



جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر ل.م.د الموسومة بـ :

القيادة الإدارية الديمقراطية وعلاقتها

بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة

"Enad Shymeca" من وجهة نظرهم

دراسة ميدانية بوحدة " Enad Shymeca " بسعيدة.

إشراف الأستاذ:

د. قدوري عبد الكريم

إعداد الطالبة:

عباس وفاء

السنة الجامعية:

2021-2020



جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر ل.م.د الموسومة بـ:

**القيادة الإدارية الديمقراطية وعلاقتها
بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة
"Enad Shymeca" من وجهة نظرهم
دراسة ميدانية بوحدة " Enad Shymeca " بسعيدة.**

إشراف الأستاذ:

د. قدوري عبد الكريم

إعداد الطالبة:

عباس وفاء

أعضاء اللجنة المناقشة:

رئيسا	د. رزايقية حليلة	الأستاذ
مشرفا ومقرا	د. قدوري عبد الكريم	الأستاذ
مناقشا	د. رحموني محمد	الأستاذ

السنة الجامعية:

2021-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد لله و الصلاة و السلام على سيدنا ونبينا وحبينا رسول الله أما

بعد:

إنني أوجه شكري العميق إلى أمي وأستاذي المشرف د. قدوري عبد
الكريم لتشجيعي القوي و المتواصل و الذي دفعني إلى إكمال مذكرتي
رغم كل ما مررت به من عقبات.

كما أشكر كل أساتذة علم الاجتماع عامة وبالأخص الدكتور رحموني
والدكتور بومعالي الذين لم يدخرا جهدا لمساعدتي ونصحي و توجيهي
إلى ما هو أفضل.

وفي الختام لا يسعني إلا أن أعبر عن امتناني لكل من قدم لي يد
المساعدة من قريب أو بعيد بما في ذلك عمال مؤسسة إيناد شميكا
وبالأخص مدير الوحدة أحمد بن موسى.

الإهداء

إلى من شجعني على المثابرة طوال عمري، إلى الرجل الأبرز في حياتي

(والدي العزيز)

إلى من بها أعلو، وعليها أرتكز، إلى القلب المعطاء

(والدتي الحبيبة)

إلى من بذلا جهدًا في مساعدتي وكانوا خير سندٍ

(عباس رانية ودحماني عبد الرحمان)

إلى أسرتي إلى أصدقائي وزملائي

إلى كل من ساهم ولو بحرف في حياتي الدراسية.....

إلى كل هؤلاء: أهدي هذا العمل، الذي أسأل الله تعالى أن يتقبله خالصًا....

عباس وفاء

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي لدى عمال وحدة "Enad Shymeca" بسعيدة من وجهة نظرهم، حيث تكونت عينة الدراسة من (37) عامل في وحدة "ايناد شميكا"، وتم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، والتي تكونت من (46) سؤال، كما اعتمدت على المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

✓ توجد علاقة بين استخدام النمط الديمقراطي في التسيير والالتزام التنظيمي لدى عمال وحدة **shymeca Enad** بسعيدة.

✓ توجد علاقة التسيير بالمشاركة والالتزام التنظيمي لدى عمال وحدة **Enad Shymeca** بسعيدة.

✓ توجد علاقة بين تحفيز عمال المؤسسة وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à identifier la relation entre le leadership démocratique et l'engagement organisationnel chez les travailleurs de l'unité "**Enad Shymeca**" à Saïda de leur point de vue. L'échantillon de l'étude était composé de (37) travailleurs dans l'unité d'**Enad Shymeca**, cette étude a utilisé le questionnaire comme un outil de base pour la collecte de données, qui contenait (46) questions. et basé sur la méthode descriptive, L'étude a atteint les résultats suivants:

- ✓ Il existe une relation entre l'utilisation du style démocratique dans la gestion et l'engagement organisationnel parmi les travailleurs de l'unité "**Enad shymeca**" à Saïda.
- ✓ Il y'a une relation entre le gestion participative et l'engagement organisationnel parmi les travailleurs de l'unité "**Enad shymeca**" à Saïda.
- ✓ Il y'a une relation entre la motivation des travailleurs et et l'engagement organisationnel.

Summary of the study:

This study aimed to identify the relationship between leadership democratic and organizational commitment among workers in the "Enad Shymeca" unit in Saïda from their point of view. The sample of the study consisted of (37) workers in the Enad unit Shymeca, this study used the questionnaire as a tool for basis for data collection, which contained (46) questions. And based on the descriptive method, the study achieved the results following:

- ✓ There is a relationship between democratic leadership and commitment organization among the workers of the " Enad shymeca " unit in Saida.
- ✓ There is a relationship between participatory management and engagement organization among the workers of the " Enad shymeca " unit in Saida
- ✓ There is a relationship between worker motivation and Organizational commitment.

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرقان
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة.....
الفصل الأول:	
04	الإشكالية.....
05	أسئلة الدراسة:.....
06	فروض الدراسة.....
07	أسباب اختيار الموضوع.....
08	أهداف وأهمية الدراسة.....
09	مفاهيم الدراسة.....
09	أ. المفاهيم الأساسية.....
15	ب. المفاهيم الثانوية.....
18	المقاربة النظرية.....
18	صعوبات الدراسة.....
23	الدراسات السابقة.....
24	عرض الدراسات السابقة.....
24	أ. الدراسات العربية.....

25	ب. الدراسات المحلية.....
27	التعليق على الدراسات السابقة.....
الإطار النظري	
الفصل الثاني: القيادة الإدارية:	
29	تمهيد
30	1- مفهوم القيادة الادارية.....
30	1-1- تعريف القيادة الإدارية.....
32	1-2- بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم القيادة
35	1-3- عناصر القيادة.....
39	1-4- أهمية القيادة.....
40	2- الأساليب القيادية.....
40	2-1- تعريف الأسلوب القيادي.....
41	2-2- أساليب القيادة الإدارية.....
46	2-3- مزايا وعيوب كل نمط قيادي.....
48	2-4- العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي.....
52	3- القيادة في ظل مدرسة العلاقات الانسانية.....
53	3-1- دراسة جامعة أيوا.....

563-2-دراسة جامعة أوهايو
573-3-دراسة جامعة ميتشيغان
593-4-دراسة رنسيس ليكرت
61خاتمة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي:	
63تمهيد
641- مفهوم الإلتزام التنظيمي
641-1- تعريف الإلتزام التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به
64أ- تعريف الإلتزام التنظيمي
69ب- المفاهيم المرتبطة بالإلتزام التنظيمي
711-2- أنواع الإلتزام التنظيمي
741-3- خصائص الإلتزام التنظيمي
751-4 أهمية الإلتزام التنظيمي
772- الإلتزام التنظيمي (مراحله.إبعاده والعوامل مؤثرة فيه)
772-1- مراحل تطور الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات
792-2- أبعاد الإلتزام التنظيمي
812-3- مظاهر الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات
822-4-العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي

82	أ- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية.....
82	ب- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد.....
84	د- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة.....
85	ج- العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية.....
87	3- المداخل المفسرة للالتزام التنظيمي.....
87	3-1- المدخل التبادلي.....
88	3-2- المدخل النفسي الاتجاعي.....
89	3-3- المدخل الاجتماعي السلوكي.....
90	3-4- علاقة الالتزام التنظيمي بالقيادة الادارية.....
91	خاتمة الفصل.....
الإطار الميداني (التطبيقي)	
93	تمهيد.....
94	أ- الدراسة الاستطلاعية.....
95	ب- الدراسة الأساسية.....
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية	
96	1- مجالات الدراسة الميدانية.....
96	1-1- المجال المكاني للدراسة.....
96	1-1-1- التعريف بالمؤسسة.....
97	1-1-2- أهداف ووظائف المؤسسة.....

97إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية. 3-1-1
98منتجات المؤسسة. 4-1-1
98الهيكل التنظيمي للمؤسسة 5-1-1
107المجال الزمني للدراسة. 2-1
107المجال البشري للدراسة. 3-1
107منهج الدراسة. 2
108المنهج الوصفي. 1-2
109مجتمع وعينة الدراسة. 3
109مجتمع الدراسة. 1-3
110عينة الدراسة. 2-3
110أدوات جمع وتحليل البيانات. 4
110أدوات جمع البيانات. 1-4
111أ- الملاحظة
111ب- المقابلة
112ج- الوثائق والسجلات المكتوبة
112د- الاستمارة
113أدوات تحليل البيانات. 2-4
114خلاصة الفصل

	الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات
115	تمهيد.....
116	1- عرض وتحليل البيانات.....
116	1-1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالبيانات الشخصية.....
125	1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى.....
152	1-3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية.....
158	1-4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة.....
161	2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات.....
161	2-1- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى.....
163	2-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثانية.....
163	2-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثالثة.....
164	خاتمة عامة.....
166	قائمة المراجع.....
173	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	116
02	توزيع أفراد العينة حسب السن.	117
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	118
04	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.	119
05	توزيع أفراد العينة حسب المنصب.	121
06	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة.	122
07	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	123
08	درجة رضا العمال وأسبابه.	125
09	العلاقة بين رضا العمال وطبيعة علاقتهم بجماعة العمل	127
10	العلاقة بين رضا العمال وطبيعة علاقتهم بمدير المؤسسة	128
11	العلاقة بين رضا العمال ومراعاة لمدير لأحوالهم	130
12	العلاقة بين رضا العمال والحوافز والمكافآت التي تقدمها لهم المؤسسة.	129
13	التفكير في البقاء في المؤسسة وأسبابه.	132
14	العلاقة بين تفكير العامل في البقاء في المؤسسة وطبيعة علاقته بجماعة العمل.	133
15	العلاقة بين تفكير العامل للبقاء في المؤسسة وطبيعة علاقته بالمدير.	134
16	العلاقة بين تفكير العامل للبقاء في المؤسسة ومراعاة المدير لأحواله.	136
17	العلاقة بين تفكير العمال للبقاء في المؤسسة ووصولهم على الحوافز والمكافآت.	137

138	العلاقة بين تغيير العامل للمؤسسة ودرجة ارتباطه بها.	18
139	العلاقة بين تغيير العامل للمؤسسة وطبيعة علاقته بجماعة العمل.	19
140	العلاقة بين تغيير العامل للمؤسسة التي يعمل بها وطبيعة علاقته بالمدير.	20
141	العلاقة بين درجة ارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها وطبيعة علاقته بجماعة العمل.	21
142	العلاقة بين درجة ارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها وطبيعة علاقته بالمدير.	22
144	علاقة شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة بدرجة ارتباطه بها	23
145	العلاقة بين شعور العامل بمشاكل المؤسسة وتعاونه مع المدير لايجاد حلول لها.	24
146	العلاقة بين اهتمام العامل بسمعة المؤسسة ودفعه من طرف المدير لتبني أهداف المؤسسة.	25
147	العلاقة بين التغيب عن العمل والالتزام بتنفيذ القانون الداخلي للمؤسسة.	26
148	العلاقة بين تفقد المدير للعمال مع درجة تغيبهم عن العمل	27
149	ارتباط تفقد المدير للعمال مع تأخر العامل عند الحضور للمؤسسة	28
150	العلاقة بين استخدام المدير لأسلوب العقاب والتزام العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة.	29
151	دفع المدير العمال لتبني أهداف المؤسسة والطرق التي يتبعها في ذلك.	30
152	العلاقة بين اهتمام المدير بالعمل الجماعي وطبيعة العلاقة بين موظفي المؤسسة.	31

153	أخذ المدير بآراء العمال وطرق مشاركتهم في أخذ القرارات.	32
154	ارتباط المنصب وطريقة المشاركة.	33
155	إجابات أفراد العينة حول مشاركة العمال.	34
156	إجابات أفراد العينة حول مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة تقلل من مظاهر التسييب لديهم.	35
157	إجابات أفراد العينة حول استشارة العمال من قبل المدير تدفعهم للعمل بجد.	36
158	إجابات أفراد العينة حول تقديم المؤسسة للمكافآت ونوع هذه المكافآت.	37
159	العلاقة بين تحفيز العمال واستمرارهم للعمل داخل المؤسسة.	38
160	التوزيع العادل للمكافآت وعلاقته بجعل العامل يقدم أفضل ما لديه للمؤسسة.	39

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
38	يوضح العناصر الأساسية للقيادة.....	01
45	يوضح أنواع الأساليب القيادية	02
51	يوضح العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي	03
76	يوضح أهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات.....	04
81	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي.....	05
86	يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي.....	06
99	يوضح هيكل مصلحة الإدارة العامة.....	07
101	يوضح هيكل مصلحة التجارة.....	08
102	يوضح هيكل مصلحة الإنتاج	09
103	يوضح هيكل مصلحة مراقبة النوعية.....	10
105	يوضح هيكل مصلحة الأمن.....	11
106	يوضح هيكل مصلحة الصيانة.....	12

الصفحة	إسم الملحق	رقم الملحق
173 رخصة زيارة مكاتب خارجية	01
174 رخصة البحث	02
176 بطاقة تعريفية للمؤسسة	03
180 الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04
186 قائمة المحكمين	05
187 إستمارة البحث	06

مَقَامَةٌ

مقدمة:

تعتبر القيادة الإدارية من أهم المحاور التي تركز عليها مختلف الشركات والمنظمات سواء كانت عامة أو خاصة، إذ تعتبر هذه الأخيرة بمثابة المحرك الرئيسي لأي منظمة تسعى لفرض نفسها في اقتصاد السوق ودخول حيز المنافسة.

تظهر أهمية القيادة من خلال الدور الذي تقوم به في التأثير على اتجاهات الأفراد العاملين وخلق الثقة المتبادلة بينهم وبين المدير والتنسيق بين أعمالهم وتوجيههم نحو مزيد من البذل والجهد من خلال تحفيزهم والرفع من الروح المعنوية لديهم. فهي عملية إنسانية بالدرجة الأولى تسعى لبناء علاقات الانسجام والتعاون بين مختلف عناصر المنظمة وهذا ما يساهم في خلق قيم اندماج والولاء لديهم اتجاه المؤسسة.

إن هذه الأهمية التي تكتسبها القيادة دفعت بالعديد من الباحثين لتكثيف الدراسات حولها، بهدف الوصول إلى فهم علمي لظاهرة القيادة وتحديد مختلف أساليبها، وأثر هذه الأخيرة على تحفيز المورد البشري وضمان استقراره داخل المؤسسة.

كما يعد الالتزام التنظيمي هو الآخر من السلوكات التنظيمية الهامة التي تسعى المؤسسات الانتاجية بصفة خاصة، لتقويته لدى العاملين بها من خلال مجموعة من المداخل ومن بينها: القيادة الإدارية الفعالة التي تسعى لتقوية الالتزام التنظيمي لما له من الأثر البالغ على تحقيق فعالية تنظيمية وكفاءة إنتاجية عالية من خلال خفض نسب دوران العمل والغياب والتأخر والرفع من ولاء العاملين من خلال تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الهامة.

ومن هذا لمنطلق فقد جاءت دراستنا الحالية لتعالج "علاقة القيادة الديمقراطية بالالتزام التنظيمي لدى عمال وحدة إيناد شميكا بسعيدة"، وضمن هذا الإطار قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة مداخل أساسية:

1. المدخل المنهجي: يضم الإشكالية، أسئلة الدراسة، فرضيات الدراسة، أهداف الدراسة أسباب اختيار الموضوع، صعوبات الدراسة، الإطار المفاهيمي للدراسة، المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

2. المدخل النظري: قسمناه إلى فصلين وذلك انطلاقاً من المتغيرات التي تناولتها دراستنا:

الفصل الأول: تناولنا فيه المتغير المستقل "القيادة الإدارية" والذي قسم بدوره إلى ثلاثة أقسام:

■ القسم الأول: تطرقنا فيه لمفهوم القيادة والذي تضمن: تعريف القيادة، المفاهيم المرتبطة بمفهوم القيادة، عناصر القيادة وأهمية قيادة.

■ القسم الثاني: تطرقنا فيه للأسلوب القيادي والذي تضمن: تعريف الأسلوب القيادي، أنواع الأساليب القيادية، مزايا وعيوب الأساليب القيادية والعوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي.

■ القسم الثالث: تطرقنا فيه إلى القيادة الإدارية في ظل حركة العلاقات الإنسانية والذي تضمن: دراسة أيوا، دراسة أوهايو، دراسة ميتشيغان، ودراسة ليكرت.

الفصل الثاني: حاولنا من خلاله تسليط الضوء على المتغير التابع "الالتزام التنظيمي" والذي قسمناه إلى ثلاثة أقسام:

■ القسم الأول: تطرقنا فيه لمفهوم الالتزام التنظيمي والذي تضمن: تعريف للالتزام التنظيمي وأهم المفاهيم المرتبطة بالالتزام التنظيمي، أنواع الالتزام التنظيمي، خصائص الالتزام التنظيمي وأهمية الالتزام التنظيمي.

■ القسم الثاني: حاولنا من خلاله التطرق إلى: مراحل تطور الالتزام التنظيمي داخل المنظمات، أبعاد الالتزام التنظيمي، مظاهر الالتزام التنظيمي داخل المنظمات والعوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.

■ القسم الثالث: تطرقنا فيه إلى أهم المداخل المفسرة للالتزام التنظيمي والعلاقة بينه وبين القيادة الإدارية ولقد تضمن هذا الجزء: المدخل التبادلي، المدخل النفسي، المدخل الاجتماعي السلوكي، وأخيرا العلاقة بين القيادة الإدارية و الالتزام التنظيمي.

3. المدخل التطبيقي (الميداني) : قسمناه إلى فصلين:

■ الفصل الأول: حاولنا فيه الإحاطة بالاجراءات المنهجية للدراسة ولقد تضمن هذا الفصل: الدراسة الإستطلاعية،الدراسة الأساسية، مجالات الدراسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات المتعلقة بالدراسة وأساليب تحليلها

■ الفصل الثاني: حاولنا من خلاله عرض وتحليل ومناقشة المعطيات، والذي قسم بدوره إلى أربعة أقسام:

- القسم الأول: عرض ومناقشة البيانات الشخصية.
- القسم الثاني: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الأولى.
- القسم الثالث: عرض ومناقشة بيانات الفرضية الثانية.
- القسم الرابع: عرض ومناقشة بيانات الفرضة الثالثة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

الإشكالية:

في ظل التحول الذي شهده الاقتصاد العالمي، أصبح اقتصاد الدول يركز أساسا على القطاع الإنتاجي. هذا ما دعى العديد من الدول لإعادة النظر في بنيتها الاقتصادية وإعادة تهيئة مؤسساتها المختلفة، سعيا منها لتطويرها فمع تزايد الحاجات البشرية وتطور حياة الأفراد تنامت أهمية ودور المؤسسات وخاصة الانتاجية منها ليس في اشباع الحاجات فقط بل حتى في الرفع من الاقتصاد الوطني والدفع بعجلة التنمية.

كل هذا وذاك ساهم في خلق نوع من المنافسة مابين المؤسسات سعيا منها لتطوير مكانتها ووضعيتها في السوق. مما أوجب على العديد منها البحث عن الاساليب والطرق التي تمكنها من زيادة فاعليتها وتحسين مردوديتها من خلال مراجعة بيئتها التنظيمية الداخلية بما تشمله من موارد بشرية ومادية. إذ أن تطوير المؤسسات على اختلافها لا يتم من خلال الأطر المادية والفنية فحسب بل يتعداه إلى المورد البشري باعتباره الاداة الفاعلة التي تمكن اي مؤسسة انسانية سواء على الصعيد الانتاجي أو الخدمي من تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية ان هذه الاهمية التي يحظى بها المورد البشري داخل المؤسسات. دفعت بالعديد من الباحثين لدراسته سعيا منهم للكشف عن سبل تنظيم جماعات العمل ودفعها نحو الالتزام بأهداف المؤسسة وبالتالي زيادة الكفاءة الانتاجية.

ان الجزائر باعتبارها بلد نامي يسعى نحو التطور ليست بمعزل عن هذا فهذه الاخيرة شهدت مجموعة من التحولات الاقتصادية والتي تجسدت في مجموعة من البرامج التنموية والتي شملت أبعادا متعددة: صناعية وسياسية. والتي أفضت بدورها لتشييد مجتمعات صناعية كالتجمعات الانتاجية ومن بينها سوناطراك، الحجار، إيناد شميكا... الخ والتي ضمت بدورها تجمعات بشرية هائلة من العمال. وهنا ظهرت إشكالية طريقة أو كيفية التي تسير بها هذه التجمعات الإنتاجية، إذ كانت تسير بمنطق التسيير الانتاجي البحث وبمعنى اكثر دقة كانت تسيير بالمنطق التaylorي إلا أن هذا لا يعتبر كافيا. فقد ظهرت العديد من المشاكل التنظيمية ومنها: التمرد، الغياب، تخريب وسائل الإنتاج... إلخ. هذا ما دفع

بالجزائر لمسايرة أنماط تسيير الغرب والتي تطورت جراء الأبحاث الانسانية في المجال الانتاجي والتي مثلتها مدرسة العلاقات الانسانية والتي ناقشت معايير تعيين القائد على رأس المؤسسة. فلم يعد كفايا أن يعين على رأسها مهندس تقني بل أصبحت تتطلع لتعيين رجل ضالع في المناجمنت الانسانية ومنتشع بالمعارف والقيم الانسانية.

إلا أن طبيعة الاقتصاد الجزائري الموجه إداريا والتي تحتكر ملكيته الدولة يصعب فيه تحرير طاقات المسير ليصبح قائدا كفي، إلا أنه بعد الاصلاحات التي شهدتها الجزائر والتي شملت استقلالية المؤسسات والتي كانت تراعي متطلبات السوق أدت الى تغيير أساليب التسيير هادفة بذلك الرفع من مستوى التزام العمال وتحقيق كفاءة انتاجية ما يجعلنا نتساءل حول امكانية التسيير الديمقراطي في تحرير مبادرة المسيرين والعمال ايضا لتحقيق اهداف المؤسسة الانتاجية عن طريق التحفيز الذي يأخذ بعين الاعتبار التحفيز المعنوي بما ينطوي عليه من تقدير ذات العاملين وتحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية للوصول إلى اعلى درجة من الالتزام التنظيمي المتمثل في الامتثال لقواعد المؤسسة وأهدافها والارتباط الوثيق بجماعات العمل المتواجدة بها، والهادف إلى خفض من نسب دوران العمل الذي يؤثر على أداء المؤسسة بكفاءة وضمان استمرارية المؤسسة وثباتها في ظل المنافسة القائمة في السوق المعولمة. وفي ضوء طرح هذه الاشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالي:

السؤال الرئيسي:

✓ هل توجد علاقة بين استخدام النمط الديمقراطي في التسيير والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "ايناد شميك"؟

الأسئلة الفرعية:

✓ هل توجد علاقة بين مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة والالتزام التنظيمي لديهم؟

✓ هل توجد علاقة بين تحفيز العمال ماديا ومعنويا ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم؟

فرضيات الدراسة:

تعد الفرضية بمثابة إجابة أولية لتساؤلات الباحث المطروحة في دراسته "إذ يتم بفضلها الانتقال من الجانب التجريدي الى الجانب الملموس في الدراسة مما يسمح للباحث بتطبيق دراسته واقعيًا"¹. وبما أن دراستي تجمع بين ظاهرتي الالتزام التنظيمي والقيادة، وبهدف معرفة نوع العلاقة التي تجمعهما فقد جرى صياغة فرضيات دراستنا كما هو مبين في ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة بين استخدام النمط الديمقراطي في التسيير ودرجة التزام العمال التنظيمي لدى عمال مؤسسة "ايناد شميكا".

الفرضيات الفرعية:

✓ توجد علاقة بين اشراك العمال في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم.

✓ توجد علاقة بين تحفيز العمال ماديا ومعنويا ورجة الالتزام التنظيمي لديهم.

¹ - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار العصابة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 175.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

لاشك ان كل عمل علمي لا بد أن يكون مسبقا منطقيا بمجموعة من الأسباب والمبررات التي تدفع بالباحث للإهتمام بالموضوع ودراسته واعتبارا لذلك فقد قمنا بتحديد أسباب اختيارنا للموضوع في جملة من الأسباب الذاتية والموضوعية نوضحها في ما يلي:

أ. الأسباب الذاتية:

تتمثل الاسباب الذاتية التي دفعتنا لدراسة هذا الموضوع في ما يلي:

- ✓ التكوين الذي تلقيناه في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل خلق لدينا ميول نحو دراسة هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها داخل المؤسسات بمختلف أنواعها.
- ✓ الرغبة في أن يكون موضوع دراستنا ذو فائدة وأهمية.
- ✓ الرغبة في طرح الموضوع ومعالجته بطريقة جديدة يتسنى معها القاء الضوء على جوانب أغفل عنها باحثون آخرون، أو لم يتسن لهم تغطيتها.
- ✓ الرغبة في أن يساهم موضوع الدراسة في إثراء المكتبة ومن شأنه إضافة فائدة علمية.

ب. الأسباب الموضوعية:

هي الأسباب المتعلقة بالموضوع في حد ذاته وهي تتمثل في:

- ✓ لم يتم طرح هذا الموضوع سابقا داخل الكلية مما دفعني للقيام بدراسته ومن جوانب جديدة.
- ✓ الأهمية التي يحظى بها موضوع القيادة الإدارية داخل المنظمات والدور الذي تقوم به سعيا لإنجاحها وضمان إستمراريتها في السوق، وهذا ما يستدعي القيام بدراسة أكاديمية تساهم في توضيح أهمية القيادة وأثرها على تسيير المنظمات.
- ✓ أهمية عنصر الالتزام داخل المؤسسات ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.

أهداف وأهمية الدراسة:

أ. أهداف الدراسة:

لكل دراسة علمية مجموعة من الأهداف التي تسعى لبلوغها. ولقد تمثلت أهداف دراستنا في النقاط المحددة أدناه:

- ✓ محاولة الإحاطة بموضوع القيادة الإدارية.
 - ✓ التعرف على أساليب القيادة الإدارية مع الإشارة إلى مميزات كل أسلوب منها. بالإضافة إلى تحديد أي الأساليب الأكثر ممارسة داخل مؤسسة «ENAD CHYMECA» بسعيدة.
 - ✓ التطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وأبعاده ومعرفة مدى تحققه لدى موظفي مؤسسة «ENAD CHYMECA» بسعيدة.
 - ✓ معرفة نوع العلاقة بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة «ENAD CHYMECA» بسعيدة.
 - ✓ محاولة تطبيق المعرفة النظرية على الجانب التطبيقي.
- ب. أهمية الدراسة:

- ✓ تتجسد أهمية دراستنا الحالية في أهمية موضوع الدراسة والذي يهدف إلى معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية الديمقراطية والالتزام التنظيمي ضمن مجتمع الدراسة.
- ✓ قد يساعد هذا البحث في إعطاء فكرة جديدة تمكن الدارسين والباحثين العمل عليها أو التطرق لجوانب جديدة لم يشر إليها بحثنا.
- ✓ يمكن أن تشكل نتائج دراستنا الحالية مرجعا علميا يفيد مسيري مؤسسة "إيناد شميكا" بصفة خاصة والمؤسسات الانتاجية الأخرى بصفة عامة في اتخاذ الإجراءات المناسبة لزيادة الالتزام التنظيمي لدى موظفيها وبالتالي تحقيق فعالية تنظيمية.

✓ الإضافة العلمية التي قد تأتي من هذا البحث خاصة أنه تناول جوانب جديدة والتي تمثلت في التحفيز والتسيير بالمشاركة وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى العمال.

✓ قد تساهم هذه الدراسة في زيادة المادة العلمية المتاحة في مكتبة الجامعة، حيث تطرقت هذه الدراسة لموضوع جديد نسبياً.

تحديد المفاهيم:

لا يخلو أي بحث علمي من مجموعة المفاهيم التي يتعامل معها الباحث ويستعملها في كل أجزاء بحثه، والتي غالباً ما تكون غير واضحة وبارزة المعنى بنفس الدرجة لدى الجميع. وعليه يتوجب على الباحث الوقوف عليها لتوضيح المقصود منها حتى يزيل أي لبس أو غموض قد يعتريها مما يمنعه من الوصول إلى مبتغاه الحقيقي منها، كما أن تحديدها يقره من الموضوعية حتى يتمكن من الوصول إلى نتائج أكثر مصداقية.¹ واعتماداً على ما سبق فقد قمنا بتحديد المفاهيم التي اعتمدنا عليها في دراستنا كما هو مبين في ما يلي:

أ. المفاهيم الأساسية في الدراسة:

➤ القيادة:

■ لغة:

مشتقة من قاد، يقود، قوداً وقيادة وقياداً ومقادة ومقيودة وقود، تقويداً وتقوداً، الدابة مشى أمامها أخذ بقيادها، الجيش كان رئيساً عليهم موضع القتل حمله إليه، إنقاد وانقياداً لفلان خضع له وذلك وأذعن.²

¹ - علي غريبي، فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة، د.ط، 2000 ص 30.

² - فؤاد إفرايم البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، لبنان، الطبعة الخامسة وعشرون، دون سنة النشر، ص 618.

ولتوضيح مفهوم القيادة أكثر فقد جرى التطرق إلى معناها في اللغات الأجنبية -الفرنسية والإنجليزية- وهذا ليس إضافة ولا استطرادا وإنما حرصا منا على تقريب معناها إلى ذهن القارئ وفق ما تهدف إليه دراستنا وعليه:

فإن كلمة القيادة في اللغة الإنجليزية، يطلق عليها "**Leader ship**". وقد عرفت في القاموس الإنجليزي "**Oxford,1976**" أنها موقف مجموعة من الناس يقودون أو يؤثرون على الآخرين في سياق معين.

أما في الطبعة الثانية للقاموس "**TheRandom House**" للغة الانجليزية سنة 1987، فقد ورد فيه أربعة تعاريف للقيادة وهي:

القيادة منصب أو وظيفة القائد، القدرة على القيادة، فعل أو مثال للقيادة والتوجيه، قيادة المجموعة.¹

أما في اللغة الفرنسية فيطلق عليها «**Commandement**»، وعرفت في قاموس "**Petit La rousse**" على أنها: "فعل التوجيه، الأمر والقوة".²

■ إصطلاحا:

القيادة: "عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة بهدف تحقيق أهداف مشتركة"³
القيادة: "هي مجموعة الجهود التي يبذلها القائد لتأثير على سلوك الآخرين من أجل الوصول إلى أهداف تنظيمية محددة".

¹ - Joseph Clarence Rost, Leader ship For twenty First Centry, Library of congress cataloguing in publication dat, e.d 1991-1993, p 42.

² -Claude Augé, petit la rousse (nouveau dictionnaire encyclopédique), Librairie Larousse, 1908, la New York Public Library, ed37,p 203.

³ - بطرس حلاق، القيادة الادارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، د.ط، 2020 ص12.

القيادة: "هي فن التأثير على الأفراد، تنسيق جهودهم وعلاقاتهم".¹

القيادة: "هي عملية التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الايجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها لوجهة معينة يرغبها ويريدها والقيادة الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه عن اقتناع ورغبة منهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح".²

■ إجرائيا:

هي عملية التأثير في سلوكيات واتجاهات أفراد مؤسسة "إيناد شميكا"، وحثهم على الالتزام بالأهداف المسطرة من خلال تنمية روح المشاركة في ما بينهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات وتفويض السلطات لهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استقرارها واستمراريتها.

➤ الديمقراطية:

■ لغة:

هي كلمة يونانية الأصل وتنقسم إلى قسمين وهما: **Demo** (ديموس) بمعنى الشعب و **Cracy** (كراتوس) بمعنى السلطة، وعليه فإن الديمقراطية تعني سلطة الشعب أو السلطة النابعة من الشعب (...).³

■ إصطلاحا:

تعرف الديمقراطية على أنها نظام اجتماعي يؤكد قيمة الفرد وكرامة الشخصية الإنسانية على أساس مشاركة أعضاء الجماعة في إدارة شؤونها (...). ويستخدم مصطلح الإدارة الديمقراطية

¹ - بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 13.

² - عاطف عبد الله مكاي، القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012، ص 12.

³ - صالح الصقور، موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة (معجم المصطلحات)، زهران لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 125.

لدلالته على القيادة الجماعية التي تتم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.¹

يشير مفهوم الديمقراطية إلى طريقة في الحياة تجعل كل فرد يعتقد أن لديه فرص للمشاركة بحرية كاملة في قيم المجتمع وتحقيقها لأهدافه العليا، أما المعنى الخاص لهذا المفهوم فهو توفر فرصة المشاركة لدى أعضاء المجتمع في اتخاذ القرارات في أي مجال من مجالات الحياة الاجتماعية وخاصة مشاركة الجماهير في اتخاذ القرارات السياسية التي تؤثر في حياتهم الفردية والجماعية على حد سواء.²

على الرغم من أن الديمقراطية تستخدم كمفهوم سياسي (...) إلا أن لها استخدامات في العديد من المجالات، كما يستخدم مصطلح الديمقراطية الصناعية عند الذين يتطلعون إلى الوقت الذي يتمكن فيه العمال من إدارة المصانع إدارة ذاتية.

■ إجرائيا:

هي أسلوب يستخدم لإدارة المؤسسة سمح في ظلها للعمال بالمشاركة في تسيير المؤسسة واتخاذ القرارات بداخلها، بحيث يعمل المدير في إطار هذا الأسلوب على تشجيع العاملين لتقديم آراءهم من خلال عقد اجتماعات شهرية واستشارتهم حول القرارات المتخذة بشأن وضعية المؤسسة.

¹ - عدنان أبو مصلح، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2014، ص 250.

² - نخبه من أساتذة قسم الاجتماع جامعة الاسكندرية، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة، جامعة الاسكندرية، ص 124.

➤ القيادة الديمقراطية:

▪ إصطلاحا:

هي صورة من صور القيادة التي يؤمن فيها القائد بأن دوره الاجتماعي يقتضي منه فرض بعض الاتجاهات والمعتقدات والقيم التي توصف بأنها ديمقراطية فالقادة الديمقراطيون يقدرون حق جميع أعضاء الجماعة في المشاركة في وضع القرارات وتقوم القيادة الديمقراطية على اعتقاد مشترك في أهمية العدالة لكل أعضاء الجماعة والاعتراف ببعض القيم الأساسية ك: التعاون، المناقشة الجماعية والإتفاق، وهذه الصور الديمقراطية لها فعاليتها وفائدتها العملية والتي تفوق بكثير فعالية القيادة التسلطية ومن الممكن أن تظهر القيادة الديمقراطية في جماعات فرعية توجد داخل تنظيم تسلسلي يتصف بالتسلطية.¹

كما تعرف القيادة الديمقراطية على أنها: "الإدارة التي تعتمد على تشجيع العاملين والموظفين والإداريين على المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم الخطط والسياسات وتحديد الاستراتيجيات المتعلقة بأعمال المنظمة".²

القيادة الديمقراطية: "تعني الحكم وفق رأي الأغلبية واتخاذ القرارات وفق تصويت الآخرين والتوصل إلى وضع القوانين بناء على آراء وتصويت المشاركين".³

"هي نمط في التسيير يستند إلى العلاقات الإنسانية، المشاركة، تفويض السلطة، الثقة بين المرؤوسين والإستفادة من آراءهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية آفاق التعاون في ما بينهم، وفتح جو من الإنفتاح والتجاوب الحر مع العاملين".⁴

¹ - نخبة من أساتذة قسم اجتماع جامعة الاسكندرية، مرجع سابق، ص 124.

² - محمد سرور الحريري، علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2016، ص 113.

³ - نفس المرجع، ص 114.

⁴ - زرقط بو لرباح، حوان العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، جامعة عمار تليجي بالأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2017، ص 251.

■ إجرائيا:

هي عبارة عن أسلوب ينتهجه المدير في إدارة المؤسسة واتخاذ القرارات وتوجيه المرؤوسين وهو يقوم أساسا على مبدأ المشاركة والتحفيز حيث تكون المشاركة في ظل هذا النمط إما مشاركة مباشرة للعمال، أو مشاركة غير مباشرة وذلك من خلال اللجان الممثلة كمنقبات العمال ورؤساء المصالح الذين يتولون نقل آراء وانشغالات العمال في اجتماعات شهرية يعقدها المدير يهدف من خلالها تزويد العمال بمعلومات حول وضعية مؤسسة "ENAD CHYMECA" وإعطاءهم فرص لإبداء آراءهم والمشاركة بها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة التي تخدم مصالح المؤسسة والأفراد.

➤ الالتزام:

■ لغة:

لزم الشيء لزوما: تثبت ودام، لزم كذا من كذا نشأ عنه وحصل منه ولزم الشيء فلانا وجب عليه، يقال لزمه العزم، ولزمه الطلاق، ولزم العمل: داوم عليه ولزم المريض السرير لم يفارقه التزم بالشيء أو الأمر أوجب على نفسه.¹

■ إصطلاحا:

يعرف "حلس" الالتزام التنظيمي: "بأنه إيمان الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى الدرجة التي تجعله ينصهر ويندمج فيها ويفتخر بالانتماء إليها مما يدفعه إلى بذل الجهود المطلوبة في مجال عمله واستعداده لتحمل أعباء عمل إضافية والمبادرة من أجل إنجاح المنظمة وتقدمها".

¹-مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية، ط4، 2004، ص 823.

كما يعرف الالتزام التنظيمي على أنه: "اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها".¹

يعرف "Organ" الالتزام التنظيمي على أنه: "إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة التي يعمل بها".

عرفه "Harbiniak et allutto" بأنه: "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع".²

■ إجرائيا:

هو الارتباط النفسي والرغبة التي يبديها الأفراد العاملين للبقاء في المؤسسة والتقيد بقوانينها وبذل الجهود والتفاني في خدمتها وتحقيق أهدافها وذلك في مقابل الحصول على الإحترام والتقدير.

ب. المفاهيم الثانوية:

➤ المشاركة:

■ إصطلاحا:

يعرف البعض التسيير بالمشاركة على أنه أسلوب تسييري يستعمل مجموعة من التقنيات والممارسات لتزويج المعلومات والمعارف والسلطات في اتخاذ القرارات والتقوية المالية "Renforcement financiers" بهدف تحميل المسؤولية لمجموعة العمال لإنجاح مؤسستهم

¹ - أمجد علي نصار، دور بيئة العمل في الالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية (رسالة ماجستير)، جامعة الأقصى، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، تخصص القيادة والإدارة، 2016، ص 19.

² - كعوان محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، مجلد أ، ص 548.

وتحسين العلاقة الموجودة بين الثنائية المتمثلة في الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة... حيث تكون هذه المشاركة في التسيير.

يعرف "Blais.R" التسيير بالمشاركة على أنه عبارة عن فلسفة تسيير المؤسسات، تهدف إلى إقامة ثقافة تنظيمية موجهة نحو ديمقراطية "Démocratisation" المؤسسة والاستعمال الأفضل للطاقات الكامنة لدى كل عامل عن طريق ترقيةهم والاستفادة من معارفهم بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وذلك بالاعتماد على مختلف أنواع المشاركة (...)¹، بما في ذلك المشاركة المباشرة وغير المباشرة.

■ إجرائيا:

هو أسلوب تسييري ديمقراطي يهدف من خلاله المدير منح العاملين فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف المراد تحقيقها، وقد تكون هذه المشاركة إما مباشرة عن طريق العمال أو غير مباشرة عن طريق رؤساء المصالح ونقابات العمال التي تسعى لتمثيل العمال في اجتماعات دوري وشهرية ينظمها المدير لتزويد العمال بمعلومات تخص وضعية المؤسسة كما يسمح في إطارها للعمال تقديم انشغالاتهم ومقترحاتهم.

➤ التحفيز:

■ لغة:

مشتقة من [حفزه، يحفزه، حفزا] دفعه من خلفه.²

¹ - رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية (واقع وتحديات)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر

بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص 121.

² - فؤاد أفرام البستاني، مرجع سابق، ص 130.

■ إصطلاحاً:

يعرف التحفيز على أنه تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن تؤدي هذه الجهود إلى اشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.¹

كما يرى "برلسون وستاينر" أن التحفيز: "هو ممارسة المدير لوظيفة التأثير في مجموعة الدوافع والرغبات والحاجات والتمنيات والقوى المماثلة لدى المرؤوسين لغرض اشباعها وبدرجة معينة ودفع الأفراد من خلال ذلك الاشباع إلى مشاركة في أعمال المنظمة وتحقيق الانجاز بمستوى أعلى من الأداء".²

كما تعرف الحوافز على أنها: "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه".³

كما يرى "هوكس" أن التحفيز هو: "القوة التي تحرك وتثير الفرد من أجل إنجاز المهمات الموكلة إليه على الوجه الأفضل عن طريق تلبية حاجاته ورغباته المادية والمعنوية".⁴

■ إجرائياً:

هو العملية التي يتم من خلالها تقديم مكافآت للعمال وذلك بهدف تنمية رغبتهم للبقاء في المؤسسة وتعميق الانتماء لها، مما يدفعهم لبذل مزيد من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة وتتقسم هذه المكافآت إلى:

¹ - رضوان محمود، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012، ص79.

² - خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاضم حمود، نظرية المنظمة، عمان، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط1، 2000،

ط2، 2005، ط3، 2007، ص 274.

³ - نفس المرجع، ص 274.

⁴ - خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاضم حمود، مرجع سابق، ص 275.

أ. مكافآت مادية: تتمثل أساسا في المردودية الجماعية والفردية للعمل الزيادة في الأجر، المنح المدرسية، منح المناسبات ك: منح رأس السنة، منحة المولد النبوي الشريف، منحة عيد الأضحى وغيرها

ب. مكافآت معنوية: تتمثل في كلمات الشكر والعرفان، منح أيام راحة مدفوعة الأجر وغيرها.

صعوبات الدراسة:

إن إعداد أي بحث علمي لا يمكن أن يخلو من الصعوبات ونحن لا ننكر أنه واجهتنا بعض المشاكل والتي يمكننا إجمالها في العناصر التالية:

- ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة.
- قلة كتب المتعلقة بالالتزام التنظيمي.
- واجهتنا مشاكل في منح الموافقة من طرف العديد من المؤسسات التي كان بوجدنا إجراء بحثنا عليها، وهذا بسبب الاجراءات الوقائية من الكوفيد19. هذا ما أدى بنا تغيير المؤسسة مرارا وتكرارا لإجراء دراستنا الميدانية.
- واجهتنا في البداية صعوبات من ناحية الحصول على المعلومات من طرف المبحوثين وهذا راجع إلى ضعف إيمانهم بأهمية البحث العلمي.
- سوء التنظيم الإداري لبعض المكاتب مما أدى إلى إضاعتنا الكثير من الجهد والوقت في تتبع الكتب والمجلات المناسبة لدراستنا.

المقاربة النظرية:

لابد على كل باحث في حقل علم الاجتماع أن يضع موضوع دراسته في قالب سوسيولوجي يتلاءم مع موضوع دراسته، حتى يسهل عليه فهم الظاهرة محل الدراسة وتحليلها موضوعيا وتكون دراسته ذات مصداقية. متبعا في ذلك خطوات البحث السوسيولوجي وعدم

الفصل بين الجانب النظري للدراسة عن الجانب الميداني التطبيقي. إذ يشار إلى المقاربة النظرية في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية باعتبارها مرادفا للاتجاه الفكري والمنحى النظري (**approche théorique**) حيث تحمل دلالات عديدة يصب أغلبها في كونها:

- اتجاه فكري نحو موضوع أو موقف ما، وقد يكون هذا الاتجاه موضوعيا أو ذاتيا.
- كما يقصد بالمقاربة النظرية: وضع تصور للموضوع في قالب نظري ومنح الباحث الترسانة المفاهيمية التي يمكن من خلالها رسم مسار البحث وتفسير نتائجه في ضوء مسلمات النظرية.¹

وتماشيا مع هذا الطرح، فإننا اعتمدنا في دراستنا الحالية على نظرية "ليكرت R.Likert" وهذا راجع لعدة اعتبارات نجلها في ما يلي:

- ملائمتها وتماشيا مع موضوع وطرح دراستنا.
- تعد هذه الأخيرة أولى الدراسات الميدانية في مجال القيادة التي طبقت على المؤسسة الصناعية.

