



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم : علم الإجتماع

## القيادة الملممة و علاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل

دراسة ميدانية بشركة مغربية بإيدج للأنايبج بالمسيلة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف :

د. اسمهان بلوم

من إعداد الطالبة :

شادي منيرة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	بن خالد جمال
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	اسمهان بلوم
عضوا مناقشا	جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	سليمة عبد السلام

السنة الجامعية  
2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَىٰ فِي الْحَيَاةِ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أمتي و أمي

الغاليان حفصهما الله و أطال في عمرهما ، و إلى

أخواني و إلى كل من ساهم في هذا العمل من  
بعيد أو قريب.

## فهرس المحتويات

	شكر وعرفان
	فهرس المتداول و الأشكال
2	مقدمة
3	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
4	أولا : تحديد الإشكالية وصياغتها
7	ثانيا : أهمية وأسباب اختيار الموضوع
8	ثالثا : أهداف الدراسة
8	رابعا : فرضيات الدراسة
10	الفصل الثاني : القيادة الملهمة " رؤية سوسيو تنظيمية "
11	أولا : القيادة الملهمة " دلالة مفاهيمية "
12	ثانيا : المقاربة النظرية للقيادة الملهمة
12	ا. منطلقات فليشمان والتأثير المثالي
14	اا. منطلقات سيرفرانسيس جالتون والحفز الإلهامي
15	ااا. منطلقات ادوين جيزللي والاستشارة الفكرية
16	ثالثا : محددات فعالية القيادة الملهمة
17	رابعا : مناقشة بحثية لواقع القيادة الملهمة في المؤسسة الج
19	الفصل الثالث : الانغماس الوظيفي والإسهاب المفاهيمي
20	أولا : الانغماس الوظيفي والإسهاب المفاهيمي
22	ثانيا : الانغماس الوظيفي في ظل المقاربات النظرية
22	ا. منطلقات بيتر دراكر والحماس العمالي
24	اا. منطلقات فروم والتفاني العمالي
25	ااا. منطلقات براون والاستيعاب العمالي
26	ثالثا : معوقات بناء الانغماس الوظيفي
28	رابعا : مناقشة بحثية لواقع الانغماس الوظيفي في المؤسسة الجزائرية
31	الفصل الرابع : القيادة الملهمة في ظل أبعاد الانغماس الوظيفي للعامل
32	أولا : التأثير المثالي وتفاني العمال

## فهرس المحتويات

32	ا. احترام وتقدير العمال و زيادة الحماس والإلهام في إنجاز الأعمال
32	اا. رفع معنويات العمال وتنمية روح المبادرة لديهم
32	ثانيا : الحفز الإلهامي و حماس العمل
33	ا. إنارة روح التحدي و رفع مستوى الطاقة لدى العمال
33	اا. تشجيع العمل الجماعي و تنمية روح المشاركة الفعالة لدى العمال
34	ثالثا : الاستشارة الفكرية و استيعاب العمال
34	ا. دعم الآراء و الأفكار الجديدة و زيادة شدة التمسك بالثقة في الأداء
35	اا. حل المشاكل بطرق إبداعية و عدم الإحساس بمرور الوقت
36	الفصل الخامس : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
37	أولا : مجالات الدراسة
38	ثانيا : المنهج المستخدم
38	ثالثا : أدوات الاستقصاء الميداني
40	رابعا : أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه
41	الفصل السادس : علاقة التأثير المثالي بالانغماس الوظيفي العامل
42	أولا : التأثير المثالي و الخصائص المهنية للفئات الفعلة
44	ثانيا : التأثير المثالي وعلاقته بتفاني العمال
48	ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالتأثير المثالي في تنظيم مجال الدراسة
49	الفصل السابع : علاقة الحفز الإلهامي بالانغماس الوظيفي للعامل
50	أولا : الحفز الإلهامي والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
52	ثانيا الحفز الإلهامي وعلاقته بالحماس لدى العمال
56	ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالحفز الإلهامي في التنظيم مجال الدراسة
57	الفصل الثامن : علاقة الاستشارة الفكرية بالانغماس الوظيفي للعامل
58	أولا : الاستشارة الفكرية والخصائص المهنية للفئات الفاعلة
60	ثانيا : علاقة الاستشارة الفكرية باستيعاب العمال
64	ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالاستشارة الفكرية داخل التنظيم محل الدراسة
66	الخاتمة " قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة "

## فهرس المحتويات

---

	الملاحق
	المراجع

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	يوضح منطلقات التأثير المثالي عند فليشمان	01
14	يوضح منطلقات الحفز الإلهامي عند فرانسيس جالتون	02
15	يوضح منطلقات الاستشارة الفكرية عند ادوين جيزيلي	03
16	يوضح محددات بناء فعالية القيادة الملهمة	04
22	يوضح مقياس ليكرت	05
23	يوضح متطلبات الحماس العمالي	06
24	يوضح متطلبات الانغماس الوظيفي عند فروم	07
26	يوضح متطلبات الانغماس الوظيفي عند براون	08
27	يوضح معوقات بناء ثقافة الانغماس الوظيفي	09

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	يوضح العلاقة بين الخبرة ومدى ثقة المسؤول المباشر في القرارات الصادرة عن العمال	01
43	يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى استخدام العمال للقدرات الفنية	02
44	يوضح العلاقة بين تقدير المسؤول المباشر للعمال ومدى الشعور بالحماس و الإلهام في أداء العمل	03
45	يوضح العلاقة بين حسن تعامل المسؤول المباشر مع العمال و مدى أداء العمل بإيجابية	04
46	يوضح العلاقة بين ثقة المسؤول المباشر في القرارات الصادرة عن العمال و مدى استخدام الخبرات الوظيفية	05
47	يوضح العلاقة بين رفع مسؤول المباشر لمعنويات العمال و مدى مبادرتهم في عملهم	06
50	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و مدى تركيز عقل العامل على العمل	07
51	يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي و مدى ابتكار العامل لطرق عمل جديدة	08
52	يوضح العلاقة بين إثارة المسؤول المباشر لروح التحدي لدى العمال و المستوى العالي من الطاقة لديهم	09
53	يوضح العلاقة بين تحفيز العمال ماديا ومدى تقبلهم لواجبات إضافية	10
54	يوضح العلاقة بين بث المسؤول المباشر لروح الحماس لتحقيق الأهداف و حيوية و همة العمال في الإنجاز	11
55	يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول المباشر لروح الفريق و علاقته بالمشاركة الفعالة للعامل	12

## فهرس الجداول

58	يوضح العلاقة بين النوع و الرغبة في الاستمرار في العمل	13
59	يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و الرغبة في العمل لوقت إضافي دون مقابل	14
60	يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول المباشر لحل المشاكل بطرق إبداعية و عدم إحساس العمال بمرور الوقت	15
61	يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول المباشر لسياسة التغيير و رغبة العمال في الاستمرار في العمل	16
62	يوضح العلاقة بين تعرف المسؤول المباشر على ما يريد العاملين تحقيقه في حياتهم الوظيفية والتفكير في الوظيفة بعد انتهاء الدوام	17
63	يوضح العلاقة بين دعم المسؤول المباشر للآراء الجديدة و دقة العمال في الأداء	18

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
المقامة  
لما حيا فيه

بركة العمر حسن

العمر

سليبي بن أبي طالب

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل و المتغيرات العالمية و المحلية ، و عليها أن تواجه التحديات الناتجة عن هذه التغيرات و أن تتعايش معها . و هي في سبيلها لتحقيق ذلك لا بد وأن تعتمد على المورد البشري ، فقد أكدت معظم الدراسات في مختلف المجالات إلى أن فعالية و كفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب و طرق تسيير هذا المورد و مدى تطور هذه الطرق ، باعتباره المورد الأساسي الذي من خلاله تستطيع أي مؤسسة أن تتطور و تنمو و تقف في وجه المنافسات التي تواجهها . " و هذا ما أدى إلى ضرورة الاهتمام بالمرء البشري ، حيث تؤكد أدبيات الفكر الإداري أن النظرة إلى العنصر البشري يجب أن يعتبر أصلا استراتيجيا و يعد شريكا أساسيا في استراتيجيات المؤسسة . فالمورد البشري و في ظل اقتصاد تحكمه المعرفة ، و عالم تحكمه التطورات الهائلة و يوجه شعار البقاء للأقوى ، و القوة تكمن في التميز ، الذي لن يكون دون موارد بشرية ذات كفاءات و مهارات و معارف تمكنها من التسيير الجيد و الفعال لباقي موارد المؤسسة". (سبرينة :2015، ص1) . و قد توصل العلماء و المختصون في علم الإدارة إلى أن المؤسسة التي تملك قيادة فعالة تقوم على إثارة المرؤوسين و نقل و عيهم بالقضايا الرئيسية من مستوى إلى مستوى آخر فتصبح رؤيتهم واضحة اتجاه مؤسستهم، كما تعمل على زيادة ثقة المرؤوسين في أنفسهم و تحسين قدراتهم عبر الدعم المستمر ، و الرفع من الروح المعنوية بالتحفيز الدائم لهم . وهذا ما يؤدي إلى ترسيخ معالم القيادة الملهمة و التي تتمثل أبعادها في الثالوث : التأثير المثالي، الحفز الإلهامي بالإضافة إلى الاستشارة الفكرية ، بحيث يقوم على وضع نظام داخلي متكامل للمؤسسة يسعى إلى زيادة كفاءة العمال من أجل تحقيق النجاح و الوقوف أمام المنافسات التي تواجهها .

و من خلال ما تقدم يتضح أن وجود بوادر القيادة الملهمة داخل المؤسسة يغرس صفة الانغماس الوظيفي في العامل ، حيث أنها تساهم في اندماج و ارتباط الفرد العامل بعمله . فالانغماس الوظيفي يعد من أهم الموضوعات التي اهتم الباحثون بدراسته من شتى الجوانب ، وذلك باعتباره أحد القضايا الرئيسية اللازمة لفهم و معرفة سلوك الأفراد داخل منظمات الأعمال . (المغربي :2004، ص14).

## مقدمة البحث

و من هنا جاء اختيارنا لموضع القيادة الملهمة و علاقتها بالانغماس الوظيفي ، من الناحية السوسيوتنظيمية ، من خلال الاهتمام بالعمال و سعي المسؤول المباشر لاحترامهم و تقديرهم و إشباع حاجاتهم، و التأثير عليهم و تشجيعهم و تحفيزهم من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة .

فقد شملت دراستنا لهذا الموضوع ثمانية فصول ، تضمن الفصل الأول المقاربة المنهجية للدراسة النظرية و فيها :إشكالية الدراسة ، أهمية و أسباب اختيار الموضوع ، أهداف الدراسة . أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى كل مل يتعلق بالقيادة الملهمة من إسهاب مفاهيمي و مقارنة نظرية للموضوع مرورا بمحددات فعالية القيادة الملهمة ثم مناقشة بحثية لواقع القيادة الملهمة في المؤسسة الإجتماعية .

في حين تناول الفصل الثالث موضوع الانغماس الوظيفي متطرقين فيه إلى الإسهاب المفاهيمي و أهم المقاربات النظرية التي اهتمت بدراسة موضوع الانغماس الوظيفي ، ثم تطرقنا إلى معوقات بناء الانغماس الوظيفي تليها مناقشة بحثية لواقع الانغماس الوظيفي في المؤسسة الإجتماعية . أما الفصل الرابع فكان بمثابة محاولة للمقاربة التطبيقية التي تهدف إلى ربط القيادة الملهمة بأبعاد الانغماس الوظيفي ، انطلاقا من فرضيات الدراسة كترسيمة منهجية لإرساء الفصول الإمبريكة .

أما الفصل الخامس تضمن المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية و الذي تطرقنا فيه إلى : مجالات الدراسة،المنهج المستخدم ، أدوات الإستقصاء الميداني و أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه. أما باقي الفصول ( الفصل السادس و الفصل السابع و الفصل الثامن ) فقد تضمنت الدراسة الإحصائية لإجابات أفراد العينة و التحليل السوسيوولوجي للجداول ، و قد خلصت الدراسة البحثية بقراءة سوسيوولوجية للنتائج العامة .

الفصل الأول  
المقاربة المنهجية  
للداسة النظرية

أولا . تحديد الإشكالية و صياغتها :

تفرض التحولات في علاقات الأفراد داخل محيط العمل أنماطا جديدة في طبيعة عمل المؤسسات و كيفية تعاملها مع هؤلاء الأفراد فلم تعد المؤسسات تنظر إلى الأفراد من منظور العلاقة أحادية الجانب التي تكون فيه المؤسسة هي الطرف الحاكم في العلاقة إذ أصبح من اللازم أن تقوم العلاقات على النظرة التكاملية بين كلا الطرفين بهدف زيادة مستوى الأداء و الإيجابية و الانغماس الذهني بالعمل .

و يعد الانغماس الوظيفي من المفاهيم الجوهرية التي اهتم بها مختلف العلماء السوسيوتنظيميين انطلاقا من كونه حالة سلوكية مهمة تشير إلى مدى تعلق الأفراد بوظيفتهم التي تمثل بالنسبة إليهم الجزء المركزي و المحوري في علاقتهم ببيئة العمل و بالعمل نفسه و يتجلى ذلك من خلال عدة عوامل تساهم في تعزيز و إثراء هذا المفهوم كالاتصالات المفتوحة داخل المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين حيث يساعد ذلك على تنمية العلاقات الإجتماعية و روح الجماعة كما يحسس العاملين بأهميتهم و دورهم في إنجاح كافة مشاريع المؤسسة التي قامت من أجلها لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء و الإحباط لذلك اعتبرت الاتصالات المفتوحة بمثابة حياة أي مؤسسة لأنها عملية تساعد على تماسك العمال مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة.(صلاح الدين محمد عبد الباقي:2001،ص227).

كما يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات في زيادة تعلق العمال بمؤسستهم و صعوبة انفصالهم عنها . فهذا بدوره يزيد من شعور العمال بأهميتهم داخل المؤسسة كما يزيد من تفانيهم و اهتمامهم و اندماجهم في العمل و هذا ما توصل إليه " براون" من خلال مختلف الدراسات التي قام بها حيث أكد أن التعامل بإنسانية مع العمال من شأنه أن يولد لديهم الانغماس الوظيفي، و يرى أن الشخص المنغمس وظيفيا لديه حافز داخلي مرتفع و شعور عالي باحترام الذات و الوظيفة التي يقوم بها، و أنه دائما يستهوي الأعمال التي بها درجة عالية من التحدي و كذلك يتميز بدرجة عالية من الرضا العام عن وظيفته و بشكل خاص عن محتوى العمل و هو ما يسمى بالرضا الداخلي و يقوم بكل جهده من أجل الوصول إلى الأداء المطلوب و إنهاء المهام في وقتها المحدد . أما "فروم" فيرى أن وظيفة القائد الأساسية داخل المؤسسة العمل على الهام العمال و زيادة حماسهم ، كما يؤكد على ضرورة تصرف العمال بإيجابية من أجل تحسين العلاقة بينهم و بين قائدهم .(محمد شفيق :2015،ص 15) . أما بيتر دراكر فيناشد بضرورة

إشراك العاملين في القرارات التي تخص المؤسسة و خاصة تحديد الأهداف.(صباحي جبر عيسى:2004،ص 48) حيث يعتبر العامل اللبنة الأساسية التي يعتمد عليها لتحقيق الأهداف المسطرة. و هذا ما كانت المؤسسات الجزائرية تفتقده طوال المرحلة التي كانت تسعى فيها إلى تحقيق التنمية فقد كان هدفها الأول في تلك الفترة هو إيجاد حلول تساهم في النهوض بالاقتصاد الجزائري الذي كان شبه منعدم بسبب هجرة أرباب المصانع و أصحاب رؤوس الأموال و الشركات من الوطن الأمر الذي أدى إلى توقف الوحدات الإنتاجية الجزائرية ليأخذ بعد ذلك العمال مسؤولية تسييرها و الحفاظ عليها بالرغم من إمكانياتهم البسيطة و قدراتهم المحدودة. و مع مرور الوقت أصبح للعمال العديد من المتطلبات و الحاجيات التي لم تستطع المؤسسة أن تحققها لهم مما أدى إلى خلق العديد من المشاكل و الاضطرابات داخل مكان العمل نتيجة لعدم وجود و توفير ظروف مريحة للعمال.(يوسف سعدون :ب س ،ص19) فقد أصبح معظم العمال يائسون يلتحقون بورشاتهم بصفة غير مسرورة و بالإحساس نفسه يقومون بعملهم ، كما أصبحوا لا يتكلمون عن العمل و المستخدمين خارج أوقات العمل ، فهم يشتغلون لا لشئ إلا أنها مضطرة على القيام بذلك لأنها مفتقدة للبدل .(محمد بشير :2018،ص33). بالرغم من كل الجهود التي قامت بها المؤسسة من أجل تحقيق أهداف و متطلبات العمال إلا أنها لم تتجح في ذلك مما أدى لعدم رغبة العمال في العمل و انعدام روح المبادرة و المثابرة لديهم. و نتيجة لهذا تبنت الجزائر نظام تسيير آخر ألا و هو التسيير الاشتراكي الذي يقوم على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج إلا أن هذا التسيير لم ينجح كذلك في تحقيق مطالب العمال نتيجة لعدم وجود الاتصال بين المرؤوسين و الرؤساء و نتيجة لاننتشار مبدأ مركزية القرار .

و في هذا الصدد يرى أحد الباحثين أن ضعف نسق الاتصال داخل تنظيمات العمل الجزائرية يرجع إلى سببين: سبب شخصي يشير إلى ضعف نسق الاتصال داخل التنظيم؛ يرتبط بتفكير الجماعة التي تتلقى الرسائل أو المستقبل لها. فالرؤساء عادة ما يرغبون في تدعيم شبكات الاتصال مع زملاء العمل الذين يتشابهون معهم في السلم التنظيمي و في المقابل فإنهم لا يرغبون في تلقي المعلومات من جماعات العمل التي يعتبرونها أقل رتبة و خبرة منهم في مجالات الإشراف و التسيير؛ أما السبب الموضوعي فيشير إلى أن ضعف الاتصال الذي له صلة مباشرة بتباعد الورش و الوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض.(يوسف سعدون :ب س،ص 20) .و يمكن أن يكون ضعف الاتصال راجع إلى انعدام الثقة بين العمال هذا ما يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال .

و يرجع سبب فشل الخطط التنموية في المؤسسة الجزائرية من أجل النهوض باقتصادها إلى العديد من العوامل: كعدم وجود إطارات تتمتع بالقدرة و الخبرة الكافية في تسيير المورد البشري بالإضافة للمورد المادي الذي يعتبر الحافز الأساسي الذي يجعل العامل يقوم بعمله على أكمل وجه.

تماشياً مع هذه الإرهاصات التحليلية المبلورة لواقع الانغماس الوظيفي يحدد سؤال الانطلاقة كالتالي :

- ما علاقة القيادة الملهمة بالانغماس الوظيفي للعامل في المؤسسة الجزائرية ؟

و لتضمنين معالم الوضوح في مجالها المنهجي و المعرفي نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

- ما علاقة التأثير المثالي بتفاني العمال؟
- ما علاقة الحفز الإلهامي بحماس العمال ؟
- ما علاقة الاستشارة الفكرية باستيعاب العمال ؟

و تشكل القيادة الملهمة محورا مهما من محاور الإدارة الحديثة خاصة بعد التطور السريع الذي شهدته الإدارة . و يعتمد نجاح المؤسسة أو فشلها بالدرجة الأولى على كفاءة هذه القيادة و فعاليتها و قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة. و بدون القيادة الملهمة لا يمكن تحقيق أي من هذه الأهداف حيث يعتبر القادة الملهمون من أكثر الأشخاص المتميزين و المثيرين للإعجاب كونهم متحمسون دوما لإحراز النجاح و لا يتقبلون الإخفاق و بارعون جدا في إيجاد الحلول المناسبة لكل ما هو معقد .

فجل المؤسسات تسعى إلى تبني قائد ملهم قادر على إلهام العمال و تشجيع روح الفريق، يكون دائما داعما للأفكار الجديدة و نماذج العمل المتطورة التي تساعد في حل مشاكل العمل بطرق إبداعية كل هذه الأمور تخلق جو مريح يجعل العمال حيويين في إنجاز مهامهم و لديهم مستوى عالي من الطاقة و كذلك يولد لديهم الشعور بالرضا أثناء الأداء الأمر الذي يجعل العامل غير قادر على أن ينفصل عن وظيفته، و لا يتم توفير هذه العوامل إلا من خلال تفعيل آليات و بؤادر القيادة الملهمة داخل السياقات التنظيمية للمؤسسة.

### ثانيا . أهمية الدراسة :

يعتبر الانغماس الوظيفي من الغايات و الأهداف الأولية التي تصبو كل إدارة إلى الوصول إليه حيث نجد كل المؤسسات الحديثة تسعى إلى تحقيقه من خلال توفير جو عملي ملائم يساعد على ترسيخ معالم الحيوية لدى العمال كالتعاون و الانسجام كفريق واحد يتحلى بروح المبادرة في العمل من خلال بذل الجهد و التفاني في أداء مهامهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة

فأهمية انغماس العامل بعمله يعتبر من الأساسيات التنظيمية التي تساعد المؤسسة على الابتعاد و مواجهة المشاكل التي يمكن أن تنتج بين العمال بسبب ضعف التفاعل و عدم الاستقرار، لذا وجب على المؤسسة أن تبدي أهمية كبيرة و عناية خاصة بالموارد البشري الذي يساهم في تقوية و نشر بوادر القيادة الملهمة التي تجعل من المؤسسة قادرة على تحقيق أهدافها المسطرة و تكيف العمال مع بعضهم البعض من جهة و مع العوامل المحيطة بهم من جهة أخرى .

