

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



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

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: قذيفة محمد

تحت عنوان

## القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل

دراسة ميدانية ببلدية جبل أمساعد

لجنة المناقشة:

- |              |                            |                     |
|--------------|----------------------------|---------------------|
| رئيسا        | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 1. أ. فضيل رمضان    |
| مشرفا ومقررا | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 2. أ.د. جغلولي يوسف |
| مناقشا       | جامعة محمد بوضياف بالمسيلة | 3. أ. بونويقة نصيرة |

السنة الجامعية: 2017/2016

# الفهرس

الصفحة	خطة البحث
	- تشكرات
	- إهداء
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
ا	مقدمة
	<b>الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة</b>
03	أولا - تحديد الإشكالية
05	ثانيا - أهمية الدراسة وأسباب إختيار الموضوع
06	ثالثا - أهداف الدراسة
06	رابعا - الفرضيات
	<b>الفصل الثاني : القيادة رؤية سوسيو تنظيمية</b>
10	أولا - تعريف القيادة
10	ثانيا - خصائص القيادة
11	ثالثا - عناصر القيادة
12	رابعا- أهمية القيادة
13	خامسا - العوامل المؤثرة في الأسلوب القيادي
14	سادسا - انماط القيادة وفق الدراسة
15	سابعا - المقاربة النظرية للدراسة
19	ثامنا- علاقة القيادة بالتكيف التنظيمي
	<b>الفصل الثالث : التكيف التنظيمي</b>
24	أولا- مفهوم التكيف التنظيمي
25	ثانيا - خصائص التكيف التنظيمي
25	ثالثا - مراحل عملية التكيف التنظيمي
27	رابعا - طرق واساليب التكيف التنظيمي
28	خامسا- أهمية التكيف التنظيمي

28	سادسا - العوامل المؤثرة في التكيف التنظيمي
29	سابعا - شروط التكيف التنظيمي
30	ثامنا - أبعاد التكيف التنظيمي
31	تاسعا- المقاربة النظرية للتكيف التنظيمي
33	عاشرا- مداخل تحقيق التكيف التنظيمي
	<b>الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية</b>
36	أولا - مجالات الدراسة
36	1- المجال المكاني
40	2- المجال الزمني
40	3- المجال البشري
40	ثانيا - المنهج المستخدم
41	ثالثا - أدوات جمع البيانات
41	رابعا - أسلوب إختيار مجتمع البحث
	<b>الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>
44	أولا - تحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الإقتصادية والإجتماعية
46	ثانيا - تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
48	ثالثا- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
51	رابعا- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
54	خامسا- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
58	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

# فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
44	توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
44	توزيع المبحوثين حسب السن	02
45	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
45	توزيع المبحوثين حسب الوضع المهني	04
46	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	05
46	الضبط و التوجيه الذاتي وتنمية المهارات الفكرية	06
47	فرق العمل وتنمية المهارات الاتصالية المفتوحة	07
47	تنمية روح التعاون و بلورة علاقات العمل	08
48	اهتمام القيادة داخل المؤسسة	09
48	استشارة العاملين و الانضباط الذاتي	10
49	احترام شخصية العاملين و الاندماج الوظيفي	11
50	الحوار الهادف والاستغراق الوظيفي	12
50	نوع القرارات التي يشارك فيها العاملين	13
51	المشاركة في اتخاذ القرارات و تطبيق قوانين المؤسسة	14
51	حرية الاتصال واجراءات العدالة الظرفية	15
52	تفويض السلطة والحضور الدائم	16
53	الاهتمام بالنفس وبناء العلاقات مع الزملاء	17
53	أهداف المؤسسة وقيمها التنظيمية	18

## مقدمة:

تعد القيادة سواء في القطاع الخاص أو القطاع العام من الوظائف الرئيسية المعنية بعمليات التوجيه والتطوير والتحديث في أداء المنشآت وعنصرها هاما لتفعيل قدرة المنظمات على أداء دورها وتحقيق أهدافها. ويمثل سلوك القيادات واتجاهاتها مؤشراً هاماً في معرفة نوع الجهود المبذولة من قبلها لتحسين التكيف التنظيمي للعامل وتطوير المنظمات والموارد البشرية، وهذا من خلال عملية التكيف التنظيمي للعامل وتقويمها وتطويرها فيعتبر مجالاً خصباً للدراسة والتحليل. وله اثر كبير في تطوير العمليات و الممارسات على ارض الواقع فهي تلعب دورا محوريا واساسيا في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة فسرعتها تحدد مدى تمسك الفرد واخلاصه بالمنظمة فهي تركز على عدة عمليات منها التفاعل بين العامل كفرد جديد والمنظمة ككيان إجتماعي ثابت، بالتالي فهي عبارة عن عملية من خلالها يستطيع العامل إكتساب قيم ورموز جديدة وانماط معينة داخل جماعة العمل، وهذا من اجل الاندماج والمشاركة في مختلف العمليات الادارية من خلال عنصر القيادة، ويظهر ذلك فيما توضحه العمليات في المواقع المختلفة من إسهامات رائعة كان لها الأثر في ترسيخ أسس ومفاهيم جديدة، والجوانب التي تقوم بها القيادة في مجال العمل تخطيطاً وتنظيماً وتطويراً. و قد تلاحظ ان القيادة في المنظمات والشركات الخاصة هي الأقدر على إحداث وإدخال تطوير حقيقي وفاعل في أداء العاملين وذلك لطبيعة القطاع الذي تنتمي إليه و ما يتميز به من مرونة وتنافس وتسبق يتطلب اليقظة المستمرة و النشاط المتواصل والذكاء و المهارات العالية في تصميم المواقف وتدبر ما يحتاج له كل موقف، وبالتالي فهي تعطي لهذه المهمة قدراً كافياً من العناية والاهتمام فهي عملية تتبع في أساسها من دافع ذاتي صادق وقدرة تأهيله متكاملة لدى القيادات المسؤولة في المنظمة باعتبارها الأعرف بمواطن القوة والضعف .

وتعتبر القيادة من أهم أدوات التوجيه فاعلية، فهي الوسيلة الأساسية التي عن طريقها يستطيع المدير بث روح التالف بين العاملين في المنظمة وخلق الجو المناسب للعمل وموضوع القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل من المواضيع المهمة في حقل المنظمات، حيث تم تقسيم هذه الموضوع إلى قسمين ، قسم نظري وآخر تطبيقي ، قسم من خلالها الجانب النظري إلى ثلاثة فصول ، حيث تم في الفصل الأول التطرق إلى المقاربة المنهجية للدراسة، أما الفصل الثاني فقد احتوى على القيادة رؤية سوسيو تنظيمية، لننتقل بعدها إلى الفصل الثالث هذا الأخير حمل عنوان التكيف التنظيمي، أما فيما يخص الجانب الميداني الفصل الاول بعنوان المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية و الفصل الثاني حيث احتوى عرض و تحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقترحة.

### أولاً- تحديد الإشكالية

يشهد العالم اليوم تغيرات كثيرة في شتى المجالات، وهذا راجع إلى ذلك الجهد الفكري والتطور التكنولوجي الذي مس بدوره جوانب عديدة متعلقة بالمجتمع، ويبرز هذا في بنية المؤسسات باختلاف أشكالها وأحجامها التي شغلت حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الباحثين والعلماء بمختلف اتجاهاتهم، فهي تسعى دائما لابتكار ميكانزمات تعمل على بقائها واستمرار وجودها بالحفاظ على مجمل عناصر المؤسسة، والتي من أهمها العنصر البشري الذي يمكنها من مواجهة المشاكل والصعوبات بالاعتماد على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية التي لا يمكن الاستغناء عنها .

إن أهم وظيفة هي كيفية الحفاظ على العنصر البشري الذي يتطلب العديد من المستلزمات ومن بينها التكيف التنظيمي للعامل، والذي يتطلب توفر عدة عوامل من بينها التنظيمية والمعنوية التي لها علاقة بالقيادة.

إن هذه الدراسات التي هيأت سياقات معرفية تكفل وضع تصور مفاهيمي لعملية التكيف التنظيمي من خلال مختلف الأبعاد التي حصرتها والتي تتجلى في التكيف الداخلي للأفراد أو العاملين في البيئة الداخلية للمؤسسة الذي يظهر في علاقات العمل وتنمية المهارات الاتصالية المفتوحة وتنمية المهارات الفكرية، إضافة إلى التكيف مع قيم وأهداف المنظمة الذي يظهر في الانضباط الذاتي للعاملين والاندماج الوظيفي والاستقرار الوظيفي، وكذلك التكيف مع السياسات التنظيمية الذي يظهر في تطبيق قوانين المؤسسة وإجراءات الظرفية والحضور الدائم للعمال، لأنه بدون التركيز على البيئة الداخلية فالمؤسسة لا تستطيع إدخال أبسط التغيرات التنظيمية بالصورة المطلوبة.

وبالرجوع إلى المؤسسة الجزائرية عبر المراحل التي مرت بها نجدها منذ الاستقلال حاولت إعطاء أهمية بالغة لهذا الجانب عبر المراحل التنظيمية فمرحلة التسيير الذاتي العامل مسير ومنفذ في نفس الوقت فمختلف القرارات تصدر مشاركة بين العمال مما يساعدهم في التكيف و الانسجام مع عملهم، لكن هذا لم يدم طويلا بسبب مركزية القرار و التسيير العشوائي وعدم وجود إشارات، هذا كله خلق خلل تنظيمي حال دون تحقيق التكيف التنظيمي بين العامل والمؤسسة، هذه العوامل دفعت لإيجاد نموذج آخر تمثل في المؤسسة العامة ومع إقرار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات سنة 1971 وما تبعه من ثورات صناعية زراعية ثقافية حيث أعطيت للعمال صلاحيات من خلال الملكية الجماعية للعمال لهذه المؤسسة ويظهر ذلك في المجالس العمالية المنتخبة، لكن هذه الوضعية لم تحقق التكيف التنظيمي بسبب زيادة حدة مركزية القرار وانعدام الاتصال والرقابة التنظيمية، أضف إلى ذلك العمليات الارتجالية والمعايير غير

المدرسة، كل هذه العوامل باءت بالفشل في تعزيز التكيف التنظيمي للعاملين في مؤسساتهم واستمرت هذه الحالة في الظهور عبر المراحل اللاحقة سواء إعادة الهيكلة فمرحلة الاستقلالية ثم مرحلة الخصوصية إلى مرحلة الشراكة ، كلها تميزت بارتفاع عدد العاملين واختلفت أوضاعهم حسب طبيعة كل مؤسسة وتبعاً لها تباينت درجات التكيف التنظيمي.

وفي خضم هذه الإرهاصات تبلور واقع التكيف التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية والتي تجعل من واقعنا اليوم أهم المعوقات التي تدحض آليات القيادة سواء كانت جماعية أو استشارية أو ديمقراطية. وتدعيماً للمعالم التحليلية السابقة اتجهت الدراسة إلى إجراء دراسة حول المتغيرين القيادة والتكيف التنظيمي فتحدد سؤال الانطلاق في خضم معطيات التحليل كالتالي:

ما علاقة القيادة بالتكيف التنظيمي للعامل؟

ولتخمين معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية والمعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

ما علاقة القيادة الجماعية بالتكيف مع الأفراد العاملين؟

ما علاقة القيادة الاستشارية بالتكيف مع قيم وأهداف المنظمة؟

ما علاقة القيادة الديمقراطية بالتكيف مع السياسات التنظيمية؟

وقد شكلت الدلالات المفاهيمية للقيادة النقطة المحورية للوقوف على أهمية القيادة داخل المؤسسة كآلية لضبط وتوجيه السلوك وأفعال الفئات الفاعلة ، وعليه فإن نجاح المؤسسات اليوم أصبح يتوقف على قدرة وكفاءة قادتها في اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة ، وفق نمط معين سواء كانت قيادة جماعية التي تظهر في الضبط والتوجيه الذاتي وتنمية روح التعاون وتنمية فرق العمل الفعالة، بالإضافة إلى القيادة الاستشارية التي تظهر في احترام شخصية العاملين ، والحوار البناء الهادف واستشارة العاملين، وكذلك القيادة الديمقراطية التي تظهر في المشاركة في اتخاذ القرارات وحرية الاتصال بين المرؤوسين وتفويض السلطة.

وبالتالي عززت في خضم هذا على أهمية القيادة باعتبارها العمود الفقري للمؤسسة، لأنه بدون قيادة تنجر عنه سلوكيات سلبية بالمنظمة، لذا يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة فهي تسعى دائماً إلى ردم الفجوة بين أهداف القيادة والعاملين .

وفي هذا السياق فإن غياب القيادة في منظمات اليوم أصبح هاجس يورق العديد من العاملين، فتغير مختلف السلوك والمعايير غير مدروسة وهذا في ظل انهيار للمعايير الأخلاقية وغياب قادة فعليين وهذا

ما تبلوره السلوكيات اليوم داخل المؤسسة الجزائرية بانعدام المساواة والقوانين الواضحة ومختلف العمليات الأخرى.

فالقيادة تمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة لذلك على القائد إتباع المعايير الموضوعية التي تضمن النجاح للعاملين والمنظمة معا.

وفي خضم هذا تلعب القيادة الجماعية، الاستشارية، الديمقراطية داخل المؤسسة كل هذه المنطلقات تحدها القيادة الفعالة داخل السياقات التنظيمية.

**ثانيا- أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:**

1- نظرا للأهمية البالغة للقيادة ودورها في التكيف التنظيمي للعامل تعتبر في الكثير من

المؤسسات عنصر التحول والسيطرة خاصة إذا كان يبحث مكانته ووجوده.

2- يعتبر موضوع القيادة من المفاهيم الإدارية كثيرة التداول فهو يأتي في طليعة المواضيع التي

تمس التنظيم وإخضاعها للدراسة الميدانية يعطيها أهمية واضحة.

3- أهمية العنصر البشري في المؤسسة باعتباره أحد عناصر المهمة في القيادة.

4- الوقوف على أهمية القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي هو محاولة في حد ذاتها بالارتقاء

بهذه الأخيرة إلى مصاف المؤسسات المتطورة من خلال تفعيل القيادة داخل المؤسسة الجزائرية.

\*أما فيما يخص أسباب اختيار الموضوع فهناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

**أ- الأسباب الذاتية:**

- الميل والرغبة للاطلاع على واقع القيادة داخل المؤسسة الجزائرية.
- السعي لإثراء المعارف المتعلقة باختصاصنا وذلك بغرض توظيفها مستقبلا في عالم الشغل.

**ب- الأسباب الموضوعية:**

- الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية والسعي للقضاء على العمليات الارتجالية وغير مدروسة في المؤسسات الجزائرية.
- معرفة نوع القيادة التي تساهم في التكيف التنظيمي للعامل.

