

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان العلوم الاجتماعية

فرع علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

1985



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم :

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب :

مرزوقي نبيل

تحت عنوان

القيادة بالقيم وعلاقتها بتعزيز

الالتزام الوظيفي لدى العامل

دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب

لجنة المناقشة مكونة من

د رئيسا

د مشرفا ومقررا

د عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2019 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَيُنزِلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً غَدِيرًا يَخْرُجُ
مِنْهُ الْحَيَاةُ كُلُّ شَيْءٍ
حَيٍّ وَمَا يَلْمِزُكَ اللَّهُ
بِإِسْرَافِكَ

بسم الله الرحمن الرحيم

(....ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والديّ و أن أعمل صالحا
ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين...)

الآية 19 سورة النمل

بصدق الوفاء والإخلاص أتقدم إلى مشرفي الأستاذ عماري عز الدين على نصائحه
القيمة التي مكنتني من إخراج المذكرة في شكلها النهائي، كما لا يفوتني أن أتقدم إلى
كل الأساتذة بالشكر الجزيل
وأتقدم بخالص شكري وعظيم امتناني إلى الوالدين الكريمين وإلى كل من ساعدني
من قريب أو من بعيد.

مرزوقي نبيل

دَافِعُ الْفِتْرِ
عَمَّا شَرَّهَا

فما نرى
بها من
شيء
ولا نرى
بها من
شيء

فهرس المحتويات



رقم الصفحة	العنوان
	مقدمة
	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
	أولا : تحديد الإشكالية و صياغتها
	ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
	ثالثا: أهداف الدراسة
	رابعا: فرضيات الدراسة
	خامسا: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية
	تمهيد
	أولا : تحديد المفاهيم
	❖ القيادة
	❖ القيم
	❖ القيادة بالقيم
	ثانيا : أبعاد القيادة بالقيم
	ثالثا : المقاربة النظرية
	I. نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد بلخضر و رايس حده
	II. نظرية " I " للفتوق الإداري (الإدارة بالقيم) العساف
	III. نظرية الإدارة بالقيم لدى مايكل أوكونور و بلانكارد
	رابعا : واقع القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية

	1- القيادة والإشراف بالمؤسسة الجزائرية قبل أحداث أكتوبر
	2- القيادة بعد أحداث أكتوبر
	3- القيادة في ظل اقتصاد السوق
	الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيو تنظيمية
	أولا : الالتزام الوظيفي دلالة مفاهيمية
	ثانيا : أبعاد الالتزام الوظيفي
	✓ الالتزام الوجداني العاطفي
	✓ الالتزام الاستمراري
	✓ الالتزام المعياري
	ثالثا : المقاربة النظرية
	1- المدخل السلوكي
	2- المدخل التبادلي
	3- المدخل الاجتماعي و السلوكي
	رابعا : العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام الوظيفي
	● العوامل المتعلقة بخصائص الفرد
	● العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة
	● العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للعمل
	● العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية أو العوامل غير التنظيمية
	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
	أولا : مجال الدراسة
	I. المجال المكاني
	II. المجال الزمني
	III. المجال البشري

	ثانيا : منهج المستخدم في الدراسة
	ثالثا : أدوات جمع البيانات
	ا. الملاحظة المباشرة
	ب. المقابلة الحرة
	ج. استمارة المقابلة
	د. التحليل الإحصائي
	هـ. الوثائق والسجلات
	رابعا : أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه
	ا. اختيار مجتمع البحث
	ب. خصائص مجتمع البحث
	الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
	اولا : مساهمة قيم ادارة العلاقات في تعزيز سلوك الالتزام المعياري
	ثانيا : مساهمة قيم ادارة الانجاز في تعزيز سلوك الالتزام الاستمراري
	ثالثا : تساهم قيم الممارسات المهمة في تعزيز سلوك الالتزام العاطفي
	رابعا : النتائج العامة للدراسة
	خاتمة
	الملاحق

فناں ہر ماں
ماں ہر سہ ماں

بجیرا دل
سہ ماں ہر ماں

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع الموظفين والعمال في المؤسسة محل الدراسة	40
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية والجنس	44
03	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية وطبيعة عقد العمل	45
04	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وطبيعة عقد العمل	46
05	يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة وطبيعة المنصب المشغول	47
06	يوضح العلاقة علاقة سير العمل باداء المهام بالصورة المطلوبة	49
07	يوضح العلاقة بين علاقات الزمالة والاعمال الايضافية التي يؤديها العامل	49
08	يوضح العلاقة بين حرص المؤسسة على تطبيق القوانين ومدى اطلاع العامل على هذه القوانين	50
09	يوضح مدى حث المؤسسة على تطبيق مبدا الاحترام	51
10	يوضح مدى وجود التناسق في اساليب العمل بين الاقسام والمصالح	51
11	يوضح اسباب وجود هذا التناسق	51
12	يوضح قابلية الافراد للتغيرات التكنولوجية	52
13	يوضح العلاقة بين سنوات العمل وتطوير الوظائف داخل المؤسسة	53
14	يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل والتطوير في العمل	54
15	يوضح مدى كفاية الجهد لاداء المهام	54
16	يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل واليات التي تساعد في اتقان العمل	55
17	يوضح العلاقة التوزيع العادل للمهام وشعورالعامل بالحماس في العمل	56
18	يوضح العلاقة بين الحوافز التي تحرك دو افع العمل والرغبة في البقاء بالمؤسسة	56
19	يوضح العلاقة بين طرق انجاز العمل والاليات التي تساعد في اتقان العمل	57
20	يوضح سياسة الترقية بالمؤسسة	58
21	يوضح العلاقة بين مدى تلبية العمل للحاجات الضرورية للعامل وفكرة تغيير المؤسسة	58
22	يوضح العلاقة بين بعد مقر السكن عن مكان العمل ومدى تغيب العامل عن العمل	59
23	يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل ورغبة العامل في تغيير المؤسسة	61
24	يوضح العلاقة بين مدى تلبية العمل للحاجات الضرورية والرغبة في تغيير المؤسسة	61
25	يوضح العلاقة بين رضا العمل على معاملات المسؤول وشعورالعامل بالحماس اثناء ادائه للمهام	62
26	يوضح مدى رضا العامل عن معاملات المسؤول المباشر	62
27	يوضح العلاقة بين وجود المسؤول في مكان العمل ووفاء العامل بعهد العمل	63
28	يوضح العلاقة بين نظرة العامل للمسؤول كقدوة واهمية العمل بالنسبة للعامل	63
29	يوضح مدى وجود تعاون بين العمال	64
30	يوضح مدى الثقة التي يمنحها المسؤول للعامل	64
31	يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل ومدى تغيب العامل عن العمل	64

فناظر
بہر ماہ
بانا سہ سہ

اللہ سبحانہ
و تعالیٰ
بانا سہ سہ

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	أبعاد متغير القيادة بالقيم	01
	أبعاد متغير الالتزام الوظيفي	02
	الهيكل التنظيمي لمديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب	03

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُرِيهِمْ آيَاتِهِ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّوْمَ

مقدمة :

يصف احد المفكرين المجتمعات المعاصرة بالمجتمع التنظيمي وذلك لتعددتها وتنوعها وتنوع مهامها ووظائفها وفي الحقيقة ان مرد هذا هو ضرورتها التي املتها تعدد الحياة الاجتماعية من منطلق تعدد وتنوع حاجات افراد المجتمع التي تتميز بتنوعها وكثرتها واستمراريتها كذلك .

وتبعاً لذلك فان استمرارية وجود هذه التنظيمات ضرورة للحفاظ على على استمرارية تلبية هذه الحاجات ، وقد عكف علماء الاجتماع في مجال التنظيمات على البحث في السبل الناجعة والعلمية الكفيلة لضمان استمراريته وقد عزى البعض ان ضمان الاستمرارية لا يمكن ان يتحقق الا بالضروف المادية والبعض الاخر ربطها بالجانب المعنوي ولكن يمكن ان نشير الى نقطة رئيسية وهي ان هذه التنظيمات تضم افراد يشكلون وحدة اجتماعية ولا يمكن على اساس هذا ان يستمر التنظيم الا باستمرار وجود هؤلاء الافراد وهو في الغالب ما يطلق عليه بالشكل العام الالتزام الوظيفي اي الافراد يستمرون من خلال التزامهم الوظيفي الذي ينعكس في بعد الالتزام الاستمراري والالتزام المعياري والالتزام الوجداني العاطفي ، ولا يمكن ان يتحقق الا عندما يدرك الافراد قيمة التنظيم وقيمة الاهدافه ولا يمكن لهم ان يدركو قيمة هذا التنظيم وهذه الاهداف الا من خلال قيادة قوية لعا القدرة على الاقناع بترسيخ قيم التنظيم وفي هذا الاطار جاء هذا البحث لي طرح موضوع القيادة بالقيم وعلاقتها بتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العامل بنظرة سوسيو تنظيمية من خلال فسح المجال للفاعلين بالتعبير عن أفكارهم و تشجيعهم على المبادرة باقتراحاتهم و المساهمة في تطوير و تنمية آليات المنظمة ، و بذلك تستطيع المنظمة كبح السلوكيات السلبية الناتجة عن الممارسات البيروقراطية و المركزية المهيمنة .

فقد شملت دراستنا لهذا الموضوع خمسة فصول ، تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية جاء ضمنها تحديد و صياغة الإشكالية ، أهمية الموضوع و أسباب اختياره ، أهداف الدراسة وفرضياتها ، فيما تم الكشف في الفصل الثاني عن كل ما تعلق بموضوع القيادة بالقيم من إسهاب مفاهيمي و مقارنة نظرية للمتغير المستقل ، مروراً بواقع القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية عبر محطات تاريخية .

في حين تناول الفصل الثالث موضوع الالتزام الوظيفي من خلال تقديم دلالة مفاهيمية لهذا المتغير و أهم المنطلقات النظرية التي تناولته ، كما تم التطرق إلى أهم أبعاده السوسيو تنظيمية ، إضافة إلى المناقشة البحثية لواقع الالتزام الوظيفي بالمؤسسة الجزائرية .

انطلاقاً من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الميدانية ، فانطوى بذلك إطار الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية ، و المتمثلة في الفصل الرابع الذي تم فيه تحديد مجالات الدراسة المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات .

أما الفصل الخامس فقد تضمن تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية و التحليل

مقدمة

السوسيولوجي للجداول التقاطعية ، لتنتهي الدراسة إلى توضيح العلاقة من خلال تفسير النتائج على ضوء الفرضيات متبوعة بقراءة سوسيولوجية للنتائج العامة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية

للممارسة النظرية

أولا : تحديد الإشكالية و صياغتها

ثانيا: أهمية الدراسة واسباب اختيار الموضوع

ثالثا: اهداف الدراسة

رابعا: فرضيات الدراسة

خامسا : الدراسات السابقة :

الفصل الاول : المقاربة المهجية للدراسة النظرية

أولا : تحديد الإشكالية و صياغتها

اهتم معظم العلماء و المفكرين باختلاف تخصصاتهم بمجال العمل والتنظيم بالدراسة والبحث لاسيما منهم علماء الاجتماع ، و ذلك راجع للأهمية البالغة للتنظيم من حيث بنائه ، هياكله ، أنشطته ، الفاعلين به و أدوارهم ، ما بلور المنطلقات النظرية و الامبريقية للبحث حول الآليات الرامية الى تحقيق مستويات عالية من الانتاجية والفاعلية في الاداء .

وتزامنا مع التطور التكنولوجي و الصناعي المتسارع ، كان لُزوما البحث على سبل رفع أداء المنظمات و تحسين إنتاجيتها عن طريق الاهتمام بالموارد البشري ، و محاولة فهمه و معرفة كيفية توجيه سلوكه داخل المنظمة ، هذا ما دفع الى البحث عن نمط القيادة الذي يتولد عن أدائه سلوك الالتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة في ظل هذه المنطلقات ، يعتبر سلوك القيادة بالقيم اللبنة الأساسية التي تعمل على خلق علاقة تعاونية تجمع الأعضاء بعضهم ببعض بعيدا عن العلاقة التعاقدية التي تحكمها وتضبطها القوانين والإجراءات ، و بالتالي يكون ارتباط العامل بمنظّمته والتزامه نحوها وظيفته اشد واقوى ويتعداه إلى القيام بالدور الإضافي كسلوك تطوعي اختياري .

في خضم تلك الإرهاصات ، استقطب موضوع الالتزام الوظيفي انتباه الكثير من الباحثين و الدارسين في شتى المجالات لاسيما السوسيو تنظيمية منها ، للاهتمام و البحث فيه ، فقد كان منطلقا للعديد من نظريات التنظيم بمختلف أبعاده ، حيث اهتمت النظريات السلوكية به فتناوله شيلستر برنارد كسلوك تعاوني يتجلى في منظومة الإيثار من حيث العلاقات التعاونية التي تربط الفاعلين ببعض أو بمرؤوسيهم أو برؤسائهم ، كما تناولت أيضا نظرية التبادل الاجتماعي العلاقات التبادلية التي تجمع بين المنظمة و فاعليها و المتعاملين معها ، بحيث تتطلب هذه الأخيرة الاحترام و التقدير و اللباقة كسلوك من سلوكات القيادة بالقيم ، إضافة الى أن هيربرت سيمون في نظريته التوازن التنظيمي قد أكد على ضرورة تحقيق التكامل بين المنظمة و فاعليها بحيث يتحقق الالتزام المتبادل بينهم و يعي الفاعل ضرورة الالتزام العام اتجاه المنظمة و الرقابة الذاتية و أداء الواجبات ترسيخا للحقوق ، و هذا يفعل دور التنظيم غير الرسمي الذي غالبا ما يؤدي الى تطوير و نمو المنظمة.

إن غياب مظاهر سلوك الالتزام الوظيفي تتجلى في السلوك السلبي للفاعلين بالمنظمات و المتمثل في نسب التغيب المرعبة ، دواران العمل ، التراخي والتعاس الوظيفي نتيجة عدم الشعور بالرضا جراء الممارسات الإدارية القهرية و البيروقراطية التي كست مختلف مراحل التسيير التي مرت بها الدولة الجزائرية ، و بالرغم من الإصلاحات الهيكلية للقضاء عليها إلا أن مركزية القرارات باتت حائل دائم دون ذلك ، مما ضاعف الضغوطات على الفاعلين، إضافة الى طرق التوظيف المتبعة على أساس المحسوبية

الفصل الاول : المقاربة المهجية للدراسة النظرية

و الوساطة و المحاباة ما دفع بالفاعلين إلى التذمر و الانزعاج ، و في ظل غياب أدنى شروط العمل المريحة أفقدهم الرغبة في بذل الجهد و المثابرة و المبادرة ما ضمن معالم الركود الفكري والإبداعي لديهم. إن فشل السياسات التخطيطية و التنموية للواقع الجزائري مرحلة تلوى الأخرى يرجع إلى أسباب سوسيو ثقافية ، عقائدية و سياسية ، حيث شهدت تلك الإصلاحات غياب عناصر فعالة تتمتع بالقدرة والقوة و الدراية الإدارية التيسيرية للطاقات البشرية و الوسائل المادية لخلق الكفاءة ، الإبداع ، التفاني ، الالتزام الحيوية و النشاط لدى الفئات الفاعلة داخل البناء التنظيمي .

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع الالتزام الوظيفي ، تحدد التساؤل الرئيسي للدراسة كالتالي :

❖ ما علاقة القيادة بالقيم في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة ميدان الدراسة ؟

و تضمينا لمعالم الوضوح في سياقاتها المنهجية المعرفية تبلورت التساؤلات الفرعية التالية:

✓ ما علاقة قيمة ادارة العلاقات في تعزيز سلوك الالتزام المعياري ؟

✓ ما علاقة قيم ادارة الانجاز في تعزيز سلوك الالتزام الاستمراري ؟

✓ ما علاقة قيم الممارسات الملهمة في تعزيز سلوك الالتزام العاطفي ؟

ثانيا: اهمية الدراسة واسباب اختيار الموضوع

تكتسي كل دراسة أهمية محددة انطلاقاً من التصور الذي يطرحه البحث، وفي هذا السياق يمكن التذكير بالكم الهائل من الدراسات التي حظي بها موضوع الالتزام الوظيفي من قبل الدراسات المتعلقة بالمجال المنظمي فهو يعكس أحد صور السلوك التنظيمي الإيجابي التي سعت الدرات تعزيزه بالبحث عن العوامل المتحكم فيه وقد أثبتت الدراسات التي تبنت العوامل المادية أو الدراسات التي تبنت العوامل الادارية محدوديتها في ربط الالتزام الوظيفي بهذه العوامل. في حين برزت التوجهات النظرية التي تتبنى العامل الإنساني في تعزيز الالتزام الوظيفي بشكل ملحوظ وهناك تبرز أهمية الدراسة من خلال هذا المنطلق .

فالبحث في علاقة القيادة بالقيم بتعزيز الالتزام الوظيفي يطرح جانبا هاما يتعلق بالفاعل ككائن معقد من المشاعر و الأحاسيس و القدرات و الحب و الكراهية و القدرة على الإبداع و التغيير و التحسين و الهدم و الإهمال و كثير من السلوكيات المتناقضة وهذا على تعزيزها فقط من خلال قيادة لا إدارية عادلة و لا مادية عادلة و انما قيادة تشعر العامل بقيمته و اهميته في التنظيم

تبرز أهمية الدراسة من خلال الفوائد المرجوة من تطبيق القيادة بالقيم داخل المؤسسة الجزائرية ودورها في زيادة دافعية الأفراد و الالتزام الوظيفي لدى العاملين وبالتالي تحقيق التوافق القيمي بين الأفراد و المؤسسات والذي يزيد من شعورهم بالانتماء .

الفصل الاول : المقاربة المهجية للدراسة النظرية

ثالثا: اهداف الدراسة

لكل دراسة هدف معين او مجموعة من الأهداف ويبقى الهدف الرئيسي لكل دراسة او عمل علمي هو الإجابة عن السؤال القطيعة او السؤال الذي طرحته الإشكالية. وعموما يمكن تحقيق الهدف العام من خلال سعي الدراسة الى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- الوقوف على أسس الممارسة القيادية بالمؤسسة مجال الدراسة
- 2- معرفة قيمة إدارة العلاقات للمؤسسة
- 3- معرفة قيم الممارسات الملهمة داخل المؤسسة
- 4- العمل على الكشف عن مظاهر الالتزام المعياري
- 5- كشف مظاهر سلوك الالتزام الاستمراري
- 6- تحديد مظاهر سلوك الالتزام العاطفي

رابعا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

للقيادة بالقيم علاقة في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العامل

الفرضيات الفرعية

- I. تساهم قيم ادارة العلاقات في تعزيز سلوك الالتزام المعياري
- II. تساهم قيمة ادارة الانجاز في تعزيز سلوك الالتزام الاستمراري
- III. تساهم قيم الممارسات الملهمة في تعزيز سلوك الالتزام العاطفي (الوجداني)

مؤشرات الفرضيات الفرعية

مؤشرات الفرضية الفرعية الاولى

- 1- تساهم العدالة التفاعلية في تنمية الانضباط الذاتي للعامل.
- 2- يساهم سلوك روح التعاون في تعزيز الايجابية في العمل لدى العامل .
- 3- يساعد الاتصال المفتوح في تعزيز التوافق مع قيم المنظمة لدى العامل .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية

- 1- تساهم الشفافية في تعزيز سلوك الرضى الإدراكي لدى العامل .
- 2- يساعد سلوك تعزيز الايجابية في العمل في تعزيز شعور الرغبة في الاستمرارية لدى العامل .
- 3- يساهم سلوك التفويض في تنمية شعور التطوع للرقى و التقدم الوظيفي لدى العامل .

الفصل الاول : المقاربة المهجية للدراسة النظرية

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة

1- تساعد قيمة التأثير في الآخرين في تعزيز الارتباط الوظيفي لدى العامل.

2- تساهم شخصية الرئيس في المنظمة في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى العامل.

خامسا : الدراسات السابقة :

أجرى (برباوي، 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على تأثير أنماط القيادة الإدارية والمتغيرات الشخصية للأفراد العاملين (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي) على التغيير التنظيمي. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج هي:

هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث تمارس القيادة وفق النمط الديمقراطي والأوتوقراطي بدرجة أقل، في حين أن النمط الحر يمارس بدرجة عالية ، وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا وموجبة بين النمط القيادي الحر والتغيير التنظيمي، في حين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة بين النمطين الديمقراطي والأوتوقراطي والتغيير التنظيمي، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الشخصية

أظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادة الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي له تأثير إيجابي على عملية صنع القرار، وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبيا.