و هذا ما كانت تفتقر إليه المؤسسات الجزائرية خلال السعي إلى تطويرها فقد كان هدفها الأول تحقيق التنمية في مختلف الجوانب و القضاء على الركود الاقتصادي التي كانت تعاني منه إلا أن الاهتمام بالجانب الهيكلي للمؤسسة أدى إلى سيادة البيروقراطية بكل أبعادها و إرهاباتها السلبية. الأمر الذي نتج عنه ضعف العلاقة بين العمال و قادتهم حيث أصبح ينظر إلى الإطارات على أنهم مسيرين مستخدمين و في بعض الحالات حتى أصحاب رؤوس الأموال، مما تسبب في و جود توتر سيكولوجي دائم في العلاقات بين مختلف الفئات المهنية مما يجعل من كل واحدة منهم بعيدة عن الأخرى ناهيك عن انعدام التواصل بينهما ما عدا تلك التي يفرضها تسيير الأعمال اليومية . (محمد بشير:2018،ص25).

فغياب ثقافة القيادة الملهمة و الانغماس الوظيفي و عدم ممارسة معالمه في المؤسسات الجزائرية زاد من اهتمام دراستنا لمعالجة هذا الموضوع و الكشف عن أسباب غيابه و معرفة أثره الذي جعل من الواقع التنظيمي واقعا مريرا يتضمن كل المعالم السلبية التي تساهم في الحد من الكفاءة الفردية و الجماعية للفئة العمالية الأمر الذي أدى على تغييب إرهابات المقدره العمالية لدى العمال و عدم بذل الجهد في إنجاز المهام المطلوبة و هذا بدوره يضعف الفعالية الوظيفية و التنظيمية للمؤسسة في ظل المنافسات الشرسة والتي تهدف إلى تحقيق غاياتها المنشودة قصد البقاء و الاستقرار .

و انطلاقا من هذذه الحثيات جاءت الدراسة الموسومة بـ " القيادة الملهمة و علاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل " لإبراز معالم التماثل التنظيمي الفاعل بعيدا عن منطلقات الالتزام الاغترابي و الإنسحابي للعامل .

### ثالثا . أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه و يصبو إليه كآلية للكشف عن الغموض الذي يجتاحه ، في هذا السياق نبلور الأهداف التالية :

- (1) محاولة الكشف عن آليات الاستشارة الفكرية في المؤسسة الجزائرية .
- (2) التعرف على واقع القيادة الملهمة في المؤسسة الجزائرية .
- (3) التعرف على أهم الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لتحقيق التأثير المثالي .
- (4) الكشف على مدى تفاني العمال في أدائهم لعملهم في المؤسسة الجزائرية .
- (5) محاولة الإطلاع على أهم بؤادر الحفز الإلهامي في المؤسسة الجزائرية .
- (6) الكشف عن عوامل الاستيعاب لدى العمال في المؤسسة الجزائرية .
- (7) التعرف على واقع الحماس لدى العمال في المؤسسة الجزائرية .

### رابعا . فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

للقيادة الملهمة علاقة بالانغماس الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الجزائرية .

الفرضيات الفرعية:

- (1) للتأثير المثالي علاقة بتفاني العمال داخل المؤسسة الجزائرية.
- (2) للحفز الإلهامي علاقة بحماس العمال داخل المؤسسة الجزائرية.
- (3) للاستشارة الفكرية علاقة بالاستيعاب العمالي داخل المؤسسة الجزائرية.

مؤشرات الفرضيات الفرعية :

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى :

- \* لإحترام و تقدير العمال علاقة بحماس و إلهام العمال في إنجاز عملهم .
- \* لرفع معنويات العمال علاقة بتحفيز روح المبادرة لديهم .
- \* لحسن التعامل مع الآخرين علاقة بإيجابية أداء العامل .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية :

- \* لتشجيع روح الفريق علاقة بالمشاركة الفعالة للعامل في العمل .
- \* لبيت روح الحماس لتحقيق الأهداف علاقة بالحيوية و الهمة في الإنجاز لدى العامل .

\* لإثارة روح التحدي لدى العمال علاقة بالمستوى العالي من الطاقة لديهم .

مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة :

- \* لدعم الآراء و الأفكار الجديدة علاقة بشدة تمسك العمال بالدقة في الأداء .
- \* لدعم نماذج العمل الجديدة علاقة بصعوبة الانفصال عن الوظيفة .
- \* للقدرة على حل المشاكل بطرق إبداعية علاقة بعدم الإحساس بمرور الوقت .

# الفصل الثاني

القيادة الملهمة رؤية سوسيوتنظيمية

إن الخصال التي تجعل المدير ناجحاً هي الجرأة  
على التفكير والجرأة على العمل والجرأة على توقع

الفتن

أولاً: القيادة الملهمّة " دلالة مفاهيمية " .

يجمع علماء الإدارة على أن موضوع القيادة الملهمّة من أهم مبادئ العلوم الإنسانية ذات الطبيعة الإدارية وبالرغم من تعدد البحوث و الدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يتفق رأي العلماء و الباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف موحد للقيادة الملهمّة و هنا سوف نعرض مجموعة من التعاريف التي تتمثل في :

عرفت القيادة الملهمّة على أنها : " مجموعة من القدرات التي تمكن الأفراد من معرفة أنفسهم و الآخرين و أحاسيسهم و عواطفهم و استعمال هذه المعرفة العميقة لتوجيه تفكيرهم الخاص و أفعالهم".(فيروز شين:2017،ص96).

فعندما يتمكن القائد من فهم نفسه فإن ذلك يسهل عليه طريقة فهمه للآخرين حيث يولد لديه القدرة على التحكم و توجيه سلوك و تفكير المرؤوسين .

و تعرف على أنها : " أسلوب مهاري يرتبط بقدرة القائد على إقناع المرؤوسين و إلهامهم و التأثير عليهم و إطلاق طاقاتهم الكامنة و استغلالها على النحو الأمثل ".(هنري نور :2012،ص 571)

فالقائد الملهم يمارس عدة أدوار منها ما يتخذ سبيل التأثير في سلوك الآخرين و آخر يعطي قدرا من المتعة إلى درجة الرضا لديهم مع توليد القدرة على التأقلم مع كل المتغيرات التي تحدث و ذلك من خلال استخدامهم لطاقاتهم و بطريقة مثلى .

وعرفها فان وورت : " أنها نمط من أنماط القيادة يقوم على أن القائد لديه إرادة ورغبة وعزيمة قوية و مبادرة و لديه القدرة على تشجيع و تحفيز و بث الروح الايجابية في المرؤوسين".(عواد عمرو:2015،ص299) .

فعندما يكون القائد مبادرا محبا لعمله فإن ذلك ينعكس بطريقة إيجابية على المرؤوسين، فيصبحون يسيرون على خطاه و تصبح طريقة التعامل و التأثير عليهم ليست بالأمر الصعب،

و هي كذلك : " القيادة التي توضح كيف يمكن للقادة أن يغيروا الأفراد و المنظمة بواسطة رسم و خلق رؤية للمنظمة و الهام الأفراد من أجل الكد و الكفاح للوصول إلى تحقيق هذه الرؤية". (خالد إبراهيم:2016،ص 27)

فلكل منظمة رؤية تصبو إلى تحقيقها و مهمة القائد هنا تتمثل في قدرته على إلهام المرؤوسين و تحفيزهم ووضع الطريق الذي يسرون فيه من أجل تحقيق هذه الرؤية مع استغلال طاقاتهم و جهودهم للوصول إلى ذلك.

كما عرفت بأنها: " القيادة التي لا تقبل جمود أو ثبات الوضع الراهن و أنها تشجع الحاجة نحو إعادة بعث أو اكتشاف المنظمة و النهوض بها و تحدي معايير التشغيل بها". (جاد الرب:2013،ص117)

فالهدف الأول الذي يجب على القائد الملهم أن يسعى لتحقيقه هو تحويل المنظمة من منظمة فعالة إلى منظمة أكثر فعالية من خلال اقتراح أفكار جديدة و تحسين أساليب و طرق العمل و جعل الأفراد قادرين على مواجهة كل الصعاب التي تواجههم.

و تماشياً مع التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة الملهمّة بأنها: "القيادة التي تسعى دائماً لاستثارة العاملين و التواصل معهم، و يتم ذلك من خلال القدرة على إلهامهم و رفع مستوى الحماس لديهم من أجل الوصول إلى أعلى مستويات الأداء ، و منه تحقيق الأهداف المسطرة".

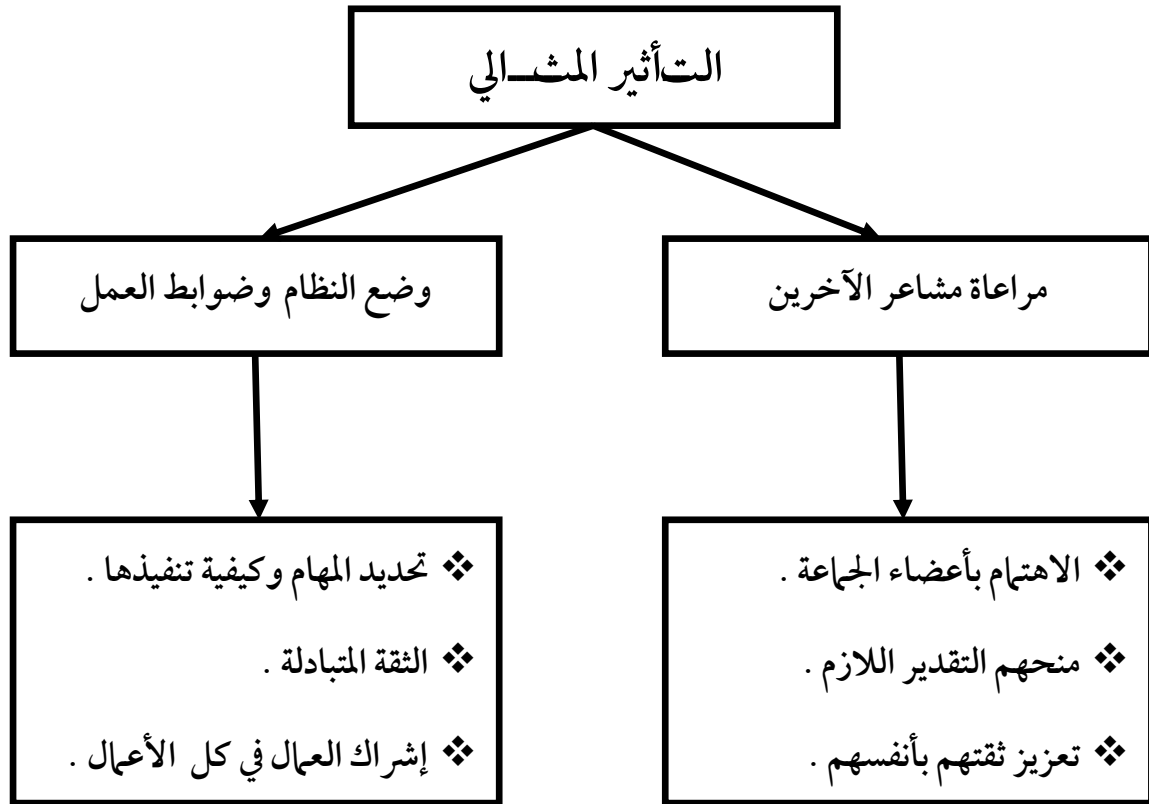
### ثانياً: المقاربة النظرية للقيادة الملهمّة.

#### أ. منطلقات فليشمان\* و التأثير المثالي :

استخدم البحث الذي أجري في جامعة أوهايو في أربعينيات القرن الماضي أسلوب الاستبيان لدراسة سلوك القيادة و قد أدى هذا البحث إلى افتراض وجود بعدين أساسيين لسلوك القائد. البعد الأول و هو مراعاة شعور الآخرين و البعد الثاني وضع نظام و ضوابط العمل .و يمكن تعريف مراعاة شعور الآخرين

(\* فليشمان: من بين الباحثين الذين قاموا بالدراسات التي أجرتها جامعة أوهايو من أجل استقصاء وجه الباحثين للمرؤوسين أجل وصف سلوك القائد.

بأنها سلوك يدل على الاهتمام بأعضاء الجماعة كمنحهم التقدير اللازم لجهودهم و تعزيز ثقتهم بأنفسهم و بناء الثقة المتبادلة بينهم و بين قائدهم و دعوتهم إلى الاشتراك في العمل و غير ذلك؛ أما وضع النظام و الضوابط المنظمة للعمل فيعرف بأنه: السلوكيات الرامية إلى تنظيم الجماعة و تحديد العلاقة بينهما و تحديد المهام و كيفية تنفيذها و تأكيد ضرورة انجازها في وقت محدد مع الحفاظ على الجودة و تحديد خطوط المسؤولية و تحديد الأدوار بوضوح. (فيليب سادلر :2008،ص101)



الشكل رقم ( 1 ) يوضح منطلقات التأثير المثالي عند فليشمان

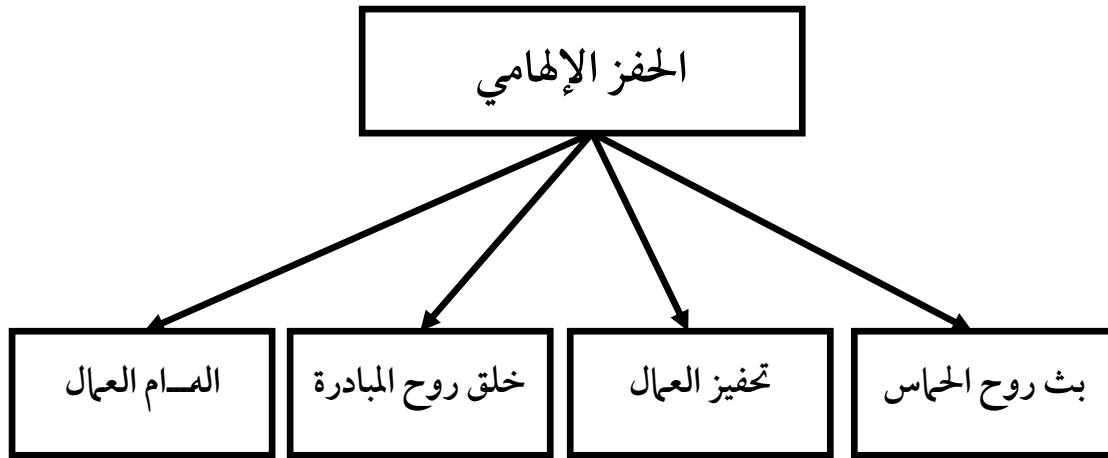
من إعداد : الطالبة .

إن قدرة التأثير الإيجابي لدى القائد تمكنه من أن يحظى بدرجة عالية من الاحترام و الثقة من قبل تابعيه فإذا لم يتعامل القائد مع تابعيه بطريقة مثالية فإن ذلك ينعكس بطريقة سلبية عليه و على المؤسسة .

ii. منطلقات سير فرانسيس جالتون\* و الحفز الإلهامي:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل: أن التغيرات تحدث للحياة الاجتماعية عن طريق أصحاب القدرات و المواهب البارزة. و معنى هذا أن الرجل أو القائد لا يمكن أن يحدث تغيرات داخل الجماعة ما لم يكن هناك التعاون و الاستعداد من طرف باقي الجماعة. (احمد قوراية: 2007، ص 268) .

و تتمثل السمات القيادية الموروثة في سمات جسمية فيزيولوجية تتمثل في: (الهيئة، نبرة الصوت، الحجم، الوسامة) إلى سمات نفسية مثل: (الحماسة، الثقة بالنفس، القدرة على المبادرة، النضج الانفعالي، وتوفر الحاجة للإنجاز، و الخلق الجيد و الشجاعة) و سمات عقلية: (كالذكاء و القدرة على التفكير و التحليل) و ما إلى ذلك من سمات. و من الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية يؤمن بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية لأن القائد يولد و لا يصنع و لكن نتائج الدراسات دلت أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات و التقاليد و القيم بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل هذه الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين. (رائدة عبد الكريم: 2016، ص 50) .



الشكل رقم ( 2 ) يوضح منطلقات الحفز الإلهامي عند فرانسيس جالتون

من إعداد : الطالبة .

(\*) سير فرانسيس جالتون (1822-1911): كان الخبير الإحصائي للإنجليز في العصر الفيكتوري، و هو عالم اجتماع و عالم نفس و عالم في الأنثروبولوجيا ، حصل على لقب " سير " عام 1909.

فالقائد الملهم هو القائد الذي يسعى دائماً إلى إلهام المرؤوسين من خلال تقديم رؤية رائعة للمستقبل و إظهار التفاؤل و الحماس في العمل و توفير نوع من التحدي بينهم إلى جانب بناء العلاقات القوية و بث روح التفاؤل و التشجيع على الصمود أمام المصاعب و بذلك يتم تطبيق رؤية المنظمة.

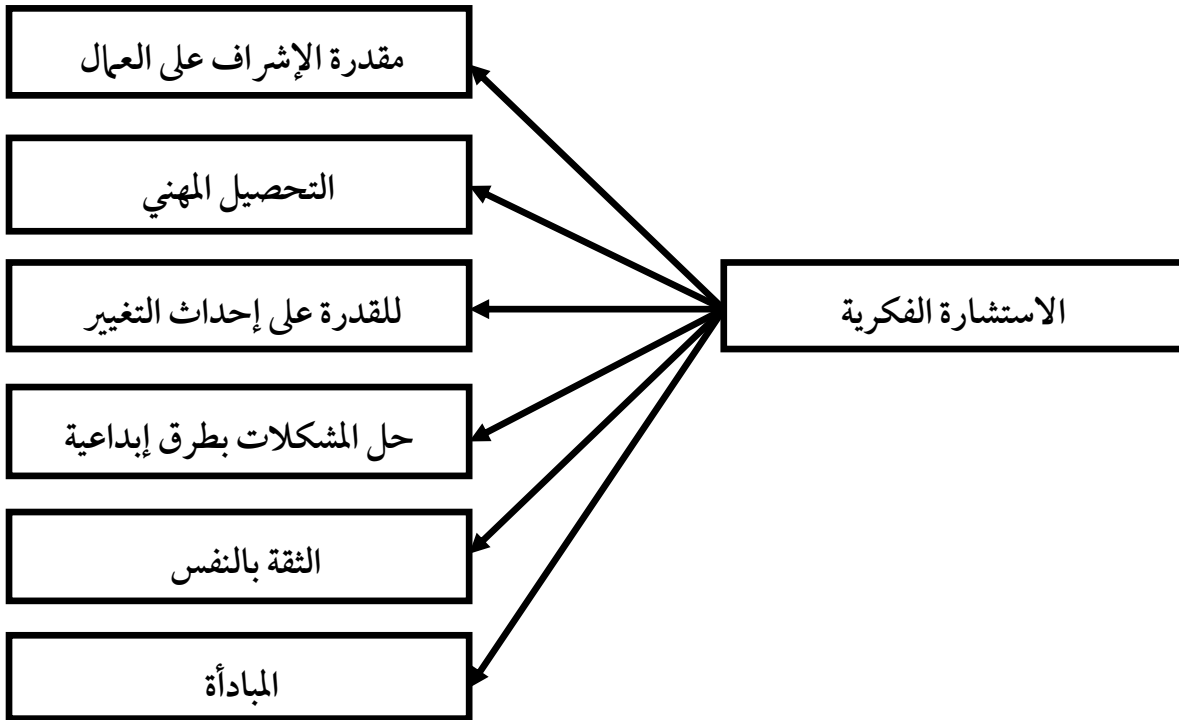
### iii. منطلقات ادوين جيزيلي\* والاستشارة الفكرية :

لقد ركز ادوين في الدراسة التي قام بها على ضرورة توفر ثلاث ركائز يمكن من خلالها الخروج بمجموعة تفصيلية مهمة للسمات التي تحدد ماهية القائد عن غيره. و الركائز الثلاثة جاءت كما يلي:

الركيزة الأولى : القدرات مثل: القدرة على الإشراف الفعال ،الذكاء، المبادرة.

الركيزة الثانية: صفات شخصية مثل :الحزم،الثقة بالنفس ،القدرة على قيادة الآخرين ،النهج الاجتماعي

الركيزة الثالثة : صفات متعلقة بالدافعية مثل :الحاجة إلى التحصيل المهني ،الحاجة إلى تحقيق الذات ،الحاجة إلى القوة و السيطرة على الآخرين .(خديجة بنت احمد صديق:2005،ص41) .



