



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ

تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة

-دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء ولاية تيارت-

تحت إشراف:

أ. / عربات منير .

من اعداد الطالب(ة):

ط. / زريق دنية .

ط. / زيات حنان.

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	محاضر -أ-	خريش زهير
مشرفا ومقررا	مساعد -أ-	عربات منير
مناقشا	مساعد -أ-	زيان عبد الوهاب

السنة الجامعية 2022-2023م



شكر وعرفان

أولا الشكر لله العلي القدير الذي منحنا الصحة والعافية والعزم لإنجاز هذا العمل وإتمامه.
نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف الدكتور "عربات منير" على ماقدمه لنا من توجيهات
ونصائح ولم ييخل علينا بوقته ومعلوماته التي ساهمت في إعداد هذا البحث وإثرائه أدام الله
عليه بالصحة والعافية

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا أعضاء لجنة المناقشة، اللذين سنلتزم بكل توجيهاتهم
وإنتقاداتهم العلمية والموضوعية.

وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد ولو بكلمة زادت من همتنا وإلى كل من مد لنا يد
المساعدة.

الإهداء

من منطلق الوفاء بالعهد والتقدير بالعرفان أقدم ثمرات حصادي إلى:

من كلكه الله بالهيبة والوقار إلى مثالي وقدوتي في الحياة إلى تاج رأسي وربيع عمري إلى

من أحمل إسمه بكل إفتخار أبي الغالي حفظه الله وأدامه لي.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وإقترن رضاها برضا الرحمان وإرتبطت طاعتها بطاعة الخالق أغلى

الحبايب أمي الحبيبة أطال الله في عمرها

إلى زوجي رفيق دربي وقرّة عيني حفظه الله ورعاه وبارك الله في عمره

إلى أحب الناس إلى قلبي أخواتي : خدومة، خيرة

وإخواني: رابح، أسامة، يوسف

إلى أعز صديقتي: زهرة، شيماء، حنان، فاطيمة، لامية، أسماء

وإلى من تقاسمت معها هذا العمل صديقتي ورفيقت دربي "دنية"

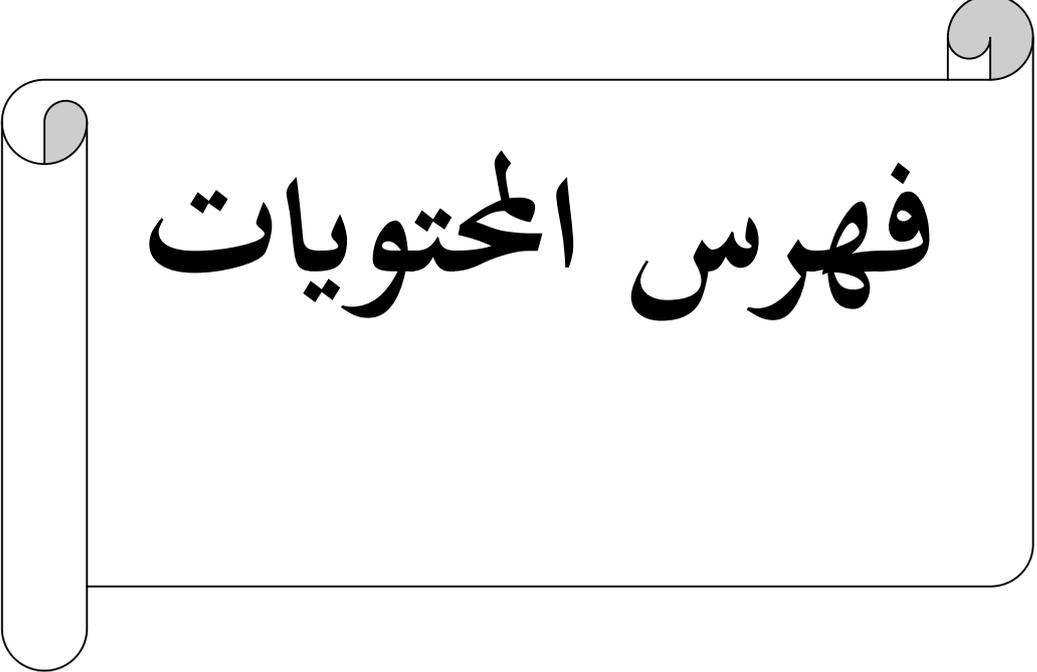
وفي الأخير أرجو من الله أن يجعل عملي نافعا يستفيد منه جميع طلاب العلم.

حنان

الإهداء

إلى التي لم أخذل أملها ووفيت بعهدي لها
إلى من غمرت قلبي بحنانها وأنارت دربي بدعائها...إليك أُمي
إلى من شقي من أجل أن يفتح لي درب الحياة
إلى من إنتظر وأمل في هذا النجاح بفاغ الصبر...إليك أبي
إلى إخواني وأخواتي سندي في الحياة
وإلى كل العائلة الكريمة
إلى من تشاركت معها هذا العمل صديقتي الغالية "حنان"
وإلى كل من لهم أثر في حياتي، إلى من أحبهم قلبي
وفي الأخير أتمنى من الله العلي القدير أن يجعل عملي مصدرا يستفيد منه جميع طلاب العلم

دنية



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
البسمة	
شكر وعرهان	
إهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
ملخص الدراسة	
مقدمة.....	أ-ب
الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة.	
أولا: أسباب إختيار الموضوع.....	4
ثانيا: أهداف الدراسة.....	4
ثالثا: أهمية الدراسة.....	5
رابعا: الإشكالية.....	5
خامسا فرضيات الدراسة.....	7
سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.....	7

12.....سابعاً: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

26.....أولاً: النظريات المفسرة للقيادة التنظيمية.

33.....ثانياً: أنواع القيادة التنظيمية.

34.....ثالثاً: أنماط القيادة التنظيمية.

37.....رابعاً: أهمية القيادة.

38.....خامساً: خصائص القيادة التنظيمية.

38.....سادساً: وظائف القيادة التنظيمية.

39.....سابعاً: مصادر القيادة التنظيمية.

41.....ثامناً: صفات القائد الناجح.

الفصل الثالث: منظومة القيم

49.....أولاً: النظريات المفسرة للقيم التنظيمية.

59.....ثانياً: أنواع القيم التنظيمية.

60.....ثالثاً: بناء القيم التنظيمية.

61.....رابعاً: أهمية القيم التنظيمية.

62.....خامساً: خصائص القيم التنظيمية.

63.....سادساً: مراحل تطور القيم التنظيمية.

65.....سابعاً: مكونات القيم التنظيمية.

66.....ثامناً: مصادر القيم التنظيمية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

72.....أولاً: مجالات الدراسة.

74.....ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة.

74.....ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

77.....رابعاً: عينة الدراسة "كيفية اختيارها وخصائصها".

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

85.....أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

93.....ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

99.....ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.

113.....رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

113.....1- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى.

115.....2- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية.

117.....3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة.

118.....خامساً: تقييم الفرضية العامة.

121.....الخاتمة.

122.....	صعوبات ومقترحات الدراسة
125.....	قائمة المصادر والمراجع
133.....	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
31	يوضح إفتراضات النظريتين y و X	(1)
65	يوضح تطور القيم التنظيمية	(2)
78	يمثل عينة الدراسة	(3)
79	يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس	(4)
79	يمثل توزيع العينة حسب متغير السن	(5)
80	يمثل توزيع العينة حسب الحالة الإجتماعية	(6)
81	يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	(7)
81	يمثل توزيع العينة حسب الفئة السوسيو مهنية	(8)
82	يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	(9)
85	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تشرك العمال في عملية إتخاذ القرار	(10)
86	يمثل ما إذا كان الرئيس يقوم بإشراك العامل في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي تؤديه	(11)
87	يمثل ما إذا كان العامل يتلقى في مؤسسته لتدريب في أساليب إتخاذ القرار	(12)
88	يمثل نوع القرارات التي تؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل	(13)
88	يمثل ما إذا كان عقد الإجتماعات يولد الابداع داخل المؤسسة	(14)
89	يمثل ما إذا كان التجديد والابداع يلقي تشجيعا في هاته المؤسسة	(15)
90	يمثل طريقة الرئيس في إختيار القرارات بشكل عام	(16)
91	يمثل ما إذا كان يتم إستدعاء العمال لإجتماعات العمل	(17)
92	يمثل ما إذا كان إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار يساهم في نجاح المؤسسة	(18)
93	يمثل ما إذا كان يتم تكليف العمال بأعمال ليست من مهامهم	(19)
94	يمثل ما إذا كان الرئيس يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعمال	(20)
94	يمثل شعور العامل عندما يفوض له رئيسه إنجاز بعض المهام	(21)
95	يمثل تقييم علاقة العامل بمسؤوله المباشر	(22)
96	يمثل ما إذا كانت توجد ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين	(23)
97	يمثل شعور العامل إذا وضع رئيسه فيه الثقة	(24)

97	يمثل ما إذا كان للعامل الرغبة في تولي مهام إضافية نتيجة ثقة الرئيس به	(25)
98	يمثل منبع ثقة الرئيس بمرؤوسيه	(26)
99	يمثل طبيعة علاقة الإتصال السائدة في المؤسسة	(28)
100	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على منظومة إتصالية فعالة	(29)
101	يمثل ما إذا كانت فعالية الاتصال تساعد الموظفين على فهم أهداف التنظيم	(30)
102	يمثل ما إذا كان نمط الإتصال في المؤسسة كاف لتحقيق الرقابة الذاتية	(31)
103	يمثل ما إذا كانت الرقابة الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة	(32)
103	يمثل ما إذا كانت المؤسسة تدعم الاتصالات بين العاملين	(33)
104	يمثل تقييم العمال لعمليات الاتصال داخل المؤسسة	(34)
105	يمثل الوسيلة الأكثر فعالية في الاتصال بالرئيس	(35)
106	يمثل ما إذا كانت المعلومات التي تصل من الرئيس واضحة	(36)
106	يمثل ما إذا كان الإتصال داخل المؤسسة مفيد	(37)
107	يمثل الطريقة الشائعة في الإتصال بالرئيس داخل المؤسسة	(38)
108	يمثل ما إذا كان العامل يعاني من نقص الإتصال مع المسؤول في العمل	(39)
109	يمثل ما إذا كان العامل يعاني من نقص الإتصال مع الزملاء في العمل	(40)
110	يمثل طبيعة الرقابة السائدة في المؤسسة	(41)
111	يمثل ما إذا كانت الرقابة آلية أساسية	(42)
112	يمثل طبيعة الرقابة التي يجذبها العامل من أجل السير الحسن للعمل	(43)
114	يوضح التقاطع بين السؤال (8) الذي مفاده هل يقوم رئيسك بإشراك في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي تؤديه والسؤال (12) الذي مفاده هل يلقي التجديد والابداع تشجيعا في هاته المؤسسة	(44)
116	يوضح التقاطع بين السؤال (17) الذي مفاده هل يقوم رئيسك بتفويض بعض الصلاحيات للعمال والسؤال (20) الذي مفاده هل توجد ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين	(45)
117	يوضح التقاطع بين السؤال 26 الذي مفاده هل تعتقد أن مؤسستك تعتمد على منظومة إتصالية فعالة والسؤال 29 الذي مفاده هل الرقابة الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة.	(46)

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	يوضح أنواع السمات	(1)
30	يوضح نظرية الخط المستقيم في القيادة	(2)
36	يوضح إتحاه التأثير في الأساليب القيادية	(3)
67	يوضح التصور النظري للدراسة الراهنة	(4)

ملخص الدراسة

ملخص بالعربية:

لقد تناولت الدراسة موضوع " القيادة التنظيمية ومنظومة القيم"، وأجريت الدراسة الميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - ولاية تيارت- حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم ، تمحور هذا البحث حول التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة؟

وتدرج منه التساؤلات الفرعية التالية

- كيف يؤثر إتخاذ القرار في تحقيق الإبداع؟

- كيف يؤثر تفويض السلطة في تحقيق الثقة؟

- كيف يؤثر الإتصال في تبني الرقابة الذاتية من طرف العاملين داخل المؤسسة ؟

ولتحقيق هدف الدراسة تم إستخدام المنهج الوصف التحليلي وتطبيق العينة العشوائية الطبقية، حيث بلغت عينة الدراسة 47 مفردة ، كما تم الإستعانة بمجموعة من الأدوات لتحقيق هدف الدراسة من بينها الإستمارة التي تكونت من أربعة محاور وإحتوت على 40 سؤال فقد تم توزيعها على جميع المبحوثين بالإضافة إلى ذلك تم إستخدام أداة الملاحظة لتدعيم الدراسة .

ومن خلال النتائج الميدانية تبين لنا صدق التساؤل المركزي وفرضيات الدراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيارت.

Summary

The study dealt with the topic of "organizational Leadership and the value system".

The field study was conducted at the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers –Tearet Province-where the study aimed to know the impact of organizational leadership on the Value system.

This study focused on the following main question:

- **How does organizational leadership affect the prevailing system of Values in the organization?**

The following sub-questions are included:

1. How does Decision making affect creativity?
2. How does delegation of authority affect the achievement of trust?
3. How does communication affect the adoption of self-certification by employees within within the organization?

To achieve the objective of the study, the analytical description method was used and the stratified random sample was applied, as the study sample amounted to 47 individuals, and a set of tools was used to achieve the objective of the study, including the questionnaire, which consisted of four axes and contained 40 questions.

It was distributed to all respondents in addition to that. The United tool

was used to support the study. Through the field results, we show the GISTR.

Validity of the central question and the Study in the National Fund for Social Insurance for Salaried Workers in the state of Tiaret.



مقدمة

يعتبر كل من موضوعي القيادة التنظيمية والقيم التنظيمية من المواضيع التي نالت إهتمام العديد من المفكرين والباحثين وبالأخص علماء الاجتماع، فالقيادة التنظيمية هي تفهم الآخرين والتعرف على إحتياجاتهم ومن ثم العمل على تحقيقها وهذا ما يحفز العمال على العمل على إنجاح المؤسسة دون إعطاء الأولوية لرغباتهم الذاتية لأنهم على ثقة بأن نجاحهم من نجاح المنظمة.

وعلى اعتبار أن أسلوب القائد وطريقة إتخاذه للقرار لها تأثير كبير على سمو وتميز المؤسسة، فقد برزت أهمية تدريب القائد وإعداده ليكون عضوا فعلا ومؤثرا، وحتى لا يكون مجرد رئيس يفرض حكمه إنطلاقا من سلطته الرسمية، بل إضافة إلى ذلك يكون ملهما ومرغبا للجماعة حتى تتبعه بمحض إرادتها الأمر الذي يسهل تحقيق أهداف التنظيم والحفاظ على مصالحه، ولا يتم ذلك إلا بغرس القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

وتعتبر القيم التنظيمية الأساس الأعلى لبناء أي مؤسسة من أجل السير وفقها سواء كانت مبادئ أو معارف، بحيث يجب العمل بجميع الأحكام والمعايير المتفق عليها كإحترام المرؤوسين والموظفين فيما بينهم، كما أن لكل منظمة قيمها الخاصة بها والتي تميزها وتنفرد بها، حيث تؤدي دورا مهما في الحفاظ على هويتها، لذلك نجد المنظمات القوية والمستقرة تكتسب قوتها وميزتها من القيم التنظيمية السائدة بها.

ونظرا للأهمية التي تحظى بها القيادة التنظيمية في المجال الإداري، إرتأينا البحث في هذه الظاهرة مع عينة من الموظفين بالصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء حيث كان الهدف الأساسي هو معرفة تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة، ولذلك قمنا بتصميم خطة منهجية تشمل خمسة فصول قسمت كالتالي:

الفصل الأول:

تضمن الإطار المنهجي للدراسة انطلاقا من اشكالية الدراسة وتساؤلاتها، بالإضافة إلى أسباب إختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها، والتطرق إلى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ومدى الإستفادة منها.

الفصل الثاني:

فقد تناولنا فيه القيادة التنظيمية وأنواعها وأنماطها وأهميتها وخصائصها ووظائفها ومصادرها وصفات القائد الناجح.

الفصل الثالث:

وتناولنا فيه منظومة القيم الذي تم فيه ذكر النظريات المفسرة للقيم التنظيمية وأنواعها وبنائها وأهميتها وخصائصها ومراحل تطورها، ومكوناتها ومصادرها.

الفصل الرابع:

فقد خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة وكيفية إختيارها وخصائصها.

الفصل الخامس:

خصصناه لعرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة، بحيث تطرقنا إلى عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة، ومناقشة النتائج العامة للدراسة أيضا على ضوء تلك الفرضيات، وفي الأخير تم تقديم بعض الصعوبات التي واجهتنا خلال إجراء هذا البحث بالإضافة إلى تقديم توصيات ومقترحات تدعم الدراسة وصولا إلى خاتمة وقائمة المصادر والمراجع.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

أولاً: أسباب إختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: إشكالية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

أولاً: أسباب إختيار الموضوع.

هناك مجموعة من الأسباب التي دفعت بنا لإختيار هذا الموضوع من بينها مايلي:

- الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- توفر المراجع حول الموضوع.
- الرغبة في زيادة المعرفة وتوسيعها بموضوع القيادة التنظيمية ومنظومة القيم.
- التخصص العلمي الذي يعتبر القيادة التنظيمية وكذا القيم التنظيمية من أهم مواضيعه.
- لأنه يشمل جوانب عديدة في التخصص إن لم نقل كلها.
- دافع الحصول على الشهادة العلمية.
- الرغبة في معرفة واقع القيادة التنظيمية داخل المؤسسات.
- الرغبة في اكتشاف الأمور الخفية التي لها علاقة بموضوع الدراسة في الواقع الميداني.
- محاولة الوصول الى تحليل يتضمن معرفة أثر القيادة التنظيمية على منظومة القيم.
- الفضول العلمي لمعرفة النمط القيادي المتبع في المؤسسات.
- محاولة التعرف على جوانب الغموض من خلال إطاره النظري والميداني ومختلف الدراسات التي ألمت بهذا الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ترمي الدراسة الحالية لتحقيق جملة من الأهداف هي:

- التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة.
- إبراز الدور الذي تلعبه القيادة التنظيمية في تأثيرها على منظومة القيم.
- تشخيص الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة.
- محاولة معرفة كيفية المساهمة في بناء منظومة قيمية في المؤسسة.

- تقديم حلول للقادة والمدراء تساعد في تحقيق التكيف التنظيمي للعمال الجدد داخل المؤسسة الجزائرية بنوعيتها الخاصة والعامة.
- معرفة الأسلوب القيادي الناجح للتحقيق التنظيمي السريع والجيد للعمال.
- دعوة الباحثين الى مزيد من الدراسات التي تمس منظومة القيم.

ثالثا: أهمية الدراسة.

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- تساهم في إلقاء المزيد من الضوء حول موضوع تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة الجزائرية عن طريق النتائج التي يمكن التوصل إليها.
- التعرف على مدى تحكم المديرين في مؤسسة الدراسة.
- تعتبر القيادة التنظيمية ركيزة من ركائز علم الاجتماع التنظيم.
- العمل الجماعي له دور مهم في تحقيق النجاح في المؤسسة.
- تعتبر منظومة القيم خاصية من خصائص نجاح المؤسسة.
- المشاركة في إتخاذ القرار لها دور بارز في تسيير المؤسسات الحديثة.
- الدافعية في الإنجاز لها دور بالغ في تحقيق أهداف المؤسسة.
- حداثة وجودة الموضوع في بعده السوسيوتنظيمي.

رابعا: الإشكالية.

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام لدراسات الكثير من العلماء والمفكرين، لاسيما منطري علم الاجتماع التنظيمي، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا أسسه ومبادئه ومرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة الى اهدافها المسطرة بأقل جهد وكلفة وعليه فأصبح يتوجب على كل منظمة إثبات هويتها ورسالتها واهدافها التي تعمل من أجلها، ولتحقيق تلك الأهداف اصبح من الضروري ترسيخ القيم داخل تلك المنظومة بحيث تحدد توجهاتها وسلوكياتها وتحدد سماتها، ولازالت المنظمة الى حد اليوم مستهدفة الدراسات

متنوعة الإختصاصات الاقتصادية، الثقافية، التنظيمية، الادارية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم.

ولقد إستقطب موضوع القيادة التنظيمية إهتمام الباحثين وعلماء الإجتماع وخاصة علم الإجتماع التنظيم، فالقيادة هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الاهداف المشتركة والمرغوبة (بشير علاق:2010، ص14) لذلك سعى التنظيم الى صياغة العديد من المبادئ والمرتكزات التي من أهمها تفويض السلطة الواجبة لتقدير المواقف وتقييم المشكلات وإتخاذ القرار والإتصال غير الرسمي اللذان يتحققان بفضل إمتلاك الأفراد للخبرة والنشاط العالي، وكل تلك الخصائص من سمات القيادة الديمقراطية التي تستهدف العلاقات الانسانية لإشباع المطالب الأساسية للفرد، وتدفعه للإستقرار والشعور بإنتماء للمنظمة في ظل ذوبانه مع منظومة قيمة واضحة المعالم.

وتعد منظومة القيم في المؤسسة إحدى محددات السلوك التي تؤثر على الأفراد داخل التنظيم من اجل توجيههم نحو تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وللنهوض بالمؤسسة يجب على العاملين التحلي بضوابط ومعايير تسيروهم داخلها، وخلق نوع من الإبداع والتميز وذلك بالقدرة على الإبتكار وغرس الثقة في العمال، كما تسعى المؤسسات الى بناء منظومة قيمة يتوافق معها جل العاملين في التنظيم، تنجح في تحقيق الرقابة الذاتية وفي تكريس الثقة المتبادلة بين الإدارة والأفراد، وتعزيز جهود الإبداع والابتكار لديهم.

لذا فتعتبر منظومة القيم المحرك الأساسي للمؤسسة من خلال المساهمة في التطوير وتبسيط الإجراءات وتحسين القدرة التنافسية بين أفراد المؤسسة، ولتحقيق النجاح والكفاءة العالية لمدة طويلة وجب استحضار القيم الإيجابية وتعزيز مكانتها بين العاملين في المؤسسة، بحيث ان كل منظمة تثبت هويتها التي تميزها عن غيرها وتحرص على ان تكون لها رؤية واضحة تسعى الى تحقيقها في إطار من القيم والمعايير الموجهة لتحسين السلوك التنظيمي.

وعليه فمنظومة القيم ترتبط بشكل مباشر بالقيادة التنظيمية وبمهارات القائد في التعامل معها وفي كيفية اشراك الفاعلين في اتخاذ القرار، وما ينتجه من إبداع وابتكار يساهم في الحفاظ على إستقرار المؤسسة، وستحاول هذه الدراسة معرفة تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة وقد تم اختيار "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية تيارت" لمحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة؟!

وينبثق عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يؤثر اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع!؟
- كيف يؤثر تفويض السلطة في تحقيق الثقة!؟
- كيف يؤثر الإتصال في تبني الرقابة الذاتية من طرف العاملين داخل المؤسسة!؟

خامسا: فرضيات الدراسة.

الفرضية العامة:

- تؤثر القيادة التنظيمية عندما تتبنى النمط الديمقراطي في الإدارة بشكل إيجابي على منظومة القيم السائدة في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

1. كلما عملت القيادة التنظيمية على اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار زادت مستويات الإبداع في المؤسسة.
2. كلما اعتمدت القيادة التنظيمية على تفويض السلطة زادت الثقة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.
3. كلما اعتمدت القيادة على الاتصال غير الرسمي حلت الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية الصارمة في المؤسسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة.

1/ القيادة التنظيمية:

لغة: بالرجوع الى الفكر اليوناني لتحديد معنى القيادة فإن كلمة القيادة (Leadership) هي من اللغة الإنجليزية تتكون هذه الكلمة من كلمتين Leader وتعني في اللغة الإنجليزية رئيس او زعيم يعين من طرف هيئة ما يتناول مهام معينة وShip التي تشير الى نوعية وكفاءة فن التوظيف والحفاظ على مهام الرئيس أو الزعيم وفي اللغة الفرنسية أدخلت في القرن التاسع عشر وتأتي مرادفة لكلمة Memeur اي مسير او انسان مؤثر. (مُجدّ مسلم، 2010 : ص133)

اصطلاحاً: هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة (حمدي رضا، 2010: ص 29)

وهناك العديد من التعاريف الأخرى للقيادة منها:

يعرفها likartt: على أنها قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو الجماعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم ويحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المرسومة (وفيق حلمي، 2010: ص 303) تعرف على أنها مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد للقيام بوظائف القيادة أو هي عبارة عن توجيه وضبط سلوك واتجاهات الآخرين (كامل مُجّد: 1996، ص 102)

- ويعرفها اخرون: على أنها عملية تأثير في مجموعة منظمة في مهمة تحديد الأهداف وتحقيقها.

- يعرفها Kohm ان القيادة نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء إنجاز ما يحدده القائد (سامر جلدة: 2009، ص 146)

بحيث تركز التعريفات السابقة على أن القيادة عملية تأثير في سلوك اعضاء الجماعة من قبل الفرد المركزي (القائد) بطريقة تضمن بها طاعتهم وتعاونهم بغرض تحقيق اهداف مشتركة بينهم.

- في تعريف برنارد باس B.Bass يحدد القيادة على انها نفوذ أحد الأفراد على الاخر داخل الجماعة (عبد الله مُجّد ، عبد الرحمان: 2009 ص 166)

- أما "ريدشارد" وزملائه: فإنهم يعتقدون ان القيادة هي عملية تأثير وفعالية لصفات وخصائص القائد الشخصية، وكذلك خصائص التابعين وللمواقف التي مر بها الناس الآخريين أفراد او جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة. (سامر بطرس، جلدة، 2009 : ص 146)

-يرتكز هذين التعريفين على أن القيادة هي تأثير شخص على الأخر والتفاعل بين خصائص القائد والتابعين وكذلك المواقف لتحقيق الاهداف المطلوبة.

- وفي مفهوم آخر القيادة تعني كيفية التخطيط للهدف وذلك لإعطاء الآخرين الاتجاه من خلال معرفتهم ما هو مطلوب عمله في سياق الرؤية المستقبلية وكيفية ترجمتها الى واقع بما يسمح ان يحصل لتحقيق النجاح (أحمد قورايا: 2007 ، ص 27)

-ويرى "شيرموهون" Shermerhem انها عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من إنجاز المهمات المطلوبة (التهامي، 2010: ص 215) .

-وفي تعريف آخر القيادة هي عملية تأثير على سلوك الآخرين للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة(بشير علاق: 2010 ، ص 14).

-التعريف الإجرائي:

القيادة هي عملية تأثير اجتماعي يقوم بها شخص يتمتع بصفات وخصائص خاصة تحول له القيادة من اجل تحريك العاملين نحو تحقيق أهداف مرغوبة محددة مسبقا.

2/ مفهوم القيم:

لغة: هو مايشير الى أصل الفعل (قوم) لأنه يدل على القيام مقام الشئ، يقال ماله قيمة اذ لم يدم.

اصطلاحا: هي مفهوم مركب بين القيم والأخلاق في معناها الإنتقاء والإختيار والأخلاق في معناها الخير ما ينبغي أن يكون معاملة الناس لبعضهم البعض، ومن ثم فإن القيمة الأخلاقية هي حاصل الجمع بين المفهومين (إلياس سالم: 2016 ، ص 10).

-تعريف مراد نعموني: القيم التنظيمية تعبر على طريقة تفكير المؤسسة وتحركاتها المعتادة التي تكون في اغلب الأحيان معلومة ولو جزئيا من طرف اعضائها، وتعتبر طريقة التفكير هذه عنصرا أساسيا في التفريق بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة فقد اصبح من المتفق عليه اليوم أن المؤسسات الناجحة تتميز بنسق قيمي يختلف عن المؤسسات الفاشلة (بكوش ليلي: 2017 ، ص 560)

- نستنتج من التعريف أعلاه أن القيم هذه تعبر عن أسلوب المؤسسة ويكون هذا الأسلوب عبارة عن نقطة اختلاف بين المؤسسات.

3/ مفهوم منظومة القيم:

- يعرفها مُجد أحمد بيومي: على انها المرغوب فيه من الفرد أو الجماعة الاجتماعية وموضوع الرغبة قد يكون ماديا أو معنويا (بودهري عبد الرحمان: 2017، ص7)، تعرف أيضا على انها عبارة عن معايير معترف بها ومقبولة تعمل على توجيه سلوك الأفراد في جميع المستويات وبالتالي تعتبر قيما للمنظمة (مُجد الصبر: 2009، ص321).

- نستنتج من التعريفين أن منظومة القيم هي عبارة عن معايير مرغوب فيها ومعترف بها تعمل على توجيه سلوك الأفراد.

ويعرفها مقدم عبد الحفيظ: القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك (بوفلجة غيات: 2015، ص19)

نستنتج من تعريف "مقدم عبد الحفيظ" ان القيم التنظيمية تعكس خصائص المؤسسة وتوجيه سلوك العاملين دخلها.

ويذكر willimom ان القيم المشتركة بين العاملين والتفاعل الداخلي لأفراد المنظمة قد يشكلان نظاما قويا وفعالا داخل المنظمة يمكن الإدارة من السيطرة التامة على مجريات الأمر (فاروق عبد الله: 2009، ص109)

التعريف الإجرائي:

منظومة القيم هي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطأ من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

3 / مفهوم المؤسسة:

تعددت التعاريف المعطاة للمؤسسة وكل منها يركز على جانب من الجوانب، تعرف بـ

يرى تالكوت بارسونز: بأن المؤسسة تعني ذلك النسق الاجتماعي المنظم الذي أنشئ من اجل تحقيق أهداف محددة (عكوشي عبد القادر: 2005، ص17)

- كما يعرف روبنز المؤسسة بأنها: "كيان إجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف". (مُجد قاسم القريوتي: 2008، ص49).

- ويعرفها انتوني غيدنز: على أنها "مجموعة كبيرة من الأفراد تسود بينهم منظومة محددة من علاقات السلطة" (أنتوني غيدنز: 2005، ص744).