أ. نظرية "رانسيس ليكرت R.Likert":

تعد نظرية "ليكرت" نتاج للعديد من الدراسات والبحوث الميدانية، التي كانت تهدف إلى المقارنة بين سلوك القادة في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية، وسلوك القادة في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية المنخفضة. والتي قسمت بموجبها القيادة إلى أربعة فئات وهي:

- القيادة المتسلطة الإستغلالية: يتميز القائد في هذا النمط بالمركزية في اتخاذ القرارات ويلزم المرؤوسين بتنفيذها كما يعتمد في تحفيز مرؤوسيه على أسلوب التهديد والعقاب.

¹- فاكية عزاق، عفاف بوعون، إشكالية توظيف المقاربة النظرية في البحوث السوسولوجية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، ت.ن 10-11-2020، أطلع عليها في 21-8-2021. www.politics-dz.com.

- القيادة المتسلطة النفعية: هو نمط شبيه بالنمط السابق، ولكنه أقل مركزية منه. إذ يحاور القائد المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذه بنفسه.
- القيادة الاستشارية: في هذا النمط يستشير القائد مرؤوسيه بأمر القرار ويسمح لهم بالمشاركة في بعض جوانبه.
- القيادة الديمقراطية/المشاركة: يتم في ظلها مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ من طرف الأغلبية كما يعتمد في تحفيزه لمرؤوسيه على المكافآت المادية والمعنوية.¹

لقد أكد "رئيس ليكرت" بأن القيادة الديمقراطية بشكل عام أفضل من القيادة الأوتوقراطية وهذا راجع لآثار المترتبة عنها والتي نجلها في:

- انخفاض معدلات الغياب.
- انخفاض معدلات الحوادث.
- انخفاض معدلات ترك العمل.
- ارتفاع معدلات الانتاج.

تقوم نظرية "رئيس ليكرت" على مفاهيم أساسية متعددة، إذا اعتمد عليها المديرون في المؤسسات فسيحققون فعالية عالية وبالتالي بقاء أطول في السوق. وفي ما يلي هذه المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظريته، وقبل عرضها سنعرف التنظيم كما تناوله "ليكرت" في نظريته.

يعتبر ليكرت أن فعالية أي تنظيم يتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها، كما يجب أن تتوفر فيه خصائص وعمليات عديدة منها: هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة والرقابة، وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات عن طريقها يتم تبادل وتدفق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل، وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ

¹ - البشسر العلق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، د.ط، 2010، ص 42-43.

القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة، كما يعتبر التنظيم بأنه نظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر فيها ويتأثر بها.

ب. المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية (ليكرت R.Likert) نذكرها في التالي:
الدافعية:

يركز "ليكرت" في نظريته على عنصر أساسي هو الدافعية الذي أغفله النظرية الكلاسيكية ويرى ضرورة استخدامه في شتى إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من إشراف، اتصال، تدريب واتخاذ قرارات... الخ، حيث كلها يجب أن تكون مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع إلى العمل. ويشرح "ليكرت" الدافعية وأهميتها على النحو التالي: إن تحقيق التعاون المثمر بين كافة العاملين في المؤسسة، وخلق الثقة المتبادلة بين الإدارة وبينهم، وشعورهم بالمسؤولية نحو تحقيق أهدافها لا يمكن أن يتم عن طريق معاملة الفرد كآلة، واستخدام الرقابة والسلطة الصارمة على أساس من مبادئ التنظيم والتنسيق فيه. فهذا المفهوم خاطئ حسب نظره.¹

إن تحقيق الرضا والتعاون وكسب الاتجاهات المؤيدة لدى العاملين نحو المؤسسة، يجب أن يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز، وذلك بإشباع الرغبات والاحتياجات الحقيقية لدى الأفراد.

■ جماعة العمل:

يشير "ليكرت" إلى أن للجماعة أثراً كبيراً في السلوك الإنساني داخل المؤسسة وبالتالي فإن شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية أو عدم الأهمية، ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها، فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد. ويوضح "ليكرت" ذلك فيقول: "يقضي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها، وعن

¹ - عبد القادر بن برطال، بجاج الهاشمي، خنيش يوسف، الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 209.

طريقها يشعر بالأهمية، وهو يسلك سلوكاً بما يتفق مع أهداف الجماعة، رغبة في الحصول على تأييدها". وقد وضع "ليكرت" من خلال دراساته عن هذا المجال أنه - على سبيل المثال - كلما كان العمل جماعياً زاد الميل نحو المجموعة والولاء لها زاد اندفاع الفرد نحو:

▪ قبول أهداف وقرارات الجماعة.

▪ محاولة التأثير في قرارات الجماعة حتى تتناسق مع أهدافه الخاصة.

▪ تحقيق الاتصال الكامل مع أعضاء الجماعة.

لذلك يجب على القائد أن يعمل على تنمية الروح الجماعية لدى جماعة العمال وأن يعمل على تشكيل فرق عمل.

مبدأ التنظيم الاجتماعي (جماعة العمل) الذي أشرنا إليه آنفاً يحتاج إلى إيجاد وظيفة تربط الجماعة التي يرأسها المشرف بالرئيس وبالجماعة الأعلى - من وجهة نظر ليكرت - وقد أطلق عليها تسمية وظيفة "مسمار الربط".¹

▪ النسق الاجتماعي:

يعتبر "ليكرت" أن التنظيم عبارة عن تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة والمتفاعلة لأعضائه، بمعنى أنه يجب النظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات ووجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. وهذا من شأنه تعميق ولاء العمال وشعورهم بالانتماء والانجذاب نحو المنظمة.

▪ الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد:

تحدد درجة التناسق بين أهداف التنظيم وحاجات الأفراد مقدرة الرئيس أو القائد في أن يحقق جماعة عمل متفاعلة مؤيدة للمؤسسة. فإذا تعارضت أهدافها تعارضاً أساسياً مع حاجات ورغبات أعضائها، فإن ذلك سيؤثر سلباً على أداء وفعالية المؤسسة، لأنه من الصعب على

¹ - عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي، خنيش يوسف، مرجع سابق، ص 209.

الرئيس أن يعاون مرؤوسيه ويخدم في الوقت نفسه أهداف المؤسسة. لذلك لا بد من قيام بدرجة مناسبة من الاتساق بين الأهداف التنظيمية والحاجات والرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة. وتتطبق هذه النتيجة على كل أنواع المؤسسات على اختلاف أنواعها.

■ المسؤولية ومتطلبات الموقف:

يوجد في كل مؤسسة متطلبات أساسية لا يمكن تجاهلها إذا أرادت أن تحقق أهدافها. مثال ذلك أنه يوجد في أغلب الأحوال حدود ثابتة كالاشرطات المالية التي تنص على ضرورة الاحتفاظ باحتياطات من الأرباح. هذه الحقائق في الواقع هي ما يسمى بمتطلبات الموقف التي تفرض قيوداً على عمليات اتخاذ القرارات وواجب المشرف على كل جماعة أن يهتم بها في عمل الجماعة. فإذا اختلفت آراء الجماعة حيالها يجب عليه توضيحها لهم، وفي هذه الحالة يجب أن يتخذ قراره بما يتماشى مع هذه المتطلبات، إلا في حالة واحدة فقط هي عندما تكون أضرار التمسك بها أكثر من الفائدة.¹

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع "القيادة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين دراسات محلية وأخرى عربية، وفي هذه الجزئية سنستعرض جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ما قدمته، مع تقديم تعليق عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية، وتود الباحثة هنا أن تشير إلى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية الممتدة من 2013 إلى 2019، كما شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والمكاني.

¹ - عبد القادر بن برطال، بعاج الهاشمي، خنيش يوسف، مرجع سابق، ص 2010.

هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المجال الزمني والمكاني الذي تمت فيه، وفي ما يلي سنقوم بعرض تلك الدراسات مع الإشارة إلى جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية:

أولاً : استعراض الدراسات السابقة:

أ. الدراسات العربية:

• دراسة هادي عذاب سلمان (سنة 2013)، بعنوان دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، بغداد، هدفت هذه الدراسة إلى:

1- تشخيص النمط القيادي السائد ومستوى الالتزام التنظيمي في المنظمات قيد الدراسة.
2- تشخيص أي نمط من الأنماط القيادية المعاصرة الأكثر تأثيراً في تحقيق الالتزام التنظيمي.

3- توضيح وتفسير العلاقة الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي).

لتحقيق أهداف الدراسة تم وضع نموذجاً فرضياً يحدد طبيعة العلاقة والتأثير والفروق بين متغيرات الدراسة وتم صياغة أربع فرضيات:

الأولى تفيد أن هناك علاقة الارتباط البسيط بين متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي).

الثانية تفيد أن هناك علاقة الارتباط المتعدد بين متغيرات الدراسة (الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي ومتغيراته الثانوية) مجتمعة ومنفردة.

أما الثالثة مفادها أن هناك علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين متغيرات (الأنماط القيادية المعاصرة وبين الالتزام التنظيمي ومتغيراتهم الثانوية) مجتمعة و منفردة.

أما الرابعة فتفيد أن هناك فروق ذات دلالة معنوية بين متغيرات الدراسة.

لقد تمثلت عينة الدراسة في 45 مديراً من ثلاثة شركات من شركات القطاع الصناعي المختلط أي 15 مدير من كل شركة وبذلك شكلت العينة (25%) من مجتمع الدراسة واستخدمت أداة الاستمارة لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي كان من أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي:

1- حققت الأنماط القيادية (التبادلية والتحويلية) علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية، مما يدل على أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادلياً أو تحويلياً بشكل كامل وإنما يمكنه أن يجمع بين مواصفات القائد التبادلي ومواصفات القائد التحويلي.

2- اعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين المتغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التحويلية والقيادة التبادلية). إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام التنظيمي وأبعاده (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري والالتزام الاستمراري).

3- وجود علاقة تأثير ذات دلالة احصائية للقيادات المعاصرة (التبادلية والتحويلية) على الالتزام التنظيمي.

4- لا تتباين نظرة القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغيري الأنماط القيادية المعاصرة والالتزام التنظيمي إذ أظهرت النتائج أنهم يهتمون بالمتغيرين بنفس مستوى الاهتمام في الشركات الصناعية الثلاثة قيد الدراسة.

• دراسة عطا الله بشير عبود النويقة (سنة 2015)، بعنوان أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، الأردن، طبقت هذه الدراسة على حوالي 240 موظف من مجموع الموظفين في مركز الوزارة الداخلية في العاصمة عمان، واستخدمت تقنية الاستمارة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي، وكان من أبرز نتائج هذه الدراسة:

1. وجود مستوى مترفع لأنماط القيادة الادارية والالتزام التنظيمي لدى موظفي مركز الوزارة الداخلية حب تقدير المستجوبين

2. يوجد أثر إيجابي لأنماط القيادة في تعزيز أبعاد الالتزام التنظيمي.
ب. الدراسات المحلية:

• دراسة راضية يوسفى وموسى بخشاشة (سنة 2018)، بعنوان أثر ممارسة أنماط القيادة الادارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف بولاية قالمة، دراسة منشورة في المنصة الجزائرية للمجلات العلمية "ASJP" في 26/09/2018، هدفت هذه الدراسة إلى:

1. التعرف على النمط القيادي السائد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود".
2. تحديد نوع الالتزام الذي يبديه العاملون بالمؤسسة محل الدراسة.
3. دراسة وتحليل أثر أنماط القيادة (الأنتوقراطية، الديمقراطية والحرية) على أبعاد الالتزام التنظيمي.
4. تحديد أكثر الأنماط تأثيرا على الالتزام التنظيمي.

طبقت هذه الدراسة على عينة شملت 60 عاملا من مجتمع الدراسة الكلي والذي ضم 341 عامل، كما استخدمت هذه الدراسة تقنية الاستمارة لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

1. النمط الديمقراطي هو السائد بالمؤسسة الاستشفائية العمومية "براهمية مسعود" ببوشقوف وجاء تطبيقه بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.46) يليه النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل وأخيرا النمط الحر بدرجة منخفضة.
2. الالتزام المعياري هو الالتزام الذي يبديه العاملون في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.67) يليه الالتزام العاطفي ثم الالتزام الاستمراري.

3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الالتزام التنظيمي للعاملين بينما لا يوجد أثر للنمط الأوتوقراطي والنمط الحر.

• دراسة محمد حمادي وعسول محمد أمين (سنة 2019)، بعنوان تأثير الأنماط القيادية على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال بباتنة، دراسة منشورة في المنصة الجزائرية للمجلات العلمية "ASJP" بتاريخ 29/11/2019، هدفت هذه الدراسة لتعرف على أثر الأنماط القيادية (الحر، المتسطة والديمقراطية) على ترسيخ الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسسة بتروجال بباتنة، لتحقيق هذا الهدف وضع الباحثان جملة من الفرضيات نذكرها في ما يلي:

1. يوجد تأثير لنمط القيادي الحر على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال بباتنة.
 2. يوجد تأثير لنمط القيادي المتسلط على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال بباتنة.
 3. يوجد تأثير للنمط القيادي الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال بباتنة.
- طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية شملت 45 عامل من عمال مؤسسة بتروجال بباتنة وخلال ذلك تم استخدام تقنية الاستبيان لجمع البيانات، وفق المنهج الوصفي التحليلي.

توصلت هذه الدراسة إلى عدة النتائج ولعل من أبرزها ما يلي:

1. لا يؤثر النمط القيادي الحر على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال بباتنة.
2. لا يؤثر النمط القيادي المتسلط على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال بباتنة.
3. يؤثر النمط القيادي الديمقراطي على الالتزام التنظيمي بمؤسسة بتروجال بباتنة.

ثانيا: التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال اطلاعنا على الدراسات الابقة ومقارنتها بدراستنا الحالية نستنتج ما يلي:

- أجريت كل الدراسات السابقة التي تم عرضها سابقا في بيئات مختلفة وفي أزمنة متباينة ولكنها تشترك من ناحية أنها طبقت في مؤسسات خدمتية، بعكس دراستنا التي قمنا بتطبيقها في مؤسسة إنتاجية وصناعية.
- اتفقت كل الدراسات السابقة من حيث نوع العينة والتي تمثلت في العينة العشوائية البسيطة بعكس دراستنا التي استخدمت المسح نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة.
- اعتمدت كل الدراسات السابقة على أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات في حين تعددت الأدوات التي اعتمدت عليها دراستنا الحالية والتي شملت كل من: الملاحظة المقابلة، الاستمارة بالمقابلة وذلك حتى نتمكن من جمع البيانات بدقة.
- اتبعت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة وهي من هذه الناحية تتشابه مع دراستنا الحالية.
- هدفت كل الدراسات السابقة عامة إلى التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسات محل الدراسة وأثره على الالتزام التنظيمي للعاملين بالمؤسسة وهذا ما هدفت إليه دراستنا الحالية.
- حاولت الدراسات السابقة معرفة العلاقة بين متغيري النمط القيادي والالتزام التنظيمي وهذا ما هدفت إليه دراستنا إلا أنها اشتغلت على أبعاد ومؤشرات مغايرة لتلك التي جاءت ضمن الدراسات التي تم عرضها سابقا وتمثلت الأبعاد والمؤشرات التي عملنا وفقها في ما يلي:
- التحفيز المادي والمعنوي، التسيير بالمشاركة، المشاركة في اتخاذ القرارات، المشاركة في تحديد الأهداف.

الفصل الثاني:

القيادة الإدارية

مقدمة الفصل:

تعد القيادة ظاهرة محورية تركز عليها مختلف النشاطات في المؤسسات الخاصة والعامّة على حد سواء وفي مختلف التنظيمات بشتى أشكالها، ولا سيما في ظل تنامي المؤسسات الاقتصادية واتساع نطاق نشاطها وكبر حجمها وتشعب أعمالها. فأصبح نجاحها مرهوناً بمدى توافر الكوادر البشرية المؤهلة لقيادتها وإدارة عملياتها بالأسلوب الأمثل. وهذا ما دفع العديد من الباحثين إلى دراسة سلوكيات القائد الإدارية، والكيفية التي يتصرف بها مرؤوسه اثناء العمل، وتبيان آثارها على فعالية المؤسسة بصفة عامة والأداء بصفة خاصة. وتتضوي هذه الدراسات تحت عنوان المناجمنت وعلوم التسيير، وخاصة العلوم الاجتماعية مع حركة العلاقات الإنسانية عموماً والمدرسة السلوكية بصفة خاصة.

وفي ظل ما تم طرحه سابقاً، سنحاول تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية، وأنماطها وأهم الدراسات التي ناقشت موضوع القيادة في ظل حركة العلاقات الإنسانية.

1- مفهوم القيادة:

1-1- تعريف القيادة:

لا يوجد تعريف واحد ومحدد لمفهوم القيادة، حيث أثار هذا الأخير الكثير من الجدل والنقاش بسبب تعدد آراء وأفكار الباحثين والمفكرين الذين حاولوا تقديم تعريف واضح له، إذ عرفه كل واحد حسب اتجاهه الفكري والنظري فهناك من قام بتعريفه وفق "المدخل التقليدي" وفي المقابل من ذلك عرفه البعض الآخر وفق "المدخل السلوكي" في حين عرفه الآخرون وفق "المدخل الموقفي".

ولكننا أثناء عرضنا لتعاريف القيادة سنكتفي بذكر التعاريف التي تدرج ضمن "المدخل السلوكي" نظرا لارتباطه بدراستنا وفي ما يلي سنحاول الإلمام بتلك التعريفات:

تعرف القيادة حسب "المدخل السلوكي" على أنها ظاهرة سلوكية ترتبط بالدور الذي يلعبه القائد في المجموعة،¹ والذي يتمثل في التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى من خلالها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين،²

وفي نفس السياق اتجه كل من "همفل" و"كونر" إلى تعريف القيادة على أنها سلوك الفرد المستخدم لتوجيه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك.³

- يرى "ستو جديل" أن القيادة هي العملية التي يتم فيها التأثير على نشاطات الجماعة منظمة لتحقيق أهدافها.⁴

¹ - انعام الشهابي، خيضر كاظم الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع عمان، ط 01، 2009، ص 244

² - برسيم العمري قاسم شاهين، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في نجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمانتس، العراق، 2009، ص 07.

³ - تحسين احمد طروانة، الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الاكاديميون للنشر والتوزيع عمان، ط01، 2014، ص 124.

⁴ - هبال عبد المالك، دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016، ص 21.

- أما "رانسيس ليكارت" فيعرف القيادة: أنها قدرة المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لأهداف مشتركة.¹
- يرى "أردواي تيد" أن القيادة هي الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف صالح لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.²
- أما "certo" فيرى أن القيادة " ظاهرة اجتماعية تمارس تأثيرها على سلوك الجماعة في المنظمة، وتعد من الفعاليات المتداخلة في المنظمة وأحد عوامل النجاح التنظيمي".³
- أما "الطائي" فقد أعطى تعريفا أكثر شمولاً للقيادة، فعرّفها على أنها نوع من العمل النفسي والاجتماعي والشعوري يتضمن توجيه سلوك الآخرين للتأثير فيهم وتنسيق جهودهم والتفاعل معهم وخلق حالة من التوافق بين أفكارهم ومحاكاة شعورهم وإشباع حاجتهم.⁴
- في حين يرى "ديموك" أن معنى قيادة الأفراد ليس السيطرة عليهم والتحكم فيهم، ولكن العمل على إطلاق قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم.⁵ ويتوافق "كونر" مع "ديموك" في تعريفه للقيادة حيث يرى أن القيادة تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب، إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة.⁶
- في ضوء ما سبق من التعاريف نستنتج: أن القيادة عملية نفسية واجتماعية يؤثر من خلالها القائد في أتباعه، وتشمل هذه العملية استمالة الأتباع، توجيههم وتنمية روح التعاون في ما بينهم، وتحفيزهم وإطلاق قدراتهم وإمكانياتهم ومواهبهم ليقدموا أفضل الأعمال والمهام والواجبات الموكلة لهم، بالإضافة إلى توحيد جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ - هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 21.

² - هبال عبد المالك، مرجع نفسه، ص 23.

³ - هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد 2013، ص 31.

⁴ - هادي عذاب سلمان، نفس مرجع، ص 31.

⁵ - برسيم العمري، قاسم شاهين، مرجع سابق، ص 07.

⁶ - هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 23.

2-1 بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم القيادة:

القيادة والإدارة:

- تعد الإدارة من بين المفاهيم التي ترتبط بمفهوم القيادة بشكل وثيق، ولكن على الرغم من وجود هذا الارتباط، إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء.¹ حيث تختلف القيادة عن الإدارة في العديد من الجوانب نحددها فيما يلي:
- القيادة مفهوم قديم بينما الإدارة تعتبر مفهوما حديثا لم يظهر إلا من نحو 100 عام بعد الثورة الصناعية.²
- القيادة تركز على التأثير في الناس وإقناعهم بالإتباع، في حين الإدارة تركز على الحفاظ على النظم والعمليات،³ وفي هذا الصدد يرى "ليبست، 1982" أن جوهر الاختلاف بين القيادة والإدارة هو الدور الذي تقوم به كلتاهما. فالمدير هو الذي ينسق ويستعمل الموارد البشرية والتكنولوجية والمالية المتوفرة، أما القائد فهو الذي يحرك ويوجه طاقات مرؤوسيه وطاقاته الذاتية نحو تحقيق الأهداف.⁴
- كما تختلف القيادة عن الإدارة من ناحية التركيز، حيث تركز القيادة على الجوانب النفسية والمعنوية والعاطفية للأفراد، أما الإدارة فتركز على الجوانب العقلية والمنطقية من خلال اتباع مجموعة من اللوائح، والقوانين التنظيمية التي تدير المنظمة.
- تركز الإدارة على أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وقد تشترك القيادة في هذه الوظائف مع الإدارة، ولكنها تختلف عنها من حيث الأداء

¹ - بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010، ط02، 2014، ص 253.

² - بلال خلف السكارنة، نفس المرجع، ص 236.

³ - جون سي ماكسويل، أساسيات القيادة ما يحتاج كل قائد لمعرفته، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط01، 2009، ص 64.

⁴ - حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د.ط، 2010، ص 223.

- والمهارات،¹ حيث تعمل هذه الاخيرة على تشجيع الروح المعنوية للأفراد وإطلاق طاقاتها وتشجيعهم.
- القيادة هي إحدى مكونات الإدارة، وبالتالي فهي جزء أساسي من عمل المدير،² وفي اتجاه معاكس لهذا يرى كل من "هيرس وبيلاشاور 1977" أن مفهوم القيادة أوسع من الإدارة وأن الإدارة فرع خاص من القيادة.³
 - تعد القيادة القوة التي تلهم الأفراد، وتوحد جهودهم، وتحثهم على التغيير،⁴ في حين أن المدراء يميلون للحفاظ على اتجاه المنظمة.⁵
 - وفي هذا الصدد يميز "كارليل 1973" بين القائد والمدير، فالمدير يسير العمليات الداخلية للمنظمة من خلال قيامه بعمليات الإشراف، والتوجيه والتنسيق، أما القائد فيهتم بتحديد اتجاه المنظمة، وهو الذي يعدل فيه استجابة لمتغيرات البيئة.⁶
 - يختلف المدير عن القائد من حيث الإنجاز، فالمدير يسعى لإنجاز الأشياء بطريقة صحيحة، أما القائد فيعمل على إنجاز الأشياء التي يراها صائبة وصالحة.
 - تتعامل الإدارة مع القضايا الراهنة، في حين تسعى القيادة للتركيز على المستقبل والتوجهات طويلة المدى.⁷
 - يسعى المدير لتطبيق السياسات واللوائح التنظيمية، في حين يسعى القائد للتأثير في سلوكيات مرؤوسيه.

● القيادة والزعامة:

- تعرف الزعامة على أنها مجموعة من الخصال الكاريزمية في شخصية الفرد القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه من خلال سحر الشخصية، حتى يتسنى له تحقيق الأهداف بواسطتهم على رضا وطيب خاطر من جانبهم والافتتاع بأنها أهدافهم الخاصة.

¹- سيد محمد جاب الرب: مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، مطبعة العشري، دط، 2008، ص 06.

²- بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دط، 2002، ص 18.

³- حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 223.

⁴- بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 18.

⁵- جون سي ماكسويل، مرجع سابق، ص 64.

⁶- حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 223.

⁷- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 237.

- حيث تتميز هذه الأخيرة بالقدرة على الإقناع بأداء ما يُطلب منهم بعض النظر عن المبرر لذلك، وعادة ما نجد هذا النمط سائد في المجالات السياسية والدينية ومن الأمثلة: على ذلك نجد الزعيم الهندي "تهرو غاندي" و "ويلسون مانديلا".¹

• القيادة والرئاسة:

يُميز "كاميول يونج" بين "القيادة" و"الرئاسة" على أساس أن "القيادة" هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على التأثير الشخصي للقائد وعلى تقبل الجماعة للقائد أو على معرفة خاصة في موقف معين أو في مكان معين، أما الرئاسة فهي تلك السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل سلطة الإدارة ويجب على الأعضاء أن يمثلوا لها حتى لو لم يقبلوها خوفا من العقوبة.²

فعادة ما يختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة بنفسها، لكنها مجبرة على الالتزام به والامتثال لأوامر الرئيس حتى لو لم يوافقوا عليها. وهنا يكون التفاعل الديناميكي بين الرئيس والأتباع ضعيف، مما يؤدي ذلك إلى ضعف الإحساس بالمشكلات أو الشعور بوجودها أو اكتشاف العيوب الموجودة سواء كانت إدارية أو فنية أو اجتماعية وبالتالي يصعب حلها.³ وهي من هذا المنطلق تختلف عن القيادة اختلافا جذريا من ناحية أن القيادة تعني التعبير عن رغبات الجماعة وعن الأهداف التي تحددها بنفسها وتقبل بها عن اقتناع ورضى خاطر منها.⁴

أما التفاعل بين القائد وأتباعه فعادة ما يكون قوي ويعتمد على الاتصالات المساندة، والتي تعمل بدورها على بناء جسور الثقة بين القائد وأتباعه فمن خلالها يتمكن الفرد من التأثير على أتباعه من خلال إرشادهم، الاستماع لهم والتعاطف معهم.⁵

¹- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 237.

²- طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 74.

³- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 237.

⁴- عدنان أبو مصلح، مرجع سابق، ص 274.

⁵- تحسين أحمد طروانة، مرجع سابق، ص 215.

• القيادة والسلطة:

تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر داخل المنظمة، حيث تكون السلطة داخلها رسمية، أي أنها تستمد قوتها من المنصب واللوائح والقوانين التنظيمية، وهي بذلك تختلف عن الأنواع الأخرى من السلطة مثل "السلطة التقليدية" المستمدة من القيم، العادات والتقاليد السائدة في جماعة معينة، كما أنها تختلف عن ما يسمى بـ "سلطة المعرفة". والسلطة الحقيقية داخل المنظمات تكمن لدى المرؤوسين في قبول سلطة القائد أو رفضها.

من الأمور التي تؤثر على تقبل المرؤوسين للأوامر وتنفيذها هي صيغة الأمر وكيفية إصداره إذ يجب أن تكون الأوامر محددة وواضحة حتى يتسنى للمرؤوسين فهمها (...)¹ وهنا تكمن مميزات القائد فالقائد الكفء لا يكتفي بعرض سلطته وفرضها على مرؤوسيه، بل يحسن استخدامها بطريقة تمكنه من تحقيق الأهداف المسطرة من جهة، ومراعاة مشاعر وذوات المرؤوسين من جهة أخرى.

1-3- عناصر القيادة:

تنقسم العناصر المكونة لعملية القيادة إلى ثلاثة عناصر أساسية وهي: القائد، جماعة العمل والموقف. هذه العناصر تتفاعل مع بعضها البعض ويؤثر كل عنصر منها في الآخر.² هذا بالإضافة إلى عنصري المهمة والاتصالات التي ارتأى بعض من فقهاء الإدارة إضافتها كعناصر أساسية للقيادة، وفي ما يلي نوضح كل عنصر منها:

أ. القائد:

هو ذلك الشخص الذي يكون قادراً على التأثير في سلوكيات الجماعة وتوجيهها من خلال مجموعة من المهارات والقدرات دون تدخل سلطة خارجية، كما أنه يتلقى الدعم من

¹- أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية: دار الراية لنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2013، ص 42-43.

²- عدي عطا حمادى، القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط01، 2018، ص 20.

أعضاء الجماعة بصفته المعبر عن رغباتها وطموحاتها والمحقق لأهدافها (...).¹ وذلك من خلال ما يمتلك من خصائص وسمات تساعد على ذلك وتتمثل هذه السمات أساسا في: المهارات الإنسانية، المهارات الفنية والمهارات الذهنية.² كالقدرة على تحمل المهمة، الذكاء التوافق، الدافع للانجاز وغيرها.³

ب. الأتباع:

كلمة تابع هي كلمة ذات أصل انجليزي قديم "fol gain" والكلمة الاسكندنافية "flagia" والتي تعني يساعد أو يصاحب (...).⁴

كما تشير كلمة الأتباع إلى مجموعة من المرؤوسين، الذين يعتبرون في مراكز تابعة للقائد لهم هدف واحد ويتشاركون في اختيار القائد وتأييده وتنفيذ قراراته. كما يسعى القائد دوما لكسب ثقتهم واستمرار تأييدهم من خلال السعي لتحقيق أهدافهم وإشباع حاجاتهم، ولا يشترط أن تكون هناك صفات عامة أو خاصة سائدة بين الأتباع بل العكس من ذلك، فهم أعضاء غير متجانسين من حيث: القيم، الميولات، المعتقدات والانطباعات (...). إلا أن هذا لا يمنع تماسك الجماعة.⁵

ج. الموقف:

وهو البيئة التي تضم: مجموعة الوظائف، والظروف، والأهداف والسياسات. التي تساعد على تحقيق الأهداف المرغوبة للقائد والمرؤوسين، وهي تتغير بتغير الوضعيات. ويعتبر الموقف بمثابة الإطار الذي تتم فيه مختلف التفاعلات بين القائد والأتباع للاتفاق حول هدف مشترك.⁶

¹ - هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 24.

² - علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، د.ط، 2008، ص 226-227.

³ - خواجه عبد العزيز، مدخل لعلم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 50.

⁴ - كريث جيرنث، القيادة مقدمة قصيرة جدا، ترجمة حسين التلاوي، مراجعة هاني فتحي سليمان، كلمات عليمه للترجمة والنشر، القاهرة، ط 01، 2012، ص 94.

⁵ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 209.

⁶ - خواجه عبد العزيز، مرجع سابق، ص 50.

د. الاتصالات:

تعد الاتصالات وسيلة اجتماعية يتم بموجبها التفاهم بين الأفراد والجماعات،¹ كما تعتبر إحدى الطرق التي يستخدمها القائد للتأثير في سلوكيات تابعيه وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، إذ لا يمكن تحقيق هذه الأخيرة إلا عبر حلقات مستمرة، وحركة دائمة من الاتصالات² والتي تستخدم لتدعيم العلاقات الانسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات، والآراء، أفكار والحاجات³ من التابعين للقائد، أو من القائد للتابعين. وهنا يجدر بنا أن نميز بين نوعين من الاتصال المنظم، أحدهما يطلق عليه الاتصال الرسمي "Formal Communication" الذي يتم التخطيط له مسبقا ويكون منظما، والاتصال غير الرسمي "Informal Communication" الذي يقوم على اساس العلاقات الشخصية بين العاملين داخل المنظمة، ولكل واحد منهما خصائصه وأهدافه حسب الرسالة والموقف.⁴

هـ. المهمة:

- يقصد بها العمل الذي يقوم به الفرد أو يكلف بإنجازه.

- كما تعرف على أنها انجاز للواجبات، والأعمال التي يكلف بها المرؤوسون من طرف القائد قصد تحقيق الهدف المراد إنجازه.

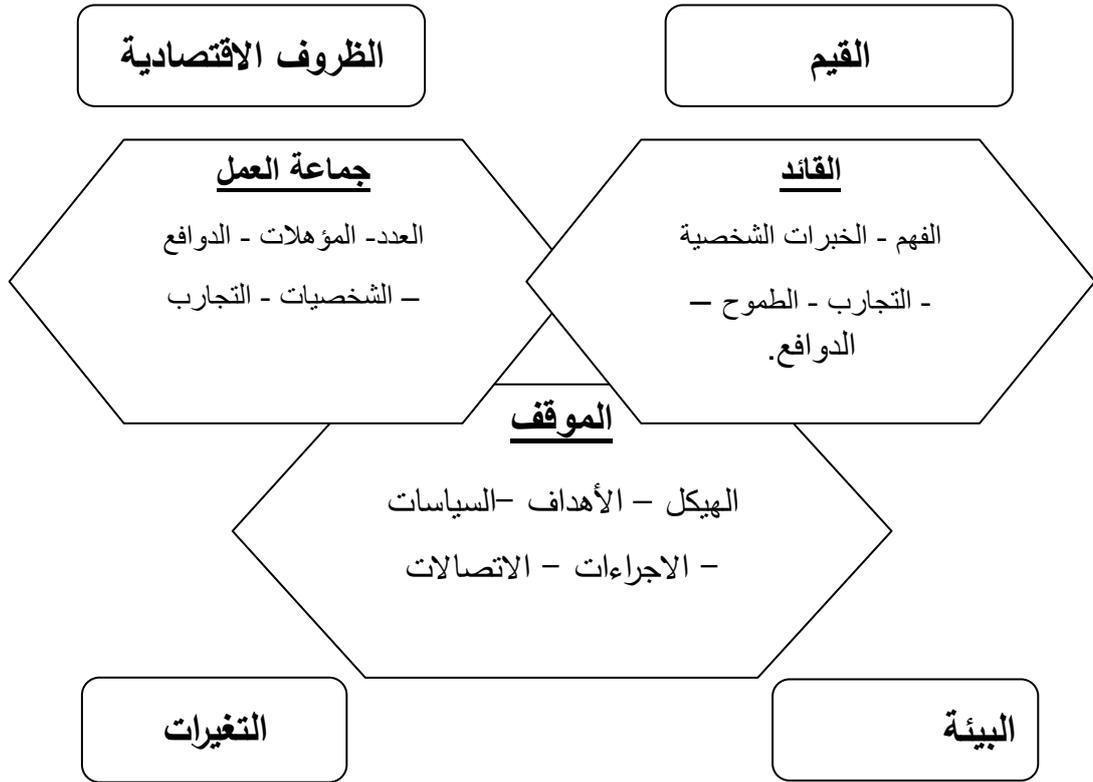
¹ - خضير كاضم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2000، ط02، 2005، ط03، 2007، ص 201.

² - طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 83.

³ - خضير كاضم حمود، خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص 201.

⁴ - طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 84.

الشكل رقم (1) العناصر الأساسية للقيادة



المصدر: طارق الشريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة دروس مستوحاة من الدروس العالمية والعربية العربية للتنمية الادارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص 5.

1-4- أهمية القيادة:

تعد القيادة من بين الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات لتحقيق النجاح في مجال الأداء، الفعالية والإنتاجية على حد سواء لذلك فالقائمون على تطوير المنظمات والأعمال والهادفون إلى تحقيق ما يسمى بالجودة والفعالية التنظيمية، مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، ذلك لأن فعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة،¹ وعليه يمكننا القول أن القيادة تحظى بأهمية كبيرة داخل المؤسسات على اختلاف أنواعها، وتتمثل هذه الأهمية أساساً في:

- 1- تعد القيادة بمثابة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية
- 2- تعتبر بمثابة بوتقة تنصهر فيها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات الإدارية.
- 3- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.²
- 4- تعمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع والمؤسسة.
- 5- العمل على تماسك أعضاء الجماعات وتكثيف جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.³
- 6- تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.⁴
- 7- مساعدة الجماعات للاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها، ووضع الخطط اختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق الأهداف.⁵
- 8- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- 9- تنمية، تدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنشأة كما أن الأفراد يتخذون من القائد الإداري قدوة لهم.⁶

¹ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 177.

² - عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر والتوزيع، القاهرة، ط01، 2001، ص 53.

³ - حسين عبد الحميد، مرجع سابق، ص 86.

⁴ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 21.

⁵ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 87.

⁶ - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 21.

2- الأساليب القيادية:

2-1- تعريف الأسلوب القيادي:

يقصد بالنمط القيادي نوع من القيادة ذات السلوك المتميز ويستخدم الكثير من فقهاء الإدارة والقانون مصطلح "النمط" بمعنى الطريقة التي يسلكها القائد في إدارته للمنظمة والأفراد.¹

- وفي تعريف آخر أكثر شمولاً واتساعاً يعرف "النمط القيادي" على أنه ذلك السلوك الذي ينتهجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المنشودة. ويتعلق أساساً بتفويض السلطة، والأهمية التي يعطيها للأعمال، والعنصر البشري.

ويختلف النمط القيادي من مسير لآخر وذلك وفق مجموعة القيم، والكفاءات والثقافات التي يحملها كل مسير هذا من جهة، ومن جهة أخرى يختلف حسب الظروف والمهام والأفراد والأهداف المنشودة المراد تحقيقها، وهذا ما ندعوه بالموقف القيادي.²

- وفي نفس السياق يعرفه "DUBRIN" على أنه الطريقة المميزة لسلوك القائد في مواقف مختلفة.³

- وفي تعريف آخر أكثر وضوحاً، يعرف على أنه الطريقة المفضلة والمميزة التي يستخدمها القائد في إدارة التفاعلات داخل الجماعة بغية تحقيق أهدافها.

- يُقصد بهذا التعريف أن القيادة هي أسلوب سلوكي يتبعه المدير في قيادة المرؤوسين وينتج عنه مجموعة من الآثار المرتبة على أداء الجماعة، إذ يؤثر هذا الأخير على أداء المهام، والروح المعنوية والاتساق والانسجام مع جماعة العمل.⁴

- ومن خلال ما قدمناه من تعاريف للأسلوب القيادي نستنتج:

¹ - نوال روبمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، د.ط، 2009، ص 22.

² - عبد الفاتح بو خمم، تسيير الموارد البشرية، دار للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2011، ص 233.

³ - محمد سعد، أساليب القيادة وضع القرار، اينترنا للكتابة والنشر، مصر، ط01، 2009، ص 94.

⁴ - محمد سعد، مرجع سابق، ص 94.

انه السلوك أو الطريقة التي يتبعها القائد في إدارته للمنظمة والتأثير على الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. ويختلف هذا الأسلوب من قائد إلى آخر، وذلك وفقا لمجموعة من العوامل المؤثرة على اختيار الاسلوب القيادي، وسنوضح كل ذلك في ما يأتي.

2-2- أساليب القيادة الإدارية:

لقد اهتمت الدراسات في مجال الإدارة بوصف سلوك القائد وتحديد نمط قيادته الادارية. فأجريت العديد من الأبحاث التي تهدف للبحث في الأنماط القيادية،¹ وفي ظل ذلك ظهرت العديد من النماذج المحددة لتلك الأنماط ولعل من أبرز وأكثر هذه النماذج شيوعا نجد نموذج "لوين وليبيت"، عام 1939، الذي حددت بموجبه ثلاث أنماط قيادية² استنادا إلى سلوك القائد وطريقته في التأثير على الأتباع وفيما يلي توضيح للأنماط التي جاءت ضمن هذا النموذج:

أ. القيادة الديكتاتورية التسلطية:

ويطلق عليها أيضا النمط الأوتوقراطي "autocratic"، وهو النمط التقليدي في القيادة ويرتبط أساسا بالنظرية العلمية في التسيير لتايلور، وفي ظل هذا النمط تكون كل العمليات الإدارية محددة ومقيدة، حيث يتدخل القادة في هذا النوع في كل الأمور³ ويستمدون سلطتهم من القوانين واللوائح بدلا من اعتمادهم على فكرة التأثير والإستمالة لذلك فهم غالبا ما ينفردون بتخطيط سياسة العمل واتخاذ القرارات ولا يملون إلى تفويض السلطة لغيرهم...⁴ بل بالعكس من ذلك فهم يسعون لتوسيع دائرة سلطتهم وصلاحياتهم (...)⁵، وغالبا ما يحدثون الفرقة والانقسام في صفوف العاملين بغيت السيطرة عليهم، كما أنهم لا يميلون لتقبل أي بحث أو حوار مفيد فهم يعملون وفق الأسلوب المعروف بأسلوب الرجال الموافقون

¹ - بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 55.

² - بطرس حلاق، نفس المرجع، ص 56.

³ - بوفلجة غيات، مبادئ تسيير البشري، دار الغرب لنشر والتوزيع، ط03، بدون سنة نشر، ص 85.

⁴ - خميس السيد اسماعيل، القيادة الداربية دراسة نظرية ومقارنة، عالم الكتب لنشر والتوزيع، القاهرة، ط01، ص 50.

⁵ - عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفجي، القيادة والتغيير، دار الرسائل الجامعية لنشر والتوزيع، عمان، ط01،

"YES MAN" كما يعتمدون على أسلوب الرقابة الدقيقة والإشراف المستمر لانعدام ثقتهم في العاملين معهم.¹

وهنا يجدر بنا الإشارة إلى أن كل الدراسات تتفق على أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين هي اتخاذهم من سلطتهم الرسمية و العقاب سبيلا للتحكم والضغط على مرؤوسهم لإجبارهم على إنجاز العمل الموكل اليهم.²

ب. القيادة الديمقراطية:

هو نمط يتفادى سلبيات النمط التسلطي في القيادة، ويعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية والمشاركة لاسيما عند البحث عن حلول المشكلات أو اتخاذ القرارات الهامة، كما تعتمد على الإشراف العام بدرجة أكبر من اعتمادها على الإشراف الدقيق والرقابة المستمرة على العاملين.

لذلك ففي تصورنا أن القيادة تعتمد على ثلاث ركائز أساسية تتمثل في:

● إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والعاملين:

لقد كان للمدرسة السلوكية الفضل الكبير في توجيه الانتباه لهذه الركيزة وإبراز أهميتها في تحقيق الاستجابة المطلوبة ويتطلب هذا أن يبذل القادة عناية فائقة في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال إشباع حاجاتهم الأساسية³ والمتمثلة في:

- توفير الحماية لهم من خلال توفير جو من الهدوء والطمأنينة داخل مكان العمل.
- حمايتهم من الفصل التعسفي.
- الاعتراف بالجهود وتشجيعهم من خلال منحهم الحوافز المالية والمعنوية والمتمثلة في منح المكافآت التشجيعية والعلاوات الاستثنائية أو الحوافز المعنوية كمنحهم سمة الجدارة أو تسجيل أسماء العاملين المتميزين بلوحات الشرف.

¹- خميس السيد اسماعيل، مرجع سابق، ص 50.

²- بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 2009، ص 08.

³- خميس السيد اسماعيل، مرجع سابق، ص 51.

- تعتيم إحساس العاملين بالانتماء للجماعة وتقوية روح الفريق بين أفرادها.

● مشاركة العاملين في بعض المهارات القيادية كعلاج المشكلات واتخاذ القرارات:

يساعد هذا الأسلوب على المبادرة وحرية التصرف، كما يساهم بشكل فعال في جعل العاملين أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في وضعها مما يساعد القادة على تحقيق الاستجابة المطلوبة.

