



جامعة احمد دراية - ولاية ادرار -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

**القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال
الجدد:**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

*رحماني محمد

إعداد الطالبين:

*بوسليم عبد الفتاح

*الباشا جبرائيل

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة أدرار	الهلي عبد القادر
مشرفا	جامعة أدرار	رحماني محمد
مناقشا	جامعة أدرار	مسعد فتح الله

الموسم الجامعي: 2021/2020

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): **رحماني محمد**

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ : **القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتنسيق التنظيمي لأعمال الجرد**

« دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية

من إنجاز الطالب(ة): **بوسليم عبد الفتح**

و الطالب(ة): **الياسا جبر ائيل**

كلية: **العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الأساسية**

القسم: **العلوم الاجتماعية**

التخصص: **علم اجتماع تنظيم وعمل**

تاريخ تقييم / مناقشة: **2021/06/11**

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والالكترونية (PDF).

ادرار في:.....

امضاء المشرف:



مساعد رئيس القسم:

جامعة ادرار
قسم العلوم الاجتماعية
الإجتماعية
الإجتماعية والإنسانية والعلوم الإنسانية
مكتبة العلوم الإنسانية والاجتماعية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أهلاً وسهلاً
بكم

اهدي ثمرة هذا العمل إلى كل من ساعدني وزودني بالمعلومات
اللازمة لإتمام هذا البحث ،والى كل من وسعه قلبي ولم تسعه
مذكرتي

إلى والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وإخوتي كل بسمه
ومقامه وشيخي بالمدرسة القرآنية: احمد محمد صباري الذي كان
لي سندا في انجاز هذا البحث ،وكل طالب جامعي متخصص في
علم الاجتماع تنظيم وعمل. (بوسليم عبد الفتاح)

أهلاً وسهلاً
بكم

- إليك يا من علمتني العطاء دون انتظار المقابل يا من
زرعتي في قلبي أسمى معاني الأفاضل { أمي } .
- إلى ذلك الصرح العظيم الذي علمني الخلق الكريم
صاحب الفضل الكبير { أبي } .
- إلى إخواني وأخواتي سندي في حياتي والى كل العائلة
الكريمة و الأقرباء.

(الباشا جبرائيل)

شكراً واحمداً لفتاح

- * الحمد لله عز وجل الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل البسيط , فهو تعالى أحق بالحمد والشكر .
- * لا يسعني في هذا المقام إلا أن انسب الفضل لأصحابه , فاخص بالذكر من كان له الفضل علي لوصولي إلى ما أنا عليه الآن وهذا حتى لا أنكر جميل فضله (عزاوي ياسين) .
- * اتقدم بالشكر الجزيل إلى عمي (الباشا محمد شعيب) والذي ساندنا في انجاز هذا العمل .
- * الشكر موصول إلى كل من ساندني ولو بالدعاء سواء في الغيب كان أو في الظاهر .

الباحث : الباشا جبرائيل

شكراً واحمداً لفتاح

من باب من لا يشكر الناس لا يشكر الله أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ:
رحماني محمد ،المشرف على هذه المذكرة وذلك لمساعدته وتوجيهاته القيمة كما انه أتاح لنا كافة وسائل التواصل به مما سهل علينا عملية انجاز هذا البحث .
واشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في انجاز هذه المذكرة.
وفي الأخير احمد الله واشكره على توفيقه لي في حياتي كلها ،وأسأله دوام الفضل
والمنة والتوفيق .

الباحث : بوسليم عبد الفتاح

الفهرس

الصفحة	خطة البحث
	- إهداء
	- شكر و عرفان
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
	- مقدمة
1	الفصل الأول : المقاربة المنهجية للدراسة
2	أولا تحديد الإشكالية
4	ثانيا فرضيات الدراسة
4	ثالثا أسباب اختيار الموضوع
5	رابعا أهمية الموضوع
5	خامسا أهداف الدراسة
6	سادسا الدراسات السابقة
16	سابعا تحديد المفاهيم
18	ثامنا بناء نموذج التحليل
19	الفصل الثاني : ماهية القيادة التنظيمية
20	تمهيد
21	أولا - مفهوم القيادة التنظيمية
22	ثانيا - خصائص القيادة التنظيمية
23	ثالثا - عناصر القيادة التنظيمية
24	رابعا - أنماط القيادة التنظيمية

30	خامسا - أهمية القيادة التنظيمية
31	سادسا - المقاربة النظرية للدراسة
36	خلاصة
37	الفصل الثالث : ماهية التكيف التنظيمي
38	تمهيد
39	أولا - تعريف التكيف التنظيمي
40	ثانيا - مراحل التكيف التنظيمي
42	ثالثا - خصائص التكيف التنظيمي
43	رابعا - أهمية التكيف التنظيمي
44	خامسا - أبعاد التكيف التنظيمي
47	سادسا - طرق وأساليب التكيف التنظيمي
48	سابعا - شروط التكيف التنظيمي
49	ثامنا - نظريات التكيف التنظيمي
58	خلاصة
53	الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
54	أولا - مجالات الدراسة :
54	المجال المكاني
58	المجال الزماني
	المجال البشري
59	ثانيا - المنهج المستخدم
59	ثالثا - أدوات جمع البيانات
60	رابعا - أسلوب اختيار مجتمع البحث
61	الفصل الخامس : عرض وتحليل البيانات

62	أولا - عرض وتحليل البيانات الشخصية
65	ثانيا - عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى
65	ثالثا - عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
66	رابعا - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
68	خاتمة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
62	توزيع المبحوثين حسب الجنس	1
62	توزيع المبحوثين حسب السن	2
63	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	3
64	توزيع المبحوثين حسب الوضع المهني	4
64	علاقة القيادة الديمقراطية بالتكيف التنظيمي	5
64	علاقة القيادة التسلطية بالتكيف التنظيمي	6

مقدمة :

اهتم العديد من المفكرين والباحثين والدارسين بموضوع التنظيم بشكل عام وموضوع القيادة بشكل خاص وذلك عبر مختلف مراحل تطور الحياة , حيث إن للتنظيم عدة أهداف يسعى لتحقيقها تمكنه من الحفاظ على بيئته سواء الداخلية أو الخارجية .

وتعد القيادة من أهم العناصر الرئيسية التي يتكون منها التنظيم أو المؤسسة فهي التي تعد كمحرك له وعنصرا هاما لمساعدته على تحقيق أهدافه , ويعتبر الأفراد العاملين في التنظيم أيضا احد أهم العناصر الفعالة داخله فهي التي تسعى من خلال اندماجها وانتمائها إلى تطوير العمليات والممارسات على ارض الواقع فهي تلعب دورا محوريا وأساسيا في تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المنظمة , ولا يكون ذلك إلا من خلال عملية التكيف التنظيمي للعمال لاسيما التكيف مع أهداف وقيم المنظمة وكذلك تكيف العاملين مع بعضهم البعض ومع السياسات والممارسات القيادية التي قد تكون ديمقراطية أو تسلطية أو أي نمط من الأنماط الأخرى الخاصة بالقيادة داخل التنظيم وبالتالي يمكن للعامل الجديد اكتساب مبادئ وقواعد وخبرات تزيد من قيمته داخل المؤسسة جراء اتصاله المباشر بالعاملين والتعاون معهم والعمل معهم بروح الفريق مما يؤثر هذا بالإيجاب في تكوين شخصية العمال وكذلك تنمية مهاراته حول الممارسات اليومية التي يقوم بها داخل المؤسسة وهذا ما يخلق جوا مناسباً للعمل ويزيد من تكيفه مع المؤسسة .

إن موضوع القيادة التنظيمية وعلاقته بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد من المواضيع المهمة في حقل المنظمات , حيث تم تقسيم هذا الموضوع إلى قسمين , قسم نظري وآخر ميداني تطبيقي , قسم من خلالها الجانب النظري إلى ثلاثة فصول , تم في الفصل الأول التطرق إلى المقاربة المنهجية للدراسة , أما الفصل الثاني كان بخصوص ماهية القيادة التنظيمية , وبخصوص الفصل الثالث نجده تكلم على التكيف التنظيمي . أما فيما يخص الجانب الميداني إن الفصل الأول فيه بعنوان المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية والفصل الثاني كان بخصوص عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج بحسب الفرضيات المقترحة.

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة

أولاً: تحديد الإشكالية.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الموضوع.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: تحديد المفاهيم.

ثامناً: بناء نموذج التحليل.

أولاً : تحديد الإشكالية

يعتبر التنظيم الإداري الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسات وذلك بصرف النظر عن طبيعة العمل في هذه المؤسسات سواء كانت خدماتية وغيرها.

فالتنظيم الإداري هو الأساس الجوهري للمنظومة الإدارية وبفضله تحقق المؤسسة مختلف الأهداف التي تسعى إليها, حيث يعتبر الوظيفة الثانية للإدارة والذي يقصد به تحديد مختلف الأنشطة الخاصة بالمنظمة وأقسامها وإدارتها ولجانها وعلاقات هذه المكونات مع بعضها البعض من خلال تحديد المسؤولية و السلطة والتفويض الخ , حيث يعمل التنظيم على تقسيم العمل وتحديد جماعة العمل من خلال اختيار الأشخاص المناسبين لتولي هذه المسؤوليات . وتسعى المؤسسة للحفاظ على عناصرها والتي من أهمها العنصر البشري¹ .

إن العنصر البشري هو احد أهم الوظائف الخاصة بالمؤسسة حيث تسعى هذه الأخيرة للحفاظ على العنصر البشري , وذلك من خلال العديد من المستلزمات ومن بينها التكيف التنظيمي للعامل والذي يتطلب توفير عدة عوامل من بينها التنظيمية والمعنوية التي لها علاقة بالقيادة وذلك من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الايجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة² .

وتعد القيادة التنظيمية العنصر الأساسي الذي يحدد عمليات النجاح والكفاءة وفضلها يتم بناء الخطط الناجعة و البنائية منها والازماتية من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه العنصر البشري وتحفيزه فالقيادة تمثل الهيكل التنظيمي للمنظمة لذلك على القائد إتباع المعايير الموضوعية التي تضمن النجاح للعاملين معا , لذلك هذا النجاح لا يتحقق إلا إذا تمكن القائد من

¹ انظر سالم مفتاح , بن نجمة . " التنظيم الإداري وتأثيره على المؤسسات " . مجلة كلية الأدب , العدد 25 , المجلد 2 (جويلية . 2011) : ص883.

² انظر عيسى , عباسي . " الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل من وجهة نظر عمال مصنع الأجر الأطلس بوسعادة " . شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل . جامعة محمد بوضياف . المسيلة , 2014/2015 , ص 6.

تحقيق التكيف التنظيمي بين العمال والمؤسسة والذي بدوره يعكس التفاعل المكثف بين أطراف المؤسسة وبه يتم تحديد أهداف الفرد والمؤسسة في ظل البيئة الداخلية التي تشمل الأفراد والقوانين والمصالح والأدوار والوسائل والمحيط الخارجي ككل كما تلعب عملية التكيف التنظيمي دورا هاما في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة فسرعه هي التي تحدد إنتاجية الفرد وإخلاصه وتمسكه بالمنظمة هذا و من خلال الدراسة التي قام بها الطالب **محمد قذيفة** بعنوان **القيادة وعلاقتها بتكيف التنظيمي في بلدية جبل أمساعد** " حيث توصل إلى أن القيادة الجماعية تضمن التكيف مع الأفراد العاملين وباعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح يؤثر ويتأثر تؤدي مجموعة من الوظائف التي تحقق التكيف مع متغيرات المحيط مثل العمل الجماعي وتقديم يد العون والحوار وتحسين طرق العمل ، وكذلك توصل إلى أن القيادة الاستشارية تفعل التكيف مع قيم وأهداف المنظمة من خلال رفع مستوى القدرة للأفراد العاملين وتمكينهم على تطوير أساليب العمل وتحمل المسؤولية والمشاركة في الأعمال والانسجام والتوافق مع قيم وأهداف المؤسسة للوصول للهدف العام³ .

وانطلاقا من هذه الأفكار والسياقات البحثية السالف ذكرها جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على ظاهرة التكيف التنظيمي للعمال الجدد في علاقته بالقيادة التنظيمية فجاء سؤال الانطلاق كالتالي :

- هل توجد علاقة بين القيادة التنظيمية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد ؟

وتفرعت منه التساؤلات التالية :

ما علاقة القيادة الديمقراطية بتكيف التنظيمي للعمال الجدد ؟

ما علاقة القيادة التسلطية بتكيف التنظيمي للعمال الجدد ؟

³ انظر محمد , قذيفة . " **القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال** " . شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل . جامعة

محمد بوضياف . المسيلة , 2017/2016 , ص 4 5 .

ثانيا : فرضيات الدراسة :

1 الفرضية الرئيسية :

* للقيادة التنظيمية علاقة بالتكيف التنظيمي .

2 الفرضيات الفرعية :

* توجد علاقة بين للقيادة الديمقراطية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد.

* توجد علاقة بين القيادة التسلطية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد .

ثالثا - أسباب اختيار الموضوع:

1-الأسباب الموضوعية:

- عدم تطبيق أسلوب القيادة التنظيمية الأمثل والمساعد على تحقيق التكيف التنظيمي السريع للعمال الجدد.
- سوء ونقص التكيف التنظيمي لدى الكثير من العاملين في المؤسسات الصناعية الجزائرية الخاصة منها والعامة.
- اعتقادنا أن سبب استقرار العنصر البشري هو قدرته على التكيف مع أسلوب المؤسسة (القيادة المتبعة داخل المؤسسة).
- قلة الدراسات التي عالجت موضوع التكيف التنظيمي حسب اطلاقنا.
- لأنه يشمل جوانب عديدة في التخصص إن لم نقل كلها.

2- الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة واقع القيادة التنظيمية داخل المؤسسة.
- اهتمامنا بموضوع القيادة لكونه احد المواضيع التي تتعلق بالواقع الاجتماعي الذي نعيشه من خلال مختلف التنظيمات المشكلة للمجتمع المدني.

رابعا- أهمية الموضوع:

يعتبر موضوع القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي من أهم المواضيع التي لقيت اهتمام الباحثين لكونها تشمل جانب مهم من جوانب المؤسسة، فالقيادة هي "مهمة اجتماعية وثقافية وسياسية يقوم بها القائد لبلوغ الأهداف والغايات المرجوة" فالقائد يقوم بتعليم وصقل ثقافة المؤسسة للعاملين الجدد وكذا إيجاد تناغم وتنسيق بين الجدد والأكثر اقدمية من اجل تبادل الخبرات للوصول إلى نتائج ايجابية، ولا تأتي هذه النتائج الايجابية إلا إذا استطاع العمال التكيف مع مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة سواء كانت عوامل داخلية أو خارجية، لذلك فان لهذا الموضوع أهمية كبيرة وذلك من خلال قدرة القائد داخل التنظيم على خلق الجو التنظيمي المناسب لتكيف العمال داخل المؤسسة، وكذلك الاهتمام بالعنصر البشري داخل التنظيم، وإزالة اللبث والغموض بالنسبة لهذا العنصر البشري حول المؤسسة التي ينتمي إليها، وذلك كله يكون نتيجة لأسلوب القيادة المتبع من طرف القائد داخل التنظيم.

خامسا- أهداف الدراسة:

- 1-توضيح العلاقة بين القيادة التنظيمية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد.
- 2-التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية للدراسة.

- 3- معرفة ما إذا كان التكيف التنظيمي يتحقق بفعل طبيعة القيادة التنظيمية فقط أم أن هناك عوامل أخرى تساهم في تحقيقه.
- 4- معرفة نمط القيادة التنظيمية الأكثر بروزا داخل التنظيم.
- 5- لتأسيس علاقة عمل مستقبلية بين الطالب والمؤسسة محل الدراسة قبل وبعد التخرج.
- 6- ليصبح مصدر علمي يستفيد منه الطلبة المنتمون لتخصص مستقبلا.
- 7- معرفة الأسباب التي تحول دون تحقيق التكيف التنظيمي للعمال الجدد داخل المؤسسة الجزائية بنوعها الخاصة والعامه.
- 8- تقديم حلول للقادة والمدراء تساعد في تحقيق التكيف التنظيمي للعمال الجدد.
- 9- معرفة الأسلوب القيادي الناجح لتحقيق التكيف التنظيمي السريع والجيد للعمال .

سادسا : الدراسات السابقة :

إن للدراسات السابقة أهمية بالغة في تقديم الإضافة لأي بحث أو موضوع يريد الباحث أن يقوم به وذلك من خلال ما توفره من المعلومات انطلاقا من الفصل النظري مرورا بمناهج الدراسة وقوفا عند أهم ومختلف التحديات والصعوبات التي واجهتها والتي يمكن للباحث أن يستفيد منها في مختلف مراحل بحثه , حيث يمكن توظيف الدراسات السابقة من خلال الاعتماد على النتائج التي توصلت إليها كبداية لبروز دراسات أخرى .

لذلك سنحاول في دراستنا هذه التطرق لبعض الدراسات السابقة رغم ندرة البحوث والدراسات السوسيوولوجية التي عالجت هذا الموضوع حسب اطلاعنا وإمكانياتنا المتواضعة ومن بين هذه الدراسات نذكر :

الدراسة الأولى :

دراسة نور الدين بوراس⁴ : " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى

العاملين" دراسة ميدانية بمركب ألمنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر- تبسة , نوقشت هذه

المذكرة سنة 2014/2013 لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل في جامعة

محمد خيضر بسكرة حيث كان سؤال الانطلاق كالتالي :

* ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟

ومنه تفرعت التساؤلات التالية :

1. ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم ؟
2. ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟
3. ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم ؟

وفرضيات الدراسة كانت كالتالي :

الفرضية العامة :

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

الفرضيات الفرعية :

- 1- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم .
- 2- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة .
- 3- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم .

⁴ نور الدين، بوراس. "دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين". مذكرة لنيل شهادة الماجستير. جامعة

محمد خيضر . بسكرة , 2014/2013 .

وتطلع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى 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 .

العينة :

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

وتناولت هذه الدراسة متغير القيادة الذي يعتبر بالنسبة لدراستنا متغير مستقل ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر :

- ❖ إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم ، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.
- ❖ القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.
- ❖ إن القيادة الناجحة هي التي تشمل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.
- ❖ إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة مما يحس العامل بالرضا والمسؤولية.

الدراسة الثانية :

عيسى عباسي⁵ : " الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل من وجهة نظر عمال الأجر

الأطلس بوسعادة ". نوقشت هذه المذكرة في جامعة المسيلة سنة 2015/2014 لنيل شهادة

الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل , وجاء سؤال الانطلاق كما يلي :

ما علاقة الممارسة السلطوية بتكيف التنظيمي للعمال داخل مصنع الأجر الأطلس بوسعادة ؟

وأدرج تحت هذا التساؤل العام الأسئلة التالية :

1. هل توجد علاقة بين عملية اتخاذ القرار والتكيف التنظيمي للعامل ؟
2. هل توجد علاقة بين عملية الاتصال وسوء التكيف التنظيمي للعامل ؟
3. هل توجد علاقة بين الرقابة والتكيف التنظيمي للعمال ؟

وجاءت فرضيات هذه الدراسة كالتالي :

الفرضية العامة :

- توجد علاقة بين الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعمال داخل مصنع الأجر الأطلس بوسعادة .

الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة ما بين الإشراف في عملية اتخاذ القرار والتكيف التنظيمي للعامل .
2. توجد علاقة ما بين الاتصال الفعال والتكيف التنظيمي للعامل .
3. توجد علاقة ما بين الرقابة المرنة والتكيف التنظيمي للعامل .

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الكشف عن الجوانب المحيطة بالممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي لدى العامل والتعرف على الممارسة السلطوية السائدة في المنشأة الصناعية

⁵ عيسى , عباسي . مرجع سبق ذكره

الأطلس , وكذا تحليل وتقييم مستوى التكيف التنظيمي للعمال داخل المنشأة ومحاولة إبراز دور الممارسة السلطوية الفعالة في تحقيق التكيف التنظيمي للعامل .

العينة :

بالنسبة لهذه الدراسة فان عينتها تتكون من عمال مصنع الأجر الأطلس بوسعادة البالغ عددهم 137 عامل وذلك لغاية 2015/5/7 موزعين كالتالي :

- عمال الإدارة 40 عامل
- عمال الإسناد التقني 59 عامل
- عمال الإنتاج 38 عامل

ولصعوبة حصر مجتمع الدراسة كاملا تم استخدام أسلوب المعاينة ,حيث تم اختيار نسبة 20% من العدد الكلي للمصنع وتم استخدام العينة الصدفية واعتمد على الملاحظة والمقابلة والاستبيان , أما بالنسبة للمنهج فقد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي .

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج إلا أننا سنركز على النتائج التي تمس موضوع دراستنا الحالية بحث إن هذه الدراسة قد تناولت متغير التكيف التنظيمي والذي يعتبر بالنسبة لدراستنا الحالية متغير تابع حيث توصل إلى ما يلي :

❖ عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات ينعكس على التكيف وهذا دليل على وجود نمط ممارسة سلطوية .

❖ إن النمط الديكتاتوري للممارسة السلطوية يعمل على إلزام الأفراد بالقرارات العلية وتطبيقها ما يعكس لدا العمال حالة من الخضوع والذي يؤدي لاحقا إلى ضعف في الأداء ونقص في الرضا بمعنى قلة التكيف التنظيمي .

❖ إن القرارات المقبولة لدا العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية وتكون فائدتها في خدمة التكيف .

❖ لخلق التكيف التنظيمي للعامل يجب العمل على زيادة انسنة وفعالية ممارسة السلطة من خلال فعالية عملية اتخاذ القرار وفعالية عملية الاتصال وكذلك فعالية عملية الرقابة .

الدراسة الثالثة:

⁶ دراسة محمد قذيفة : " القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل " دراسة ميدانية ببلدية جبل أمساعد بمدينة المسيلة نوقشت هذه المذكرة في جامعة المسيلة 02/06/2017 لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل , حيث كان سؤال الانطلاق الذي خلصت إليه هذه الدراسة هو :

- ما علاقة القيادة بالتكيف التنظيمي ؟

وتبلور منه عدة تساؤلات فرعية :

1. ما علاقة القيادة الجماعية بالتكيف مع الأفراد العاملين ؟
2. ما علاقة القيادة الاستشارية بالتكيف مع قيم وأهداف المنظمة ؟
3. ما علاقة القيادة الديمقراطية بالتكيف مع السياسات التنظيمية ؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي :

الفرضية الرئيسية :

-للقيادة علاقة بالتكيف التنظيمي للعمال .

الفرضيات الفرعية :

1. تضمن القيادة الجماعية التكيف مع أفراد العاملين .
2. تعمل القيادة الاستشارية على تفعيل التكيف مع قيم وأهداف المنظمة.

⁶ محمد , قذيفة . مرجع سبق ذكره

3. تساهم القيادة الديمقراطية في التكيف مع السياسات التنظيمية .

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوقوف على واقع القيادة الجماعية داخل المؤسسة وكذلك الكشف على محددات بناء القيادة الاستشارية داخل الواقع الجزائري ومحددات القيادة الديمقراطية وكذلك الوقوف على أهمية القيادة داخل المؤسسة ومحاولة الوقوف على العراقيل التي تواجه الفئات الفاعلة أثناء التكيف مع جماعات العمل.

العينة :

بالنسبة لهذه الدراسة تتكون من عمال بلدية جبل أمساعد والبالغ عددهم 35 عامل ونظرا لقلّة مفردات المجتمع تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل من اجل إبراز خصائص مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 35 استمارة على العمال من اجل هذه الدراسة أما بالنسبة للمنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي .

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج علما أنها قد تناولت متغير القيادة الذي يعتبر بالنسبة لدراستنا الحالية متغير مستقل وأيضا متغير التكيف التنظيمي للعامل الذي يعتبر بالنسبة لدراستنا هذه متغير تابع ومن بين النتائج نذكر :

- ❖ القيادة الجماعية تضمن التكيف مع الأفراد العاملين.
- ❖ احترام شخصية العامل لها علاقة بالاندماج الوظيفي.
- ❖ الحوار الهادف البناء له علاقة بالاستغراق الوظيفي .
- ❖ القيادة الاستشارية تعمل على تفعيل التكيف مع قيم وأهداف المؤسسة من خلال رفع مستوى القدرة للأفراد محل البحث وتمكينهم على تطوير أساليب العمل وتحمل المسؤولية .
- ❖ إن حرية الاتصال بين المرؤوسين ضرورية لزيادة التكيف والأداء داخل المؤسسة وتعزيز مختلف العلاقات الرسمية والغير رسمية.

❖ إن أهداف المؤسسة تستند إلى قيمها التنظيمية وهذا يدل على اندماج العاملين وانغماسهم في المؤسسة , ومنه يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تساهم في التكيف مع السياسات التنظيمية من خلال تنفيذ اللوائح والأنظمة .

الدراسة الرابعة :

⁷دراسة علي زاير والزهرة بن مولاي " تكوين الأستاذ الجامعي وعلاقته بالاندماج

الوظيفي " دراسة ميدانية بجامعة احمد دراية , نوقشت هذه المذكرة في جامعة ادرار سنة 2018/2017 , لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع المدرسي , وكان سؤال الانطلاق كالتالي :

هل تكوين الأستاذ الجامعي يساعد في الاندماج الوظيفي ؟

الأسئلة الفرعية :

1. هل تكوين الأستاذ الجامعي يساعد في فهم طرق التدريس ؟
2. هل تكوين الأستاذ الجامعي يساعد في فهم أخلاقيات المهنة ؟
3. هل تكوين الأستاذ الجامعي يساعد في فهم نظام LMD ؟
4. هل تكوين الأستاذ الجامعي يساعد في فهم حقوقه وواجباته ؟

الفرضية الرئيسية :

- تكوين الأستاذ الجامعي يساعده في الاندماج الوظيفي .

الفرضيات الفرعية :

1. تكوين الأستاذ الجامعي يساعد في فهم طرق التدريس .

