



جامعة وهران محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات
الشخصية نمط (أ، ب) لدى عمال مؤسسة سوناطراك

دراسة ميدانية بمؤسسة تمبيع الغاز الطبيعي رقم (1) ببطيوة/وهران

قدمت من طرف الطالبة:

حبالي كريمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة وهران 2	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	تيغزة أحمد
جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	مزيان محمد
جامعة وهران 2	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	مباركي بوحفص
جامعة وهران 2	مناقشا	أستاذ محاضر-أ-	بوقسارة منصور

السنة الجامعية: 2016/2015



جامعة وهران محمد بن أحمد
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس وعلوم التربية

رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم

أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات
الشخصية نمط (أ، ب) لدى عمال مؤسسة سوناطراك

دراسة ميدانية بمؤسسة تمبيع الغاز الطبيعي رقم (1) ببطينة/وهران

قدمت من طرف الطالبة:

حبالي كريمة

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذ
جامعة وهران 2	رئيسا	أستاذ التعليم العالي	تيغزة أحمد
جامعة وهران 2	مشرفا ومقررا	أستاذ التعليم العالي	مزيان محمد
جامعة وهران 2	مناقشا	أستاذ التعليم العالي	مباركي بوحفص
جامعة وهران 2	مناقشا	أستاذ محاضر-أ-	بوقسارة منصور

السنة الجامعية: 2016/2015

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى أختاي وأخي وإلى كل من كانت له لمسة في

مشواري الدراسي من الابتدائي إلى الجامعة وإلى كل صديقاتي الطيبات

إلى كل أساتذة الماستر والماجستير

وإلى صديقات دربي من بعيد أو قريب منهم (دراعو فاطمة وبن دحو سمية).

إلى كل عمال مؤسسة تميع الغاز الطبيعي رقم 1

الباحثة

كلمة شكر

أتوجه بالشكر الجزيل وخالص التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة

أستاذي ومشرفي الفاضل، الدكتور مزيان محمد، الذي غمرني بتوجيهاته

وإرشاداته السديدة لإثراء هذه الرسالة وإخراجها إلى حيز الوجود،

وإلى الدكتور ماحي إبراهيم، والدكتور تيغزة أحمد والدكتور فراس حداد

أفادوني بالتحليل الإحصائي،

كما وأتوجه بالشكر العظيم إلى الأستاذ بن عتو عدة الذي أجاد علي

بآرائه القيمة التي كانت لتوجيهاته دعماً وإثراءً للرسالة.

وأتوجه بالشكر والإمتنان إلى الأساتذة الأفاضل الذين تكرموا بتحكيم الإمتحان، وأعطوني من وقتهم

وجهدهم الكثير.

وأقدم بالشكر الوفير إلى الدكتور غبريني مصطفى لما قدمه لي من نصائح وتوجيهات بناءة من

خبراته.

أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من بعيد أو قريب لإنجاز هذا العمل المتواضع و إلى

كافة عمال وعاملات مؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم 1

(-GNL1/Z-) ببطيوة على إتاحة الفرصة لي بإجراء هذه الدراسة

ملخص البحث:

هدفت الدراسة الى معرفة مساهمة اسلوب التسيير بابعاده(التشاركي، التحويلي، الموقفي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ،ب) لدى العمال.

حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من 250 عاملا من مؤسسة سوناطراك (تميع الغاز الطبيعي رقم 1)، اختيروا بطريقة مقصودة. ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة والتي تمثلت في: الملاحظة والمقابلة والإستبيان، وللإجابة على تساؤلات الدراسة قامت الباحثة باستخدام أساليب إحصائية متنوعة(المتوسط الحسابي، النسب المئوية والتكرارات، وتحليل الانحدار المتعدد(طريقة (Enter)). وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي:

- مساهمة أسلوب التسيير(التشاركي والموقفي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ) لدى عمال المؤسسة.
- مساهمة أسلوب التسيير(التشاركي والتحويلي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (ب) لدى عمال المؤسسة.
- مستوى الانتماء التنظيمي مرتفع نوعا ما لدى عمال المؤسسة.
- تتوزع عينة الدراسة على نمط الشخصية (ب).

محتويات البحث

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء.....
ب	كلمة الشكر.....
ج	ملخص البحث.....
هـ	محتويات البحث.....
ط	قائمة الجداول.....
ي	قائمة الأشكال.....
1	مقدمة.....
(1) الفصل الأول: تقديم البحث	
5	تمهيد.....
5	1. إشكالية البحث.....
8	2. فرضيات البحث.....
8	3. نموذج إجرائي مقترح لمتغيرات الدراسة.....
9	4. دواعي إختيار البحث.....
9	5. أهداف البحث.....
9	6. أهمية البحث.....
10	7. حدود البحث.....
10	8. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....

12 خلاصة الفصل

أدبيات البحث

(2) الفصل الثاني: التسيير وأساليبه

14 تمهيد

14 (1) تحديد مفاهيم التسيير/القيادة/الادارة.

18 (2) الفرق بين التسيير والقيادة والادارة.

19 (3) العلاقة بين التسيير والقيادة والادارة.

19 (4) مستويات التسيير.

20 (5) أدوار التسيير.

21 (6) تعريف المسير.

22 (7) وظائف التسيير.

24 (8) أساليب التسيير.

38 (9) نظريات التسيير.

46 خلاصة الفصل

(3) الفصل الثالث: الانتماء التنظيمي

48 تمهيد

48 1. تعريف الإنتماء.

49 2. مفهوم الإنتماء التنظيمي.

52 3. أهمية الإنتماء التنظيمي.

53 4. أبعاد الإلتزام التنظيمي
57 5. العوامل المؤثرة في مستوى الإلتزام التنظيمي
61 6. مظاهر الإلتزام التنظيمي
62 7. تدعيم المؤسسة للإلتزام التنظيمي
64 8. النماذج المفسرة للإلتزام التنظيمي
67 9. قياس الإلتزام التنظيمي
68 خلاصة الفصل

(4) الفصل الرابع: سمات الشخصية نمط (أ) و(ب)

70 تمهيد
70 1- مفهوم الشخصية
72 2- أهمية الشخصية في مجال إدارة الأعمال
73 3- تعريف السمة
73 4- تعريف النمط
74 5- تعريف نمط الشخصية (أ) و(ب)
76 6- خصائص نمط الشخصية (أ) و(ب)
79 7- مكونات نمط الشخصية (أ) و(ب)
80 8- المقارنة بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)
81 9- النظريات التي تناولت سمات الشخصية نمط (أ) و(ب)
87 خلاصة الفصل

5) الفصل الخامس: علاقة أسلوب التسيير بالانتماء التنظيمي وفق سمات الشخصية نمط (أ ، ب)

89	تمهيد.....
89	1 علاقة أسلوب التسيير بالانتماء التنظيمي.....
92	2 علاقة أسلوب التسيير بسمات الشخصية نمط (أ ، ب).....
96	3 علاقة سمات الشخصية نمط (أ ، ب) بالانتماء التنظيمي.....
97	خلاصة الفصل.....

الجانب الميداني:

6) الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

99	تمهيد.....
99	أولاً: الدراسة الاستطلاعية.....
99	1 أهداف الدراسة الاستطلاعية.....
99	2 المنهج المتبع في الدراسة الاستطلاعية.....
101	3 مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية.....
101	4 عينة الدراسة الاستطلاعية.....
101	5 أدوات الدراسة الاستطلاعية.....
110	6 الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة.....
117	خلاصة.....
118	ثانياً: الدراسة الأساسية.....
118	تمهيد.....

118 1. أهداف الدراسة الأساسية
118 2. المنهج المتبع في الدراسة الأساسية
118 3. مكان وزمان الدراسة الأساسية
119 4. عينة الدراسة الأساسية
119 5. أدوات الدراسة الأساسية وتطبيقها
120 6. أساليب المعالجة الإحصائية

(7) الفصل السابع: عرض النتائج ومناقشتها على ضوء الفرضيات

124 تمهيد
124 أولاً: عرض نتائج الفرضيات :
124 1 عرض نتائج التساؤل الأول
124 2 عرض نتائج التساؤل الثاني
125 3 عرض نتائج التساؤل الثالث
129 4 عرض نتائج التساؤل الرابع
132 5 عرض نتائج المقابلة
134 ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
134 1. مناقشة نتائج التساؤل الأول
137 2. مناقشة نتائج التساؤل الثاني
140 3. مناقشة نتائج التساؤل الثالث
146 4. مناقشة نتائج التساؤل الرابع
152 التوصيات

153	الخاتمة
156	المراجع
169	الملاحق

- قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	المقارنة بين نمط الشخصية (أ) و نمط الشخصية (ب).	83
2	نتائج تقديرات آراء الأساتذة المحكمين.	114
3	التعديلات الملحقة بقرات أدوات البحث.	115
4	معامل الارتباط بين الفقرة وبعدها لمقياس أسلوب التسيير.	116
5	معامل الارتباط بين الفقرة وبعدها لمقياس الانتماء التنظيمي.	117
6	معامل الارتباط بين الفقرة وبعدها لمقياس سمات الشخصية نمط الشخصية (أ، ب).	118
7	قيم معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.	119
8	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانتماء التنظيمي ككل.	126
9	التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد العينة وفق نمط الشخصية (أ، ب)	127
10	مصدر التباين (ANOVA) لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	128
11	نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) لدراسة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع على عينة (أ).	128
12	معاملات الانحدار.	129
13	مصدر التباين (ANOVA) لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	130
14	نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) لدراسة أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع على عينة (ب).	130
15	معاملات الانحدار.	131

- قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1)	نموذج إجرائي مقترح لمتغيرات الدراسة.	8
(2)	هرم الحاجات لأبراهام ماسلو.	43
(3)	نموذج ستيرز "stress"	66

مقدمة:

يعد التسيير الإداري الحجر الأساسي في المؤسسة ونجاحها، لأنّ الفارق الجوهرى بين مؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة، هو ممارسة العاملين أساليب تسييرية متنوعة وباستخدام وظائف إدارية فعالة (كالتخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه والرقابة)، والإهتمام بالعنصر البشرى الذي يعد العامل الأساسي في زيادة الإنتاج. فإنّ رفع مستوى كفاءة هذا العنصر يصبح ضرورة هامة للوصول إلى الكفاية في الوظيفة. إذن ضرورة استغلال المورد البشرى وذلك بتوفير كلّ العوامل المعنوية والمادية اللازمة التي تغرس فيه ولاءه بمؤسسته وانتمائه لها. وعلى ضوء اهتمام الباحثين والمهتمين بأمر التسيير والإدارة يصبح التعرف على أسلوب التسيير أمر بالغ الأهمية.

إذ تختلف أساليب التسيير لدى المؤسسات من حيث أنّ هناك التسيير التشاركي الذي يحرص على العلاقات الإنسانية، والعمل بالجماعة وإشراك العاملين في إتخاذ القرارات وحل المشاكل. وهناك القيادة التحويلية التي تسعى إلى تحفيز العمال لبذل أقصى جهد لتحقيق التغيير نحو الأحسن. أما القيادة الموقفية التي تسعى إلى الإهتمام بالعمل والعاملين مما يزيد من القدرة على رفع الأداء وتحسين الإنتاجية. ويعد الانتماء التنظيمي من المتغيرات الضرورية في نجاح المؤسسة لما له من أهمية في الفكر الإداري لأنّه يعزز الإبداع، والإستقرار والأمان الوظيفي، ويشجع الثقة بين المدير والعاملين، حيث أشار كلّ من مودي وستيرز (Mowday and Steers, 1979) إلى أنّ الانتماء التنظيمي هو: "إيمان قوي بقبول أهداف المؤسسة، ورغبة في بذل جهد أكبر لمصلحتها، ورغبة قوية للإحتفاظ بعضويته فيها" (أبوسمرة؛ سلامة، 2013:6).

كما لا يخفى على المسير إدراك وجود الفوارق الفردية بين العاملين في سماتهم الشخصية حتى يستطيع التعامل مع عماله على اختلاف شخصيتهم بفاعلية ويحقق الإنتاجية ودرجة عالية من الرضا

والشعور بالإنجاز وحل المشاكل، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. لأنَّ التوترات والعدوانية والسيطرة، وعبء العمل والضغوطات في العمل تترك أثارا على العاملين، وبالتالي تؤثر على أدائهم في المنظمة وتقل مشاركتهم وحماسهم في العمل ويقل مستواهم لانتمائهم لمؤسستهم. ومن هذا المنطلق جاءت الدراسة بعنوان: "أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب)"، حيث احتوت الدراسة ضمن خطة بحثية في سبع فصول في شكلها النهائي تُعرض محتوياتها باختصار فيما يلي:

الفصل الأول، تخصص في تقديم البحث الذي تضمن إشكالية الدراسة، وفرضيتها، نموذج إجرائي مقترح لمتغيرات الدراسة، دواعي اختيار الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة والتعاريف الإجرائية المتعلقة بمتغيرات الدراسة.

بينما الفصل الثاني، خصص لمتغير التسيير وأساليبه الإدارية، حيث تم تحديد مفاهيم التسيير والقيادة والإدارة، الفرق بين التسيير والقيادة والإدارة، العلاقة بين التسيير والقيادة والإدارة، مستويات التسيير، وظائفه، تعريف المسير، أدواره، أساليب التسيير، نظرياته.

الفصل الثالث، من البحث فقد خصص للانتماء التنظيمي، حيث تضمن تعريف الانتماء (لغة واصطلاحاً)، مفهوم الانتماء التنظيمي، أهمية الانتماء التنظيمي، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، مظاهره، تدعيم المؤسسة بالانتماء التنظيمي، نماذج الانتماء التنظيمي، قياسه.

أما الفصل الرابع، خصص لمتغير سمات الشخصية نمط (أ، ب) وتضمن مفهوم الشخصية، أهميتها، تعريف السمة، تعريف النمط، تعريف أنماط الشخصية (أ) و(ب)، خصائصها، مكوناتها، المقارنة بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب)، النظريات التي تناولت أنماط الشخصية (أ، ب).

الفصل الخامس، خصص للعلاقة بين أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي وسمات الشخصية نمط (أ، ب)، حيث تضمن علاقة أسلوب التسيير بالانتماء التنظيمي، علاقة أسلوب التسيير بسمات الشخصية نمط (أ، ب)، علاقة سمات الشخصية بالانتماء التنظيمي.

يشمل الفصل السادس، الجانب التطبيقي وتناول الإجراءات المنهجية للبحث والمتمثلة في الدراسة الإستطلاعية، تحديد أهداف الدراسة الإستطلاعية، المنهج المتبع في الدراسة الاستطلاعية، وتحديد مكان وزمان الدراسة الإستطلاعية، عينة الدراسة، أدواتها، الخصائص السيكوسومترية (الصدق والثبات) لأدوات الدراسة.

وتضمن الفصل أيضا الدراسة الأساسية واحتوت على أهداف الدراسة الأساسية، المنهج المتبع في الدراسة الأساسية، مكان وزمان الدراسة الأساسية، عينة الدراسة، أدواتها، الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة الأساسية.

أما الفصل السابع، فقد خصص لعرض نتائج الدراسة والتعليق عليها، ثم مناقشة النتائج وتفسيرها على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وذكر بعض التوصيات العلمية والعملية التي تفيد الباحثين وأصحاب القرار في المؤسسة، مع إدراج الخاتمة، وقائمة المراجع وبعض الملاحق.

الفصل الأول

تقديم البحث

تمهيد:

يقدم هذا الفصل صياغة الإشكالية وتساؤلات البحث وفرضياته، أهداف وأهمية الدراسة التي كانت منطلقا في التعريف الإجرائي لمفاهيم الرئيسية المستخدمة في الدراسة.

1. إشكالية البحث:

تعمل المؤسسات الصناعية حاليا في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير تحتاج إلى تسيير ناجح قادر على تمكين الموارد البشرية وتخطي التحديات. ولمواجهة الظروف المتغيرة لا بد من ممارسة أساليب إدارية حديثة فعالة ومتنوعة في العمل ضمن إقتصاد السوق. "حيث أصبح ينظر إلى الفرد على أنه أحسن مورد بالنسبة للمؤسسات ككل، وأنه مصدر للميزة التنافسية تماشيا مع التغيرات السريعة التي يشهدها العالم. لذا أصبح ينظر إلى التسيير على أنه عامل نجاح المنظمات في تحقيق هدفها وهو البقاء، الإستمرارية، والربح " (مسعداوي، 2013:156).

"إنّ التغيير الذي طرأ على سوق العمل في القرن الحادي والعشرين يتطلب من المسيرين إعادة النظر في سياساتهم تجاه مرؤوسيههم وتكريس جهودهم لزرع الإنتماء فيهم لدى المنظمة التي يعملون بها. إنّ عملية زرع الانتماء الوظيفي مسؤولية تقع على عاتق المسيرين وواضعي السياسات، وخاصة في سوق العمل المنافس المفتوح على مصراعيه في أيامنا هذه أمام الكفاءات الوظيفية" (المعايطة ؛ الحموري، 2013).

كما يشير المعيوف (2002) " أنّ أوشي أكد في دراسته أنّ سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي، وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية، وإحترامهم لأنظمة وقوانين العمل. إستطاعت اليابان أن تحول

هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل من خلال بناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها، حيث يشعر الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية بأنهم جزء من أسرة كبيرة " (عن ختام عبدالله، 2005: 9)

أكد الكثير من الباحثين أنّ زيادة الإنتاج في المصانع اليابانية مقارنة مع المصانع الأمريكية تعود في المقام الأول إلى وجود مستوى عال من الانتماء التنظيمي عند العاملين اليابانيين.

وفي هذا السياق أشارت دراسة كلّ من وداي وسكار (Wady and Saqer, 2011) التعرف إلى مستوى الانتماء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية لدى العاملين في وكالة الغوث في كلّ من غزة والضفة الغربية والأردن ولبنان وسوريا. وتم استخدام مقياس الانتماء التنظيمي الذي أعده كلّ من ألن وماير (Meyer and Allen, 1997)، ومقياس القيادة التحويلية لكلّ من أفوليو وباس (Avolio and Bass, 1995). "وأظهرت نتائج الدراسة أنّ مستوى الانتماء التنظيمي كان بدرجة متوسطة، وأنّ هناك علاقة موجبة بين الانتماء التنظيمي والقيادة التحويلية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة في مستويات الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيرات: مكان السكن، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة" (أبوسمرة ؛ سلامة، 2013: 8).

"ولتحقيق الإنتماء التنظيمي للعامل في التسيير لابد من إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية والصحية التي تتماشى مع متطلبات العمل التي تفرض عليه أن يكون متفاعلا ومتعاوننا ومتزنا أو يكون إنبساطيا (اجتماعيا) أو إنطوائيا أو عصبيا، حيث أجرى كوننجهام وآخرين (Cunningham & al , 2004) دراسة حول شبكة علاقات الإتصال في علاقتها بالشخصية ومتغيرات أخرى في الصحة العامة. توصلت النتائج إلى وجود علاقات إيجابية بين النمط (أ)(العدوان) وارتفاع مستوى ضغط الدم والكولسترول، وكان

لنمط الشخصية تأثير في اختلاف مستوى الإحترق النفسي، حيث كان الإداريون ذوي النمط (أ) والذي تقلدوا المناصب العليا أكثر احترافاً عن ذوي النمط (ب)" (نقلا عن دردير، 2007: 79).

إستنادا على نتائج الدراسات السابقة فإنّ تساؤلات الدراسة تتمحور حول:

1. هل يساهم أسلوب التسيير بأبعاده في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات نمط الشخصية (أ)،

(ب) لدى عمال المؤسسة؟ تحولنا هذه الإشكالية إلى طرح تساؤلات فرعية كالاتي:

1- ما مستوى الانتماء التنظيمي لعمال مؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم 1؟

2- كيف يتوزع أفراد العينة على نمط الشخصية (أ، ب)؟

3- ما مدى مساهمة أسلوب التسيير في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العمال الذين يتمتعون بنمط

الشخصية (أ) ؟

4- ما مدى مساهمة أسلوب التسيير في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العمال الذين يتمتعون بنمط

الشخصية (ب) ؟

2. فرضيات البحث:

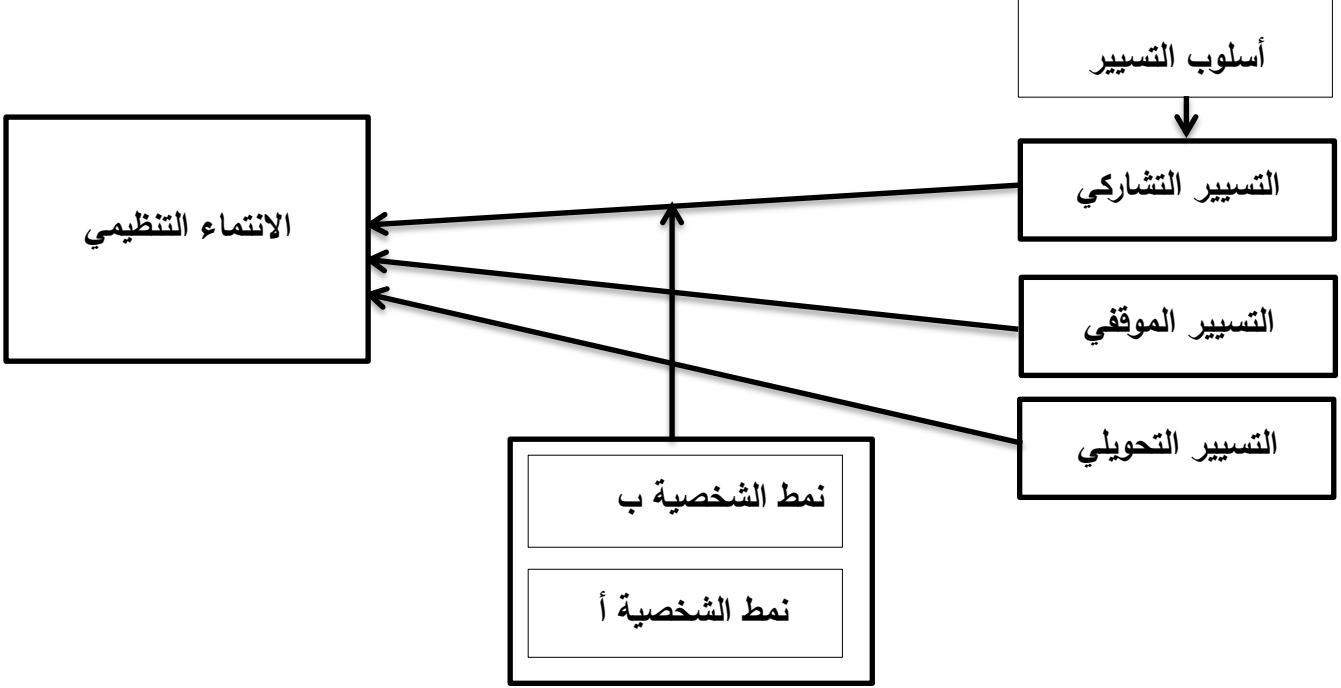
لمعالجة وتحليل التساؤلات المطروحة يمكن عرض بعض الفرضيات كإجابة أولية فيما يلي:

1 يساهم أسلوب التسيير بأبعاده في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب)

لدى عمال المؤسسة.

3. نموذج إجرائي مقترح لمتغيرات الدراسة:

- الشكل رقم (1): يبين نموذج العلاقة بين أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ) و(ب).



المصدر: من إعداد الباحثة

يتبين من النموذج المقترح أنه يشمل على:

أ. المتغيرات المستقلة: تتضمن أسلوب التسيير (التشاركي، الموقفي، التحويلي).

ب. المتغير الوسيط: يتمثل في سمات الشخصية نمط (أ) ، (ب).

ت. المتغير التابع: الانتماء التنظيمي.

إن تفسير النموذج يفترض وجود مساهمة كل عامل من عوامل أسلوب التسيير في متغير الانتماء

التنظيمي، وفق سمات الشخصية نمط (أ)، (ب).

4. دواعي اختيار البحث:

هناك أسباب مختلفة التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع دون غيره وتتمثل فيما يلي:

- وجود إهتمام مسبق بهذا الموضوع وحب الإطلاع والتعرف على هذا المجال الواسع.
- عدم وجود دراسات وبحوث التي تناولت هذا الموضوع من المتغيرات معاً (علاقة أسلوب التسيير بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط- أ، ب-) بمؤسسة سوناطراك حسب -علم الباحثة-.
- إذن هذه النقاط الأساسية التي شكلت بواعث إقدام الباحثة على هذا البحث.

5. أهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الغايات العلمية والتطبيقية نذكر البعض

منها:

- التعرف على مساهمة أسلوب التسيير بأبعاده في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب) لدى العاملين.
- الكشف عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تمبيع الغاز الطبيعي رقم 1-Z/GL1-.
- الكشف عن نمط الشخصية المناسب لعينة الدراسة.

6. أهمية البحث: تتبلور أهمية الدراسة في جانبين هما:

1.6 الأهمية العلمية (الجانب النظري) :

- تعود أهمية هذه الدراسة إلى محاولة الباحثة في الكشف عن طبيعة العلاقة بين أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب).

2.6 الأهمية العملية (الجانب التطبيقي):

- تفعيل دور أسلوب التسيير الذي قد يؤدي إلى زيادة الإنتماء التنظيمي ويعمل على تحسين مستويات الأداء وجودته وتخفيض من ضغوطات العمل.

- تقديم توصيات لأصحاب القرار من خلال توضيح أسلوب التسيير كممارسة إدارية حديثة.

7. حدود البحث: تم تطبيق الدراسة، واستخراج نتائجها وتفسيرها ضمن الحدود الآتية:

1.7 الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على معرفة العلاقة بين أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب).

2.7 الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من العاملين (إطارات، منفيدين ومتحكمين) اختيرت بطريقة مقصودة قوامها (250) عاملا (176 عاملا، 74 عاملة).

3.7 الحدود الزمانية: تم إجراء البحث يوم: الإثنين، 03 أوت 2015 إلى الأربعاء، 30 سبتمبر 2015.

4.7 الحدود المكانية: تم تطبيق البحث في مؤسسة سوناطراك تميمع الغاز الطبيعي رقم 1 -GL1/Z- ببطيوه/ وهران.

8. التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

1 أسلوب التسيير: هو السلوك المتكرر الذي يمارسه المسير لتحقيق أهداف تنظيمية معينة. ويقترن بأساليب التسيير التالية:

1.1 أسلوب التسيير التشاركي: هو سلوك يقوم به المسؤول بمشاركة العاملين في شؤون العمل والذي يتضمن إتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات الإدارية ومحاولة الوصول إلى الحلول الممكنة لها، وسيتم قياسه من خلال الدرجات التي يحصل عليها الفرد في مقياس أسلوب التسيير.

2.1 أسلوب القيادة التحويلية: هو سلوك يقوم به المسير بتبني التغيير نحو الأحسن والذي يتضمن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية للعمال وتقديرهم وتحفيزهم، والرؤية المستقبلية التي تؤثر في أداء العاملين فكريا، وسيتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد تبعا لمقياس أسلوب التسيير.

3.1 أسلوب القيادة الموقفية : تصرف المسير حسب الموقف الذي يبرز فيه ليساعد العمال على تحقيق أهدافهم بدور فعال نتيجة الظروف التي يتواجد فيها والذي يتضمن توجيه العاملين وتقويضهم لبعض المهام، وسيتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في أداة الدراسة.

2 الإنتماء التنظيمي: هو شعور العامل بارتباط معنوي ومادي بقيم وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها، ويقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس الإنتماء التنظيمي المعتمد عليه في البحث الحالي ويحتوي على ثلاثة أبعاد وهي:

1.2 الإنتماء العاطفي(الوجداني): يشير إلى شعور العامل بالتماهي والإرتباط بالمؤسسة التي يعمل فيها والتوافق ما بين قيمه الشخصية والقيم التنظيمية التي له تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس آلن و ماير (Allen & Meyer,1990).

2.2 الإنتماء المعياري(الأخلاقي): يشير إلى شعور العامل بالالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها، ويتم تعزيز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها. ويقاس ذلك بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس الانتماء التنظيمي آلن وماير (Allen & Meyer,1990).

3.2 الانتماء المستمر(الحسابي): يشير إلى حاجة العامل للعمل في المؤسسة بسبب الخسائر والتكاليف التي سوف يتكبدها نتيجة مغادرته للمؤسسة وما سيفقده من امتيازات فيما لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى. ويقاس بالدرجة التي يحصل عليها الفرد في مقياس الانتماء التنظيمي آلن وماير (Allen & Meyer,1990).

3 سمات الشخصية نمط (أ) و(ب): تضم نمطين من الأنماط الأساسية التي يندرج تحتها مجموع الصفات السلوكية التي تميز العامل عن غيره من العمال وفق نمطي الشخصية المحدد (أ) و(ب). وهي

الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس سمات الشخصية نمط (أ، ب) المعتمد عليه في البحث. واشتمل على بعدين:

1.3 بعد التوحد والتسلط والعجلة الانفعالية: ويقصد به أنّ العامل من نمط (أ) كثير الاستعجال ودائماً في إنفعالية حتى وإن كان الأمر لا يتطلب ذلك، يقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس الطراز السلوكي (أ، ب) المعتمد عليه في الدراسة للباحث بن طاهر بشير(2005).

1.3 بعد التوتر والشعور بالعبء والاستغراق في العمل: في الطراز (أ) لنمط السلوك، وهو يلجأ في غالب الأحيان إلى الإستغراق في العمل، ونظراً لرغبته الملحة في الفعالية والإنجاز، فهو يشعر بالعبء. ويعتبر الطراز السلوكي(ب)، كواجهة نظيرة للطراز(أ)، وهو سلوك يتميز صاحبه بالهدوء والطمأنينة والتريث والمرونة والصبر، ويوصف بأنه إنسان واقعي، ويقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس الطراز السلوكي (أ، ب) المعتمد عليه في الدراسة للباحث بن طاهر بشير(2005).

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا أن نصف في هذا الفصل على تقديم خطوات البحث الأساسية، والتي تعتبر المرحلة الأولى والمرجعية للدراسة، ومحطة انطلاق الباحثة في إعدادها للإطار النظري والإجراءات المنهجية والدراسة الميدانية، للوصول إلى نتائج الفرضيات التي تساعد على صياغة التوصيات المفيدة.

الفصل الثاني

التسيير وأساليبه

تمهيد:

يعتبر التسيير من المفاهيم الإدارية في المؤسسات التي نالت إهتماما من طرف الباحثين والمسيرين، حيث يتوقف نجاح المنظمات على القيام بمجموعة من النشاطات، وتقاسم المسؤوليات بين العمال والمسيرين. فالتسيير يتطلب من المسير جهدا ووقتا ومهارات وأداء تسييري فعال، حتى يستطيع المسؤول أن يسير جماعته نحو الأهداف المحددة عليه القيام بالوظائف التسييرية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ضمن أساليب إدارية حديثة ومتنوعة تمارسها نحو تسيير أفضل.

في هذا الفصل ستحاول الباحثة تسليط الضوء على تحديد التسيير والمصطلحات المرتبطة به وإبراز نظرياته بالإضافة إلى أدوار المسير ووظائفه وأساليبه التسييرية الحديثة. وذلك من خلال نتائج البحوث والدراسات التي تمت في هذا المجال.

1) تحديد المفاهيم/ المصطلحات التسيير - القيادة - الإدارة:

تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية الحديثة. يرى عبادة (2002) أن: " القيادة التنظيمية من الظواهر الاجتماعية القديمة، وجانبا ضروريا لإدارة المؤسسة والتي ظهرت بعدها، ويعتبر كليهما (أي القيادة والإدارة) فرعين متكاملين في التسيير العصري (Management) لمنظمات العمل، حيث ترتبط القيادة أكثر بسلوك وصفات الرؤساء والزعماء في علاقاتهم الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية بأتباعهم (عمالا أو مستخدمين)، ثانيا: إنّ الإدارة ترتبط أكثر بقواعد تشمل وظائف الهياكل والأنساق في المؤسسات، وثالثا: يبين التسيير بمفهومه العصري مفهومي القيادة والإدارة في سعيه إلى إيجاد الصلة المثلى بين سلوك الموارد البشرية من جهة، وسلوك التنظيمات من جهة أخرى، وفق إستراتيجية موقفية مرنة ومتكيفة مع المحيط الاجتماعي والمادي المتغيرين، وعلى أساس المزوجة بين العلم والفن لتحقيق الأهداف المشتركة للأفراد ومنظمتهم في ظل اقتصاد المنافسة. كثيرا ما يرد في سياق العرض أو المناقشة

مفهوما الإدارة والقيادة إما بمفردهما كمرادفين لمفهوم التسيير، أو متصلين به، كما يظهر التسيير مرتبطا بمصطلح الإدارة أو القيادة أو المنظمة مثل التسيير الإداري، القيادة التسييرية أو تسيير المنظمة. إن مناهج دراسة موضوع التسيير أو الإدارة أو القيادة تتأثر بالظروف البيئية والإيديولوجيات السائدة في كل مجتمع في فترة تاريخية من حياته". (عبادة، 2002).

1. مفهوم التسيير: Management

لقد تناول الكثير من الباحثين في مجال الإدارة مفهوم التسيير حيث يعرفه الكلاسيكي تايلور (Taylor) بأنه: "هو المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن الطرق وأرخص التكاليف، ولذا يجب على المسيرين تقبل مسؤولية كاملة في التخطيط والتنظيم والإشراف على العمل" (عبادة، 2002:106).

إذ يُعرف أيضا أنه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية" (الملحم، 2008).

في حين يُعرفه رفيق الطيب (2006) بأنه: "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وتحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها. علما أن التسيير يتطلب الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، تحليلها ودراستها من ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها، ومقارنتها بقصد إختيار أفضلها".

في ذات السياق يرى بريش (Brech) التسيير أنه: "عملية إجتماعية تتضمن المسؤولية على التخطيط الإقتصادي والتنظيم الفعال لعمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد، وهذه المسؤولية تتضمن:

أ. القدرة على الحكم وإتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الإجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء ومتابعته الدورية ومقارنته بالخطط الموضوعية.

ب. توجيه وتكامل وتحفيز وإشراف على الأفراد الذين يكونون المنظمة وينفذون أعمالها.

ويتصور ماك غريغور (Mc Gregor) التسيير أنه: " يتضمن تنظيم جهود البشر والتنبؤ بسلوكهم والتحكم فيه ومراقبته في خدمة الأهداف الإقتصادية للمؤسسة " .

في نفس الإطار يرى تالبرت (Talbarrrt) التسيير بأنه: " مشاركة (المستخدمين مع رؤسائهم) في تحديد الأهداف وإتخاذ القرارات(التنظيمية)". ويعتبر مولنز (Mullins)التسيير: " كجزء متمم للعلاقة بين الناس والمنظمة، على أساس أنه نشاط متكامل يتخلل كل أوجه عمليات المنظمة" (عبادة،2002)

أورد القيروتي(2009:30) أن التسيير هو: " ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام، والتسيير مجموعة من الأنشطة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المنظمة".

2. مفهوم القيادة:

تعددت تعريف القيادة تبعاً لتعدد الباحثين والزوايا التي ينظرون منها، مالت تعريف القيادة في البداية إلى النظر للقائد كمركز لتغيير نشاط وعمل الجماعة ، فيعرفها شابلن (Chaplin, 1924) أنها: "نقطة استقطاب تعاون الجماعة"، من جهة أخرى يوضح برنارد(Bernard , 1927) أن القادة: "يتأثرون باحتياجات ورغبات أفراد الجماعة، وبدورهم يركزون الاهتمام ويوجهون طاقات أفراد الجماعة في اتجاه مرغوب فيه" (المراد، 2015:156).

وفي معجم علم النفس يورد كريست إيفان (Chris Evans, 1978) تعريف القيادة : "هي ممارسة تلك الأدوار التي تمكن الجماعة من تحقيق أهدافها " (مباركي،2008:113).

ويعرفها برنارد تشستر (B.I Chester): "هي السمة التي تميز سلوك الفرد (القائد) وبواسطتها يواجه الأفراد وأنشطتهم وفق الجهود التنظيمية". وحدد ليفنجستون (R.T. Livingston) مفهوم القيادة هي: "القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال نحو إنجاز الأهداف"(عبود نجم،2015:21).

حسب بوييلي وشومو، سارنين (Sarnin, Chaumon, Bobillier) "مصطلح القيادة Leadership يأتي من الفعل "to lead" ويعني إرشاد وتحديد الطريق المناسب للجماعة" (Chaumon, 2011 :71)

تركز التعاريف السابقة على أنّ العناصر الأساسية للقيادة هي: مجموعة الأفراد(المرؤوسين)، وممارسة التأثير، والنتائج أي الأهداف المرجوة، وقد تكون هذه الأهداف تتوجه بالدرجة الأولى نحو الأفراد وحاجاتهم أو النتائج المادية والنفعية.

3. مفهوم الإدارة:

تعددت تعريف الإدارة بتعدد الباحثين فقد عرفها لفنجستون (Livingston) بأنها: "الوصول إلى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف في حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وعن طريق حسن استخدامها" (علاءالدين، 2011 :24).

يعرف تايلور الإدارة بأنها: "المعرفة الصحيحة لما يراد أن يقوم به الأفراد، ثم التأكيد عن أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريق وأرخص التكاليف". من جهة أخرى عرفها فايول (Fayol): "أنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة " (بوحوش،1984:24).