ثالثاً-أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى إلى تحقيقه ومعرفة الغموض الذي يجتاحه ويعتريه وفي هذا السياق تتبلور الأهداف التالية.

- 1- محاولة الوقوف على واقع القيادة الجماعية داخل المؤسسة.
- 2- كشف محددات بناء القيادة الاستشارية داخل الواقع الجزائري.
- 3- محاولة الوقوف على العراقيل التي تواجه الفئات الفاعلة أثناء التكيف مع جماعات العمل.
- 4- الوقوف على صحة المنظومة القيمية داخل المؤسسة.
- 5- معرفة محددات القيادة الديمقراطية.
- 6- الوقوف على أهمية القيادة داخل المؤسسة.
- 7- تخمين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور القيادة الجماعية، القيادة الاستشارية والقيادة الديمقراطية في كبح العمليات الارتجالية داخل الواقع التنظيمي الجزائري.

رابعاً- فرضيات الدراسة:

- 1- الفرضية الرئيسية: للقيادة علاقة بالتكيف التنظيمي للعامل.
- 2- الفرضيات الفرعية:
  - أ-تضمن القيادة الجماعية التكيف مع الأفراد العاملين.
  - ب-تعمل القيادة الاستشارية على تفعيل التكيف مع قيم وأهداف المنظمة.
  - ج-تساهم القيادة الديمقراطية في التكيف مع السياسات التنظيمية.
- 3- مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- يساهم الضبط والتوجيه الذاتي في تنمية المهارات الفكرية للعامل.
- تعمل فرق العمل الفعالة على تنمية المهارات الاتصالية المقترحة للعامل.
- تعمل تنمية روح التعاون في بلورة علاقات ناجحة.

4- مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- لاستشارة العاملين علاقة بتثمين الانضباط الذاتي للعامل.
- لاحترام شخصية العاملين علاقة بتفعيل الاندماج الوظيفي للعامل.
- للحوار البناء الهادف علاقة بالاستغراق الوظيفي للعامل.

5- مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة:

- للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة عقلانية في تطبيق قوانين المؤسسة.
- حرية الاتصال بين المرؤوسين علاقة بإجراءات العدالة الظرفية.
- لعملية تفويض السلطة علاقة بالحضور الدائم للعامل.

- تمهيد:

الحياة جميلة إذا كان هناك من ينير دربك ويوجهك إلى الطريق الصحيح والسير بخطى ثابتة نحو تحقيق أهدافك كذلك ما هو موجود فيها سواء رسمي أو غير رسمي ، يسعى الجميع لتحقيق مبتغاه في ظل قوانين وقواعد ومعتقدات ورموز تضعها المجموعة وتجعل منها قائدا تتوفر فيه شروط القيادة وتتغير حسب مراحل حياتنا، فموضوع القيادة ليس مقتصرًا على المؤسسات فقط بل يمس المجالات الاجتماعية والثقافية ، السياسية ، الرياضية ، الدينية .

## أولاً- تعريف القيادة

### - اصطلاحاً :

أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.<sup>1</sup>

- ويرى فيدلر: إن القيادة "هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين"<sup>2</sup>

- ويعرفها تيد: "ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس ، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب ".<sup>3</sup>

- القيادة هي العملية التي من خلالها يكون التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة .<sup>4</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يقصد بالقيادة إجرائياً "هي قدرة الفرد على التأثير في جماعة من أجل تحقيق هدف مشترك يرغبون فيه معا"

### ثانياً- خصائص القيادة :

1- **المهارات الذاتية والشخصية:** ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل الصفات الجسدية والقدرات العقلية وملكية الابتكار وضبط النفس .

2- **المهارات الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويرها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف ، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجيا لتحقيق الهدف المنشود .

### 3- **المهارات السلوكية والإنسانية :**

وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق .

<sup>1</sup> نبيل احمد محمد العرابيد ، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات المدارس الثانوية ، رسالة ماجستير كلية التربية ، فلسطين، 2010، ص12

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم ، دار غريب الطباعة والنشر ، 2007، ص74

<sup>3</sup> مرجع نفسه، ص74

<sup>4</sup> هاني خلف: نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ، دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن -عمان ، ط1 ، 2012، ص104

4- المهارات السياسية والإدارية : يقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر الصالح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية ، وأهداف سياسة النظام القائم .

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ، ويتمثل هذا في قدرة القائد على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة .<sup>5</sup>

### ثالثاً- عناصر القيادة:

1 - القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة، والذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

2 - الجماعة: لا يمكن أن تكون قيادة دون أن يكون هناك من يقادون، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلاّ عند تواجد تجمع بشري، فإنّ تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.<sup>6</sup>

3- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.

4- ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد فالإفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما .

5- التأثير يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين، والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه.

<sup>5</sup> معن محمود عياصرة: مروان محمد بني احمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، ص ص 145- 146

<sup>6</sup> نسرين تواتيت: القيادة النسوية وعلاقتها بأداء العاملين في المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة

باتنة، 2013/2014، ص19

خامسا- أهمية القيادة:

1- أهمية القيادة بالنسبة للعاملين:

- أ- الشعور بالأهمية: يشعر كل فرد بأنه يستطيع أن يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين وتكسبهم الشعور بالثقة والاعتزاز.
- ب- التعلم والجدارة: يثمن القادة مسألة التعلم لدى كل من يعمل معهم، فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم شيوع فكرة الفشل والتخوف منها.
- ج- الشعور بالجماعة: حيثما يكون هناك قيادة تكون الجماعة والوحدة حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والأعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه.
- د- متعة العمل: توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل و إنجازة، فالقيادة ليست إصدارا للأوامر والتعليمات فقط، بل تأثيرا نابعا من رؤى صحيحة مغلفا بالأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنها الثقة والالتزام من قبل التابعين<sup>7</sup>.

2-أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم:

- أ- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأهداف إلى تحقيق فعاليتها، وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها.
- ب- تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية، الاجتماعية، التكنولوجية.
- ج- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة، وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات.
- د- كما أنّ القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى، حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.
- ي- تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية.

<sup>7</sup> نسرين تواتيت: مرجع سابق، ص ص17-18

هـ- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع إستراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام .

و- مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغير المستمر في البيئة، والسيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم، ورسم الخطط اللازمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .<sup>8</sup>

سادسا- العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي:

1- العوامل التي تخص القائد:

أ - إن الأمور التي يأخذها بنظر الاعتبار القائد هو مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية ومدى إمكان الاعتماد عليهم في مواجهة المواقف

ب- إن ذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد.

2- عوامل تتعلق بالمرؤوسين:

فقد يميل بعض المرؤوسين إلى الاستقلالية ويميل البعض إلى الاعتماد في عملية اتخاذ القرار.

3- ظروف البيئة:

ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي ، إذ لا يستطيع القائد إن ينحرف عما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي، كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات يمثل عاملا مهما في إتباع نمط قيادي معين .

4- الموقف:

الموقف يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين، فان مواقف الأزمات لا تشجع القادة على مشاركة المرؤوسين .

5- الضغوط الزمنية:

كما إن الضغوط والحاجة الملحة لاتخاذ القرار قد تميل بالرئيس إلى الانفراد في إصدار القرار دون الرجوع إلى مشاركة الجماعة .<sup>9</sup>

<sup>8</sup> مرجع سابق، ص 18-19

<sup>9</sup> جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة ، الإمارات، د.ط، 2002 ، ص 35-36

سابعا- أنماط القيادة وفق الدراسة:

**1- القيادة الجماعية:** حيث يشترك أكثر من فرد في القيادة ،وتتخذ القرارات بالإجماع.<sup>10</sup> وحسب نظرية الاهتمام بالعاملين :القيادة الجماعية تهتم بالبعدين الإنساني والعملي من خلال الاهتمام بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج، فروح الفريق ومناخ العمل الجماعي يسودان المجموعة ويشكلان حورا مهما في ثقافتها وتحرص على إشباع الحاجات الإنسانية وتحقق المشاركة الفعالة للعاملين وتستمد سلطتها من الأهداف والآمال وتربط الأفراد بالمنظمة وتهتم بالتغيير والتجديد، وحسب نظرية النظم الإدارية: القيادة الجماعية درجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم واستخدام نظام الحوافز المبني على فعالية المشاركة ودرجة عالية من التداخل بين الرؤساء والأفراد والاتصال بجميع أنواعه ومشاركة الجميع في تحسين أساليب العمل وتقييم نتائجه.<sup>11</sup>

**2- القيادة الاستشارية:**

وتمثل القيادة الاستشارية حالة وسط بين القيادة الأوتوقراطية والديمقراطية ،حيث يحتفظ القائد بعملية صنع القرار، واتخاذ القرار بنفسه ،ويترك لمرؤوسيه حرية التعبير والمناقشة فقط كمشاركين سواء في إثارة التساؤلات أو تقديم الأفكار والآراء ،ومقترحات الحلول التي يتم اتخاذ القرار من جانب القائد على ضوءها. وهذا النوع يعطي للقائد فرصة اكبر للتعرف على كل جوانب وإبعاد الموقف خاصة ما يتعلق منها بالواقع العملي الذي يمارسه المرؤوسون.

وبالتالي يكون القائد كمتخذ للقرار في وضع أفضل ، حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار ، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين وإقناعهم بالقرار ،ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم عند التنفيذ .<sup>12</sup>

وحسب نظرية النظم الإدارية القيادة الاستشارية هي درجة مرتفعة من الثقة من المرؤوسين ومشاركة اقل نسبة ويسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور، لكن القرار النهائي من اختصاص القائد.<sup>13</sup>

**3- القيادة الديمقراطية:**

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام، بين القائد ومرؤوسيه.

<sup>10</sup> هشام محمد نور مجموع: سيكولوجية الإدارة ،دار الشروق،بيروت ،2008،ص242

<sup>11</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: أساسيات الإدارة :المبادئ والتطبيقات الحديثة ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،ط1 ،2009،صص177

<sup>12</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان: القيادة،دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية

،د.ط،2010،ص111

<sup>13</sup> نعيم إبراهيم الظاهر: مرجع سابق ،ص178

و يقوم هذا الأسلوب أساسا على تحقيق عنصرين مهمين هما المعاملة الحسنة، المرونة، حل مشاكل العمال، وهذا ما يعرف باسم "العلاقات الإنسانية"، أما العنصر الثاني فيمكن مشاركة القائد مرؤوسيه في مناقشة شؤون العمل، وعملية اتخاذ القرارات ووضع البدائل المناسبة للمشكلات، و يرى في ذلك "دفيد آمري أن المشاركة في إطار القيادة الديمقراطية" يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية التي يبذلها المرؤوسين والتي ييسر له بالتالي تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات ويمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده .

"والقائد الديمقراطي قائد نقيض للقائد الأوتوقراطي يثق في مرؤوسيه، ولديه تصور إيجابي عنهم فهو يعتقد أن لديهم المهارة الكافية والقدرة على الإبداع، لذا فالقائد الديمقراطي لا يفرض الأفكار على المرؤوسين، ولكن يفضل مناقشتها معهم قبل التنفيذ، وهذا النموذج يتميز بتفويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة"

النمط الديمقراطي له انعكاس إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين، ويشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة وهذا ما ينعكس على مستوى الأداء في الإنتاج، ويرى الباحث "كورت لفين" أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الأكثر فعالية، لذا يحث على ضرورة تطبيقه في مختلف المؤسسات.<sup>14</sup>

**ثامنا - المقاربة النظرية للقيادة وفق الدراسة :**

### **1- نظرية الشبكة الإدارية:**

ترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمانية ، ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها ، ومشاكلها واحتياجاتها ؛ وهكذا فإنه لا يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق طموحاته. ومن رواد هذه النظرية (تاننباوم) الذي حدد عناصر الموقف في شخصية القائد، ومدى مشاركة المرؤوسين ، والقوى الكامنة في الموقف ومن رواد هذه النظرية أيضا (فيدلر) الذي رأى أن عناصر الموقف تكمن في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين ، وطبيعة العلاقات التبادلية والتجديد

<sup>14</sup> بونخلة فريد : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، جامعة قسنطينة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،

الواضح لأهداف ومهام التنظيم ، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف ، ومنهم أيضا (ردان) الذي يقول أن عناصر الموقف تكون في وسائل وطرق تنفيذ العمل ، وغايات الجهاز التنظيمي ، والعنصر الإنساني في التنظيم كالقائد والمرؤوسين .<sup>15</sup>

وتقوم هذه الشبكة على محورين ، الأفقي يشير إلى التركيز على الإنتاج ، والراسي يمثل التركيز على الأفراد .

## 2- نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعد هذه النظرية بمثابة تعديل لنظرية الشبكة الإدارية ، وقد قام بهذا التعديل والتطوير Reddin من خلال إضافة قيادي ثالث هو الفاعلية بحيث تصبح الأبعاد القيادية :

الاهتمام بالأفراد .

الاهتمام بالإنتاج والفاعلية .

ويقسم Reddin الأنماط القيادية إلى ثمانية ، منها .

الإداري: يعطي اهتمامات كبيرة بالأفراد والإنتاج ، ويشبه إلى حد كبير إدارة الفريق.<sup>16</sup>

## 3- دراسات ميشيغان:

تبلورت هذه الدراسة بناء على مجموعة من دراسات قام بها باحثون من جامعة ميشيغان في أربعينات القرن الماضي . هذه البحوث حددت نوعين من سلوكيات القادة هما التركيز على العاملين والتركيز على العمل العاملين . وفي إطار دراسات ميشيغان تم بحث هذين الأسلوبين بتعمق وافترضوا إن سلوك القائد الذي يركز على العاملين بشكل عام أكثر فاعلية من الأسلوب الآخر.<sup>17</sup>

## 4- دراسات أوهايو:

تشابه هذه الدراسات دراسة ميشيغان في بعض النواحي إطار هذه الدراسة فان الباحثين عرفوا نمطين مختلفين للقائد ، الأول أطلقوا عليه اسم الاهتمام بهيكله العمل وإجراءاته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء وكيفية انجاز العمل إما النوع الثاني فهو ما يسمى الاهتمام باعتبارات الحساسية والشعور بالعاملين وضمن هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين .

<sup>15</sup> هاني خلف: مرجع سابق ،ص 113

<sup>16</sup> رعد حسن الصرن: نظريات الإدارة والأعمال ، دار الرضا للنشر ،دمشق، ط1، 2004، صص 132-233

<sup>17</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي: الإدارة والأعمال ، دار وائل للنشر ،عمان ، الأردن ، ط4، 2014، صص 466

ومن خلال الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي ببيكلية وإجراءات العمل وبنفس القدر من الأهمية فان القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم عنايته ويشعرهم بالصدقة والثقة<sup>18</sup>.