● أسلوب الإشراف العام والاهتمام بالعمال وحل مشكلاتهم:

يساعد هذا الأسلوب على رفع الروح المعنوية للعاملين، كما يقضي على مظاهر التوتر العصبي بينهم وكل ما ينتج عنه الصراع التنظيمي، فيتعاون في العمل وزيادة الانتاجية.¹

د. القيادة الحرة:

يطلق عليها أيضا اسم النمط الفوضوي، المتسبب أو أتركه يعمل «laissez faire» وهو نمط قيادي في المقابل والنقيض من النموذج التسلطي في القيادة.² فهو أسلوب يعطي الحرية الكاملة للعمال والمنفذين للتصرف والقيام بمختلف المبادرات التي يرونها في خدمة أهداف التنظيم.

ففي هذا النمط يختار القائد الفوضوي عدم التدخل والتخلي عن المنصب القيادي بتفويضه لشخص آخر في جماعه العمل (...)³ لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد الجماعة أو لعدم قدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة (...)⁴، فهو هنا لا أثر

¹ - خميس السيد اسماعيل، مرجع سابق، ص 51-52-53.

* ان استخدام القائد الديمقراطي لأسلوب العقاب لا يجعل منه قائدا تسلطيا بل العكس من ذلك سيظل أسلوبه ديمقراطيا وواقعا شريطة أن يمارس أسلوب العقاب الا عند اقتضاء الحاجة والضرورة وهذا ما يميزه عن الأسلوب الاوتوقراطي الديكتاتوري الذي يتخذ من أسلوب العقاب والتخويف أساسا له.

² - بو فلجة غيات، مرجع سابق، ص 87.

³ - أحمد محمد الدليمي، كريم ناصر علي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط1: 2009، ص 45.

⁴ - بشير العلق، مرجع سابق، ص 22.

لوجوده و للأفراد أن يفعلوا ما يريدونه دون أي تدخل منه و دون قيامه بتوجيههم، فليست هناك سياسات محددة أو إجراءات تحكم سلوكهم، بل تكون هناك أهداف أمام الجماعة يعمل الأفراد للوصول إليها (...)¹ بالأسلوب الذي يروونه مناسباً.

- كما يتسم هذا النمط بالتسيب وانخفاض الأداء والتساهل مع أعضاء الجماعة وعدم استخدام التعزيز العقاب بطريقة فعالة² ومن شأن جماعه تُقاد بهذا الأسلوب أن لا تحترم قائدها إيماناً منها بأن شخصيته ضعيفة بحيث لا يمكن له ممارسة مهامه التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتفويضية، مما يؤدي ذلك إلى شعور الأفراد بالضياع وعدم القدرة على التصرف والاعتماد على أنفسهم في مواقف تتطلب المعونة أو النصح أو التوجيه مما يكون له آثار سلبية كثيرة على شخصيه الأفراد وعلاقتهم بالإدارة وبالتالي على العمل نفسه الذي بدوره تحقيق أهداف المرسومة.

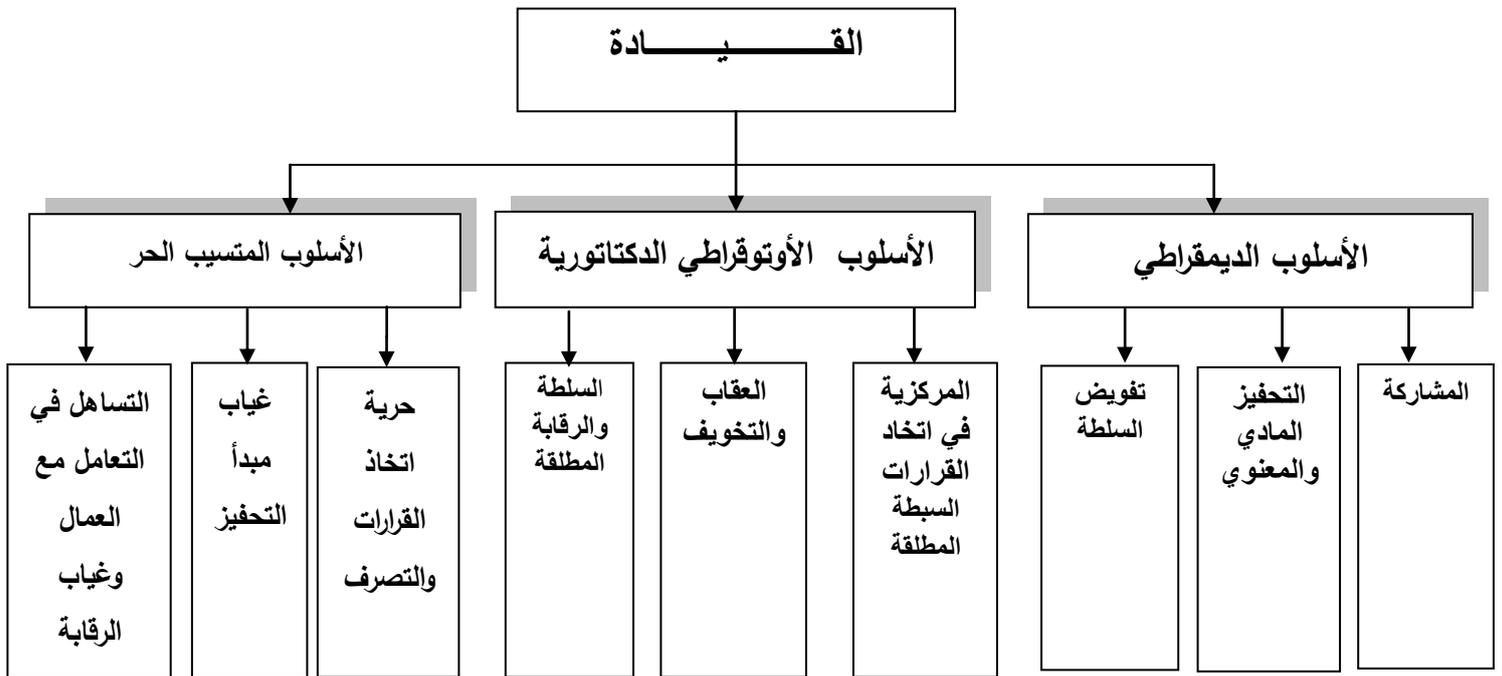
- قد يكون هذا الأسلوب القيادي أكثر فعالية في المؤسسات التي توظف عمال لديهم مستويات عالية من الدوافع للعمل، وخبرات طويلة في الوظيفة، فضلاً عن أخلاقيات عمل عالية جداً.³

¹ - أحمد محمد الدليمي، كريم ناصر علي، مرجع سابق، ص 45.

² - عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفي، مرجع سابق، ص 78.

³ - أحمد محمد الدليمي، كريم ناصر علي، مرجع سابق، ص 45-46.

الشكل رقم 02: أنواع الأساليب القيادية ومميزاتها



2-3- مزايا وعيوب كل نمط قيادي:

أ. مزايا وعيوب النمط الديكتاتوري

■ مزايا النمط الديكتاتوري:¹

- القيادة الأوتوقراطية قد تكون ناجحة في ظروف الازمات وفي المواقف التي تتطلب الحسم من القائد وعندما تعم الفوضى في التنظيم.
- يعد النمط الأنسب لقيادة الأفراد الذين لا تتوفر لديهم الخبرة في الأعمال المنظمة والذين يكونون بحاجة الى التفاصيل عن العمل المطلوب انجازه.
- يعد النمط مناسب للعمل مع المرؤوسين الذين لا يرغبون في تحمل المسؤولية وذوي الخبرات المحدودة.

■ سلبيات النمط الديكتاتوري:²

- تركيز السلطة والافراد بالقرارات وعدم اللجوء للتفويض قد يترتب عليه إرهاق القائد والتأخير واهتمام الوقوع في الخطأ يكون أكبر.
- اللجوء لاستخدام قوه الإكراه لإجبار العاملين على انجاز المهام المطلوبة (قد يؤدي الى ظهور التمرد لديهم).
- يؤدي لظهور التنظيمات غير الرسمية التي تقاوم ضغوط القيادة الأوتوقراطية
- يؤدي الى إضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يتسبب في الشعور بعدم رضا العاملين، كثرة الشكاوي والتذمر، إرتفاع معدل الغياب عن العمل، ارتفاع معدل دوران العمل.

ب. مزايا وعيوب النمط الديمقراطي:

■ مزايا النمط الديمقراطي:

- الرفع من معنويات المرؤوسين.
- خلق الثقة في النفس المرؤوسين.
- زيادة التعاون ما بين المرؤوسين وزيادة الانتاجية.³

¹- تحسين احمد طراونة، مرجع سابق، ص 170.

²- تحسين احمد طراونة، مرجع سابق، ص 172.

³- عدنان يوسف العنوم ، قاسم محمد الكونجي، مرجع سابق، ص 77-78 .

- الاهتمام بالعاملين وزيادة قدراتهم بتدريب والتحفيز.
- الرفع من الروح المعنوية من خلال تحفيز العمال.
- المشاركة وإشباع الحاجات النفسية للموظفين.¹

■ سلبيات النمط الديمقراطي:

- قد لا يسمح الوقت المتاح للقائد بالمشاركة.
- المشاركة تمثل تنازل المدير عن جزء من صلاحياته.
- بعض العاملين يحجم عن المشاركة.²

د. مزايا وعيوب النمط القيادي المتسبب (الحر)

- مزايا النمط القيادي المتسبب: تتمثل في ما يلي:³
- ثقة القائد في المرؤوسين ترفع روحهم المعنوية وتعطيهم القدرة على الإنجاز بالثقة.
- يعتمد نجاح هذا النمط على وجود مرؤوسين يستطيعون ترجمة التوجيهات العامة للنتائج من خلال حسن استخدام السلطة المفوضة لهم.
- يصلح هذا النمط في مراكز البحث العلمي والمراكز العلمية.
- حسن اختيار المرؤوسين الذين تفوض لهم السلطة والقادرين على استخدامها مما يساعد على تحقيق نتائج أفضل.
- عيوب النمط القيادي المتسبب:⁴
- تتضمن القيادة الحرة العديد من العيوب والسلبيات مما يجعلها نمط غير مرغوب به في تسيير المنظمات وتتمثل هذه السلبيات في:
- تفكك الفريق وفقدان ميزة التعاون والتفاعل بين الجميع مما يجعل كل موظف يعمل وينجز مهامه المهنية بشكل فردي.
- وجود فوضى داخل المؤسسة مع تدني مستوى الانتاجية.

¹- تحسين أحمد طروانة، مرجع سابق، ص 176.

²- تحسين أحمد طروانة، نفس مرجع، ص 176.

³- تحسين أحمد طروانة، نفس مرجع، ص 177.

⁴- تحسين أحمد طروانة، نفس مرجع، ص 177.

- عدم القدرة على تقييم الموظفين من حيث الأداء الوظيفي وأسلوبهم في العمل مما يؤدي إلى شيوع الفوضى واتخاذ القرارات الخاطئة.
 - تكون أهداف المؤسسة الخاصة بالمرؤوسين التابعين لهذا النمط غير محددة وواضحة، مما يؤدي إلى العمل على تحقيق أهداف فردية وشخصية تتنافى والمصلحة الجماعية.
- 2-4- العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي:**

يتحدد نمط القيادة في ضوء تفاعل عدة عوامل، والتي ينبغي على المدير أو القائد أخذها بعين الاعتبار عند محاولته اختبار أسلوب أو نمط قيادي معين ويمكن اجمالها فيما يلي:

- أ. العوامل المتعلقة بالقائد ذاته.
 - ب.العوامل المتعلقة بالمرؤوسين.
 - ت. العوامل المتعلقة البيئة والمحيط.
 - ث.العوامل المتعلقة بالمهمة.¹
- أ. **العوامل المتعلقة بالقائد ذاته:** تشمل العناصر الآتية:
- **السمات الشخصية:** وهي مجموعة الصفات المميزة للقائد، وقد تختلف هذه الصفات قليلا من قائد الى آخر، ولكنها غالبا ما تكون مشتركة بين غالبية القادة، ومن هذا المنطلق حاول العديد من الباحثين ومن بينهم "أردوي تيدو أرنست ديل" تحديد أهم السمات الضرورية التي تتوفر في القائد، والتي سيتم توضيحها والتطرق إليها في ما يأتي:
 - **النشاط والحماس للعمل:** فلا بد للقائد أن يتحلى بالحماس والدافعية العالية لإنجاز المهام.
 - **الحزم والثقة بالنفس:** ويتضح ذلك من خلال إيمانهم بأنفسهم وبصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون، ولكن لا ينبغي أن تكون الثقة زائدة عن الحد لتصل إلى درجة الغطرسة.
 - **القدرة على التواصل مع الآخرين:** فعلى القائد الجيد امتلاك عدد من مهارات الاتصال اللفظي (الخطابات)، وغير اللفظي (لغة الجسد)
 - **الشدة والمرونة:** فالقائد الناجح يصر ويطلب بمعايير المرتفعة ويسعى للحصول على الاحترام وليس الشعبية بالضرورة.

¹- بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 93.

- **التكامل:** ويشمل هذا الصدق مع النفس، التكامل الشخصي، الرشد والامانة التي تولد الثقة، والقائد الذي يميل للعمل مع جماعته ويسعى الى تحقيق التكامل بينهم يميل أن يكون أسلوبه ديمقراطي. أما القائد الذي يميل بشكل منفرد فيكون أسلوبه أوتوقراطي.
 - **الذكاء الانفعالي:** وهو القدرة على فهم وتحليل وادارة مشاعر الذات وللآخرين
 - **الذكاء الاجتماعي:** وهو القدرة على التكيف مع الاخرين وفهم دوافع سلوكهم وردود أفعالهم الاجتماعية.
 - **الاخلاص والتفاني للمجموعة:** أن الرغبة في الاستماع للآخرين وتجمل اللوم عن المجموعة وأخطائها يجعل القائد يميل الى اختيار الأسلوب الديمقراطي بعكس القائد الأمر النهائي فهو يميل الى اختيار الأسلوب المتسلط .
 - **المظهر الحسن:** فالقائد شخص يتصف بالمظهر اللائق وحسن يتقبله الآخرون لأنه قدوة لهم.¹
- ب. القيم والمعتقدات:

حيث تشكل مجموعة القيم التي يؤمن بها القائد ويعتقدتها دورا هاما في توجيهه نحو اختيار النمط القيادي. فالمدير الذي يرى أن احتياجات الافراد تأتي في المترية الثانية بعد احتياجات المؤسسة، يميل أن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه المرؤوسين بدرجة كبيرة،² (قيادة أوتقراطية) أما اذا كان يرى بان حاجات الأفراد تأتي في المرتبة الاولى وسابقة عن احتياجات المؤسسة، فإن هذا يميل الى أن يكون أسلوبه القيادي ديمقراطي.

ت. العوامل المتعلقة بالمرؤوسين: وتشمل ما يلي:

- المستوى العلمي وخبرة المرؤوسين.
- قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية.³
- الدافعية للعمل.

¹ - عدنان يوسف العنوم، قاسم محمد الكوفي، مرجع سابق، ص 44.

² - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ الإدارة الحديثة، دط، 2014، ص 113.

³ - بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 94.

■ فالمرؤوسين الذين يمتلكون مستويات علمية عالية وخبرة مهنية عالية ويظهرون قدرتهم للعمل وقدرتهم على تحمل المسؤولية يميل القائد لمنحهم فرصة أكبر في اتخاذ القرارات والمشاركة في تسيير المؤسسة،¹ وعكس ذلك اذا كان المرؤوسون يفتقرون الى المعرفة والخبرة، فان المدير يميل إلى استعمال القيادة الأوتوقراطية حيث يعمل من خلالها على منحهم تفضيلاً العمل المطلوب إنجازهِ وإجبارهم على العمل.

ث. **العوامل المتعلقة بالنسق التنظيمي:** ويشمل هذا العناصر التالية:

■ الثقافة التنظيمية.

■ حجم المنظمة وجماعة العمل.

■ هدف المنظمة.

■ الهيكل التنظيمي.

■ الاتصالات الادارية.²

ج. **العوامل المتعلقة بالمهمة:** ويتضمن العناصر الآتية:

■ نوع المهمة (متكررة أم جديدة وتحتاج للإبداع والابتكار)، مؤقتة أم دائمة.

■ تتطلب أداء جماعي أم فردي.

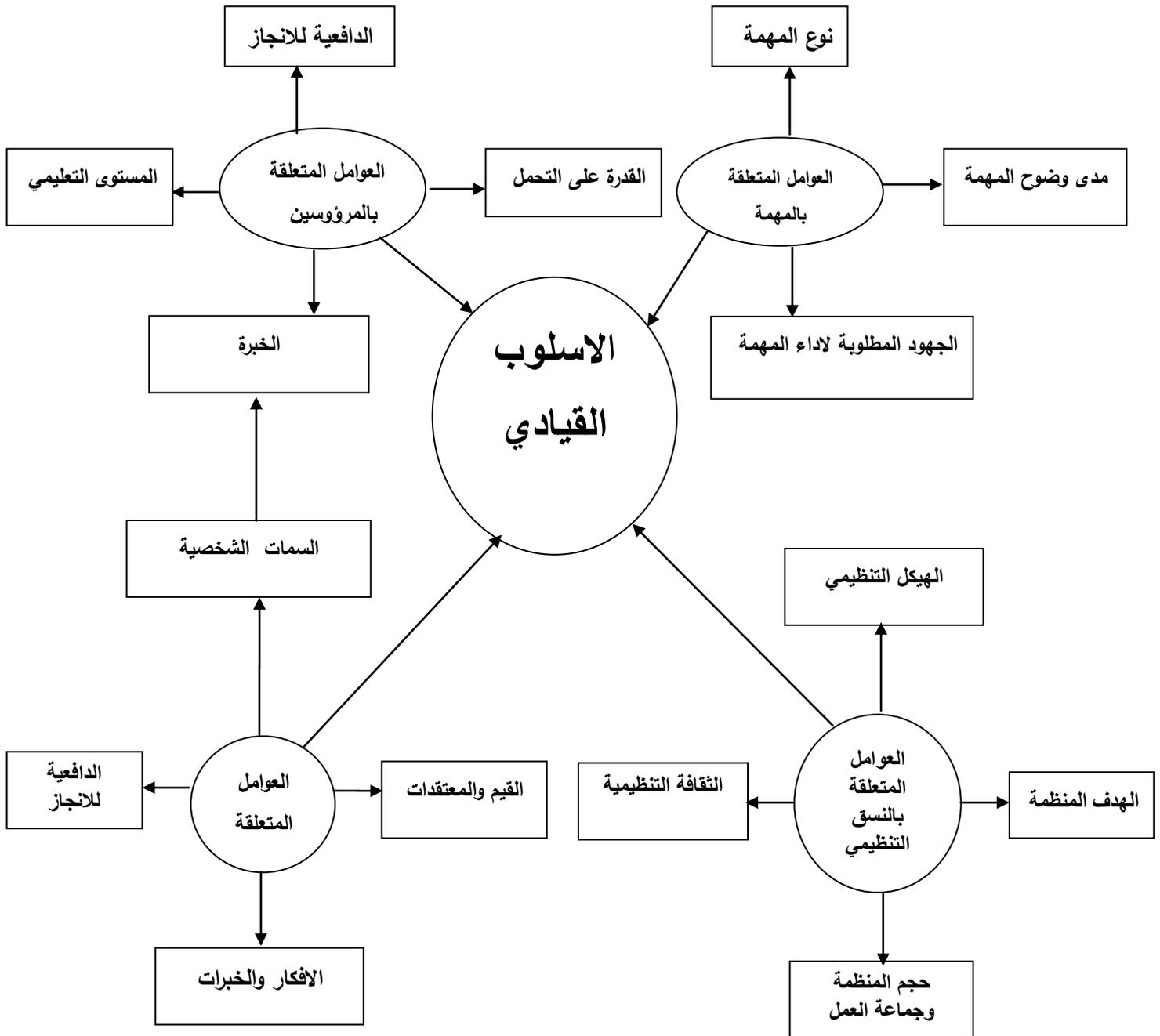
■ مدى وضوح المهمة.³

¹ - محمود حسن الهواسي، حيدر شاكِر البرزنجي، مرجع سابق، ص 113 .

² - بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 94.

³ - بطرس حلاق، مرجع نفسه، ص 94.

الشكل رقم 03: يوضح العوامل المؤثرة على اختيار الأسلوب القيادي



3- القيادة في ظل مدرسة العلاقات الانسانية:

بعد الاخفاق الذي شهدته "نظرية السمات" في تقديم تفسير واضح ومقبول لظاهرة القيادة تحول إهتمام الباحثين إلى دراسة السلوك القيادي، فكانت البادرة الأولى مع تجارب "هاورثون" والتي توصلت إلى أن هناك علاقة بين أسلوب الإشراف والإنتاجية...¹ حيث وجد أن جماعات العمل المتجانسة والتمسكة والعلاقات الحسنة بين العمال والمشرفين والأخذ برأي العمال في ما يخص تنظيم العمل والتسيير، كلها عوامل تساعد على رفع مستوى الرضا المهني عند العمال وتحفيزهم نحو العمل.²

ويمكننا ان نلخص موقف هذه المدرسة في مجال القيادة الادارية في ما يلي:

- العلاقات الإنسانية في الإدارة عامل أساسي يتحدد بموجبه مدى نجاح القائد الإداري.
 - القائد الناجح هو الذي يسهل على الأفراد الوصول للهدف المنشود من خلال التعاون ويعطي فرص لتنمية الأفراد ويساعد على إشباع حاجاتهم مما يؤدي لرفع الروح المعنوية وبالتالي ارتفاع مستوى الأداء تبعاً لذلك.
 - يعود سبب نقص الانتاجية الى تدمير الروح المعنوية للعاملين الجيده بما في ذلك التدفئة والتهوية التكيف والإضاءة ونقص المعدات وغيرها.
 - ليس العامل المادي العامل الوحيد الذي يمكن أن يحفز العاملين على تطوير أداءهم وزيادة إنتاجاتهم وإنما هناك عوامل معنوية تسهم في تحفيز العاملين.³
- يمكننا القول ان النتائج التي توصلت إليها تجارب هورثون كانت بمثابة حجر الزاوية لما تلتها من بحوث والتي كانت نتيجة للعديد من الجهود والدراسات الباحثين من أمثال:
- "البيت، وايت وليكرت" وفي ما يلي سنحاول عرض أهم ما جاءت به هذه الدراسات:

¹ - عدي عطا حمادي، مرجع سابق، ص 33.

² - بوفلجة غيات، مرجع سابق، ص 128.

³ - تحسين أحمد طروانة، مرجع سابق، ص 160-161.

3-1- دراسة "جامعة أيوا IOWA" :

تعد هذه الدراسة من بين الدراسات الرائدة التي أبرزت أهمية سلوك القيادة، وقدمته في صورة أنماط. ولقد أشرف على هذه الدراسة مجموعة من الباحثين من "جامعة أيوا" وهم: "لوين، ليبب ووايت" وكانت الدراسة بمثابة إمتداد لدراسة "حركية وديناميكية الجماعة" للباحث "كيرت لوين".

أ. تجربة الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على عدد من التلاميذ في أحد أندية الهوايات "للحرف اليدوية" حيث تم تقسيمهم إلى ثلاث مجموعات، ثم وضعوا على رأس كل مجموعة مشرف وتلقى المشرف على المجموعة تعليمات من القائمين بالتجربة بإتباع نمط معين من السلوك تجاه تلاميذ المجموعة التي يترأسها وقد استخدمت ثلاثة أنماط من السلوك القيادي هي:

- 1- النمط الاستبدادي (الديكتاتوري).
- 2- النمط الديمقراطي.
- 3- النمط الحر (الترسلي).¹

ففي الجماعة الديمقراطية انضم القائد للأطفال وتناقش معهم في ما يجب عمله، حيث تقدم بعدة مقترحات للأطفال، وينتقد القائد ليمدهم بأي معلومات يريدونها. لكن القرار الأخير كان يترك دائماً لهم، وقد قرّر الأولاد وضع خطة كاملة لنشاطهم ونظموا الأفراد الذين سيعملون سوية وخلال ذلك كان يسلك القائد كعضو في المجموعة.²

■ أما الجماعة الأوتوقراطية فقد قام القائد بفرض القرارات التي وضعتها الجماعات الديمقراطية بطريقته الأوتوقراطية حتى تقوم كلتا المجموعتين بنفس العمل، الأولى بطريقة الاختيار والاتفاق العام، أما الثانية بالأوامر التي تصدر من الأعلى حيث سطر القائد

¹ - هبال عبد الملك، مرجع سابق، ص 38.

² - أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى، سمير نعيم الغول محمود الزيايدي، دار المعارف لنشر والتوزيع، مصر، ط2، ص 253.

الأوتوقراطي للأولاد عملهم مبينا كل خطوة من العملية التي سوف يقومون بها في وقتها. كما نظم الأولاد الذين سيعملون معا بغض النظر عن رغباتهم، وفي ظل ذلك كان القائد بعيدا عن الجماعة.¹

■ وأخيرا الجماعة التي تعمل في ظل النمط الحر، فكان يسمح لها بفعل ما يحلو لأعضائها. فكان القائد يمنح الأولاد المواد لصنع النماذج، ويخبرهم بأنهم يستطيعون أن يسألوه عن أي معلومة اذا رغبوا في ذلك. ولا يقدم أي مساعدة ولا يتشارك معهم ما لم يطلبوا منه ذلك، ولا يمتدح أو يلوم أحد فكانت الجماعة نادرا ما تطالبه بإدلاء المعلومات ومشاركتهم.²

ب. نتائج الدراسة:

لقد توصلت هذه الدراسة الى أن انجازات المجموعات ومناخها اختلفت باختلاف الأساليب القيادية، ولقد كانت نتائج هذا التنظيم متطابقة تماما مع ما نراه في المشاريع الصناعية ويمكننا أن نلخص النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة في ما يلي:

■ بالنسبة للجماعة التي تحت امرة القائد الاوتوقراطي:

فقط أظهرت نمطين مختلفين من السلوك، ففي بعض الأحيان كان أفراد المجموعة يظهرون عدوانية زائدة تجاه القائد والأعضاء الآخرين، وحتى اتجاه الموضوعات الجمادية، في حين كانت الاستجابة العامة في الحالات الاخرى هي التبلد.

كما عبرت الجماعة عن استيائها بأشكال من العدوان غير المباشر، فكانوا يتظاهرون بالصمم عندما يتحدث القائد اليهم. يكسرون القواعد عمدا ويتظاهرون بأن ذلك حدث خطأ، ينصرفون قبل انتهاء العمل، يحطمون المواد، كما كانوا يرفضون التعاون مع بعضهم البعض.³

¹ - أ. براون، المرجع السابق، ص 253.

² - أ. براون، نفس مرجع، ص 253.

³ - أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى، مرجع سابق، ص 254.

كما كانت انتاجية الجماعة أعلى بقليل مما تم انتاجه في الجماعة الديمقراطية والفضوية، إلا أن دافعيتهم للعمل كانت أقل من دافعية المجموعة العاملة تحت إمرة القائد الديمقراطي، فغالبا ما كان عمل الجماعة يتوقف بمغادرة قائدها كما كانت أقل ابتكارا أو ابداعية.¹

■ بالنسبة للجماعة تحت إمرة القائد الديمقراطي:

على العكس من المجموعة الأوتوقراطية، تصرف الأولاد في المجموعة الديمقراطية بطريقة مختلفة تماما، فقد كانوا ينظرون الى قائدهم بفخر ويعملون معا بشكل منظم ومتضامن. فكانوا يشجعون الأفراد المهرة في مجموعتهم بعكس الجماعات الأخرى.

كما كان عمل الجماعة أحسن ما يكون كما وكيفا بالمقارنة مع عمل الجماعة الأوتوقراطية والفضوية، وهذا راجع لدافعيتهم العالية نحو العمل وتشجيع قائدهم.²

■ أما الجماعة العاملة تحت إمرة القائد الفوضوي:

فقد كانت أقل المجموعات انتاجية كما وكيف كما كانت تظهر قدرا كبيرا من العدوان واللعب اما دافعيتهم للعمل فكانت منعدمة مقارنة بمقارنه بالجماعتين السابقتين.³

¹ - محمد مصطفى زيدان، علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 134-135.

² - أ. بروان، مرجع سابق، ص 255.

³ - محمد مصطفى زيدان، مرجع سابق، ص 134.

3-2- دراسة جامعه أوهايو:

تعد هذه الدراسة من بين اكثر الدراسات دقة وشمولا في العالم.¹ ولقد تم انجازها فورا انتهاء الحرب العالمية الثانية بإشراف مجموعة من أهمهم شارتل كارل shartle ستوجديل "stogdil" وفلايشمان "flieshman".²

أ. تجربة الدراسة:

قام باحث جامعة اوهايو بجمع مئات من تصرفات القادة في قائمة واحدة باستخدام اسلوبي الملاحظه والتقيرير الذاتي للقادة والمرؤوسين(....)³ وكان الهدف من ذلك تقدير وقياس سلوك القادة وفق بعدين هامين وهما:

بعد الاهتمام بالأشخاص (العمال المستخدمين) وبعد الاهتمام بالعمل ودراسة تأثير هذين البعدين في سلوك المرؤوسين وبالتالي في عمليه الانتاج وأداء بصفة عامة...⁴

وفي هذا الاطار طبق الباحثون نوعين من الاستبيان وهما:

1- إستبانة اراء القادة: (LOQ) leader opinion questionnaire

تم تصميم هذه الاستبانة بهدف معرفة السلوك الذي يعتقد المدير انه صحيح، وتتكون هذه الاستبانة من عدة عبارات تمثل كل من بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالعمال، ومن خلال الاجابة عليها يتضح اي سلوك يراه القائد مناسب من وجهة نظره.

2- إستبانة وصف سلوك القائد: (LBDQ) leader bahvier description questionnaire

¹- بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 85.

²- هبال عبد الملك، مرجع سابق، ص 35.

³- رونالد بي ريجو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشرق لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 01، 1999، ص 413.

⁴- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 160.

وجهه هذه الاستبانة للمرؤوسين وتضمنت الصورة الاولى لهذه الاستبانة 40 عبارة تمثل كل واحد منها سلوك يمكن تصنيفه ضمن أحد البعدين بعد الاهتمام بالعمل او بعد الاهتمام بالعمال، وطلب من المرؤوسين اقرار إلى أي حد تصف كل عبارة سلوك القائد.¹

ب. نتائج الدراسة:

لخص فروم 1976 نتائج هذه الدراسة في ما يلي:

- 1- إن مرؤوسي قادة "بعد المراعاة" الذين يهتمون بالأشخاص أكثر رضا عن سلوك قادتهم، من مرؤوسي قادة (البعد التنظيمي) الذين يهتمون بالعمل، كما أن مرؤوسي قادة بعد المراعاة أقل تغيبا وشكوى من مرؤوسي القادة الذين يهتمون بالعمل.
- 2- إن العلاقة بين نوع القيادة والفعالية في الأداء ترتبط أكثر بنوع العمل. فقد وجدت علاقة سلبية بين القيادة التي تهتم بالأشخاص، والفعالية في الأداء عند قادة الطائرات الحربية، بينما وجدت علاقة إيجابية بين قياده المتجهة نحو الاهتمام بالأشخاص والفعالية في الاداء عند بعض من قادة المؤسسات الصناعية والبتروكيماوية.
- 3- ضرورة البحث عن مختلف المتغيرات الظرفية التي تؤثر في العلاقة بين البعدين من جهة، ومعايير الفعالية التنظيمية من جهة اخرى.²

3-3- دراسة جامعة ميتشغان للقيادة 'Universite of michigan leader ship studies'

تتمثل في مجموعة البحوث التي قام الباحثون المنتمون لمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة منيتشيعان، ومن رواد هذه الدراسة نجد كل من " كاتر، كان، ليكارت، ماكوني ومودس وكانت تهدف هذه الدراسة لمعرفة أهم الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر فعالية والأقل فعالية وذلك دون الانطلاق من نظرية محددة. كما حاول الباحثون في هذه الدراسات وضع المعايير موضوعية لقياس فعالية القادة دون الاعتماد على تقويم المرؤوسين لقادتهم.³

¹ - رونالد بي ريجو: مرجع سابق، ص 415.

² - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 160-161.

³ - مصطفى عشوي، نفس مرجع، ص 161.

أ. تجربة الدراسة:

بدأت الدراسة في سنة 1947،¹ وتم تطبيقها على أربعة وعشرين فوجاً من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين حيث قسمت هذه الأفواج إلى قسمين:

قسم أول يتميز بالإنتاج العالي وقسم ثانٍ يتميز بإنتاج منخفض وذلك وفق ما بينته السجلات الرسمية لكمية الإنتاج، ثم جرت مقارنة كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله من حيث نوع العمل والاختصاص وعدد العمال، تم دراست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك الإشرافي القيادي من خلال استجواب رؤساء ومرؤوسيه هذه الأفواج.²

ب. نتائج الدراسة:

لقد توصلت دراسات جامعة ميشيغان إلى وجود ثلاثة فروق رئيسية في سلوك رؤساء أفواج القسم الأول ورؤساء أفواج القسم الثاني، وتلخصت أهم الفروق في ما يلي:

- رؤساء أفواج القسم الأول يهتمون بالعمال والمستخدمين أكثر من اهتمامهم بالعمل نفسه.
- رؤساء أفواج القسم الأول يمارسون إشرافاً عاماً بدلاً من الإشراف الخاص الذي يهتم بالتفاصيل والجزئيات.
- رؤساء أفواج القسم الأول يميزون أدوارهم وواجباتهم عن أدوار وواجبات مرؤوسيهم بعكس رؤساء الفوج الثاني.³
- يرتبط نمطي الاهتمام بالواجبات والاهتمام بالعمال إيجابياً بالأداء العملي.
- مشاعر الرضا الأعلى ومعدلات الاستقالة المنخفضة نجدها من نصيب المرؤوسين الذين يقودهم مشرف يتميز بالاهتمام بالعلاقات، مقارنة مع حالة المرؤوسين الذين يقودهم مشرف يهتم بالإنتاج.⁴

¹ - بطرس حلاق، مرجع سابق، ص 85.

² - مصطفى عشوي، نفس مرجع، ص 161.

³ - مصطفى عشوي، نفس مرجع، ص 162.

⁴ - رونالد بي ريجو، مرجع سابق، ص 417.

3-4- دراسة رانيسيس ليكرت "likert studie":

يعتبر "رانيسيس ليكرت" من أهم الباحثين السيكلوجيين الذين درسوا السلوك التنظيمي وقدموا مقاييس لقياس هذا السلوك، كما اهتم "ليكرت" بدراسة وتقديم نماذج للسلوك الاشرافي (...)¹ من خلال دراسته التي حاول من خلالها مواصلة دراسات زملائه في "جامعة ميتشيغان"، ولقد تم نشر نتائج هذه الدراسة في كتابه الموسم بـ:

" new patterns of management"

نتائج الدراسة:

لقد توصل "ليكرت" من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير والسلوك الاشرافي الى التمييز بين أربع نظم للقائد الاداري،² معتبرا أن كل واحد من هذه النظم يتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره من النظم وفي ما يلي وصف موجز لهذه النظم مع التركيز أكثر على النظام الرابع المقترح من طرف "ليكرت" كأحسن نمط لتسيير والإشراف:

- **النظام التسلطي المستغل:** تتم في اطاره عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية، دون إتاحة أي فرص للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بواسطة التغذية العكسية والاتصال الصاعد.
- **النظام التسلطي الخير:** هذا النظام لا يختلف عن النظام الأول، إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو تلبية حاجات المرؤوسين. فالإحساس والاهتمام هنا لا يتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات وإشباعها، والتركيز هنا يكون على الحاجات المادية فقط.
- **النظام المشارك:** هذا النظام يسمح القائد لمرؤوسيه بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات بإعطاء الرأي وتقديم المعلومات الضرورية، ورغم هذه المشاركة فان القادة في إطار هذا النسق يحتفظون بالدور الحاسم في عملية اتخاذ القرار النهائي.³

¹ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 162.

² - هبال عبد المالك، مرجع سابق، ص 41.

³ - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 162.

- النظام الديمقراطي: يعد هذا النظام من النظم المعاصرة التي أفرزتها حركة العلاقات الانسانية وما تفرغ عنها. لقد قدم "ليكرت" هذا النظام (1961-1967) كنموذج للتسيير يمكن للأفراد والجماعات والمنظمات من اشباع وتحقيق حاجاتهم وأهدافهم معتبرا هذا النموذج كأحسن نموذج للمشاركة الفعلية للمرؤوسين في اتخاذ القرارات وتبادل التفاعل والتأثير في ما بينهم ومن أهم الخصائص التي فدمها "ليكرت" لهذا النسق ما يلي:
- فعالية عملية الاتصال التنظيمي.
- إمكانية كل فرد على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة.
- تطابق قيم وأهداف الفرد الشخصية مع قيم وأهداف المنظمة.
- توحيد أهداف الفرد مع أهداف ومقاصد جماعات العمل والمنظمة التي يشتغل بها.¹
- كما أكد "ليكرت" أن عوامل نجاح التنظيم هي: القيادة، والاتصالات، والحوافز، وعمليات التفاعل والتأثير، واتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف والرقابة، كما كان يرى أن القيادة الفعالة تهتم بالعاملين وتشبع حاجاتهم وتسهل المشاركة وتستخدم قياس الأداء كوسيلة للإرشاد الذاتي للأفراد وتطوير الرقابة الذاتية لديهم.²

¹ - مصطفى عشوي، نفس مرجع ، ص 162.

² - تحسين أحمد طروانة، مرجع سابق، ص 41.

خاتمة الفصل الثاني:

في ختام هذا الفصل، يمكننا القول أن القيادة الإدارية إحدى أوجه النشاط الإداري التي يمارسها القائد ويستهدف من خلالها تأثير على مرؤوسيه وتوجيه سلوكياتهم والتنسيق بين أعمالهم وإقناعهم على المساهمة على الجدية والفعالة بمجهوداتهم لتحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال الاهتمام بهم ورفع الروح المعنوية لديهم بإيجاد نظام حوافز يتناسب مع حاجاتهم وبهذا تكون عملية القيادة قائمة على أربعة عناصر أساسية وهي:

الأتباع - القائد - الموقف والاتصالات.

إن تعميق إستعابنا لمفهوم القيادة يستدعي منا ضرورة تمييزه عن المفاهيم الأخرى القريبة منه كالإدارة، الزعامة، والرئاسة، والتي عادة يجرى الخلط فيما بينها، ولا يتحقق هذا المسعى إلا عندما نستذكر أن القيادة تتركز أساساً على الجانب الإنساني وتهدف للبحث عن التغيير والتأثير على سلوك العاملين بتحفيزهم وحشد جهودهم تحت رؤيا واحدة يشارك في وضعها كل من القائد والمرؤوسين لتحقيق الهدف المنشود، وهي من هذا الجانب تتعارض مع مفهوم الإدارة باعتبارها عملية تركز على الجانب التنظيمي أكثر من الجانب الإنساني، إذ تعمل هذه الأخيرة ضمن مجموعة من القواعد والقوانين وتهدف للحفاظ والاستقرار داخل المؤسسة، في حين تعد الزعامة جزء من العملية القيادية باعتبارها مجموعة من الصفات الكاريزمية التي تمكن القائد من إستمالة مرؤوسيه وجعلهم يقومون بكل ما يطلبه منهم بمحض إرادتهم. أما الرئاسة فتختلف عن القيادة من حيث كونها تستمد شرعيتها من السلطة الرسمية التي يخولها المنصب وفي هذه الحالة يجد المرؤوسون أنفسهم مجبرين على تقبل الرئيس وتعليماته لا مخيرين، أما القيادة فتستمد شرعيتها من تقبل أعضاء الجماعة لها.

يعتبر الأسلوب القيادي عبارة عن سلوك ممنهج ينتهجه القائد أثناء عملية إدارته للمؤسسة وتوجيهه للمرؤوسين واتخاذ قرارات. ويختلف هذا النمط من قائد إلى آخر، حيث بينت الدراسات أن هنالك العديد من الأساليب القيادية، ولعل من أبرزها تلك التي جاء بها كل من "ليبيت ووايت" والتي تحددت في ثلاثة أنماط أساسية وهي:

- النمط الديمقراطي القائم على مبدأ التحفيز والمشاركة.
- النمط التسلسلي القائم على مبدأ الإنفراد بالسلطة والمركزية في اتخاذ القرارات.
- النمط الفوضوي القائم على منح الحرية المطلقة للعاملين في اتخاذ القرارات والقيام بالمبادرات التي يرونها مناسبة وتخدم مصالح المؤسسة.

الفصل الثالث:

الالتزام التنظيمي

مقدمة الفصل:

يعد الالتزام المنظمي من السلوكيات التنظيمية الهامة التي تسعى جل المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها وخاصة الصناعية منها، لتعزيز مستواه لدى العاملين بها؛ باعتبارها ميزة تنافسية تمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة عالية من خلال منح الأفراد العاملين بها الاحساس بالاندماج والانتماء للمؤسسة. مما يؤدي ذلك إلى خفض مظاهر التسبب بها كالغياب، التأخر، ودوران العمل بالإضافة إلى تكثيف الجهود وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

هذه الأهمية التي يحظى بها الالتزام التنظيمي دفعت بالعديد من الباحثين لإجراء العديد من الأبحاث المتعلقة به والتي تهدف للبحث عن العوامل المؤثرة فيه والمساعدة على تحقيقه، وفي ظل ذلك تمخضت ثلاثة مداخل كبرى تناولت تفسير الالتزام المنظمي.

ومن خلال ما تقدم سابقا سنحاول التطرق لمفهوم الالتزام التنظيمي، أبعاده، آثاره والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة إلى أهم المداخل التي عالجت.

2-1-1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

2-1-1-2- تعريف الإلتزام التنظيمي والمفاهيم المرتبطة به:

يعد الإلتزام التنظيمي "organization commitment" من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي شملت أبعاداً متعددة واتجاهات واسعة،¹ ووفق ما أشار إليه rowden.2000 فإن هذا المفهوم قد ظهر في بدايات 1950.²

إن الوقوف على تعريف الإلتزام التنظيمي يحيلنا إلى وجهات النظر المتباينة التي خضع لها المفهوم في ظل البحث عن تعريف واضح ومحدد له، ولكن على الرغم من وجود أدبيات إدارية واسعة تناولت موضوع الإلتزام، إلا أن هذا لم يؤد بالضرورة لإيجاد تعريف شامل للمصطلح أو نموذج يبرز عملية الإلتزام من خلال الدمج بين مختلف وجهات النظر. إلا أن هذا لا يعني بأية حال من الأحوال توقف المحاولات لإيجاد تعاريف ذات شمولية للإلتزام التنظيمي، والتي واكبت تطور العلاقة بين الفرد والمنظمة والمجتمع.³

في هذا الإطار حاولنا جمع كل التعاريف التي تطرقت لمفهوم الإلتزام التنظيمي وتصنيفها وفق المداخل التي تنتمي إليها في الجدول الموضوع أسفله:

¹ - حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، غني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص 111.

² - انتصار عباس حمادي، مؤيد يوسف نعمة الساعدي، نداء صالح المهدي، رؤية معاصرة لأبعاد الإلتزام التنظيمي وعلاقتها بسلوك المواطنة، ص 5.

³ - حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، غني دحام تناي الزبيدي، مرجع سابق، ص 111.