من خلال ما عرضناه من تعاريف يمكننا الوصول إلى تعريف نهائي وشامل لكلا من التسيير والقيادة والادارة، فالتسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة، لهذا يستطيع المسير أن يخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة والتوجيه، من أجل بلوغ أهداف إستراتيجية. كما أنه لا يوجد إختلاف بين التعريفات القديمة والحديثة للإدارة وإن كانت الحديثة منها أكثر شمولية من القديمة وذلك لأن تطور مفهوم الإدارة عبر الوقت مرتبط إرتباطا وثيقا بالتطور التكنولوجي وثقافة المؤسسة في مختلف المجتمعات الحديثة. وأن القيادة هي العملية التي من خلالها يقوم القائد بتوجيه العاملين وتحفيزهم والتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

(2) الفرق بين التسيير، القيادة، الإدارة:

"إلقاء مزيد من الأضواء على مفهوم التسيير لابد من التمييز بين مفهومي المدير والقائد، فالمدير هو عبارة عن الشخص الذي يؤدي الوظائف الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه. ويشغل مكان رسمي في المؤسسة كمدير المخازن أو مدير المبيعات. أما القائد فهو أي فرد يملك القوة على التأثير في الآخرين بهدف تحقيق بعض الأهداف المشتركة" (ناصر علي؛ الدليمي مخلف، 2009:38).

نستنتج من خلال ما تقدم أن الفرق بين المصطلحات (التسيير والقيادة والادارة) "يفسر مولنز الإدارة على أنها جزء من عملية التسيير، تهتم بتصميم الأنساق أو الأنظمة، والإجراءات في تحقيق الأهداف المرسومة. في حين أن التسيير يتضمن درجة أكبر من حرية التصرف. أما فيما يتعلق بالصلة بين التسيير والقيادة، فإنه يبدو أحيانا يستعملان كمرادفين. بالرغم من أنه ليس كل قائدا مسيرا بالضرورة، وليس كل مسيرا قائدا حتما" (عبادة، 2002:111).

3) العلاقة بين التسيير، القيادة، والإدارة:

يعتقد إبراهيم الغمري: "أنّ المتكلم عن الإدارة (Administration) هو في حقيقة الأمر يتكلم عن العملية التسييرية (Management Processus)، كما يعتقد أنّه يجب عدم إغفال حقيقة أخرى هي عدم إمكانية فصل مفهوم الإدارة عن مفهوم القيادة. إذا كانت القيادة تعبر عن نوع قديم من العلاقات الإنسانية بين زعيم وتابعيه، فإنّ الإدارة تعبر عن نوع مستحدث من العلاقات البيروقراطية أو الوظيفية بين المدير أو المسير والمستخدمين، تتصف بالموضوعية ويستعمل فيها العقل والقانون وغيرها من العلوم، كالعلوم الإنسانية" (عبادة، 2002:108).

"إنّ فكرة الإدارة العامة (public Administration) وإدارة الأعمال أو التسيير (Management) هما فرعان لأصل واحد. وباعتبار أنّ ميدان الإدارة العامة شامل وتتنطبق مفاهيمه ونظرياته وتحليلاته على المنظمات الحكومية مثلما تنطبق على منظمات الأعمال فكلاهما أي التسيير (Management) والإدارة يشتركان بدرجات متفاوتة (مع القيادة التنظيمية في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة" (بوحوش، 1984:29).

4) مستويات المسيرين:

أبرز محمد رفيق الطيب ثلاث مستويات من المسيرين، وهم: المسيرون القاعديون، والمسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى)، والإدارة العليا.

1 المسيرون القاعديون : يقومون بالإشراف على المستخدمين، وعلى إستعمال الموارد في أدنى

المستويات التنظيمية، ويجري إنقاؤهم عادة بالنظر لخبراتهم ومهارتهم التقنية، حيث يتفوقون على زملائهم من حيث حسن الأداء. أما مهمتهم، فتتمثل في التأكد من أنّ المهام الموكّلة لمؤسسيهم تنفذ بالشكل المناسب (رفيق الطيب، 2006).

2 المسيرون الأواسط (الإدارة الوسطى): يقومون بدور الوطاء بين المسيرين القاعديين من جهة، والإدارة العليا من جهة أخرى. ويتمثل دورهم في تنظيم إستعمال الموارد ومراقبتها، للتأكد من حسن سير التنظيم. يقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير، وحضور الإجتماعات، وإجراء الإتصالات، وتأمين الحصول على المعلومات الضرورية، وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح (رفيق الطيب، 2006: 32).

3 الإدارة العليا: يمارس المسيرون هنا مهامهم في قمة الهيكل التنظيمي، ويقومون برسم المسار العام للمؤسسة. أما عملهم الأساسي، فيتمثل في التخطيط، ورسم السياسات العامة، وتنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، والتأكد من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة. وتجري ترقية هؤلاء المسيرين من الإدارة الوسطى، وخاصة من التخصصات الأساسية، أي الإنتاج والتمويل والبيع. (رفيق الطيب، 2006)

(5) أدوار المسير:

تتبع منتزج (Mintzberg): "سلوك عدد من المسيرين في مستوى القمة خاصة وذلك بهدف معرفة ما إذا كان هؤلاء يقومون بالوظائف المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة. وجد أن المسيرين لا يؤدون هذه الوظائف كلها. وقد رأى أنهم يقومون بتمثيل أدوار معينة". صنفها منتزج (Mintzberg) في ثلاث مجموعات كما يلي:

(1) الأدوار العلائقية: تستهدف تأمين سير العمل بصورة منتظمة وهي:

1.1 **الواجهة:** يقصد منه إفهام الآخرين بأنه، أي المسير، هو "صاحب الأمر" في وحدته أو دائرته.

2.1 **القائد:** يتمثل دوره في توجيه المرؤوسين ونصحهم وتدريبهم.

3.1 **الرابط:** يمثل المسير دور همزة وصل بين وحدته وبين المسيرين والمسؤولين الآخرين من داخل

التنظيم وخارجه (رفيق الطيب، 2006 : 37).

(2) الأدوار الإعلامية: تستهدف الحصول على المعلومات وإيصالها إلى الجهات المعنية تتمثل في:

1.2 الملثقط : للمعلومات التي تفيد في تسيير شؤون وحدته.

2.2 الموصل : لتعريف المرؤوسين على مجريات الأمور .

3.2 المتحدث : مع الجهات الرسمية أو صاحبة النفوذ في الداخل والخارج.

(3) الأدوار التقريرية: تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات:

1.3 المستحدث : حيث يقوم المسير بالمبادرات الأزمة للتكيف والتطوير وزيادة الإنتاجية.

2.3 معالج المشاكل: يتفادى المشكلات قبل وقوعها، ويقوم بمعالجتها عندما تقع.

3.3 موزع الموارد: فهو الذي يوزع المهام والوسائل، ويحدد الأشخاص المعنيين بأداء المهام وباستعمال

الوسائل.

4.3 المفاوض : هو الذي يبرم العقود، ويقبل الإلتزامات، ويقدم التنازلات.

"إنّ الأهمية النسبية للأدوار السابقة تختلف تبعاً لإختصاص المسير أو المسؤول. فمدير البيع مثلاً

يركز على الأدوار العلائقية، بينما يركز مسؤول الإنتاج على الأدوار التقريرية، أما المستشار فيركز على

الأدوار الإعلامية" (رفيق الطيب، 2006 : 38).

(6) تعريف المسير :

"إنّ المسير Manager هو الذي يقوم بالعملية التسييرية، حيث يعرف علي محمد عبد الوهاب المسير

أنّه:" الشخص الذي يراقب الأعمال والمهام، وهو الذي ينظمها، أو بتعبير آخر هو الذي ينظم أعمال

الناس. وهذا يعني مجهودات العمال وطاقتهم وتجاربهم، ودوافعهم وعلاقاتهم، وخبراتهم كلّها تستغل،

وتوجه، وتراقب من أجل إنجاز الأعمال" (معروف، 2003: 138).

يعتبر حمام محمد زهير (50:2005) المسير: "هو شخص تتوفر فيه الكفاءات المطلوبة لإدارة المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها، فالمسير لا يمكن أن يكون في متناول شخص لا يحوز على مؤهلات كبيرة سواء كانت علمية كالشهادة العالية أو مهنية كالتجربة".

يشير عبادة عبد العزيز (112:2002) أن: "المسير حتى يكون مسيرا فعالا، فإنّ عليه أولا، أداء بعض المهام الإدارية اللازمة، وثانيا، القيام بالدور المطلوب للقيادة. والرأي الشائع في هذا الصدد هو أنّ عمل المسير يحتاج إلى تنظيم الإدارة، وقدرة القيادة".

وباستقراء التعاريف السابقة نستخلص أنّ الجوهر الأساسي في تعريف المسير هو أنّه المسؤول عن أعمال وإنجازات مجموعة من العاملين في المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة. والقيام بالوظائف الإدارية الأساسية في المنظمة كالخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه.

7) وظائف التسيير:

إنّ الوظائف الرئيسية لأية إدارة وماذا ينبغي القيام به بالنسبة لكلّ وظيفة، تتلخص فيما يلي:

1. **التخطيط:** يعرف "محمد رفيق الطيب" التخطيط هو: "عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها." وللخطط أنواع كثيرة :

أ. **السياسة:** هي مرشد للفكر والعمل، أي أنّ المقصود منها توجيه أفكار العاملين وأعمالهم في اتجاه معين.

ب. **الإستراتيجية:** وهي خطة تتعلق بالتعامل مع الخصم أو المنافس، ويمكن أن تشير أيضا إلى برنامج عمل واسع لتعبئة الموارد من أجل بلوغ هدف معين.

ت. **الإجراء:** خطة تشمل خطوات متسلسلة منطقيا وزمنيا.

ث. **القاعدة:** خطة لا تتصف بالمرونة وتتطلب عادة القيام بعمل معين أو الامتناع عنه.

ج. البرنامج : خليط من السياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف إستعمال الموارد وتسخير المهام،

لتنفيذ خطة عمل واسعة النطاق. ويشكل التوقيت عنصرا أساسيا بالنسبة للبرنامج.

ح. الموازنة التقديرية : تعبر عن أهداف متوخاة بطريقة كمية أي بلغة الأرقام.

خ. التنبؤ بالمبيعات : تقدير لحجم الطلب، نتيجة دراسة المستهلك وخصائص السوق.

"أما إتخاذ القرارات فيتضمن المفاضلة والإختيار من بين عدد من البدائل المتوفرة. كما أنه يتطلب

معرفة الشروط والظروف المحيطة، خاصة من حيث إتصافها بالتأكد، أو المخاطرة أو عدم التأكد".

(رفيق الطيب، 2006 : 40).

حسب الصيرفي(2010:38) التخطيط: "هو مرحلة تفكير في المستقبل تعتمد على وقائع حدثت في

الماضي وأخرى تحدث في الماضي بغية التنبؤ بما سيحدث في المستقبل من مشكلات والإستعداد لحلّ

هذه المشكلات".

2. التنظيم: إنّ التنظيم هو عملية تصميم بنية المنظمة أو هيكلتها وتتناول هذه العملية تحديد التقسيمات

الإدارية، ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة، وتوصيف الأعمال والأدوار وكذا تحديد علاقات السلطة،

وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الإنسجام مع الأفراد ومتطلباتهم . أما التوظيف فيقصد به تعبئة البنية أو

الهيكل التنظيمي بالأشخاص، ويتضمن إختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم (رفيق الطيب، 2006 :

41).

وفي هذا الصدد يرى الصيرفي (2010:74) أنّ التنظيم هو: " ذلك الأسلوب الذي يتم الإستعانة به

في تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والمسؤوليات وإقامة علاقات سليمة بين الأفراد بما يكفل في النهاية

تحقيق أعلى قدر من الفاعلية في تحقيق الأهداف".

3. **التوجيه:** يتطلب التوجيه حسب " محمد رفيق الطيب" (2006: 41) التأثير على سلوك الأفراد لضمان جهودهم، وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود. بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني، ومن حسن القيادة والاتصال.

4. **الرقابة:** حسب رفيق الطيب (2006: 41) الرقابة هي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن تحديد معايير نموذجية للأداء. وتتبع نتائج الأداء الفعلي وقياسها ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة، وتحديد الانحرافات وتتطلب الرقابة، بالطبع تصحيح الانحرافات، وتحديد أسبابها.

على ضوء ما قد ذكر، فإنّ عملية التسيير هي أن الوظائف يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين، فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولى ومن بعده يأتي التنظيم ومن ثم التوجيه وأخيرا الرقابة، وإنّ كلّ وظيفة من هذه الوظائف تقع في سلسلة زمنية معينة.

8) أساليب التسيير:

سيتم التركيز من خلال هذه الدراسة على أساليب التسيير الحديثة كالقيادة التحويلية والتشاركية والموقفية موضحا فيما يلي:

1. أسلوب التسيير التشاركي :

1.1 تعريف أسلوب التسيير التشاركي :

يقصد بالأسلوب حسب "غراب" (1987) بأنه: "نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه" (هاشم، 2010).

"يعتبر نوع متقدم في الفكر الإداري، ويشبه نظرية الإدارة بالأهداف والنموذج الياباني في التسيير الذي يركز على ضرورة أن يكون القرار جماعي. وأن تكون هناك مشاركة من العاملين وهذا يعتبر أسلوبا إداريا

في تنمية المهارات الإدارية في المنظمة للمدراء والعاملين مع بعضهم البعض. يرتبط موضوع القيادة التشاركية بموضوعات أخرى مشابهة ومتداخلة معه ومن هذه الموضوعات ديمقراطية العمل، العلاقات الإنسانية، والمشاركة، وتفويض السلطة" (ماهر، 2003:312).

"ويقصد بالمشاركة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتقديم الآراء والمقترحات يسهم في إطلاق طاقاتهم ويشجعهم على الخلق والابتكار" (حجاجة، 2016:73).

وفي السياق العربي نجد بعض الدراسات التي استهدفت التعرف على أسلوب التسيير بالمشاركة، لعل من أهمها دراسة أجراها نجيب (2003) حول "أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري وعلاقتها بكل من الرضا عن العمل، والإلتزام التنظيمي، والغياب، وترك العمل لدى المرؤوسين". هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط المشاركة في صنع القرار لدى مرؤوسيه. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أنماط المشاركة المتمثلة في الاستبدادي والاستشاري والمشارك. وكل من المتغيرات السابق الذكر" (عن خميس أبونادا، 2007:18).

يعتقد أوديون (Odiorne) أن التسيير التشاركي هو: "عملية يشارك فيها المرؤوسون مع رؤسائهم في تعيين الأهداف المشتركة، وتحديد مسؤوليات كل طرف بمعايير النتائج المتوقعة من كل منهما، واستعمال هذه القياسات كمؤشرات لأداء الوحدة، ولتقويم إسهام كل عضو فيها" (عبادة، 2003:145).

في حين يرى ياغي (1960) أن: "التسيير التشاركي يقوم على الثقة بين المرؤوسين والإستفادة من آرائهم وأفكارهم، وإتاحة الفرصة لمبادرتهم في تخطيط أعمالهم، وتنمية أفاق التعاون بين العاملين". ويعرفه كنعان (1920) أنه: "يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية، وتشجيع روح المبادرة، وتنمية روح الإبداع والابتكار، وإشباع الحاجات الإنسانية والإقتصادية والنفسية للعاملين" (هاشم، 2010:40).

ومن جهة أخرى يعرف لكارث (Likert) الأسلوب التشاركي في الإدارة: "أفضل الأساليب والأنسب لعملية التطوير، من حيث زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمة" (المراد، 2015:194).

فدراسة "العجمي" (2010) بعنوان: "درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين". استهدفت الكشف عن درجة تطبيق القيادة التشاركية لدى المديري في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج أنّ درجة تطبيق المديري للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين كانت بشكل عام مرتفعة، كما أظهرت عدم وجود فرق تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي " (عن سلامه طه، 2003:94).

2.1 تعريف المسير التشاركي:

حسب السلمي (1970) أنّ المسير التشاركي: "يعلم أنّ وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية. فهو يعمل على تشجيع ومساعدة أعضائه على النمو في أعمالهم، وذلك بمنحهم الفرص الكافية والمناسبة للمشاركة في إتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي تتعرض لها مؤسستهم وإختيار البدائل، وتقديم الإقتراحات والأفكار والحلول اللازمة لإتخاذ قرارات فعالة".

" فدور المسير هو التوجيه والبحث وتشجيع المبادرات وتزويد الموارد البشرية بالبيانات اللازمة والإيضاحات لمساعدتهم في أداء عملهم ومتابعة سير العمل. ويؤدي هذا النموذج إلى إشباع الرغبات النفسية للموارد البشرية وإلى أعلى معنويات وخلق جوّ العلاقات الإنسانية الإيجابية وجماعة متضامنة قادرة على الإبتكار والمبادرة ومواصلة العمل بدون مسير. وهذا يؤدي إلى إنتاجية أعلى وجودة ممتازة تتوفر للمسير ثقة مطلقة بمروؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات " (نوري، 2010:106).

الإدارة بالمشاركة حسب مدحت أبوالنصر (2007:161) بأنها: "الإدارة التي تتيح فرصة حقيقية ومستمرة لإشراك الأفراد والجماعات التي تعمل في المنظمة في إدارتها بل وملكيّتها". وتقوم الإدارة بالمشاركة على مجموعة من الأسس ومنها مايلي:

• تنسيق جهود العاملين في المؤسسة وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق الأهداف بطريقة متناسقة ومتكاملة بعيدا عن الذاتية والأنانية.

• إشراك العاملين في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة في تحديد السياسات والبرامج وإتخاذ القرارات، وتقويم النتائج ، إضافة إلى مشاركتهم في التنفيذ تكافئ السلطة مع المسؤولية. حيث يقوم القائد التشاركي تمشيا مع مبدأ المشاركة في الإدارة، بتفويض بعض الواجبات والمهام للمرؤوسين بما يتفق وإستعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وبمنحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.

• الحرص على إقامة علاقات إنسانية في المؤسسة، قوامها إحترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء وتعزيز إنتمائه إلى مؤسسته، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي والشورى والالتزام، والولاء للقيم والمبادئ وليس للأشخاص.

• يعتمد على الترغيب والإقناع وبيّتعد عن أسلوب العقاب والإرهاب ويوظف الحوافز المادية وغير المادية من أجل العمل على زيادة الإنتاج" (حاتم،2006: 134).

أوصت ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett,1926) "بحسن معاملة الموظفين باعتبارهم شركاء في صنع القرار في مؤسساتهم ، لذا نادى بالمعاملة الإدارية الإنسانية بين المدير وموظفيه.

واعتبرت "فوليت" بأنّ التنظيم المؤسسي يقوم على أساس تعاوني هادف ومقصود، حيث رأت الإدارة الإنسانية للقائد أساساً في حصوله على تعاون الموظفين" (القحطاني، دت :3).

إنَّ أسلوب التسيير التشاركي يقوم على المشاركة التي تعتبر ضرورية في المؤسسة والتي تكمن في صناعة القرار على أساس التعاوني فيما بينهم، إنَّ نجاح التسيير الإداري يكمن في السماح للمرؤوسين بمشاركة المدير في إتخاذ القرارات وتكون مستمرة وتشجيعهم على المناقشة وإبداء الرأي وإستخدامها في حلّ المشكلات المهنية المتعلقة بالعمل وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة .

2 أسلوب القيادة الموقفية:

1.2 تعريف القيادة الموقفية :

"تعتبر من أحدث نظريات القيادة حيث قام العالم فيدلر (Fiedler) بوضع هذه النظرية، وأعتبر المفكرون أنّ نظرية السمات وسلوك القيادة غير كافية لتحليل فعالية القيادة ، وتتمثل فكرة من منطلق إنَّ القائد الناجح هو القائد الذي يتمكن من تغيير أسلوبه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين، تتأثر النظرية بشخصية القائد وأسلوبه وشخصية الجماعة والموقف أو الحالة، وتؤكد النظرية على أنّ الشخص الذي يملك قدراً أكبر من المعلومات عن موقف محدد، يصبح قائداً في هذا الموقف بالذات، فإذا تغيرت الظروف تغير القائد، وأنَّ الأفراد يتبعون القائد الذي يعرف كيف يحقق رغباتهم. وترتكز النظرية على أنّ الظروف هي التي تبرز القادة، وأنَّ نوع القيادة يختلف وفقاً لإختلاف الظروف. يتعامل القائد مع مرؤوسيه في ظل مواقف محددة تتسم بظروف معينة وتسودها مشكلات أو معوقات ما، كما تتوافر فيها فرص تفرض نفسها على طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين" (فليه؛ السيد، 2005: 153).

"فاعلية القيادة تتحدد بناء على متغيرات الموقف، وهو اتجاه جديد في نظريات القيادة يتسم بالمرونة بشكل كاف لتطبيقه على حالات وظروف مختلفة" (المراد، 2015: 201).

"تشير النظرية الموقفية أيضا إلى أنّ إختيار القائد بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين .أي أنّ الموقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإنّ الظروف الإجتماعية والإقتصادية والثقافية والسياسية هي القدرة على إيجاد القادة ونجاحهم . فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وعلى ذلك فإنّ النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره منها (الوقوف على قدرات وخبرات العاملين تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤدونها دراسة المناخ العام السائد في المنظمة "فليه؛ السيد،2005).

يرى قوراية أحمد(2007:33) أنّ النظرية الموقفية : " تشير إلى القائد لا يمكن الحكم عليه إلا إذا تهيأت له الظروف الإجتماعية لكي يستخدم ذكائه ومهارته وتحقيق أهدافه، وترى أنّ ظهور القائد ونجاح قيادته يتوقف على وجود أبعاد إجتماعية خارجة عنه".

"تفترض النظرية التي قدمها الباحثان والمنظران كنانث بلونشارد وبول هارساي

(Kenneth Blanchard & Paul Hersey) أنّ فاعلية القيادة أو النمط القيادي الناجح يتوقف على مدى إستعداد العمال للأداء في ظل موقف معين" (طارق، 2008).

"تشير هذه النظرية إلى أنّ مواقف وظروف معينة هي التي تهيء أفراد معينين ليتنبؤوا مكانة القيادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف قد لا يكون بالضرورة قائدا في موقف آخر" (شفيق،2011:14).

حسب زويلف والعضايلة(1996) "الموقف الذي يوجد فيه الفرد هو الذي يحدد إمكانيات المسيرين والدليل على ذلك نجاح القادة في مواقف معينة نجاحاً باهراً وفشلهم في مواقف أخرى وأصحاب هذه النظريات تعتبر القيادة موقف يتفاعل به القائد وجماعته والظروف لا تعتبر القيادة موهبة. "فالقائد الناجح

هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه وتكيفه بما يلائم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين".

حسب مباركى(2008: 119) أنّ القائد: "يتصرف طبقاً للموقف الذي يكون فيه، والذي يتغير بتغير عناصر الموقف".

"وتقوم النظرية الموقفية على إفتراض أساسي مؤداة أنّ أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة بظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، أو بمعنى آخر فإنّ القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها، وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها، أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة" (ناصر علي؛ الدليمي مخلف، 2009:42).

2.2 المدخل الموقفى : أجرى عبدالباقي(2000) في أوائل الستينات من القرن العشرين عدّة أبحاث جديدة أضافت متغير الموقف، حيث إنّ متطلبات القيادة تتعدد بحسب المجتمعات والمؤسسات الإدارية داخل المجتمع الواحد والمستويات الوظيفية في المؤسسة الواحدة، وتقدم نظرية الموقف مفهومًا ديناميكياً للقيادة، لأنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية فقط بل تربطها بالموقف الإداري(المراد، 2010:202).

ويضيف الرشيدي(2004) "أنّ القيادة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها، لذلك فإنّ التفاعلية بين القيادة ترتبط بمواقف محددة ومختلفة، وكلّ موقف له متطلبات خاصة، وهذا يوضح نجاح أو فشل بعض القيادات في المواقف المختلفة. ومن أهم نظريات المدخل الموقفى نظريتين تأخذان الموقف في الحسبان عند دراسة تأثير نمط القيادة على فعالية سلوك المرؤوسين وهي:

1) نموذج فيدلر (Fiedler): قام فريدريك فيدلر (Frederick Fiedler 2004) بوضع نموذج أطلق

عليه نموذج الظروف المتغيرة بفاعلية القيادة والذي أكدّ فيه على أنّ فاعلية القائد تتوقف على مدى

موائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم .

ويرى فيدلر (Fiedler): "على القائد أن يعمل على تغيير الموقف ليتناسب مع نمطه". وأن ملائمة الموقف للنمط القيادي يتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

أ. **علاقة القائد بالموظفين:** يمثل هذا المتغير تقويم القائد لردود الفعل الصادرة عن مرؤوسيه اتجاهه، كذلك ردود فعله للدور الذي يلعبه كقائد للجماعة، وتقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به" (المراد، 2015:202).

ب. **درجة هيكل المهام:** ويقصد به تحديد مهام الموظفين بشكل وأضح ودقيق، وتحديد أساليب العمل. **ت. معايير الأداء:** تم قياس هذا المتغير من خلال أربع زوايا هي: وضوح الأهداف المتعلقة بالعمل، وتنوع القرارات التي يمكن إتخاذها، ودرجة التحديد التي تنطوي عليه الحلول، وتعدد المسالك التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف (المراد، 2015:202).

ث. **القوة التي يتمتع بها القائد:** ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

ويستخلص فدلر (Fiedler) إلى قوله: "أنّ فعالية القيادة تعتمد إلى حد كبير، على ظروف المنظمة، وعلى الصفات الشخصية للمسير، وأنّ زيادة فعالية المنظمة وأعضائها لا يتوقف على تدريب وتطوير القيادة الإدارية وحسب، بل لا بد من أنّ تطور المنظمة نفسها (الظروف الداخلية بها) حتى تستطيع القيادة والعمل بفعالية تامة" (المراد، 2015:203).

في ذات السياق العربي أشارت دراسة تركي (2006) حول "الفروق بين الجنسين في الخصائص النفسية للقيادة الإدارية" والتي استهدفت التعرف على الفروق في بعض الخصائص النفسية المهمة للعمل

القيادي بين المدراء والمديرات الذين يعملون في القطاع الحكومي والبنوك والشركات في دولة الكويت. وقد أفرزت النتائج عن عدم وجود فروق بين المديرات والمديرين في الخصائص التالية: السيطرة، وتحمل المسؤولية، ضبط النفس، ووضوح الدور. بينما كان هناك إختلاف في أسلوب القيادة لصالح المديرين الذكور، حيث كانوا أكثر إهتماما بالعلاقات الشخصية وأقل إهتماما بالعمل، بينما مجموعة المديرات كن أكثر إهتماما بالعمل وأقل إهتماما بالعلاقات الشخصية من مجموعة المديرين وقد تم إستخدام نموذج "فدلر" لقياس أسلوب القيادة" (عن الطاهر، 2012:131).

1) النظرية الموقفية لهيرسي و بلانشارد (Model Hersey & Blanchard,1984):

"هي أحد النماذج الذي يرشد المديرين إلى إختيار القيادة الموقفية النمط الأمثل في القيادة إعتقادًا على نضج المرؤوسين، وتلبية إحتياجاتهم وتنمية مهاراتهم والنهوض بهم إلى مستوى المشاركة في صنع القرار وتنفيذه، والتي تعتبر الشرط الأساسي لنجاح أي مؤسسة ونقطة البدء بتحقيق الإنتماء التنظيمي في المؤسسات. يشير هذا النموذج إلى أنّ القادة الناجحين هم الذين يكيفون أساليبهم القيادية على مدى إستعداد إبتاعهم للعمل في المواقف المختلفة" (Don Hellriegel,368 :2006).

1- الأنماط القيادية الأربعة في نموذج هيرسي وبلانشارد: والذي يسترشد به لإختيار أسلوب التسيير الأكثر فعالية والمنتاسب مع مستوى نضج المرؤوسين بإعتباره يحسن أداء عملهم إستخلاصا هيرسي وبلانشارد أربع مهام نوعية للقيادة وهي:

1 أسلوب الموجه: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج وضعيف بالمرؤوسين، فيكون دور القائد في هذه الحالة إعطاء تعليمات دقيقة، توجيهات محددة والقيام بمتابعة لصيقة لتنفيذ المهام، ويتمشى هذا الأسلوب مع العمال الجدد قليلوا الخبرة، لأنّ نقص خبرتهم يعرقل قدرتهم ورغبتهم في أداء العمل(مستوى نضج منخفض).

2 أسلوب المدرب: يتميز باهتمام مرتفع بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستمر القائد في

توجيه المرؤوسين ومتابعتهم لتنفيذ المهام، كما يقدم لهم فرصا للسؤال عن المهام الغامضة، ويشرح

القرارات التي سيتخذها، ويحاول إقناعهم بأهميتها ويوضح لهم كيفية تنفيذها، فهذا الأسلوب يناسب العمال

الراغبين في العمل غير القادرين على إنجازه (مستوى نضج من منخفض إلى متوسط) (صالح،

2008:40).

3 أسلوب المساند: فيتميز باهتمام مرتفع بالمرؤوسين وضعيف بالإنتاج، وفي هذه الحالة يقوم القائد

بتحفيز المرؤوسين وتشجيعهم لإنجاز المهام، كما يفتسم معهم مسؤولية إتخاذ القرار لتعزيز رغبتهم في

العمل ومساندتهم، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال القادرين على العمل لكن غير راغبين أو مستعدين

لتحمل المسؤولية، لذا يتطلبون أسلوبا مساندا لزيادة رغبتهم في العمل (مستوى نضج من متوسط إلى

مرتفع).

4 أسلوب المفوض: يتميز باهتمام ضعيف بالإنتاج والمرؤوسين معا، وفي هذه الحالة يستطيع القائد

أن يفوض مسؤولية إتخاذ القرار وتنفيذه للمرؤوسين، ويتماشى هذا الأسلوب مع العمال جيدو الخبرة

والقادرين على العمل والراغبين فيه، كونهم يتمتعون بدافعية كبيرة لإنجاز المهام وإستعدادا كبيرا لتحمل

المسؤولية (مستوى نضج مرتفع) (صالح، 2008:40).

أشارت دراسة بن عبدالله الصغير(2004:148) حول "مدى إستخدام ضباط الكليات العسكرية

للأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد" توصلت الدراسة إلى أنّ الأسلوب الإقناعي هو الأسلوب

الأكثر شيوعا لدى الضباط في الكليات العسكرية، والأساليب القيادية لنموذج هيرسي وبلانشارد موجودة

جميعها لدى الضباط في الكليات العسكرية، وعدم وجود فروق بين أساليب القيادة باختلاف العوامل

الشخصية. وعدم وجود فروق بين الأساليب القيادية التي يمارسها الضباط. يمارسون الأسلوب الإخباري،

والتفويضي بدرجة متوسطة. ويمارسون أسلوب الإقناع، والمشارك بدرجة عالية. وهذان الأسلوبان يناسبان الأفراد ذوي النضج المتوسط.

5 أسلوب القيادة التحويلية:

1.5 تعريف أسلوب القيادة التحويلية: تمت صياغة مفهوم مصطلح القيادة التحويلية لأول مرة من قبل داوتون (Downton, 1973) إلا أنّ ظهورها كمدخل هام في القيادة فقد بدأ مع العمل الذي قام به عالم الاجتماع السياسي بيرنز (Burns, 1978) في كتابه "القيادة" وذلك للتمييز بين أولئك الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج معينة تعد القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، والمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوسين وتحسين أدائهم، وتقدير الطاقة الكامنة داخلهم بحيث تزداد قدراتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم (المراد، 2015).

يشير كانت.ت (Kent.T, 2001) أنّ القيادة التحويلية هي: "نمط يعمل على توسيع إهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين ، وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، وتوسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من إهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة" (المراد، 2015): 221.

في حين عرفها برنس (Burns, 1978) بأنّها: "القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع إحتياجاتهم المتزايدة، والانغماس معهم بشكل كامل".

يعرف "روش" (Rouche, 1989) القيادة التحويلية: "بأنها قدرة القائد على التأثير في قيم واتجاهات ومعتقدات وسلوكيات الآخرين بالعمل معهم أو من خلالهم من أجل تحقيق هدف المنظمة ومهمتها (المراد، 221: 2015)".

وبنفس السياق أشار دافت (Daft, 2003) أنّ القيادة التحويلية هي: " قدرة القائد على إحداث تغييرات مهمة من خلال جلب الإنتباه والحاجات وإهتمامات المرؤوسين ومساعدتهم في حل المشاكل بطرق جديدة كونه يمتلك الصفة الكارزمية وهي القدرة على الإلهام ودفع المرؤوسين إلى القيام بأشياء لم يكونوا قادرين على العمل بها" (عادل حامد؛ حسون علي، 2010: 113).

2.5 تعريف القائد التحويلي:

عرف "جونس" (Jones, 2002) القائد التحويلي: "أنّه الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل إحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فحسب وإنما في العمليات الداخلية أيضا". ولكي يحقق القادة التحويليون ذلك فأنّهم ينبغي أن يتسموا بالإلهام (Inspiration) وبالموهبة (Talent) (عادل حامد؛ حسون علي، 2010: 113). يتميز القائد التحويلي بأنّه قادر على تحويل منظمته إلى وضع أفضل لديه:

- ✓ قدرة عالية على تحديد المشاكل وعلى تحديد طرق حلّها.
- ✓ الحساسية لمشاعر المرؤوسين : فهو قادر على الإستماع لهم، وتقديم الدعم والنصيحة والرأي.
- ✓ إثارة حماس ودافعية المرؤوسين: وهذا القائد يستطيع أن يلهب مشاعر مرؤوسيه من خلال إستخدام ألفاظ وتعبيرات ومصطلحات (ماهر، 2003: 320).

4.4 أبعاد القيادة التحويلية: لقد طور باس وأفوليو (Bass & Avolio, 1994) إستبانة القيادة متعددة

العوامل تتضمن أربعة أبعاد وهي:

1. **التأثير النموذجي (الكاريزماتيكي) :** إذ يظهر هذا البعد من خلال إحترام الآخرين وبناء ثقتهم بالمنظمة ككلّ، كونه النموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة كالمشاركة في المخاطر التي يتعرض لها المرؤوسين وتقديم إحتياجات المرؤوسين على إحتياجاته الشخصية والتصرف بمعايير أخلاقية عالية. ومن أهم سلوكيات القادة التي توضح بعض مظاهر تأثير القدوة مايلي:

✓ إثبات وإظهار مستويات عالية من السلوك الأخلاقي والفضيلة.

✓ المشاركة مع المرؤوسين في المخاطر ووضع وتحقيق الأهداف (المراد،2015:223).

2. **حفز طموحات المرؤوسين(الدفع والالهام) :** يعرف أحمد العامري الدفع والالهام كبعد من أبعاد القيادة التحويلية على أنه: " قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، وإستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز اشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول". أنّ عملية الدفع والإلهام تصف عملية تنشيط التخييلات الذهنية التي تزيد تركيز المرؤوسين على الرؤية، وأنّ هذه التخييلات تشجع على الإلتزام بالمسؤوليات والأهداف المشتركة. وتخلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على تحقيق ما هو أبعد من التوقعات وتتبع ثقة المرؤوسين في قائدهم من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات المرؤوسين فهو يعتمد على الرموز والشعارات والمثل العليا كوسيلة لتركيز جهود المرؤوسين وجعلهم يؤمنون برؤية المنظمة وكيفية الوصول لها (المراد،2015:224).

3. **الإهتمام بالعاملين(الإهتمام بالمشاعر الفردية):** حسب باس(Bass,1990) الإهتمام بالمشاعر الفردية هو: "إهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوس بطريقة معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو". يظهر هذا البعد قدرة القائد التحويلي على فهم إحتياجات وتطلعات المرؤوسين والإهتمام بها بصورة فردية بحيث يشعر كلّ إنسان بأنّ

القائد لديه إهتمام شخصي بتطويره وتنمية قدراته بإعتباره شخصية مستقلة عن الآخرين إذ يحرص القائد من خلال العمل على أن يتيح لكل مرؤوس الفرصة المناسبة لتنمية قدراته الذاتية وإشباع حاجاته الخاصة (المراد،2015:224).

تشير دراسات إهيو استايت : حسب هالبين.أ (Halpin.A) قامت هذه الجامعة بدراسة مختلف المعطيات حول أنماط القيادة المتنوعة شملت المقابلة والملاحظة وتكوين الإستمارة وتطبيقاتها. قد أظهرت الدراسة أن هناك عاملين أو بعدين يسمحان بقياس القيادة وهما:

أ. الإعتبار: وقد أستعمل هذا البعد للدلالة على السلوك الذي يتصف بالثقة المتبادلة والإحترام، الذي يحيط القائد وتابعيه، أي أن القائد يُعنى بالعلاقة الإنسانية فقط.

ب. المبادرة: وهذا البعد يدل على السلوك الذي يتم فيه إستبعاد العواطف، كالشعور الأخوي مثلا، ويكز القائد على جهده على التخطيط للعمل وظروفه وإنجازه، أي لا مكان للعواطف والأحاسيس (معروف، 2003: 99).

4. التحفيز الفكري(التشجيع الابداعي) : يعرف باس (Bass,1998) التشجيع الإبداعي: "بأنه عملية تشجع العقلانية وإستخدام الذكاء، وحلّ المشكلات بعناية." وبالتالي فإنّ أهمية التشجيع الإبداعي تتبع عندما تكون مشكلات العمل معقدة صعبة، وفي مثل هذه الحالات لا يشجع مرؤوسيه على التفكير وتشجيعهم على إبداء أفكارهم أيضا" (المراد،2015:226).