#### 5- نظرية هيرسي وبلانشارد:

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم .

إن المقصود بالجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على انجاز المهام وتوفير الخبرة لديهم أو الرغبة لانجاز العمل وتحمل المسؤولية ومدى إمكانية الاطمئنان لقدراتهم وقابليتهم للأداء بشكل صحيح . إذا كانت جاهزية العاملين عالية فان أسلوب المشاركة يكون الأكثر فاعلية حيث إن المرؤوسين لديهم قابليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها فيحتاجون إلى بعض التوجيه من قبل القائد، وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فان أسلوب التفويض هو الأصلح ، حيث هناك استعداد عالي لتحمل المسؤولية.<sup>19</sup>

#### 6- نظرية فروم جاغو :

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح باه من قبل المرؤوسين . تميز النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار : قرار السلطة وقرار استشاري وقرار مجموعة. ويمكن للقائد أن يختار احد البدائل التالية عند اتخاذه للقرار إن القواعد التي يمكن أن تعتمد لاختيار الأسلوب المناسب هي:

- جودة القرار المتخذ والقائمة على من يمتلك المعلومات المرتبطة بحل المشكلة .
- قبول القرار والذي يقوم على أساس أهمية قبول المرؤوس واستعداده لتنفيذ القرار .
- وقت اتخاذ القرار القائم على أساس الوقت المتاح لاتخاذ وتنفيذ القرار.<sup>20</sup>

#### 7- نظرية المسار والهدف:

ترى نظرية المسار والهدف أن العلاقة بين سلوك القائد (المدير) ورضا الموظف وإنتاجيته تعتمد على عدة عوامل (المتغيرات الموقفية والتي تنقسم إلى مجموعتين:

عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوس مثل القدرة ، الحاجات، مركز مراقبة .

<sup>18</sup> مرجع سابق،ص467

<sup>19</sup> مرجع نفسه،ص473

<sup>20</sup> مرجع نفسه،ص476

عوامل موقفية تتعلق ببيئة العمل: مثل مهام المرؤوس ، الجماعات التي يعمل معها المرؤوس، العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية، والأنظمة والإجراءات والقواعد.

وعلى هذا الأساس تعتمد النظرية على الفرض التالي :

أن العلاقة بين سلوك القائد (توجيهي، مساعد، مشارك، موجه للانجاز، أو محافظ) ورضا المرؤوس عن وظيفته وعن مديره وإنتاجيته يتوقف على عاملين وسيطين هما وظيفة المرؤوس وحاجته أي المدى الوظيفي وقوة نمو الحاجة لدى الموظف.<sup>21</sup>

### 8- دراسة جامعة ايو:

وهي دراسة قام بها كل من " Lewin – Leppit Et Wite" الذين اقترحوا ثلاثة أنماط للقيادة منها

النمط الديمقراطي ، يركز القائد على العمل وعلى الأفراد معا ويشاركهم في اتخاذ القرار.

والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي:

الجماعات التي يقودها القائد الديمقراطي، الإنتاجية لديها أكثر استقراراً، والدافعية للعمل وقدرتها على الإبداع كبيرة، كما يتمتع الأفراد بالرضا الوظيفي<sup>22</sup>.

### 9- نموذج فيدلر:

ويقترح نموذج فيدلر بان القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف، ففي هذا النموذج يحتاج المدير إلى فهم أسلوبه وتشخيص الموقف ثم انجاز ثم ربط بين الأسلوب والموقف أما عن طريق تغيير الموقف لملائمة الأسلوب أو إعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف.

وتشمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين:

النوع الأول: القائد الذي يركز العلاقات مع العاملين وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية، أما النوع الثاني فهو القائد الذي يركز على الإنتاجية والمهمة.<sup>23</sup>

### 10- دراسة " رنسيس ليكرت ":

أوضح "رنسيس ليكرت" وزملاؤه في معهد "البحث الاجتماعي" في "جامعة متشيغان" في بحوثهم أن هناك أربعة نظم للإدارة منها النمط الرابع :

<sup>21</sup> جلد سامر: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2009، ص160

<sup>22</sup> فيروز شين: القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، ط1، 2017، ص47

<sup>23</sup> موفق حديد محمد: الإدارة العامة (هيكل الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1

2000، ص ص 142-143

حيث علاقة الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، اتخاذ القرارات موزعة على الهيكل التنظيمي، العلاقات والاتصالات ليست فقط رئاسية (بين رئيس ومرؤوس) ولكن في كل الاتجاهات، إن التخطيط ينتج أساسا من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية، الرقابة الذاتية أكثر منها رقابة رئاسية، التنظيم غير الرسمي غالبا، إن أهداف الأفراد هي أهداف المنظمة<sup>24</sup>

### تاسعا- علاقة القيادة بالتكيف التنظيمي

أصبحت القيادة في الإدارة الحديثة وخاصة في المستويات العليا مرتبطة أكثر فأكثر بالتكيف التنظيمي، وذلك بعد التطورات التكنولوجية وما أدت إليه من زيادة الأعباء على القائد ؛ ومن هنا أصبحت فاعلية القائد في تحقيق مهام منصبه، تعتمد بشكل أساسي على فاعليته في أحداث التكيف من هنا فان على القائد أن يوصل لمرؤوسيه رسالة مفادها إن التكيف التنظيمي ضروري ومفيد لهم وللمنظمة، وتزداد احتمالات بناء هذا الاعتقاد إذ إسهام المرؤوسين في التخطيط والتنفيذ على هذا فإن القيادة الفعالة هي:

القيادة التي تعتبر التكيف التنظيمي هو تحدي لإثبات نجاحها ومقياس لكفاءتها، ودليل على تميزها وبالتالي عليها أن تعد لهذا جيدا مع الأخذ في الاعتبار بعدين هامين هما:

- كيفية التكيف مع التغيير والاستفادة منه.

- مداخل وأساليب تحقيقه.

وتتطلب عملية التكيف التنظيمي من القائد أن يكيف نفسه مع المواقف التي لا يمكنه تغييرها؛ ويقسم بعض الدارسين القادة بحسب قدرتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلي نمطين القائد الذي يتمتع بالقدرة على مواجهة المواقف الغامضة وتحملها، وب عقلية متفتحة تجعله مستعداً لسماع وجهات نظر جديدة والافتناع بها، فهو لا يتخذ مواقف جامدة إزاء رأي معين بل يستطيع رؤية الأشياء من زوايا مختلفة، ويدرك بان هناك أساليب عديدة لمواجهة الموقف الواحد، ويعمل بروح الفريق مع مرؤوسيه.

أما الآخر فيتصف بصفات تختلف عن صفات القائد الاول، وأهمها: عدم القدرة على تحمل المواقف الغامضة، منغلق الدهن، ويؤمن بمعتقدات ثابتة في كل شيء.

ومما تقدم نجد أن إحداث التكيف التنظيمي يرتكز على عنصرين أساسيين هما: إدراك القائد لردود الفعل للتغيير لدى المرؤوسين حتى يمكنه تدعيم القوى المؤيدة، والثاني مرونة القائد الذي تمكنه من التكيف مع متطلبات التغيير.

من تم أصبح تبني التكيف التنظيمي عملية إجبارية يفرضها فرض قائم من فروض استمرارية المنظمة في عالم تشير الدلائل إلى انه يقف على أعتاب ثورة صناعية تقنية ستدعو بوضوح إلى إعادة توجيه استخدام

<sup>24</sup> لو كيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، دار الهدى ، عين مليلة، الجزائر ، ج2، 2006، ص90-91.

العقل لإحداثه، ويقدر حاجتنا لإحداث التكيف نحتاج إلى قيادة قادرة أن تخطو خارج الإطار المؤلف في العمل والتفكير .

وأن التحدي الوحيد والاهم الذي يواجه أي منظمة من المنظمات في إجراء أي تحول نحو الأفضل هو اكتشاف وتطوير قادة يتسمون بالقوة والكفاءة، فالمهرة من قادة الأعمال يتمتعون بالقدرة على تحقيق التكيف التنظيمي، وحساب الفوائد بعيدة المدى لتلك التغيرات، من خلال تشجيع الأفراد على الاستمرار في اكتساب مهارات جديدة، وبناء قدرات إضافية، وبالقيام بذلك يستمر قادة الأعمال في بناء وتقوية القدرة التنافسية للمنظمة، الأمر الذي من شأنه وضع المنظمة في مكانة قوية تتيح لها القدرة على التجاوب بشكل أكثر فاعلية مع كل ما يطرأ من متطلبات متغيرة للاقتصاد العالمي مستقبلاً.

- خلاصة

القيادة محور الحياة بكل جوانبها فهي بمثابة تحفيز وتوجيه الآخرين لتحقيق الأهداف المرجوة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وفق أسلوب معين يتأثر بعدة عوامل منها شخصية القائد وتكوينه بالإضافة للظروف الداخلية والخارجية لهاته المؤسسات الرسمية وغير الرسمية.

### تمهيد:

يعد التكيف التنظيمي عنصر أساسي لكل مؤسسة به تتحدد أهداف الفرد والمنظمة في ظل البيئة الداخلية التي تشمل الأفراد والقوانين والأدوار والوسائل والخارجية التي تمارس ضغوطا عليها منها الثقافية ، الاجتماعية لكي تدمجها في المؤسسة لإشباع حاجات المجتمع ككل.

كما تلعب عملية التكيف التنظيمي دورا هاما في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة فسرعته هي التي تحدد إنتاجية الفرد وإخلاصه وتمسكه بالمنظمة .

أولاً- مفهوم التكيف التنظيمي:

1- لغة: في اللغة يقال تكيف الشيء: أي صار على كيفية من الكيفيات وتكيف الشخص: انسجم وتوافق مع الظروف، أو جعل ميله أو سلوكه أو طبعه على غرار شيء.<sup>27</sup>

2- اصطلاحاً: يعرف بأنه قدرة المدير على تحقيق التوازن مع ظروف البيئة التنظيمية من حيث الموارد البشرية والمادية المتاحة، بالإضافة إلى الموازنة بين مطالب المؤسسة والمرؤوسون، والتكيف مع استراتيجيات وسياسات المؤسسة

وقد وردت العديد من التعاريف الخاصة بعملية التكيف التنظيمي نذكر منها:

- تعريف (Taormino) بأنه "العملية التي يستطيع من خلالها الفرد الحصول على مهارات عمل جديد وكذلك الحصول على تفاعل اجتماعي مؤيد مع زملاء العمل".

- تعريف (Klein) بأنه "العملية التي يتعلم من خلالها الفرد الوظائف الجديدة والأدوار والثقافات السائدة ويتكيف معها".

- تعريف (Greenberg) بأنه "العملية التي من خلالها ينتقل الفرد من خارج المنظمة إلى داخلها ويصبح عضواً فعالاً بها".

- تعريف (Neole) بأنه "العملية التي يتم من خلالها نقل أهداف المنظمة ورموزها والطرق التفصيلية لأداء المهام إلى العامل الجديد فالتكيف التنظيمي يؤدي إلى حدوث توافق بين الفرد والمنظمة فكلما زادت عملية التكيف كلما زاد التوافق بين قيم الفرد وقيم المنظمة".

- تعريف (Wiener) بأنه "العملية التي يتم من خلالها اتفاق قيم ورموز ومعتقدات الفرد مع القيم والرموز والمعتقدات السائدة في المنظمة".

- تعريف (Morrison) بأنه "عملية تعلم السلوك والاتجاهات الضرورية لأداء الدور الوظيفي المطلوب من الفرد داخل المنظمة".<sup>28</sup>

- التعريف الإجرائي: هي علاقة الفرد مع بيئته التنظيمية بما يحقق إشباع حاجات ومتطلبات كلا الجانبين

<sup>27</sup> المعجم الوسي: ص 807

<sup>28</sup> جمال سيد عبد العال: المسار الوظيفي والتطوير الاجتماعي في المنظمات الحديثة، مجلة الإدارة، مجلد 24، عدد 3، يناير، 1992، ص 105

### ثانياً - خصائص التكيف التنظيمي:

إن للتكيف التنظيمي مجموعة من الخصائص منها:

- 1- أنه عملية مستمرة، وذلك لأن حاجات الفرد متغيرة باستمرار، فالتكيف لا يتم مرة واحدة بصفة نهائية بل يستمر ما استمرت الحياة.
- 2- التكيف التنظيمي نسبي ومتغير، بمعنى أنه قد يكون ايجابيا في فترة من الفترات وسلبيا في فترة من أخرى، وقد يكون متوافق في مجال من المجالات، وغير متوافق في مجال آخر.
- 3- تتم عملية التكيف التنظيمي بإرادة المدير ورغبته.
- 4- قد يغير المدير في عملية التكيف من بيئته الداخلية، وذلك بتعديل بعض سلوكياته أو تغيير أهدافه وتعديلها، وقد يكون التغيير في البيئة الخارجية.
- 5- تزداد عملية التكيف التنظيمي وضوحا، كلما كانت العوائق والعقبات التي تواجه المدير شديدة أو جديدة.
- 6- تعتبر القدرة على التكيف مؤشرا على درجة الصحة النفسية عند المدير، فكلما تعددت مجالات التكيف، فإن هذا يدل على تمتع المدير بالصحة النفسية، ومن هذه المجالات: التكيف في مجال العمل، والتكيف مع الزملاء.<sup>29</sup>

### ثالثاً - مراحل عملية التكيف التنظيمي:

#### 1- مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة:

قبل التحاق الفرد بالمنظمة فإنه يقوم بجمع معلومات عنها من خلال مصادر المعرفة المختلفة من خلال أقرابه وأصدقائه العاملين بها أو من خلال التقارير السنوية التي تصدرها المجالات العلمية المتخصصة عن المنظمات وتشكل هذه المعلومات توقعات الفرد عن ظروف العمل بالمنظمة وفي هذه المرحلة فإن هناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار وهي:

جمع الحقائق عن المنظمة وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن أهداف المنظمة والمناخ السائد بها.

جمع الحقائق الوظيفية وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

<sup>29</sup> سلوى عبد الله الشمري: مستوى استخدام السلطة وأثرها في التكيف التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2015، ص32

توافق المهارات والقدرات وذلك من خلال تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة ومدى توافرها في الأفراد المتقدمين لشغلها.

توافق الحاجات والقيم وذلك من خلال توضيح القيم السائدة بالمنظمة للفرد وتوضيح حاجات الفرد التي يجب إشباعها بواسطة المنظمة.<sup>30</sup>

### 2- مرحلة ما بعد التحاق الفرد مباشرة بالمنظمة (مرحلة المواجهة):

في هذه المرحلة فإن الفرد يقارن بين توقعاته عن ظروف العمل في المرحلة السابقة وبين ظروف العمل الواقعية (الفعلية) وكلما كان هناك توافق بين توقعات الفرد وظروف العمل الفعلية كلما كان لدى الفرد استعداد أكبر على التكيف التنظيمي بالمنظمة كما أن الفرد في هذه المرحلة يواجه بمهام عديدة منها:

التعرف على طبيعة عمله الجديد ومسؤولياته وسلطاته.