وهدفت دراسة (Benziane 2017) إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في مؤسسة سونلغاز ومعرفة مدى توافره والنمط السائد بها، وأظهرت الدراسة النتائج التالية: اتجاهات العاملين في مؤسسة سونلغاز إيجابية وبدرجة مرتفعة ، وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة المبحوثة؛ الالتزام الأخلاقي (المعياري) هو النمط السائد والأكثر تأثيرا في مؤسسة سونلغاز على أداء العاملين ثم يأتي بعده الالتزام العاطفي. وأجرى (الشوابكة والطعاني، 2013) دراسة كان الهدف منها الكشف عن درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي للعاملين في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية ومعرفة ما اذا كانت هناك فروق في درجة الرضا والالتزام تعزى لمتغير العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة والراتب، طبقت الدراسة على عينة تكونت من 138 مبحوثا. وقد أشارت النتائج إلى أن درجة الرضا الوظيفي كانت متوسطة، فيما كانت درجة الالتزام التنظيمي كبيرة، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بينهما، درجة الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغير الجنس والمؤهل العلمي والخبرة في حين تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة والراتب الشهري.

الفصل الاول : المقاربة المهجية للدراسة النظرية

وهدفت دراسة (بن عيسى وأبازيد، 2014) إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني، تم توزيع 325 استبانة على عينة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية). أظهرت النتائج أن اتجاهات العاملين في البنوك الأردنية نحو الالتزام التنظيمي إيجابية وبدرجة مرتفعة، وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي على أداء العاملين وهو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. وفي دراسة لـ (بنوناس، 2016) هدفت إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، وتم تحديد ثلاث أنماط للقيادة هي: التحويلية والتبادلية وقيادة عدم التدخل. توصلات الدراسات إلى النتائج التالية: النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي هو النمط التحويلي يليه التبادلي ثم قيادة عدم التدخل، مستوى الالتزام العاطفي لدى العاملين أعلى من مستوى الالتزام المعياري والاستمراري لديهم، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي ، لا توجد فروق دالة إحصائية حول مستوى الالتزام التنظيمي تعزى للمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والحالة الاجتماعية). بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بهما من مفاهيم ، تبين هذه أن الدراسات قد أجريت في بيئات مختلفة، كما اختلفت من حيث حجم المجتمع والنشاط الممارس والعينة المدروسة ، واختلفت أيضا من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة ومن حيث الأهداف والنتائج المتوصل إليها. كما اتفقت مع هذه الدراسات في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هكذا دراسات. ومعظم هذه الدراسات توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة في المؤسسات، وأن معظم المؤسسات يسود فيها الالتزام العاطفي، لذلك فهذه الدراسة جاءت كمحاولة أيضا لمعرفة مستوى تطبيق أنماط القيادة الإدارية وهل تؤثر هذه الأخيرة على الالتزام التنظيمي للعاملين لكن أجريت هذه الدراسة في بيئة نشاط مختلفة عن تلك الدراسات وهي مؤسسة صحة عمومية بولاية قلمة.

راضية يوسف ، موسى بخاخشة : اثر ممارسة أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي للعاملين من وجهة نظرهم - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "براهمية مسعود" ببوشقوف - مجلة التنمية

عدد 05/ جوان 2018

ISSN

الاقتصادية 2543-3490

الفصل الثاني

القيادة بالقيم

كإله مفاهيمية

تمهيد

أولاً : تحديد المفاهيم

ثانياً : أبعاد القيادة بالقيم

ثالثاً : المقاربة النظرية

رابعاً : واقع القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية:

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

تمهيد

يعد تطوير القيادة الإدارية أو الكادر القيادي داخل المنظمات مجالا خصبا لتطبيق عدد من النظريات والمناهج الحديثة في علم الإدارة ، لذا اتجهت الدراسات مؤخرا إلى معالجة وتحليل أثر سلوك الشخصية القيادية ومنهجها الإداري داخل المنظمات ، وأصبحت هذه المعالجة و التعامل مع السلوكيات والطابع الإنساني للإدارة تهتم بمراجعة مكونات الشخصية الإدارية ، والقيم تأتي على رأس مكونات الشخصية بصفتها مؤثرا أوليا في السلوك والأداء .

إذ يرى السقا : "أن العمل الإداري مفعم بالقرارات القيمية ، وأن القادة الإداريين يعيشون عملية ممارسة مستمرة للقيم و يقومون باتخاذ الكثير من القرارات الإدارية داخل مؤسساتهم ، وهذه القرارات تكون في الغالب متأثرة بالقيم والاعتقادات المختلفة التي يتبناها هؤلاء القادة " .

(مشاعل بنت نزياب العتيبي 2009 ص 03)

وذكر هيجان أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يعتمد على عناصر من أهمها الموارد البشرية في المنظمة ، وفي مقدمة هذه الموارد يأتي المديرون الذين هم معنيون بالدرجة الأولى برسم سياسة هذه المنظمات وتحديد وتحقيق أهدافها ، لذا فإن دراسة سلوك ومكونات شخصية هذه الفئة القادة هو من ضروريات البحث في مجال تطوير و تفعيل الإدارة الحديثة الناجحة ، ومن الضروري مراجعة ما يتبنونه من قيم وأخلاقيات ، وهذه القيم التي قد تكون عامل هدم أو عنصر بناء إنما تنتمي في تعدد أنساقها إلى جهات ومجالات عدة ، فقيم الفرد تختلف عن قيم المنظمة ، والقيم المهنية قد تمتزج مع القيم الاجتماعية في حين آخر ، و الفرد بقيمه ينتمي لمنظمة هي أيضا تحمل عنصر القيم باعتباره جزءا من مكوناتها الثقافية ، مما يجعلنا نرى تقاطعا حتميا بين الأنساق القيمية ينبغي إثاره التنبه لما يترتب على هذا التقاطع أو التقابل بين الأنساق ، الأمر الذي يزيد من ضرورة العمل على تحليل دور كل نسق على حدى ، والبحث عن بدائل أو حلول تعمل على إعطاء كل نسق حقه ، دون أن يقع أي صراع أو تعارض سلبي."

(مشاعل بنت نزياب العتيبي 2009 ص 03)

أولا : تحديد المفاهيم

❖ القيادة :

لغة: قال ابن منظور : القود ، السوق ، يقود الدابة من امامها ، ويسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام : والسوق من الخلف ، والاسم من ذلك كله القيادة . (ابن منظور ، ص 3748)

ان هذا التعريف يحدد نوعا ما مجال القيادة وموقعها ، ويفصلها عت المفاهيم التي يمكن ان تستعمل كمترادفات لها ، ويركز على ان القيادة تكون في الطليعة ، أي انها عملية امامية تنتج عنها عملية اتباع

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

ولا تقتصر على التوجيه والإرشاد كما هي الحالة في عملية السوق والتي تكون بطبيعتها خفية .
اصطلاحا :

في دراسة قدمها هيث وزملاؤه ، عرفوا القيادة على انها "نشاط وحيوية ، تحتوي على التأثير في سلوك الآخرين ، كافراد وجماعات نحو انجاز وتحقيق الاهداف المرغوبة " .

(كامل علوان الزبيدي ، 1988 ، ص 65)

يقول ليكرت : " ان القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية ، بين أفراد الجماعة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المشتركة ". (ايهاب الصبيح ، محمد رزيق 2001 ، ص 151)

لقد تعددت وتنوعت التعريفات لمفهوم القيادة حسب توجهات النظريات .

فنظرية السمات تعرف القيادة على انها "الخصائص والموصفات التي تميز القائد عن غيره " .
(رعد حسن الصرن 2004 ص 223)

ومن اهم سمات القائد هي : الذكاء ، طلاقة اللسان ، الجاذبية ، المعرفة الواسعة ، الثقة بالنفس ، المثابرة الطموح ، الاعتماد على النفس ، السيطرة ، القوة ، الحزم ، المركز الاجتماعي ، القدرة على تفهم المواقف ، الامانة والاستقامة ، الاستقرار العاطفي ، بعد النظر ، الصحة الجيدة ، القدرة التنظيمية ، المظهر الخارجي الحسن ، حسن التصرف .

ومن اهم الخصائص التي يجب ان تتوفر في القادة حسب نظرية السمات هي :

- القدرة على تحفيز وتشجيع الافراد.
- القدرة على الاتصال.
- غرس الثقة في الآخرين.
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.

وتعرفها ايضا هي : "القدرة على التأثير في سلوك الفرد و الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة " (النمر و اخرون ، 2001 ص 35)

ويعرفها "ليكرت " بأنها : " قدرة الفرد على التأثير في شخص او جماعة وتوجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من اجل تحقيق الأهداف المرسومة " .
(حريم ، 1997 ، ص 260) .

وتعرف "تيد" القيادة بأنها : " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق الهدف " . (عبد الله الكبير 2016 ، ص 40) .

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

التعريف الاجرائي :

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك الفرد او الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لتحقيق اهداف المنظمة وهذه القدرة على التأثير تشترط توفر مجموعة من الصفات والخصائص لدى القائد قد تكون فطرية او مكتسبة .

ان التعريفات السابقة تركز على ان القيادة هي القدرة على التأثير في الاخرين أي ان الافراد تكتسب مهاراته الوظيفية عن طريق التاثر بشخصية القائد .

❖ القيم :

في اللغة: جمعها (قيم) وهي تعني : الديمومة والثبات والسياسة والرعاية والصلاح والاستقامة

(ماجد جلاذ ، 2010 . ص 19)

قال تعالى : ﴿ ذلك الدين القيم ﴾ سورة التوبة ، آية رقم [36] ، وقال تعالى ﴿ فيها كتب قيمة ﴾ سورة البينة ، آية رقم [3] أي ذات قيمة رفيعة ، وقال تعالى ﴿ قل إنني هداني ربي إلى صراط مستقيم ديناً قيماً ملة إبراهيم حنيفاً وما كان من المشركين ﴾ سورة الأنعام ، آية رقم [161] أي مستقيماً لا عوج فيه تعرف القيم بأنها : " الهيكل المثالي من المبادئ التي ينظر من خلالها الفرد الى ما يجب ان يكون عليه سلوكه وسلوك الآخرين . (ماهر 2003 ، ص 178)

وتعرف ايضا بأنها : " احكام يطلقها الفرد على الاشياء المرغوب فيها والتي يفضلها عن غيرها وذلك وفقا لمعايير الجماعة والعوامل البيئية المختلفة ونتيجة لخبرات الفرد وتعامله مع هذه الاشياء "

(سليمان وهب 2011 ، ص 27)

وعرفها " روبرت رو " انها : " جوهر ما نحن كبشر ، تخرجنا قيماً من السرير كل صباح ، وتساعدنا على اختيار العمل الذي نقوم به والشركة التي نحتفظ بها والعلاقات التي نبنيها وفي نهاية المطاف المجموعات والمنظمات التي نقودها ، تؤثر قيماً في كل قرار وخطوة ننفذها ، حتى الى درجة اختيارنا لاتخاذ قراراتنا" (W.DEAN 2008.P 59)

وعرفها " روكيتيش " بأنها : " تمثل المعيار الذي يوجه ويحكم تصرفات واتجاهات الفرد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات وتقويمات وأحكام وتبريرات ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير في الغير ايضا " . (الطجم والسواط . 2003 . ص 95)

التعريف الاجرائي :

هي مجموعة من المبادئ والمعايير التي توجه سلوك الفرد وتحدد احكامه ومواقفه وتصرفاته تجاه الافراد والجماعات .

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

ومنه فان القيم حسب التعريفات السابقة هي معايير تكتسي الصفة الايجابية والحسنة حيث يتمنى كل فرد ان تكون فيه

❖ القيادة بالقيم :

اطلق عليها "سنيبرغ" الادارة بالضمير باعتبارها تركز على القيم غير محسوسة وهي تعتبر القوة المؤثرة والمحسوسة في سلوكنا والأساس لأفعالنا وخططنا .

اما "وندال" و"بيجدر" و"وكارل اندرسون" و"بيدرسون" فقد قدموا مفهوما اخر وهو الادارة المعتمدة على القيم ، والتي تتضمن في نظر كل من "وندال" و"بيجدر" اتجاهين :

- الادارة بالقيم : تركز على القيم التشغيلية او قيم العمليات .

- ادارة القيم : تركز على قيم الاهداف .

بينما تضيف " اتلس " تسمية اخرى وهي الادارة باستخدام القيم وذهب البعض الاخر الى ابعد من ذلك ليستبدل الاخلاق بالقيم كما فعل مركز الاخلاق في كندا ، اذ اطلق عليها اخلاقيا العمل او الادارة ، وأطلق عليها آخرون الادارة بالقيادة لتكون القيادة بالقيم امثال "ريتشارد باريت" . (حسن حميد 2016. ص 52)

وعرفتها "كاثرين" بأنها : " مثال يحتذى به ، أي فعل الشيء الصحيح للأسباب الصحيحة وعدم المساس بالمبادئ الاساسية ، يمكن للزعيم الذي يعتقد هذا النوع من التفكير ان يصبح ناجحا

جدا في تعزيز الرؤية الاستراتيجية واكتساب الدعم والشراكة لشركاء تجاريين محتملين آخرين" (W.DEAN.2008.P59)

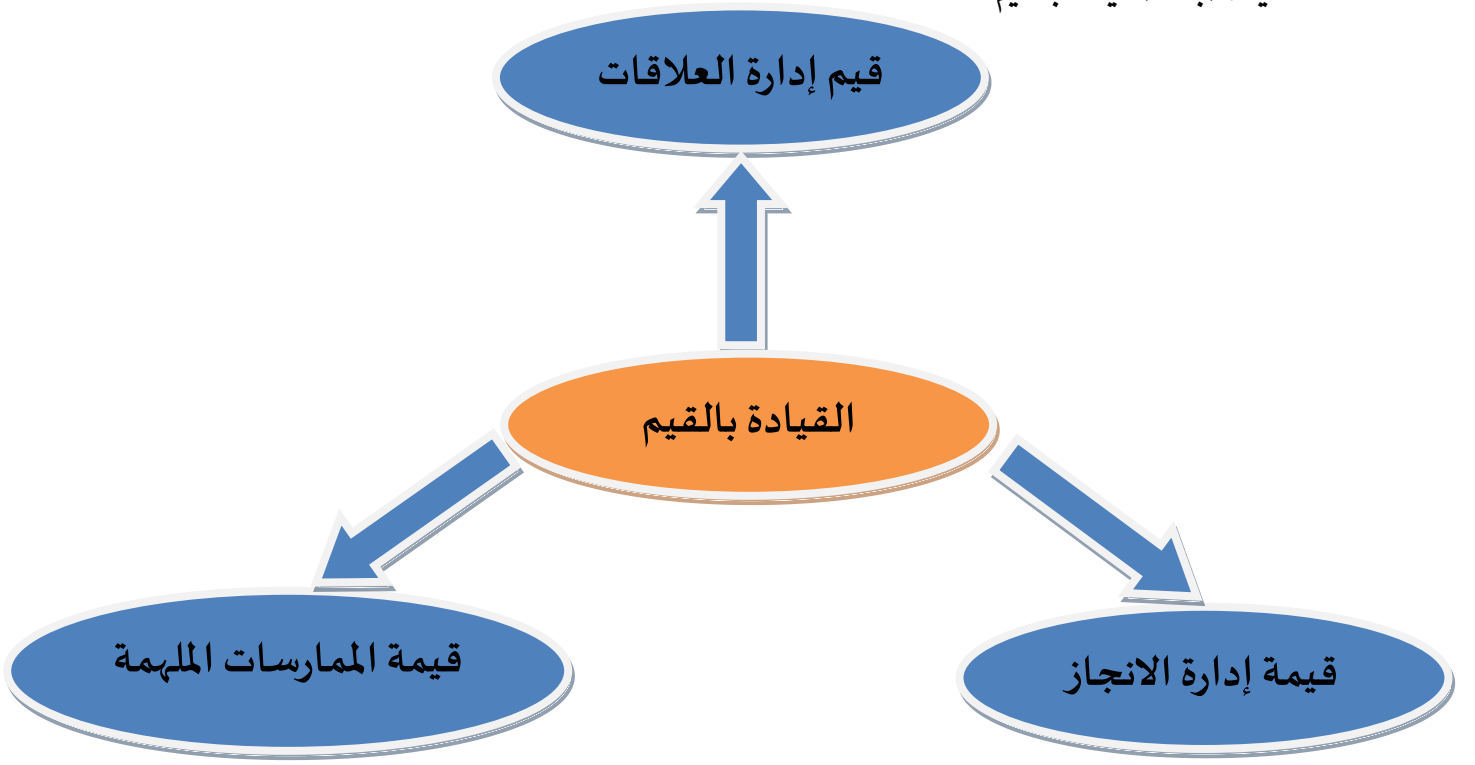
عرفها "حازم على بدرانة" هي: " أسلوب قيادي متميز ، وفلسفة إدارية تتطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها ، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي ، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة ، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية .مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم ، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها ، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ومقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي

الموجه ، والدافع لسلوك الأفراد . " (السقاف وابو سن 2015. ص 74)

من خلال ما سبق نجد ان القيادة بالقيم هي قدرة تائثر القائد على الافراد حسب مفهوم القيادة من خلال مجموعة من القيم التي تكتسي صفة الايجابية يجب ان تتوفر في القائد ، التي يستخدمها لتوجيه وتعديل سلوكيات الافراد للوصول بالمنظمة الى تحقيق اهدافها العامة والاهداف الخاصة للعمال والحفاظ على استمرارية المنظمة .

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

ثانيا : ابعاد القيادة بالقيم



الشكل الاول : أبعاد القيادة بالقيم

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

ثالثاً : المقاربة النظرية

1. نظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد بلخضر ورايس حده 2006م: (العتيبي 2009 ، ص 29)

تتلخص رؤية مرغاد ورايس لنظرية الإدارة بالقيم في تحديد معالم تطبيق النظرية ضمن إطار التعاليم والتوجيهات الإدارية الإسلامية ، فيقدمان محددات وشروط تطبيق أسلوب الإدارة بالقيم بالاعتماد على ما قدمته الشريعة من توجيه ، ودمج مرغاد ورايس بين مفهومي الإدارة بالقيم والإدارة بالأهداف لاستخراج نقاط التكامل بين المنهجين واستنتاج نموذج إداري متكامل.

ويرى مرغاد ورايس أن نظام الإدارة بالقيم يقوم على سلوك إداري تنظيمي أساسه القيم على مستوى جميع العمليات والممارسات الإدارية في المؤسسة ، وتمثل رؤيتهما لأسلوب الإدارة بالقيم تجسيدا للقيم الإسلامية بشكل واضح في عملية وضع قواعد التنظيم الإداري ورسم ملامحه، لتلائم مع ظروف كل بيئة وكل عصر ، إضافة إلى ذلك تبنيتها لنظام القرارات والحوافز ، وهو نظام له قدرة ذاتية على التطبيق والفعالية العالية في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة ، بما يؤدي إلى ترشيد طاقتها الإنتاجية. كما تهتم نظرية الإدارة بالقيم من وجهة نظرهما بتنمية القيادات الإدارية في المؤسسة بتمكينها من حسن توجيه وترشيد استخدام مواردها المختلفة.

ويؤكد مرغاد ورايس على أن أهمية نظام الإدارة بالقيم ونظام الإدارة بالأهداف في رسم ملامح السلوك الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة، تجعل ضرورة الاستفادة من هذين النظامين أمراً مهماً في تطوير نظام جديد ، يعمل على تحقيق الأهداف المرسومة ، متمسكاً بالقيم الإسلامية وممثلاً لها. وتتمثل خصائص نظام الإدارة بالقيم لديهما في طبيعة الإدارة الإسلامية إذ هي إدارة تركز على القيم ، ولعل هذه الركيزة هي التي تميزها عما سواها من الإدارات التي تنتمي إلى أفكار ونظريات وضعها البشر لأنفسهم ، وتتلخص فوائد ومزايا نظرية الإدارة بالقيم من منظور إسلامي في نقاط أجمالها فيما يلي :

- 1 - الارتباط الوثيق بين الإدارة بالقيم والبيئة الإسلامية.
- 2 - قيام الإدارة بالقيم على أساس الشورى ، يمثل شفافية النظرية الإسلامية وعدالتها .
- 3 - إدارة الذات برقابة ذاتية تعتمد على العقيدة والمبدأ.
- 4 - إشباع الحاجات المادية للعامل .
- 5 - التخطيط والمرونة ونظام الحوافز كلها سمات حققتها التوجيهات الإسلامية للبيئة الإدارية.
- 6 - الإدارة بالقيم هي إدارة وسطية تستند إلى العلاقات الإنسانية.
- 7 - وهي إدارة شاملة مرتبطة بالبيئة الاجتماعية.
- 8 - إنها إدارة تتخذ العدالة قيمة جوهرية في جميع تعاملاتها.