التعريف	السنة	الباحث	المدخل
هو ظاهرة هيكلية تحدث كنتيجة للتعاملات التبادلية الفردية والتنظيمية والتي تتمثل في الاستثمارات والصفقات بين الطرفين.	1972	Herbiniak & allutto	
هي تلك العلاقات التبادلية التي تحدث بين الفرد والمنظمة والتي يترتب عليها اتفاقا حول استثمار متبادل بين الطرفين.	1978	Kidron	المدخل التبادلي
هو مجموعة الضغوط الداخلية المعيارية التي يتحملها الفرد في عمله لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية مقابل المنافع والعوائد المدركة.	1982	Winer	

<p>هو تلك العملية التي يستعرض من خلالها الفرد مدى تطابق قيمه وأهداف المنظمة التي ينتمي إليها.</p>	<p>1970</p>	<p>Hall & al</p>	
<p>هو إندماج الفرد وإنتماؤه للمنظمة وتبني أهدافها وقيمها.</p>	<p>1974</p>	<p>Buchanan</p>	
<p>هو القوة النسبية لتطابق وإرتباط واندماج الفرد ومشاركته في منظمة معينة</p>	<p>1979</p>	<p>Mowday & al</p>	<p>المـدـخـل النـفـسـي</p>
<p>هو إنتماء الفرد وتعلقه الفعال بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة.</p>	<p>1984</p>	<p>Batman&strasser</p>	
<p>هي الارتباط السيكولوجي النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه المنظمة والذي يعكس درجة تعلقه وإنتماؤه لها.</p>	<p>1986</p>	<p>Orailly&chatman</p>	
<p>هي الحالة السيكولوجية (النفسية) التي تربط الفرد بالمنظمة.</p>	<p>1990</p>	<p>Allen&myer</p>	

<p>هو موقف ولاء الفرد اتجاه المنظمة التي ينتمي اليها من خلال شعور الفرد ان الغايات والأهداف والقيم تكون متوافقة للفرد والمنظمة.</p>	<p>2000</p>	<p>Trucken brord</p>	
<p>هو ارتباط وتعلق واندماج الفرد شعوريا وعمليا بمكان العمل</p>	<p>2000</p>	<p>Elizur&koslwky</p>	
<p>هو حالة نفسية وعقلية يشعر فيها الأفراد بالولاء لمنظماتهم ويضعون أنفسهم على نفس خط المبادئ والقيم للمنظمة</p>	<p>2005</p>	<p>Coopar&al</p>	<p>المـدخـل النـفسـي</p>
<p>هو حالة من الولاء والشعور الداخلي الذي يبديه الفرد في بذل مجهود لإلى مستوى يأمل من خلاله زيادة فاعلية المنظمة.</p>	<p>2011</p>	<p>Dion</p>	

<p>هو القوى التي ترسخ سلوك الفرد في ظل ظروف معينة حيث سيكون الفرد مجبرا على تغيير ذلك السلوك لصالح الفرد والمنظمة</p>	<p>1987</p>	<p>Brickman</p>	
<p>هو الدرجة التي تحدد مدى التطابق بين أهداف الفرد والمنظمة لغرض المشاركة والعضوية المستمرة للمنظمة.</p>	<p>2002</p>	<p>Newstrom&davis</p>	<p>المدخل التكاملي</p>
<p>هو الدرجة التي يشعر بها الفرد بقبوله للأهداف التنظيمية والرغبة بالبقاء والإستمرار في المنظمة.</p>	<p>2003</p>	<p>Mothis&jackson</p>	
<p>هو الحالة النفسية والعقلية التي تربط الفرد إلى مسار العمل ذات الصلة بواحد أو أكثر من الأهداف وفي الرغبة القوية في الإستمرار بالعمل في المنظمة.</p>	<p>2011</p>	<p>Chong&al</p>	

ب. بعض المفاهيم المرتبطة بالالتزام التنظيمي:

توجد بعض المفاهيم المرادفة أو القريبة من الإلتزام التنظيمي والتي تشوشه إلى حد ما، وقد يكون هذا المدخل ناجما من تأثير هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الإلتزام المنظمي، أو أنها تولد نتائج مشابهة أو قريبة من نتائجه.

لذا خصصنا هذه الفقرة لتمييز الإلتزام التنظيمي عن كل من: "الولاء التنظيمي"، "الرضا الوظيفي" و "التوقع".

❖ **الولاء التنظيمي:**

يمكننا القول أن هناك خلط بين مفهومي "الإلتزام التنظيمي" و"الولاء التنظيمي"، فغالبا ما يستعمل مفهوم "الولاء التنظيمي" كبديل أو مرادف لمفهوم الإلتزام وهذا راجع لسبب التقارب بين المفهومين، إذ يعبر "الولاء التنظيمي" عن أعلى درجات الإلتزام التنظيمي، حيث أن قوة الإلتزام التنظيمي تتدرج من الولاء إلى درجة الانسحاب أو الاغتراب، كما يعتبر الولاء المنظمي أحد أبعاد الإلتزام التنظيمي.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أن الإلتزام التنظيمي أوسع من الولاء التنظيمي وأشمل ليستوعبه ليكون إحدى مكوناته.¹

¹ - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، د.ط، 2008، ص 79.

❖ الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من أكثر المتغيرات تشابهاً مع الالتزام التنظيمي من حيث التأثير والاستجابة، فكل منهما يعبر عن موقف أو شعور إيجابي للفرد حيال المنظمة ويردف بسلوكيات معينة. وقد أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الالتزام المنظمي والرضى الوظيفي وأن الالتزام يزداد بزيادة الرضا الوظيفي.¹

❖ التوقع:

يعد التوقع من بين المتغيرات السلوكية التي تقترب من الالتزام التنظيمي في تفسير سلوك الفرد وارتباطه بالمنظمة، فإذا كان مفهوم الالتزام المنظمي يتطلب أي فائدة تحليلية فينبغي تمييزه عن التوقع (...). إذ أن التوقع يقوم على أساس أن بقاء الفرد في منظمة معينة تزداد بسبب إدراكه استمرار المكافآت العادلة المرتبطة باستمرار عضويته في تلك المنظمة في حين أن افتراض الالتزام يرى أن نزعة الفرد للبقاء في المنظمة تصبح معينة تزداد بزيادة استفادته، وأن الفرص البديلة للعمل خارج المنظمة تصبح معدومة، وأن التطابق مع مجتمع تلك المنظمة تجعله مرتبط بها. وبذلك يصبح كلا من الالتزام والتوقع يوضحان عضوية الفرد في المنظمة والأداء الذي يترتب عن تلك العضوية، وبالرغم من تشابه المفهومين إلا أنهما متباينين من حيث أن التوقع يركز على التوقع والعدالة في حين أن الالتزام يتعدى ذلك فقد يكون ناتجاً عن رسالة اجتماعية تحققها المنظمة أو بسبب رغبة في تحقيق النجاح أو بسبب ميول أو نزعة شخصية.²

¹ - صفوان المبيضين، عالى الأكلبي، مرجع سابق، ص 145.

² - أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، ص 81.

1-2- أنواع الالتزام التنظيمي:

انسجاماً مع وجهة النظر التي ترى أن التزامات الفرد تتعدد حيال المنظمة، فقد أفرزت بعض الدراسات على المستويين الفكري والميداني، تسميات مختلفة للالتزام التنظيمي تعبر عن وجهة نظر الباحثين في فهم الالتزام التنظيمي وعن الدافع التي تجعل الفرد ملتزماً للمنظمة التي ينتمي إليها. وفي مايلي عرض لبعض أنواع الالتزام التنظيمي:

❖ نموذج "Argyris":

لقد ميز "Argyris" بين نوعين من الالتزام هما:

الالتزام الخارجي: "external commitment"

يبرز هذا النوع من الالتزام كما يرى "Argyris" نتيجة إذعان العاملين حيث تكون لديهم سيطرة منخفضة على أهدافهم وتخصصاتهم وهذا لا يعني امتلاك الأفراد قوة أقل في صياغة أو تشكيل حياتهم العملية. فالإدارة تحدد ومن طرف واحد ظروف العمل لمستخدميها، الأمر الذي يضعف شعورهم بالمسؤولية، كما توجد وجهة نظر أخرى في فهم الالتزام الخارجي والتي تنصب في التزام الفرد اتجاه الزبائن.

الالتزام الداخلي: "Internal commitment"

ينبثق هذا النوع من الالتزام من داخل الفرد، فالأفراد عادة يكونون ملتزمين لمشروع أو فرد أو برنامج معين من خلال إمتلاكهم للدافعية حياله، وإذا ما أرادت الإدارة العليا التزام داخلي لأفرادها وجب عليهم اشراكهم في تحديد أهداف عملهم وإعطاءهم الفرصة لتحديد سلوكيات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.¹

¹ - حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، غني دحام تتاي الزبيدي، مرجع سابق، ص 122-123.

❖ نموذج "Kidron، 1978":

لقد حددت "كيدرون" (kidron، 1978) من خلال دراستها للعلاقة بين قيم العمل والالتزام التنظيمي ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي وهي:

الالتزام المحسوب "calculative commitment":

ويقصد به الرغبة التي يبديها الفرد للبقاء في المؤسسة رغم وجود بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.

الالتزام المعنوي "moral commitment":

يقصد به تطابق أهداف وقيم الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي ينتمي إليها من الناحية المعنوية.¹

❖ نموذج "Etzioni، 1961":

لقد قام "Etzioni" بتصنيف الالتزام حسب السلطة التي تمتلكها المنظمة على الأفراد عبر ما توفره من جو تنظيمي وتتلخص هذه الانماط في ما يلي:

❖ **الالتزام المعنوي:** وهو يمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها، وهو نابع من قناعة الفرد بأهداف المنظمة وقيمها ومعاييرها التي يعمل بها، وتمثله لها.

❖ **الالتزام القائم على أساس حس المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمتها والتي تحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبية المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة علاقة متبادلة الطرفين الفرد والمنظمة.

¹ - حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، غني دحام تتاي الزبيدي، مرجع سابق، ص 123.

❖ **الالتزام الاغترابي** : ويمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها حيث أن اندماج الفرد مع المنظمة، غالباً ما يكون خارج عن إرادته بسبب طبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد.¹

❖ **نموذج "Kanter، 1986"**:

يرى هذا النموذج أن هناك ثلاثة أنواع من الالتزام التنظيمي نابعة من متطلبات السلوك المختلفة، التي تفرضها المنظمة على أفرادها:

الالتزام المستديم: يمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المنظمات الذين يعملون فيها. لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من منظماتهم، وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

الالتزام التلاحمي: يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومنظّمته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيّمها المنظمات، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المنظمات، كإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة أو توفير السيارات و بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات والتي من شأنها تعزيز التلاحم بين الفرد والمنظمة.

الالتزام الرقابي: ينشأ هذا النوع من الالتزام عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل دليلاً مهماً لتوجيه سلوك الأفراد، وبالتالي فإن سلوك الفرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير.²

¹- يمينة بوقندورة، سامية ابرييم، **واقع الالتزام التنظيمي لأفراد داخل المؤسسة**، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، المجلد 06 ، العدد 01 ، جوان 2019، ص 94-95.

²- يمينة بوقندورة، سامية ابرييم، نفس المرجع، ص 98.

1-3- خصائص الالتزام التنظيمي:

- يتميز الالتزام التنظيمي بمجموعة من الخصائص، ولعل من أهمها:
- الالتزام التنظيمي كغيره من المتغيرات السلوكية، لا يمثل حالة ملموسة وإنما يستدل عليه من خلال سلوك العاملين، وتصرفاتهم في المنظمة، والتي تجسد مدى التزامهم التنظيمي.
- يبرز حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.
- يعتبر الالتزام التنظيمي أحد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات.
- يفتقد خاصية الثبات وهو يتفاعل مع مجموعة من المتغيرات الشخصية والبيئية وغيرها، مما يجعل مستوى الالتزام التنظيمي قابل لتغيير حسب درجة تأثره بالعوامل الأخرى، ومع ذلك فإن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبة من درجة التغيير التي تحصل لظواهر إدارية أخرى.
- يستغرق الالتزام التنظيمي وقتا طويلا لأنه يجسد حالة اقتناع تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة تأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية ضاغطة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة ابعاد رئيسية وهي: الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، الاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المؤسسة.¹

¹ - دليلى لحسن، محمد سليم خميس، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 30/09/2020، أطلع عليها يوم 05/06/2020.

2-4- أهمية الالتزام التنظيمي:

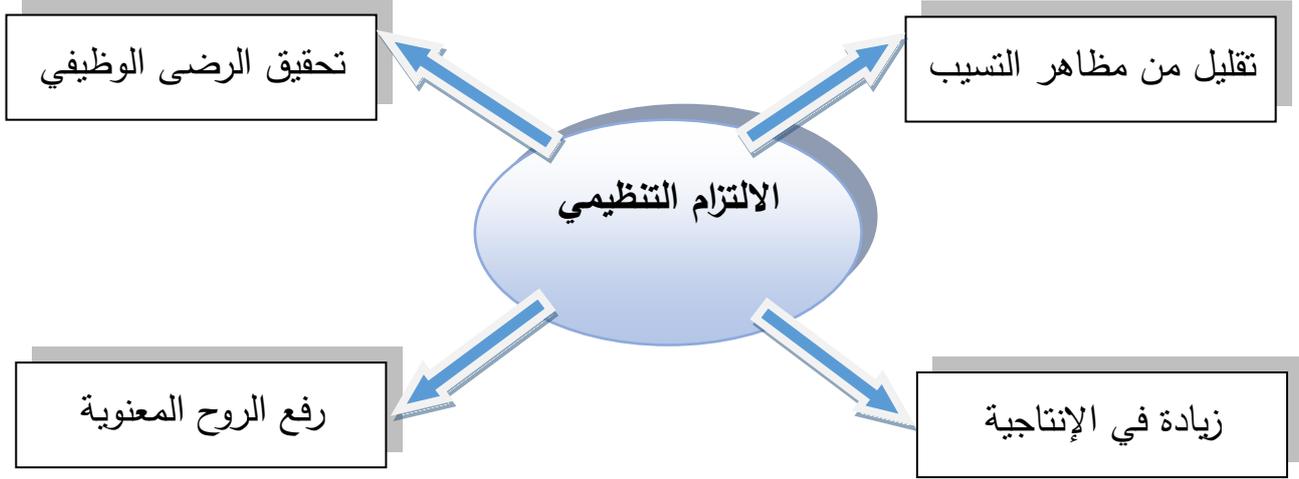
يشكل الالتزام التنظيمي أحد أهم المتغيرات التنظيمية في الوقت الحالي التي تحتل مكانة كبيرة وذلك لكونه:

- يساعد الالتزام التنظيمي العالي الذي يتحلى به الموظفون، المؤسسة على الاحتفاظ بموظفيها لأطول فترة ممكنة ما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الوسط الذي تنشط فيه.
- يكون الموظف الملتزم صاحب أداء عالي، فالموظف الملتزم يكرس كل قدراته ومجهوداته للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يعد الالتزام التنظيمي للموظف أمراً مهماً لأداء المؤسسة. فهو يتجلى في مهارات الموظفين وأداءهم وتفانيهم في أداء واجباتهم، لتحقيق الأهداف والغايات التنظيمية المحددة.
- يساهم الالتزام التنظيمي الذي يتحلى به الموظفون في بناء علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المؤسسة. مما يكمن من توفير مناخ تنظيمي ملائم.
- يعمل الالتزام التنظيمي على التقليل من الكثير من الظواهر السلبية التي قد تعرفها المؤسسة لحالة الأزمات. كارتفاع في معدل الغيابات والتسرب الوظيفي وانخفاض مستوى الاداء.¹
- يؤدي الالتزام التنظيمي إلى خلق جو اجتماعي يسوده نوع من ترابط العلاقات بين العاملين داخل المنظمة.²

¹ - نصر الدين قعودة، منير سلامي، أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين، دراسة جالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بباتنة، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد1، ت.ن.30/06/2020، أطلع عليه بتاريخ 05/06/2021.

² -سيسي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد11، ت.ن.28/03/2019، أطلع عليها بتاريخ 05/06/2021.

شكل رقم 04 يوضح أهمية الإلتزام التنظيمي داخل المنظمات



2- الالتزام التنظيمي (مراحله ،أبعاده والعوامل المؤثرة فيه):

2-1- مراحل تطور الالتزام التنظيمي داخل المنظمات:

يتفق الدارسون على أن الولاء التنظيمي الذي يتضمن معنى الارتباط السيكولوجي للفرد مع مؤسسته وولائه وإيمانه بقيمتها وإحساسه بالاندماج بعمله يترسخ لدى الفرد العامل عبر عدة مراحل يمر بها داخل مؤسسته.¹

إذ تعتبر عملية تكوين وتطور الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل عملية معقدة، وفي ما يلي سنعرض مراحل تطور الالتزام المتعددة:²

❖ المرحلة الأولى:

سميت بمرحلة التجربة،³ كما يطلق عليها اسم الطاعة⁴. تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة الفرد لعمله وتمتد لعام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختيار. تعتمد هذه المرحلة على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات عمل، لأن الأفراد يدخلون المؤسسات بدرجات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي، ويرجع هذا إلى توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما يحمله من قيم واتجاهات وأفكار، وفي هذه المرحلة يهدف الفرد لتحقيق الأمن والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهود لتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة مقابل حصوله على أجر مادي ومعنوي.⁵

¹- أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبوا حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون لنشر والتوزيع، د.ط، 2014، ص 313.

²- سماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، المنهل لنشر والتوزيع، 2016، ص 286.

³- سماعيل محمود علي الشرقاوي، نفس المرجع، ص 286.

⁴- أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبوا حمور، مرجع سابق، ص 314.

⁵- سماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 286.

❖ المرحلة الثانية:

يطلق عليها اسم مرحلة العمل والبدء، تبدأ هذه المرحلة وتمتد من عامين إلى غاية أربعة أعوام، وتظهر خلال هذه المرحلة خصائص مميزة لها تتمثل في:

الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، ظهور قيم الولاء التنظيمي،¹ وتحقيق الانسجام التنظيمي مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة.²

❖ المرحلة الثالثة:

تسمى بمرحلة الثقة في التنظيم، وتبدأ من السنة الخامسة في التنظيم، ففي هذه المرحلة تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الولاء التنظيمي ويزداد تبعاً لذلك نمو هذا الولاء التنظيمي حتى يصل لمرحلة النضج ثم دعم الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم، فتصبح بذلك المؤسسة جزء من الموظف وهو جزء منها وبالتالي تصبح قيم المؤسسة متناغمة وقيم الفرد العامل بها.³

¹ - سماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 286-287.

² - أحمد محمد الشيايب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سابق، ص 314.

³ - سماعيل محمود علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص 287.

2-2- أبعاد الالتزام التنظيمي:

هناك ثلاثة أبعاد أساسية في دراسة الالتزام التنظيمي، وذلك حسب اتفاق الباحثين من أمثال: (Allen&mayer,1991)، (Jarso&al,1993)، (winer,1982)، وهي:

❖ الالتزام الشعوري: "emotion commitment":

هو الالتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها من خلال قبوله لأهدافها وقيمتها والتأثر بها،¹ ويصف لنا "Jaros&a" الالتزام الشعوري على أنه درجة ارتباط الفرد سيكولوجيا بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل: الولاء، التعلق، الانتماء، الرغبة والسعادة.²

أي أن الالتزام الشعوري يتأتى من الارتباط العاطفي للفرد بمنظمتها فهو يعمل جاهدا للحفاظ على عضويته فيها رغبة في ذلك.³ كما يبذل جهدا كبيرا في سبيل تحقق أهدافها.

❖ الالتزام المعياري: "normative committent"

يأتي هذا من القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد ويشمل ذلك "القيم العائلية، الأعراف وحتى الدين"، حيث تقوم كل هذه العوامل بدور كبير في بلورة هذا النوع من الإلتزام. فضلا عن شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعمل بطريقة ملائمة لأهدافها إيمانا منه أن ما يفعله صحيح أخلاقيا.⁴ ويؤكد (LEE, 2003) أن الإلتزام المعياري للشخص قد يتطور بالإعتماد على ثلاثة أسس وهي:

¹ مؤيد نعمة الساعدي، انتصار عباس حمادي، نداء صالح المهدي، مرجع سابق، ص7.

² صفوان المبيضين، عالض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، د.ط، 2019، ص 148.

³ مؤيد نعمة الساعد، انتصار عباس حمادي، نداء صالح المهدي، مرجع سابق، ص 148.

⁴ صفوان المبيضين وعالض الأكلبي، مرجع سابق، ص 148.

- 1- المكافآت المقدمة من طرف المنظمة للفرد: مثل دفع رسوم الترتيب على العمل أو زيادة الأجور.
- 2- المبادلة: حيث أن إدراك الشخص لهذه الإستثمارات -حصوله على مكافآت- يؤدي إلى شعوره بالواجب والالتزام نحو المنظمة من خلال المبادلة بانجاز المهام المطلوبة لنجاح واستثمار المنظمة.
- 3- العقد السيكولوجي أو بمعنى أكثر ووضوحاً "الإرتباط النفسي": إنه هذا الإرتباط بين الشخص وزملاءه في العمل والمنظمة ينفذ الفرد للبقاء في المنظمة وفاءً لما تقدمه لهم.¹

البعد الثالث: الإلتزام الاستمراري: **continaunce commitent**:

يشير هذا البعد إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة. بسبب استثمارات الشخصية داخل المنظمة غير القابلة للإستغناء عنها والتي تتمثل في علاقات العمل مع الزملاء، التقاعد المهنية والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل مغادرة العمل أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمر مكلف بدرجة كبيرة للفرد وقد يفسر الإلتزام الفرد هنا في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو صعوبة إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى أي أن التزامه اتجاه المنظمة مربوطاً بالحاجة لذلك.²

¹ - مؤيد نعمة الساعدي، انتصار عباس عمادي ونداء صالح المهدي، مرجع سابق، ص 8.

² - صفوان المبيضين وعائض الأكلبي، مرجع سابق، ص 148-149.

شكل رقم 05: يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي



2-3- مظاهر الالتزام التنظيمي داخل المنظمات:

يظهر الالتزام التنظيمي داخل المنظمات من خلال عدة مظاهر نذكر منها:

- انخفاض معدلات الغياب والتأخير وإصابات العمل والتمارض وكذلك إنخفاض معدلات الشكاوي والتتمر.
- احترام المنظمة والالتزام بالقوانين الداخلية وكذا بذل أقصى الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- استعداد العاملين للتضحية بالوقت والجهد الإضافي لغرض الوقوف مع التنظيم سواء في منحة أو لتحقيق هدف معين يساعد في تطوير المؤسسة.
- رفع الكفاءة التنظيمية وتكاثف الجهود والمحافظة على أسرار العمل والدفاع عن سمعة المنظمة.
- شعور الفرد بالاتساق بينه وبين أهداف منظمة والاستعداد الدائم لتطوير قدراته الوظيفية بما يتناسب مع متطلبات التنظيم.¹

¹- بن معتوق حمزة، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 11، سبتمبر 2017، ص 254.

2-4- العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي داخل المنظمات:

- تؤثر في الالتزام المنظمي مجموعة كبيرة من العوامل، فمنها ما يقع ضمن بيئة المنظمة ومنها ما يقع خارجها، ولقد حددها "steers-1977" بثلاثة عوامل وهي:

السمات الشخصية، خصائص الوظيفة، الجنرات الوظيفية، ثم أضيفت مجموعة رابعة وهي الخصائص التنظيمية.¹ وفي ما يلي توضيح لأهمها:

أ- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في:

ظروف سوق العمل، فرص الإختيار لدى الفرد، رواج الظروف الاقتصادية، إرتفاع مستوى البطالة، الكساد وانخفاض فرص التوظيف.

- فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولدى الفرد عدد من فرص العمل المتاحة وكان قرار الاختيار لديه يتسم بالوضوح والحرية وبدون ضغوط خارجية كلما أدى إلى انخفاض في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد العامل.

- في حين كلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض فرص التوظيف المتاحة أمام الفرد كلما أدى ذلك إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد.²

ب- العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

لقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ومجموعة العوامل المتعلقة بالرد مثل: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخدمة، مستوى دخل الموظف، والمستوى الوظيفي، والتي سيتم توضيحها في ما يلي:

¹- أحمد علي صالح، سعد على العنزي، مرجع سابق، ص 86.

²- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، عمان، دط، 2012، ص 185.

❖ العمر:

"يقصد به سن الفرد الذي يعمل في المؤسسة"، ولقد أشار إليه لوثنان وزملاءه كأحد متغيرات الشخصية التي تؤثر في الالتزام التنظيمي، حيث أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة بين متغيري العمر والالتزام التنظيمي، إذ أن العمال الأكبر سناً تكون درجة إلتزامهم التنظيمي مرتفعة بالمقارنة مع العمال الأصغر سناً.¹

❖ سنوات الخدمة:

من خلال قرأتنا توصلنا إلى تعريف سنوات الخدمة على أنها عدد السنوات قضاها الموظف في المؤسسة التي يعمل بها.

- لقد أكدت العديد من الدراسات على وجود علاقة ارتباطية قوية بين طول سنوات خدمة الفرد داخل المنظمة ودرجة التزامه التنظيمي،² وهذا ما توصل إليه بوشنان "BOUCHANAN" في نتيجة مفادها أنه كلما زادت سنوات خبرة العاملين كلما ارتفع معدل الالتزام لديهم.

❖ مستوى الدخل:

يقصد به العائد المالي الذي يتقاضاه الموظف مقابل عمله في منظمة معينة وبوظيفة محددة المهام [...].، ولقد أثبت دراسة "زايد، 1994" على وجود علاقة بين كل من الالتزام الاستمراري والراتب الشهري الذي يتقاضاه الموظف.³

¹ - هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص 81.

² - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 186.

³ - هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص 82.

❖ المستوى الوظيفي:

من خلال قرأتنا توصلنا إلى تعريف المستوى الوظيفي على أنه المركز الذي يشغله الفرد داخل المنظمة في ظل الهيكل التنظيمي الخاص بها.

ولقد أكدت بعض الدراسات ومن بينها دراسة الفضلي العلاقة بين المستوى الوظيفي ومتوسط الالتزام لدى الفرد حيث كلما ارتفع المركز الوظيفي تراجع مستوى التزامه.¹

❖ الجنس والحالة الاجتماعية:

تبين من خلال بعض الدراسات إلى أن النساء أكثر التزاما من الرجال كما أظهرت أن هناك علاقة بين متغير الحالة الاجتماعية والالتزام التنظيمي. حيث أثبتت دراسة العنبي والسواط العلاقة المعنوية والإحصائية بين الحالة الاجتماعية والالتزام الاستمراري. إذ أظهرت النتائج أن الموظف غير المتزوج يتصف بدرجة أعلى من الالتزام عن نظرية الموظف المتزوج.²

د- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوثر بها في المستوى الالتزامي فتتوزع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي، والتغذية الراجعة، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي، وعكس ذلك صحيح فكلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد.³

¹ - هادي عذاب سلمان، مرجع سابق، ص 83.

² - سيسي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، ت.ن، 2019/03/28، أطلع عليه يوم 2021/06/05.

³ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 187.

ج- العوامل المتعلقة ببيئة المنظمة الداخلية:

تشمل هذه العوامل على مجموعة كبيرة من المتغيرات مثل: الأجر، الترقية، نمط الإشراف العدالة ... إلخ. وقد أفرزت نتائج بعض الدراسات وجود علاقة إيجابية بين كل من (دعم المشرف، الترقية، العدالة والمساواة بين العاملين) والالتزام التنظيمي، أما الأجر فلم تكن علاقته واضحة بدرجة كبيرة مع الالتزام إذ وجد أن تأثيره على الالتزام التنظيمي كان ضعيفا. إلا إن إحدى الدراسات التي أجريت على عينة من المدرسين وجدت أن كل من: متغيرات الأجر، فرص الترقية، دعم المشرف المشرف والأمان الوظيفي قد إرتبطت بعلاقة ايجابية ومعنوية مع الالتزام الشعوري. كما قد تؤدي عملية إعادة التنظيم وما ينجم عنها من تقليص أو تسريح لبعض العاملين إلى إضعاف مستوى الالتزام التنظيمي والثقة لديهم بمنظمتهم.¹

¹ - حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، غني دحام تناي النريدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار عناء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 131-132.

شكل رقم (06) : يوضح العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي :



3- المداخل المفسرة لمفهوم الالتزام التنظيمي:

لقد حاول العديد من الباحثين تفسير عملية الالتزام التنظيمي، مما أدى ذلك إلى ظهور مجموعة من المداخل والنظريات المفسرة له و التي يمكننا أن نلخصها على الشكل التالي:

3-1- المدخل التبادلي:

يفرض أصحاب هذا المدخل أن الأفراد يحملون معهم إلى المؤسسات التي يعملون بها حاجاتهم وتوقعاتهم، وأنهم سيعطون إلتزامهم لتلك المؤسسات بقدر ما تقدمه لهم من منافع وفوائد وبمدى قدرتها على إشباع حاجاتهم وتوقعاتهم. أي أن الفرد يبادل التزامه داخل المنظمة ومساهمته في تحقيق أهدافها بحصوله على الفوائد أو إشباع حاجاته الأخرى.¹

لعل من نافلة القول أن درجة الالتزام الفرد داخل المؤسسة وعدم قدرته على تركها تتحدد بالمنافع والفوائد التي يكتسبها من المؤسسة، ولا تقتصر هذه المنافع والفوائد على الناحية المادية فقط بل تمتد لتشمل الناحية المعنوية أيضا كمركز الشخص في المنظمة أو الصداقات التي كونها داخل المؤسسة.² والتي تشكل بدورها رأس المال الاجتماعي.

نحن نرى أن هذا المدخل يمكن تفسيره بـ: "نظرية التوقع" التي جاء بها " فيكتور فروم" في سنة 1964، والتي ترى أن الدافع للعمل لدى الفرد يتولد اذ ما اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، فالأفراد يعيشون على الأمل حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدوا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على المنافع إذ ما تحققت الأهداف المحددة فالعامل مثلا يعتقد أنه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجازى إما بالحصول على مكافآت مادية أو معنوية. لذا فسلوك الأداء لدى الفرد دائما تسبقه عملية المفاوضة بين البدائل المتوفرة

¹ - حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر عللك حافظ، غني دحام تناي الزبيدي، مرجع سابق، ص 118.
² - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 223.

لتحقيق المنافع واتخاذ الفرد للقرار معين للقيام بعمل ما، تتحكم فيه أساسا المنافع المتوقع الحصول عليها من بعد أداء ذلك العمل.¹

3-2- المدخل النفسي (الاتجاهي):

أورد هذا الاتجاه "ستيفنز" وتبناه "بورتر وسميث"، حيث وصفوا الالتزام التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه ايجابي نحو المنظمة، وجهد مميز يبدله الفرد لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية للبقاء فيها.

فهذا المدخل يصور الالتزام التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها، وهو يغطي أبعادا أكثر شمولية من "الاتجاه التبادلي" الذي ركز على بعد الحوافز كبعد محدد لدرجة التزام الفرد اتجاه مؤسسته والرغبة للبقاء فيها، ومن منظور النموذج النفسي يعد الالتزام التنظيمي نوع من التوافق بين الأهداف والقيم الفردية وأهداف وقيم المنظمة، فالعاملون الذين يؤمنون بأهداف المنظمة ويرغبون في تحقيقها يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية للعمل فيها، وإيماننا كبيرا بقيم المنظمة وأهدافها.²

نحن نرى أنه يمكننا تفسير هذا الاتجاه بنظريتي "التوحد لمارش وسيمون" و"نظرية Y لماكجريجور"، حيث يرى كل من "درويش والمهدي" أن نظرية "التوحد مع المنظمة" تشير إلى قبول الفرد لقيم وأهداف المنظمة كما لو كانت قيمه وأهدافه الخاصة كما أن انماط التوحد مع المنظمة التي يعمل بها الفرد هي: التوحد مع قيم المنظمة التي يعمل بها الفرد، التوحد مع جماعات العمل الفردية، التوحد مع الأنشطة والمهام والعمل على إنجازها، التوحد المهني (...)³، وهي من هذا المنطلق تتوافق نوعا ما مع "نظرية Y لماكجريجور" التي ترى أن الفرد يميل بطبعه إلى حب العمل كما يسعى إلى

¹ - عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 228.

² - يمينة بوقندورة، يليمة ابريم، مرجع سابق، ص 96-97.

³ - موزة بنت حمود بن علي المعمرية، ضغوط العمل وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى معلمي المدارس ما بعد الاساسي بمحافظة مسقط، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014، ص 40.

تحمل المسؤولية في ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، وذلك دون الحاجة إلى الأساليب العقابية إذ تعد هذه الأخيرة وسائل غير ناجعة لدفع العمال للالتزام بأهداف المؤسسة. كما أن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرار وإعطائهم قدرا من الحرية في العمل سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.¹

3-3- المدخل الاجتماعي السلوكي:

يقوم هذا المدخل على افتراضين أساسيين:

أولهما: مفاده أن الفرد يكون ملزما إذا كان مقيدا بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها، ومن هنا يصح القول أن العاملين الذين قضوا سنوات طويلة في العمل هم أكثر التزاما ورغبة في الاستمرار في العمل داخلها من نظرائهم الذين قضوا بضع سنوات عمل داخل المؤسسة، كونهم سيفقدون الكثير من المزايا إذا تركوا المنظمة ومن بينها التقاعد والمركز الوظيفي.² وفي نفس الرؤية يذهب " Salnick " إلى أن الالتزام التنظيمي يمثل حالة يصبح فيها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها.

أما ثانيهما: فيتجسد في ما ذهب إليه "Kanter" الذي اعتبر أن الالتزام التنظيمي نابع من رغبة الفرد، إذ يعتبره الفرد بمثابة الدور الاجتماعي المنوط به، فيسعى الفرد لبذل كل طاقاته وولائه للمنظمة باعتبارها نظام اجتماعي يسعى لتحقيق هدف معين.³

أن ما يفسر هذا المدخل هو نظرية الاستثمارات التي تنظر للالتزام التنظيمي على أنه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات في الوقت، الجهد، والعوائد التي سيفقدونها الفرد إن هو ترك المنظمة وتلتقي هذه النظرية مع توجهات المدرسة

¹ - أحمد يوسف دودين، مرجع سابق، ص 276-277.

² - غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، مرجع سابق، ص 117.

³ - يمينة بوقندورة، سامية ابرييم، مرجع سابق، ص 102

السلوكية أو المدرسة النفسية الاجتماعية، التي تفسر الالتزام على أنه قوة دافعة للفرد. أي أن حساب الاستثمارات البقاء يصبح قوة دافعة تشد الفرد نحو المنظمة. غير أن هذه الاستثمارات تشكل قيود تخفض من درجة حرية الفرد في اختيار أي نشاط مستقبلي في منظمة أخرى. وتتمثل هذه القيود في: التقاعد، درجة الوظيفة، المعرفة المتخصصة، فالمعرفة المتخصصة تجعل من الصعوبة على الفرد أن يجد عمل يناسبه في مكان آخر.¹

3-4- علاقة الالتزام التنظيمي بالقيادة الإدارية الديمقراطية:

توجد علاقة وثيقة بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي، والتي يمكننا تجسيدها على

شكل نقاط التالية:

- يؤثر الأسلوب أو النمط القيادي الديمقراطي تأثيراً بالغاً على اتجاهات الأفراد فيدفعهم نحو الثقة في المنظمات التي يفتقدها الكثير من العاملين كما يساهم في تعميق الولاء لديهم.
- يساهم النمط القيادي الديمقراطي في الحفاظ على الموارد البشرية العاملة في المنظمات من خلال تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي للعاملين مما يضمن بقائهم واستمرارهم في المنظمة والتزامهم التنظيمي.
- يساهم نمط القيادي الديمقراطي في تحقيق العدالة في الأجور والحوافز وتحسسهم بمزايا العمل والأمن الوظيفي مما يدفع العمال لتقديم ولائهم للمنظمة التي يعملون بها.
- يساهم النمط القيادي الديمقراطي في إشباع حاجات العمال النفسية والاجتماعية للموظف. مما يجعله يثق في القائد وبالتالي يقدم ولاءه له وللمؤسسة ككل.²

¹- غني دحام و اخرون، مرجع سابق، ص 117.

²-تيسف جبير ميدن، بيتز شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة حسين سلامة عبد العظيم، دار الفكر، عمان، 2005، ص 33.

خاتمة الفصل الثالث:

في ختام هذا الفصل يمكننا القول أن الالتزام التنظيمي عامل من عوامل فشل أو نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها، ويعرف هذا الأخير على أنه درجة اندماج الفرد بالمنظمة ورغبته في الاستمرار بها وبذل الجهود في سبيل تحقق أهدافها.

لقد صنف الباحثين الالتزام التنظيمي إلى عدة أنواع، وذلك إستنادا على منطلقاتهم النظرية ومدى فهمهم للالتزام التنظيمي والدوافع التي تجعل الفرد ملتزما اتجاه المنظمة، ولعل من أهم هذه التصنيفات، نجد تصنيف كل من:

- **كيدرون (Kidron)** الذي صنف الالتزام التنظيمي إلى صنفين وهما: الالتزام المحسوب والالتزام المعنوي.
- **اتزيوني (Etzioni)** الذي صنف الالتزام التنظيمي إلى التزام معنوي، التزام متبادل والتزام اغترابي.
- **أما كانتر (Kanter)** فصنّفه إلى التزام مستديم، التزام تلاحمي والتزام رقابي.

انطلاقا من هذه التصنيفات يمكننا تحديد ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي والتي يمكن أن نحددها في ما يلي:

- **البعد الشعوري:** والذي يشير إلى ارتباط الفرد سيكولوجيا بالمنظمة من خلال جملة من المشاعر مثل: الولاء، التعلق، الانتماء، الرغبة والسعادة.
- **البعد المعياري:** ينبع من من القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد وهو يشير إلى شعور الفرد بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعمل بطريقة ملائمة لأهدافها إيمانا منه أن ما يفعله صحيح أخلاقيا.

■ **البعد الاستمراري:** يشر إلى رغبة الفرد للبقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها ينبثق هذا البعد عادة من العوائد المادية التي يحصل عليها الفرد داخل المنظمة، أو صعوبة إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى.

تؤثر في الالتزام المنظمي مجموعة كبيرة من العوامل و التي يمكننا حصرها في مايلي:

■ **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** تشمل: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي.

■ **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** تشمل مجال الوظيفة، درجة الاستقلالية، التحدي، التغذية الراجعة، الشعور بالأهمية والشعور بالمسؤولية.

■ **العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة:** تشمل الأجر، الترقية، نمط الإشراف العدالة.

لقد حاول العديد من الباحثين تفسير عملية الالتزام التنظيمي فظهرت في ظل ذلك مجموعة من المداخل النظرية والتي يمكن أن نلخصها بالشكل التالي:

■ **الاتجاه التبادلي:** الذي يفسر درجة الالتزام الفرد داخل المؤسسة وعدم قدرته على تركها انطلاقا من المنافع والفوائد التي يكتسبها من المؤسسة.

■ **الاتجاه الإجتماعي السلوكي:** الذي يرى أن الفرد لا يكون ملزما إلا إذا كان مقيدا بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها.

■ **الاتجاه النفسي:** الذي يرى أن الالتزام التنظيمي نوع من التوافق بين الأهداف والقيم الفردية وأهداف وقيم المنظمة.

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

مقدمة الفصل:

تحتل المرحلة الميدانية أهمية خاصة في البحوث الاجتماعية، وذلك لأن قيمة البحث الاجتماعي لا تتمثل فقط في جمع التراث النظري، والإطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة موضوع الدراسة بشكل مباشر، وإنما القيمة الحقيقية للبحوث الاجتماعية تتمثل في اعتمادها على العمل الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، ومراجعة هذه البيانات مراجعة دقيقة أثناء القيام بالعمل الميداني.¹ إلا أن هذه البيانات المتحصل عليها ليس لها دلالة ومعنى في حد ذاتها، بل تصبح كذلك بعد عملية التحليل والتأويل السوسولوجي. فمن خلال هذه العملية نعطيها معنى واتجاه معينين حسب طبيعة دراستنا وأهدافها.

قد لا نبالغ إذا ما قلنا أن المرحلة الميدانية تعتبر من أهم مراحل البحث العلمي، فمن خلالها يظهر لنا ذكاء ومهارة الباحث في اختيار المنهج والأدوات المناسبة في جمع البيانات ، وتحديد نوع العينة واستخدام المقاييس الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

ومن خلال ما تقدم سنقوم في هذا الاطار عرض لأهم الإجراءات المنهجية والميدانية التي قمنا بها أثناء دراستنا للموضوع محل الدراسة بالإضافة إلى تحليل المعطيات وتأويلها سوسولوجيا. حيث قسمت دراستنا الميدانية إلى مرحلتين أساسيتين:

¹- سعيد ناصف، محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها (نماذج لدراسات وبحوث ميدانية)، مكتبة زهراء الشرق، مصر، د.ط، 1977، ص 159.

أ. الدراسة الاستطلاعية:

تعد هذه المرحلة الخطوة الأولى من دراستنا الميدانية، إذ تم بموجبها النزول لأول مرة لميدان الدراسة، ولقد هدفت هذه الدراسة لتعرف على الميدان قبل دراسته والخوض فيه، قصد إزالة اللبس عن بعض النقاط الغامضة وجمع أكبر قدر من المعطيات والبيانات الخاصة بموضوع دراستنا، بالإضافة إلى اختبار مدى صحة الأدوات المستخدمة لجمع البيانات وتحديد عينة الدراسة، ولقد تسنى لنا من خلال هذه المرحلة:

✓ البحث عن المؤسسة التي تخدم مجال الدراسة ثم الحصول على موافقتها وإدارة الجامعة للسماح لنا للقيام بالدراسة الميدانية.

✓ التعرف على مؤسسة "ENAD SHYMECA" بولاية سعيدة عن قرب من خلال إجراء مقابلا أولية مع المدير ورئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية.

✓ الاطلاع على الهيكل التنظيمي لمؤسسة "ENAD SHYMECA" بولاية سعيدة وزيارة مختلف مصالحها.

✓ التعرف على مجتمع الدراسة وتحديد عينة الدراسة.

✓ ملاحظة ومراقبة بعض السلوكيات التي يبديها العمال أثناء أداءهم لأعمالهم عن كثب.

✓ إجراء مجموعة من المقابلات مع عينة من رؤساء المصالح والعمال لتحديد النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ ضبط إشكالية الدراسة وتصويبها، وذلك بعدما تسنى لنا الإلمام بالمعلومات والبيانات.

✓ تحديد أداة الدراسة وضبطها بعدما قمنا بعرضها على مجموعة من الاساتذة لتصحيحها وتصويبها.

ب. الدراسة الأساسية:

هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ معرفة العلاقة بين القيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة.
- ✓ معرفة العلاقة بين التسيير بالمشاركة مع الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة.
- ✓ معرفة العلاقة بين تحفيز العمال ومستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

الفصل الرابع:

الإجراءات المنهجية للدراسة

1- مجالات الدراسة الميدانية:

إن القيام بدراسة ميدانية يتطلب منا أن يكون لدينا موضوع لدراسته ومكان وزمان لذلك، إذ لا يمكننا أننتصور دراسة ميدانية بدون أن يكون لدينا مجال مكاني، زمني وبشري والذي يطلق عليه في علم الاجتماع اسم مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وعلى هذا الأساس يمكننا تحديد مجالات الدراسة كما يلي:

1-1-المجال المكاني للدراسة:

يقصد بالمجال المكاني مكان إجراء الدراسة الميدانية، حيث قمنا بإجراء دراستنا الميدانية في وحدة "ENAD SHYMECA" بسعيدة التابعة للمؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة. وفي ما يلي سنقدم تعريف وحدة "ENAD SHYMECA" سعيدة بالتفصيل:

1-1-1-التعريف بالمؤسسة :

وحدة "ENAD SHYMECA" سعيدة هي شركة عمومية تأسست في 04 ديسمبر 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-416. تقع في المنطقة الصناعية رقم (01) طريق معسكر تتوسط المؤسستين "SNPAC" و"Emis". يبلغ رأسمالها الاجتماعي 257.440.000.00 دج، تحتل مساحة تقدر 42079 متر مربع، منها 7150 متر مربع مغطاة، يبلغ عدد عمالها 38 عامل.