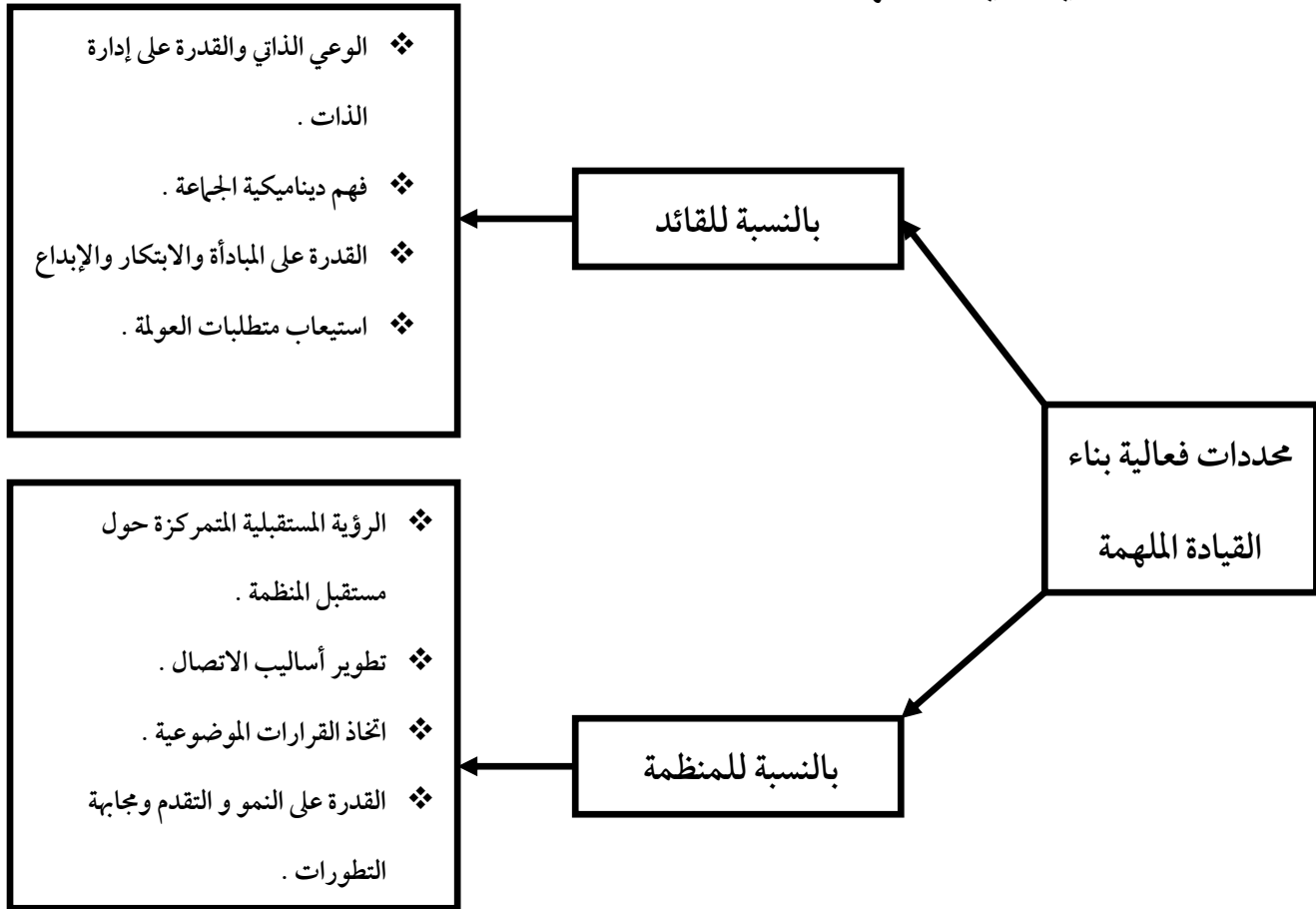
الشكل رقم (3) يوضح منطلقات الاستشارة الفكرية عند ادوين جيزيلي

من إعداد : الطالبة .

(\*) إدوين جيزيلي (1909): عالم نفس أمريكي، أستاذ في جامعة كاليفورنيا ن له العديد من الكتب أهمها: "صورة مدير اليابان".

فالقائد الملهم لديه مجموعة من السمات التي تكون ظاهرة في سلوكه، حيث يظهر ذلك في ثقته بنفسه و بقدراته ، كما تكون ظاهرة في تكيفه مع بيئة عمله ، منها تصور المستقبل و التعامل مع التعقيد و لأوضاع المتقلبة . و تظهر كذلك هذه السمات في تعامله مع المرؤوسين حيث يسعى إلى تقدير مجهوداتهم و تشجيعهم على المبادرة و الابتكار . ولعل أهم قدرة يجب أن تتوفر في القائد الملهم هي قدرته على التغيير ، حيث وجب عليه أن يدرك مدى الحاجة له في المنظمة. و بالتالي وضع رؤية جديدة تتوافق و أهداف التغيير المطلوب و من ثم مقدرته على إيصال هذه الرؤية للتابعين و تحفيزهم على تطبيقها و الالتزام بها و العمل للوصول إليها .

ثالثاً : محددات فعالية القيادة الملهمّة :



الشكل رقم ( 4 ) يوضح محددات بناء فعالية القيادة

من إعداد : الطالبة .

يلعب القادة الملهمون دورا محوريا في صياغة القيم و ثقافات المنظمة ،و لكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية و التفاعلية ، و من هذا المنطلق يتعين على القادة الملهمين في يومنا هذا امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم و قيادة التغيير .  
( القحطاني : 2001 ،ص135 )

و تتمثل هذه المهارات في قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه و احترامهم و حسن التعامل معهم و قدرته على بث روح الحماس لديهم و إلهامهم و تحفيزهم و جعلهم يطلقون طاقاتهم الكامنة و يعلمهم كيف يستغلونها على النحو الأمثل. و يجب أن يكون قادرا على مواكبة التطورات و التحكم في زمام الأمور الحاضرة و المستقبلية و قادرا على الإبداع و الابتكار و دعمه للاتصال المتبادل بينه و بين مرؤوسيه.

فلبناء القيادة الملهمّة من اللازم أن تتحقق هذه المهارات و القدرات الذي القائد الإداري، حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه. و لهذا فغنه يجب إعداد القيادات الإدارية الملهمّة ذات الكفاءة العالية لمواجهة جل التغييرات و التحديات المستقبلية إعدادا جيدا متكاملًا مستجيبًا لمتطلبات التطور، و يبدأ هذا الإعداد من توفر المحددات السالفة الذكر في القائد الإداري .

### رابعاً: مناقشة بحثية لواقع القيادة الملهمّة في المؤسسة الجزائرية .

على غرار مختلف دول العالم ، باشرت الجزائر منذ الاستقلال إصلاحات عديدة على جهازها الإداري بغية تحقيق التنمية الوطنية الشاملة تجسيدا للحكمة القائلة "إن لم تتقدم تتقادم " و قد واجهت الإدارة الجزائرية و هي في طريقها نحو المحاولة بالنهوض العديد من التناقضات و المشكلات التي مست القائد بالدرجة الأولى .

حيث أصبح القادة الإداريون يعيشون في وسط مليء بالمعوقات التنظيمية ، في مقدمتها نجد سيادة التنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على التسلسل الهرمي و طول الإجراءات ،إضافة إلى القوانين التي يجب الرجوع إليها في كل مرة. هذا إلى جانب تهميش الكوادر الإدارية من خلال اللامركزية المكبلة للسلطات و الصلاحيات و القائلة للتفويض الحقيقي و الإبداع الفعال . و الأخطر من كل ذلك هو رفض القيادات للتغيير خوفا على مناصبهم و نفوذهم لتركوا الأوضاع على حالها في جو تسوده الوساطة و الرشوة و المحسوبية ( عبد الرحمان الشلاش : 2007 ، ص 143 )

هذه التناقضات التي كانت تعيش في خضمها الإدارة الجزائرية ، جعلتها تعاني من مشكلات عديدة و شوائب جمّة و التي تتمثل في البيروقراطية المتصلبة و التهرب من المسؤولية و الفساد الإداري و غيرها من المشاكل الأخرى. و هي على العموم مشكلات تتخبط فيها جميع دول العالم .

وهذه المشكلات تجعل من الإدارة العمومية تعاني وتعرقل طريقها نحو تحقيق أهدافها، حيث تساهم كل من البيروقراطية المتصلبة والتي تعني تميز سلوك القادة الإداريين بالتطبيق الحرفي لأوامر القيادات العليا . الأمر الذي أدى إلى توسيع الفجوة بينهم وبين مرؤوسيهم ، حيث نتج عنه صعوبة الاتصال بين القمة والقاعدة وبطء في اتخاذ القرارات و تنفيذها . والمركزية الشديدة حيث يميل القادة في الجزائر نحو المركزية في اتخاذ القرارات ليتمكنوا من السيطرة على زمام الأمور بأنفسهم وتوليد باقي العوامل المذكورة أعلاه .(عمار بوحوش:1984،ص214) . حيث يؤدي كل ذلك إلى قتل روح الإبداع ويضع الموظف في روتين ممل بشكل يجعله يتهرب من المسؤولية ويتجه إلى كسب تأييد قادته ليصبح يوما ما في مكانهم. ومن المعروف أن المرؤوسين يتأثرون برؤسائهم ، فالطبيعة المتسلطة و شخصانية الوظيفة لها صفات يتأثر بها الموظفون العموميون الجزائريون و تجعلهم يقتدون بسلوكيات قادتهم . وهذه الصفات وجدت نفسها في مناخ يعدم فيه الرضا الوظيفي فتطورت لتشكّل حالة تسبب أصبحت راسخة في ثقافة الموظف الجزائري .(كريمة لعربي :2009،ص148) . ومن أبرز هذه الصفات : التأخر عن العمل ، سوء معاملة العمال ، ضعف روح المبادرة ، محاربة التغيير وقتل روح الإبداع والابتكار . كل هذه المظاهر والصفات السلبية التي كان يعاني منها العاملين حتى أصبحوا يسرون على النهج الذي يسير عليه قادتهم .

و بالرغم من سعي المؤسسة الجزائرية إلى خلق قائد ملم داخلها إلا أنها لم تفلح في ذلك نتيجة للنظام الداخلي الذي تسير على خطاه مما أثر بطريقة سلبية عليها من جهة وعلى العاملين بها من جهة أخرى .

# الفصل الثالث

الانغماس الوظيفي للعامل في ظل  
علم اجتماع التنظيم

فَرِّدْ بَيْنَهُمُ الْوَسْطَىٰ فِي مَا تَقُولُ وَكُنْ لَهُمْ سُرَّةَ

بُرُوجِهِمْ لِيَبْغُضُوا إِلَيْكَ

وَيُحِبُّوكَ بِمَا قَدَّمْتَ

### أولاً : الانغماس الوظيفي والإسهاب المفاهيمي :

لقد أسهمت الجهود العلمية في بلورة تراكم معرفي جدير للمراجعة حول موضوع الوظيفي الذي نال اهتماما كبيرا من قبل العديد من الباحثين والمنظرين السلوكيين منذ بدايات القرن العشرين وحتى وقتنا هذا ، وهذا الاهتمام قاد إلى تكوين فهم شامل حول الموضوع نتيجة لارتباطه بسلوكيات العامل وتفاعل مع العمل وتعامله مع الآخرين في المنظمة من جهة ، لينعكس ذلك على نجاح المنظمة وتفوقها من جهة أخرى .

حيث عرف "Roth bard" الانغماس الوظيفي بأنه : " حالة نفسية تتضمن مكونين هما التفاني والذي يشير إلى التوافر المعرفي ومقدار الوقت الذي ينفقه الفرد بدوره بالتفكير في العمل والانهماك الذي يشير إلى قوة تركيز الفرد على الدور الذي يقوم به " . (رنا ناصر : 2017 ، ص 34).

فالعامل المنغمس وظيفيا يتمتع بالخبرة والعديد من المهارات والمعارف التي تمكنه من احتواء وظيفته القيام بها على أكمل وجه مع مستوى عالي من الطاقة والرغبة في القيام بدوره داخل المؤسسة كما ينبغي. وذكر " Pollock " أن الانغماس الوظيفي هو : " الاندماج الداخلي للفرد في العمل ، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله " . ( أحمد ديب محمد ماضي : 2014 ، ص 24 ) .

بمعنى أن يحب الفرد عمله و أن يكون مرتبطا ومهتما به ، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون عملهم .

وعرفه " Havental " بأنه: "مخرجات سلوكية تتمثل بمستوى الاحتواء والتفاعل و الالتزام العالي و الحماس والتأثير الايجابي الذي يمتلكه الفرد تجاه الوظيفة التي يقوم بها." (رنا ناصر : 2017 ، ص 35) . فكلما زادت درجة تعلق الفرد وانغماسه بعمله كلما أصبح العامل أكثر تمسكا بعمله ويشعر بأن الوقت ينتهي بسرعة حيث يصبح من الصعب عزل أو فصل نفسه عن العمل .

كما يرى "Horter" وزملائه أن الانغماس الوظيفي هو : " الالتزام والمشاركة ورضا الفرد مع الحماس نحو العمل " . (إحسان دهش جلاب . وآخرون : ب س ، ص 155 ) .

فعندما يكون الفرد منغمسا في عمله فذلك يساهم في تعزيز الأداء ، و الالتزام بالعمل وتحقيق نسبة أكبر من مخرجات العمل ، و إن الأفراد المنغمسين يسهمون في رفع مستوى مؤسستهم وتحسين أدائها .

ويعرف كذلك بأنه : " شعور الفرد بتعلقه بالمنظمة من أجل التميز والسعي لخلق حالة من التطور والتحسين المستمر ، ولما تحقق أهداف المنظمة مع شعورهم بالحماس تجاه العمل". (رامي مزيق ،علي يونس ميا : 2017 ،ص50).

فالانغماس الوظيفي هو عمل ايجابي ذا صلة بقوة تفاني وإخلاص العمال تجاه مهنتهم و منظمتهم، إذ يمثل التوجهات المتعلقة بكيفية استثمار الفرد لشعوره تجاه وظيفته وعن مستوى التزامه واندماجه مع الآخرين في العمل و شدة تمسكه بقيم المؤسسة من أجل تحسين أدائها .

ويوجد مقاييس متعارف عليها لقياس الانغماس الوظيفي، و تتمثل في :

أ - مقياس لودال و كينجر ( Lodahl et Kenjer ,1965 ) :

يعتبر من أكثر المقاييس استخداما في قياس الانغماس الوظيفي ،ويتكون من (20) فقرة حيث يتم تصميم المقياس على شكل مقياس "ليكرت" ذي النقاط الخمس والمتراوح من أوافق بشدة إلى غير أوافق بشدة .

ب مقياس وايت راح ( White et Ruh,1973 ) :

هو مقياس يتكون من 9 فقرات ،ويصمم على شكل مقياس "ليكرت" الخماسي والمتراوح من أوافق بشدة إلى غير أوافق بشدة ،ويحسب المتوسط الحاصل على إجابات على النقاط التسعة لينتج عندها النتيجة الفردية للانغماس الوظيفي ( بن محمد العيد حمامة : 2018 ،ص59) .

ج مقياس كاننجو ( Kanungo,1982 ) :

وهو من المقاييس المعروفة لقياس الانغماس الوظيفي ،ويتكون من (10) فقرات ويصمم على شكل مقياس "ليكرت" ذي النقاط الخمس والمتراوح من أوافق بشدة إلى غير أوافق بشدة .

د - مقياس باولي ( Paull y etal,1994 ) :

وهو مقياس يتكون من (27) فقرة وتم تطويره من قبل (Paully etal(1994) والذي قسم الانغماس الوظيفي إلى جزأين هما : دور الموظف ووضع الموظف ،ويمثل الدور مدى انغماس الفرد في المهام الخاصة بوظيفته ،أما الوضع فيمثل الدرجة التي تجعل الفرد ينفذ مهام وظيفته ،الحالية منغمسا ،ويصمم على شكل مقياس "ليكرت" السباعي ،والمتراوح بين أوافق بشدة وغير أوافق بشدة ( محمد شفيق سعيد المصري : 2015،ص34) .

أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا أوافق بشدة
------------	-------	-------	-------	---------------

الشكل رقم (5) يوضح مقياس ليكرت

المصدر : فوزي حبيب حافظ :1425 هـ ،ص36 .

إن الموظف المنغمس أكثر رغبة في التضحية من أجل مؤسسته ،فالأشخاص ذو الانغماس الوظيفي القوي يصبحون أيضا بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداد للتضحية من أجل بقاء المؤسسة و استمرارها .

فالانغماس الوظيفي يتمثل في درجة التزام العامل بعمله ،وشدة ارتباطه بالمؤسسة التي يعمل بها،ومدى حماسه وتفانيه أثناء أداء مهام وظيفته ساعيا بذلك إلى الارتقاء بمؤسسته نحو الأفضل حيث يصبح من الصعب فصل العامل عن وظيفته أو عن المؤسسة .

ثانيا: الانغماس الوظيفي في ظل المقاربات النظرية :

i. منطلقات بيتر دراكر \* والحماس العمالي :

يقول "بيتر دراكر" في عام 1954 إن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام ،كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه، و أن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل ،لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في الجهود . (صلاح عبد الباقي : ص374) .

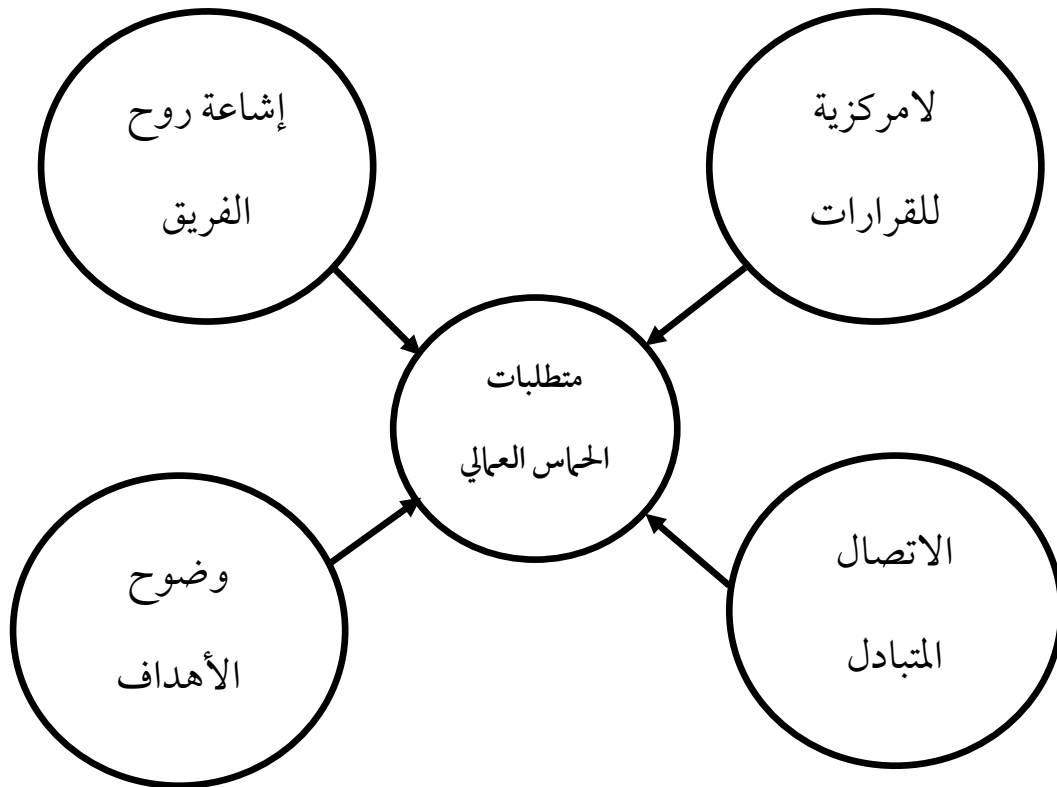
فمن الواضح أن لكل مؤسسة مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وهذه الأهداف من الضرورة أن تكون الأولويات لدى كل فرد يعمل داخل هذه المؤسسة ،وأن تحديد الأهداف بكل وضوح ودقة يؤدي إلى مضاعفة الفرد لمجهوداته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف تعود عليه بالفائدة حيث يصبح العامل أكثر حرصا وحماسا على عمله من أجل الحصول على الفائدة المتوقعة من تحقيق الأهداف . إن جل الإدارات التنظيمية تسعى إلى خلق الحماس لدى عمالها ولتحقيق ذلك على أرض الواقع يجب على

(\*) بيتر دراكر (1909-2005): كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي يهودي ، أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة ، من بين مؤلفاته : "نهاية الرجل الاقتصادي"، "مستقبل الرجل الصناعي" .

إدارة المؤسسة أن تتبع سياسة أو خطة تمكنها من الوصول والحصول على أهدافها وهذا ما يحاكيه "بيتر دراكر" في نظريته "الإدارة بالأهداف". فالإداريون دائما يسعون إلى الحصول على نتائج ايجابية تنفق وأهداف المنظمة. فهي أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس و المرؤوس في كافة المستويات الإدارية على وضع أهداف قابلة للتحقق تمثل محصلة الأهداف المختلفة للفئات المشاركة في نشاط المنظمة الإيجابي. (صبحي جبر عيسى :2004، ص58).

فقد أصبح من المألوف أن يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي يقومون بتحقيقها، وقد أصبح هذا الأسلوب شائع الاستخدام خلال السنوات الأخيرة حيث لم يكن من المقبول أن يكن من المقبول أن يقوم العاملون بتحديد ووضع الأهداف فإنه يتوجب على كل مؤسسة تهدف إلى النجاح إشاعة روح الفريق لكي تحول الجهود الفردية إلى جهد عام يسهم في تحقيق أهداف واضحة ( صلاح عبد الباقي:1988، ص374).

فالحماس العمالي سلوك إنساني تعمل أي مؤسسة استنارته من خلال استيراتيجية واضحة المعالم بفرض تحقيق المنفعة والفائدة للعمال والمؤسسة ككل .