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

ونظرية الإدارة بالقيم لدى مرغاد ورايس تمثل توجهاً تقويمياً للأساليب الإدارية الحديثة المطبقة في العالم الإسلامي ، إذ يعتبر أن الأنظمة الإدارية ابتعدت عن أصلها القيمي ومبادئها لابتعادها عن المصدر الإسلامي القويم . وأن تأتي نظرية الإدارة بالقيم في صورها المختلفة بأبعاد مختلفة لدى أوكونور وزميله أو العساف أو مرغاد وزميله ، إلا أن الأسلوب الإداري القائم على الإدارة بالقيم يظل محتوياً لعدد من الخصائص والسمات التي تضيف على هذا الأسلوب أهمية وتمنحه وظيفة حيوية يؤديها داخل الأنظمة الإدارية ، وتلخص الباحثة أهمية وخصائص نظرية الإدارة بالقيم في النقاط التالية :

1 - أشار الهيتي (2005 م : 28) إلى أن نقل النماذج الغربية للإدارة إلى ثقافات أخرى ذات مرجعية مختلفة يعد خطأ تطبيقياً في معظم الأحوال ، ومن غير المجدي افتراض أن تطوير النظريات والتطبيقات الحادثة في الغرب ستكون ملائمة للتطبيق في البيئة العربية ، وهنا تظهر خاصية المرونة في نظرية الإدارة بالقيم إذ هي نظرية لا تأخذ القيم المعينة بالتطبيق ، بل تضع الإطار المرن المناسب لجميع التشكيلات الثقافية والعقدية ، فالنظرية تؤيد دور القيم ولا تحددها .

2 - تقدم نظرية الإدارة بالقيم منهجاً يعتمد الاتصال والعلاقات الإنسانية ، مما يعزز دور العنصر البشري ، ويربط النظام بالأفراد العالمين فيه وبالمجتمع الذي ينتمي إليه وبالثقافة التي ينشأ فيها ووجود القيم المشتركة في " الموقع الأمامي " من المنظمة يعم شعور بالاستقرار والعدالة .

3 - الاتجاه العالمي نحو معالجة الإخفاقات والمظاهر السلبية للحضارة المعاصرة هو اتجاه نحو تدعيم المرجع الأخلاقي وصيانة المصدر القيمي لدى الذات الإنسانية وداخل النظم ، فالمرصد العالمي لأخلاقيات العلوم (global ethics observatory) وهو مثال لهذا الاتجاه يقوم على أساس أن القيم والأخلاقيات هي حدود الحراسة والإصلاح الحقيقية، وهذه الرؤية الدولية تعطي لنظرية الإدارة بالقيم موقعاً مهماً وحيوياً ضمن النظريات والمقترحات التي طرحت مؤخراً .

4 - تقدم نظرية الإدارة بالقيم خاصية الشراكة القيمية والتي تمثل حلاً لكثير من صور الصراع داخل النظام الإداري ، كما أن القيم هنا ترتكز على عنصري الإعلان والشراكة مما يحقق لها انسجاماً وشفافية تنظيمية مهمة ، فالأفراد أو القادة الإداريين إن لم يجدوا نسقاً قيمياً حقيقياً فهم قد ينشئون نظاماً قيمياً خاص بهم يحتكم إلى قيمهم ومعاييرهم الفردية .

5 - من خصائص الإدارة بالقيم أنها شاملة، فهي متعلقة الأطراف والأبعاد بكل صور وعناصر العمل الإداري، لها سلطة على جميع العمليات والممارسات والأفراد وليست مجرد شعار أو فقرة ضمن خطة أو إعلان إداري.

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

ومجموعة الخصائص هذه أتاحت لنظرية الإدارة بالقيم معالجة التصادم القيمي لدى القادة الإداريين بين قيمهم الشخصية والقيم التنظيمية التي يلزمهم النظام بها .

II. نظرية " I " للتفوق الإداري (الإدارة بالقيم) العساف 2005م : (العتيبي 2009 ، ص 28)

من منطلق فعالية التغيير التي لا تتحقق إلا بمساندة منظومة قيمية أصيلة أتت نظرية (I) فواضع هذه النظرية- العساف- يرى أن القيم الأولية والجوهرية للإدارة لا بد لها من خاصية الثبات والعمق، فوضع في مصنفه (نظرية I للتفوق الإداري) تصوراً جديداً للإدارة بالقيم ، وأوردها من منظور إسلامي ، هادف بذلك إلى تحقيق الثبات والاتفاق الجوهرية بين كل الرؤى والتوجهات.

ويقدم الدكتور عبدالمعطي العساف نظريته ضمن تسلسل تعريفي يعرض فيه أهم مقاصده من وضع نظرية التفوق الإداري، فتتضمن هذه النظرية الحديثة والتي تدخل الساحة الإدارية حديثاً-2005م - باسم يقصد به واضعها : الإسلام Islam والعالمية international ، تتضمن مفاهيم رئيسية عدة أهمها في النقاط التالية :

- أهمية إدراك واستشعار أثر منظومة القيم في الإدارة بأجهزتها ومكوناتها وسلوكياتها.
- ضرورة الوقوف على مشروع تحديد القيم الخاصة بالإدارة في الأمم الإسلامية .
- تتفاوت القيم بين ما هو جوهري، وما هو ثانوي قابل للنقاش.
- نظرية العساف تنطلق محللة لآثار المعتقدات (القيم العميقة) في النظريات الإدارية .
- يقارن العساف بين عدد من الرؤى الإدارية وبين فعل القيم فيها.
- نظرية العساف القائمة على القيم تقدم نموذج (I) لا للتفوق الإداري فقط ، بل هي تقترحه لخلق تناغم عقدي شامل يحقق التفوق الحضاري والإنساني.
- يطرح واضع النظرية معالجة دقيقة لعمليات الإبدال من النظريات السابقة إلى تطبيقات النموذج القيمي الجديد.
- يختم العساف نظريته بترتيبات تنظيمية لصيانة نموذج (I) والتي تشمل كل ما من شأنه أن يساعد على حماية مقومات النموذج المختلفة، ويضمن استمرار فعالية المنظمات التي تطبقه.
- وفي تصنيفه لمستوى تطبيق نظرية التفوق من خلال الإدارة بالقيم يضع العساف المجال التطبيقي لنظريته الحياة الإنسانية ، ومن ضمنها النظام الإداري ، فهو يرى أن الفصل في مصادر الاحتكام بين الحياة الإنسانية اليومية وبين العمل هو ضرب من الإرباك وتشتيت السياق القيمي.

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

III. نظرية الإدارة بالقيم لدى مايكل أوكونور وبلانكارد (Blanchard and O'connor)

(العتيبي 2009 ، ص 27)

وهي نظرية تتعامل مع الجانب الإنساني في الإدارة ، وتحاول تفهم أثر القيم الفردية والعامية في المنظمات فتستخدم إيجابيات هذا التأثير لتحقيق تفاعل وإنتاجية فردية ومؤسسية قوية ، و مايكل أوكونور الأب المؤسس الأول لنظرية الإدارة بالقيم اعتمد من خلال مركزه (مركز الإدارة بالقيم) منهجاً حديثاً يقوم على مساعدة المنظمات في استثمار القيم الجوهرية التي يتفق حولها الجميع :المنظمة ، الموظف ، والزبون ، وقدم أوكونور و بلانكارد نظريتهما باعتماد هيكل عام للنظرية يتمثل في أهداف ومراحل ومبادئ الإدارة بالقيم ، وفيما يلي ملخص لأهم مضامين هذه النظرية.

مراحل تطبيق نظرية الإدارة بالقيم:

المرحلة الأولى في تحديد أهداف وقيم المنظمة

وهي مرحلة يعدها أوكونور أساساً لنجاح تطبيق الإدارة بالقيم ، وفي هذه المرحلة تعمل النظرية على تحديد رئيس واحد لجميع الوحدات والعناصر الإنسانية والتنظيمية ، هذا الرئيس هو القيم الجوهرية التي تتحدد من خلال إجماع القيادات والأفراد والنظام بشراكة تامة ، وتعتمد النظرية في هذه المرحلة العصف الذهني لمجموعات العاملين داخل النظام، فالتصورات والمقترحات المشتركة هي المورد الأول لقائمة القيم الحاكمة في النظام ، ويضيف أوكونور أن نجاح هذه المرحلة يقوم على الاقتران الفعلي بين الأقوال والتصورات وبين طبيعة الفعل والسلوك من قبل القيادة العليا،

المرحلة الثانية : إيصال الأهداف والقيم:

على التأكد من نشر وبث القائمة القيمية المتفق عليها خلال النظام، MBV تعمل نظرية ولابد أن تكون القيم المعلنة هي المرجع والدستور للعمليات الإدارية المتخذة لاحقاً ، وبناءً على ذلك من المهم أن يتم إعلان الميثاق القيمي ، وأن يعايش أفراد المنظمة هذا الميثاق يومياً.

المرحلة الثالثة : توجيه فلسفة الإدارة وفقاً للأهداف والقيم:

وتقوم هذه المرحلة بدور التسجيل والمتابعة للتحقق من الدمج والانسجام بين سياسة العمل وبين مبادئ الإدارة بالقيم ، ويتحقق ذلك عن طريق توجيه مستويات ثلاثة من الأساليب داخل النظام الأسلوب الأول هو الأسلوب الفردي ، فالقائد وبقية الأفراد هم داخل نطاق متابعة الأنساق القيمية الشخصية والتعامل مع ما قد تتسبب به من ضغوطات ، والأسلوب الثاني هو الفرق ، إذ تقوم القيم بتوجيه ديناميكية الفريق وتقديم خطوات لتعزيز أداءه المتميز وفض ما يعترضه من خلافات ، ثم تقوم هذه

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

المرحلة بتوجيه الأسلوب الإداري من خلال قياس فعالية إستراتيجية الإدارة والأنظمة والعمليات ، مع

التركيز على نظام الأجور والحوافز . (أوكونور و بلانكارد 2000 م 168)

وتقوم نظرية الإدارة بالقيم على مبادئ رئيسية تتخذها هذه النظرية منهجاً تعمل من خلاله:

• الشفافية وإزالة الغموض .

• تحديد الأولويات ، والشراكة .

• الرئيس في المنظمة هو القيم .

• الاتصال الفعال .

• التوجه عبر القيم .

• التوافق مع متطلبات التغيير ، وتعديل النماذج السلوكية والمواقف .

• "ليست المنظمة هي التي تحيل الإدارة بالقيم إلى واقع فعلي ، بل هم الناس "

ولعل من أهم ما تتميز به هذه النظرية هو اهتمامها بتحقيق التوافق والشراكة القيمية على جميع

المستويات داخل النظام الإداري، ورغم تطبيق النظرية في عدد من مؤسسات الأعمال إلا أن أوكونور أفاد

الباحثة أن بداية تطبيق هذه النظرية كانت من خلال كلية تعليمية ، ويذكر أوكونور أن النظرية تحقق

فعالية ونجاحاً في البيئة التربوية وفي عدد من المنظمات مثلما حققته داخل قطاع الأعمال .

رابعا : واقع القيادة والإشراف في المؤسسة الجزائرية:

بعد التحليل السالف لأساليب التنظيم والتسيير المطبقة في ميدان العمل رأينا من الضروري محاولة دراسة

واقع الأنماط التنظيمية ممثلة في القيادة والإشراف التي طبقت في مؤسساتنا الصناعية والإدارية ، رغم

أننا نشعر أحيانا أنه من الصعوبة بمكان تحديد أي شكل من التنظيم هو ذلك المطبق بمؤسساتنا . في

واحدة من محاضراته صرح الأستاذ علي الكنز أنه تفاجأ بجهل الإطارات المسيرة في إحدى المؤسسات

الصناعية بشكل التنظيم المطبق في مؤسساتهم . والسؤال المطروح في هذه الحالة هو هل عدم معرفة

أساليب تنظيم العمل لا يؤثر في فعالية الإشراف والقيادة داخل الورشة الإنتاجية ؟ للإجابة على مثل هذا

السؤال سنحاول دراسة مسألة القيادة والإشراف من خلال ثلاث مراحل عرفتها المؤسسة العمومية

الجزائرية .

1- القيادة والإشراف بالمؤسسة الجزائرية قبل أحداث أكتوبر

اعتمد المشروع التنموي الجزائري على سياسة صناعية قائمة على بناء قاعدة صناعية كبيرة تعمل على

توفير مناصب عمل لأكثر عدد ممكن من أفراد المجتمع ، وبذلك أصبحت المؤسسة الصناعية تميل إلى

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

أن تؤدي وظيفة اجتماعية أكثر منها اقتصادية. واستقطبت المؤسسات الصناعية العمومية أيدي عاملة ليست لها أية تقاليد صناعية وجدت نفسها أمام واقع تكنولوجي وتنظيم عمل جديد لم تألفه من قبل. ونفس الشيء يمكن أن يقال عن تلك الفئات المهنية التي أوكلت لها مهمة تسيير تلك المؤسسات الصناعية. لقد كانت هي الأخرى تنتمي إلى وسط ريفي ساعدها تحصيلها لرصيد من المعارف العلمية بالمؤسسات الجامعية على تحقيق نوع من الترقية الاجتماعية وتحولت إلى إحدى الفئات القيادية داخل الورشة الصناعية لتقوم بالإشراف على العمليات الإنتاجية ، وقيادة جماعات وفرق من اليد العاملة المنفذة. في ظل هذه الظروف واجهت الفئات المسيرة عدة عراقيل لإتمام مهامها داخل فضاء العمليات الإنتاجية. تتمثل تلك العراقيل في المقاومة العمالية للمنطق الصناعي وثقافة المؤسسة ، إضافة إلى الطابع الإيديولوجي والسياسي الذي طغى على تسيير المؤسسة الصناعية والذي عمل على تدهور الجو الاجتماعي داخل المصنع وأثر على طبيعة تنظيم العمل.

ففي ظل هذه الثقافة السياسية والأيدولوجية السائدة ، أعطيت صلاحيات كبيرة للعامل لينضم وبحماس إلى التنظيم القوي داخل المصانع ألا وهو الفرع النقابي ، والذي أصبح يشكل هيئة ذات صلاحيات كبرى في مجال تسيير المؤسسة الصناعية. فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات أعطى صلاحيات للنقابة لكي تصبح إحدى الهيئات التي يرى فيها العامل مؤسسة للحماية وتحقيق أهدافه. وبالتالي فالحق النقابي بالنسبة للعامل أصبح سلاحا يستعمله ضد كل أولئك المشرفين والإطارات المسيرة الذين يعتبرون خصما لا يمكن التعاون معه من أجل تحقيق الهدف المنشود الذي وجدت من أجله المؤسسة ، وإنما يجب معارضته وعدم تنفيذ أوامره.

في أحد أبحاثه كتب جمال غريد : " عملت السياسات الإصلاحية للمؤسسة الصناعية على تقنين المؤسسات الصناعية والقضاء على سلطة مدراء هذه المؤسسات. وبالتالي عملت السلطة السياسية على احتكارها للنظرة الشاملة للمؤسسة وقراراتها الإستراتيجية. كما عملت هذه المعارضة على الانتشار داخل المؤسسة لتشكل عائقا أمام كل مواظبة صناعية ، أو بالأحرى كل جهد تثقيفي ... وهكذا فالمنطق السياسي هو السائد وليس الاقتصادي "

ومن هنا لا يمكن أن ننتظر من العامل أن يقيم علاقات تعاون مع الإطارات المسيرة من أجل اكتساب معايير جديدة قائمة على العقلانية الصناعية ، والتعاون مع الفئات المهنية ، وتقبل طبيعة القيادة والتنظيم المسطر من أجل إتمام العملية الإنتاجية ورفع إنتاجية العمل داخل المصنع . فالمؤسسة الاقتصادية يجري تصورهما كتنظيم للخدمة الاجتماعية ، فهي ملك "البيلك" (بمعنى ملك الجميع) وبالتالي فإن الفئات المسيرة لا تمتلك امتيازاً أكثر من غيرها من الفئات الأخرى ولو في مجال التسيير ، حسب نظرة العامل الجزائري.

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

في ظل هذه الظروف السياسية والثقافية والاقتصادية المحيطة بالمؤسسة الصناعية ، وجدت الفئات القيادية داخل المصانع والمشرفة على العملية الإنتاجية نفسها أمام عراقيل وقفت حاجزا أوعائقا في وجه الأداء الحسن لمهامها. وفي نفس الوقت لا يمكن التغافل عن مسألة أساسية هي أن المؤسسة الصناعية لم تستثمر أية جهود أو أموال من أجل إدخال معايير جديدة في تسيير الموارد البشرية وتدريب إطاراتها على القيم والمعايير الحديثة التي يتطلبها هذا النوع من التسيير.

في غياب هذا النوع من التكوين للفئات المهنية داخل المصنع وتزامنا مع الظروف السابقة الذكر، لا يمكن أن نتصور المؤسسة الصناعية العمومية بالجزائر آنذاك إلا وقد طغت عليها نزاعات العمل والصراعات الدائمة بين الفئات المسيرة والعمال المنفذين. فانعدام الاستقرار الاجتماعي داخل المصانع مهد الطريق للتباين في الأهداف على حساب الهدف الأسمى الذي وجد الجميع من أجله داخل المؤسسة الإنتاجية.

لا يمكن أن نتكلم عن إنتاجية العمل ولا عن الربح ، لأن السائد هي الاضطرابات الاجتماعية والإفلاس الاقتصادي للمؤسسة العمومية الجزائرية وما ترتب عنها من تدهور القدرة الشرائية للفئات العمالية. وكان ذلك بمثابة السبب الأساسي لخروج الملايين من الأفراد إلى الشارع للمطالبة بتحسين وضعهم الاجتماعي وقد عرفت هذه الأحداث بأحداث أكتوبر 1988.

2. القيادة بعد أحداث أكتوبر:

عرفت المؤسسة الصناعية أزمات متتالية نظرا لتدهور وضعها المالي المترتب هو الآخر عن الأزمة المالية التي عرفتها البلاد ، والناجمة بالأساس عن تقلص مداخيل الريع البترولي الذي يعد المصدر المالي الأول بل الوحيد للبلاد. وتعتبر هذه المرحلة أخطر مرحلة عرفتها المؤسسة العمومية في الجزائر ، فقد انتشرت موجات النزاعات العمالية في أغلب المنشآت الصناعية.

ويرى عبد الناصر جابي أن أكتوبر العمالي قد تأخر شهرا بحيث أن قمة الاحتجاج العمالي قد كانت في شهر نوفمبر 1988 (824 إضرابا)، وأن الحركة العمالية المطالبة قد عبرت عن نفسها بقوة سنة بعد ذلك الحدث ، بحيث أن أكبر عدد من الإضرابات العمالية في تاريخ الجزائر قد سجل في سنة 1989 (3389 إضرابا).

فأحداث أكتوبر كان لها صدى واسعاً بين الفئات العمالية التي رأت أن الفرصة سانحة أمامها لإحداث التغييرات الضرورية في أساليب التسيير والتنظيم المطبقة من طرف الفئات المسيرة. لقد كانت ترى في تلك الفئات المسيرة الطرف المعارض لطموحاتها وليس الساهر على تحقيق رفاهية المؤسسة الصناعية، وبالتالي رفاهية العمال بصفة عامة عن طريق ربح معركة الإنتاج والإنتاجية.

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

انكشف الصراع داخل المؤسسة وظهر عداء العمال المنفذين للإطارات المسيرين بحيث أن جل إضرابات العمال اتخذت شكل محاولات تهدف إلى منع الإطارات من الالتحاق بمناصب عملهم وإظهار قدرتهم (أي العمال) على القيام بالعمل ومواصلة مهمة الإنتاج بدون هؤلاء الإطارات. في مثل هذه الظروف ، يمكن القول أن المؤسسة بصدد تطبيق نمط قيادي يشبه "النمط الفوضوي" مادام العمال قد عملوا على زيادة الإنتاج ليظهروا أنهم هم الأساس داخل المؤسسة الصناعية وباستطاعتهم الاستغناء عن أولئك المسيرين ورؤساء المصالح والفرق .

وقد وجهت الحركة العمالية اتهامات خطيرة للإطارات مثل الرشوة والمحسوبية واختلاس الأموال العامة... إلى... الخ. و ظهرت في نفس الفترة نقابة جديدة داخل المنشآت الصناعية تطالب بفتح ملفات الإطارات ومحاسبتها ، كما رأت الفئات العمالية الغاضبة بسبب تدهور وضعها الاجتماعي والاقتصادي أن الإطارات الذين كانوا يشرفون على العملية الإنتاجية هم السبب الأول والأخير في إفلاس مؤسساتهم. وفي ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي رافقت هذه الأحداث ، تفاقمت المشاكل داخل المنشآت الصناعية ، فتدهورت الأوضاع المالية لأغلب المنشآت وهذا نظرا لغياب الفعالية في العمل وانكشاف الستار الذي أظهر أن مؤسساتنا الصناعية كانت مؤسسات اجتماعية قبل أن تكون مؤسسات اقتصادية. وفي ظل غياب نوع من العقلانية الاقتصادية داخل هذه المؤسسات وجمود العجلة السياسية وتفاقم أزماتها ، وجدت الإطارات نفسها حائرة أمام هذه الأوضاع فأصبحت مهمتها القيادية محدودة ووضعها مرهون بمستقبل غامض.