- كما تعرف أنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام تقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة (كريم ناصر علي: 2009، ص23)

- من التعريفات اعلاه فإن اهم ما ركزت عليه هو أن التنظيم أو المؤسسة عبارة عن كيان إجتماعي منظم له حدود واضحة يضم جماعة أفراد يعملون وفق نظام تقسيم العمل، لتحقيق الأهداف المرجوة والمشاركة بينهم. -وتعرف ايضا على أنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان إجتماعي جامع لأفراد العاملين على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بها. (عبد القادر طواهرية: 2013 ، ص34)

- وتعرف أيضا على أنها نظام اجتماعي نسبي وإطار عقلاي بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة وتنظيم علاقاتهم بميكلة محددة في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية. (جون سكوت: 2009 ، ص94)

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

-تمثل المؤسسة نسق إجتماعي نسبي يمثل مجموعة من الناس تربطهم علاقات متداخلة ومترابطة تهدف الى تحقيق أهداف مشتركة.

4/ مفهوم التأثير:

التعريف الأول: التأثير هو عبارة عن توجيه نشاطات المنظمة او الأفراد بالاتجاه الصحيح عبر استخدام النشاطات الادارية الاساسية، القيادة، التنظيم، الإشراف، والتواصل، (موقع جريدة الوطن، www.alwatam.com).

التعريف الثاني هو: إضافة حالة نفسية ناتجة عن إضافة افكار جديدة لدى المتلقي تجعله عند تحركه مدفوعا بهذه الحالة النفسية ومجموعة الافكار والمعلومات التي لديه، ولهذا الحالة النفسية دور كبير، بل اساسي في تغيير سلوك انسان او مجموعة من الناس لفترة معينة في اتجاه معين (شبكة الناقد الاعلامي، www.naqed.info)

ونلاحظ في هذا التعريف أنه يركز على إضافة الأفكار بينما التأثير قد يكون بسقل وتوجيه الأفكار الموجودة مسبقا لدى الأفراد.

التعريف الثالث: التأثير هو نتيجة تفاعل إجتماعي بين عاملين وهما المؤثر والمتأثر بحيث يخلق لدى المؤثر عليه رد فعل معين (www.edncation.gov)، والملاحظ في هذا التعريف ان التأثير من أهم عناصر عملية الإتصال. **التعريف الرابع:** التأثير هو احد مركبات عملية الإتصال، والعديد من الباحثين اعطوا التأثير مكانة مركزية في عملية الإتصال وادعوا ان التأثير عبارة عن مركب ضروري وهام في كل عمليات الإتصال.

التعريف الإجرائي:

يعتبر التأثير قوة يملكها القائد، وعلى اساسها يستطيع ان يؤثر في سلوك الآخرين.

سابعاً: الدراسات السابقة.

1- دراسات متعلقة بالقيادة التنظيمية:

- الدراسة الأولى:

-دراسة نور الدين بوراس: " دور القيادة الإدارية في التنمية الثقافية لدى العاملين" دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر بتبسة، نوقشت هذه المذكرة سنة 2013/2014 لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل في جامعة مُجَد خيضر بسكرة حيث كان السؤال الإنطلاقي كالتالي: ماهو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

-ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

-ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

-ماهو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الإتصال داخل التنظيم؟

-الفرضية العامة:

للقيادة التنظيمية الإدارية دور في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

-الفرضيات الفرعية:

- للقيادة الإدارية دور في تنمية إحترام السلم الإداري داخل التنظيم.
- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.
- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية وتفعيل الإتصال داخل التنظيم.

وتطلع الباحث من خلال هذه الدراسة الى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة والثقافة التنظيمية ومعرفة دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية وكذا التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية.

-المنهج وأدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأيضاً على الإستمارة المقسمة من قسمين الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية أما القسم الثاني فقسم إلى ثلاثة محاور بالإضافة إلى مقابلات مع بعض المشرفين والعاملين والملاحظة والإستعانة بالوثائق والسجلات.

- العينة:

بالنسبة لهذه الدراسة اعتمد الباحث على العينة الطبقية نتيجة اعتراض بعض العمال عن الإجابة عن اسئلة الإستمارة وصعوبة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وكان حجم العينة هو 100 عامل، واعتمد الباحث في جمعه للمعلومات على أداة الإستمارة والمقابلة والملاحظة والسجلات.

نتائج الدراسة:

اظهرت النتائج مايلي:

- إن الإحترام الذي توفره القيادة داخل المنشأة يجعل العاملين يخضعون للسلم الإداري.
- إن ثقة القيادة في العاملين سيشعرهم بأنهم جزء من المؤسسة وهذا ما يؤدي إلى امتثالهم للأوامر دون معارضة
- إن القائد الذي يوفر للعاملين فرص التدريب والتكوين ويجعلهم يحترمون السلم الإداري ويتفانون في اعمالهم.

- إن أسلوب القيادة في معاملة العاملين دون محاباة او تمييز سوف يساهم في تحفيز العاملين على الإنضباط والإنصياع للسلم الإداري والتفاني في العمل.
- إن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة.
- إن القيادة الذكية هي التي توفر التعاون وتخلق جو للعمل يسوده الإحترام والتفاهم، مما يؤثر إيجابا على أداء العمل.
- يساهم تعزيز القيادة الإدارية للوضع الإستراتيجي في تنمية ثقافة العاملين داخل التنظيم.
- إن تقسيم العمل بصورة تتلائم مع الحراك الوظيفي للتنظيم يؤدي الى تنمية قيم العاملين داخل المؤسسة.
- حسن إصغاء القيادة الإدارية للعاملين يحسسهم بالشعور بالأهمية مما يؤثر على ثقافتهم وعملهم داخل التنظيم.
- إن ثقة القيادة الادارية في العاملين تحفزهم على الإتصال فيما بينهم بصورة جيدة.
- خلق مناخ إداري يساعم بصورة مباشرة في تحقيق التقارب والإنسجام بين العاملين في الإدارة.
- تساهم العملية الإتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

-الدراسة الثانية:

دراسة هبال عبد المالك بعنوان "دور القيادة في نجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، سطيف، 2015/2016 .

اشكالية البحث:

إن هذا النظام الجديد للتعليم العالي في الجزائر يبشر بإحداث تغييرات نوعية كبيرة في القطاع، شريطة توفير قيادات إدارية جامعية مؤثرة وقادرة على قيادة عمليات التغيير، وتوجيهها نحو تحقيق اهدافها المسطرة، وعليه فأشكالية البحث تدور حول تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا: في تحقيق اهداف نظام(ل.م.د) لذلك وجب الاجابة على الاسئلة التالية:

- ماهي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي؟

- هل هناك فروق ذات دلالة احصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في العمل، الدرجة العلمية)؟
- مامدى تحقيق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية(المنصب الاداري، السن، الأقدمية في العمل، الدرجة العلمية)؟
- هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة القادة الاداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كالقادة للتغيير التنظيمي ونجاح لتحقيق اهداف نظام (ل.م.د)؟

-فرضيات الدراسة:

- ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كالقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط.
- هناك فروق ذات دلالة احصائية لممارسة القادة الاداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الاداري، السن، الأقدمية في المنصب الاداري، الدرجة العلمية).
- نسبة تحقيق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق اهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية).
- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح (تحقق اهداف) نظام (ل.م.د)

-المنهج وأدوات الدراسة

اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن وعلى الإستمارة كأداة شاملة لثلاثة أجزاء "البيانات الشخصية" أدوار قيادة التغيير التنظيمي، أهداف نظام (ل.م.د) بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة.

-مجتمع وعينة الدراسة:

اعتمد في دراسته على سبع مؤسسات للتعليم العالي، وتمثل نسبة 31% من عدد الجامعات والمراكز الجامعية في الشرق الجزائري، وحوالي 24% من عدد كل المؤسسات التعليمية العالي في الشرق الجزائري (7 من أصل 30 مؤسسة تعليم عالي، موزعة على النحو التالي: 21 جامعة ومركز جامعي واحد، 3 مدارس وطنية، 2 مدارس عليا، 3 مدارس تحضيرية).

مُجّد البشير الإبراهيمي، جامعة برج بوعرييج، عباس لعزوز جامعة خنشلة، العربي بن مهدي، جامعة ام البواقي، فرحات عباس (سطيف 1)، جامعة سطيف الحاج لخضر جامعة باتنة، مُجّد بوضياف جامعة المسيلة، عبد الحفيظ بوصوف مركز جامعي ميله، إعتد على العينة الهادفة والعينة الحصصية.

- نتائج الدراسة:

- تم التأكد من صحة الفرضية واعتبار ممارسة القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي هي دون المتوسط.
- تم تأكيد صحة الفرضية الثانية بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات القيادة الإدارية فيما يتعلق بممارستهم لأدوار قيادة التغيير التنظيمي تعزى لبياناتهم الشخصية التالية: الجامعة، المنصب والسن، وعدم تأكد صحتها فيما يتعلق بالأقدمية في المنصب والدرجة العلمية.
- تم التأكد من صحة الفرضية الثالثة واعتبار نسبة تحقق أهداف نظام ل.م.د من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.
- تم تأكيد صحة الفرضية الرابعة بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات القيادة الإدارية فيما يتعلق بنسبة تحقق أهداف نظام ل.م.د في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية التالية: الجامعة، المنصب، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية وعدم تأكد صحتها فيما يتعلق بالسن
- تم التأكيد من صحة الفرضية الخامسة باعتبار أنه توجد علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي وتحقيق أهداف نظام ل.م.د

-الدراسة الثالثة:

دراسة ميزان بشرى بعنوان "العلاقة بين أساليب القيادة وأنماط الإتصال لدى مدراء المدارس الثانوي من وجهة نظر الأساتذة بمدينة تلمسان" رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الجماعات والمؤسسات وهران 2011/2012.

- إشكالية البحث:

مشكلة الدراسة تتمثل في معرفة العلاقة بين أساليب القيادة التربوية وأنماط الإتصال السائد لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تلمسان من وجهة نظر أساتذتهم، وارتباط ذلك بالجنس وخبرة الأساتذة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- هل توجد علاقة بين أساليب وأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تلمسان من وجهة نظر الأساتذة؟
- هل هناك اختلاف في علاقة أساليب القيادة بأنماط الاتصال من وجهة نظر الأساتذة حسب الجنس؟
- هل هناك اختلاف في علاقة أساليب القيادة بأنماط الاتصال من وجهة نظر الأساتذة حسب خبرتهم التدريسية؟

-فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة بين أساليب القيادة وأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تلمسان من وجهة نظر الأساتذة.
- لا يوجد اختلاف في علاقة أساليب القيادة بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تلمسان من وجهة نظر الأساتذة حسب الجنس.
- لا يوجد اختلاف في علاقة أساليب القيادة بأنماط الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في مدينة تلمسان من وجهة نظر الأساتذة حسب خبرتهم التدريسية.

-منهج وأدوات الدراسة:

إعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي، وعلى الاستمارة كأداة مقسمة على ملحقين الأول عن أساليب القيادة والثاني عن أنماط الاتصال.

-عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 152 استاذ وأستاذة بنسبة 29,11% من مجتمع الدراسة تم إختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة بالطريقة المنتظمة .

-نتائج الدراسة :

أظهرت النتائج مايلي:

- وجود علاقة ارتباط ايجابية بين أسلوب القيادة الديكتاتورية ونمط الاتصال النازل.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أسلوب القيادة الديكتاتورية ونمط الاتصال النازل عند أساتذة الفئتين (10/6 سنوات) والأساتذة ذوي الخبرة 11 سنة فأكثر أما الفئة اقل من 5 سنوات فالعلاقة بين الأسلوب الديكتاتوري ونمط الاتصال النازل ضعيفة.
- وجود علاقة ضعيفة جدا بين أسلوب القيادة الديمقراطي ونمط الاتصال عند جميع الفئات وهذا يعني أنه لا يوجد إختلاف في علاقة أساليب القيادة التربوية بأنماط الاتصال لدى مدرء المدارس الثانوية من وجهة نظر الأساتذة حسب خبرتهم التدريسية، وهذه النتيجة تنسجم مع طبيعة الأساتذة.

2-دراسات متعلقة بمنظومة القيم.

الدراسة الأولى:

بعنوان "المنظومة القيمية الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين"، الباحثة رويدة جميل خليل ابو راضي، قدمت هذه الرسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية قسم الإدارة والمناهج كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2013 .

- ملخص الإشكالية:

تحدثت الباحثة عن أهمية المنظومة القيمية الإدارية في التأثير الإيجابي أو السلبي على الالتزام التنظيمي فإن من الأهمية بمكان بحث مثل التأثير، ومن هنا تبدأ الحاجة لدراسة العلاقة بين المنظومة الإدارية ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المدارس الخاصة.

- التساؤل المركزي:

ما العلاقة بين المنظومة القيمية الإدارية لدى المديرين والالتزام التنظيمي للمعلمين؟

-التساؤلات الفرعية:

- ما درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.5 \geq a$ في درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، الخبرة والدورات التدريبية للمعلمين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.5 \geq a$ في مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة العاصمة عمان تعزى لمتغيرات: الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة والدورات التدريبية للمعلمين؟

-منهج الدراسة:

المنهج الوصفي الارتباطي.

-ادوات جمع البيانات: الاستبيان

-عينة الدراسة:

تم اختيار ثلاث مديريات للتربية والتعليم في محافظة عمان من مجموع تسع مديريات بطريقة العينة العشوائية العنقودية.

-نتائج الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0.5 \geq a$ بين درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات تبعاً لمتغيرات الجنس في الدرجة الكلية.
- أظهرت نتائج التحليل أن مستوى الالتزام التنظيمي لمعلمي المدارس الخاصة ومعلماتها في محافظة عمان من وجهة نظرهم كان متوسطاً وقد يعزى وجود المستوى المتوسط من الالتزام التنظيمي لدى المعلمين والمعلمات إلى حجم الأعمال المطلوبة من العاملين القيام بها داخل المؤسسة.
- أظهرت نتائج التحليل أن درجة توافر القيم الإدارية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة عمان من وجهة نظر المعلمين والمعلمات كانت متوسطة.

الدراسة الثانية:

بعنوان "المنظومة القيمية في ظل تكنولوجيا الإعلام والاتصال، الانترنت بمدينة مسيلة نموذجاً"، أطروحة الباحث بومدين مخلوف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة لمين دباغين، سطيف2، 2016/2017

-ملخص الاشكالية:

تحاول هذه الدراسة البحث في إشكالية تراجع الدور القيمي للمؤسسات في البيئة المحلية الذي قد يشكل خطراً على ثقافة المجتمع الجزائري وعلى ابعاد المنظومة القيمية كإطار مرجعي قيمي إنساني وكذا اشكالية أثر استخدام الشبكة الاعلامية العالمية "الانترنت" التي ادت الى تفعيل عزلة الفرد عن محيطه الاسري والاجتماعي.

-التساؤل المركزي:

ما أثر استخدام الشبكة الإعلامية العالمية الأنترنت على المنظومة القيمية في المجتمع الجزائري؟.

-فرضيات الدراسة:

- مؤسسات التنشئة الاجتماعية كيفية محورية تساهم في بناء السياق والمسار التنموي للحراك الاجتماعي.
- المؤسسات الدينية تكسب القيم والمعايير، وتقوم بمراقبة وتوجيه أفرادها وتضبط تصرفاتهم وعلاقاتهم.

- الأسرة بمستوى ارتقاء ووعي وادراك إيجابي قيمي تساهم في خلق مفاهيم حدائية بكيفية تفاعلية.

-منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

-أدوات جمع البيانات:

الملاحظة، المقابلة، الإستمارة بالمقابلة

-عينة الدراسة:

تم اختيار عشر نوادي انترنت بمدينة المسيلة ومنه كان حجم العينة يساوي 200 مستخدم للشبكة الاعلامية العالمية الانترنت.

-نتائج الدراسة:

- كل أفراد عينة البحث يعترفون باستخدام شبكة الانترنت بهدف اكتساب معارف جديدة.
- متوسط حجم عينة الدراسة يؤكدون أن هناك ثقة بالاشخاص المتحاور معهم عبر الشبكة.
- تباين حجم عينة الدراسة حسب القيم التي هي في تراجع نسبي في ظل درجة الالزام التي تفرضها الشبكة الاعلامية.

-مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:

قد ساعدت هاته الدراسات فيما يلي:

- رسم الاطار النظري وذلك من خلال الإستعانة بها في طرح المشكلة بدقة وتحديد أبعاد الدراسة.
- تحديد المفاهيم وصياغة الفروض بشكل واضح.
- المساعدة في الحصول على المراجع أو الإستعانة بالدراسة في حد ذاتها كمرجع.
- تصميم أدوات الدراسة.
- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة.

قائمة المصادر والمراجع:

كتب:

1. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، الجزائر.
2. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
3. بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
4. التهامي حسين، التفكير الابداعي سيكولوجية القيادة والتعامل مع الاخرين في العملية الادارية ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
5. جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة مُجد عثمان، ط1، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، بيروت، 2009.
6. حمدي رضا، هاشم، التدريب والتأهيل الاداري، دار الراية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
7. سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، 2009، الأردن.
8. عبد الله مُجد، عبد الرحمان، ادارة المؤسسات الاجتماعية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009.
9. فاروق عبد الله، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر وللتوزيع، عمان، 2009.
10. كامل مُجد عويضة، علم النفس الشخصية، دار كتب العلمية، 1996.
11. مُجد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
12. مسلم مُجد، مقدمة في علم نفس الاجتماعي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

المجلات:

1. أنتوني غيدنز، كارين بيردسال، ترجمة فايز الصياغ، علم الاجتماع (مدخلات عربية)، ط1، المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005.
2. بكوش ليلي، محجر ياسين، القيم التنظيمية مدخل مفاهيم، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 30، سبتمبر 2017.
3. بودهري عبد الرحمان، واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمقراطية للعمال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة وهران، العدد3، ديسمبر 2017.
4. كريم ناصر علي، أحمد مُجّد مخلف الدليمي، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
5. وفيق حلومي الاغا، القيادات الادارية ودورها في احداث تطورات جامعة الازهر، بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، 2010، المجلد120، العدد2 الموضوعات

المذكرات:

1. إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مُجّد بوضياف، المسيلة، 2016.
2. عبد القادر طواهرية، تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العمل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ادرا، 2013.
3. عبد القادر عكوشي، التنظيم في المؤسسات الإدارة المحلية، دراسات ميدانية ببلدية العفرون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2005.

الموسوعات:

1. مُجّد الصبر في الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على المستوى الفردي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2009

المواقع الالكترونية:

1. موقع جريدة الوطن www.alwatan.com

2. شبكة الناقد الاعلامي www.naqed.info

3. WWW.education.gov

الفصل الثاني

القيادة التنظيمية

أولاً: النظريات المفسرة للقيادة التنظيمية.

ثانياً: أنواع القيادة التنظيمية.

ثالثاً: أنماط القيادة التنظيمية.

رابعاً: أهمية القيادة التنظيمية.

خامساً: خصائص القيادة التنظيمية.

سادساً: وظائف القيادة التنظيمية.

سابعاً: مصادر القيادة التنظيمية.

ثامناً: صفات القائد الناجح.

لقد شغلت ظاهرة القيادة معظم المهتمين بمجال الإدارة، وكان طبيعياً أن يصدر بصدد هذا آراء كثيرة وبحوث عديدة للوقوف على طبيعتها وابعادها والمفاهيم والأسس المتعلقة بها وفيما يلي أهم النظريات والبحوث التي إهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها وكذلك النتائج المرتبط بكل منها.

أولاً: النظريات المفسرة القيادة التنظيمية:

1- نظرية السمات:

تعد نظرية السمات من أقدم النظريات في القيادة حيث كان أول ما إهتم به علماء الإدارة هو محاولة التعرف على صفات وسمات القائد والتي إذا ما توفرت في الفرد يصبح قائداً فذاً وقد أجريت العديد من الدراسات والابحاث في بداية القرن العشرين هدفت الى معرفة ما هي تلك السمات (عبد البارودي درة: 2012 ، ص 217).

منطلق هذه النظرية هو أن هناك بعض السمات والخصائص المعينة التي ما إن تتوفر في شخص ما تجعل منه قائد فعالاً.

- قام "ستوجديل stogdeel" بإجراء مسح للدراسات العالمية والتي تمثل معظم الجهود التي قام بها الباحثين في الفترة ما بين 1945-1970 والتي استهدفت تحديد سمات القيادة، وذلك لتحديد السمات الرئيسية التي ترتبط بالقيادة وقد حددت هذه السمات في ستة انواع من الصفات هي:

- صفات جسمية physical traits: وهي صفات تتعلق بالمظهر العام كالتطول واللون وملامح الوجه.
- صفات اجتماعية: مثل القدرة على الإشرافية والتعاون والقدرة على قيادة الآخرين والنضج الاجتماعي.
- الذكاء والمقدرة: وتتمثل في التقدير السليم للأمور وعواقبها والقدرة على تحليل الموقف.
- صفات شخصية personal traits وهي تتعلق بدرجة إستقلالية الفرد والثقة بالنفس، المصداقية، عدم التردد في اتخاذ القرارات، قوة العزيمة، روح التحدي، حب الانجاز، حب التأثير، السيطرة والاحساس بامشاعر الآخرين.
- صفات مرتبطة بالمهام: القدرة على توزيع المهام والمسؤوليات وتقييم الأفراد.

- الخلفية الاجتماعية: وتتمثل في التعليم والطبقة الاجتماعية والمركز والخبرة الوظيفية (علاء مُجّد سيد قنديل: 2010 ،

ص 34-44)

- ما يفعله القائد في الواقع
- كيف يفعله.

وقد قامت جامعة اوهايو بوضع برنامج لبناء إستبانة لوصف سلوك القائد وهو من أشمل البرامج حيث تم بناء قائمة 1800 سلوك محتمل للقادة وهي ما تسمى الان الاستقصاء الوظيفي لسلوك القيادي وقد اشارت نتائج هذا الاستقصاء الى ثلاثة ابعاد للنمط القيادي.

- الحفاظ على الجماعة.
- تحقيق الاهداف الموضوعة.
- التفاعل (الجارودي ماجدة: 2011 ، ص 33).

ويرى اصحاب هذه النظرة ان الذي يدفع الشخص ليكون ناجحا وهو قدرته على الموازنة بين الاهداف من جهة وكيفية تحقيقها وإشباع رغبات التابعين من جهة اخرى وقد ركزت ايضا على سلوك القائد من خلال دراسته هل كان سلوك ديمقراطي أم دكتاتوري ام يميل إلى الفوضى؟ وهل يركز القائد على العمل أم على العاملين. (فاتن عوض الغزو: 2010 ، ص78).

وقد انبثق عن هذه النظرية عدة نظريات

3- نظرية ليكترت في القيادة likert theory

درس "ليكارت" وزملائه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العاملين من ذوي الانتاجية العالية مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الانتاجية الواطئة وقد وجد "لكارت" ان مشاركة المشرفين العاملين من ذوي الانتاجية العالية في عمل الفعل ظلت محدودة الى أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الانسانية والمرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي او الاوامر الرسمية الصارمة كما ان هؤلاء المشرفين تميزوا باعطاء حرية اكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرار وتوصل ان القيادة الديمقراطية تعطي نتائج افضل من القيادة الاتوقراطية، وإستطاع ان يميز بين أربعة انماط للقيادة.

-النظام الاستشاري: حيث تميز القادة بتوفر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيهم بحيث يستمع الرؤساء الى مقترحات وارااء المرؤوسين برحابة صدر.

-النظام الجماعي المشترك: وهنا يتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه حيث يستطيع القائد تزويد مرؤوسيه بالافكار والمقترحات وبالتشاور معهم.

-النظام التسلطي الاستغلالي: حيث تنعدم الثقة بين رئيس والمرؤوسين ويكون التحفيز بالقوة والإكراه ويكون الرئيس هنا ديكتاتوري في منهجه وسلوكه وتصرفاته.

-النظام المركزي النفعي: وهو أقل مركزية من النظام التسلطي، ويسمح في أحيان معينة ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار ولكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس(بشير العلاق:2009، ص 106).

4-النظرية الوظيفية.

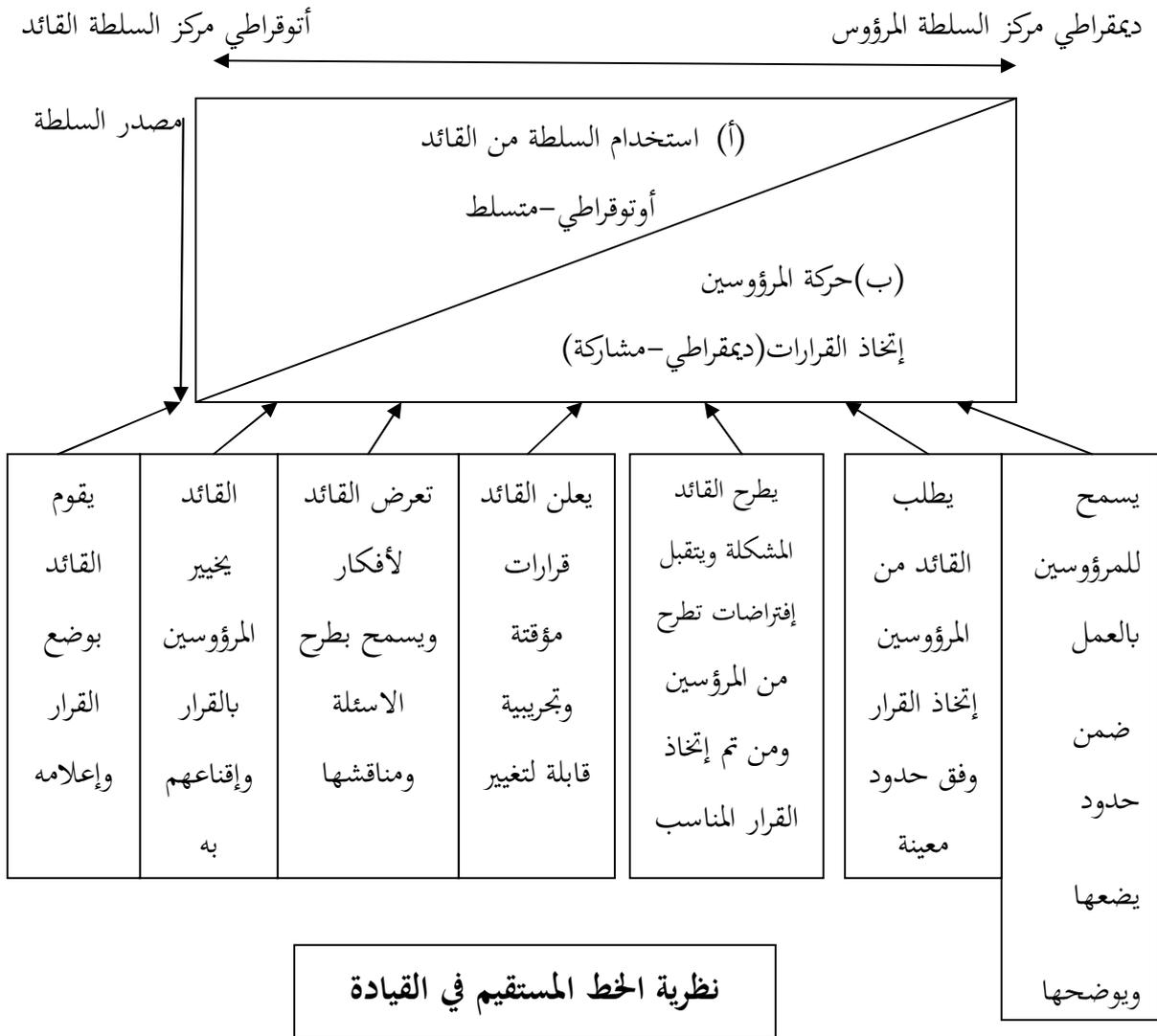
ترتبط هذه النظرية القيادة بالجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتشمل ما يمكن ان يقوم به اعضاء الجماعة من اعمال نفسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذا الهدف وتحسين نوعية التفاعل بين اعضاءها وحفظ التماسك بينهم، فالقيادة هي مفهوم النظرية الوظيفية يمكن ان تقوم غالبيية الاعضاء حسب هذه النظرية فإن القيادة تحدد في إطار الوظائف(ناصر. ع الدليمي:2009، ص 43)

5-نظرية الخط المستمر في القيادة Acontinuum of leadership

أصحاب هذه النظرية هما "تانيوم وشيمديت" ولقد لاقت هذه النظرية اهتماما كبيرا لأنها جاءت كنموذج مختلف للقيادة بدل التقيد بأسلوبين ديمقراطي وديكتاتوري إنما أعطت عدة اساليب للقيادة وجاء ذلك من خلال مقال نشر في جريدة هارفارد الأعمال عام 1958 Harvard businessrevrew تحت عنوان كيفية إختيار الأسلوب القيادي الذي أعده "تانيوم وشمديت" والذي لقي إعجابا وإهتماما كبيرا بين المدراء والمهتمين في الاوساط القيادية.

تنظر هذه النظرية على أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه تقوم على أساس خط متواصل بين نهاية الطرف الآخر الأيسر من هذا الخط سلوك القائد الأوتقراطي بينما يبين نهاية الطرف الآخر في اليمين سلوك القائد الديمقراطي وهناك اساليب مختلفة للقيادة تقع على الخط بين نهايته وتنظر هذه النظرية الى القيادة بوصفها سلسلة من النشاطات القيادية تفسر وفق هذا الخط المرسوم (باقر موسى: 2013، ص 97).

الشكل رقم (2) يوضح نظرية الخط المستقيم في القيادة (فاتن عوض الغزو: 2010، ص 82)



6 - نظرية X و Y:

تقوم هذه النظرية على أساس المدير اي القائد بتعامل المرؤوسين في العمل بناء على مجموعتين من الافتراضات التي توضح ان لهؤلاء المرؤوسين وجهات نظر خاصة بالعمل تحكم سلوكياتهم وتعاملاتهم، وأن القائد يتعامل معهم على ضوء الإفتراضات:

- المجموعة X هي غالبية في العمل اليومي.
- المجموعة Y لا تأتي إلا في الأعمال الإستراتيجية (القحطاني سالم بن سعيد : 2009، ص 62).