الشكل رقم (6) يوضح متطلبات الحماس العمالي

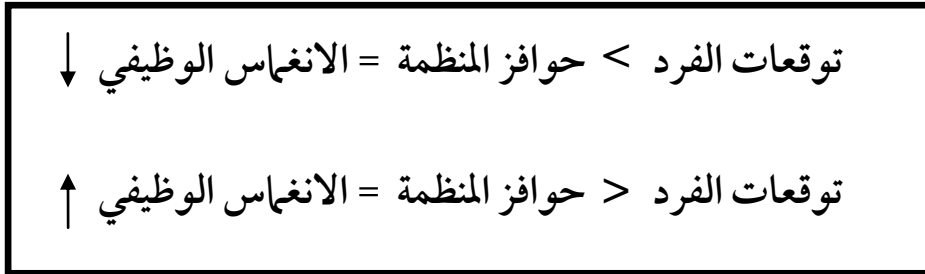
من إعداد : الطالبة .

ii. منطلقات "فروم" \*والثفاني العمالي :

لقد توصل "فروم" 1964 من خلال دراساته أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم، وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل و رغبة الموظف في التصرف وفقا للنتائج المتوقعة من تصرفه (محمد سعيد شفيق المصري : 2015،ص14) .

حيث يجب على كل عامل أن يتصرف بإيجابية داخل المؤسسة مما يؤدي ذلك إلى تحسين وتوطيد العلاقة بينه و بين القائد الأمر الذي يجعل منه يسعى دائما إلى مساعدته وظيفيا .

ويتحدد انغماس الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل، و تكون نتائج هذا التفاعل في الشكل التالي :



الشكل رقم (7) متطلبات الانغماس الوظيفي عند فروم

المصدر : عمار بن محمد العيد حمامة : 2018،ص51 .

وإذا كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المنظمة سيزداد انغماسه الوظيفي،وفي المقابل عندما تكون التوقعات أكبر من حوافز المنظمة سيقبل انغماسه الوظيفي.(عمار بن محمد:2018،ص52) .

(\* ) إيريك فروم(1900-1980):عالم نفس و فيلسوف ألماني أمريكي ، اتجه إلى دراسة علم الاجتماع العام سنة 1919،و درس تحت إشراف عالم الاجتماع ألفريد فيبر ، من بين اهتماماته الرئيسية النظرية الاجتماعية و الماركسية، من أعماله " الخوف و الحرية"، "المجتمع العاقل".

iii. منطلقات " براون " \* والاستيعاب العمالي :

قام " براون " 1996 بمراجعة الدراسات التجريبية التي تمت على الانغماس الوظيفي ، وبناء على هذه المراجعة توصل إلى النموذج الموضح بالشكل (4) ويفصل هذا النموذج محددات ونتائج الانغماس الوظيفي ، والمتغيرات التي يرتبط بها بطريقة تبادلية ، ويصف " براون " الشخص المنغمس وظيفيا على النحو التالي :

• من حيث الخصائص الشخصية :

لديه إيمان شديد باختلافات العمل ، وحاضر داخلي مرتفع ، وشعور عالي باحترام الذات ، إلا أن الشخص المنغمس وظيفيا لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديموغرافية .

• من حيث خصائص الوظيفة و سلوكات الإشراف :

يهتم الشخص المنغمس وظيفيا بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مختلفة من المهارات ( عمار العيد حمامة : 2018، ص53) . إضافة إلى ذلك نجده يهتم بالأعمال التي يمكن أن يتصور نتائجها أثناء العمل ، وتربطه علاقة إيجابية مع المشرح حيث يوفر له تغذية راجعة كافية عن أدائه .

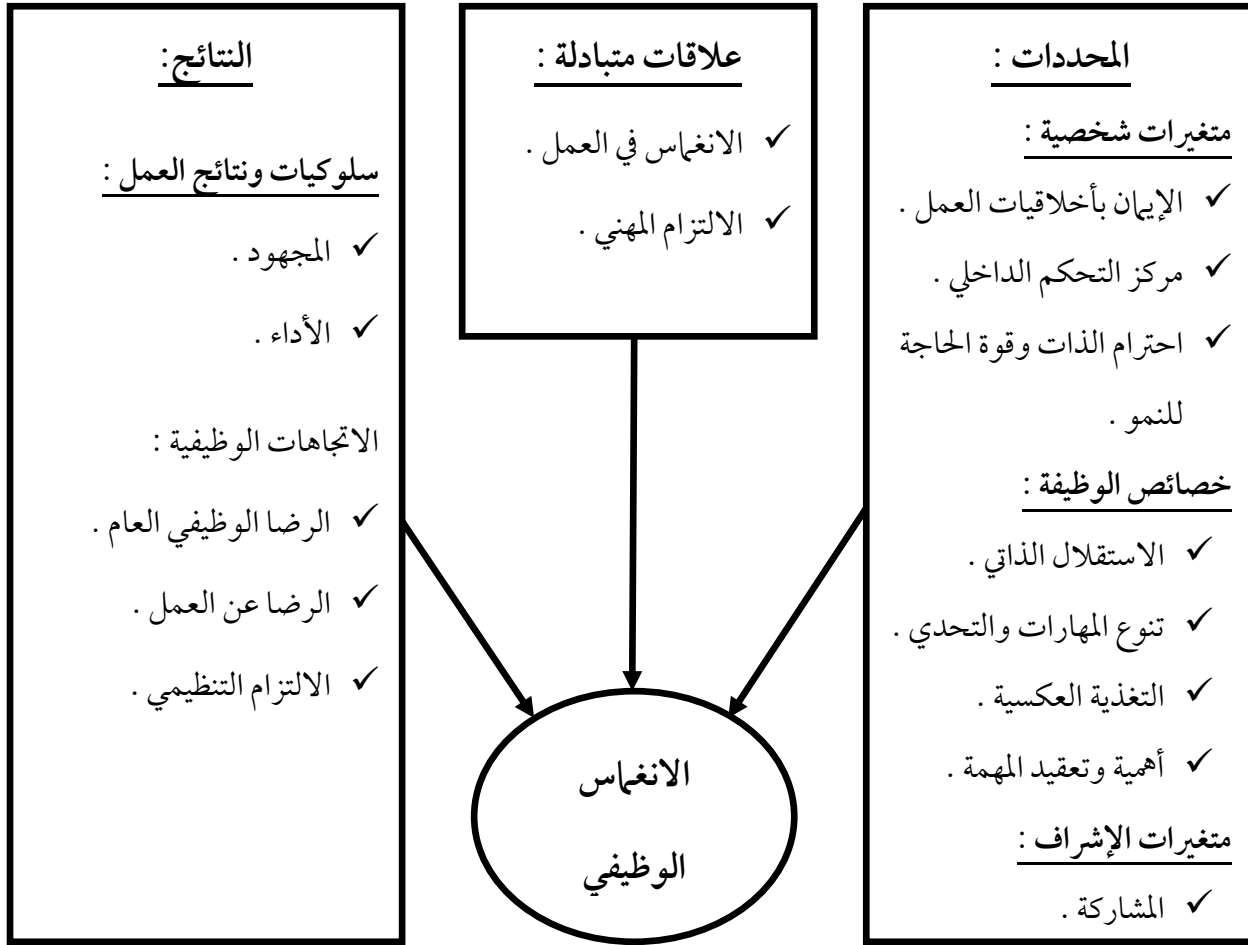
• من حيث الاتجاهات الوظيفية :

• يتميز الشخص المنغمس وظيفيا بأن لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته حتى مع إدراكه لضعف اهتمام مشرفه بمروؤسيه .

فكلما زادت درجة انغماس العامل في عمله كلما انعكس ذلك بطريقة ايجابية على المؤسسة في مختل جوانبها ، بغض النظر عن الطريقة التي يتعامل فيها الرئيس مع مروؤسيه فإن حب العامل لوظيفته وتعلقه بها يبقى مستمرا .

(\*) فيليب براون: عالم اجتماع بريطاني ، ولد في 21 أبريل 1957، في المملكة المتحدة الأمريكية ، درس في جامعة

"سوانسي" .

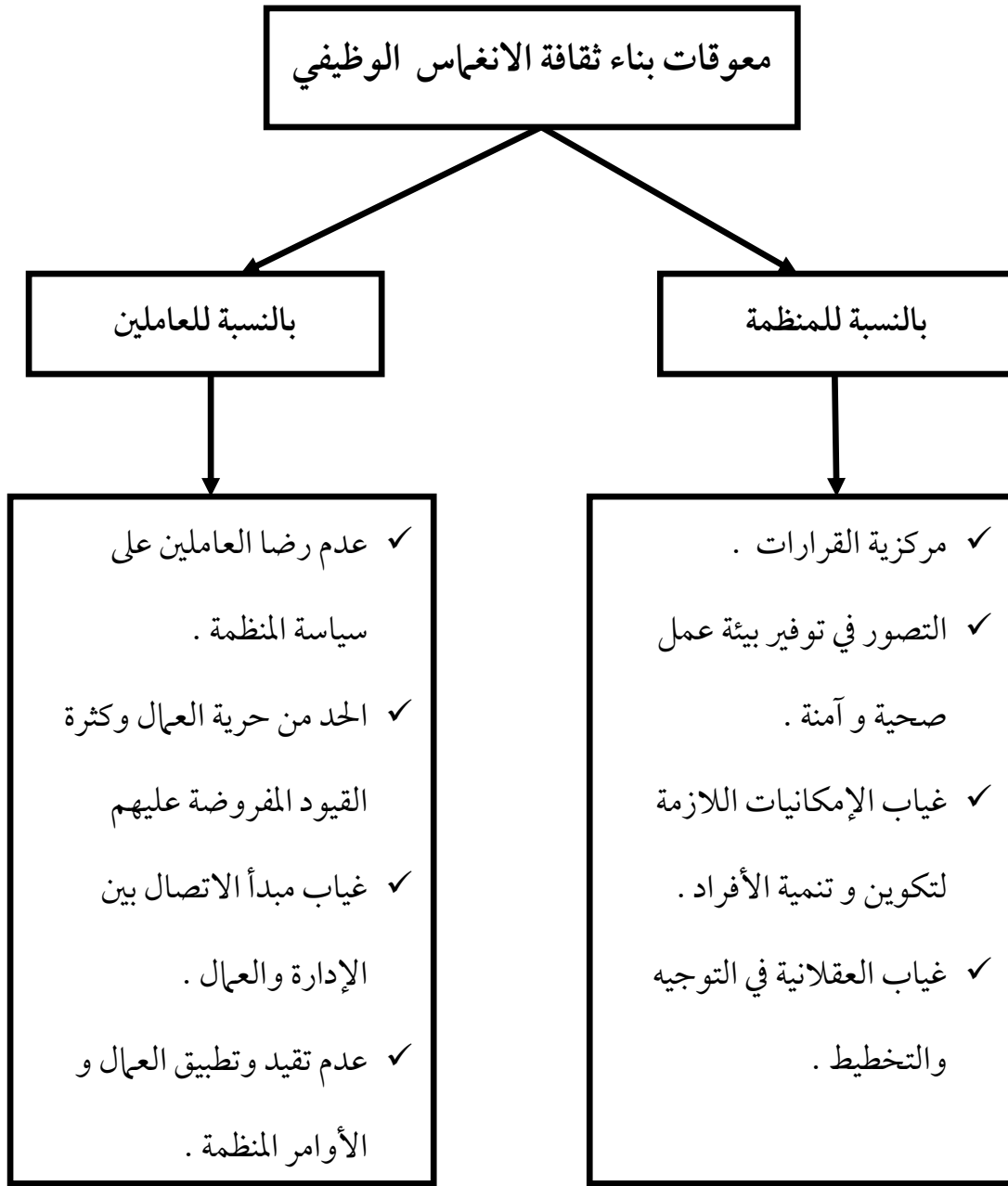


الشكل رقم (8) يوضح متطلبات الانغماس الوظيفي عند براون

المصدر : محمد سعيد شفيق : 2015، ص16 .

### ثالثاً معوقات بناء الانغماس الوظيفي :

لطالما أولى الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي بالغ الاهتمام لموضوع الانغماس الوظيفي باعتباره أحد العناصر الهامة واللازمة لفهم السلوك التنظيمي للأفراد داخل بيئة العمل . حيث توجد العديد من المعوقات داخل المناخ التنظيمي تؤدي إلى عدم انغماس العاملين في وظائفهم وضعف العلاقة بين العامل ووظيفته والتي نذكر منها :



الشكل رقم (9) يوضح معوقات بناء ثقافة الانغماس الوظيفي.

من إعداد : الطالبة .

فمن العوامل الأساسية التي تحد من انغماس العامل في وظيفته هو إتباع سياسة اللاديموقراطية داخل المؤسسة والتي تقوم على مركزية اتخاذ القرارات سواء التي تخص المؤسسة أو تخص العمال ،التطبيق الصارم للقواعد والتعليمات الداخلية ،الرقابة للسيقة وعدم شعور العمال بالارتياح أثناء أدائهم لعملهم . كذلك عدم وجود بيئة عمل مناسبة حيث يعتبر هذا العامل من الأولويات التي يجب على كل مؤسسة أن تسعى إلى تحقيقها .

فغياب هذه العوامل داخل أي مؤسسة يزيد من إحداث بلورة الاغتراب الوظيفي والصمت التنظيمي الذي يعتبر كرد فعل للعاملين، حيث يؤدي هذا الأمر إلى ضعف اهتمام العامل بوظيفته وتلاشي حماسه وتفانيه من خلال نقص الجهد المبذول في أداء العمل، المماثلة وبالتالي يعد الموظف عن المتطلبات الوظيفية والتنظيمية .

#### رابعاً : مناقشة بحثية لواقع الانغماس الوظيفي في المؤسسة الجزائرية :

إن الاستقطاب الفكري الذي حضت به التنمية الاقتصادية من طرف المختصين والمهتمين أدى إلى ظهور مفاهيم عديدة بالإضافة إلى الجانب التخصصي للاتجاهات النظرية لأصحابها، فجاءت بذلك في الممارسات المشوهة، وأصبحت عاملاً للتردي في خصم التئات الثلاث : التخلف، التجزئة والتعبئة بدلاً من الاستقلالية والتقدم وعليه اشترط أن تكون التنمية متكاملة ومركزة على الإنسان وموجهة للداخل عامة . ولا يفهم من هذا إتباع مثل هذه السياسة لتحقيق التنمية الشاملة، دون حدوث هزات أو تراوح وإنما يؤدي في مثل هذه الظروف إلى إحداث التغيير في البناء الاجتماعي وفي المفاهيم السائدة في المجتمع وهذا لا يأتي دون بروز مؤيدين و معارضين تصطدم مصالح بعضهم مع بعض يتعدى أثر ذلك في نهاية المطاف ليصيب مدى جذرية عملية التنمية أساساً .(إسماعيل قيرة، علي غربي، 2001، ص128).

في هذا الإطار نلاحظ أن المجتمع الجزائري في صيرورته التنظيمية قد عرف العديد من التحولات في مختلف جوانبه تميزت بحركية اجتماعية واسعة، فهذه التحولات السريعة التي حولت بعمق البناء الاجتماعي ساعدت في ذلك الوقت على إحداث التباسات وتوترات بين الفئات العمالية والأجهزة الإدارية في المؤسسات الصناعية، وعلى هذا الأساس تجد الملاحظة أن المشكلات الصناعية في الجزائر مست كل جوانب وأثرت عليهم خاصة الجانب الاقتصادي الذي اتخذ بذلك أشكالاً مختلفة ولو نسبياً من مرحلة إلى أخرى .

وهذا ماحاكته المرحلة الممتدة من الاستقلال إلى بداية السبعينات حيث لم تلقى هذه المرحلة - التسيير الذاتي - تحالف الطبقة السياسية الوطنية لمختلف تشكيلاتها السياسية بل إن اختلاف المشاريع الإيديولوجية للطبقة السياسية عرقل تطور هذا الأسلوب من تنظيم العمل، ذلك أن التشكيلة المدنية ومؤسسات الدولة غير متجانسة من حيث خلفياتها الإيديولوجية ( بشاينية سعد :2002، ص222).

كذلك تميزت هذه المرحلة بتقلص حجم الماركة العملية إلى درجة كبيرة حيث أصبح العمال مهمشين داخل المؤسسات مما أدى ذلك إلى ضعف نشاطهم وعدم رغبتهم في العمل وهذا ما جعل من التفاهم و

التعاون بالأمر العسير تحقيقه بين الفئات الفاعلة، فالكل يرى نفسه على جادة الصواب متجاهلين بذلك الأحكام و القوانين التي تحم المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور بوادر التوتر والقلق بين الفئات الفاعلة وبعدها عن الواقع الذي كان مفروضاً أن يكون . لتخوض بعد ذلك تجربة ثانية وهي التسيير الاشتراكي للمؤسسات ،حيث سعت المؤسسات في هذه المرحلة على اتجاه صيغة للتجسيد المشاركة الفعالة في التسيير ،وكذلك تحول تسيير المؤسسة الوطنية العمومية من الأسلوب التقليدي إلى أسلوب جديد يتخذ من العاملين عناصر نشطة تضطلع بمهام التسيير و الرقابة من خلال مساهمتهم الفعالية في ذلك حيث يقوم العاملين بوظيفتين رئيسيتين داخل المؤسسة تتمثل في المساهمة في اتخاذ القرار من جهة والرقابة على تسيير المؤسسة من جهة أخرى .(بن عنتر عبد الرحمان :2002،ص112). فبإعطاء هذه الوظيفة للعمال يولد لديهم شعور بأن لديهم مكانة داخل المؤسسة مما ينعكس هذا بالإيجاب على أدائهم فيؤدي ذلك إلى زيادة تعلقهم بمؤسستهم ويكون دائماً لديهم مستوى عال من الطاقة جاهزين دائماً لبذل أقصى جهد لديهم للقيام بالعمل و إنهاء مهامهم في الوقت المحدد .

وبالرغم من أن التسيير الاشتراكي سعى لإقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل إلا أن هذه الصورة المثالية ظلت بعيدة التحقق بل على العكس من ذلك ،فالقوانين قدت حدثت من حرية الطبقة العاملة من خلال إتباعها للبيروقراطية بحيث تم منعهم من التعبير وإبداء الرأي حتى حقهم في الإضراب تعبيراً عن عدم تحقيق مطالبهم أو رفضهم لطريقة تنظيم العمل . ثم جاءت مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية بكونها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح الإبداع والابتكار فإن إعادة الهيكلة لم تحقق ما كان متوقفاً منها فقد شهدت توترات واضطرابات اجتماعية عبرت من خلالها الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية .(يوسف سعدون :ب س،ص28،27) .مما أدى ذلك إلى بروز التفكير السلبي اتجاه المؤسسة وهذا ما حدد معالم فشلها كمرحلة تنموية .

أما مرحلة استقلالية المؤسسة كنظام قد منح المؤسسة الإنتاجية سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة وذلك في إطار أسلوب تنظيمي يقوم على أساس المركزية الإدارية بموجب قوانين الاستقلالية تكون الإدارة مسئولة عن مجالات عديدة مثل :التوظيف ،التكوين ،الترفيات ،التأديب . غير أن ذلك لا يعني من وجهة نظر المشرعين منها سلطة ممارسة بعض الأساليب القهر على الأفراد داخل التنظيم بقصد إخضاعهم لسيطرتها ،بل إدخال بعض التعديلات التي تتماشى وأهداف المؤسسة .(يوسف سعدون :ب س ،ص32،31) .

فقد جاءت مرحلة الاستقلالية لتضفي على المؤسسة الجزائرية طابعا جديدا غير الذي كانت عليه في المراحل التي سبقتها ، حيث عملت هذه المرحلة على إعادة خلق الثقة بين العمال والإدارة من خلال خلق روح المبادرة و الإبداع والابتكار ، وإعطائهم الاستقلالية التامة في القيام بعملهم حيث أدى ذلك إلى زيادة تعلق وتماسك العمال بعملهم من جهة و بالمؤسسة التي يعملون فيها من جهة أخرى .

الفصل الرابع  
القيادة الملهمه في ظل  
أبعاد الانغماس  
الوظيفي

أولاً: التأثير المثالي و تفاني العمال :

### 1. احترام وتقدير العمال و زيادة الحماس والإلهام في إنجاز الأعمال :

يتحلّى القائد الملهم بمجموعة من القدرات من بينها كسب ثقة وإعجاب واحترام وتقدير العاملين ، وعده المثل الأعلى بحيث يقوم التابعين بتقليد القائد و الانصياع لهو لكل مطالبه برغبتهم .  
و يقوم القائد باحترام و تقدير التابعين من خلال :

- ✓ حسن معاملة التابعين من خلال مجاملتهم ومسايرتهم و التعامل معهم بلطف .
- ✓ تشجيعهم على إبداء آرائهم و أفكارهم .
- ✓ تقديم المساعدة لهم عند الحاجة .
- ✓ حسن الإنصات لهم وعدم مقاطعتهم .
- ✓ عدم اهانتهم أو الاستهزاء بهم .

فكل هذا من شأنه أن يجعل العمال أكثر حماسا و إلهاما في أداء عملهم .  
يسعى القائد دائما إلى الهام مرؤوسيه و بث روح المبادرة والحماس فيهم مما يسهل عليهم إنجاز أعمالهم، ويبث فيهم روح التفاؤل و التشجيع على الصمود أمام كل المصاعب التي يواجهونها، كذلك يكون من السهل على الأفراد داخل المؤسسة أن يتكيفوا و يتأقلموا مع كل المتغيرات .  
والعمال الذين يقودهم الإلهام يكون أدائهم جيدا بالمقارنة مع العمال الذين تقودهم السيطرة ، هذا بالضبط ما يجب على القادة الملهمون القيام به (محمد الصيرفي: 2009، ص35) . فهم يلهمون أتباعهم ويرفعون مستوى الحماس لديهم بهدف تحويل المنظمة والعاملين إلى وضع أفضل .