التعرف على الإجراءات والسياسات الإدارية بالمنظمة.

إقامة علاقة جيدة مع زملاء العمل والرؤساء حتى يحظى بقبولهم.

وفي هذه المرحلة فإن المنظمة تعقد برامج توجيه وتدريب للعاملين الجدد هدفها الأساسي تعريف الفرد بالمهام المطلوبة منه في هذه المرحلة كما أنه في هذه المرحلة هناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار وهي:

إدارة صراعات الحياة وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين حياة الفرد وحياته الوظيفية.

إدارة الصراعات داخل جماعات العمل وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين متطلبات دور الفرد داخل الجماعة ومتطلبات الجماعة داخل المنظمة.

**تعريف الدور-** الدور هو مجموعة الأنشطة المتوقع من الفرد أن يمارسها في عمله بصورة متكررة. ويشمل ذلك توضيح المهام التي يقوم بها الفرد داخل المجموعة وكذلك واجبات الوظيفة وأولويات العمل وتوزيع الوقت على مهام العمل.

تعلم مهارات جديدة في العمل.

توضيح علاقات العمل داخل جماعات العمل وكذلك تعلم قيمها ورموزها.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص 188-187

<sup>31</sup> مرجع سابق، ص 188-189

### 3- مرحلة التحول والاستقرار:

في هذه المرحلة ينتقل الفرد من المواجهة إلى مرحلة الاستقرار والتكيف مع ظروف العمل بالمنظمة واعتبار نفسه عضوا هاما في المنظمة وفي هذه المرحلة فان على المنظمة أن تقوم بالعمل على زيادة تكيف العاملين بها من خلال تثبيت العاملين المؤقتين أو خلق ظروف عمل جيدة للعاملين وفي هذه المرحلة فان هناك مجموعة من الاعتبارات التي يجب مراعاتها هي:

إعادة النظر في متطلبات الدور وذلك بالموافقة الصريحة والضمنية داخل جماعة العمل على المهام التي يجب أدائها وأولويات المهام وتوزيع الوقت عليها.

تعلم مهام العمل الجديد والحصول على الثقة بالنفس والوصول إلى مستويات أداء ايجابية. التوافق مع قيم جماعة العمل ومعاييرها وذلك من خلال الشعور بالثقة في التعامل مع زملاء العمل وفهم قيم جماعة العمل ومعاييرها وإجراء تعديلات مرضية لثقافة جماعة العمل.<sup>32</sup>

### 4- طرق وأساليب التكيف التنظيمي:

أ- التكيف الجماعي مقابل الفردي: وفيه يتم جمع الأعضاء الجدد معا ووضعهم تحت تأثير الأحداث والخبرات والتجارب وليس التعامل مع كل فرد على حده بحيث لا يتعرض لتجارب مختلفة عن الآخرين.

ب- التكيف الرسمي مقابل غير الرسمي: وفقا للأسلوب الرسمي يتم التعامل مع العضو الجديد كعضو مختلف عن الأعضاء القدامى ويكون له برنامج خاص في التعامل حتى ينهي مراحل التكيف بينما في الأسلوب غير الرسمي لا يفرق بين العضو القديم والجديد حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملائه ويكتسب خبراته منهم.

ج- الأسلوب المرحلي مقابل العشوائي: ويرتبط بمدى وجود خطوات متابعة ومحددة يمر بها العضو الجديد في مراحل التكيف (الأسلوب المرحلي) أو عدم وجود خطوات متابعة ومحددة وتعرض كل فرد إلى خطوات مختلفة (الأسلوب العشوائي).

د- الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير: ويتعلق بوجود جدول زمني وثابت لعملية التكيف أو عدم وجوده.

ي- الأسلوب المتخصص مقابل غير متخصص: في الأسلوب المتخصص يقوم شخص مدرب وله خبرة في هذا المجال بعملية إعداد الفرد في عملية التكيف أما الأسلوب غير المتخصص فتسند عملية التكيف إلى أفراد غير متخصصين وغير مدربين.

<sup>32</sup> مرجع سابق، ص ص 289-290

و- الأسلوب الشخصي مقابل الأسلوب غير الشخصي: في هذا الأسلوب يتم التركيز على الشخصية والهوية التي يحملها العضو الجديد بحيث تؤخذ في الاعتبار ويحاول تدعيمها وتقويتها في عملية التكيف وعلى العكس في الأسلوب الثاني يتم إنكار وإهمال شخصية الفرد وخصائصه بحيث لا تؤخذ في الاعتبار خلال عملية التكيف.<sup>33</sup>

### رابعاً- أهمية التكيف التنظيمي:

يمكن تلخيص أهمية التكيف التنظيمي كما يلي:

- 1- يعتبر أمراً مهماً في إنتاجية المدير وعطاءه في العمل فكلما كان المدير راضياً عن عمله ومتكيفاً مع بيئته التنظيمية، كلما كان أفضل في أدائه وعطاءه.
- 2- يؤدي إلى تنمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل.
- 3- يساعد على إكساب المدير ثقافة المؤسسة وتطلعاتها المستقبلية.
- 4- تعتبر عملية التكيف التنظيمي محاولة لإيجاد التوازن في بيئة المؤسسة، من خلال تكيف العاملين مع بيئة المؤسسة.
- 5- يساعد التكيف التنظيمي الأعضاء الجدد في المؤسسة على تعلم القيم والمعايير والسياسات التنظيمية.
- 6- تعد القدرة على التكيف التنظيمي مفتاح الجودة الذي يمكن المدير من إدارة عملية التغيير والتطور التنظيمي، كون قدرته على تعديل سلوكه للتعامل مع التغيرات الحاصلة في بيئة العمل من المتطلبات الواجب توافرها لدى المدير.<sup>34</sup>

### خامساً-العوامل المؤثرة في التكيف التنظيمي:

من العوامل المساعدة على نجاح التكيف التنظيمي تطوير المهارات، ارتفاع مستوى الأداء، تنمية الاتجاهات، واكتساب السلوكيات الإيجابية.

ويرى هارفي وكوبي وشين أن هناك عوامل داخلية، تؤثر في قدرة المدير على التكيف مع متغيرات البيئة التنظيمية، وهي كالآتي:

#### 1- السمات الشخصية:

تحدد شخصية المدير وفق عوامل أساسية في تكوين الشخصية وهي النواحي: الجسمية والعقلية، والخلقية، والبيئية. فالشخصية باعتبارها مجموعة من أساليب التفكير والتصرف والمشاعر قد تدفع المدير للتصرف

<sup>33</sup> محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 290-291

<sup>34</sup> سلوى عبد الله الشمري: مرجع سابق، ص 32-33

بطريقة تختلف عن الآخرين. مما يؤثر على زيادة القدرة على التكيف مع تغيرات العمل، إذ أن ما قارب 30% من الرضا عن الوظيفة يتعلق بعوامل ترتبط بالشخصية. فبعض العاملين يصلحون لأن يكونوا قادة، بينما يصلح البعض الآخر لأن يعمل تحت قيادتهم.

**2- العوامل النفسية:** توجد منظومة عوامل نفسية تؤثر على فاعلية المدير، فبعض سمات الشخصية تصنف ضمن العوامل النفسية التكيفية مثل: الثقة بالنفس أو القلق والإحباط أو الوعي، حيث نجد أن الأشخاص الذين يتمتعون بثقة نفس عالية واستقرار نفسي أكثر قدرة على الاختلاط مع الآخرين والتكيف مع متغيرات العمل. بينما الأفراد الذين يعانون من القلق والتوتر هم الأقل نجاحا في التكيف مع متغيرات ومتطلبات العمل.

### 3- الاندماج مع الآخرين:

قد يجد العاملون صعوبة في التعامل مع القادة في الإدارة العليا في المؤسسة أو صعوبة في تأدية متطلبات العمل الجديدة، بينما لا يجد البعض الآخر أي صعوبة تذكر.<sup>35</sup>

### 4- الرغبة في الانجاز وتحقيق النجاح:

يعكس هذا العامل على الاستقلالية والتي تعني: الحذر، المسؤولية، التنظيم والتخطيط. حيث أن المدير الذي يريد أن يتكيف في بيئة العمل يجب عليه أن يمتلك القدرة على عدم الخجل أو تغيير أفعاله ومواقفه لكي يتكيف ويتلاءم مع ما هو جديد.

### 5- الانفتاح على الخبرات:

يشير الانفتاح على الخبرات إلى قدرة المدير على تفهم الأفكار والمواقف الجديدة التي لم يعتد عليها، مع حب الاستطلاع والحياد، دون أحكام مسبقة، وهو ضرورة للتواصل والتطور الإيجابي، ومن الناحية النفسية، فإن القدرة على الانفتاح على الخبرات تدل على توافق نفسي اجتماعي، يمكنان المدير من التكيف مع المواقف والأفكار الجديدة.<sup>36</sup>

### سابعا- شروط التكيف التنظيمي:

يعتمد رضا المدير عن عمله وحسن التكيف معه على عدد من الشروط منها:

1- مناسبة العمل لقدرات المدير.

<sup>35</sup> مرجع سابق، ص36

<sup>36</sup> مرجع سابق، ص37

- 2- توفر الظروف التي تربط بين المدير وعمله مثل: محبته للعمل، شعوره بالألفة نحو العمل، شعوره باحترام كرامته، والشعور بالعدالة تسود عمله.
- 3- شعور المدير بأهمية ما يقدمه للمؤسسة من أعمال مما يجعله يشعر بالأهمية.
- 4- ما يتم توفيره للمدير من ظروف الأجر المناسب وفرص الترقية.
- 5- الشروط التي تحيط بالعمل وتجعل بيئة العمل مقبولة كالحياة الاجتماعية المناسبة، الجو التعاوني.<sup>37</sup>

### ثامنا- أبعاد عملية التكيف التنظيمي:

**1- التكيف مع الأفراد العاملين بالمنظمة:** إن عملية التكيف التنظيمي تتضمن تكوين وإقامة علاقات عمل ناجحة وجيدة مع أعضاء المنظمة وقد اقترح (Fisher) إن إيجاد الفرد المناسب من الأفراد الذين تعلموا عن المنظمة وجماعة العمل والأعمال والأنشطة الموجودة بها تلعب دورا حيويا في عملية التكيف كما إن علاقات العمل يتم تكوينها من خلال خصائص كل الأفراد في العمل فالخصائص الشخصية والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل وتشابه اهتمامات ورغبات الأفراد تشكل العلاقات التنظيمية وتؤثر على الأفراد وسلوكهم.

**2- التكيف مع السياسات التنظيمية:** إن عملية التكيف التنظيمي للسياسات التنظيمية تركز على نجاح الفرد في الحصول على المعلومات عن علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية ومواطن قوة السلطة داخل المنظمة ومن أساليب قوة السلطة بالمنظمة قوة المعرفة التي يستطيع الفرد تكوينها من خلال التعلم الفعال والتوافق مع الأعمال الجديدة داخل المنظمة وقد اقترح (Fisher).

إن شرح الحلول عن الصراعات داخل الجماعات تعتبر مكون هام لعملية التكيف التنظيمي وبالمثل فإن (Foldman) وجد أن عملية التكيف التنظيمي تتضمن تعلم أداء العمل وكذلك الثقافات والسياسات التنظيمية كما أن (Schein) وجد أن العامل الجديد يجب أن يتعلم نماذج السلوك الفعال لدوره الجديد ويتضمن ذلك البعد السياسي لعملية التكيف التنظيمي.

**3- التكيف مع القيم والأهداف التنظيمية:** من أهم أبعاد عملية التكيف التنظيمي البعد الخاص بتعلم القيم والأهداف التنظيمية فقد وجد (Schein) إن عملية التكيف التنظيمي تشمل فهم القواعد والمبادئ التي تحافظ على تكامل وحدة المنظمة كما أن تعلم أهداف وقيم المنظمة تمتد لتشمل الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية الخاصة بالأعضاء الذين لهم قوة في التنظيم.

### تاسعا- المقاربة النظرية للتكيف التنظيمي:

1- نظرية العلاقات الإنسانية: نقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة. ومن وجهة نظر الإدارة المسؤولية عن التنظيم، فإن العلاقات الإنسانية بالنسبة لنا تعني كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين ومتفهمين لأهداف الإدارة وسياساتها. في نفس الوقت الذي يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وإنجاح أهدافه هو أيضا السبيل لإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.<sup>38</sup>

ومن ثم فإن أهداف الإدارة من وراء تنمية العلاقات الإنسانية أن تحقق ما يلي:

- تحفيز الأفراد على العمل والإنتاج وتأييد قرارات الإدارة ومشروعاتها وتقييم سياساتها وأهدافها.
  - خلق جو من التعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين من ناحية وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى.
  - مساعدة الأفراد على إشباع رغباتهم المادية والمعنوية.
- وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الإدارة في استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة زعمائه (وهم القادة الفعليون للأفراد) قد أدى إلى تسهيل عملية إحداث تغييرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمي.<sup>39</sup>

### 2- نظرية التفاعل:

تقوم نظرية التفاعل التي طرحها ويليام فوت وايت على ثلاثة مفاهيم أساسية: مفهوم التفاعل، مفهوم الأنشطة ومفهوم المشاعر، وهذه المفاهيم تتداخل وتعتمد على بعضها البعض أي أنها عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع. ويرى وايت، أن هذه السلسلة من المفاهيم يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها، وبالتالي يحدث تغيير في باقي أجزاء السلسلة، بمعنى أنه لو حدث تغير في نمط التفاعل بين الأشخاص معينين، فإن الأنشطة التي يقومون بها، وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لا بد أن يحدث بها تغيير هي الأخرى.<sup>40</sup> وتقوم فكرة وايت على أنه في التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية إنما تتم وفقا لنمط منظم كذلك الأنشطة في التنظيم تأخذ نمطا منتظما، وبالتالي فإن التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد

<sup>38</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دت، ص 271

<sup>39</sup> مرجع سابق، ص ص 272-273

<sup>40</sup> مرجع سابق، ص ص 143-144

داخل التنظيم يحدث تطورا في أنماط الأنشطة وفي المشاعر، كذلك فإن التغيير في نمط الأنشطة، يحدث تأثيره في التفاعلات والمشاعر، كما أنه لو اختلفت مشاعر الأفراد فإن هذا كفيل بإحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها.

ويوضح وايت، أن هذه السلسلة من التفاعل، والأنشطة، والمشاعر لا تمثل نظاما مغلقا وإنما نظام مفتوح حيث تتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع المحيط، فالتغيير في عناصر البيئة يحدث تغييرا في طبيعة تلك المفاهيم، فلو حدث تغيير في المستوى العلمي أو التكنولوجي مثلا فإن ذلك يؤثر بلا شك على مكونات التفاعل والأنشطة والمشاعر في التنظيم.