الجدول رقم (1): يوضح إفتراضات النظريتين X و Y :

إفتراضات النظرية y	إفتراضات النظرية x
-إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا هما الوسيلة الوحيدة لدفع جهود الأفراد لإنجاز الأهداف التنظيمية، فالفرد لديه الإستعداد للتوجيه والرقابة لذاتية لخدمة الأهداف التي قبلها والتزام بها	-تحقيق الأهداف يأتي نتيجة للحوافز والمصاحبة للأهداف.
-التعهد بتنفيذ الأهداف إنما هو نتيجة للحوافز والمكافآت المصاحبة للإنجاز	-يميل الفرد المتوسط إلى عدم الرغبة في العمل الكسل، تجنب العمل.
-إن الفرد المتوسط يتعلم ويتمرن في ظل الظروف العادية ليس فقط لتقبل المسؤولية ولكن للبحث والسعي إليها	-بسبب عدم الرغبة في العمل يجب مراقبته وتوجيهه إستخدام وسائل تأديبية للتخوف كمدخل لتوجيه الجهود نحو الهدف.
-القدرة على ممارسة درجة عالية نسبيا من التخيل، المبادئ الإبتكارية في حل المشاكل التنظيمية الكبيرة بين الأفراد في ظل ظروف الحياة للمجتمعات الصناعية الحديثة، فإنه لا يتم الإستفادة الكاملة من القدرات الذهنية للفرد المتوسط	-يفضل الفرد المتوسط التوجيه، يتجنب تحمل المسؤولية ولديه قد يسير من الطموح ويرغب في الإستقرار في المقام الأول

(عبد السلام أبو قجف: 2001، ص104).

7-نظرية الأبعاد الثلاثة:

تعتبر هذه النظرية "لويليام ريدين" إحدى نظريات المبنية على نتائج دراسات جامعة "اوهايوو" ويرى أن هناك مؤثرات ظاهرية للقائد الإداري تجعله يبني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري الأكثر فعالية ويعني مفهوم كفاءة القيادة أو التأثير الإداري المجال أو النطاق الذي يستطيع القائد التأثير فيه على العمل والعاملين بناء على 3 أبعاد وهي:

- العمل
- العاملون
- الفاعلية

ونسج "ريدن" أربعة انماط للسلوك القيادي وهي:

- النمط القيادي المتفاني وهو يهتم بالعمل اهتماما عاليا.
- النمط القيادي المتصل بالآخرين وهو يهتم بتوثيق العلاقة مع العاملين.
- النمط المتكامل وهو يهتم بالعمل والعاملين في أن واحد.
- النمط القيادي المنعزل وهو لا يهتم بالعمل ولا العاملين (القحطاني سالم بن سعيد: 2009، ص 64).

8-نظرية القيادة التبادلية:

- تقوم على مبدأ التبادل بين القائد والمرؤوسين أي التبادل على اساس توضيح المطلوب من المرؤوسين والتعاطف معهم.
- القيادة التبادلية عند "باس" تعني ان القائد يبحث عن الإستفادة من إمكانيات العاملين بطريقة تبادلية اقتصادية فهي تقدم لهم احتياجاتهم الدنيوية المادية مقابل عقد يلزم بعمل كل ما يطلبه منهم من أعمال.
- وقد بحث في هذا النوع من القيادة العديد من الباحثين امثال "جراين" الذي أطلق نظرية التبادل بين الرئيس والتابع وقامت نظريته على ان العاملين داخل المنظمة لا تتم معاملتهم معاملة واحدة من طرف القائد، وفي العادة فإن القادة يقيمون علاقات مع اشخاص معينين يضعون ثقتهم بهم ويسندون إليهم المهمات. (الجارودي ماجدة: 2011، ص 62).

ثانيا: أنواع القيادة التنظيمية.

القيادة التنظيمية نوعان:

1- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم اي الانظمة واللوائح التي تنظم اعمال المنشأة فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسؤوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي والقوانين واللوائح المعمول بها. (مُجَّد سويلم، 1994، ص 30).

اي انها مستمدة من الوظيفة والمكانة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة حيث أن وجودها يكون بدراسة مسبقة وضرورة لإتمام مهام المشروع ويكون القائد هنا حسب التسلسل الوظيفي أو بإختيار أصحاب المؤسسة له بتعيينه (السيد مُجَّد جاد الرب: 2012، ص 30).

2- القيادة الغير رسمية:

هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد وفقا لقدراتهم وموافقتهم القيادية وليس من مركزهم ووظيفتهم فقط يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية او الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصيته بين زملائه وقدراته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل منه قائد ناجحا (مُجَّد سويلم: 1994، ص 31).

ويكون هذا النوع من القيادة داخل مجموعات من الأفراد دون ان ترتبط بوظيفة رسمية او منصبا أو مكانة في الهيكل التنظيمي تنشأ بشكل عفوي تلقائي غير مدروس أو مخطط له نتيجة تمتع الشخص القيادي هنا بصفات تميزه عن زملائه خاصة العمر وطلاقة اللسان.

وبوجه عام فإن لا غنى عن هاذين النوعين من القيادة في التنظيمات فالقيادة الرسمية والغير الرسمية يتعاونان في الكثير من الأحيان لتحقيق اهداف التنظيم (ناصر مُجَّد العديلي: 1993، ص 221).

ثانياً: أنماط القيادة التنظيمية.

تعددت الدراسات التي بحثت في الانماط القيادية من العلماء والباحثين، وكذلك المدارس المختلفة كلاسيكية وسلوكية وسوف نستعرض هذه الانماط من خلال هذه الدراسات فيما يلي:

- فلقد حددت المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني بالمملكة العربية السعودية هذه الانماط من خلال 6 أنواع كما يلي :

1- القيادة الاتوقراطية:

يتميز القائد بمحاولة التركيز على السلطات والصلحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوب في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع سلطاته وصلحياته (كاضم حمود: 2010، ص 146).

2- القيادة الديمقراطية:

في ظل هذه القيادة فإن الجماعة هي التي تقوم بإختيار القائد أو إنتخابه ويشارك الأفراد في وضع الأهداف والتخطيط والتمثيل والتقييم، كما أن المسؤوليات تتوزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، والقائد يقوم بتشجيع الأفراد وبالتالي ينال تقديرهم واحترامهم (العياضة معين محمود: 2007، ص 29).

3- القيادة الموقفية:

يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف والظروف المحيط به من ناحية وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى حيث أن تغير الموقف يتطلب ادوار وانماط قيادية مختلفة وتتأثر بعدة عوامل بعضها يتعلق بطبيعة المنظمة وخصائصها والبعض الآخر يتعلق بالقائد نفسه وأفراد الجماعة التي تعمل معه (كاضم حمود: 2010، ص 147).

4- القيادة الموجهة بالأهداف:

تسمى أيضا القيادة بالنتائج وهذا النمط من القيادة يسعى إلى أن يكون التركيز فيه على الاهداف الموجودة والمتداولة حاليا بين أعضاء الفريق، وما يتم مناقشته فهي تلك الأهداف التي تؤدي الى تحقيق أهداف المنظمة بشكل ملموس ويمكن قياسه من المأخذ على هذا النمط من القيادة ان يغفل كافة الفرص التي تتوفر خارج نطاق تركيز الفريق(كاضم حمود:2010، ص148).

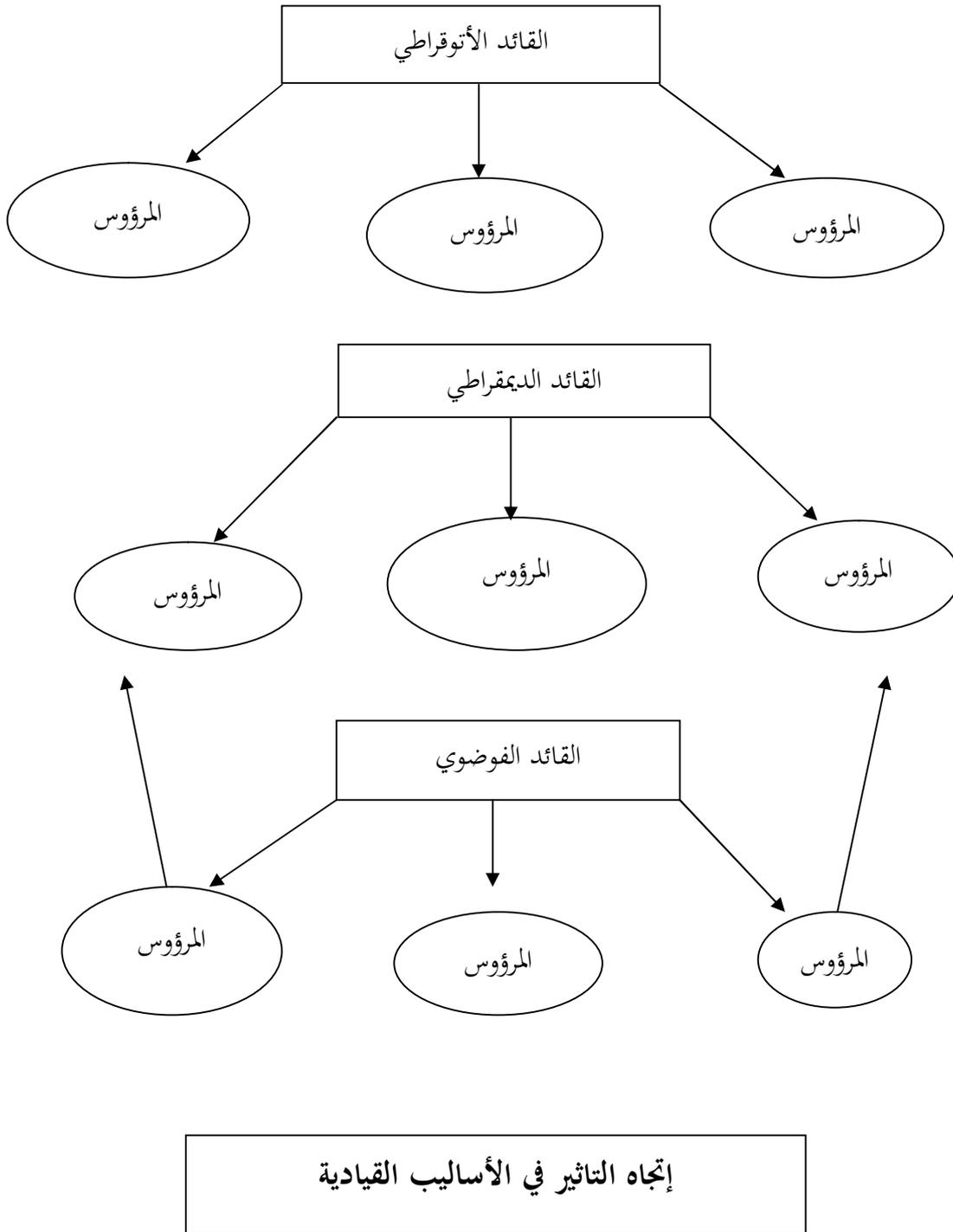
5 - القيادة الشخصية:

وتزاول القيادة هنا عن طريق الاتصال المباشر بين القائد ومرؤوسيه ويصل التوجيه والتحفيز شخصيا بين القائد ومرؤوسيه وهذا النوع شائع ويمتاز بالبساطة والفاعلية (علاء مُجَّد سيد قنديل:2010، ص 37).

6 - القيادة الأبوية:

تتميز القيادة الأبوية بالعلاقة المباشرة بين القائد ومرؤوسيه ويتضح هنا مدى الإهتمام من القائد براحة ورفاهية الأفراد التابعين ويؤخذ عليها صعوبة تنمية واستغلال الجماعة واعتمادهم على أنفسهم ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على إستمرارية الخدمات الأبوية التي يقدمها القائد لمرؤوسيه (علاء مُجَّد سيد قنديل:2010، ص 38).

الشكل رقم 3 يوضح إتجاه التأثير في الأساليب القيادية (كريم ناصر علي: 2009 ، ص 49).



إتجاه التأثير في الأساليب القيادية

رابعاً: أهمية القيادة.

تبدو أهمية القيادة في مايلي:

- العمل على نشر روح الاخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات.
- العمل على تماسك اعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.
- مساعدة اعضاء الجماعات على إدراك إحتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها.
- مساعدة الجماعات على الإتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الإجتماعية السليمة بينهم ولكن لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى.
- العمل على حماية الجماعات واستمرارها وازالة اي خوف او قلق يسيطر على اعضائها مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات. (حسين عبد الحميد أحمد رشوان:2010، ص 81).
- أنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل، وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم اهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الاهداف المرسومة (علي عسكر:2005، ص 165)
- السيطرة على مشكلة العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد اذا انهم الرأسمالية الأهم والمورد الاعلى إنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات (مُجَّد حسين العجمي: 2008، ص 27)

خامسا: خصائص القيادة التنظيمية.

- القيادة صفة من صفات النشاط الاجتماعي فلا يمكن للفرد أن يصبح قائدا دون ان يكون هناك جماعة ويستمد القائد سلطته من السيطرة على الرأي العام.
- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع اشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي، عادة عن طريق المناقشة والاقناع لا عن طريق الأمر والفرض.
- القيادة أداة حيوية داخل المؤسسة ومن ثم فالواجب على القائد إن يحفز الأفراد حتى يندفعوا طواعية لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، إعداد جيل جديد من قادة المستقبل.
- القيادة تعاون وعلى القائد إن ييث روح التعاون بين أفراد الجماعة ولاسيما عن تنفيذ الأهداف المشتركة الجراءة والتي تبني الأفكار والأساليب والتغيرات والتي تصب في صالح المنظمة(بشير العلاق:2010، ص54).

سادسا: وظائف القيادة التنظيمية.

هناك عدة وظائف للقيادة نذكر منها:

1-التنسيق:

إن ممارسة عملية القيادة تختلف باختلاف التنظيمات غن كل قائد يتصرف وفق شخصيته ووفق الدور الذي يؤديه ولا يوجد صفات تعبر عن سلوك القائد لكنه بحاجة لمهارات في وقت ممارسته لعمله تساعده على توجيه الجماعة للتنسيق بين القرارات والأنشطة داخل التنظيم.

2-الشؤون العامة:

أصبح لدينا تصور كامل عن عمل القيادة وهو التوجيه والتنسيق بين الانشطة والجماعات في التنظيم فلذلك عليه أن يكون دينامكيا في تفكيره وتصرفاته وقادرا على التخيل والثقة بالنفس وتفهم الطرق التي يتصرف بها داخل التنظيم ولديه قدرة كافية في اتخاذ القرارات وكلما غرّفع القيادي في السلم الغداري داخل المؤسسة كلما كان دوره قائما على

الإتصال بالشؤون العامة أكثر من المشاكل الإدارية التي تحصل داخل المؤسسة لأن القائد يمضي معظم وقته وإتصالاته مع المصالح والجموع الخارجية لا مع المرؤوسين والمساعدين لأنه يدرك تماما أن نجاح التنظيم يعتمد على الثقة والإيجابية التي تلقاها من الخارج.

3- إتخاذ القرارات:

إن عملية إتخاذ القرارات هي مسؤولية في اعلى السلم الإداري فلذلك يتطلب على الإدارة التصرف بطريقة صحيحة وسريعة وفعالة وتنفيذ البرامج وحل المشكلات وفق الخطط المدروسة والموضوعية خصوصا القرارات التي تتعلق بأهداف المنظمة بناء على القرارات الجديدة ومن نوع القرارات الإدارية مايلي:

-القرارات التشغيلية:

وهي تقع في ادنى السلم الإداري ومن ممكن ان يشارك بها كبار الإداريين للمساعدة على إتخاذ القرارات عن طريق التوجهات والإقتراحات التي يتقدم بها المساعدون والفنيون وهذا النوع من القرارات يتطلب قدرات ومهارات عالية حيث يتضمن إتخاذ القرارات للإختتبار بين البدائل والخطط.

-القرارات الإستراتيجية:

تتميز بالثبات وفخامة الإستثمار والإعتماد على المالية وخصوصا القرارات التي تتخذ في الإدارة العليا هي قرارات هامة وتتطلب جهدا ووعيا.

-القرارات التكتيكية:

وهي التي يتخذها رؤساء الأقسام وهي تهدف إلى ترجمة الخطط على ارض الواقع أو بناء هيكل تنظيمي أو تعريض صلاحيات وغالبا ما يشمل كيفية استغلال الموارد (فاتن عوض الغزو:2010،ص 40).

سابعا: مصادر القيادة التنظيمية.

إن القيادة تعتمد وجود شخصية تنظيمية في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد، مستنتجين بذلك ان الشخص المؤثر يملك القوة حيث ان القوة ضرورية للتأثير وهي تأتي من عدة مصادر ونستعرضها كالآتي:

1- القوة الشرعية او القانونية:

وهذه القوة هي نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير وتعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بان المؤثر له الحق الشرعي في ان يؤثر وان المرؤوس ملزم بأن ينفذ (مُجَّد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله:2000، ص.137)

2- قوة المكافأة:

من حيث توقعات الفرد من أن قيامه بعمله بالواجب المطلوب وإطاعته للرئيس سيعود عليه بالمكافأة ماديا او معنويا من قبل الرئيس (مُجَّد العياضرة: 2007، ص145)

3- قوة الاعجاب:

يتمتع بعض الأشخاص بالاعجاب بهم، بحيث ينتج ذلك عن قوة سحريه يتمتع بها ذلك الشخص، ويتمتع القائد بإعجاب الجماهير بالصفات الشخصية الموجودة فيه التي تؤثر بهم تأثيرا كبيرا.

4-المعرفة الفنية او الخبرة والمهارة:

فالمعلم قائد في صفه والطبيب قائد في المركز الصحي والمهندس قائد في مشروع البناء وهكذا كلما أصبح الفرد خبيرا في عمله كلما أصبح يمتلك سلطته القيادة في ذلك العمل .(سلامي وسعيداني، ليلي فقيري:2000، ص134).

5- قوة الإكراه والإجبار:

وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على العقاب والجزاء بالنسبة للأخرين مثل التأييب (مُجَّد رسلان الجيوشي، جميلة جاد الله:2000، ص134).

6- الإتصال:

يهتم علماء الإدارة إهتماما خاصا بوسائل الإتصالات في التوجيه، ففي أي مؤسسة او هيئة يتم الاتصال بوسائل مختلفة (سلامي سعيداني: مرجع سابق، ص134).

ثامنا: صفات القائد الناجح.

- يحتاج القائد الى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات وإختيار الحلول المناسبة، وتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات وإستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن اسبابها، كذلك يعتمد نجاح القائد الاداري الفعال على مهاراته في بناء الإستراتيجيات وتنمية السياسات وإعداد الخطط الاستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري الفعال إجادة التعامل مع الحاسيبات الالية وتقنيات المعلومات والاتصالات.

- كما يحتاج القائد الاداري الى مهارات إدارية في إختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات كذلك تحتل مهارة "ادارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد الاداري المعاصر.

- وتكتمل مهارات القائد الفعال حيث تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة او من خارجها (بشار الوليد: 2009، ص 253).

- يحدد كل من Hughes Ginnett-curphy مجموعة من المهارات في شكل وصايا للقادة، وهيا كالأتي (سيد محمد جاد الرب: 2012، ص 22-23-24-25).

1- في الإتصال communication

- حدد هدفك.
- إختبار المحيط | أو البيئة والوسط الملائم
- إعطاء شارات واضحة محددة
- إضمن أن الآخرين يفهمون الرسالة.

2- في الإستماع listening

- إجعل الإتصال الإمائي يسيطر على سمعك.
- أن تكون لك القدرة على تفسير رسالة المرسل.
- الإصغاء الجيد للسلوك غير المباشر للمرسل.

- يجب أن تصبح مدافعا.

3- في الإصرار أو الدفاع Assertiveness

- استخدام أنا ارى
- تحدث كما تريد
- تعلم ان تقول لا
- راقب الحوار الداخلي لك
- كن مثابرا وصبورا دائما

4- تزود بالتغذية العكسية البناءة. feedback

- إجعلها مساعدة الأفراد.
- ان تكون محددة دائما.
- أرسلها في الوقت المناسب.
- توافر المرونة الكافية.
- قدم التغذية العكسية الإيجابية مثل السلبية.
- تجنب ان تواجه اللوم أو أن تكون مربكا.

5- إرشادات ونصائح لإدارة الضغوط بالكفاءة stress Management

- راقب مستويات الضغط لديك ولدى المرؤوسين.
- حدد ما الذي يسبب الضغوط
- مارس نمط الحياة الصحي.
- تعلم كيف تكون هادئا.
- طور ونمي العلاقات الفعالة.
- إحتفظ بالأشياء في علاقاتها الصحيحة.

6- بناء المقدرة الفنية **technical compétence**

- حدد كيف تساهم الوظيفة في الرسالة العامة للمنظمة.
- يجب ان تصبح خبيرا في الوظيفة.
- أبحث عن الفرص لتزويد بالخبرات الكبيرة.

7- بناء علاقات فعالة مع المشرفين **Relationship with Supervisors**

- ان تكون قادرا على فهم عالم المشرفين.
- القدرة على التكيف مع نمط المشرفين واساليبهم.

8- بناء علاقات فعالة مع الزملاء **peers**

- التعرف على الاهداف والفوائد العامة.
- فهم مهام الزملاء ومشاركتهم ومكافأهم.
- تطبيق نظرية لاي في الاتجاهات.

9- تحديد الاهداف **Setting Goals**

- يجب ان تكون الاهداف محددة ومعروفة.
- ان تكون قابلة التنفيذ وقابلة لتحدي.
- الاهداف تتطلب الالتزام **commitment**.
- الاهداف تتطلب التغذية المرتدة.

10- التفويض **Delegating**

- التعرف على لماذا التفويض يكون مهما.
- ماهي الاسباب العامة لتجنب التفويض؟

المرجع

1/الكتب:

1. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2007، الجزائر.
2. انتوني غيدنز بمساعدة كارين بيردسال، ترجمة فايز الصياغ، علم الاجتماع (مدخلات عربية)، ط4 المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005
3. باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2009 .
4. بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، ط1، دار الراجة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
5. بشير العلاق، القيادة الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
6. بشير العلاق، القيادة الادارية، دار اليازوري، الاردن، 2010
7. بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 .
8. التهامي حسين، التفكير الإبداعي سيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الادارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
9. جلدة سامر، السلوك التنظيمي في النظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013 .
10. جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الاساسية، ترجمة مُجد عثمان، ط1، الشبكة العربية للابحاث والنشر، بيروت، 2009
11. جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الاساسية، ترجمة مُجد عثمان، ط1، الشبكة العربية للابحاث والنشر، بيروت، 2009
12. الجيوشي مُجد رسلان وجاد الرب جميلة، الإدارة علم تطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، 2010 .
13. سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009،
14. عبد البارى درة، محفوظ جودة الاساسيات في الإدارة المعاصرة، منحى نظامي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012

15. عبد السلام ابو قجف، محاضرات في سلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001
16. سيد سيد مُجَّد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار سبية للنشر والتوزيع، مصر، 2012
17. عبد الله مُجَّد، عبد الرحمان، ادارة المؤسسات الاجتماعية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009
18. علاء مُجَّد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
19. العلاق بشير، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. على عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار كتاب الحديث، 2009.
21. العياصرة معين محمود، الاشراف التربوي وعلاقته بالاحتراق النفسي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
22. العياصرة، معين محمود، الاشراف التربوية وعلاقاته بالاحتراق النفسي، دار حامد، للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
23. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي مؤسسة شباب الجامعة، 2010 .
24. فاتن عوض الغزو، القيادة والاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
25. فاروق عبد الله، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر وللتوزيع، عمان، 2009
26. القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الادارية نحو نموذج قيادي عالمي مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009
27. كاظم حمود ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010 .
28. كامل مُجَّد عويضة، علم النفس الشخصية، دار كتب العلمية، 1996.
29. كريم ناصر علي، أحمد مُجَّد مخلف الدليمي، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .

30. ماجدة الجاروي، قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
31. مُجَّد الحسين العجمي ، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008.
32. مُجَّد سويلم، الإدارة، ط1، دار هاني للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
33. مُجَّد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
34. مُجَّد ناصر العديلي ادارة السلوك التنظيمي، دار الرياض للنشر والتوزيع، الأردن 1993.
35. مخلف الدليمي، ناصر علي كريم، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
36. مسلم مُجَّد، مقدمة في علم نفس الاجتماعي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.

2/المجلات :

1. بكوش ليلي، محجر ياسين، القيم التنظيمية مدخل مفاهيم، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 30، سبتمبر 2017.
2. بودهري عبد الرحمان، واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمقراطية للعمال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة وهران، العدد3، ديسمبر 2017.
3. وفيق حليمي الاغا، القيادات الادارية ودورها في احداث تطورات جامعة الازهر، بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، 2010، المجلد120، العدد2 الموضوعات

3/الموسوعات:

1. مُجَّد الصبر في الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على المستوى الفردي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2009 .

4/المذكرات:

1. إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.
2. عبد القادر طواهرية، تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العمل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ادرار، 2013 .
3. عبد القادر عكوشي، التنظيم في المؤسسات الإدارة المحلية، دراسات ميدانية ببلدية العفرون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2005.

الفصل الثالث

منظومة القيم

أولاً: النظريات المفسرة للقيم التنظيمية.

ثانياً: أنواع القيم التنظيمية.

ثالثاً: بناء القيم التنظيمية.

رابعاً: أهمية القيم التنظيمية.

خامساً: خصائص القيم التنظيمية.

سادساً: مراحل تطور القيم التنظيمية.

سابعاً: مكونات القيم التنظيمية.

ثامناً: مصادر القيم التنظيمية.

يعتبر العديد من الباحثين والعلماء أن فهم ومعرفة منظومة القيم أمر ضروري وهام جدا من أجل إدارة الموظف في المنظمة بنجاح لما لها من دور كبير في توجيه سلوك الأفراد العاملين، كما أنها بمثابة الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، وتعتبر المجال الذي من خلاله يستطيع الفرد أن ينظم سلوكياته ويضبط طريقة تفاعله مع الآخرين، فالقيم تؤدي وظيفة تنظيمية ترتب حاجات وأولويات المؤسسة بتخليصها من الغموض والفوضى وظروف الشك واللايقين، وكذلك تتجسد من خلالها صورة الحياة الاجتماعية للفرد والمجتمع وبناء على ذلك يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من خلال الإتجاهات النظرية المفسرة لها ولأنوعها وبنائها وأهميتها وخصائصها ومراحل تطورها ومكوناتها ومصادرها.

اولا: النظريات المفسرة للقيم التنظيمية.

1- النظريات الكلاسيكية لدراسة القيم التنظيمية :

وسوف ندرج في هذا المحور ما يلي :

أ- الرؤية الماركسية للقيم:

إن الإقتصاد الماركسي يستند إلى إيديولوجية طبقية حين يؤكد الماركسيون على "طبقة الإنتاج" وعلى أن عهد الثورة الاجتماعية سوف يفتح حين تتغير علاقات الإنتاج أو حين تبلغ "قوى الإنتاج" درجة معينة في تاريخ تطورها، فتحدث الثورة كي تنادي بكل هذا التناقض القائم على العلاقات الملكية بين طبقة "تملك ولا تعمل" وطبقة تعمل ولا تملك، وليست هذه الثورة إلا مجزرة جماعية، وظاهرة حتمية في التعبير الشرعي وفي تغيير قانون العمل، وتأکید هذا التغيير الاجتماعي الحتمي، بإزالة الظلم الاجتماعي وانتصار البروليتاريا وإندحار البرجوازية، وإعلان إنتهاء ورفع استغلال الإنسان لأخيه الإنسان، وقد استعمل "ماركس" كلمة البراكسيس وهي كلمة يونانية، للدلالة بما على فعل الحركة والنشاط الإنساني البناء، وحسب ماركس فإنها تلعب دورها في تطور الإنسان عنده وبالقدر الذي يكون فيه النشاط الجماعي والتقني الإقتصادي حكما للفعل النظري و "الايديولوجية" وأساسا لها، وإن الإنسان يغترب عن نفسه نوايا وعمليا في جل ميادين الحياة، الدين، الميتافيزيقا والأخلاق، ويعرض فيها عن وعيه الحقيقي وكل مشاكله ولكنه يخضع لها رغما عنه بواسطة القيم التي يؤمن بها فقط، وهي آثار الطبقة التي يعيش فيها وما يترتب عنها من مصالح ولا يقصد بها القيم الانسانية كما يرى أن طبقة العمال بحركتها تستطيع القضاء على هذا الإقتراب الإنساني وأن تجعل الواقع أساس القيم لها.

فقد أشار "ماركس" مرارًا إلى أنه لا توجد أخلاق للسادة ولا للعبيد ولكن الأخلاق السائدة هي التي يضعها السادة للعبيد كي تحقق لهم الإستيلاء عليهم واستغلالهم أحسن استغلال، ويتركونها إذا لم تساعدهم على بلوغ أهدافهم (حداد صونية: 2011م، ص 165).

لذلك يذهب "ماركس" إلى أن القيم النظامية ماهي إلا قيم الطبقة الحاكمة، ولقد عبر "ماركس" و"انجلز" عن ذلك بقولهما: (الأخلاق، الدين، الميتافيزيقا، وكل العناصر الأخرى والأشكال المطابقة لها من الوعي، لم تعد تحفظ صورة الإستقلال فليس لها تاريخ أو تطور ولكن الناس يتغير نتائجهم المادي وهذا التغير المادي بدوره تعبير عن وجودهم الحقيقي وتفكيرهم وهو نتاج فكرهم)، كما ذهبوا إلى أن الإنتاج الفكري يتغير بقدر تغير الإنتاج القومي.

وفي هذا المنحنى نجد "انجلز" يؤكد على أن عملية التصنيع هو تحديث للإتجاهات والقيم حيث تشجع المهنة الإتجاه إلى تحديث القيم، حيث يدفع تطور الثقافة والتعليم إلى اكتساب الكثير من الخبرات والجديد من المعارف والتصورات.

فماركس يذهب في كتابه المشهور (نقد الإقتصاد السياسي) إلى أن العمل هو أبسط المفهومات المتعلقة بأنشطة الإنسان وفي إنتاج وسائل عيشه، وأنه هو نشاط هادف من أجل إشباع الحاجات الانسانية ومن ثم يصبح العمل أمر ضروري وملزم لوجود الإنسان، فهو جماعة جهود الإنسان والتي تتمثل في كلمة واحدة هي الثقافة، فالعمل هو أصل الثقافة وأصل المجتمع، كما أن العمل هو تلك المقولة التطورية الهائلة التي حققت انتقال السمات الإنسانية والخصائص البشرية.

وبذلك يؤكد ماركس على العنصر التكنولوجي وما يفرزه من قيم أثناء عملية الإنتاج من خلال علاقات الإنتاج، والبناء الإقتصادي للمجتمع يتألف من تلك العلاقات الإنسانية كما أن البناء الإقتصادي للمجتمع يستند إلى البناء الأعلى كالسياسة والفن والفلسفة والأخلاق والقيم والتشريع. (حداد صونية: 2011م، ص 166).