### 2. رفع معنويات العمال وتنمية روح المبادرة لديهم :

إن الاهتمام بالروح المعنوية موجود منذ القدم، حيث اهتم مجموعة من الباحثين في مجال الإدارة وعلم النفس الصناعي بالقيام بالعديد من الدراسات على هذا المفهوم، والتي من أشهرها ' تجارب هاوثورن ' التي بحثت في علاقة الإنتاج ببعض المتغيرات المادية، حيث بينت أن الإنتاج يتأثر بعامل آخر أكثر أهمية وهو الروح المعنوية للعمال، وأنها هي المحدد الأساسي لمستوى الكفاية الإنتاجية و أنها ذات أهمية أكثر من المتغيرات المادية (الجريسي: 2010، ص17) . الروح المعنوية تعتبر من الأولويات التي يجب أن تسعى كل مؤسسة إلى الاهتمام بها ورفعتها لدى عمالها، وهي عبارة عن وجود رغبة ودافعية للعمل، الاهتمام بالعمل ومحاولة تحسينه، الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، والميل إلى التعاون .

إن إحساس العاملين بالإنصاف والعدل يعزز لديهم الفخر والاعتزاز بانتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها ، وهذا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين بمعنى اتجاه الأفراد نحو بيئة العمل أو التعاون الذاتي من طرفهم ببذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية في خدمة أو معرفة المؤسسات التي يعملون بها. (مراد زعيبي:2008،ص146). فيصبح العامل يسعى دائما للبحث عن التغيير وعن طرق عمل جديدة، يستعمل كل فرصة تأتيه بطريقة بناءة ويقوم دائما بتقديم آراءه و المشاركة الدائمة، حتى أنه يقوم باقتراح حلول لبعض المشاكل التي تعاني منها المؤسسة .

وتعود مهمة رفع الروح المعنوية وترسيخ روح المبادرة لدى العمال داخل المؤسسة إلى القائد بالدرجة الأولى باعتباره العنصر الرئيسي الذي يتعامل معه العمال، فكلما كان القائد منصفاً يمارسته الإدارية كلما زادت روح المبادرة وارتفعت الروح المعنوية لدى العمال أدى ذلك إلى توطيد العلاقة بينهم والثقة المتبادلة ويصبحون أكثر اتقانا في أداء عملهم .

### ثانياً: الحفز الإلهامي وحماس العمال:

#### 1. إثارة روح التحدي ورفع مستوى الطاقة لدى العمال:

تعرف الأدبيات الاقتصادية سياسة التحدي بأنها مجمل السياسات التي تؤثر على المنافسة في مؤسسة معينة، وأنها مجمل الحزم والإجراءات التي تمكن استخدامها لترقية السلوك التنافسي لدى العمال والتي تسعى دائماً إلى تشجيع المنافسة وخلق البيئة الملائمة لزيادة التنافس داخل المؤسسة. (عيسى محمد الغزالي:2004،ص3) .

ويتم إثارة روح التحدي لدى العمال من خلال التواصل المستمر بين القائد و مرؤوسيه، والشفافية والمساواة في التعامل مع جميع العمال، وتوفير الثقة المتبادلة، إضافة إلى التسامح في حالات الفشل والتقصير وعدّ ذلك وسيلة للتعلم وتشجيعهم على الابتكار والإبداع والسعي المستمر إلى التطوير والتغيير عند الحاجة .

يسعى دائماً القائد الملهم إلى الوصول إلى الدوافع الكامنة والظاهرة لدى الأفراد التابعين له ثم يعمل على إشباع حاجاتهم من أجل استثمار أقصى طاقاتهم بهدف تحقيق لتغيير مقصود من خلال استخدام الإلهام والرؤى المشتركة.(الهلاي:2001، ص15) . من ضمن الأهداف الرئيسية التي يجب على القائد أن يحققها لدى العمال هي رفع مستويات التفكير و زيادة الوعي لديهم وتحفيزهم ورفع معنوياتهم من أجل مضاعفات جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة حيث يدفعهم للأداء بمستويات طاقة عالية تفوق

المستويات التي حددتها المؤسسة، وجعلهم يتبنون أفكار المؤسسة حتى تصبح تصرفاتهم تعكس هدف وجود المنظمة .

## 2. تشجيع العمل الجماعي وتنمية روح المشاركة الفعالة لدى العمال:

لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة الملهمون يشركون جميع العمال الذين يعملون في المؤسسة، لأنهم يدركون أنه في مؤسسات اليوم لا توجد حدود ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من العاملين. (القحطاني:2001، ص132). ويتم ذلك من خلال وضع هدف مشترك تسعى المؤسسة لتحقيقه، من خلاله يعمل القادة على رفع مستوى مهارات العاملين وتشجيعهم على العمل الجماعي، وكل هذا من شأنه أن ينتمي روح المشاركة الفعالة لدى العمال .

ويعرف " كيث ديفير " المشاركة بأنها الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم. (فضيل دليو:2011،ص20). فالسماح للعاملين بالمشاركة في مختلف المواضيع والنشاطات التي تخص المؤسسة من شأنه أن يزيد من روح المبادرة لديهم مما ينعكس بطريقة إيجابية على عملهم، ويصبحون دائمي التواصل والتفاعل مع الآخرين ويسعون دائما إلى اكتساب مهارات جديدة وطرق ووسائل عمل مشتركة، كل هذا يكسب العامل الشجاعة التي تمكنه من المشاركة الفعالة داخل المؤسسة .

## ثالثا: الاستشارة الفكرية واستيعاب العمال :

### 1. دعم الآراء و الأفكار الجديدة وزيادة شدة التمسك بالدقة في الأداء :

تسعى القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا و إبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة . وهي تدعو دائما للتغيير والتطوير الدائمين لمواجهة التطورات الداخلية و الخارجية(بروس ج أفوليو:2003،ص58). ويتم ذلك من خلال مساعدة القائد لمرؤوسيه من أجل الاعتماد على التفكير الإبداعي و الجديد البعيد عن الالتزام بالحلول النمطية، حيث يسعى دائما إلى إقامة ورش عمل لتنمية مواهب و ميول وفترات العاملين . و يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين و مبتكرين ولذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة . (العمرى:2004،ص5). إن تشجيع العمال وحسن التعامل معهم

يزيدهم حبا و ولاء للمؤسسة . فالقائد الذي يعدل بين العمال من حيث العرض والتعامل، و يمدح العمال، و يشجع العمل الجماعي، الاهتمام بهم وتلبية حاجياتهم، عدم التمييز بينهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات المهمة التي تخص المؤسسة وتخصهم أيضا سيزيد ذلك من إحساسهم بالراحة والطمأنينة والاستقرار الذي ينعكس على سلوكياتهم وأدائهم بالإيجاب، بحيث يصبح العمال دقيقتين أكثر في أداء عملهم.

## 2. حل المشاكل بطرق إبداعية وعدم الإحساس بمرور الوقت :

للقائد قدرة ورغبة في جعل المرؤوسين ينظرون إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها. (العمرى:2002،ص20). فالقيادة الملهمة تقوم على التفكير غير التقليدي من أجل حل مختلف المشكلات التي تواجهها ويتم ذلك عن طريق تشجيع مبادرة العاملين و ديمقراطية القيادة وإتباع أساليب المشاركة وإثارة الدوافع للإنجاز . والقائد الملهم يجب أن يكون ملما بجميع المشكلات التي يمكن أن تمس المؤسسة، فيسعى دائما إلى زيادة وعي المرؤوسين وتشجيعهم على تبني أفكار وطرق جديدة في وظائفهم من أجل حل المشكلات وسهولة التعامل معها .

يسعى دائما العمال إلى استثمار الوقت المتاح إليهم في المنظمة ويستغلونه أحسن استغلال من أجل انجاز المهام المنوطة لهم، ويقومون بتنظيم الوقت بهدف تحديد السبل الكفيلة بالقضاء على العوامل والظروف والمواقف التي تسبب ضياع الوقت، أو الحد منها بقدر المستطاع .(حنا نصر الله:1998،ص84). فالعامل داخل المؤسسة يقوم باستغلال كل الوقت من أجل القيام بعمله و إنهاء مهامه اليومية .وعندما يكون القائد عصريا يحث مرؤوسيه على الابداع والابتكار لحل المشكلات بعيدا عن الطرق التقليدية فإن ذلك يجعلهم يشعرون بالراحة والطمأنينة ويجعلهم متمسكين أكثر بعملهم ولا يحسون بمرور الوقت أثناء العمل .

الفصل الخامس

المقاربة المنهجية

للدراصة الميدانية

أولا : مجالات الدراسة :

تعتبر مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية لأي دراسة علمية ، حيث يسمح من خلالها التعمق في فهم حيثيات الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية ، و التي تتمثل في المجال المكاني و المجال الزمني و البشري حسب ما يتوافق مع أهداف الدراسة .

المجال المكاني:ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة ، لما يتوافق مع طبيعة و أهداف الموضوع ، و قد أجريت الدراسة بشركة "مغرب بايب للأنابيب " و هي شركة ذات مسؤولية محدودة ، أسست برأس مال 694.400.000.000 ، تقع بالمنطقة الصناعية لولاية المسيلة و تتربع على مساحة قدرها 4 هكتار .

و قمنا بإجراء دراستنا في شركة "مغرب بايب للأنابيب" نتيجة لتوافرها على أبعاد دراستنا، و تماشيها مع طبيعة موضوع الدراسة .

المجال الزمني :

و يتضمن الفترة الزمنية التي يتم فيها التعمق في الواقع التنظيمي الإمبريقي من خلال المكاشفة على الواقع العيني لمتغيرات الدراسة ، و قد تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين :

المرحلة الاستطلاعية :

و قد كانت يوم 20\05\2020 ، وقد تم التعرف فيها على الشكل الداخلي للمؤسسة ، و التعرف على عدد المصالح . و في يوم 26\05\2020 تم استلام الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة ، طريقة سير النظام الداخلي و بعض الوثائق لكيفية صنع الأنابيب و تركيبها و تسويقها .

مرحلة تطبيق استمارة المقابلة و دليل المقابلة :

بعد ما تم تحكيم الاستمارة وتجريبها قبل فترة الحجر الصحي تم تطبيق الاستمارة يوم 31\05\2020 ، حيث تم توجيه بعض التعليمات للفئات العاملة و شرح مستفيض للأسئلة و متغيرات الدراسة لنسلم لهم الاستمارة قصد تعبئتها في نفس اليوم. و رغم الظروف الكابحة لعدم التفاعل وجه لوجه مع الفئات العمالية تمكنا من ملاحظة الكثير من حيثيات المتعلقة بالأنساق التسييرية و التعاملية.

في حين تم تطبيق دليل المقابلة الحرة مع مسؤول مصلحة المستخدمين يوم 03\06\2020.

المجال البشري : يبلغ العدد الإجمالي في الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية إلى 300 عامل .

### ثانيا : المنهج المستخدم :

للقيام بأي دراسة يجب على الباحث إتباع جملة من المبادئ و القواعد و الإرشادات من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقة العامة و الجوهرية و الضرورية التي تخضع لها ظواهر موضوع الدراسة.

لتحقق الدراسة أهدافها و تتأكد من مدى صدق فروضها ، دعت الإجراءات المنهجية و الفنية في خضم طبيعة الموضوع و توجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف طبيعة القيادة القائمة على التأثير المثالي و الحفز الإلهامي و الاستشارة الفكرية الداعمة و المشجعة لروح الفريق و الابتكار و الإبداع لمواكبة التطورات .و طبيعة أداء العمال القائم على الحماس و التفاني و الاستيعاب ، طالما أن إرهابات الثقة و الاحترام المتبادل متضمنة في البيئة التنظيمية .

غدى بذلك هذا المنحنى المنهجي المنوال الكافي لجعل الفئات المسيسة تضمن إجراءات جديّة لتعزيز فعاليات الأداء لبناء ثقافة الانغماس الوظيفي و الحس المنظمي داخل المؤسسة.

### ثالثا : أدوات جمع البيانات :

هناك العديد من الأدوات التي يستخدمها الباحث في جمع البيانات اللازمة . وذلك للوصول إلى المصدقية و الدقة في البحوث و الدراسات ذات الطابع العلمي ، و انطلاقا من هذا التوجه أفادت الدراسة من أداة دليل الملاحظة المباشرة ، دليل المقابلة الحرة و استمارة المقابلة .

#### 1) دليل الملاحظة المباشرة :

تعتبر من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسات الوصفية ، و هي أداة مساعدة و مدعمة لما يدلي به الباحثين ، فهي تصاحب الباحث في شتى المراحل التي يقوم بها خلال تعمقه في فهم متغيرات الدراسة. وفي ظل هذه التوضيحات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة المباشرة للكشف عن ما يستحق الملاحظة ، و يتكون دليل الملاحظة المباشرة من عدة جوانب و هي :

\* جوانب متعلقة بالظروف الفيزيائية .

\* جوانب متعلقة بطبيعة النظام الداخلي للمؤسسة .

\* جوانب متعلقة بسلوكيات العمال .

\* جوانب متعلقة بطريقة التعامل بين المسؤول و العمال من جهة و بين العمال مع بعضهم البعض من جهة أخرى .

## (2) دليل المقابلة:

تهدف المقابلة إلى الوصول للمعلومات التي لا يمكننا مشاهدتها و ذلك لقدرتها على تفسير و تحليل متغيرات الدراسة ، فقد احتوت الدراسة على دليل مقابلة واحد ، أجري مع مسؤول المستخدمين ، وقد اخترنا هذا الأخير تماشياً مع طبيعة و متطلبات العينة المدروسة، حيث يعتبر الشخص الوحيد القادر على تدعيمنا بالمعلومات التي نحتاجها عن عينة الدراسة و التي تساعدنا في إجراء دراستنا نتيجة لتفاعله الدائم و المستمر مع العينة المدروسة . و تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة .

\* أجريت المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2020\06\03 من الساعة 15:00 إلى 15:30 .

## (3) استمارة مقابلة :

تعتبر استمارة المقابلة من الأدوات الأساسية التي تساعد الباحث في جمع المعلومات اللازمة المتعلقة بموضوع دراسته.

إن الغرض المنهجي من تطبيق الاستمارة هو الوقوف على الفهم العميق و المتكامل لواقع القيادة المهمة، فنظراً للخاصية الثقافية و التعليمية لجمهور البحث ، تم تطبيق استمارة مقابلة تضمنت 42 سؤال موجه إلى 30 عامل تم استرجاع 29 استمارة و ذلك بسبب ضياع استمارة ، حيث بويت الاستمارة على مجموعة من المحاور تتماشى و متغيرات الدراسة و هي كالتالي :

المحور الأول : تضمن المحددات الإجتماعية و الاقتصادية و التي تتعلق بالخصائص المهنية للفئة الفاعلة (النوع ، السن ، الحالة الإجتماعية ، المؤهل العلمي ، الخبرة ، المستوى المهني ) .

المحور الثاني : خصص للمتغير المستقل " القيادة الملهمة " و تم تبويبه إلى ثلاثة محاور فرعية تتماشى و مؤشراتته .

المحور الثالث : خصص للمتغير التابع " الانغماس الوظيفي " و بوب إلى ثلاثة محاور فرعية تتماشى و مؤشراتته .

رابعاً : أسلوب اختيار مجتمع البحث و خصائصه :

تعتبر المعاينة في سياقها المنهجي عن مجموعة من العمليات التي يتم من خلالها بناء عينة تمثل مجتمع البحث المدروس . و نظراً لطبيعة الموضوع و أهدافه ، تم استخدام العينة العشوائية البسيطة . وتسحب العينة في هذا النوع من الأساليب بطريقة عشوائية محضة ، من خلال وضع قائمة تتضمن جميع أفراد المجتمع المدروس . و هذه القائمة مرقمة ترقيميا تسلسليا من 1 إلى آخر فرد من المجتمع المدروس ، ثم نقوم باختيار رقم عشوائي و نقوم بتحديد مسافة الاختيار ونبدأ باختيار أفراد العينة بالاعتماد على السحب العشوائي . و يمكن توضيح مبررات هذا الاختيار المنهجي كالتالي :

- لأنها تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة .
- تساعد الباحث في الوصول إلى تحقيق أهداف دراسته .
- اختصار الوقت .
- تسهل على الباحث الوصول إلى الوقائع المتعلقة بموضوع الدراسة .

# الفصل السادس

## علاقة التأثير المثالي بالانغماس الوظيفي

يقين كثير من رجال الإدارة أن العلاقات الإنسانية فصل في كتاب تنظيم العمل، وهو

مخطوون في هذا، فالعلاقات الإنسانية كل الكتاب .

يلفر شابين

أولاً : التأثير المثالي للفئات الفاعلة والخصائص المهنية :

جدول رقم (1) يوضح العلاقة بين الخبرة ومدى ثقة المسؤول المباشر في القرارات الصادرة عن العمال :

المجموع		أكثر من 10 سنوات		أكثر من 5 سنوات		1 إلى 5		الخبرة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	الثقة في القرارات الصادرة عن العمال
75,86	22	64,29	9	91,67	11	66,67	2	نعم
24,14	7	35,71	5	8,33	1	33,33	1	لا
100	29	100	14	100	12	100	3	المجموع

تمثل الخبرة مجمل السنوات التي يقضيها العامل في أداء عمله . و انطلاقاً من المعطيات الإحصائية المبورة في الجدول أعلاه ، يتضح أن الاتجاه العام و الذي جاء بنسبة 75,86% و الذي أفاد أن هناك علاقة بين الخبرة و ثقة المسؤول المباشر في القرارات الصادرة عن العمل . حيث نجد نسبة 91,67% العمال اللذين خبرتهم أكبر من 5 سنوات ، تليها نسبة 66,67% اللذين خبرتهم من 1 إلى 5 سنوات ، تليها نسبة 64,29% اللذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات قد أفروا ذلك نتيجة لأنه كلما زادت خبرة العامل كلما وثق المسؤول المباشر في قراراته ، نتيجة لخبرته الواسعة اتجاه العمل و إمامه بجميع الجوانب التي تخصه ، فيصبح يقوم به بكل انسيابية و يسهل عليه التعامل مع شتى الظروف التي تواجهه.

جدول رقم (2) يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى استخدام العمال للقدرات الفنية :

المجموع		مؤهل		متخصص		بسيط		الوضع المهني
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى استخدام القدرات الفنية
89,66	26	88,89	8	87,5	14	75	3	نعم
10,34	3	11,11	1	12,5	2	25	1	لا
100	29	100	9	100	16	100	4	المجموع

المصدر: س(6) س(35)

لقد أدت معظم الدراسات البحثية التنظيمية من خلال النتائج التي توصلت لها ، ضرورة توفير الظروف المناسبة و جل الطرق التي من شأنها أن تساهم من زيادة الكفاءة المهنية لدى المرؤوسين و تمكنهم من المتطلبات الوظيفية . و تماشياً مع المعطيات المسجلة في الجدول أعلاه أن الاتجاه العام جاء بنسبة 89,66% و الذي توزع من خلال النتائج التالية : 88,89 %ذو المستوى المهني "مؤهل " ، تليها نسبة 87,5 ذو المستوى المهني "متخصص " تليها نسبة 75% ذو المستوى المهني " بسيط " يقرون بأنهم يستثمرون معظم قدراتهم الفنية في أداء عملهم . لأن وظائفهم تستلزم ذلك بالدرجة الأولى ، حيث يجب على كل مؤسسة أن تضع برامج تدريب خاصة و ملائمة تشجع التعلم المستمر ، من أجل توفير مستويات عالية من الكفاءة و نسبة عالية من العمال الماهرين ، القادرين على القيام بمختلف الأعمال(\*) ، و هذا ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين "من الضروري تلقي الإنصاف و التشجيع من طرف المسؤولين و التقدير و التحفيز لتطوير القدرات الفنية ، من خلال استفادة المرؤوسين من خبرته و توفير المؤسسة لتكوينات داخلية و خارجية(\*\*) ، مع سعيها إلى التخلص من الممارسات السلبية التي تقلل من التحفيز الطبيعي للعمال ، و تؤثر على مستوى الإنتاجية و الأداء بشكل عام .

(\*) و هذا ما يتماشى مع معطيات مؤتمر العمل الدولي ، الدورة 97 ، 2008 ، التقرير الخامس ، مهارات من أجل تحسين الإنتاجية و نمو العمالة والتنمية .  
 (\*\*) المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2020/06/03 من الساعة 15:00 إلى 15:30 .