لقد أشار المسعودي (2007) "إلى عدد من الطرق والأساليب التي تساعد في تنشيط الجانب الفكري لدى الأفراد مثل تحدي الواقع النمطي في العمل وإيجاد بيئات تعلم وإثارة الأسئلة الافتراضية لحلّ المشكلات وتحدي المرؤوسين فكرياً وتشجيعهم على تقديم الإنتقاد الساخر للمرؤوسين ومراعاة عدم انتقادهم أمام الآخرين" (عادل حامد؛ حسون علي،2010:113).

يمكننا أن نستخلص بأن أساليب التسيير كلّ مدير تختلف باختلاف عقليته، ونظريته للموضوع، والموقف الذي يكون فيه. فهناك المدير الذي يفضل الأسلوب التشاركي لأنه يعتبر ضروري في المؤسسة والذي يتضمن صناعة القرار على أساس التعاوني بينه والعمال والسماح للمرؤوسين بمشاركة المدير في إتخاذ القرارات وتكون مستمرة وتشجيعهم على المناقشة في حل المشكلات المهنية المتعلقة بالعمل، ويوجد المدير الذي يميل إلى الأسلوب التحويلي الذي يخلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على تحقيق ما هو أبعد وتشجيع العمل الجماعي والإهتمام بالعلاقات الإنسانية. وهناك أيضا المدير الذي يتصرف حسب الموقف الذي يكون فيه والظروف التي تفرض عليه ان يكون في تلك الوضعية.

9) نظريات التسيير:

تمثل شكلا من أشكال التطور في الفكر الإداري الحديث المبني على النظريات الرئيسية التي يقوم عليها علم الإدارة، بدءا بنظرية الإدارة العلمية (لفريدريك تايلور) ثم نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو. **أولا: نظريات التسيير الكلاسيكية:** لقد كان أصحاب هذه النظرية هم أول من حاولوا عمليا تفسير التسيير وكانت محاولة تايلورية، (Taylor) صاحب نظرية الإدارية العلمية هي أولى المحاولات. إذ تتمثل مساهماتها فيمايلي:

1. النظرية التايلورية (الإدارة العلمية):

يعد المهندس الأمريكي فريدريك تايلور وينسلو (Taylor Frederick Winslow) رائد مدرسة الإدارة العلمية (1856-1915) (Sarnin,2007 :52). وضع مجموعة مبادئ عظيمة للإدارة تشكل الإدارة العلمية وهي:

✓ تحقيق أقصى إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج.

✓ إنَّ جهد العاملين في المنظمة مرهون بقدراتهم الجسمية، بدلا من الأسلوب الحدس والتقدير وذلك من خلال تعريف طبيعة العمل تعريفا دقيقا وإختيار أفضل طرق الأداء .

✓ تولي الإدارة إهتماماً بحسن إختيار العاملين وتدريبهم .

✓ تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق الأهداف.

✓ تحديد المسؤولية بين الإدارة والعاملين بحيث تتولى الإدارة والتخطيط والتنظيم ويتولى العمال التنفيذ

(تقسيم العمل) (كباره،2010: 26).

✓ تحقيق الإنسجام في العمل الجماعي بدلا من النزاع والإختلاف.(الشاويش، 2010).

✓ توحيد كلِّ الأدوات والوسائل المستخدمة في الصناعة، والأفعال أو حركات العاملين لكل فئة من

العمال، مرغوبية وجود قسم التخطيط، نظام التوجيه (الملحم، 2008:13).

2. نظرية علم الإدارة العامة (تقسيم الاداري):

ظهرت هذه النظرية في فرنسا على يد المهندس الفرنسي هنري فايول (Henri Fayol) ، وقد تم

إشتقاق إسم النظرية من المؤلف الشهير الذي قدمه فايول بعنوان "الإدارة العامة والصناعية" وبينما

أنصب إهتمام تابلور على الإدارة الصناعية في مستوياتها التنفيذية (العاملين وخطوط الإنتاج)، فقد

انصب إهتمام فايول على الإدارة في مستوياتها العليا. (الشاويش،2010). وقد صنف فايول الأنشطة

التي تقوم بها المنظمة إلى ستة أقسام هي (أنشطة فنية، أنشطة تجارية، مالية، أمنية، محاسبية، إدارية)

وقد ركز فايول على النشاط الإداري وقسمه إلى خمس وظائف إدارية هي:(التخطيط، التنظيم، التوجيه،

الرقابة، التنسيق) (Sarnin,2007).

اعتبر فايول أنّ النشاط الإداري نشاط متميز عن الأنشطة الإنسانية الأخرى، ويعتبر عنصرا مهما

للعديد من المهام والأنشطة الإنسانية العديدة.

✓ لا يوجد مدير جيد كل المهام الإدارية، لذلك ففي أية منظمة كبيرة يحتاج المدير إلى موظفين متخصصين يقومون بتغطية التخصصات الأخرى.

✓ يحاول المدير الجيد تجنب التفاصيل الصغيرة في العمل التي يمكن تفويضها للمرؤوسين، والتفاصيل الصغيرة ليست من صميم عمل الإدارة العليا.

✓ ينبغي على المدير أن يقاوم الضغوط من أجل وضع العديد من القوانين أو الروتين. وهناك ميل للإفراط في مثل هذه الأمور في المنظمة، والدور المهم بالنسبة للمدير هو أن يحارب من أجل الحد منها. وتكفي هذه الأفكار لتبين أن فايول له نظرة تقدمية سابقة لزمانه عن الإدارة (الملحم، 2008:42).

3. النظرية البيروقراطية:

نشأت البيروقراطية في ألمانيا بفضل الجهود التي قام بها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (Max Weber)، وكلمة البيروقراطية مشتقة من كلمتين لاتينية وإغريقية الأولى (Bureau) وتعني المكتب، والثانية (Cracy) وتعني القوة أو السلطة أو الحكم، ومن ثم فالمقصود بالبيروقراطية هو حكم المكتب أو سلطة المكتب، وقد عرفها قارستون (Garston) بأنها: "بناء تنظيمي هرمي يتصف بالتحديد الدقيق لخطوط السلطة، والقواعد، والإجراءات التي تحكم العمل" (الشاويش، 2010).

ثانياً: النظريات السلوكية (الإنسانية):

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية أين أولت اهتماماً للجانب الإنساني في العمل ومن أهم روادها "إلتون مايو" (Elton Mayo)، والتي تتمثل افتراضاتها فيما يلي:

1) مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر إلتون مايو وزملائه من رواد الأوائل لهذه المدرسة أكدوا أنّ حلّ المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج لدراسة السلوك الإنساني ومعرفته بالدراسة والبحث. وقد رأى مايو: " أنّ معالجة المشكلات يتم عن طريق الإهتمام بالموارد البشري". فإنّ مدرسة العلاقات الإنسانية تولي أهمية بالغة للجوانب النفسية والإجتماعية في العلاقات الصناعية من منطلق أنّ للفرد قيماً ومعتقدات وعواطف وإتجاهات لها أثر كبير في الكفاية الإنتاجية. يمكن إرجاع ظهور أو تطور حركة العلاقات الانسانية إلى عدّة عوامل نذكر منها مايلي: تزايد النقابات العمالية، وقد فسر بعض أرباب العمل هذه الظاهرة بأنها دلالة على فشلهم في تطوير العلاقات الانسانية في مصانعهم وحاولوا أن يتداركوا ذلك. (الشاويش،2010).

✓ تحسن أوضاع العامل المادية والثقافية مما ساعده على المطالبة بإدارة أفضل، وعلى القدرة على المشاركة والاستجابة في التعامل مع الإدارة.

✓ تزايد المشاكل داخل منظمات الأعمال بسبب زيادة حجم التنظيمات الإدارية، فقد أدى التخصص الدقيق في العمل إلى مشاكل إنسانية بين الفئات والجماعات المهنية المختلفة (الشاويش،2010).

وقد رأى "مايو" أنّنا نحتاج إلى تعلم مهارات إجتماعية جديدة، فإذا كانت مهارتنا الفنية تظهر من أجل إحداث تغيير جذري مفاجئ في أساليب عملنا، فإنه يجب علينا تطوير مهارات إجتماعية متوازنة من خلال تفعيل التغييرات الاجتماعية في طرق معيشتنا حتى تلائم الوضع المتغير. ويعتقد مايو أنّ المدراء رفيعي المستوى يقبلون تحمل مسؤولية تدريب العاملين مهارات فنية جديدة، لكنهم لا يتحملون المسؤولية نفسها لتدريب العاملين المهارات الفنية(التكيفية) (الملحم،2008:210).

(2) المدرسة السلوكية في الإدارة:

يعتبر ماسلو، أبراهام من رواد النظرية السلوكية (1954) على وجه الخصوص تعتبر من أهم مراكز في المنهج السلوكي وفكر علم النفس الإنساني (الملحم، 2008:198).

"إذا كانت المدرسة التقليدية إنطلقت من إفتراضات متشائمة حول طبيعة الإنسان، فقد إنطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من إفتراضات متفائلة، بينما تمدنا المدرسة السلوكية بنظرة واقعية وعقلانية فهي تؤمن بالفروق الفردية، وترفض مبدأ تعميم الأحكام، وأنّ السلوك الإنساني محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به ومن خلالها ظهر مصطلح السلوك التنظيمي الذي يعنى بسلوك الأفراد والجماعات والمنظمات" (الشاويش، 2010).

يعتقد ماسلو أنّ الكائن البشري محفز بواسطة عدد من الإحتياجات الأساسية المتنوعة وغير القابلة للتغيير، وهي تكون وراثية أو غريزية في الأصل. وقد إعتقد أنّ هذه الإحتياجات يمكن إكتشافها بشكل عام، ويرغب فيها حسب الترتيب الهرمي. وأغلب الإحتياجات الأساسية هي إحتياجات جسمية مثل الحاجة إلى الطعام والجنس والأوكسجين والسوائل. ويعتقد ماسلو أنّها حوافز قوية، وإذا لم يتم اشباعها طغى تأثيرها على سلوك الانسان. ومتى ما تم إشباع الحاجات الفسيولوجية، يحفز الإنسان من خلال حاجته للأمان، لينعم بالعيش في عالم يتمتع بالنظام والإستقرار. ومن غير النجاح في إستيفاء هذه الحاجات إلى الحب والعطف والتملك والانتماء. وقد إعتقد ماسلو أنّ ذلك مجال تحت البحث الشامل للسلوك الإنساني (الملحم، 2008:200).

يقول المنظر "ماسلو" أنّ الإنسان دائم الحاجة فهو يشبع حاجته ثم تظهر له حاجة أخرى يسعى وراء اشباعها، وقد رتب "ماسلو" الحاجات الإنسانية في شكل هرم تصاعدي (دودين، 2014:71).

الشكل رقم (2): يبين هرم الحاجات "لأبراهام ماسلو".



المصدر: (دودين، 2014:71).

حسب "ماسلو" فإنّ الإنسان يقوم بإشباع حاجاته الفيزيولوجية أولاً ثم حاجته للأمن ثم حاجته للانتماء وحاجته للتقدير والاحترام، وأخيراً حاجته لتقدير الذات. وكلّما أشبع الفرد حاجاته في المنظمة زاد ارتباطه بها لأنّها المصدر الرئيسي لإشباع حاجاته وذلك من خلال الراتب الذي يتقاضاه والحوافز والأمن الوظيفي.

ثالثاً: نظريات التسيير الحديثة:

1- نظرية "Z" اليابانية في الإدارة :

إنّ الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني قد سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة، ظهرت النظرية في سنة 1981 على يد العالم الإداري الياباني وليام أوشي (William Ouchi) والتي إتصفت

بنظرية "Z" المشتقة من العلاقات المتبادلة التي حدثت بين الصناعات اليابانية ومصارفها. المبنية على الثقافة والفلسفة اليابانية في إدارة الأعمال والتي إتصفت بـ:

✓ التوظيف أو العمل الدائم للعامل بنفس المؤسسة (مدى الحياة) وهذا المفهوم يسمح بقيام العلاقات المتبادلة والتي تربط النظام معاً.

✓ بطئ التقييم - الترقية إلا بعد 10 سنوات على الأقل.

✓ صنع القرار - جماعي، المسؤولية - جماعية، الإهتمام - شمولي.

✓ نقل الموظف داخل نفس مستواه الإداري من وظيفة لأخرى (القيوتي، 2006).

إنّ هذه النظرية التي تؤكد على أهمية الجماعة واعتبارها الوحدة الأساسية في المجتمع وفي آلية اتخاذ القرارات، وتظهر أهمية الجماعة بنمط المشاركة في إتخاذ القرارات في حرص المدراء على الوصول للتوازن في العلاقات بينهم وبين العاملين والحرص على سماع آرائهم ومطالبهم، فعلى الرغم من أنّ المدير يبقى صاحب سلطة إتخاذ القرار، إلا أنّ عملية إتخاذ القرار تصبح عملية جماعية، حيث يستشير المدير مرؤوسيه حول القرارات ويطلب إبداء آرائهم حولها دونما حرج ويكون هناك حرص على عدم التقليل من شأن آراء مقدمي الإقتراحات أو وضعهم في مواقف دفاعية قد يؤدي إلى إحجامهم عن المشاركة بفاعلية، وباعتماد هذه الآلية في إتخاذ القرارات تصبح عملية التنفيذ سهلة وسريعة حال اتخاذ القرار (القيوتي، 2006).

يتوقع أوشي من الموظف خلال الفترة التكوينية والتدريبية أن يكون لديه ولاء عميق اتجاه الشركة واتجاه زملائه الموظفين. أنّ هيكله المؤسسة ونظام توظيفها يتيح ويشجع على "أسلوب الجماعة" في

الإدارة، وهو أسلوب الذي يتم فيه صنع القرارات بشكل مشترك من قبل مجموعة تتراوح من 50 إلى 80 شخصا وتسمى "رينغي". وهذا الأسلوب وبفعايلته القوية يحاول دون صنع القرارات التي تعمل على تركيز

الإنتباه على مهنة الأفراد وكلّ القرارات التي تصنع بما يتماشى مع أهداف وغايات المؤسسة.
(الملحم، 2008:423).

2- نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت في بداية السبعينيات وهو نظام إداري يسمح للمرؤوسين بالمشاركة مع الرؤساء في تحديد الأهداف. وكان رائد هذه المدرسة "بيتر دركر" (Peter Drucker). تقوم على أساس مشاركة العاملين في منافسة وتحديد أهداف المؤسسة، وفي إتخاذ القرارات وتقوم على مبدئين:

أ- مبدأ المشاركة: بين الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها.

ب- مبدأ تحديد الأهداف: المشاركة في وضعها التركيز على الأهداف والنتائج المتوقعة جعل أهداف المنظمة أهداف للعاملين والعكس صحيح. مميزاتها:

✓ رفع مستوى الأداء الفردي ومشاركته في وضع الأهداف؛

✓ المرونة من خلال وضع خطط بديلة للمشاكل؛

✓ وضوح الأهداف لجميع العاملين؛

✓ تفويض السلطة وتحديد المسؤوليات، إدارة الوقت، صنع القرار الفاعل (الملحم، 2008:292).

3- نظرية حلقات الجودة:

ظهرت في اليابان على يد الياباني "جوران" تؤكد وجود حلقة يعمل ضمنها الأفراد بشكل تعاوني حول المسائل التي تهم الإنتاج ويطلق عليها أيضا فريق العمل، الذي يعمل لإيجاد الحل الأمثل لمشكلة ما أو لتحسين واقع العمل. تساهم حلقات الجودة في تحسين جودة السلع والخدمات في المؤسسة. فهي عبارة عن مجموعات صغيرة من العمال تخصص جزء من الوقت لتحديد المشكلة وإيجاد الأسباب واختيار الحلول المثلى (جمعة؛ حسيني، 2011:122).

✓ الإفتراضات التي تقوم عليها نظرية حلقات الجودة ما يلي:

✓ أن كلّ عامل مسؤول عن عمله، وأنه يرغب في أن يؤدي عمله هذا بكفاءة وإتقان؛

✓ يتجلى إبداع الفرد بشكل أفضل عندما ينتمي بشكل وثيق إلى المؤسسة ومنتجاتها، وهذا الإلتزام ينجم

عن النظرة الشمولية؛

✓ أن الشخص الذي يتولى وظيفة ما هو في أفضل موقع لصنع القرارات بشأنها، وتؤكد عملية حلقة

الجودة على أن العاملين في كافة المستويات، ليسوا خبراء في مجال تخصصهم فحسب، وإنما أيضاً

قادرون على الإبداع في مجال عملهم (ويج؛ الشرييني الباز، 2012: 886).

ومن هنا يمكن القول أن المدارس التسييرية الكلاسيكية والحديثة التي ظهرت على الرغم من اختلاف

نظرتها للتسيير ظلت موضع إهتمام الباحثين على مدى فترات طويلة، حيث كانت أغلبها تحمل في

جوهرها أهداف ينبغي تحقيقها لمسايرة التغيرات لا يمكن إعتبار النظريات منفصلة عن الأخرى لأن كلّ

نظرية جاءت لتكمل وتطور النظرية السابقة .

خلاصة الفصل:

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل، هو أن مفهوم التسيير مبني على وظائف تتأثر فيما بينها

وتكون وحدة متماسكة، لهذا يستطيع المسير أن يخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة والتوجيه، من أجل

بلوغ أهداف إستراتيجية لتحقيق المنافسة والبقاء والربح. على الرغم من الاختلاف الظاهري بين النظريات،

إلا أن ثمة قواسم مشتركة بينها لا تخفى وتتمثل هذه القواسم المشتركة في أن هدفهم مشترك. إنّ أساليب

التسييرية الحديثة (التشاركية، الموقفية، التحويلية) التي يعتمد عليها المسيرين تساهم في تحقيق الأهداف

التنظيمية لمسايرة التغيرات والرفع من الأداء الوظيفي.

الفصل الثالث

الإنتماء التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الإلتناء التنظيمي أحد المحاور الكبرى المهمة في عملية التنمية الإدارية، حيث يعد من الحاجات الإنسانية الأساسية التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها. ويعد من القيم التنظيمية التي تحرص المنظمات على تحقيقها لما له من آثار إيجابية على الفرد والمنظمة. مما يؤدي إلى زيادة الإستقرار الوظيفي للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي وتحسين مستوى الإنتاجية. لأن الإهتمام بالموارد البشرية ورعايتهم ووضوح الحقوق والواجبات والإهتمام بالجوانب المعنوية لهم تؤدي إلى ترسيخ الإلتناء التنظيمي لديهم.

وستحاول الباحثة في هذا الفصل بناء إطار نظري للإلتناء يدعم الدراسة من خلال التطرق لتعاريفه المختلفة وكل ما يتبعه من تأصيل نظري.

1. تعريف الإلتناء (Belong):

هو الإلتساب الحقيقي للدين والوطن فكراً، وتجسده الجوارح عملاً، والرغبة في تقمص عضويته ما، لمحبة الفرد لذلك والإعتزاز بالإلتضمام إلى هذا الشيء. ويكون الإلتناء للدين بالإلتزام بتعليماته والثبات على منهجه أما بالنسبة للوطن الذي يعني الشعب والأرض فيجسد بالتضحية من أجلها تضحية نابعة من شعوره بحب ذلك الوطن وشعبه. ومن هذا يتضح أنّ مفهوم الإلتناء هو السلوك والعمل الجاد الدؤوب والتفاعل مع أفراد المجتمع من أجل الصالح العام (جرار،غازي،2010: 69).

"وورد تعريف الإلتناء بمعنى" التبعية" ضمن المصطلح الإنجليزي (Belongingness) كلمة مشتقة من الفعل "Belong" بمعنى ينتمي أو ذو علاقة وثيقة، ويتمتع بالعلاقات الإجتماعية الضرورية للإندماج في الجماعة. حيث أنّه شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمي إلى جماعة مختارة يطمئن لها" (ختام عبدالله، 2005:33).

نستنتج عند قراءة هذه التعاريف بأن مفهوم "الانتماء" يشمل الإعتزاز والإخلاص والعطاء من أجل بناء وطن ومجتمع ومؤسسة. فإنّ العمل الجاد يصبح مقياساً للانتماء الصادق الحقيقي، لذا وجب على الفرد أن يوسع دائرة انتماءه ليشمل العالم بأسره ويحقق أهدافه وبقاءه المستمر.

الإنتماء التنظيمي: هو رغبة العامل في أن يقدم في مجال عمله كل ما يستطيع دون تقيد، من أجل النجاح.

1. مفهوم الإنتماء التنظيمي:

حظي موضوع الانتماء التنظيمي باهتمام كبير في أدبيات السلوك التنظيمي نظراً لأهميته لكافة المنظمات، ونظراً لانعكاسه على أداء الفرد والمؤسسة. هناك تعريف متنوعة تشابه فيها الباحثين وهي كالتالي:

يشير قاموس التربية "للخولي" (2001) إلى أنّ (Belong) يعني الاندماج أو الانتساب أو الانتماء، بينما يعني (Loyalty) (الولاء والوفاء والإخلاص، في حين يعني (Commitment) الإلتزام. والإنتماء التنظيمي أو المؤسسي هو إندماج في التنظيم أو المؤسسة التي يعمل فيها الموظف.

وقد ذكر "العواد والهران" (2013) أنّ الدراسات تستخدم الولاء والالتزام والانتماء التنظيمي لنفس المعنى. وجميعها تركز على بقاء الموظف في المنظمة واقتترانه بأهدافها وقيمها.

تشير العديد من الدراسات العربية منها دراسة يوسف (1999) التي استهدفت أنّ الانتماء للمنظمة يقود إلى زيادة مستوى الدافعية لدى الموظف ويؤدي لزيادة رضاهم الوظيفي وتحسين مستوى الانتاجية، والولاء المقصود به هو قيام الموظفين بالإضافة لتأدية العمل المحدد لهم ببذل جهود إضافية تدعم نجاح المنظمة التي يعملون بها (العرفج، 2010: 181).

ويرى كل من قرجسن وستورت (Gregersen and Stewart, 1992) بأن الانتماء التنظيمي يعني الرغبة في عدم ترك المؤسسة بالرغم من وجود حوافز خارجية (أبوسمرة؛ سلامة، 2013:6)

في حين يعرف هريبنياك والوتو (Hrepiniak & Allutto,1972) الانتماء التنظيمي أنه: "ظاهرة تنشأ نتيجة لعلاقات التبادل بين الفرد والمنظمة وتستمر باستمرار هذه العلاقة" (حريم،2004:101). وأشار كل من مودي وستيرز (Mowday and Steers,1979) إلى أنّ الانتماء التنظيمي يعني: "إيمان قوي بقبول أهداف المؤسسة، ورغبة في بذل جهد أكبر لمصلحتها، ورغبة قوية للاحتفاظ بعضويته فيها" (أبوسمرة؛ سلامة، 2013:6)

ويعرفه بورتر (Porter,1974) بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأنّ الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الانتماء التنظيمي إتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة واستعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة" (Louch,2007 :88).

"والانتماء التنظيمي (Organizational belong) هو غير الانتماء الوظيفي (belong Job) وغير الولاء التنظيمي (Organizational Loyalty) وكذلك غير الالتزام التنظيمي (Organizational Commitment)، وإن كان بين هذه المصطلحات علاقات مباشرة وقوية. وقد خلط العديد من الباحثين بين هذه المصطلحات، وخاصة عند ترجمتها من الإنجليزية أو إلى الإنجليزية، فتعامل بعضهم مع الالتزام (Commitment) على أنه الانتماء (belong)، وتعامل آخرون مع الانتماء الوظيفي على أنه الانتماء التنظيمي، والبعض الآخر لم يفرق بين الولاء والانتماء" (أبوسمرة؛ سلامة، 2013:6).

والمدقق في هذه المصطلحات يدرك فرقا ولو بسيطاً بينها، فالانتماء التنظيمي أو المؤسسي هو انتماء للتنظيم أو المؤسسة، أما الانتماء الوظيفي فهو انتماء للوظيفة، والأول أعلى درجة وأكثر أهمية، وهما

أمران مختلفان، وإن كانا متداخلان. والإلتزام التنظيمي هو إلتزام بالدرجة الأولى، والإلتزام غير الإلتزام، فكل إلتزام يعني الإلتزام، في حين لا يعني بالضرورة وجود الإلتزام وجوداً للإلتزام، فقد يلتزم الموظف ولا يكون منتماً، والأول أيضاً أعلى درجة وأكثر أهمية (أبوسمرة؛ سلامة، 2013:6).

أما الولاء فيتعلق بوجود الفرد وشعوره ومعتقداته (رابطة وجدانية) اتجاه المؤسسة أو التنظيم طاعة وتأيداً، ويشير حسانين (1989) إلى الفرق بين الولاء والانتما، فيرى أن الانتما له مظاهر مادية، بينما الولاء مظاهره وجدانية، والإنتما يركز على عضوية الفرد في المؤسسة واندماجه فيها، في حين يتجاوز الولاء هذا ليشمل الوفاء والإخلاص للفكرة أو العقيدة. ولو جاز لنا أن نرتب هذه المصطلحات ترتيباً تصاعدياً لجاءت بالشكل التالي:

الانتما التنظيمي ————— الإلتزام التنظيمي ————— الانتما الوظيفي ————— الولاء التنظيمي.

يعد تعريف شلدن (Sheldon,1971) من أكثر التعاريف شيوعاً، "حيث يحدد على أن الانتما التنظيمي اتجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة" (اليامي،2014).

والإنتما التنظيمي هو "مستوى الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية، والإلتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها، والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالإنتما إليها. يستغرق الانتما التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجيات ضاغطة" (فليه؛ السيد، 2005).

يعرفه بوشنان (Buchanan) بأنه:" اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون المنتمون للمنظمة رغبتهم في خدمة المؤسسة بشكل كبير، رغم حصولهم على مردود أقل" (عاطف،2009:275).

إذ يعرف دافيز (Davis) الانتماء التنظيمي على أنه: "درجة إنغماس الفرد في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته" (حريم، 2004:100) "الموظف الذي يتمتع بإنتماء وظيفي يتمسك بهوية منظمته التي يعمل فيها، وحتى يحمل الموظف هوية مؤسسته ، فلا بد أن يشعر بأنه جزء منها، لا بل أنه يمتلكها، ولن يتخلى عن هويته، بل سيترسخ الإنتماء لديه ويصبح من أهم أولوياته" (المعاينة؛ الحموري، 2013:149).

على الرغم من الاختلاف الظاهري بين التعريفات حول الانتماء التنظيمي، إلا أنّ ثمة قواسم مشتركة بينها لا تخفى وتتمثل هذه القواسم المشتركة في أنه:

✓ الشعور بالفخر والإعتزاز ورضا الفرد لمؤسسة انتمائه؛

✓ التقبل المتبادل بين الفرد ومنظمة إنتمائه؛

✓ تمثل الفرد للقيم والمعايير السائدة في جماعة إنتمائه؛

✓ إرتباط بين أهداف وقيم الفرد مع منظمته التي ينتمي إليها.

ونظراً لأهمية الانتماء التنظيمي لدى العاملين، وما له من دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة، فقد ارتبط هذا المفهوم بالعديد من المفاهيم الإدارية والتربوية مثل: الرضا الوظيفي، والروح المعنوية، وفعالية المؤسسة، والأنماط القيادية في المؤسسة، والمناخ التنظيمي، ودوافع العاملين، والحوافز، والأداء الوظيفي، والإنتاجية، وغيرها من المفاهيم.

2. أهمية الانتماء التنظيمي:

لخصت الدراسات والأبحاث الفوائد التي تجنيها المنظمة من الإنتماء التنظيمي ومن أهميته مايلي:

✓ يعتبر الإنتماء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة على خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة ؛

✓ الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي تنتج عن دوران العمل والتسرب الوظيفي ؛

✓ إنَّ انخفاض الإلتناء التنظيمي لدى العاملين يحمل المنظمة مزيداً من التكاليف ويجعلها تواجهه المزيد من السلوكيات السلبية كالأضطرابات واللامبالاة في العمل والسرقة والتخريب، والغيابات والشعور بالإحباط (عاطف، 2009).

ويشير ستيرز (Steers, 1977) "إلى أنَّ أكثر العاملين إلتناء لمؤسساتهم هم الراضون عن عملهم، وتقل نسبة غيابهم، ولديهم روح معنوية عالية، ونسبة انجاز وإبداع عالية" (أبوسمرة؛ سلامة، 2013: 6). ونستنتج مما تم استعراضه أنَّ الاهتمام بالإلتناء التنظيمي للعاملين في المؤسسة يعتبر من الأساسيات التي تساعدها على تحقيق أهدافها والوصول إلى غايتها.

إنَّ أغلب الدراسات الأكثر شيوعاً لدراساتها لموضوع الإلتناء التنظيمي كان استخدامها نموذج إقترحه كلَّ من آلن وماير (Allen & Mayer, 1990)، والذي سيعتمد عليه في دراستنا الحالية.

3. أبعاد الإلتناء التنظيمي:

توصلت بعض الدراسات الميدانية إلى تحديد عدد من الأبعاد للاستدلال بها عن مستوى الإلتناء وطبيعة تأثيره في إحداث تغيرات تنظيمية وسلوكية، حيث يعتبر بورتر (Porter) رائداً في هذا الجانب من خلال إسهامه في تحديد أبعاد الإلتناء التنظيمي. تعود جذور التفرقة بين عوامل الإلتناء التنظيمي إلى الدراسة التي أجراها أنجل وبيري (Angle and Perry) والتي تشير إلى أنَّ الإلتناء التنظيمي يتضمن بعدين:

الإلتناء الوجداني (العاطفي)، الإلتناء البقائي (الاستمراري) إلّا أنَّ بعض الدراسات قد تعاملت مع الإلتناء التنظيمي باعتباره هيكلًا أحادي البعد.

عُرف الباحثان آلن وماير (1990) بنموذج العناصر الثلاثة للانتماء التنظيمي حيث استندا في نظرتهم للانتماء التنظيمي إلى ثلاثة عناصر مكونة له وهي:

1) الانتماء العاطفي (الوجداني):

الإحساس الذي يتولى لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي مع إجراءات تنفيذ العمل والأهم من ذلك المساهمة في وضع الأهداف والخطط ورسم سياسات المنظمة العامة (عاطف، 2009:278).

وبمقتضى هذا الارتباط يجذب الفرد للمنظمة ويرغب في البقاء فيها ويشير إلى تطابق الفرد مع المنظمة وإنهماكه فيها وارتباطه شعوريا بها ورغبته في الإستمرار بالعمل فيها لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف (عصفور، 2008:150).

ويشير "أنجل" و"بيرري" (Angle and Perry) إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة، حيث نجد أنّ العاملين ذوي الانتماء الوجداني المرتفع يستمروا في العمل بالمنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف من قبل الموظف نحو التنظيم، بما يعني أنّ الأفراد الذين يظهرون معدلات عالية من الإلتزام الوجداني نحو منظماتهم، يبقون فيها بسبب علاقة الحب أو الميل التي يشعرون بها نحو تلك التنظيمات. ويرى البعض أنّ الانتماء العاطفي يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل بمنظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويرغب في المشاركة لتحقيق تلك الأهداف" (المغربي، 2007:339).

ترى الباحثة أن الانتماء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة لاقتترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

(2) الانتماء المستمر:

يشير "أنجل" و "بيري" (Angle & Perry) إلى وعي العامل بالتكلفة المرتبطة بترك المنظمة، ويعكس نتيجة مقارنة الفرد للمساهمات التي يقدمها للتنظيم في مقابل ما يحصل عليه في عملية التبادل النفعي القائم بينهما. ويرى البعض أن الأفراد الذين لديهم إنتماء بقائي عالي يبقون في التنظيم لمجرد الحاجة الماسة لذلك، أي بسبب ما قد يتحملة الفرد من تكاليف متوقعة نتيجة تركه للعامل (المغربي، 2007: 339).

حسب آلن و ماير وسميث (Allen & Meyer & Smith) "يعكس هذا البعد ميل الفرد للاستمرار في العمل بالمنظمة بسبب الخسائر التي سيتحملها إذا ترك المنظمة ويتفق هذا المفهوم مع مدخل التبادل. وتعتبر درجة ولاء وإنتماء الفرد في هذه الحالة محكومة بالقيمة الإستثمارية والمادية التي يمكن أن يحققها الموظف من خلال استمراره بالبقاء في المنظمة مقارنة ما سيفقده إذا ما قرر ترك المنظمة والالتحاق بأخرى، ويتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء في المنظمة بمجموعة من العوامل كالنقدم في السن وطول العمر الوظيفي في المنظمة" (عاطف، 2009: 278).

"حيث يميل الفرد للبقاء والاستمرار في المنظمة لأنّ تكلفة ترك المنظمة ستكون عالية جدا بالنسبة له. ويشير الانتماء الإستثماري إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل في منظمة معينة لاعتقاده بأنّ ترك العمل فيها سيكلفه الكثير" (عصفور، 2008: 150).

ترى الباحثة أن الانتماء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي سيفقدتها إذا ما ترك العمل بها، فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة وبقاءه ناتج لعدم

وجود بديل آخر .

(3) الانتماء المعياري (الأخلاقي) :

"حسب آلن و ماير وسميث (Allen & Meyer & Smith) هو الإحساس الذي يتولى لدى الموظف بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين" (عاطف، 2009:278).

"أوضح حجازي (2003) أنّ هناك العديد من الدراسات التي ربطت بين إرتباط الفرد بالمنظمة وبين تيقنه بأنّه حقق الاختيار السليم للإنتساب للمنظمة، كما كشفت الدراسات أنّ هناك إرتباطا إيجابيا معنويا بين محتوى الوظيفة وعامل الإرتباط العاطفي وأنّه كلّما زادت الصعوبة في الحصول على فرصة عمل بديلة زادت درجة الإرتباط الاستمراري العاطفي أيضا بالمنظمة" (عصفور، 2008:151) والذي يعكس تعهد الفرد بالبقاء في المنظمة بسبب القيم التي يعتنقها الفرد.

"حسب أنجل وبييري (Angle and Perry) يتعلق شعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث يشعر الأفراد بأنّ واجبهم الأخلاقي فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات، ويشير إلى شعور الفرد بأنّه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إنّه ملتزم أدبي حتى لو كان على حساب نفسه" (المغربي، 2007:339).

ترى الباحثة أن الانتماء الأخلاقي بأنه إحساس العاملين أخلاقيا بضرورة البقاء في المنظمة.

نستنتج مما تم استعراضه من النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي التي تم التطرق إليها تبين أنّ الباحثين لم يتفقوا على نموذج موحد. لأنّ هناك من الباحثين من يضيف الانتماء التبادلي والانتماء

النفسي، والانتفاء المشترك الذي يشمل ثلاثة أبعاد هي: الانتفاء الاستمراري والانتفاء العاطفي والانتفاء المعياري.

ستحاول الباحثة التطرق في العنصر الموالي إلى أهم العوامل التي تؤثر في مستوى الانتفاء التنظيمي.

4.العوامل المؤثرة في مستوى الانتفاء التنظيمي:

يتأثر الانتفاء التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل والظروف الخارجية المحيطة بالعمل التي تؤثر في مستوى انتفاء العامل بمؤسسته وهذه العوامل موضحة كما يلي:

1.5 العوامل الشخصية للفرد (المؤثرة في مستوى الانتفاء التنظيمي):

يقصد بها الخصائص والصفات الشخصية التي تميز فردا عن غيره، وهذه المتغيرات قد يكون مصدرها الفرد أو تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة. ومن هذه الصفات:

الفئات العمرية، الجنس(النوع)، الحالة الإجتماعية. وسنتدارك في هذا السياق المتغيرات التالية:

أ. العمر: العاملين ذوي الفئات الشابة أكثر انتفاء لمنظماتهم. أشار مودي وآخرون

(Mowday & al , 1982) إلى أن الالتزام يكون مرتفعا بالنسبة للأفراد ذوي العمر المتقدم وسنوات الخبرة الأكثر(عاطف،2009:283).

حيث توصلت دراسة قام بها المعيوف(2002) والتي كانت بعنوان: " أثر المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية على الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع العام السعودي بالمملكة العربية السعودية وتحديد مدى وجود اختلافات إحصائية في الولاء التنظيمي لدى الباحثين تبعا للمتغيرات الشخصية والتنظيمية ومن بين النتائج التي توصلت إليهم الدراسة أنّ مستوى الولاء يختلف جوهريا تبعا للإختلاف كلّ من

المتغيرات الشخصية كالعمر، المستوى التعليمي، المهام الاشرافية. وأن مستوى الولاء التنظيمي يزداد مع العمر" (عن بن حفيظ، 2013: 90).

ب. **الجنس:** إن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف جنسه، ففي معظم الدراسات التي أجرت لقياس الانتماء التنظيمي تبين أنه يرتبط بعلاقة إيجابية مع جنس العاملين، وأن جنس العامل يحدد درجة ولائه لمنظّمته، وأن العاملين الذكور أقل ولاء لمنظّماتهم وأكثر تركا للعمل من العاملين الإناث (عاطف، 2009: 283).

"ويشير العتيبي والسواط (1997) في دراستهما أن هناك علاقة بين الجنس والانتماء التنظيمي، فالموظفون من الإناث أكثر ولاء من الموظفين الرجال، وأرجعت الدراسة السبب في ذلك إلى أن فرص المرأة للحصول على عمل في منظمات أخرى أقل من فرص الرجال، وبالتالي فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظمتها" (عن الحمداني، 2009).