3. القيادة في ظل اقتصاد السوق:

لقد ظهرت معطيات جديدة لم يكن يفكر فيها ذلك الإطار المسير ولا ذلك العامل المنفذ والجميع كان لديهم إيمان راسخ بأن المؤسسة الصناعية هي ملكية الدولة أو "البيلك"، ولا يمكن أن يأتي يوم يطردون فيه من عملهم.

إن أزمة المشروع التنموي الجزائري القائم على الاقتصاد الموجه وجد نفسه وللضرورة الاقتصادية متوجها نحو اقتصاد السوق ، فلم تصبح هذه المؤسسات مؤسسات اجتماعية بل وهكذا ظهرت معايير جديدة لقيمة العمل ومناصب العمل في المجتمع في ظل غياب نوع من اقتصادية بالدرجة الأولى. لقد تم إغلاق العديد من المؤسسات الصناعية المفلسة وجرى تسريح الآلاف من العمال بفئاتهم المختلفة. التأمين على هذه المناصب ، فأصبحت كل الفئات العمالية مهددة بالطرد من عملها في حالة إفلاس مؤسساتها. وصدق Caulejac عندما قال :

الفصل الثاني : القيادة بالقيم دلالة مفاهيمية

" في ظل مثل هذه الظروف أصبحنا نواجه شكلا من أشكال الصراع مخالفا لذلك الصراع السابق الذي ينعت بصراع الطبقات ، إنه صراع المناصب " .

فالإحساس بالتهديد بضياح منصب العمل أو التسريح من العمل يعد عاملا أساسيا في ظهور علاقات عمل جديدة داخل المؤسسات ، علاقات قائمة على التعاون والتضامن بين الفئات العمالية المنفذة وفئة الإطارات المسيرين أو المشرفين داخل المؤسسة. فالإحساس بالخطر خلق جوا اجتماعيا جديدا داخل المصنع مما أدى إلى تضافر الجهود بين الفئات المهنية وتحديد أهداف مشتركة للعملية الإنتاجية التي وجدوا من أجلها. وهكذا ظهرت ثقافة جديدة مرتبطة بالواقع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الجديد المحيط بالمؤسسة.

أما تلك المؤسسات التي ظلت تقاوم الأزمة فقد سارعت بتبني اتجاه مغاير يتمثل في عملية الاستثمار في المجال الإنساني من خلال إقامة مصالح أو أقسام تعنى بتسيير الموارد البشرية والتركيز على تأهيل وتدريب الفئات العمالية المختلفة.

لقد أدى التوجه نحو اقتصاد السوق إلى ظهور أشكال جديدة من العلاقة بين الفئات المهنية المختلفة داخل المؤسسة التي رأت أن مصيرها مشترك ، لذلك وجب العمل من أجل تجاوز العراقيل التي تعيق ربح معركة الإنتاج. وبالتالي زادت أهمية سياسات تسيير الموارد البشرية في مواجهة الأخطار التي تهدد المؤسسة وعمالها في المحيط الجديد. ويحضرنا هنا قول أحد الباحثين: "إن تغير قيمة العمل البسيط والتقليص من عدد العمال شكل العلامات الأكثر تعبيراً عن تحولات أعطت لأكثر من عامل ولأكثر من مسير الشعور بأن زمن العلاقات الإنسانية قد انتهى " . (مراد مولاي الحاج 2005 .ص33 - 44)

الفصل الثالث

الإلتزام الوظيفي

نظرة سوسيولوجية

أولا : الإلتزام الوظيفي دلالة مفاهيمية

ثانيا : ابعاد الإلتزام الوظيفي

ثالثا : المقاربة النظرية

رابعا:العوامل المؤثرة في مستوى الإلتزام الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة:

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيو تنظيمية

أولا : الالتزام الوظيفي دلالة مفاهيمية :

تباينت تعريفات الالتزام الوظيفي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، وكذلك لازم المفهوم بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام في بيئة العمل والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام الوظيفي.

وقبل الوقف على أهم التعريفات التي أتفق عليها معظم الباحثين، نتوقف عند مفهوم الالتزام من الناحية اللغوية حيث يعني "العهد، ويلزم الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء المداوم عليه".

(ابن منظور 1988 ص 395)

وأيضا "لزم الشيء ثبت ودام لزم بيته ، لم يفارقه ،لزم الشيء تعلق به ولم يفارقه ، إلتزمه اعتنقه... التزم

العمل والمال: أوجه على نفسه." (الفيروز آبادي ، 1938 ص 17)

ويعني كذلك في اللغة العهد ، والقرب والنصرة ، والمحبة ". (محمد حسن حمدات ، 2006 ص 62)

مما سبق تبين بأن الالتزام في اللغة هو عدم مفارقة الشيء واعتناقه.

أما من الناحية الاصطلاحية فهو يعبر الالتزام الوظيفي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ، ومن ثمة قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمه".

(السيد محمد عبد المجيد ، فاروق عبد فليه ، 2005 ، ص 285)

كذلك يتمثل الالتزام الوظيفي في الاعتقاد القوي بأهداف المنظمة وقيمها والاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالحها ، والرغبة القوية للاستمرار فيها ، ويعرف أيضا الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة ".

(السيد محمد عبد المجيد ، فاروق عبد فليه ، 2005 ، ص 285)

والالتزام الوظيفي هو "حالة اجتماعية ونفسية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر ، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها." (ناصر قاسيمي 2012 ص 20)

ويعرف الالتزام الوظيفي أيضا بأنه " استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ، يترتب عليه سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة ". (سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، 2009 ، ص 57)

وقد عرفه "موداي وبورتر و ستيرز (Mowday ,Porter ,Steers) أنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبول هذه الأهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيوتنظيمية

وقد عرفه أورلي Orielly 1980 " بأنه الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى

الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة." (محمد حسن حمدات ، 2006 ، ص 63)

حيث يتضح مما سبق وعلى الرغم من تعدد التعريفات والتباين في تحديد وبلورة معنى الالتزام إلى أن

هناك العديد من النقاط اتفق عليها الباحثون تعطي لمفهوم الالتزام الوظيفي خصائص مشتركة ومنها:

- استعداد الفرد لبذل أقصى جهده لتحقيق أهداف المنظمة التي أنشأت من أجلها.

- الرغبة الفردية في الاستمرار في المنظمة، أي رغبة في الحفاظ على عضويته في المنظمة.

- إيمان الفرد واقتناعه العميق بقيم وأهداف المنظمة التي يعمل فيها.

ويمكن القول بأن الالتزام الوظيفي هو عبارة عن مجموع السلوكيات الإيجابية التي يصدرها العامل تجاه

المنظمة التي يعمل بها ، وكذلك من خلال تطبيقه لكل المتطلبات التنظيمية التي تقتضيها الوظيفة التي

يمارسها ، أي الواجبات والقوانين والنظم القانونية التي يفرضها عليه مركز عمله بالإضافة إلى بذل أقصى

جهد ممكن لصالح المنظمة لتحقيق أهدافها ، ويكون هذا السلوك نتيجة لتطابق بين ما يسعى الفرد إلى

تحقيقه سواء على المستوى الفردي للعامل ، أو على المستوى الاجتماعي بوجه عام وهو ما تسعى

المنظمة لتحقيقه وهذا مانراه كتعريف اجرائي للالتزام الوظيفي .

وقد اتفق العديد من الباحثين على أن هناك رؤيتين للالتزام الوظيفي هما المسيطرتان على أدبيات هذا

الموضوع وهما:

الأولى الرؤية الفكرية : أو النظرية والتي تنظر للالتزام الوظيفي على أساس أنه وجهة نظر تعكس

طبيعة جودة العلاقة بين الموظف والمنظمة وحسب هذه الرؤية فإن الشخص ذو الالتزام الوظيفي المرتفع

هو الذي لديه إيمان عميق بأهداف وقيم المنظمة ، واستعداد لبذل الجهد الكبير في سبيل هذه المنظمة

كما ولديه الرغبة الصادقة في البقاء فيها ، وقد استخدمت هذه الرؤية في الكثير من الدراسات التي تناولت

موضوع الالتزام الوظيفي.

الثانية الرؤية السلوكية : التي تركز بشكل رئيسي على العملية التي يستخدمها الفرد في إيجاد شعور

بالارتباط ليس بالمنظمة ولكن لتصرفاته الخاصة ، وتتص هذه الرؤية على أن الشخص يحاول على

الحفاظ على كل شيء ذي قيمة له مثل النقود أو الوقت الذي يخسره نتيجة تركه للمنظمة ."

(محمد حسن حمدات 2006 ص 64-65)

نستخلص من هاتين الرؤيتين أن هناك العديد من العوامل التي تساهم بدور فعال في تحديد الالتزام

الوظيفي بالنسبة للأشخاص العاملين داخل منظمة أو مؤسسة حيث نجد أن هناك التزاما وظيفيا مبني

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيو تنظيمية

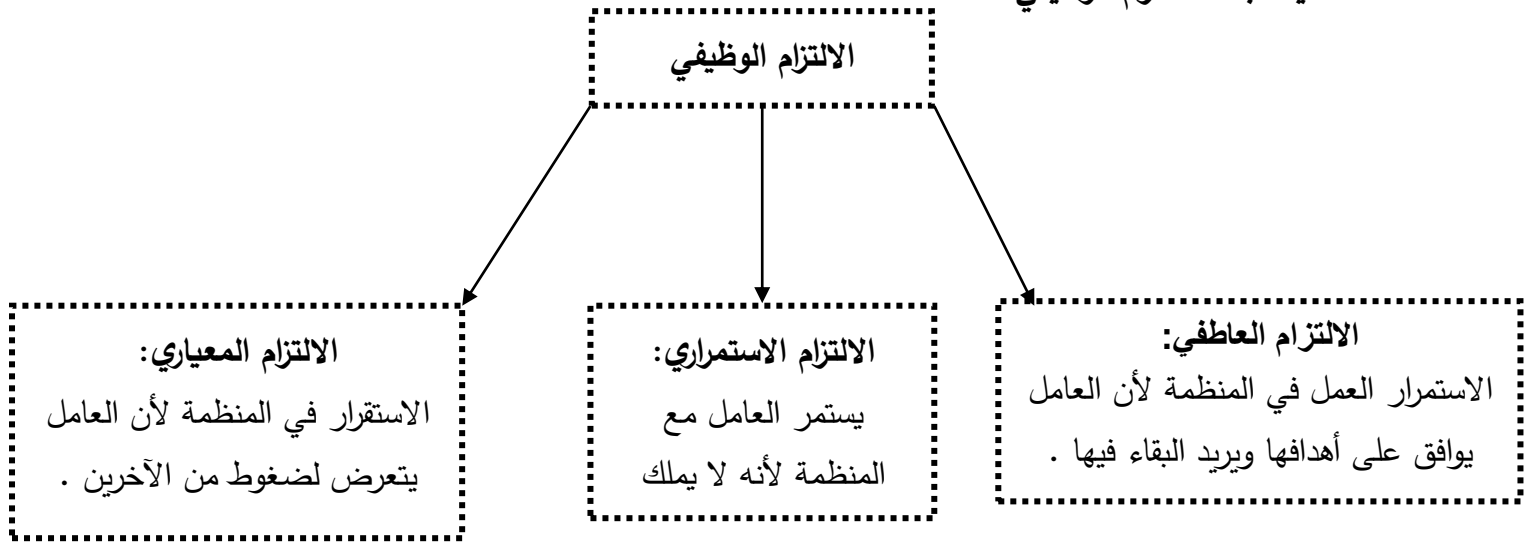
على أساس التوافق القيمي والنفسي بين الفرد والمؤسسة لتحقيق أهدافها ، وأن هناك التزام وظيفي آخر مبني على أساس المصالح النفعية للفرد العامل والتي بدورها تجبره على الالتزام الوظيفي .

يأخذ الالتزام الوظيفي عدة صور وإشكال أهمها الالتزام كوسيلة لتحقيق هدف معين، والالتزام كقيمة في حد ذاته ، والالتزام كامتثال لما يتوقعه الآخرون".

(السيد محمد عبد المجيد ، فاروق عبد فليبه 2005 ، ص 286)

وهنا راعى العديد من الباحثين ممن اهتموا بالدراسة الالتزام الوظيفي عددا من الأشكال التي ينتج من خلالها هذا الالتزام ، والتي توضح طبيعة وتميزه من عامل لآخر في المنظمة ، وتتبلور معظمها في ثلاثة أنواع وهي:

ثانيا: ابعاد الالتزام الوظيفي



الشكل الثاني : ابعاد الالتزام الوظيفي

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيوتنظيمية

✓ الالتزام الوجداني (الالتزام العاطفي) :

ويقصد به "شعور (المدير أو المعلم) بالارتباط بالمدرسة والمساهمة فيها " .

(محمد حسن حمدات 2006 ، ص65)

وهو عبارة عن شعور تعاطفي من قبل العامل نحو المنظمة وهو الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبطا

سيكولوجيا بالمنظمة من خلال مجموعة من المشاعر ، "التعلق الحنان ،السعادة ، الانتماء ،الرغبة

(تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، بدون مؤلف ص179)

و أيضا " هو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد في المنظمة الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها ، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها".

(محمد مصطفى الخشروم العدد 3، 2011، ص173)

وكذلك هناك من عرف الالتزام العاطفي بأنه " ارتباط الفرد بالمؤسسة وأهدافها ارتباطا وجدانيا "

(حواس أمير محمد ، 2003 ، ص66)

وبتالي يمكن القول أن الالتزام الوجداني هو تطابق بين الجانب اللامادي ، أي الجانب المعنوي الشعوري

والجانب القيمي الذي يحمله الفرد العامل والأهداف والقيم التي تعمل المنظمة على أساسها وتسعى إلى

تحقيقها ، إن هذا التطابق يخلق نوعا من الإيمان بالمنظمة وقيمها ، ويخلق نوعا من الاندماج الشخصي

والوجداني بين العامل والمنظمة ، ويمنحه المتعة في أداء عمله وفي حالات كثيرة يكون هذا النوع من

الالتزام من العاملين حتى على حساب الأجر الذي يتقاضونه.

ويمثل مؤشر يعكس توجه ايجابي أو شعور تعاطفيا من قبل الموظف نحو التنظيم ، بما يعني أن الأفراد

الذين يظهرون معدلات عالية من الالتزام الوجداني نحو منظماتهم ، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو

الميل الذي يشعرون به نحو تلك التنظيمات ".(حسنين ، جاد الرب عبد السميع: 2004 ص 74)

التعريفات هنا تشير الى الجانب العاطفي الذي ينشا بين العامل والمنظمة التي يعمل فيها اي الجانب

اللامادي

✓ الالتزام الاستمراري: الالتزام المستمر

وهو "مبني على التكاليف التي يرى الموظف أن سببها هو تركه للمنظمة " .

(محمد حسن حمدات، 2006، ص65)

ويقصد به أيضا "ما يحققه الفرد من قيمة إستثمارية في حالة استمراره مع التنظيم مقابل ما سيفقده عند

التحاقه بجهات أخرى" . (سعيد بن محمد آل غامدي 2009، ص60)

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيوتنظيمية

ويدل أيضا على قوة ورغبة الفرد ليبقى في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير ، فالعاملون ذو الانتماء المستمر العالي ، يبقون في المنظمة لأنهم عليهم أن يفعلوا ذلك إما لسبب إدراك قلة البدائل أو بسبب الخوف من التضحية المرافقة لترك العمل في المنظمة .

(إيناس فؤاد نوازي فلمبان 2007 ، ص 68)

ويمكن القول بأن الالتزام الاستمراري هو نتيجة لما يحرص عليه الفرد من التنظيم في عملية التبادل النفعي المصلحي القائم بينهما ، وخوفا من التكاليف المترتبة على تركها ويكون هذا الالتزام غالبا مرهون بالجوانب المادية كالأجر أو قلة مناصب الشغل أو قرب مسكن العامل من الوظيفة... الخ .وهذا ما ينعكس على التزامه باللوائح والقوانين وأيضا بالأداء الجيد.

مما يمكن استخلاصه من التعريفات السابقة بان الالتزام الاستمراري متعلق بمدى التكاليف التي سيفقدونها او يكتسبها العامل من خلال تركه للمنظمة او اختيار البقاء فيها ، فهنا نجد ان الجانب المادي هو الذي يغلب على تحديد تصرفات العامل تجاه منظمته .

✓ الالتزام المعياري:

ويشير إلى شعور الموظف بالالتزام بالبقاء في المنظمة وقد فرق بوكنان Buchanan 1974 بين ثلاثة مرتكزات رئيسية يقوم عليها الالتزام الوظيفي: الإحساس بالانتماء والمشاركة من قبل الفرد والتي تتبع من رضاه النفسي بأهمية الأنشطة والأدوار التي يقوم بها، والإخلاص والذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عن الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعيا وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة . (محمد حسن حمدات ، 2006 ، ص 60)

والبعض يسميه الالتزام الأخلاقي ويقصد به شعور الفرد بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة ، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام ، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء في المنظمة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمنظمة ، أي التوجه الثقافي أو العائلي أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد وله أثر في تكوين هذا النوع من الالتزام . (سعيد بن محمد آل غامدي، 2009، ص 60)

ويمكن القول أن الالتزام المعياري هو الخلفية التي يحملها العامل حول المسؤولية والواجب الذي يؤديه للمنظمة بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة أي المسؤولية الاجتماعية للعامل نحو المجتمع ، مما يخلق لديه الرغبة في الالتزام بالعمل والتضحية لأجل أهداف المنظمة والاستمرار فيها وكذلك يلتزم بالأداء الجيد ويمكن القول أن الالتزام المعياري هو كل ما يحمله العامل حول المسؤولية والواجب الذي يؤديه للمنظمة بصفة خاصة وللمجتمع بصفة عامة مما يخلق لديه الرغبة في الالتزام بالعمل وكذلك الالتزام بالأداء الجيد

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيوتنظيمية

ثالثا المقاربة النظرية

1- المدخل السلوكي:

حيث يرى هذا المدخل على العلاقة بين الفرد والتنظيم ،حيث يرى (Sheldon) "إن الالتزام التنظيمي يمثل اتجاها يربط الفرد والمنظمة ، وكذلك يرى (Poteers Mowdy) " إن الالتزام التنظيمي يمثل درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها" .
و يرى (Vadewalle et al) : بأنه قوة الارتباط بين الفرد والتنظيم .

2- المدخل التبادلي:

وطبقا لهذا المدخل ينظر للالتزام على انه محصلة للعلاقة التبادلية بين التنظيم والعاملين من ناحية الإسهامات والمنافع ، ويرى (Hrebinial & Alutto) " أن الالتزام التنظيمي يمثل ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة "
ويرى (Angle & Perry) " أن الالتزام التنظيمي ينظر إليه على انه وسيلة للتبادل والمقايضة " ، أي انه طبقا لهذا المدخل انه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة الالتزام.

3- المدخل الاجتماعي والسلوكي:

حيث يرى (kanter) إن الالتزام التنظيمي يمثل رغبة الفرد كدور اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمنظمة كنظام اجتماعي "
عن الالتزام من ناحية سلوكية بان عرف الالتزام التنظيمي " بأنه الحالة التي ، اجتماعي . " وكذلك عبر (Salanick) عن الالتزام من ناحية سلوكية بان عرف الالتزام التنظيمي " بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعماله والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها " .
(حواس أميرة محمد ، 2003 ص 58-59)

رابعا : العوامل المؤثرة في مستوى الالتزام الوظيفي لدى العامل داخل المؤسسة:

هناك العديد من الآراء والتوجهات في طرح وحصر العوامل المؤثرة في الالتزام الوظيفي وقد تناولت معظم الدراسات مجموعة من العوامل الأساسية التي يمكن أن تؤثر على الالتزام الوظيفي ، فهناك من يرى وجود عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية وعوامل تتعلق بخصائص الفرد أي السمات والخصائص الشخصية ، وهناك من يرى أن هناك عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام الوظيفي لدى العاملين ، وقد ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل أو محددات ، تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي ونذكر منها ما يلي :

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيوتنظيمية

• العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:

لقد تعددت الدراسات التي تناولت الخصائص أو السمات الشخصية للمتغيرات الديمغرافية المتعلقة بالفرد من حيث السن ، وطول مدة الخدمة والمستوى التعليمي ، والجنس ، ودوافع وقيم الأفراد ونذكر منها ما يلي :

- **السن وطول مدة الخدمة** : بالنسبة لمتغير العمر وعلاقته بالالتزام الوظيفي فقد أثبتت نتائج بعض الدراسات وجود ارتباط إيجابي فيما بين التقدم في العمل والالتزام أي أنه كلما تقدم الموظف في العمل ارتفع معدل الالتزام الوظيفي لديه ، الوظيفي ، نتيجة لأن كبار السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل. (صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2004 ص 183)
اما بالنسبة ، لعلاقة الالتزام بمدة العمل في المؤسسة فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة والعكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة ، فيكون الالتزام الوظيفي منخفضا.