ثانيا : التأثير المثالي وعلاقته بتفاني العمال :

جدول رقم (3) يوضح العلاقة بين تقدير المسؤول المباشر للعمال ومدى الشعور بالحماس و الإلهام في أداء العمل:

المجموع		احترام آرائهم و أفكارهم		إعطائهم مهام مهمة		إدراج العمال في اتخاذ القرارات		تقدير العمال
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	الشعور بالحماس و الإلهام
93,10	27	75	3	91,67	11	92,31	12	نعم
6,90	2	25	1	8,33	1	7,69	1	لا
100	29	100	4	100	12	100	13	المجموع

المصدر: س (10) س (31)

إن تقدير العمال يعتبر من الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المسؤول المباشر و يسعى لتحقيقها لأنها تؤثر بطريقة إيجابية عليهم و على مؤسستهم . و بالرجوع إلى المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه يتضح أن الاتجاه العام لهذا الجدول قدر ب 93,10%، و الذي أفاد أن هناك علاقة بين تقدير العمال و شعورهم بالحماس و الإلهام في أداء عملهم ، حيث نجد 12 مفردة من المفردات المدروسة و التي جاءت بنسبة 92,31% تقر بأن إدراج العمال في اتخاذ القرارات يجعلهم يشعرون بالحماس و الإلهام ، لأن إدراج العمال في اتخاذ القرارات يعتبر من الحوافز الإيجابية التي تؤدي إلى رفع معنويات العمال و زيادة نشاطهم و جعلهم دائما يسعون إلى الابتكار و الإبداع ، فكل هذه العوامل من شأنها جعل العامل يشعر بالحماس و الإلهام أثناء أداء عمله . أما 11 مفردة من المفردات المدروسة و التي جاءت بنسبة 91,67% ترى بأن إعطاء العمال مهام مهمة من شأنه أن يولد لديهم الشعور بالحماس و الإلهام في أداء عملهم لتصبح ثقتهم بأنفسهم أكبر ، و لشعورهم بأنهم يحتلون مكانة كبيرة داخل المؤسسة و أنهم قادرين دائما على القيام بالمزيد مما يجعلهم مجتهدين أكثر و يشعرون بالحماس

و الإلهام في أداء عملهم. تم تليها نسبة 75% يرون بأن احترام آراء و أفكار العمال من شأنه أن يشعرهم بالحماس و الإلهام، و هذا ما توصلنا إليه من خلال دليل الملاحظة المباشرة الذي أقر (أن ذلك يجعلهم دائمي المشاركة في مختلف الحوارات العملية ، ويجعلهم مبادرين أكثر ، دائما يسعون لاكتشاف ما هو جديد في عملهم ، مدى تقبل آرائهم و مدى تجنب السلوكيات المهنية ، مدى مجاملتهم و مسايرتهم) (\*). حيث هذا يجعلهم متحمسين أكثر لأداء عملهم و لتحقيق المزيد .

جدول رقم (4) يوضح العلاقة بين حسن تعامل المسؤول المباشر مع العمال و مدى أداء العمل بإيجابية:

المجموع		لا		نعم		حسن التعامل مع العمال
%	ت	%	ت	%	ت	الإيجابية في الأداء
82,76	24	71,43	5	85,71	18	نعم
17,24	5	28,57	2	14,29	3	لا
100	29	100	7	100	21	المجموع

المصدر: س(11) س(34)

يعتبر العامل العنصر الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في الوصول إلى أهدافها المسطرة و لتحقيقها النجاح. ووفقا للمعطيات المبورة في الجدول أعلاه نجد أن 18 مفردة من مفردات العينة المدروسة و التي جاءت بنسبة 85,71% أقرت أن هناك علاقة بين حسن التعامل مع العمال و مدى أدائهم العمل بإيجابية. و هذا ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين من خلال المقابلة

التي قمنا بها معه حيث أكد أنه "كلما كان القائد محبا لعماله يحترمهم و يقدرهم و يقدم لهم المساعدة و المساندة عند حاجتهم، يسعى دائما لتكوين علاقات ودية و مشجعة لهم كلما زاد ارتباطهم و انغماسهم بعملهم و ذلك بدوره يجعلهم إيجابيين في أداء عملهم" (\*). في مقابل ذلك

(\* دليل الملاحظة المباشرة .

(\* المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2020/06/03 من الساعة 15:00 إلى 15:30 .

وجد 5 مفردات من عينة الدراسة والتي جاءت بنسبة 71,43% أقرت بأنه لا يوجد علاقة بين حسن التعامل مع العمال و أداء العمل بإيجابية. لأن ذلك راجع إلى تأثير عوامل أخرى كتنقص ضغوطات العمل التي تعتبر من السلبيات التي يواجهها العمال و التي تحد من قدرته لأداء عمله ، و كذلك وضع ظروف عمل تتناسب مع جميع العمال ، و تكريس مبدأ المشاركة العمالية و السعي الدائم لبناء علاقة فعالة بين العمال المسؤول تقوم على الثقة المتبادلة ، فإذا توفرت هذه العوامل داخل المؤسسة فإننا نجد العامل دائما يقوم بعمله بطريقة إيجابية .

الجدول رقم (5) يوضح العلاقة بين ثقة المسؤول المباشر في القرارات الصادرة عن العمال و مدى استخدام الخبرات الوظيفية:

المجموع		لا		نعم		الثقة في القرارات
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	مدى استخدام الخبرات الوظيفية
89,66	26	71,43	5	95,45	21	نعم
10,34	3	28,57	2	4,55	1	لا
100	29	100	7	100	22	المجموع

المصدر: س(7) س (33)

تعرف الخبرات الوظيفية بأنها السنوات التي يقضيها الموظف في عمله منذ تاريخ توظيفه . و يتضح من خلال قراءتنا الإحصائية للمعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن 21 مفردة من مفردات الدراسة و التي جاءت بنسبة 95,45% ، أقرت بأن هناك علاقة بين الثقة في القرارات الصادرة عن العمال و مدى استخدام الخبرات الوظيفية ، فتقنة المسؤول بالعمال تزرع فيهم روح المبادرة و تجعلهم يسعون دائما لاكتساب المعرفة و اكتشاف جديد كل ما هو متعلق بعملهم ، فالثققة التنظيمية تعتبر من المبادئ الأساسية لنجاح أي مؤسسة . أما 5 مفردات و التي جاءت بنسبة 71,43% تقر بأنه لا يوجد علاقة بين ثقة المسؤول في القرارات الصادرة عن العمال و مدى استخدام الخبرات الوظيفية ، و هذا يعود إلى ذهنية كل عامل ، فهناك من يرى أنه ليس

من الضروري أن يستخدم خبراته الوظيفية ليثق المسؤول في قراراته ، بل ذلك راجع لذكاء و مهارة العامل.

الجدول رقم (6) يوضح العلاقة بين رفع مسؤول المباشر لمعنويات العمال و مدى مبادرتهم في عملهم :

المجموع		لا		نعم		رفع معنويات العمال
مج	مج	%	ت	%	ت	مدى المبادرة في العمل
86,20	25	100	3	84,61	22	نعم
13,80	4	1	1	15,39	4	لا
100	29	100	3	100	26	المجموع

المصدر: س (8) س (32)

إن الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة يرتبط بالعديد من العوامل ، التي من بينها الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال ، إذ تؤكد العديد من الدراسات الحديثة عن أهمية رفع معنويات العمال في المؤسسة و استثمارها لصالحها . ووفقا للمعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه، حيث نجد 3 مفردات من المفردات المدروسة و التي جاءت بنسبة 100%، ترى بأنه لا يوجد علاقة بين رفع معنويات العمال و مدى مبادرة العامل في عمله. و ذلك راجع إلى ذهنية كل عامل و طبيعة العمل الذي يقوم به و مدى سعي المؤسسة لتقديم الحوافز المادية من مكافآت و جوائز وإجازات مدفوعة الأجرة التي تجعل العامل مبادرا و مجتهدا أكثر في أداء عمله فيغض النظر عن العوامل الأخرى . أما في المقابل نجد 22 مفردة من المفردات المدروسة، و التي جاءت بنسبة 84,61% تقر بأن هناك علاقة بين رفع معنويات العمال و مدى مبادرة العمال في عملهم . فرفع معنويات العمال يولد لديهم الرغبة و الدافعية للعمل دون ملل و يشعروهم بالحماس، يجعلهم دائما يميلون للتعاون و الانسجام في فرق العمل ، الاهتمام بالعمل و بدل الجهود اللازم لأدائه ، و التكيف مع الظروف و عدم مقاومة التغيير و التطوير في المؤسسة و

السعي الدائم للابتكار و الإبداع . فتوفر هذه الصفات في العامل من شأنها أن تجعله مبادراً في عمله.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بالتأثير المثالي في المنظمة محل الدراسة :

يتمثل التأثير المثالي في قدرة القائد على التأثير و التواصل المستمر مع مرؤوسيه ، و من خلال ما تقدم من تحليل للمعطيات الإمبريقية حول علاقة التأثير المثالي بتفاني العمال ، تم الكشف عن النتائج التالية :

- قيام المؤسسة على مبدأ احترام و تقدير العمال، من خلال تقديم المساعدة و المساندة لهم، وتحسسهم بأنهم عنصر مهم داخل المؤسسة و أنها لا تكتمل بدونهم. فهذا يشعرهم بالحماس و الإلهام و يجعلهم يبذلون أقصى جهدهم لأداء عملهم و إتمامه في وقته المحدد.
- اهتمام المؤسسة بالعامل من شتى الجوانب ،خاصة الجانب المعنوي و سعيها الدائم لرفعه لدى العمال و استثماره لصالحها ، باعتبارها عامل أساسي يؤثر على أداء العامل و يجعله مبادراً أكثر ، و يتم ذلك من خلال التحفيز و التشجيع المستمر لهم.
- الاعتماد على أسلوب حسن التعامل مع العمال ، باعتبار حسن المعاملة حق من حقوقهم .بحيث تؤدي إلى كسر الروتين الوظيفي و إشاعة روح المحبة و الألفة في العمل ، مما يجعل العامل أكثر إيجابية في أداء عمله .

# الفصل السابع

علاقة الحفز الإلهامي بالانغماس  
الوظيفي

**إذا كنت ستقوم بعمل ما  
فقم به بأفضل ما  
تستطيع**

أولاً : الحفز الإلهامي للفئات الفاعلة و الخصائص المهنية :

جدول رقم (7) يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و مدى تركيز عقل العامل

على العمل:

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تركيز العقل على العمل
89,66	26	١	١	١	١	88,89	24	100	2	نعم
10.34	3	١	١	١	١	33,33	3	١	١	لا
100	29	١	١	١	١	100	27	100	2	المجموع

المصدر: س(3) س(29)

يعد التركيز و الانتباه و صب الطاقة في العمل إحدى أساسيات النجاح فيه، و يمكن القول أيضاً أنه سر نجاحه. و تماشياً مع المعطيات الإمبريقية و المدونة أعلاه ، يتضح أن نسبة 100% من فئة "أعزب" أقرروا بأن أثناء العمل يركز عقلم على العمل فقط ، و ذلك راجع لقلة انشغالاتهم و مسؤولياتهم و ارتباطاتهم ، لذلك يصبح العمل هو المكان الوحيد الذي يصب فيه طاقاته و يركز عليه بالدرجة الأولى . تليها نسبة 88,89% من فئة "متزوج" أقرت بأن حالتهم الاجتماعية تسمح لهم بالتركيز على عملهم ، بالرغم من وجود العديد من المسؤوليات على عاتقهم ، و تركيزهم على العمل يدل على استقرار حياتهم و خلوها من المشاكل ، مع محاولة الفصل بين الحياة الشخصية و الحياة الوظيفية . و ذلك راجع كذلك إلى تقديم المؤسسة بعض التسهيلات لهذه الفئة، التي تشعرهم بالارتياح و ترفع من معنوياتهم مما ينعكس بطريقة إيجابية على عملهم.

جدول رقم (8) يوضح العلاقة بين المؤهل العلمي و مدى ابتكار العامل لطرق عمل جديدة :

المجموع		أخرى		ماستر		ليسانس		بكالوريا		المؤهل العلمي
مجموع %	مجموع %	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	ابتكار طرق عمل جديدة
86,21	25	90	9	100	8	66,67	6	100	2	نعم
13,79	4	10	1	\	\	33,33	3	\	\	لا
100	29	100	100	10	8	100	9	100	2	المجموع

المصدر: س(4) س (26)

يقوم الابتكار على تنمية و تطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، و هنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل الأفكار الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها. ووفقا للمعطيات الإمبريقية الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 100% ذي المؤهل العلمي "بكالوريا" ونسبة 100% ذي المؤهل العلمي "ماستر" تليها نسبة 90% ذي المؤهل العلمي "أخرى" تليها نسبة 66,67% ذي المؤهل العلمي "ليسانس"، كلهم أقرروا بأن هناك علاقة بين المؤهل العلمي و ابتكار طرق عمل جديدة ، فمهما كان المستوى العلمي للفرد نجده دائما يسعى لابتكار طرق عمل جديدة .فقد أصبح الابتكار عاملا أساسيا يحدد من خلاله درجة تقدم العامل، و يساعد في تقدم المؤسسات. فقد أصبحت دائما تسعى لتوفير الظروف المناسبة التي تسمح للعامل بالإبداع ، بالرغم من حالات الفشل في بعض الأحيان (\* ) ، و كذلك نجد العامل يسعى لابتكار طرق عمل جديدة من أجل استغلال قدراته الإبداعية و لكي لا يشعر بالروتين باعتبار

(\* ) هذا ما يتماشى مع تحليلات محمد عبد الفتاح الصريفي (2003) و بصفة عامة فإن ما يلاحظ اليوم على ما تبدله المؤسسات من مجهودات على أنشطة البحث و التطوير والتي قد تكلفها مبلغ وقد تدوم لسنوات طويلة بالرغم ما يكشفها من مظاهر عالية بسبب ارتفاع معدلات فشل الابتكار .

أن عمله دائم و يستمر فيه لساعات طويلة لأن ذلك يولد لديه الشعور بالملل، مما يسبب له الخمول الذي يؤثر بطريقة سلبية على أدائه.

ثانيا : الحفز الإلهامي و علاقته بالحماس العمالي .

جدول رقم (9) يوضح العلاقة بين إثارة المسؤول المباشر لروح التحدي لدى العمال و المستوى العالي من الطاقة لديهم :

المجموع		لا		نعم		إثارة روح التحدي
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	المستوى العالي من الطاقة
96,55	28	100	5	95,83	23	نعم
3,45	1	1	1	4,17	1	لا
100	29	100	5	100	24	المجموع

المصدر: س (15) س(25)

يعتبر التحدي من أهم المحفزات التي تجعل العامل يقدم كل ما لديه و يسعى دائما إلى التطوير من نفسه للوصول إلى غاياته و الأهداف المنشودة . و بالنظر إلى المعطيات التحليلية المدونة في الجدول أعلاه، تبين لنا أن 5 مفردات من 29 مفردة مدروسة و التي جاءت نسبتهم 100% قد أقرروا أنه لا يوجد علاقة بين إثارة المسؤول المباشر لروح التحدي و المستوى العالي من الطاقة ، حيث يعتبر هؤلاء العمال أنه من واجبهم أن يقوموا بعملهم بمستوى عالي من الطاقة و أن هناك عوامل أخرى تؤثر على طاقة العمال تتمثل في العامل المادي و العامل المعنوي . في حين هناك 23 مفردة من عينة الدراسة و التي جاءت بنسبة 95,83 % ترى أنه يوجد علاقة بين إثارة المسؤول لروح التحدي و المستوى العالي من الطاقة . و هذا ما أدل به رئيس مصلحة المستخدمين من خلال المقابلة الي أجريت معه "أن المؤسسة من شأنها توفير جو يشمل على روح التنافس فمن خلاله يستطيع العامل استغلال جميع طاقاته و تنمية قدراته و مهاراته ، و

يصبح مواكبا لجميع التطورات ، و مبدعا و مبتكرا يسعى دائما لتحقيق المزيد و هذا لا يتم إلا من خلال توفره على مستوى عالي من الطاقة في أداء عمله"(\*) .

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين تحفيز العمال ماديا ومدى تقبلهم لواجبات إضافية :

المجموع		لا		نعم		تحفيز العمال ماديا
مج	مج	%	ت	%	ت	مدى تقبل واجبات إضافية
%	ت					
79,31	23	71,43	5	86,36	19	نعم
20,69	6	28,57	2	13,64	3	لا
100	29	100	7	100	22	المجموع

المصدر : س(14) س(27)

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء نشاطها و برامجها و تحقيق أهدافها، لذلك نجدها تسعى دائما لتوفير الظروف المناسبة لهذا المورد من أجل أن يقدم أفضل ما لديه.و من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه يتضح أن 19 مفردة من العينة المدروسة و التي جاءت بنسبة 86,36% تقر بأن هناك علاقة بين تحفيز العمال ماديا و مدى تقبلهم لواجبات إضافية ، و هذا ما أكدته النظريات الكلاسيكية كنظرية "اكس" التي ترى بأن العامل كسول بطبعه ، لا تحركه إلا الحوافز المادية ، و كلما زادت الحوافز المادية كلما اجتهد العامل أكثر في أداء عمله و زادت إنتاجيته . في المقابل نجد 5 مفردات من بين المفردات المدروسة جاءت بنسبة 71,43 تؤكد على أنه لا يوجد علاقة بين تحفيز العمال ماديا و مدى تقبل واجبات إضافية ، و هذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية التي ترى بأن هناك عوامل أخرى تجعل العامل يقوم بعمله و يقبل واجبات إضافية يتمثل بعضها في : الاهتمام بالجانب المعنوي للعمال و إدراجهم في اتخاذ القرارات ، الاتصالات المفتوحة ووضع طرق عمل

(\*)المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2020/06/03 من الساعة 15:00 إلى 15:30 .

تناسب جميع العمال . كل هذه العوامل تقوي صلة العامل بعمله و تجعله يقوم به على أكمل وجه .

جدول رقم (11) يوضح العلاقة بين بث المسؤول المباشر لروح الحماس لتحقيق الأهداف و حيوية و همة العمال في الإنجاز :

المجموع		لا		نعم		بث روح الحماس
مج	مج	%	ت	%	ت	الحيوية و الهمة في الإنجاز
96,55	28	100	6	92,30	12	نعم
3,45	1	1	1	7,70	1	لا
100	29	100	6	100	13	المجموع

المصدر: س(13) س(25)

يتميز القائد بمجموعة من القدرات التي تجعله يتواصل و يؤثر على المرؤوسين و من بين أهم هذه القدرات قدرته على بث روح الحماس لدى العمال لما لديها تأثير كبير على أداء العامل . و انطلاقا من المعطيات المدونة في الجدول أعلاه يتبين أن 6 مفردات من المفردات المدروسة و التي جاءت بنسبة 100% أقرت أنه لا يوجد علاقة بين بث القائد لروح الحماس لتحقيق الأهداف لدى العمال و حيويتهم و همتهم في إنجاز عملهم. لأن ذلك راجع للعامل بالدرجة الأولى و درجة ارتباطه بعمله و رغبته في أداءه بكل حيوية و همة. في مقابل ذلك نجد 12 مفردة من مفردات الدراسة و التي جاءت بنسبة 92,30% أقرت بأنه يوجد علاقة بين بث المسؤول لروح الحماس و حيوية و همة العمال في إنجاز مهامهم. حيث نجد المسؤول يسعى دائما لتوفير ظروف عمل تناسب جميع العمال ، يشجعهم على المبادرة و يتقبل آرائهم حتى و لو كانت مختلفة عن رأيه ، يعمل على تغيير أهداف المرؤوسين من أهداف بسيطة إلى أهداف تشبع حاجاتهم و تدعم الرؤية المستقبلية للمؤسسة. كما يشجعهم على الابتكار و الإبداع ، و

التعامل معهم بالطرق التي تساعدكم فينتج عنه رضا العامل عن عمله و يصبح دائما ينجز أعماله بحيوية و همة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

جدول رقم (12) يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول المباشر لروح الفريق و علاقته بالمشاركة الفعالة للعامل :

المجموع		لا		نعم		تشجيع روح الفريق
مج	مج	%	ت	%	ت	المشاركة الفعالة
%	ت					
96,55	28	66,67	2	100	26	نعم
3,45	1	33,33	1	1	1	لا
100	29	100	3	100	26	المجموع

المصدر: س (16) س(28)

من مبادئ المؤسسة الأساسية قيامها على مبدأ إشاعة روح الفريق ، فالعامل بمفرده لا يمكنه القيام بجميع الأعمال وكذلك الأعمال التي تقوم بها الجماعة تكون أكثر اتقاناً من التي يقوم بها الفرد بمفرده . و انطلاقاً من المعطيات الإمبريقية المدونة في الجدول أعلاه يتضح أن 26 مفردة من المفردات المدروسة و التي جاءت بنسبة 100% تقر بأن هناك علاقة بين تشجيع المسؤول لروح الفريق و المشاركة الفعالة . و يتم تشجيع روح الفريق من خلال ( دعم الاتصالات، مدى وجود مكان للاجتماعات، مدى السماح للمشاركة في القرارات) (\*) و هذا ما توصلنا إليه من خلال دليل الملاحظة المباشرة. فأداء العمل كفريق يؤدي إلى تسهيل عملية تبادل المعلومات و تحسين العلاقة بين العمال و جعلهم دائماً متعاونين و مساعدين لبعضهم البعض بحيث يصبح هدفهم واحد و هو تحقيق النجاح ، مما يقضي على الحساسية التي تنشأ بين العمال و تجعل العامل يشعر بالراحة و تقوي لديه روح المبادرة ، فتصبح مشاركته فعالة في تحقيق أهداف الفريق و المنظمة. أما مفردتين من مفردات الدراسة و التي جاءت بنسبة 100%، أفرت بأنه لا يوجد

(\*) دليل الملاحظة المباشرة .

علاقة بين تشجيع روح الفريق و المشاركة الفعالة. وذلك راجعا إلى طبيعة الفرد و وظيفته حيث نجده في بعض الأحيان يقوم بعمله بمفرده ولا يحب أن يشاركه الآخرين في ذلك و إلى السياسة التي تنتهجها المؤسسة.