⁷ علي , زاير والزهرة بن مولاي " تكوين الأستاذ الجامعي وعلاقته بالاندماج الوظيفي " . مذكرة لنيل شهادة الماستر . جامعة احمد دراية . ادرار , 2018/2017

2. هل تكوين الأستاذ الجامعي يساعد في فهم أخلاقيات المهنة.

3. الأستاذ الجامعي يساعد في فهم نظام LMD.

4. تكوين الأستاذ الجامعي يساعد في فهم حقوقه وواجباته.

تطلع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى ملامسة الظروف التي تساعد الأستاذ على الاندماج الوظيفي في الجامعة والوقوف على مدى ملائمة البرنامج التكويني ومساعدته للأستاذ على الاندماج في مهنته.

العينة :

بالنسبة لهذه الدراسة فان عينتها تتكون من الأساتذة الجدد الذين تلقوا التكوين في الجامعة لسنة 2016/2017 والذي يبلغ عددهم 17 أستاذ , واعتمد الباحث على المسح الشامل لمجتمع البحث واعتمد على أداة الاستمارة حيث تم توزيع 17 استمارة على الأساتذة وبالنسبة للمنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي .

تناولت هذه الدراسة متغير الاندماج الوظيفي الذي يعتبر بالنسبة لدراستنا كمفهوم قريب

لمتغير التابع " التكيف التنظيمي " ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي :

التكوين له دور ايجابي في كسب المهارات اللازمة والتي تساعد على الاندماج الوظيفي كما أن المهارات المكتسبة تعمل على تكيف الأستاذ مع الوسط المهني .

إن للتكوين دور مؤثر على الاندماج الوظيفي.

إن للتكوين دور كبير في تطوير قدرات وسلوكيات الأستاذ الجامعي.

الدراسة الخامسة:

⁸دراسة حليلة الساهل وخضرة هادي: "نمط القيادة وأثره على التغيب العمالي" دراسة ميدانية بمجمع الهامل فرع المطاحن - ادرار، نوقشت هذه المذكرة سنة 2018/2017 لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل في ادرار، وجاء سؤال الانطلاق كما يلي:

- هل لنمط القيادة التنظيمية اثر على ارتفاع معدل التغيب العمالي؟

وتفرعت منه التساؤلات التالية:

1. هل يؤثر نمط القيادة الديمقراطية على ارتفاع معدل التغيب العمالي؟
2. هل يؤثر نمط القيادة الاستبدادية على ارتفاع معدل التغيب العمالي؟
3. هل يؤثر نمط القيادة الفوضوية على ارتفاع معدل التغيب العمالي؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- يؤثر نمط القيادة التنظيمية على التغيب العمالي.

الفرضيات الفرعية:

1. يؤثر نمط القيادة الديمقراطية على ارتفاع معدل التغيب العمالي .
2. يؤثر نمط القيادة الاستبدادية على ارتفاع معدل التغيب العمالي.
3. يؤثر نمط القيادة الفوضوية على ارتفاع معدل التغيب العمالي.

⁸ حليلة ، الساهل وخضرة هادي. "نمط القيادة وأثره على التغيب العمالي" دراسة ميدانية بمجمع الهامل فرع المطاحن. مذكرة لنيل شهادة الماستر .جامعة احمد دراية. 2018/2017.

وتطلع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساعد على تحقيق معدل التغيب العمالي ومعرفة نمط القيادة الأكثر تأثيراً على ارتفاع أو انخفاض معدل التغيب العمالي ومحاولة تقليل من هذه الظاهرة بفعل نمط القيادة الفعال.

العينة:

بالنسبة لهذه الدراسة اعتمد الباحث على المسح الشامل نظراً لصغر حجم مفردات مجتمع الدراسة وهو 46 عامل، واعتمد على المنهج الوصفي، واعتمد على أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان .
وتناولت هذه الدراسة متغير القيادة الذي يعتبر بالنسبة لدراستنا متغير مستقل، حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج نذكر من بينها:

❖ توجد علاقة معنوية بدرجة كبيرة بين الأنماط القيادية وقيادة فريق العمل المعتمدة من طرف القائد.

❖ وجود علاقة ارتباط بين التفويض والأنماط القيادة لان التفويض يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية -التحويلية)

❖ إن التحفيز المعتمد من طرف القادة يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية التبادلية التحويلية.

سابعاً : تحديد المفاهيم :

1 - القيادة التنظيمية:

لغة: "إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه

أو يرشد أو يهدي الآخرين أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه".⁹

"وحسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقيود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد".¹⁰

اصطلاحا : "القيادة هي العملية التي من خلالها يكون التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من اجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"¹¹

ويرى **فيدلر** : إن القيادة " هي عملية تأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية إن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على انجاز عمل معين " .

ويرى **تيد** : " هي ذلك النشاط الذي يؤدي إلى تأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعا من اجل تحقيق هدف مرغوب "¹².

التعريف الإجرائي للقيادة :

القيادة هي عملية يقوم بها فرد معين يمتلك مجموعة من المواصفات الخاصة التي تتيح له القدرة على التأثير وتغيير سلوك الجماعة داخل المنظمة أو المؤسسة وقد ينعكس ذلك على الحياة الاجتماعية .

2 - التكيف التنظيمي:

لغة : "في اللغة يقال تكيف الشيء أي صار على كيفية من الكيفيات وتكيف الشخص : انسجم وتوافق مع الظروف , أو جعل ميله أو سلوكه أو طبعه على غرار شيء".¹³

⁹ نواف , كنعان . القيادة الإدارية . الأردن : دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع , 2006 , ص 86 - 87 .

¹⁰ ابن منظور . "لسان العرب" , جزء 3 . المجلد 12 (2001) : ص 370 .

¹¹ إبراهيم , هاني خلف . نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها . ط 1 . عمان : دار أسامة للنشر والتوزيع , 2012 , ص 10 .

¹² إبراهيم لطفي , طلعت . علم اجتماع التنظيم . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر , 2007 , ص 74 .

اصطلاحاً : "أنه قدرة المدير على تحقيق التوازن مع ظروف البيئة التنظيمية من حيث الموارد البشرية والمادية المتاحة إضافة إلى الموازنة بين مطالب المؤسسة والمرؤوسون، والتكيف مع استراتيجيات وسياسات المؤسسة".¹⁴

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

تعريف (Klein): " انه العملية التي يتعلم من خلالها الفرد الوظائف الجديدة والأدوار والثقافات السائدة ويتكيف معها " ¹⁵

التعريف الإجرائي للتكيف : هو قدرة الفرد العامل على تحقيق التوافق بين بيئته الاجتماعية وبيئته التنظيمية نتيجة لتوفير جملة من العوامل التنظيمية ويمكن أن نعبر عنه من خلال الاندماج والانغماس .

ثامنا - بناء نموذج التحليل :

المفهوم	الأبعاد	المؤشرات
1- القيادة	القيادة الديمقراطية	الروح المعنوية , العلاقات الشخصية , المشاركة , الأهداف المشتركة , التعاون , التسامح , الثقة , رفع الإنتاج , التفويض .
	القيادة التسلطية	السلطة , اتخاذ القرارات , الرقابة , غياب التحفيز , ممارسة الضغط , غياب

¹³ معجم المعاني الجامع . [https:// www.almaany.com/](https://www.almaany.com/) . 04/28 / 2021 , 7:31

¹⁴ محمد , قذيفة . مرجع سبق ذكره , ص 24 .

¹⁵ عيسي , عباسي . مرجع سبق ذكره , ص 20 .

الإبداع .		
الحصول على المعلومات , التعاون بين العمال ,تكوين علاقات عمل , تنمية المهارات , روح الفريق , تحقيق الفعالية	التكيف مع العاملين	2- التكيف
اطلاع على القواعد والقوانين , الالتزام بالمواعيد , احترام القانون , التوافق مع ظروف العمل .	التكيف مع قيم وأهداف المؤسسة	

الفصل الثاني: ماهية القيادة التنظيمية.

تمهيد.

أولاً. مفهوم القيادة التنظيمية.

ثانياً. خصائص القيادة التنظيمية.

ثالثاً. عناصر القيادة التنظيمية.

رابعاً. أنماط القيادة وفق الدراسة.

خامساً. أهمية القيادة التنظيمية.

سادساً. المقاربة النظرية للدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

من الأزمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات هي أزمة القيادة وأعراض هذه الأزمة وأثارها منعكسة على كل المستويات والمقصود هنا بأزمة القيادة أزمة الأداء القيادي أو الدور القيادي الذي يلعبه من يستلم الموقع أو الدور لذا فلنعصر القيادي هو ضالة المنظمات والمؤسسات فالقائد يفعل بأثره ما لا تفعله مجموعة كبيرة من الناس.

أولا - تعريف القيادة التنظيمية

اصطلاحاً : هي عملية الهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة وتتعلق بتوجيه الأفراد للتحرك في الاتجاه السليم للحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم وذلك وفقاً لما قاله البعض فإن المديرين يفعلون الأشياء بطريقة صحيحة ولكن القادة يفعلون الأشياء الصحيحة ."

ويري **ليكرت القيادة** "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية ."¹⁶

القيادة "عملية يؤثر من خلالها فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك."¹⁷

¹⁶ السيد فتحي ، الويشي . الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية . طبعة الأولى . القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، 2013 ، ص 101

- أما ولمان يعرفها: أنها مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم في الأشخاص أمراً ناجحاً. ¹⁸

- " أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير على الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه. " ¹⁹

القيادة التنظيمية : " عملية تتألف من الإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة , ليتحركوا اتجاه الأهداف المرسومة . " ²⁰

ثانياً - خصائص القيادة التنظيمية :

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

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

¹⁷ بيترج ,نورت هاوس . ت صلاح , بن معاذ المعيوف . القيادة الإدارية النظرية والتطبيق . السعودية : مركز البحوث والدراسات , 2013 , ص 25

¹⁸ محمد , قذيفة . مرجع سبق ذكره , ص

¹⁹ نبيل احمد محمد ,العرايب . "دور القيادة التشاركية في تدريبات التربية والتعليم في حل مشكلات المدارس الثانوية " . مذكرة لنيل شهادة الماجستير .فلسطين . 2010 , ص 10.

²⁰ محمد أكرم , العدلوني . القيادة في القرن الحادي والعشرون . الرياض : قرطبة للإنتاج الفني , 200, ص 18.

3- **المهارات السلوكية والإنسانية** : وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق .

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

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

21 .

ثالثا - عناصر القيادة :

القائد : الشخص الذي يستعمل نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد من حوله ليوصلهم لإنجاز أهداف محددة , يكون قادرا على سياسة نفسه , فان قصر عن ذلك كانت سياسات غيره اشد تقصيرا , وكلما اكتملت عناصر القوة فيه كلما اكتملت عناصر قيادته.²²

الجماعة : لابد أن ترتبط القيادة بأشخاص أو جماعة يقادون , وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري , فان تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية إذ يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد .

²¹ انظر معن محمود, عياصرة و مروان , محمد بني احمد . القيادة والرقابة والاتصال الإداري . الطبعة الأولى . عمان : دار حامد للنشر والتوزيع , ص 145- 146 .

²² محمد أكرم , العدلوني . مرجع سبق ذكره , ص 18 .

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

ظروف الموقف : فالموقف هو الذي يوجد القائد أو يظهر القائد فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير , فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.²³

التأثير : " وهو القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما , تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة .

النفوذ : "وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه , والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع .

السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في إن يتصرف ويطاع , وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له . " ²⁴

رابعاً - أنماط القيادة التنظيمية :

1- النمط الديمقراطي :

تعتمد القيادة الديمقراطية على لامركزية السلطة , واعترافها بقيمة التابعين وتزويد من انتمائهم للعمل ولجماعة العمل , مما يرفع من إنتاجيتهم وروحهم المعنوية وتسمح القيادة الديمقراطية بالقدرة الخلاقية التي جعلها الله سبحانه وتعالى في كل إنسان .

²³ محمد , قذيفة . مرجع سبق ذكره , ص 11 .

²⁴ محمد أكرم , العدلوني . مرجع سبق ذكره ص 18

والديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين وهي توزع المسؤولية وتنظم دور الفرد نحو الجماعة وواجب الجماعة نحو الفرد ويشترك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة وتعمل الديمقراطية على تحريك دوافع المرؤوسين وذلك بالعمل على تحقيق حاجاتهم وإشباعها , كما يحاول أن يكسب ودهم وتعاونهم فيلتفوا حوله ويحبونه ويتقبلون أوامره بروح راضية ويسعون لتنفيذها وهو ما يؤدي إلى انتشار الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية , وخلق الروح الايجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر .

وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة في القيادة الديمقراطية باعتمادها على العلاقات الإنسانية والمشاركة , وتفويض السلطة وتستهدف العلاقات الإنسانية إشباع المطالب الأساسية للفرد في الحياة من اجل استقرار الفرض بالرضا وأضحى متعاوننا مقبلا على العمل والعلاقات الإنسانية تؤدي إلى تحقيق الاستقرار والشعور بالانتماء للمنظمة , وكل هذا من شأنه أن يعود على المنظمة بالفعالية من حيث الإسهام الجيد في تحقيق ما تصبو إليه المنظمة من أهداف , فيقبل كل عضو في المنظمة على عمله معتقدا بحق أن المنظمة هي منظمته وان أهدافها المرجوة هي إحدى أهدافه التي يسعى لتحقيقها .