(خالد الوزان محمد احمد ط 1 2006 ص 41)

إن هذه العلاقة بين الالتزام الوظيفي ومدة الخدمة ، نتج من عدة عوامل منها التفاعل الاجتماعي بين العامل وفريق العمل الذي يعمل فيه وأيضا بين القيادة والمشرفين من جهة ، وأيضا يلعب متغير الخبرة نتيجة تقادم وجود الفرد في محيط العمل دورا في رغبته الشديدة بالبقاء في المنظمة .

- **المستوى التعليمي للعامل** : لقد أثبتت العديد من الدراسات أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للعامل ومستوى الالتزام الوظيفي لديه ، وقد يكون هذا الارتباط عكسيا أو طرديا حيث أكدت بعض الدراسات على أن الارتباط السالب فيما بين التأهيل العلمي للموظف ومعدل الالتزام الوظيفي ، ذلك نتيجة لأسباب عديدة ، يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعات الفرد وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي .

(صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2004 ، ص 184)

أي أن الفرد أو العامل الذي لديه مستوى تعليمي عال ولديه طموحات تفوق الوظيفة التي يعمل فيها يكون هناك انعكاس سلبي على مستوى الالتزام الوظيفي لديه ، وقد أثبتت بعض الدراسات أيضا أن الارتباط الايجابي بين الالتزام الوظيفي والمستوى التعليمي للموظف أي انه كلما ارتفع المؤهل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه الوظيفي ، أي أن العامل كلما كان لديه مستوى تعليمي مرتفع وزادت خبراته وكانت البيئة التي يعمل فيها أو الوظيفة التي يعمل فيها تتناسب مع قدراته ومستواه العلمي ، ارتفع مستوى الالتزام الوظيفي لديه .

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيوتنظيمية

- **الجنس** : لقد تباينت الآراء من حيث العالقة بين متغير الجنس ومتغير الالتزام الوظيفي فبعض الدراسات أكدت على إن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة والبعض الآخر أشار إلى المرأة العاملة أكثر التزاما من الرجل ، وفي هذا اختلاف الآراء في كون المرأة الملتزمة أي المتزوجة والتي تتمتع بحياة زوجية مستقرة وطيبة ، والبعض الآخر يقول أن المرأة الملتزمة هي غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطا بوظيفتها الأفراد .

(صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2004، ص 184)

- **دوافع وقيم الأفراد** : كلما نظر الأفراد إلى المنظمة على أنها هي المكان الذي يعتمدون عليه في إشباع حاجاتهم زاد التزامهم ، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد والقيم التي يحملونها مع قيم المنظمة ، وما تسعى المنظمة لتحقيقه زاد الالتزام الوظيفي لديهم .

(خالد الوزان محمد احمد ، 2006 ص 42)

كما بينت ذلك نتائج بعض الدراسات على العلاقات الايجابية بين الالتزام الوظيفي والطموح والحاجات إلى العلاقات الاجتماعية ، وكذلك بين الالتزام الوظيفي والحاجة إلى الإنجاز .

• العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة :

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الالتزام الوظيفي ، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والشعور بالمسؤولية ، كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام الوظيفي .

• العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للعمل:

إن العمليات التنظيمية بصفة عامة لها ارتباطا إيجابيا بالالتزام الوظيفي لدى العاملين ، مثل السياسات المتبعة داخل التنظيم ، وضوح الأهداف والأدوار ، ونمط القيادة ، ونظام الحوافز المتبع ، والمناخ التنظيمي وسنستعرض فيما يلي مجموعة من العوامل الداخلية للتنظيم والتي بدورها تؤثر على مستوى الالتزام الوظيفي للعاملين :

السياسات : وذلك من خلال تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات العمل وخاصة من حيث الجانب الانساني كما هو معروف بأن الإنسان لديه مجموعة من الحاجات المتداخلة التي تساعد على تشكيل السلوك التنظيمي لهؤلاء الأفراد، وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس فيما بينها ، والحاجة أو الدافع الأقوى هو الذي يحدد السلوك. (ناصر دادي عدوان ، 2004 ص 65)

يرتبط حتما بسلوك وينعكس سلبا أو إيجابا عليه ، إذن بني سياسات إيجابية داخل المنظمة تلبى احتياجات العاملين فيها سينعكس إيجابا على مستوى الالتزام الوظيفي .

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيوتنظيمية

العمل على تحسين المناخ التنظيمي : فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال أو البيئة الداخلية للتنظيم أي مكان العمل والعوامل المحيطة به ، وأسلوب التعامل وكيفية تعامل قوى البشرية ، ونوعية الاتصال بين كل الفاعلين في التنظيم ، ويمكن تسميته بالأجواء الداخلية للمنظمة أو شخصية للمنظمة ، "فالمناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي ، يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم" .
(محمد بن غالب العوفي ، 2005 ص 39)

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن " هناك أثرا معنويا لمتغير مناخ الخدمة ، كما يدركه العاملون في

مستوى الالتزام الوظيفي لديهم ، وإن الرضا الوظيفي كمتغير وسيط أثر بشكل معنوي في علاقة مناخ الخدمة بالالتزام الوظيفي ". (محمد مصطفى الخشروم ، 2011 ، ص 196)

وضوح الأهداف و الأدوار : إن وضوح الأهداف التنظيمية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها وكذلك وضوح الأدوار لدى العاملين من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والتي تسعى المنظمة إلى تحقيقها زاد من مستوى الالتزام الوظيفي والعكس - فكلما كانت الأهداف والأدوار واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك الأفراد للالتزام الوظيفي اكبر- وأيضا تناولت مجموعة من الدراسات أن هناك علاقة بين كل من صراع الدور وغموض الدور والالتزام الوظيفي ، وتشير معظم الدراسات التي تمت في هذا

المجال إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام الوظيفي ، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر بدوره سلبا على التزام الفرد و بالمثل فإن غموض الدور يضع العامل في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلبا على الالتزام ، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به .(صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2004 ، ص 185)

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : إن توفر نظام حوافز مادي ومعنوي يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة وبالتالي زيادة الالتزام الوظيفي لدى العاملين.

نمط القيادة : إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين فالإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة الالتزام الوظيفي لدى الأفراد .(محمد بن غالب العوفي ، 2005 ، ص 39)

العمل على بناء ثقافة مؤسسية : إن العمل على خلق ثقافة تنظيمية قوية وجيدة النظر للعاملين كأعضاء في بيئة عمل واحدة ، سوف تتعكس إيجابيا على مستوى الالتزام الوظيفي فيها.

الفصل الثالث : الالتزام الوظيفي نظرة سوسيوتنظيمية

- العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية أو العوامل غير التنظيمية: ونقصد بها العوامل الخارجة من نطاق العمليات التنظيمية الداخلية مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار حيث تؤثر على اتجاهات الأفراد وبالتالي تؤثر على درجة الالتزام الوظيفي لديهم خاصة في بداية العمل لهؤلاء الأفراد ، وفي معظم الأحيان تكون هذه العوامل مرتبطة بالوضع الاقتصادي و الاجتماعي لبلد معين وسياسات وبرامج التشغيل المتبعة في هذا البلد فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كان مستوى الالتزام الوظيفي مرتفعا والعكس في حالة الكساد الاقتصادي . (خالد الوزان محمد احمد ، 2006 ، ص 41)

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

للدراسة الميدانية :

أولاً : مجال الدراسة

ثانياً : المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً : أدوات جمع البيانات

رابعاً : عينة البحث

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

اولا : مجال الدراسة

تمثل مجالات الدراسة إحدى الخطوات المنهجية الأساسية لأي بحث علمي ، حيث نهدف من خلالها إلى التغلغل والفهم المتعمق لحثيات الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية كمرحلة منهجية تكاشف في ظل المجال المكاني ، الزمني ، البشري عن المحكات المكرسة التي تتماشى وأهداف الدراسة و فرضياتها.

I. المجال المكاني

يقصد به النطاق أو الحيز الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث ، حيث دعت الاجراءات المنهجية في خضم طبيعة الموضوع وأهدافه وخصائص النطاق الجغرافي وطبيعة مجتمع البحث كمعطيات بحثية إلى اجراء الدراسة الميدانية بمديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب التي تعتبر الهيكل المحلي للديوان الوطني للخدمات الجامعية التابع لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي المنشأة بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 23-12-2013 يعدل ويتم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 22-12-2014 والمتضمن إنشاء مديريات الخدمات الجامعية وتحديد مقرها وقائمة الاقامات الجامعية التابعة لها الجريدة الرسمية رقم 29 سنة 2014 باعتبارها مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ، ذات طابع اداري .

II. المجال الزمني

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية الفترة الزمنية التي يتم فيها ترسيخ واقع القيادة بالقيم و علاقتها بالالتزام الوظيفي لدى العامل بميدان الدراسة محاكاة لخصائص المنهج الوصفي، حيث تم الوقوف على الواقع البحثي من خلال جولة استطلاعية لمقر المديرية 20 فيفري 2020 للتعرف على عدد العمال و الموظفين ، عدد الاقسام و المصالح الشكل الداخلي للمؤسسة ، الظروف الفيزيكية ، خلالها تم الاطلاع على الوثائق الخاصة بإنشائها ، هيكلها التنظيمي ، الاتفاقية الجماعية ، القانون الداخلي للمؤسسة.

أما في اليوم 06 ماي 2020 تم تجريب الاستمارة على 20 فردا من عينة البحث ، كما تم اجراء مقابلات حرة بتطبيق دليل المقابلة مع رئيس قسم المستخدمين بنفس اليوم ، و أجريت مقابلة مع مديرة الخدمات في 07 ماي 2020 ثم تم توزيع و ملاء استمارة المقابلة خلال الفترة الممتدة ما بين

26 ماي 03 جوان

III. المجال البشري

يبلغ العدد الإجمالي لمجتمع البحث الواقع في مجال الدراسة البحثية 995 موظف حسب تصريحات رئيس قسم المستخدمين ، مقسمين حسب الجدول التالي:

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول (1) : توزيع الموظفين والعمال في المؤسسة محل الدراسة

المصالح الصحية			المصالح الإدارية		
العدد	الصف	الرقم	العدد	الصف	الرقم
09	الأطباء العامون	01	01	مديرة الخدمات	01
02	نفساني عيادي	02	04	رؤساء الأقسام	02
19	ممرضين للصحة العمومية	03	05	مدراء الاقامات	03
01	ملحق للمخابر الجامعية	04	20	رؤساء المصالح	04
			02	مهندس دولة في الإعلام الآلي	05
			09	تقني سام في الإعلام الآلي	06
			06	ملحق رئيسي للإدارة	07
			04	مساعد وثائقي أمين المحفوظات	08
			06	محاسب إداري رئيسي	09
			06	ملحق الإدارة	10
			04	تقني في الإعلام الآلي	11
			02	عون إدارة رئيسي	12
			02	محاسب إداري	13
			02	معاون تقني في الإعلام الآلي	14
			03	عون إدارة	15
			05	كاتب	16
			19	عامل مهني خارج الصف	17
			10	عون حفظ البيانات	18
			05	عون مكتب	19
			13	عامل مهني من الصف 1 - 2 - 3	20
			03	سائق سيارة	21
			814	الأعوان المتعاقدون	22

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة

يعد المنهج في العلم مسألة جوهرية باعتباره مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف، ينص على كيفية تصور و تخطيط العمل حول موضوع دراسة ما (موريس أنجرس 2004 ، ص 99) حتى تحقق الدراسة أهدافها و تتأكد من مدى صدق فرضياتها، دعت الإجراءات المنهجية و الفنية في خضم طبيعة الموضوع و توجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف طبيعة القيادة بالقيم الداعمة لتمكين العاملين و تحفيزهم ، وإبراز العلاقة بين القيادة بالقيم و سلوك الالتزام الوظيفي لدى العامل كما يمكن المنهج الوصفي في الكثير من الحالات تحديد العلاقة الارتباطية بين المتغيرات انطلاقا من كونه يقوم على جمع معطيات ومعلومات كمية وكيفية قصد وصف الظاهرة المدروسة.

ثالثا: ادوات جمع البيانات

تماشيا مع الإجراءات المنهجية التي تفترض أنه لبلوغ المصادقية والدقة في البحوث و الدراسات ذات الطابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج أو الظاهرة محل الدراسة . وانطلاقا منه، اعتمدت هذه الدراسة على أداة الملاحظة المباشرة ، المقابلة الحرة ، واستمارة المقابلة.

1. الملاحظة المباشرة

الملاحظة هي أن يوجه الباحث حواسه و عقله و جهده إلى طائفة خاصة من الظواهر محاولا الوقوف على صفاتها و خواصها الظاهرة منها أو الخفية (علي معمر عبد المومن 2008 ص 226) و تعرف الملاحظة على أنها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة للقيام عادة بسحب كفي بهدف فهم المواقف و السلوكات (موريس أنجرس 2004 ، ص 184) فيقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال اتصاله المباشر بالأشخاص أو الأشياء التي يدرسها حيث تحتاج الملاحظة المباشرة إلى إعداد دليل لجمع المعلومات و تسجيلها (علي معمر عبد المومن 2008 ، ص 228 – 236) فيمثل دليل الملاحظة المباشرة أداة مساعدة ومدعمة لإجابات المبحوثين، ويتم بطريقة مباشرة ولا يحتكر على جانب من جوانب الدراسة ، وإنما تكون على مراحل متزامنة مع مدة البحث بهدف فهم وتفسير متغيرات الدراسة وما قد يكون جديد في ميدان الدراسة . وفي ظل هذه التوضيحات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة المباشرة كألية منهجية للكشف عما يستحق ملاحظته تماشيا مع إشكالية الدراسة و أبعادها ومؤشراتها و قد شمل دليل الملاحظة المباشرة الجوانب التالية:

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

جوانب متعلقة بقيم ادارة الانجاز

جوانب متعلقة بسلوك الالتزام المعياري

جوانب متعلقة بالسلوك الالتزام العاطفي

II. المقابلة الحرة

هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي للحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث . (سعيد سـبعون: 2012 ص. 173)

بلورت المعطيات البحثية أداة المقابلة الحرة كآلية منهجية فعالة ، وذلك لقدرتها على الغوص في جزئيات الموضوع والتعمق في تفسيره وتحليل الدراسة لدليل المقابلات التي أجريت مع كل من مديرة الخدمات الجامعية ، رئيس قسم الموارد البشرية الذين سهلوا علينا مهمة البحث بالتعاون و تقديم الوثائق اللازمة والوقت لإجراء المقابلات بمكاتبتهم بكل أريحية و رحابة صدر. لقد تم إجراء مقابلتين تضمنت أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع ، حيث جاءت على النحو التالي:

مقابلة رقم (01) مديرة الخدمات الجامعية للمؤسسة ميدان الدراسة بتاريخ 07 ماي 2020 من الساعة 12 إلى 13 زوالا.

مقابلة رقم (02) رئيس قسم الموارد البشرية 08 ماي 2020 من الساعة 11 إلى 12 زوالا

III. استمارة المقابلة

تعرف الاستمارة المعروفة في شكلها الأكثر شيوعا بسير الآراء على أنها نموذج يظم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد للحصول على معلومات حول موضوع أو موقف أوظاهرة ما.(رشيد زرواتي: 2008 ص182) تسمح باستجواب الأفراد بطريقة موجهة و القيام بمعالجة كمية بهدف إيجاد علاقات رياضية و القيام بمقارنات رقمية . (موريس أنجـرس: 2004 ص 204)

إن الغرض المنهجي من تطبيق استمارة المقابلة هو الوقوف على فهم معمق ومتكامل لواقع القيادة بالقيم وواقع سلوك الالتزام الوظيفي ، و تماشيا مع الخاصية المهنية لجمهور البحث، تم تطبيق استمارة مقابلة تضمنت 30 سؤالاً موجهاً إلى فئة (عون إداري، عون تنفيذ، عامل متعاقد) تتكون من 89 موظف. و قد تصادم تطبيق الاستمارة بصعوبات تمثلت في تردد المبحوثين لإجراء المقابلة و التجاوب مع أسئلتها نتيجة عدم تعودهم على مثل هذه الدراسات الأكاديمية ، ما خلف لديهم الريب والشك من سرية المعلومات و استخدامها في غرض علمي حيث بوبت الاستمارة على مجموعة من المحاور تماشيا مع متغيرات الدراسة.

* دليل المقابلة الحرة مع رئيس قسم الموارد البشرية بتاريخ 08 ماي 2020

* * حسين عبد الحميد 2004 :ص 158

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

IV. التحليل الإحصائي

للفهم المتكامل للبيئة التنظيمية جسدت المعطيات البحثية بعد جمع البيانات الكمية وضع خطة محددة لمعالجتها و تحليلها إحصائيا، حيث تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية للوصول إلى أهداف الدراسة و تحليل البيانات التي تم جمعها و المتمثلة في التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة و تحديد استجابات أفرادها إزاء محاور الدراسة .

V. الوثائق والسجلات

تعتبر أدوات مكملة للأدوات المنهجية السابقة ، و مصدرا مساعدا على جمع البيانات حول الواقع التنظيمي ، تم الاطلاع على قانون إنشاء المؤسسة ، هيكلها التنظيمي ، قانونها الداخلي ، الاتفاقية الجماعية ، و سجلات العمال و الموظفين ربحا : عينة الدراسة

1- مجتمع البحث

يعبر مجتمع البحث عموما عن مجموعة من الأفراد التي تكتسي أو تتميز بعناصر مشتركة وأهم خاصية أن هؤلاء الأفراد ينطون تحت الظاهرة المدروسة أي أن يحملون عناصر مكونة للظاهرة وبالتالي يمكن اعتبارهم مجتمعا يمكن القيام بالدراسة عليه وقد تضمن مجتمع البحث الأفراد التابعين لهياكل مديرية الخدمات الجامعية والمكون من 936 عاملا

2- العينة

تعتبر المعاينة في سياقها المنهجي مجموعة من العمليات تهدف إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المستهدف ، فهي تجسد كيفية اختيار الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة. ، و تماشيا مع المعطيات المنهجية ضمنت الدراسة تحديد العينة القصدية حيث أن عينة الدراسة بلغت 143 مفردة من أصل 936 مفردة تمثل فئة(عون التحكم ، عون تنفيذ ، الأعوان المتعاقدين) تبعا لطبيعة الموضوع . والظروف الاستثنائية التي دعت الى تبني هذا النوع من الاختيار وهو الأزمة الصحية العالمية المتمثلة في جائحة كورونا أو كوفيد 19 وقد أملى هذا الظرف ضرورة التماشي مع الظروف الصحية وإجبار العمال على عطة استثنائية تماشيا مع إجراءات الحجر الصحي.

منهجيا يمكن أن نعزو مبررات اختيار هاته الفئات من العمال الى الأسباب التالية:

* دليل المقابلة الحرة مع رئيس قسم الموارد البشرية بتاريخ 08 ماي 2020

* * حسين عبد الحميد 2004 :ص 158

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1- أن هاته الفئات خاضعة دائما الى قيادة معينة

2- أنه يمكن من خلالها معرفة نمط القيادة الممارس داخل المؤسسة

3- تظهر مظاهر الالتزام الوظيفي عند هؤلاء تبعا لتأثير قيم القيادة أو غيابها

3- خصائص مجتمع البحث

لتحديد ملامح جمهور البحث تم الوقوف على الخلفية الاجتماعية و الاقتصادية لمفردات البحث و التي تم تضمينها لأغراض منهجية و معرفية تنيط للباحث كشف الملامح العامة لأبعاد الدراسة.

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية و الجنس

المجموع	أرمل (ة)		مطلق (ة)		متزوج (ة)		عازب (ة)		الحالة العائلية الجنس	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
% 65.97	66	% 00	00	% 0.99	01	% 54.99	55	% 9.99	10	ذكر
% 33.96	34	% 2.99	03	% 5.99	06	% 13.99	14	% 10.99	11	أنثى
% 99.93	100	% 2.99	03	% 6.98	07	% 68.98	69	% 20.98	21	المجموع

المصدر : س 1 س 2

تشير معطيات الجدول اعلاه ان نسبة 66 % من افراد العينة يمثلون جنس الذكور وهذا راجع الى طبيعة مجتمع البحث الموجهة اليه الاستمارة وهو في الغالب فئة العمال المهنيين الذين يعملون في مصلحة الصيانة والنظافة والأمن الداخلي وعمال المطعم هذه المهن التي تحتاج الى جهد بدني قوي نوعا ما اما فئة الاناث فهي موزعة على الاعمال الادارية و المنظفات ، كما اننا نلاحظ من معطيات الجدول ان ما يعادل 68.98 % من افراد العينة متزوجين أي ان اغلبهم ارباب اسر تليها فئة العزاب بنسبة 20.98 % تليها فئة المطلقين بنسبة 6.98 % - اغلبهم فئة الاناث - ثم الارامل بنسبة 2.99 % .