ب- الرؤية البنائية الوظيفية للقيم:

ومن رواد البنائية الوظيفية الذين أسهموا في دراسة القيم الإجتماعية : "تالكوت بارسونز ، ماكس فيبر وزميل" إذ يعتبر بارسونز من أهم رواد البنائية الوظيفية الذين تحدو الماركسية ولكن في الوقت نفسه تأثر بالإسهامات الرائدة لكل من (دوركايم، فيبر، زميل) ومن جهة أخرى يتكامل حوارهم مع الإتجاه الماركسي حول التحديث والعولمة على صعيد آخر. وفيما يلي توضيح لما جاء به كل من:

- دور كايم
- نالكون بارسونز
- ماكس فيبر

- إميل دوركايم (1858-1915):

إن الإسهامات الرائدة "لدوركايم" في مجال "الحداثة والعولمة" تعتبر على قدر كبير من الإنفتاح بصورة عامة لما يسمى الآن بالعولمة، وكانت اسهامات "دوركايم" التأثير الواضح في الرؤى النظرية اللاحقة التي تنتمي للمدرسة الأنثروبولوجية الفرنسية.

لقد صب "دوركايم" جل إهتمامه بما سماه بالحياة الدولية ولم يهتم بقضية الثقافة على حدى، فتحدث حول تفوق مجتمعات قومية محدودة فيما يتعلق بالحياة الدولية التي تخضع لها المجتمعات الفردية، وقد حاول "دوركايم" الإجابة على سؤال مفاده: كيف بإمكان المجتمعات المختلفة ثقافيا ان تشكل اطارا أخلاقية واحدا؟!

وذلك من خلال تركيزه على مشكلة الفرد والمجتمع والحداثة الغربية في ذلك العهد، ولقد إنطلق من إسهاماته في إبراز دور القيم في تحديد السلوك الاجتماعي، فقد وجه انتباهه السوسيولوجيين إلى أهمية القيم ورفض العملية التقييمية على مستوى الفرد، وذهبت إلى تأكيدها على المستوى الاجتماعي، فالمجتمع في رأيه ظاهرة أخلاقية والأخلاق ظاهرة اجتماعية

كما أن هناك فكرة الاعتقادات المشتركة أو القيم العامة التي تحدث عنها لتعريف الشعور الجمعي، وفي كتابه "تقسيم العمل في المجتمع" يدرس كيف تؤثر التغيرات التكنولوجية في نسق القيم وطبيعة النظام الأخلاقي وهذا ما يسميه دوركايم "بالتضامن العضوي" وفي المقابل يعتبر "التضامن الألي" متأصل في نسق القيم العامة التي تعطي الشرعية لأهداف الجمعية وتحدد المسؤولية، أما التضامن العضوي فهو ناتج عن التداخل في العلاقات لنسق مركب من تقسيم العمل (حداد صونية: 2011، ص 167)

كما حلل "دوركايم" الدين في علاقته بالمجتمع في كتابه "الأشكال الأولية للحياة الدينية" أكد على أن القيم تلعب دور ميكانيزمات للتضامن الاجتماعي، فقد إهتم بالجوانب الداخلية والاستدماجية لأنساق القيم والمعايير أثناء دراسته للدين، وأن القيم هي المقولات الأساسية للإدراك، وفي بحثه عن أصل القيم توصل إلى أنه لا فرق بين المثالية والواقع، فالقيم المثالية في رأيه لا تختلف عن القيم الواقعية أي أن الناس يرون أن المجتمع مقدس ويعبر عنه رمزيا بمعنى

أن القيم والمثل من الواقع الاجتماعي والأشياء المقدسة ما هي إلا رموز عن المجتمع، وبذلك لا يمكن فصل نسق القيم عن الطبيعة الحقيقية للمجتمع وحسب "دوركايم" فالإنسان إنسانان: إنسان اجتماعي وإنسان فردي يكون الجسم، وكل واحد منهما له حياته النفسية الفردية الخاصة، والوقائع الفردية ناتجة عن تغيير عضوي كالجوع أو الألم بينما الوقائع النفسانية الاجتماعية تكون الإكتساب وبذلك تكون المعرفة العلمية والأخلاق والأفكار واللذة ذات طبيعة اجتماعية يحاول الإنسان من خلالها الإرتفاع إلى أشكال المثالي المتعدد، وإذا حذفنا الحياة الاجتماعية زال كل شي يميز الإنسان عن أوحش الحيوانات.

وهنا يصل بنا الى أن القيمة تتضمن الإلزام والقابلية للرغبة فيها، والتي يجب أن تتجلى بنوع من الموضوعية التي نتمكن من التطلع إليها، كما أن مصدرها الرئيسي هو المجتمع، فهو "ذات قيمة تعبر عن نفسها في الوعي الفردي من جهة وموضوع قيمي يمنح الأفراد مثلاً أعلى يطمحون إليه من جهة أخرى (حداد صونية: 2011م، ص 168)

فالقيم في نظره وقائع اجتماعية يتسبب الوعي الجماعي في ظهورها وهي التي يقوم عليها المجتمع فهي بالنسبة له مثلاً علياً لا يستطيع الإستغناء عنها، وتفسير القيم يكون من منظور الواقع الاجتماعي، هذه القيم ذات الأهمية البالغة في المنطق الذي يضبط تفكيرنا والأخلاق التي تنظم سلوكنا والعلم المنور لعقولنا والفن الذي نرى به جمال الكون.

أن هذه القيم نابعة من الجماعة التي تنتمي إليها فالإنسان البدائي مثلاً لا يستطيع العيش في المدن ومبادئ العقل ليست مطلقة لأنها تختلف من مجتمع الآخر، كما أن هذا الأخير هو الذي ينتجها ويفرضها علينا، فإكتساب الإنسان لأخلاق تكون من خلال ملاحظته لوسطه الاجتماعي، ولما كانت التربية هي التي تمنح المبادئ الأخلاقية لسلوكيات الأفراد يكون الضمير الأخلاقي الفردي مصدره الوعي الجماعي، وبذلك يكون "دوركايم" إعتبر المجتمع مصدراً للإنسانية الإنسان.

- نظرية الإنفاق القيمي:

ولقد أشار إلى هذه النظرية كل من "كونت وإيميل دوركايم" وتقدر هذه النظرية أن النظام يقوم على وجود حد أدنى من القيم والأخلاقية أو الفنية أو الجمالية وتذهب إلى أن هناك وحدة مشتركة من القيم يتفق حولها الناس إلى جانب الأساليب المستخدمة لتحقيقها، ليكون سلوك الأفراد محكوماً بتلك المستويات القيمية، مما يضع حداً للمصالح المتصارعة ويعمل على توافقها وإنسجامها.

إلا أن "دوركايم" ينظر الى أن النظرية من جانب ضعفها كنظرية عامة بإعتبار أن الناس لا يتوافقون موافقة مطلقة حول هذه القيم مما ينتج عنه ظهور الإنحرافات والصراعات فالإتفاق حسب "دوركايم" يقل عن تقسيم العمل الذي يؤدي إلى التمايز والصراع الطائفي، كما رفض "دوركايم"، جوهر ادعاء "كونت"، وذهب الى أن النسق الواحد يتألف من الأفكار والأخلاقيات لا يكون ممكنا إلى في مجتمع بسيط نسبيا وغير متمايز، ففي المجتمعات المتمايزة الى حد كبير لا يمكن أن يكون هناك اتفاق على القواعد الأخلاقية المفصلة على أنه من الممكن أن يكون هناك إتفاق على بعض القيم الأخلاقية التي تحدد قواعد السلوك المرعية (حداد صونية: 2011، ص 169).

غير أنه إعتبار الإتفاق القيمي شرطا وحدا لتدعيم النظام الإجتماعي، يجعل من هذه النظرية غير كافية، فهي لم تفسر كيف يكون الإتفاق القيمي بغض النظر عن وجود البناء الإجتماعي، ولم تفسر أيضا كيف يستمر النظام في حالة وجود هذا الإتفاق بين أعضاء المجتمع، فلو قررت هذه النظرية على أن الإتفاق على القيم المشتركة له درجة معينة وهو شرط ضروري وعامل من عوامل النظام الاجتماعي لكان لها صدى أكبر.

- تالكوت بارسونز (1902):

حاول "بارسونز" في مقاله بعنوان "مكان القيم المطلقة في النظرية السوسولوجية" بناء محتوى نظرية "فير"، حيث إنتقد الموقف الوضعي، وأكد على السلوك الانساني بأنه يكمن في ألفاظ القيم المقبولة من الإنسان، واهتم "بارسونز" بهذه القيم بإعتبارها عناصر أساسية للفعل وبأنها تفسر طبيعة العلاقة والغاية، ويقصد "بارسونز" بمفهوم الغاية ليست الغايات الإمبريقية وإنما غايات أخرى خارجة عن نطاق الواقع الإمبريقي، وهي الغايات المتسامية أو الغايات المطلقة وهي مؤسسة على نظريات البيئة والميتافيزيقية. والهدف الأساسي من هذه الغايات المطلقة هو تبرير الغايات الإمبريقية وتحديد ووضع القيم في الغايات المرغوبة للفعل.

وينطلق "بارسونز" في تفسيره للنظم من منطلق البنائية الوظيفية، ويبدو هذا واضحا في تحليله فهو يرى النظام يمثل عنصرا هاما يتكون من مجموعة من المتغيرات المتساندة وتساند ماهو إلا نظام العلاقات القائمة بين الأجزاء المكونة للنسق.

مفهوم النظام لديه أحادي المعنى، فهو يحتوي على حكم معياري أي (التعايش السلمي في ظل شروط القدرة) كما يشير الى التوازن الموجود داخل النسق في مواجهة المؤثرات الخارجية وذلك من أجل حفظ استمراره.

ومن هذا المنطلق يرى "بارسونز" أن الغايات المطلقة يجب أن ينظر إليها على أنها تشكل نسق تكاملي وهو نسق القيم، وهذا النسق العام للغايات المطلقة هو الذي يحدد الواجب ويضع المعايير التي تحدد فعل الفرد ويرسم علاقة بعضها ببعض الآخر، ودور عالم الاجتماع نحو نسق القيم هذا يجب أن يكون محاولة لتحديد ماهية انساق القيمة المطلقة المناسبة لفهم الفعل في مجتمع معين وفي زمان محدد. (نفس المرجع، ص 169).

ونجد "بارسونز" في كتابه "النسق الاجتماعي" على أنساق الفعل وليس على فعل مفرد، ويذهب إلى تقسيم هذه الأنساق إلى ثلاثة أنواع وهي:

1. الأنساق الاجتماعية.
2. الأنساق الشخصية.
3. الأنساق الثقافية.

ويميز بين جوانب رئيسية الثلاثة للفعل يطلق عليها الجوانب الإدراكية أو المعرفية والإنفعالية والتقييمية إذ تميل هذه التوجيهات إلى تشكيل نسق توجيهي للقيم. مما يلزم الفرد للإلتزام بمجموعة القواعد المنظمة.

ويشير الجانب الإدراكي والمعرفي عند "بارسونز" إلى تحديد الفاعل وتعريفه للموقف في ظل مصالحه، ويشير الجانب الانفعالي إلى حاجة الفاعل للإشباع، أما الجانب التقييمي فيشير إلى إختيار الفاعل وتنظيمه للبدائل المختلفة.

ويميز "بارسونز" بين ثلاثة جوانب للقيمة في الأنساق الثقافية، الأول يتمثل في نسق الأفكار والمعتقدات الإدراكي، والجانب الثاني نسق رموز الخبرة (الإنفعالي) والجانب الثالث نسق القيم (التقييمي)، بحيث تتخلل هذه المتغيرات النمطية كل مستويات الحياة الاجتماعية فتحدد شكل التكامل الاجتماعي في المجتمع وتصف مقاييس القيمة، فحسب "بارسونز" لوصف نسق اجتماعي معين يجب البدء بتصنيف نسق القيمة المركزي وعلاقته بقيم المشاركة لتتمكن من معرفة كيف أن هذه القيم تحققت داخل جوانب متنوعة في الحياة الاجتماعية، أي الأنساق الفرعية للمجتمع والمتمثلة في النسق الاجتماعي والنسق الثقافي والنسق الشخصي.

- ماكس فيبر (1864-1920):

لقد اتجه جوهر علم اجتماع القيم عند "فيبر" نحو الإهتمام بثلاث محاور أساسية للقيمة والتقييم وهي :

1. القيمة كموضوع للدراسة السوسيولوجية .

2. المنهج في دراسة نسق القيم.

3. الدراسة التجريبية للقيم .

وفيما يلي شرح لكل من هذه:

- القيمة كموضوع للدراسة السوسولوجية:

يهدف علم الاجتماع حسب " فيبر " إلى فهم الفعل الاجتماعي بغرض الوصول إلى فهم أساليبه ونتائجه، وهنا يظهر إهتمامه بالقيم والمعايير التي تشكل الفعل الاجتماعي، فالوصول إلى تحديد معنى الفعل يكون بدراسة لنسق القيمة التي هي جوهر عالم الاجتماع.

كما أكد على ضرورة تحرير علم الاجتماع من حكم القيمة، ولا يعني هذا كما فسره البعض بحذف موضوع القيمة من الدراسات السوسولوجية ولكن يقصد به " فيبر " أن علم الاجتماع ليست له وظيفة معيارية، (حداد صونية:2011، ص 170)

- المنهج في دراسة نسق القيم:

وضع " فيبر " معنى الفعل الاجتماعي بمفهومه الشهير (الفهم) ويقصد به "فهم أنساق المعاني الثقافية، وكذلك المعاني الدفاعية والمقصودة من الفرد الفاعل في مواقف معينة، وهذا يعني ان الفهم ما هو إلا وسيلة للبحث السوسولوجي والذي يهدف إلى تقديم علاقة بين القيم والفعل في موقف معين".

ولقد طور " فيبر " طريقتين للوقوف على معنى الفعل الاجتماعي وهما:

(1)المشاركة عن طريق التقمص .

(2)النموذج المثالي.

*أما بالنسبة لأنظمة التشريعية فقد ميز بين ثلاثة نماذج:

(1) السلطة العقلية .

(2) السلطة التقليدية.

(3) السلطة الملهمة.

- الدراسة التجريبية للمنهج.

يذهب "فيبر" إلى أن العلاقة بين القيم الدينية والأنساق الاقتصادية أدت إلى ظهور الرأسمالية الحديثة، فلقد إعتبر أن القيم عاملا محركا وديناميا في دفع عجلة التغيير الثقافي والتاريخي إلى جانب متغيرات أخرى كالتكنولوجيا والمصادر المادية إلا أنه قاس متغيرا واحدا عزله عن بقية المتغيرات لينظر في مدى تأثيره على الظاهرة.

ومن هنا نجد "فيبر" يؤكد على علاقة جدلية بين الثقافة والسلوك الاقتصادي، فحسب رأيه تأثر الثقافة على السلوك الاقتصادي كما تتشكل بدورها به، فهو يرى " أن ظهور الأخلاق البروتستانتية يسرت ظهور النزعة الرأسمالية، التي أسهمت بدورها في كل من الثورة الصناعية والديمقراطية"، حيث يرى أن ظهور البروتستانتية كان عاملا حيويا في تحديث أوروبا وأن الأخلاق البروتستانتية هي العامل الحاسم في تحقيق التنمية الاقتصادية فيها.

وخلاصة معنى ما وصل إليه "فيبر" أن النسق القيمي يستمد من الدين ومصادره دينية بحتة وليس من الأوضاع الاقتصادية كما جاء بها "ماركس" أو اجتماعية كما وردت عند "دوركايم" أو سيكولوجية عند بعض العلماء السيكولوجيين، كما أن "فيبر" لم يتأثر بهذه الظروف على نسق القيم، لكنه لا ينظر لهذه الظروف على أنها المحور الأساسي التي تدور حوله القيم والتغيرات الاجتماعية، وبناء على معطيات "فيبر" حول تكوين انساق القيم التي تحدث فيها عن التغيير الاجتماعي وهي:

دور الكاريزما (القيادة الملهمه) في التغيير الاجتماعي، تناول "فيبر" جزء كبير في كتاباته دور الكاريزما في التغيير الاجتماعي حيث ميز بين ثلاث أنواع من أنساق قيمية أو إعتقادات تحدد دور سمات السلطة وشرعية القوة التي تلعب دورا في التغيير الاجتماعي.

- دور الدين ونسق القيم كعامل دافع للتغيير الاجتماعي، وهو ما يطلق عليه اسم نظرية الاخلاق البروتستانتية، فالقيم في نظره تتحول إلى اتجاهات الأفراد طبقا للمثل الدينية، ثم إن هذه القيم الدينية والإتجاهات تعطي الحركات الدينامية قوة ثورية لتحدث بذلك تغييرا اجتماعيا ثقافي، فهو يرى في الحركات الدينية قوة دينامية ثورية في التاريخ.

ومن خلال دراسته للمجتمعات ما قبل الصناعة والمكانة الاجتماعية والحرك الاجتماعي توصل إلى أن نسق القيم يساعد بقوة في الحفاظ على الرفاه الاجتماعي، ويشجع على التراكم الاقتصادي بأساليب عدة. (حداد صونية: 2011، ص 171).

2- النظريات المعاصرة لدراسة القيم التنظيمية:

أ- نظرية التغير القيمي:

نشأت هذه النظرية نتيجة للرؤى النظرية حول الحداثة وما بعد الحداثة، وكشف عنها المسوح الأوروبية الأربعة المتتالية والتي أجريت على القيم، قام بها كل من " أبرمسون " و "أنجلهارت" (1995) وتقوم هذه الفرضتين من أجل مصداقية النظرية التي ضلت لفترة زمنية طويلة محطة اهتمام الباحثين أثناء تفسيرهم لتغيرات القيم أثناء وبعد تغير الحداثة.

*فرضية الندرة:

توضح هذه الفرضية علاقة القيم ذات الأولوية لدى الأفراد بالظروف الاجتماعية والاقتصادية، وتنبسط مبادئها من نظرية "ماسلو" لإحتياجات وتدرجها الهرمي الذين يبين أن القاعدة والتي تمثل الحاجات النفسية الأولية للأفراد مقارنة بالحاجات الاجتماعية والثقافية، التي في رأس الهرم، ويزداد الأمر اختلافا كلما تحركنا فيما وراء الحاجات كما أن الحاجات الفسيولوجية تحتل المرتبة الأولى حيث تتطلب الإشباع والتحقق قبل الحاجات الأخرى، وبعد اشباع وتحقيق هذه الحاجة تبدأ حاجة للأمن والأمان في السيطرة، و عند هذه النقطة يهتم الفرد بالجوانب المادية النفسية، ثم تبدأ الحاجة للانتماء وحب الظهور كمرحلة ثالثة.

لقد ظهرت هذه الفرضية في هذه النظرية تلعب دورا أساسيا في تفسير التغير القيمي من الخمسينات حتى أوائل الستينات إلى أن أسفرت نتائج البحوث عن نقد قوي لها وأعلنت عن عدم جدوى هذه الفرضية بل وعدم جدوى النظرية ككل في تفسيرها للتغير القيمي، فلقد اهتمت الفرضية الأولى بالتغير الثقافي على المستوى الشامل واستخدمت المدخل الكمي لدراسة التغير الثقافي في علاقته بالأمان الوجودي الذي يرتبط في حد ذاته بقيم ما بعد الحداثة (حداد صونية:2011، ص 172).

*فرضية التنشئة:

وتشير هذه الفرضية إلى أنه لا يمكن إخضاع العلاقة بين البيئة الاقتصادية والاجتماعية وأولويات القيم للضبط المباشر بسبب التباعد الزمني بينهما، كما تشير إلى التدرج من حيث الكم في تغير القيم سواء أو المجتمعية، حيث يرتبط التغير بالشق فيكون التغير بمعدل أعلى في مرحلة الشباب، حيث تستبدل القيم التقليدية بالقيم الحديثة.

كما أن الأجيال التي تكون أكثر أمانا اقتصاديا خلال سنوات التنشئة تصير أكثر تعلما للقيم ما بعد الحداثة في توجيهاتهم ومع مرور الوقت يزداد عدد المتبنين لهذه القيم على المستوى العالمي.

ان هذه الفرضية ذات مصداقية استمدتها من "إسهامات علماء السلوك أمثال: "بيكر" و"دلتون" و"كيس" وتوصلت الى نتيجة مفادها أن القيم التقليدية وقيما لحداثة تتشكل نتيجة للندرة الاقتصادية.

ب- نظرية الفعل الاتصالي عند بورجين هابرماس:

وتتناول الدراسة رؤية سوسيولوجية قدمها "يورجين هابرماس" حول العلاقة الراهنة بين السلطة وبين الثقافة والتحديث، فهي تعتبر خطوة مهمة عن طريق تطوير أساس الرؤية النقدية لمدرسة فرانكفورت، من خلال جعلها قادرة على تحليل ونقد المتغيرات العالمية الحديثة.

فإن هذه النظرية تقرر أن الإتفاق يعتبر شرطا كافيا لتدعيم النظام الاجتماعي فستكون أقل قوة من النظريات السابقة، بينما إذا أقرت وجود درجة معينة من الاتفاق على القيم المشتركة يعتبر شرط ضروريا للنظام الاجتماعي فإنها تصبح أكثر قبولا وملائمة.

ولما كان صعب الوصول إلى تحقيق اتفاق قيمي وأخلاقي موحد لدى جميع البشر من منظور فلسفي، كان هدف "هابرماس" هو الدعوة لتبني طريقة أخلاقية جديدة، تحقق وعي بالاتصال عن طريق النقاشات الحرة والرشيده التي يتصل من خلالها الأفراد والمجتمعات إلى معايير أخلاقية موحدة من خلال الرضا والقبول وليس من خلال القوة والتسلط وفرض الهيمنة. (مرجع سابق، ص 172)

كما يذهب إلى ضرورة التنظيم المشروط للعلاقات الاجتماعية، ويقصد به أن المعايير الأخلاقية التقليدية لا تمنع من تطوير القواعد الجديدة التي تحظى بالقبول الدولي، ومن جهة ثانية ينتقد فئة علماء ما بعد الحداثة الذين يذهبون إلى أن الصفوة الحاكمة هي التي تستخدم قواعد أخلاقية معينة لتحقيق الضبط في النظام الاجتماعي الذي تتحكم فيه.

فالفعل الاتصالي يقوم على المعايير والقيم التي تقوم بدورها بتحقيق هذا الغرض، فالمجتمع ينهض على مجموعة من المعايير والقيم.

ثانيا : أنواع القيم التنظيمية.

رغم أن الإختلاف بين المؤلفين حول تصنيف القيم التنظيمية إلا أن هناك إتفاق بينهم من ناحية المضمون، وأن الإختلاف ليس جوهريا بتقسيم القيم وتصنيفها إذا صنف "زوليف" العضالية "القيم التنظيمية" إلى أربع أصناف:

1. **القيم النظرية:** هي القيم التي عند الفلاسفة والعلماء متمثلة باهتمامهم بالحصول على حقيقة الأشياء.
2. **القيم الاقتصادية:** هي القيم التي تتعلق بالربح يرمى الفرد للحصول عليه.
3. **القيم الاجتماعية:** هي القيم التي يحرص الفرد فيها على تكوين علاقة إجتماعية مع الأفراد واعتزازه بالإنتماء للجماعة دون غيرها.
4. **القيم الجمالية:** وهي القيم التي تتعلق بالجمال سواء الشكل والألوان وتناسقها. (زوليف مهدي العضالية، علي مُجَّد: 1996، ص 226).

أما "فرانسييس وودكوك"، فقد قسما القيم التنظيمية إلى اثني عشر قيمة تنظيمية، صنفت تحت أربع قضايا رئيسية هي:

- **قيم إدارة الإدارة:** تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ (القوة) والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي القوة الصفة والمكافأة.
- **قيم إدارة المهمة:** يقصد بها إهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي: الفعالية، الكفاية، الاقتصاد.
- **قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعاون المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن العمل لا يمكن أداؤه من دون التزام هؤلاء الموظفين والقيم التي تتبع إدارة العلاقات هي : العدل، فرق العمل والقانون والنظام .
- **قيم إدارة البيئة:** وتعني ان يجب على المنظمة أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وكيفية التأثير على هذه البيئة، والقيم التي تتبع إدارة البيئة هي: الدفاع، التنافس، واستغلال الفرص (فرانسييس، وودكوك: 1995، ص 41-42).

وهناك قيم تنظيمية نذكر منها:

- القيم الدينية: وهي اهتمام الأفراد وميلهم إلى معرفة ما وراء العالم الظاهري وتمثل في عبادة الخالق وطاعته وتنفيذ أوامره وطلب رضاه، وفي ممارسة العبادات والواجبات الدينية، وخصوصاً في المجتمع الإسلامي.
- القيم السياسية: وهي ميل الفرد وحصوله على القوة، فهو شخص يسعى إلى السيطرة والتحكم في الأشياء والأشخاص. (العديلي الناصر: 1990، ص 130-131)

ثالثاً: بناء القيم التنظيمية.

بما أن القيم تحدد السلوك الإيجابي أو السلبي فلا بد للمنظمات أن تهتم بطبيعة القيم الموجودة لدى أفرادها، والتعرف عليها حتى لا يكون هناك تعارض بين الأفراد أنفسهم من جهة وبينهم وبين المنظمة من جهة أخرى، فالمنظمات تعمل جاهدة على إيجاد قيم إيجابية مشتركة بين مختلف العاملين وكلما كان هناك توافق وانسجام بين قيم الأفراد كلما ساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة والعكس صحيح. (محمود سلمان العميان: 2002، ص 10).

ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أهم الأسس التي يتم من خلالها تغيير قيم الأفراد، كما يمكن أن تتغير القيم عبر الوقت، فالتغييرات التشريعية في النواحي التقنية والاجتماعية والسياسية، وكل التغييرات التنظيمية التي تحدث، تؤدي فعلاً إلى أن يحمل الغد تعريفات جديدة لما هو صحيح واعتقادات جديدة مادام علماء السلوك والمديرون مستمرين في تطوير فهم أفضل لهياكل السلطة وغيرها من النواحي التنظيمية الأخرى. (وندل فرنش و سبيريل بيلجونير: 2000، ص 124)

أما بشأن مقارنة القيام بالاتجاهات من حيث التغير فنجد أن القيم تتميز بثبات نسبي أكبر من الاتجاهات، فالقيم لا تتغير بالسرعة التي تتغير بها الاتجاهات ويعود ذلك إلى أن القيم تمثل قناعات راسخة في أغلب الأحيان. (محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 114).

وبالتالي نجد أن تغيير القيم غالباً ما يرتبط بوجود القيم السلبية والتي لا تواكب تطور المنظمة ومحاولة تغييرها إلى قيم إيجابية تتوافق مع أهدافها، أما التغير فهو عملية تحدث ببطء وترتبط بالوقت.

رابعا : أهمية القيم التنظيمية.

يرى العديد من الباحثين وعلماء الادارة أن للقيم التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى الفرد والمنظمة وذلك كما يلي:

- تلعب القيم التنظيمية دور مهم في مجال التوجيه والإرشاد، حيث يعتمد على القيم عند إنتقاء الأفراد ممارسة بعض المهن كالأطباء أو رجال الدين أو القادة أو المسؤولين، فتأثير القيم أعظم من تأثير القوانين. (قريشي: 2016، ص 48).

- تعزز إستقرار النظام الاجتماعي في المنظمة. (حسين حريم: 2006، ص 26).

- تحتل المرتبة الأولى في قائمة العناصر الثقافية المؤثرة على السلوك التنظيمي (مُجّد قاسم القريوتي: 2003، ص161).

- تعتبر القيم قوة محركة ومنظمة للسلوك (مُجّد قاسم القريوتي: 2009، ص 109)

- تمنح العاملين بالمنظمة شعورا بالهوية الخاصة. (عبد المعطي مُجّد عساف: 1999، ص 144)

- أن القيم التنظيمية المعقلنة بمثابة المحرك الأساسي لسلوك وقواعد توجه حسب مقتضاياها كما يقول سعيد الرحمان هي التي تكمن في خلق السلوك وتعطيه المعنى والنوعية. (أحمد قطامين: 1996، ص 78)

- تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك المرغوب بإتباعه، حيث يلقن العاملون القيم التي يرغب التنظيم بها، والتي تسهم في تحقيق أهدافه (عجال مسعودة : 2010، ص 46).

- تسهم القيم في استقرار المنظمة. (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: 1999، ص 24)

- تعد القيم بمثابة مؤشرات للتصرفات اليومية للعمال، فضلا عن ذلك فإن المنظمة تحصل بدون شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، اذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب الإلتزام بها ومن ثمة تكون لهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم في المنظمة. (الخزاعلة عبد الله عقلة: 2009، ص 46)

ونستخلص بأن القيم التنظيمية في المنظمة كالعدالة، المشاركة، الإحترام المتبادل والثقة في العاملين، التشجيع على الإبداع والمرونة، تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمة واشباع حاجات العاملين ومنه إستقرار المنظمة. (أمل مصطفى عصفور: 2008، ص 117)

خامسا: خصائص القيم التنظيمية:

- ذات طبيعة عامة وسط مجتمع التنظيم (بلفاسم سلاطينية وآخرون: 2013، ص 50)
- نسبية أي تختلف من شخص لآخر بالنسبة لحاجاته ورغباته وتربيته وظروفه ومن زمن إلى زمن ومن مكان لآخر ومن ثقافة الأخرى (فوزية ديات: 1990، ص24-30)
- متغيرة أي أنها لا تتخذ مرتبة ثابتة في نفس الفرد، بل ترتفع وتنخفض. (صفاء مسلماني: 2009، ص133)
- متدرجة ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمى متغير ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيبا هرميا تهيمن بعض القيم على بعضها الآخر. (ماجد زكي الجلاذ: 2007، ص 31).
- تعمل القيم التنظيمية على احترام النظام وتحديد المسؤوليات كما تحترم السلطة الرسمية والتنظيم الرسمي والهيكل التنظيمي وتعمل على تحقيق الطاعة بها. (داودي: 2004 ، ص 25)
- يجب أن تكون القيم متنسقة مع بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة.
- يجب أن تكون القيم محدودة العدد فمحاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود. (محمد قاسم القريوتي: 2009، ص 179)
- تلقائية: هي ليست من صنع الفرد أو بضعة أفراد ولكنها من صنع المجتمع وعقله الجمعي.
- ذاتية: أي أنها تتعلق بالطبيعة الإنسانية والاجتماعية للفرد، فالقيم تتضمن معاني كثيرة مثل الاهتمام والاعتقاد والرغبة وكل تلك المعاني تعبر عن عناصر شخصية ذاتية.
- معيارية مكتسبة: تتصف القيم التنظيمية بهاتين الصفتين لأن مجموعة المعايير التي يضعها أي مجتمع تنظيم معين لأجل توجيه وتنظيم سلوك أفرادها والحكم على هذا السلوك تكون عادة مشتقة من القيم السائدة داخل التنظيم ويكتسبها الفرد من خلال عملية التنشئة التنظيمية. (بن تركي أسماء: 2008، ص 43)

سادسا: مراحل تطور القيم التنظيمية.