حسب وايت، فالتنظيم مجموعة متداخلة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية وما يترتب عليها من مشاعر وأن هذا التنظيم في علاقة مستمرة بالبيئة المحيطة حيث يتأثر بها ويؤثر فيها.

### 3- نظرية الأنماط:

يعتبر يونغ رائد هذه النظرية، حيث تعتمد هذه النظرية على تصنيف نمط شخصية الموظف إلى نوعين هما:

- الشخصية المنفتحة: أصحاب هذه الشخصية يميلون إلى بناء علاقات مع الآخرين، ولا يجدون صعوبة في تكوين علاقات اجتماعية جديدة، وهذا النمط من الشخصية يتوافق مع استخدام سلطة المرجعية والخبرة والإقناع والمكانة الاجتماعية.

- الشخصية المنغلقة: أصحاب هذه الشخصية يجدون صعوبة في التكيف مع البيئة المحيطة، لذا فإنهم يتصفون بالانعزال، وفي هذا النمط من الشخصية يميل المدير إلى إتباع سلطة القانون "الشرعية"، يلجأ إلى سلطة الإكراه أو الإكراه.

### 4- نظرية التكيف الوظيفي:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرضا هو محصلة التوافق أو التكيف ما بين حاجات المدير التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. فالنظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه، ويعد الانسجام العامل الرئيسي في تفسير تكيف المدير مع بيئة العمل، كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة، كما أن التنظيم لابد أن يقدم بعض المغريات المادية والمعنوية لاستقطاب العاملين، والمحافظة على استمراريتهم، وتوجيه سلوكهم بما يكفل تعاونهم.

كما يعتمد تعاون العاملين على تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها التنظيم في شكل حوافز مادية ومعنوية، وبين المساهمات التي يقدمها هؤلاء العاملين في شكل مجهودات مادية وذهنية.<sup>41</sup>

### عاشرا- مداخل تحقيق التكيف التنظيمي:

**1- مدخل المبادرة التنظيمية:** وهو مدخل يركز على اختبار الطريقة التي تتبعها المؤسسة في بناء الخبرات لدى أعضائها، وبذلك ينظر هذا المدخل إلى دور الأفراد في المؤسسة باعتباره دورا سلبيا وغير مباشر، والمتوقع في ظل هذا المدخل ألا يكتسب الأفراد ديناميات التكيف بصورة كاملة. ويتضح من ذلك أن هذا المدخل يفترض سلبية الأعضاء الجدد، أو أن استجابتهم تكون رد فعل لبرامج وممارسات التكيف المصممة من خلال المؤسسة.

**2- مدخل المبادرة الذاتية:** وهو مدخل يتبنى وجهة نظر مناقضة للمدخل السابق في النظر إلى دور الأفراد أعضاء المؤسسة، حيث ينظر إليهم بوصفهم أعضاء ايجابيين لهم دور فعال ومحوري في عملية المؤسسة، ومن ثم يركز هذا المدخل على السلوكيات الايجابية للأعضاء والمبادرة الفردية الذاتية للفهم والاستيعاب وإجلاء الغموض عن الدور التنظيمي الذي يشغله الفرد.

**3- المدخل التفاعلي:** يحاول هذا المدخل التوفيق بين المدخلين السابقين، فيتناول التفاعل بينهما أي بين العوامل الفردية والتنظيمية في التأثير على عملية التنشئة والتكيف التنظيمي، ويؤكد المنظور التفاعلي على تكامل المنظور الفردي والمنظور التنظيمي من خلال اختبار كيفية تأثيرهما على نواتج عملية التنشئة التنظيمية والتي تؤدي بدورها الى تحقيق مستوى مرتفع من التكيف التنظيمي.<sup>42</sup>

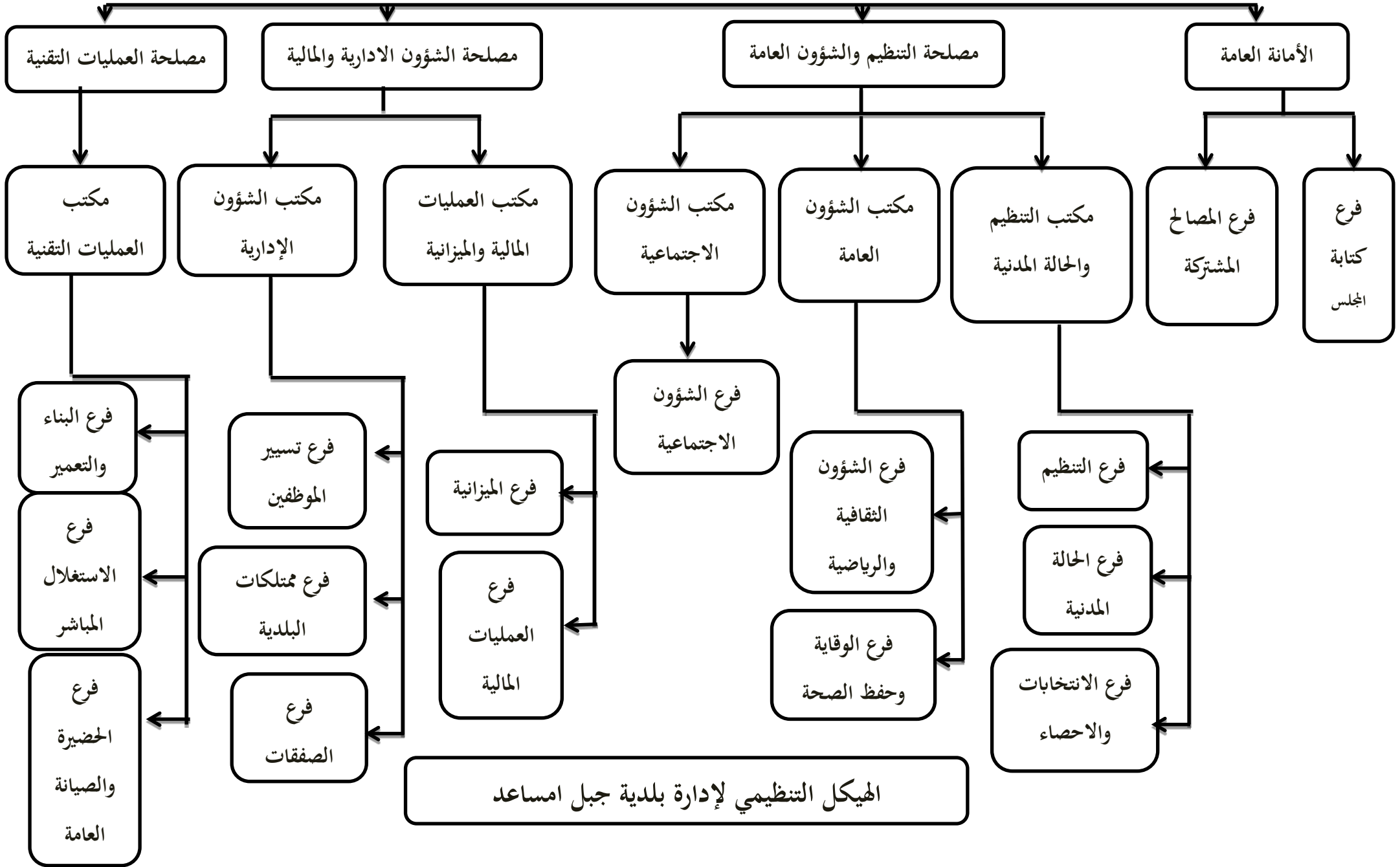
<sup>41</sup> سلوى عبد الله الشمري: مرجع سابق، صص 34-35

<sup>42</sup> مرجع سابق ، صص 33-34

خلاصة:

تلعب عملية التكيف التنظيمي دورا هاما في فاعلية وأداء المنظمة فهي تحدد إنتاجية الفرد وتمسكه بالمنظمة وترتكز على التفاعل داخليا وخارجيا بوضع اعتبارات أخرى يفرضها المجتمع وصولا للأهداف العامة للمؤسسة وهذا في ظل الفرد والمجتمع معا.

رئاسة البلدية



## أولاً- مجالات الدراسة

يعد مجال الدراسة نقطة محورية في البحث الاجتماعي لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق كل الباحثين بهذا المجال أن لكل دراسة ثلاث مجالات هي المجال المكاني الزمني البشري.

1- **المجال المكاني** : يقصد به النطاق الجغرافي لإجراء البحث وهو بالتحديد في هذه الدراسة

الميدانية بلدية جبل أمساعد حيث أجريت هذه الدراسة.

- **التعريف بالمؤسسة:**

- **تعريف البلدية تاريخيا:**

اداريا تم انشاؤها في سنة 1963 بموجب مرسوم رقم: 63/198 بتاريخ 16/05/1963

المتضمن اعادة تنظيم اقليم البلديات انبثقت عن هذه البلدية بلدية الهامل حاليا، وفي سنة 1991

اصبحت بلدية جبل امساعد دائرة انتخابية تضم بلديتي جبل امساعد وبلدية سليم.

- **الهيكل التنظيمي للبلدية :**

- **الامانة العامة:** يشتمل على فرعين وهما: - فرع كتابة المجلس - وفرع المصالح المشتركة.

تكلف الامانة العامة بعدة مهام نذكر من بينها قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي و السهر

على سير المرفق العام وضمان سيرورته و كذا مراقبة المصالح المختلفة للبلدية وضمان احترام التنظيم

والقوانين المعمول بها

- **مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** لها 03 مكاتب وكل مكتب له فروع:

- **مكتب التنظيم والحالة المدنية العامة:** تشتمل على ثلاثة فروع وهي:

- فرع التنظيم - فرع الحالة المدنية - فرع الانتخابات والاحصاء.

- **مكتب الشؤون العامة:** يشتمل على فرعين وهما:- فرع الشؤون الثقافية والرياضية - فرع الوقاية وحفظ

الصحة.

- **مكتب الشؤون الاجتماعية فرع الشؤون الاجتماعية**

تكلف مصلحة التنظيم والشؤون العامة بمهام عديدة نذكر منها ضمان سيرورة الحالة المدنية

والتنظيم العام و مسك البطاقة الانتخابية والاحصاء السكاني بالإضافة الى الاشراف على تحديد

قوائم الفئات المحرومة والمعوزة وضمان صرف المنح والمعونات المخصصة لهم.

- مصلحة الشؤون الادارية والمالية: لها مكتبان وكل مكتب له فروع
  - مكتب العمليات المالية والميزانية ويتكون من فرعين هما: فرع الميزانية، وفرع العمليات المالية.
  - مكتب الشؤون الإدارية: ويتكون من ثلاث فروع هي:- فرع تسيير الموظفين
  - فرع ممتلكات البلدية-فرع الصفقات
- تكلف مصلحة الشؤون الادارية والمالية بتسيير ومتابعة المسار المهني للعمال والموظفين واعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية و اعداد وتنفيذ الميزانيات البلدية والامور المالية و غيرها من المهام .
- مصلحة العمليات التقنية: ولها مكتب له 03 فروع:
  - مكتب العمليات التقنية: تشتمل على ثلاثة فروع وهي: - فرع البناء والتعمير
  - فرع الاستغلال المباشر - فرع الحضيرة والصيانة العامة
- تكلف مصلحة العمليات التقنية بمهام من بينها مسك بطاقة تعريفية لكل وسيلة نقل تتضمن التصاريحات المجرات وقيمتها ووضعها تحت التصرف لأعوان البلدية والمنتخبين و احترام مخططات التعمير ومتابعة البرامج التنموية واعداد مقترحات للتعمير والبناء
- مصلحة التنظيم والادارة العامة:
- عبارة عن تنظيم يتم فيه القيام بعدة وظائف حسب إجراءات معينة بغرض تحقيق أهداف معينة، يقوم هذه الوظائف عدد من القطاعات الحيوية تتبادل أنواع مختلفة من المعلومات وتعمل مصلحة التنظيم والادارة العامة على التكفل بقضايا المنازعات والخدمة الوطنية، وكذا ضمان سيرورة الحالة المدنية والتنظيم العام و مسك البطاقة الانتخابية والاحصاء السكاني، والسهر على نظافة الاقليم البلدي بصيانة الشبكات ومراقبتها، والاشراف على تحديد قوائم الفئات المحرومة والمعوزة، وكذا ضمان صرف المنح والمعونات المخصصة لهم، والسهر على توفير الوسائل المادية والبشرية لتسيير وصيانة الهياكل والمرافق الثقافية والرياضية وضمان توفير احتياجاتها.
- وهي بالإضافة لهاته المهام تضطلع بممارسة السلطة السلمية والاشراف على موظفي المصلحة بالإضافة الى التنسيق بين المكاتب الموضوعة تحت إشرافها، والتكفل بأرشفيد البلدية والمحافظة عليه وفقا للطرق والأساليب العلمية المتبعة في هذا المجال.
- وكما اشارنا اليه سابقا فهي تتكون من ثلاث مكاتب هي: مكتب التنظيم والحالة المدنية، ومكتب الشؤون العامة، ومكتب الشؤون الاجتماعية ومكتب البيومتری.

- مكتب التنظيم والحالة المدنية: يتكون من ثلاث فروع هي فرع التنظيم، وفرع الحالة المدنية، وفرع الانتخابات والاحصاء.
- فرع التنظيم: ويعني هذا الفرع بالكتابة الخاصة بحركة السيارات و الكتابة الخاصة بحركة السيارات و كذا اعداد وتسليم التصريحات المختلفة
- فرع الانتخابات والاحصاء: يكلف هذا الفرع ب:
  - تحضير القوائم الانتخابية و ضمان عملية تسجيل و شطب المواطنين .
  - مسك و ضبط البطاقة الانتخابية والاحصاء السكانيواعداد الشهادات الخاصة بالتسجيل والشطب.
  - ضمان عملية تسجيل المواطنين وشطبهم و عملية التحضير المادي تحسبا للانتخابات.
  - توزيع بطاقة الانتخاب بعد عملية استخراجها.
  - العمل باستمرار على تطهير القوائم الانتخابية تزويد المصالح الوصية والمختصة بتعداد الهيئة الناخبة.
  - التكفل بمسك السجلات الخاصة بالسجلات والشطب و ضمان تأشيرها من طرف المحكمة المختصة اقليميا .
- تفتح الدورة العادية للمراجعة الانتخابية في شهر اكتوبر من كل عام، بالإضافة الى الدورات الاستثنائية التي تفتح قبل كل استحقاق انتخابي.
- فرع الحالة المدنية:
  - لقد تكفل قطاع الحالة المدنية بكل متطلبات المواطن اليومية أثناء تعامله مع الإدارة ، تكريسا لمفهوم وجود الدولة على المستوى المحلي ومسايرة للتحويلات التي مست بنية المجتمع قصد بناء الدولة الجزائرية
  - إن نظام الحالة المدنية يكتسي أهمية بالغة الأثر في حياة المواطنين اليومية لأن الحالة المدنية هي قواعد تنظم التواجد القانوني للفرد داخل الأسرة والمجتمع، و تعتمد على أهم الأحداث المميزة لحياته و منها الولادة، الزواج و الوفاة و يبقى الإنسان في حاجة لخدمات مصلحة الحالة المدنية طيلة حياته القانونية.
  - إن نظام الحالة المدنية بمفهومه الواسع لا يمكن أن يقاس فقط بالعمليات الإدارية والقانونية، بل إن الأمر يتعلق بعمل حضاري نستقي من خلاله معلومات و مؤشرات دقيقة، تخص النمو الديمغرافي للسكان و تبنى من خلاله مختلف السياسات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية و ما يتعلق بباقي

القطاعات الأخرى ومن ثم اعتبرت الحالة المدنية بمثابة ذاكرة الشعوب، بالإضافة إلى تأثيراتها على بعض الملفات كالجنسية الهوية، تنقل الأشخاص، العمليات الانتخابية، الخدمة الوطنية و نصوص قانونية مثل قانون الأسرة و القانون المدني، تحضير التعداد السنوي للمواليد والزواج والوفيات وضمن إرسال الإحصائيات الشهرية للديوان الوطني للإحصاء .