جدول رقم (03) يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية وطبيعة عقد العمل

المجموع	أرمل (ة)		مطلق (ة)		متزوج (ة)		عازب (ة)		الحالة الاجتماعية طبيعة عقد العمل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
% 60.96	61	% 1.99	02	% 5.99	06	% 40.99	41	% 11.99	12	متعاقد
% 37.96	38	% 0.99	01	% 0.99	01	27.99	28	% 7.99	08	مثبت
% 01	01	% 00	00	% 00	00	% 00	00	% 01	01	جهاز ادماج
% 99.92	100	% 2.98	03	% 6.98	07	% 68.98	69	% 20.98	21	المجموع

* دليل المقابلة الحرة مع رئيس قسم الموارد البشرية بتاريخ 08 ماي 2020

* * حسين عبد الحميد 2004 :ص 158

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المصدر : س 2 س 6

تشير المعطيات الإحصائية بالجدول أعلاه إلى أن 60.96% تمثل نسبة العمال المتعاقدون مقابل 37.96% التي تمثل نسبة العمال المثبتون من عينة الدراسة ، حيث يعود هذا التباين بين النسبتين الى طبيعة القطاع الذي هو خدماتي يحتاج الى عمال مهنيين

(اعوان امن ، نجارين ، كهربائيين ، مرصصين ، منظمات ، وطباخين ...) اكثر منه الى اداريين ، اما نسبة العمال المثبتون فهي موزعة على مدرء الاقامات ورؤساء الاقسام والمصالح ورؤساء الفروع والذي يشهد اكتفاء في المناصب حسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية * .

أما بالنسبة للحالة الاجتماعية للمبحوثين فتشير المعطيات الإحصائية أعلاه الى أن عدد المتزوجين منهم بلغ نسبة 68.98 % ، تمثل 40.99 % منها فئة العمال المتعاقدون و 27.99 % منها فئة العمال المثبتين ، ثم تلتها نسبة 20.98 % تمثل فئة العزاب من المبحوثين ، فنسبة 6.98 % تمثل فئة المطلقين منهم .

إن التحليل الإحصائي للعلاقة بين الحالة الاجتماعية و طبيعة عقد العمل للمبحوثين يشير الى تفاوت نسبي بين العمال المتزوجين و العمال العزاب من حيث طبيعة عقد العمل يمكنه أن يؤثر على مستوى الالتزام لديهم اتجاه البقاء بالمؤسسة أو البحث عن البديل خارجها الذي يحقق لهم الاستقرار المهني فالاستقرار الاجتماعي و النفسي . فنسبة العمال المتزوجين المتعاقدين التي تمثل 40.99 % من افراد العينة تشير الى وجود عامل الاستقرار الاجتماعي لديهم ، في حين أن نسبة العمال العزاب المؤقتين التي تمثل 11.99 % من افراد العينة تجعل مستقبلهم المهني مرهونا و متطلبات المؤسسة ، بحيث يعتبر الاستقرار المهني من أهم عوامل المساعدة على الاستقرار الاجتماعي ، فيساعد على بعث الطمأنينة لدى العامل ، و يشجع على العمل بجدية و بذل أعلى جهد لدى العامل ، كما يساعده على تحقيق ذاته في سبيل تكوين و تطوير مساره المهني و الحفاظ على وظيفته مدى الحياة ، و هذا ما أكدت عليه المنطلقات الفيبيرية

"يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطية العامة و الخاصة على السواء **"

*دليل المقابلة الحرة مع رئيس قسم الموارد البشرية بتاريخ 08ماي 2020

** حسين عبد الحميد 2004 :ص 158

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

جدول رقم (04) يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي و طبيعة عقد العمل

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى طبيعة التعليمي العقد العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%60.96	61	%1.99	02	%23.99	24	%23.99	24	%10.99	11	متعاقد
%37.97	38	%24.99	25	%10.99	11	%1.99	02	%00	00	مثبت
%01	01	%00	00	%01	01	%00	00	%00	00	جهاز الادمج
%100	100	%26.98	27	%35.98	36	%25.98	26	%10.99	11	المجموع

المصدر : س 3 س 6

تشير معطيات الجدول ان نسبة 60.96 % من افراد العينة المتعاقدون لديهم مستوى تعليمي مقبول حيث يتساوى المستوى التعليمي المتوسط والمستوى التعليمي الثانوي بين افراد فئة المتعاقدون بنسبة 23.99 % لان هذه الفئة كما ذكرنا في السابق تمتلك مؤهل مهني (النجارة ، الترخيص الصحي ، كهرباء ، اعمال ادارية) تتطلب مستوى تعليمي معين حسب قانون التكوين المهني .

اما العمال المثبتين الذين يمثلون نسبة 37.97 % فان اغلبهم جامعيين بنسبة 24.99 % من العينة المبحوثة . وهم يمثلون اطارات مديرية الخدمات (مدراء الاقامات ، رؤساء الاقسام والمصالح ورؤساء الفروع) .

توحي المعطيات الكمية الناتجة عن الربط بين المستوى التعليمي وطبيعة عقد العمل الى ان عملية التوظيف قائمة على أساس من الرشد و العقلنة ، فهي تعتمد على الكفاءة المهنية و العلمية غالبا . * بالإضافة الى أن طبيعة عمل المؤسسة الخدماتية يتطلب توظيف كفاءات للقيام بالمتابعة و الانجاز و لذا نلاحظ نسب مستوى الدراسات الجامعية و الثانوي عالية مقارنة مع نسب مستوى المتوسط و الابتدائي التي غالبا تغطي فئة أعوان تنفيذ التي لا تحتاج الى مستوى تعليمي عالٍ لبساطة مهامها ونشاطاتها . **

* صرح رئيس مصلحة المستخدمين في الإجابة على السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 02 الى أن عملية التوظيف تتم على

1

أساس الشهادات و الكفاءة العلمية ، خاصة بالنسبة للمناصب النوعية.

** من الملاحظ أن فئة أعوان التنفيذ تظم أصحاب التعليم البسيط حيث نشاطاتها لا تحتاج الى بذل المجهود الفكري ، فهي

تتكون من سائق ، حارس ، عون أمن

الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

جدول رقم (05) يوضح العلاقة بين سنوات الخبرة وطبيعة المنصب المشغول

المجموع		أكثر من 10 سنوات		من 05 - 10		اقل من 05 سنوات		سنوات الخبرة المنصب المهني الحالي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%50.97	51	%19.99	20	%19.99	20	%10.99	11	عامل مهني مستوى اول
%8.97	09	%4.99	05	%1.99	02	%1.99	02	عامل مهني مستوى ثاني
%40	40	%17	17	%16	16	%07	07	اداري
%99.94	100	%41.98	42	%37.98	38	%19.98	20	المجموع

المصدر : س 4 س 9

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول ان نسبة 50.97 % من افراد العينة المبحوثة عمال مهنيين من المستوى الاول وهذا نظرا الى طبيعة الدراسة الموجهة لفئة العمال (اعوان الامن عمال الصيانة والنظافة عمال المطعم ...) ثم تليها فئة الاداريين بنسبة 40% التي تضم ملحق ادارة ، اعوان المكاتب ، وأعوان حفظ البيانات ، كتاب ، تقني في الاعلام الالي

اما بخصوص الخبرة المهنية فان معطيات الجدول تبرز ان نسبة 79.96 % من افراد العينة المدروسة باختلاف تصنيفاتهم المهنية لديهم اكثر من 05 سنوات عمل بالمديرية مما يظهر استقرار مهني داخل المؤسسة ، أي ان العمال لديهم قابلية للبقاء بالمؤسسة نظرا لتوفر الشروط العمل الكريمة الى حد ما .

* صرح رئيس مصلحة المستخدمين في الإجابة على السؤال رقم 03 بالمقابلة رقم 02 الى أن عملية التوظيف تتم على

2

أساس الشهادات و الكفاءة العلمية ، خاصة بالنسبة للمناصب النوعية.

** من الملاحظ أن فئة أعوان التنفيذ تظم أصحاب التعليم البسيط حيث نشاطاتها لا تحتاج الى بذل المجهود الفكري ، فهي

تتكون من سائق ، حارس ، عون أمن

الفصل الخامس

عرض وتلليل نتائج

للدراسة الميدانية

- أولاً: مساهمة قيم إدارة العلاقات في تعزيز سلوك الالتزام المعياري
- ثانياً: مساهمة قيم إدارة الانجاز في تعزيز سلوك الالتزام الاستمراري
- ثالثاً: مساهمة قيم الممارسات الملهمه في تعزيز سلوك الالتزام العاطفي
- رابعاً: الاستنتاج العام
- خامساً: الخاتمة

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أولاً : مساهمة قيم إدارة العلاقات في تعزيز سلوك الالتزام المعياري

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

جدول رقم (06) علاقة سير العمل داخل المؤسسة باداء المهام بالصورة المطلوبة

المجموع		لا		نعم		اداء المهام بالصورة العمل يسير بطريقة منتظم المطلوبة
%	ت	%	ت	%	ت	
%78.98	79	%0.99	01	%77.99	78	نعم
%20.98	21	%4.99	05	%15.99	16	لا
%99.96	100	%5.98	06	%93.98	94	المجموع

المصدر: س 10 س 27

تشير معطيات الجدول رقم (06) ان ما يعادل نسبة 77.99 % من الافراد الذين ادلو بان العمل يسير بصورة منتظمة داخل المؤسسة يؤدون عملهم بالصورة المطلوبة و 0.99 % لا يؤدون عملهم بالصورة المطلوبة مقابل 15.99% من الافراد الذين ادلو بعدم وجود طريقة منتظمة لسير العمل داخل المؤسسة يؤدون عملهم بالصورة المطلوبة و 4.99% لا يؤدون عملهم بالصورة المطلوبة .

مما يدل بالرغم من اختلاف الاجابات حول وجود او عدم وجود طريقة منتظمة لسير العمل داخل المؤسسة الا ان ارتفاع نسبة العمال الذين يؤدون عملهم بالصورة المطلوبة منهم يبرهن على وجود نوع من الانضباط الذاتي لدى العمال.

جدول رقم (07) يوضح العلاقة علاقات الزمالة والصدقة بين العمال و الاعمال الاضافية التي يؤديها العامل بعد ادائه لمهامه الموكلة اليه

المجموع		لا		نعم		أداء أعمال إضافية بعد اداء وجود علاقة المهام الموكلة لك زمالة وصدقة بينك وبين زملائك في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%94.98	95	%31.99	32	%62.99	63	نعم
%05	05	%04	04	%01	01	لا
%99.98	100	%35.99	36	%63.99	64	المجموع

المصدر: س 14 س 28

تشير نتائج الجدول رقم (07) ان ما يعادل 62.99 % من الافراد الذين اقرو بوجود علاقات زمالة

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

وصداقة بين العمال يقومون باعمال اضافية بعد ادائهم للمهام الموكلة اليهم و 31.99 % لايقومون باعمال اضافية مقابل نسبة 01 % من الذين ادلو بعدم وجود علاقات زمالة وصداقة بين العمال الا انهم يقومون باعمال اضافية و نسبة 04 % لا يقومون باعمال اضافية .

ومنه نقول بان النتائج المتحصل عليها من الجدول تثبت وجود سلوك روح التعاون بين العمال وتتجلى في اداء العمال لاعمال اضافية كمساعدة الزملاء مما يؤدي الى تعزيز الايجابية في العمل .

جدول رقم (08) يوضح العلاقة حرص المؤسسة على تطبيق القوانين ومدى اطلاع العمال على هته القوانين

المجموع		لا		نعم		مدى اطلاع العامل مدى حرص بالقوانين واللوائح المؤسسة على تطبيق قوانين المنح والعلاوات
%	ت	%	ت	%	ت	
45.98%	46	5.99%	06	39.99%	40	نوعا ما
48.98%	49	4.99%	05	43.99%	44	صارم
05%	05	04%	04	01%	01	لا تحرص
99.96%	100	14.98%	15	84.98%	85	المجموع

المصدر: س 15 س 29

تشير معطيات الجدول رقم (08) ان 39.99 % من العمال الذين اقررو بان المؤسسة تحرص نوعا ما على تطبيق القوانين الخاصة بالمنح والعلاوات لديهم اطلاع بالقوانين واللوائح و 5.99 % ليس لديهم اطلاع على القوانين واللوائح مقابل 43.99 % من العمال الذين اقررو بوجود تطبيق صارم لقوانين المنح والعلاوات من طرف المؤسسة لديهم اطلاع على القوانين واللوائح و 4.99 % ليس لديهم اطلاع على القوانين واللوائح بينما نجد ان 01 % من العمال المبحوثين الذين يرون بان المؤسسة لا تحرص على تطبيق القوانين واللوائح الخاصة بالمنح والعلاوات لديهم اطلاع على القوانين و 04 % منهم ليس لديهم اطلاع على القوانين واللوائح .

ومنه فان ارتفاع نسبة العمال الذين لديهم معرفة بالقوانين واللوائح المنظمة للعمل يثبت وجود قنوات اتصال مفتوحة تعمل بشكل جيد مما يؤدي تعزيز توافق قيم الفرد مع قيم المؤسسة .

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (09) يوضح مدى حث المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات

النسبة	التكرار	تحت المؤسسة على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات
95%	95	نعم
05%	05	لا
100%	100	المجموع

المصدر: س 11

تشير معطيات الجدول رقم (09) ان نسبة 95 % من عينة البحث تقر بان المؤسسة تحت على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات و05 % يرون بان المؤسسة لا تحت على تطبيق هذه المبادئ .

ومنه فان نتائج الجدول تبرهن على وجود احترام في العلاقات بين العمال ومسؤوليهم وبين العمال فيما بينهم هذا الذي يؤدي الى تعزيز الايجابية في العمل والانضباط والتوافق مع قيم المنظمة .

جدول رقم (10) يوضح مدى التناسق في أساليب العمل بين الأقسام والمصالح الادارية

النسبة	التكرار	مدى التناسق في أساليب العمل بين الأقسام والمصالح الإدارية
17%	17	ضعيف
37%	37	مقبول
46%	46	جيد
100%	100	المجموع

المصدر: س 12

جدول رقم (11) يوضح سبب وجود التناسق في أساليب العمل بين الأقسام والمصالح الادارية

النسبة	التكرار	سبب التناسق في أساليب العمل بين الأقسام والمصالح الإدارية
23%	23	علاقات الاحترام
20%	20	تطبيق القوانين
57%	57	الاتيين معا
100%	100	المجموع

المصدر: س 13

تشير نتائج الجدول رقم (10) ان نسبة 17 % من افراد العينة ترى بان التناسق بين الاقسام والمصالح الادارية داخل المؤسسة ضعيف بينما نجد ان باقي افراد العينة أي ما يعادل 83 % اقرت بوجود تناسق بين الاقسام والمصالح الادارية بين المقبول والجيد ويثبت ذلك نتائج الجدول رقم (11) الى ان سبب وجود هذا التناسق بين الاقسام والمصالح الادارية يعود الى علاقات الاحترام الموجودة بين العمال والتطبيق الصارم للقوانين الذي تنتهجه المؤسسة وهذا الذي دلت عليه نتائج الجداول السابقة - الجدول (08)

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

و الجدول (09) - ومنه فان المؤسسة تسهر على تطبيق قيم العدالة في المعاملات بين العمال لخلق الجو المناسب لتنمية القدرات والمهارات لدى العمال .

جدول رقم (12) يوضح امكانية التكيف مع التغيرات التكنولوجية ان تم تطبيقها

النسبة	التكرار	امكانية التكيف مع التغيرات التكنولوجية ان تم تطبيقها
%82	82	نعم
%18	18	لا
%100	100	المجموع

المصدر: س 26

تشير معطيات الجدول رقم (12) ان 82 % من افراد العينة المدروسة لها القابلية للتكيف مع التغيرات التكنولوجية و 18 % من العينة ليس لديهم هذه القابلية .

هذا الذي يدل على ان المستوى الفكري لدى العمال عال يسمح لهم بالتأقلم السريع مع التغيرات التكنولوجية والعلمية في اساليب وطرق العمل والتي تهدف الى تحسين و تطوير الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة للعامل و الطالب الجامعي .

2- نتائج الفرضية الاولى

1- يوجد انضباط ذاتي لدى عمال مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب وهذاراجع لتطبيق قيمة العدالة التفاعلية من طرف المسؤولين .

2- يوجد ايجابية في العمل لدى العمال نظرا لوجود روح التعاون بينهم .

3- يوجد توافق قيم العمال مع قيم المنظمة نظرا لوجود اتصال مفتوح بمديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب .

4- يوجد قابلية لدى العمال للتكيف مع التغيرات التكنولوجية بالمؤسسة .

5- يوجد مبدا الاحترام داخل المؤسسة بسبب حرص المؤسسة على تطبيق هذه المبادئ .

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

ثانيا: مساهمة قيم إدارة الانجاز في تعزيز سلوك الالتزام الاستمراري

1- عرض وتحليل النتائج

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين سنوات العمل بالتطوير في العمل

المجموع		اكثر من 10 سنوات		من 05 الى 10 سنوات		اقل من 05 سنوات		سنوات الخبرة التطوير في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%98.97	99	%41.99	42	%37.99	38	%18.99	19	نعم
%01	01	%00	00	%00	00	%01	01	لا
%99.97	100	%41.99	42	%37.99	38	%19.99	20	المجموع

المصدر: س 04 س 31

من خلال ما تقدم في الجدول رقم (13) من بيانات ومعطيات كمية ، تبين أن نسبة 98.97 % من مفردات العينة البحثية المدروسة أدلت أن لديها رغبة وميل لتطوير عملها ؛ نسبة 41.99 % من مفردات العينة التي لديها اكثر من عشرة سنوات عمل بالمديرية تليها نسبة 37.99 % ممن لديهم ما بين 05 سنوات وعشرة سنوات عمل وبنسبة 18.99 % من افراد العينة المبحوثة الذين لديهم اقل من خمسة سنوات عمل بالمديرية . من خلال الربط بين متغير سنوات الخبرة بالمديرية و متغير الرغبة والميل للتطوير في العمل والمهام الموكلة يلاحظ أن الميل للتطوير في العمل يوكل الى الفئة الأكثر اقدمية في المرتبة الاولى و هذا يرجع الى الخبرة المكتسبة خلال طول مدة العمل ، و الى معرفة كل من الإدارة بطبيعة ذوي الأقدمية و سلوكهم و أيضا معرفة و فهم الافراد لمؤسستهم و أهدافها أكثر من الأشخاص الأقل خبرة منهم ، و هذا ما يوحي الى تبادل الثقة بين المنظمة و أعضائها" الناتجة عن تاريخ من التفاعلات تم خلالها وفرت معلومات كافية حول الفرد بالنسبة للمنظمة مما يمنح القدرة على التوقع الصحيح لسلوكه المحتمل ، أو حول المنظمة بالنسبة للفرد"

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين طبيعة العقد بالتطوير في العمل

المجموع		جهاز الادماج		مثبت		متعاقد		طبيعة العقد التطوير العمل في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%98.97	99	%0.99	01	%37.99	38	%59.99	60	نعم
%01	01	%00	00	%00	00	%01	01	لا
%99.97	100	%0.99	01	%37.99	38	%60.99	61	المجموع

المصدر: س 06 س 31

استطاعت الدراسة أن تحصل على بيانات رقمية تكشف العلاقة بين طبيعة عقد العمل والتطوير في العمل والمهام من خلال إجابات افراد العينة ، فأدلت 60 مفردة من العينة بنسبة 59.99 % من فئة العمال المتعاقدين أنها تميل الى التطوير في العمل ، ما يقابلها نسبة 01 % بعدد مفردة واحدة من نفس الفئة أنها لا ترغب في تطوير عملها ، في حين أن فئة العمال المثبتين ادلت كل مفرداتها ال 38 بنسبة 37.99 % انها تميل الى التطوير في عملها والمهام الموكل لها ، من البيانات المشار إليها أعلاه يتضح أن نسبة الرغبة لدى العمال المبحوثين و ميلهم للتطوير في العمل والمهام بالنسبة للفئتين عالية ، و هذا يدل على أن العامل يحس بنوع من الالتزام تجاه عمله مما يؤدي به الى التفكير في تطوير عمله والمهام الموكلة له ، وهذا ما ينتج عنه الإيجابية في العمل و قد أشارت مديرة الخدمات الى أن " رغبة العامل في تطوير عمله يسهل على الإدارة و يساهم في التقليل من عبء مصاريف المهام خاصة و المهام الخارجية و الارادات الأخرى.*"

جدول رقم (15) يوضح مدى كفاية الجهد للقيام بالعمل في الوقت المحدد

النسبة	التكرار	اقوم بالجهد الكافي للقيام بالعمل في الوقت المحدد
%95	95	نعم
%05	05	لا
%100	100	المجموع

المصدر: س 16

تشير معطيات الجدول رقم (15) ان نسبة 95 % من افراد العينة المدروسة يقومون بالجهد الكافي لاداء مهامهم الموكلة لهم في الوقت المحدد بينما نجد ان نسبة 05 % من افراد العينة لايقدمون الجهد

*إجابة عن السؤال رقم 05 بالمقابلة رقم 01 مع السيدة مديرة الخدمات التي أجريت بتاريخ 07 ماي 2020.