يتمثل النشاط الرئيسي للمؤسسة في انتاج وبيع مواد التنظيف والصيانة. وتعتمد في أداء وظيفتها البيع على قناتين هما:

- قناة الجملة التي تركز بالدرجة الأولى على الطلبات.
- أما الثانية فهي التوزيع التي تنحصر في رجال البيع وذلك ببيع منتجات المؤسسة للزبائن (أصحاب المحلات).

1-1-2-أهداف ووظائف وحدة "Enad Shymeca" بسعيدة :

تظهر وظائف وحدة "Enad Shymeca" بسعيدة في ما يلي:

- توسيع وتطوير نشاطات التوزيع لتحقيق أهداف المؤسسة.
- استخدام القوة البيعية لتلبية حاجات المستهلكين من خلال بيع المنتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.
- إنتاج وتسويق مواد الصيانة وكذلك شراء المواد الأولية وتحويلها إلى منتجات عامة لغرض بيعها.

1-1-3-إمكانيات الوحدة المادية والبشرية:

لقد عاشت المؤسسة من سنة 2006 إلى غاية 2008 صعوبات مالية أدت بها إلى التوقف التام لمدة 9 أشهر في عام 2008 هذه السياسة أجبرت المسيرين سوء داخل المؤسسة أو من جانب المجمع البحث عن تمويل مالي ينعش الوحدة ويعيد لها مكانتها في السوق خاصة من الناحية الغربية للوطن.

لقد كالت هذه الجهود بوضع سياسة مالية وتسويقية جديدة حيث أنه قد تم تمويل المؤسسة بقرض مالي قدر بـ 5 ملايين سنتيم زد على ذلك محاولة استرجاع الديون التي كانت على عاتق الدولة من بينها ديون مؤسسة سوديج وهي مؤسسة وطنية لتوزيع المواد الغذائية والتنظيف والتي قدرت بـ 10 ملايين سنتيم، مع العلم أن للمؤسسة إمكانيات بشرية ومادية أخرى من بينها أن قدرة الإنتاج قد تفوق 40 طن. إضافة إلى إمكانيات تنويع المنتجات وتغطية السوق بحصة سوقية معتبرة وتهدف المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة بحيث تكون لها القدرة على المنافسة في السوق.

- تركز المؤسسة على جانب البيع المتنقل للرفع من رقم الأعمال.
- تحاول المؤسسة من خلال حصولها على شهادة ISO9001 في جويلية 2007 توظيفها على منتجاتها لإبراز مدى جودتها.

1-1-4-منتجات وحدة "Enad Shymeca":

تقوم وحدة "Enad Shymeca" سعيدة بتسويق عدة منتجات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

■ منتجات تصنع داخل المؤسسة:

المتكونة من ماء جافيل، المطهر صانيبو، مطهر قريزيل أسود، منظف الأواني، روح الملح نظاف نجمة منتج سائل التبريد 5ل و 2ل و 24ل، منتج خاص بزجاج السيارات 1ل و 24ل منتج ماء حامضي خاص بالطريات 1ل، منتج ماء مقطر 1ل.

■ المنتجات المعاد بيعها وتنقسم إلى قسمين:

مواد صيانة السيارات من وحدة شميكا الروبية للتجميل من بينها: المعقمات الكحولية وسائل غسل الأواني وصابون سائل.

1-1-5-الهيكل التنظيمي لمؤسسة "Enad shymeca":

سنقوم في هذا الجانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة بذكر كل مصلحة في المؤسسة مرفقة بالدور الذي تقوم به:

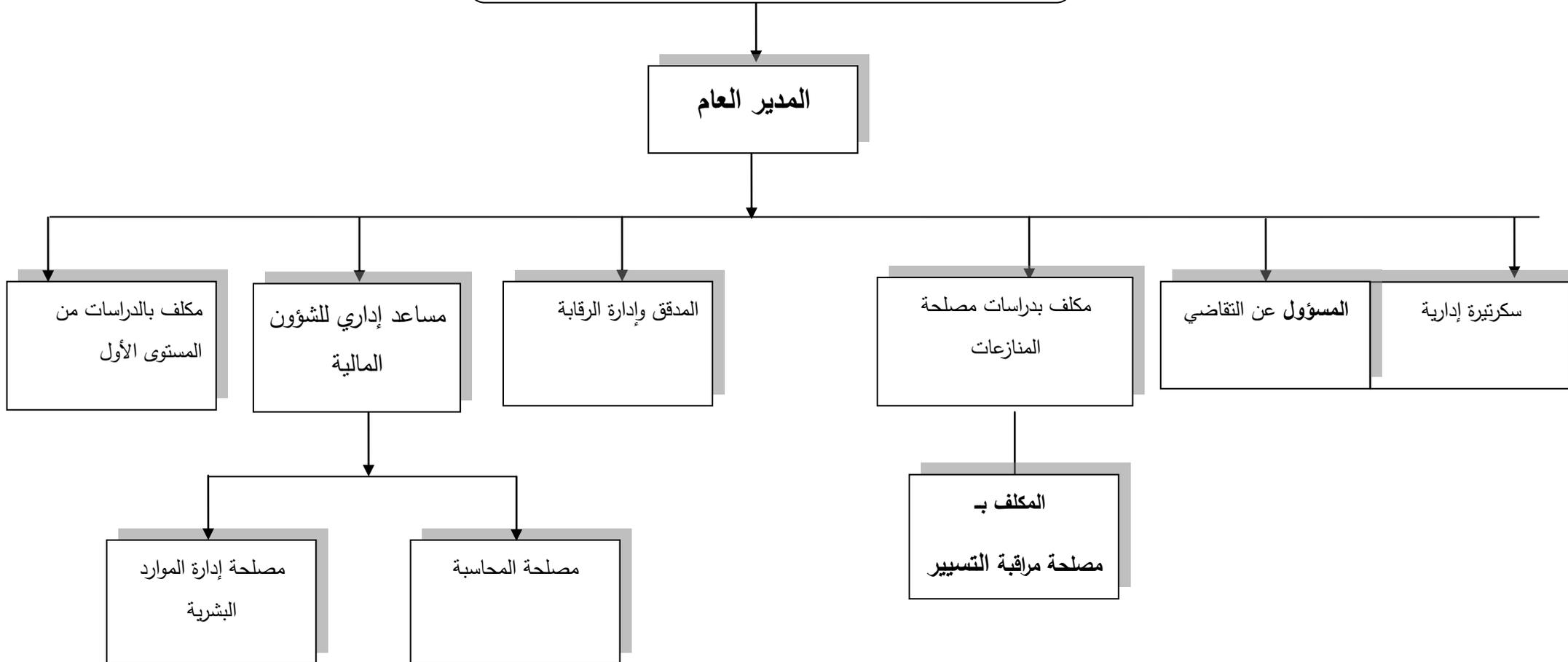
الفرع الأول: مصلحة المديرية العامة:

يتزأس هذه المصلحة المدير العام والذي يعتبر المسؤول الأول في المؤسسة رفقة طاقم من المساعدين.

من أبرز المهام الرئيسية الموجهة للمدير تتمثل في:

- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- تسطير أهداف المؤسسة حسب الإمكانيات المتوفرة.
- تسطير أهداف المؤسسة حسب الإمكانيات المتوفرة.
- العمل على تحقيق التوازن المالي للمؤسسة بتقييم مواردها.

الشكل (07) يوضح هيكل مصلحة الإدارة العامة



مصلحة التجارة:

يتأسسها مدير المبيعات ومن أهم وظائفها ما يلي:

- إعداد فواتير البيع.
- تسجيل كل معلومات المتعلقة بالبيع.
- تسيير المخزون ومراقبته .
- تحضير وصل الطلبية .
- ضمان توفير الموارد الأولية وقطع الغيار.
- البحث عن الموردين للمؤسسة بأقل تكلفة ممكنة.
- مراقبة المنتجات والموارد الأولية.

تهدف هذه المصلحة إلى :

- تحقيق أكبر رقم أعمال ممكن عن طريق بيع أكبر قدر من المنتجات.
- تساهم في إبراز نقاط القوة والحفاظ عليها واكتشاف نقاط الضعف ومحاولة اجتبابها بهدف مجابهة المنافسة الحادة في السوق.
- توسيع الحصة السوقية للمؤسسة وهذا من خلال البحث على أسواق جديدة زد على الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق المحلي.
- العمل على الحفاظ على الزبائن الدائمين والجدد.

الشكل (08) يوضح هيكل مصلحة التجارة

رئيس مصلحة التجارة

رئيس فرع التمويل

المشترين

رئيس المستودع

مسير مخزن المنتجات المتنقلة

سائقي الوزن الخفيف

سائقي الوزن الثقيل

ميكانيكي

رئيس فرع البيع

مسير مخزن المنتجات
النهائية

المكلف بالفاتورة

أمين المستودع

سائق الرافعة الشوكية

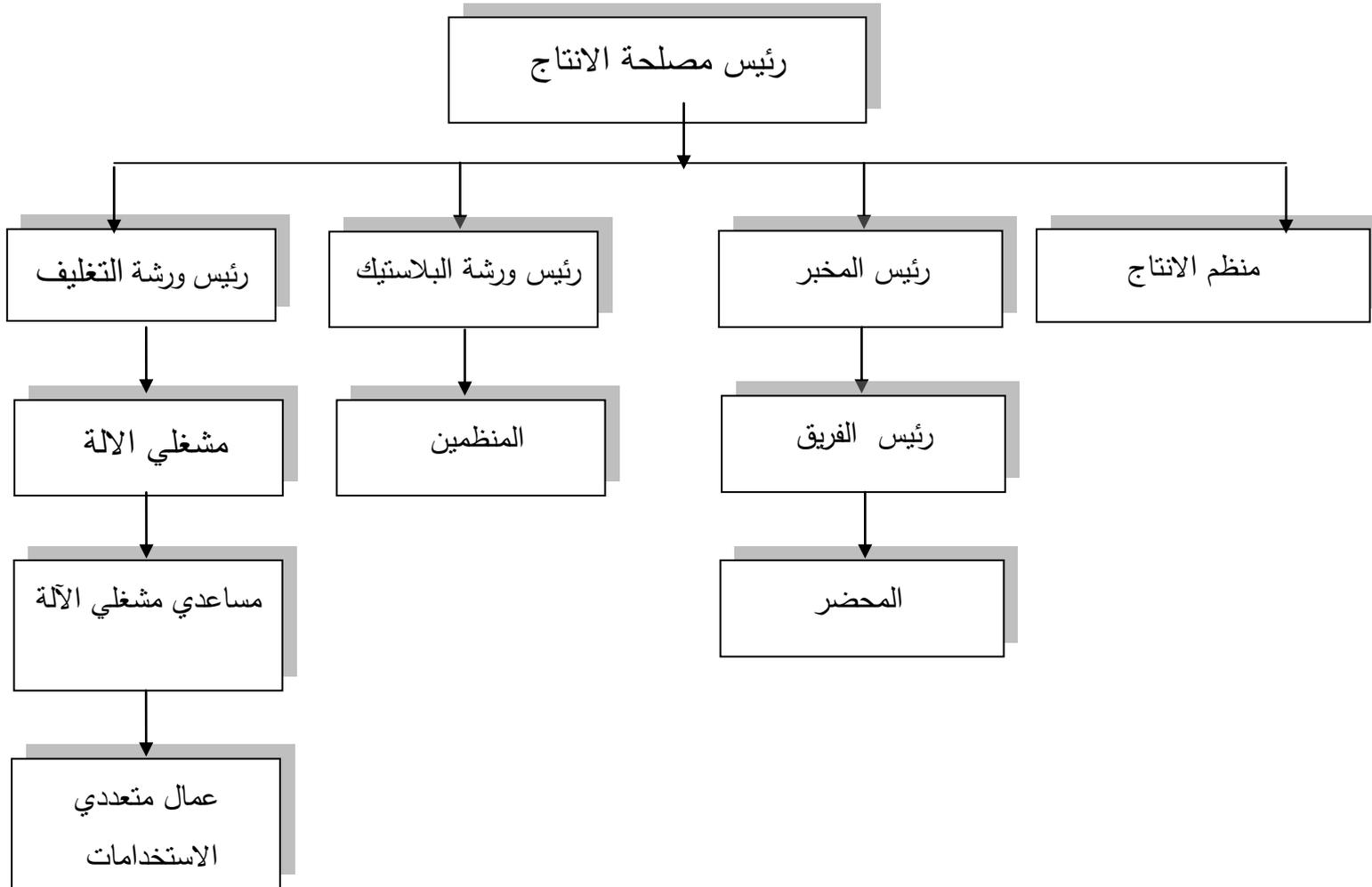
مندوب تجاري

مصلحة الانتاج:

تهدف هذه المصلحة إلى تحقيق ما يلي:

- إعداد المخطط العام للإنتاج.
- متابعة ملفات الآلات.
- إعداد وبرمجة الآلات حسب الطلبية.

الشكل (09) يوضح هيكل مصلحة الانتاج

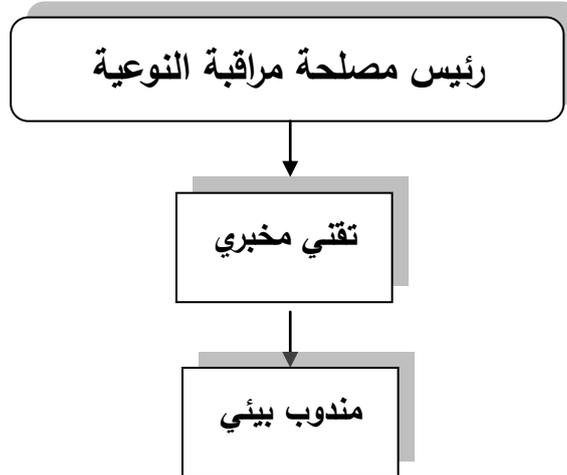


مصلحة مراقبة النوعية:

مهمة هذه المصلحة هي التأكد من أن الأجزاء المصنعة في أقسام الإنتاج المشتراة من خارج المنشأة، تقع من حيث المواصفات ضمن معايير الجودة وهوامش الخطأ المسموح به. حيث تقوم بتفحص كل سلعة تنتج وفقا لطريقة الإنتاج حسب الطلب.

كما تقوم بتفحص العينات التي يتم سحبها من المواد التي يتم تصنيعها بطريقة عشوائية وبدون تحيز تم تقوم بتسجيل نتائج الفحوص وهذا من شأنه أن يسهل عملية المتابعة لاكتشاف أية اتجاهات غير مستقرة أو خطيرة بخصوص تردي نوعية المنتج سواء كانت تنقص أو تزيد عن الأبعاد والمواصفات المطلوبة.

الشكل (10) يوضح هيكل مصلحة مراقبة



مصلحة الأمن:

تتمثل مهام هذه المصلحة حسب ما أدلى به أعوان الأمن والوقاية بمؤسسة "إيناد شميكا" عموماً في:

- التفتيش الدوري في أماكن العمل.
- تسجيل كل من يقوم بالدخول إلى المؤسسة في سجل الزيارات وإرشاده.
- تسجيل الغيابات والتأخرات العمال بسجلات الغيابات التأخرات.
- تأمين المؤسسة بما فيها من عناصر بشرية ووثائق إدارية وعتاد.
- التأكد من صلاحية معدات الإطفاء وأدوات الإنقاذ الخاصة بالمبنى، والحرص على صيانتها بشكل دوري وفي الموعد المحدد.
- التحقق من أن جميع الأبواب تم إغلاقها بعد مغادرة الموظفين.
- التأكد من فصل التيار الكهربائي بعد مغادرة العمال وإغلاق محابس الغاز.
- التدخل في حالات الطوارئ وإسعاف الضحايا.
- كتابة تقرير في نهاية كل شهر يشتمل على كامل الملاحظات والإجراءات التي تمت ملاحظتها أو أخذها بعين الاعتبار خلال الشهر، من ثم عرضه على مدير المؤسسة والمسؤول عن السلامة العامة.

الشكل (11) يوضح هيكل مصلحة الأمن

رئيس مصلحة الأمن

رئيس الفريق د

عون الوقاية والأمن

عون الوقاية والأمن

عون الوقاية والأمن

رئيس الفريق ت

عون الوقاية والأمن

عون الوقاية والأمن

عون الوقاية والأمن

رئيس الفريق ب

عون الوقاية والأمن

عون الوقاية والأمن

عون الوقاية والأمن

رئيس الفريق أ

عون الوقاية والأمن

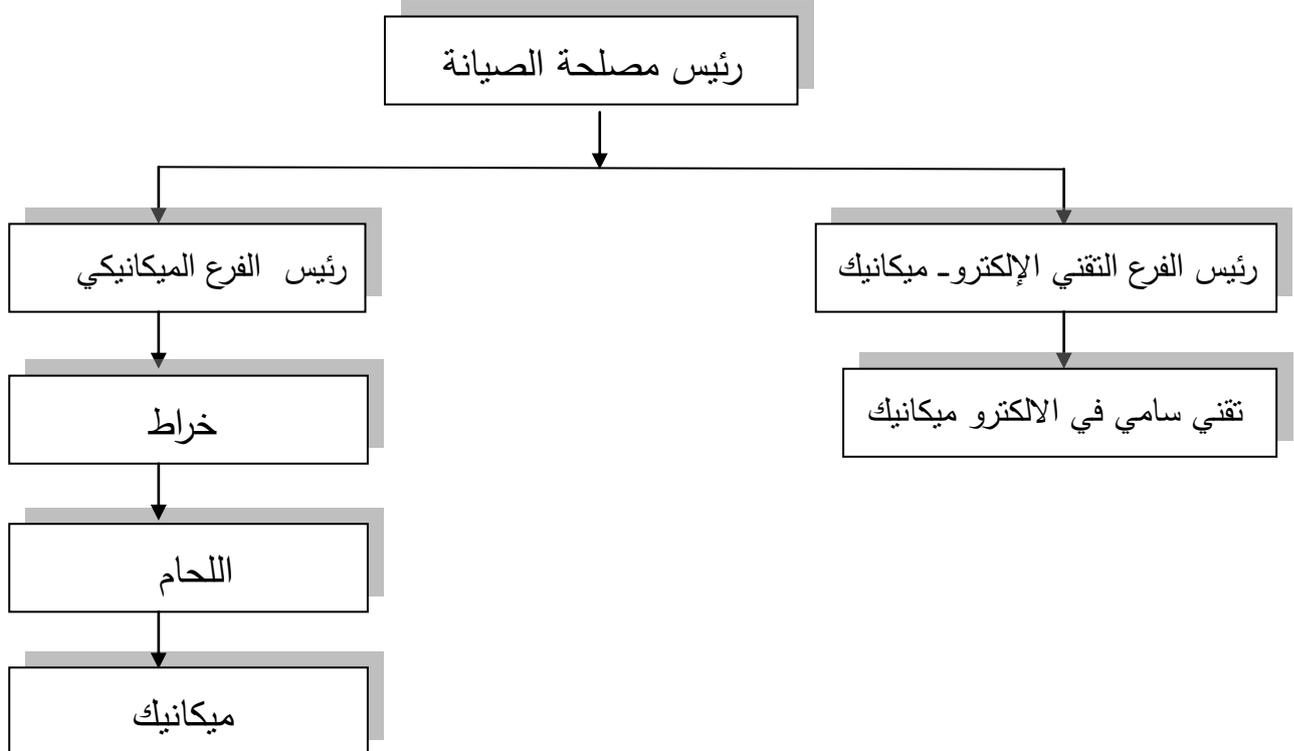
عون الوقاية والأمن

عون الوقاية والأمن

مصلحة الصيانة:

تهتم هذه المصلحة بصيانة سيارات وآلات المؤسسة، وتتكون أساسا من:

الشكل (12) يوضح هيكل مصلحة الصيانة:



1-1- المجال الزمني للدراسة:

وهي الفترة التي تم فيها انجاز دراستنا حيث امتدت منذ 2020/12 إلى غاية 2021/07

1-2- المجال البشري للدراسة:

طبقت هذه الدراسة على عينة قدرت بـ (37) عاملا بوحدة "Enad Shymeca" بسعيدة.

2- منهج الدراسة:

إن المناهج التي تصلح للبحث عن حقيقة ظاهرة معينة تختلف باختلاف الموضوعات المطلوب بحثها من قبل الباحثين،¹ فالإشكالية المطروحة والأهداف المراد تحقيقها هي التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين دون غيره من المناهج الأخرى. والمنهج كما يعرفه البعض هو الطريقة الذي يسلكه الباحث وهو المعرفة العلمية المنظمة للأفكار من أجل الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة،² كما يعرف على أنه: "نوع من التصميم يضعه الباحث بحيث يستعين في ذلك بمجموعة الإجراءات والقواعد التي يتم تبنيها قصد الوصول إلى نتائج علمية".³

إذا فالمنهج هو مجموعة الخطوات التي يتبعها الباحث للإجابة عن التساؤلات التي طرحها الباحث في إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها. ومن خلال ما تم عرضه فإننا خلال دراستنا الحالية قمنا بالإعتماد على المنهج التالي:

¹ - محمد عبيدات، محمد أبو نعسان، عقلة المبيضين، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 1999، ص 35.

² - بلقاسم سلاطونية، حسان جيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د.ط، 2004، ص 35.

³ - عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع النظريات المعاصرة (الجزء الثاني)، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002، ص 178.

2-1- المنهج الوصفي:

يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية¹. حيث يهتم بجمع الشواهد من الظروف السائدة فعلا لغرض الوصول لإستنتاجات تساهم في فهم الواقع.²

بشكل عام يمكن تعريف هذا المنهج بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكزة على جمع المعلومات كافية ودقيقة من الظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة زمنية أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة."³

كما يعرفه "ريمون بودون" على أنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وصفا كميًا عن طريق جمع المعطيات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة ، لأن إعطاء الظاهرة تحليلا كميًا يسمح لنا بالمقارنة بين عنصر وآخر أو بين مجموعة عناصر في ما بينها".⁴

إن استخدامنا لهذا المنهج مبني على الخطوات الآتية:

■ إن إشكالية البحث المتمثلة في إبراز طبيعة العلاقة بين القيادة الادارية الديمقراطية والالتزام التنظيمي دفعتنا لجمع المعلومات و البيانات المتعلقة بموضوع بحثنا من خلال الاستطلاع الأولي الذي قمنا به في وحدة " **Enad Shymeca**" بسعيدة حيث سمح لنا هذا المنهج في هذا الاطار استعمال تقنيات البحث المتمثلة في الملاحظات إجراء مقابلات مع عمال ومدير المؤسسة الأمر الذي ساعدنا على تحديد إشكالية البحث وضبطها.

¹ - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 46.

² - طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت ، ط1، 1984، ص3.

³ - محمد عبيدات وآخرون، مرجع سابق، ص 46

⁴ -Rimons Boudon, Les méthode en sociologie, Ed PUF, , 4 édition, paris. 1985, p31.

- من خلال دراستنا الاستطلاعية تمكنا من تحديد أسئلة الدراسة بشكل دقيق ومتوافق مع واقع المؤسسة.
- انطلاقا من الأسئلة التي تم طرحها قمنا بصياغة مجموعة من الفروض التي تم طرحها كأجوبة مبدئية للمشكلة المطروحة بهدف الوصول إلى حل موضوعي للدراسة. والتي بينا من خلالها، أن هناك علاقة ما بين استخدام النمط الديمقراطي في التسيير وتعزيز الالتزام لدى عمال مؤسسة "Enad Shymeca" بسعيدة.
- اختيار عينة الدراسة ثم قمنا بتطبيق الاستمارة بالمقابلة كأداة لجمع البيانات وكان الهدف منها ضمان مصداقية الإجابة من طرف المبحوثين.
- بعد جمع المعلومات والمعطيات قمنا بتبويبها وتحليلها و تفسيرها إحصائيا باستعمال برنامج الحزم الإحصائية "spss" ثم الخروج بجدول إحصائية بسيطة ومركبة التعليق عليها.
- تفسير المعطيات المتحصل عليها من التحليل الإحصائي سوسولوجيا، ثم إدراج خاتمة عامة.

3- مجتمع وعينة الدراسة :

3-1-مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموعة العناصر لها خاصية أوعدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى".¹

إن مجتمع الدراسة الذي يقوم عليه بحثنا العلمي يتمثل في كل العاملين من إداريين وتقنيين بمختلف المصالح في وحدة "إيناد شميكيا" بسعيدة. والبالغ عددهم (38) عاملا.

¹ - مورييس أنجرس، مرجع سابق، ص 298

3-2- عينه الدراسة:

يعتبر اختيار العينه من الخطوات والمراحل الهامة في البحث العلمي. ولا شك أن الباحث يبدأ بالتفكير في عينه البحث منذ البداية حتى يتسنى له ضبط إشكالية دراسته وأهدافها، فالعينه ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسب ما اتفق عليه، ولكنها اختيار واعى تراعى فيه قواعد واعتبارات معينه لكي تكون النتيجة قابله للتعميم على المجتمع الأصلي.

حيث تعرف العينه على أنها مجموعة العناصر الممثلة لمجتمع الدراسة الكلي والمطابقة له من حيث الخصائص والمميزات حتى يستطيع الباحث إجراء دراسته عليها واستخلاص النتائج وتعميمها على المجتمع الكلي للدراسة.

نظرا لصغر حجم مجتمع الاصلي لدراستنا ارتأينا أن نأخذ كل عناصر المجتمع الأصلي ماعدا مدير الوحدة حيث قدرت عينه دراستنا ب: (37) عامل من مختلف مصالح وحدة "إيناد شميكاً" بسعيدة.

4- أدوات جمع وتحليل البيانات:

4-1- أدوات جمع البيانات:

تعد أدوات البحث العلمي عبارة عن مجموعة من التقنيات التي يلجأ إليها الباحث من أجل قصي الحقائق والوقائع بغية التحقق من فرضيات وأهداف دراسته، وحتى يتحقق هذا الهدف لابد على الباحث من اختيار الأداة أو الأدوات الأكثر ملائمة لبحثه، إذ أن اختيار إحدى هذه الأدوات يستند أساسا على ضوء الفائدة من استخدامها.

استنادا على هذا الطرح فإننا قمنا باختيار مجموعة من الأدوات والتي تعتبر أكثر ملائمة لمشكلة دراستنا والتي سنقوم بعرضها في ما يلي:

أ. الملاحظة:

تعد الملاحظة من الأدوات الأكثر استعمالاً في البحوث الاجتماعية، وتعرف على أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح للباحث بمراقبة الظواهر محل الدراسة عن كثب وفق ظروفها الطبيعية. بهدف أخذ معلومات كيفية تمكن الباحث من فهم مواقف وسلوكيات وتفاعلات المبحوثين. لقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على الملاحظة بدون مشاركة، حيث اكتفت الباحثة بتسجيل ما تراه من تفاعلات وسلوكيات بين المبحوثين وذلك من مسافة معينة. إن الممارسة الميدانية للملاحظة في ما يخص موضوع دراستنا الموسوم بـ:

"القيادة الادارية لديمقراطية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة ايناد شميكا".

سمحت لنا تحديد النمط القيادي السائد في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على طبيعة العلاقة بين المدير وموظفي المؤسسة محل الدراسة. حيث لاحظنا وجود علاقة طيبة بين المدير وموظفي المؤسسة وخاصة عمال الإنتاج، حيث كان يقوم بزيارات يومية لورشات الإنتاج يظهر من خلالها الجوانب الانسانية في التعامل معهم، من خلال الاهتمام بهم، تفقد أحوالهم، استشارتهم وتحفيزهم وهذا إن دل على شئ فهو يدل على القيادة الديمقراطية التشاركية .

ب. المقابلة:

تعد تقنية المقابلة من أهم أدوات جمع المعطيات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية يتم التحقيق بواسطة المقابلة من خلال مقابلة جماعة المبحوثين وطرح مجموعة من الأسئلة المدروسة والمدققة والهادفة عليهم. وهذا بهدف الحصول على المعلومات بشكل مباشر منهم.¹

¹ - محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة للاستشارات الثقافي، دط، 2008، ص165.

تعرف المقابلة على أنها محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو مع مجموعة من الأفراد بهدف الحصول على معلومات وبيانات يستخدمها في بحثه العلمي.¹

لقد قمنا باستخدام المقابلات الأولية في دراستنا الحالية مع مدير، بعض من رؤساء المصالح وبالأخص مع عمال الإنتاج. هادفين بذلك إلى:

- التعرف على وحدة "Enad Shymeca" سعيدة ومختلف الصالح المتواجدة بها والمهام المنوطة بكل مصلحة من مصالحها.
- تحديد النمط القيادي المتبع من طرف مدير في إدارة المؤسسة ومواردها البشرية.
- التعرف على الأساليب المنتهجة في تحفيز العاملين ودفهم للمزيد من الالتزام والانتماء للمؤسسة محل الدراسة.

ج. الوثائق والسجلات المكتوبة:

استخدمنا هذه الأداة في دراستنا الاستطلاعية وكان الهدف منها تسليط الضوء على المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال الإطلاع على دليل تأسيسها، مصالحها أهدافها وأهم نشاطاتها. كما تمكنا من خلال هذه الأداة من الإطلاع على سجلات الغياب والتأخر مما سمح لنا ذلك بأخذ نظرة عامة عن نسب غيابات وتأخرات العمال.

حيث لاحظنا من خلالها أن نسب الغيابات بالمؤسسة قليلة كما أن جميعها مرخصة، إما بأمر خارج المؤسسة أو بعطل مرضية. أما التأخرات فهي مرتفعة في ما يخص الفترة الصباحية.

د. الاستمارة:

لقد قمنا باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات في دراستنا الحالية، وقبل ضبطها بصفة نهائية قمنا بتحكيماها لدى مجموعة من أساتذة علم الاجتماع وتوزيعها على

¹ - بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ط1، 2019، ص 70.

عينة عشوائية قدرت بـ(10) من مجتمع البحث، قصد اكتشاف ومعرفة الأسئلة و العبارات الغامضة لدى المبحوث، حتى يتم تعديلها وتبسيطها أكثر لتكون مفهومة لدى المبحوثين، و بعد إجراء التعديلات الازمة تم تقسيم الاستبيان النهائي إلى ثلاثة محاور أساسية وهي كالتالي:

- **المحور الأول:** تضمن مجموعة من الأسئلة وصل عددها إلى سبعة أسئلة تدور في مجملها حول البيات الشخصية الخاصة بالمبحوث والمتمثلة في: الجنس، السن، المستوى التعليمي الشهادة المتحصل عليها، المنصب، المصلحة والأقدمية. كان الهدف من طرح هذه الأسئلة هو تحديد مواصفات عينة الدراسة.
- **المحور الثاني:** يخص النمط القيادي السائد بالمؤسسة والالتزام التنظيمي، وتضمن هذا المحور حوالي 25 سؤالاً. بعضها أسئلة مغلقة تتضمن خيارات محددة مرتبطة بمؤشرات القيادة والالتزام التنظيمي وبعضها مفتوح للمبحوث الحرية في الإجابة عنها.
- **المحور الثالث:** يخص التسيير بالمشاركة، وتضمن هذا المحور 7 أسئلة مغلقة.
- **المحور الرابع:** يخص التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي، تضمن هذا الأخير 7 أسئلة مغلقة.

4-2- أدوات تحليل البيانات:

هي مجموعة الأساليب الاحصائية المستخدمة من طرف الباحث في تحليل المعطيات المتحصل عليها من أدوات جمع البيانات قصد التحقق من صحة فرضياته التي وضعها الباحث في بداية دراسته. وعليه فقد اعتمدنا في تحليلنا لبيانات الدراسة الراهنة على برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وعلى الأساليب الكمية التالية:

التكرارات، النسب المئوية، و k^2 .

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي اتبعتها الدراسة حيث تعرفنا على المنهج الوصفي هو الأنسب لهذه الدراسة، مجتمع الدراسة، وحجمه حيث تم تحديده في مجموعة العاملين بوحدة "Enad Shymeca" سعيدة، والذين بلغ عددهم 37 عاملا، كما قمنا بتحديد عينة الدراسة الأساسية من (37) عامل، ثم تطرقنا في نهاية هذا الفصل إلى مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات والتي بواسطها تم معالجة فرضيات الدراسة.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعد التعرض في الفصل السابق إلى الإجراءات الميدانية والأساليب الإحصائية المستعملة نصل الآن إلى عرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية وسنتطرق في هذا الفصل إلى عرض النتائج حسب ترتيب الفرضيات وذلك من خلال جداول تضم كل المعطيات ونتبعها بالتعليق عليها وتحليلها، ثم مناقشتها وتفسير كل فرضية على حدى مستعينين في ذلك على الدراسات السابقة والنتائج التي توصلت إليها.

1- عرض وتحليل البيانات:

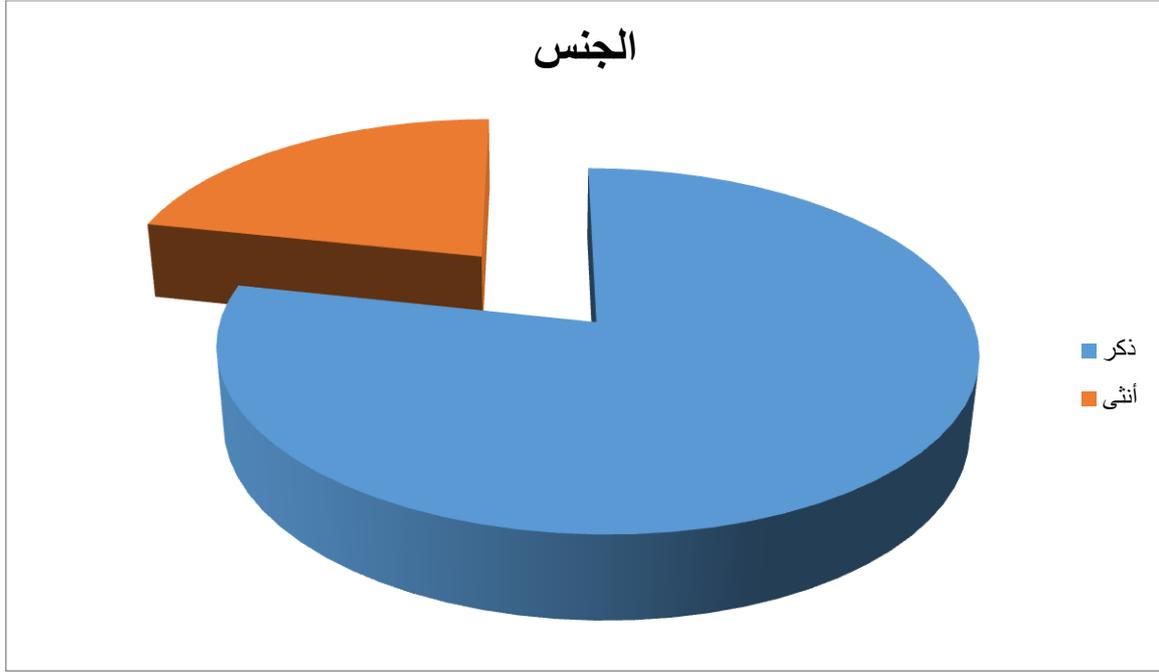
1-1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	
78.4%	29	ذكر
21.6%	8	أنثى
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بان نسبة الذكور كانت مقدرة بـ (78.4%)، تليها نسبة الإناث التي بلغ قدرها (21.6%)

بهذا نستنتج أن عدد الذكور في وحدة "Enad shymeca" يفوق عدد الاناث وهذا راجع لطبيعة العمل في هذه المؤسسة والذي يقوم أساسا على إنتاج مواد التنظيف بطريقة يدوية والتعامل مع المواد الكيميائية الخطيرة كالأحماض، كما أن عمل الإناث في هذه الوحدة يقتصر على الأمور الادارية فحسب، وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا لمختلف مصالح المؤسسة. حيث لاحظنا أن بعض المصالح تحتوي على العنصر الذكوري فقط كمصلحة الأمن، مصلحة الانتاج ومصلحة الصيانة.



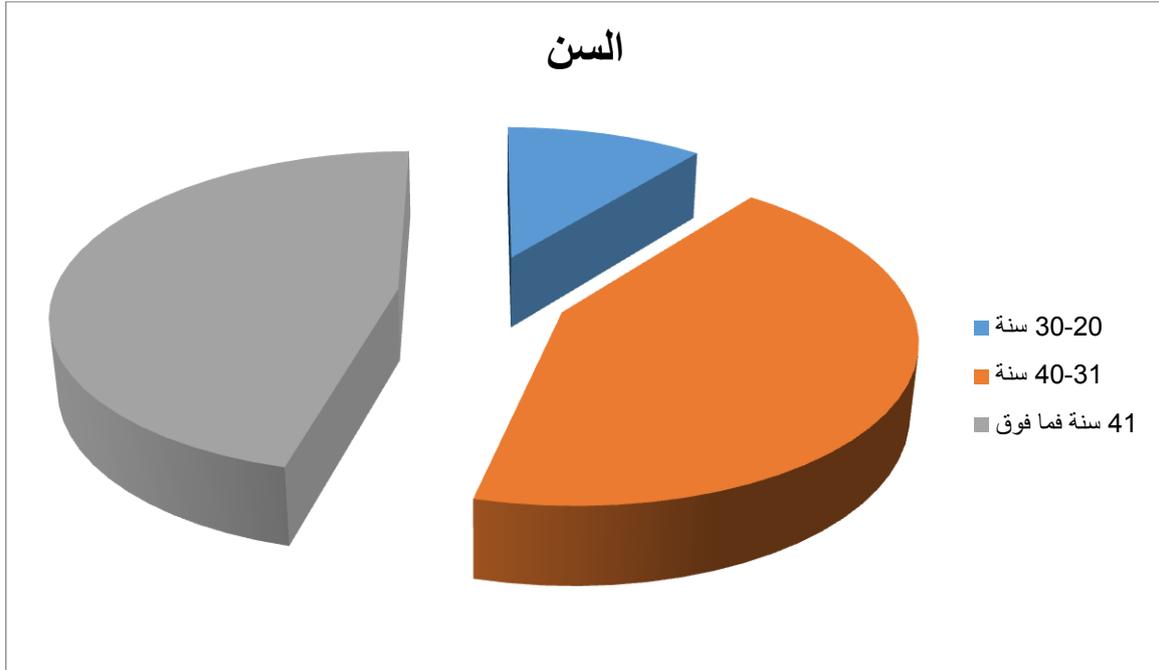
الشكل (1) توزيع أفراد العينة حسب الجنس
الجدول (2) توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	
10.8%	4	30-20 سنة
43.2%	16	40-31 سنة
46%	17	41 سنة فما فوق
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة كانت (10.8%)، بينما جاءت نسبة العمال الذين أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة فقد كانت نسبتهم (43.2%)، أما نسبة العمال الذين يفوقون 41 سنة فقد كانت نسبتهم مقدرة بـ (46%)

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال ايناد شميكاً يتجاوز سنهم (41 سنة) وهذا ما لحظناه أثناء زيارتنا للمؤسسة. إذ يتركز أغلبية العمال الأكبر سناً في مواقع الاشراف والإدارة فمنهم من هو: رئيس ورشة، ومنهم من هو رئيس مصلحة، ومنهم من هو رئيس فرع، أما القليل القلة من هم يشغلون منصب عامل منفذ في مصلحة الإنتاج. أما الأصغر سناً والذين

تتراوح أعمارهم ما بين (20-30 سنة) فهم أقل فئة في الوحدة وكثيرا ما نجدهم يشغلون كعمال للإنتاج أو عمال صيانة أو حتى عمال الأمن والوقاية. أما العمال الذين يتراوح سنهم ما بين (31-40 سنة) فنجدهم موزعين على كل مصالح المؤسسة وبالأخص مصلحة الوقاية ومراقبة النوعية مصلحة البيع، مصلحة الأمن، ومصلحة الصيانة.



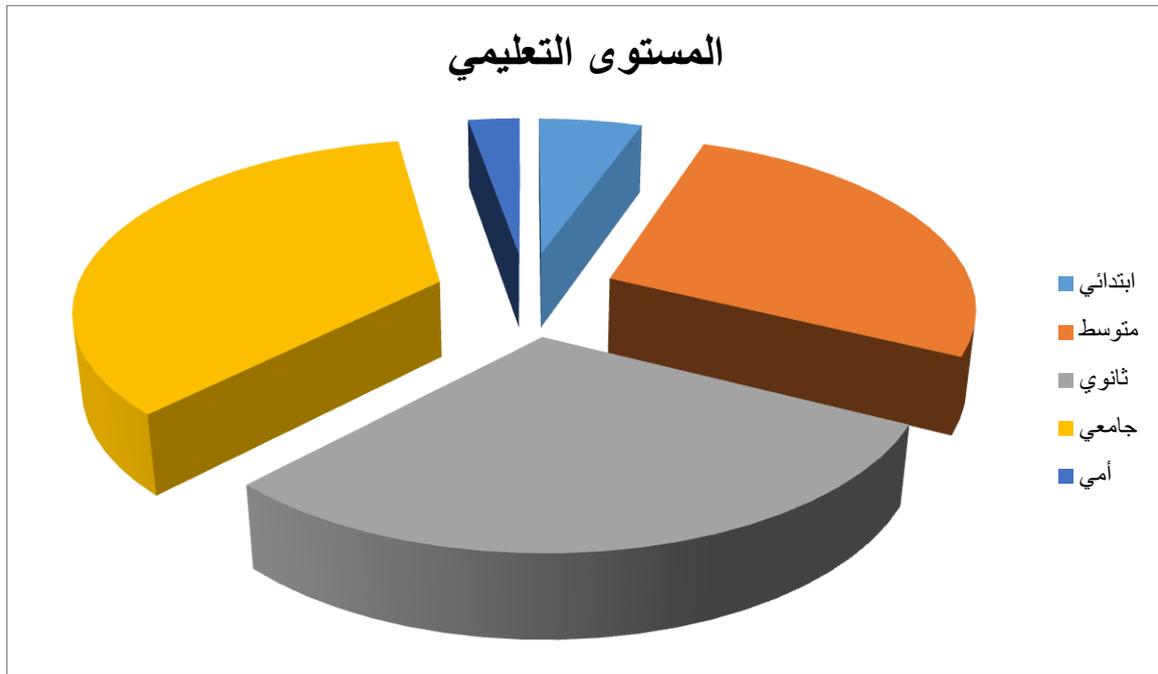
الشكل (2) توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	
2.7%	1	أمي
5.4%	2	ابتدائي
27%	10	متوسط
29.8%	11	ثانوي
35.1%	13	جامعي
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن هناك عما واحد أمي بنسبة (2.7%)، بينما العمال الذين مستواهم التعليمي ابتدائي كانت نسبتهم المئوية مقدرة بـ (5.4%)، بينما بلغت نسبة العمال الذين مستواهم التعليمي متوسط (27%)، ونجد نسبة (29.8%) تشير للعمال الذين مستواهم التعليمي ثانوي، كما نلاحظ بأن العمال الذين مستواهم التعليمي كان جامعي فقد كانت نسبتهم المئوية بالغة (35.1%).

نستنتج من خلال هذا الجدول أن أغلبية عمال Enad Shymeca مستواهم التعليمي هو جامعي وثانوي.