يتولى هذا المكتب على الخصوص باستخراج وثائق الحالة المدنية وفقا لمدونة عقود الحالة المدنية المرتبة من 1 الى . . 14 وشهادة الميلاد رقم خ12 (S12).

- إعداد سجلات الحالة المدنية بكل أنواعها و تجديد السجلات المتلفة .
  - إعداد الوثائق الخاصة بالحالة المدنية .
  - إحصاء المواليد والزواج والوفيات دوريا و تقييدها .
  - تسجيل الأحكام القضائية المتعلقة بالحالة المدنية والتصريحات و الملاحظات على الهامش .
- كما أنه يهتم بشؤون تسيير الفروع الادارية الموزعة على التجمعات السكانية كما يختص هذا المكتب بالسهر على حسن سيرها .

ولا ننسى جهود وزارة الداخلية في إعداد دراسة قانونية ،تقنية وإعلامية و كذا إدخال نظام إعلام الآلي في تسيير و رقمنة الحالة المدنية.

#### - مكتب الشؤون العامة:

يتشكل من فرعين هما فرع الشؤون الثقافية والرياضية، وفرع الوقاية وحفظ الصحة.

#### - فرع الشؤون الثقافية والرياضية:

ويتولى كل المهام المتعلقة بترقية الثقافة والرياضة وفي هذا الشأن يقوم خاصة بالتنسيق والعمل مع مختلف الجمعيات والرابطات الثقافية والرياضية من أجل دعم الثقافة والرياضة تنظيم التظاهرات الثقافية والرياضية والسهر على حمايتها وتسيير المكتبات إحصاء وضبط مختلف الجمعيات.

يعنى هذا الفرع بالتنسيق مع رئيس المصلحة بالسهر على التطبيق الصارم للقوانين والتنظيمات المعمول بها وكذا تطبيق توصيات المجلس الشعبي البلدي ولجنة الشؤون الثقافية والرياضية .

#### - فرع الوقاية وحفظ الصحة:

يكلف المكتب البلدي بالسهر على مراقبة المحلات التجارية والخدماتية، وأخذ الاجراءات والتدابير الكفيلة بحماية البيئة، وتحرير محاضر المخالفات وضمن متابعتها الى غاية رفع التخفيضات والنقائص، ومراقبة المواد الغذائية، واجراء التدخلات بعد تلقي شكاوى المواطنين، والسهر على التطبيق الصارم

للقوانين والتنظيمات الخاصة بالصحة العمومية، وتسطير برامج خاصة بحملة ابادة الحشرات والحيوانات الضالة، ومراقبة بئر تسرب مياه الشرب والمثلجات ، وضمان اجراء التحاليل البكتريولوجية لمياه الشرب، وتطهير ومداوة الابار الفردية والجماعية وضمان مراقبتها الدورية.

#### - مكتب الشؤون الاجتماعية:

يكلف المكتب بإحصاء الفئات الاجتماعية مكفوفين، عجة، شيوخ، ذوي العاهات ضبط قائمة المحتاجين ضبط قائمة أصحاب الدخل الضعيف كما تتولى الاشراف على تحديد قوائم الفئات المحرومة والمعوزة وضمان صرف المنح والمعونات المخصصة لهم. اجراء التحقيقات الاجتماعية تسيير فئات الشبكة الاجتماعية وجهاز التشغيل بمبادرات محلية كما تختص هذه المصلحة بإعداد وتسليم الشهادات الادارية المختلفة إنشاء ومتابعة لجنة التحقيقات الاجتماعية ، وضبط القوائم وارسال الاحصائيات، وتسيير جهاز الشبكة الاجتماعية، وتحديد وضبط قوائم المستفيدين من الشبكة الاجتماعية، وتلقي ملفات الادماج وضمان متابعتها، والتنسيق مع مصالح مديرية النشاط الاجتماعي، وضمان عملية تامين الفئات المدمجة في جهاز الشبكة الاجتماعية

كما يكلف المكتب بالسهر على تطبيق التنظيم والقوانين وكذا توصيات وقرارات المجلس، هذا وبالتنسيق مع الامين العام كما تتولى استلام البريد وضمان الرد عليه في أجاله القانونية.

#### 2-المجال الزمني:

يعكس المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرهلية التي يستغلها في ترسيخ واقع القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل، وتماشيا مع خصائص المنهج الوصفي وما يقتضيه من دقة وموضوعية تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين:

أ- المرحلة الاستطلاعية: القيام بجولة استطلاعية يوم 12أفريل 2017 كمنوال منهجي تم فيه

الوقوف على الواقع الفعلي للدراسة، عدد المصالح، عدد الأفراد، البحث الإجمالي

ب- مرحلة البحث المعمق: تمت هذه المرحلة في 20 أفريل 2017 حيث تم تطبيق الإجراءات

البحثية و توزيع استمارة الاستبيان.

3-المجال البشري: يقصد به مجموع الأفراد الذين يصلحون لإجراء البحث الميداني ،وهم بالتحديد مجتمع

البحث الكلي لهذه الدراسة الميدانية(بلدية جبل أمساعد) أجريت هذه الدراسة و يشتغل في هذه المؤسسة

35 عامل بناء على تصريح رئيس مصلحة المستخدمين .

### ثانيا-المنهج المستخدم:

لتتحقق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى صدق فروضها دعت الإجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف واقع التكيف التنظيمي للعامل من خلال التكيف مع الأفراد العاملين الذي يظهر في علاقات العمل والمهارات الفكرية والاتصالية المفتوحة بالإضافة إلى التكيف مع قيم وأهداف المنظمة من خلال الانضباط الذاتي والاندماج و الاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى التكيف مع السياسات التنظيمية التي تظهر في تطبيق قوانين المؤسسة وإجراءات العدالة الظرفية والحضور الدائم . فغذى بذلك هذا المنحنى المنهجي كمنوال الكافي لتوفير نمط القيادة المناسب الذي يساهم في التكيف التنظيمي للعامل داخل المؤسسة الجزائرية.

### ثالثا-أدوات جمع البيانات :

تطلعا منا لتحديد علاقة القيادة والتكيف التنظيمي للعامل، سارعت الدراسة وفق الاتجاه المنهجي والاستعانة بمجموعة من الأدوات الكفيلة بجمع البيانات التي لها صلة بالظاهرة محل الدراسة

- 1- **الملاحظة المباشرة:** تمثل الملاحظة المباشرة دلالة تدعيميه لما يدلي به المبحوثين ،حيث استفدنا بملاحظة طبيعة العلاقات بين العمال والتعاون والتعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة .
- 2- **المقابلة:** إجراء مقابلة مفتوحة مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين حيث قدم لنا شرح مفصل عن المؤسسة والبيئة التنظيمية ،وأهداف المؤسسة وذلك يوم 16أفريل 2017 من الساعة 9:00 إلى 10:00.

- 3- **استمارة الاستبيان :** إن طبيعة الموضوع هي الموجه للباحث إختيار أداة بحثية معينة كما تفرضه كذلك البيئة المدروسة، فكان لزاما علينا اختيار الاستمارة لما تتيحه لنا من جمع المعلومات فهي مناسبة لموضوع بحثنا وبالتالي اعتبرناها الأداة الأساسية ، ولقد احتوت الاستمارة على 33 سؤال منها ما هو مفتوح يتطلب الشرح من طرف المبحوث وأخرى مغلقة مزدوجة أو محددة الاقتراحات. وقد قسمت إلى ثلاثة أبواب بناء على فرضيات البحث ، خصص الباب الأول لعرض الخلفية الاقتصادية والاجتماعية ،أما المحور الثاني والخاص بالقيادة تم تبويبه إلى محاور فرعية وتضمن القيادة الجماعية، الاستشارية والديمقراطية، أما المحور الثالث فتضمن التكيف التنظيمي ،حيث تم تبويبه إلى ثلاث محاور هي: التكيف مع الأفراد العاملين، التكيف مع قيم وأهداف المنظمة ، التكيف مع السياسات التنظيمية.

**1- رابعا- اسلوب اختيار مجتمع البحث:**

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث، الذي هو عبارة عن مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا، تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث والتقصي، وعليه يمكن القول أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، وتختلف أساليب الدراسات إلى: الأسلوب على أساس العينات . بالنسبة لدراستنا هذه فمجتمع الدراسة يتألف من العاملين بلدية جبل أمساعد بالمسيلة، والبالغ عددهم 35 عاملا، ونظرا لقلّة مفردات المجتمع تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل عليهم من أجل إبراز خصائص مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 35 استمارة على العمال ، واستعيدت معبأة، وصالحة للتحليل الإحصائي.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

اولا- تحليل البيانات المتعلقة بالخلفية الاقتصادية و الاجتماعية  
الجدول رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس

نوع الجنس	التكرار	النسبة %
نكر	30	85.7%
أنثى	5	14.3%
المجموع	35	100%

أثناء قراءتنا لمعطيات الجدول المبين أعلاه ، نرى أن نسبة 85.7% من مجتمع البحث هم ذكور ، بينما نسبة 14.3% يمثلون فئة الإناث ، وهذا يعكس طبيعة العمل في المؤسسة ، حيث تعتمد المؤسسة اعتماد شبه كلي على فئة الذكور، وحضور قليل للمرأة، وهذا راجع الى الدخول المتأخر لعالم الشغل خاصة في المؤسسة الجزائرية، وبالتالي يعكس وجودها المحتشم والنسبي داخل المؤسسة .

الجدول رقم 02 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	05	14.3%
من 30_40 سنة	21	60%
من 40_45 سنة	05	14.3%
من 45 فما فوق	04	11.4%
المجموع	35	100%

إن المعطيات المبينة في الجدول السابق تبين أن نسبة 60% من مجموع مفردات عينة البحث يتراوح سنه بين 30-40 سنة ، كما تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40-45 سنة نسبة 14.3% من المجموع الكلي لمجتمع البحث ، ونجد كذلك نسبة 14.3% من عينة البحث يمثلون الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة ، والنسبة المتبقية 11.4% تمثل الفئة التي أفرادها يتجاوز عمرهم 45 سنة .  
وبتحليل هذه المعطيات نجد أن فئة الشباب هي الغالبة في المؤسسة باحتساب الفئة العمرية أقل من 40 سنة، وإذا فسرنا هذه المعطيات من زاوية أخرى وبالعودة إلى الجدول الذي يبين الفئات المهنية نجد أن الفئة الأكبر هي فئة المتخصصين بمعنى أن عامل قبل أن يرتقي إلى رتبة عامل متخصص لابد له من خبرة وتجربة، وهذا ما يفسر ارتفاع نسبة الفئة العمرية أقل من 40 سنة، بمعنى أن السن لا يعكس بالضرورة الخبرة المهنية .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم 03 : يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	التخصص
60%	21	ثانوي
37.1%	13	ليسانس
2.9%	01	ماجستير
%100	35	المجموع

يبين لنا الجدول الخاص بتوزيع الأفراد حسب مستواهم التعليمي أن نسبة 60% من مجموع الباحثين تمثل العمال الذين لديهم مستوى الثانوي، في حين نجد أن نسبة 37.1% من الباحثين تمثل فئة الليسانس % كما نجد نسبة 2.9% تمثل الماجستير .

وبتحليل معطيات الجدول نجد أننا كلما تدرجنا في المستويات التعليمية كلما اتجهنا إلى الحضور القوي لفئة الثانوي، ويتبين لنا كذلك أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة عليهم، وتزداد أهميته ويليها فئة الإطارات التي تعتبر الموجه والمحدد لخطوط السياسة التسييرية داخل هذه المؤسسة .

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع الباحثين حسب الوضع المهني

النسبة %	التكرار	الوضع المهني
22.9%	08	بسيط
25.7%	09	مؤهل
51.4%	18	متخصص
%100	35	المجموع

تمثل فئة البسيط في الجدول الأخير نسبة 22.9 % وهي الفئة الأقل في مجتمع البحث موزعة على جميع المصالح فالمؤسسة الحديثة تتماشى ومتطلبات العصر ، حيث نجد أن هيكلها التنظيمي مبني على مختلف الفروع والإدارات . كما انه راجع إلى طبيعة التسيير الذي تنتهجه .  
وتأتي في الترتيب تصاعديا من حيث كبر حجم الفئة من حيث التخصص فئة عمال المؤهلين فهي تمثل %25.7 من المجموع الإجمالي .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

أما الطبقة الكبيرة من حيث العدد تمثلها فئة العمال المتخصصين بنسبة 51.4 % وهذا لاعتماد المؤسسة الكبير على هؤلاء الخبراء أو بتعبير آخر الأكثر تأهيلا . وهي الفئة تتوزع على أقسام وإدارات المؤسسة . كما أنهم يأخذون على عاتقهم الإشراف على بقية العمال .

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	سنوات الخبرة
57.2 %	20	أقل من 05 سنوات
31.4 %	11	من 05 إلى 10 سنوات
11.4 %	04	15 سنة فما فوق
100 %	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن 57.2 % من العمال تقل خبرتهم العملية عن 5 سنوات خبرة داخل المؤسسة . في حين نجد انم 31.4 % منهم تتراوح خبرتهم بين 5 و 10 سنوات ( تجدر الإشارة إلى أن بعض العمال لديه خبرة عملية خارج المؤسسة - حسب آراء بعض العمال ) .. وفي الأخير تمثل نسبة 11.4 % من العمال الذين تفوق خبرتهم عن 15 سنة .