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

الكافي لاداء المهام .

هذا يدل على ان للعمال شعور بالرضى تجاه عملهم مما يولد لديهم الايجابية في العمل

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل والاليات التي تساعد في اتقان العمل

المجموع		اخرى		مثبت		متعاقد		طبيعة عقد العمل اليات تساعد في اتقان العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%33.98	34	%00	00	%14.99	15	%18.99	19	التكوين
%44.97	45	%0.99	01	%14.99	15	%28.99	29	الاستقرار في المنصب
%44.98	45	%00	00	%23.99	24	%20.99	21	توفير الامكانيات
%123.93	124	%0.99	01	%53.97	54	%68.97	69	المجموع
%100	100	%01	01	%38	38	%61	61	

المصدر : س 06 س 34

تشير المعطيات الاحصائية في الجدول رقم (16) ان اغلب افراد العينة اتفقت على ان عامل الاستقرار

في المنصب وعامل توفير الامكانيات وبنسبة بلغت 45 % هما العاملان الاساسيان في الوصول درجات

عالية من الاتقان والانضباط في العمل وبالتالي زيادة في الالتزام والولاء للمنظمة .

وهذا ما توصلت اليه مجموعة من الدراسات العلمية وخاصة منها اليابانية الى ان الاستقرار الوظيفي

للعامل هو احد اهم الركائز في نجاح المنظمات ، وما وصلت اليه الشركات اليابانية من تطور ونمو

وغزو للأسواق العالمية وما وصل اليه العامل الياباني من درجات الوفاء والولاء للمنظمات إلا نتيجة مبدأ

الاستقرار الوظيفي الذي تبنته سياسة التشغيل في اليابان .

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين شعور العامل بالحماس اثناء ادائه لعمله والتوزيع العادل

للمهام حسب المهارات والقدرات

المجموع		لا		نعم		الحماس تجاه العمل توزيع المهام حسب المهارات والقدرات
%	ت	%	ت	%	ت	
%66	66	%04	04	%62	62	نعم
%34	34	%11	11	%23	23	لا
%100	100	%15	15	%85	85	المجموع

المصدر: س 17 س 35

تشير معطيات الجدول رقم (17) الى ان نسبة 62 % من عينة البحث والتي ادلت بان توزيع المهام داخل المؤسسة يتم حسب مهارات وقدرات كل فرد صرحت بانها تشعر بالحماس اثناء ادائها للعمل الموكل اليها و 04 % ترى بانها لا تشعر بالحماس اثناء ادائها لعملها ، مقابل نجد ان 23 % ممن صرحوا بان المهام لاتوزع حسب المهارات والقدرات لكنها تشعر بالحماس اثناء قيامها بالعمل الموكل اليها و 11 % من الفئة نفسها لا تشعر بالحماس تجاه العمل .

ومنه فإننا نقول ان شعور العمال بالحماس تجاه عمله لا يأتي الا اذا كان العمل يتوافق مع قدراته ومهارته وهذا ما تسعى المؤسسة الى تحقيقه من خلال تبنيها للشفافية في توزيع المهام و الادوار وفق قدرات ومهارات افرادها للوصول الى الرضى الوظيفي لدى العامل .

جدول رقم (18) يوضح العلاقة الحوافز التي تحرك دوافع العمل والرغبة في البقاء بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرغبة في البقاء في الحوافز التي المؤسسة تحرك دوافعك للعمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%28.98	29	%6.99	07	%21.99	22	الترقية
%40	40	%15	15	%25	25	الاجر
%12	12	%03	03	%09	09	المشاركة في اتخاذ القرارات
%75.98	76	%21.99	22	%53.99	54	التقدير والاحترام
%156.96	157	%46.98	47	%109.98	110	المجموع
%100	100	%31	31	%69	69	

المصدر: س 19 س 36

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تبرز معطيات الجدول رقم (18) قيما متباينة بخصوص موضوع الحوافز التي تحرك الدوافع للعمل فنجد ان نسبة 21.99 % ترى بان حافز الترقية يولد لديهم الرغبة في البقاء في المؤسسة بينما 6.99 % ترى بان هذا الحافز لا يولد لديهم الرغبة في البقاء في المؤسسة ، مقابل 25 % من عينة البحث ترى بان الاجر هو الحافز الذي يحرك الدافع للعمل مما يلد لديهم الرغبة في البقاء بالمؤسسة بينما 15 % من الفئة نفسها ترى بان الاجر ليس هو الدافع للعمل وترغب في عدم البقاء بالمؤسسة ، اما بالنسبة الى حافز المشاركة في اتخاذ القرارات فان الذين يرون بانه الدافع للعمل لا يمثلون الا 12 % من العينة المدروسة موزعة على 09 % ترغب في البقاء بالمؤسسة و 03 % ليس لها الرغبة في البقاء ، واخيرا بخصوص حافز التقدير والاحترام فان 53.99 % من هذه الفئة لديها رغبة في البقاء بالمؤسسة و 21.99 % ليس لديها الرغبة في البقاء .

مما سبق ومن خلال النتائج الميدانية المتحصل عليها من عينة الدراسة فاننا نجد ان حافز التقدير والاحترام وتتمين العمال الجيدة الذي يبديه المسؤول المباشر للأفراد الذين يعملون تحت وصايته يولد لديهم الشعور والرغبة في البقاء والاستمرار بالمؤسسة .

جدول رقم (19) يوضح العلاقة بين طرق انجاز العمل والآليات التي تساعد في اتقان العمل

المجموع		توفير الامكانيات		الاستقرار في المنصب		التكوين		الآليات التي تساعد في اتقان العمل طرق انجاز المهام
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
19.99%	20	4.99%	05	09%	09	5.99%	06	ضعيفة
18%	18	24.99%	25	16.99%	17	13.99%	14	مقبولة
55.99%	56	13.99%	14	17.99%	18	13.99%	14	جيدة
49%	49	43.99%	44	43.98%	44	33.97%	34	المجموع
45.99%	46							
33%	33							
121.97%	122							
100%	100							

المصدر: س 20 س 34

تشير معطيات الجدول رقم (19) وحسب تصريحات افراد العينة المبحوثة فان طرق انجاز المهام بالمؤسسة محل الدراسة تتراوح بين الضعيفة بنسبة 19.99 % الى المقبولة وبنسبة 55.99 % الى جيدة بنسبة بلغت 45.99 % هذا من جهة ومن جهة اخرى فان نسب التصريحات حول الآليات التي تساعد

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في اتقان العمل كانت متقاربة بين التكوين والاستقرار في المنصب وتوفير الامكانيات وتراوحت بين 33.97 % الى 43.99 %

ومنه نستطيع القول ان اعطاء الفرصة الى الافراد العاملين لإبداء ارائهم حول موضوع مستوى طرق انجاز المهام داخل المؤسسة واقتراحهم لنوعية الاليات التي تساعد في اتقان العمل يعتبر نوع من المشاركة في القرارات وكذلك نوعا من تفويض السلطة للعمال من اجل تحسين وتطوير الخدمات المقدمة لفئة الطلبة وبالتالي تنمية شعور الرقي والتقدم الوظيفي لدى العمال .

جدول رقم (20) يوضح سياسة الترقية بالمؤسسة محل الدراسة

النسبة	التكرار	سياسة الترقية بالمؤسسة منصفة
60%	60	نعم
40%	40	لا
100%	100	المجموع

المصدر: س 18

تشير معطيات الجدول رقم (18) الى ان نسبة 60 % من افراد العينة ترى بان سياسة الترقية بالمؤسسة منصفة تخضع لمعايير و شروط مدروسة و 40 % من باقي افراد العينة ترى ان سياسة الترقية غير منصفة .

مما يدل على ان المؤسسة تطبق معايير وشروط المحددة في قوانين الوظيف العمومي المعمول بها والخاصة بالترقية ، اما بخصوص الفئة التي ترى بان سياسة الترقية غير منصفة فيعود الى طبيعة عقد عملهم - متعاقدين- أي انهم غير معينين بالترقية في المناصب

جدول رقم (21) يوضح العلاقة بين مدى تلبية العمل للحاجات الضرورية للعامل و فكرة تغيير المؤسسات

المجموع		لا		نعم		تغيير المؤسسة ان العمل يلبي الحاجات الاساسية للعامل
%	ت	%	ت	%	ت	
33.98%	34	26.99%	27	6.99%	07	نعم
65.98%	66	27.99%	28	37.99%	38	لا
99.96%	100	54.98%	55	44.98%	45	المجموع

المصدر: س 37 س 38

تشير معطيات الجدولين (21) ان 55 مفردة و بنسبة 54.98 % ابدت عدم الرغبة في ترك المديرية ان اتاحت لهم الفرصة رغم تصريحهم حول السؤال رقم 37 و بنسبة 27.99 % بان العمل لا يلبي

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

حاجاتهم الضرورية هذا ما دفع باقي افراد العينة 45 للتفكير في تغيير المؤسسة والانتقال الى مكان عمل افضل يمكنهم من العيش بصورة افضل .

ومنه يمكننا القول انه رغم تدني المدخول المادي لفئة العمال خاصة منهم المتعاقدون وبالرغم من ان اغلبهم يعيلون عائلات الا انهم لا يبذلون رغبة في ترك عملهم ويرجع ذلك حسب تصريحهم لوجود عامل الاحترام والتقدير من طرف مسؤوليهم و ظروف العمل الملائمة (النقل ، الاكل) اضافة الى عامل الوقت الذي يمكنهم من القيام بأعمال حرة اضافة خارج اوقات العمل تساهم في تحسين مداخيلهم الشهرية

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين بعد السكن ومدى تغيب العامل

المجموع		دائما		احيانا		لا اتغيب		بعد السكن عن مكان العمل مدى التغيب عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
60.99%	61	00%	00	28%	28	32.99%	33	قريب
22.99%	23	00%	00	12%	12	10.99%	11	بعيد نوعا ما
15.99%	16	01%	01	10%	10	4.99%	05	بعيد
99.97%	100	01%	01	50%	50	48.97%	49	المجموع

المصدر : س 05 س 39

تشير معطيات الجدول (22) ان نسبة 32.99 % من افراد العينة الذين سكنهم قريب من مكان العمل لا تتغيب عن العمل و 28 % من الفئة نفسها احيانا تتغيب عن العمل ، و لا يوجد أي فرد من هذه الفئة ادلى بانه يتغيب دائما . بالمقابل نجد ان 10.99 % من فئة العمال الذين سكنهم بعيد نوعا ما عن مكان العمل صرحو بأنهم لا يتغيبون عن العمل بينما 12 % منهم احيانا يتغيبون عن العمل ولا يوجد أي عامل من هذه الفئة يتغيب دائما عن العمل ، اما افراد العينة الذين سكنهم بعيد عن مكان العمل والذين يمثلون 15.99 % من العينة المدروسة نجد ان 4.99 % منهم لا يتغيبون عن العمل و 10 % منهم احيانا يتغيبون و 01 % يتغيب دائما عن العمل .

ومن نتائج الجدول نستطيع القول بان المؤسسة يوجد فيها نوعا من الانضباط لدى العمال وهذا ما يدل عليه نسبة العمال الذين سكنهم بعيد جدا عن مكان العمل الا اننا نجد ان نسبة الغياب الدائم عن العمل

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

لديهم لا تتعدى 01 % وتتعدى نسبة الغياب الدائم عند الفئتين القريبة من مكان العمل والبعيدة نوعا ما ،
اما بخصوص الغياب احيانا عند كل الفئات فيعود الى غيابات مصرح بها لدى قسم الموارد البشرية ولا
تؤثر على سير العمل

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتائج الفرضية الثانية

- 1- يوجد رضى ادراكي لدى العمال بسبب الشفافية التي تتبناها مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب
- 2- وجود رغبة لدى العمال في الاستمرار في مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب نظرا لوجود قيم تعزيز الايجابية في العمل .
- 3- يوجد تطلع للرقى والتقدم لدى العمال نظرا لوجو قيمة تفويض العمل .
- 4- توجد قيم الانضباط لدى العمال بسبب توفير المؤسسة للشروط الممكنة لسير الحسن العمل .

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

ثالثا: مساهمة قيم الممارسات المهمة في تعزيز سلوك الالتزام العاطفي

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (23) يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل ورغبة العامل في تغيير المؤسسة

المجموع		اخرى		مثبت		متعاقد		طبيعة عقد العمل رغبة العمال في تغيير المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%44.98	45	%00	00	%15.99	16	%28.99	29	نعم
%54.98	55	%0.99	01	%22	22	%31.99	32	لا
%99.96	100	%0.99	01	%37.99	38	%60.98	61	المجموع

المصدر : س 06 س 38

جدول رقم (24) يوضح العلاقة بين مدى تلبية العمل للحاجات الضرورية للعامل ورغبة العامل في تغيير المؤسسة

المجموع		لا		نعم		العمل يلبي الحاجات رغبة العمال في تغيير المؤسسة إن أتاحت الفرصة
%	ت	%	ت	%	ت	
%44.98	45	%37.99	38	%6.99	07	نعم
%54.98	55	%27.99	28	%26.99	27	لا
%99.96	100	%65.98	66	%33.98	34	المجموع

المصدر : س 37 س 38

تشير معطيات الجدولين (23 و 24) ان 55 مفردة و بنسبة 54.98 % ابدت عدم الرغبة في ترك المديرية ان اتاحت لهم الفرصة رغم تصريحهم حول السؤال رقم 37 و بنسبة 27.99 % بان العمل لا يلبي حاجاتهم الضرورية هذا ما دفع باقي افراد العينة 45 للتفكير في تغيير المؤسسة والانتقال الى مكان عمل افضل يمكنهم من العيش بصورة افضل .

ومنه يمكننا القول انه رغم تدني المدخول المادي لفئة العمال خاصة منهم المتعاقدون وبالرغم من ان اغلبهم يعيلون عائلات الا انهم لا يبديون رغبة في ترك عملهم ويرجع ذلك حسب تصريحهم لوجود عامل الاحترام والتقدير من طرف مسؤوليهم و ظروف العمل الملائمة (النقل ، الاكل) اضافة الى عامل الوقت الذي يمكنهم من القيام بأعمال حرة اضافة خارج اوقات العمل تساهم في تحسين مداخيلهم الشهرية

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (25) يوضح العلاقة بين الرضا العامل على معاملات المسؤول المباشر و شعور العامل بالحماس في العمل

المجموع		لا		نعم		رضيا العامل على معاملات شعور العامل بالحماس في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%84.98	85	%2.99	03	%81.99	82	نعم
%14.98	15	%0.99	01	%13.99	14	لا
99.96	100	%3.98	04	%95.98	96	المجموع

المصدر : س 21 س 35

تشير معطيات الجدول رقم (25) ان نسبة 84.98 % من افراد العينة يشعرون بالحماس اثناء ادائهم لمهامهم وهذا بسبب ان 82 مفردة من عينة الدراسة أي بنسبة 81.99 % ابدو رضا حول معاملة المسؤول المباشر نحوهم مما ولد في نفوسهم هذا الشعور بالحماس لديهم ، وحسب وجهة نظر المدارس التي اهتمت بدراسة سلوك القائد داخل المنظمة ان السلوك الايجابي للمسؤول تجاه العمال يخلق نوعا من الرضى الوظيفي لديهم الذي يؤدي الى سلوك الانضباط لدى العامل وبالتالي زيادة الالتزام والايجابية في العمل

جدول رقم (26) يوضح مدى رضا العامل عن معاملات المسؤول المباشر

النسبة	التكرار	راض عن معاملات المسؤول المباشر
%96	96	نعم
%04	04	لا
%100	100	المجموع

المصدر : س 21

تشير معطيات الجدول رقم (26) ان نسبة 96 % من افراد العينة المبحوثة اجابت بنعم حول رضاهم على معاملات مسؤولهم المباشر بلمقابل نجد ان نسبة 04 % من باقي افراد العينة غير راضين على معاملات المسؤول المباشر لهم .

مما يدل على ان الاطارات بالمؤسسة تتخذ اسلوب مراعات الجانب الانساني للعمال من اهتماماتها وهذا ما كانت تدعو اليه مدرسة العلاقات الانسانية.

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

جدول رقم (27) يوضح العلاقة بين ضرورة وجود المسؤل في مكان العمل بمدى وفاء العامل للعهد بالعمل

المجموع		لا		نعم		ضرورة حضور المسؤل اداء المهام لاداء مهامي الموكلة الي وفاء لعهد العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%94.98	95	%90.99	91	%3.99	04	نعم
%05	05	%05	05	00	00	لا
%99.98	100	%95.99	96	%3.99	04	المجموع

المصدر: س 22 س 33

تبرز نتائج الدراسة الميدانية في الجدول رقم (27) ان 90.99 % من افراد العينة يؤدون مهامهم وفاء لعهد العمل دون ضرورة الحضور الدئم للمسؤل و3.99 % منهم يون ضرورة حضور المسؤل لاداء مهامهم ، بالمقابل فان الفئة التي لا تقي بعهد العمل فهي تمثل نسبة قليلة من العينة المدروسة حيث بلغت 05 % فقط . هذا يدل على ان العمال لديهم وفاء كبير لعهد العمل الذي ابرموه مع المؤسسة مما يدل على وجود ارتباط وظيفي كبير لدى العمال نحو مؤسستهم .

جدول رقم (28) يوضح العلاقة بين نظرة العمل للمسؤل كقدوة في العمل وأهمية العمل بالنسبة للعامل

المجموع		لا		نعم		عملي اهتمامي الاساسي المسؤل هو في الحياة قدوتي في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
%80	80	%19	19	%61	61	نعم
%20	20	%11	11	%09	09	لا
%100	100	%30	30	%70	70	المجموع

المصدر: س 23 س 32

تشير معطيات الجدول رقم (28) الى ان 61 % من افراد العينة المدروسة يمثل العمل لديها الاهتمام الاساسي في الحياة لان المسؤل يمثل لهم القدوة في ذلك بينما نجد ان 09 % من الفئة نفسها لا يمثل المسؤل لهم القدوة في العمل بلمقابل نجد ان 19% ممن لا يمثل لهم العمل الاهتمام الاساسي لديهم يرون بان المسؤل يعتبر القدوة لهم ، بينما 11 % من نفس الفئة لا يعتبرون المسؤل قدتهم في العمل .

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

من النتائج المتحصل عليها نجد ان العمال يعتبرون المسؤول هو القدوة لهم في العمل وله التأثير في شخصية العمال لتعزيز حبهم لعملهم وانغماسهم في العمل .

جدول رقم (29) يوضح مدى التعاون الموجود بين العمال

النسبة	التكرار	يوجد تعاون بين العمال داخل المؤسسة
%92	92	نعم
%08	08	لا
%100	100	المجموع

المصدر: س 24

تشير المعطيات المتحصل عليها من الجدول رقم (29) ان 92 % من افراد العينة يقرون بأنه يوجد تعاون بين العمال لأداء مهامهم الموكلة لهم بينما 08 % يرون انه لا يوجد أي تعاون بين العمال . ومنه فان اثبات وجود تعاون بين العمال في اداء المهام الموكلة لهم يدل على وجود حب للعمل ورضى وظيفي لديهم يعزز لديهم روح الانغماس الوظيفي .

جدول رقم (30) يوضح مدى الثقة التي يعطيها المسؤول للعامل

النسبة	التكرار	المسؤول يثق في قدراتك الفكرية
%96	96	نعم
%04	04	لا
%100	100	المجموع

المصدر: س 25

تبرز معطيات الجدول رقم (30) ان المسؤول يضع ثقته الكاملة في الافراد الذين هم تحت مسؤوليته بنسبة 96 % حسب تصريحات افراد العينة بينما 04 % من افراد العينة ادلو بان المسؤول لا يضع ثقته فيهم . مما يدل على وجود سلوك التفويض الذي يعطيه المسؤول للعامل للما يولد لدى العامل الشعور بالانتماء الوظيفي.

جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل ومدى تغيب العامل

المجموع		جهاز الادماج		مثبت		متعاقد		طبيعة عقد العمل التغيب عن العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%48.98	49	%00	00	%15.99	16	%32.99	33	لا اتغيب
%50	50	%01	01	%22	22	%27	27	احيانا
%01	01	%00	00	%00	00	%01	01	دائما
%99.98	100	%01	01	%37.99	38	%60.99	61	المجموع

المصدر : س 06 س 39

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تشير معطيات الجدول رقم (31) ان نسبة الغياب الدائم عن العمل ضئيل جدا حيث بلغت 01 % عند جميع الاصناف المتعاقد اوالمثبت من عينة الدراسة بينما نجد ان نسبة التغيب احيانا فقد بلغت 50 % موزعة على المتعاقدين بنسبة 27 % والمثبتين بنسبة 22 % وجهاز الادماج بنسبة 01 % وهي غيابات مبررة ومصرح بها .