إن دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري والذي مر بسبع مراحل رئيسية هي:

1- المرحلة العقلانية:

من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الإنسان ينبغي أن يعامل على أنه شبيه بالآلة، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية. (موسى اللوزي: 2009، ص232)، ومن رواد هذه المرحلة "ماكس فيبر، وفريدريك تايلور"، اللذان وجدا أن كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج، إلا أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية وهذا ما ستبينه المرحلة التالية:

2- المرحلة العاطفية:

لقد تبني المديرون في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري مدركين أن الأحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية. (ديف فرانسيس وودكوك: 1995، ص 20).

كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد له نتائجه الإيجابية في بيئة العمل، وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية، ولقد ظهرت هذه القيم إثر تجارب "هاوثورن" الشهيرة التي قام بها "إلتون مايو" وزملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول إفتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية. (نفس المرجع، ص 21)

3- مرحلة المواجهة:

إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كإستجابة لقوة الإتحادات المهنية، ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات واليد العاملة، وإكتسبت الإتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثلا: الإجتهد في العمل، استغلال الفرص، الأجر المنصف مقابل العمل، أصبحت موضع سخرية وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه هو أسوأ

خيار موجود، ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة. وببطء ظهر الحل لهذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل. (موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 233)

4- مرحلة الإجماع في الرأي:

ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل. (ديف فرانسيس: مرجع سابق، ص 21-22). ففي عام 1960 نشر "دوقلاس ماكجريجور" كتابه: "الجانب الإنساني للمؤسسة"، وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح "ماكجريجور" أهمية أنظمة القيم التنظيمية، وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية X ونظرية Y: فالمديرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون المصنفون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم إيجابيون وجدديرون بالثقة ومحبون للعمل. (زوليف مهدي العضال، علي مُجدد: 1996، ص 70-71)، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظرية Y لكنهم لم ينجحوا. فقد عبر أحد مديري المراتب العليا عن هذا الموقف بقوله: "لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية اطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية X وأحللنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف، وهو الذي أثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات.

5- مرحلة الإدارة بالأهداف:

كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور عصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى بـ "الإدارة بالأهداف"، (فرانسيس وودكوك: مرجع سابق، ص 22-23) وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سلما فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيء المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة.

6- مرحلة التطوير التنظيمي:

برزت في هذه المرحلة مجموعة جديدة من القيم التنظيمية تتمثل في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي في وضع الخطط المستقبلية، وبالتالي ظهرت قيم جديدة مثل: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل وللإجهاد .. الخ. (اللوزي: مرجع سابق، ص 234).

7-المرحلة الواقعية:

تمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجاً مؤلفاً من المراحل السابقة إذ ظهرت مجموعة من الأفكار والتي كانت سائدة من قبل مثل: لا شيء مجانا، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص المسؤولة الذاتية.

وبالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار الأساسية في جدول رقم (2) كما يلي:
(فرانسيس و وودكوك:مرجع سابق، ص 27-28)

جدول رقم (2): يوضح تطور القيم التنظيمية.

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجماع في الرأي	استخدام السياسة في المنظمات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الانجاز في القمة
السادسة	الامكانيات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

سابعا:مكونات القيم التنظيمية.

تتكون القيم من ثلاث عناصر هي:

1. العنصر الوجداني: مدى تقدير الفرد لهذه القيمة.

2. العنصر المعرفي: يتعلق بالمعلومات عن القيم، حيث توضح للفرد وجود القيم من عدمها.

3. العنصر المعياري أو السلوكي: وهو الذي يسلكه الفرد وفق هذه القيم.

وتسهم هذه العناصر الثلاثة في تحديد وظائفها ومعانيها، ويضم العناصر الثلاثة الفعل والعمليات التي تساعد

الشخص في تحسين طاقته وتوجيهها بين مظاهر الفعل المختلفة.

وهو الأساس في تكوين القيم، وهذا على المستوى النظري، أما على المستوى الواقعي تعتبر هذه العناصر متداخلة ومتفاعلة في تأثير المجتمع والتفاعل الاجتماعي وتعكس ثقافته ومن منظور "روكيش" أن القيم تحتوي على ثلاثة عناصر لا يمكن أن تستقل إحداها على الأخرى لأنها تندمج وتتداخل لتعبر في النهاية على وحدة الإنسان والسلوك. (مُجد فتحي عكاشة، مُجد شفيق زكي: 1985، ص 17)

ثامنا: مصادر القيم التنظيمية.

سنحاول في هذا العنصر التركيز على أهم المصادر المشتركة بين جميع الأفراد والتي تناولها الباحثين بالدراسة وهي كما يلي:

1- الشخصية:

تعد شخصية الفرد وطبيعة تكوينه من المصادر الأساسية التي تسهم في إكساب القيم لدى الفرد، فالشخصية بخصائصها ومكوناتها وأهدافها هيا إحدى مصادر القيم لدى الفرد، كما أن الذكاء يعد أحد العوامل الذاتية التي تعمل كموجه لسلوك الفرد، فالفرد الذي يستفيد من الخبرات السابقة في مواجهة الظروف والمواقف الجديدة، وبالتالي يستطيع حل هذه المواقف والتعامل معها. (شينار سامية: 2017، ص 132).

2- المؤسسات التعليمية:

إن وظيفة التربية والتعليم انتقلت إلى المدرسة عندما أصبحت الأسرة غير قادرة على تقديم الخبرات والتخصصات التي تتأقلم مع روح العصر، وعندما عجزت عن مواجهة المشكلات التربوية. أصبح واجب المدرسة التعرف على القدرات الجسمية والنفسية للطلاب لتوجيههم تربويا. ويعتبر التعليم الركيزة الأساسية في أحداث التغيير في حياة الأفراد وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات وتكوين قيم جديدة لديهم. (لحميدي عادل: 2019، ص 39)

3- الأسرة:

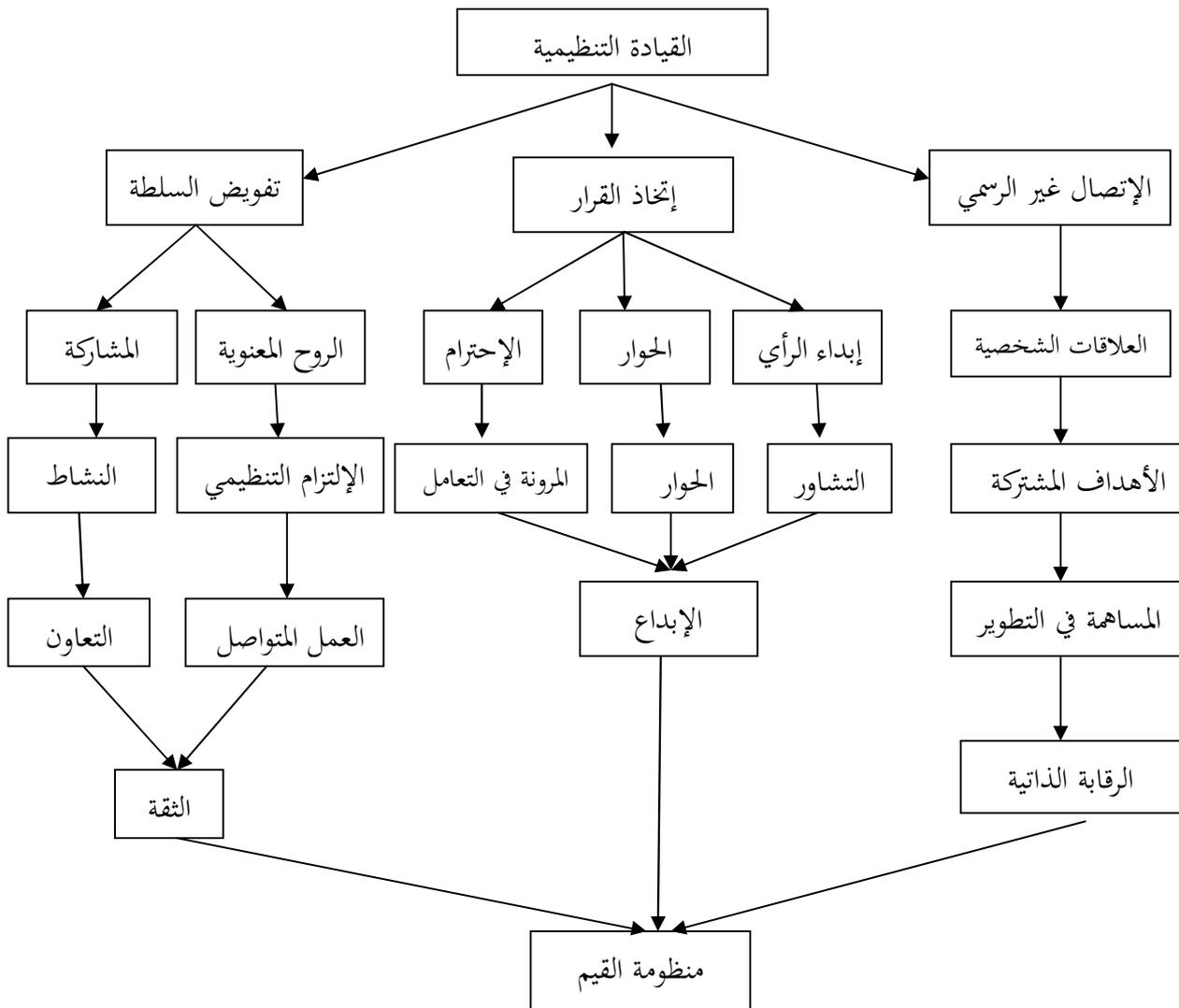
هي البيئة الأولى التي تحتضن الفرد، كما أن طبيعة الخصائص التي تميزها تجعلها أكثر المؤسسات الاجتماعية تأثيرا في عملية التنشئة الاجتماعية، إذا تعلم الفرد مبادئ التربية الاجتماعية والسلوك الاجتماعي وأداب المحافظة على الحقوق والقيام بالواجبات إلى غير ذلك من المسؤوليات الفردية والاجتماعية. (بكوش: 2014، ص 80)

4-المصدر الديني:

ويعتبر الدين مصدر المثل في المجتمع، لذلك يعتبر أحد أهم مصادر القيم، إذ أن القيم الدينية هي في الغالب الأساس الذي يستند عليه الناس في تقييمهم لسلوكهم من ناحية القبول أو الرفض، فالأديان عبارة عن مجموعة من القيم تحدد سلوك الفرد وتوجهه بمجموعة من الأوامر والنواهي تضبط بها سلوكه. (عزي الحسين: 2018، ص 123).

كما أن الدين يعتبر مصدرا رئيسيا لكثير من القيم فهو يرتبط ارتباطا مباشرا بتنظيم الشؤون الإجتماعية في حياة الشعوب بشكل عام.

الشكل (4): يوضح التصور النظري للدراسة الراهنة.



قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. أحمد قطامين (1996)، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي.
2. أمل مصطفى عصفور (2008) قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. بلقاسم سلاطينية وآخرون (2013) الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، ط 1، بئر خادم الجزائر، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
4. حسين حريم (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط 1، عمان الأردن دار حامد للنشر والتوزيع.
5. الخزاعلة عبد الله عقلة محلي (2009)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
6. زويلف مهدي العضايلة علي مُجَّد (1996)، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، د.ط، عمان الأردن، دار مجدلاوي.
7. صفاء مسلميني (2009) علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة، د.ط، الإسكندرية، مصر.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
9. عبد المعطي مُجَّد عساف (1999) السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار زهران.
10. العديلي الناصر مُجَّد (1990)، السلوك الإنساني والتنظيمي، د.ط، الرياض، معهد الإدارة.
11. فرانسيس ومايك وودكوك (1995)، ترجمة عبد الرحمان احمد الهيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي، دار المريخ السعودية.
12. فوزية ديات (1990) القيم والعادات الاجتماعية، د.ط، بيروت لبنان، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
13. اللوزي موسى سلامة (2009) ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.

14. ماجد زكي الحال (2007) تعلم القيم وتعليمها، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
15. مُجّد فتحي عكاشة، مُجّد شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية مصر، المكتب الجامعي الحديث.
16. محمود قاسم القريوتي (2009)، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط 5، الأردن، دار وائل.
17. وندل فرنش وسييريل بيل جونير (2000)، تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة) ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمان أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية.

الرسائل والأطروحات:

1. بن تركي أسماء (2008) القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع جامعة بسكرة الجزائر.
2. حداد صونية (2010) علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج بباتنة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم جامعة باتنة الجزائر.
3. شينار سامية (2017) النسق القيمي وعلاقته بالعمليات المعرفية دراسة مقارنة بين الأحداث الجانحين وغير الجانحين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس جامعة باتنة (1) الجزائر.
4. عجال مسعودة (2010) القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مُجّد خيضر بسكرة الجزائر.
5. عزي الحسين (2018) المناهج التعليمية ودورها في بناء منظومة القيم لدى التلميذ في مرحلة المراهقة المبكرة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة مُجّد بوضياف المسيلة الجزائر.
6. قريشي نجاة (2016) القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الاسلامي دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، علم الاجتماع جامعة بسكرة الجزائر.
7. حميدي عادل (2019) القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة مُجّد بوضياف المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علم اجتماع، جامعة سكيكدة الجزائر.

المجالات:

1. بكوش مؤمن الجموعي (2014) القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد (8).

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة .

ثانياً: المنهج المتبع في الدراسة.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات.

رابعاً: عينة الدراسة "كيفية إختيارها وخصائصها".

بعد عرضنا إلى للجانب النظري للدراسة والذي يعتبر القاعدة الأساسية لمشكلة الدراسة البحثية، وتجهيزها بما تم إشارته إليه من أهداف وما أثارته الإشكالية البحثية من تساؤلات وقضايا تحتاج لدراستها ميدانا والتحقيق من مدى صدقها الإمبريقي، لهذا سنشرع في هذا الفصل بطرح الإجراءات المنهجية التي تمكننا من معرفة تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة، وذلك بإستخدام أدوات البحث الميداني التي تمكننا من جمع المعلومات والبيانات بغرض تحليلها بالإضافة إلى المنهج المتبع ومجالات البحث وكيفية إختيار العينة والاجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة

أولاً: مجالات الدراسة.

إن تحديد مجالات الدراسة عملية ضرورية ونقطة اساسية في البحث السوسولوجي، وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة حيث يمكننا ذلك في ما يعد من التحكم في المشكلة القائمة بالبحث ويجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي، أن لكل دراسة ثلاثة مجالات: (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني) (أم الرنم، 2010، ص49)

1-المجال الجغرافي:

هو النطاق الذي يجري فيه البحث الميداني للدراسة وفي هذه الدراسة إقتصر بحثنا على مؤسسة "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، ولاية تيارت" ومقرها بشارع رحو مُجد رقم 1 تأسست سنة 1984 تبلغ مساحتها 12921م يحدها من الغرب ثانوية الرائد سي الزويير ومن الشرق مصلحة التوليد ومن الشمال شركة نفضال ومن الجنوب مركز الطفولة المسعفة، أما فيما يخص المساحة المبنية 4386 م²، عدد الطوابق R+2

التعريف بالمؤسسة:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، لولاية تيارت هي كباقي التنظيمات لها تنظيمها وكذا مهامها وطابعها الخاص بها، هيكلها التنظيمي غير ثابت إذ تتميز بتسييرها الخاص وهي تابعة في تسييرها وتنظيمها إلى المديرية العامة بالجزائر العاصمة تتميز باللامركزية وذلك يتجلى في نيابات المديريات الكائنة في هيكلها التنظيمي تضم 273 عامل بحيث تسعى هذه الأخيرة إلى تغطية الأخطار الاجتماعية والمهنية لكل الفئات من جهة وضمان الوقاية اللازمة من جهة أخرى المرضى، العجز، الأمومة، الوفاة، الطفولة، حوادث العمل والأمراض المهنية، تعويض نفقات

العلاج، ولا تقف عند هذا الحد، تمنح كذلك مزايا متنوعة وإعانات مختلفة والمنح العائلية والمدرسية ومختلف المنح الأخرى المضمونة، ويتميز الضمان الاجتماعي باللامركزية والتسيير الديمقراطي للصناديق والإعانات الممنوحة للمؤمنين وكذلك رفع كفاءة العاملين والتدعيم الدائم اللامركزية في إتخاذ القرارات ثم تحسين نوعية الخدمات المقدمة وتعميمها على كل البلديات وتدعيم النشاط الصحي والاجتماعي والعائلي وكمساهمة من الضمان الاجتماعي في تلبية الإحتياجات الصحية للعمال وعائلاتهم.

2- المجال الزمني:

هو الوقت الذي إستغرقته الدراسة حيث بلغت مدة الدراسة 22 يوم مرت بعدة زيارات إلى المؤسسة كانت عبر مراحل مختلفة وتنقسم هذه المراحل إلى ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى: قمنا بزيارة مؤسسة الضمان الاجتماعي "الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بغرض الحصول على الاذن لإجراء التربص في المؤسسة وضبط مواعيد الدراسة بحيث بدأت الدراسة يوم 2023/4/24 إلى 2023/5/15.

المرحلة الثانية: قمنا بجمع بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة حتى نستطيع تكوين فكرة على عدد العاملين داخل المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها.

المرحلة الثالثة: تم توزيع الإستمارة البحثية في شكلها النهائي على عتبة بحثنا قدرت بـ 55 مبحوث تخص فئات من العمال وهم الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ ودامت مدة 3 أيام.

3- المجال البشري:

يعتبر المجال البشري هو المجتمع الكلي أو مجتمع البحث الأصلي للمؤسسة ومن أهم شروط الدراسة هو أن يكون مجالها البشري بمثابة الأرضية الخصبة لدراسة الظاهرة السوسولوجية.

يشمل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بتيارت على 273 عامل موزعين ثلاث فئات سوسيو مهنية 93 إطار، 159 أعوان تحكم، 21 أعوان تنفيذ، وتمثلت عينة البحث في 55 مفردة بنسبة 20% من كل فئة كحسابات أولية حيث تم توزيع 55 إستمارة على العمال واستعبدت منها 47 إستمارة صالحة للتحليل

الإحصائي، قسمت بشكل عشوائي وتغيرت النسب المرادة وأصبحت كالتالي 26.88% من مجموع الاطارات و5.03% من مجموع أعوان التحكم و66.66% من مجموع أعوان التنفيذ.

ثانيا: المنهج المتبع في الدراسة.

للقيام بأي دراسة علمية والوصول إلى الحقيقة والبرهنة على تحقيقها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من المناهج .

فالمنهج: "هو الطريق العلمي المؤدي أو الموصل لهدف البحث وهو خيط الغير المرئي الذي يشد فقرات البحث إلى بعضها والمنهج يختلف عن الوسيلة أو الأداة المستخدمة في البحث". (مُجد أزهري سعيد السماك: 2011، ص:61)

وفي دراستنا تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بإعتباره المنهج المناسب لموضوعنا حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه " الطريقة التي يعتمد عليها الباحثون في الحصول على معلومات وافية ودقيقة تصور الواقع الإجتماعي والذي يؤثر في كافة الأنشطة الثقافية والسياسية والعلمية وتساهم في تحليل ظواهرها". (أحمد عارف العساف، محمود الوادي، 2015، ص:134)

كما يمكن تعريفه أيضا: "بأنه تلك الطريقة العلمية التي يعتمد عليها الباحث لدراسته للظاهرة الاجتماعية أو السياسية المعينة وفق خطوات بحث معينة يتم بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضرورية بشأن الظاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبباتها والعوامل التي تتحكم فيها وبالتالي إستخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا. (عبد الناصر الجندلي: 2007، ص، 200)

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

تعتبر هذه الأدوات المنهجية الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات وتصنيفها وذلك حسب طبيعة موضوع الدراسة، كما أنها تسهل على الباحث القيام بدراسته على أكمل وجه ومن أجل الإلمام بموضوع الدراسة فقد إعتمدنا على مجموعة من الأدوات التالية:

1- الملاحظة:

تم الإعتماد على هذه الاداة كتقنية للتعرف على الميدان وطبيعة العمل ومعرفة ظروف إجراء الدراسة حيث تعني الملاحظة "الإهتمام أو الإنتباه إلى شئ أو حدث أو ظاهرة بشكل منظم عن طريق الحواس حيث نجمع خبرتنا من خلال ما نشاهده أو نسمع عنه، والملاحظة العلمية تعني الإنتباه للظواهر والحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها". (جودت عزت عطوى: 2011، ص120)

هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل جوانب ذلك السلوك أو خصائصه (مُحدّ خليل عباس وآخرون، 2007، ص254)

يعرفها البعض بأنها "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة ويحتوي معنى الملاحظة على المتابعة الواعية بالسمع والنظر، فإذا إستمع الباحث لحديث المبحوث فإنه يستطيع تتبع أفكاره وإستيعاب مقاصده، وإذا نظر الباحث بإنتباه يستطيع أن يلاحظ سلوكياته من خلال الحركة وهناك فرق بين المشاهدة والملاحظة فالمشاهدة في حد ذاتها عابرة ومحدودة، أما الملاحظة فهي عميقة وواسعة وتتضمن الإستنتاج العقلي. (سماح سالم سالم: 2012، ص164)

وعليه إعتادنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وكان ذلك من خلال الزيارات المتعددة إلى المؤسسة والتنقل بين أقسامها ومصالحها، أين تمت ملاحظة العلاقات السائدة بين الموظفين في مختلف الأقسام والمصالح وكذلك كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومع الطلبة ومختلف الزائرين للمؤسسة، كما أفادتنا هذه الأداة في التعرف على سمات أفراد مجتمع الدراسة خاصة الذين طبقت عليهم إستمارة البحث وكذلك رؤساء الأقسام.

2- الإستمارة:

تعد الإستمارة أداة من أدوات جمع البيانات الشائعة في إستخدام في ميدان البحوث الاجتماعية كما أنها "وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات قوامها الإعتماد على مجموعة من الأسئلة التي توجه الأفراد بغية الحصول على بيانات معينة". (سماح سالم سالم: 2012، ص144)

وقد أعطيت عدة تعريفات للإستمارة من بينها :

-تعرف بأنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عن طريق البريد. (رشيد زرواتي: 2008، ص82)

-كما تعرف بأنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول الظاهرة أو موقف معين". (حمد عارف العساف، محمود الوادي: 2015، ص254)

وقد تم تصنيف الأسئلة الإستمارة إلى أربعة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الإجتماعية، الفئة السوسيو مهنية، الأقدمية) إحتوت بذلك 6 أسئلة.

المحور الثاني: تضمن الأسئلة الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى، إحتوت على 9 أسئلة.

المحور الثالث: تضمن الأسئلة الخاصة بالفرضية الفرعية الثانية، إحتوت على 8 أسئلة.

المحور الرابع: تضمن الأسئلة الخاصة بالفرضية الفرعية الثالثة، إحتوت على 17 سؤال وقد مرت عملية إعداد وتوزيع الاستمارة بخطوتين:

الخطوة الأولى: تمثلت في بناء أسئلة تخدم موضوع الدراسة وعرضها على المشرف حيث أنه طلب منا إعادة صياغة بعض الأسئلة.

الخطوة الثانية: بعد تعديل أسئلة الاستمارة وإخراجها في شكلها النهائي بموافقة المشرف، تم توزيعها على مجتمع البحث وصولاً في الأخير إلى إعادة جمعها وتحليلها وإستخلاص النتائج.

3- الوثائق والسجلات :

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات وفيما يرجع الباحث إلى البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية.

- حيث تحصلنا من شركة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء على بعض الوثائق والسجلات في كل من الجانب التاريخي والتنظيمي للمؤسسة وتصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتكمن أهمية هذه السجلات والوثائق في أنها تساعدنا في تحليل والتفسير والتعليل.

رابعا: عينة الدراسة "كيفية إختيارها وخصائصها".

-تعتبر العينة أهم شئ في البحث الميداني وهي "مجموعة من المفردات سواء كانت أشخاص أو وثائق يقوم الباحث بإختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، على أن تمثل العينة المجتمع الأصلي أحسن تمثيل وأن يكون لكل فرد فيها فرص متساوية في الاختيار، ويقال أن العينة إنعكاس كامل لصفات وخصائص مجتمع البحث كما يجب على الباحث أن يعطي الفرص المتكافأة لأفراد مجتمع البحث ممثلا ذلك في عدم التحيز في الإختيار". (عبد الهادي، نبيل أحمد: 2006، ص216)

- كما أنها الجزء الذي يتم إختياره من الكل بهدف دراسته وقياسه وتعميم ما تحصل عليه من نتائج على الكل. (مُجَّد حسن إسماعيل: 2011، ص139)

وفي دراستنا يتكون مجتمع البحث ككل من 273 عامل، قمنا بإختيار عينة منه وذلك لعدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة عناصر المجتمع الاصلي، ونظرا لعدم تجانس مجتمع البحث قمنا بإختيار العينة العشوائية الطبقية "ويتم إختيار هذا النوع من العينات عندما يكون مجتمع الدراسة غير متجانس حيث يقسم إلى طبقات". (جودت عزت عطوي: 2011، ص89)

أو "به وحدات أو فئات أو مجموعات مختلفة فيما بينها وتسمى الوحدات أو الأقسام التي ينقسم عليها المجتمع بالطبقات وهذه الطريقة تعطي تأكيد الإمكانية تمثل العينة لكل طبقات المجتمع". (إبراهيم البيزومي غانم: 2012، ص132)

وتم حسابها بالكيفية التالية :

تم حساب العينة بالطريقة التالية كحسابات أولية قبل تقسيم الاستثمارات

$$273 \longleftarrow \%100$$

$$X \longleftarrow \%20$$

$$\text{ومنه } 55 = \frac{20 \times 273}{100} \text{ مفردة}$$

20% من مجتمع البحث هو العينة 55 مفردة، مجتمع البحث فيه 3 فئات سوسيومهنية هيا:

- الإطارات 20% \longleftarrow 19

- أعوان التحكم 20% \longleftarrow 32

- أعوان التنفيذ 20% \longleftarrow 4

- العينة 55 مفردة \longleftarrow 47 مفردة (فقدان 8 إستمارات)

- لم يتم توزيع الإستمارات بإحترام، نسبة 20% لكل فئة سوسيومهنية، وبعد إستراجعتها تبين لنا أن:

- عدد الإطارات المبحوثة في العينة الجديدة المقدره بـ 47 مفردة، قد أصبح 25 إطار، بما نسبته 26.88% من إجمالي عدد الإطارات.

- عدد أعوان التحكم في العينة الجديدة المقدره بـ 47 مفردة، قد أصبح: 8 بما نسبته 5.03% من إجمالي عدد أعوان التحكم.

- عدد أعوان التنفيذ في العينة الجديدة المقدره بـ 47 مفردة، قد أصبح: 14 بما نسبته 66.67% من إجمالي عدد أعوان التنفيذ.

جدول رقم(3): يمثل عينة الدراسة

النسبة	عينة الدراسة	مجتمع البحث	الفئات
%26.88	25	93	إطارات
%5.03	8	159	أعوان تحكم
%66.67	14	21	أعوان تنفيذ
%100	47	273	المجموع

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم(4) يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

العينة	التكرار	النسبة
ذكر	22	46.81%
أنثى	25	53.19%
مجموع	47	100%

يتضح من خلال الجدول رقم(4) أن أكبر نسبة سجلت هي فئة الإناث وقدرت بـ 53.19% مقارنة مع نسبة الذكور التي قدر بـ 46.81% وهذا لأن العمل في الإدارة لم يعد يقتصر على الذكور فقط، فالعنصر الأنثوي أصبح منافسا له في هذا المجال، فالإدارة لا تحتم للجنس بقدرها ما تحتم بالنشاط لذلك أصبحت تستقطب الإناث بدرجة أكبر، كما أن طبيعة العمل الإداري الذي لا يتطلب جهد عضلي يتناسب مع بنية المرأة وهذا ما جعل فئة الإناث تتوجه نحو العمل في الإدارة بسبب نقص مناصب العمل المتوفرة في القطاعات الأخرى، كذلك سياسيات التوظيف التي تتبعها الدولة.

الجدول(5) يوضح توزيع العينة حسب العينة متغير السن.

الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 30	3	6.38%
[39-30]	18	38.30%
[49-40]	20	42.55%
50 فأكثر	6	12.77%
المجموع	47	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (5) والذي يتعلق بمتغير السن أن معظم عمال المؤسسة هم من الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة بنسبة 42.55% حيث قدر عددهم بـ 20 مفردة ثم تليها الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 38.30% حيث قدر عددهم بـ 18 مفردة ثم بعدها الفئة العمرية 50 سنة بنسبة 12.77% حيث قدر عددهم بـ 6 مفردات ثم تليها الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بنسبة 6.38% حيث قدر عددهم بـ 3 مفردات.

من خلال هذه البيانات يمكننا القول أن المؤسسة تحرص على قوة العمل والتي هي قوة شابة عموماً حيث أن ما نسبته 44.68% تقل أعمارهم عن 39 سنة، ما نسبته 87% تقل أعمارهم عن 49 سنة بمعنى أن قوة العمل مازالت قادرة على العمل لسنوات كثيرة في المستقبل، ويقابل ذلك مستوى الخبرة حيث أن 42% من إجمالي مفردات العينة يتراوح سنهم بين 40 و49 سنة وذلك دليل على خبرتهم العالية في العمل في المؤسسة .

الجدول رقم (6) يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب(ة)	9	19.15%
متزوج(ة)	37	78.72%
مطلق(ة)	1	2.13%
المجموع	47	100%

يتضح من خلال الجدول رقم(6) والذي يمثل الحالة الاجتماعية لعينة الدراسة أن نسبة 78.72% من مجتمع البحث متزوجون والذي قدر عددهم بـ37 مفردة، أما العزاب بنسبة 19.15% بحيث قدر عددهم بـ9 مفردات، في حين بلغت نسبة المطلقين بـ2.13% وقدر عددهم بمفردة واحدة فقط.