وأثناء تحليل المعطيات السالفة الذكر نجد أن فئة العمال الأقل خبرة لها وهذا ما تؤكد مقولة أحد المسؤولين في اختيار الفئات الشبابية وخاصة المتربصين في المؤسسة . كما أن القانون الذي فعل دور الشراكة بين وكالة التشغيل الوطنية في صيغتها المعروفتين والتي ظهر دورها جليا بعد 2006.

كما أن الفئة تمثل الأفراد ذوي الخبرة المتوسطة والعالية وهو ما يبين تمسك المؤسسة بالكفاءات الفعالة والأكثر خبرة وذلك للاستفادة منهم .

ثانيا- تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى

الجدول رقم 06: مساهمة الضبط والتوجيه الذاتي في تنمية المهارات الفكرية للعامل

المجموع		تنمية المهارات الفكرية				الضبط والتوجيه الذاتي
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	35	34.3%	12	65.7%	23	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
100%	35	34.3%	12	65.7%	23	المجموع

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

يتضح من الجدول أن العمال الذين اقرروا بمساهمة التوجيه والضببط الذاتي في تنمية ورفع المستوى للأفراد ، كانت مرتفعة بلغت **100 %** رأو أنها تساهم هذا ما أكدته إجاباتهم فقد أوضحوا أن التعاون والعمل الجاد والالتزام الشخصي هو اساس العمل داخل المؤسسة .

ومن هذه النسبة نجد **65.7%** راو أن انتهاج الضببط والتوجيه الذاتي يستلزم التقيد بالمواعيد والاخلاص في العمل وروح المسؤولية ويؤدي الى تنمية المهارات الفكرية للعامل. كما أننا نجد **34.3 %** من الأفراد المبحوثين تنفي وجود علاقة بين الضببط والتوجيه الذاتي وتنمية المهارات الفكرية .

الجدول رقم 07: تعمل فرق العمل الفعالة على تنمية المهارات الاتصالية المفتوحة

المجموع		تنمية المهارات الاتصالية المفتوحة				فرق العمل الفعالة
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	35	17.15%	06	82.85%	29	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
100%	35	17.15%	06	82.85%	29	المجموع

يتضح من الجدول أن العمال الذين اقرروا بمساهمة فرق العمل الفعالة في تنمية ورفع المستوى للأفراد من خلال تشجيع التعاون، وغرس روح الفريق، والعمل الجماعي حيث كانت مرتفعة بلغت **100 %** رأو أنها تساهم ،هذا ما أكدته إجاباتهم فقد أوضحوا أن العمل الجاد والالتزام الشخصي ، وتوفير المناخ الملائم، وتكاتف الجهود يساعد في بناء جماعات عمل داخل المؤسسة .

ومن هذه النسبة نجد **82.85%** راو أن انتهاج أسلوب فرق العمل يؤدي الى تنمية المهارات الاتصالية المفتوحة للعامل من خلال فتح خطوط الاتصال المختلفة، وباب الحوار والمناقشة، وقبول الرأي الاخر، والمشاركة في مختلف الانشطة داخل المؤسسة ، كما أننا نجد **17.15%** من الأفراد المبحوثين تنفي وجود علاقة فرق العمل وتنمية المهارات الاتصالية .

الجدول رقم 08: تعمل تنمية روح التعاون في بلورة علاقات عمل ناجحة

المجموع		بلورة علاقات العمل				تنمية روح التعاون
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	35	-	-	100%	35	نعم
-	-	-	-	-	-	لا
100%	35	-	-	100%	35	المجموع

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

يتضح من الجدول أن العمال الذين اقرروا بمساهمة روح التعاون لافراد من خلال تشجيع التعاون وروح المبادرة العمل الجماعي، واثارة روح الحماس حيث كانت مرتفعة بلغت **100 %** رأوا أنها تساهم هذا ما أكدته إجاباتهم فقد أوضحوا أن توفير المناخ الملائم وتكاثف الجهود والحوار الهادف وتقليل الصراعات وباب الحوار والمناقشة وقبول الرأي الاخر، والمشاركة في مختلف الانشطة داخل المؤسسة يساعد في بناء وبلورة علاقات العمل داخل المؤسسة .

الجدول رقم 09 : يوضح اهتمام القيادة داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	اهتمام القيادة
57.1 %	20	تحسين طرق العمل
25.7 %	09	تنمية وتطوير المهارات
8.6 %	03	توفير الموارد المالية
8.6	03	تطوير التكنولوجيا
100 %	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة **57.1 %** من اهتمام القيادة داخل المؤسسة ينصب على تحسين طرق العمل وهذا راجع لطبيعة المؤسسة بهدف تحسين نظام العمل و تقديم الخدمة للمواطن في أحسن ما يرام في حين نجد ان نسبة **25.7 %** مهتمة بتنمية وتطوير المهارات وهذا لزيادة ورفع مستوى العمل الاداري، ومواكبة التطور وخلق روح الابداع والابتكار وثقافة التجديد والمتابعة، في حين نجد نسبة **15.2** مناصفة بين توفير الموارد المالية وتطوير التكنولوجيا وهذا بهدف مسايرة التكنولوجيا العالمية من خلال ادخال مختلف البر امج التي تساهم في التقليل الاجراءات الادارية، وتدعيم الخزينة بالمال

ثالثا - تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

الجدول رقم 10: لإستشارة العاملين علاقة بتثمين الانضباط الذاتي للعامل

المجموع		الإنضباط الذاتي				إستشارة العاملين
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
74.28 %	26	-	-	74.28 %	26	نعم
25.72 %	9	5.72 %	2	20 %	7	لا
100 %	35	5.72 %	2	94.28 %	33	المجموع

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال الذين اقروا بوجود إستشارة بين العاملين في المؤسسة، حيث كانت مرتفعة بلغت **74.28%** رأوا أنها موجودة هذا ما أكدته إجاباتهم ، فقد أوضحوا أن لإستشارة العاملين من خلال الحوار، المشاركة في الاعمال والتكليف ببعض المهام والتشجيع المادي والمعنوي دور في الالتزام ووعي الضمير وتحمل المسؤولية، مما ينجم عنه بالضرورة بناء الانضباط لدى العاملين داخل المؤسسة.

وبما أن المؤسسة خدماتية فهي تسعى جاهدة لتقديم أفضل صورة لديها لتقريب المواطن منها. وفي المقابل نجد أن **25.72%** من مجموع أفراد البحث لا توجد إستشارة داخل المؤسسة فنجد نسبة **20%** أقرت بعلاقتها بالانضباط الذاتي . و**5.72%** من مجموع المبحوثين نفوا وجود علاقة بين إستشارة العاملين والانضباط الذاتي للعامل.

الجدول رقم 11: لإحترام شخصية العاملين علاقة بتفعيل الإندماج الوظيفي للعامل

المجموع		الإندماج الوظيفي				إحترام شخصية العاملين
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
<b>57.22%</b>	<b>20</b>	<b>5.8%</b>	<b>2</b>	<b>51.42%</b>	<b>18</b>	<b>نعم</b>
<b>42.85%</b>	<b>15</b>	<b>2.85%</b>	<b>1</b>	<b>40%</b>	<b>14</b>	<b>لا</b>
<b>100%</b>	<b>35</b>	<b>8.65%</b>	<b>3</b>	<b>91.42%</b>	<b>32</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال الذين صرحوا بوجود إحترام بين العاملين في المؤسسة، حيث بلغت **57.22%** رأوا أن هناك احترام متبادل وتقبل الرأي الاخرى الحوار البناء والتوافق والانسجام بين العمال وإحترام قيم وقواعد المؤسسة.

ومن هذه النسبة نجد **51.42%** راو أن لإحترام شخصية العاملين علاقة بتفعيل الاندماج الوظيفي للعامل، كما أننا نجد **5.8%** من الأفراد المبحوثين تنفي وجود هذه العلاقة وفي المقابل نجد أن نسبة **42.85%** من مجموع أفراد أنه لا يوجد إحترام لشخصية العاملين، وهذا من خلال عدم المساواة، المصالح الضيقة، تقبل النقد وعدم المشاركة في القرارات، والتحيز بالقيام بالا عمال، ومنها نسبة **40%** ترى أن هناك علاقة بين احترام شخصية العاملين، في حين نسبة **2.85%** تنفي وجود علاقة بينهما.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم 12: للحوار البناء الهادف علاقة بالإستغراق الوظيفي للعامل

المجموع		الإستغراق الوظيفي				الحوار الهادف البناء
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
51.45%	18	8.6%	03	42.85%	15	نعم
48.56%	17	25.71%	09	22.85%	08	لا
100%	35	34.31%	12	65.7%	14	المجموع

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال الذين اقرؤا بوجود حوار بناء في المؤسسة، بلغ **51.45%** رأوا أن هناك حوار من خلال الاجتماعات الدورية الخاصة بالميزانية و مشاريع البلدية والمشاكل الادارية، الانتخابات مختلف الأنشطة المتعلقة بالبلدية ككل، ومن هذه النسبة نجد **42.85%** راو أن للحوار دور كبير في الإستغراق الوظيفي للعامل من خلال المشاركة في العمل، أن العمل يمثل الاهتمام الاساسي في الحياة والانسجام مع قيم وأهداف المؤسسة وتحقيق الذات للعامل، في حين نجد نسبة **8.6%** ترى أنه لا توجد علاقة بينهم.

وفي المقابل نجد أن **48.56%** من مجموع أفراد البحث بعدم وجود الحوار داخل المؤسسة وهذا من خلال عدم الاهتمام، الصراعات بين الافراد ، المشاكل الشخصية ، عدم المشاركة ، الفردانية في بعض القرارات. وفيها نجد نسبة **22.85%** تقر بوجود علاقة بين الحوار الهادف والإستغراق الوظيفي للعامل، في حين نسبة **25.71%** تتفي وجود علاقة بينهما.

الجدول رقم 13 : يوضح نوع القرارات التي يشارك فيه العمال

النسبة %	التكرار	نوع القرارات
5.7%	2	قرارات إدارية
62.9%	22	قرارات تحسين الخدمة
31.4%	11	قرارات روتينية
100 %	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة **5.7%** من العمال يشاركون في القرارات الإدارية حسب طبيعة المهام، بينما نسبة **31.4%** يشاركون في القرارات الروتينية ذات الصلة بالإجراءات اليومية التي

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

تساعد المواطن ،في حين نجد النسبة الأكبر تشارك في قرارات تحسين الخدمة ،و هذا بغية تقديم صورة مشرفة عن المؤسسة وتمثل نسبة 62.9% .

رابعا - تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

الجدول رقم14: للمشاركة في إتخاذ القرارات عقلانية في تطبيق قوانين المؤسسة

المجموع		تطبيق قوانين				المشاركة في إتخاذ القرارات
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
71.45%	25	8.6%	03	62.85%	22	نعم
28.56%	10	5.71%	02	22.85%	08	لا
100%	35	14.31%	05	85.7%	30	المجموع

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال الذين اقروا بوجود مشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، بلغ 71.45% رأوا أن هناك مشاركة من خلال حرية الاتصال ، الرأي، المشاركة في مختلف الانشطة ،روح التعاون والعمل التنافسي بين العاملين ،لغة الحوار، نجد منها 62.85% راو أن للمشاركة في إتخاذ القرارات عقلانية بتطبيق قوانين المؤسسة ،في حين نجد نسبة 8.6% ترى أنه لا توجد علاقة بينهم . وفي المقابل نجد أن 28.56% من مجموع أفراد البحث بعدم وجود مشاركة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهذا من خلال عدم الاهتمام، الصراعات بين الافراد ، المشاكل الشخصية ،عدم المشاركة ، الفردانية في بعض القرارات. وفيها نجد نسبة 22.85% تقر بوجود علاقة بين المشاركة وتطبيق قوانين المؤسسة، في حين نسبة 5.71% تنفي وجود علاقة بينهما.

الجدول رقم 15: لحرية الإتصال بين المرؤوسين علاقة بإجراءات العدالة الظرفية

المجموع		إجراءات العدالة الظرفية				حرية الإتصال
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
79.99%	28	2.85%	01	77.14%	27	نعم
20.02%	07	11.42%	04	8.6%	03	لا
100%	35	14.3%	05	85.74%	30	المجموع

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال الذين اقروا بوجود الحرية في الاتصال داخل المؤسسة، بلغ 79.99% رأوا أن هناك إتصال من خلال الحوار ،التغذية الرجعية، المشاركة في إعطاء الحلول والإقتراحات، تشجيع الإبداع والإبتكار ، نجد فيها نسبة 77.14%راو أن لحرية الإتصال بين المرؤوسين

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

علاقة بإجراءات العدالة خلال المشاركة في العمل ، فالعمل يمثل الاهتمام الاساسي في الحياة والانسجام مع قيم وأهداف المؤسسة وتحقيق الذات للعامل ،في حين نجد نسبة **2.85%** ترى أنه لا توجد علاقة بينهما.

وفي المقابل نجد أن **20.02%** من مجموع أفراد البحث بعدم وجود الإتصال داخل المؤسسة وهذا من خلال عدم الاهتمام، الصراعات بين الافراد ، المشاكل الشخصية ،عدم المشاركة ، الفردانية في بعض القرارات ،وفيها نجد نسبة **11.42%**تقر بوجود علاقة بين الإتصال وإجراءات العدالة الظرفية ، في حين نسبة **8.6%** تنفي وجود علاقة بينهما.

الجدول رقم 16: لعملية تفويض السلطة علاقة بالحضور الدائم للعامل

المجموع		بالحضور الدائم				تفويض السلطة
		لا		نعم		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
94.2%	33	8.6%	03	85.6%	30	نعم
5.8%	02	-	-	5.8%	02	لا
100%	35	8.6%	03	91.4%	32	المجموع

يتضح من الجدول المبين أعلاه أن العمال الذين اقرروا بوجود تفويض السلطة في المؤسسة، بلغ **94.2%** رأوا أن هناك تفويض من خلال الاجتماعات ،مختلف الانشطة المتعلقة بالبلدية ككل،التكليف بالمهام،الحضور الدائم،الانضباط، الجدية في العمل ،التقيد بالقوانين والإلتزام وإيجاد الحلول ، ثقافة الإبداع والإقناع ومن هذه النسبة نجد **85.6%** راو أن لعملية تفويض السلطة علاقة بالحضور الدائم للعامل ،في حين نجد نسبة **8.6%** ترى أنه لا توجد علاقة بينهم.