ومنه نقول ان للعمال انطباط وضيقي الى حد بعيد اما بخصوص الغيابات فهي لا تؤثر على السير الحسن للخدمات داخل المؤسسة .

2- نتائج الفرضية الثالثة

1- يوجد ارتباط وظيفي لدى العمال نظرا لوجود قيمة تاثير شخصية المسؤول في الاخرين

2- يوجد انغماس وظيفي لدى العمال بسبب شخصية الرئيس .

3- يوجد ارتباط وجداني عاطفي لدى العمال تجاه المؤسسة بسبب تاثرهم بشخصية المسؤولين .

4- توجد لدى العمال رغبة فب بذل المجهودات البدنية والمعنوية للحفاظ على ديمومة واستمرارية مؤسستهم .

رابعا: الاستنتاج العام :

اهتم هذا العمل ببحث إشكالية القيادة بالقيم في المؤسسة الجامعية ، وأهميتها في خلق الالتزام الوظيفي لدى العمال، وتدعم العمل بدراسة ميدانية على عينة من العمال في مديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب ، وأسفرت الدراسة على أن للقيادة بالقيم دور مهم في تحديد طبيعة الالتزام الوظيفي لدى العمال من بين الالتزام الوجداني (العاطفي) والالتزام الاستمراري ، حيث أبرزت الدراسة بأن خلق الالتزام العاطفي لدى العمال - وهو شكل الالتزام المناسب لأي مؤسسة راغبة في الحفاظ على عمالها - يتوقف على مجموعة من العوامل والمحددات التنظيمية والشخصية ، ولعل نمط القيادة بالقيم يعد من أبرزها، خاصة وأن العمال في مرحلة معينة قد لا يبحثون على الماديات بقدر ما يبحثون عن الاحترام والعدالة والصدق والتواضع والاهتمام والتي هي من مقومات القيادة بالقيم . أما الالتزام الاستمراري المرتبط بالمنافع والامتيازات يستلزم توفر هذه المنافع والامتيازات في حد ذاتها بشكل أكبر في المؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات الاخرى.

وفي هذا الاتجاه نقول أن على المؤسسات بصفة عامة والمدروسة بصفة خاصة أن تجعل من نمط القيادة بالقيم أساس التأثير في العمال وتعبئتهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا إذا ما أرادت أن تساهم في استقرار عمالها وتحافظ على قدراتها البشرية وتحمي نفسها من تسرب العمال والمزايا التنافسية. فالحفاظ

الفصل الخامس : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

المورد البشري صعب بصعوبة نمو الشجرة ، لأنه يستلزم استثمارا كبيرا ووقت طويلا والكثير من فرص التكوين، الا أن تضييع هذا المورد البشري سهل بسهولة قطع الشجرة . كما يجب الإشارة إلى أن أنماط القيادة المبنية على التعسف وتمركز السلطة ، أو مبنية على الارتجالية والتحكم قد تنفع مع الفئات العمالية المعدومة أو بسيطة التكوين، أما فئة الكفاءات التي تتاح لها الفرص في عدة مؤسسات بالنظر إلى قدراتها وخبرتها... فإن الحفاظ عليها لا يكون ممكنا إلا إذا اقتنعت المؤسسة بضرورة خلق الشعور و الإحساس الذي يجعلها تتمسك بالمؤسسة تمسكا وجدانيا وأخلاقيا، والقيادة بالقيم هي أولى الخطوات في هذا الاتجاه.

خامسا : الخاتمة

هكذا يكون البحث قد مر بجميع مراحل البحث العلمي الكبرى بداية من تساؤل القطيعة ثم مرحلة البناء واخيرا مرحلة التحقق وهي المرحلة التي ابرزت ان للقيادة بالقيم دورا في تعزيز الالتزام الوظيفي وهذا ما اثبتته الدراسة الامبريقية المبنية على اساس المنهج الوصفي ومستعملة ادوات متعددة . ان الالتزام الوظيفي يبقى موضوعا كبيرا يمكن ان نعالجه بالكثير من المتغيرات الاخرى وقد بينت دراستنا ان القيادة بالقيم لها دور كبير كذلك من خلال وصولنا الى ان العدالة التفاعلية كسلوك قيادي له الدور في تعزيز الانضباط الذاتي لدى العمال ، وكذلك خلصنا الى ان قيم الشفافية تعزز سلوك الرضى الادراكي للعامل ، وتساهم شخصية الرئيس في المنظمة الى تعزيز الانغماس الوظيفي للعامل .

المراجع

- 1- د/حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندري مصر 1997 .
- 2- د/صلاح الدين فوزي ، الادارة العامة بين متغير ومتطلبات التحديث ، دار النهضة ، القاهرة مصر 2001 .
- 3- د/محسن العبودي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار النهضة ، القاهرة مصر 1984
- 4- ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الثامن دار المعارف ، مصر
- 5- كامل علوان الزبيدي ، علم النفس ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت لبنان 1988
- 6- ايهاب الصبيح ، محمد رزيق ، الادارة ، الاسس والوظائف ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، 2001
- 7- د/ رعد حسن الصرن : نظريات الادارة والأعمال ، دراسة ل 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها ، دار الرضا للنشر .دمشق . سوريا 2004
- 8- النمر سعود واخرون : الادارة العامة ، الاسس والوظائف . ط1 . مطابع الفرزدق ، الرياض 2001
- 9- حريم حسين : السلوك التنظيمي ،سلوك الافراد في المنظمات ، ط1 دار زهران ، عمان الاردن 1997
- 10- عبد الله الكبير: القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي ، دراسة تطبيقية مقارنة ط1، الالوكة الرياض 2016.
- 11- ماهر احمد :السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، ط1 الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر 2003 .
- 12- سليمان محمد و وهب عبد الفتاح سوسن : الرضا والولاء الوظيفي : قيم واخلاقيات العمل ، ط1 ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان الاردن 2011.
- 13- الطجم عبد الله عبد الغني و السواط طلق عوض الله : السلوك التنظيمي ، ط4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة العربية السعودية 2003
- 14- حسن حميد محمد عبد الله : تطوير الاداء البحثي للجامعات في ضوء الادارة بالقيم ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2016.

المراجع

- 15- د/حسين عبد الحميد رشوان ، العلاقات الانسانية في مجالات علم النفس ، علم الاجتماع ، علم الإدارة ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندري مصر 1997 .
- 16- د/صلاح الدين فوزي ، الادارة العامة بين متغير ومتطلبات التحديث ، دار النهضة ، القاهرة مصر 2001 .
- 17- د/محسن العبودي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية ، دار النهضة ، القاهرة مصر 1984
- 18- ابن منظور ، لسان العرب ، المجلد الثامن دار المعارف ، مصر
- 19- كامل علوان الزبيدي ، علم النفس ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت لبنان 1988
- 20- ايهاب الصبيح ، محمد رزيق ، الادارة ، الاسس والوظائف ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، 2001
- 21- د/ رعد حسن الصرن : نظريات الادارة والأعمال ، دراسة ل 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها ، دار الرضا للنشر .دمشق . سوريا 2004
- 22- النمر سعود واخرون : الادارة العامة ، الاسس والوظائف . ط1 . مطابع الفرزدق ، الرياض 2001
- 23- حريم حسين : السلوك التنظيمي ،سلوك الافراد في المنظمات ، ط1 دار زهران ، عمان الاردن 1997
- 24- عبد الله الكبير: القيادة الاخلاقية من منظور اسلامي ، دراسة تطبيقية مقارنة ط1، الالوكة الرياض 2016.
- 25- ماهر احمد :السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، ط1 الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر . 2003
- 26- سليمان محمد و وهب عبد الفتاح سوسن : الرضا والولاء الوظيفي : قيم واخلاقيات العمل ، ط1 ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان الاردن 2011.
- 27- الطجم عبد الله عبد الغني و السواط طلق عوض الله : السلوك التنظيمي ، ط4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع ، جدة العربية السعودية 2003
- 28- حسن حميد محمد عبد الله : تطوير الاداء البحثي للجامعات في ضوء الادارة بالقيم ، دار غيداء للنشر والتوزيع ، عمان الاردن 2016.

المراجع

- 29- السقاف صفوان امين و ابوسن احمد ابراهيم : اثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي ، حالة تطبيقية على المنظمات الاعمال اليمنية ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 1 العدد 16 اليمن 2015 .
- 30- د/مشاعل بنت نزياب العتيبي: المؤتمر الدولي للتنمية الادارية ، القيادة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات . الرياض ، المملكة العربية السعودية . 2009
- 31- مراد مولاي الحاج ، اشكالية القيادة والاشراف في المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات الاجتماعية والاقتصادية ، مركز البحث في الانثربولوجيا الاجتماعية والثقافية كراسات المركز، رقم 12، 2005.
- 32- ابن منظور لسان العرب المحيط، ج 5 ، دار الجيل بيروت ، دار لسان العرب ، بيروت ، 1988
- 33- الفيروز آبادي ، القاموس المحيط ، ط 4 ، دار المأمون ، 1938 ، باب الميم .
- 34- محمد حسن حمدات ، قيم العمل والالتزام الوظيفي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط 4 ، الأردن، 2006.
- 35- السيد محمد عبد المجيد ، فاروق عبد فليه ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2005
- 36- ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ، دنوان المطبوعات الجامعية ط1 الجزائر 2012.
- 37- سعيد بن محمد آل عاتق الغامدي ، النمط القيادي لمدير المدرسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين بالمدارس الثانوية الحكومية بمحافظة جدة باستخدام نظرية الشبكة الإدارية ، مذكرة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخيط ، 2009 .
- 38- تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، بدون مؤلف ، دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والراعية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 2010
- 39- محمد مصطفى الخشروم ، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 27 ، العدد 3 ، 2011 .
- 40- حواس أمير محمد ، أثر الالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية على العلاقة بين العدالة التنظيمية والسلوكيات والمواطنة التنظيمية على البنوك التجارية ، رسالة ماجستير ، جامعة القاهرة 2003 .

المراجع

- 41- حسنين ، جاد الرب عبد السميع ، اثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي ، مجلة البحوث التجارية ، جامعة الزقازيق ، م 26 ، ع2 2004 .
- 28- إيناس فؤاد نوازي فلمبان ،الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مذكرة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،جامعة أم القرى ، 2007 .
- 29- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر 2004 .
- 30- خالد الوزان محمد احمد المناخ الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشور ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، البحرين ط 1 2006 .
- 31- ناصر دادي عدوان ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية 2004 .
- 32- محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق ، بمنطقة الرياض ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005 .
- 33- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية.ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون.ب.ط. دار القصة للنشر.الجزائر 2004
- 34- علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية - الأساسيات و التقنيات و الأساليب- ط. 1دار الكتب الوطنية بنغازي. ليبيا 2008
- 35- سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات و الرسائل الجامعية في علم الاجتماع. ط.2 دار القصة للنشر الجزائر 2012.
- 36- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط. 3 ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2008.
- 37- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم.ب.ط.مؤسسة شباب الجامعة.الإسكندرية .

38- Bennis,W.C ,Transforming our work Ethic Tour Truis of
Leadership Educational Ketwork News ,No.3,1984

39-Bass , B . Stogdills', Book of Leadership , A survey of Theory and
Research ,N.Y.Free press 1981.

40 -W.Dean ,Katherine : values- based leadership how our personal values
impact the work place , the journal of values – based leadership, vol 1 , iss 1
valarasion . university USA 2008.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الانسانية
قسم علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

استمارة مقابلة

القيادة بالقيم وعلاقتها بتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العامل
دراسة ميدانية بمديرية الخدمات الجامعية المسيلة القطب

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل

الإشراف

أستاذ بسطي نور الدين

إعداد الطالب

مرزوقي نبيل

السنة الجامعية

2020/2019

ملاحظة :

هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا في البحث علمي

• المحور الأول : المحددات الاجتماعية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- الحالة العائلية : عازب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط إيم ج امي
- 4- سنوات الخبرة : اقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 5- بعد السكن عن مكان العمل : قريب بعيد نوعا ما بعيد
- 6- طبيعة العقد : متعاقد مثبت أخرى اذكره.....
- 7- المؤهل المهني : لا يوجد يوجد
- 8- اذا كان موجود ما هو :
- 9- المنصب المهني الحالي : عامل مهني م اول عامل مهني م ثاني اداري

• المحور الثاني : بيانات متعلقة بالقيادة بالق.

1. بيانات متعلقة حول قيم إدارة العلاقات

- 10- هل العمل داخل مديريتكم يسير بطريقة منظمة دائما ؟ نعم لا
- 11- هل تحث مديريتكم على تطبيق مبدأ الاحترام في العلاقات ؟ نعم لا
- 12- هل يوجد تناسق في اساليب العمل بين الأقسام والمصالح الإدارية ؟
- ضعيف مقبول (متوسط) جيد
- 13- هل سبب لك :
- علاقات الاحترام تطبيق القانون الاثنين معا
- 14- هل توجد علاقة هدافة او زمالة تربط بينك و زملائك في العمل ؟ لا
- 15- هل تحرص مديريتكم على تطبيق القوانين خاصة بالمنح والعلاوات ؟
- نوعا ما صارم لا تحرص

بيانات متعلقة حول قيمة إدارة الانجاز.

16- هل تقوم بالجهد الكافي لانجاز الأعمال في الوقت المحدد ؟ نعم لا

17- هل يتم توزيع للمهام داخل مديريتكم حسب القدرات والمهارات ؟ نعم

18- هل سياسة الترقية في مؤسستكم منصفة ؟ نعم لا

19- ما هي الحوافز التي تحرك دوافعك للعمل ؟

الترقية لأجر لمشاركة في اتخاذ القرارات لدير والاحترام

20- كيف تقيم طرق الانجاز المهام في مؤسستكم ؟ ضعيف قبول

II. بيانات متعلقة بقيمة الممارسات المهمة .

21- هل أنت راضي عن معاملات مسؤولك المباشر ؟ نعم لا

22- هل من الضروري حضور المسؤول لأدائك مهامك ؟ نعم لا

23- هل تعتبر مسؤولك قدوتك في العمل ؟ نعم لا

24- هل يوجد تعاون مشترك بينكم لانجاز الأعمال ؟ نعم لا

25- هل تعتقد أن مسؤولك يثق في قدراتك الفكرية ؟ نعم لا

• المحور الثالث : بيانات متعلقة بالالتزام الوظيفي .

I. بيانات متعلقة بالالتزام المعياري .

26- هل تتكيف بسهولة مع التغيرات التكنولوجية ان تم تطبيقها ؟ نعم لا

27- هل تقوم بمهامك الموكلة إليك بالصورة المطلوبة ؟ نعم لا

28- هل تقوم بأعمال إضافية بعد أدائك لمهامك ؟ نعم لا

29- هل أنت على اطلاع بالقوانين واللوائح التي تنظم العمل داخل مديريتكم ؟ نعم لا -30

إذا كان لا لماذا ؟

II. بيانات متعلقة بالالتزام الوجداني العاطفي .

- 31 - هل تميل الى التطوير في عملك ؟ نعم لا
- 32- هل يمثل لك عملك الاهتمام الأساسي في حياتك ؟ نعم لا
- 33- هل تؤدي مهامك الموكلة اليك وفاء للعهد بالعمل ؟ نعم لا
- 34- في رأيك ماهي الآليات التي تساعدك في إتقان العمل ؟
- التكوين الارار في المنصب ت الامكانيات

III. بيانات متعلقة بالالتزام الاستمراري .

- 35- هل تشعر بالحماس تجاه عملك ؟ نعم لا
- 36- هل بقائك في مؤسستك رغبة منك ؟ نعم لا
- 37- هل ترى ان عملك يلبي حاجاتك الضرورية ؟ نعم لا
- 38- هل تغير المؤسسة إن أتيحت لك الفرصة ؟ نعم لا
- 39- هل تتغيب عن العمل ؟ لا أتغيب أحيانا دائما
- 40- إذا كان دائما لماذا ؟

نشكركم على تعاونكم

دليل المقابلة الحرة خاص بمديرة الخدمات الجامعية

- 1- المستوى التعليمي
- 2- ما هي أهم الأسس التي تركز عليها آليات توظيف العاملين بمؤسستكم ؟
- 3- ما هو واقع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بمؤسستكم ؟
- 4- ما هو واقع تفويض السلطة بمؤسستكم ؟
- 5- كيف تنمي روح المبادرة لدى العاملين بمؤسستكم ؟
- 6- كيف تحفز العاملين المتحکمين في مهامهم وظائفهم بمؤسستكم ؟
- 7- ما هو واقع سياسة التدريب المستمر بمؤسستكم ؟
- 8- ما هي المحاكات الكفيلة بتنمية سلوك الكياسة لدى عمال مؤسستكم ؟
- 9- ما هي المحاكات اللازمة لتفعيل منظومة التعاون لدى عمال مؤسستكم ؟
- 10- كيف يمكن تعزيز سلوك الالتزام العاطفي لدى عمال مؤسستكم؟
- 11- كيف يمكن بعث ثقافة السلوك الاستمرار بمؤسستكم؟
- 12- ما هو واقع سلوك الالتزام الوظيفي بمؤسستكم؟

دليل المقابلة الحرة خاص برئيس قسم الموارد البشرية

- 1.السن:
- 2.المستوى التعليمي:
3. ما هي أهم الأسس التي تركز عليها آليات توظيف العاملين بمؤسستكم ؟
- 4.كيف يتم دحض الأسلوب الآلي للتحفيز بمؤسستكم؟
- 5.ما هي المعايير الكفيلة بتكريس ثقافة الانضباط الذاتي لدى عمال مؤسستكم؟
- 6.كيف يمكن تكريس ثقافة الالتزام المعياري لدى عمال مؤسستكم؟

دليل الملاحظة المباشرة:

I. جوانب متعلقة بقيم ادارة الانجاز:

1. العملية التشاركية : (مدى وجود قاعة للمشاركات ، وجود مبدأ تفويض السلطة في النظام الداخلي، المشاركة في اتخاذ القرارات)

.....

2. فرق العمل: (طريقة انجاز المهام، مدى وجود الانسجام، التعاون، الانضباط)

.....

II. جوانب متعلقة بالسلوك الالتزام العاطفي

3. الالتزام العام : (مدى الالتزام بمواقيت الدخول و الخروج ، تقبل الأوامر من المسؤول، التقيد بتعليمات العمل، الاحترام، المحافظة على ممتلكات المؤسسة)

.....

4. الاستقرار: (الوقوف على معدلات التغيب ، الوقوف على معدلات دوران العمل ، مدى توفر النقل ، المطعم، طبيعة الظروف الفيزيائية)

.....

III. جوانب متعلقة بسلوك الالتزام المعياري :

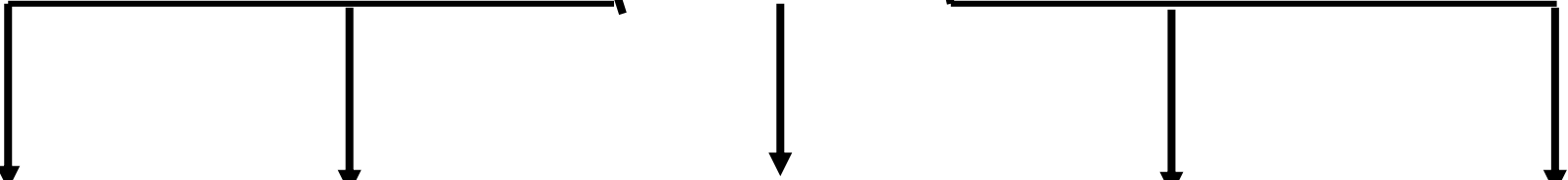
5. الانضباط الذاتي (:مدى انجاز العمل في الوقت المحدد، الدقة في الانجاز، الايجابية في العمل)

.....

6. وعي الضمير : (مدى المحافظة على أسرار المؤسسة، استثمار الوقت في العمل، وجود فروق فردية من حيث الجدية)

.....

مديرة الخدمات
الجامعية



خمسة اقامات
جامعية

مصلحة ادارة الوسائل

مصلحة النظافة
والامن الداخلي

مصلحة الاطعام

مصلحة الابواء

مصلحة النشاطات

قسم
المنح

مصلحة
تقديم المنح

مصلحة
تمديد المنح

قسم
المراقبة والتنسيق

مصلحة
النقل

مصلحة
الإبواء

مصلحة
الإطعام

مصلحة
النشاطات

قسم
الموارد البشرية

مصلحة
تسيير المسارات
المهنية

مصلحة
التكوين وتحسين
المستوى

قسم
المالية والصفقات العمومية

مصلحة
الميزانية والمحاسبة

مصلحة
الصفقات العمومية

مصلحة
متابعة عمليات
البناء و التجهيز