وتقوم القيادة الديمقراطية على المشاركة والتشاور المستمر بين القائد والجماعة فهو يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد وعلى ذلك فالقائد لا يصدر أوامره وقراراته المتعلقة بالمنظمة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إلا بعد مشاورة الجماعة معتمدا في ذلك على المناقشة والإقناع , فهو يشركهم في كيفية حل المشكلات التي تعترض المنظمة , واستطلاع آرائهم في موضوعات التخطيط ورسم سياسات المنظمة , مما يؤدي إلى انتشار مشاعر الرضا والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع

الروح المعنوية للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم , وخلق الروح الايجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر .

وفي ظل الديمقراطية يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين أفراد الجماعة ومن ثم يكون المرؤوسين دائما على وعي تام وعلى دراية ومعلومات وافية بأمر الجماعة , وأيضا على قدر عال من الوعي بمختلف العوامل التي يتعرض لها أو تؤثر فيه .

وفي ظل القيادة الديمقراطية تنشط الاتصالات في كل الاتجاهات من القائد للتابعين ومن التابعين للقائد , فالقائد الديمقراطي يهمله التعرف على أفكار وأراء تابعيه ووجهات نظرهم وشكاياتهم , مثلما يهمله توصيل أفكاره وأرائه وتوجيهاته إلى هؤلاء التابعين .

وفيما يتعلق بتفويض السلطة نذكر أن الأصل في علم الإدارة العامة هو أن تتركز السلطة في يد قائد المنظمة , لكن النمط الديمقراطي للقائد ينص على ضرورة أن تتوزع هذه السلطة داخل المنظمة من خلال التفويض وذلك بتوسيع تفويض السلطة والصلاحيات لمرؤوسيه وقد يكون التفويض شفويا أو كتابيا وقد يكون صريحا أو ضمنيا وقد يكون عمليا أو جزئيا وقد يكون من أعلى إلى الأسفل وبالعكس من الأسفل إلى الأعلى وتشمل عناصر التفويض على:

✓ واجبات يعهد بها إلى التابعين أو المفوض إليهم .

✓ سلطة : تمكن المفوض إليه من انجاز الواجبات التي التزم بتحقيقها.

✓ مسؤولية : حيث تقع على عاتق المفوض إليهم مسؤولية انجاز ما فوض فيه أمام

المفوض .

وهناك بعض الأمور التي لا يجوز التفويض فيها وهي على سبيل المثال المسائل المالية واقتراح التغيير في السياسة العامة الخ

ويعاب على هذه القيادة بطؤها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب حسما وسرعة , كما أن هذه القيادة تفشل أحيانا إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية وإذا كانوا من الجهلة ومحدودي الخبرة والمتعبين نفسيا .²⁵

2 : النمط الديكتاتوري :

ويطلق عليه القيادة الاستبدادية أو التسلطية أو الاوتقراطية , ويغالي القائد في ظل القيادة الدكتاتورية في تقدير امكانياته وقدراته ويعتقد انه هو وحده القادر على اتخاذ القرارات الهامة وترتكز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار وحده ولا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرؤوسيه وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها كل فرد من الأفراد ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم إتباعها , ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات وهو مصدر الثواب والعقاب وعادة ما يكثر من العقاب ومن التلويح به ويقلل من الثواب .

ويمتتع القائد الديكتاتوري عادة عن تفويض أي من سلطاته إلى مستوى أدنى لعدم ثقته فيهم وفي قدراتهم ، وهم عليهم الطاعة وتنفيذ القرار وبحيث تنتهي الأعمال عنده ويتخذ القادة الديكتاتوريين من سلطتهم أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل , وهم يستخدمون كل ما لديهم من وسائل لإجبار بالالتزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم , وذلك بتوقيع أقصى العقوبات إذا لزم الأمر , ويمتثل المرؤوسين خوفا من العقاب وليس تعبيراً عن رضاهم عن القيادة , وغالبا ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية .

²⁵ حسين عبد الحميد , احمد رشوان . القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي . الإسكندرية : مؤسسة

شباب الجامعة للنشر , 2010 , ص 101 - 102 - 103 .

وفي هذا النمط يتبع القائد سياسة السيطرة على تصرفات أعضاء الجماعة ويتخذ من سلطته الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على انجاز العمل مستخدما في ذلك كل وسائل الإيجار والإلزام لضمان استمرار هذه السيطرة , وهو بذلك يضمن طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في اتخاذ القرار أو حتى المناقشة وإبداء الرأي .

وفي ظل القيادة الديكتاتورية يتم إشباع حاجات القائد دون أدنى اهتمام بحاجات أعضاء الجماعة وتحت القيادة الديكتاتورية يحدد القائد نوع العمل الذي يختص به كل فرد ويشعر الأعضاء بالقصور والعجز ويزداد اعتمادهم على القائد , ويشجع القائد الاستبدادي على تقليل الاتصال بين الأعضاء وكلما أمكن يكون الاتصال من خلاله وتحت إشرافه وسيطرته .

تؤدي القيادة الاستبدادية إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار , وتحت هذا المناخ لا تنمو العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة فتتخضع الروح المعنوية إلى جانب الافتقار إلى انتشار العلاقات الإنسانية وتحقيق التكيف الاجتماعي بينهم وهو ما يؤدي إلى احتمال انتشار المنافسة والصراع وضعف روح التعاون والإخاء .

وفي ظل القيادة التسلطية قد يتم انجاز أفراد الجماعة لبعض الأعمال بسرعة وبدون تأخير أو تأجيل , ولكن في المدى الطويل تتخضع إنتاجية الجماعة وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في نفوس المرؤوسين ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار والرضا وتتعدم الثقة بينهم ويصبح سلوك الأفراد يتميز بالتزلف لشخصية القائد انقاء لشره وتجنباً لعدوانه وبطشه مع كرههم الشديد له .

وتعتبر القيادة الاستبدادية معوقاً للاتصال الجيد وكلما أمكن يكون بين أعضاء الجماعة من خلال القائد وتحت إشرافه وسيطرته ومعظم الاتصالات في ظل هذه القيادة تكون من أعلى إلى أسفل وتأخذ عادة شكل ادوار وتوجيهات وتحذيرات ومعلومات , والأوتوقراطية كلمة يونانية معناها حكم الفرد الواحد حيث يحاول القائد تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار ولا يشرك معه احد في مباشرة وظيفته .

فقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها قائد استبدادي يتوقفون عن العمل أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب ذلك القائد عنهم ، وعدم خضوعهم للرقابة المباشرة فهو يرغب مرؤوسيه على طاعته وعلى العمل معتمدا على سلطة مركزه وما يملك من إمكانيات ومؤثرات ووسائل سيطرة ورغم هذه الانتقادات فقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على انجاز الأهداف الخاصة بالمنظمة وتحقيق إنتاجية عالية في المدى القصير .²⁶ "

3 - النمط الاستشاري :

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

وبالتالي يكون القائد كمتخذ للقرار في وضع أفضل ، حيث يطمئن إلى مدى صحة القرار ، كما يضمن له تأييد المرؤوسين التابعين وإقناعهم بالقرار ، ومن ثم يدفعهم ذلك إلى زيادة التزامهم عند التنفيذ وحسب نظرية النظم الإدارية القيادة الاستشارية هي درجة مرتفعة من الثقة من المرؤوسين ومشاركة اقل نسبة ويسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور لكن القرار النهائي من اختصاص القائد .²⁷

4 - نمط الحر أو الفوضوي :

وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها ، فهي غير موجهة وترتكز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء ، وممارسة

²⁶ حسين عبد الحميد ، احمد رشوان . نفس المرجع السابق ' ص - 108 - 109 - 110 - 111 - 112 .

²⁷ نعيم إبراهيم ، الظاهر . أساسيات الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة . طبعة الاولى : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،

2009 ، ص 177 .

النشاط وتحديد المهام وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون مناسبة لانجاز العمل وإصدار القرارات , ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك .

وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلال في ممارسة أعمالهم .

ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى إن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا جعل بابه مفتوحا لمرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها .

وفي هذا النوع من القيادة يختلف أسلوب القائد في الإدارة من وقت لآخر فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطي أو المشاركة , فقد يكون أوتوقراطيا في بعض الأحيان , وأبويا وأخا اكبر في تعامله مع الآخرين أحيانا أخرى مما يعني أن الظروف قد تملي أسلوبا قياديا قد يكون ملائما مع الموقف .

ويؤخذ على هذا النمط من القيادة إن أسلوبه غير مجد في التطبيق العملي , لكونه أساسا قائم على حرية المرؤوسين في العمل ولان القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي يقود لكونه يلقي مسؤولية انجاز العمل لمرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم , كما يترتب على هذا النمط تفكك الجماعة طالما إن الروابط بين الأفراد قد انعدمت وكذلك عدم تحقيق الأهداف التنظيمية .

ويرى بعض الكتاب إن هذا الأسلوب القيادي له وجود في التطبيق العلمي , وانه يكون مجديا في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه .²⁸

سادسا - أهمية القيادة التنظيمية :

²⁸ حسين عبد الحميد , احمد رشوان . مرجع سبق ذكره , ص 112 - 113 .

إن القيادة لأبد منها حياة المجتمع البشري حتى ترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوى الضعيف إلى غير ذلك من أمور كثيرة تجعل القيادة ضرورة من ضروريات الحياة وقد قال الله عز وجل : { ولولا دفع الله الناس بعضهم ببعض لفسدت الأرض } البقرة الآية 249.

فالقيادة بالغة الأهمية وهي تلك القيادة ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجريئة والشجاعة وفي الوقت نفسه الملتزمة بالنظم وقديما قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرناب يقوده أسد , أفضل من جيش اسود يقوده أرنب " .

ولعل أهمية القيادة تكمل في :

- أ- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأهداف إلى تحقيق فعاليتها , وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها .
- ب- تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على استمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة المعوقات والتحديات التنظيمية , الاجتماعية , التكنولوجية .
- ت- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة من خلال توفير احتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة وتحويل و مزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية احتياجات البيئة من السلع والخدمات .
- ث- كما إن القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة .
- ج- تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية .
- ح- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام .

- خ- مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير المستمر في البيئة والسيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم ورسم الخطط اللازمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- د- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها التنظيم والعمل على تماسك أعضاء هذا التنظيم وتكثيل جهوده وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة²⁹ ."

سابعاً - المقاربة النظرية للقيادة وفق الدراسة :

- نظرية الشبكة الإدارية : ترى هذه النظرية أن القيادة الناجحة هي التي تتوفر فيها الخصائص اللازمة للتعامل مع الموقف حسب طبيعة العناصر المكونة له، وحسب متطلبات ذلك الموقف المكانية والزمنية ، ونوع الجماعة المقودة واتجاهاتها ، ومشاكلها واحتياجاتها ؛ وهكذا فإنه لا يظهر القائد إلا إذا تهيأت له الظروف لاستخدام مهاراته وتحقيق طموحاته .

ومن رواد هذه النظرية (تانبوم) الذي حدد عناصر الموقف في شخصية القائد، ومدى مشاركة المرؤوسين ، والقوى الكامنة في الموقف ومن رواد هذه النظرية أيضا "فيدلر" الذي رأى أن عناصر الموقف تكمن في الثقة القائمة بين القائد والمرؤوسين ، وطبيعة العلاقات التبادلية والتجديد الواضح لأهداف ومهام التنظيم ، وحجم وطبيعة الصلاحيات الممنوحة للقائد لمواجهة الموقف ، ومنهم أيضا "ردان" الذي يقول أن عناصر الموقف تكون في وسائل وطرق تنفيذ العمل ، وغايات الجهاز التنظيمي ، والعنصر الإنساني في التنظيم كالقائد والمرؤوسين وتقوم هذه الشبكة على محورين الأفقي يشير إلى التركيز على الإنتاج والراسي يشير إلى التركيز على الأفراد .³⁰

²⁹ محمد ، قذيفة . مرجع سبق ذكره ، ص 12 - 13 .

³⁰ إبراهيم ، هاني خلف . مرجع سبق ذكره ، ص 113 .

2 نظرية الأبعاد الثلاثة :

تعد هذه النظرية الشبكة بمثابة تعديل لنظرية الشبكة الإدارية قام بهذا التعديل والتطوير

Reddin من خلال إضافة قىادي ثالث هو الفعالية بحيث تصبح الأبعاد القيادية :

الاهتمام بالأفراد .

الاهتمام بالإنتاج والفعالية .

3 دراسات أوهايو :

في هذه الدراسة الباحثين عرفوا نمطين مختلفين للقائد ،الأول أطلقوا عليه اسم

الاهتمام بهيكلية العمل واجراءته وهو سلوك يركز فيه القائد على تنظيم الأشياء كىفىة

انجاز العمل أما النوع الثاني ما يسمى الاهتمام الاعتبارات الحساسة والشعور العاملين وضمن

هذا السلوك يتم التركيز على الثقة وعلاقات الصداقة ودفء العلاقة مع المرؤوسين . ومن

خلال الأسلوب المستهدف هو الذي يحقق الموازنة بين الاهتمام العالي بهيكلية و إجراءات

العمل وبنفس القدر من الأهمية فان القائد يهتم بالمرؤوسين ويوليهم ويشعرهم بالصداقة والثقة

.