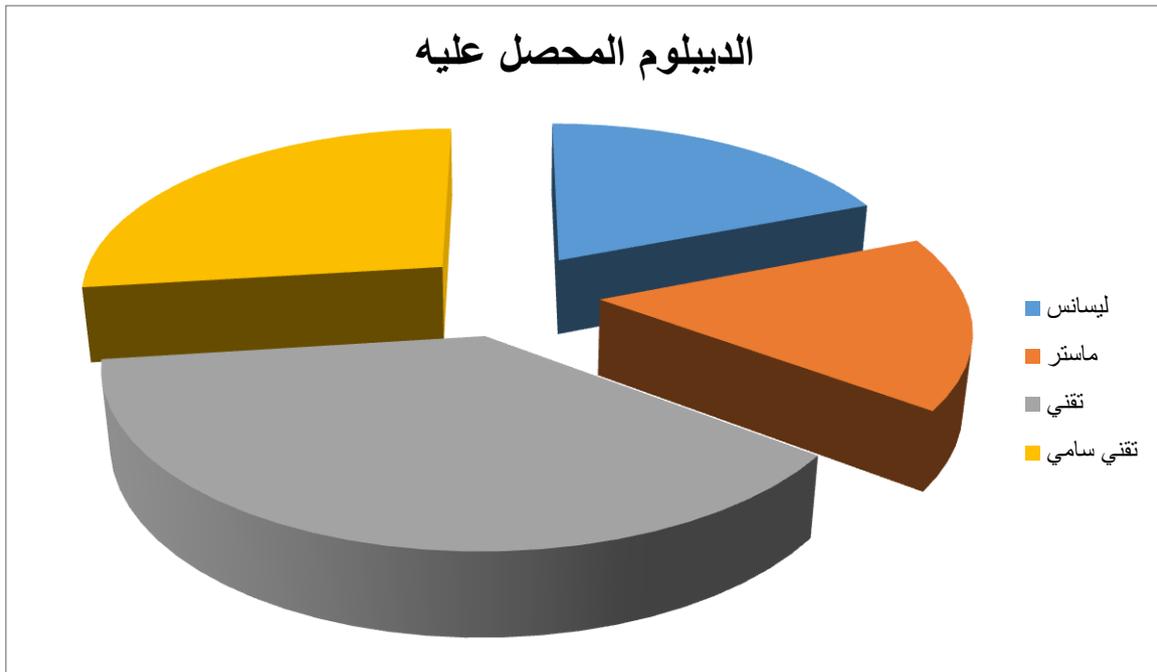
الشكل (3) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول (4) توزيع أفراد العينة حسب الشهادة أو الدبلوم المتحصل عليه

النسبة المئوية	التكرار	
19%	7	ليسانس
16.2%	6	ماستر
37.8%	14	تقني
27%	10	تقني سامي
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن (19%) من أفراد العينة لديهم شهادة ليسانس، بينما (16.2%) يمتلكون على شهادة ماستر، كما وقد بلغت نسبة من يمتلكون شهادة تقني (37.8%)، وتقني سامي (27%)

نستنتج من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تعتمد في حالة التوظيف على استقطاب الموارد البشرية تمتلك مؤهل علمي وكفاءة مهنية، مما يساعد على تلبية الحاجة الوظيفية للمنظمة. كما نلاحظ أن نسبة التقنيين في الوحدة مرتفع وهذا راجع لمتطلبات منصب العمل، والذي يفرض تشغيل يد عاملة مكونة كتقنيين وتقنيين سامين وخاصة في مصلحة الانتاج، مصلحة الصيانة، ومصلحة الأمن.



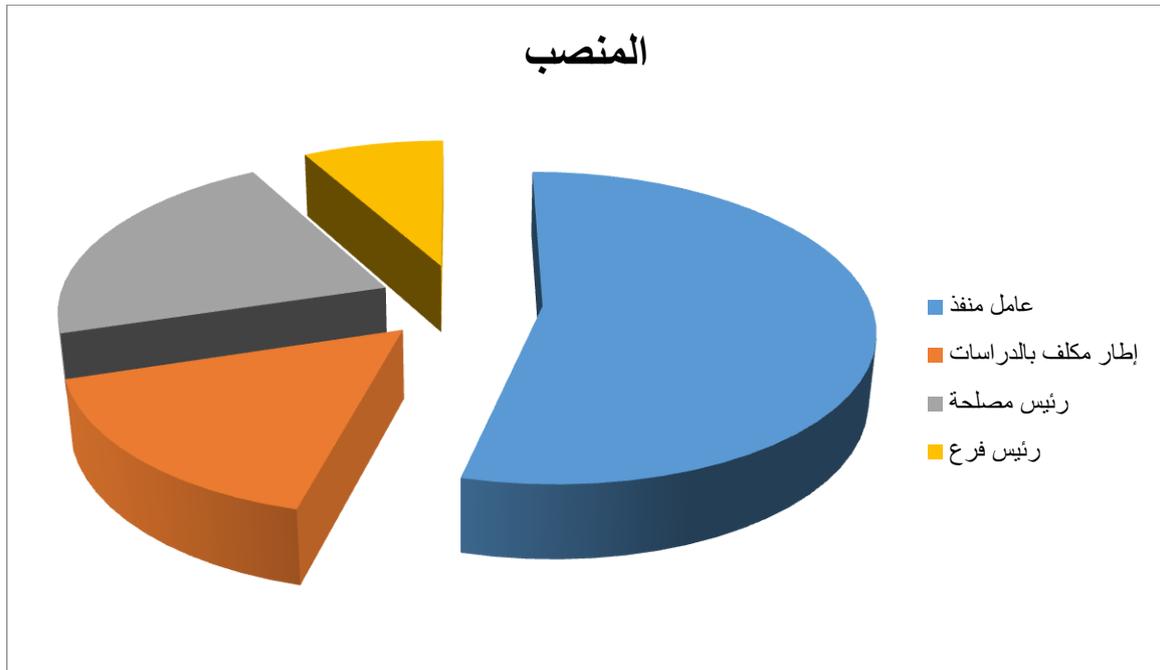
الشكل (4) توزيع أفراد العينة حسب الدبلوم المحصل عليه

الجدول (5) توزيع أفراد العينة حسب المنصب

النسبة المئوية	التكرار	
54%	20	عامل منفذ
16.2%	6	إطار مكلف بالدراسات
21.7%	8	رئيس مصلحة
8.1%	3	رئيس فرع
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة أفراد العينة الذين مناصبهم عامل منفذ (54%)، بينما بلغت نسبة العمال الذين لديهم منصب إطار مكلف بالدراسات (16.2%)، ونسبة (21.7%) نجدها تشير للعمال الذين لديهم منصب رئيس مصلحة، أما العمال الذين لديهم منصب رئيس فرع فقد كانت نسبتهم (8.1%).

هذا ما يدل على أن هناك تنوع في وظائف المؤسسة، وهذا ما يساعدها على تقسيم الوظائف حسب طبيعة التخصص الوظيفي وبالتالي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وهذا ما يساهم في رضا العاملين مما يجعلهم يؤديون المهام بكفاءة وفعالية



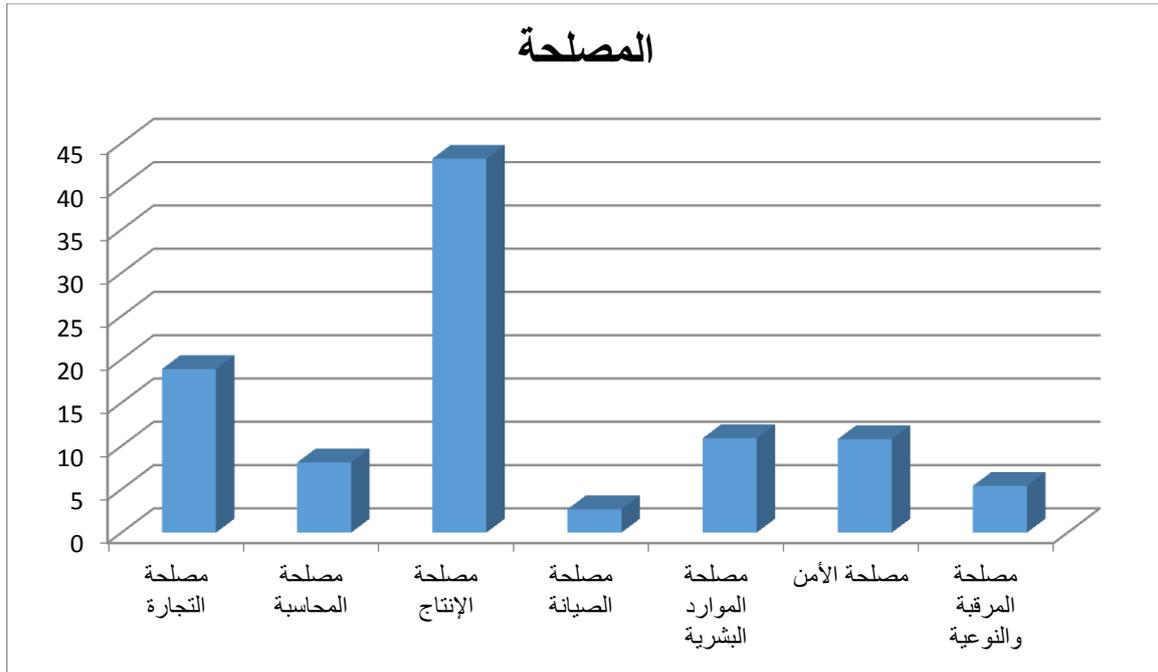
الشكل (5) توزيع أفراد العينة حسب المنصب

الجدول (6) توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

النسبة المئوية	التكرار	
18.9%	7	مصلحة التجارة
8.1%	3	مصلحة المحاسبة
43.2%	16	مصلحة الإنتاج
2.7%	1	مصلحة الصيانة
10.9%	4	مصلحة الموارد البشرية
10.8%	4	مصلحة الأمن
5.4%	2	مصلحة المراقبة والتنوعية
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال الذين ينتمون إلى مصلحة التجارة كانت (18.9%)، بينما بلغت نسبة العمال الذين هم من مصلحة المحاسبة (8.1%)، أما العمال الذين ينتمون لمصلحة الإنتاج فقد كانت نسبتهم (43.2%)، بينما عمال مصلحة الصيانة فقد كانت نسبتهم (2.7%)، وكما نلاحظ من الجدول أن هناك تساوي في نسبة عمال مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الأمن بنسبة قدرها (10.8%)، وأخيراً نسبة عمال مصلحة المراقبة والتنوعية كانت (5.4%)

من خلال هذا نستنتج أن مصلحة الإنتاج هي الأكثر نسبة من حيث عدد العمال، وهذا راجع لطبيعة العمل بالمصلحة والذي يتطلب مورد بشري أكبر مما تتطلبه غيرها من المصالح (مصلحة الأمن، مصلحة المحاسبة، مصلحة الموارد البشرية... الخ) خاصة في ظل غياب آلات إنتاجية.



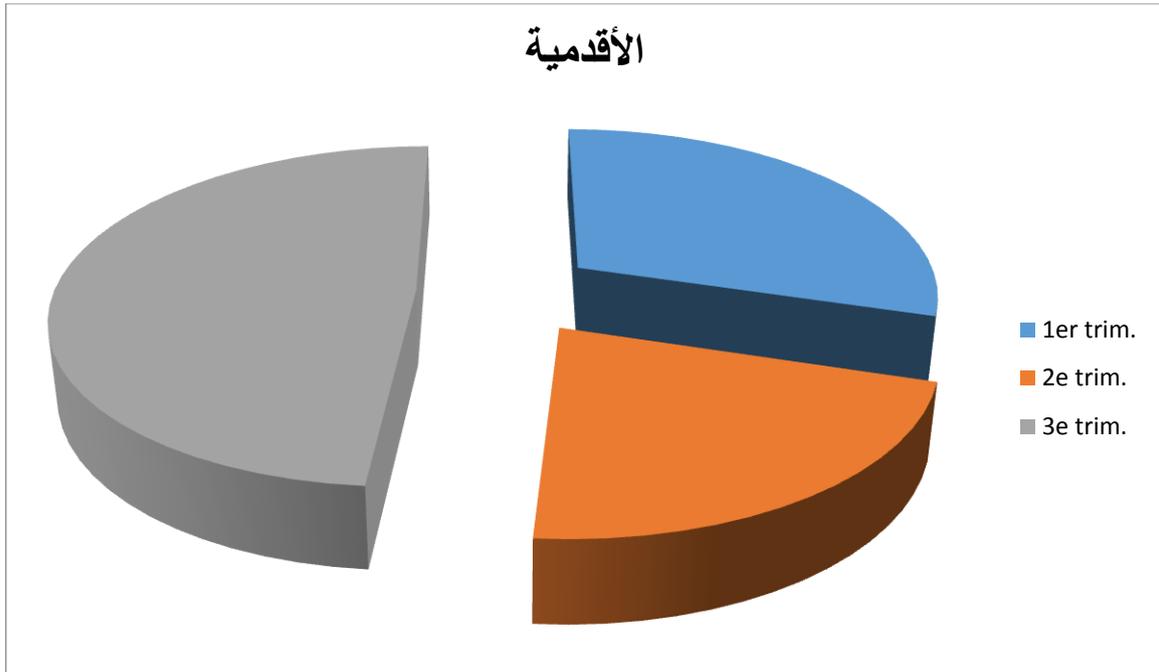
الشكل (6) توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

الجدول (7) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	
29.7%	11	من سنة إلى 5 سنوات
21.6%	8	من 6 إلى 10 سنوات
48.7%	18	أكثر من 10 سنوات
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة العمال الذي أقدميتهم من سنة إلى 5 سنوات قد بلغت (29.7%)، بينما بلغت نسبة العمال الذين أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات فقد كانت مقدرة بـ (21.6%)، أما نسبة العمال الذين أقدميتهم أكثر من 10 سنوات فقد كانت مقدرة بـ (48.7%)

من خلال هذا قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول نستنتج أن نسبة العمال



الشكل (7) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (8) درجة رضا العمال وأسبابه

أسباب رضا	نمط التسيير في المؤسسة	علاقتك الودية مع زملائك في العمل	الفوائد والامتيازات التي تحصل عليها من الشركة	المجموع	
ما نوعا	التكرار	4	2	3	9
النسبة	%44.4	%22.2	%33.3	%100	
نعم	التكرار	13	5	9	27
النسبة	%46.4	%21.4	%32.1	%100	
المجموع	التكرار	17	8	12	37
النسبة	%9.45	%21.6	%4.32	%100	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين يرون أن نمط التسيير في المؤسسة هو من أسباب الرضا عن العمل فيها بنسبة 45.9%، أما المجموعة الثانية فيرون أن العلاقة الودية مع الزملاء في العمل بنسبة 21.6% هي من أسباب الرضا نوعا ما عن العمل في المؤسسة بينما المجموعة الثالثة فيشيرون إلى الفوائد والامتيازات التي يتحصلون عليها من الشركة باعتبارها من أسباب الرضا نوعا ما عن العمل بنسبة 32.4%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن العمال الراضين عن العمل نوعا ما نسبة 44.4% منهم يرجعون ذلك إلى نمط التسيير في المؤسسة 22.2% إلى العلاقة الودية مع زملاء العمل 33.3% إلى الفوائد والامتيازات التي يتحصلون عليها من الشركة، بينما العمال الراضين عن العمل فما

نسبته 46.4% منهم يرجعون ذلك إلى نمط التسيير في المؤسسة 21.4% إلى العلاقة الودية مع زملاء العمل 32.1% إلى الفوائد والامتيازات التي يتحصلون عليها من الشركة.

من خلال قراءتنا الاحصائية للجدول يمكننا القول أن أغلبية العمال يشعرون بالرضا عن عملهم في وحدة **"Enad Shymeca"** بسعيدة، ولهذا علاقة كبيرة بنمط التسيير في المؤسسة القائم على مبدأ الديمقراطية المشاركة وتحفيز العمال وخلق علاقات إنسانية معهم. وهذا ما لاحظناه أثناء زيارتنا للوحدة، حيث لاحظنا أن مدير الوحدة يبدي اهتماما بالموارد البشري ويسعى لكسر الحواجز بينه وبين العمال، إذ يعتبر نفسه عضوا من أعضاء الجماعة وليس الأمر النهائي عليها. كما يسعى لمشاركتهم الأعمال وتوجيههم ونصحهم وإرشادهم إن احتاجوا لذلك. وهذا ما أكدته لنا عمال الوحدة عندما سألناهم عن طبيعة معاملة المدير لهم. فكانت إجابتهم كالتالي: **"الحمد لله إنسان متواضع"**، **"وليد فاميلية"**، **"إنسان متفهم"**، **"جامي شفت منه حاجة مش مليحة"** وغيرها من الاجابات التي بينت لنا أن المدير ديمقراطي في معاملته للعمال. وهذا إن كان يدل على شئ فهو يدل على ارتياحهم في العمل ورضاهم عن المؤسسة ونمط التسيير بداخلها.

أما السبب الثاني الذي ارتبط به رضا العمال عن العمل في الوحدة هو الفوائد والامتيازات المادية والمعنوية. إذ يعمل مدير الوحدة على تحفيز العمال. حيث صرح لنا المدير أثناء مقابلتنا له، أنه يقوم بتحفيز العمال عن طريق العناصر المتغيرة في الأجر والمتعلقة أساسا بمنح المردودية المرتبطة بمستوى الأداء الفردي والجماعي **"PRC"** و **"PR"** والعلاوات السنوية، فالعمال الذين يعملون بجهد أكبر وحققوا إنتاجية أعلى يحصلون على تعويضات إضافية عن الجهد المبذول ويشمل ذلك العلاوات أيام للراحة، والمنح التي قمنا بذكرها سابقا، وهذا من شأنه زيادة رضا العمال وولاءهم اتجاه المؤسسة.

الجدول رقم (9) العلاقة بين رضا العامل وطبيعة علاقته بجماعة العمل

المجموع	علاقة مع موظفين رضا				
	جيدة	متوترة	منعدمة	التكرار	ما نوعا
9	7	2	0	التكرار	ما نوعا
%100	%77.8	%22.2	0.0	النسبة	
28	26	1	1	التكرار	نعم
%100	%92.9	%3.6	%3.6	النسبة	
37	33	3	1	التكرار	المجموع
%100	%89.2	%8.1	%2.7	النسبة	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون أنه كلما كانت العلاقة مع الموظفين جيدة كانوا راضين عن عملهم وهذا ما تؤكد نسبة 89.2%، بينما المجموعة تشير إلى أنه إذا كانت العلاقة متوترة فإن رضا الموظفين يكون بنسبة 8.1%، وأما المجموعة الثالثة فهي تشير إلى أنه في حالة غياب العلاقة بين الموظفين لا يؤدي إلى وجود رضا، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 77.8% تشير إلى وجود علاقة جيدة بين الموظفين ووجود رضا نوعا ما أما نسبة 92.9% فهي تشير إلى وجود علاقة جيدة بين الموظفين ووجود رضا عن عملهم، بينما نسبة 22.2% فهي تشير إلى توتر في العلاقات بين الموظفين ووجود رضا عن العمل نوعا ما و 3.6% تشير إلى وجود علاقة متوترة مع وجود رضا عن العمل.

نستنتج من خلال الجدول أن أغلبية العمال راضين عن عملهم بوحدة "Enad Shymeca" بسعيدة. ويعزى ذلك إلى العلاقة الجيدة بجماعة العمل فكلما كانت علاقات التفاهم والتعاون والتضامن بين العمال زادت درجة رضاهم وارتياحهم في منصب

العمل. وهذا ما لحظناه أثناء زيارتنا للوحدة وبالأخص عمال مصلحة الإنتاج، حيث كان العمال يعملون بشكل متناسق ومتعاون مع بعضهم البعض كما كانوا كل الافراد مندمجين مع جماعة العمل، كما عبرت الأغلبية الساحقة من العمال عن علاقتهم الوطيدة ببعضهم البعض، فهم يعتبرون أنفسهم عائلة واحدة وهذا ما أكده أحد العمال عندما توجهنا بسؤاله عن طبيعة العلاقة التي تجمعها بباقي العمال، فأجاب: "رانا هنا عايلة وحدة الوقت لي نفوتوه مع بعض أكثر من الوقت لي نفوتوه في ديارنا"، وهذا ما اعتبره "سوترمتر، 1969" بمثابة دافع من الدوافع الاجتماعية للفرد. ولذلك يجب على المدير أن يحرص على حل الصراعات ما بينهم وتوطيد علاقات التعاون والتفاهم وحثهم على التكاتف وهذا من شأنه أن يزيد من نسبة رضا العامل.

الجدول (10) العلاقة بين رضا العامل وطبيعة علاقته بالمدير

المجموع	علاقة عادية	علاقة تباعد وصراع	علاقة تعاون واحترام	علاقة بالمدير	
				رضا	نوعا ما
9	4	1	4	التكرار	المجموع
100%	44.4%	11.1%	44.4%	المجموع	
28	6	2	20	التكرار	نعم
100%	21.4%	7.1%	71.4%	المجموع	
37	10	3	24	التكرار	المجموع
100%	27%	8.1%	64.9%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون أنه كلما كانت العلاقة مع المدير تتسم بالتعاون والاحترام كانوا راضين عن عملهم وهذا ما تؤكد نسبة 64.9%، بينما المجموعة الثانية تشير إلى أنه إذا كانت العلاقة مع المدير هي علاقة تباعد وصراع فإن رضا الموظفين يكون بنسبة 8.1%، وأما المجموعة الثالثة فهي تشير إلى أنه في حالة وجود

علاقة عادية بين الموظفين فإن رضا الموظفين يكون 27%، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 44.4% تشير إلى وجود علاقة عادية مع المدير ووجود رضا نوعا ما أما نسبة 11.1% فهي تشير إلى وجود علاقة تباعد وصراع ووجود رضا عن عمل نوعا ما، بينما نسبة 21.4% فهي تشير إلى علاقة عادية ووجود رضا لدى العاملين، بينما نسبة 7.1% فهي تشير إلى وجود علاقة تباعد وصراع مع وجود رضا لدى الموظفين، بينما 71.4% تشير إلى وجود علاقة تعاون واحترام مع وجود رضا لدى الموظفين.

نستنتج من خلال هذا أن هناك علاقة بين رضا العامل وطبيعة علاقته بالمدير حيث أثبتت النسب الموضحة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال تجمعهم علاقة تعاون واحترام بمدير الوحدة مما يوحي لنا أن هناك جو من التفاهم والتفاعل الانساني بين المدير وجماعة العمل، فالعامل يعي دوره ويقوم به بينما المدير يسعى لمعرفة النقائص التي تواجه العامل في أداءه لمهمته كما يعمل على دفع العمال على بذل أقصى ما يمكن من جهد في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا لما له من تأثير على خلق الرضا لدى العامل وتنمية شعوره بالانتماء والاندماج والرغبة في الاستقرار في عمله.

الجدول (11) يوضح العلاقة بين رضا العمال ومراعاة المدير لأحوال العمال

المجموع	مراعاة أحوال العمال		التكرار	ما نوعا
	أبدا	دائما		
9	5	4	المجموع	نعم
100%	55.6%	44.4%	التكرار	
28	5	23	المجموع	المجموع
100%	17.9%	82.1%	التكرار	
37	10	27	المجموع	
100%	27%	73%	التكرار	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون أنه كلما راعى المدير أحوال العمال

كانوا راضين عن عملهم وهذا ما تؤكد نسبة 73%، بينما المجموعة الثانية تشير إلى أنه إذا لم يراعي المدير أحوال العمال فإنهم لا يكون هناك رضا، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 44.4% تشير إلى أن مراعاة المدير لأحوال العمال ووجود رضا نوعا ما أما نسبة 55.6% فهي تشير إلى أن مراعاة المدير لأحوال العمال تشير إلى وجود رضا عن عمل، بينما نسبة 82.1% فهي تشير إلى أن عدم مراعاة المدير لأحوال العمال يؤدي إلى وجود رضا عن العاملين نوعا ما ونسبة 17.9% فهي تشير إلى أن عدم مراعاة المدير لأحوال العمال يؤدي إلى غياب رضا عن العاملين.

من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول نستنتج أنه هناك علاقة ارتباطية مراعاة المدير لأحوال العمال ورضاهم عن عملهم في المؤسسة. فالقائد الناجح (المدير) ينبغي أن يراعي التواصل الإنساني مع فريقه، ويحافظ على صحتهم النفسية وهذا من شأنه أن يجعل العمال راضين ويتفاعلون معه وينفذون ما يطلبه منهم بسرعة ويقومون بأداء عملهم على أكمل وجه. ، بل وحتى يدفعهم للولاء للمؤسسة والمدير الذي يمثلها الأمر الذي يسهم في الاستمرار لخدمتها لفترة طويلة.

الجدول (12) يوضح العلاقة بين رضا العمال مع الحوافز والمكافآت

المجموع	الحوافز والمكافآت		نوعا ما
	لا	نعم	
9	3	6	التكرار
%100	%33.3	%66.7	المجموع
28	1	27	التكرار
%100	%3.6	%96.4	المجموع
34	4	30	التكرار
%100	%10.8	%89.2	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون أنه كلما كانت هناك حوافز ومكافآت كانوا راضين

عن عملهم وهذا ما تؤكد نسبة 89.2%، بينما المجموعة الثانية تشير إلى أنه إذا لم يكن هناك حوافز ومكافآت لا يكون هناك رضا، أما النتائج التفصيلية فنجد أن نسبة 66.7% تشير إلى أن الحوافز والمكافآت تؤدي إلى وجود رضا نوعا ما، بينما نسبة 96.4% فهي تشير إلى أن وجود حوافز ومكافآت يؤدي إلى وجود رضا، أما نسبة 33.3% تشير إلى أن غياب الحوافز والمكافآت تؤدي إلى وجود رضا نوعا ما أما نسبة 3.6% فهي تشير إلى أن غياب الحوافز والمكافآت تؤدي إلى وجود رضا.

نستنتج من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول أن هناك علاقة ارتباطية بين تحفيز العمال وكسب رضاهم، إذ تشكل الحوافز المادية والمعنوية عنصرا هاما من العناصر المؤثرة على الرضا الوظيفي لدى العمال، حيث تعمل على زيادة شعور العاملين بأن لهم قيمة كبيرة في

مكان عملهم، وأنهم هم جزء أساسي يعتمد عليهم كيان المؤسسة في نجاحه، مما يساهم هذا في الرفع من مستوى رضاهم داخل مناصب عملهم.

الجدول (13) التفكير في البقاء المؤسسة مع أسبابه

المجموع	طول سنوات عملك في هذه المؤسسة	علاقتك باقي موظفي المؤسسة	الأجر والحوافز داخل المؤسسة	قلة فرصتك إيجاد عمل خارج المؤسسة	أسباب البقاء في المؤسسة	
					التردد	النسبة المئوية
23	7	5	7	4	التكرار	نعم
100.0 %	30.4%	21.7%	30.4%	17.4%	المجموع	
23	7	5	7	4	التكرار	المجموع
100.0 %	30.4%	21.7%	30.4%	17.4%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى أربعة مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون طول سنوات العمل في المؤسسة هو سبب تفكيرهم في البقاء في المؤسسة وهذا ما تأكد نسبة 30.4%، بينما المجموعة الثانية تشير إلى أن سبب بقائهم في المؤسسة هو علاقتهم بباقي موظفي المؤسسة هو سبب تفكيرهم في البقاء فيها بنسبة 21.7% أما المجموعة الثالثة فقد أشارت إلى سبب بقائهم في المؤسسة هو الأجر والحوافز داخل المؤسسة هو سبب بقائهم في المؤسسة بنسبة 30.4%، بينما المجموعة الرابعة فنجدهم يشيرون إلى أن قلة فرصة إيجاد عمل خارج المؤسسة هو سبب بقائهم في المؤسسة بنسبة 17.4%.

من خلال قرأتنا الإحصائية لهذا الجدول يمكننا القول أن كل عمال مؤسسة ايناد شميكاً بسعيدة يرغبون في إمضاء حياتهم المهنية في المؤسسة، وهذا ما نسميه "بالالتزام الاستمراري" أو "الالتزام المستديم" ولقد وضحت لنا النسب في الجدول اعلاه أن لهذا الأخير علاقة بالأجر والحوافز التي يحصل عليها العامل من مؤسسته، حيث تعمل هذه الأخيرة على الربط العامل بالمؤسسة التي يعمل وذلك من خلال استفادته من زيادة إنتاجها وبالتالي أرباحها مما سيعود عليه بالنفع فيصبح أكثر ارتباطاً بها وينجاحها.

الجدول (14) يوضح العلاقة بين تفكير العامل في البقاء في المؤسسة مع طبيعة علاقته

بجماعة العمل

المجموع	العلاقة بالموظفين البقاء في المؤسسة			التكرار	لا
	جيدة	متوترة	منعدمة		
11	7	3	1	المجموع	
%100	%63.6	%27.3	%9.1		
26	26	0	0	التكرار	نعم
%100	%100	%00	%00	المجموع	
37	33	3	1	التكرار	المجموع
%100	%89.2	%8.1	%2.7	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون أن طبيعة العلاقات الجيدة سبب تفكيرهم في البقاء في المؤسسة وهذا ما تأكد نسبة 89.2%، بينما المجموعة الثانية تشير إلى أن طبيعة علاقتهم بباقي الموظفين متوترة وهو سبب عدم تفكيرهم في البقاء فيها بنسبة 8.1% أما المجموعة الثالثة فقد أشارت إلى أن طبيعة علاقتهم بباقي الموظفين منعدمة وهو سبب عدم تفكيرهم في البقاء فيها بنسبة 2.7%، أما النتائج التفصيلية فنجد أن 63.6% يشيرون إلى أن علاقاتهم جيدة ومع ذلك لا يفكرون في البقاء في المؤسسة و100% من اللذين أشاروا إلى أنهم لا يفكرون في مغادرة المؤسسة بأن علاقاتهم جيدة، كما نجد بأن 27.3% من اللذين أشاروا إلى أنهم لا يفكرون في البقاء في المؤسسة علاقتهم متوترة و9.1% من اللذين لا يفكرون البقاء علاقتهم منعدمة.

من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول نستنتج أن أغلبية العمال يفكرون في البقاء للعمل في المؤسسة، ويعزى هذا إلى طبيعة علاقتهم بباقي الموظفين، إذ أنه كلما كانت علاقة الفرد العامل بجماعة العمل جيدة كلما زاد التزامه الاستمراري - رغبته في البقاء في المؤسسة التي يعمل بها - والعكس من ذلك تماما فكلما كان هناك صراع تنظيمي بين الفرد

العامل وجماعة العمل فإن هذا يؤثر سلبا على ارتياعه في منصب عمله وبالتالي تراجع مستوى الرضا لديه وهذا ما أشرنا إليه في الجدول رقم (09) ، وبالتالي تفكير الفرد في ترك المؤسسة التي يعمل بها .

الجدول (15) يبين ارتباط تفكير العامل في البقاء في المؤسسة مع طبيعة علاقته

بالمدير

المجموع	علاقة عادية	علاقة تباعد وصراع	علاقة تعاون واحترام	العلاقة بالمدير	
				البقاء في المؤسسة	لا
11	6	2	3	التكرار	لا
%100	%54.5	%18.2	%27.3	المجموع	
26	4	1	21	التكرار	نعم
%100	%15.4	%3.8	%80.8	المجموع	
37	10	3	24	التكرار	المجموع
%100	27%	8.1%	64.9%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون أن علاقتهم مع المدير علاقة تعاون واحترام وهي سبب تفكيرهم في البقاء في المؤسسة وهذا مل تؤكد نسبة 64.9%، بينما المجموعة الثانية فهم يشيرون إلى أن علاقتهم مع المدير هي علاقة تباعد وصراع وهي سبب عدم تفكيرهم في البقاء في المؤسسة بنسبة 8.1%، أما المجموعة الثالثة فهم يشيرون إلى أن علاقتهم مع المدير علاقة عادية وهو سبب تفكيرهم في البقاء فيها بنسبة 27%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن 27.3% من اللذين أشرنا إلى أنهم لا يفكرون في البقاء في المؤسسة علاقتهم مع المدير هي علاقة تعاون واحترام و18.2% منهم علاقتهم علاقة تباعد وصراع 54.5% علاقتهم معه هي علاقة عادية، أما اللذين أشاروا بأنهم يفكرون في

البقاء فنجد بأن 80.8% منهم علاقتهم مع المدير هي علاقة تعاون واحترام، و3.8% يشيرون إلى أن علاقتهم هي علاقة تباعد وصراع ونسبة 15.4% إلى وجود علاقة عادية.

انطلاقاً من القراءة الإحصائية لهذا الجدول يمكننا القول أن هناك علاقة إيجابية بين الرغبة للبقاء في المؤسسة والعلاقة بالمدير، إذ تأثر العلاقة الانسانية بين المدير والعمال تأثيراً إيجابياً على اتجاهات الفرد نحو المنظمة فتخلق لديه الثقة فيها والرغبة للبقاء بها من خلال احترام المدير للمشاعر والذات الانسانية للعمال وتجنب معاملتهم كآلات للعمل، فالمدير الناجح كما يرى "ليكرت" هو الذي يعتبر نفسه عضواً في جماعة وليس الأمر النهائي عليها وهذا ما يجعل العمال يقدرون المدير ويقدمون ولاءهم إليه ويحترمونه والعكس من ذلك تماماً فإن العلاقة المتوترة بين المدير والعمال تنجر عنها العديد من الظواهر السلبية كإعدام الثقة بين المدير والعاملين وخلق صراع تنظيمي مما يدفع بالمدير إلى فرض السيطرة والرقابة الكاملة على العمال رغبة منهم في الحفاظ على الاستقرار داخل المنظمة إلا أن هذا له آثاره السلبية على العامل فيفقد ارتياحه في منصب عمله وتتشكل لديه اتجاهات المعارضة للمدير وبالتالي المنظمة فيصبح عمله داخل المؤسسة مرتبط بالحاجة والضرورة أكثر من الرغبة وبهذا تصبح المنظمة معرضة لعدم استقرار القوى العاملة بها وهذا ما أوضحته نتائج الجدول حيث ارتبط تفكير مغادرة المؤسسة بعلاقات المتوترة بالمدير.

الجدول (16) يبين العلاقة بين تفكير العمال في البقاء في المؤسسة مع مراعاة المدير لأحوالهم

المجموع	أبدا	دائما	مراعاة أحوال العمال البقاء في المؤسسة	
			لا	نعم
11	4	7	التكرار	
%100	%36.4	%63.6	المجموع	
26	6	20	التكرار	نعم
%100	%23.1	%76.9	المجموع	
37	10	27	التكرار	المجموع
%100	%27	%73	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون أن مراعاة أحوال العمال هي ما يجعلهم يفكرون في البقاء في المؤسسة بنسبة 73%، أما المجموعة الثانية فهم يرون أن عدم مراعاة المدير لأحوال العمال ما يدعوهم للتفكير في عدم البقاء، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن 63.6% من الذين لا يفكرون في البقاء في المؤسسة يرون أن المدير يراعي أحوال العمال 36.4% يشيرون إلى أنه لا يراعي أحوالهم، أما الذين يفكرون في البقاء في المؤسسة فنجد بأن نسبة 76.9% يشيرون إلى أن المدير يراعي أحوال العمال 23.1% يرون أنه لا يراعيها.

نستنتج من خلال قرأتنا الإحصائية أن هناك علاقة بين بعد المراعاة (الاهتمام بأحوال العمال) والالتزام الاستمراري لدى العمال؛ فالقائد الذي يركز سلوكه على بعد المراعاة يعمل على تهيئة قدر كبير من التفاعل بين العاملين وتشجيعهم على الاشتراك والمساهمة في نشاطات التنظيم وبناء علاقات الدعم والمساندة ما بينه وبين المرؤوسين كما يعمل على توفير الأمن الوظيفي لهم من خلال تأمينهم على حوادث العمل والعدل في ما بينهم، وهذا ما لحظناه أثناء زيارتنا الميدانية للمؤسسة محل الدراسة حيث كان القائد يبدي

اهتمامه بالعمال ويحرص على توطيد علاقته بهم من خلال خلق جو من التفاعل والتواصل المباشر ما بينه وبين مختلف عمال المصالح وعلى اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وهذا من شأنه أن يساهم في تعزيز اتجاهات المؤيدة للمنظمة والحفاظ على استقرار اليد العاملة بها، وبالتالي تعزيز الالتزام الاستمراري. وهذا ما أكدته دراسة أوهايو والتي توصلت إلى أن مرؤوسي قادة بعد المراعاة هم الأكثر استقراراً و الزاماً من مرؤوسي بعد الانتاج.

الجدول (17) يوضح العلاقة بين تفكيرالعمال في البقاء في المؤسسة مع المكافآت

والحوافز التي يحصلون عليها

المجموع	المكافآت والحوافز		البقاء في المؤسسة
	لا	نعم	
11	2	9	لا
%100	%18.2	%81.8	المجموع
25	1	25	نعم
%100	%3.8	%96.2	المجموع
37	3	34	المجموع
%100	%8.1	%91.9	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في اللذين يرون أن المكافآت والحوافز هي ما يجعلهم يفكرون في البقاء في المؤسسة بنسبة 91.9%، أما المجموعة الثانية فهم يرون أن الحوافز والمكافآت ليست سبب للبقاء في المؤسسة، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن 81.8% من الذين لا يفكرون في البقاء في المؤسسة يشيرون إلى وجود حوافز ومكافآت بينما 18.2% يشيرون إلى غيابها، أما الذين يفكرون في البقاء في المؤسسة فنجد بأن 96.2% منهم يرجعون سبب ذلك إلى الحوافز والمكافآت و 3.8% فهم عكس ذلك.

نستنتج من خلال قرأتنا الاحصائية لهذا الجدول أن أغلبية العمال يفكرون في البقاء في المؤسسة، ويعزى ذلك إلى الحوافز والمكافآت التي تقدمها لهم المؤسسة، إذ تشكل هذه الاخيرة عوامل تعزيز لأنماط مختلفة من السلوك الفردي ومن بينها الالتزام التنظيمي، حيث تساهم في التقليل من معدل دوران العمل والغياب، كما تؤثر في دافعية العامل بصورة يمكن التنبؤ بها، ويمكننا القول بوجه عام أن العاملين يتجهون إلى المسلك الذي تكافئهم عليه المؤسسة ويتجنبون السلوكات التي تعاقبهم عليها المؤسسة.

الجدول (18) يوضح العلاقة بين تغيير العامل المؤسسة مع درجة ارتباطه بها

المجموع	ارتباط العمال بالمؤسسة			تغيير المؤسسة	
	ضعيفة	متوسطة	قوية	لا	نعم
30	1	9	20	التكرار	لا
%100	%3.3	%30	%66.7	المجموع	
7	0	3	4	التكرار	نعم
%100	%00	%42.9	%57.1	المجموع	
37	1	12	24	التكرار	المجموع
%100	%2.7	%32.4	%64.9	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال المرتبطين بالمؤسسة بدرجة قوية وهو ما يجعلهم لا يفكرون في تغيير المؤسسة بنسبة 64.9%، أما المجموعة الثانية فهم يرون مرتبطين مع المؤسسة بدرجة متوسطة وهم يفكرون في تغيير المؤسسة بنسبة 32.4%، بينما جاءت المجموعة الثالثة تشير إلى وجود ارتباط ضعيف وهو سبب للتفكير في تغيير المؤسسة بنسبة 2.7%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين لا يفكرون في تغيير المؤسسة ف66.7% منهم علاقتهم قوية مع المؤسسة، و30% علاقتهم متوسطة، و3.3% ضعيفة،

أما الذين يفكرون في تغيير المؤسسة فنسبة 57.1% منهم علاقتهم مع المؤسسة قوية و42.9% متوسطة.

بهذا نستنتج أن أغلبية عمال "Enad Shymeca" بسعيدة، يبدون التزاما شعوريا من خلال ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون بها، هذا ما أدى إلى تمسكهم بالمؤسسة ورفضهم تغييرها إلى مؤسسة أخرى.

الجدول (19) يوضح العلاقة بين تغييرالعامل المؤسسة التي يعمل بها مع طبيعة علاقته

بجماعة العمل

المجموع	العلاقة بالموظفين			تغيير المؤسسة	
	جيدة	متوترة	منعدمة	لا	نعم
30	28	2	0	التكرار	لا
%100	%93.3	%6.7	%00	المجموع	
7	5	1	1	التكرار	نعم
%100	%71.4	%14.3	%14.3	المجموع	
37	33	3	1	التكرار	المجموع
%100	%89.2	%8.1	%2.7	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين علاقتهم مع الموظفين منعدمة ما يجعلهم يفكرون في تغيير المؤسسة بنسبة 2.7%، أما المجموعة الثانية فإن علاقتهم مع الموظفين متوترة لكنهم لا يفكرون في تغيير المؤسسة بنسبة 8.1%، بينما جاءت المجموعة الثالثة تشير إلى وجود علاقة جيدة مع الموظفين وهو سبب لعدم التفكير في تغيير المؤسسة بنسبة 89.2%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين لا يفكرون في تغيير المؤسسة ف 93.3% منهم علاقتهم جيدة مع الموظفين، 6.7% علاقتهم متوترة، أما الذين يفكرون في

تغيير المؤسسة فنسبة 14.3% منهم علاقتهم مع المؤسسة منعدمة ومتوترة ونسبة 71.4% علاقتهم جيدة.

نستنتج من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول أن أغلبية العمال لا يفكرون في تغيير المؤسسة، ويعزى هذا إلى طبيعة العلاقة بين الموظفين والتي وصفها أغليبيتهم بأنها جيدة، هذا ما أدى إلى شعورهم بالرضا والارتياح في مناصب عملهم كما هو موضح في الجدولين رقم (14) ورقم (9)، وبالتالي تخفيض نسب دوران العمل والحفاظ على اليد العاملة بالمؤسسة.

الجدول (20) يوضح العلاقة بين تغييرالعامل المؤسسة التي يعمل بها مع طبيعة علاقته

بالمدير

المجموع	علاقة عادية	علاقة تباعد وصراع	علاقة تعاون واحترام	العلاقة بالمدير	
				تغيير المؤسسة	لا
30	8	2	20	التكرار	لا
%100	%26.7	%6.7	%66.7	المجموع	
7	2	1	4	التكرار	نعم
%100	%28.6	%14.3	%57.1	المجموع	
37	1	3	24	التكرار	المجموع
%100	%27	%8.1	%64.9	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين علاقتهم مع المدير علاقة تعاون واحترام ما يجعلهم لا يفكرون في تغيير المؤسسة بنسبة 64.9%، أما المجموعة الثانية فإن علاقتهم مع المدير هي علاقة تباعد وصراع لكنهم لا يفكرون في تغيير المؤسسة بنسبة 8.1%، بينما جاءت المجموعة الثالثة تشير إلى وجود علاقة عادية مع المدير وهو سبب

لعدم التفكير في تغيير المؤسسة بنسبة 27%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين لا يفكرون في تغيير المؤسسة ف 66.7% منهم علاقتهم علاقة تعاون واحترام مع المدير، 6.7% علاقتهم علاقة توتر وصراع وعلاقة عادية بنسبة 26.7%، أما الذين يفكرون في تغيير المؤسسة فنسبة 57.1% منهم علاقتهم مع المدير علاقة تعاون واحترام و14.3% علاقة توتر وصراع ونسبة 28.6% علاقتهم هي علاقة عادية.

بهذا نستنتج أن أغلبية العمال لا يفكرون في تغيير المؤسسة، وهذا راجع إلى علاقة الإيجابية بينهم وبين مدير الوحدة، إذ تحظى هذه العلاقة بأهمية كبيرة في جعل العامل يشعر بتقدير ذاته واحترام مشاعره وبالتالي الرفع من معنوياته ومستوى التزامه الشعوري.

الجدول (21) يوضح العلاقة بين درجة ارتباط العمال بالمؤسسة مع طبيعة علاقتهم بجماعة العمل

المجموع	العلاقة بالموظفين			ارتباط بالمؤسسة
	جيدة	متوترة	منعدمة	
12	11	1	0	متوسطة
%100	%91.7	%8.3	%00	التكرار
23	20	2	1	المجموع
65.7%	%87	%8.7	%4.3	قوية
35	31	3	1	التكرار
%100	%88.6	%8.6	%2.9	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين علاقتهم مع الموظفين منعدمة ما يجعل ارتباطهم بالمؤسسة ضعيف بنسبة 2.9%، أما المجموعة الثانية فإن علاقتهم مع الموظفين متوترة لكن ارتباطهم بالمؤسسة قوي بنسبة 8.6%، بينما جاءت المجموعة الثالثة تشير إلى وجود علاقة جيدة مع الموظفين وارتباطهم بالمؤسسة قوي بنسبة 88.6%، أما النتائج

التفصيلية فنجد بأن الذين ارتباطهم بالمؤسسة ضعيف فإن 8.3% منهم علاقتهم مع الموظفين متوترة و91.7% علاقتهم جيدة، بينما الذين ارتباطهم بالمؤسسة قوي فإن 4.3% منهم علاقتهم منعدمة مع الموظفين، و8.6% منهم علاقتهم متوترة، و88.6% علاقتهم معه الموظفين جيدة.