"وفي المقابل أشارت بعض الدراسات كدراسة المعاني (1999) ودراسة "قلين" إلى أنه لا توجد فروق بين الذكور والإناث في الانتماء التنظيمي. وقد يرجع السبب في ذلك إلى عدم التفريق في الامتيازات بين الذكور والإناث، وكثرة الفرص أمام الجميع لذلك لم يؤثر على ولائهم" (عن الحمداني، 2009).

أ. **الحالة الاجتماعية:** ويقصد بذلك إذا كان العامل متزوجا أو عازبا، والحالة الاجتماعية لها قدرة في تحديد استقرار العاملين، فإذا كان العامل متزوجا فإنه تقع عليه مسؤوليات أسرية إجتماعية كبيرة، وإن طبيعة العلاقات الإجتماعية والأسرية إذا كانت إيجابية تؤدي إلى استقرار الفرد في عمله، وبالتالي يزداد ولاؤه وانتمائه تجاه منظّمته، وتزداد مع ذلك نيته في البقاء فيه. وفي المقابل، إذا كان الفرد عازبا فليس هناك مسؤوليات أسرية واجتماعية تقع على كاهله، وبالتالي فإن استقراره في عمله يكون مشوبا بالاهتزاز، فهو يطمح بوضع أفضل، وهذا يؤدي إلى اهتزاز ولائه التنظيمي اتجاه منظّمته (عاطف، 2009: 284).

"وقد توصلت دراسة السواط والعنبي (1997) إلى أنّ للحالة الاجتماعية علاقة ببعدي الولاء الاستمراري والأخلاقي، حيث أن الموظف غير المتزوج يتصف بدرجة أعلى من الإنتماء الاستمراري من الموظف المتزوج، وعزت الدراسة ذلك إلى أنّ الموظف غير المتزوج يكون في بداية حياته ويهمه أن يبني نفسه ومستقبله وإثبات جدارته في عمله الحالي، وبالتالي فهو حريص على الإستمرار في عضويته للمنظمة.

وأما بالنسبة لعلاقة الحالة الاجتماعية بالإنتماء الأخلاقي، فقد عزت الدراسة ذلك إلى أنّ غير المتزوج يتفرغ للعمل ويقضي معظم تفكيره في العمل، أي كلّما كان الفرد غير متزوج زاد ولاؤه الأخلاقي" (عن الحمداني، 2009).

"أجرى الأحمدى دراسته (2004) بعنوان: "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في

ترك المنظمة والمهنة"، وهي دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض (المملكة العربية السعودية)، وهدفت هذه الدراسة إلى البحث والتحري في الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية وترك الممرضين عملهم في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض. وقد أظهرت الدراسة توافر ولاء تنظيمي متوسط لدى العاملين في التمريض في مستشفيات وزارة الصحة في مدينة الرياض، وبينت عدم وجود فروق في الولاء التنظيمي تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وأظهرت وجود فروق في الولاء بين الجنسيات المختلفة حيث كانت الجنسيات الأخرى أعلى ولاءً من الجنسيات السعودية والجنسيات العربية" (عن ختام عبدالله، 2005:74).

2.5 العوامل التنظيمية (المؤثرة في مستوى الانتماء التنظيمي):

أ. الاجور: المنظمات التي تمنح أجورا مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عال من الانتماء التنظيمي.

ب. **نمط القيادة:** المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والإدراك الواضح لمشاعر العاملين والإهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الإجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الإلتزام التنظيمي.

وأجرت "إلينا" (2006) دراسة العلاقة بين المشرف والعامل والالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت في قياس الالتزام التنظيمي على مقياس آلن وماير (Allen & Meyer, 1997) الذي تكون من 18 بنداً توزعت على ثلاثة أبعاد أساسية هي الإلتزام العاطفي، والإلتزام المستمر الذي تم تقسيمه إلى بعدين أساسيين هما التضحية، الإستثمار وغياب الفرص، وكذا الإلتزام المعياري، ولقد أدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية بين المشرف والعامل والالتزام وهي نفس النتيجة تقريبا فيما يخص الالتزام المعياري الذي يرتبط إيجابيا بعلاقة المشرف والعامل أما فيما يخص الالتزام المستمر الذي قسم إلى بعدين، فقد أدت الباحثة أنّ علاقة المشرف بالعامل ترتبط سلبا ببعديه (عن بن نابي، 2012: 8).

"وأشارت دراسة "الطجم" (1996) التي هدفت إلى معرفة مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية. وأشارت النتائج إلى أنّ تصورات الموظف لسلوك منظمته له تأثيره في إلتزامه وإندماجه الذاتي وإرتباطه وولائه لمنظمته، ولم تظهر النتائج وجود أي علاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لأفراد العينة" (عن ختام عبدالله، 2005: 71)

تناولت دراسة "عورتاني" (2003) العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية، كان هدفها معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة الولاء المهني، وكذلك التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى هؤلاء الإداريين، فكانت النتائج كالآتي:

✓ إنّ درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً.

✓ وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني (عن ختام عبدالله، 2005: 73)

ج. المشاركة في اتخاذ القرارات: المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عال من الانتماء التنظيمي (العزاوي، جواد، 2010:429).

"أظهرت دراسة عبود النويقة (2015:61) وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمتغير الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية في ضوء الإبعاد المدروسة (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ويمكن تفسير هذه النتيجة من حرص القيادة في وزارة الداخلية على تبني التوجهات الإدارية الحديثة مثل تطبيقات الجودة الشاملة وتوظيف أسلوب فرق العمل وإعادة هندسة العمليات وتوظيف التكنولوجيا في أداء العمل، كل هذا انعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي للوزارة بالشكل الذي حقق الالتزام تنظيمياً لدى العاملين".

3.5 العوامل الإدارية (المؤثرة في مستوى الإنتماء التنظيمي) :

ذكر نشأت فضل محمود شرف الدين (2000) عدّة عناصر لهذا العامل وتتمثل في:

- أ. الإحترام والتقدير: يدرك العاملون بأنّ الإحترام والتقدير هو معيار يؤثر على الإنتماء التنظيمي، لهذا يصعب الحصول على مستوى عال من الإنتماء التنظيمي والدافعية إذا لم يشعر العاملون بأنّهم يعاملون بالإحترام والتقدير أو لم يشعروا بأنّهم يقدرهم من قبل مشرفيهم أو منظماتهم (محمودي، 2004:49)
- ب. وضوح الوظيفة: إنّ الفهم والمعرفة الواضحة للعمل له تأثير هام وإيجابي على ما يبذله الفرد وعلى تطور إلتزامه التنظيمي، فوضوح الوظيفة يدعم معرفة الفرد بها وبالتالي يؤثر إيجاباً على الإنتماء التنظيمي، حيث يكون الإتصال بين الرئيس والمرؤوس سهلاً (محمودي، 2004:49).

5. مظاهر عدم الانتماء التنظيمي:

يرى الحرفة (1980) أنّ من مظاهر عدم الإنتماء في منظمات الأعمال المختلفة في العموم تتمثل في :

✓ ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة ذلك العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

✓ إزدياد ظاهرة التغيب والتمارض وعدم إحترام مواعيد العمل وضعف علاقات الإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين.

✓ تهاون القيادة الإدارية للمنظمة وإبتعادها عن العاملين وإنخفاض الروح المعنوية بينهم (العزاوي؛ جواد، 2010:430).

إنّ هذه المظاهر من شأنها أن تؤثر على أداء العاملين ومما ينعكس على فاعلية صنع إتخاذ القرارات الإدارية وفي تحقيق أهداف التي تخص المنظمة.

الآن وبعد أن عرضنا مظاهر عدم انتماء العاملين للمؤسسة والتي تؤثر في أدائه وأداء المنظمة ككل. سنحاول تبيان تدعيم وتعزيز الانتماء التنظيمي للعمال.

6. تدعيم المؤسسة للإنتماء التنظيمي للعاملين:

ليس من الصعب على أي منظمة الاهتمام بعمالها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية من بين التوجيهات المفيدة في تعزيز أو تدعيم الإلتزام التنظيمي للعاملين تتمثل فيما يلي:

✓ يشارك الافراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمها ويستمعوا إلى آرائهم البناءة ويقومون بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.

✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية وغير الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.

✓ الأخذ بالخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في قسمك أو لفريق العمل اي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

✓ مساعدة الافراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.

✓ لا تعطى وعود بأنّ الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أنّ المؤسسة ستبذل كلّ ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم وتجنب الإستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن(حسونة،2011).

✓ تقاسم النجاح أي جعل نجاح المنظمة هو بمثابة نجاح الأفراد المنتمين إليها، حيث أنّ العامل هو جزء فعال في هذه المؤسسة وبالتالي، له الحق في نصيبه الحاصل عن هذا النجاح.

✓ الإعلام توفير كلّ المعلومات المتعلقة بالمنظمة التي ينتمون إليها سواء كانت تلك المعلومات مادية أو تتعلق بالموارد البشرية (محمودي،2004:42).

حسب عوض (2007:247) تدعيم الإلتناء التنظيمي يتمثل في:

أولاً: على مستوى الفرد نذكر ما يلي: الكلمة الطيبة، تفويض بعض السلطات، الحصول على تقدير ممتاز في التقدير السنوي، حضور برنامج تكويني، الترقية إلى وظيفة أعلى، زيادة في الراتب، الحصول على كفاءة التميز. وتوفير بعض أدوات العمل الحديثة للموظف.

ثانياً: على مستوى المنظمة:

1 مرحلة الإعداد: وذلك عن طريق إعداد فريق بناء وتدعيم الشعور والولاء المؤسساتي.

2 مرحلة الرؤية: تمثل رؤية الأداء التي تسعى إليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء وتدعيم الشعور

بالإلتناء إلى المؤسسة.

3 مرحلة التحديد: يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف بشكل عملي، والعمليات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف وتحديد المستهدفين، وتقسيمهم إلى مجموعات لسهولة العمل معهم.

4 مرحلة التنفيذ: ويتم في هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة والعمليات والبرامج التي تم الإتفاق عليها لبناء الشعور بالانتماء على مستوى المنظمة

5 مرحلة التقويمية: تتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

المتابعة - التقييم - التقويم - التغذية العكسية.

ستحاول الباحثة عرض أبرز النماذج الواردة في أدبيات الانتماء التنظيمي على النحو التالي:

7. النماذج المفسرة للانتماء التنظيمي:

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير الانتماء التنظيمي، سواء ما يتعلق بأسبابه، نتائجه، أنواعه. إلا أنه لم يتم الاتفاق على نموذج موحد لتفسير الانتماء التنظيمي، اخترنا ثلاث نماذج أساسية وهي كالتالي:

أولاً: نموذج ستيرز (Steers, 1977): أوضح ستيرز (Steers) نموذج المدخلات والمخرجات للانتماء التنظيمي موضحاً مايلي:

أ- **الخصائص الشخصية:** هي الحاجة للإنجاز، التعليم، العمر، تحديد الدور.

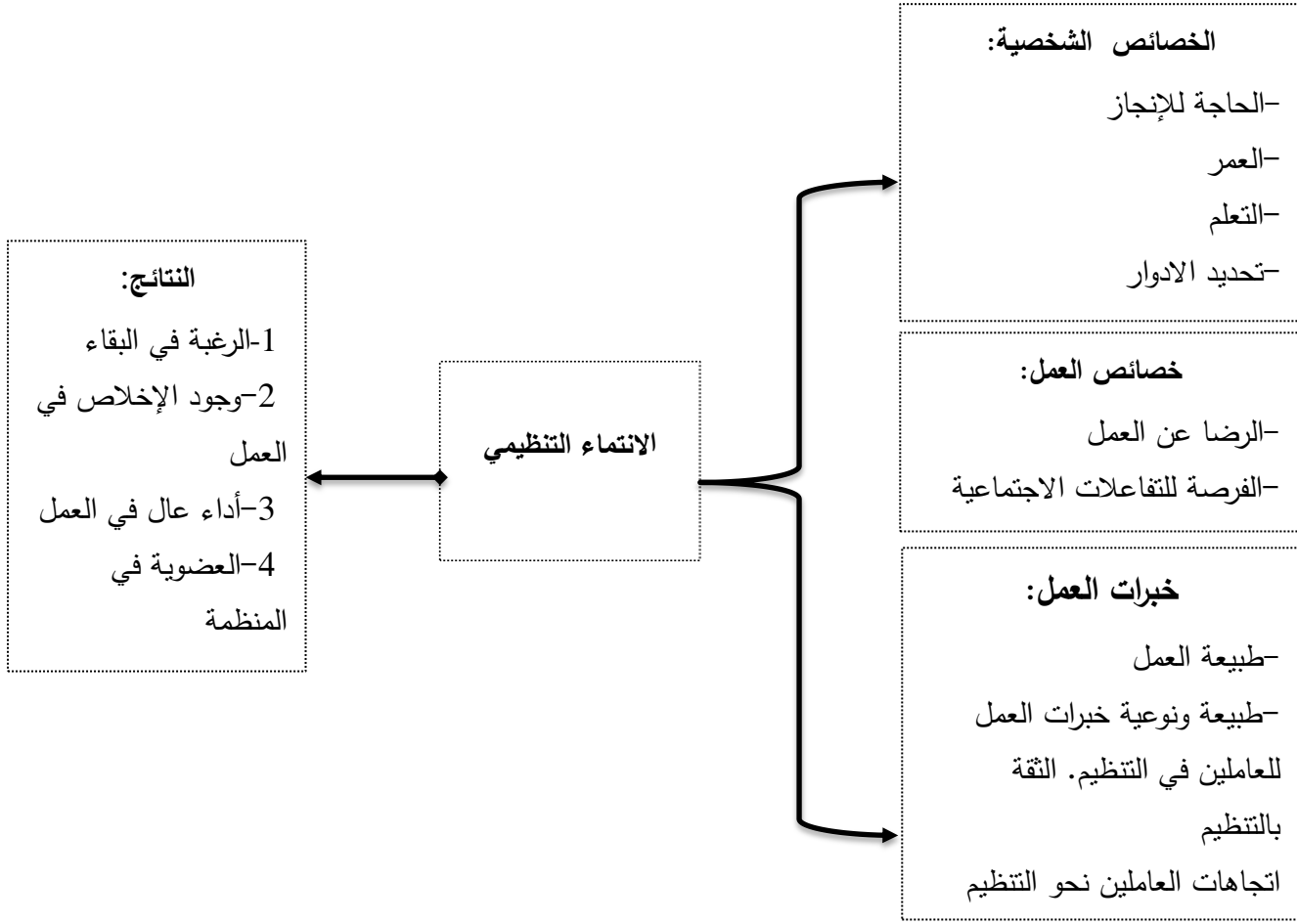
ب- **خصائص العمل:** وهي الرضا عن العمل، الفرصة للتفاعلات الاجتماعية، التغذية الرجعية.

ت- **خبرات العمل:** وهي طبيعة ونوعية خبرات العمل لدى العاملين في التنظيم، إتجاهات العاملين نحو

التنظيم، الثقة التنظيمية. (عاطف، 2009). وقد وضع ستيرز (Steers) ذلك في النموذج التالي كما

هو موضح.

الشكل رقم (2): يبين نموذج ستيرز (Sterss)



المصدر: (عاطف، 2009).

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه الذي يوضح أنّ هناك ثلاثة خصائص إذا ما توفرت لدى الفرد تؤدي به إلى الرغبة والميل للبقاء في المنظمة، وبالتالي تؤدي إلى انخفاض نسبة دوران العمل وميل العامل لتحقيق أهداف المؤسسة وميله لبذل أكبر إنجاز في العمل. إذن بهذا يكون ستيرز (Sterss) أعطى صورة ونظرة شاملة لموضوع الانتماء التنظيمي من حيث المحددات والنتائج.

ثانياً: نموذج أنجل وبييري (Angel and Perry, 1983) :

حسب هيجان (1998) يعدّ هذا النموذج من النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الانتماء

التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أ. نموذج الفرد كأساس للإنتماء التنظيمي : يعتبر هذا النموذج أن جوهر الإلتزام التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدرا للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاماً، واضحاً وثابتاً وطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات، باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة التي يتحدد على أساسها إلتزام الافراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد (بن علي الغامدي، 2011:43).

ب- نموذج المنظمة كأساس للإنتماء التنظيمي : يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الإلتزام التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها، لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة، وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقاته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات (بن علي الغامدي، 2011:43).

ثالثاً: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية: تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من أحدث المدارس في دراسة المنظمات، وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الإلتزام التنظيمي باعتبار أن ثقافة المنظمة التي تتمثل في القيم الموجودة بها وبالذات قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المنظمة والمتعلقة ببناء المنظمة مادياً وتنظيمياً، المكون الأساسي للإلتزام التنظيمي للأفراد، كما أن الإلتزام التنظيمي يعدّ من وجهة نظر هذه المدرسة، أسلوباً قوياً لضبط الموظفين، باعتبار أن من أكبر المشكلات التي تعاني منها إدارة المنظمات، الأسلوب الذي يمكن به ضبط وتوجيه الموظفين، والإلتزام التنظيمي يقدم أسلوباً ملائماً للمديرين لحلّ هذه المشكلة، وحسب وجهة نظر هذه المدرسة فإن الإلتزام التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المنظمة التي يعمل بها، كما لو كانت قيمه وأهدافه الشخصية. وعليه فإنّ

الانتماء التنظيمي حسب هذا النموذج يكون نابغاً من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب، والعمل خارج وقت الدوام، وعدم لجوء الموظفين إلى استغلال فرص الإجازات لترك المنظمة (بن علي الغامدي، 2011:43).

8. قياس الانتماء التنظيمي:

يكن قياس الانتماء التنظيمي في مساعدة المؤسسة على تصحيح الاختلالات والانحرافات وحتى الأخطاء المرتبكة من طرف العاملين، لأنّ هذا القياس يقدم لنا مؤشرات دال على مستوى الأداء الوظيفي، ومعرفة المشاعر والأحاسيس والاحتياجات وقياسها لمعرفة ما يتمتع به الافراد من ولاء المنظمة، وكذا معرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول لها (حاروش، 2011:242).

1- مقياس بورتير و زملائه (Porter & al,1969):

حسب العنتري (2008) "وقد أطلق عليه إستبيان الولاء التنظيمي ويتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة انتماء الافراد بالمنظمة، واستعان بمقياس السباعي لتحديد درجة الإستجابة" (بن حفيظ، 2013:95).

2- مقياس تورتن (Thorton,1981):

وقد احتوى المقياس على ثمان (8) فقرات سداسية الإستجابة لقياس الانتماء التنظيمي كما تضمن المقياس سبع (7) فقرات أخرى رباعية وخماسية الإستجابة تقيس الانتماء التنظيمي.

3- مقياس مارش و مانري (Marsh & Mannari,1977):

حيث قدما الباحثان مقياسا للانتماء مدى الحياة ويتكون من أربع (4) فقرات وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الانتماء مدى الحياة (بن حفيظ، 2013:95)

4- مقياس جوش و زملائه (Jawsh & al ,1978):

وهو محاولة لقياس الانتماء التنظيمي من خلال ست(6) فقرات. (بن حفيظ، 2013:95).

وقد تم قياس متغير الانتماء التنظيمي في هذه الدراسة من خلال استخدامنا لمقياس آلن وماير والذي تضمن (17) بنداً تبنته الباحثة في البحث .

نستنتج مما سبق أنّ قياس الانتماء التنظيمي هو بمثابة أداة لتشخيص العوامل التي تؤثر في رفع أو خفض إنتماء العاملين تجاه منظماتهم. قسمت إلى مقاييس سلوكية ومقاييس ذاتية تبني عليها المنظمات برامج عمل للنهوض بمستوى الانتماء التنظيمي للعاملين فيها.

خلاصة الفصل:

على ضوء ما ورد سالفاً يمكن أن نستخلص أنّ موضوع الانتماء التنظيمي يعدّ مفتاحاً أساسياً ومهماً في تحديد مدى انسجام وارتباط العمال بمؤسساتهم، حيث حضي باهتمام الباحثين والدليل على ذلك تعددت التعاريف والمداخل النظرية لدراسة هذا الموضوع كما بيناه سابقاً. إذ يساعد على الإستقرار النفسي والمهني للعامل ويزيد من ثقته، ويرفع من روحه المعنوية ويعطيه دافع وحماس أكبر للعمل، مما يؤدي إلى الإبداع والابتكار والتميز في الأداء.

الفصل الرابع

سمات الشخصية نمط

(أ.ب)

تمهيد:

إنَّ الأفراد يختلفون في بعض السمات والخصائص التي تميز كل فرد عن غيره، لأنَّ الشخصية محصلة تفاعل عوامل وجوانب عديدة بالإضافة إلى الظروف الموقفية الأنية التي يواجهها الفرد (حريم، 2004:64).

ستحاول الباحثة في هذا الفصل التطرق إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي للشخصية وأهميتها في مجال إدارة الأعمال والتطرق إلى تعريف نمط الشخصية (أ، ب) ومكوناتها، والنظريات التي فسرتها، باختلاف الآراء حول طبيعتها ومكوناتها وفق منظورات أصحاب النظريات. يتضح الإهتمام المتزايد بدراسة الشخصية كذلك من خلال العديد من الأبحاث المنشورة في الدوريات المتخصصة.

1- مفهوم الشخصية:

1.1 التعاريف اللغوية للشخصية: تعددت التعاريف اللغوية لمصطلح الشخصية ونوجز منها ما يلي:

حسب الشيخ (1995) شخص شخص : الشيء ارتفع، والظاهر أنه الأصل في المعنى.

شخص به: أتاه أمر أقلقه وأزعجه.

شخص شخاصه: بدن وضخم فهو شخيص وهي شخيصة (زين، 2015:15).

"حسب عبد الخالق (1996) اشتقت كلمة شخصية في اللغة العربية من شخص وجماعة شخص

الإنسان وغيره، وهو كذلك سواد الإنسان تراه من بعيد، وكلّ شيء رأيت جسمانه فقد رأيت شخصه، وانتقل

المصطلح من المستوى المادي إلى المستوى المعنوي وهو كلّ جسم له إرتفاع وظهور والمراد به إثبات

الذات فاستعير له لفظ شخص وقد ورد هذا الاستخدام في المعاجم القديمة، أما في المعجم الوسيط (وهو

معجم حديث) فقد ورد أنّ الشخصية: صفات تميز الشخص من غيره، ويقال فلان ذو شخصية قوية:

ذو صفات تميزه وإرادة وكيان مستقل وهذا الإستخدام حديث" (زين، 2015:15).

2.1 التعاريف الاصطلاحية للشخصية:

لقد وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال لا شك أنّ الوقوف على مفهوم واضح، محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً وأولياً لفهم حقيقتها.

فالشخصية يعرفها ألبرت (Allport, 1961) بأنّها: "التنظيم الدينامي، المتحرك داخل الفرد للنظم الجسمية - النفسية التي تحدد تميزه، وفرديته في تأقلمه مع البيئة". في حين يعرفها كاتل (Cattell) بأنّها: "ذلك الشيء الذي يسمح بالتنبؤ بما سيفعله الشخص في موقف معين". كما عرف سريل برت (Syril Burt) الشخصية بأنّها: "النظام الكامل من الميول والإستعدادات الجسمية والعقلية الثابتة نسبياً" (حريم، 2009:50).

إنّ الشخصية من وجهة رأي كلّ من فليه والسيد (2005:147): "هي تكامل الصفات الجسدية والخلقية المميزة لفرد ما. وهي مفهوم يصف الفرد من حيث هو وحدة متكاملة من الصفات أو المميزات الجسمية والعقلية والمزاجية التي تبدو في تعامله مع الآخرين ومن ثمّ فالشخصية تشكل دوافع الفرد وعواطفه وميوله وسماته الخلقية وآرائه ومعتقداته واتجاهاته وعاداته الإجتماعية وذكائه وقدراته ومواهبه ومعلوماته، وما يتخذه من أهداف ومثل وقيم إجتماعية وفلسفة واتجاهات في الحياة".

كما عرف "بيش" (Beach) الشخصية أنّها: "عملية التكامل التي يتم بواسطتها إتحاد جميع المكونات الجسمية (الفيزيولوجية) والنفسية للإنسان في كلّ متكامل" (حريم، 2009:50).

ورغم تعدد الآراء حول الشخصية، فإنّ المتفق عليه وحسب ما يراه آيزنك (Eysenck) هي: "المجموع الكلي للأنماط السلوكية الظاهرة والكامنة، المقررة بالوراثة والمحيط وتعد بنية الأداة الذهنية، تشكلت لضمان التعبير عن الحوافز الأساسية. وتشكل أسلوب الفرد لتقوية هذه البنية، شخصيته الخاصة به".

من خلال ما سبق من تعريفات السابقة لمفهوم الشخصية. أمكننا أن نستخلص تعريف نهائي:

✓ الشخصية هي مجموع الكلي للأنماط السلوكية الظاهرة والكامنة؛

✓ تكامل الصفات الجسمية والنفسية للإنسان في كل متكامل؛

✓ نمط سلوكي متنسق وثابت نسبياً؛

✓ سلوكنا يدل على شخصيتنا. لكل شخصية خصائص تميزها عن غيرها.

2- أهمية الشخصية في مجال إدارة الأعمال:

إنّ منظمات الأعمال وبدون تحديد تعتمد كلية على العنصر الإنساني، ولولاه لا تقوم في الوجود هذه المؤسسات، والقائمين على هذه المنظمات وقادتها يسعون بجهد ومثابرة لدفع وإيصال هذه المؤسسات إلى غاياتها وأهدافها المتنوعة، وحتى يكون الوصول لها بأمان لا بد من أن تكون طاقاتها وإمكاناتها جيدة وسليمة. لذلك نجد إهتمام رؤساء المؤسسات المختلفة يركزون على أهمية الإختيار لأفراد القوى العاملة، سواء كان ذلك الإختيار (Sélection) يقع عند بداية التعيين أو عند الترقية لشغل الوظائف القيادية الشاغرة أو عند إعادة النظر بتوزيع الصلاحيات على المدراء ووفق قدراتهم وإمكاناتهم في تحمل المسؤولية. ويلاحظ أنّ رجال إدارة الأعمال يوجهون أهمية كبيرة إلى عمليات الإختيار وعلى وجه التحديد تلك الاختبارات النفسية (Test) باعتبارها دعامة أساسية من دعائم عملية الإختيار للأفراد. ومن خلال أعمال الإختيارات يهتم رجال إدارة الأعمال بالتنبؤ بسلوك الفرد عند شغله للوظيفة المرشح لها والتكهن بمدى قدرته على النهوض بأعبائها بكفاءة وفاعلية. فمثلا نجد أنّ القدرة على التخطيط وتدبير الوسائل

والحلول وإتخاذ القرارات تحتاج إلى قدر من الذكاء والطاقة الإنفعالية، ومدى إلتزام بجوانب المنطق والعقل. وأنّ الشخصية الإدارية وحدها غير كافية للنجاح الإداري، وإنما الشخصية الإنسانية زائدا الشخصية الإدارية داخل البيئة والموقف الإداري. بمعنى لا يمكن النظر إلى الشخصية بمعزل عن البيئة الإدارية. (شوقي، 2010)

3- تعريف السمة:

إنّ السمة مفهوم أساسي في بناء الشخصية، تتميز بقدر من الثبات والإستمرار ويمكن أن تكون جسمية أو عقلية أو إجتماعية.

يعرفها ألبورت (Allport) بأنها: "بنية نفسية عصبية تتميز بالتعميم والتمركز، ويختص بها الفرد وتتوافر فيها القدرة على نقل العديد من المثيرات المتكافئة وظيفيا وعلى الإبتكار والتوجيه المستمرين لصور المتكافئة من السلوك التعبيري والتوافقي". كما يشير كاتل (Cattell) أنّ السمة هي: "مجموعة ردود الأفعال أو الإستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت إسم واحد ومعالجتها بنفس الطريقة في معظم الأحوال" (بلعالية، 2010:21).

يمكن القول من خلال التعريفين أنّ السمة هي مجموعة الاستجابات التي يختص بها الفرد ويتم التعود عليها.

4- تعريف النمط:

يعرف إيزينك (Eysenck) النمط في مجال الشخصية على أنه: "مجموعة من السمات المترابطة معا" (بلعالية، 2010:21).

5- تعريف نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب):

يعتبر الباحثان مير فريدمان و راي روزنمان (Rosenman & Friedman) من رواد نمط الشخصية (أ، ب). وهما طبيبان أمريكيان قدما مفهوم الأنماط السلوكية للشخصية من خلال دراستهما العملية والإكلينيكية. ميز الباحثان الأنماط السلوكية في:

1) نمط الشخصية (أ):

"حسب فريدمان وآخرون (Friedman et al, 1974) أن النمط (أ) يتسم الأفراد في هذا النمط بأنهم عدائون وغير صبورين وقلقون، فهم يضعون أنفسهم تحت ضغط يؤثر على أجهزة القلب والأوعية الدموية لديهم" (Leboyer, 2005: 100)

يعرف أحمد تيغزة أصحاب الطراز (أ) على أنهم: "يتصفون بالميل التلقائي للمبالغة في الطموح والعدوان والتنافس وعدم القدرة على تحمل الإنتظار، ونشاط خفة الحركة وسرعة الإستثارة والإفصاح عن الإنفعال، والإهتمام الزائد بالعمل والإهتمام بكمه أكثر من كیفه، واللجوء إلى القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت وفرض أجال صارمة على ما يقوم به وعدم القابلية للإسترخاء والراحة" (بلعالية، 2010: 25)

حسب أحمد ماهر (2003) شخصية نمط (أ): "تميل أن تكون على عجلة وتميل إلى أن تنافس الآخرين، وعلى هذا فقد تراه يؤدي عمله بسرعة وإنطلاق وقوة، وربما يفعل شيئين في نفس الوقت، ويتكلم بسرعة وإنطلاق وقوة، ويتكلم بسرعة مع إستخدام يديه وجسمه وتعبيرات وجهه، وطموح، ويجب أن يضع لنفسه حدود زمنية لنهاية عمله، وهو مدمن للعمل، وليس لديه إهتمامات جانبية كثيرة خارج العمل" (ماهر، 2003: 196).

وفي ذات السياق يعرفها حريم حسين(2009:58):"هي الشخصية الدؤوبة والحيوية والملتزمة في طباعها، وتتميز بالرغبة في العمل المتواصل والسباق مع الزمن لإنجاز الكثير من الأعمال في أقصر وقت، ومن خصائصها الطموح، والمنافسة، والعدوانية وعدم الصبر. وتقيس النجاح بالكم، وهي مهووسة بالأرقام".

"يوصف أصحاب النمط (أ) بأنهم طموحون، يعملون تحت ضغط الوقت (Time Stress)، ومعرضون للنوبات القلبية، وهم في ذلك عكس أصحاب النمط (ب)" (جمعة سيد،2004:60).

"أجرى جمعة سيد يوسف (2000) دراسة العلاقة بين نمط السلوك(أ) وبعض متغيرات الشخصية ذات الدلالة الإحصائية المحدودة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين نمط السلوك(أ) وبعض متغيرات الشخصية ذات الدلالة التشخيصية وهي القلق والإكتئاب والتوهم المرضي والنشاط العام لدى عينتين من الذكور والإناث وكانت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي:

فيما يخص عينة الذكور كانت جميع الارتباطات بين نمط السلوك(أ) ومتغيرات الشخصية إيجابية دالة إحصائيا . في عينة الإناث كانت جميع الارتباطات بين نمط السلوك (أ) ومتغيرات الشخصية إيجابية"(عن حمزوي،2013:14).

2) نمط الشخصية (ب):

حسب ماهر أحمد (2003:196) فهي: "تميل أن تكون هادئة، ومستكينة، وغير مستعجلة ولا يحب أن ينافس الآخرين، وهو يؤدي عمله بثقة وتؤده، ودون إستعجال، ويحب أن يؤدي الأشياء الواحدة تلو الأخرى وببطء، وبالتدرج حتى إن لم يتم العمل من أساسه".

"أصحاب النمط (ب) يصفون بأنهم أقدر على الإسترخاء، وغير طموحين، ويتعاملون مع الوقت بموضوعية" (جمعة سيد، 2004:60).

"كما أكدّ كولدانس (Goldencon) ما جاء به أمحمد تيغزة على أنّ أصحاب النمط (ب) يعدّ متحررا من العدوان والعداء، ويتسم بعدم وجود إلحاح الزمن، وعدم الظهور الحاجة الوسواسية إلى الكشف عن الإنجازات أو منافسة الأداء الذي قام به الفرد، ويتسم كذلك بقدرته على الإسترخاء دون شعور بالذنب، والعمل من غير أن يسهل إحباطه، والمشاركة في الرياضة أو غيرها من الأنشطة الترويحية دون شعور بحاجة إلى إثبات تفوقه أو قدرته" (بلعالية، 2010:25).

وفي ذات السياق، يرى حريم حسين (2009:58) أنّ الشخصية(ب): "تتميز بالصبر، والثبات والتوازن، ودافعية واقعية، وتقبل الواقع".

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج تعريف شامل وهو أنّ نمط الشخصية (أ) يميل أصحابها أن يكون على عجلة ويميل إلى منافسة الآخرين، ويتصف عمله بالسرعة. واللجوء إلى القيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت وعدم القابلية للإسترخاء والراحة. أما نمط الشخصية(ب) يتسم أصحابها بعدم وجود إلحاح للوقت، وقدرته على الإسترخاء دون شعور بالذنب، والعمل من غير أن يسهل إحباطه، ويميل أن يكون هادئ، وغير مستعجل ولا يحب أن ينافس الآخرين.

6- خصائص نمط الشخصية (أ) و نمط الشخصية (ب):

وعلى ضوء ما أوردناه في تحديد مفهوم نمط الشخصية (أ، ب) نلخص فيمايلي خصائص الأفراد المصنفة من قبل فريدمان وروزنيمان نمط(أ) حسب سمير شيخاني(2003) مايلي:

أ. **الحس الشديد بالحاحيه الوقت** : مسرع دائما، ينجز الكثير من الأعمال في الوقت القليل.

ب. **عداء وعدوانية غير ملائمين** : تنافسي على نحو مفرط، صعب الإسترخاء واللّهو، يطلق عداء لأدنى تحريض.

ت. **سلوكا متعددا** : إذ يعمل أمرين أو أكثر في نفس الوقت، وفي أوقات غير ملائمة.

ث. **الإفتقار للتخطيط الصحيح** : وذلك من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، إضافة إلى بعض الصفات

مثل : العمل لساعات طويلة ، قضاء مزيد من الوقت في قاعة الدرس (بالنسبة للمعلمين) ، السفر أكثر

بداعي العمل ، النوم لوقت قليل ، التورط في العمل التطوعي و الأندية ، قضاء وقت أقل في الراحة

والاسترخاء، إتصال قليل مع الشريك وإستمداد القليل فقط من السرور عند المعاشرة الإجتماعية.

إنّ هذا السلوك من النمط(أ) يشدّد أكثر على الجهاز القلبي الوعائي، مما يثير ضغطا دمويا عاليا

ويزيد من معدل نبضات القلب ويعرض الفرد لنوبات قلبية فهذا النوع من النمط(أ) يكون أفراده أكثر قابلية

في لتعرض للضغط المهني (عقون،2012:114).

"أجرى عباس إبراهيم متولي(2000) دراسة بعنوان: "الضغوط النفسية وعلاقتها بالجنس ومدة الخبرة

وبعض سمات الشخصية لدى معلمي المرحلة الابتدائية "وهدفت إلى التعرف إلى الفروق في الضغوط

النفسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية تبعًا للجنس، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين المعلمين

والمعلمات في الضغوط النفسية لصالح المعلمات، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن المعلمين والمعلمات

مرتفعي الضغوط النفسية يميلون إلى العصاب والابتعاد عن الصحة النفسية، ويشعرون بالتوتر والانفعال

والشك والتردد والإحساس بالنقص وعدم الكفاءة في أداء أعمالهم وتكون علاقاتهم برؤسائهم وزملائهم

سلبية" (عن مسكين ،2014).

قام بن طاهر بشير(2005:276) دراسته حول " إستراتيجيات التكيف مع مواقف الحياة الضاغطة وعلاقتها بالصحة العامة على ضوء متغيري: نمط الشخصية والدعم الاجتماعي". أسفرت النتائج إلى وجود فروق بين الذكور والإناث في الطراز السلوكي(أ-ب) لنمط الشخصية وفي عامل التوتر والشعور بالعبء والإستغراق في العمل لصالح الإناث، وكشفت عن عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في متغير التوحد والتسلط والعجلة والإنفعالية. وتعني النتيجة أن الإناث أكثر ميلا وبشكل دال لتبني الطراز السلوكي(أ). وأن الذكور يميلون لتبني الطراز السلوكي(أ). فاستنتج أنّ الاناث ينزعن للسلوك(أ) والذكور ينزعون للسلوك(ب).