4-نظرية هرسى و بلانشارد :

تقوم هذه النظرية على أساس قدرة القائد على تعديل أسلوبه القيادي بناء على جاهزية

واستعداد المرؤوسين لأداء مهامهم

إن المقصود بالجاهزية أو الاستعداد هو مدى قدرة العاملين على انجاز المهام وتوفر

الخبرة لدىهم أو الرغبة لانجاز العمل وتحمل المسؤولية ومدى إمكانية الاطمئنان لقدراتهم

وقابليتهم للأداء بشكل صحيح , إذا كانت جاهزية العاملين عالية فان أسلوب المشاركة يكون

الأكثر فاعلية حيث أن المرؤوسين لدىهم قبليات وخبرات ولكن لا يمكن الاطمئنان إليها

فىحتاجون بعض التوجيه من قبل القائد، وعندما تكون جاهزية العاملين عالية جدا فان

أسلوب التفويض هو الأصلح حيث هناك استعداد عالي لتحمل المسؤولية .

5 نظرية فروم جاغو :

تقوم هذه النظرية على أساس مساعدة القائد على اختيار الأسلوب الأفضل لاتخاذ القرار بصدد مشكلة معينة وكمية المشاركة المسموح بها من قبل المرؤوسين , تميز هذه النظرية بين ثلاثة أنماط يعتمدها القائد لاتخاذ القرار : قرار السلطة وقرار استشاري وقرار مجموعة ويمكن أن يختار احد هذه البدائل التالية عند اتخاذه للقرار وان القواعد التي يمكن أن يعتمد عليها لاختبار الأسلوب المناسب هي :

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

6 دراسة جامعة ايو:

هي دراسة قام بها كل من " Leppit Et Wite – Lewin " الذين اقترحوا ثلاثة أنماط منها النمط الديمقراطي , يركز القائد على العمل وعلى الأفراد معا ويشاركهم في اتخاذ القرار .
والنتائج التي توصلت لها هذه الدراسة هي :

الجماعات التي يقودها القائد الديمقراطي تكون الإنتاجية لديها أكثر وكذلك الدافعية للعمل وقدرتها على الإبداع كبيرة كما يتمتع الأفراد بالرضا الوظيفي .

7 نموذج فيدلر :

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

وتشمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين :

النوع الأول : القائد الذي يركز على العلاقات مع العاملين وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية .

النوع الثاني : القائد الذي يركز على الإنتاجية والمهمة

8 نظرية المسار والهدف :

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

عوامل موقفية تتعلق بالمرؤوس مثل القدرة , الحاجات , مركز مراقبة . وعوامل موقفية تتعلق ببيئة العمل مثل مهام المرؤوس , الجماعات التي يعمل معها المرؤوس , العوامل التنظيمية كالسياسات الإدارية والأنظمة والإجراءات والقواعد .

وعلى هذا الأساس تعتمد النظرية على الفرض التالي :

إن العلاقة بين سلوك القائد (توجيهي , مساعد , مشارك , موجه للإنجاز أو محافظ) ورضا المرؤوسين عن وظيفته وعن مديره وإنتاجيته يتوقف على عاملين وسيطين هما وظيفة المرؤوس وحاجته أي المدى الوظيفي وقوة نمو الحاجة لدى الموظف .³¹

³¹ محمد , قذيفة . مرجع سبق ذكره , ص 16 - 17 - 18

خلاصة :

القيادة هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك وتوجيهات المرؤوسين ليربطوا به بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد وهي ذلك السلوك الذي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المجموعة , وهي في مجملها تحمل مسؤولية تجاه المجموعة , كما قال عمر بن عبد العزيز : " إلا أني لست بخيركم , ولكني رجل منكم غير أن الله جعلني أثقل حملا "

الفصل الثالث: ماهية التكيف التنظيمي.

تمهيد.

أولاً: تعريف التكيف التنظيمي.

ثانياً: مراحل التكيف التنظيمي.

ثالثاً: خصائص التكيف التنظيمي.

رابعاً: أهمية التكيف التنظيمي.

خامسا: أبعاد التكيف التنظيمي.

سادسا: طرق وأساليب التكيف التنظيمي.

سابعا: شروط التكيف التنظيمي.

ثامنا: نظريات التكيف التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

يعد التكيف التنظيمي العنصر الأساسي لكل مؤسسة ،به تتحدد أهداف الفرد والمنظمة في

ظل البيئة الداخلية التي تشمل الأفراد والقوانين والأدوار والوسائل الخارجية التي تمارس

ضغوطا عليها منها الثقافية ؛الاجتماعية لكي تدمجها في المؤسسة لإشباع حاجات المجتمع ككل.

كما تلعب عملية التكيف التنظيمي دورا هاما في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة فسرعته هي

التي تحدد إنتاجية الفرد وإخلاصه وتمسكه بالمنظمة.

أولاً - تعريف التكيف التنظيمي :

تتمثل عملية التكيف في سعي الفرد المتواصل لتلبية مطالبه والاستجابة لمطالب البيئة التي يعمل بها و للمتغيرات التي تحدث فيها كما تتمثل في سعي الفرد التوفيق بين مطالبه وحاجاته وبين مطالب بيئته وضغوطها وفي سعيه لتوفير نوع من التوازن بينه وبين البيئة.³²

³² انظر موسي ، جبريل وآخرون . التكيف ورعاية الصحة النفسية. القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2008 ، ص 10 .

ويعرف التكيف على انه : العملية أو السلوك الذي يحاول به الفرد التغلب على الصعوبات و العوائق التي تقف حيال تحقيق حاجاته وسط بيئة العمل.³³

" كما يعرف التكيف : على انه قدرة المدير على تحقيق التوازن مع ظروف البيئة التنظيومية من حيث الموارد المادية والبشرية المتاحة بالإضافة إلى الموازنة بين مطالب المؤسسة والمرؤوسين , والتكيف مع استراتيجيات وسياسة المؤسسة" .

ويعرفه (Taormino): " بأنه العملية التي يستطيع من خلالها الفرد الحصول على مهارات عمل جديدة وكذلك الحصول على تفاعل اجتماعي مؤيد مع زملاء العمل.

تعريف (Greenberg) : " انه العملية التي من خلالها ينتقل الفرد من خارج المنظمة إلى داخلها ويصبح عضوا فعالا بها . "

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

تعريف (Morrison) : " انه عملية تعلم السلوك والاتجاهات الضرورية لأداء الدور الوظيفي المطلوب من الفرد داخل المنظمة . "³⁴

تعريف (Jones) : " انه عملية ديناميكية مستمرة يهدف بها الشخص إلى أن يغير سلوكه ليحدث علاقة أكثر توافقا بينه وبين البيئة . "³⁵

ويمكن تعريف التكيف التنظيمي : انه درجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها واعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد بأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها .³⁶

³³ انظر عبد الله , مجدي احمد . السلوك الاجتماعي ودينامياته . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر , 2003 , ص 214 .

³⁴ محمد , قذيفة . مرجع سبق ذكره , ص 24 .

³⁵ ثائر احمد , عباري و خالد محمد , أبو شعيرة . لتكيف مشكلات وحلول . طبعة 1 . عمان : دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع , 2015 , ص 23 .

ثانيا- مراحل التكيف التنظيمي :

يحتاج الفرد في عملية التكيف التنظيمي إلى وقت حيث يمر على عدة مراحل كون هذا التكيف عملية مستمر داخل التنظيم بحيث يجب على العامل أن يمر على ثلاث مراحل وهي قبل التحاقه بالمنظمة وأيضا مرحلة ما بعد التحاقه بالمنظمة أي أن الفرد يكون عامل جديدا في المنظمة ثم مرحلة التحول والاستقرار وهذا ما سنأخذه في هذا العنصر بالتفصيل :

1-مرحلة ما قبل التحاق الفرد بالمنظمة:

أولا يجب على الفرد أن يجمع معلومات عن المنظمة والمؤسسة التي يريد أن ينخرط فيها وذلك من خلال مصادر المعرفة المختلفة مثل الأقارب وأصدقائه والعاملين في تلك المنظمة أو من خلال التقارير السنوية التي تصدرها المجالات العلمية المتخصصة عن المنظمات من اجل أن يتمكن الفرد من اخذ صورة أولية وفكرة مبدئية عن المنظمة وان تشكل هذه المعلومات توقعات الفرد عن ظروف العمل بالمنظمة وفي هذه المرحلة هناك مجموعة من العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار وهي :

- جمع الحقائق عن المنظمة وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن أهداف المنظمة والمناخ السائد بها .
- جمع الحقائق الوظيفية وذلك من خلال رسم صورة واقعية وكاملة عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة .
- توافق المهارات والقدرات وذلك من خلال تحديد المهارات والقدرات اللازمة لأداء الوظيفة ومدى توافرها في الأفراد المتقدمين لشغلها.
- توافق الحاجات والقيم وذلك من خلال توضيح القيم السائدة بالمنظمة للفرد وتوضيح حاجات الفرد التي يجب إشباعها بواسطة المنظمة .

³⁶ انظر محمد الفاتح , محمود بشير المغربي . السلوك التنظيمي . طبعة 1 . عمان : دار الجنان للنشر والتوزيع , 2016 , ص 227.

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

في هذه المرحلة يخطر للفرد أن يقارن بين أفكاره المسبقة عن المنظمة وظروف العمل وبين ظروف العمل الواقعية داخل المؤسسة وكلما كان هناك توافق بين توقعات الفرد وظروف العمل الفعلية كلما كان لدى الفرد استعداد اكبر للتكيف بالمنظمة كما أن الفرد في هذه المرحلة يواجه بمهام عديدة منها :

- التعرف على طبيعة عمله الجديد ومسؤولياته وسلطاته .
- التعرف على الإجراءات والسياسات الإدارية بالمنظمة .
- إقامة علاقة جيدة مع زملاء العمل والرؤساء حتى يحظى بقبولهم .

وفي هذه المرحلة تقوم المنظمة بإعداد برنامج تدريبي وتوجيهي للعمال الجدد وذلك من أجل تعريف الفرد بالمهام المكلف بها والأمور المطلوبة منه داخل التنظيم كما أن هناك مجموعة من العوامل التي يجب مراعاتها وهي :

- إدارة صراعات الحياة الخارجية من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين حياة الفرد وحياته الوظيفية.
- إدارة الصراعات داخل جماعات العمل وذلك من خلال التعامل الجيد والفعال مع الصراعات بين متطلبات دور الفرد داخل الجماعة ومتطلبات الجماعة داخل المنظمة.
- تعلم مهارات جديدة في العمل .
- توضيح علاقات العمل داخل جماعات العمل وكذلك تعلم قيمها ورموزها.

3-مرحلة التحول والاستقرار :

في هذه المرحلة ينتقل الفرد من مرحلة المواجهة إلى مرحلة الاستقرار والتكيف مع ظروف العمل بالمنظمة واعتبار نفسه عضوا هاما في المنظمة وفي هذه المرحلة فان على

المنظمة أن تقوم بالعمل على زيادة تكيف العاملين بها من خلال تثبيت المؤقتين أو خلق ظروف عمل جيدة للعمال وفي هذه المرحلة هناك اعتبارات يجب الانتباه إليها وهي :

- إعادة النظر في متطلبات الدور وذلك بالموافقة الصريحة والضمنية داخل جماعة العمل على المهام التي يجب أدائها و أولويات المهام وتوزيع الوقت عليها .
- تعلم مهام العمل الجيد والحصول على الثقة بالنفس والوصول إلى مستويات أداء ايجابية .
- التوافق مع قيم جماعة العمل ومعاييرها وذلك من خلال الشعور بالثقة في التعامل مع زملاء العمل وفهم قيم جماعة العمل ومعاييرها وإجراء تعديلات مرضية لثقافة جماعة العمل .

ثالثا - خصائص التكيف التنظيمي :

إن للتكيف التنظيمي مجموعة من الخصائص منها :

- يتميز التكيف التنظيمي بالاستمرار وفقا لحاجات الفرد لان متطلبات الفرد تتغير باستمرار وانه لا يتم مره واحده بل يستمر باستمرار الحياة .
- قد يكون التكيف ايجابيا في فترة من الفترات وسلبيا في أحيان أخرى لذلك يتميز بكونه نسبي ومتغير , وقد يكون يتماشي مع مجال ما ولا يتوافق مع مجال آخر .
- تدخل في عملية التكيف رغبة المدير وإرادته فهو الذي يسعى لتوفير البيئة المناسبة داخل العمل للأفراد .
- قد يغير المدير في عملية التكيف من بيئته الداخلية وذلك بتعديل بعض سلوكياته أو تغيير أهدافه وتعديلها وقد يكون التغيير في البيئة الخارجية .
- تزداد عملية التكيف التنظيمي وضوحا كلما كانت العوائق والعقبات التي تواجه المدير شديدة أو جديدة.