من خلال ما سبق ذكره نستنتج أن غالبية العمال في المؤسسة متزوجون وهذا راجع إلى أنهم يتمتعون باستقرار نفسي وشخصي وهذا ما يلزمهم بضرورة التمسك بالعمل لأنه مصدر رزقهم وإعانة أسرهم، أما العزاب ونسبتهم 19.15% هذا راجع لظروف الاجتماعية والاقتصادية وخاصة غلاء مستوى المعيشة الأمر الذي يكون له تأثير على عملهم ومستوى أدائهم وبالأخص عدم استقرارهم وإستقرار الجانب المعنوي لديهم.

الجدول (7) يمثل توزيع العينة حسب متغير مستوى التعليمي.

الفئات	التكرار	النسبة
ثانوي	14	29.79%
جامعي	33	70.21%
المجموع	47	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن غالبية الموظفين لهم مستوى جامعي بنسبة قدرت بـ 70.21% حيث قدر عددهم بـ 33 بينما ذوي المستوى الثانوي فقدت نسبتهم بـ 29.79% بحيث قدر عددهم بـ 14 مفردة وهذه المؤشرات دليل على أن المؤسسة تقوم بتوظيف أصحاب الشهادات الجامعية أكثر من المستويات الأخرى فطبيعة الأعمال والمهام داخل المؤسسة يتطلب وجود موظفين يمتلكون معارف ومهارات تمكنهم من التوافق مع الوظائف التي يشغلونها، كما أن المستوى التعليمي الجامعي يساعد على تأدية المهام بكفاءة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وهذا لكون الموظفين يمتلكون مؤهلات معرفية تجعلهم يسيرون ويتحكمون في الأمور التي يكلفون بها.

الجدول(8): يمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية	التكرار	النسبة
إطار	25	53.19%
عون مهارة	8	17.02%
عون تنفيذ	14	27.79%
المجموع	47	100%

يتضح من خلال الجدول(8) أن نسبة 53.19% أي ما يعادل 25 مفردة تمثلها فئة الإطارات بينما 17.02% أي ما يعادل 8 مفردات تمثلها فئة أعوان مهارة، في ما تمثل أعوان التنفيذ ما نسبته 29.79% ما يعادل 14 مفردة ومن خلال هذه النتائج يمكننا إرجاعها إلى طبيعة العمال في المؤسسة الذي يحتاج إلى أعوان التنفيذ والإطارات في المؤسسة أكثر من أعوان التحكم للقيام ببعض المهام المعينة التي تستوجب عمال التنفيذ والإطارات، فالمؤسسة يجب عليها توظيف مختلف الفئات بهدف التنويع في الخدمات الإدارية وتطويرها.

الجدول رقم(9): يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
8.51%	4	أقل من 5 سنوات
14.89%	7	من 5-10 سنوات
76.60%	36	من 11 فأكثر
100%	47	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (9) أن النسبة الكبيرة كانت للعمال الذين أقدميتهم تتراوح من 11 فأكثر بنسبة 76.60% حيث بلغ عددهم 36 عامل ثم تليها نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 14.89% حيث بلغ عددهم 7 عمال ثم العمال الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات بنسبة 8.51% حيث بلغ عددهم 4 عمال وإستنادا إلى هاته المعطيات نستطيع القول أن المؤسسة تعمل على الحفاظ على موظفيها والحرص على خلق جو من الاستقرار في المؤسسة إضافة إلى أن المؤسسة تحرص على الحفاظ على موظفيها أصحاب الخبرة فهو يسهل عليها سرعة إنجاز المهام إضافة إلى تدريب الفئات المهنية الجديدة التي تعتبر أيضا نسبة معتبرة في المؤسسة التي سبق وذكرنا أنها لا تتقل عن نسبة 8.51%

قائمة المراجع:

1. إبراهيم البيزمي غانم، مناهج لاجت و أصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2015
3. أم الزنم، سوسيولوجية الصحافة المكتوبة، دار النجم الثاقب للنشر والتوزيع، سطيف، 2010.
4. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمة أدواته، طرقه الاحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
5. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار هوما، دون مكان نشر، 2008.
6. سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب، المناهج، الاحصاء، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
7. عبد الناصر الجندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007.
8. عبد الهادي، نبيل أحمد 2006، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ط1، الاهلية للنشر والتوزيع.
9. مُجّد أزهر سعيد السمّاك، طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011
10. مُجّد حسن إسماعيل، مناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2011.
11. مُجّد خليل عباس وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم لانفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، عمان، الاردن.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة

- أولاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.
- ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.
- ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.
- رابعاً: مناقشة النتائج العامة للدراسة في ضوء فرضيات.
- خامساً: مناقشة نتائج الفرضية العامة للدراسة.

إن الجانب النظري وحده في الدراسات السوسيولوجية غير كاف لإكتشاف أدق المعلومات حول موضوع البحث، لذا وجب على الباحث في هذه الحالة إثراء المعارف النظرية بجانب ميداني يقوم على أسس علمية وخطوات منهجية، ونظرا لأن هدف الدراسة هو معرفة تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة، تطلب الأمر منا اجراء دراسة ميدانية إذ تم القيام باستخدام الأدوات المنهجية التي تتوافق مع الدراسة، وبعد جمع البيانات من أفراد عينة البحث ومرجعتها، ثم تفرغها وعرضها في جداول إحصائية لتبسيط عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات واستخلاص النتائج النهائية.

أولا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

المحور الثاني: كلما عملت القيادة التنظيمية على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار زادت مستويات الإبداع في المؤسسة .

جدول رقم (10) يمثل ما إذا كانت المؤسسة تشرك العمال في عملية إتخاذ القرار.

النسبة	التكرار	الإحتمالات	
		العينة	
53.33%	16	25	نعم
%53.19	2		- يحافظ على حماية مصالح المؤسسة
%6.67	12		- فهم أهداف المؤسسة من طرف العاملين
%40			تسهيل سير العمل
%46.81	22		لا
%100	47		المجموع

تظهر الشواهد الاحصائية في الجدول رقم 10 والمتعلقة بما إذا كانت المؤسسة تشرك العمال في عملية إتخاذ القرار بأن نسبة 53.19% أكدت على ذلك، في حين أن 46.81% يرون أن المؤسسة لا تشرك العمال في عملية إتخاذ القرار بينما نسبة 53.19% ما يعادل 16 مفردة منهم من يعادل 53.33% ترى بأنه يحافظ على حماية مصالح المؤسسة و2 مفردات فقط بنسبة 6.67 ترى بأنه يساهم في فهم أهداف المؤسسة من طرف العاملين، و12 مفردة بنسبة 40% أكدت على أنه يساهم في تسهيل تسير العمل ومنه عدد المجيبين بنعم كان 25 مفردة أما إجابتهم عن بدائل فكانت 30 إجابة بمنى اكثر من 25 مفردة وذلك راجع إلى تضخم العينة.

من خلال البيانات الموضحة أعلاه نستنتج أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء تقوم بإشراك بعض العمال في عملية إتخاذ القرارات وهم فئة الإطارات وأعاون التحكم مما يدل على أنها مؤسسة بيروقراطية محافظة تسعى للحفاظ على حماية مصالحها وفهم أهدافها ووضع تسهيلات لسير العمل، وهذا ما تنص عليه نظرية "ليكرت" في القيادة وهو تعامل المشرفين مع مرؤسيهم تعاملًا يتسم بالمشاركة الانسانية بعيدا عن الاوامر الرسمية الصارمة وإعطاء حرية أكبر لمرؤسيهم في إتخاذ القرار.

الجدول رقم (11): يمثل ما إذا كان الرئيس يقوم بإشراك العامل في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه

الإحتمالات		العينة		التكرار	النسبة
نعم	-يساهم في رفع روحك المعنوية	30	*12	63.83	29.27%
	-يدفعك إلى إقتراح أفكار جديدة		*12		
	-يجعلك تتبنى أساليب أفضل في العمل		*6		
	-يجعلك تتحكم أكثر في العمل		*11		
لا		17		36.17%	
المجموع		47		100%	

* لا يزال عدد العينة نفسه في المستوى الأول 30 مفردة لكن نظرا لإجابة المبحوثين على أكثر من إجابة 41 إجابة بالبدائل حدث تضخم العينة في المستوى الثاني.

بناء على شواهد الجدول رقم(11) والذي يتعلق بما إذا كان الرئيس يقوم بإشراك العامل في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه بأن نسبة 63.83% أكدت على ذلك، في حين 36.17% أقر بأن الرئيس لا يقوم بإشراك العامل في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه، بينما نسبة 63.83% ما يعادل 12 مفردة منهم، ما يعادل 29.27% ترى بأنه يساهم في رفع الروح المعنوية و12 مفردة أيضا ما يعادل 29.27% ترى بأنه يدفع العامل إلى إقتراح أفكار جديدة، في حين أن نسبة قليلة 14.63% ما يعادل 6 مفردات ترى بأنه يجعل العامل يتبنى أساليب أفضل في العمل و11 مفردة ما يعادل 26.83% ترى بأنه يجعل العامل يتحكم أكثر في العمل.

ومن خلال المعطيات الواردة أعلاه نستنتج أن المؤسسة تقوم بالسماح بمشاركة الموظفين بحيث أن مشاركة الرئيس لمرؤسيه في إتخاذ بعض القرارات يساهم في رفع روحهم المعنوية ويدفعهم إلى إقتراح أفكار جديدة ويجعلهم يتحكمون

أكثر في العمل ويتبنون أساليب أفضل، وهذا يعني أن المؤسسة تولي أهمية المشاركة للموظفين وإحترام آرائهم، وتسعى إلى تقبل إقتراحات العمال حتى يكون هناك تغيير في أداء العمل بأقل وقت وجهود.

الجدول رقم (12): يمثل ما إذا كان العامل يتلقى في مؤسسته التدريب في أساليب إتخاذ القرار

النسبة		التكرار		الإحتمالات	
				العينة	
3.70%	53.19%	1	25	نعم	
40.74%		11*		-الحفاظ على وتيرة العمل	
55.56%		15*		-تنمية روح الابتكار لدى العمال	
				-إيجاد الحلول لمشكلات العمل في الوقت المناسب	
46.81%		22		لا	
100%		47		المجموع	

* لا يزال عدد العينة نفسه في المستوى الأول 25 مفردة لكن نظرا لإجابة المبحوثين على أكثر من إجابة، 27 إجابة بالبدائل حدث تضخم العينة في المستوى الثاني.

-توضح البيانات الكمية في الجدول والمتعلقة بما إذا كان العامل يتلقى في مؤسسته للتدريب في أساليب إتخاذ القرار أن نسبة 53.19% ما يعادل 25 مفردة من مجتمع البحث وأكدوا ذلك في حين أن نسبة 46.81% ما يعادل 22 مفردة أقرت بعدم تلقي التدريب في أساليب إتخاذ القرار، وبنسبة للعمال الذين أجابوا بأنهم يتلقون التدريب في أساليب إتخاذ القرار بنسبة 3.70% ما يعادل 1 مفردة قالوا من أجل الحفاظ على وتيرة العمل، ونسبة 40.74% ما يعادل 11 مفردة أوضحوا بأنه من أجل تنمية روح الابتكار لدى العمال في حين نسبة 55.56% ما يعادل 15 مفردة قالوا أن لإيجاد الحلول لمشكلات العمل في الوقت المناسب.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة تخضع بعض العمال لتدريبات في أساليب إتخاذ القرار بحيث أن التدريبات تساهم في الحفاظ على وتيرة العمل، كما تساعد على إيجاد الحلول بمشكلات العمل في الوقت المناسب، وتقوم بتنمية روح الابتكار لدى العمال.

الجدول رقم (13): يمثل نوع القرارات التي تؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
68.09%	32	القرارات الفردية	
10.64%	5	القرارات الجماعية	
21.28%	10	قرارات الادارة العليا	
100	47	المجموع	

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (13) والمتعلقة بنوع القرارات التي تؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل أن نسبة 68.09% ما يعادل 32 مفردة من مجتمع البحث أرجعوا حدوث المشاكل في العمل إلى القرارات الفردية في حين نسبة 10.64% ما يعادل 5 مفردات أرجعوها إلى القرارات الجماعية، بينما نسبة 21.28% ما يعادل 10 مفردات أن سببها قرارات الادارة العليا.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن أغلب القرارات التي تؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل هي القرارات الفردية.

الجدول رقم (14): يمثل إذا كان عقد الإجتماعات يولد الإبداع داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الاحتمالات	
		العينة	
84.08%	42	نعم	-تخلق نوع من التفاهم والاصغاء
15.38%			-تسمح بإعطاء الفرص للإبتكار والابداع
28.85%			-تتيح الفرصة لطرح الأفكار ومناقشتها
7.69%			-تزيد من مجالات حرية التنفيذ لدى العاملين
10.64%	5	لا	
100%	47	المجموع	

*لا يزال عدد العينة نفسه في المستوى الأول 42 مفردة لكن نظرا لإجابة الباحثين على أكثر من إجابة، 52 إجابة بالبدائل حدث تضخم العينة في المستوى الثاني.

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (14) والمتمثل فيما إذا كان عقد الاجتماعات يولد الإبداع داخل المؤسسة أن نسبة 89.36% ما يعادل 42 مفردة من مجتمع البحث أكدوا ذلك وقالوا أن عقد الاجتماعات يولد الإبداع داخل المؤسسة في حين أن نسبة 10.64% ما يعادل 5 مفردات نفوا ذلك قالوا أن عقد الاجتماعات لا يولد الإبداع داخل المؤسسة، فبالنسبة للعمال الذين أكدوا ذلك وأجابوا بنعم أن عقد الاجتماعات يولد الإبداع داخل المؤسسة بنسبة 84.08% ما يعادل 25 مفردة لأنها تخلق نوع من التفاهم والإصغاء ونسبة 15.38% ما يعادل 8 مفردات قالوا أنها لا تسمح بإعطاء الفرص للإبتكار والإبداع وأما نسبة 28.85% ما يعادل 15 مفردة قالوا بأنها تتيح الفرصة لطرح الأفكار ومناقشتها في حين نسبة 7.69% ما يعادل 4 مفردات قالوا لأنها تزيد من مجالات حرية التنفيذ لدى العاملين.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يأيدون فكرة مساهمة عقد الاجتماعات في توليد الإبداع وذلك لتأثيرها الايجابي على العامل بحيث كل ما كان تبادل في الأفكار وتفاهم بين العمال كلما زادت نسبة الإبداع.

كما أنه يخلق نوع من التفاهم والإصغاء وأيضا لأنه يتيح الفرصة لطرح الأفكار ومناقشتها، كما تسمح بإعطاء الفرص للإبتكار والإبداع

جدول رقم(15): يمثل ما إذا كان التجديد والإبداع يلقي تشجيعا في هاته المؤسسة.

النسبة		التكرار		الاحتمالات	
				العينة	
43.24%	78.72%	16	37	نعم	
56.76%		21		-تحفيزات مادية	
21.28%		10		لا	
100%		47		المجموع	

توضح البيانات الكمية في الواردة في الجدول رقم (15) والمتعلقة بما إذا كان التجديد والإبداع يلقي تشجيعا في هاته المؤسسة أن نسبة 78.72% ما يعادل 37 مفردة أكدوا بأن الإبداع والتجديد يلقي التشجيع في هاته المؤسسة، بينما نسبة 21.28% ما يعادل 10 مفردات أكدوا بعدم تلقي التجديد والإبداع تشجيعا في المؤسسة، فبالنسبة

للعمل الذين أكدوا على أن التجديد والإبداع يلقي تشجيعا في هاته المؤسسة نسبة 43.24% منهم ما يعادل 16 مفردة قالوا بأنه يتجلى ذلك في تحفيزات مادية، أما نسبة 56.76% ما يعادل 21 مفردة قالوا بأنه يتجلى في تحفيزات معنوية.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء تقوم بتشجيع التجديد والإبداع ويتجلى ذلك في تحفيزات معنوية كما أن هناك تحفيزات مادية في بعض الاحيان مثل ما حدث في المؤسسة (دفع كل مستحقات، أداء مناسك العمرة لعمال في المؤسسة تقديرا على أداء عمله على أكمل وجه وتقديرا لتعبه).

جدول رقم (16): يمثل طريقة الرئيس في إختيار القرارات بشكل عام.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
يتخذ القرارات ثم يعلنها للعمال	20	42.55%	
يتخذ القرارات ثم يحاول إقناع العمال	06	12.77%	
يستشير العمال	05	10.64%	
يشرك بعض العمال	16	34.04%	
المجموع	47	100%	

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (16) والمتعلقة بطريقة الرئيس في إختيار القرارات بشكل عام أن نسبة 42.55% ما يعادل 20 مفردة من مجتمع البحث قالوا بأنه يتخذ قراراته ثم يعلنها للعمال، بينما نسبة 12.77% ما يعادل 6 مفردات قالو بأنه يتخذ قراراته ثم يحاول إقناع العمال بها.

في حين نسبة 10.64% ما يعادل 5 مفردات قالوا بأن رئيسهم يستشيرهم ثم يتخذ قراراته، أما نسبة 34.4% ما يعادل 16 مفردة قالوا بأنه يستشير بعض العمال فقط.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن رئيس مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء يقوم بإتخاذ قراراته بنفسه ثم يعلنها للعمال وفي بعض الاحيان يشرك بعض العمال فقط.

الجدول رقم(17): يوضح ما إذا كان يتم استدعاء العمال للإجتماعات العمل.

النسبة		التكرار		الإحتمالات	
				العينة	
%40.43	%80.85	19	38	نعم - سير العمل اليومي	
%8.51		04		-المشاكل داخل المؤسسة	
%14.89		07		-نشاطات لتطوير المؤسسة	
%17.02		08		-إستراتيجية خاصة بالمؤسسة	
%19.15		09		لا	
%100		47		المجموع	

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (17) والمتعلقة بما إذا كان يتم إستدعاء العمال لإجتماعات العمل أن نسبة %80.85 ما يعادل 38 مفردة من مجتمع البحث قالوا بأنه يتم إستدعاء العمال لإجتماعات العمل في حين أن نسبة %19.15 ما يعادل 9 مفردات نفوا ذلك وقالوا بأنه لا يتم إستدعاء العمال لإجتماعات العمل، وبنسبة للعمال الذين أكدوا على أنه يتم إستدعائهم لإجتماعات العمل نسبة %40.43 ما يعادل 19 مفردة قالوا بأنه من أكثر المواضيع المطروحة في الاجتماع هي سير العمل اليومي، أما نسبة %8.51 ما يعادل 4 مفردات أجابوا بأنه يتم طرح المشاكل الموجودة داخل المؤسسة في حين %14.89 ما يعادل 7 مفردات أجابوا بأنه يتم طرح نشاطات لتطوير المؤسسة، بينما %17.02 ما يعادل 8 مفردات أوضحوا أنه يتم مناقشة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أنه في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء يتم إستدعاء العمال لإجتماعات العمل حيث يقومون بطرح ومعالجة بعض المشاكل والنشاطات والإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كما يقومون بطرح سير العمل اليومي.

الجدول رقم(18): يمثل ما إذا كان إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار يساهم في نجاح المؤسسة.

النسبة		التكرار		الاحتمالات	
				العينة	
95.74	%70.21	33	45	نعم -يعمل على تفاددي الأخطاء في العمل	
%	%25.53	12		-يعمل على إكساب العاملين معارف جديدة	
%4.26		2		لا	
%100		47		المجموع	

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (18) والمتعلقة بما إذا كان إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار يساهم في نجاح المؤسسة بحيث أن نسبة 95.74% أكدت على ذلك، في حين 4.26% أقروا بأن إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار لا يساهم في نجاح المؤسسة ، بينما نسبة 95.74% ما يعادل 33 مفردة منهم، ما يعادل 70.21% ترى بأنه يعمل على تفادي الأخطاء في العمل و 12 مفردة بنسبة 25.53% أكدت على أنه يعمل على إكساب العاملين معارف جديدة.

ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء تعتمد بشكل كبير على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المسطرة وإنجاز المهام بالدقة المطلوبة، ومن خلال زيارتنا للمؤسسة وبالضبط فئة الاطارات لاحظنا بأن هناك تماسك أخوي ونوع من التفاهم والاصغاء وتبادل الأفكار بين العاملين وهذا ما يدل على عمل المؤسسة على ترسيخ ثقافة المشاركة في إتخاذ القرار وأنها تقدم جميع الصلاحيات للعمال لطرح الآراء ومناقشتها وإعطاء الفرص للإبداع والابتكار، بحيث مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرار يعمل على تفادي الأخطاء في عمل ويكسب العاملين معارف جديدة.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

المحور الثالث: كلما إتمدت القيادة التنظيمية على تفويض السلطة زادت الثقة بين الإدارة والعاملين في

المؤسسة.

الجدول رقم(19): يمثل ما إذا كان يتم تكليف العمال بأعمال ليست من مهامهم.

النسبة		التكرار		الاحتمالات	
				العينة	
32.26%	55.32%	10	26	نعم - ثقة رئيسك بك	
51.61%		*16		- كفاءتك في العمل	
16.13%		5		- طبيعة منصب عملك متعدد المهام	
44.68%				لا	
100%		47		المجموع	

لا يزال عدد العينة نفسه في المستوى الأول 26 مفردة لكن نظرا لإجابة المبحوثين على أكثر من إجابة،

(31 إجابة) بالبدائل حدث تضخم العينة في المستوى الثاني.

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول(19) والمتعلقة بما إذا كان يتم تكليف العمال بأعمال ليست من مهامهم بأن نسبة 55.32% أكدت على ذلك، في حين 44.68% أقروا بأن المسؤول لا يكلفهم بأعمال ليست من مهامهم، بينما نسبة 55.32% ما يعادل 10 مفردات منهم ما يعادل 32.26% يرجعون ذلك إلى ثقة الرئيس بهم، و16 مفردة ما يعادل 51.61% يرجعون ذلك إلى كفاءتهم بالعمل، و5 مفردات ما يعادل 16.13% يرجعون ذلك إلى طبيعة منصب عملهم متعدد المهام.

ومن خلال المعطيات أعلاه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتكليف فئة معينة وذلك راجع إلى كفاءة في العمل والمؤهلات العلمية والخبرة وكعامل ثاني متعلق بثقة الرئيس بمؤسسيه وهذا ما يساهم في نجاح المؤسسة وتحسين سمعتها وإستقرار العاملين في العمل، وكما أوضحنا هذا في مصادر القيادة على أنها تقوم على معرفة الفنية أو الخبرة فكلما أصبح الفرد خبيرا في عمله كلما أصبح يمتلك صلاحيات أكثر للوصول إلى سلطة القيادة في ذلك العمل، في حين أن

العمال الذين لا يتم تكليفهم بأعمال ليست من مهامهم فئة متقاربة مع الذين يتم تكليفهم بأعمال ليست من مهامهم وهذا راجع إلى طبيعة منصب العامل وعدم تعويل المدير على قدراتهم.

الجدول رقم(20): يمثل ما إذا كان الرئيس يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعمال.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات / العينة
70.21%	33	نعم
29.79%	14	لا
100%	47	المجموع

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول والمتعلقة بما إذا كان الرئيس يقوم بتفويض بعض الصلاحيات إلى العمال، إن نسبة 70.21% ما يعادل 33 مفردة، يقرون بأن الرئيس يقوم بتفويض بعض الصلاحيات إلى العمال في حين تؤكد نسبة 29.79% ما يعادل 14 مفردة أن الرئيس لا يمنح العمال بعض الصلاحيات.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن الرئيس هذه المؤسسة يفوض لعماله بعض الصلاحيات وذلك راجع إلى ثقة الكبيرة التي يضعها هذا الأخير في عماله، وهذا ما أكدت عليه نظرية Z بحيث ترى أن ثقة تتبع بواسطة الممازحة والمشاركة والتعاون والايتمان بأن التنازل والتضحية لصالح أحد هذه الأطراف سيفيد الجميع.

الجدول(21): يمثل شعور العامل عندما يفوض له رئيسه إنجاز بعض المهام.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات / العينة
38.30%	18	-بالمكانة في المؤسسة
17.02%	8	-بالرضا عن العمل
44.68%	21	-الإحساس بالانتماء للمؤسسة
100%	47	المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول والمتعلقة بشعور العامل عندما يفوض له رئيسه إنجاز بعض المهام أن نسبة 38.30% ما يعادل 18 مفردة يشعرون بالمكانة في المؤسسة ونسبة 17.02% ما يعادل 8 مفردات يشعروهم بالرضا عن العمل، أما نسبة 44.68% ما يعادل 21 مفردة فيشعروهم ذلك بالانتماء إلى المؤسسة.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن تفويض الرئيس لعماله بإنجاز بعض المهام يشعرهم ذلك بإحساس بالإنتماء للمؤسسة كما أن بعض العمال يشعرهم ذلك بالمكانة في المؤسسة وهذا من شأنه أن يعزز علاقات الاحترام بين الرئيس والمرؤوسين.

الجدول رقم(22): يمثل تقييم علاقة العامل بمسؤوله المباشر.

الإحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة
علاقة عمل	27	57.45%	
علاقة صداقة	0	0%	
علاقة عمل وصداقة	20	42.55%	
المجموع	47	100%	

توضح البيانات الكمية في الجدول والمتعلقة بتقييم علاقة العامل بمسؤوله المباشر أن نسبة 57.45% ما يعادل 27 مفردة من مجتمع البحث يعتبرون العلاقة علاقة عمل فقط، في حين نسبة 42.55% ما يعادل 20 مفردة فيعتبرون أن العلاقة علاقة عمل وصداقة معا.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن علاقة العامل بمسؤوله المباشر هي في الأغلب علاقة عمل فقط، في حين أن بعض العمال يرون بأن علاقتهم بمسؤولهم المباشر هي علاقة عمل وصداقة في نفس الوقت.

الجدول رقم(23): ما إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين.

النسبة		التكرار		الإحتمالات	
55.32%	82.98%	26	29	نعم	
14.89%		7		- شخصية الرئيس وكيفية تعامله مع الموظفين	
12.77%		6		- التزام العمال واحترامهم لخصوصية وسرية العمل	
17.02%		8		لا	
100%		47		المجموع	

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتعلقة بما إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين أن نسبة 82.98% ما يعادل 39 مفردة قالوا أنه توجد ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤوسين في حين أن نسبة 17.02% ما يعادل 8 مفردات قالوا أنه لا توجد ثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، فبالنسبة للعمال الذين أجابوا بأنه توجد ثقة بين الرئيس ومرؤوسيه، نسبة 55.32% ما يعادل 26 مفردة أرجعوا ذلك إلى شخصية الرئيس وكيفية تعامله مع الموظفين، بينما نسبة 14.89% ما يعادل 7 مفردات أرجعوا ذلك إلى إلتزام العمال واحترامهم لخصوصية وسرية العمل، أما نسبة 12.77% ما يعادل 6 مفردات قالو أنه راجع إلى كفاءة العاملين وتأهيلهم العالي.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية يضعون كامل ثقتهم في رئيسهم ثقة متبادلة بين الرئيس ومرؤوسين وهذا ما يوضحه "ليكرت" في النظام الإجماعي المشارك بحيث تربطهم ثقة مطلقة ويتم تبادل المعلومات باستمرار، وذلك راجع إلى شخصية الرئيس وكيفية تعامله مع الموظفين كما يمكن أن يكون راجع إلى إلتزام العمال واحترامهم لخصوصية وسرية العمل أو يعود ذلك لكفاءة العاملين وتأهيلهم العالي.

الجدول رقم (24): يمثل شعور العامل عند وضع الرئيس ثقته به.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات / العينة
59.57%	28	- بالعمل بجدية
21.28%	10	- بالتحفيز
19.15%	9	- بالإنضباط والإلتزام
100%	47	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (24) والمتعلقة بشعور العامل عند وضع الرئيس ثقته به أن نسبة 59.57% ما يعادل 28 مفردة يشعرون بالعمل والجدية في حين أن نسبة 21.28% ما يعادل 10 مفردات أجابوا بأنهم يشعرون بالتحفيز، بينما نسبة 19.15% ما يعادل 9 مفردات فيشعرون بالإنضباط والإلتزام وهم نسبة قليلة جدا.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن أغلب العمال يشعرون بالعمل والجدية عند وضع الرئيس ثقته بهم كما أن هنالك بعض العمال يشعرون ذلك بالتحفيز والإنضباط والإلتزام داخل العمل.

الجدول رقم (25): ما إذا كان للعامل الرغبة في تولي مهام إضافية نتيجة ثقة الرئيس به.

النسبة	التكرار	الإحتمالات / العينة
25.53%	12	نعم - تعويل المدير على قدراتك - طموحاتك الشخصية - البحث عن الترقية - تحقيق أهداف المؤسسة الوظيفة المفوضة تتلائم مع إختصاصك
55.32%	26	
8.51%	4	
6.38%	3	
14.89%	7	
0%	0	
44.68%	21	لا
100%	47	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول والمتمثلة فيما إذا كان للعامل الرغبة في تولي مهام إضافية نتيجة ثقة الرئيس به أن نسبة 55.32% ما يعادل 26 مفردة من مجتمع البحث قالوا أن لهم الرغبة في تولي مهام إضافية نتيجة

ثقة الرئيس بهم، في حين أن نسبة 44.68% ما يعادل 21 مفردة نفوا لك وقالو بأنهم ليست لهم الرغبة في تولي مهام إضافية نتيجة ثقة الرئيس بهم، وبنسبة للعمال الذين أجابوا بنعم وقال أن لهم الرغبة في تولي مهام إضافية نتيجة ثقة الرئيس بهم، نسبة 25.53% ما يعادل 12 مفردة أرجعوا ذلك إلى تعويل المدير على قدراتهم. ونسبة 8.51% ما يعادل 4 مفردات قالوا بأنه راجع إلى طموحاتهم الشخصية، وأما ونسبة 6.38% ما يعادل 3 مفردات قالوا بأنهم من يبحثون عن الترقية في حين أن نسبة 14.89% ما يعادل 7 مفردات أرجعوا إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء أن بعض عمال المؤسسة لهم الرغبة في تولي مهام إضافية نتيجة ثقة الرئيس بهم وذلك لتعويل المدير على قدراتهم كما يمكن أن يكون من أجل طموحاتهم الشخصية أو لهم الرغبة في أداء مهام إضافية بحثا عن الترقية أو لتحقيق أهداف المؤسسة كما أن هناك بعض العمال ليس لهم الرغبة في أداء مهام إضافية بل يكتفون بأداء مهامهم فقط.