حسب سمير شيخاني(2003) من خصائص الأفراد المصنفة من قبل فريدمان وروزنيمان نمط(ب)

يتميزون بما يلي:

- أ. إعتقاد النظرة الطويلة: إذ يقوم هذا النوع من الأشخاص برسم أهداف واقعية، ولا يقومون إلا بما في وسعهم، وهم أفضل في الإنتداب أو التفويض.
- ب. ليست السرعة بمثل تلك الأهمية : فلا يقلقون لعدم إتمام المهام في الموعد الأخير.
- ت. حس الهوية الشخصية : إنهم مؤمنون بذواتهم وبما يفعلونه، وليسوا بحاجة إضطرارية لإحراز الحب والإحترام.
- ث. يحافظون على حس التوازن اتجاه الأحداث الحياتية. فضلا عن أنهم أكثر استرخاء، أقل سرعة، وأقل تنافسية كما أنهم يأخذون الأمور ببساطة، ويعالجون المواقف والأحداث بروية وهدوء وثقة في النفس (عقون،2012:114).

يشير حريم(2009:58) أنّ الناس مختلفون، وأنّ كلّ فرد يتميز عن غيره من الأفراد في بعض الخصائص والسمات، ليس من السهل تفسير سلوك الفرد والتنبؤ به إستنادا لتلك السمة، لأنّ الشخصية محصلة تفاعل عوامل وجوانب عديدة بالإضافة إلى الظروف والعوامل الموقفية الأنية التي تواجهها الفرد. يمكن أن تساعد في تفسير السلوك أو التنبؤ به فقط في حالة توافر السمة أو عكسها بشكل حاد.

7-مكونات سمات الشخصية نمط (أ، ب):

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أنّ هذا المفهوم جامعا لكلّ العناصر المكونة له، حيث يرى روزنمان وآخرون سلوك النمط (أ) مركب من الفعل والإنفعال. ويتضمن ثلاث (3) عوامل رئيسية هي:

- القابلية السلوكية: والتي يمكن إستنتاجها من السلوك الظاهر كالطموح والعدوانية.
 - أنماط محددة من السلوك الظاهر كتوتر العضلات والتيقظ والسرعة في الحديث والإستعجال في أداء معظم الأشياء.
 - أنماط من الإستجابات الإنفعالية كالتهييج والعداء والغضب (بن طاهر، 2005:36).
- أما جيفري وآخرون (Jeffrey & al) فقد حددوا ستة(6)مكونات لطرز (أ) لنمط السلوك وهي كالتالي:
- السرعة/عدم تحمل الإنتظار: الميل إلى عمل الأشياء بسرعة رغم عدم وجود متطلب لذلك، وهذا الميل له علاقة بشخصية الفرد ونفسيته أكثر من الموقف الموجه في حد ذاته وتتأثر بطبيعة العمل والمحيط المهني. (بلعالية، 2010:26)
 - التنافس: الميل أو النزعة إلى بذل جهد أكبر من أجل تحقيق الذات والبرهنة على القدرات.

▪ **الإستغراق في العمل أو التوحيدية:** الميل إلى تحديد قيمته الذاتية من خلال عمله وتتجلى هذه النزعة من خلال التركيز المستمر في نشاطاته المرتبطة بعمله والرغبة في القضاء كلّ الوقت في هذه النشاطات (بلعالية، 2010:26).

▪ **ضغط الزمن:** النزعة إلى إنجاز مجموعة من الأشياء في نفس الوقت والسعي المتواصل في التسابق مع الزمن لبلوغ غايات مهنية مهما كان الثمن (بلعالية، 2010:26).

▪ **الغضب/طبع هيجاني:** الميل إلى الإفصاح عن غضبه وعدائه، ويتجلى هذا الميل لفظاً أو فعلاً وهو مصدر داخلي - نفسي.

▪ **المسؤولية المهنية:** التميز بالطموح العال، الاستثارة، إدراك المسؤولية بشكل حاد.

8- المقارنة بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب):

لاحظ الباحثين أن هناك نمطين للشخصية أصحاب نمط (أ) ونمط (ب)، يوجد بينهما الكثير من الفروق هي:

• جدول رقم (01): يبين المقارنة بين نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) من عدة محاور:

المحاور	شخصية (أ)	شخصية (ب)
السمات	- متنافس. - مستعجل. - متوتر.	- غير متنافس. - بطيء. - هادئ.
الأداء	- أفضل في الأعمال التي تحتاج السرعة. - أسوأ في الأشياء التي تحتاج الى تقدير وبحث.	- أسوأ في الاعمال التي تحتاج سرعة. - أفضل في الاعمال التي تحتاج إلى تقدير وبحث.
السلوك	- يفقد أعصابه ويدخل في صراعات.	- يتحكم في أعصابه ويتمسك مع الآخرين
الصحة	- نزعة إلى الإصابة بأمراض القلب والشرايين والمعدة على الأخص لو أنه من "الخارجين".	- صعب الإصابة بأمراض القلب والشرايين والمعدة.

المصدر: (ماهر، 2003: 196)

من خلال الجدول رقم (01) أعلاه يتوضح أنّ أحمد ماهر أعطى نظرة شاملة عن المحاور الأساسية التي تقارن بين نمطي الشخصية (أ) و(ب) من عدّة جوانب والتي تكمن في محور الأداء يتمثل في السرعة أو البطء في العمل، ومحور السمات يكمن في التنافس في العمل والتوتر والاستعجال في تأدية المهام. أما محور السلوك يتضمن التحكم في الأعصاب. ومحور الصحة يكمن في الإصابة بالأمراض المزمنة. ظهرت نظريات متعددة ذات وجهات نظر متباينة في تفسير نمط الشخصية (أ، ب) سنتناول أهمها:

9- النظريات التي تناولت أنماط الشخصية (أ ، ب):

حسب عبدالرحمن (1998) ظهرت نظريات كثيرة ذات وجهات نظر متباينة في تفسير الشخصية، بسبب تعدد آراء علماء النفس عند دراسة الشخصية، لأنّ هذا المصطلح متعدد الوجوه، فقد تلقى الضوء في تفسيرها على الجوانب أو المظاهر الجسمية الخارجية للشخصية، والجانب الاجتماعي فيها وكيف يبدو الفرد في مواجهة الآخرين (ختم عبدالله، 2005:33). ومن أهم النظريات التي اعتبرت الشخصية عبارة عن نظام من السمات هي:

1. نظرية إيزينك (Eysenck): تعمل هذه النظرية كما يشير "الطويل" (2001) على ضمّ عدد من الصفات مع بعضها في تصنيف محدد لتكون أسلوباً أو نمطاً محدداً. وقد اشتهر في هذا المجال إيزينك (Eysenck) الذي يرى أنّ هناك عدّة جوانب هامة من الشخصية يمكن فهمها من خلال ربطها أو جمعها في بعدين هما:

أ- البعد الأول: متوازن - غير متوازن.

ب- البعد الثاني: إنبساطي - انطوائي.

المقصود بالشخص المتوازن هو ذلك الشخص المعتدل الذي لا تسهل إثارته فهو هادئ بشكل عام، ومزاجه متوازن ويعتمد عليه، بينما الشخص غير المتوازن شخص متقلب ومزاجي، وقلق، ومتدمر. (العنبي، 2008: 87).

أجرى كرميان (2007: 118) دراسته حول "سمات الشخصية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى العاملين" أظهرت النتائج بأنه لا توجد فروق في سمات الشخصية الأربعة (الإنبساطية، الطيبة، حيوية الضمير، والعصابية) حسب الحالة الإجتماعية.

2. **نظرية التحليل النفسي:** تنظر نظرية التحليل النفسي لسلوك نمط (أ) باعتبار أن لديهم قلقاً مرتفعاً وتعد هذه النظرية أعراض الوسواس القهري دفاعاً يستهدف السيطرة على القلق، وهو ينجح بفضل قدرته على منع دخول مواد مؤلمة (للأنا) من اللاشعور إلى الشعور، ويفترض أن أصحاب النمط (أ) يشبعون حياتهم بأنشطة تشبه العمل بحيث لا يكون لدى المشاعر والأفكار غير المرتبطة بذلك العمل أي أمل في الوصول إلى الوعي (عبدالوايلي، 2013: 219).

3. **نظرية كارل يونج (Carl Jung):** يعدّ كارل يونج من الأوائل في تحديد أنماط الشخصية حيث ميز يونج بين الإتجاهين الأساسيين للشخصية إنطواء وإنبساط:

1 **الاتجاه المنبسط:** كما يصفه "قليوبي" هو من يتميز بالإهتمام بالتفاعلات الخارجية وبالناس، والأشياء. ويكون معهم علاقات، ويعتمد عليهم وإذا أصبح هذا الإتجاه عادة لدى الفرد فإنّ "يونج" يصفه في هذه الحالة بالنمط المنبسط، وهو النمط الذي تحركه العوامل الخارجية، ويتأثر إلى حد بعيد بالبيئة.

2 الاتجاه المنطوي : كما يصفه "خوري" وهو على العكس من ذلك، حيث يكون أكثر إهتماماً بشخصه، ويمكن أن يعبر عن حالة الإنطواء أو الإنبساط بمشاعره وأحاسيسه وعندما يصبح هذا الإتجاه صفة يعرف بها الشخص فإنّ "يونج" يصفه بالمنطوي الذي يخشى الناس وابتعد عنهم (العتيبي، 2008:87).

4. نظرية السمات: يرى جوردن ألبورت (Gordon Allport) أنّ هناك مصطلحات مكونة للشخصية وهي:

(1) الخلق : ولقد أفلقت هذه الكلمة "ألبورت" لأنها تضمنت إصدار حكمًا خلقيًا على الشخص، كأنّ نصف خلق الفرد بأنّه حسن، وخلق الآخر بأنّه سيء والخلق عند "ألبورت" هو الشخصية مقيمة وخلق الشخصية غير مقيم .

(2) المزاج : هو تلك الظواهر التي تميز طبيعة الفرد الوجدانية، وتعتمد هذه الظواهر على التكوين الوراثي وهي من حيث المنشأ وراثية إلى حد كبير.

(3) النمط : هو وحدة يمكن أن يصنف فيها شخص شخصًا آخر، فالأنماط إذا أساليب لتصنيف الناس ووضعهم في وحدات معينة، فإذا كان الشخص عدواني دائما نقول أنّه من النمط العدوانى (العتيبي، 2008: 90).

أشارت دردير نشوة كرم عمار أبوبكر (2007:18) دراسة الإحتراق النفسى للمعلمين ذوي النمط(أ، ب) وعلاقتها بأساليب مواجهة المشكلات، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نمط الشخصية (أ، ب) في الإحتراق النفسى عند المعلمين وكذا معرفة الفروق بينهم في درجة الإحتراق النفسى، حسب المتغيرات الشخصية، واستعملت الباحثة مقياس الإحتراق النفسى ومقياس نمط الشخصية لبورتر، حيث توصلت إلى النتائج التالية: وجود فروق بين ذوي النمط(أ) وذوي النمط(ب) في الدرجة الكلية للاحتراق في اتجاه

ذوي نمط (أ). ووجود فروق في الدرجة الكلية للإحترق النفسي لدى ذوي النمط (أ) وعدم وجودها عند ذوي النمط (ب)، والمتغيرات الشخصية لا تؤثر على الإحترق النفسي لدى ذوي النمط (أ) وكذا ذوي النمط (ب).

5. نظرية مفهوم الذات لكارل روجرز (Rogers,1980) :

تعتمد نظرية "روجرز" على فكرة نزعة الكائن الحي لتحقيق ذاته، وهي نزعة أساسية تجعل الفرد يكافح ليحقق ذاته ويحافظ على بقائها ويزيد من قيمتها وهناك مصدر رئيسي واحد للطاقة في الكائن ككل، وليس لجزء منه ويحتمل أن أفضل تصور له أن تصوره نزعة نحو الكمال والتحقيق ونحو المحافظة على الكائن الحي وزيادة قيمته. إعتادا على نزعة تحقيق الذات، بأنهم في مواجهة مع الصعاب (A) يمكن أن نفسر سلوك نمط والعقبات للوصول إلى الكمال وتحقيق أهدافه وزيادة قيمته (عبدالوئلي، 2013: 621).

6. نظرية المجال كيرت ليفين (K.Lewin):

يقول "كيرت ليفين" صاحب نظرية المجال قد يشرع شخص في القيام بعمل وهو يعلم علم اليقين، إنَّ عليه أن يحتمل توترا متزايدا، لكنه يتوقع في الوقت نفسه أنَّ النهاية الأخيرة ستكون توازنا كاملا بين القوى والتوازن يعني أنَّ التوتر داخل النظام الكلي متعادلا وأنَّ نظاما جزئيا يوجد به قدر غير متعادل من التوتر معزولا عزلا محكما، ومنفصل عن بقية النظم الشخصية الداخلية وقد تحتوي الشخصية على عدد من مثل هذه النظم المتوترة، والمعزولة عزلا محكما مما يجعلها مصدرا مستمرا للتزويد بالطاقة اللازمة لحدوث العمليات النفسية (عن عبدالوئلي، 2013: 621).

أي أنه يتحمل توترا متزايدا لكي يحقق النجاح، ويتغلب على العقبات والنجاح هو التوازن، والتوازن لا يعني خلوه من التوتر، فهو مصدر مستمر للتفرد بالنشاط والحيوية والنشاط هو خاصية لسلوك أي أنه يتمتع بالنشاط والحيوية لكي يحقق النجاح ويتغلب على العقبات والتوتر مستمر لكل (A) نمط (A). يتزود

بالطاقة ويتمتع بالنشاط وهذه هي الخصائص التي يتصف بها ذوو سلوك نمط يحاولون تبرير قلقهم وغضبهم عن طريق (A).

"أجرى عباس إبراهيم متولي (2000) دراسة بعنوان: " الضغوط النفسية وعلاقتها بالجنس ومدة الخبرة وبعض سمات الشخصية لدى معلمي المرحلة الابتدائية " وهدفت إلى التعرف إلى الفروق في الضغوط النفسية لدى معلمي المرحلة الابتدائية تبعاً للجنس، على المدارس بمحافظة دمياط، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق بين المعلمين والمعلمات في الضغوط النفسية لصالح المعلمات، كما توصلت نتائج الدراسة إلى: أنّ المعلمين والمعلمات مرتفعي الضغوط النفسية يميلون إلى العصاب والإبتعاد عن الصحة النفسية، ويشعرون بالتوتر والإنفعال والشك والتردد والإحساس بالنقص وعدم الكفاءة في أداء أعمالهم وتكون علاقاتهم برؤسائهم وزملائهم سلبية" (نقلا عن مسكين، 2014).

"دراسة كوننجهام وآخرين (Cunningham & al,2004) حول شبكة علاقات الإتصال في علاقتها بالشخصية ومتغيرات أخرى في فهم الصحة العامة. هدفت الدراسة إلى تعرف هيئة شبكة العلاقات الوظيفية التي تربط الشخصية، وبعض المتغيرات الأخرى لفهم الصحة العامة، كما هدفت إلى تحديد تأثير النمط (أ) على الإصابة بالاحترق النفسي. توصلت إلى وجود علاقات إيجابية بين النمط (أ) (العدوان) وارتفاع مستوى ضغط الدم والكوليسترول، وكان لنمط الشخصية تأثير في إختلاف مستوى الإحترق النفسي، حيث كان الإداريون ذوي النمط (أ) والذي تقلدوا المناصب العليا أكثر إحترافاً عن ذوي النمط (ب)" (عن دردير، 2007:79).

7. النظرية الفسيولوجية : إنّ ذوي سلوك نمط التنافس والجدية والصلابة ومن ثم يعرضون أنفسهم لمستويات مرتفعة من الضغط النفسي ولذا فإنّهم ينكرون مشاعر القلق والغضب فيؤدي ذلك إلى تغيرات فسيولوجية ليصبح الجهاز العصبي السمبثاوي في حالة نشاط شديد كلّما إزداد القلق والغضب والتوتر زاد

النشاط وزادت الأعمال على الجهازين العصبي والدوري. وقد حاولت البحوث إختيار صحة هذه النظرية، حيث نظر للأفراد المتنافسين على أنهم في حالة (ب) وأخرى من ذوي سلوك نمط (أ) نشاط شديد فأختيرت نتيجة لذلك مجموعتان من ذوي سلوك نمط من الذكور وطلب منهم التعامل مع موقف معين وأثناء الأداء أعطيت لهم بعض التعليقات فتفاعل بطريقة توضح أنّ الجهاز العصبي السمبثاوي لديهم يعمل بسرعة وزادت ضربات القلب وارتفع ضغط الدم وزاد مستوى الأدرينالين في الدم على حين لم يسلك ذوو سلوك نمط (ب) أساس طريقة التفاعل ذاتها (عبدالوايلي، 2013: 621).

دراسة حمزاوي (2013) بعنوان: "علاقة الضغط المهني بنمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب) لدى موظفي المديرية الجهوية للخرزينة بسطيف"، توصلت إلى النتائج التالية: موظفي المديرية الجهوية للخرزينة بسطيف يغلب عليهم نمط الشخصية (أ). وموظفي المديرية الجهوية للخرزينة بسطيف يعانون من ارتفاع الضغط المهني لديهم. وهناك علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين نمط الشخصية (أ) والضغط المهني.

وهناك علاقة ضعيفة بين نمط الشخصية (ب) والضغط المهني لدى موظفي المديرية الجهوية للخرزينة بسطيف. ولا يوجد تأثير للجنس على الضغط المهني لدى موظفي المديرية الجهوية للخرزينة بسطيف ذوو نمط الشخصية (أ). لا يوجد تأثير للجنس على الضغط المهني لدى موظفي المديرية الجهوية للخرزينة بسطيف ذوو نمط الشخصية (ب). يوجد تأثير للسن على الضغط المهني لدى موظفي المديرية ذوو نمط الشخصية (أ). لا يوجد تأثير للسن على الضغط المهني لدى موظفي المديرية ذوو نمط الشخصية (ب). تؤكد أن نمط الشخصية (أ) يحمل من الخصائص ما يجعله أكثر عرضة للضغط المهني، خاصة وأنّ البيئة المهنية والإجتماعية الجزائرية لها خصوصياتها، والتي تتميز بعدم التقدير لقيمة الوقت والإنجاز، إضافة إلى التعبير الخارجي عن الإنفعالات يزيد من إحتمال الوقوع في الصراعات الفردية والجماعية.

من ناحية أخرى تشير دراسة تأثير رجب (2012:110) بعنوان: "إحترام الوقت وعلاقته بنمطي الشخصية (A- B) لدى أساتذة الجامعة"، توصلت الباحثة إلى وجود فروق في إحترام الوقت تبعاً لمتغير الخبرة والجنس لدى أساتذة الجامعة. كما لم تجد فروق في نمط الشخصية (A ، B) تبعاً للجنس والخبرة ، وعدم وجود علاقة إرتباطية بين إحترام الوقت ونمط الشخصية (A ، B) لدى أساتذة الجامعة.

خلاصة الفصل:

إنّ ما يمكن الخروج به من هذا الفصل، هو أنّ مفهوم الشخصية، وكيف أنّها كيان مركب يضم سمات مميزة للفرد عن غيره من الأفراد. وأنّ الشخصية تحدد سلوك الفرد وتفاعله مع الآخرين ونظرته للحياة وأسلوب تفكيره. كما أنّ سمات الشخصية التي تقوم على حاجات معينة تتواجد لدى الفرد ويسعى لإشباعها، فتفرز هذه الشخصية نمطاً (أ وب) لسلوك الشخصية. وما جاءت به النظريات من تباين في الأدبيات، ترى أنّه رغم هذا التباين فإنّ الهدف واحد ومشترك.

الفصل الخامس

العلاقة بين أسلوب التسيير والإنتماء

التنظيمي

وسمات الشخصية نمط (أ، ب)

تمهيد:

يقضي العامل جُلّ وقته في العمل، وأحياناً وتحت تأثير متطلبات العمل يزيد من ساعات العمل، لإنجاز بعض المهام التي لها صلة بالعمل، بالإضافة إلى أنّ العمل لا ينتهي عند نهاية الدوام الرسمي، بل يحمل العامل هموم ومعاونة عمله معه إلى المنزل، وهو ما يعني أنّ ما يتعرض له العامل في عمله من ضغوط تؤثر في حياته الأسرية، ومن هنا نجد أنّ حياة العامل حلقة مترابطة يؤثر بعضها في الآخر، لأنّ ما يمر به من مواقف أو أحداث محبطة أو ضاغطة في المنزل ينعكس على عمله وعلى نوعية أدائه وبالتالي على انتمائه وولائه بالمؤسسة.

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى دراسة علاقة أسلوب التسيير بالانتماء التنظيمي ثم علاقة أسلوب التسيير بسمات الشخصية نمط (أ، ب)، علاقة الانتماء التنظيمي بسمات الشخصية نمط (أ، ب)، وهذا من خلال الدراسات والأدبيات التي تناولت هذه المواضيع.

1 علاقة أسلوب التسيير بالانتماء التنظيمي:

"هناك من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع، وكان من نتائجها أنّ للنمط القيادي السائد أثر في زيادة الانتماء التنظيمي، حيث أنّ النمط الديمقراطي الذي يمنح حرية المشاركة واتخاذ القرارات يعمل على زيادة الانتماء التنظيمي، بينما النمط القيادي المتسلط، المتفرد بقراراته، يقتل روح الإبداع، ويساعد على ترك الموظفين لعملهم إن وجدوا فرصاً، أفضل في مكان آخر، وهذا يقلل من الانتماء نحو المنظمة" (ختام عبدالله، 2005:52).

أجرى كلّ من ودي وسكار (Wady and Saqer,2011) دراسة حول "مستوى الانتماء التنظيمي وعلاقته بالقيادة التحويلية لدى العاملين في وكالة الغوث في كلّ من غزة والضفة الغربية والأردن ولبنان

وسوريا"، وتم استخدام مقياس الانتماء التنظيمي الذي أعده كلٌّ من ألن وماير (Meyer and Allen, 1997)، ومقياس القيادة التحويلية لكلٍّ من باس وأفوليو (Avolio and Bass, 1995). فأظهرت النتائج أنّ مستوى الانتماء التنظيمي كان بدرجة متوسطة، وأنّ هناك علاقة موجبة بين الانتماء التنظيمي والقيادة التحويلية، كما أسفرت وجود فروق دالة في مستويات الانتماء التنظيمي تعزى لمتغيرات: مكان السكن، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة (عن أبوسمرة ؛ سلامة، 2013:8).

جاءت دراسة "عذاب سلمان" (2013:13) التي تبلورت فكرتها حول "دراسة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التحويلية والتبادلية)" بوصفها متغيرات مستقلة في تحقيق الإلتزام التنظيمي بوصفه متغير معتمد. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

حققت الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) علاقة ارتباطية فيما بينها على المستوى الكلي والثانوي، مما يدل على أنّ القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادلياً أو تحويلياً بشكل كامل وإنما يمكنه أن يجمع بين مواصفات القائد التبادلي وموصفات القائد التحويلي. واعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الإلتزام التنظيمي ومتغيراته الإلتزام الشعوري والإلتزام المعياري والإلتزام الاستمراري. ووجود علاقة تأثير لمتغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الإلتزام التنظيمي ويعزى ذلك إلى أنّ تأثير الكل أكبر من تأثير الجزء حسب نظرية التعاون. ولا تتباين نظرة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغيري الأنماط القيادية المعاصرة والإلتزام التنظيمي. إذ أظهرت النتائج أنّهم يهتمون بالمتغيرين بنفس مستوى الاهتمام في الشركات الصناعية.

أجرى عادل محمد زايد (1999) دراسة بعنوان: "تحليل تأثير القيادة في تنمية العاملين" دراسة ميدانية- صناعة الغزل والنسيج- في مصر. توصلت النتائج إلى وجود فروق بين ممارسات المدير، وتأثير تلك الممارسات في انتماء العاملين، ورضاهم المهني، وقدرتهم على تطوير العمل. فعلى الرغم من قدرة المدير على ممارسة كل من نمط القيادة التبادلية والتحويلية معا، إلا أنّ التأثير الواضح لممارسات القيادة التحويلية كان على حساب ممارسات القيادة التبادلية، وهذا يفرض ضرورة الاهتمام بالقيادة التحويلية للقيادات الإدارية. وأنّ هناك تأثير نمط القيادة التحويلية على كل من انتماء العاملين العاطفي والأدبي يبدو قويا، في حين اقتصر تأثير القيادة التبادلية على انتماء الاستمرارية من خلال ما يوفره هذا النمط من عائد مادي (عن المراد، 2015:42).

"أشارت دراسة إبراهيم (1996) بعنوان: "تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم أريحا"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية. وكانت النتائج كالتالي : وجود علاقة إيجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة. ووجود فروق بين اتخاذ القرارات وبين الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة لصالح مجموعة المعلمين والمعلمات ذوي المشاركة العالية . ولا توجد فروق بين اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي. وعدم وجود فروق بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لأثر التفاعل بين الجنس للمعلم وبين مؤهله العلمي " (عن ختام عبدالله، 2005:70).

وأجرت في هذا السياق بن حفيظ (2013:145) دراستها حول "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة"، توصلت من خلال النتائج أنّ عدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس إلى وجود فرص متساوية بين الجنسين الذكور والإناث سواء في التوظيف وكذا في التشريعات الخاصة بالعمل وهذا في كلّ المؤسسات الجزائرية لاسيما في سلك التعليم، وما يثبت ذلك هو أنّ غالبية المعلمين هم إناث، وكذلك إرتفاع المستوى التعليمي لكلا الجنسين مما ينعكس على سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو المؤسسات التي يعملون بها.

نستنتج من خلال استعراض الدراسات القليلة ذات العلاقة بالموضوع يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية في: المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذلك من تناولها لمحاوّر الدراسة وهي القيادة التحويلية، الموقفية والتشاركية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، حيث تختلف هذه الدراسات عن دراستنا في زمن التطبيق والمجتمع والهدف. تتميز دراستنا عن الدراسات الأخرى أنّها تخدم بنتائجها الشركات العربية والأجنبية، وتزيد من اهتمامها وتحفزها على تبني هذه الممارسة الجديدة لمواجهة المنافسة المتزايدة، والتكيف مع المعطيات الجديدة والظروف التي تتواجد فيها شخصيات العمال في المنظمة. وقد تم التطبيق الميداني في قطاع البترول الجزائري، إذ يعد هذا القطاع أهم قطاع اقتصادي في الجزائر ككلّ.

2 علاقة أسلوب التسيير بسمات الشخصية نمط (أ، ب):

- أنماط الشخصية (أ، ب) وإنعكاساتها على أداء العاملين: تعددت الدراسات والنظريات في مجال الشخصية. وأسفرت عن ظهور عدّة تصنيفات للشخصية الإنسانية، أهمها: تصنيف من نمط الشخصية (أ) ونمط الشخصية (ب).

حسب "فريدمان وروزنمان" يتميز نمط (أ) أنه ملتزم تجاه الآخرين، يسعى ويكافح لإنجاز مهام متعددة في وقت واحد، يلزم نفسه بجدول محدودة للإنجاز، مشغول دائما وإن كان لديه وقت فراغ يسعى لشغل نفسه بعمل أو مهمة أو أكثر، يشعر بضغوط الوقت والعمل، غير صبور ويكره الإنتظار ويرى فيه مضيعة للوقت، يعيش صراعا دائما مع المواقف والناس (أحمد سيد، 2005:213).

بينما لا يتسم نمط الشخصية (ب) بالسمات السابقة، لكن هذا لا يعني إفتقارها للدافعية أو التفوق. من ينتمي بهذا النمط يتميز تحديدا بالسمات التالية:

✓ الهدوء، والصبر الذي يتيح العمل باعتدال وفي إيقاع مستقر.

✓ الاتزان الانفعالي والاطمئنان إلى إنجاز العمل، ولا يشعر بضغوط الوقت والعمل.

✓ يستمتع بوقت فراغه وبالاسترخاء دون شعور بالذنب. ميل للعمل في فريق وينمي علاقته الاجتماعية.

(أحمد سيد، 2005:214). انتهت دراسة "فريدمان وروزنمان" إلى ما يلي:

- نمط الشخصية (أ) أكثر تعرضا لأمراض القلب لشدة تأثره بضغوط الوقت والعمل، من نمط الشخصية (ب). يميل النمط (أ) للأعمال التي تتضمن تنافسا مع الغير وتتطلب معدلات إنجاز سريعة. بينما يتفوق النمط (ب) في المهام المعقدة التي تتطلب تركيزا ودقة وجوده أكثر من تطلبها للسرعة في وظائف المديرين بشكل خاص يتفوق المديرون من نمط (أ) على منافسيهم في العمل لساعات طويلة أو أطول. لكنهم قد لا يتفوقون في الإبتكار بسبب إهتمامهم الزائد بسرعة الأداء وعدم تخصيص وقت كاف لتطوير حلول مبتكرة.

- قلما تختلف إستجابات النمط (أ) لمواقف التهديدات والتحديات. لذا يسهل التنبؤ بسلوكه أكثر من النمط

(ب). لكن هل ينتشر النمط (أ) أكثر من النمط (ب) في مناصب الإدارة العليا؟

يرى البعض أن النمط (أ) يقل في هذه المستويات لأنه قد لا يستطيع العمل لفترة طويلة فيخرج مبكرا من السباق إلى المناصب العليا، أو لا يقوى على الإستمرار فيها طويلا، بسبب مشكلات مرضية (القلب) أو الإفتقار لمهارات العمل بفاعلية. لكن الأمر يحتاج لدراسات في هذا الصدد (أحمد سيد،2005:215).

"حسب والدروم (Waldrom ,1978) قد أوضحت بعض الدراسات أنّ النمط (أ) يسود الذكور أكثر من الإناث . وأنّ البعض الإصابات بأمراض القلب تزيد بين الرجال من النمط (أ) بأكثر من الضعف عن الرجال من النمط(ب) كما أوضحت دراسات متعددة إرتباط نمط الشخصية(أ) و(ب) بمتغيرات السلوك التنظيمي أي سلوك الناس في العمل. ومتغيرات مثل الدافعية وقدر الأداء ومدى جودته والرضا المهني. وعلى ذلك فمن المهم أن تتعرف الإدارة على موقع العامل أو المدير من النمط(أ) و(ب) عند إختيار الوظيفة المناسبة له تحديد الإحتياجات التكوينية، وهيكّل الحوافز، وتقرير أي القيادة يتناسب أكثر مع شخصية المرؤوس. فهذه السبل هامة لبلوغ فاعلية المنظمة" (نقلا عن أحمد سيد،2005:215).

"أوردت "ليني وبويار" (Levy-le Boyer,2005) بعض الدراسات التي بحثت، بطرق مختلفة عن دور الشخصية كميّار للنجاح المهني وكأداة عامة لقياس الأداء الكلي عن طريق التقييم من قبل الإدارة أو الزملاء منها دراسة بورمان وآخرون (Borman et al) عن الأداء العسكري في سلسلة من المشاركات والتي لم تكشف عن وجود أي علاقة بين سمة حسن المعشر(سمة الطيبة) واستخدام الرموز، ربما لأن هذه السمة للشخصية لم تؤخذ بعين الاعتبار في التصنيف المهني، أما "أوغ" (Hough) فيعتبر سمة حسن المعشر(الطيبة) سمة أساسية لمعيّار جودة العمل الجماعي" (عقباني،2016:75).

وقد أثبتت دراسة حمزوي (2013) بعنوان:"علاقة الضغط المهني بنمط الشخصية(أ) ونمط الشخصية(ب) لدى موظفي المديرية الجهوية للخرينة بسطيف". أنّ موظفو المديرية الجهوية للخرينة

بسطيف يغلب عليهم نمط الشخصية(أ). وموظفو المديرية الجهوية للخزينة بسطيف يعانون من ارتفاع الضغط المهني لديهم. وهناك علاقة إرتباطية موجبة وقوية بين نمط الشخصية(أ) والضغط المهني.

وهناك علاقة ضعيفة بين نمط الشخصية (ب) والضغط المهني لدى موظفي المديرية الجهوية للخزينة بسطيف. ولا يوجد تأثير للجنس على الضغط المهني لدى موظفي المديرية الجهوية للخزينة بسطيف ذوو نمط الشخصية(أ). لا يوجد تأثير للجنس على الضغط المهني لدى موظفي المديرية الجهوية للخزينة بسطيف ذوو نمط الشخصية(ب). يوجد تأثير للسن على الضغط المهني لدى موظفي المديرية ذوو نمط الشخصية(أ). لا يوجد تأثير للسن على الضغط المهني لدى موظفوا المديرية ذوو نمط الشخصية(ب). تؤكد أنّ نمط الشخصية(أ) يحمل من الخصائص ما يجعله أكثر عرضة للضغط المهني ، خاصة وأنّ البيئة المهنية والإجتماعية الجزائرية لها خصوصياتها، والتي تتميز بعدم التقدير لقيمة الوقت والإنجاز، إضافة إلى التعبير الخارجي عن الإنفعالات يزيد من إحتمال الوقوع في الصراعات الفردية والجماعية.

من ناحية أخرى تشير دراسة تأثير رجب(2012:110) بعنوان: "إحترام الوقت وعلاقته بنمطي

الشخصية (أ، ب) لدى أساتذة الجامعة"، توصلت الباحثة إلى وجود فروق في احترام الوقت تبعا لمتغير الخبرة والجنس لدى أساتذة الجامعة. كما لم تجد فروق في نمط الشخصية(أ، ب) تبعا للجنس والخبرة، وعدم وجود علاقة إرتباطية بين إحترام الوقت ونمط الشخصية(أ، ب) لدى أساتذة الجامعة .

ومن خلال إطلاعنا على النظريات التي تناولت أنماط الشخصية وجدت أنّ نظرية أنماط الشخصية

(أ، ب) لفريدمان وروزنمان هي من أحدث النظريات للشخصية، كما وإنّها أعطت تفسيراً واضحاً لنمط

الشخصية، وأنّ هناك العديد من الدراسات أثبتت صدق هذه النظرية، وتم استخدامها في العديد من

الدراسات العربية منها والأجنبية. وترتبط هذه النظرية بتفسير سلوك الانسان التنظيمي في أسرته أو في

عمله أو عند ترأسه لمنصب قيادي وكذلك ارتباطها بالوقت الحاضر الذي يسوده التنافس وضغوط العمل

والسرعة والطموح مما يؤدي إلى خلق نوع من الشخصية، ولهذه الأسباب. أعمدت الباحثة نظرية فريدمان وروزنمان لأنماط الشخصية (أ، ب) في بحثها.

3 علاقة سمات الشخصية نمط (أ، ب) بالانتماء التنظيمي:

حاول "سلعوس" (2007) دراسة العلاقة بين السمات الشخصية (الاتزان الانفعالي، المسؤولية، السيطرة، الاجتماعية) والانتماء التنظيمي عند المعلمين بالمدارس الخاصة في مدينة نابلس.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الانتماء التنظيمي عند المعلمين بالمدارس الخاصة في مدينة نابلس، وكذلك درجة شيوع السمات الشخصية عند المعلمين. كما هدفت إلى معرفة دور بعض المتغيرات مثل الجنس والخبرة والتخصص والمؤهل العلمي، والعمر على مستوى الانتماء التنظيمي والسمات الشخصية عند المعلمين ومعرفة العلاقة بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عندهم. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

وجود علاقة إيجابية بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند المعلمين. وعدم وجود فروق في مستوى الانتماء التنظيمي عند المعلمين تعزى لمتغيرات العمر والخبرة والتخصص. في حين وجدت فروق تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي. عدم وجود فروق عند مستوى الدلالة (0.05) في السمات الشخصية عند المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والتخصص، والعمر. في حين وجود فروق تعزى للمؤهل العلمي.

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال استعراض الدراسات القليلة سواء العربية أو الأجنبية ذات العلاقة بالموضوع يتضح أنها تتفق مع الدراسة الحالية في: المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي، وكذلك من تناولها لمحاور الدراسة وهي القيادة التحويلية، الموقفية والتشاركية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، حيث تختلف هذه الدراسات عن دراستنا في زمن التطبيق والمجتمع والهدف. وجاءت هذه الدراسة لدعم الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي وفق نمط الشخصية (أ، ب)، تتميز دراستنا عن الدراسات الأخرى أنها تخدم بنتائجها الشركات العربية والأجنبية، وتزيد من اهتمامها وتحفزها على تبني هذه الممارسة الجديدة لمواجهة المنافسة المتزايدة، والتكيف مع المعطيات الجديدة والظروف التي تتواجد فيها شخصيات العمال في المنظمة. وقد تم التطبيق الميداني في قطاع البترول الجزائري، إذ يعد هذا القطاع أهم قطاع اقتصادي في الجزائر ككل.

الفصل السادس

الإجراءات المنهجية

للدراصة

تمهيد :

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة ويبين مجتمع الدراسة وعينتها، كما يوضح كيفية بناء أدوات الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، والكيفية التي طبقت بها الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

1. أهداف الدراسة الاستطلاعية :

قامت الباحثة بدراسة إستطلاعية قبل الشروع في دراستها الأساسية وذلك لتحقيق الأهداف من أهمها ما يلي:

✓ التعرف على المؤسسة الوطنية سوناطراك " تميمع الغاز الطبيعي رقم 1 "؛

✓ بناء أدوات الدراسة الإستطلاعية؛

✓ التعرف على مكان ونوعية الأفراد الذين ستطبق عليهم الأدوات. وهذا لتفادي الصعوبات المحتملة التي

يمكن أن تواجه الباحثة أثناء قيامها بالدراسة الأساسية؛

✓ قياس مدى صدق وثبات الأدوات المطبقة في الدراسة.

2. المنهج المتبع في الدراسة الاستطلاعية:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها

إستخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، لغرض معرفة العلاقة بين أسلوب التسيير بالانتماء

التنظيمي في ضوء سمات الشخصية (أ، ب).

3. مكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية :

أجريت الدراسة الإستطلاعية في المؤسسة الوطنية سوناطراك تجميع الغاز الطبيعي رقم 1-Z-1-GL في الفترة الممتدة ما بين 06 جويلية 2015 إلى غاية تاريخ 31 جويلية 2015 . ستتخرج الباحثة إلى تعريف مؤسسة تجميع الغاز الطبيعي رقم (1) التي هي محل الدراسة فيما يلي:

أ. تعريف مؤسسة سوناطراك تجميع الغاز الطبيعي رقم (1):

- تسمية سوناطراك **Sonatrach**:

Société nationale pour le transport et la commercialisation des hydrocarbure

المؤسسة الوطنية للنقل و إنتاج الهيدروكربور ، حيث تأسست مؤسسة سوناطراك طبقا للمرسوم رقم (63 -

491) الصادر بتاريخ 1963/12/31، وكانت مهمتها الأساسية إنتاج، نقل وتسويق المواد

الكربوهيدراتية.

ب. تعريف مؤسسة تجميع الغاز الطبيعي رقم 1:

تعتبر مؤسسة صناعية مختصة في معالجة وتجميع الغاز الطبيعي الأتي من الحقل الغازي لحاسي الرمل، المصدر الاساسي للغاز الطبيعي في الجزائر، يوجد بمنطقة بطيوة على بعد 8 كلم شرق أرزيو ، يقع في الغرب الجزائري على بعد 40 كلم من وهران و 500 كلم شمال حاسي الرمل. يشمل ستة(6) مسارات للتجميع، علما أنّ النقل البحري يتم بسفن نقل الميثان لإرسال الغاز الطبيعي المميع (GN) عبر البحر الأبيض المتوسط والمحيط الأطلسي ، يشغل مساحة 72 هكتار. من المهمة الأساسية للمركب هي معالجة الغاز الطبيعي الأتي من حاسي الرمل ، بعد هذا يتم التجميع عند 162م° تحت الضغط الجوي المخزن في أحواض سعة كلّ واحدة منها 100.000 متر مكعب للغاز الطبيعي.

4. عينة الدراسة الإستطلاعية:

لغرض البحث تم إختيار مجموعة أفراد لتمثيل المجتمع الأصلي والمتكون من عمال (إطارات، منفيين ومتحكمين) على مختلف مصالح المؤسسة: (مصلحة الموارد البشرية، مصلحة المالية، مصلحة الصيانة، مصلحة الأمن والوسائل العامة، مصلحة علاقات العمل، إدارة المستخدمين، مصلحة الإنتاج، مصلحة الأعمال الجديدة، مصلحة التقنية، مصلحة التنظيم). أختيرت عينة الدراسة الإستطلاعية بطريقة مقصودة قوامها 28 فردا (20 ذكرا، 08 إناث) من أصل 992 عاملا من المجتمع الأصلي.

5. أدوات الدراسة الإستطلاعية:

أ. الملاحظة:

فُضلتُ أن تكون الملاحظة الحرة استكمالا للفائدة، وتوضيحا للظاهرة التي هي قيد الدراسة، قمت بزيارات ميدانية بكافة مصالح المؤسسة طيلة إجراء مدة البحث، لأتمكن من ملاحظة السلوكات التي يصدرها العمال وردود أفعالهم في محيط عملهم بصفة عامة. أهم الجوانب التي ركزتُ انتباهي عليها هي:

- المعاملة والاحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين.
- الاتصالات والمناقشات التي كانت تدور بين الرئيس والمرؤوسين في شؤون العمل.
- العمل الجماعي بين العمال في اتخاذ القرارات وفي تنفيذ المهام.
- الضغوطات المهنية المستمرة في العمل .

ب. المقابلة:

اعتمدتُ عليها كأداة ثانوية في الدراسة من أجل الإلامام ببعض المعطيات في بحثنا. أجريتُ المقابلة مع عشرة (10) من العاملين (إطارات، منفيين ومتحكمين). واستغرقت المدة الزمنية حوالي عشرة (10)

دقائق. استخدمتُ المقابلة الموجهة وقد تمحور دليلها حول أسلوب التسيير في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى عمال المؤسسة. أنظر الملحق رقم (2).

ج. الإستبيان:

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، حسب المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به، استخدمت الباحثة ثلاث مقاييس لقياس كلٍّ من: أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي وسمات الشخصية نمط (أ، ب). وقد تم تطويرها كوسيلة لجمع المعلومات في هذه الدراسة، وذلك وفقاً للخطوات التالية:

1) أداة الدراسة الأولى: مقياس أسلوب التسيير:

1. الإجراءات التي أتبعته في إعداد المقياس : لقد مرّ إعداد هذا المقياس بعدة خطوات منهجية نذكرها فيما يلي:

تم الإطلاع على الخلفية النظرية وأدبيات البحث والدراسات السابقة التي تناولت الموضوع مع محاولة استخلاص الفقرات والمكونات التي أجمعت عليها تلك الدراسات والاستفادة من نتائجها واقتراحات الباحثين ويمكن إجمال المقاييس التي أعمدت عليها الباحثة فيما يلي :

أولاً: تمكنت الباحثة بصياغة بنود بعد أسلوب التسيير التشاركي، تم استخلاص الأفكار فقط والذي تكون من أربع (4) فقرات من دراسات (العرايب 2010)، و(عسكر 2012). (التوثيق أنظر في قائمة المراجع).
- بعد التسيير التشاركي في الدراسة الحالية: حيث تشكلت مجموع فقراته أربع (4) فقرات في الدراسة الحالية. موضحة فيما يلي:

- أرقام البنود التي تحدد بعد التسيير التشاركي في الدراسة الحالية:

(1، 2، 3، 4) أنظر الملحق رقم (4) يبين أداة الدراسة في صورتها الأولى.

- مفتاح التصحيح وإعطاء الأوزان لبعء التسيير التشاركي:

أستند المقياس على سلم ليكرت خماسي الدرجات وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-5) وفقا لما يلي: (دائما=5، أحيانا=4، محايد=3، ناذرا=2، أبدا=1).

ثانيا: تم الاستعانة بنموذج هيرسي وبلانشارد من خلال دراسات كلّ من (خميس أبوندا 2007)، و(آل ياسين 2010) (التوثيق أنظر في قائمة المراجع).

إرتأت الباحثة الأخذ بنموذج هيرسي وبلانشارد لأنه أعتبر النموذج الأمثل في القيادة يعتمد على نضج المرؤوسين، وتلبية إحتياجاتهم وتنمية مهاراتهم والنهوض بهم إلى مستوى المشاركة في صنع القرار وتنفيذه، والتي تعتبر الشرط الأساسي لنجاح أي مؤسسة ونقطة البدء بتحقيق الإنتماء التنظيمي في المؤسسة. (صالح، 2008:40).

- بعد التسيير الموقفي في الدراسة الحالية: حيث تشكلت مجموع فقراتها سبع (7) فقرات في الدراسة الحالية. موضحة فيمايلي:

- أرقام البنود التي تحدد بعد التسيير الموقفي في الدراسة الحالية:

(5، 6، 7، 8، 9، 10، 11) أنظر الملحق رقم(4) يبين أداة الدراسة في صورتها الأولية.

- مفتاح التصحيح وإعطاء الأوزان لبعء التسيير الموقفي:

أستند المقياس على سلم ليكرت خماسي الدرجات وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-5) وفقا لما يلي: (دائما=5، أحيانا=4، محايد=3، ناذرا=2، أبدا=1).

ثالثا: كما تم الإعتماد على مقياس أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التأمين

الأردنية.(عن الغزالي حافظ، 2012). رأت الباحثة أنه يشمل جوهر وظاهر القيادة التحويلية من جوانب

مختلفة كالحوافز وإثارة الأفكار والاعتبار الفردي مما ساعد الباحث (الغزالي) على التعرف على أهم

مؤشرات القيادة التحويلية. وتم بنائه في بيئة عربية. وتضمن الاستبيان قسمين رئيسيين هما:

- **القسم الأول** : وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة (الجنس، المؤهل العلمي، العمر وعدد سنوات الخبرة في العمل).

- **القسم الثاني**: إذ اشتمل متغير القيادة التحويلية من خلال (30) فقرة في النسخة الأصلية تم توزيعها بعدد من الأبعاد وعلى النحو التالي:

أ. **القيادة التحويلية**: وتضمنت أربع (4) أبعاد فرعية شملت (27) فقرة هي:

ب. - **التأثير المثالي**: وتضمن ست (6) فقرات.

ت. - **التحفيز**: وتضمن خمس (5) فقرات.

ث. - **الاستشارة الفكرية** : وتضمن خمس (5) فقرات.

ج. - **الاعتبارات الفكرية** : وتتضمن سبع (7) فقرات.

- **إجراءات الدراسة**:

الإجراءات التي أعتمدها الباحث (الغزالي حافظ، 2012) في تطبيق الدراسة، قد تم أخذ الموافقات

اللازمة من جامعة الشرق الأوسط . لجمع البيانات، كما تم تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وتم الاطلاع

على أدبيات الدراسة وبناء أداة الدراسة بالاستعانة بآراء مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس

المتخصصين بإدارة الأعمال والتسويق الإحصاء في الجامعات الأردنية، وتم تطبيق أداة الدراسة على

عينة الدراسة المحددة، إذ تم جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات ورصد النتائج في جداول خاصة

وتحليلها إحصائياً، وتم عرض النتائج ومناقشتها وكتابة التوصيات.

1 الخصائص السيكومترية لمقياس القيادة التحويلية في صورته الأصلية:

- صدق وثبات مقياس القيادة التحويلية:

أ. الصدق الظاهري:

تم إختبار الصدق الظاهري لأداة الدراسة بالاستعانة بمجموعة من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية والمتخصصين في مجالات إدارة الأعمال والتسويق والإحصاء، لأخذ آرائهم والإفادة من مخزونهم المعرفي وخبرتهم المتراكمة في مجال اختصاصاتهم والاستفادة من ملاحظاتهم في تعديل الإستبيان .

ب. ثبات بطريقة الاتساق الداخلي:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة جرى حساب معامل ألفا لكرونباخ (Alpha Cronbach) للتأكد من ثبات أداة القياس لكون الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسه والتثبت من صدقه، وذلك عائد لطبيعة معامل ألفا لكرونباخ في قياسه للاتساق الداخلي لفقرات المقياس، وهذا يعني يعطى بتقدير (Alpha) قوة الإرتباط والتماسك بين فقرات القياس، إضافة إلى ذلك فإنّ معامل جيد للثبات .

-التحليل الإحصائي المستخدم في الدراسة :

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام الإختبارات الإحصائية التالية:

- التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة، ومعرفة الأهمية النسبية.
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة الثبات للمقاييس المستخدمة .
- تحليل الانحدار البسيط لأثر متغير مستقل واحد على المتغير تابع.

- تحليل الانحدار المتعدد التدريجي (Stepwise Regression) لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير تابع.

- بعد القيادة التحويلية في الدراسة الحالية: حيث تشكلت مجموع فقراته عشرة (10) فقرات في الدراسة الحالية. موضحة فيما يلي:

- أرقام البنود التي تحدد بعد القيادة التحويلية في الدراسة الحالية:

(19،20،21،12،13،14،15،16،17،18) أنظر الملحق رقم (4) يبين أداة الدراسة في صورتها الأولية

- مفتاح التصحيح وإعطاء الأوزان لبعء القيادة التحويلية:

أستند المقياس على سلم ليكرت خماسي الدرجات وكانت بدائل الإجابة لكل فقرة من (1-5) وفقا لما يلي: (دائما=5، أحيانا=4، محايد=3، نادرا=2، أبدا=1).

(2) أداة الدراسة الثانية: مقياس الانتماء التنظيمي:

- الإجراءات التي أتبعت في إعداد الأداة : اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الأداة على مجموعة من الخطوات لخصتها فيما يلي:

راجعت الباحثة بعض المصادر التي تطرقت لموضوع الانتماء التنظيمي ، فاطلعت على مقياس

الانتماء التنظيمي الذي أعده "آلن و ماير" (Allen & Meyer) ومترجم باللّغة العربية من بيانات عربية

من دراسات(عبدالحسين، 2002)،(الملاحمة، وخليفات، 2009)، و(مزوار، 2013)، و(باشوش، 2014)

(التوثيق أنظر في قائمة المراجع). وذلك لتمييز المقياس بمجموعة من الخصائص التالية:

تم تطبيقه في البيئة العربية والمحلية.

3) أداة الدراسة الثالثة: مقياس سمات الشخصية نمط (أ، ب):

1 الإجراءات التي أتبع في إعداد المقياس : لقد تم الاعتماد على مقياس إستراتيجيات التكيف مع المواقف الحياة الضاغطة وعلاقتها بالصحة العامة على ضوء متغيري: نمط الشخصية والدعم الإجتماعي للباحث بن طاهر بشير(2005). أنظر الملحق رقم(4). تبنت الباحثة مقياس الباحث(بن طاهر بشير،2005) وذلك لتميزه بمجموعة من المميزات التالية: تطبيقه في البيئة الجزائرية، وتميزه بخصائص سيكومترية عالية (الصدق والثبات).

أعتمد الباحث(بن طاهر بشير) في بناء أدواته على عدد من المقاييس الموجودة في الدراسات السابقة وأهمها مقاييس: (هدى جعفر طاهر 1998)،(ديريك جهنسن (Derek Johnson,1986)، و(جيفري وبليوني (Jeffrey & Baglion،1990)، ودراسات (أحمد محمد عبدالخالق وآخرون 1992)، (عبدالرحمان الناصر 1996)، و(محمد رفقي عيسى،1996).

2 أبعاد مقياس سمات الشخصية نمط (أ) و(ب):

- وصف مقياس نمط الشخصية (أ، ب): يتصف نمط (أ) بالانفعالية والتسرع ونفاذ الصبر، وله دافعية كبيرة للإنجاز، طموح جدا، متمركز حول ذاته، وكثير الاستغراق في العمل. أما نمط (ب) يوصف بأنه الصورة المعاكسة للنمط (أ) فهو إنسان صبور ومزّن، وأقل إنفعالية وتنافسية، وأكثر شعورا بالطمأنينة النفسية وأقرب إلى الواقعية. (بلعالية، 2010:64). تكون مقياس الطراز السلوكي (أ، ب) من بعدين والجدول التالي يوضح ذلك :

- أرقام الفقرات التي تحدد مقياس سمات الشخصية نمط (أ، ب) على بعديه(النسخة الأصلية 12 عبارة تقيسه):

1. بعد التوحد والتسلط والعجلة الانفعالية: (3، 4، 5، 6، 7، 10، 12).

2. بعد التوتر والشعور بالعبء والاستغراق في العمل: (1، 2، 8، 9، 11).

3 الخصائص السيكومترية لمقياس الطراز السلوكي (أ، ب) في صورته الأصلية:

(1) صدق وثبات المقياس:

1.1 قياس صدق المحكمين: تم إستبعاد ثمان (08) فقرات حصلت نسبة إتفاق المحكمين (75%)، كما

تم إدخال بعض التعديلات في صياغة بعض الفقرات على ضوء ملاحظات المحكمين.

2.1 صدق الاتساق الداخلي: لقد تم حساب الإتساق الداخلي من خلال حساب قيم معاملات الارتباط بين

كلّ فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس، وبين كلّ فقرة والبعد الذي تتدرج تحته، وبين كلّ بعد

والدرجة الكلية للمقياس.

(2) ثبات مقياس الطراز السلوكي (أ، ب) لنمط الشخصية:

قيس ثبات الطراز السلوكي لنمط الشخصية (أ، ب) بالطرق الثلاثة التالية: كرومباخ، جوتمان، والتجزئة

النصفية. قدرت قيمة معامل ألفا لكرومباخ (0.94) أما قيمة معامل جوتمان قدرت (0.95)، والتجزئة

النصفية للدرجة الكلية للمقياس قدرت بـ (0.89) .

- مفتاح التصحيح وإعطاء الاوزان لمقياس سمات الشخصية نمط (أ، ب):

إنّ الخيارات المتاحة للإجابة عن كلّ فقرة تكون على سلم متدرج (سلم ليكارت الخماسي) من (5 إلى

1) يتضح من خلال تعليمات المقياس، فالفرد الذي يضع إشارة (X) جهة اليمين (أ) في خانة : توافقتك

أكثر، يأخذ الدرجة خمس (05)، وإذا وضع إشارة (X) في خانة توافقتك، فإنّه يحصل على الدرجة أربع

(04)، بينما يأخذ الدرجة ثلاث (03) إذا وضع إشارة (X) في خانة توافقتي بنفس الدرجة، ويأخذ

درجتان (02) إذا وضع إشارة (X) جهة اليسار (ب) في الخانة توافقتي، ودرجة واحدة في حالة وضعه

لإشارة (X) في خانة توافقي أكثر جهة اليسار(ب). بما أن المقياس ككلّ يتكون من(12)عبارة، فإنّ درجته القصوى هي(60)، ودرجته الدنيا هي (12) بمتوسط نظري قيمته (36).

أما الدرجة القصوى بالنسبة للعامل الأول والمتضمن سبع (07) فقرات تساوي (35) درجة. بدرجة دنيا قيمتها سبع (07) ومتوسط نظير(21).وتقدر الدرجة القصوى للعامل الثاني والمتضمن خمس(5) فقرات ب25 درجة. درجة الدنيا تساوي خمس(5) بمتوسط نظري قيمته (15). وقد تم إعطاء كلّ فقرة من الفقرات درجات ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: (توافقي أكثر =5، توافقي =4، توافقي بنفس الدرجة =3، توافقي =2، توافقي أكثر =1).

توصلت الباحثة إلى صياغات مبدئية لأبعاد وعبارات الاستبيان، أمكن التوصل إلى الإستبيان في شكله النهائي، وتمت بلورة الأسئلة الممكنة، وتم توزيعها على ثلاث(3) مقاييس وهي كالتالي:

- الجزء الأول من الاستبيان: أرفقت الأدوات بتعليمات، حيث توضح طريقة الإجابة للعامل على بنود المقاييس، وتهدف هذه التعليمات عموماً إلى ضمان التطبيق الجيد لهذه الأدوات. أما الجزء الثاني من الإستبيان تضمن:

1- المقياس الأول: تمثل في أسلوب التسيير تكون من (21) فقرة.

2- المقياس الثاني: تمثل في الانتماء التنظيمي وتشكل على(17) فقرة.

3- المقياس الثالث: تمثل في سمات الشخصية نمط (أ، ب) احتوى على(12) فقرة.

- مفتاح التصحيح وإعطاء الاوزان لأدوات الدراسة:

دُرّجت الإجابة عن كلّ فقرة حسب رأي المستجيب وفق سلم ليكارت خماسي الدرجة لأدوات البحث أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي. وإجابة المستجيب كالاتي: دائماً=أعطيت 5، أحياناً= أعطيت 4، محايد= أعطيت 3، نادراً= أعطيت 2، أبداً= أعطيت 1. أما مقياس نمط الشخصية (أ، ب) تم إعطاء

كل فقرة من فقراته في سلم ليكارت خماسي الدرجة وإجابة المستجيب كآلآتي: (توافقي أكثر=5،
توافقي=4، توافقي بنفس الدرجة=3، توافقي=2، توافقي أكثر=1).

- ترجمة أدوات الدراسة من اللّغة العربية إلى اللّغة الفرنسية:

تم في هذه الخطوة ترجمة أدوات الدراسة من اللّغة العربية إلى اللّغة الفرنسية لتناسب مع عمال مؤسسة سوناطراك، حيث عرضت على ثلاثة متخصصين في اللّغة الفرنسية (أستاذة في التعليم الثانوي وأستاذ جامعي محاضر (ب) بجامعة وهران (2) محمد بن أحمد وأستاذ مساعد بالمركز الأبحاث الانثروبولوجية بوهران) لمقارنة عبارات المقياس في صورتها الأصلية بالعبارات بعد ترجمتها للّغة الفرنسية. كما تم إعطاء المذكرة لأستاذين التعليم الإبتدائي تدريس مادة اللّغة العربية وأستاذ محاضر (ب) بجامعة وهران (2) محمد بن أحمد، تخصص علم النفس الأسري.

4 الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة :

أولاً: صدق أدوات الدراسة:

للتأكد من صدق أدوات القياس. إعتمدت الباحثة على نوعين من أنواع قياس صدق الأدوات وهما :
الصدق الظاهري والصدق الإتساق الداخلي.

أ. الصدق الظاهري (المحكمين):

تم عرض الاستبيان على محكمين من درجات علمية مختلفة تتراوح من أستاذ التعليم العالي، إلى أستاذ محاضر (ب)، لقياس الصدق الظاهري أو ما يعرف بصدق المحكمين، اتخذت الباحثة هذه الطريقة وسيلة لقياس صدق المقياس، حيث قامت بعرضه على سبعة (7) محكمين، خمسة (5) منهم ينتمون إلى جامعة وهران (2) محمد بن أحمد، ومحكم ينتمي إلى جامعة بلقايد أبي بكر بتلمسان، وأستاذ ينتمي إلى جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم. للإطلاع على قائمة المحكمين أنظر الملحق رقم (1).

وقد طلب منهم إعطاء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حوله، وذلك لتحديد مدى مناسبة الفقرات من حيث (المضمون، والصياغة، والوضوح) والأبعاد. وتحديد نسبة الملائمة (50-75-90-100) لكل فقرة ولقد أسفرت النتائج إلى مايلي:

- جدول رقم (2): يبين نتائج تقديرات آراء الأساتذة المحكمين:

رقم الفقرة	تقيس %	اقتراح تعديل	رقم الفقرة	تقيس %	اقتراح تعديل
1	75		20	75	
2	75		21	90	
3	90		22	75	
4	100		23	75	
5	100		24	90	
6	100		25	90	
7	75		26	90	
8	50	إعادة الصياغة	27	90	
9	50		28	90	
10	75		29	90	
11	90		30	90	
12	50	إعادة الصياغة	31	90	
13	50		32	90	
14	75		33	90	
15	75		34	90	
16	50	إعادة الصياغة	35	90	
17	50		36	90	
18	50		37	100	
19	100		38	90	

أظهر الجدول رقم (02) أعلاه أن هناك بعض الفقرات يرى المحكمين بإعادة تعديلها بنسبة تقل عن

(75 %) مست العملية الفقرات التالية: (8، 9، 12، 13، 16، 17، 18).

فيما يخص تحكيم مقياس الطراز السلوكي (أ، ب) لم يتم عرضه على المحكمين. لأنه تم تحكيمه في

البيئة الجزائرية من قبل الباحث بن طاهر بشير (2005).

- جدول رقم (3): يبين التعديلات الملحقة بفقرات أدوات البحث:

الفقرة	الصياغة الأولى	الصياغة الثانية المعدلة
مقياس أسلوب التسيير		
8	يؤكد المدير على ضرورة الابداع في العمل مع المراعاة الجادة لمعنويات العاملين.	يدعم المسؤول باقتراحات ومبادرات العاملين ويأخذ بها في العمل.
9	يشجع المدير المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.	يشجع المسؤول الأفكار الايجابية للعمال ومستعد لمراجعة الرؤى.
12	يفوض المسؤول المهام لمجموعات العمل وفق الاهداف المحددة.	يفوض المسؤول بعض سلطاته الادارية لجميع المرؤوسين معه.
13	يفوض المسؤول بعض المهام ويترك للمرؤوسين حرية التصرف في التنفيذ.	يطلب المسؤول من العاملين أن يؤديوا مهامهم بتقويضهم المسؤولية.
16	يهتم المسؤول بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.	يهتم المسؤول بتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة
17	يعمل المسؤول على إثارة روح الحماس في العمل لدى العاملين	يهدف المسؤول على إثارة روح الحماس في العمل لدى العاملين
18	يشترك المسؤول العاملين أفكارهم ويستمتع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشاكل العمل	يشترك المسؤول العاملين في بلورة أفكارهم لحل المشاكل بطرق جديدة.

بناء على ذلك قامت الباحثة بإجراء تعديلات في صياغة بعض الفقرات أعيدت العبارات صعبة الفهم

وصيغت بشكل سهل وبالتالي أصبحت أدوات الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له

بعد التعديل، أصبح المقياس ككل يحتوي على (50) فقرة.

ب. الصدق الاتساق الداخلي:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة حجمها (28) عاملا، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة وبعدها، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، وسنتناول كل مقياس على حدا كما يلي:

- جدول رقم (4): يبين معامل الارتباط بين الفقرة وبعدها في مقياس أسلوب التسيير

معامل الارتباط	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
0.34	يعمل المسؤول على إشراك العمال في إنجاز مهام المؤسسة	1.
0.78**	يشرك المسؤول العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بأهداف المؤسسة	2.
0.56**	يعمل المسؤول على مواجهة الصراع وحله بطرق تشاركية مع ممثلين العمال.	3.
0.76**	يعمل المسؤول على تشجيع روح التعاون بين العمال وإطارات المؤسسة	4.
0.59**	يرحب المسؤول بأفكار العاملين ويحاول تبنيها في العمل .	5.
0.72**	يوجه المسؤول العاملين بمرونة ويختار الموقف الوسط بينه وبينهم .	6.
0.24	يوجه المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق	7.
0.62**	يدعم المسؤول باقتراحات ومبادرات العاملين ويأخذ بها في العمل.	8.
0.57**	يشجع المسؤول الأفكار الايجابية للعمال ومستعد لمراجعة الرؤى.	9.
0.30	يفوض المسؤول المهام لمجموعات العمل وفق الأهداف المحددة.	10.
0.36	يطلب المسؤول من العاملين أن يؤديوا مهامهم بتفويضهم المسؤولية.	11.
0.31	عند انجاز العمل يعطي المسؤول الأولوية لتحقيق أهداف المؤسسة.	12.
0.48**	يساهم المسؤول بقوة بتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة.	13.
0.41*	يهتم المسؤول بتحفيز العاملين لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة	14.
0.50**	يهدف المسؤول على إثارة روح الحماس في العمل لدى العاملين	15.
0.37	يشارك المسؤول العاملين في بلورة أفكارهم لحل المشاكل بطرق جديدة.	16.
0.70**	يشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهها المؤسسة.	17.
0.57**	يقترح المسؤول طرقا جديدة لإنجاز المهام المحددة في مخطط المؤسسة.	18.
0.74**	يصغي المسؤول باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم.	19.
0.56**	يعطي المسؤول انتباها شخصيا للعمال الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم .	20.
0.52**	يعبر المسؤول للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملا جيدا	21.

(**) توجد عند مستوى الدلالة 0.01

(*) توجد عند مستوى الدلالة 0.05

يشير الجدول رقم(4) بأن الفقرات التالية: (2-3-4-5-6-8-9-13-15-17-18-19-20-21) كانت

دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) أما الفقرة رقم (14) كانت دالة عند مستوى (0.05) أما الفقرات

التالية:(1،7،10،11،12،16) لم تكن دالة إحصائياً وعليه تم حذفها وأصبح مقياس أسلوب التسيير يحتوي على

مجموع (15) فقرة تقيسه. بعد حساب صدق مقياس أسلوب التسيير باستعمال طريقتي صدق المحكمين وصدق

الاتساق الداخلي تبين أنّ المقياس صادق ويقاس فعلا ما وضع لقياسه.

- جدول رقم (5): يبين معامل الارتباط بين الفقرة وبعدها في مقياس الإنتماء التنظيمي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	معامل الارتباط
(1)	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	0.45*
(2)	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.	0.37
(3)	أشعر وبجدية بان مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكل الشخصية.	0.42*
(4)	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.	0.37
(5)	أشعر بانني جزء من عائلة هذه المؤسسة.	0.55**
(6)	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أعمل بها	0.55**
(7)	أشعر بانتماء مستمر لهذه المؤسسة.	0.56*
(8)	أشعر بالخوف من ترك عملي لصعوبة الحصول على عمل آخر .	0.16
(9)	سنتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.	0.69**
(10)	أشعر أن لدي خيارات محدودة، فانا لا أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة.	0.43*
(11)	بقائي في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا.	0.23
(12)	أحد الأسباب الرئيسة لاستمراري في العمل في هذه المؤسسة، هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوافر في مؤسسات أخرى.	0.71**
(13)	تستحق هذه المؤسسة ولائي واخلصي لها.	0.30
(14)	أشعر من واجبي اخلاقيا بالبقاء في العمل بهذه المؤسسة.	0.68**
(15)	أدين بالكثير لهذه المؤسسة.	0.34
(16)	إلتزامي كبير جدا اتجاه زملائي في المؤسسة.	0.40*
(17)	سأشعر بالذنب اذا غادرت المؤسسة.	0.47**

(**) توجد عند مستوى الدلالة 0.01

(*) توجد عند مستوى الدلالة 0.05

يشير الجدول رقم (5) بأن الفقرات التالية: (17،14،12،9،6،5) كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

(0.01) أما الفقرة التالية: (16،10،3،1) كانت دالة عند مستوى (0.05) أما الفقرات التالية:

(15،13،11،8،4،2) لم تكن دالة إحصائياً وعليه تم حذفها وأصبح بعد الانتماء التنظيمي يحتوي على مجموع

إحدى عشرة (11) فقرة تقيسه. بعد حساب صدق مقياس أسلوب التسيير باستعمال طريقتي صدق المحكمين

وصدق الاتساق الداخلي تبين أنّ المقياس صادق ويقيس فعلاً ما وضع لقياسه.

- جدول رقم (6): يبين معامل الارتباط بين الفقرة وبعدها في مقياس سمات نمط الشخصية (أ) و (ب)

معامل الارتباط	محتوى الفقرة	رقم الفقرة
0.54**	- أجد أنني أكلف نفسي فوق طاقتها - أقوم بأعمالي ونشاطاتي دون تكلف	1.
0.81**	- أميل إلى السرعة في أداء الأشياء لشعوري بأن الوقت ضيق حتى وإن كان لدي متسع من الوقت - أميل إلى العمل بشكل عادي حتى وإن كان لدي متسع من الوقت	2.
0.46*	- أستعجل الآخرين كي ينتهوا مما يريدون قوله - أمنح الآخرين الوقت الكافي لانتهاه مما يريدون قوله	3.
0.36	- بتواجدي مع الآخرين أسعى دائماً لأخذ الكلمة واحتكارها - بتواجدي مع الآخرين فإن أخذي للكلمة لا يكون مستمراً، ولا يكون على حساب الآخرين	4.
0.52*	- لا أتقبل النقد من الآخرين وأجد أن أفكاري وتصرفاتي هي الصحيحة - أتقبل النقد والنصيحة وأقرأها متى اقتضت الضرورة	5.
0.60*	- أشعر دائماً بالرغبة في التفوق على الآخرين - أميل إلى أن أكون متنافساً حول أي شيء أقوم به	6.
0.37	- إنني متسرع في الكلام أو السياقة أو الأداء - أجد أنني أتسم بالهدوء في الكلام أو السياقة أو الأداء	7.
0.30	- أهتم بمتطلبات عملي ولو على حساب راحتي وصحتي - لا أستغرق في عملي على حساب راحتي وصحتي	8.
0.33	- عادة ما أجد نفسي مشدوداً وعضلاتي منقبضة - عادة ما أكون هادئاً وعضلاتي مستريحة	9.
0.43*	- تجدني دائماً في عجلة من أمري حتى عندما لا تكون هناك ضرورة تستدعي ذلك - أميل إلى الهدوء والتريث وعدم الاستعجال	10.
0.49**	- أشعر بالقلق قبل المواعيد المهمة بوقت طويل - أنني أتعامل مع المواعيد بمرونة حسب مقتضيات الظروف دون استعجال أو تسرع.	11.
0.56**	- أحاول دائماً توجيه الحديث مع الآخرين نحو موضوعات تخصني. - في حديثي مع الآخرين أراعي موضوع النقاش ولا أرى ضرورة ملحّة للكلام عن أمر يخصني.	12.

(**) توجد عند مستوى الدلالة 0.01

(*) توجد عند مستوى الدلالة 0.05

يشير الجدول رقم(6) بأن الفقرات التالية (1،2،5،6،11،12) كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

(0.01) أما الفقرة التالية: رقم (3،10) كانت دالة عند مستوى (0.05) أما الفقرات التالية:

(4،7،8،9) لم تكن دالة إحصائياً وعليه تم حذفها وأصبح أسلوب نمط الشخصية يحتوي على مجموع

ثمان (8) فقرات تقيسه. وعليه يمكن التأكد من نسبة معقولة. بعد حساب صدق مقياس سمات الشخصية

نمط(أ، ب) باستعمال طريقتي صدق المحكمين وصدق الاتساق الداخلي تبين أن المقياس صادق ويقاس

فعلا ما وضع لقياسه. وبالتالي أصبح المقياس ككلّ يحتوي على (34) فقرة تقيسه.

ثانيا: ثبات أدوات الدراسة:

- الثبات بطريقة الإتساق الداخلي:

استخدمت الباحثة معادلة ألفا لكرونباخ لإيجاد معامل الاتساق الداخلي (إرتباط الفقرة بالبعد)، للتعرف

إلى مدى اتساق الدرجات على الفقرات المرتبطة بكلّ بعد من أبعاد أدوات الدراسة، ويوضح الجدول رقم

(7) معامل الاتساق الداخلي الناتج عن تطبيق معادلة ألفا لكرونباخ على الفقرات الخاصة بكلّ بعد.

جدول رقم (7): يبين قيم معامل الثبات (ألفا لكرونباخ) لمتغيرات الدراسة.

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	قيمة ألفا لكرونباخ
أسلوب التسيير	15 فقرة	0.89
الانتماء التنظيمي	11 فقرة	0.81
سمات الشخصية نمط (أ) و(ب)	8 فقرات	0.71
المجموع	34 فقرة	

تبيين من خلال الجدول أعلاه رقم (7) أنّ قيم كلّ مقياس يتمتع بقدر كبير من الاستقرار في نتائجه، وهذا باستخدام طريقة ألفا (α) لكرونباخ للتأكد من الثبات.

- مفتاح التصحيح وإعطاء الأوزان لأدوات الدراسة:

اعتمدتُ على مقياس ليكرت (Likert) خماسي الدرجات لأنّه يعتبر من أكثر المقاييس لقياس الآراء وكذلك لسهولة فهمه وتوازن درجاته.

- انحصرت القيمة من 5 إلى 1 درجات لمقياس أسلوب التسيير ومقياس الانتماء التنظيمي وهي:

(دائماً، أحياناً، محايد، نادراً، أبداً)، حيث خصصت القيمة (5) لفئة دائماً، القيمة (4) لفئة أحياناً، والقيمة (3) أعطيت لفئة محايد، القيمة (2) لفئة نادراً، القيمة (1) أعطيت لفئة أبداً.

- أما مقياس سمات الشخصية نمط (أ، ب) انحصرت قيمته من 5 إلى 1 درجات وهي:

توافقني أكثر = القيمة 5، توافقني = القيمة 4، توافقني بنفس الدرجة = القيمة 3، توافقني = القيمة 2، توافقني أكثر = القيمة 1.

خلاصة الفصل:

وبمرور بناء هذا الاستبيان بهذه الخطوات، أصبح جاهز للتطبيق في الدراسة الأساسية.

ثانيا: الدراسة الأساسية:

تمهيد:

بعد الانتهاء من الدراسة الاستطلاعية وتم التأكد من صدق وثبات المقاييس بنسبة مقبولة إحصائياً، ستشرع الباحثة في إجراءات الدراسة الأساسية التي تعد خطوة هامة في البحث العلمي، حيث تم تحديد فيها الإطار الزمني والمكاني للدراسة الأساسية، عينة البحث، الأدوات المستخدمة في البحث، والأساليب الإحصائية في معالجة البيانات.

1. أهداف الدراسة الأساسية :

إنّ الهدف الأساسي من الدراسة الأساسية هو التأكد من صحة فرضيات البحث.

2. المنهج المتبع في الدراسة الأساسية:

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، لمعرفة العلاقة بين أسلوب التسيير بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب).

3. مكان وزمان الدراسة الأساسية:

أجرت الباحثة دراستها الأساسية في الفترة الممتدة ما بين الإثنين، 03 أوت 2015 إلى الأربعاء، 30 سبتمبر 2015 دائماً بنفس المؤسسة (تمبيع الغاز الطبيعي رقم 1-Z-1/GNL-). وذلك بعد الكشف عن نتائج الدراسة الإستطلاعية والتأكد من الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات) لأدوات القياس.

4. عينة الدراسة الأساسية:

تم اختيار مجموعة أفراد لتمثيل المجتمع الأصلي للبحث والمتكون من عمال (إطارات، منفذين ومتحكمين) على مختلف مصالح وأقسام المؤسسة. اختيرت عينة الدراسة الأساسية بطريقة مقصودة قوامها 250 فردا (176 ذكرا، 74 أنثى) من أصل 992 عاملا من المجتمع الأصلي.

تم توزيع 300 إستبينا على أفراد العينة. وبعد فحصه قمتُ باستبعاد 50 إستبينا لعدم صلاحيتها للتحليل، إذن عدد النسخ التي تم إسترجاعها 250 إستبينا. وقد تم تطبيق الأدوات بطريقة فردية على العمال، وذلك بغية شرح بعض المفاهيم غير المفهومة تقاديا للملاء الخاطئ للإستبيانات.