- تعتبر القدرة على التكيف مؤشرا على كفاءة المدير داخل التنظيم وحسن تسييره للأفراد فكلما تعددت مجالات التكيف فان هذا يدل على تمتع المدير بالقدرة على التسيير وإدارة المنظمة ومن هذه المجالات : التكيف مع كل مجال داخل العمل و التكيف مع الزملاء والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بالمؤسسة .³⁷

رابعا - أهمية التكيف التنظيمي :

يمكن تلخيص أهمية التكيف التنظيمي كما يلي :

- ✓ إن لعملية التكيف دور كبير في قيمة الإنتاج داخل المؤسسة فكلما كان المدير و العامل متكيفا مع بيئته التنظيمية كلما كان أفضل في أدائه و عطاءه .
- ✓ تؤدي عملية التكيف داخل المنظمة إلى تنمية العلاقات الإنسانية .
- ✓ يعمل التكيف التنظيمي على إكساب العامل الثقافة التنظيمية وكذلك الرؤية المستقبلية للمنظمة .
- ✓ للتكيف التنظيمي دور كبير في خلق التوازن داخل المنظمة من خلال تكيف العمال مع بيئة العمل .
- ✓ يساعد التكيف التنظيمي العمال الجدد على تعلم القيم والمبادئ والمعايير والسياسات التنظيمية الخاصة بالمنظمة .
- ✓ تعد القدرة على التكيف التنظيمي المفتاح الذي يمكن العمال والمدير من التفاعل مع عملية التغيير والتطوير التنظيمي كون ذلك يزيد من قدرته على تعديل سلوكه للتعامل مع المتغيرات الحاصلة في بيئة العمل من حيث المتطلبات الواجب توفرها لديه .
- ✓ يساعد التكيف التنظيمي في اكتساب الأفراد القيم والمعتقدات والمهارات التي تسمح لهم بالقيام بأدوارهم بكفاءة وفعالية داخل التنظيم .
- ✓ تحقيق الاندماج داخل الثقافة التنظيمية .

³⁷ محمد , قذيفة . مرجع سبق ذكره , ص 25 .

- ✓ يعمل التكيف على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التقليل من حالات التوتر والضغط والانسحاب من العمل ودوران العمالة بين العاملين الجدد .
- ✓ يساعد على مواجهة التغيرات المتلاحقة في المنظمة وخارجها والتعامل مع المشكلات .
- ✓ يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والثقة بالنفس وتطوير الأداء كما يقلل من النية لترك العمل .
- ✓ تحقيق إدارة المواهب والاحتفاظ بها .

خامسا - أبعاد التكيف التنظيمي :

1- التكيف مع طريقة العمل :

إن اغلب تعريفات عملية التكيف التنظيمي تتضمن مناقشات تتعلق بعملية تعلم الفرد للمهام اللازمة لأداء عمله ولذلك فإن عملية تعلم المهارات اللازمة لأداء العمل تلعب دورا هاما في عملية تكيف الفرد تنظيميا , وبالرغم من إن طريقة أداء العمل ترتبط بمجالات لا ترتبط مباشرة بالتكيف التنظيمي مثل (برامج التدريب , الخبرات السابقة , التعلم) إلا أن عملية التوافق بين الحاجات المطلوب تعلمها وطرق أداء العمل ومهارته وقدراته تؤثر مباشرة على عملية التكيف التنظيمي .

2-تلقّي التدريب :

إن تدريب الأفراد العاملين يتطلب تقييم مدى قدرة منظماتهم على تنمية مهارات العمل , فقد تم التوصل إلى أن تصميم برامج لتعزيز تكيف العاملين والتي من بينها التدريب بالمنظمة نفسها له اثر ايجابي على العاملين , إذ يصبحون من ذوي المهارات العالية وأكثر فعالية وبالتالي أكثر نجاحا ورضا كما تم التوصل إلى أن العاملين الذين يقدرّون قيمة التدريب الذي يتلقونه يكونون أكثر التزاما وتكيفا تنظيميا .

3-دعم زميل العمل :

يحتاج العاملون إلى مساعدة من زملائهم بالعمل فهذه التفاعلات بين العاملين وزملائهم بالعمل أمر مرغوب فيه من أجل تحقيق الفعالية وقد وجد أن هذه التفاعلات ذات صلة كبيرة بسلوكيات المواطنة التنظيمية للعاملين أي تؤدي إلى زيادة قيام العاملين بأداء الأدوار الإضافية .

4-التكيف مع الأفاق المستقبلية في العمل :

يرتبط هذا البعد بتقييم العاملين للمكافآت والفرص في منظماتهم , وقد ينظر البعض إلى هذا البعد على انه أكثر مادية كما يتضمن تصورات الأفراد حول فرصهم في الحصول على مهنة مجزية داخل المنظمة , ويمكن أن يشمل هذا البعد وظائفهم المستقبلية والمكافآت المحتملة التي يحصلون عليها وقد توصلت الدراسات إلى أن العاملين الذين يتوافقون مع التوقعات والأفاق المستقبلية يصبحون أكثر رضا والتزاما .

5-التكيف مع تاريخ المنظمة :

ويعني ذلك التكيف مع الثقافة والعادات والتقاليد السائدة داخل المنظمة وتعلم تاريخها وكذلك الخلفيات عن الأفراد المكونين لها إذ أن ذلك يساعد الفرد على تعلم أنواع السلوك المناسب عن عمليات التبادل التي تحدث بين الأفراد مع بعضهم البعض وبين الأفراد والمنظمة .³⁸

6-التكيف مع الأفراد العاملين بالمنظمة :

إن عملية التكيف التنظيمي تتضمن تكوين وإقامة علاقات عمل ناجحة وجيدة مع أعضاء المنظمة وقد اقترح (Fisher) أن تواجد الفرد المناسب مع الأفراد الذين تعلموا عن المنظمة

³⁸ انظر سولاف عز الدين , الدلوي وآخرون . " بور التكيف التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي " . المجلة العلمية لجامعة جيهان السليمانية , العدد 1 , المجلد 4 (حزيران. 2020) : ص 206 - 207 - 208 .

وجماعة العمل والأعمال والأنشطة الموجودة بها تلعب دورا حيويا في عملية التكيف كما أن علاقات العمل يتم تكوينها من خلال خصائص كل الأفراد في العمل فالخصائص الشخصية والتفاعل المستمر داخل جماعات العمل وتشابه اهتمامات ورغبات الأفراد تشكل العلاقات التنظيمية وتؤثر على الأفراد وسلوكهم .

7- التكيف مع السياسات التنظيمية :

إن عملية التكيف التنظيمي للسياسات التنظيمية تركز على نجاح الفرد في الحصول على المعلومات عن علاقات رسمية أو غير رسمية ومواطن قوة السلطة داخل المنظمة ومن أساليب قوة السلطة بالمنظمة قوة المعرفة التي يستطيع الفرد تكوينها من خلال التعلم الفعال والتوافق مع الأعمال الجديدة داخل المنظمة وقد اقترح (Fisher) أن شرح الحلول عن الصراعات داخل الجماعات تعتبر مكون هام لعملية التكيف التنظيمي وبالمثل فان (Foldman) وجد أن عملية التكيف التنظيمي تتضمن تعلم أداء العمل وكذلك الثقافات والسياسات التنظيمية كما أن (Schein) وجد إن العامل الجديد يجب أن يتعلم نماذج السلوك الفعال لدوره الجديد ويتضمن ذلك البعد السياسي لعملية التكيف التنظيمي .

8- التكيف مع القيم والأهداف التنظيمية :

من أهم أبعاد عملية التكيف التنظيمي البعد الخاص بتعلم القيم والأهداف التنظيمية فقد وجد (Schein) أن عملية التكيف التنظيمي تشمل فهم القواعد والمبادئ التي تحافظ على تكامل وحدة المنظمة كما أن تعلم أهداف وقيم المنظمة تمتد لتشمل الأهداف والقيم غير المكتوبة وغير الرسمية الخاصة بالأعضاء الذين لهم قوة في التنظيم .³⁹

سادسا - طرق وأساليب التكيف التنظيمي :

³⁹ محمد , قذيفة . مرجع سبق ذكره , ص 30 .

1- التكيف الجماعي مقابل الفردي :

وفيه يتم جمع الأعضاء الجدد معا ووضعهم تحت تأثير الأحداث والخبرات والتجارب وليس التعامل مع كل فرد على حدا بحيث لا يتعرض لتجارب مختلفة عن الآخرين .

2- التكيف الرسمي مقابل الغير رسمي :

وفقا للأسلوب الرسمي يتم التعامل مع العضو الجديد كعضو مختلف عن الأعضاء القدامى ويكون له برنامج خاص في التعامل حتى ينهي مراحل التكيف بينما في الأسلوب الغير رسمي لا يفرق بين العضو القديم والجديد حيث يترك العضو الجديد ليعمل مع زملائه ويكتسب خبرات منهم

3- الأسلوب المرحلي مقابل العشوائي :

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

4- الأسلوب الثابت مقابل الأسلوب المتغير :

ويتعلق بوجود جدول زمني وثابت لعملية التكيف أو عدم وجوده .

5- الأسلوب المتخصص :

في الأسلوب المتخصص يقوم شخص مدرب وله خبرة في هذا المجال بعملية إعداد الفرد في عملية التكيف أما الأسلوب غير المتخصص فتسند عملية التكيف إلى الأفراد غير متخصصين وغير مدربين . " 40

⁴⁰ محمد , قنيفة . مرجع سبق ذكره , ص 27- 28 .

سابعاً - شروط التكيف التنظيمي :

- أن يكون العمل مناسب لقدرات العامل.
- أن تتوفر الظروف العاطفية التي تربطه بعمله كحبه لعمله وشعوره بالألفة تجاهه وشعوره باحترام كرامته وان تسود العدالة عمله.
- شعوره بأهمية ما يقدمه للمؤسسة من أعمال مما يجعله يشعر بالأهمية.
- الشروط التي تحيط بالعمل وتجعل بيئة العمل مقبولة كالحياة الاجتماعية المناسبة والجو العائلي .
- ما يتم توفيره له من ناحية الأجر المناسب وفرص الترقية .⁴¹

ثامناً - نظريات التكيف التنظيمي :

1-نظرية العلاقات الإنسانية:

نقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من اجل تحقيق أهداف مشتركة. ومن وجهة نظر الإدارة المسؤولية عن التنظيم، فإن العلاقات الإنسانية بالنسبة لها تعني كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين وخلق جو عمل يحفزهم على الأداء متعاونين

⁴¹ انظر سولاف عز الدين ، الدلوي وآخرون . مرجع سبق ذكره ، ص 207 .

ومتفهمين لأهداف الإدارة وسياستها في نفس الوقت الذي يشعرون فيه بأن عملهم من أجل التنظيم وإنجاح أهدافه هو أيضا السبيل لإشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية.

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

- تحفيز الأفراد على العمل والإنتاج وتأييد قرارات الإدارة ومشروعيتها وتفهم سياستها وأهدافها.
- خلق جو من التعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين من ناحية وبين العاملين أنفسهم من ناحية أخرى .
- مساعدة الأفراد على إشباع رغباتهم المادية والمعنوية .

وقد أوضحت دراسات عديدة أن نجاح الإدارة في استقطاب التنظيم غير الرسمي واكتساب ثقة زعمائه (وهم القادة الفعليين للإدارة) قد أدى إلى تسهيل عملية إحداث تغييرات رئيسية وجذرية لم يكن من الممكن تحقيقها بالاعتماد على الأسلوب الرسمي .

2- نظرية التفاعل:

تقوم نظرية التفاعل التي طرحها ويليام فويت وايت على ثلاثة مفاهيم أساسية :

مفهوم التفاعل، مفهوم الأنشطة ومفهوم المشاعر، وهذه المفاهيم تتداخل وتعتمد على بعضها البعض أي أنها عرضة للتأثر بالمتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع.

ويرى وايت أن هذه السلسلة من المفاهيم يمكن أن تتأثر في أي نقطة منها، وبالتالي يحدث تغيير في باقي أجزاء السلسلة، بمعنى انه لو حدث تغير في نمط التفاعل بين الأشخاص معينين، فإن الأنشطة التي يقومون بها وكذلك المشاعر التي يشعرون بها لابد أن يحدث بها تغيير هي الأخرى .

وتقوم فكرة وايت على انه في التنظيم لا تتم التفاعلات بين الأعضاء بطريقة عشوائية إنما تتم وفقا لنمط منظم كذلك الأنشطة في التنظيم تأخذ منتظما وبالتالي فان التغيير في نمط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم يحدث تطورا في أنماط الأنشطة وفي المشاعر، كذلك فان التغيير في نمط الأنشطة، يحدث تأثيره في التفاعلات والمشاعر، كما انه لو اختلفت مشاعر الأفراد فإن هذا كفيل بإحداث تغيير في أنماط تفاعلاتهم والأنشطة التي يقومون بها.