نستنتج من خلال قراءتنا الاحصائية في الجدول أعلاه أن هناك تماسك بين أعضاء جماعة العمل، حيث صرح أغلبية العاملين بالمؤسسة أنهم تربطهم علاقات جيدة ببعضهم البعض، وهذا ما ساهم في خلق توجه ايجابي للفرد اتجاه المنظمة و تقوية ارتباطه بها وهذا ما ندعوه ب: الالتزام الشعوري، ومن هذا المنطلق يتبين لنا أنه كلما زاد اندماج الفرد داخل جماعة العمل زاد تبعاً لذلك ارتباطه بالمؤسسة، ودافعيته للعمل دون ملل في العمل الجماعي كما أنه يعزز الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة والدفاع عنها داخلاً وخارجاً.

الجدول (22) يوضح العلاقة بين درجة ارتباط العمال بالمؤسسة مع طبيعة علاقتهم

بالمدير

المجموع	علاقة عادية	علاقة تباعد وصراع	علاقة تعاون واحترام	العلاقة بالمدير	
				ارتباط بالمؤسسة	
1	0	1	0	التكرار	ضعيفة
%100	%00	%100	%00	المجموع	
12	3	1	8	التكرار	متوسطة
%100	%25	%8.3	%66.7	المجموع	
24	7	1	16	التكرار	قوية
%100	%29.2	%4.2	%66.7	المجموع	
37	10	3	24	التكرار	المجموع
%100	%27	%8.1	%64.9	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين يشيرون إلى أن طبيعة علاقتهم مع المدير هي علاقة تعاون واحترام مما يجعل ارتباطهم بالمؤسسة بنسبة 64.9%، أما المجموعة الثانية فيرون أن علاقتهم مع المدير هي علاقة تباعد وصراع مما يجعل ارتباطهم بالمؤسسة ضعيف بنسبة 8.1% والمجموعة الثالثة فهم يشيرون إلى أن طبيعة علاقتهم مع المدير هي علاقة عادية مما يجعل ارتباطهم بالمؤسسة قوي بنسبة 27%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين ارتباطهم بالمؤسسة قوي فنسبة 66.7% علاقتهم مع المدير هي علاقة تعاون واحترام 29.2% علاقتهم معه هي علاقة عادية، بينما الذين ارتباطهم بالمؤسسة متوسط فنسبة 66.7% علاقتهم مع المدير هي علاقة تعاون واحترام و29.2% علاقتهم علاقة عادية، أما الذين ارتباطهم بالمؤسسة ضعيف فما نسبة 100% منهم علاقتهم مع المدير علاقة تباعد وصراع.

نستنتج من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول أن هناك علاقة بين طبيعة علاقة الموظفين بالمدير وارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون بها، فإقامة علاقة جيدة بين العاملين ورؤسائهم، والتي أساسها المودة والثقة، تؤدي إلى التعاون والثكاثف بين مختلف أطرف المؤسسة والالتزام بتحقيق الأهداف، وبالتالي الشعور بالراحة النفسية

الجدول (23) يبين شعور العامل كأنه جزء من هذه الشركة وعلاقته بدرجة ارتباطه بالمؤسسة

المجموع	ارتباط بالمؤسسة			شعور كأن العامل جزء من الشركة	
	ضعيفة	متوسطة	قوية	لا	نعم
5	1	4	0	التكرار	لا
%100	%20	%80	%00	المجموع	لا
32	0	8	24	التكرار	نعم
%100	%00	%25	%75	المجموع	نعم
37	1	12	24	التكرار	المجموع
%100	%2.7	%32.4	%64.9	المجموع	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين يرتبطون بالمؤسسة بدرجة قوية مما يشعرون بأنهم جزء من الشركة بنسبة 64.9%، أما المجموعة الثانية فيشرون إلى أن ارتباطهم بالمؤسسة متوسط ولكنهم يشعرون بأنهم جزء من الشركة بنسبة 32.4% والمجموعة الثالثة فهم يشيرون إلى أن ارتباطهم بالمؤسسة ضعيف مما يعني عدم شعورهم بأنهم جزء من الشركة بنسبة 2.7%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين يشعرون بأنهم جزء من الشركة ف 75% منهم ارتباطهم بالمؤسسة قوي و 25% ارتباطهم ضعيف، بينما الذين لا يشعرون بأنهم جزء من الشركة ف 80% ارتباطهم بالمؤسسة متوسط و 20% منهم ارتباطهم بها ضعيف.

نستنتج من خلال قراءتنا الاحصائية لها الجدول أن أغلبية العاملين في المؤسسة يشعرون و كأنهم جزء من عائلة داخل المؤسسة وهذا ما ندعوه بالالتزام الشعوري فقد أكد أغلبهم أن لديهم ارتباط قوي بالمؤسسة التي يعمل بها كما وضح لنا هذا الجدول أن هناك علاقة ارتباطية بين الالتزام الشعوري ودرجة الارتباط والانتماء للمؤسسة التي يعملون بها.

وهذا إن دل على شيء فهو يدل على ارتفاع الروح الجماعية لدى العاملين و سيادة العلاقات الانسانية.

الجدول (24) يوضح العلاقة بين شعور العامل بمشاكل المؤسسة وتعاونه مع المدير

لايجاد حلول لها

المجموع	التعاون مع المدير			شعور العامل بأن مشاكل الشركة هي مشاكله
	أحيانا	لا	نعم	
3	0	3	0	لا
%100	%00	%100	%00	لا
34	6	2	26	نعم
%100	%17.6	%5.9	%76.5	نعم
37	6	5	26	المجموع
%100	%16.2	%13.5	%70.3	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين يتعاونون مع المدير مما يشعرهم بأن مشاكل الشركة هي مشاكلهم الخاصة بنسبة 70.3%، أما المجموعة الثانية فإن فإنهم لا يتعاونون مع المدير مما يشعرهم بأن مشاكل الشركة ليست مشاكلهم بنسبة 13.5%، بينما جاءت المجموعة الثالثة تشير إلى أنهم أحيانا ما يتعاونون مع المدير مما يشعرهم بأن مشاكل الشركة هي مشاكلهم بنسبة 16.2%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين لا يشعرون بأن مشاكل الشركة هي مشاكلهم 100% منهم لا يتعاون مع المدير، أما الذين يشعرون بأن مشاكل الشركة هي مشاكلهم فإن 76.5% منهم يتعاونون مع المدير، و 5.9% لا يتعاونون، ونجد 17.6% منهم أحيانا ما يتعاونون مع المدير.

نستنتج من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول أن أغلبية العمال يعتبرون مشاكل المؤسسة وكأنها مشاكلهم الخاصة، وهذا ما ندعوه بـ:"الالتزام الشعوري"، هذا ما يدفعهم إلى التشارك مع المدير لإيجاد حلول لها.

الجدول (25) يوضح العلاقة بين اهتمام العامل بسمعة المؤسسة ودفعه من طرف المدير لتبني أهداف المؤسسة

المجموع	تبني أهداف المؤسسة		الاهتمام بسمعة المؤسسة	
	لا	نعم	لا	نعم
1	0	1	التكرار	لا
%100	%00	%100	المجموع	
36	2	34	التكرار	نعم
%100	%5.6	%94.4	المجموع	
37	2	35	التكرار	المجموع
%100	%5.4	%94.6	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين يدفعهم المدير لتبني أهداف المؤسسة فهم يهتمون بسمعة المؤسسة بنسبة 94.6%، أما المجموعة الثانية فيشيرون إلى أن المدير لا يدفعهم لتبني أهداف المؤسسة وعليه فهم لا يهتمون بسمعة المؤسسة بنسبة 5.4%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين لا يهتمون بسمعة المؤسسة 100% يدفعهم المدير لتبني أهداف المؤسسة، أما الذين يهتمون بسمعة المؤسسة فنجد نسبة 94.4% يشيرون إلى أن المدير يدفعهم لتبني أهداف المؤسسة و 5.6% يشيرون إلى أن المدير لا يدفعهم لتبني أهداف المؤسسة.

نستنتج من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول أن المدير يسعى لدفع العمال لتبني أهداف المؤسسة وتحقيقها بكفاءة وفعالية، وهذا من شأنه أن يدفعهم للاهتمام بسمعة المؤسسة من خلال انتاج مواد ترعي متطلبات جودة.

الجدول (26) يبين العلاقة بين التغيب عن العمل والالتزام بتنفيذ القانون الداخلي

المجموع	نعم	تنفيذ القانون الداخلي	
		التغيب عن العمل	
16	16	التكرار	كثيرا
100%	100%	المجموع	
20	20	التكرار	لم أتغيب دائما
100%	100%	المجموع	
36	36	التكرار	المجموع
100%	100%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعة واحدة تمثلت في التزامهم بتنفيذ القانون الداخلي مما يجعلهم لا يتغيبون عن العمل بنسبة 100%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن 100% من الذين يتغيبون عن العمل يشيرون إلى التزامهم بتنفيذ القانون الداخلي، أما للذين لا يتغيبون دائما فنجد نسبة 100% منهم أيضا يشيرون إلى التزامهم بتنفيذ القانون الداخلي

نستنتج من خلال هذا الجدول أن جميع العمال يلتزمون بتنفيذ الواجبات وإتباع القانون الداخلي للمؤسسة وهذا ما نسميه بالالتزام المعياري كما أن نسبة كبيرة منهم تلتزم بالحضور في الوقت وبهذا يمكننا القول أن للحضور في الوقت علاقة بالالتزام العامل بتنفيذ وإتباع القانون الداخلي للمؤسسة والذي يشمل "قانون الغياب التأخر وغيرها"، أما بالنسبة للعمال الذين صرحوا أنهم غالبا ما يحضرون في الوقت هذا لا يعني أنهم ليسوا ملتزمين ولكن هذا راجع لعدة ظروف وأسباب والتي اكتشفناها عند مقابلتنا لهم ومن بينها: الحالة الاجتماعية

والتزامات الأفراد خارج المؤسسة والمرتبطة أساسا بالأولاد بالإضافة إلى عامل المسافة وعدم امتلاك وسائل النقل الخاصة. والتي من شأنها التأثير على حضور العامل في الوقت المحدد لذلك.

الجدول (27) يبين العلاقة بين تفقد المدير للعمال مع درجة تغيبهم عن العمل

المجموع	كثيرا	لم اتغيب ابدا	التغيب عن العمل	
			تفقد المدير للعمال	نعم
34	14	20	التكرار	نعم
%100	%41.2	%58.8	المجموع	
1	0	1	التكرار	لا
%100	%00	%100	المجموع	
35	15	20	التكرار	المجموع
%100	%42.9	%57.1	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين لم يتغيبوا أبدا مما يشير إلى تفقد المدير للعمال بنسبة 57.1%، أما المجموعة الثانية فيشيرون إلى أنهم يتغيبون كثيرا والذي يعني أن المدير لا يتفقد العمال بنسبة 42.9%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين يشيرون إلى أن المدير يتفقد العمال فنسبة 58.8% منهم لم يتغيبوا أبدا بينما نجد نسبة 41.2% منهم يشيرون إلى أنهم يتغيبون كثيرا، أما الذين يشيرون إلى أن المدير لا يتفقد العمال فيشيرون إلى أن أنهم لم يتغيبوا بنسبة 100%

نستنتج من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول أن اغلبية العمال في المؤسسة لا يتغيبون عن العمل إلا في الحالات القصوى ك: المرض، كما صرح أغليبيتهم إلى أن المدير دائم التفقد للعمال، وبهذا يمكننا القول أن هناك علاقة ارتباطية بين تفقد المدير للعمال في مصالحتهم وامتناعهم عن التغيب.

الجدول (28) يبين ارتباط تفقد المدير للعمال مع تأخر العامل عند حضورهم للمؤسسة

المجموع	أحيانا تحضر في الوقت	غالبا ما تحضر الوقت	دائما ما تحضر في الوقت	الحضور للمؤسسة تفقد المدير للعمال	
				لا	التكرار
1	0	0	1	لا	التكرار
% 100	% 00	% 00	% 100	المجموع	
36	7	14	15	نعم	التكرار
% 100	19.4%	38.9%	41.7%	المجموع	
37	7	14	16	المجموع	التكرار
% 100	18.9%	37.8%	43.2%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين دائما ما يحضرون في الوقت والذي يعني تفقد المدير لهم دائما بنسبة 43.2%، أما المجموعة الثانية فيشيرون إلى أنهم غالبا ما يحضرون في الوقت والمدير يتفقدهم دائما بنسبة 37.8% بينما المجموعة الثالثة فنجدهم يشيرون إلى أنهم أحيانا ما يحضرون في الوقت والمدير يتفقدهم دائما بنسبة 18.9%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين لا يتفقدهم العمال دائما ما يحضرون في الوقت بنسبة 100%، بينما الذين يشيرون إلى أن المدير يتفقدهم فنسبة 41.7% منهم دائما ما يحضرون في الوقت، و 38.9% غالبا ما يحضرون في الوقت، و 19.4% أحيانا ما يحضرون في الوقت.

نستنتج من خلال قراءتنا الإحصائية لهذا الجدول أن أغلبية العمال صرحوا بأن المدير دائما يتفقد أحوال العمال وهذا من شأنه أن يعزز من مستوى التزام المعيارى لديهم، حيث أن شعور العامل برقابة المدير يدفعه إلى الانضباط أكثر داخل المؤسسة بصفة عامة وفي منصب عمله بصفة خاصة. فيتجنب كل السلوكات التي ينجر عنها خضوعه

للعقوبات، وبهذا يمكننا القول أن سلطة الرقابة التي يمارسها المدير من شأنها تعزيز الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة.

الجدول (29) يبين العلاقة بين استخدام العقاب والتزام العامل بتنفيذ القانون الداخلي للمؤسسة

المجموع	نعم	تنفيذ القانون الداخلي	
		ضبط النظام	
20	20	التكرار	دائما
%100	%100	المجموع	
16	16	التكرار	أحيانا
%100	%100	المجموع	
36	36	التكرار	المجموع
%100	%100	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعة واحدة تمثلت في أن تنفيذ القانون الداخلي نتيجة الأساليب المتبعة لضبط النظام بنسبة 100%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين أشاروا إلى أن العقاب دائما ما يستعمل لضبط النظام بنسبة 100% يلتزمون بتنفيذ القانون الداخلي، ونجد الذين يشيرون إلى أن المدير أحيانا ما يستعمل أسلوب العقاب بنسبة 100% هم أيضا يلتزمون بتنفيذ القانون الداخلي.

نستنتج من خلا قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول أن للمدير دور هام في دفع العمال للالتزام بتنفيذ القانون الداخلي وذلك من خلال أسلوب الرقابة والعقاب، وهذا من شأنه أن يعزز من الالتزام المعياري لدى الأفراد العاملين بمؤسسة "Enad Shymeca" بسعيدة.

الجدول (30) يبين دفع المدير العمال على تبني أهداف المؤسسة مع الطرق المتبعة في

ذلك

المجموع	مشاركة العمال في وضع الأهداف والتسيير	منح مكافآت	طرق تبني الأهداف	
			نعم	التكرار
32	11	21	نعم	التكرار
100%	34.4%	65.6%	المجموع	المجموع
32	11	21	المجموع	التكرار
100%	34.4%	65.6%	المجموع	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في منح المكافآت يدفع العمال لتبني أهداف المؤسسة بنسبة 65.6% أما المجموعة الثانية فيرون أن مشاركة العمال في وضع الأهداف والتسيير يدفعهم لتبني أهداف المؤسسة بنسبة 34.4%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين يشيرون إلى أن المدير يدفعهم لتبني أهداف المؤسسة ف65.6% منهم يتم منحهم مكافآت و34.4% يشاركون في وضع الأهداف والتسيير.

نستنتج من خلال قرأتنا الإحصائية أن أغلبية العمال صرحوا بأن المدير يعمل على دفعهم لتحقيق الأهداف المنشودة وذلك من خلال أسلوبين رئيسيين وهما:

أسلوب التحفيز وذلك من خلال منح المكافآت المادية والمعنوية حيث تشكل هذه الأخيرة عنصرا هاما في دفع العمال نحو تبني الأهداف المرسومة، وأسلوب المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة حيث يتم في هذه العملية الاتفاق بين المدير والعمال في تحديد أهداف المؤسسة بما يتناسب مع أهداف الفردية الأهداف الجماعية، وهذا ما يساهم في ت

1- 3- عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

الجدول (31) يبين العلاقة بين اهتمام المدير بالعمل الجماعي مع طبيعة العلاقة بين

موظفي المؤسسة

المجموع	جيدة	متوترة	منعدمة	العلاقة بباقي الموظفين العمال الجماعي	
				لا	نعم
1	1	0	0	التكرار	لا
%100	%100	%00	%00	المجموع	
36	32	3	1	التكرار	نعم
%100	%88.9	%8.3	%2.8	المجموع	
37	33	3	1	التكرار	المجموع
%100	%89.2	%8.1	%2.7	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى ثلاث مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين علاقتهم بباقي الموظفين منعدمة واهتمام المدير بالعمل الجماعي بنسبة 2.7%، أما المجموعة الثانية فيشرون إلى أن علاقتهم بباقي الموظفين متوترة واهتمام المدير بعملهم الجماعي بنسبة 8.1% بينما المجموعة الثالثة فنجدهم يشيرون إلى أن علاقتهم مع الموظفين جيدة واهتمام المدير بالعمل الجماعي بنسبة 89.2%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين يشيرون إلى أن المدير لا يهتم بالعمل الجماعي علاقتهم مع الموظفين جيدة بنسبة 100%، بينما الذين يشيرون إلى المدير يهتم بالعمل الجماعي فنسبة 2.8% علاقتهم مع الموظفين منعدمة، و 8.3% علاقتهم متوترة، و 89.9% علاقتهم جيدة.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن مدير الوحدة يهتم بالعمل الفرقي التشاركي داخل المؤسسة كأن يعمل على انجاز فرق لأداء المهام الموكلة إلى العمال وهذا من شأنه تعزيز العلاقات بين العاملين ونشر روح الألفة والتعاون في ما بينهم مما يساهم هذا في تعزيز الانتماء لجماعة العمل مما يؤدي لحبهم للعمل وهذا ما ندعوه بالالتزام الشعوري.

الجدول (32) يبين ارتباط آخذ المدير بآراء العمال و طرق مشاركتهم في اتخاذ القرارات

المجموع	المشاركة	الإشراك المباشر للعمال	طرق المشاركة الأخذ برأي العمال	
			التكرار	لا
4	3	1	التكرار	لا
%100	%75	%25	المجموع	
33	20	13	التكرار	نعم
%100	%60.6	%39.4	المجموع	
37	23	14	التكرار	المجموع
%100	%62.2	%37.8	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين يأخذ المدير بآرائهم من خلال الإشراك المباشر لهم بنسبة 37.8%، أما المجموعة الثانية فيشيرون إلى أن أنه المدير يأخذ بآرائهم من خلال المشاركة بنسبة 62.2%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين يشيرون إلى المدير يأخذ برأي العمال ف 39.4% يرون أن ذلك يتم من خلال الإشراك المباشر للعمال بينما نسبة 54.1% يشيرون إلى المشاركة.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن مدير المؤسسة يعمل على استشارة العمال والأخذ بآرائهم وذلك من خلال الاشراك الجماعي والمباشر للعمال، وهذا راجع لصغر الوحدة وقلة العاملين بها مما يسهل على المدير القيام باستشارتهم بشكل جماعي من خلال الانتقال إلى مصالح المؤسسة وفتح نقاش معهم مع اعطاءهم الفرصة لإبداء آرائهم أو طرح أفكارهم، وهذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال اشعارهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

جدول (33) يبين الارتباط بين المنصب وطريقة المشاركة

المجموع	رئيس فرع	رئيس ورشة	رئيس مصلحة	إطار مكلف بالدراسات	عامل منفذ	طرق المشاركة	
						التكرار	المشاركة
21	3	0	7	4	7	المجموع	المشاركة
%100	%14.3	%00	%33.3	%19	%33.3	التكرار	المشاركة
13	0	1	1	1	10	المجموع	الإشراك المباشر للعمال
100	%00	%7.7	%7.7	%7.7	%76.9	التكرار	الإشراك المباشر للعمال
34	3	1	8	5	17	المجموع	المجموع
%100	%8.8	%2.9	%23.5	%14.7	%50	التكرار	المجموع
						المجموع	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى خمسة مجموعات تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين مناصبهم عامل منفذ ويأخذ المدير بأرائهم من خلال الإشراك المباشر لهم بنسبة 50%، أما المجموعة الثانية فيشغلون منصب إطار مكلف بالدراسات والمدير يأخذ بأرائهم من خلال المشاركة بنسبة 14.7%، والمجموعة الثالثة فهي لفئة العمال الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة والذين أشاروا إلى أن المدير يأخذ بأرائهم من خلال المشاركة بنسبة 23.5%، بينما المجموعة الرابعة فقد كانت لفئة العمال الذين مناصبهم رئيس ورشة فهم يشيرون إلى المدير يأخذ بأرائهم من خلال الإشراك المباشر لهم بنسبة 2.9%، والمجموعة الخامسة فهي لفئة العمال الذين مناصبهم رئيس فرع

حيث أشاروا إلى المدير يأخذ بأرائهم من خلال المشاركة بنسبة 8.8%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن العمال الذين يشيرون إلى المدير يأخذ بأرائهم من خلال المشاركة ف 33.3% منهم عامل منفذ و 19% إطار مكلف بالدراسات و 33.3% رئيس مصلحة ورئيس فرع بنسبة 14.3%، بينما العمال الذين يشيرون إلى أن المدير يأخذ بأرائهم من خلال الإشراف المباشر لهم فمنهم عامل منفذ بنسبة 76.9%، إطار مكلف بالدراسات ورئيس مصلحة ورئيس ورشة بنسبة 7.7%.

نستنتج من خلال هذا الجدول أن طرق المشاركة في اتخاذ القرارات تختلف باختلاف المنصب الذي يشغلونه، فالعمال التنفيذيون كعمال الانتاج يقدمون مشاركتهم بشكل مباشر وذلك من خلال انتقال مدير الوحدة إلى المصالح الخاصة بهم وفتح نقاش معهم في الموضوع الذي يريد المدير أن يتخذ القرار بخصوصه وهذا ما تمت ملاحظته أثناء زيارتنا الاستطلاعية للوحدة وهذا من شأنه خلق الثقة بين القائد وتابعيه وحل الصراعات التنظيمية الناتجة عن سوء الفهم بين الطرفين.

الجدول (34) يوضح عقد المدير لاجتماعات العمال مع توقيت إجراء هذه الاجتماعات

المجموع	فصلي	شهري	توقيت الاجتماعات	
			عقد الاجتماعات	نعم
37	3	34	التكرار	نعم
100%	8.1%	91.9%	المجموع	
37	3	34	التكرار	المجموع
100%	8.1%	91.9%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في أن المدير يعقد اجتماعات مع العمال بشكل شهري بنسبة 91.9% أما المجموعة الثانية فيرون أن المدير يعقد هذه الاجتماعات بشكل فصلي بنسبة 8.1%.

نستنتج من خلال هذا لجدول أن المدير يعقد إجتماعات شهرية بالوحدة مع رؤساء مختلف المصالح ونقابات العمال، والهدف منها حسب ما صرح لنا به مدير الوحدة أثناء مقابلتنا له هو مناقشة وضعية الوحدة والصعوبات التي تواجهها والعمل على حلها بالإضافة إلى مناقشة الأهداف المستقبلية للمؤسسة.

الجدول (35) إجابات أفراد العينة حول مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة تقلل

من مظاهر التسيب

النسبة المئوية	التكرار	المشاركة في تحديد أهداف المؤسسة
64.9%	24	نعم
13.5%	5	لا
21.6%	8	نوعا ما
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 64.9% من المستجيبين يشيرون إلى مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة تقلل من مظاهر التسيب، في حين جاءت نسبة 21.6% تشير إلى أن مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة تقلل من مظاهر التسيب نوعا ما، أما 13.5% فيرون أن هذه المشاركة لا تقلل من مظاهر التسيب.

وبهذا نستنتج أن أغلبية العمال صرحوا أن مشاركة العمال في تحديد أهداف المؤسسة تقلل من مظاهر التسيب لديهم كالتأخر والغياب وترك منصب العمل... وغيرها، وهذا ما يشعروهم بمدى أهميتهم داخل المؤسسة وأنهم جزء لا يتجزأ منها وهذا يعطي شعورا بالرضا الشخصي للعمال كما يجعلهم أكثر التزاما بأهداف العمل والتنظيم وهذا ما أسفرت عنه نظرية العلاقات الانسانية ونظرية "ليكرت" حيث أكدت أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها وهنا لا بد على القائد من قيام بدرجة مناسبة

من الاتساق بين الأهداف التنظيمية والحاجات والرغبات الفردية لأعضاء المؤسسة، من خلال تفويض بعض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات التي تهمهم وعندئذ يشعر العاملون بكرامتهم وهذا في حد ذاته يحفزهم لمزيد من البذل والعطاء.

الجدول (36) إجابات أفراد العينة حول استشارة العمال من قبل المدير تدفعهم للعمل بجد

النسبة المئوية	التكرار	استشارة المدير للعمال تدفعهم للعمل بجد
83.8%	31	نعم
16.2%	6	لا
100%	37	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 83.8% من أفراد العينة يشيرون إلى استشارة العمال من قبل المدير تدفعهم للعمل بجد، في حين نجد 16.2% يشيرون إلى أنها لا تدفعهم للعمل بجد.

نستنتج من خلال القراءة الاحصائية لهذا الجدول أن أغلبية العمال يشيرون إلى أن استشارة العمال داخل المؤسسة تدفعهم للعمل بجد، وهذا ما يساهم في التقليل من مظاهر التسبب، وهذا ما أثبتته نتائج الجدول رقم (35) وما أسفرت عنه نظرية ليكرت كما أشرنا لذلك سابقاً.

1-4- عرض وتحليل نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

الجدول (37) يبين تقديم المؤسسة لمكافآت ونوع هذه المكافآت

المجموع	الاثنين معا	مادية	نوع المكافآت	
			تقديم المكافآت	
33	23	10	التكرار	نعم
100%	69.7%	30.3%	المجموع	
33	23	10	التكرار	المجموع
100%	69.7%	30.3%	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في الذين يرون بأن المكافآت المقدمة هي مادية بنسبة 30.3% أما المجموعة الثانية فيرون المكافآت المقدمة هي مادية ومعنوية بنسبة 69.7%.

من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول نستنتج أن وحدة "Enad Shymeca" بسعيدة تقوم بتحفيز عمالها من خلال تقديم مجموعة من المكافآت المادية والمعنوية والتي يمكننا حصرها في مايلي:

حوافز مالية: والتي تكون على شكل علاوات أو منح المردودية أو على شكل ميداليات (نحاسية، برونزية وذهبية) والتي تمنح لمن لهم الأقدمية في المؤسسة، إذ تقابل كل واحدة من هذه الميداليات زيادة معينة في الأجر، حيث صرح لنا الموظفون أثناء مقابلتنا لهم أنه الحوافز المالية من الحوافز الأساسية والمهمة لديهم في تلبية احتياجاتهم اليومية وخاصة في ظل غلاء المعيشة.

أما الحوافز المعنوية: فتتمثل في كلمات الشكر والعرفان بالانجاز وغيرها وهذه الأخيرة مهمة أيضاً، ولكنها لا تحظى باهتمامهم وليست من تطلعاتهم كما أن تأثيرها عليهم محدود وهذا ما صرح به أحد العمال قائلا: "كلمة صحيت متجلبيش الخبز نحتاجها دراهم" وهذا راجع لعقلية الفرد الجزائري.

الجدول (38) يبين ارتباط حصول العامل على مكافآت والاستمراره للعمل داخل المؤسسة:

المجموع	العمل داخل المؤسسة		الحصول على المكافئة	
	لا	نعم	لا	نعم
4	4	0	التكرار	لا
%100	%100	%00	المجموع	لا
33	1	32	التكرار	نعم
%100	%3	%97	المجموع	نعم
37	5	32	التكرار	المجموع
%100	%13.5	%68.5	المجموع	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين يرون بأن ضمان بقائهم في عملهم داخل المؤسسة مرتبط بالحصول على مكافآت بنسبة 68.5%، أما المجموعة الثانية فيرون أن الحصول على مكافآت غير كاف لضمان بقاء في العمل بنسبة 13.5%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين يشيرون إلى حصولهم على مكافئة ضامن لبقائهم في المؤسسة بنسبة 97%، بينما 3% فهم عكس ذلك، أما الذين لم يحصلوا على المكافئة ف 100% منهم لا يضمنون البقاء في المؤسسة.

نستنتج أن أغلبية العمال حصولهم على الحوافز المادية والمعنوية يدفعهم على الاستمرار للعمل داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته "نظرية الدافعية لليكرت" والتي أكدت على أن للعامل حاجات يسعى لإشباعها في إطار المؤسسة ولا بد على القائد أن يعمل على ذلك من خلال تحفيز تابعيه، وهذا ما يعزز لديهم الرغبة في الاستمرار للعمل بها (الالتزام الاستمراري).

الجدول (39) التوزيع العادل وعلاقته بجعل العامل يقدم أفضل ما لديه للمؤسسة

المجموع	تقديم الأفضل		التوزيع العادل للمكافآت	
	لا	نعم	لا	نعم
7	2	5	التكرار	لا
%100	%28.6	%71.4	المجموع	
30	1	29	التكرار	نعم
%100	%3.3	%96.7	المجموع	
37	3	34	التكرار	المجموع
%100	%8.1	%91.9	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة قد تقسمت إلى مجموعتين تمثلت المجموعة الأولى في العمال الذين يرون أن هناك توزيع عادل للمكافآت مما يجعلهم يقدمون الأفضل بنسبة 91.9%، أما المجموعة الثانية بأنه لا يوجد توزيع عادل للمكافآت مما يجعلهم لا يقدمون الأفضل بنسبة 8.1%، أما النتائج التفصيلية فنجد بأن الذين يشيرون إلى وجود توزيع عادل للمكافآت 69.7% 96.7% منهم يقدمون الأفضل و3.3% لا يقدمون الأفضل، بينما نجد العمال الذين يشيرون إلى عدم التوزيع العدل للمكافآت فنسبة 71.4% منهم يقدمون الأفضل و28.6% لا يقدمون الأفضل.

نستنتج من خلال قراءتنا الاحصائية لهذا الجدول أن أغلبية العمال يرون أن منح المكافآت داخل المؤسسة يتم بشكل عادل داخل المؤسسة وهذا من شأنه أن يشعر العامل بالكرامة والإنسانية مما يجعل العامل يقدم أفضل ما لديه.

2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات:

2-1- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الأولى:

■ غالبية الأفراد أكدوا على أنهم راضين عن العمل وهذا ما أكدته نسبة (46.4%) في الجدول رقم (8)، كما أنهم صرحوا أن هذا راجع لنمط التسيير في المؤسسة القائم على الاهتمام بالعاملين وتحفيزهم وتشجيعهم على العمل من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم بالإضافة إلى العلاقة الجيدة ما بين الموظفين وهذا ما بينته نتائج الجدول رقم (8)، (9)، (10)، (11) و (12)، وهذا ما برهنت عنه "نظرية ليكرت" والتي تؤكد أن على أن القيادة الفاعلة هي التي تقوم بتحفيز العاملين بها كما تنمي الروح الجماعية وعلاقات الثقة في ما بينهم وبين رؤساءهم، وهذا ما يخلق لديهم رضا في أوساط العمال وبالتالي زيادة نسبة التزامهم التنظيمي.

■ غالبية الأفراد أكدوا على أنهم يفكرون في البقاء للعمل في المؤسسة، وهذا ما يدل على أن العاملين يبدون التزام إستمراريًا، وهذا ما أكدته النسب العالية المذكورة في الجدول رقم (13) حيث صرحوا أن هذا راجع لارتفاع الروح الجماعية داخل المؤسسة من جهة وهذا ما أكدته نسبة (92.9%) في الجدول رقم (09)، وطبيعة نمط التسيير القائم على "بعد المراعاة" وتنمية العلاقات بين القائد وتابعيه من جهة أخرى، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (10) والذي يؤدي بدوره إلى خلق الثقة والتعاون ما بين الطرفين. وهذا ما أكدته نتائج الدراسات السلوكية وبالأخص دراسة "جامعة أهايو" والتي أشارت إلى أن لبعد المراعاة أهمية كبير في جعل العمال راضين عن العمل.

■ غالبية الباحثين أكدوا أنهم لا يريدون تغيير المؤسسة لمؤسسة أخرى وهذا ما أكدته نسبة (64.9%) من الجدول رقم (17) وهذا راجع إلى الارتباط القوي بالمؤسسة وارتفاع مستوى "الالتزام الشعوري" لديهم.

- أغلبية الأفراد أكدوا على أن هناك علاقة جيدة بينهم وبين قائد المؤسسة مما يؤدي للالتزام الاستمراري وهذا ما أكدته نسبة (64.9%) و (89.2%) في الجدول رقم (14) و (15) وهذا ما أكدته نظرية ليكرت حيث أشارت إلى أن أسلوب القيادي ينطوي على بعدين أساسين الاهتمام بالعمل والذي يركز على الاهداف وتوصيف الأعمال وتوزيعها وبعد الاهتمام بالعمال والذي يتضمن انشاء علاقات جيدة بين العاملين والشعور بالمودة اتجاههم والاهتمام بهم وهذا ما يساهم في غرس قيم الالتزام والانتماء لدى العاملين نحو المؤسسة.
 - أغلبية الأفراد أكدوا أن لديهم ارتباطا بالمؤسسة وهذا بنسبة (64.9%) في الجدول رقم (18) وهذا راجع لعلاقات انتماء لجماعة الموظفين وعلاقات التعاون والاحترام بينهم وبين مدير المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة (89.2%) و (64.9%) في الجدول (19) و (20) إذ تعد هذه الأخيرة بمثابة الدافع الإجتماعي للفرد كما تعزز من درجة التزامهم اتجاه المؤسسة واندماجه بها.
 - أغلبية العمال أكدوا أن لديهم التزام شعوري اتجاه المؤسسة وهذا ما أكدته نسبة (64.9%) من الجدول (23)
 - يشعر أغلبية العمال أن مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة كما يعملون على حلها، وهذا ما أكدته نسبة (70.3%) وهذا ما يدل على أنهم يبذلون التزاما شعوريا اتجاه المؤسسة
 - إن تفقد المدير لأحوال العمال يدفعهم للالتزام أكثر داخل المؤسسة وبالتالي تخفيض نسب الغياب والتأخر وهذا ما أكدته النسب في الجدول (28) و (29).
- وعلى ضوء ما تقدم من تحليل البيانات والنتائج يمكن القول أن الفرضية المتعلقة بالقيادة الديمقراطية والالتزام التنظيمي قد تحققت، وهذا ما توصلت إليه كل من "دراسة راضية يوسفى وموسى بوخشاشة" و "دراسة محمد حمادي وعسول محمد أمين" والتي أفضت نتائجها إلى أن النمط الديمقراطي يساهم في تعزيز مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين.

2-2- مناقشة النتائج في ظل الفرضيات الثانية:

- يسعى مدير المؤسسة إلى اشراك العمال في عمليات اتخاذ القرار وتحديد أهداف المؤسسة وهذا ما يساهم بشكل كبير في توطيد العلاقات ما بين العمال وهذا ما وضحته نتائج الجدول (32).
 - يسعى مدير المؤسسة لإشراك جميع العمال في اتخاذ القرارات وذلك من خلال المشاركة المباشرة والمشاركة غير المباشرة (رؤساء المصالح ونقابات العمال) وهذا ما يوضحه الجدول رقم (33).
 - يعقد مدير المؤسسة اجتماعات شهرية مع العمال سعياً منه لتزويد العمال بالمعلومات الكافية عن وضعية المؤسسة والقرارات المتخذة بخصوصها مما يساهم هذا في خلق الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وبالتالي زيادة التزامهم التنظيمي، وهذا ما يوضحه الجدول (34).
 - أكد جميع العمال على أن استشارتهم في اتخاذ القرارات تزيد من نسبة التزامهم التنظيمي ونقل من مظاهر التسبب لديهم، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (36).
- وفي ضوء ما تقدم طرحه جراه تحليل البيانات نستنتج أن الفرضية المتعلقة بالتسيير بالمشاركة والالتزام التنظيمي قد تحققت.

2-3- مناقشة النتائج في ظل الفرضية الثالثة:

- تعمل المؤسسة على تحفيز عمالها من خلال المكافآت المادية والمعنوية وهذا ما أكدته نتائج الجداول (37)، (38)، (39) و(40) وهذا من شأنه أن يزيد من نسبة الالتزام التنظيمي لديهم (الاستمراري والشعوري)، وهذا ما يدفعهم للعمل بجد والسعي لتقديم أفضل ما لديهم، وهذا ما أكدته نظرية "الدافعية لليكرت" والتي ترى أن تحفيز العمال يساهم في كسب رضاهم ويعزز من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم.

استنادا على هذا يمكننا القول أن الفرضية المتعلقة بتحفيز العمال والالتزام التنظيمي لديهم قد تحققت.

خاتمة عامة:

من خلال تسليطنا الضوء على موضوع القيادة الإدارية وجدنا أنه مجال واسع ولا يمكن إحتواءه في بضع صفحات من المذكرة، وهذا راجع لارتباطه للعديد من المحددات والمتغيرات ومن بينها الالتزام التنظيمي لذا جاءت دراستنا الحالية الموسومة ب: القيادة الإدارية الديمقراطية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بوحدة Enad Shymeca بسعيدة لابرار العلاقة بين القيادة الإدارية والالتزام التنظيمي.

إذ توصلنا من خلالها وبما تم جمعه في الجانب النظري والتطبيقي إلى استخلاص العديد من النتائج والتي نبرزها في ما يلي:

فالبنسبة للجانب النظري لدراستنا توصلنا إلى أن للقيادة الإدارية أهمية كبيرة داخل المنظمات بصفة عامة وفي التأثير على سلوكيات الأفراد داخلها بصفة خاصة، حيث تعمل هذه الأخيرة كمحفز على الالتزام التنظيمي وهذا من شأنه أن يزيد من فعالية المنظمة، إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات وتحفيز العمال وغيرها من الأبعاد التي تندرج تحت إطار القيادة الديمقراطية إذ توافرت تركت آثار ايجابية في نفسية الأفراد مما يحقق لديهم الالتزام والولاء والاخلاص في تحقيق أهداف المنظمة.

إن هذه الأهمية التي تتطوي عليها القيادة الادارية أدت إلى قيام العديد من الدراسات والأبحاث في الفكر الاداري حولها و التي حاولت تقديم فهم لعملية القيادة الإدارية وعناصرها وأساليبها وأثر هذه الأخيرة على فعالية المنظمة وسلوكيات أفرادها، هذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات المتباينة و التي راح كل منها يدعي تفسيراً لعملية القيادة الإدارية إلا أننا خلال دراستنا الراهنة ارتكزنا على مدخل العلاقات الانسانية والمدرسة السلوكية والتي فسرت القيادة على أنها نوع من التأثير الذي يمارسه القائد اتجاه مرؤوسيه لدفعهم نحو الالتزام بأهداف المنظمة وتحقيقها، من خلال تحفيزهم والعمل على اشباع حاجاتهم

إذ يعد الالتزام التنظيمي بدوره من المتغيرات الهامة داخل المنظمة ويعرف على أنه العملية التي تصبح فيها أهداف وقيم المنظمة أكثر اندماجاً مع أهداف الفرد وقيمه وعليه فإنه كلما تطابقت أهدافهم وقيمهم مع أهدافها وقيمها كلما تولد لديهم رغبة قوية في أداء

المهام الموكلة إليهم، الاستمرار بالعمل بها، وشعورهم بالانتماء لها وهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة على تحقيق فعالية تنظيمية كما يقلل من ظواهر التسبب داخلها والمتمثلة أساسا في: دوران العمل، الغياب، التأخر وغيرها وبالتالي ضمان بقاء اليد العاملة بها مما يمكنها من دخول سوق المنافسة والرفع من فرص نجاحها به.

كما توصلنا من خلال دراستنا الميدانية بوحدة "Enad Shemeca" من خلال توزيعنا لاستمارات على (37) عامل بها وتحليل المعطيات والبيانات المتحصل عليها إحصائيا وتفسيرها سوسيلوجيا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين استخدام النمط الديمقراطي في التسيير ودرجة التزام العمال التنظيمي لدى عمال مؤسسة "يناد شميكا".
- توجد علاقة بين اشراك العمال في عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ودرجة الالتزام التنظيمي لديهم.
- توجد علاقة بين تحفيز العمال ماديا ومعنويا ورجة الالتزام التنظيمي لديهم.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

قائمة المراجع العربية:

أ. قائمة المعاجم والقواميس:

- 1- أبو مصلح، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، د.ط، 2014.
- 2- صالح الصقور، موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة (معجم المصطلحات)، زهران لنشر والتوزيع، عمان، ط1 2010.
- 3- طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، 1984.
- 4- مجمع اللغة العربية، معجم الوسيط، مكتبة الشروق الدولية، جمهورية مصر العربية، ط4، 2004.
- 5- نخبة من أساتذة قسم الاجتماع جامعة الاسكندرية، المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة، جامعة الاسكندرية، بدون سنة النشر.

ب. قائمة الكتب:

■ قائمة الكتب العامة:

- 1- أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة السيد محمد خيرى، سمير نعيم الغول محمود الزيايدي، دار المعارف لنشر والتوزيع، مصر، ط02، دون سنة.
- 2- أحمد علي صالح، سعد علي العنزي، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، د.ط، 2008.
- 3- أحمد محمد الدليمي، كريم ناصر علي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط01: 2009.
- 4- أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، مفاهيم إدارية معاصرة، الأكاديميون لنشر والتوزيع، د.ط، 2014.

- 5- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية، عمان دط، 2012.
- 6- انعام الشهابي، خيضر كاظم الفريحات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، اثناء للنشر والتوزيع عمان، ط 01 ، 2009.
- 7- بوفلجة غيات، مباديء تسيير البشري، دار الغرب لنشر والتوزيع، ط03، دون سنة.
- 8- حسين وليد حسين عباس، عبد الناصر علك حافظ، غني دحام تتاي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 9- خضير كاظم حمود، خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01 2000، ط02، 2005، ط03، 2007.
- 10- خواجه عبد العزيز، مدخل لعلم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2005.
- 11- رضوان محمود، مهارات بناء وتحفيز فرق العمل، المجموعة العربية لتدريب والنشر، مصر، ط1، 2012.
- 12- رونالد بي ريجو، المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشرق لنشر والتوزيع، عمان، ط01، 1999.
- 13- سماعيل محمود علي الشرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، المنهل لنشر والتوزيع، 2016.
- 14- صفوان المبيضين، عاض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع ، د.ط، 2019.
- 15- طلعت ابراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
- 16- عبد الفاتح بو خمخ، تسيير الموارد البشرية، دار للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، د.ط، 2011.
- 17- علي السلمي، السلوك الانساني في الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، د.ط، 2008.