الجدول رقم (26): يمثل منبع ثقة الرئيس بمؤسسه.

النسبة	التكرارات	العينة	الإحتمالات
23.40%	11	- مرونة الهيكل التنظيمي	
36.17%	17	- شخصية الرئيس وافتتاحه	
40.43%	19	- الانضباط التنظيمي العالي داخل المؤسسة	
100%	47	المجموع	

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (26) والمتعلقة بمنبع ثقة الرئيس بمؤسسه أن نسبة 23.40% ما يعادل 11 مفردة من مجتمع البحث أرجعوا ذلك إلى مرونة الهيكل التنظيمي أما نسبة 36.17% ما يعادل 17 مفردة أرجعوا ذلك إلى شخصية الرئيس وافتتاحه فيما يرى أغلبية الذين يمثلون نسبة 40.43% ما يعادل 19 مفردة بأنه راجع إلى الانضباط التنظيمي العالي داخل المؤسسة.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن الإنضباط التنظيمي العالي داخل المؤسسة هو أساس ثقة الرئيس بمؤسسه، كما أن شخصية الرئيس وافتتاحه هي منبع ثقة الرئيس بمؤسسه كما يمكن أن تكون بسبب مرونة الهيكل التنظيمي.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.

المحور الرابع: كلما إتمدت القيادة على الإتصال غير الرسمي حلت الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية الصارمة في المؤسسة.

الجدول رقم(27): يمثل نمط الإتصال الأكثر استخداما في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات / العينة
10.64%	5	النازل
31.91%	15	الصاعد
8.51%	4	الأفقي
48.94%	23	جميع الإتجاهات
100%	47	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (27) والمتعلقة بنمط الإتصال الأكثر إستخداما في المؤسسة أن نسبة 10.64% ما يعادل 5 مفردات قالوا النمط النازل هو الأكثر إستخداما في المؤسسة بينما نسبة 31.91% ما يعادل 15 مفردة يرون بأن النمط الصاعد هو النمط الأكثر إستخداما، ونسبة 8.51% ما يعادل 4 مفردات قالو بأنه النمط الأفقي هو الأكثر إستخداما، فحين ترى الأغلبية والمثلة في 48.94% ما يعادل 23 مفردة بأن نمط جميع الإتجاهات هو نمط الاكثر إستخداما في المؤسسة .

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن نمط الإتصال الأكثر إستخداما هو نمط جميع الإتجاهات، كما أن هنالك فئة من العمال يرون بأن النمط الأكثر إستخداما هو النمط الصاعد.

الجدول رقم(28): يمثل طبيعة علاقة الإتصال السائدة في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	العينة	الإحتمالات
70.21%	33		رسمية
4.26%	2		غير رسمية
25.53%	12		معا
100%	47		المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (28) والمتعلقة بطبيعة الإتصال السائدة في المؤسسة بأن نسبة 70.21% ما يعادل 33 مفردة يرون بأن طبيعة علاقة الإتصال السائدة في المؤسسة رسمية و 4.26% ما يعادل 2 مفردتين يرون بأن طبيعة علاقة الإتصال في المؤسسة غير رسمية في حين أن نسبة 25.53% ما يعادل 12 مفردة يرون أن طبيعة العلاقة في المؤسسة رسمية وغير رسمية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة تقوم على فئتين فئة تعتمد على الإتصالات الرسمية التي من شأنها أن تساهم في إنضباط العاملين في العمل وتفادي الخلافات والمشاكل وفئة توفيق بين الإتصالات الرسمية والغير رسمية وذلك بالالتزام التنظيمي والمرونة في علاقتهم مع الاخرين.

الجدول رقم(29): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على منظومة إتصالية فعالة.

النسبة	التكرار	العينة	الإحتمالات
78.72%	37	40	نعم
6.38%	3		-فتح قنوات الاتصال
			-الإعتماد على قنوات الاتصال الغير الرسمية
14.89%	7		لا
100%	47		المجموع

توضح الشواهد الإحصائية في الجدول رقم(29) والمتعلقة بما إذا كانت المؤسسة تعتمد على منظومة إتصالية فعالة حيث أن نسبة 85.11% من أفراد العينة يقرون بإعتماد المؤسسة على منظومة إتصالية فعالة، في حين أن نسبة 14.89% يرون بأن المؤسسة لا تعتمد على منظومة إتصالية فعالة، ونسبة 78.72% من أفراد العينة يرون

أن المؤسسة تعتمد على منظومة إتصالية فعالة من خلال فتح قنوات الإتصال، و في المقابل 6.38% يرون أن المؤسسة تعتمد على قنوات الإتصال الغير رسمية.

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه يمكن القول أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على شبكة الإتصالات الرسمية بأنواعها فالإتصال له دور أساسي في المؤسسة فهو يسهل إيصال المعلومات إلى العاملين ويوفر الوقت بأقل جهد وتكلفة ويساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وخلق التعاون المشترك بين الأفراد الذي يؤدي بدوره إلى توطيد العلاقات بين العاملين.

الجدول رقم(30): يمثل ما إذا كانت فعالية الإتصال تساعد الموظفين على فهم أهداف التنظيم.

النسبة		التكرار		الإحتمالات	
				العينة	
44.68%	95.74%	21	45	نعم	
6.38%		3		-يساهم في رفع مستوى الاداء	
17.02%		8		-يساهم في تصحيح الاخطاء	
27.66%		13		-يخلق جو من التعاون بين العاملين	
4.26%		2		لا	
100%		47		المجموع	

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم(30) والمتعلقة بما إذا كانت فعالية الإتصال تساعد الموظفين على فهم أهداف التنظيم، نجد أن نسبة 95.74% يؤكدون أن فعالية الإتصال تساعدهم على فهم أهداف التنظيم، في حين أن نسبة 4.26% يرون بأن فعالية الاتصال لا تساعد العمال على فهم أهداف التنظيم، ونسبة 44.68% يرون أن فعالية الإتصال تساهم في رفع مستوى الأداء، في حين أن نسبة 6.38% يرون أن فعالية الإتصال تساهم في تصحيح الأخطاء، ونسبة 17.02% يرون بأن فعالية الإتصال تخلق جو من التعاون بين العاملين و 27.66% يرون أن فعالية الاتصال تسهل وصول المعلومات إلى العاملين.

ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه يمكن القول أن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تولي أهمية كبيرة للإتصال بحيث تعتبره وسيلة لفهم أهداف التنظيم، ورفع من خلاله مستوى أداء العاملين

وتجنبهم الوقوع في الاخطاء، إذ يعتبر الإتصال الركيزة الأساسية في حياة المنظمات فالإتصالات الفعالة تساهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة المساهمة في إتخاذ القرارات الهامة، والقيام بتنسيق الجهود في المنظمات وتوجيه الأفراد العاملين، كما أنه يخلق جو من التعاون بين العاملين ويسهل وصول المعلومات إلى العاملين.

الجدول رقم(31): يمثل إذا ما كان نمط الإتصال في المؤسسة كاف لتحقيق الرقابة الذاتية.

النسبة	التكرارات	الإحتمالات العينة
76.60%	36	نعم
23.40%	11	لا
100%	47	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم(31) والمتعلقة بما إذا كان نمط الإتصال في المؤسسة كاف لتحقيق الرقابة الذاتية، بأن نسبة 76.60% يؤكدون أن نمط الإتصال في المؤسسة كاف لتحقيق الرقابة الذاتية، في حين أن نسبة 23.40% من العمال يرون أن نمط الاتصال ليس وحده كافي لتحقيق الرقابة الذاتية.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة تؤيد الإتصال لما له من فوائد إيجابية على المؤسسة فهو يساهم في تحسين علاقات العمال ببعضهم البعض فعلى المؤسسة نشر بعض القيم التي تساعد على تحسين العلاقات بين العاملين وإهتمام المؤسسة بخلق القيم الادارية يكون طريقا، جيدا ووسيلة مناسبة لتحقيق العدالة التنظيمية، ورفع الروح المعنوية بين العاملين وتحقيق نسبة الرضا، كما أن القيم في المؤسسة تعزز الدور الاجتماعي وتعزز روح المسؤولية لدى العمال إتجاه المؤسسة.

الجدول رقم(32): يمثل إذا ما كانت الرقابة الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة

النسبة	التكرارات	الإحتمالات	
		العينة	
80.85%	38	نعم	
19.15%	9	لا	
100%	47	المجموع	

ترجم المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (32) والمتعلقة بما إذا كانت الرقابة الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة حيث أكدت 38 مفردة بنسبة 80.85% بأن الرقابة الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة، أما 9 مفردات بنسبة 19.15% أقرت بأن الرقابة الذاتية ليست المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة.

وعليه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يؤيدون فكرة الرقابة الذاتية كمعيار اساسي لنجاح المؤسسة فهي دليل عن الوعي المهني بحيث تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة وتحقيق وتطوير التنظيمي وبالتالي تتجسد القيادة التنظيمية في المؤسسة.

الجدول رقم(33): يمثل ما إذا كانت المؤسسة تدعم الإتصالات بين العاملين.

النسبة	التكرار	الإحتمالات	
		العينة	
31.91%	15	36	نعم
76.60%			يساهم في إختيار أفضل البدائل للمشكلات المطروحة
19.15%			يحقق إنسائية المعلومات
25.53%	12		يقلل من هدر الوقت والمجهودات
23.40%	11	لا	
100%	47	المجموع	

بناء على الشواهد الجدول رقم (33) المتعلقة بما إذا كانت المؤسسة تدعم الإتصالات بين العاملين حيث أكدت 36 مفردة بنسبة 76.60% على أن المؤسسة تدعم الاتصالات بين العاملين، في حين أن 11 مفردة بنسبة 23.40% أقرت بأن المؤسسة لا تدعم الإتصالات بين العاملين، بينما نسبة 76.60% ما يعادل 15 مفردة منهم ما يعادل 31.91% ترى بأنه يساهم في إختيار افضل البدائل للمشكلات المطروحة، و 9 مفردات ما يعادل

19.15% ترى بأنه يحقق إنسائية المعلومات، في حين أن 12 مفردة ما يعادل 25.53% ترى بأنه يقلل من هدر الوقت والمجهودات.

وعليه نستنتج أن المؤسسة تدعم الإتصالات بين العاملين لتطوير أهداف المؤسسة وإختيار أفضل البدائل للمشكلات المطروحة كما أن الاتصالات تحقق إنسائية المعلومات وتقلل من هدر الوقت والمجهودات.

الجدول رقم(34): يمثل تقييم العمال لعملية الإتصال داخل المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات / العينة
65.96%	31	1-فعالة
8.51%	4	2-غير فعالة
6.38%	3	3-سريعة
8.51%	4	4-بطيئة
4.26%	2	5-مجملة بالمعلومات
6.38%	3	6-شحيحة من المعلومات
100%	47	المجموع

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم(34) والمتعلقة بتقييم العمال لعملية الإتصال داخل المؤسسة بأن نسبة 65.96% ما يعادل 31 مفردة ترى بأنها فعالة و8.51% ما يعادل 4 مفردات ترى بأنها غير فعالة و6.38% ما يعادل 3 مفردات ترى بأنها سريعة و8.51% ما يعادل 4 مفردات ترى بأنها بطيئة و4.26% ما يعادل 2 مفردتين ترى بأنها مجملة بالمعلومات و6.38% ما يعادل 3 مفردات ترى بأنها شحيحة من المعلومات.

ومن خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج أن المؤسسة تقوم على فعالية الإتصال وذلك بإجابة معظم العمال وتقييمهم لعملية الإتصال على أنها فعالة في ظل وجود نظام سليم للإتصال، بمعنى أنه عندما يكون هناك نظام ثابت من شأنه أن يساهم في ممارسة كافة العمليات كإتخاذ القرار والتنسيق والتوجيه، لذلك تعتمد المؤسسات على الإتصال كبعد مهم لتنشأة العامل تنشأة تتوافق مع أهدافها، في حين أن عمال المؤسسة إختلفوا في الإجابات فكانت إجاباتهم متقاربة نوعا ما فيها يخص البدائل الأخرى.

الجدول رقم(35): يمثل الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرئيس.

النسبة	التكرار	الإحتمالات / العينة
44.68%	21	1-مقالة
19.15%	9	2-تقارير
2.13%	1	3-اتصال هاتفي
10.64%	5	4-طلب خطي
23.40%	11	5-إتصال مباشر شفهي
100%	47	المجموع

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم(35) والمتعلقة بالوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرئيس بأن نسبة 44.68% ما يعادل 21 مفردة ترى بأن المقابلة هي الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرئيس، في حين أن 19.15% ما يعادل 9 مفردات ترى بأن التقارير هي الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرئيس، أما نسبة 10.64% ما يعادل 5 مفردات ترى بأن الطلب الخطي هو الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرئيس، و23.40% ما يعادل 11 مفردة ترى بأن الإتصال المباشر الشفهي هو الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرئيس.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول نستنتج أن الوسيلة الأكثر فعالية في الإتصال بالرئيس في المؤسسة وهي المقابلة بحيث نلاحظ أن هناك مرونة في التعامل بين الرئيس ومروسيه ولولا شخصية القائد الديمقراطية وإنفتاحه لما كانت المقابلة هي الوسيلة الأكثر فعالية.

الجدول رقم(36): يمثل ما إذا كانت المعلومات التي تصل من الرئيس واضحة.

النسبة		التكرار		الإحتمالات		العينة
%85.11		40				نعم
%10.64	%14.89	5	7	عدم وجود قنوات إتصال واضحة		لا
%4.26		2		غموض مضمون الرسالة		
%100		47				المجموع

بناء على شواهد رقم (36) والمتعلقة بما إذا كانت المعلومات التي تصل من الرئيس واضحة بأن نسبة %85.11 ما يعادل 40 مفردة أكدت على أن المعلومات التي تصل من الرئيس واضحة، في حين أن %14.89 ما يعادل 7 مفردات أقرت بأن المعلومات التي تصل من الرئيس غير واضحة بينما نسبة %14.89 ما يعادل 5 مفردات منهم ما يعادل %10.64 ترى بأن عدم وضوح المعلومات يعود إلى عدم وجود قنوات اتصال واضحة و%4.26 ما يعادل مفردتين ترى بأن عدم وضوح المعلومات يعود إلى غموض مضمون الرسالة.

من خلال البيانات الموضحة أعلاه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يؤكدون بأن المعلومات التي تصل من الرئيس واضحة بحيث أن وضوح المعلومات يساهم في إنجاز المهام المطلوبة بدقة عالية وبالتالي تحقيق التميز والتطوير التنظيمي، وفئة قليلة من تقر بأن المعلومات التي تصل من الرئيس غير واضحة وذلك راجع إلى عدم وجود قنوات إتصال واضحة وغموض في مضمون الرسالة.

الجدول رقم(37): يمثل ما إذا كان الإتصال داخل المؤسسة مفيد.

النسبة		التكرار		الإحتمالات		العينة
%55.32		26				1-تحقيق أهداف الدراسة
%27.66		13				2-الراحة النفسية للعامل
%17.02		8				3-التخفيف من اكرهات التنظيم
%100		47				المجموع

توضح معطيات الواردة في الجدول رقم(37) والمتعلقة بما إذا كان الإتصال داخل المؤسسة مفيد بأن نسبة %55.32 ما يعادل 26 مفردة ترى بأنه مفيد من ناحية تحقيق أهداف الدراسة، و%27.66 ما يعادل 13

مفردة ترى بأنه مفيد من ناحية الراحة النفسية للعامل، أما 17.02% ما يعادل 8 مفردات ترى بأنه مفيد من ناحية التخفيف من إكراهات التنظيم.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة يؤكدون على فوائد الإتصال من ناحية تحقيق أهداف الدراسة وهذا يبرهن على سعي العمال لتحقيق النجاح والتطوير ومن جهة أخرى مفيد من ناحية الراحة النفسية للعامل وهذا يدل على رضا عن العمل.

الجدول رقم(38): يمثل الطريقة الشائعة في الإتصال بالرئيس داخل المؤسسة.

الإحتمالات	العينة	التكرار	النسبة
1-طريقة شفوية	29	61.70%	
2-طريقة كتابية	18	38.30%	
المجموع	47	100%	

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (38) والمتعلقة بالطريقة الشائعة في الإتصال بالرئيس داخل المؤسسة بأن نسبة 61.70% ما يعادل 29 مفردة ترى بأن الطريقة الشائعة في الإتصال بالرئيس هي الطريقة الشفوية، في حين أن نسبة 38.30% ما يعادل 18 مفردة ترى بأن الطريقة الشائعة في الإتصال بالرئيس هي الطريقة الكتابية.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن مؤسسة صندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية تعتمد على منظومة إتصالية فعالة وذلك بفتح قنوات الإتصال فمن خلال إجابة أغلب العمال بالطريقة الشفوية في تواصلهم مع الرئيس هذا يدل على أن المسؤول ذو شخصية كاريزمية (ديمقراطي)، في حين أن هناك فئة معينة من أجاب بطريقة الكتابية.

الجدول رقم (39): يمثل ما إذا كان العامل يعاني من نقص الإتصال مع المسؤول في العمل.

النسبة		التكرار		العينة	الإحتمالات
%14.89	%25.33	7	12	1- طبيعة العمل	نعم
%4.26		2		2- رغبتك	
%6.38		33		3- رغبته	
%74.47		35		لا	
%100		47		المجموع	

توضح المعطيات الواردة في الجدول رقم (39) والمتعلقة بما إذا كان العامل يعاني من نقص الإتصال مع المسؤول في العمل بأن نسبة 25.53% ما يعادل 12 مفردة أكدوا على أنهم يعانون من نقص الإتصال مع المسؤول في العمل في حين أن نسبة 74.47% ما يعادل 35 مفردة أقروا بأنهم لا يعانون من نقص الإتصال مع المسؤول، بينما نسبة 25.53% ما يعادل 7 مفردات منهم ما يعادل 14.89% يرجعون ذلك إلى طبيعة العمل، و 4.26% ما يعادل مفردتين يرجعون ذلك إلى رغبة العامل و 6.38% ما يعادل 3 مفردات يرجعون ذلك إلى رغبة المسؤول.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية عمال المؤسسة لا يعانون من نقص الإتصال مع المسؤول وذلك راجع إلى شخصية القائد الديمقراطية وإنضباط العمال والتزامهم في العمل، وفئة قليلة من أقرت بنقص الإتصال مع المسؤول في العمل وهذا راجع إلى طبيعة العمل ورغبة المسؤول أو رغبة العمال.

الجدول رقم(40): يمثل ما إذا كان العامل يعاني من نقص الإتصال مع الزملاء في العمل.

النسبة		التكرار		الإحتمالات	
12.77%	25.33%	6	12	1- طبيعة العمل	نعم
4.26%		2		2- رغبتك	
8.51%		4		3- رغبتهم	
74.47%		35		لا	
100%		47		المجموع	

توضح المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم(40) والمتعلقة بما إذا كان العامل يعاني من نقص الإتصال مع الزملاء في العمل بأن نسبة 25.53% ما يعادل 12 مفردة أكدوا على أنهم يعانون من نقص الإتصال مع الزملاء في العمل في حين ا، نسبة 74.47% ما يعادل 35 مفردة أفروا بأنهم لا يعانون من نقص الإتصال مع الزملاء في العمل، بينما نسبة 25.53% ما يعادل 6 مفردات منهم ما يعادل 12.77% يرجعون ذلك إلى طبيعة العمل و4.26% ما يعادل مفردتين يرجعون ذلك إلى رغبة العامل، و8.51% ما يعادل 4 مفردات يرجعون ذلك إلى رغبة الزملاء.

ومن خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن معظم عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية تربطهم علاقات أخوية وما يميز علاقاتهم هو المرونة في التعامل والشفافية، وهذا ملاحظناه خلال زيارتنا للمؤسسة وما صرحت به إحدى المبحوثات في فئة الاطارات بقولها عن زملائها في العمل بأنها تربطهم علاقة صداقة وعمل وهذا ما يخلق نوع من التفاهم والتعاون فيما بينهم.

الجدول رقم(41): يمثل طبيعة الرقابة السائدة في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الإحتمالات / العينة
68.09%	32	1- صارمة
25.53%	12	2- مرنة
4.26%	2	3- الذاتية
2.13%	1	4- غير موجودة إطلاقاً
100%	47	المجموع

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (41) والذي يتعلق بطبيعة الرقابة السائدة في المؤسسة بأن نسبة 68.09% ما يعادل 32 مفردة ترى بأنها صارمة و 25.33% ما يعادل 12 مفردة ترى بأنها مرنة و 4.26% ما يعادل مفردتين ترى بأنها ذاتية و 2.13% ما يعادل مفردة واحدة ترى بأنها غير موجودة إطلاقاً.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج أن أغلبية عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية يكدون على وجود رقابة صارمة داخل المؤسسة وهذا ما يدفعهم إلى التحكم أكثر في العمل والانضباط، في حين أن هناك فئة معينة من أكدت على وجود رقابة مرنة إلا وهي فئة الإطارات التي تعمل جاهدة لتحقيق التميز وذلك من خلال مرونتهم في التعامل، كما أن فئة قليلة من أجابت بالرقابة الذاتية وهذا راجع إلى شخصية العامل اللامبالي أو موظف من فئة الاطارات العليا.

الجدول رقم(42): يمثل ما إذا كانت الرقابة آلية أساسية.

النسبة		التكرار		الإحتمالات	
48.94%	95.74%	23	45	نعم	
12.77%				1-تحافظ على انضباط العاملين في العمل	
12.77%				2-تكشف عيوب والاطفاء في العمل	
21.28%				3-تميز بين العامل الفعال والغير افعال	
		10		4-تنجح في تقليل التسبب والاهمال في العمل	
4.26%		2		لا	
100%		47		المجموع	

تظهر المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (42) والمتعلقة بما إذا كانت الرقابة آلية أساسية بأن نسبة 95.74% ترى بأن الرقابة آلية أساسية في حين 4.26% ترى بأن الرقابة ليست آلية أساسية، بينما نسبة 95.74% ما يعادل 23 مفردة منهم ما يعادل 48.94% ترى بأنها تحافظ على إنضباط العاملين في العمل، و6 مفردات ما يعادل 12.77% ترى بأنها تكشف العيوب والأخطاء في العمل و6 مفردات أيضا ما يعادل 12.77% ترى بأنها تميز بين العامل الفعال والغير الفعال، و10 مفردات ما يعادل 21.28% ترى بأنها تنجح في تقليل التسبب والاهمال في العمل.

وعليه نستنتج بأن أغلبية عمال المؤسسة يعتبرون الرقابة آلية أساسية لتقديم الخدمة وأحد مفاتيح تحقيق النجاح والتطور فيها يسهل تسير العمل وتحقيق المؤسسة أهدافها وتساهم في الانضباط والالتزام التنظيمي والإستقرار وتنجح في تقليل التسبب والإهمال في العمل، وتميز أيضا بين العامل الفعال والغير فعال كما أنها تكشف العيوب والأخطاء في العمل.

الجدول رقم(43): يمثل طبيعة الرقابة التي يتخذها العمال من أجل تسيير الحسن للعمل.

النسبة		التكرار		الإحتمالات	
8.51%	19.15%	4	9	1 تعبر عن ثقة المتبادلة بينك وبين الادارة	
2.13%		1		2 دليل على الوعي المهني	
8.51%		4		3 دليل على غلبة الضمير المهني	
40.43%		19		صارمة	
38.30%		18		مرنة	
2.13%		1		غير موجودة إطلاقا	
100%		47		المجموع	

تظهر الشواهد الاحصائية في الجدول رقم(43) والمتعلقة بطبيعة الرقابة التي يجذبها العمال من أجل التسيير الحسن للعمال بأن نسبة 19.15% ما يعادل 9 مفردات ترى بأن طبيعة الرقابة المحبذة في العمل هي الرقابة الذاتية، ونسبة 40.43% ما يعادل 19 مفردة تحبذ الرقابة الصارمة، ونسبة 38.30% ما يعادل 18 مفردة تحبذ الرقابة المرنة بينما نسبة 19.15% ما يعادل 4 مفردات منهم ما يعادل 8.51% تحبذ الرقابة الذاتية لكونها تعبر عن ثقة المتبادلة بين العامل والإدارة، ونسبة 2.13% ما يعادل مفردة واحدة تحبذ الرقابة الذاتية لكونها دليل على الوعي المهني، ونسبة 8.51% ما يعادل 4 مفردات تحبذ الرقابة الذاتية لكونها دليل على غلبة الضمير المهني.

نستنتج من الجدول أعلاه أن عمال مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء يجذبون الرقابة الصارمة والمرنة بنسب متقاربة فالرقابة الصارمة تحقق الإلتزام التنظيمي والانضباط داخل المؤسسة وتنجح في تقليل التسبب والإهمال في العمل، في حين أن الرقابة المرنة تمكن المؤسسة من تسيير نشاطاتها في ظل تعدد المواقف، وتساهم في وضع إستراتيجيات بديلة للتكيف مع الأوضاع الطارئة وهذا ما يجعل المؤسسة متميزة ويساعدها في تحقيق الشفافية والنزاهة وتحقيق الاستقرار التنظيمي والتفاعل الايجابي مع الأحداث والقضايا المحيطة في حين أن نسبة ضئيلة من تحبذ الرقابة الذاتية لكونها تعبر عن الثقة المتبادلة بين العامل والاداري ودليل على غلبة الضمير المهني والوعي المهني.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

للتأكد من الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها كلما عملت القيادة التنظيمية على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار زادت مستويات الابداع في المؤسسة، فقد بينت نتائج الجدول رقم (11) أن غالبية مفردات العينة وبنسبة 63.83% أكدوا على سماح الرئيس بمشاركة الموظفين في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه، وهذا الامر من شأنه أن يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال ويدفعهم إلى إقتراح أفكار جديدة ويجعلهم يتحكمون أكثر في العمل.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (13) أن أغلب القرارات التي تؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل هي القرارات الفردية بنسبة 68.09%، وهذا يساهم في خلق نوع من الخلافات بين العمال واللا مبالاة.

ولقد بينت أيضا نتائج الجدول رقم (14) أن غالبية مفردات العينة وبنسبة 89.36% أكدوا على أن عقد الاجتماعات يولد الابداع داخل المؤسسة، وهذا الامر من شأنه أن يخلق نوع من التفاهم والإصغاء ويتيح الفرصة لطلح الافكار ومناقشتها، ويعود بالفائدة على المؤسسة.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (15) أن نسبة 78.72% من أفراد العينة يؤكدون على أن التجديد والإبداع يلقي تشجيعا في هاته المؤسسة وهذا يعد مؤشرا لتحقيق نجاح المنظمة.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (17) أن نسبة 80.85% من مفردات العينة يؤكدون على أنه يتم إستدعائهم لإجتماعات العمل، وهذا من شأنه أن يوضح المواضيع المطروحة في هاته الاجتماعات والعمل بها لتطوير المؤسسة.

كما تبين نتائج الجدول رقم (18) أن نسبة 95.74% أكدوا على أن إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار يساهم في نجاح المؤسسة، لأنه يعمل على تفادي الأخطاء في العمل وإكساب العاملين معارف جديدة.

كل هاته المؤشرات تؤكد على أنه كلما عملت القيادة التنظيمية على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار زادت مستويات الابداع في المؤسسة وعلى هذا الأساس "يثبت صدق الفرضية الجزئية الاولى".

ويدعم هاته النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم (44): يوضح التقاطع بين السؤال (8) الذي مفاده هل يقوم رئيسك بإشراك في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي تؤديه والسؤال (12) الذي مفاده هل يلقى التجديد والابداع تشجيعا في هاته المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		تلقي التجديد والإبداع تشجيعا في هاته المؤسسة إشراك الرئيس للعمال في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمال الذي يؤديه
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
31	65.96%	3	6.38%	28	59.57%	نعم
16	34.04%	7	14.89%	9	19.15%	لا
47	100%	10	21.27%	23	78.72%	المجموع

تبين لنا المعطيات في الجدول رقم (44) والمتعلقة بإشراك الرئيس للعمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه وتلقي التجديد والإبداع تشجيعا في هاته المؤسسة، وأن نسبة 59.57% يؤكدون أن الرئيس يشرك العمال في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه وأن التجديد والإبداع يلقى تشجيعا في هاته المؤسسة، في حين أن نسبة 6.38% أي ما يعادل 3 مفردات تفر بأن الرئيس لا يقوم بإشراكهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه وأن التجديد والإبداع لا يلقى تشجيعا في هاته المؤسسة.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن الرئيس يقوم بإشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي يؤديه وأن التجديد وابداع كقيمة يلقى تشجيعا في المؤسسة، وهذا يدل على أنها تسعى إلى تحقيق التغيير في أداء العمل بأقل وقت وجهد، وهذا من شأنه أن يخلق جو من التعاون والتفاعل الذي يمكن العمال من تقديم الأفضل للمؤسسة وبهذا تستطيع تحقيق التميز.

2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

لتأكد من الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها كلما إعتمدت القيادة التنظيمية على تفويض السلطة زادت الثقة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة، فقد أكدت نتائج الجدول رقم (20) وبنسبة 70.21% أن الرئيس يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعمال وذلك راجع إلى كفاءتهم ومؤهلاتهم العلمية وثقة الرئيس بهم.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (21) وبنسبة 44.68% من مفردات العينة أنهم يشعرون بالإنتماء للمؤسسة وذلك عندما يفوض لهم الرئيس إنجاز بعض المهام، وهذا راجع إلى ثقة الرئيس بهم وبقدراهم العالية.

كما تبين نتائج الجدول رقم (22) وبنسبة 57.45% أن طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤسين هي في الغالب علاقة عمل، وهذا ما يدل على سعي المؤسسة إلى تحقيق الإلتزام التنظيمي وتسهيل سير العمل.

كما أكدت نتائج الجدول رقم (23) وبنسبة 82.98% على أنه هناك ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤسين، وذلك راجع إلى شخصية الرئيس وكيفية تعامله مع الموظفين.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (24) وبنسبة 59.57% من مفردات العينة على أنهم يشعرون بالعمل والجدية عند وضع الرئيس ثقته بهم، وهذا من شأنه خلق جو من التعاون والتفاعل الذي يمكن العمال من تقديم الأفضل للمؤسسة.

وكل هاته المؤشرات تدل على أنه كلما إعتمدت القيادة التنظيمية على تفويض السلطة زادت الثقة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة وعلى هذا الأساس "يثبت صدق الفرضية الفرعية الثانية".