5. أدوات الدراسة الأساسية وتطبيقها:

استخدمت الباحثة ثلاث (3) مقاييس لجمع المعلومات الخاصة بالبحث أسلوب التسيير، والانتماء التنظيمي، وسمات الشخصية نمط (أ، ب) ، حيث قامت الباحثة بترجمة أدوات الدراسة من اللّغة العربية إلى اللّغة الفرنسية لتناسب مع عمال مؤسسة سوناطراك، حيث عُرضت على (2) متخصصين في اللّغة الفرنسية (أستاذة في التعليم الثانوي وأستاذ مساعد بجامعة وهران (2)). أنظر إلى الملحق رقم (7). تكون الإستبيان من جزأين:

- الجزء الأول من الاستبيان: أرفقت الأدوات بتعليمات، حيث توضح طريقة الإجابة للعامل على بنود المقاييس، وتهدف هذه التعليمات عموما إلى ضمان التطبيق الجيد لهذه الأدوات.
 - أما الجزء الثاني من الاستبيان تضمن:
 - المقياس الأول: أسلوب التسيير احتوى على (15) فقرة موزعة على النحو التالي:
- 1) بعد الأسلوب التشاركي: تضمن ثلاث (3) فقرات.

2) بعد الأسلوب الموقفي: احتوى على أربع (4) فقرات.

3) بعد الأسلوب التحويلي: تكون من ثمان (8) فقرات.

- أما المقياس الثاني: الانتماء التنظيمي تكون من إحدى عشرة (11) فقرة.

1- بعد الانتماء العاطفي له خمس (5) فقرات.

2- بعد الانتماء المستمر له ثلاث (3) فقرات.

3- بعد الانتماء المعياري له ثلاث (3) فقرات.

- المقياس الثالث: تضمن سمات الشخصية نمط (أ، ب) احتوى على ثمان (8) عبارات تقيسه.

- بعد التوحد والتسلط والعجلة الانفعالية خمس (5) فقرات.

- بعد التوتر والشعور بالعبء والاستغراق في العمل ثلاث (3) فقرات.

- مفتاح التصحيح وإعطاء الأوزان لأدوات الدراسة:

وقد تم إعطاء كل فقرة من الفقرات درجات ليتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي:

دائماً=5، أحياناً=4، محايد=3، نادراً=2، أبداً=1. أما مفتاح تصحيح مقياس سمات الشخصية نمط (أ)

و(ب) فقد تم إعطاء كل فقرة درجات على النحو التالي:

توافقني أكثر=5، توافقني=4، توافقني بنفس الدرجة=3، توافقني=2، توافقني أكثر=1. أنظر الملحق رقم

(6) يبين أدوات الدراسة في صورتها النهائية.

6. الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب

الإحصائية المناسبة لكل معطى، باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة (20 ; spss)، ثم

الحصول على النتائج في جداول، والتي تم تصنيفها على حسب كل تساؤل (أنظر عرض النتائج). من

بين الأساليب الإحصائية المستعملة مايلي:

1- للإجابة عن التساؤل الأول، حسب المتوسط الحسابي للكشف عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة الدراسة، ولمعرفة استجاباتهم.

2- للإجابة عن التساؤل الثاني، استخدم النسب المئوية والتكرارات، لمعرفة توزيع أفراد العينة على نمط الشخصية (أ) و(ب).

3- للإجابة عن التساؤل الثالث والرابع، استخدم أسلوب تحليل الانحدار المتعدد

(Multiple Régression) لمعرفة مدى مساهمة أسلوب التسيير بأبعاده والمتغير الوسيط بالنتبؤ في

الانتماء التنظيمي بالمؤسسة. ومقدار ما يفسره المتغير المستقل من التغير الحادث في المتغير التابع.

الفصل السابع

عرض النتائج

ومناقشتها

تمهيد :

في هذا الفصل سيتم عرض النتائج التي توصلت إليها الباحثة في هذه الدراسة بعدما تم تفرغ النتائج وتنظيمها باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية النسخة (20; spss).

أولاً: عرض نتائج الفرضيات:

1 عرض التساؤل الاول: الكشف عن مستوى الإنتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم (1):

هو إجراء وصفي، يتم فيه الكشف عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم(1)، تم استخدام الأسلوب الإحصائي المتوسط الحسابي، موضح في الجدول الآتي:

- جدول رقم(8): يبين المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانتماء التنظيمي ككل.

المقياس	العينة	المتوسط الحسابي	مستوى الانتماء التنظيمي
الانتماء التنظيمي ككل	250	39.89	مرتفع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول رقم (8) تبين أن مستوى الانتماء التنظيمي بشكل عام لدى عمال مؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم(1) مرتفع نوعاً ما، بمتوسط حسابي قيمته (39.89).

2 نتائج التساؤل الثاني: كيف تتوزع عينة الدراسة على نمط الشخصية (أ، ب)؟

أجيب عن هذا السؤال، بحساب التكرارات والنسب المئوية وفق نمط الشخصية (أ، ب) باعتماد على المعيار الآتي:

✓ أكبر من 24: عدد الأفراد هو 64 — (أ).

✓ أقل من 24: عدد الأفراد هو 186 — (ب). ويبين الجدول رقم (9) نتائجه كالتالي:

جدول رقم(9): يبين التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توزيع أفراد العينة على نمط الشخصية (أ، ب).

نمط الشخصية	التكرارات	النسب المئوية%
أفراد العينة من نمط (أ)	64	25.6
أفراد العينة من نمط (ب)	186	74.4
المجموع	250	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم(9) أعلاه أن أغلب أفراد العينة كانت استجاباتهم أقل من 24 يمثلون 186 من نمط الشخصية (ب) بنسبة (74.4%).

- الإجراء الثاني:

هو إجراء إستدلالي، يستهدف اختبار فرضيات البحث. تم فيه التعرف على مساهمة أسلوب التسيير

في الإنتماء التنظيمي لدى العينة من نمط الشخصية (أ) و(ب)، تم استخدام أسلوب الإنحدار المتعدد؛

موضحة فيما يلي:

3 عرض نتائج التساؤل الثالث: ما مدى مساهمة أسلوب التسيير في الإنتماء التنظيمي لدى العمال

الذين يتمتعون بنمط الشخصية (أ)؟

- لاختبار هذه الفرضية، حُسب تحليل التباين لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

- جدول رقم (10): يوضح مصدر التباين (ANOVA) لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
				(F)	Sig
بين المجموعات	2621.237	3	873.746	13.861	0.05
داخل المجموعات	3782.200	60	63.037		
المجموع	6403.438	63			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) قيم تحليل التباين (ANOVA)، حيث بلغت قيمة "ف" المحسوبة (13.861) عند مستوى الدلالة (0.05)، عند درجات حرية (3، 60)، أي أنه توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة (أسلوب التسيير التشاركي، الموقفي، التحويلي) والمتغير التابع (الانتماء التنظيمي). وللتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض لابد من فحص معامل الارتباط المتعدد Coefficient Of Multiple Corrélation (ر)، ومربع معامل الارتباط المتعدد او معامل التحديد المتعدد Coefficient Of Multiple Détermination (ر²).

- جدول رقم(11): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) للتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض للبيانات.

دراسة أثر المتغيرات المستقلة (أسلوب التشاركي، التحويلي، الموقفي) في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) على عينة (أ).

الانتماء التنظيمي				المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل "ر" المصحح	معامل "R ² "	معامل	الطريقة	المتغيرات المستقلة
Sig	(R ²) ajusté	(R ²)	"R" (R)		
					أسلوب التسيير التشاركي إدخال المتغيرات
0.01	0.38	0.409	0.64	Enter	أسلوب التسيير التحويلي
					أسلوب التسيير الموقفي

يتبين من خلال الجدول رقم (11) من تحليل تباين الانحدار أن معامل الارتباط المتعدد R بين ثلاثة متغيرات مستقلة (أسلوب التسيير التشاركي، التحويلي، الموقفي) بالمتغير التابع (الانتماء التنظيمي)، بلغ (0.64) . بينما بلغ معامل التحديد R² (0.40)، ومعامل التحديد المصحح (R²) ajusté (0.38) عند مستوى الدلالة (0.05). أي استطاعت أن تفسر ما مقداره (38 %) ومن هنا يمكن القول أنه توجد علاقة بين أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي لدى عينة (أ).

والانتقال من الفحص العام للنموذج الى الفحص التفصيلي تتم معاينة مساهمة كل متغير من المتغيرات المستقلة (أسلوب التسيير التشاركي، الموقفي، التحويلي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي عن طريق معامل الانحدار الجزئي غير المعياري Coefficient regression Unstandardized Partial ومعامل الانحدار المعياري Coefficient standardized regression "بيتا" والجدول التالي يوضح ذلك:

- جدول (12): يوضح معاملات الانحدار .

الانتماء التنظيمي		المتغير التابع	
مستوى الدلالة	قيمة "ف"	معامل الانحدار المعياري	معامل الانحدار
Sig	(F)	Béta	β
0.05	5.646		21.997
0.05	-3.552	-0.582	-1.541
0.05	5.798	1.012	2.038
0.62	-0.496	-0.080	-0.114

معادلة الانحدار: الثابت= 21.99 (-0.58 × أسلوب التشاركي) + (1.01 × أسلوب الموقفي)

تفسر هذه المعادلة أن التسيير التشاركي إذا ارتفع بدرجة معيارية واحدة يصاحبها انخفاض الانتماء التنظيمي بدرجة لا تتجاوز (-0.58)، أما فيما يخص التسيير الموقفي إذا ارتفع بدرجة معيارية واحدة يصاحبها ارتفاع الانتماء التنظيمي بدرجة لا تتجاوز (1.01).

يظهر من خلال الجدول رقم (12) معامل الارتباط الجزئي (B) ومعاملات الانحدار المعياري Béta (الدرجة المعيارية)، حيث نجد أن أسلوب التسيير التشاركي يساهم في تفسير الانتماء التنظيمي، حيث قدرت قيمة Béta (-0.582) بنتيجة سلبية وعند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة خطية عكسية أي كلما ارتفع أسلوب التسيير التشاركي بدرجة قل الانتماء التنظيمي بنفس الدرجة المعيارية، ومساهمة أسلوب التسيير الموقفي في تفسير الانتماء التنظيمي، حيث قدرت قيمته (1.012) عند مستوى الدلالة (0.05). وهذا في غياب أي مساهمة لمتغير أسلوب التسيير التحويلي في تفسير

الانتماء التنظيمي، حيث بلغت قيمة $B\acute{e}ta$ (-0.08) بنتيجة سلبية وعند مستوى الدلالة (0.62) لدى عينة نمط الشخصية (أ).

4 عرض نتائج التساؤل الرابع: ما مدى مساهمة أسلوب التسيير في الانتماء التنظيمي لدى العمال الذين يتمتعون بنمط الشخصية (ب)؟

- لاختبار هذه الفرضية، حُسب تحليل التباين لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- جدول رقم (13): يوضح مصدر التباين (ANOVA) لدراسة قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" (F)	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	1484.368	3	494.789	7.563	0.05
داخل المجموعات	11907.595	182	65.426		
المجموع	13391.962	185			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أنه توجد علاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، علاقة دالة بناء على تحليل التباين (ANOVA). دالة عند قيمة "F" (7.563) عند درجات حرية (3، 182) وقد كانت مستوى الدلالة البالغة (0.05).

وللتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض لابد من فحص معامل الارتباط المتعدد Coefficient Of Multiple Corrélation (ر)، ومعامل الارتباط المتعدد او معامل التحديد المتعدد Coefficient Of Multiple Détermination (ر²).

- جدول رقم(14): يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد باستخدام طريقة (Enter) للتأكد من مدى مطابقة نموذج الانحدار المفترض للبيانات.

دراسة أثر المتغيرات المستقلة (أسلوب التشاركي، التحويلي، الموقفي) في المتغير التابع (الانتماء التنظيمي) على عينة (ب)

الانتماء التنظيمي				المتغير التابع	
مستوى الدلالة	معامل "ر" المصحح	معامل "ر ² "	معامل "ر"	الطريقة	المتغيرات المستقلة
Sig	(R ²) ajusté	(R ²)	(R)		
				إدخال	أسلوب التسيير التشاركي
0.05	0.096	0.11	0.33	المتغيرات	أسلوب التسيير التحويلي
				ENTRE	أسلوب التسيير الموقفي

يتبين من خلال الجدول رقم (14) من تحليل تباين الانحدار أنّ معامل الارتباط المتعدد R بين ثلاثة متغيرات مستقلة (أسلوب التسيير التشاركي، التحويلي، الموقفي) بالمتغير التابع (الانتماء التنظيمي)، بلغ (0.33) . بينما بلغ معامل التحديد R² (0.11)، ومعامل التحديد المصحح (R²) ajusté (0.96) عند مستوى الدلالة (0.05). أي استطاعت أن تفسر ما مقداره (11 %) ومن هنا يمكن القول أنّه توجد علاقة بين أسلوب التسيير والانتماء التنظيمي لدى عينة (ب).

والانتقال من الفحص العام للنموذج الى الفحص التفصيلي تتم معاينة مساهمة كل متغير من المتغيرات المستقلة (أسلوب التسيير التشاركي، الموقفي، التحويلي) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي عن طريق معامل الانحدار الجزئي غير المعياري Coefficient régression Unstandardized Partial ومعامل الانحدار المعياري Coefficient standardised régression "بيتا" والجدول التالي يوضح ذلك:

- جدول (15): يوضح معاملات الانحدار .

المتغير التابع		الانتماء التنظيمي	
المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	قيمة "ف" مستوى الدلالة
	B	Béta	Sig
القيمة الثابتة	32.296		0.05
أسلوب التشاركي	-1.049	-0.385	0.05
أسلوب الموقفي	0.337	0.158	0.13
أسلوب التحويلي	0.507	0.380	0.05

معادلة الانحدار: الثابت=32.29 (-0.38 × أسلوب التشاركي) + (0.38 × أسلوب التحويلي).

تفسر هذه المعادلة أن التسيير التشاركي إذا ارتفع بدرجة معيارية واحدة يصاحبها انخفاض الانتماء التنظيمي بدرجة لا تتجاوز (-0.38)، أما فيما يخص الأسلوب التحويلي إذا ارتفع بدرجة معيارية واحدة يصاحبها ارتفاع الانتماء التنظيمي بدرجة لا تتجاوز (0.38).

يظهر من خلال الجدول رقم (15) معامل الارتباط الجزئي (B) ومعاملات الانحدار المعياري Béta

(الدرجة المعيارية)، حيث نجد أن أسلوب التسيير التشاركي يساهم في تفسير الانتماء التنظيمي، حيث قدرت قيمة Béta (-0.385) بنتيجة سلبية وعند مستوى الدلالة (0.05)، وهذا يعني أن هناك علاقة خطية عكسية أي كلما ارتفع أسلوب التسيير التشاركي بدرجة قل الانتماء التنظيمي بنفس الدرجة المعيارية، وهذا في غياب أي مساهمة لمتغير أسلوب التسيير الموقفي في تفسير الانتماء التنظيمي، حيث قدرت قيمته (0.158) عند مستوى الدلالة (0.13). ومساهمة أسلوب التسيير التحويلي في تفسير

الانتماء التنظيمي، حيث بلغت قيمة $B\acute{e}ta$ (0.380) بنتيجة سلبية وعند مستوى الدلالة (0.05) لدى عينة نمط الشخصية (ب).

5 عرض نتائج المقابلة:

ج1: تجعل الحوافز من العامل أكثر انتماء لمؤسسته وهي:

- كلمة الشكر: كافية تؤدي إلى شعور العامل بقيمته. إنّ تشجيع الدعم المعنوي للعامل يكون أكثر إخلاص وإنتاج للعمل. إنّ بعض العاملين يفضل الاهتمام به كشخص لقيمته لا من أجل الترقية أو زيادة الأجر.

ج2: أهم العناصر التي تؤدي إلى الانتماء التنظيمي هي: وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب من أجل أن ينتج وأن يقوم بعمله بجودة عالية ؛

- التفاهم والمعاملة من طرف المسؤول للعامل يزيد من الأداء، العدل بين العاملين حتى لا يكون هناك عنصرية في التعامل بينهم.

- الاحترام المتبادل بين الرئيس والعامل في مجال العمل.

ج3: سمات وجود الانتماء التنظيمي تكمن في: قيام العامل بمهامه المطلوبة في وقتها وفي المدّة الزمنية المحددة دون وجود المدير أو النقابة.

ج 4: المسؤول على نشر الولاء والانتماء في المؤسسة هو: المسؤول والعامل كلاهما يساهمان في تعزيز الانتماء في المؤسسة.

ج5: أسلوب التسيير الذي تمارسه المؤسسة: هو الأسلوب الذي يهتم بالعمل وانجاز المهام، والذي يقوم على الاهتمام بالعاملين من مختلف العوامل (التكوينات، الترقية، الأمور النفسية والصحية) والذي يعتمد على التحفيز بنوعيه المعنوي والمادي .

ج6: نعم أسلوب التسيير الذي تمارسه المؤسسة يعتبر عاملا في ترسيخ الانتماء التنظيمي لدى العامل

ج7: ضعف الانتماء التنظيمي: قد يكون في انخفاض رضا العامل عن عمله، وقد يكون الروتين في العمل، الخصم من الراتب أيام الغيابات والتأخيرات، والضغوطات في العمل. إصدار القوانين والتعليمات .

ثانياً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

بعد عرض نتائج الدراسة المتحصل عليها في الفصل السابق (عرض النتائج)، سيتم مناقشتها على ضوء الفرضيات المصاغة سابقاً في إطار الدراسات السابقة والمتمثلة في الآتي:

- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على مساهمة أسلوب التسيير بأبعاده في التنبؤ بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب) لدى عمال المؤسسة.

للإجابة على هذه الفرضية تم معالجتها من خلال المتوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية.

1. مناقشة نتائج التساؤل الأول: ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تميمع الغاز

الطبيعي رقم 1؟

من خلال النتائج المتحصل عليها، بينت أنّ مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم (1) قد جاءت بشكل عام مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (39.89). في حدود الملاحظات والمقابلات التي أجريت على العينة تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى الإنجازات التي يحققها العاملين في ظل المنافسة بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في أداء العمل لتوفير الجهد والوقت للعامل، مشاركة المعلومات بين جميع أطراف التنظيم من خلال الاتصالات الشبكة الداخلية (الانترنيت) حتى يتسنى من خلالها فهم إتخاذ القرار من قبل العاملين، وتكثيف التكوينات والتدريبات المستمرة لسد احتياجات العمال وذلك في ظل إقتصاد السوق ومواكبة التغيرات، وأيضاً التعزيزات المهنية وتوزيعها بشكل عادل بما يتناسب مع ما يقدمه العامل من جهد وفكر والذي يؤدي إلى زيادة الرضا المهني وزيادة الدافعية والحماس لديهم هذه العوامل ترفع من مستوى الانتماء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبود النويقة (2015) على وجود مستوى مرتفع من تقدير العاملين لمتغير الالتزام التنظيمي في وزارة الداخلية في ضوء الأبعاد المدروسة (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري،

الالتزام المستمر). ويمكن تفسير هذه النتيجة من حرص القيادة في وزارة الداخلية على تبني التوجهات الإدارية الحديثة مثل: تطبيقات الجودة الشاملة وتوظيف أسلوب فرق العمل وإعادة هندسة العمليات وتوظيف التكنولوجيا في أداء العمل، كل هذا إنعكس إيجابا على الأداء المؤسسي للوزارة بالشكل الذي حقق الالتزام تنظيميا لدى العاملين.

تعزو الباحثة هذه النتيجة في حدود العينة إلى توافر اعتبارات الانتماء التنظيمي من الإحترام والتقدير بين العاملين والرؤساء والمعاملة الحسنة بينهم. هذه المؤشرات تؤدي إلى إرتفاع مستوى الأداء ورفع الإنتاجية لديهم وتزيد من تقديرات العاملين. وشعورهم بالاستقرار الوظيفي من خلال الخبرة والأقدمية في المؤسسة. تزيد في استغراقه بالعمل وبالتالي يزيد مستواه التنظيمي في المؤسسة.

وتتفق النتيجة مع دراسة "الطجم" (1996) ودراسة "عورتاني" (2003) حول "العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية"، كان هدفها معرفة طبيعة العلاقة بين الولاء المهني والنمط القيادي لدى الإداريين في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على درجة الولاء المهني، وكذلك التعرف على الأنماط القيادية السائدة لدى هؤلاء الإداريين، فكانت النتائج كالآتي:

✓ إنَّ درجة الولاء المهني لدى الإداريين في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية كانت مرتفعة جداً.

✓ وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي الديمقراطي والولاء المهني.

في حين أنّ هناك من الدراسات الأجنبية التي أثبتت ميدانيا أنّ مستوى الانتماء التنظيمي يكون منخفضاً. حسب ماجاء به "أكو" و"بالسي" (Aku & Balci, 2009) في دراستهما بعنوان: "الولاء التنظيمي والقيادة التحويلية في المدارس الثانوية". استهدفت الكشف عن تصورات معلمي المدارس حول مستوى الولاء التنظيمي وحول سلوكيات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس وهدفت أيضاً إلى الكشف

عن الفروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات توصلت الدراسة إلى: مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية كان منخفضا، وعدم وجود أثر للقيادة التحويلية وبين مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين (كنعان، 2014:42).

إذ يرى بورتير (Porter,1974) أنّ الفرد الذي يظهر مستوى عالي من الانتماء التنظيمي اتجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة واستعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة.

2. مناقشة نتائج التساؤل الثاني: كيف يتوزع أفراد العينة على نمط الشخصية (أ، ب) ؟

توضح النتائج المتحصل عليها، أنّ أقل من 24 ؛ عدد الأفراد هو 186 يمثلون نمط الشخصية (ب) بنسبة (74.4%)، أما أكبر من 24 ؛ عدد الأفراد هو 64 يمثلون نمط الشخصية (أ) بنسبة (25.6%). أي أنّ أغلب أفراد عينة الدراسة ينتمون لنمط الشخصية (ب).

في حدود الملاحظات والمقابلات التي أجريت مع أفراد العينة يمكن أن تعزى هذه النتائج إلى طبيعة المناصب والمهام الموكلة لهم وقلة المشاكل ودرجة الضغوطات المهنية التي يمكن أن يواجهها العاملين إضافة إلى سيطرتهم على المواقف بسهولة. والتشجيع من قبل الرؤساء والتي تتمثل في الحوافز المادية أو المعنوية هذا قد يجعل العمال أكثر تحكما في زمام الأمور. مما ينعكس على حالتهم النفسية وتجعلهم يشعرون بالراحة والاطمئنان، وبالالتزان الانفعالي، ويقظة الضمير وإتخاذ القرارات بثقة وبهدوء وكبح المشاعر السلبية كالقلق والعدوانية والغضب. هذه السمات تجعلهم يحسنون التعامل مع الظروف بفاعلية. وبالتالي سيادة النمط (ب) في شخصياتهم وهذا بنسبة ((74.4%)).

وتتفق النتائج مع ما جاء به سمير شيخاني (2003) في دراسته النظرية إذ يقوم نمط(ب) من الأشخاص برسم أهداف واقعية، ولا يقومون إلا بما في وسعهم، وهم أفضل في الإنتداب أو التفويض ليست السرعة بمثل تلك الأهمية فلا يقلقون لعدم إتمام المهام في الموعد الأخير. فضلا عن أنّهم أكثر استرخاء، أقل سرعة، وأقل تنافسية كما أنّهم يأخذون الأمور ببساطة، ويعالجون المواقف والأحداث بروية وهدوء وثقة في النفس.

وحسب ما جاء به تيعزة أمحمد على أنّ أصحاب النمط (ب) يعد متحررا من العدوان والعداء، ويتسم بعدم وجود إلحاح الزمن، وعدم ظهور الحاجة الوسواسية إلى الكشف عن الإنجازات أو منافسة الأداء الذي قام به الفرد، ويتسم كذلك بقدرته على الإسترخاء دون شعور بالذنب، والعمل من غير أن يسهل

إجباطه، والمشاركة في الرياضة أو غيرها من الأنشطة الترويحية دون شعور بحاجة إلى إثبات تفوقه أو قدرته.

من جهة أخرى نجد أن هناك عمال من نمط الشخصية (أ)، حيث يوصف "فريدمان" أفرادها حسب جمعة سيد (2004) بأنهم طموحون، يعملون تحت ضغط الوقت (Time Stress)، ومعرضون للنوبات القلبية.

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى طبيعة المناصب والمهام المعقدة التي ينفذها العامل من نمط الشخصية (أ) وطبيعة الضغوطات والمشاكل التي تعترضه هي التي تفرض عليه التصرف بقلق وتوتر دائم مما تفقده أعصابه في زمام الأمور ويقل مستواه ودافعيته نحو العمل في مؤسسة سوناطراك. واكتسابه مجموعة من السمات الشخصية: كالعدوانية والقلق وضغط الوقت والعمل.

وتتوافق ماجاء به البعض أنّ النمط (أ) يقل في مستويات الإدارة لآته قد لا يستطيع العمل لفترة طويلة فيخرج مبكرا من السباق إلى المناصب العليا، أو لا يقوى على الإستمرار فيها طويلا، بسبب مشكلات مرضية (القلب) أو الإفتقار لمهارات العمل بفاعلية. لكن الأمر يحتاج لدراسات في هذا الصدد. (أحمد سيد، 2005:215).

حسب ما جاء به حريم حسين أنّ نمط(أ) هي الشخصية الدؤوبة والحيوية والملتزمة في طباعها، وتتميز بالرغبة في العمل المتواصل والسباق مع الزمن لإنجاز الكثير من الأعمال في أقصر وقت، ومن خصائصها الطموح، والمنافسة، والعدوانية وعدم الصبر. وتقيس النجاح بالكم، وهي مهووسة بالأرقام.

في حين أجرى جمعة سيد يوسف(2000) دراسة العلاقة بين نمط السلوك(أ) وبعض متغيرات الشخصية ذات الدلالة الإحصائية المحدودة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين نمط

السلوك (أ) وبعض متغيرات الشخصية ذات الدلالة التشخيصية وهي القلق والإكتئاب والتوهم المرضي والنشاط العام لدى عينتين من الذكور والإناث وكانت نتائج هذه الدراسة على النحو التالي: فيما يخص عينة الذكور كانت جميع الإرتباطات بين نمط السلوك (أ) متغيرات الشخصية إيجابية في عينة الإناث كانت جميع الإرتباطات بين نمط السلوك (أ) ومتغيرات الشخصية إيجابية.

3. مناقشة نتائج التساؤل الثالث: ما مدى مساهمة أسلوب التسيير في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى

العمال الذين يتمتعون بنمط الشخصية (أ)؟

من خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح أنّ ماتفسره المتغيرات المستقلة من تباين في المتغير التابع الانتماء التنظيمي لدى عينة نمط الشخصية (أ) من خلال R الذي بلغ (0.64)، وهذا ما يحدده معامل التحديد (القوة التفسيرية) للنموذج $R^2 = 0.38$ ، وهي دالة عند مستوى (0.05)، أي يفسر ما نسبته (38%). بالرجوع إلى قيم بيتا المعيارية نجد أنّ المتغيرات المستقلة تفسر المتغير التابع وفق النتائج التالية:

1- المتغير الأول (أسلوب التسيير التشاركي): يفسر ما مقداره (-0.582) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي وهو دال عند مستوى (0.05) (العلاقة عكسية).

2- المتغير الثاني (أسلوب التسيير الموقفي): يفسر ما مقداره (1.012) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي وهو دال عند مستوى (0.05) العلاقة طردية.

3- المتغير الثالث (أسلوب التسيير التحويلي): فيفسر ما مقداره (-0.080) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي وهو غير دال عند مستوى (0.621) أكبر من (0.05) العلاقة عكسية.

هناك مساهمة لأسلوب التسيير التشاركي في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العاملين من نمط الشخصية (أ) بصورة عكسية أي كلما إرتفع التسيير التشاركي قل الانتماء التنظيمي.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة أجرتها فجورفت (Fjoroft,1993) بعنوان: "العوامل التي تنتبأ بالولاء التنظيمي للجامعة لدى أعضاء هيئة التدريس"، هدفت إلى معرفة أثر كلّ من الرتبة الأكاديمية، والرضا عن الراتب، وظروف العمل، وسمعة المنظمة، والمشاركة في الاجتماعات، والتأثير المدرك لسياسات المؤسسة في الولاء التنظيمي، في كلا المستويين الإداري والمؤسسي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

إنّ أعضاء هيئة التدريس وفي جميع الرتب الأكاديمية لديهم ولاء للقسم الذي يعملون به أكثر منه للجامعة. وأنّ الذين يحملون رتبة أستاذ كانوا أكثر ولاء ممن هم أقل منهم رتبة، كما كشفت أنّ التأثير المدرك لأعضاء هيئة التدريس والمشاركة في الاجتماعات كان لهما تأثير قوي في التنبؤ بالولاء.

كما تتفق النتيجة مع دراسة كل من إبراهيم (1995) ودراسة التي أجراها "كنالي" (Kanaly, 2001) والتي استهدفت إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكهم لدورهم في عملية صنع القرار تبعاً لتطبيقات المشاركة في اتخاذ القرار وقد طبقت الدراسة على مدرستين تختلفان في الثقافة التنظيمية في ولاية "أوكلاهوما". وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إنّ إحدى الثقافتين في المدرستين المذكورتين تعتبر المعلمين الجدد مورداً في دعم أهداف المدرسة ومعايير الجماعة بالمدرسة المشاركة في اتخاذ القرار، الثقافة الأخرى اعتبرت المعلمين الجدد غرباء وتبعاً لذلك تم تحديد درجة مشاركتهم في اتخاذ القرار، كما توصل الباحث إلى استنتاج أنّ الثقافة التنظيمية لها أثر في تحديد درجة مشاركة المعلمين.

وتتفق النتائج الحالية مع ما أجراه نجيب (2003) في دراسته حول "أنماط المشاركة في صنع القرار الإداري وعلاقتها بكلّ من الرضا عن العمل، والالتزام التنظيمي، والغياب، وترك العمل لدى المرؤوسين. هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أنماط المشاركة في صنع القرار لدى مرؤوسيه. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين أنماط المشاركة المتمثلة في الاستبدادي والاستشاري والمشارك. وكلّ من المتغيرات السابق الذكر".

تتعارض النتيجة الحالية مع ما أجرته ريتشاردسون (Richardson , 2001) في دراستها المسحية الإرتباطية هدفت إلى التعرف على العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين ومستوى مشاركتهم في اتخاذ القرار. أشارت النتائج إلى عدم وجود علاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي ومستوى المشاركة الفعلية

في اتخاذ القرارات. إن هذه الدراسة تنطبق ما نتج عن الدراسة الحالية ولكن الإختلاف في مؤسسة الميدان.

حسب النموذج الجماعي جاء ليؤكد على الفريق والإعتماد على العمل سويا والشعور بالالتزام لتحقيق غرض واحد ويركز هذا النموذج على بناء الإدارة بالإعتماد على الشعور بالمشاركة مع العمال والمدير يكون أكثر من مجرد مدير الإدارة هو المدرب الذي يكون فريقا أفضل باستخدام بعض الوسائل مثل إلغاء أماكن انتظار السيارات المخصصة للمديرين لكي يكون لكل شخص نفس الفرصة، كذلك الإعتماد على الأساليب التي تقلل من الشعور بالابتعاد النفسي بين المديرين وغير المديرين وهذا النموذج يركز على خلق روح المشاركة فكل شخص يقدم إسهاماته ومشاعره للأخرين، ويعتمد هذا النموذج على أن الشعور بالمشاركة لو تطور فإن إنتاجية العمال ستكون ذات جودة عالية، ويرى أن العمال ستكون لديهم رغبة داخلية في الإنتاج بجودة عالية. (هنداوي، 2015:312)

ترى الباحثة أن مساهمة التسيير التشاركي لدى العاملين من نمط (أ) في الانتماء التنظيمي لدى عينة نمط(أ) في حدود الملاحظات والمقابلات التي أجريت مع العينة، يمكننا تفسير النتائج إلى أن نمط الشخصية (أ) لديه المعرفة الانفعالية والعصبية التي يتصرف بها في العمل أي سرعة في الانجاز والعدوانية في ردود الأفعال والاستجابات رغم مشاركة العاملين الرؤساء في شؤون العمل منها: الاجتماعات والملتقيات الداخلية والخارجية وفي إتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف التنظيمية والمنافسة في العمل. أي كلما زادت مشاركة عمال من نمط الشخصية (أ) في المستويات الإدارية قل مستوى الانتماء التنظيمي لديهم.

وهذا ما أثبتته دراسة جاء به البعض أن النمط (أ) يقل في مستويات الإدارية لأنه قد لا يستطيع العمل لفترة طويلة فيخرج مبكرا من السباق إلى المناصب العليا، أو لا يقوى على الإستمرار فيها طويلا،

بسبب مشكلات مرضية (القلب) أو الإفتقار لمهارات العمل بفاعلية. لكن الأمر يحتاج لدراسات في هذا الصدد. (أحمد سيد، 2005: 215).

اتضح من خلال الدراسة أيضا، مساهمة أسلوب التسيير الموقفي في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العاملين من نمط الشخصية (أ). تعزى هذه النتيجة في حدود العينة إذ يستطيع العامل الذي يتمتع بسمات بهذا النمط من إيجاد الحلول لصعوبات التي تعترضه بتكليف أساليبه القيادية على مدى إستعداده للعمل في المواقف المختلفة ويتصرف حسب الظروف التي يتواجد فيها هذا ما يجعله أكثر انتماء واستقرار في المؤسسة وبتفويض له مجموعة من المهام وبتوجيهه نحو الأحسن. هذا دليل على أن هذا النمط من الشخصية قابل للتغيير حسب الظروف التي يتناسب معها. وتتفق النتيجة مع ما توصلت إليه بن حفيظ (2013) في دراستها حول "علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة". توصلت النتائج أنه: توجد فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي و بلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة". وعدم وجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف الجنس إلى وجود فرص متساوية بين الجنسين الذكور والإناث سواء في التوظيف وكذا في التشريعات الخاصة بالعمل وهذا في كلّ المؤسسات الجزائرية لاسيما في سلك التعليم، وما يثبت ذلك هو أنّ غالبية المعلمين هم إناث، وكذلك إرتفاع المستوى التعليمي لكلا الجنسين مما ينعكس على سلوكياتهم واتجاهاتهم نحو المؤسسات التي يعملون بها. تبين أنّ أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأسلوبان الأكثر استخداما في المدارس الإبتدائية من وجهة نظر المعلمين ، يليها أسلوب الاشراف ثم الإبلاغ .

وكما يشير النموذج الموقفي لهيرسي وبلانشارد إلى أنّ القادة الناجحين هم الذين يكتفون أساليبهم

القيادية على مدى إستعداد إتباعهم للعمل في المواقف المختلفة (Don Hellriegel, 368: 2006).

تتماشى هذه النتائج مع دراسة كوننجهام وآخرين (Cunningham & al,2004) حول شبكة علاقات الإتصال في علاقتها بالشخصية ومتغيرات أخرى في فهم الصحة العامة. هدفت الدراسة إلى تعرف هيئة شبكة العلاقات الوظيفية التي تربط الشخصية، وبعض المتغيرات الأخرى لفهم الصحة العامة، كما هدفت إلى تحديد تأثير النمط (أ) على الإصابة بالاحترق النفسي. توصلت النتائج إلى: وجود علاقات إيجابية بين النمط (أ) (العدوان) وارتفاع مستوى ضغط الدم والكوليسترول، وكان لنمط الشخصية تأثير في إختلاف مستوى الإحترق النفسي، حيث كان الإداريون ذوي النمط(أ) والذّي تقلدوا المناصب العليا أكثر إحترافا عن ذوي النمط(ب). ترى الباحثة أن زيادة التفويض وفاعلية الاتصالات يزداد الإبداع والانتماء التنظيمي لدى العاملين من نمط (أ).

وفي حدود المقابلات التي أجريتها مع أفراد العينة أنهم يهتمون بالعمل المنجز وتحقيق الأهداف، والظروف التي يعملون فيها، والإهتمام بمشاعرهم والعلاقة الإنسانية بينهم هذه العوامل تزيد من تحفيزهم ورغبتهم في البقاء بالمؤسسة التي ينتمون إليها. وأن يعمل نمط(أ) على تغيير الموقف الذّي يتناسب مع نمطه.

اتضح من خلال نتائج الدراسة الحالية، أنّه ثبت ميدانيا أنّ أسلوب التسيير التحويلي لم يتنبأ بالانتماء التنظيمي لدى عمال نمط الشخصية(أ). تتوافق النتيجة الحالية مع دراسة عذاب سليمان (2013) حول " الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) " حققت الأنماط القيادية المعاصرة (التبادلية والتحويلية) علاقة ارتباطية فيما بينها على المستوى الكلي والثانوي، مما يدل على أنّ القائد الإداري لا يمكن أن يكون تبادليا أو تحويليا بشكل كامل وإنّما يمكنه أن يجمع بين مواصفات القائد التبادلي وموصفات القائد التحويلي. واعتماد الشركات الصناعية التي شملتها الدراسة على العلاقة المتعددة بين متغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) إذ كان لها مساهمة كبيرة في تدعيم وتعزيز الالتزام

التنظيمي ومتغيراته الالتزام الشعوري والالتزام المعياري والالتزام الاستمراري. ووجود علاقة تأثير لمتغيرات الأنماط القيادية المعاصرة (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على الإلتزام التنظيمي ويعزى ذلك إلى أن تأثير الكل أكبر من تأثير الجزء حسب نظرية التعاون. ولا تتباين نظرة القيادات الإدارية العليا في الشركات الصناعية المبحوثة لمتغيري الأنماط القيادية المعاصرة والإلتزام التنظيمي . إذ أظهرت النتائج أنهم يهتمون بالمتغيرين بنفس مستوى الاهتمام في الشركات الصناعية.