### ثالثا : النتائج العامة المتعلقة بالحفز الإلهامي في التنظيم مجال الدراسة :

تهدف الدلالات المنهجية إلى التعمق و الكشف عن الحقائق الكامنة ، و في نفس السياق المنهجي حددت المعطيات الإمبريقية الكمية منها و الكيفية معالم الممارسة التنظيمية من خلال التحليل السوسولوجي الخاص بتفسير الحفز الإلهامي و علاقته بالحماس العمالي ، حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

- تشجيع المؤسسة للعمل الجماعي الذي يجعل من الجماعة عنصرا أساسيا داخل المؤسسة ، تسمح للعامل باستخدام قدراته و مهاراته و تنمي ثقته بنفسه و تمكنه من أن يصبح مشاركا فعالا في المؤسسة .
- قيام المؤسسة على مبدأ التنافس، الذي يعتمد على إثارة روح التحدي بين العمال من أجل مضاعفة جهودهم الملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة. حيث يدفعهم ذلك للأداء بمستويات طاقة عالية تفوق المستويات التي حددتها المؤسسة.
- اهتمام المؤسسة بالعمال و سعيها الدائم لإثارة حماسهم و القدرة على التأثير عليهم بطريقة إيجابية تنعكس على عملهم. فهذا يجعلهم دائما حيويين و يشعرون بالنشاط ويقومون بإنجاز عملهم على أكمل وجه.

# الفصل الثامن

علاقة الاستشارة الفكرية

بالانغماس الوظيفي

جِدْ مَا تَعْمَلُ حَتَّى تَعْمَلَ مَا تَحِبُّ

أولاً : الاستشارة الفكرية للفئات الفاعلة و الخصائص المهنية :

جدول رقم (13) يوضح العلاقة بين النوع و الرغبة في الاستمرار في العمل :

المجموع		أنثى		ذكر		النوع
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	الرغبة في الاستمرار
75,86	22	١	١	75,86	22	نعم
24,14	7	١	١	24,19	7	لا
100	29	١	١	100	29	المجموع

المصدر: س(1) س(37)

لا شيء كالعامل يجعل الإنسان ينطلق في الحياة بلا تعقيدات، فهو الذي يرتقي بصاحبه في هذه الحياة، حتى يحقق ما يريد .ووفقا للمعطيات المدونة في الجدول أعلاه تبين أن 75,86% بحيث كانت هذه النسبة ل 22 مفردة من مفردات الدراسة ذات النوع " ذكر" قد أقرروا أنهم سيستمررون في عملهم ، لأن لديهم العديد من المسؤوليات التي يحملونها على عاتقهم، و العديد من المتطلبات الحياتية التي يمكن سدها إلا من خلال العمل .وذلك راجع كذلك للارتباط القوي بالعمل الذي يقومون به، وهذا ما يتماشى مع معطيات المقابلة التي قمنا بها مع رئيس مصلحة المستخدمين الذي أدلى "أن ارتباط العامل راجع إلى أنه يقوم بوظيفة تتناسب مع قدراته ، حسن المعاملة داخل المؤسسة و الاتصالات المفتوحة و تقديم المساعدة له عند الحاجة، ووجود ظروف عمل مناسبة تحسس العامل بأنه مهم داخل المؤسسة بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها ، و كذلك تحفيز العمال و شكر الجادين و تشجيع البقية ، وبت روح الترابط بين العمال بدل زرع البلبلة بينهم ، فذلك من شأنه ينمي رغبة استمرار الفرد في عمله " (\*).

(\*المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2020/06/03 من الساعة 15:00 إلى 15:30 .

جدول رقم (14) يوضح العلاقة بين الحالة الاجتماعية و الرغبة في العمل لوقت إضافي دون مقابل:

المجموع		أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	العمل لوقت إضافي
68,97	20	١	١	١	١	66.67	18	100	2	نعم
31,03	9	١	١	١	١	33,33	9	١	١	لا
100	29	١	١	١	١	100	27	100	2	المجموع

المصدر: س(3) س(38)

تماشياً مع القواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية و الكيفية المجمع من الواقع الإمبريقي ، يتضح من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن مفردتين من مفردات عينة الدراسة دو الحالة الاجتماعية "أعزب"و التي جاءت بنسبة 100% أفرت بأن هناك علاقة بين الحالة الاجتماعية و الرغبة في العمل لوقت إضافي دون مقابل ، و يقرون بأن لديهم الرغبة في العمل لوقت إضافي دون مقابل و ذلك بالدرجة الأولى إلى عدم تحملهم مسؤوليات كبيرة و إلى نقص الحاجيات في حياتهم ،و عدم وجود متطلبات كثيرة ، و تفرغهم في الكثير من الأوقات فيجعلهم ذلك يعملون لوقت إضافي بغض النظر إن كان بمقابل أو غير مقابل . أما 66,67 % ذي الحالة الاجتماعية "متزوج" كذلك أفرت بأن لديها الرغبة للعمل لوقت إضافي . و ذلك راجع إلى استقرارها من الناحية المادية و قدرتها على تغطية جميع المستحقات الحياتية، و قوة ارتباطها و انغماسها في العمل، و شعورها بالراحة أثناء أداء العمل بحيث أن عملها يساعدها في نسيان مشاكلها الشخصية.

ثانيا : علاقة الاستشارة الفكرية باستيعاب العمال

جدول رقم (15) يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول المباشر لحل المشاكل

بطرق إبداعية و عدم إحساس العمال بمرور الوقت:

المجموع		لا		نعم		حل المشاكل بطرق إبداعية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	عدم الإحساس بمرور الوقت
72,41	21	1	1	84	21	نعم
27,59	8	100	4	16	4	لا
100	29	100	4	100	25	المجموع

المصدر : س(21) س(39)

عند النظر إلى جميع المؤسسات لا نجدها تخلو من المشكلات سواء الداخلية أو الخارجية ، و لذلك نجد المسؤول يسعى دائما لإكساب مرؤوسيه القدرة على التعامل مع هذه المشكلات و القدرة على الإبداع و الابتكار و الاعتماد على الطرق الجديدة لإيجاد الحلول لها . و يتضح من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه أن 4 مفردات من المفردات المدروسة و التي جاءت بنسبة 100% أقرت أنه لا يوجد علاقة بين حل المشكلات بطرق إبداعية و عدم الإحساس بمرور الوقت. لأن العامل داخل المؤسسة يقوم باستغلال وقته كله في أداء المهام اليومية الموكلة إليه من أجل تقديمها في وقتها المحدد و انهماكه في أداء عمله يجعله لا يشعر بمرور الوقت . و في مقابل ذلك نجد 21 مفردة من مفردات الدراسة ترى بأنه يوجد علاقة بين حل المشكلات بطرق إبداعية و عدم الإحساس بمرور الوقت ، حيث يعمل المسؤول على تشجيع المرؤوسين و تحفيزهم و الاستماع لآرائهم و مقترحاتهم و زيادة وعيهم بالمشكلات التي يواجهونها من أجل إيجاد حلول واقعية و إبداعية بعيدة عن الطرق التقليدية والتي تتماشى مع متغيرات العصر، و كل هذه العوامل تجعل العامل منغمسا أكثر في عمله يبدع و يبتكر من أجل إيجاد حلول للمشكلات وهذا يجعله لا يحس بمرور الوقت أثناء عمله .

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين تشجيع المسؤول المباشر لسياسة التغيير و  
 رغبة العمال في الاستمرار في العمل :

المجموع		لا		نعم		تشجيع سياسة التغيير
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	الرغبة في الاستمرار في العمل
75,86	22	40	2	83,33	20	نعم
24,14	7	60	3	16,67	4	لا
100	29	100	5	100	24	المجموع

المصدر: س(19) س(37)

يتغير العالم من حولنا باستمرار والمؤسسات بدورها تتغير، لكي تستمر وتبقى، كذلك هو حال المسؤولين و المرؤوسين الذين يتابعون بدورهم عمليات التغيير ويحاولون التقليل من انعكاساتها أحيانا والاستفادة من فرص التغيير أحيانا أخرى. ويتضح من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن 83,33% والتي جاءت بها 2 مفردة من العينة المدروسة قد أقرت أن هناك علاقة بين تشجيع المسؤول المباشر لسياسة التغيير والرغبة في الاستمرار في العمل، فقد أصبح اهتمام المسؤولين في العصر الحالي يركز بشكل كبير على النمو و التطور والوصول إلى الأهداف المسطرة ، فركزوا في أعمالهم على تبني مفهوم التغيير استجابة لتحقيق هدف النمو ، من خلال السعي لإحداث تغييرات هيكلية أو تنظيمية حتى تصبح المؤسسات أكثر مرونة لمواجهة منافسيها، وكل هذا يؤثر على العامل بطريقة إيجابية ويولد لديه الرغبة في الاستمرار في عمله لأن التغيير يقضي على الشعور بالروتين و الملل ويجعل العامل يسعى دائما لمعرفة ما هو جديد. و في المقابل نجد 3 مفردات من بين المفردات المدروسة والتي جاءت بنسبة 60% تقر بأنه لا يوجد علاقة بين تشجيع المسؤول المباشر لسياسة التغيير والرغبة في الاستمرار في العمل ، لأن ذلك برأيهم راجع إلى عوامل أخرى كتقديم الحوافز المادية و المعنوية ، تناسب الوظيفة مع الظروف الخاصة للعمال ، وضع أساليب عمل تتناسب و قدرات العامل و بالتالي زيادة الرغبة لدى العاملين في أداء عملهم و زيادة شدة التمسك به.

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين تعرف المسؤول المباشر على ما يريد العاملين تحقيقه في حياتهم الوظيفية والتفكير في الوظيفة بعد انتهاء الدوام :

المجموع		لا		نعم		دعم نماذج العمل الجديدة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	صعوبة الانفصال عن الوظيفة
86,21	25	78,57	11	93,33	14	نعم
13,79	4	21,43	3	6,67	1	لا
100	29	100	14	100	15	المجموع

المصدر : س(22) س(41)

تسعى جل المؤسسات في الوقت الحالي لمواكبة التطورات و تبني كل ما هو جديد يخدمها و يساعدها في الوصول لأهدافها المرجوة، و يمكنها من تحقيق النجاح. ووفقا للمعطيات المدونة في الجدول أعلاه يتضح أن 14 مفردة من مفردات الدراسة و التي جاءت بنسبة 93,33 تقر بأنه يوجد علاقة بين دعم نماذج العمل الجديدة و صعوبة الانفصال عن الوظيفة . فعندما يكون القائد متفهما يشجع سياسة التغيير داخل المؤسسة، يحفز العمال على ابتكار طرق و أساليب عمل جديدة تساعدهم في أداء عملهم و تسهل عليهم إنجاز مهامهم ،فإن ذلك يزيد من تعلق و ارتباط العامل بوظيفته حيث يصعب عليه الانفصال عنها . في مقابل ذلك نجد 11 مفردة من عينة الدراسة و التي جاءت بنسبة 78,57 % أفرت بأنه لا يوجد علاقة بين دعم نماذج العمل الجديدة و صعوبة انفصال العامل عن وظيفته . لأن ذلك راجع إلى عوامل أخرى يقوم بها المسؤول من شأنها تصعب انفصال العامل عن عمله كاحترام العمال و تقديرهم ، حسن التعامل معهم ، و تقبل آرائهم و السماح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم و تخص المؤسسة . بالإضافة إلى تقديم الحوافز المادية التي من خلالها يستطيع الفرد توفير حاجيته.

جدول رقم (18) يوضح العلاقة بين دعم المسؤول المباشر للآراء الجديدة و دقة العمال في الأداء :

المجموع		لا		نعم		دعم الآراء الجديدة
%	ت	%	ت	%	ت	الدقة في الأداء
86,21	25	100	5	83,33	20	نعم
13,79	4	١	١	16,67	4	لا
100	29	100	5	100	24	المجموع

المصدر : س(20) س(41)

تماشياً مع القواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية و الكيفية المجمع من الواقع الإمبريقي ، يتضح من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن 5 مفردات من العينة المدروسة و التي جاءت بنسبة 100%، قد أقرت أنه لا يوجد علاقة بين دعم الآراء الجديدة و الدقة في الأداء. و ذلك راجع إلى أن العامل من واجبه أن يكون دقيقاً في أداء عمله و يتم ذلك من خلال قيام العامل بعمله على أكمل وجه، متفادياً ارتكاب الأخطاء مركزاً عليه فقط. أما 20 مفردة من مفردات العينة المدروسة و التي جاءت بنسبة 83,33 % أقرت أن هناك علاقة بين دعم المسؤول المباشر للآراء الجديدة و تمسك العامل بالدقة في الأداء. و هذا ما أكد عليه رئيس مصلحة المستخدمين من خلال المقابلة التي أجريناها معه "من واجب تقوم المؤسسة بدعم آراء الأشخاص المبدعين و المبتكرين من خلال وضعها برامج تدريب خاصة و ملائمة تشجع التعلم المستمر ، من أجل تطوير و تدعيم هذه الآراء،بالإضافة إلى تلقي الإنصاف و التشجيع من طرف المسؤولين و التقدير و التحفيز لتطوير القدرات ، من خلال توفير المؤسسة لتكوينات داخلية و خارجية " (\*). فعندما يجد العامل نفسه تحت هذه الميزات يصبح دقيقاً أكثر و يسعى لتحقيق المزيد.

(\*المقابلة التي أجريت مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2020/06/03 من الساعة 15:00 إلى 15:30 .

### ثالثاً: النتائج العامة المتعلقة بالاستشارة الفكرية داخل التنظيم محل الدراسة:

تتمثل الاستشارة الفكرية في قدرة القائد على تشجيع و تحفيز العمال للإبداع و الابتكار من أجل الوصول إلى ما يريدون تحقيقه وظيفياً . و هذا ما كشفت عنه المعطيات الميدانية حول الاستشارة الفكرية باستيعاب العمال من خلال النتائج التالية:

- تشجيع المؤسسة لسياسة التغيير، من خلال دعم نماذج العمل الجديدة و السعي لتطويرها من أجل الاستفادة منها من ناحية و زيادة ارتباط و تعلق العمال بوظيفتهم من ناحية أخرى، نتيجة للدعم الذي يتلقونه من طرف مؤسستهم.
- العمل على مساعدة العمال في تحقيق أهدافهم التي تتوافق و أهداف المؤسسة , من خلال دعم آرائهم و أفكارهم الجديدة والسعي لتدريبهم و تشجيعهم و تحفيزهم من أجل أن يتمسكوا أكثر بالدقة في أداء عملهم .
- تشجيع المؤسسة لمبدأ الإبداع و الابتكار للتعامل مع المشاكل، و اعتبارها معوقات يمكن حلها و تجاوزها، مع سعيها الدائم لوضع محفزات للعامل تجعله ينغمس في أداء عمله دون أن يشعر بمرور الوقت.

# الخدمة

ليس هناك استقبال في أي وظيفة، وإنما  
الاستقبال في الشخص الذي يشغل هذه  
الوظيفة

## خاتمة

تعتبر القيادة الملهمة من الأنماط القيادية التي زاد الاهتمام بها في العقود الأخيرة ، حيث يعتبر هذا النمط أكثر فعالية في المواقف و التغييرات التي تشهدها المؤسسات في وقتنا الحالي ، فهي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل يشجع المرؤوسين في تحديد أهداف واضحة وواقعية للمؤسسة ، و يسعى إلى إحداث التغيير و التطوير و التنمية الإدارية باستمرار ، و يتبنى أنظمة و أساليب قيادية مرنة تمكن من التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تسعى لتنمية قدراتهم الإبداعية و مبادراتهم الإبتكارية و تفتح لهم المجال و تشجعهم على مواجهة المشاكل و الصعوبات التي تواجه مؤسستهم ، و تمكنهم من استثمار طاقاتهم الكامنة و الاستفادة منها. و من هنا انبثقت دراستنا الموسومة ب " القيادة الملهمة و علاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل، وعليه ركزنا على تحليل و مناقشة واقع كلا من " القيادة الملهمة " و " الانغماس الوظيفي " في المؤسسات.

و في خضم الدلالات و الشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة علاقة القيادة الملهمة بالانغماس الوظيفي للعامل داخل المؤسسة عبر مؤشرات التأثير المثالي والتي بينت أن المؤسسة تعتبر العامل عنصر أساسي من خلاله تستطيع الوصول إلى طموحاتها . و هذا يتم من خلال الاهتمام بالعامل و تحسيسه بأنه يحتل مكانة أساسية في المؤسسة و تقديره و احترامه و اعتماد مبدأ المعاملة الحسنة في التعامل معه و سعيها إلى رفع معنوياتهم ، و يتم ذلك عن طريق قيامها على مبدأ المشاركة العمالية ، حيث تعتبر خطوة مهمة نحو إقامة علاقات عمالية جيدة ، و تأسيس الاحترام المتبادل بين المسؤولين و العمال في جو من المسؤولية المشتركة كما تؤدي إلى خلق الثقة المتبادلة بين الطرفين التي تنتج من خلال تبادل و جهات النظر المختلفة و احترام آراء و أفكار كل شخص ، و جراء ذلك يصبح الجميع يسعى لتحقيق المصلحة العامة بدل المصلحة الخاصة ، و هذا نتيجة لشعورهم بالانتماء

للمؤسسة و قوة ارتباطهم و رضاهم عن عملهم . و قد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لما يحمله الأفراد من رغبة للمشاركة في تطوير و تسيير العمل المكلفين به مما ينعكس بطريقة إيجابية على أدائهم و بالتالي زيادة إنتاجية المنظمة التي ينتمون إليها . و غياب مبدأ المشاركة العمالية داخل المؤسسة يؤثر عليها بطريقة سلبية ، حيث يزيد غياب العمال ، دوران العمل ، عدم احترام أوقات العمل و التراخي في أداء المهام الموكلة إليهم، مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتها . و قد أشارت نتائج إحدى الدراسات أن العاملين الذين لا يشتركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ، و الذين يعاملهم الزملاء و الرؤساء بشكل سيء يميلون إلى الحصول على إجازات مرضية بشكل منظم. ( عادل محمد زايد: 2006، ص15).

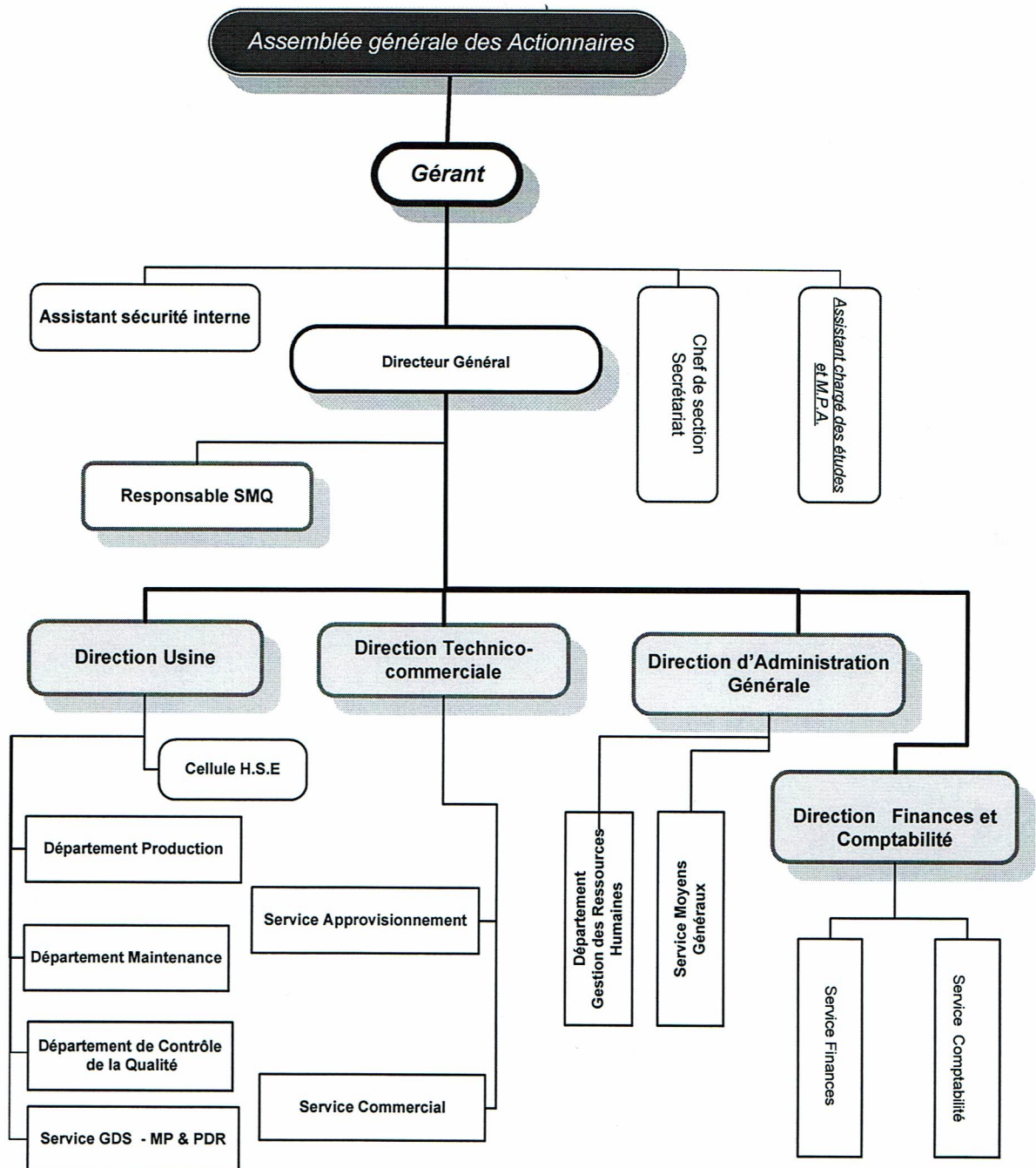
إن جل المؤسسات في الوقت الحالي تسعى لتحفيز عمالها من أجل الوصول لأهدافها ، و تتمثل الأساليب التحفيزية في قدرة المسؤول على بث روح الحماس و إثارة روح التحدي لدى العمال ، قدرته على إلهامهم و تشجيعهم على الإبداع و الابتكار و التتويج و التطوير المستمر و الاعتراف بإنجازاتهم و شكرهم على مجهوداتهم و تشجيع روح الفريق و محاولة غض النظر عن فشلهم أو تقصيرهم في بعض الحالات . " و هذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات أن المسؤول الذي ينمي بينه و بين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية و يعمل على تفهمهم ، يستطيع أن يكسب تأييدهم و رضاهم عن عملهم". (زين الدين ضياف: 2000، ص73). و تنشأ بين المسؤول و العمال علاقات عملية قائمة على التفاعل المستمر يسودها جو من الراحة و الطمأنينة و الثقة المتبادلة بين مختلف أعضاء المؤسسة . و لا يتم ذلك إلا من خلال وعي المسؤول بالمشكلات التي تعترض تقدم المؤسسة ، " فنجد دائما يسعى إلى زيادة وعي المرؤوسين بحجم التحديات و تشجيعهم على تبني طرق و اقتراحات جديدة لحل المشكلات ، و تناول المواقف القديمة بطرق جديدة ، و قبول الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره مع عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، الأمر الذي يمكن

أن يؤثر على مبادراتهم في المستقبل". (بروس ج أفوليو :2003،ص 75) .و هذا ما توصلت إليه إحدى الدراسات التي أجريت على مجموعة من المسؤولين في المؤسسات العامة و الخاصة و التي أكدت أن قدرة القائد على تحفيز العمال و إلهامهم من شأنه أن يفجر طاقاتهم الكامنة و يجعلهم يشعرون بالولاء و الثقة و الإعجاب و الاحترام نحوه فهو يحفز و يشجع العاملين لعمل أكثر مما هو متوقع منهم .(الطاهر بن عبد الرحمان:2011، ص 161). فهدف المسؤول الأول هو الوصول إلى عمال يتميزون بكفاءة و مستوى مهني متميز . فوجود هذه المعالم و البوادر داخل المؤسسة يؤدي إلى انغماس عمالها في أداء عملهم ، حيث يعد الانغماس الوظيفي من الأولويات التي يجب على كل مؤسسة تغرسه في عاملها بشتى الطرق لأن ذلك ينعكس عليها بطريقة إيجابية ويسمح لها بتحقيق أهدافها و تحقيقها النجاح و يولد لديها القدرة على مواجهة منافسيها . و ينغمس العامل في عمله من خلال شعوره بالحماس اتجاه العمل الذي يقوم به فدائما نجده يبذل و يبتكر و يسعى لمعرفة كل ما هو جديد و يتعلق بوظيفته ، يقوم بإنجاز عمله بكل حيوية و همة و بمستوى عالي من الطاقة بحث يقوم بتقديمها في وقتها المحدد . و نجده دائما متفان في عمله منضبطا ذاتيا يحمل نظرة إيجابية اتجاهه و يشعر بالرضا أثناء أدائه و يسعى دائما إلى أدائه بإتقان متفاديا الأخطاء و هذا من شأنه يجعل العامل مرتبطا و منغمسا أكثر في أداء عمله .