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

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

3- نظرية الأنماط:

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

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

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

4-نظرية التكيف الوظيفي :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرضا هو محصلة التوافق أو التكيف ما بين حاجات المدير التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل . فالنظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية المطلوبة للعمل وبيئة العمل نفسه ، ويعد الانسجام العامل الرئيسي في تفسير تكيف المدير مع بيئة العمل كما يتجسد في شعوره بالرضا والقناعة والاستقرار في الوظيفة ، كما أن التنظيم لا بد أن يقدم بعض المغريات المادية والمعنوية لاستقطاب العاملين، والمحافظة على استمراريتهم ، وتوجيه سلوكهم بما يكفل تعاونهم كما يعتمد تعاون العاملين على تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها التنظيم في شكل حوافز مادية ومعنوية ، وبين المساهمات التي يقدمها العاملين في شكل مجهودات مادية وذهنية .⁴²

خلاصة :

⁴² محمد ، قذيفة . مرجع سبق ذكره ، ص 31- 32 .

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

الفصل الرابع : المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً مجالات الدراسة :

1 المجال المكاني

2 المجال الزمني

3 المجال البشري

ثانياً المنهج المستخدم .

ثالثاً أدوات جمع البيانات.

رابعاً أسلوب اختيار مجتمع البحث.

أولاً - مجالات الدراسة :

1 المجال المكاني : يقصد بالمجال المكاني النطاق الجغرافي الذي سيتم فيه إجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية جامعة احمد دراية بادرار أين أجريت هذه الدراسة .

تقديم الجامعة :

بموجب المرسوم رقم 86-118 المؤرخ في 1986/05/06 انشأ المعهد الوطني للتعليم العالي في العلوم الإسلامية والذي عدل وتم بالمرسوم رقم 86-175 المؤرخ في 1986/08/05 والمتضمن إنشاء المعهد الوطني العالي للشريعة أول نواة لإنشاء جامعة أدرار و الذي تم بموجب المرسوم رقم 01-269 المؤرخ في 2001/09/18 المعدل بالمرسوم التنفيذي رقم 04-259 المؤرخ في 2004/08/29 وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي.

إن جامعة أدرار توفر تكويناً بيداغوجياً و علمياً في عدة مجالات للتكوين، ولضمان التطور العلمي والحركية البحثية فإن الجامعة شهدت قفزة نوعية و علمية للسنة الجامعية 2013/2012 بحيث انتقلت من ثلاث كليات إلى خمس كليات بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 12-302 المؤرخ في 2012/08/04، وتضمنت هذه الكليات 16 قسم أنشأت بمقتضى القرارات رقم 800-801-802-803-804 المؤرخة في 2012/12/27 الصادرة عن وزير التعليم العالي والبحث العلمي مما سمح بفتح تخصصات جديدة على مستوى كل من الميادين المفتوحة و الماستر، بالإضافة إلى فتح عروض جديدة في الماجستير و الدكتوراه، وهذا كله بفضل رعاية مدير الجامعة وجهود الدولة و إسهامات أساتذتها و موظفيها و طلابها من أجل أن تحتل المكانة التي تستحقها. إن هذا التحدي يفرض على الجامعة أن تجعل من العملية التطويرية عملية مستمرة بنظرة إستشرافية مستقبلية.

- تحتوي جامعة أدرار على خمس كليات تتضمن الأقسام التالية:

- 1- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية (ق:علوم إسلامية-ق:علوم إنسانية- ق:علوم اجتماعية)
- 2- كلية الآداب واللغات (ق:اللغة والأدب العربي- ق:الآداب و اللغة الفرنسية- ق:الآداب واللغة الإنجليزية)

3- كلية العلوم والتكنولوجيا (ق:علوم وتكنولوجيا- ق:رياضيات وإعلام آلي - ق:علوم المادة- ق:علوم طبيعة وحياة- ق:محروقات و الطاقات المتجددة)

4- كلية الحقوق والعلوم السياسية (ق:الحقوق- ق:علوم سياسية)

5- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير(ق:علوم اقتصادية- ق:علوم تجارية- ق:علوم التسيير)

إن إعادة هيكلة كليات الجامعة أحدث انسجام بين مختلف الأقسام على مستوى كل كلية .

الجانب البيداغوجي :

فالجامعة أصبحت الآن تشكل من خمسة كليات تضمن التكوين

• 09 ميادين تتفرع عنها

• 16 قسم يضمن تكوين الطلبة :

31 تخصص في مرحلة الليسانس

34 تخصص في مرحلة الماستر .

وهو ما يتيح الفرصة لطلبة الجامعة استكمال التكوين في اغلب تخصصات مرحلة الليسانس , فيما عدا بعض التخصصات التي تبقى مبرمجة مستقبلا .

التكوين في الدكتوراه : فالجامعة تضمن التكوين في :

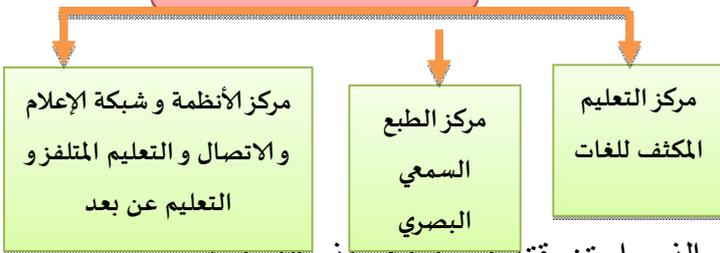
36 تخصص تتعلق بميدان التكوين المتوفرة بالجامعة أما فيما يخص البحث العلمي والعلاقات

الخارجية فالجامعة تضم 11 مخبر بحث علمي معتمد ،الأمر الذي يحتم علينا بعث مشاريع

مخابر جديدة لتشمل مختلف ميادين التكوين لضمان تكوين وتاطير جيد في مرحلة الدكتوراه وفي

مختلف الميادين وفي إطار البحث العلمي دائما تشرف الجامعة على 25 وحدة بحث مما يدفعنا

المصالح المشتركة



2 المجال الزمني : يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقتة إجراءات هذه الدراسة

بالجامعة ميدانيا حيث تم ذلك في الفترة الممتدة من 2021 /05 /10 إلى غاية 2021 /06 /10

وقد انقسم هذا المجال إلى مرحلتين :

المرحلة الاستطلاعية : واستغرقت هذه المرحلة من 10 إلى 25 ماي 2021 , وتم من خلالها تقديم التماس المساعدة لإجراء البحث الميداني , وجمع بعض المعلومات الأولية حول ميدان البحث بغرض التعرف عليه وعلى مجتمع البحث .

2 مرحلة البحث المعمق : واستغرقت الفترة من 25 / 05 / 2021 إلى 10 / 06 / 2021

بحيث تم خلالها توزيع وتطبيق استمارة البحث , وأيضا جمع الملاحظات التي تخدم البحث .

3 المجال البشري : يقصد بالمجال البشري مجموع الأفراد الذين يصلحون لإجراء البحث الميداني وهم بالتحديد مجتمع البحث الكلي لهذه الدراسة الميدانية , " العمال الجدد في جامعة احمد دراية " وكان عدد العمال الجدد 30 موظف يتوزعون كالتالي :

الأساتذة : 15 أستاذ

إداريون : 08 إداريا

عمال مهنيون : 07 عاملا .

ثانيا المنهج المستخدم :

المنهج : " يعني مجموعة من الاجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من اجل الوصول إلى نتيجة " .⁴⁴

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك نظرا لطبيعة الدراسة حيث أنها دراسة وصفية والتي حاولت الكشف عن واقع التكيف التنظيمي للعمال الجدد من خلال التكيف مع الأفراد العاملين والذي يظهر في علاقات العمل والمهارات الفكرية والاتصالية المفتوحة بالإضافة إلى التكيف مع قيم وأهداف المنظمة من خلال الانضباط الذاتي والاندماج والاستقرار الوظيفي و تطبيق القوانين داخل المؤسسة وكل هذا من خلال نمط القيادة المناسب والذي يساهم في التكيف التنظيمي للعمال الجدد داخل المؤسسة .

ثالثا أدوات جمع البيانات:

كان لابد لتحديد العلاقة بين القيادة والتكيف التنظيمي للعمال الجدد الاعتماد على مجموعة من أدوات جمع البيانات حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على المقابلة وكذلك الاستبيان .

المقابلة : حيث تم إجراء مقابلة مفتوحة مع السيد رئيس مصلحة المستخدمين داخل الجامعة حيث قدم لنا مجموعة من المعلومات عن العمال الجدد وعددهم الإجمالي سواء كانوا أساتذة أو إداريين أو عمال مهنيون , وذلك يوم 23 ماي 2021 من الساعة 10:30 إلى الساعة 11:00 . وكذلك يوم 24 ماي 2021 من الساعة 12:00 إلى 12:30 , وكذلك مقابلة مع مصلحة الإحصاء داخل الجامعة يوم 24 ماي 2021 من الساعة 10:00 إلى الساعة 10:30 حيث تم تزويدنا بمعلومات حول مختلف المصالح داخل الجامعة ونبذا عن الجامعة وهيكلها .

الاستبيان : وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات تعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة أو الإجابات عنها , ويحتوي الاستبيان على عدة محاور كل منها كان من

⁴⁴ موريس , انجرس . منهجية البحث في العلوم الإنسانية . ترجمة بوزيد , صحراوي وآخرون , ط 2 . الجزائر : دار القصة للنشر , 2006 , ص 36 .

الأسئلة المغلقة ومن خصائص الاستبيان يساعد الباحث في الحصول على المعلومات بطرق مختلفة وكذلك يعطي الفرصة للمجيب إن يعبر عن آرائه بوضوح . وقد قسم الاستبيان إلى ثلاث محاور خصص المحور الأول للبيانات الشخصية أما المحور الثاني كان خاص بالقيادة التنظيمية والمحور الثالث يتعلق بالتكيف التنظيمي .

رابعاً أسلوب اختيار مجتمع البحث :

مجتمع البحث : "مجموعة عناصر لها , خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي " .⁴⁵

لذلك يمكن القول إن مجتمع الدراسة يتكون من جميع المفردات التي تشكل الدراسة , وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها .

أما بالنسبة لهذه الدراسة فمجتمع الدراسة يتكون من العاملين الجدد في جامعة ادرار والبالغ عددهم 30 عاملاً حيث تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل عليهم من أجل إبراز خصائص مجتمع الدراسة , حيث تم توزيع 30 استمارة على العمال واستعيدت منها 25 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي .

⁴⁵ موريس , انجلس . نفس المرجع السابق , ص 301

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

ثالثاً: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

رابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

خاتمة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الجنس

النسبة %	التكرار	نوع الجنس
60%	15	ذكر
40%	10	أنثى
100%	25	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه , نرى إن نسبة 60 % من مجتمع البحث هم ذكور , بينما نسبة 40 % يمثلون فئة الإناث , وهذا راجع ربما إلى طبيعة العمل داخل الجامعة حيث أن الجامعة تعتمد بشكل كبير على فئة الذكور خاصة الأساتذة والعمال المهنيون وتواجد قليل لفئة الإناث واغلبهم تجده داخل الإدارات .

الجدول رقم 02 : يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
48%	12	اقل من 30 سنة
36%	09	من 30 إلى 40
8%	02	من 40 إلى 50
8%	02	أكثر من 50 سنة
100%	25	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه إن نسبة 48% من مجموع مفردات عينة البحث اقل من 30 سنة , كما تمثل نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة 36% من المجموع الكلي لمجتمع البحث , وكذلك نجد نسبة 8% من عينة البحث الذين تتراوح أعمارهم

من 40 إلى 50 سنة , وأخيرا نجد من خلال الجدول إن نسبة 8 % من مجتمع البحث الكلي أعمارهم تزيد عن 50 سنة .

وبتحليل هذه المعطيات نجد إن العاملين من فئة الشباب هي الفئة الأكثر تواجد في الجامعة وذلك يعود إلى اكتساح الشباب عالم الشغل واحتياجهم إليه وقدرتهم على ممارسة أي وظيفة مهما كان نوعها وطبيعتها وكون الجامعة ذات طابع شبابي وعقلية شبابية وهذا يعود إلى الطلبة داخل الجامعة اغلبهم شباب هذا الأمر يفرض تواجد عمال من فئة الشباب داخل الجامعة ،أضف إلى ذلك كون هذه الفئة العمرية لديها على الأغلب طاقة كامنة وإمكانات عالية تمكنها من التعامل مع الظروف المتنوعة إبان الأزمات.

جدول رقم 03: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
8%	2	متوسط
24%	6	ثانوي
20%	5	ليسانس
48%	12	ماستر
100%	25	المجموع

على ضوء المعطيات التي تضمنها الجدول يتبين لنا إن نسبة 48 % من مجموع أفراد العينة تمثل الأفراد ذوي المستوى التعليمي المتمثل في شهادة الماستر , وتليها نسبة 24 % والتي تمثل المستوى التعليمي الثانوي , وكذلك نسبة 20% من مجموع أفراد مجتمع البحث تمثل المستوى التعليمي ليسانس , وأخيرا نسبة 8% من مجتمع البحث تمثل المستوى التعليمي المتوسط .