وهذا ما يؤكد الجدول المركب التالي:

الجدول رقم(45): يوضح التقاطع بين السؤال (17) الذي مفاده هل يقوم رئيسك بتفويض بعض الصلاحيات للعمال والسؤال (20) الذي مفاده هل توجد ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤسين.

المجموع		لا		نعم		وجود ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤسين قيام الرئيس بتفويض بعض الصلاحيات للعمال
		ت	ن	ت	ن	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
						نعم
						لا
						المجموع

تظهر البيانات في الجدول أعلاه أن نسبة 63.83% ما يعادل 30 مفردة يؤكدون على أن الرئيس يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعمال وأنه توجد ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤسين، في حين أن نسبة 6.38% ما يعادل 3 مفردات تقر بأن الرئيس لا يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعمال وأنه لا توجد ثقة متبادلة بين الرئيس والمرؤسين.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه نستنتج بأن الرئيس يقوم بتفويض بعض الصلاحيات للعمال وهذا من شأنه أن يحافظ على مصالح المؤسسة كما أن تبادل قيمة الثقة بين الرئيس والمرؤسين يساهم في خلق جو من التعاون والتفاهم وهذا من شأنه أن يعمل على تطوير أهداف المؤسسة.

3_ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

للتأكد من الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها كلما إعتمدت القيادة على الإتصال غير الرسمي حلت الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية الصارمة في المؤسسة، فقد بينت نتائج الجدول رقم (28) أن غالبية مفردات العينة بنسبة 70.21% يؤكدون على ان طبيعة علاقة الإتصال السائدة في المؤسسة رسمية وهذا ما يؤكد على أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة إلى الإلتزام بنظام المؤسسة لأنها ترى بأنه يساهم في تحقيق الإنضباط التنظيمي، كما أوضحت نتائج الجدول رقم (29) أن نسبة 85,11% تؤكد على إعتتماد المؤسسة على منظومة إتصالية فعالة، وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال والاعتماد على قنوات الاتصال الغير رسمية، فهو يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وخلق جو من التعاون، كما أكدت نتائج الجدول رقم (30) بنسبة 95,74% على أن فعالية الإتصال تساعد الموظفين على فهم أهداف التنظيم ويساهم في رفع مستوى الأداء ويسهل وصول المعلومات إلى العاملين، كما تبين نتائج الجدول رقم (32) أن نسبة 80.85% تؤكد على أن الرقابة الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحقيق التطوير التنظيمي، كما أظهرت نتائج الجدول رقم (42) وبنسبة 95.74% من فردات العينة على أن الرقابة آلية أساسية، وذلك لأنها تحافظ على إنضباط العاملين في العمل وتنجح في تقليل التسبب والاهمال في العمل.

وكل هاته المؤشرات تدل على أنه كلما إعتمدت القيادة التنظيمية على الإتصال غير الرسمي، حلت الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية الصارمة في المؤسسة وعلى هذا الأساس "يثبت صدق الفرضية الفرعية الثالثة".

ويدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم(46) : يوضح التقاطع بين السؤال 26 الذي مفاده هل تعتقد أن مؤسستك تعتمد على منظومة إتصالية فعالة والسؤال 29 الذي مفاده هل الرقابة الذاتية هي المعيار الاساسي لنجاح المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الرقابة الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة	إعتماد المؤسسة على منظومة إتصالية فعالة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	نعم
	40	7	5	4	35	3	لا
	85.11%	14.89%	10.64%	8.51%	74.47%	6.38%	المجموع
	47	9	38	9	38	38	
	100%	19.15%	80.58%	19.15%	80.58%	80.58%	

تظهر الشواهد الإحصائية في الجدول أن نسبة 74.47% ما يعادل 35 مفردة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على منظومة إتصالية فعالة، وأن الرقابة الذاتية هي المعيار الاساسي لنجاح المؤسسة، في حين أن نسبة 10.64% ما يعادل 5 مفردات تقر بأن المؤسسة لا تعتمد على منظومة إتصالية فعالة، وأن الرقابة الذاتية ليست هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نستنتج بأن المؤسسة تقوم على منظومة إتصالية فعالة وذلك راجع إلى إعتمادها بشكل كبير على شبكة الإتصالات الرسمية، من خلال فتح قنوات الإتصال الرسمية والغير الرسمية، وأن الرقابة الذاتية كقيمة هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة فهي دليل على الوعي المهني بحيث تساهم في تحقيق الاهداف المرجوة.

خامسا: تقييم نتائج الفرضية العامة للدراسة.

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها " كلما عملت القيادة التنظيمية على إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار زادت مستويات الإبداع في المؤسسة"، والفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "كلما إعتمدت القيادة التنظيمية على تفويض السلطة زادت الثقة بين الادارة والعاملين في المؤسسة"، والفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها " كلما عملت القيادة التنظيمية على الإتصال غير الرسمي حلت الرقابة الذاتية محل الرقابة الرسمية الصارمة في المؤسسة"، ثبت صدقها الميداني يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها "تؤثر القيادة التنظيمية عندما تتبنى النمط الديمقراطي في الإدارة بشكل إيجابي على منظومة القيم السائدة في المؤسسة"، قد ثبت صدقها الميداني.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تحاول معرفة تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم السائدة في المؤسسة، إتمدنا على منهجية مكنتنا من تحديد أبعاد الموضوع النظرية والتطبيقية، ويعد انجاز الجانب النظري المتعلق بالقيادة التنظيمية ومنظومة القيم على مستوى المداخل النظرية ذات الصلة بالموضوع، انتقلنا إلى الجانب الميداني بحيث تم صياغة ثلاث فرضيات جزئية مكنتنا من تجسيد العلاقة بين الجانب النظري والميداني لتحقيق الترابط المنهجي المطلوب، وإتمدنا أيضا على جملة من الإجراءات المنهجية وتم تحديد مجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري واختيار المنهج المناسب للدراسة وهو الوصفي التحليلي والعينة العشوائية الطبقية، فبالإضافة إلى الإستمارة والملاحظة كأدوات الدراسة لجمع المعطيات وطرحها على أرض الواقع ثم تكميم وتحليل أجوبة الاستمارة ومناقشة نتائجها في ضوء فرضيات الدراسة، فإنه يتضح بأن القيادة التنظيمية هي المسؤولة عن تحديد المسار الأخلاقي والأدائي للمؤسسات، وذلك بقدرتها على تعميم مبادئ النزاهة والشفافية والمسؤولية وإذا تم تنمية هذه القيم وتفعيلها داخل المؤسسة فإنها تؤخذ بعين الإعتبار في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والإستراتيجيات المستقبلية للمنظمة، والحفاظ على مصالحها وتعزيز سمعتها بينما عدم الإلتزام بهذه القيم والمعايير يتسبب في خسارة فرص النجاح والتنمية والإستدامة في المؤسسة.

إن من خلال دراستنا لهذا الموضوع، نؤكد بأننا قمنا بدراسته في حدود الإمكانيات المتاحة وعليه يبقى مجال البحث مفتوح نظرا لتعدد أبعاد ومؤشرات المفهومين

صعوبات الدراسة:

إن كل البحوث العلمية لا تكاد تخلو من الصعوبات، فلكل باحث صعوبات ومشاكل تواجهه عند إجراء دراسته ومن أهم الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة ما يلي:

1. صعوبة التعامل مع بعض المبحوثين وعدم تجاوبهم معنا.
2. رفض بعض الموظفين الاجابة على اسئلة الاستمارة.
3. عدم استرجاع الاستمارات كلها وتم فقدان 8 إستمارات.
4. تقسيم المسؤول للإستمارت بشكل عشوائي وعدم إحترام 20% لكل فئة سوسيو مهنية.

مقترحات وتوصيات:

بعد عرض النتائج التي خلصت لها الدراسة يقترح الباحث مجموعة من المقترحات والتصورات التي يراها قد تعزز هذا العمل البحثي، وتسد الثغرات المنهجية أو المعرفية فيه إن وجدت وهي كما يلي:

*رفع من شأن المنظومة القيمية المهنية للأفراد بتدليل الصعوبات كتبسيط الاجراءات أو شرح الغامض منها، وعدم ترك الأمور لإجتهادات الشخصية التي قد تصيب وتخطئ، كل هذا يدفع بالأفراد إلى تعزيز الحس القيمي لديهم وارتقاء الروح المبدعة في شخصيتهم.

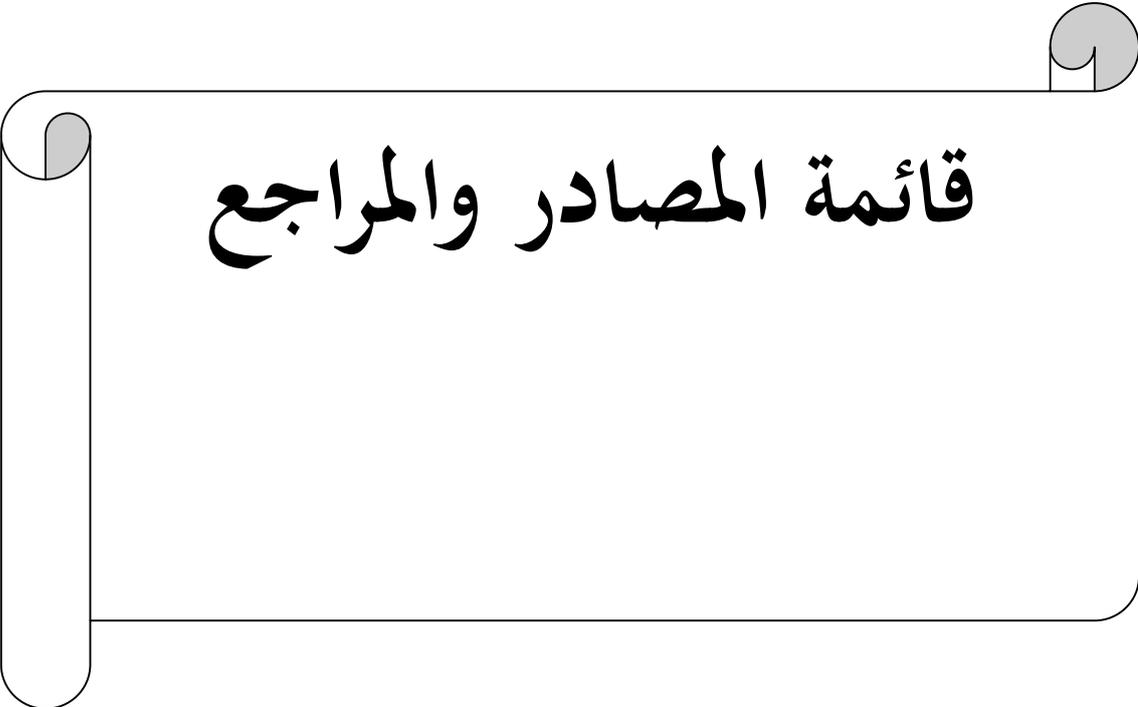
*يجب على القادة التنظيمين أن يكونوا قدوة للعمال، ومثالا حيا لتبني وتطبيق هذه القيم والمعايير وذلك من خلال تدريب وتطوير القيادات الناشئة وإتاحة الفرص لجيل جديد من القيادات التنظيمية الملتزمة بالقيم والمعايير الأخلاقية والتي تعزز النزاهة والشفافية والمسؤولية في المؤسسات.

*العمل على ترقية العمل القيمي والإبداعي بخلق نظام للحوافز يكون جدي ومؤثر لخلق التنافسية بين العمال، ومنه الدفع بالإبداع الادراي إلى أعلى المستويات، وهذا وفق معايير واضحة وشفافة.

*توضح عملية التطوير الوظيفي للموظفين، وضرورة الالتزام بالمعايير والانظمة الخاصة في التوظيف والترقية، هذا من شأنه أن يدفع نحو تعزيز ثقة الموظفين بمؤسستهم.

*الاهتمام بالموظفين الجدد من خلال التوجيه وفتح الحوار معهم من أجل تنمية روح الإخلاص والالتزام في العمل.

* ضرورة التأكيد على قادة المؤسسات بمنح الثقة للموظفين والعمل على رفع الحواجز فيما بينهم بتبني آرائهم ومقترحاتهم، فضلا عن مشاركتهم بإتخاذ القرارات.



قائمة المصادر والمراجع

المرجع

1/الكتب:

1. إبراهيم البيزمي غانم، مناهج لاجت و أصول التحليل في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة الشروق الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
3. أحمد قطامين (1996)، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، عمان، دار مجدلاوي.
4. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكز على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
5. أم الزم، سوسيولوجية الصحافة المكتوبة، دار النجم الثاقب للنشر والتوزيع، سطيف، 2010.
6. أمل مصطفى عصفور (2008) قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، مصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
7. انتوني غيدنز، كارين بيردسال، ترجمة فايز الصياغ، علم الاجتماع (مدخلات عربية)، ط4 المنظمة العربية للترجمة، لبنان، 2005.
8. باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. بشار الوليد، المفاهيم الادارية الحديثة، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
10. بشير العلاق، الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ط1، العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
11. بشير العلاق، القيادة الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
12. بلقاسم سلاطينية وآخرون (2013) الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، ط 1، بئر خادم الجزائر، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع.
13. بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

14. التهامي حسين، التفكير الإبداعي سيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الادارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
15. جلدة سامر، السلوك التنظيمي في النظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الاردن، 2013 .
16. جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته، طرقه الاحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
17. جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الاساسية، ترجمة مُجَّد عثمان، ط1، الشبكة العربية للابحاث والنشر، بيروت، 2009 .
18. جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الاساسية، ترجمة مُجَّد عثمان، ط1، الشبكة العربية للابحاث والنشر، بيروت، 2009.
19. الجيوشي مُجَّد رسلان وجاد الرب جميلة، الإدارة علم تطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، 2010 .
20. حسين حريم (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط 1، عمان الأردن دار حامد للنشر والتوزيع.
21. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي مؤسسة شباب الجامعة، 2010.
22. الخزاعلة عبد الله عقلة محلي (2009)، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
23. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، دار هوما، دون مكان نشر، 2008.
24. زويلف مهدي العضيلة علي مُجَّد (1996)، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، د.ط، عمان الأردن، دار مجدلاوي.
25. سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
26. سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب، المناهج، الاحصاء، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن، 2012.
27. سيد سيد مُجَّد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، دار سبية للنشر والتوزيع، مصر، 2012 .
28. صفاء مسلملي (2009) علم الاجتماع التربوي نظرة معاصرة، د.ط، الإسكندرية، مصر.

29. عبد الباري درة، محفوظ جودة الاساسيات في الإدارة المعاصرة، منحني نظامي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، 2012.
30. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (1999)، الإدارة الاستراتيجية مواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرون، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
31. عبد السلام ابو قجف، محاضرات في سلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2001.
32. عبد الله مُجَّد، عبد الرحمان، ادارة المؤسسات الاجتماعية والممارسات الواقعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009
33. عبد المعطي مُجَّد عساف (1999) السلوك الإداري التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار زهران.
34. عبد الناصر الجندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007.
35. عبد الهادي، نبيل أحمد 2006، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ط1، الاهلية للنشر والتوزيع.
36. عديلي الناصر مُجَّد (1990)، السلوك الإنساني والتنظيمي، د.ط، الرياض، معهد الإدارة.
37. علاء مُجَّد سيد قنديل، القيادة الادارية وادارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، الاردن، 2010.
38. على عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل السلوك التنظيمي المعاصر، دار كتاب الحديث، 2009.
39. العياضرة معين محمود، الاشراف التربوي وعلاقته بالاحتراق النفسي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
40. فاتن عوض الغزوي، القيادة والاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010
41. فاروق عبد الله، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر وللتوزيع، عمان، 2009.
42. فرانسيس ومايك وودكوك (1995)، ترجمة عبد الرحمان احمد الهيجان، مراجعة وحيد أحمد الهندي، دار المريخ السعودية.
43. فوزية ديات (1990) القيم والعادات الاجتماعية، د.ط، بيروت لبنان، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع.
44. القحطاني سالم بن سعيد، القيادة الادارية نحو نموذج قيادي علمي مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2009.
45. كاظم حمود ، ادارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010
46. كامل مُجَّد عويضة، علم النفس الشخصية، دار كتب العلمية، 1996.

47. كريم ناصر علي، أحمد مُجَّد مخلف الدليمي، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
48. اللوزي موسى سلامة (2009) ، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، عمان الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
49. ماجد زكي الحال (2007) تعلم القيم وتعليمها، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع.
50. ماجدة الجاروي، قيادة التحويل في المنظمات مدخل الى نظريات القيادة، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2011.
51. مُجَّد أزهر سعيد السماك، طرق البحث العلمي أسس وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
52. مُجَّد الحسين العجمي ، الإدارة والتخطيط التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2008.
53. مُجَّد حسن إسماعيل، مناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2011.
54. مُجَّد خليل عباس وآخرون، مدخل على مناهج البحث في التربية وعلم لانفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2007، عمان، الاردن.
55. مُجَّد سويلم، الإدارة، ط1، دار هاني للنشر والتوزيع، مصر، 1994.
56. مُجَّد فتحي عكاشة، مُجَّد شفيق زكي، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، الإسكندرية مصر، المكتب الجامعي الحديث.
57. مُجَّد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.
58. مُجَّد ناصر العديلي ادارة السلوك التنظيمي، دار الرياض للنشر والتوزيع، الأردن. 1993.
59. محمود قاسم القريوتي (2009)، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال"، ط 5، الأردن، دار وائل.
60. مخلف الدليمي، ناصر علي كريم، علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
61. مسلم مُجَّد، مقدمة في علم نفس الاجتماعي، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
62. وندل فرنش وسييريل بيل جونير (2000)، تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة) ترجمة وحيد بن أحمد الهندي، مراجعة أحمد عبد الرحمان أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية.

2/الرسائل والأطروحات

1. إلياس سالم تأثير الثقافة التنظيمية على اداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، 2016.
2. بن تركي أسماء (2008) القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية الإدارة المدرسية دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع جامعة بسكرة الجزائر.
3. حداد صونية (2010) علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل دراسة ميدانية بمصنع الغزل والنسيج باتنة، اطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علم اجتماع عمل وتنظيم جامعة باتنة الجزائر.
4. شينار سامية (2017) النسق القيمي وعلاقته بالعمليات المعرفية دراسة مقارنة بين الأحداث الجانحين وغير الجانحين، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس جامعة باتنة (1) الجزائر.
5. عبد القادر طواهرية، تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على سلوك العمل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ادرا، 2013 .
6. عبد القادر عكوشي، التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية، دراسات ميدانية ببلدية العفرون، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2005.
7. عجال مسعودة (2010) القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مُجَّد خيضر بسكرة الجزائر.
8. عزي الحسين (2018) المناهج التعليمية ودورها في بناء منظومة القيم لدى التلميذ في مرحلة المراهقة المبكرة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة الجزائر.
9. قريشي نجاة (2016) القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الاسلامي دراسة مقارنة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، علم الاجتماع جامعة بسكرة الجزائر.
10. حميدي عادل (2019) القيم التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الاستاذ الجامعي دراسة ميدانية بجامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، تخصص علم اجتماع، جامعة سكيكدة الجزائر

3/المجلات :

6. بكوش ليلي، محجر ياسين، القيم التنظيمية مدخل مفاهيم، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 30، سبتمبر 2017.
7. بكوش مؤمن الجموعي (2014) القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية العدد (8).
8. بودهري عبد الرحمان، واقع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية على ضوء الخصائص الديمقراطية للعمال، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة وهران، العدد3، ديسمبر 2017.
9. وفيق حلومي الاغا، القيادات الادارية ودورها في احداث تطورات جامعة الازهر، بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، 2010، المجلد120، العدد2 الموضوعات

4/ الموسوعات:

- 1-مُجَدِّ الصبر في الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على المستوى الفردي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 2009 .

المواقع الالكترونية:

4. موقع جريدة الوطن www.alwatan.com
5. شبكة الناقد الاعلامي www.naqed.info
6. WWW.education.gov

الملاحق

الملحق رقم 1: واجهة الاستمارة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارهه -
مخبر العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
التمهين: علم الاجتماع عمل و نظريه



❖ استمارة لمدافرة منظمة لبرل جامعة العاصر لعموم

**تأثير القيادة التنظيمية على منظومة القيم المانحة في المؤسسة
الجزائرية - دراسة ميدانية بالسندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الأجراء ولاية تيارهه -**

بشرافنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستمارة المكونة من مجموعة أسئلة، الرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة و
مفيدة للأجيال القادمة الاستفادة منها كمصدر علمي موثوق، و ذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب و اطمئنا أن هذه الإستمارة لا
تعمل إلا لغرض البحث العلمي، و في الأخير نكلمو شكرنا و إحترامنا لتعاونكم معنا

❖ تمهين إخراجته :	❖ عن إعداد الطالبين:
❖ أ. تيارهه عنبر	❖ زبون مديرة
	❖ زياره عنان

السنة الجامعية: 2023/2022

❖ المحور الأول: البيانات الشخصية

الملحق رقم 2: أسئلة الاستمارة.

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة من 40 سنة إلى 49 سنة من 50 سنة فما فوق

3. الحالة الإجتماعية: أعزب (4) متزوج (4) مطلق (4) أرمل (4)

4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

5. اللغة السوسيومهنية: إطار عون مهارة عون تنفيذ

6. الألفية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 11 سنة فأكثر

✦ المحور الثاني: خاص بالفرضية الفرعية الأولى

7. هل تشترك مؤسستك في عملية اتخاذ القرار؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من شأنه أن:

يحافظ على حماية مصالح المؤسسة فهم أهداف المؤسسة من طرف العاملين تسهيل سير العمل

أخرى تفكر:

8. هل يقوم رئيسك بإشراكك في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل الذي تؤديه؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك:

يساهم في رفع روحك المعنوية يدفعك إلى إقتراح أفكار جديدة يجعلك تتبنى أساليب أفضل في العمل

يجعلك تتحكم أكثر في العمل

أخرى تفكر:

9. هل تكتفي في مؤسستك لتدريب في أساليب اتخاذ القرار؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فلأن المؤسسة تسعى إلى: الحفاظ على وثيرة العمل تنمية روح الابتكار لدى العمال

إيجاد الحلول لمشكلات العمل في الوقت المناسب

أخرى تفكر:

10. في رأيك، ما هي القرارات التي تؤدي إلى حدوث مشاكل في العمل؟

القرارات الفردية القرارات الجماعية قرارات الإدارة العليا

11. هل ترى أن عقد الاجتماعات يولد الإبداع داخل المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فذلك لأنها:

الملحق رقم 3: أسئلة الاستمارة.

<input type="checkbox"/>	تخلق نوع من التقاهم و الإصغاء	<input type="checkbox"/>	تسمح بإعطاء الفرص للإبداع و الابتكار
<input type="checkbox"/>	تتيح الفرصة لطرح الأفكار و مناقشتها	<input type="checkbox"/>	تريد من مجالات حرية التنفيذ لدى العاملين

أخرى تفكر:

12. هل يلقى التجديد و الإبداع تشجيعا في هاته المؤسسة؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيتجلى ذلك التشجيع في: تحفيزات مادية تحفيزات معنوية

13. ما هي طريقة رئيسك في إختيار القرارات بشكل عام؟ يتخذ قرارات ثم يعنها للعمال يتخذ قرارات ثم يحاول إقناع العمال

يستشير العمال يشرك بعض العمال

أخرى تفكر:

14. هل تم إستغلاك لإجتماعات العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما أكثر المواضيع المطروحة في هاته الإجتماعات؟

سير العمل اليومي المشاكل داخل المؤسسة نشاطات لتطوير المؤسسة إستراتيجية خاصة بالمؤسسة

أخرى تفكر:

15. هل تعتقد بأن إشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار يساهم في نجاح المؤسسة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك لأنه: يعمل على تفادي الأخطاء في العمل يعمل على إتساب العاملين معارف جديدة

أخرى تفكر:

✦ المحور الثالث: خاص بالفرضية الفرعية الثانية

16. هل يتم تكليف بأعمال ليست من مهامك؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك راجع إلى: ثقة رئيسك بك كفاءتك في العمل طبيعة منصب عملك متعدد المهام

أخرى تفكر:

17. هل يقوم رئيسك بتفويض بعض الصلاحيات للعمال؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فتمثل تلك الصلاحيات في:

18. بعداذا تشعر عندما يفوض لك رئيسك إنجاز بعض المهام؟

بالمكانة في المؤسسة بالرضا عن العمل الإحساس بالإتتماء للمؤسسة

أخرى تفكر:

19. ما تقييمك لعلاقتك بمسؤولك المباشر؟ علاقة عمل علاقة صداقة علاقة عمل و صداقة

الملحق رقم 4: أسئلة الاستمارة.

أخرى تذكر:

20. هل توجد ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤسين؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهذا راجع إلى: شخصية القائد و كيفية تعامله مع الموظفين

شخصية الرئيس و كيفية تعامله مع الموظفين إلتزام العمال و إهتمامهم لخصوصية و سرية العمل

كفاءة العاملين وتأهيلهم العالي

أخرى تذكر:

21. لماذا تشعرك ثقة الرئيس فيك؟ بالعمل والجدية بالتحفيز بالانضباط والالتزام

أخرى تذكر:

22. هل لديك الرغبة في تولي مهام إضافية نتيجة ثقة رئيسك بك؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى: تعويل المدير على قدرتك طموحاتك الشخصية البحث عن الترقية

تحقيق أهداف المؤسسة الوظيفة المقوضة تتلائم مع إختصاصك

أخرى تذكر:

23. هل ثقة الرئيس بمرؤسيه نابعة من: مرونة الهيكل التنظيمي شخصية الرئيس وافتتاحه

الإلتباط التنظيمي العالي داخل المؤسسة

أخرى تذكر:

❖ المحور الرابع: خاص بالفرضية الفرعية الثالثة

24. ماهو نمط الإتصال الأكثر إستخداما في مؤسستك؟ النازل الصاعد الأفقي جميع الإتجاهات:

25. عاطفية علاقة الإتصال السائدة في مؤسستك؟ رسمية غير رسمية معا

26. هل تعتقد أن مؤسستك تعتمد على منظومة إتصالية فعالة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك من خلال: فتح قنوات الإتصال الإعتماد على قنوات الإتصال الغير رسمية

أخرى تذكر:

27. هل تعتقد أن فعالية الإتصال تساعد الموظفين على فهم أهداف التنظيم؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك لأنه: يساهم في رفع مستوى الأداء يساهم في تصحيح الأخطاء

يخلق جو من التعاون بين العاملين يسهل وصول المعلومات إلى العاملين

أخرى تذكر:

28. هل تعتقد أن نمط الإتصال في المؤسسة كاف لتحقيق الرقابة الذاتية؟ نعم لا

29. هل الرقابة الذاتية هي المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة؟ نعم لا

الملحق رقم 5: أسئلة الاستمارة.

30. هل تدعم المؤسسة الاتصالات بين العاملين؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك لأنه : يساهم في إختيار أفضل البدائل للمشكلات المطروحة يحقق إتسايية المعلومات

يقفل من هدر الوقت والمجهودات

أخرى تذكر:

31. كيف تقيم عمليات الإتصال داخل المؤسسة ؟ فعالة غير فعالة سريعة بطيئة

مجتمعة بالمعلومات شحيحة من المعلومات

32. ماهي الوسيلة الأكثر أعلية في الإتصال بالرئيس؟ مقابلة تقارير إتصال هاتفي

طلب خطي إتصال مباشر شفهي

أخرى تذكر:

33. هل المعلومات التي تصلك من الرئيس واضحة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا فهذا يعود إلى: عدم وجود قنوات إتصال واضحة غوض مضمون الرسالة

أخرى تذكر:

34. هل تعتقد أن الإتصال داخل المؤسسة مفيد من ناحية: تحقيق أهداف الدراسة الراحة النفسية للعامل

التخفيف من إكراهات التنظيم

أخرى تذكر:

35. ماهي الطريقة الشائعة في الإتصال بالرئيس داخل المؤسسة ؟ طريقة شفوية طريقة كتابية

أخرى تذكر:

36. هل تعاني من نقص الإتصال مع المسؤول في العمل؟ نعم لا

إذا كانت الاجابة بنعم لماذا؟ طبيعة العمل رغبتك رغبته

أخرى تذكر:

37. هل تعاني من نقص الإتصال مع الزملاء في العمل ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا؟ طبيعة العمل رغبتك رغبتهم

أخرى تذكر:

38. ما طبيعة الرقابة السائدة في مؤسستك؟ صارمة مرنة ذاتية غير موجودة إطلاقا

الملحق رقم 6: أسئلة الاستمارة.

39. هل تعتقد بأن الرقابة آلية أساسية ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فذلك لأنها: تحافظ على انضباط العاملين في العمل تكشف العيوب والأخطاء في العمل

تعزيز بين العامل الفعال وغير فعال تتجح في تقليل التسبب والإهمال في العمل

أخرى تذكر:

40. ما طبيعة الرقابة التي تعيها من أجل السير الحسن للعمل؟ صارمة مرنة ذاتية غير موجودة إطلاقاً

إذا كانت الإجابة بالرقابة الذاتية فلكونها: تعبر عن الثقة المتبادلة بينك وبين الإدارة دليل عن الوعي المهني

دليل عن غلبة الضمير المهني

أخرى تذكر:

الملحق رقم 7: طلب ترخيص بإجراء بحث.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
رقم القيد: 61. ا/ع / 11 ك ع / 11 / 2023

إلى السيدة) محترم (ة) مدير الصندوق الوطني
للأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث
تحية طيبة وبعد:

في إطار تميمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم
الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- زريق دنية
- زيات حنان

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل
هذه الشهادة.

تيارت، 04/26/2023
رئيس قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية
كرطاني نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرقي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومعالجة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،
السيد (ة)
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم والصادرة بتاريخ:
المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية... قسم: العلوم الاجتماعية.....
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكورة التخرج ماستر عنوانها:
.....
أصرح بشرقي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

إمضاء المعني
التاريخ: 2023.15.130
30 MAI 2023

المصافقة

الملحق رقم 10: تصريح شرفي.

جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي
خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث
(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومكافحة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،
السيد (ة) زوياء تاج حنا
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 207483906 والصادرة بتاريخ 2022/09/16
المسجل (ة) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها :
تأثير القيادة التحويلية على منظمات القيم المساندة في المؤسسات
أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

التاريخ 2023/05/30

امضاء الممضي

30 MAI 2023

المصادقة

Scanné avec CamScanner