- 18- علي غريبي، فضيل دليو، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منثوري، قسنطينة، د.ط، 2000.
- 19- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016
- 20- محمد مصطفى زيدان، علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة.
- 21- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ الإدارة الحديثة، دط، 2014.
- 22- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 23- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار العصابة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 24- سعيد ناصف، محاضرات في تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها(نماذج لدراسات وبحوث ميدانية)، مكتبة زهراء الشرق، مصر، 1977.
- 25- محمد عبيدات، محمد أبوا نعمار، عقلة المبيضين، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 1999.
- 26- بلقاسم سلاطونية، حسان جيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر، د.ط، 2004.
- 27- عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع النظريات المعاصرة (الجزء الثاني)، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2002.
- 28- محمود أحمد درويش، مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة للاستثمارات الثقافي، دط، 2008.
- 29- بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديمقراطي العربي الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ألمانيا، ط1، 2019.

■ قائمة الكتب المتخصصة:

- 1- أحمد رشوان، حسين عبد الحميد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الاسكندرية، د.ط، 2010.
- 2- أسامة خيرى، الجديد في القيادة الادارية، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2013.
- 3- بشير العلق، القيادة الادارية، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، د.ط، 2009.
- 4- بطرس حلاق، القيادة الادارية ، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دط 2002.
- 5- بلال خلف السكارنة، القيادة الادارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2010، ط02، 2014.
- 6- تحسين احمد طروانة، الفلسفة الاخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان، ط01، 2014.
- 7- تيسف جبير ميدن، بيتز شافير، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة حسين سلامة عبد العظيم، دار الفكر، عمان، 2005.
- 8- جون سى ماكسويل، أساسيات القيادة ما يحتاج كل قائد لمعرفته، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط01، 2009.
- 9- خميس السيد اسماعيل، القيادة الدارية دراسة نظرية ومقارنة، عالم الكتب لنشر والتوزيع، القاهرة، ط01، دون سنة.
- 10- سيد محمد جاب الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، مطبعة العشري، دط 2008.
- 11- عاطف عبد الله مكاي، القيادة الادارية، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.
- 12- عاطف عبد الله مكاي، القيادة الادارية، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2012.

- 13- عدنان يوسف العتوم، قاسم محمد الكوفجي، القيادة والتغيير، دار الرسائل الجامعية لنشر والتوزيع، عمان، ط01، 2018.
- 14- عدي عطا حمادي، القيادة الادارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، ط01، 2018.
- 15- عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، دار السماح للنشر والتوزيع القاهرة، ط2001، 01.
- 16- كريث جيرنث، القيادة مقدمة قصيرة جدا، ترجمة حسين التلاوي، مراجعة هاني فتحي سليمان، كلمات علمية للترجمة والنشر، القاهرة، ط01، 2012.
- 17- محمد سرور الحريري، علم النفس الاداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، لبنان، 2016.
- 18- محمد سعد، أساليب القيادة وضع القرار، ايتراك للطباعة والنشر، مصر، ط01 2009.
- 19- نوال رويمل، القيادة وتسيير الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع د.ط، 2009.
- ج. المجلات والدوريات:
- 1- بعاج الهاشمي، عبد القادر بن برطال، خنيش يوسف، الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري، مجلة العلوم الادارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد01، العدد01، ديسمبر2017.
- 2- بن معتوق حمزة، أثر الأنماط القيادية على مستويات الالتزام التنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد5، العدد11، سبتمبر2017، ص254.
- 3- دليلى لحسن، محمد سليم خميس، محمد سليم خميس، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، 30/09/2020.
- 4- رقام ليندة، مشاركة العمال في تسيير المؤسسة الوطنية (واقع وتحديات)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الثاني، جوان2002.

- 5- زرقط بو لرباح، حوان العربي، أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها، جامعة عمار تليجي بالأغواط، مجلة العلوم الاجتماعية ، العدد 26، سبتمبر 2017
- 6- سامية ابريغم، يمينة بوقندورة، واقع الالتزام التنظيمي لأفراد داخل المؤسسة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 06 ، العدد 01 ، جوان 2019.
- 7- سيسي يوسف، مزيان محمد، عوامل الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 11، ت.ن 28/03/2019.
- 8- فاكية عزاق، عفاف بوعون، إشكالية توظيف المقاربة النظرية في البحوث السوسيولوجية، الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، ت.ن 2020
- 9- كعوان محمد، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 44، مجلد أ.
- 10- نصر الدين قعودة، منير سلامي، أثر مستوى الإلتزام التنظيمي في التقليل من نية ترك العمل لدى العاملين، دراسة جالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بباتنة، مجلة النماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 4، العدد 1، ت.ن 30/06/2020.
- د. المذكرات والأطروحات:
- 1- برسيم العمري قاسم شاهين، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمانتس، العراق، 2009.
- 2- هبال عبد المالك، دور القيادة في انجاح التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2015-2016.
- 3- هادي عذاب سلمان، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة جامعة سانت كليمانتس العالمية، بغداد 2013.

قائمة المراجع الأجنبية:

- 1- Claude Augé, **petit la rousse (nouveau dictionnaire encyclopédique)**, Librairie Larousse, 1908, la New York Public Library, ed37.
- 2- Joseph Clarence Rost, **Leader ship For twenty First Centry**, Library of congress cataloguing in publication dat, e.d 1991-1993.
- 3- Rimons Boudon, **Les méthode en sociologie**, Ed PUF, , 4 édition, paris. 1985.

الملاحق

رخصة بحث

تُرخص رئيسة قسم العلوم الاجتماعية للطالب (ة): عباس و فناء.....
الحامل (ة) لبطاقة التسجيل رقم: 1616.380.896.32.....
المسجل (ة) بقسم العلوم الاجتماعية للسنة الجامعية: 20.21/20.20.....
لتحضير شهادة (ليسانس - ماستر - دكتوراه)
في تخصص: علم الاجتماع - تنظيم و عمل.....
لزيارة مكتبكم قصد الاطلاع على الكتب و الاستفادة منها .
نشكركم مسبقا على كل التسهيلات التي تقدمونها لطلبتنا، و تكونوا قد ساهتمتم في تطوير البحث العلمي في بلدنا.

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها فيما يسمح به القانون

سعيدة في: 1.5 FEB 2021.....

رئيس القسم
نائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية
مكلفة بالتدريس و التعليم في القسم
عيساوي (مينة)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

رخصة بحث

تُرخص رتيبة قسم العلوم الاجتماعية للطالب (ة):

الحامل (ة) لبطاقة التسجيل رقم: 16.16.288.2.9.6.52

المسجل (ة) بقسم العلوم الاجتماعية للسنة الجامعية: 2020./2021

لتحضير شهادة (ليكانس - ماستر - دكتوراه)

في تخصص:

لذا يُوفد الطيب بلطيق الميداني في مؤسستكم:

الخاص بموضوع:

نشكركم مسبقا على كل التسهيلات التي تقدمونها لطابتنا، و تكونوا قد ساهمتم في تطوير البحث العلمي في بلدنا.

سلمت هذه الشهادة لاستعمالها فيما يسمح به القانون



سعيدة في: 2021/09/23

سائب رئيس قسم العلوم الاجتماعية
مكلفة بالتدريس والتعليم في التدرج
عيساري (ميسر)

Amir Javaher
مدير الوحدة
بن موسى

شركة التنظيف المنزلي و البدني للجزائر "شميكا"

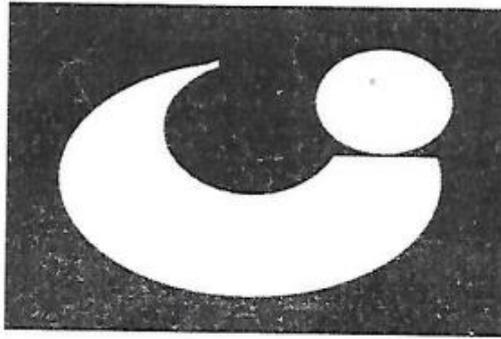
EPE- SHYMECA - SPA

Société d'hygiène ménagère & corporelle de l'Algérois

UNITE DE PRODUITS D'ENTRETIEN DE SAIDA

TEL : 048 – 42-06-84 - fax : 048 – 42-06-82

Email:upe_saida@yahoo.fr



لمحة تاريخية عن المؤسسة.

كان لزاما على الاقتصاد الجزائري إتباع سياسة التصنيع وذلك لخلق صناعة اقتصادية قوية و من خلاله كانت حتمية إنشاء المؤسسات الوطنية خطوة لا مفر منها و عليه كانت البداية مع مؤسسة سونا طراك سنة 1967 ثم تلى ذلك مجال المحروقات سنة 1971 وبعد ذلك تم التفكير في إنشاء مؤسسات عمومية تبني لها اقتصادها خارج قطاع المحروقات و هذا ما تم من خلال إنشاء الشركة الوطنية LA SNIC و التي تختص في المواد الكيماوية و مواد التنظيف و الصيانة.

وفي 12 نوفمبر 1975 تم توقيع ثلاث عقود لإنجاز الشركات الثلاثة التالية :

مركب سور الغزلان ، مركب شلغوم العيبد ، مركب عين تموشنت لرأسمال قدر ب 1355 مليون دينار . وفي 30 أكتوبر 1975 كان هناك دعم من مؤسسة ITAL CONSOLT بقيمة مالية قدرها 130 مليون دينار وهذا الدعم موجه بالدرجة الأولى إلى إتمام البناء الأساسي للمؤسسة .

ونظرا للعوائق التي تعرض لها المكلف المسؤول عن البناء تم توقيف عملية البناء ومن ثم تخلى عن المركبات في 10 أوت 1981 ، وفي إطار إعادة إدماج المشاريع تم إمضاء شراكة جديدة مع نفس الشركة لإتمام ما تبقى وذلك بتوجيه من المؤسسات .

وفي 04 ديسمبر 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82-416 ظهرت المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD كنتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية LA SNIC ، وبعد المناقشات تم التوصل للتوقيع على اتفاقيات العودة في 15 مارس 1984 ليتم بعد ذلك مرحلة بداية استغلال مركب المنظفات ومواد الصيانة بسور الغزلان سنة 1986 كمرحلة أولية من المفاوضات وانطلاق عملية الإنتاج في نفس السنة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وارتباطها بمبكل البحث والإنتاج والتنمية والتسويق في مجالات المنظفات ومواد الصيانة

التعريف بالمؤسسة الأم.

المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف والصيانة (مجمع ENAD) تأسست سنة 1984

يبلغ رأسمالها 421500000 دج مقرها الاجتماعي سور الغزلان ولاية البويرة تتكون من أربعة فروع :

1/ فرع SIDET شركة لصناعة مواد الصيانة بتكجدة تتفرع إلى مركب لصنع مواد الصيانة سور الغزلان وكذا وحدة الإنتاج مواد التنظيف بالأخضرية .

2/ فرع SHYMECA لصناعة مواد تطهير الأواني والأجسام تتفرع إلى وحدات :

- وحدة صنع مواد التجميل بالروية

- وحدة صنع مواد الصيانة بالرغاية

- وحدة صنع مواد التنظيف بحسين داي

وحدة صنع مواد الشفرة بالروية

3/ فرع SODER يعود إنشاء الشركة الفرعية للمنظفات بالرمال صودار التي يوجد مقرها بشلغوم العيد ولاية ميله وتتكون من وحدتين لمواد الصيانة بالعوينات ولاية سكيكدة .

4/ فرع SODEOR إنشاء الشركة الفرعية للغرب صوديور التي يوجد مقرها بالقطاع الوهراني، وهي شركة لصنع مواد الصيانة تأخذ :

- مركب لصنع مواد الصيانة بعين تموشنت

- وحدة صنع مواد التنظيف بسعيدة

ومع دخول الاستثمار الأجنبي استطاعت المؤسسة الألمانية "هينكل" أن تقتني بعض الوحدات من المجمع وهذا ما حصل في مركب عين تموشنت .

وفي سنة 2013 بعد إعادة الهيكلة تم تقسيم المجمع الي مؤسستين هما مؤسسة ايناد SIDET بالبويرة تضم مركب انتاج

تعريف وحدة. ENAD SHYMECA سعيده

وحدة ENAD SHYMECA سعيده هي شركة عمومية تقع في المنطقه الصناعيه رقم 01 طريق معسكر كتوسط المؤسستين

SNPAC و EMIS يبلغ رأسمالها الاجتماعي

257.440.000.00 دج ، تحتل مساحه تقدر 42079 م² (متر مربع)

منها 7150 م² مربع مغطاه يبلغ عدد عمالها 38 عامل ، تعتمد المؤسسة في أداء وظيفتها على قناتين هما قناة الجملة التي تركز

بالدرجه الأولى على الطلبات أما الثانية فهي قناة التوزيع التي تنحصر في رجال البيع وذلك بيع منتجات المؤسسة للزبائن (أصحاب

المحلات) وقد يعتبر النشاط الرئيسي للمؤسسة في إنتاج وتوزيع مواد التنظيف والصيانة وقد يظهر ذلك من خلال الوظائف التالية :

- توسيع وتطوير نشاطات التوزيع لتحقيق أهداف المؤسسة

- استخدام القوة البيعية لتلبية حاجات المستهلكين من خلال بيع المنتجات بسعر مناسب وبخدمات جيدة .

- إن وحدة المؤسسة الصناعيه التجاريه يشمل نشاطها الأساسي في إنتاج وتسويق مواد الصيانة وكذلك شراء المواد الأولية وتحويلها إلى

منتجات عامه لغرض بيعها .

- كما أن المؤسسة تقوم بتسويق عدة منتجات يمكن تقسيمها إلى قسمين:

منتجات تصنع داخل المؤسسة:

المتكونة من ماء جافيل ، صابون ، فريزبل أسود ، نظاف ، طهارة ، حرير ، نور سائل ، روح الملح .

المنتجات المعاد بيعها : وتنقسم إلى قسمين :

أ- مواد صيانة السيارات من وحدة شيمكا الروبية للتحميل من بينها المعقمات الكحولية و سائل غسل الاواني و صابون سائل.

ب- الثاني:إمكانيات الوحدة المادية والبشرية.

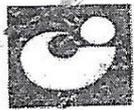
لقد عاشت المؤسسة من سنة 2006 إلى غاية 2008 صعوبات مالية أدت بها إلى التوقف التام لمدة 9 أشهر في عام 2008 هذه السياسة أجبرت المسيرين سوء داخل المؤسسة أو من جانب الجمع البحث عن تمويل مالي ينعش الوحدة و يعيد لها مكانتها في السوق خاصة من الناحية الغربية للوطن.

و قد كللت هذه الجهود بوضع سياسة مالية و تسويقية جديدة حيث أنه قد تم تمويل المؤسسة بقرض مالي قدر ب 5 ملايين ستييم زد على ذلك محاولة استرجاع الديون التي كانت على عاتق الدولة من بينها ديون مؤسسة سوديج وهي مؤسسة وطنية لتوزيع المواد الغذائية و التنظيف و التي قدرت ب 10 ملايين ستييم.

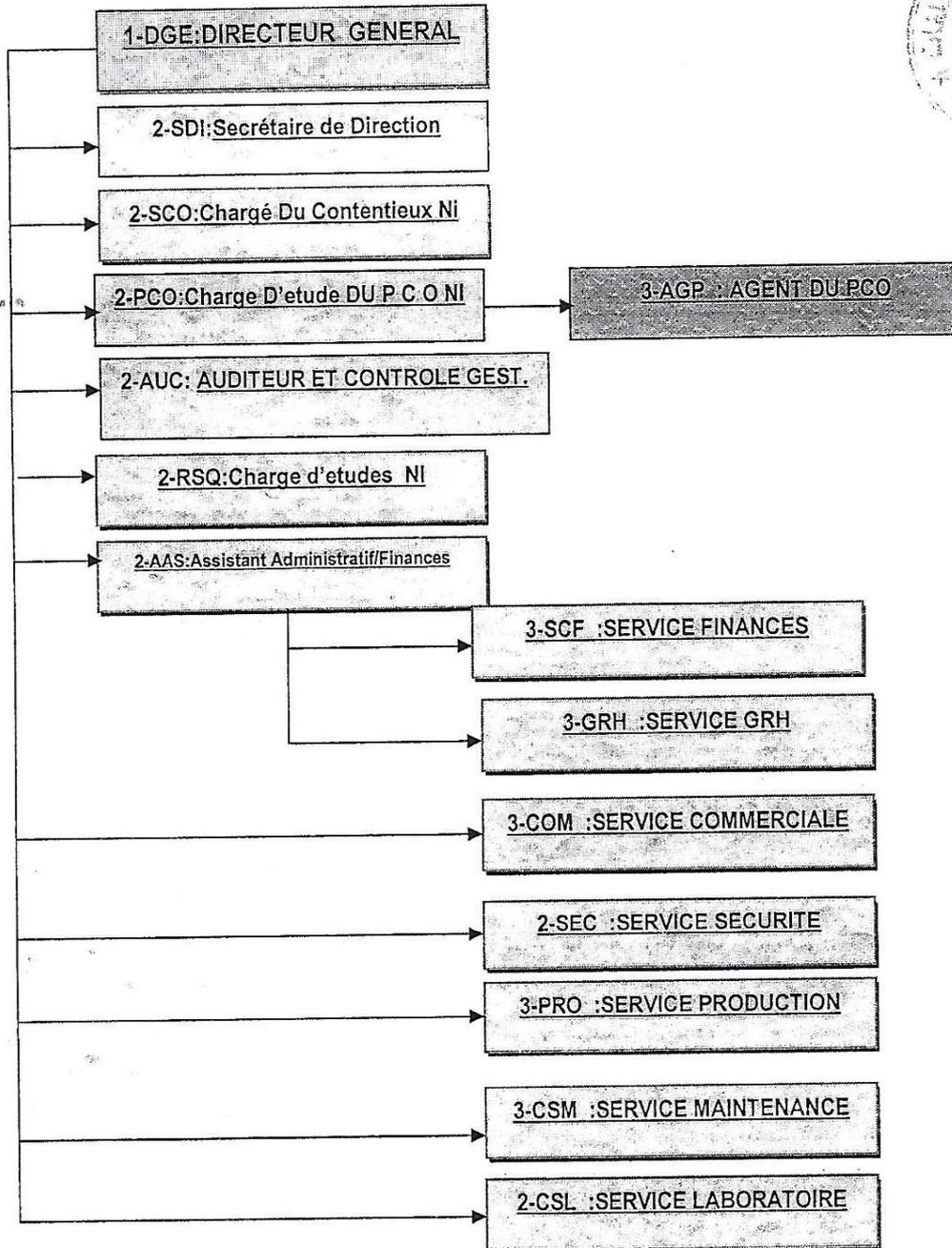
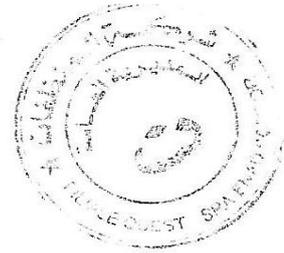
مع العلم أن للمؤسسة إمكانيات بشرية و مادية أخرى من بينها أن قدرة الإنتاج اليومي قد تفوق 40طن/اليوم. إضافة إلى امكانية تنوع المنتجات و تغطية السوق بحصة سوقية معتبرة و تهدف المؤسسة إلى خلق منتجات جديدة بحيث تكون لها القدرة على المنافسة في السوق.

-تركز المؤسسة على جانب البيع المتنقل للرفع من رقم الأعمال.

-تحاول المؤسسة من خلال حصولها على شهادة ISO9001 في جويلية 2007 توظيفها على منتجاتها لإبراز مدى جودتها.



Direction Générale



- EFFECTIF CIBLE : 15
 - EFFECTIF REEL : 10

A PERSONNEL **A INTERIMAIRE** **A ORGANIQUE** **A SUSPENDU** **A MISE EN DISPONIBILITE**
CONTRACTUEL
 CADRE SUP/ CADRE MAITRISE EXECUTION

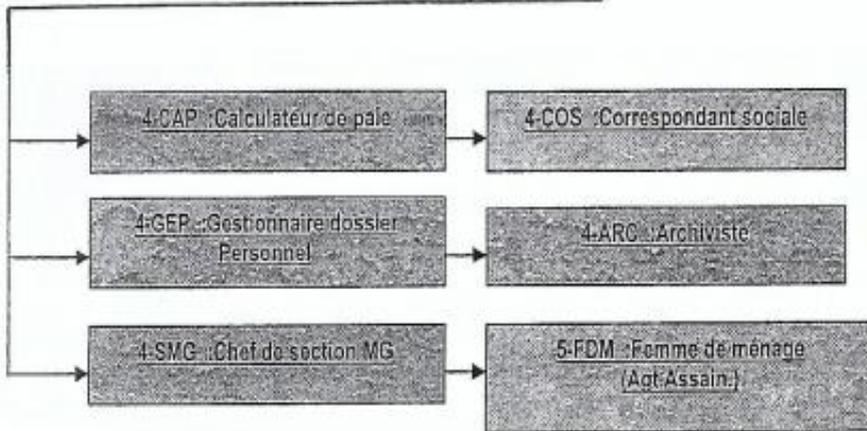


E.N.A.D-SODEOR
SOCIÉTÉ DES
DETERGENTS DE
L'ORANIE

ORGANIGRAMME DE LA FILIALE
SODEOR



Service GRH



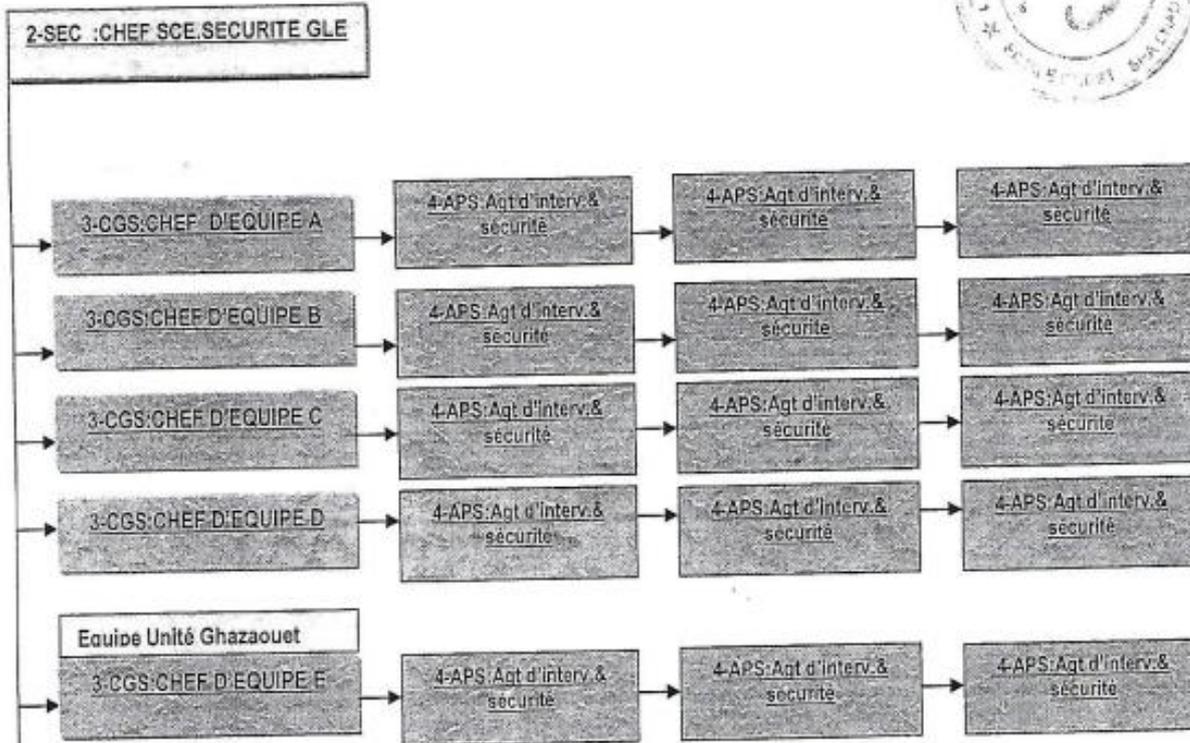
- **EFFECTIF CIBLE :** 11
- **EFFECTIF REEL :** 08

ÉTABLI PAR M. ROUADALLAH ET CORRIGÉ PAR LE DRAH DU GROUPE

A PERSONNEL	A INTERIMAIRE	A ORGANIQUE	A SUSPENDU	A MISE EN DISPONIBILITE
CONTRACTUEL		MAITRISE	EXECUTION	
CADRE SUP / CADRE				



Service Sécurité Générale



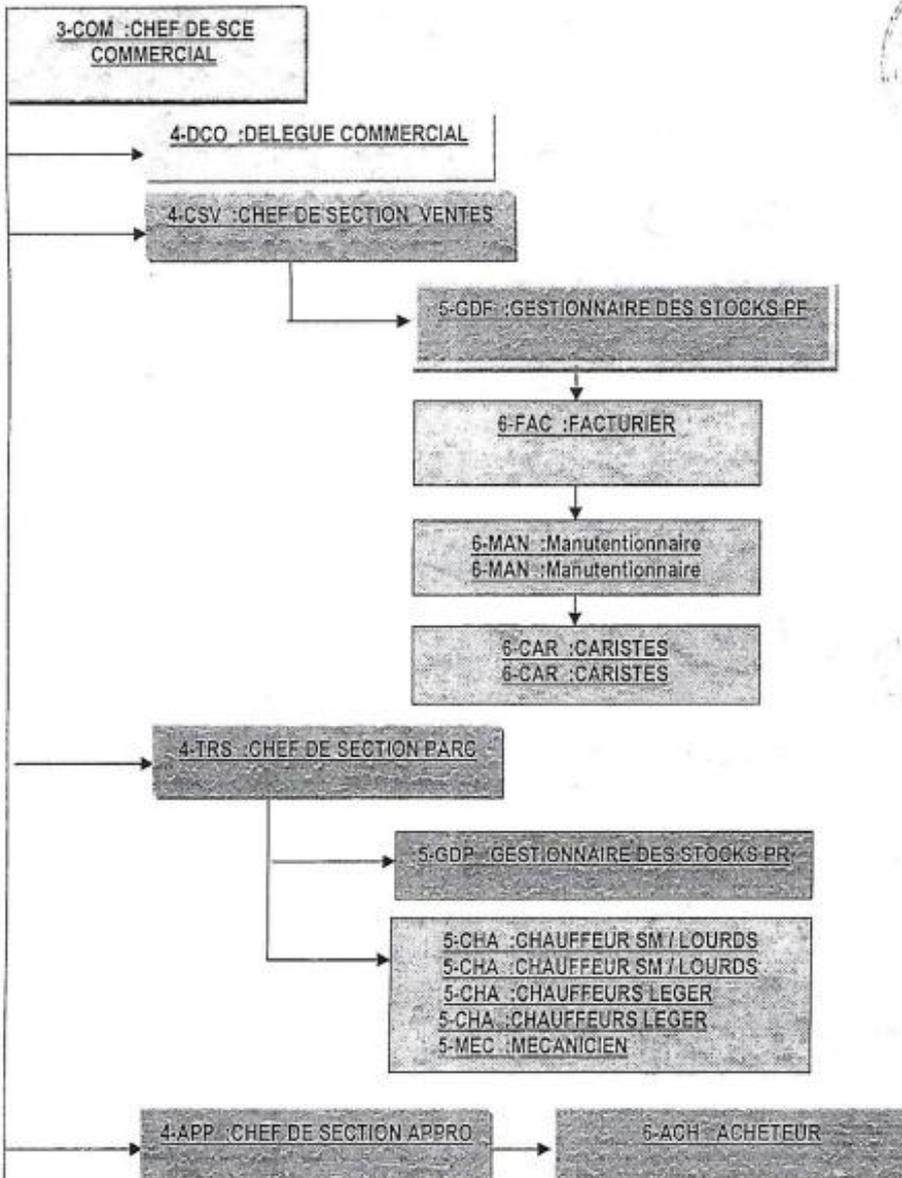
- EFFECTIF CIBLE : 20
- EFFECTIF REEL : 15

ETABLIT PAR MR BOUARBALLAH ET CONSULTER PAR LE DICH DU GRC/2016

A PERSONNEL CONTRACTUEL CADRE SUP / CADRE	A INTERIMAIRE	A ORGANIQUE MAITRISE	A SUSPENDU EXECUTION	A MISE EN DISPONIBILITE
--	----------------------	--------------------------------	--------------------------------	-----------------------------------



Service Commercial



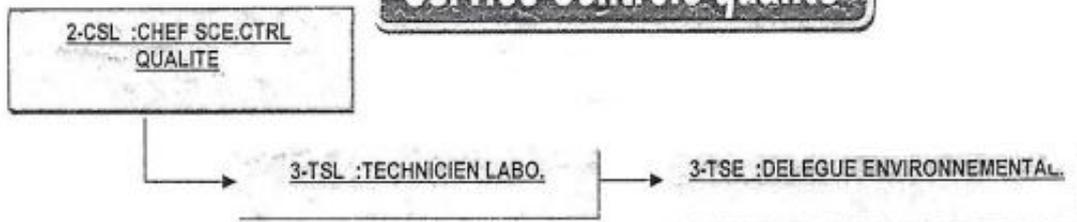
- EFFECTIF CIBLE : 17
- EFFECTIF REEL : 08

ETABLIT PAR MR BOUABDILLAH ET CORRIGER PAR LE DRH DU GROUPE

<input checked="" type="checkbox"/> PERSONNEL	<input checked="" type="checkbox"/> INTERIMAIRE	<input checked="" type="checkbox"/> ORGANIQUE	<input type="checkbox"/> SUSPENDU	<input checked="" type="checkbox"/> MISE EN DISPONIBILITE
<input type="checkbox"/> CONTRACTUEL		<input type="checkbox"/> MAITRISE	<input type="checkbox"/> EXECUTION	
<input checked="" type="checkbox"/> CADRE SUP / CADRE				

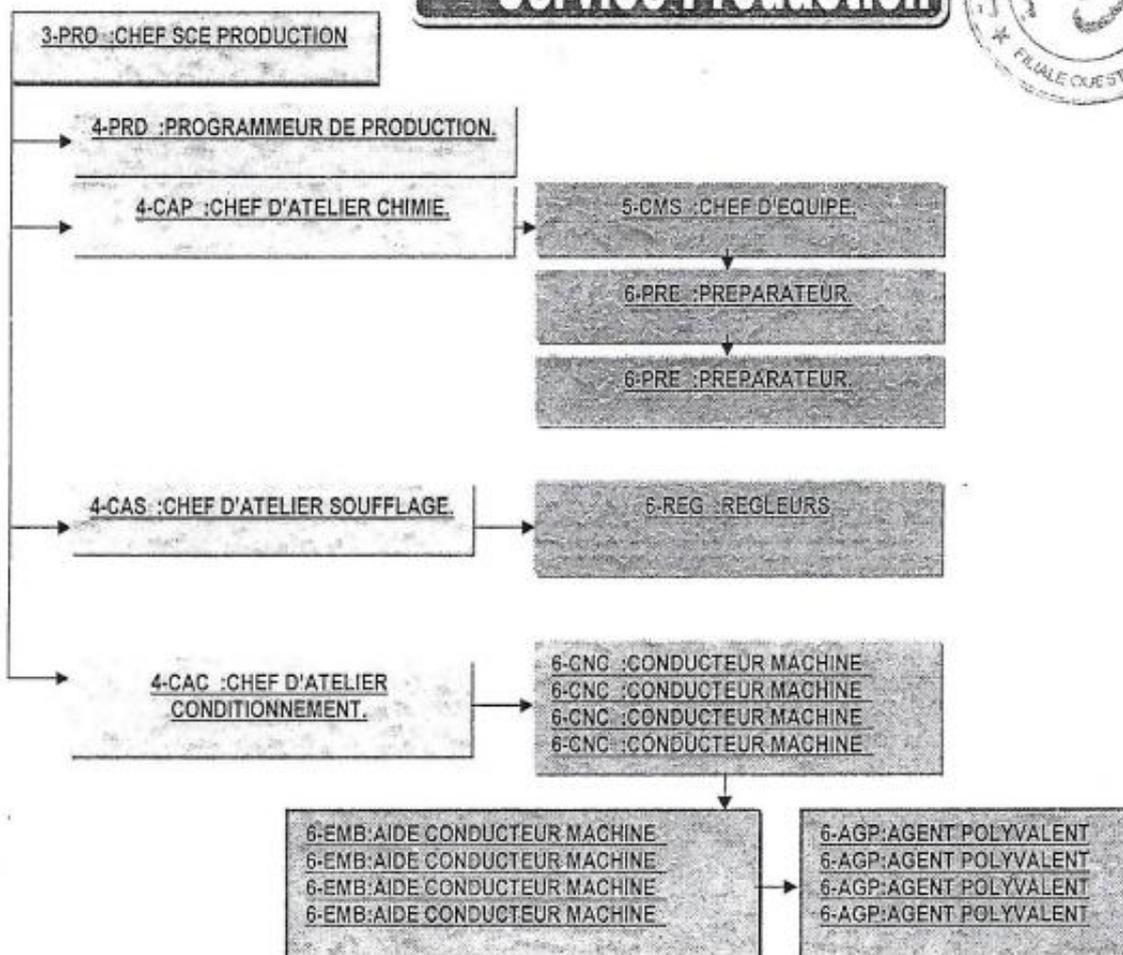


Service Contrôle qualité



- EFFECTIF CIBLE : 02
- EFFECTIF REEL : 01

Service Production



- EFFECTIF CIBLE : 21
- EFFECTIF REEL : 13

A PERSONNEL
CONTRACTUEL

A INTERIMAIRE

A ORGANIQUE

A SUSPENDU

**A MISE EN
DISPONIBILITE**

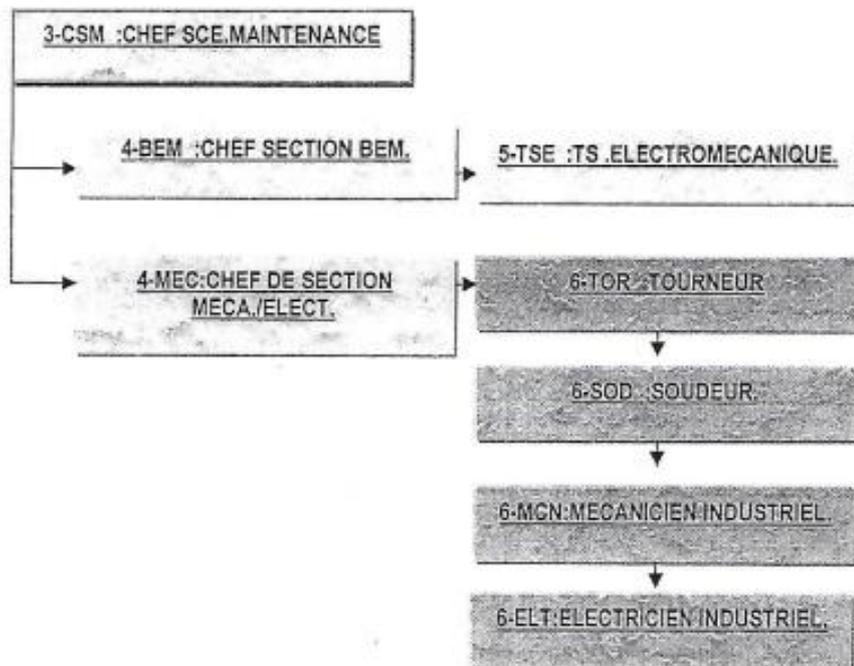
CADRE SUP/ CADRE

MAITRISE

EXECUTION



Service Maintenance



- EFFECTIF CIBLE : 07
- EFFECTIF REEL : 02

Fait le

LE DIRECTEUR GENERAL



بوعبدالله
مدير عام بالنيابة

A PERSONNEL
CONTRACTUEL

A INTERIMAIRE

A ORGANIQUE

A SUSPENDU

A MISE EN
DISPONIBILITE

CADRE SUP / CADRE

MAITRISE



EXECUTION



قائمة المحكمين:

الملحق رقم (04): يوضح قائمة الأساتذة المحكمين:

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص	مكان العمل
بلحاجي محمد	دكتوراه	علم اجتماع	جامعة سعيدة
بومعالي رشيد	دكتوراه	علم اجتماع	جامعة سعيدة
حسن علي	دكتوراه	علم اجتماع	جامعة سعيدة
بورزيق خيرة	دكتوراه	علم اجتماع	جامعة سعيدة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور مولاي الطاهر بسعيدة

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم اجتماع تنظيم و عمل

إستمارة لإعداد بحث علمي :

هذه الإستمارة معدة خصيصا للقيام بدراسة علمية أكاديمية لتحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ،تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ،و التي تحمل عنوان النمط القيادي و علاقتها بالإلتزام التنظيمي لدي عمال مؤسسة ،لذا نرجو منكم إفادتنا والتكرم علينا بالإجابة عن هذه الاسئلة بكل صدق وموضوعية حتى يكون لدراستنا مصداقية علمية علما أن البيانات التي تدلون بها سرية و لا تستخدم إلا لأغراض علمية و للإجابة على هذه الأسئلة ضع علامة (x) في الخانة المناسبة و نشكركم مسبقا على مساهمتكم في انجاز هذا البحث

تحت إشراف :

د.قدوري عبد كريم

إعداد الطالبة :

عباس وفاء

السنة الجامعية :

2020/2021

المحور الأول : بيانات شخصية.

- 1.الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 20-30 31-40 ما فوق 41
- 3- المستوى التعليمي : أمي ابتدائي متوسط
- ثانوي جامعي

4-الشهادة أو الدبلوم المتحصل عليه :

5-المنصب الذي تشغله في المؤسسة :

- عامل منفذ إطار مكلف بالدراسات رئيس مصلحة
- رئيس ورشة رئيس فرع

6-المصلحة التي تنتمي إليها :

- مصلحة التجارة مصلحة مراقبة النوعية مصلحة الصيانة
- مصلحة المحاسبة مصلحة الموارد البشرية
- مصلحة الإنتاج مصلحة الأمن

7-الأقدمية : أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات

من 6 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: علاقة النمط القيادي السائد في المؤسسة بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

8- هل أنت راضيين عن عملك في هذه المؤسسة؟

- نعم لا نوعا ما

9- إذا كانت إجابتك ب"نعم" ،هل هذا راجع إلى :

نمط التسيير في المؤسسة □

علاقتك الودية مع زملائك في العمل □

الفوائد و الامتيازات التي تحصل عليها من الشركة □

أخرى حددها

10- هل تفكر في إمضاء بقية حياتك المهنية في هذه المؤسسة؟

نعم □ لا □

12- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، هل هذا راجع ل :

-قلة فرصك لإيجاد عمل خارج هذه المؤسسة □

-الأجر و الحوافز داخل المؤسسة □

-علاقتك بباقي موظفي المؤسسة □

-طول سنوات عملك في هذه المؤسسة □

13- إذا جاءتك فرصة لتغيير المؤسسة التي تعمل بيها لمؤسسة اخرى وبنفس الأجر،

هل تقوم بذلك؟

- نعم □ -لا □

في حال إجابتك بنعم أذكر لماذا؟

14- فلنفرض أنها جاءتك فرصة لتغيير المؤسسة التي تعمل بيها لمؤسسة أخرى وبأجر

مرتفع، هل تقوم بذلك؟

-نعم □ -لا □

15- كيف تصف لنا درجة إرتباطك بالمؤسسة التي تعمل بيها؟

-قوية □ -متوسطة □ -ضعيفة □

16- ما هي طبيعة علاقتك بباقي موظفي المؤسسة التي تعمل بيها من إداريين و تقنيين؟

- جيدة -متوترة -منعدمة

17- كيف تصف لنا طبيعة علاقتك بالمدير أثناء العمل؟

- علاقة تعاون -علاقة تباعد وصراع -علاقة عادية

18- هل كأنك جزء من عائلة في هذه الشركة؟

- نعم -لا

19- هل تشعر أن مشاكل هذه المؤسسة وكأنها من مشاكلك الخاصة؟

- نعم -لا

20- هل تتعاون مع مديرك وباقي العمال في حل مشاكل و صعوبات العمل؟

- نعم -لا -أحيانا

في حالة الإجابة بلا أذكر لماذا؟.....

21- هل تهتم بسمعة مؤسستك؟

- نعم -لا

22- هل تتغيب عن عملك بالمؤسسة؟

- لم أتغيب أبدا أحيانا كثيرا

23- عندما تحضر لمؤسسة فإنك :

- دائماً ما تحضر في الوقت غالبا ما تحضر في الوقت
أحيانا تحضر في الوقت

24- هل تلتزم كعامل لتنفيذي الواجباتي وإتبع قانون الداخلي للمؤسسة؟

- نعم لا أحيانا

25- في رأيك بما يهتم المدير أكثر أثناء العمل؟

- الإنتاج العمال الإثنيين معا

26- هل يراعي مدير المؤسسة أحوال العمال؟

- دائماً أحيانا أبدا

27- هل يتفقد المدير أداء العمال داخل المؤسسة؟

- نعم لا

28- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، كيف تتم معالجة الأداء الضعيف؟

- التوعية التكوين الإنذار العقاب

29- هل يستخدم المدير العقاب ضدك من أجل الحفاظ على الإستقرار وإنضباط العمال داخل المؤسسة؟

- لا أبدا دائماً أحيانا نادرا

30- هل يستشيرك مديرك حينما يتخذ قرار يتعلق بالعمل الذي تقوم به؟

- نعم لا

31- هل يعمل مدير على دفعكم لتبني أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها بجدية؟

- نعم لا

32- إذا كانت إجابتك ب "نعم"، هل يتم ذلك ب:

- إستعمال سلطة الرقابة والعقاب

- مشاركة العمال في وضع الأهداف و التسيير

منح مكافآت

وسيلة أخرى حددها.....

33- هل طريقة التسيير في مؤسستكم مناسبة لتحسين ولاء العاملين إتجاه المؤسسة؟

-نعم -لا

المحور الثالث :علاقة المشاركة بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة.

34- هل يهتم مدير مؤسستك بالعمل الجماعي، كأن يعمل على إنجاز فرق العمل على مهمة معينة؟

نعم لا

35- هل يأخذ مديرك بارائكم حول أمور المؤسسة؟

نعم لا أحيانا

36- إذا كانت إجابتك ب "نعم" هل تتم هذه مشاركة ب:

-الإشراك المباشر للعمال

-المشاركة الجزئية للعمال(رؤساء المصالح واللجان الممثلة)

أخرى حددها.....

37- هل يعقد المدير اجتماعات مع العمال لمناقشة وضعية المؤسسة والقرارات المتخذة

بخصوصها؟ -نعم -لا

38- هل تنعقد هذه الإجتماعات بشكل :

شهري فصلي سنوي

39- هل تعتقد أن مشاركة العمال في تحديد اهداف المؤسسة تقلل من مظاهر التسيب

كالغياب والتأخر و تغيير مكان العمل؟

نعم لا نوعا ما

40- هل استشارة عمال من قبل المدير تدفعكم للعمل بجد؟

نعم لا نوعا ما

المحور الرابع : علاقة تحفيز بالالتزام التنظيمي لدى العمال.

42- هل تقوم المؤسسة التي تعمل بها بتقديم مكافآت للعاملين بها؟

نعم لا

43- إذا كانت إجابتك ب "نعم" ما نوع هذه مكافآت ؟

مادية معنوية الإثنين معا

44- هل سبق وأن حصلت من مؤسستك على امتيازات كزيادة في الأجر و غيرها؟

نعم لا

45- ما هي المكافأة التي تراها أكثر فعالية لتشجيعك على تقديم أفضل ما لديك للمؤسسة؟

مكافآت المادية مكافآت المعنوية الإثنين معا

46- برأيك، هل يتم توزيع مكافآت و حوافز داخل المؤسسة بشكل عادل؟

نعم لا

47- هل تعتقد أن المكافآت التي تحصل عليها داخل المؤسسة كافية لتجعلك تستمر في

العمل داخل هذه المؤسسة؟ نعم لا

48- هل تعتقد أن المكافآت التي تحصل عليها داخل المؤسسة كافية لتجعلك تقدم

الأفضل لمؤسستك؟ نعم لا