هذه النتائج تدل على إن الجامعة تحتاج إلى عمال ذو مؤهلات أكاديمية عليا وهذا متمثل في النسبة المتحصل عليها في المستوي التعليمي المتمثل في شهادة الماستر وهي اكبر نسبة, وكذلك تحتاج أيضا إلى عمال ذوي المستوي التعليمي الثانوي وهم الذين يمثلون النسبة الثانية في الجدول وهم العمال المهنيون لكون طبيعة عملهم تحتاج إلى جهد بدني وليس مؤهلات أكاديمية .

الجدول رقم 04 : يمثل توزيع العمال حسب الوضع المهني

النسبة %	التكرار	الوضع المهني
32%	8	أستاذ
40%	10	إداري
28%	7	عامل مهني
100%	25	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا إن نسبة 40% من مفردات عينة البحث تمثل عمال إداريون , بينما 32% من مجتمع البحث تمثل نسبة الأساتذة , وأخيرا نسبة 28% تمثل نسبة العمال المهنيون .

وهذا يعود كون هذه الدراسة تخص العمال الجدد وان اغلب العمال الجدد في الجامعة هم إداريون وليس أساتذة أو عمال مهنيون .

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم 05: يمثل العلاقة بين القيادة الديمقراطية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد.

المتغيرات	معامل ارتباط "ر"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
القيادة الديمقراطية	0.28	0.17	غير دال
التكيف التنظيمي			

من خلال معطيات الجدول المبين أعلاه يتضح لنا إن معامل ارتباط "ر" = 0.28 ودلالته الإحصائية 0.17 وهي أكبر من 0.05 مما يعني انه لا توجد علاقة ارتباطيه دالة بين القيادة الديمقراطية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد وهذا ما يدل على أن هناك عوامل أخرى تساهم في عملية التكيف التنظيمي للعمال الجدد نذكر من بينها : تجانس البيئة التنظيمية مع البيئة الاجتماعية للعمال الجدد ،القيادة الجماعية المتمثلة في فرق العمل التي تعمل على تنمية المهارات الاتصالية المفتوحة وتحسين طرق العمل ،فتح مجال الحوار والابتكار والإبداع التنافسي بين العاملين.

ثالثا: عرض وتحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

جدول رقم 06: يمثل علاقة القيادة التسلطية بالتكيف التنظيمي

المتغيرات	معامل ارتباط "ر"	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة
			0.05

غير دال	0.26	-0.23	القيادة التسلطية
			التكيف التنظيمي

من خلال معطيات الجدول المبين أعلاه يتضح لنا إن معامل ارتباط " ر " = -0.23 ودلالاتها الإحصائية 0.26 وهي اكبر من 0.05 مما يعني انه لا توجد علاقة ارتباطيه دالة بين القيادة التسلطية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد وهذا ما يدل على أن هناك عوامل أخرى تساهم في عملية التكيف التنظيمي للعمال الجدد نذكر من بينها : احترام شخصية العامل ،حرية الاتصال بين المرؤوسين ،الضبط والتوجه الذاتي ،روح التعاون داخل المؤسسة.

رابعا - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات :

طرحت من خلال الفرضية العامة ثلاث فرضيات فرعية وعلى أساسها تمت معالجة الدراسة وقد حاولنا من خلال الجانب النظري والميداني جمع المعلومات والبيانات وذلك للبرهنة على صحة كل منها أو بطلانها حيث توصلنا إلى ما يلي :

• الفرضية الأولى :

إن الفرضية الأولى تعلقت بالقيادة الديمقراطية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد ومن خلال الجدول رقم 05 تأكد لنا انه لا توجد علاقة بين القيادة الديمقراطية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد وهذا لان معامل ارتباط " ر " = 0.28 ودلالته الإحصائية 0.17 وهي اكبر من 0.05 وان معظم مجتمع البحث يرون إن القيادة الديمقراطية لا تحقق التكيف التنظيمي للعمال بل هناك عوامل أخرى .

وعليه يمكن القول من خلال دراستنا هذه إن القيادة الديمقراطية ليست لها علاقة بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد وبالتالي يمكن القول إن الفرضية الأولى لم تتحقق .

• الفرضية الثانية :

إن الفرضية الثانية تعلقت بالقيادة التسلطية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد , ومن خلال الجدول رقم 06 يتضح لنا انه لا توجد علاقة بين القيادة التسلطية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد وهذا لان معامل ارتباط " ر " = -0.23 ودلالاتها الإحصائية 0.26 وهي اكبر من 0.05, وان معظم مجتمع البحث يرون إن القيادة الديمقراطية لا تحقق التكيف التنظيمي للعمال بل هناك عوامل أخرى .

وعليه يمكن القول من خلال دراستنا هذه إن القيادة التسلطية ليست لها علاقة بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد وبالتالي يمكن القول إن الفرضية الأولى لم تتحقق . ومن خلال كل ما سبق يمكن القول إن الفرضية العامة لم تحقق , بمعنى انه لا توجد علاقة بين القيادة التنظيمية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد

الخاتمة:

تطرقنا في مختلف أقسام دراستنا المعنونة بالقيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد إلى مختلف القضايا النظرية والميدانية التي اهتمت بهذا الموضوع من خلال العلاقة بين هذه المتغيرات فقمنا بدراسة علاقة محددة كانت محل دراستنا هي القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد.

ولتحقيق هذا الهدف وظفت الدراسة مجموعة من الإجراءات المنهجية والمعرفية حيث تعرضنا في ثنايا دراستنا إلى تحديد المفاهيم والأهداف ومختلف التطورات النظرية التي عالجتنا من خلالها متغيرات الدراسة .

ومن هذا المنطلق سعت دراستنا إلى معرفة واقع القيادة التنظيمية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد في جامعة احمد دراية بادرار من وجهة نظر العاملين فيها والتي كانت محل الدراسة ،بحيث تم الاعتماد على جملة من الأدوات تتماشى وأهداف الدراسة الميدانية ،وهذا كله من اجل التأكد من صحة الفرضية الرئيسية والتي تفرعت عنها فرضيتين فرعيتين توصلنا من خلالهما إلى جملة من النتائج المتعلقة بموضوع الدراسة.

وعلى هذا الأساس يتضح جليا انه لا توجد علاقة بين القيادة التنظيمية والتكيف التنظيمي للعمال الجدد وهذا من خلال بعدي القيادة الديمقراطية والقيادة التسلطية .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً - الكتب :

- 1 - إبراهيم , هاني خلف . " نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها " . ط 1 . عمان : دار أسامة لنشر والتوزيع , 2012 .
- 2 - إبراهيم لطفي , طلعت . " علم الاجتماع التنظيم " . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر , 2007 .
- 3 - بيترج , نورت هاوس . ترجمة صلاح , بن معاذ المعيوف . " القيادة الإدارية النظرية والتطبيق . السعودية : مركز البحوث والدراسات , 2013 .
- 4 - ثائر احمد , عباري و خالد محمد , أبو شعيرة . " التكيف مشكلات والحلول " . ط 1 , عمان : دار الإعصار العلمي لنشر والتوزيع , 2015 .
- 5 - حسين عبد الحميد , احمد رشوان . " القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري والتنظيمي " . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة لنشر , 2010 .
- 6 - عبد الله , مجدي احمد . " السلوك الاجتماعي ودينامياته " . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية لطبع والنشر , 2006 .
- 7 - فتحي , الويشي . " الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية " . ط 1 . القاهرة : المجموعة العربية لتدريب والنشر , 2013 .

8 - محمد أكرم ، العدلوني . " القيادة في القرن الحادي والعشرون " . الرياض : قرطبة للإنتاج الفني ، 2000 .

9 - محمد الفاتح ، محمود بشير المغربي . " السلوك التنظيمي " . ط 1 . عمان : دار الجنان لنشر والتوزيع ، 2016 .

10 - معن محمود ، عايصرة ومروان ، محمد بني احمد . " القيادة والرقابة والاتصال الإداري " . ط 1 . عمان : دار حميد للنشر والتوزيع .

11 - موسى ، جبريل وآخرون . " التكيف ورعاية الصحة النفسية " . القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، 2008 .

12 - موريس ، أنجرس . " منهجية البحث للعلوم الإنسانية " . ترجمة بوزيد ، صحراوي وآخرون ، ط 2 . الجزائر : دار القصة للنشر ، 2006 .

13 - نعيم إبراهيم ، الظاهر . " أساليب الإدارة المبادئ والتطبيقات الحديثة " . ط 1 : عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، 2009 .

14 - نواف ، كنعان . " القيادة الإدارية " . الأردن : دار العلم والثقافة لنشر والتوزيع ، 2006 .

ثانيا - الأطروحات والمذكرات :

15- نبيل احمد محمد ، العرابيد . " دور القيادة التشاركية في مديريات التربية والتعليم في حل مشكلات المدارس الثانوية " . مذكرة لنيل شهادة الماجستير . فلسطين . 2010

16 - نور الدين ، بوراس . " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " . مذكرة لنيل شهادة الماجستير . جامعة محمد خيضر . بسكرة ، 2013 / 2014 .

17 - حليمة , الساهل و خضرة , هادي . " نمط القيادة وأثره على التغيب العمالي دراسة ميدانية بمجمع الهامل فرع المطاحن " . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل . جامعة احمد دراية . 2018 /2017 .

18 - على , الزاير والزهرة , بن مولاي . " تكوين الأستاذ الجامعي وعلاقته بالاندماج الوظيفي " . مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل . جامعة احمد دراية . ادرار 2018/2017 .

19 - عيسي , عباسي . " الممارسة السلطوية والتكيف التنظيمي للعامل من وجهة نظر عمال مصنع الأجر الأطلس بوسعادة " . شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل . جامعة محمد بوضياف . المسيلة , 2015/ 2014 .

20 - محمد , قذيفة . " القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال " . شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل . جامعة محمد بوضياف . المسيلة , 2017 /2016 .

ثالثا - المجالات :

21 - ابن منظور . " لسان العرب " . الجزء 3 . المجلد 12 (2001) .

22 - سولاف عز الدين , الدلوي وآخرون . " دور التكيف التنظيمي في تحقيق جودة التعليم العالي " . المجلة العلمية لجامعة جيهان , السليمانية , العدد 1 , المجلد 4 (حزيران . 2012) .

رابعا - المواقع الالكترونية :

23- تقديم الجامعة www-univ-adrar-edu-dz.cdn.ampproject.org , تاريخ التصفح

18 / 05 / 2021 , على الساعة : 6:34

قائمة الملاحق

- استمارة موجهة للعمال الجدد

جامعة احمد دراية - ولاية ادرار -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة استبيان حول موضوع

القيادة التنظيمية وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعمال الجدد:

دراسة ميدانية في جامعة احمد دراية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل .

إشراف الأستاذ :

* رحمانى محمد

إعداد الطالبين :

*الباشا جبرائيل

*بوسليم عبد الفتاح

ملاحظة:

يشرفني أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة , فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة ويمكن للأجيال القادمة الاستفادة منها كمصدر علمي موثوق , وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب , واعلموا أن هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي , وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا لتعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2021/2020.

أولا : البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر

العمر : اقل من 30 سنة 30 - 40

50 - 40 أكثر من 50 سنة

المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي

ليسانس ماستر

الوضع المهني : أستاذ إداري عامل مهني

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

1* معلومات متعلقة بالقيادة التنظيمية :

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
مديرك يعترف بقيمتك داخل المؤسسة.					
لدي الرغبة في رفع الإنتاج داخل المؤسسة.					
يساهم رئيسي في العمل برفع الروح المعنوية داخل المؤسسة.					
يقوم رئيسي بإشراكي في اتخاذ القرارات.					
يهتم رئيسي بأشباع حاجاتي ومتطلباتي.					
أسلوب المعاملة من طرف مديري جيدة.					
يقوم مديري بتفويض السلطة والصلاحيات للعمال.					
أسعى لتحقيق أهداف مؤسستي.					
يقوم المدير باتخاذ القرارات لوحده داخل المؤسسة.					
الرئيس هو الوحيد القادر على إعطاء الأوامر والتعليمات.					
يتسامح الرئيس مع الانحرافات في تطبيق القرارات.					
يستعمل المدير أسلوب التحفيز داخل المؤسسة.					
المدير يمارس الضغط على العمال داخل المؤسسة.					

					توجد الفرصة للإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
					يتم انجاز الأعمال بسرعة وبدون تأخر.
					اشعر بنوع من الحرية عندما يغيب المدير.
					أسلوب المعاملة من طرف مديري سيئة.

2 * معومات متعلقة بالتكيف التنظيمي.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
التعاون بين العمال يحقق الفعالية داخل المؤسسة.					
لخصائص الأفراد دور في تكوين علاقات عمل جيدة مع العاملين.					
العمل بروح الفريق يخلق علاقات عمل ناجحة.					
مشاركتك في النشاطات الثقافية يزيد من تنمية مهاراتك الفكرية.					
هناك سهولة في الحصول على المعلومات حول التنظيم الذي تنتمي إليه.					
لديك اطلاع على القواعد والقوانين الخاصة بالمنظمة.					
تتسجم أهدافك مع أهداف المؤسسة التي تنتمي إليها.					
لديك فكرة عن الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة.					
تلتزم بمواعيد الدخول والخروج.					
تحترم القانون الداخلي للمؤسسة.					
تتوافق توقعاتي مع ظروف العمل الفعلية قبل العمل					