الملاحق

## ANNEXE A

### Schéma d'organisation générale de Maghreb Pipe Industrie





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم : علم الإجتماع  
تخصص : علم الإجتماع تنظيم وعمل  
استمارة مقابلة غير محكمة حول :

## القيادة الملممة وملاقتها بالانغماس الوظيفي لدى العاملين

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات للبحث مع العلم أن المعلومات الواردة في الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط .

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) داخل الإطار المقابل للإجابة التي تختارونها

تحت إشراف :

د. اسمهان بلوم

من إعداد الطالبة :

شادي منيرة

السنة الجامعية  
2020-2019

أولاً : بيانات متعلقة بالمحددات الإجتماعية و الاقتصادية :

1. النوع : ذكر  أنثى
2. السن :
3. الحالة الإجتماعية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المؤهل العلمي : بكالوريا  ليسانس  ماستر  أخرى
5. الخبرة : 1-5 سنوات  أكثر من 5 سنوات  أكثر من 10 سنوات
6. المستوى المهني : بسيط  مخصص  مؤهل

ثانياً : بيانات متعلقة بالقيادة الملهمة:

I. بيانات متعلقة بالتأثير المثالي :

7. هل يثق المسؤول المباشر في القرارات الصادرة عن العمال؟ نعم  لا
8. هل يحث المسؤول المباشر العمال على الإخلاص في العمل؟ نعم  لا
9. هل يتجاوز المسؤول المباشر مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة؟ نعم  لا
10. ماهي العوامل التي يستخدمها المسؤول لتنمية الثقة بالنفس لدى العمال :
- إدراجهم في اتخاذ القرارات  إعطائهم مهم مهمة  احترام آرائهم وأفكارهم
11. هل يجعل المسؤول المباشر من نفسه قدوة للعمال؟ نعم  لا
12. في حالة الإجابة بنعم ،بين كيف ذلك ؟

II. بيانات متعلقة بالحفز الإلهامي :

13. هل يحمل المسؤول نظرة تفاؤلية عن مستقبل المؤسسة؟ نعم  لا
14. هل يسعى المسؤول لتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم  لا
15. هل يشجع المسؤول العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون؟ نعم  لا
16. هل يضع المسؤول أساليب عمل تناسب الجميع ؟ نعم  لا
17. ماهي الحوافز المعنوية التي يقدمها المسؤول للعمال:
- الشكر  الثناء  الاحترام

18. ماهو تقييمك لطرف أداء العمل في مؤسستكم؟

.....  
**III. بيانات منغلقة بالاستشارة الفكرية:**

19. هل يشجع المسؤول التغيير والتجديد داخل المؤسسة؟ نعم  لا

20. هل يضع المسؤول الخطط المستقبلية للمؤسسة مسبقا؟ نعم  لا

21. هل يعمل المسؤول على تنويع أساليب العمل؟ نعم  لا

22. هل يتعرف المسؤول باستمرار على ما يريد العاملين تحقيقه في حياتهم الوظيفية؟ نعم  لا

23. ماهي الطرق التي يعتمد عليها المسؤول في حل المشكلات؟

طرق كلاسيكية  طرق حديثة  طرق إبداعية

24. ماهي أساليب العمل الجديدة المطبقة في مؤسستكم؟

.....  
**ثالثا : بيانات متعلقة بالانغماس الوظيفي .**

**I. بيانات متعلقة بالحماس العمالي :**

25. هل تسعى دائما لمواكبة التطورات التي تخص وظيفتك؟ نعم  لا

26. هل تسعى دائما لابتكار طرق عمل جديدة؟ نعم  لا

27. هل لديك استعدادات لتقبل مهام إضافية في العمل؟ نعم  لا

28. هل لديك صلة قوية بعملك؟ نعم  لا

29. أثناء عملك يركز عقلك على عملك فقط؟ نعم  لا

30. بماذا تشعر أثناء أداءك لعملك؟ نعم  لا

**II. بيانات منغلقة بالتفاني العمالي :**

31. هل تشعر بالاستقرار النفسي أثناء أداءك لعملك؟ نعم  لا

32. هل تعتبر عملك من الأولويات في حياتك؟ نعم  لا

33. هل تستخدم كل خبراتك الوظيفية في أداء عملك؟ نعم  لا

34. هل تفتخر بالعمل الذي تؤديه؟ نعم  لا

35. هل تستمر معظم قدراتك الفنية في أداء عملك؟ نعم  لا

36. في حالة الإجابة بنعم . بين ذلك؟

.....

III. بيانات منغلقة بالاستيعاب العمالي :

37. هل ستستمر بعملك إلى الأبد؟  
نعم  لا
38. هل لديك استعداد للعمل لوقت إضافي دون مقابل؟  
نعم  لا
39. هل يساعدك عملك في نسيان مشاكلك الشخصية؟  
نعم  لا
40. هل تفكر في وظيفتك حتى بعد انتهاء الدوام؟  
نعم  لا
41. هل تشعر بالرضا أثناء أداء عملك؟  
نعم  لا
42. في حالة الإجابة بنعم، أذكر لماذا؟
- .....

## قائمة الأساتذة المحكمين :

الجامعة	الأساتذة المحكمين	الرقم
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	قجة رضا	01
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	شباح مريم	02



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم : علم الإجتماع  
تخصص : علم الإجتماع تنظيم وعمل  
استمارة مقابلة محكمة ومجربة حول :

**القيادة الملزمة وعلاقتها بالانغماس الوظيفي للعامل**  
**دراسة ميدانية لهيئة مغرب بايجب الأنايبج بالمسيلة**

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة لغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالإجابة على تساؤلات للبحث مع العلم أن المعلومات الواردة في الاستبيان لغرض البحث العلمي فقط .

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (x) داخل الإطار المقابل للإجابة التي تختارونها

**تحت إشراف :**  
د. اسمهان بلوم

**من إعداد الطالبة :**  
شادي منيرة

السنة الجامعية  
2020-2019

أولاً : بيانات متعلقة بالمحددات الإجتماعية و الاقتصادية :

1. النوع : ذكر  أنثى
2. السن :
3. الحالة الإجتماعية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. المؤهل العلمي : بكالوريا  ليسانس  ماستر  أخرى
5. الخبرة : 1-5 سنوات  أكثر من 5 سنوات  أكثر من 10 سنوات
6. المستوى المهني : بسيط  مخصص  مؤهل

ثانياً : بيانات متعلقة بالقيادة الملهمة:

I. بيانات متعلقة بالتأثير المثالي :

7. هل يثق المسؤول المباشر في القرارات الصادرة عن العمال؟ نعم  لا
8. هل يسعى المسؤول المباشر لرفع معنويات العمال؟ نعم  لا
9. هل يتجاوز المسؤول المباشر مصالحه الذاتية بهدف تحقيق المصلحة العامة؟ نعم  لا
10. ماهي العوامل التي يستخدمها المسؤول المباشر لتقدير العمال:
- إدراجهم في اتخاذ القرارات  إعطائهم مهم مهمة  احترام آرائهم وأفكارهم
11. هل يجعل المسؤول المباشر من نفسه قدوة للعمال؟ نعم  لا
12. في حالة الإجابة بنعم ،بين كيف ذلك ؟

II. بيانات متعلقة بالحفز الإلهامي :

13. هل يبث المسؤول المباشر روح الحماس في العمال؟ نعم  لا
14. هل يهتم المسؤول المباشر بتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم  لا
15. هل يسعى المسؤول المباشر لإثارة روح التحدي بين العمال؟ نعم  لا
16. هل يشجع المسؤول المباشر روح الفريق داخل العمل؟ نعم  لا
17. ماهي الحوافز المعنوية التي يقدمها المسؤول للعمال:
- الشكر  الثناء  الاحترام

18. ماهو تقييمك لطرق أداء العمل في مؤسستكم؟

.....  
**III. بيانات منغلقة بالاستشارة الفكرية:**

19. هل يشجع المسؤول المباشر سياسة التغيير داخل المؤسسة؟ نعم  لا
20. هل يضع المسؤول المباشر الخطط المستقبلية للمؤسسة مسبقا؟ نعم  لا
21. هل يشجع المسؤول المباشر على حل المشاكل بطرق إبداعية؟ نعم  لا
22. هل يدعم المسؤول المباشر نماذج العمل الجديدة؟ نعم  لا
23. هل يعمل المسؤول المباشر على تنويع أساليب العمل؟ نعم  لا
24. في حالة الإجابة بنعم ،ماهي أساليب العمل الجديدة المطبقة في مؤسستكم؟
- .....

**ثالثا : بيانات متعلقة بالانغماس الوظيفي .**

**I. بيانات متعلقة بالحماس العمالي :**

25. هل تبذل مستوى عالي من الطاقة لأداء عملك؟ نعم  لا
26. هل تسعى دائما لابتكار طرق عمل جديدة؟ نعم  لا
27. هل لديك استعدادات لتقبل واجبات إضافية في العمل؟ نعم  لا
28. هل تعتبر أن مشاركتك فعالة داخل المؤسسة ؟ نعم  لا
29. أثناء عملك يركز عقلك على عملك فقط؟ نعم  لا
30. بماذا تشعر أثناء أداءك لعملك؟ نعم  لا
- .....

**II. بيانات منغلقة بالتفاني العمالي :**

31. هل تشعر بالحماس والإلهام أثناء أداءك لعملك ؟ نعم  لا
32. هل أنت مبادر في عملك ؟ نعم  لا
33. هل تستخدم كل خبراتك الوظيفية في أداء عملك؟ نعم  لا
34. هل تشعر بالإيجابية أثناء عملك؟ نعم  لا
35. هل تستمر معظم قدراتك الفنية في أداء عملك؟ نعم  لا
36. في حالة الإجابة بنعم . بين ذلك؟
- .....

III. بيانات منغلقة بالاستيعاب العمالي :

37. هل ستستمر بعملك إلى الأبد؟  نعم  لا
38. هل لديك استعداد للعمل لوقت إضافي دون مقابل؟  نعم  لا
39. هل أثناء أداء عملك لا تشعر بمرور الوقت؟  نعم  لا
40. هل تفكر في وظيفتك حتى بعد انتهاء الدوام؟  نعم  لا
41. هل يصعب عليك الإنفصال عن وظيفتك؟  نعم  لا
42. في حالة الإجابة بنعم، أذكر لماذا؟
-

## دليل المقابلة الحرة :

دليل المقابلة الحرة الخاص بمسؤول المستخدمين :

- (1) المستوى التعليمي .
- (2) هل تعمل وفقا لتخصصك ؟
- (3) ماهي العوامل التي من شأنها تقوية ارتباط العامل بعمله ؟
- (4) ما هي أهم الأسس التي يجب أن يعتمد عليها القائد الملهم ؟
- (5) كيف يؤثر المسؤول بطريقة إيجابية على مرؤوسيه ؟
- (6) ما هو تقييمك لواقع المشاركة العمالية داخل مؤسستكم ؟
- (7) ما هي المحركات التي تراها فعالة لتنمية الانغماس الوظيفي ؟

## دليل الملاحظة المباشرة :

المتغير المستقل: القيادة الملهمة

جوانب متعلقة بالتأثير المثالي :

1) احترام و تقدير العمال (مدى تقبل آرائهم،مدى تجنب السلوكيات المهينة ، مدى مجاملتهم و مسايرتهم )

2) رفع معنويات العمال (مدى شكرهم على مجهوداتهم ،مدى تقديم المساعدة لهم ،مدى مسايرتهم و مجاملتهم )

جوانب متعلقة بالحفز الإلهامي :

3) تشجيع روح الفريق (مدى دعم الاتصالات، مدى وجود مكان للاجتماعات، مدى السماح للمشاركة في القرارات )

4) إثارة روح التحدي (مدى تشجيع المستمر للعمال، مدى تقديم الحوافز المادية، مدى تقديم الحوافز المعنوية )

جوانب متعلقة بالاستشارة الفكرية :

5) القدرة على حل المشاكل (مدى القدرة على التوفيق بين الجماعات المهنية ،مدى القدرة على إعطاء البدائل ،مدى التفكير في المشاكل على أنها معوقات يمكن تجاوزها )

6) دعم الآراء و الأفكار الجديدة (مدى دعم الإبداع و المبادرة ،مدى توفير استراتيجيات التعلم و التدريب،مدى دعم سياسة التغيير )

.....

### المتغير التابع: الانغماس الوظيفي:

جوانب متعلقة بالحماس العمالي :

7) الإبداع و الابتكار (القدرة على إذكاء إرادة الآخرين، القدرة على التأثير في آراء الآخرين ، مدى القدرة على إضفاء الثقة )

.....

8) المشاركة الفعالة في العمل (مدى بدل مجهود لتحقيق أداء عالي ، مدى دعم زملاء العمل و تقديم المساعدة لهم ، مدى أداء العمل بشغف )

.....

جوانب متعلقة بالتفاني العمالي :

9) الإيجابية في الأداء (مدى حيوية الضمير ، مدى إنهاء المهام في وقتها المحدد ، مدى أداء العمل بمرونة )

.....

10) الانضباط الذاتي (مدى انجاز العمل في الوقت المحدد ، مدى الدقة و السرعة في الإنجاز ، مدى احترام أوقات العمل )

.....

جوانب متعلقة بالاستيعاب العمالي :

11) الشعور بالرضا أثناء الأداء ( مدى المثابرة في الإنجاز ، مدى التحكم في متطلبات العمل ، مدى القدرة على تنظيم العمل و إنجائه في وقته )

.....

12) عدم الإحساس بمرور الوقت في العمل ( مدى تنويع أساليب العمل ، مدى وجود ظروف عمل مناسبة ، مدى تقدير العامل و احترامه )

.....

# قائمة المصادر والمراجع

### أولا : الكتب

- 1) أحمد قوراية:(2007)، فن القيادة،(المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
- 2) إسماعيل قيرة و علي غربي:(2001)، في سوسيولوجية التنمية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1، بن عكنون ، الجزائر .
- 3) بروس.ج.أفوليو:(2003)، تنمية القيادة بناء القوى الحيوية ،ترجمة: عبد الحكم احمد الخزامي ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر .
- 4) بشاينية سعد:(2002)،تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، ط1،قسنطينة ، الجزائر .
- 5) جاد الرب سيد:(2012)،القيادة الإستراتيجية ، دار الكتب المصرية ، مصر .
- 6) صلاح الدين عبد الباقي و آخرون:(1988)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مطبعة الإشعاع الفنية ، مصر .
- 7) صنجي جبر عيسى، العتيبي:(2004)، تطور الفكر و لأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر و التوزيع ،ط1، عمان، الأردن .
- 8) عادل محمد زايد:(2006)، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، ميرشن للطباعة ، ط1، مصر .
- 9) عمار بوحوش:(1984)، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر .
- 10) غادي حيدوسي:(1997)،التحرير الناقص، ترجمة: خليل احمد خليل، دار الطليعة ، ط1، بيروت ، لبنان .

## قائمة المراجع

- 11) فضيل دليو، لوكيا الهاشمي ، ميلود سفاري : (2001)، اشكالية المشاركة الديمقراطية في الجزائر، منشورات جامعة منتوري ، ط1، قسنطينة ، الجزائر .
- 12) فيروز شين: (2017)، القيادة الإدارية و تنمية المهارات، دار سامة ، ط1، عمان ، الأردن .
- 13) فيليب سادلر: (2008)، القيادة ، ترجمة: هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية ، ط1، القاهرة ، مصر .
- 14) القحطاني سالم: (2001)، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي ، دار مرامر للنشر و الطباعة ، الرياض، السعودية .
- 15) محمد بشير: (2018)، علماء اجتماع المنظمات والعمل في الجزائر تحت المجهر، مكتبة ابن خلدون، وهران، الجزائر .
- 16) محمد الصيرفي: (2009)، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر .
- 17) مراد زعيبي و آخرون: (2008)، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة ، ط1، المحمدية ، الجزائر .
- 18) يوسف سعدون: (بدون سنة)، علم الإجتماع و دراسته للتغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، المطبعة الجهوية ، قسنطينة ، الجزائر .

### قائمة الأطروحات:

- 19) أحمد بن محمد ماضي: (2014)، أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين ، مذكرة مكملة للحصول على شهادة الماجستير ، تخصص إدارة و أعمال ، الجامعة الإسلامية ، غزة .

## قائمة المراجع

- 20) بن عنتر عبد الرحمان:(2002)، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و آفاقها المستقبلية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، العدد 2، بسكرة ، الجزائر .
- 21) حسان دهش حلاب و آخرون : (بدون سنة)، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة القادسية .
- 22) خالدية إبراهيم احمد أبو شريف : (2016)، دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير بوزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى .
- 23) خديجة بنت أحمد الصديق:(2005)، القيادة التحويلية و التغيير المطلوب في السلوك القيادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة تربوية و تخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية .
- 24) رائدة علي عبد الكريم:(2016)، فاعلية القيادة و علاقتها بالسلوك الإبداعي لدى العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظة غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص القيادة الإدارية، جامعة الأقصى .
- 25) رنا ناصر:(2017)، دور الاستغراق الوظيفي للعاملين في ضمان ولاء الزبون ، مجلة العلوم الاقتصادية ، المجلد 23، العدد 99.
- 26) الطاهر بن عبد الرحمان:(2011)، القيادة التحويلية و التبادلية و علاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 35، جامعة منتوري بقسنطينة ، الجزائر .
- 27) الشربيني الهالي:(2001)، استخدام نظرتي القيادة التحويلية و الإجرائية في التعليم الجامعي في بعض الكليات الجامعية (دراسة تحليلية ) ،

## قائمة المراجع

- مجلة مستقبل التربية الغربية ، العدد 21، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، مصر .
- 28) العامري احمد سالم : ( ب س )، السلوك القيادي التحويلي و سلوك المواطنة التنظيمية في الأجهزة الحكومية السعودية ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 9، العدد 1، جامعة الكويت ، الكويت .
- 29) عمار بن محمد العيد حمامة: (2018)، علاقة وجود الحياة الوظيفية بالاستغراق الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، تخصص علم نفس العمل و التنظيم ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، الجزائر .
- 30) علي يونس ميا و رامي أكرم مزيق: (2017)، مدى توافر أبعاد الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في القطاع المصري ، جامعة البعث ، المجلد 39، العدد 67، مصر .
- 31) عواد عمرو: (2015)، تأثير القيادة الملهمة في السلوكيات المضادة للإنتاجية ، المجلة العلمية للاقتصاد و التجارة ، كلية التجارة ، العدد 3، جامعة المنصورة ، مصر .
- 32) العمري بن ناصر: (2004)، العلاقة بين خصائص القيادة التحويلية ، مدى توفر مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، جامعة الملك سعود، الرياض ، السعودية .

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