وفي المقابل نجد أن **5.8%** من مجموع أفراد البحث بعدم وجود عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة وهذا من خلال عدم الاهتمام، الصراعات بين الافراد ، المشاكل الشخصية ،عدم المشاركة ، الفردانية في بعض القرارات .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

الجدول رقم 17: يمثل الإهتمام بالنفس يؤدي إلى بناء علاقات جيدة مع الزملاء

النسبة %	التكرار	الإهتمام بالنفس
85.7%	30	نعم
14.3%	5	لا
100%	35	المجموع

أثناء قراءتنا لمعطيات الجدول المبين أعلاه ، نرى أن نسبة 85.7% من مجتمع البحث يرون أن الإهتمام بالنفس من كل النواحي يساهم في توطيد العلاقات مع الزملاء في العمل، خاصة في الوقت الحالي حيث أصبح من الشروط الضرورية ، بينما نسبة 14.3% ترى العكس من ذلك وهذا راجع الى عدم الإطلاع على واقع العلاقات داخل المؤسسة والذي تغير جذريا مع التطور الذي مس مختلف المجالات .

الجدول رقم 18: يمثل إستناد أهداف المؤسسة إلى قيمها التنظيمية

النسبة %	التكرار	أهداف المؤسسة و قيمها التنظيمية
80%	28	نعم
20%	07	لا
100%	35	المجموع

أثناء قراءتنا لمعطيات الجدول المبين أعلاه ، نرى أن نسبة 80% من مجتمع البحث يرون أن أهداف المؤسسة تستند إلى قيمها التنظيمية ، وهذا راجع الى مختلف الخدمات التي تقدمها إلى المواطنين بهدف بناء صورة مشرفة لها داخل وخارج المؤسسة، في حين نسبة 20% يرون العكس وهذا راجع الى عدم إطلاعهم على مختلف القوانين واللوائح والمهمة التي جاءت من أجلها.

خامسا- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

طرحنا من خلال الفرضية العامة ثلاث فرضيات فرعية وعلى أساسها تمت معالجة الدراسة وقد حاولنا من خلال الجانب النظري و الميداني جمع المعلومات و البيانات للبرهنة على صحة كل منها أو بطلانها حيث توصلنا إلى مايلي:

\* الفرضية الأولى:

إن الفرضية الأولى تعلقت بالقيادة الجماعية تضمن التكيف مع الافراد العاملين وباعتبار المؤسسة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر تؤدي مجموعة من الوظائف التي تحقق التكيف مع متغيرات المحيط وبما انها ذات طابع خدماتي فهي تسعى جاهدة لتقديم صورة مشرفة لها من خلال العمل المشترك للعاملين فيها للوصول

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

للاهداف المرجوة لذا نجد أن بلدية جبل امساعد قد لجأت الى استعمال مختلف الطرق التي تساهم في التكيف التنظيمي للأفراد بالعمل الجماعي وتقديم يد العون و الحوار وتحسين طرق العمل.

وهذا ما جاء في الجدول رقم (06) حيث أن اغلبية المبحوثين صرحوا بانالضبط و التوجيه الذاتي يساعدهم وبدرجة كبيرة في تنمية مهاراتهم الفكرية و المعرفية داخل المؤسسة بنسبة 65.71% .

ونجد من خلال الجدول رقم (07) أن المبحوثين أقروا وبنسبة 82.85% بان فرق العمل تعمل على تنمية المهارت الاتصالية المفتوحة .

بالإضافة الى ذلك نجد الجدول رقم (08) أن كل المبحوثين صرحوا بأن روح التعاون داخل المؤسسة تعمل على بلورة علاقات عمل ناجحة .

كذلك نجد الجدول رقم (09) حول اهتمام القيادة نجد بنسبة 57.1% مهتمة بتحسين طرق العمل و25.6% بتنمية المهارات.

وعليه يمكن القول أن معظم افراد مجتمع البحث قد صرحوا بان القيادة الجماعية تضمن التكيف مع الافراد العاملين ولها دور فعال و كبير في رفع مستوى الأداء داخل المؤسسة، حيث تساهم في ربح الوقت ومعرفة العامل لمختلف العلاقات الرسمية وغير رسمية بالإضافة الى نظم وإجراءات العمل ومن خلال هذا نقول أن الفرضية الاولى تحققت .

### \* الفرضية الثانية:

كانت على النحو التالي : تعمل القيادة الاستشارية على تفعيل التكيف مع قيم واهداف المنظمة.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن أغلبية العاملين صرحوا بأن استشاراتهم تساهم في تامين الانضباط الذاتي داخل المؤسسة بنسبة 74.28% .

ومن خلال الجدول رقم (11) صرحوا بأن احترام شخصية العاملين لها علاقة بالاندماج الوظيفي وبنسبة 51.42%.

ومن خلال الجدول رقم (12) نجد أن نسبة 42.85% من العاملين يرون أن الحوار الهادف البناء له علاقة بالاستغراق الوظيفي .

بالإضافة الى المشاركة في استشارة العاملين في نوع القرارات حيث نسبة 62.9% . تساهم في قرارات تحسين الخدمة وهذا راجع الى طبيعة المؤسسة في الجدول رقم (13).

وعليه يمكن القول أن القيادة الاستشارية تعمل على تفعيل التكيف مع قيم واهداف المؤسسة من خلال رفع مستوى القدرة للأفراد محل البحث وتمكينهم على تطوير أساليب العمل وتحمل المسؤولية، والمشاركة في الاعمال والانسجام والتوافق مع قيم واهداف المؤسسة للوصول للهدف العام و بالتالي يمكن القول ان الفرضية الثانية تحققت .

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

\* **الفرضية الثالثة:** تساهم القيادة الديمقراطية في التكيف مع السياسات التنظيمية .

من خلال الجدول رقم (14) يتضح من المبحوثين أن نسبة 62.85 % ترى أن المشاركة واتخاذ القرارات له عقلانية بتطبيق قوانين المؤسسة .

وهذا من خلال احترام وتنفيذ مختلف لوائح العمل والحضور الدائم والجدية في العمل وتحمل المسؤولية من اجل الوصول الى الأهداف المرجوة .

كما نجد من خالا الجدول رقم (15) أن المبحوثين يرون ان حرية الاتصال بين المرؤسين ضرورية لزيادة التكيف والاداء داخل المؤسسة وتعزيز مختلف العلاقات الرسمية وغير رسمية وفتح مجال الحوار والابتكار والابداع التنافسي بين العاملين لتقديم الأفضل و التماشي مع متغيرات العصرنة و التطور وهذا ما جاء بنسبة 77،14% يؤكدون هذا الأمر .

ويتضح من الجدول رقم (16) أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أنه لتفويض السلطة علاقة بالحضور الدائم بنسبة 85.6% وهذا من خلال الدورالذي يلعبه الانضباط الذاتي وتحمل المسؤولية وروح العمل والطموح لتحقيق الأفضل وبالتالي الوصول الى الأهداف المشتركة للمؤسسة و الفرد معا .

بالإضافة الى هذا نجد الجدول رقم (18) حيث يؤكد أغلبية المبحوثين ان اهداف المؤسسة تستند الى قيمها التنظيمية وبنسبة 85.7% وهذا يدل على اندماج العاملين وانغماسهم في المؤسسة التي أصبحت جزءا منهم وعليه يمكن القول أن معظم مجتمع البحث يرون أن القيادة الديمقراطية تساهم في التكيف مع السياسات التنظيمية من خلال تنفيذ اللوائح و الأنظمة في مجال العمل و المحافظة على مواعيد الدخول والخروج و استغلال الوقت و الإمكانيات لصالح العمل و تطوير القدرات بشتى انواعها ومنه نستطيع القول ان الفرضية الثالثة تتحققت .

ومن خلال مما سبق يمكن القول أن الفرضية العامة قد تتحققت، أي ان للقيادة علاقة بالتكيف التنظيمي للعامل داخل المؤسسة .

## خاتمة:

تطرقنا في مختلف أقسام دراستنا الراهنة المعنونة بالقيادة و علاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل إلى مختلف القضايا النظرية و الميدانية التي اهتمت بهذا الموضوع من خلال العلاقات الترابطية بين هذه المتغيرات قمنا بتقصي علاقة محددة كانت محل دراستنا هي القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل .

ولتحقيق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية و المعرفية حيث تعرضنا في ثنايا دراستنا إلى تحديد المفاهيم و الأهداف ومختلف التطورات النظرية التي زودتنا بتصوير محدد عالجا في ضوءه متغيرات الدراسة ،وهذا من خلال القيادة وتجسيد علاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل من خلال الابعاد المختارة .

ومن هذا المنطق سعت دراستنا الى تقصي واقع القيادة و التكيف التنظيمي للعامل داخل بلدية جبل أمساعد من وجهة نظر العاملين فيها ،حيث وضعت جملة من الأدوات تتماشى و اهداف الدراسة الميدانية، وهذا للتأكد من صحة الفرضية العامة والتي تفرعت عنها ثلاث فرضيات التي قادتنا للتوصل الى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة .

وعلى هذا الأساس يتضح جليا ان هناك ارتباط قوي بين القيادة و التكيف التنظيمي للعاملين وقد تبين هذا من خلال المعطيات و البيانات الرقمية الواردة في دراستنا، أي ان القيادة الجماعية بالدرجة الاولى ثم القيادة الديمقراطية ثم القيادة الاستشارية تساهم في التكيف التنظيمي للعامل ببلدية جبل امساعد من خلال تمكين العاملين وفتح مجال الحوار والتنافس لتقديم الأفضل بالاضافة الى الابداع الابتكار وتحقيق الانسجام و التوافق بين معطيات المؤسسة و العامل معا للوصول الى الأهداف المشتركة .

## قائمة المراجع:

### أهلاً بكم

- 1- طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة والنشر ،2007.
- 2- هاني خلف : نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن -عمان ،ط1 ،2012.
- 3- معن محمود عياصرة ،مروان محمد بني احمد :القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 ،ب س.
- 4- لوكيا الهاشمي :السلوك التنظيمي ،دار الهدى للطباعة والنشر ،عين مليلة ،الجزائر،ج2،2006.
- 5- جمال الدين لعويسات ،السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ،دارهومة ، الإمارات،د-ط،2002
- 6- هشام محمد نور جمجوم ،سيكولوجية الإدارة ،دار الشروق،بيروت ،2008.
- 7- نعيم إبراهيم الظاهر،أساسيات الإدارة ،المبادئ والتطبيقات الحديثة ،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،ط1 ،2009.
- 8- حسين عبد الحميد احمد رشوان ، القيادة،دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،د.ط،2010.
- 9- صالح مهدي محسن العامري،طاهر محسن منصور الغالي ،الإدارة والأعمال ،دار وائل للنشر ،عمان ، الأردن ،ط4 ،2014.
- 10- جلدة سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان ،ط1،2009.
- 11- فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن -عمان، ط1 ،2017.
- 12- موفق حديد محمد، الإدارة العامة (هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ،2000.
- 13- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،ب س.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف المسيلة  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

قسم علم الاجتماع

استمارة استبيان حول موضوع

القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل  
دراسة ميدانية ببلدية جبل امساعد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
- تخصص وتنظيم عمل -

تحت إشراف:

د. جغلولي يوسف

إعداد الطالب :

- قذيفة محمد

ملاحظة:

ملأ بيانات الاستبيان بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة نشكرك سيدي وسيدتي على تعاونك معنا في  
ملأ الاستبيان كما نحيطك علما بأن المعلومات الواردة بها سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2017/2016

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

- 1 - الجنس:  ذكر  أنثى
- 2 - العمر:  أقل من 30 سنة  30-40 سنة  أقل من 45 سنة  45 فما فوق
- 3 - المستوى التعليمي:

- ابتدائي  متوسط  ثانوي  ليسانس  ماجستير

4- الوضع المهني:

- بسيط  متخصص  مؤهل

5- الخبرة المهنية:

- 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنوات

ثانياً: بيانات متعلقة بالقيادة

I - بيانات متعلقة بالقيادة الجماعية

- 6- في ضبطك وتوجيهك لذاتك هل تحتاج إلى مسئول  نعم  لا
- 7- هل تساعد زملائك على انجاز الأعمال  نعم  لا
- 8- هل يشجع رئيسك العمل الجماعي في المؤسسة  نعم  لا
- 9- في رأيك أين ينصب اهتمام القيادة في مؤسستكم :  
- تحسين طرق العمل   
- تنمية وتطوير المهارات   
- توفير الموارد المالية   
- تطوير التكنولوجيا

II - بيانات متعلقة بالقيادة الاستشارية

- 10- هل يترك لك رئيسك حرية التصرف  نعم  لا
- 11- هل هناك لقاءات ودورات للاستفادة من الخبراء  نعم  لا
- 12- هل يستشيرك رئيسك في بعض الأعمال  نعم  لا

.....  
**III- بيانات متعلقة بالقيادة الديمقراطية**

13- هل هناك مشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستكم  نعم  لا

14- في حالة الإجابة ب لا حدد السبب

.....  
15- في حالة الإجابة ب نعم ما نوع القرارات التي يشارك فيها العمال :

- قرارات إدارية

- قرارات تحسين خدمة

- قرارات روتينية

.....  
- أخرى

16- هل يكلفك رئيسك ببعض الأعمال  نعم  لا

17- هل تسمح المؤسسة بحرية التواصل بين المرؤوسين  نعم  لا

.....  
**ثالثا : معلومات متعلقة بالتكيف التنظيمي**

**I - معلومات متعلقة بالتكيف مع العاملين**

18- هل العمل بروح الفريق يخلق علاقات عمل ناجحة  نعم  لا

19- هل الاهتمام بنفسك يجعلك تبني علاقات جيدة مع زملائك  نعم  لا

20- هل دعوة المسؤولين لك للمشاركة في مختلف النشاطات يزيد من تنمية مهاراتك الفكرية  نعم  لا

21- هل التواصل مع جميع المسؤولين يساعد على تنمية مهاراتك الاتصالية المفتوحة  نعم  لا

22- في رأيك ما وسائلك للتكيف مع زملائك

.....

## II - بيانات متعلقة بالتكيف مع قيم وأهداف المنظمة

- 23- هل تشعر بأن قيم المؤسسة هي جزء من منظومتك القيمية  نعم  لا
- 24- هل انضباطك الذاتي يساهم في ظهورك بصورة مشرفة في المؤسسة  نعم  لا
- 25- هل تتسجم أهدافك مع أهداف المؤسسة التي تنتمي إليها  نعم  لا
- 26- هل تؤمن بأن أهداف المؤسسة تستند إلى قيمها التنظيمية  نعم  لا
- 27- في رأيك ما هي المعايير التي تراها مناسبة لتحقيق الأهداف المشتركة للفرد

والمؤسسة.....

## III - بيانات متعلقة بالتكيف مع السياسات التنظيمية

- 28- هل لك دراية بطبيعة القوانين داخل المؤسسة  نعم  لا
- 29- إذا كانت الإجابة ب لا حدد السبب

.....

- 30- إذا كانت الإجابة ب نعم هل تطبقها ؟

.....

- 31- هل لديك فكرة عن آليات الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة  نعم  لا
- 32- هل تلتزم بمواعيد الدخول والخروج  نعم  لا
- 33- في رأيك ما هي الأساليب التي تساهم في الانسجام مع سياسات المنظمة.

.....