كما يرى البعض أن النمط (أ) يقل في المستويات الإدارية لأنه قد لا يستطيع العمل لفترة طويلة فيخرج مبكراً من السباق إلى المناصب العليا، أو لا يقوى على الإستمرار فيها طويلاً، بسبب مشكلات مرضية (القلب) أو الإفتقار لمهارات العمل بفاعلية. لكن الأمر يحتاج لدراسات في هذا الصدد. (أحمد سيد، 2005: 215).

في ذات السياق حسب ما ذكره ايزنبرغر وآخرون (1986) بأن المنظمات ترغب في الموظفين الملتزمين عاطفياً ويجب على المنظمات أن تبرهن إلتزامها للموظفين من خلال توفير بيئة عمل داعمة، وطبقاً لنظرية الدعم التنظيمي يمكن أن تبرهن المنظمات ذلك بطريقة واحدة وهي إدارة وقيادة داعمة، ولأن القيادة التحويلية تعد قيادة نافذة عاطفياً ولها تأثيراً عاطفي، ومتصلة مع المرؤوسين، فإنها تعد قيادة داعمة. وتتفق مع دراسة زايد (1999)، ودراسة ودي وسكار (Wady and Saqer, 2011)

نستنتج من خلال ما استعرضناه في مناقشة النتائج للدراسة الحالية في هذا التساؤل أن أسلوب التسيير الذي يتنبأ وبطريقة تفاعلية بالانتماء التنظيمي لدى عينة من نمط الشخصية (أ) هو: "الأسلوب الموقفي".

4. مناقشة نتائج التساؤل الرابع: ما مدى مساهمة أسلوب التسيير في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى

العمال الذين يتمتعون بنمط الشخصية (ب)؟

من خلال النتائج المتحصل عليها، يتضح أنّ مآقصره المتغيرات المستقلة من تباين في المتغير التابع الانتماء التنظيمي لدى عينة نمط الشخصية (أ) من خلال R الذي بلغ (0.64)، وهذا ما يحدده معامل التحديد (القوة التفسيرية) للنموذج $R^2 = 0.11$ ، وهي دالة عند مستوى (0.05)، أي ما نسبته (11%). بالرجوع إلى قيم بيتا المعيارية نجد أنّ المتغيرات المستقلة تفسر المتغير التابع وفق النتائج التالية:

4- المتغير الأول (أسلوب التسيير التشاركي): يفسر مآقصره (-0.385) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي وهو دال عند مستوى (0.05) العلاقة عكسية.

5- المتغير الثاني (أسلوب التسيير الموقفي): يفسر ما مقداره (1.158) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي وهو دال عند مستوى (0.13) العلاقة طردية.

6- المتغير الثالث (أسلوب التسيير التحويلي): يفسر ما مقداره (0.380) في التنبؤ بالانتماء التنظيمي وهو دال عند مستوى (0.05) العلاقة طردية.

هناك مساهمة أسلوب التسيير التشاركي في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العاملين من نمط (ب).

بصورة عكسية. أي كلما ارتفع التسيير التشاركي قلّ الانتماء التنظيمي. تعزى هذه النتائج في حدود العينة إلى إشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي حل المشاكل الصعوبات التي تواجه العمل وحضور اجتماعات دورية مكثفة في المؤسسة، مما يكسب العمال ثقة عالية في نفوسهم، وارتياحهم نفسياً ومهنياً. وبالتالي يعزز شعورهم بالانتماء التنظيمي. ومن خلال المقابلات والملاحظات التي أجريتها مع العمال يتم إشراكهم في إدارة المؤسسة من خلال المشاركة الفعالة في تحديد السياسات والبرامج واتخاذ القرارات، وتقويم النتائج المتعلقة بالأهداف، إضافة إلى مشاركتهم في تنفيذ المهام. حيث يقوم المسيرين بالحرص على إقامة العلاقات الإنسانية في المؤسسة، قوامها إحترام شخصية الفرد وآرائه وأفكاره وتوجيهه توجيهها بناء وتعزيز إنتمائه إلى مؤسسته، وثقته بنفسه واحترامه للعمل الجماعي، والولاء للقيم والمبادئ .

تتفق الدراسة الحالية مع ما أورده "لوفي وبويار" (Levy-le Boyer,2005) بعض الدراسات التي بحثت، بطرق مختلفة عن دور الشخصية كمعيار للنجاح المهني وكأداة عامة لقياس الأداء الكلي عن طريق التقييم من قبل الإدارة أو الزملاء منها دراسة بورمان وآخرون (Borman et al) عن الأداء العسكري في سلسلة من المشاركات والتي لم تكشف عن وجود أي علاقة بين سمة حسن المعشر (سمة الطبية) واستخدام الرموز، ربما لأن هذه السمة للشخصية لم تؤخذ بعين الاعتبار في التصنيف المهني، أما "أوغ" (Hough) فيعتبر سمة حسن المعشر (الطبية) سمة أساسية لمعيار جودة العمل الجماعي (عقباني،2016:75). إذ يقوم هذا النوع من الأشخاص برسم أهداف واقعية، ولا يقومون إلا بما في وسعهم، وهم أفضل في الإنتداب أو التفويض وهذا يزيد من إبتنائهم لمنظمتهم.

كما يشير المعيوف (2002) أن "أوشي" أكد في دراسته أن سعي المنظمات لكسب ولاء موظفيها أمر مبرر بل ضروري لما يترتب على الولاء من مكاسب كثيرة بالنسبة للمنظمة تتمثل في رضاهم الوظيفي، وزيادة قدرتهم على الإبداع والإنتاجية، وإحترامهم لأنظمة وقوانين العمل. إستطاعت اليابان أن تحول هزيمتها القاسية في الحرب العالمية الثانية إلى نجاح مذهل من خلال بناء منظمات تتميز بولاء موظفيها لها وتفانيهم في خدمتها، حيث يشعر الموظفون اليابانيون في كافة المستويات الإدارية والتنفيذية بأنهم جزء من أسرة كبيرة.

وتتفق مع ماجاءت به نشوة كرم عمار أبو بكر دردير (2007) في دراستها حول الإحترق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ، ب) وعلاقتها بأساليب مواجهة المشكلات، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نمط الشخصية (أ، ب) في الإحترق النفسي عند المعلمين وكذا معرفة الفروق بينهم في درجة الإحترق النفسي، حسب المتغيرات الشخصية، حيث توصلت إلى النتائج التالية : وجود فروق بين ذوي النمط (أ) وذوي النمط (ب) في الدرجة الكلية للإحترق في اتجاه ذوي نمط (أ). ووجود فروق في الدرجة

الكلية للإحترق النفسي لدى ذوي النمط(أ) وعدم وجودها عند ذوي النمط(ب)، والمتغيرات الشخصية لا تؤثر على الإحترق النفسي لدى ذوي النمط(أ) وكذا ذوي النمط(ب).

بينما تتعارض هذه النتيجة مع دراسة "سلعوس"(2007) بعنوان: "العلاقة بين السمات الشخصية (الإتزان الإنفعالي، المسؤولية، السيطرة، الإجتماعية) والإنتماء التنظيمي عند المعلمين بالمدارس الخاصة في مدينة نابلس". هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى الانتماء التنظيمي عند المعلمين بالمدارس الخاصة في مدينة نابلس، وكذلك درجة شيوع السمات الشخصية عند المعلمين . توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود علاقة إيجابية بين السمات الشخصية والانتماء التنظيمي عند المعلمين.

تبين من خلال النتائج ، عدم مساهمة أسلوب التسيير الموقفي في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العاملين من نمط الشخصية (ب). قد تعزى النتيجة إلى السمات: المقدرة في التغلب على الصعاب في وقتها، والإهتمام بالأخرين والاستماع إليهم والقيام بعلاقات إنسانية مهنية يسودها جوّ من الإحترام والمعاملة الحسنة بينهم، وهذا ليس على حساب الظروف والمواقف التي يتواجد فيها العامل بل يتعامل بهذه السمات في كلّ الأوقات والمواقف طبيعته ثابتة نسبياً.

دراسة محمد الحمدان وخمود زيد الفضمي(2006) بعنوان: " الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعميم العام بدولة الكويت حسب النظرية الموقفية"، استهدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى مديري مدارس التعميم وفقاً للنظرية الموقفية، وكذا معرفة دور متغيري(المرحلة التعليمية، الخبرة، والنوع) في النمط القيادي، وتم استخدام أداة وصف فاعلية وتكييف القائد لهيرسي وبلانشارد. ولقد توصلت النتائج إلى أنّ الأنماط القيادية الممارسة متقاربة إلا أنّ نمط المشاركة في المرتبة الأولى يليه نمط الإبلاغ ثم نمط التفويض، الإقناع" (كنعان،2014:42).

بينما تتنافى النتيجة مع دراسة "سانثميل" (Senthamil,2011) بعنوان: "أساليب القيادة والالتزام التنظيمي" هدفت هذه الدراسة معرفة إن كان هناك أي اختلاف كبير في أساليب القيادة على أساس الموقف ومعرفة درجة الارتباط بين أساليب القيادة المفضل والالتزام التنظيمي. وخلصت النتائج إلى أنه هناك تأثير كبير لأساليب القيادة في تحقيق الالتزام التنظيمي" (عبود النويقة، 2015:51).

اتضح من خلال الدراسة أيضا، مساهمة أسلوب التسيير التحويلي في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العاملين من نمط الشخصية (ب)، في حدود الملاحظات الميدانية وجدت تركيزهم على العلاقات الإنسانية المهنية بين العمال والمسؤولين في خلق جو ودي. مما يزيد من قوة وتماسك المؤسسة وهذا ما تتميز به الإدارة اليابانية تشجعهم على تبني الإبداع والإبتكار وتتمى درجة انتمائهم للمنظمة. وكذلك العمل جماعيا والتركيز على الاعتبار الفردي للعاملين، وتقديرهم للمجهودات المبذولة من أجل التغيير والتحسين والتطور والتنافس، ومواكبة إقتصاد سوق العمل. نظرا لطبيعة المؤسسة صناعية بترولية، وجود مخاطر مهنية تجعل العاملين يحسون بالضغوطات، فبمجرد التوعية والتحسيس من طرف الأمن الصناعي ودور الأخصائي النفسي بتهدئتهم لعدم التوتر، والقلق، وقلة العصبية وذلك لتجنب آثارها السيئة في انجاز المهام، والبدء بعلاج مسببات الإنفعال النفسي مما يؤدي إلى الإتزان في إتخاذ القرارات الصائبة وفي الأداء الفعال والانتماء للمؤسسة.

لايعني أن العمال ذوو نمط (ب) ليس لهم ضغوط داخلية تتمثل في السرعة في الإنجاز، وحسن التعامل مع الظروف المحيطة بالعمل. وبالرغم من ذلك العامل يبحث عن الراحة والاسترخاء، ولا يكلف نفسه فوق طاقتها في إنجاز المهام. هذه السمات تجعله يحسن التعامل مع الظروف المهنية بفعالية. وتتفق الدراسة الحالية حسب سمير شيخاني (2003) إذ يقوم نمط (ب) من الأشخاص برسم أهداف واقعية، ولا يقومون إلا بما في وسعهم، وهم أفضل في الإنتداب أو التفويض ليست السرعة بمثل تلك

الأهمية فلا يقلقون لعدم إتمام المهام في الموعد الأخير. فضلا عن أنهم أكثر استرخاء، أقل سرعة، وأقل تنافسية كما أنهم يأخذون الأمور ببساطة، ويعالجون المواقف والأحداث بروية وهدوء وثقة في النفس.

ولقد أشار المسعودي (2007) إلى عدد من الطرق والأساليب التي تساعد في تنشيط الجانب الفكري لدى الأفراد مثل تحدي الواقع النمطي في العمل وإيجاد بيانات تعلم وإثارة الأسئلة الافتراضية لحلّ المشكلات وتحدي المرؤوسين فكرياً وتشجيعهم على تقديم الانتقاد الساخر للمرؤوسين ومراعاة عدم انتقادهم أمام الآخرين".

تتفق مع عباس (2008) بعنوان: " أثر أنماط القيادة الإدارية في الولاء التنظيمي " هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية المتبعة في منظمات القطاعين العام والخاص وأثر هذه الأنماط في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاعين العام والخاص بالإضافة إلى التعرف على أثر بعض أنماط الشخصية وبعض المتغيرات الخارجية في إتباع القادة الإداريين أحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص، وتوصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: إنّ نمط قيادة عدم التدخل أقل استخداماً عند كلّ من مديري القطاع العام والخاص، كما يطبق نمط القيادة التحويلية في شركات القطاع الخاص بشكل أكبر من شركات القطاع العام. إنّ نمط القيادة التحويلية له أثر إيجابي أكبر من أثر نمط القيادة التبادلية في مستوى الولاء التنظيمي لعمال منظمات القطاع العام والخاص، وإنّ هناك علاقة بين بعض المتغيرات الخارجية كالقوانين والأنظمة والمركزية في اتخاذ القرارات ونطاق الإشراف وبين إتباع القادة الإداريين لأحد أنماط القيادة الإدارية في منظمات القطاعين العام والخاص.

وعن المراد (2015) في دراسة ريني بيشهيرس (Renee Beshears) لاختبار ما إذا كانت زيادة مستوى الذكاء الإنفعالي تمكن التنبؤ بسلوكيات القيادة التحويلية باستخدام متغيرين وسيطين هما سمات

الشخصية والقدرة المعرفية لدى عين تضم 59 مدير، فبيّنت النتائج على وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الانفعالي وسمات الشخصية" (عقباني، 2016:88).

من خلال ملاحظات الباحثة في حدود الدراسة تبين أنّ حب العامل وارتياحه أثناء تأديته للمهام، يعتبر من أفضل الحوافز التي تؤدي لزيادة الانتاجية وكسب الولاء والانتماء. وهذا ما لاحظته في تنوع المهام والمسؤوليات من خلال دوران العاملين المؤقت والمستمر في الوظائف المتنوعة حتى لا يخلق له الملل والروتين.

يعزز الانتماء التنظيمي في حدود الدراسة مشاعر الارتياح والاستقرار الوظيفي، فكلما زاد شعورهم بالانتماء كلما ساعدهم على التجاوب أكثر مع فكرة التغيير نحو الأحسن.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال دراستها لموضوع أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ، ب) لدى عمال مؤسسة سوناطراك تمييع الغاز الطبيعي رقم (1)، كان لابد من تقديم توصيات التي نراها أنّها تفيد المهتمين بتطوير أسلوب التسيير بالمؤسسة في تحقيق الانتماء التنظيمي لدى العمال وفق نمط الشخصية (أ) و(ب) على النحو التالي:

1. توصيات علمية:

- ضرورة تكثيف الدراسات التطبيقية في هذا المجال، واستخدام أساليب إحصائية حديثة.
- إجراء دراسة مستقبلية حول تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العمال وفق نمط الشخصية (أ، ب).
- الكشف عن النموذج السببي بين مستوى الانتماء التنظيمي والعدالة التنظيمية في ضوء بعض المتغيرات.
- الكشف عن النموذج السببي بين سمات الشخصية للعوامل السبعة الكبرى والانتماء التنظيمي في ضوء بعض المتغيرات.

2. توصيات عملية:

- ضرورة تنمية أسلوب التسيير الموقفي والتحويلي ودوره في تدعيم مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين من نمط الشخصية (أ وب).
- ضرورة تنمية أسلوب التسيير التشاركي ودوره في تدعيم مستوى الانتماء التنظيمي لدى العاملين من نمط الشخصية (أ وب).

الخاتمة:

لقد إتضح من خلال الدراسة الحالية في جانبيها النظري والتطبيقي أنّ ممارسة أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي وفق نمط الشخصية (أ، ب) لدى العمال بالمؤسسة البترولية سوناطراك. أنّ أسلوب التسيير التشاركي يسمح بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وغرس التعاون في نفوسهم نحو التقدم إلى أداء فعال وناجح مما يؤدي إلى التزام العامل بمؤسسته وانتمائه لها.

أما أسلوب التسيير التحويلي يدفع بالعامل إلى تطوير قدراته وكفاءته المهنية (تحديد إحتياجاتهم وتنمية مهاراتهم من خلال التكوين) وتشجيع حماسه في إنجاز المهام، واهتمامه بالعمل، ويحاول تبنيها في الواقع من خلال التغيير نحو الأحسن والمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، والإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العامل والمسؤول، يعزز الانتماء التنظيمي في حدود العينة مشاعر الارتياح والاستقرار الوظيفي، فكلما زاد شعورهم بالانتماء كلما ساعدتهم على التجاوب أكثر مع فكرة التغيير نحو الأحسن.

ويُمكن المؤسسة من مواجهة التغيرات التي تضطرها، فإنتهاج أسلوب التسيير الموقفي يسمح بالتقدم والمنافسة والنهوض بالإقتصاد نحو السوق العالمية من خلال التوجيه الجيد والمساندة وتحسين الانتاج والعلاقات الإنسانية بين العاملين وتفويض المهام لبعضهم. والذي تشجع على الثقة التنظيمية بينهم وبالتالي يزداد انتماؤه لمؤسسته.

وتبين لنا من خلال الجانب النظري لهذا البحث أنّ المؤسسات الناجحة تولي إهتماما بالغا لإنتماء الفرد لمنظّمته لما له من أهمية عليه وعلى المؤسسة التي ينتمي إليها. إذ يساعد على الإستقرار النفسي والمهني للعامل ويزيد من ثقته ويرفع من روحه المعنوية وحماسه نحو العمل، ويخفف من دورانه في العمل والغيابات المستمرة.

وإتضح لنا أيضا من خلال سمات الشخصية نمط (أ، ب) أنّها تعتبر من المواضيع المهمة في علم النفس التي تحاول التمييز بين النمطين (أ، ب) من خلال معرفة الضغوطات والعدوانية والعجالة الإنفعالية التي يواجهها النمط (أ) و(ب) وتقليل من عبء العمل والإستغراق في العمل لفترة طويلة.

من جهة أخرى يتضح لنا من خلال الجانب التطبيقي لهذه الدراسة أنّ المؤسسة البترولية (تميع الغاز الطبيعي رقم (1)) تتميز بانتماء تنظيمي مرتفع نوعا ما لدى عمالها. وهذا يعد مؤشرا جيدا في مجال السلوك التنظيمي. ويرجع إلى الاحترام والتقدير بين العاملين والتفاهم والمعاملة الحسنة بينهم مما تزيد من

تحسين الأداء ورفع الانتاجية وزيادة الحماس لديهم. كما تبين من خلال الدراسة الحالية أنّ أغلب العمال يتمتعون بنمط الشخصية (ب)، لأنّ السمات الشخصية التي تميزهم تتمثل في شخصية هادئة، وأنهم غير مستعجلين في تأدية المهام، ويؤدون عملهم بثقة، ويؤدون الأشياء الواحدة تلو الأخرى وببطء، وبالتدرج حتى إن لم يتم العمل من أساسه. ويعد العامل متحررا من العدوان والعداء، ويتسم بعدم وجود إلحاح الزمن، وعدم الظهور الحاجة الوسواسية إلى الكشف عن الإنجازات أو منافسة الأداء الذي قام به الفرد، ويتسم كذلك بقدرته على الإسترخاء دون شعور بالذنب، والعمل من غير أن يسهل إحباطه، هذه السمات تجعلهم يحسنون التعامل مع الظروف المهنية بفعالية ويزداد انتمائهم لمؤسستهم.

كما أنّ المؤسسة تتمتع بمجموعة من المقومات التسييرية والإدارية مما يمكنها من إنتهاج أساليب تسييرية متنوعة لدى العمال وفق لنمط الشخصية (أ) أو (ب) فمساهمة أسلوب الموقفي لدى عمال نمط الشخصية (أ) كان سائد لدى العينة من هذا النمط وهذا حسب النموذج الموقفي لهيرسي وبلانشارد إلى أنّ القادة الناجحين هم الذين يكيفون أساليبهم القيادية على مدى إستعداد إتباعهم للعمل في المواقف المختلفة (2006: 368, Don Hellriegel).

كما ساهم أسلوب التحويلي لدى عمال نمط (ب) ويظهر هذا في أداء وظائفهم بكفاءة عالية، إضافة إلى حرص المؤسسة على تحفيزهم ومكافئتهم وإثارة أفكارهم وتميزهم بالاتزان الانفعالي مما يشجعهم على ثقتهم التنظيمية اتجاه مؤسستهم، ونشر جوّ من العلاقات الإنسانية الإيجابية ليس فقط نتائج العمل والرسميات.

قائمة المراجع:

- أبوسمرة، م ؛ سلامة، ك.(2013). الانتماء التنظيمي وعوامل تعزيزه لدى العاملين في جامعة الاستقلال. تم الاطلاع عليها بتاريخ: 12 سبتمبر 2015 على الموقع:

<https://www.researchgate.net>

- أبوالنصر، م. م.(2007).إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة.(د. طبعة). مصر: مجموع النيل العربية.

- أحمد سيد، م.(2005).إدارة السلوك التنظيمي(نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل).(د. طبعة). القاهرة: حقوق الطبع والنشر محفوظة.

- الشاويش، ن. م. (2010). أساسيات إدارة الأعمال المكاتب (مفاهيم ومبادئ ونظريات مدخل سلوكي). ط. الاردن : زمزم ناشرون وموزعون .
- الصيرفي، م. (2010). التميز الإداري. (الطبعة الثانية). الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- العرفج، ع. ح. م. (2010). التحفيز وكسب ولاء أعضاء هيئة التدريس-دراسة تطبيقية على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. القاهرة.
- العزاوي، ن؛ جواد، ع. (2010). الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. (د. طبعة) . الأردن: دار اليازوري.
- القريوتي، م، ق. (2006). مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف". (الطبعة الثالثة). عمان: دار وائل للنشر.
- القريوتي، م، ق. (2009). السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال). (الطبعة الخامسة). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- المراد، ح، م. (2015). تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- المعايطه، ر. ن؛ الحموري، ص. س. (2013). إدارة الموارد البشرية (دليل عملي). (الطبعة الأولى). الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- المغربي، ع. ح. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. (الطبعة الأولى). مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- الملحم، إ. ع. (2008). علماء الإدارة وروادها في العالم: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

- الياي، أ. م.(2014).دراسة تنبؤيه لبعض العوامل التي تسبق الإلتزام لشاغلي الوظائف غير الإشرافية. القاهرة: المنظمة التنميه الإداريه بحوث ودراسات.

- القحطاني، ع. و.(دت).الجانب الإنساني في القيادة الادارية. جامعة الملك فهد للبترول والمعادن. كلية الإدارة الصناعية. تم إسترجاعها بتاريخ: 12 سبتمبر 2015 على الموقع:

<https://www.sharqiah.gov.sa>

- الحمداني، م.(2009). الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الخاصة سلطنة

عمان. رسالة الماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية منشورة. جامعة مؤتة. تم

استرجاعها بتاريخ : 3 أبريل 2015 على الموقع: <http://www.elibrary.mediu.edu>

- العتيبي، ن.(2008).الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية

للمعلمين في محافظة الطائف(دراسة ميدانية تحليلية). رسالة الماجستير في الإدارة التربوية قسم

الإدارة التربوية منشورة. جامعة ام القرى السعودية. تم استرجاعها بتاريخ: 09 سبتمبر 2015 على

الموقع: <http://www.uqu.edu.sa>

- العرابيد، م.(2010). دور القيادة التشاركية لمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس

الثانوية بمحافظات غزة. رسالة الماجستير منشورة في التربية، جامعة فلسطين. تم استرجاعها

بتاريخ: 09 سبتمبر 2015 على الموقع: www.alazhar.edu.ps

- الطاهر، أ. م. ع.(2012).القيادة الفردية والقيادة الجماعية: دراسة مقارنة بين نمطي قيادة الذكور

والاناث بجامعة السودان للعلوم التكنولوجيا. مجلد(العدد 12) نوفمبر 2011. تم استرجاعها

بتاريخ: 01 جانفي 2016 على الموقع: <http://www.scientific-journal.sustech.edu>

- الغزالي، ح. ع. ك. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. تم الإطلاع عليها بتاريخ: 27 أبريل 2015 على الموقع: <http://www.meu.edu>
- النجار، م. أ. (2010). أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية. تم استرجاعها بتاريخ: 31 ديسمبر 2015 على الموقع: <http://www.rooad.net>
- بلعالية، م. (2010). الكفاءات الاجتماعية لدى المعلم من وجهة نظر التلاميذ وعلاقتها بنمط الشخصية. رسالة الماجستير غير منشورة . علم النفس القياس والتقويم. جامعة وهران 2.
- بن طاهر، ب. (2005). استراتيجيات التكيف مع المواقف الحياة الضاغطة وعلاقتها بالصحة العامة على ضوء متغيري: نمط الشخصية والدعم الاجتماعي". أطروحة الدكتوراة غير منشورة. جامعة وهران
- بن علي الغامدي، ع. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة الحرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. رسالة الماجستير في العلوم الادارية منشورة. الرياض تم استرجاعها بتاريخ: 15 أبريل 2015 على الموقع: <http://www.nauss.edu.sa>
- بن عبدالله الصغير، م. (2004). مدى استخدام ضباط الكليات العسكرية للأساليب القيادية لنموذج "هيرسي و بلانشارد" (دراسة تطبيقية على ضباط كلية الملك عبد العزيز الحربية وضباط كلية الملك فهد الأمنية). رسالة ماجستير في قسم العلوم الادارية. تم استرجاعها بتاريخ: 30 أبريل 2015 على الموقع: <http://www.nauss.edu.sa>
- بن نابي، ح. (2012). الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل لدى اطباء المركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بولاية تيزي وزو. رسالة الماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم.

جامعة الجزائر (2). تم استرجاعها بتاريخ: 3 مارس 2015 من

<https://www.pnst.cerist.dz>

- بن حفيظ، ش.(2013). علاقة نمط القيادة حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي" لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة. رسالة الماجستير منشورة ، قسم علم النفس العمل والتنظيم: بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، (الجزائر) تم استرجاعها بتاريخ: 11 جوان 2015 على

الموقع: <http://www.bu.univ-ouargla.dz>

- باشوش، ن.(2012). أثر عمل الفريق على الولاء التنظيمي(دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة). مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير. تم استرجاعها

بتاريخ: 10 جوان 2015 على الموقع: <http://www.dspace.univ-bouira.dz>

- بوحوش، ع.(1984).الاتجاهات الحديثة في علم الادارة. (د. طبعة). الجزائر: المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية وحدة الطبع المتعدد ورشة أحمد زبانة.

- ثاير رجب، ش.(2012).احترام الوقت وعلاقته بنمطي الشخصية (A-B) لدى تدريسي الجامعة. رسالة ماجستير منشورة في العلوم التربوية والنفسية منشورة. جامعة ديالي تم الاطلاع عليها بتاريخ 7

ديسمبر 2015 من: <http://www.basicedu.uodiyala.edu.iq>

- جزار غازي، أ.(2010). المواطنة العالمية. (الطبعة الأولى). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- جمعة، خ؛ وحسيني، إ.(2011). حلقات الجودة في المؤسسة- تجارب بعض الدول- جامعة خيضر بسكرة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، (العدد 9 جوان). تم استرجاعها بتاريخ: 31 ديسمبر 2015

على الموقع: <http://www.univ-biskra.dz>

- جمعة سيد، ي.(2004). إدارة ضغوط العمل(نموذج للتدريب والممارسة رؤية نفسية). (الطبعة الأولى). القاهرة: ايتراك للنشر والتوزيع.
- حاروش، ن.(2011). إدارة الموارد البشرية.(الطبعة الأولى). الجزائر: دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع.
- حجاجة، ع. ي.(2016). إتخاذ القرارات الإدارية.(الطبعة الأولى).الأردن: دار قنديل للنشر.
- حريم، ح.(2004). السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال). الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حريم، ح.(2009). مبادئ الادارة الحديثة. (الطبعة الثانية). الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع .
- حسونة، ف.(2011). إدارة الموارد البشرية.(الطبعة الأولى). الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- حمام، م. ز.(2006). من هنا يبدأ التسيير الفعال.(د. طبعة). الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- حمزاوي، س.(2013).نمط الشخصية(أ) ونمط الشخصية(ب) وعلاقتها بالضغط المهني. دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للخزينة-بسطيف- رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة سطيف تم استرجاعها بتاريخ: 17 جوان 2015 <http://www.dspace.univ-setif2.dz>
- حاتم، د.(2006). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس. رسالة ماجستير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة الأزهر، مصر تم استرجاعها بتاريخ 17 جوان 2015 على الموقع: [http:// www.alazhar.edu.ps](http://www.alazhar.edu.ps)
- خليفات، ع. ف. ص؛ الملاحمة، م. خ.(2009). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية قسم الأصول والإدارة التربوية جامعة مؤتة. مجلة جامعة دمشق،(المجلد25) (العدد 3+4).

- ختام عبدالله، ع. غ. (2005). السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس. رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين. تم استرجاعها بتاريخ: 31 أوت 2015 على الموقع:

<http://www.scholar.najah.edu>

- خميس أبوندا، س. (2007). الأنماط القيادية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي والعدالة التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة في إدارة الاعمال. تم استرجاعها بتاريخ: 7 ديسمبر 2015 على الموقع:

<http://www.library.iugaza.edu>

- دودين، أ. ي. (2014). منظمات الأعمال المعاصرة الوظائف والإدارة. (الطبعة الأولى). الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- دردير، ع. أ. ن. ك. (2007). الاحتراق النفسي للمعلمين ذوي النمط (أ، ب) وعلاقته بأساليب مواجهة المشكلات. رسالة ماجستير منشورة. كلية التربية، جامعة الفيوم، مصر. تم الاطلاع عليها يوم:

16 مارس 2015 على الموقع: <http://dr-saud-a.com>

- رفيق الطيب، م. (2006). مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات). الجزء الأول التسيير والتنظيم والمنشأة. (الطبعة الثانية). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- رويم، ف. (2010). واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية (دراسة ميدانية بمدينة ورقلة). دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية. مجلة (العدد 5) ديسمبر 2010 تم

الاطلاع عليه بتاريخ: 05 ماي 2015 على الموقع: <http://www.bu.univ-ouargla.dz>

- زويلف، م. ح؛ العضايلة، م. ع. (1996). إدارة المنظمة (نظريات وسلوك). (د. طبعة). الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

- زين، أ.(2015). الخصائص السيكومترية لقائمة أيزينك للشخصية المطبقة على عينة من تلاميذ الطور الثانوي مدينة وهران نموذجاً. رسالة ماجستير غير منشورة. في علم النفس القياس والتقويم.

بجامعة وهران 2.

- سلامه طه، إ. م.(2003). مستوى الإلتزام المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير منشورة في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين. تم استرجاعها بتاريخ: 31 ديسمبر 2015 على

الموقع: <https://www.scholar.najah.edu>

- سلعوس، ر.(2007). العلاقة بين السمات الشخصية والالتزام التنظيمي عند معلمي المدارس الخاصة في مدينة نابلس. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات. (العدد 10) نيسان. تم استرجاعها

بتاريخ: 11 فيفري 2015 على الموقع: <http://www.dr-saud-a.com>

- شفيق، م.(2011). سيكولوجية القيادة.(د. طبعة). القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية للنشر والتوزيع.

- شوقي، ن. ج.(2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.(الطبعة الأولى). الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- صالح، س.(2008). أسلوب القيادة الادارية وأثرها على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين(دراسة حالة سوناطراك). رسالة ماجستير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة. تم استرجاعها بتاريخ:

02 جويلية 2015 على الموقع: <http://www.dspace.univ-ouargla.dz>

- طارق، ط.(2008). السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت. (د. طبعة). مصر: دار الجامعة الجديدة.

- عاطف، ز. ع. ر. (2009). هندرة المنظمات (الهيكل التنظيمي للمنظمة). (الطبعة الأولى). عمان: دار الراجفة للنشر والتوزيع.
- عبادة، ع. ع. (2002). القيادة التنظيمية وإدارة المؤسسة وتسيير الأعمال بين النظرية والتطبيق: دراسة تحليلية ومقارنة. مجلة العلوم الاجتماعية. (العدد 1). جامعة مستغانم.
- عبادة، ع. ع. (2003). مساءلات حول التطوير والممارسات. منشورات مخبر العمليات التربوية والسياق الاجتماعي. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- عبود نجم، ن. (2015). القيادة وإدارة الابتكار. (الطبعة الثانية). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عصفور، أ. م. (2008). قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي. (د. طبعة). مصر: جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية .
- عقباني، ر. (2016). علاقة سمات الشخصية حسب نموذج العوامل الخمسة الكبرى بالذكاء الانفعالي لدى الممرضين بولاية وهران. رسالة ماجستير غير منشورة في علم النفس العمل والتنظيم. جامعة وهران 2.
- علاء الدين، ع. غ. م. (2011). إدارة المنظمات. (الطبعة الأولى). الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عوض سيد، ج. ح. (2007). العمل مع الجماعات اسس ونماذج نظرية. (الطبعة الأولى). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عادل حامد، س؛ حسون علي، ش. م. (2010). الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية (دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية). مجلة الإدارة والاقتصاد، (العدد 83). تم استرجاعها بتاريخ: 03 ماي 2015 على الموقع: [http:// www.iasj.net/iasj](http://www.iasj.net/iasj)

- عبدالحسين، ب.(2012). أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي الهيئة العامة للسدود والخزانات، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (العدد31). تم استرجاعها بتاريخ: 12 ديسمبر 2015 على الموقع: <http://www.resportal.iugaza.edu>
- عبود النويقه، ع. ب.(2015). أثر الأنماط القيادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي وزارة الداخلية، العلوم الإدارية، المجلد (42) (العدد1)، الأردن. تم إسترجاعها بتاريخ: 3 أبريل 2015 على الموقع: <http://www.journals.ju.edu>
- عذاب سلمان، ه.(2013). دور الانماط القيادية المعاصرة في تحقيق الالتزام التنظيمي. دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية العليا في الشركات الصناعية العراقية. أطروحة الدكتوراه في الادارة العامة منشورة. تم استرجاعها بتاريخ: 12 مارس 2016 على الموقع: <http://www.stclements.edu>
- عسكر، ع. م.(2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة في التربية. جامعة فلسطين. تم استرجاعها بتاريخ: 09 سبتمبر 2015 على الموقع: <http://www.alazhar.edu.ps>
- عقون، أ.(2012). الضغط النفسي المهني وعلاقته باستجابة القلق لدى معلمي التربية الخاصة. رسالة الماجستير منشورة في علم النفس العيادي بجامعة سطيف 2. سطيف. تم الاطلاع عليه بتاريخ 15 ديسمبر 2015 من: <http://www.dspace.univ-setif2.dz>
- عبدالوئالي، ح. ج.(2013). المعنى في الحياة وعلاقته بنمط الشخصية(أ، ب) لدى طلبة جامعة بغداد. مجلة (العدد201). تم استرجاعها بتاريخ: 09 سبتمبر 2015 على الموقع: <http://www.alustathiq.com>

- فليه، ف؛ السيد، ع. م.(2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. (الطبعة الأولى).
الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- قوراية، أ.(2007). فن القيادة(المرتكزة على المنظور النفسي الإجتماعي والثقافي).(د. طبعة).
الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- كباره، ن.(2010).المبادئ الأساسية في إدارة الأعمال. (الطبعة الأولى). طرابلس: المؤسسة الحديثة
للكتاب.

- كرميان، ص.(2007). سمات الشخصية وعلاقتها بقلق المستقبل لدى العاملين بصورة وقتية من
الجالية العراقية في استراليا. الاكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك/كلية الآداب والتربية - قسم العلوم
النفسية والتربوية والاجتماعية، أطروحة دكتوراه منشورة في فلسفة/ علم النفس. تم الاطلاع عليه
بتاريخ: 31 ديسمبر 2015 على الموقع: <http://www.faculty.mu.edu>

- كنعان، م. ر. م.(2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدرء المدارس الحكومية الثانوية
وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظات شمال فلسطين. رسالة
ماجستير منشورة في برنامج الإدارة التربوية في كلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية. تم
استرجاعها بتاريخ: 2 ديسمبر 2015 على الموقع:

<https://www.scholar.najah.edu>

- ماهر، أ.(2003). السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات). (د. طبعة). مصر: الدار الجامعية
- محمودي، ه.(2004). تأثير العوامل النفسية والاجتماعية(الرضا المهني، والقيم الشخصية، والالتزام
التنظيمي) على فعالية أداء المسيرين في منظمة العمل الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة علم
النفس العام، جامعة وهران 2.

- مسعداوي، ي.(1013). أساسيات في إدارة المؤسسات. (د. طبعة). الجزائر: دار همومة للطباعة والنشر والتوزيع.

- مباركي، ب.(2008). مقدمة في علم النفس العمل والتنظيم. (الطبعة الأولى). وهران: دار آل رضوان

- معروف، أ.(2003). شروط المدير الناجح. (الطبعة الأولى). وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.

- مزوار، م.(2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي-دراسة حالة على المؤسسات العمومية. رسالة

ماجستير في شعبة علوم التسيير. تم استرجاعها بتاريخ: 13 جانفي 2015 على الموقع:

<http://www.dlibrary.univ-boumerdes/dz>

- مفيد آل ياسين، م. م.(2010). علاقة القيم الادارية بأنماط السلوك القيادي للمدير الصيني في

المنشآت الصناعية الصغيرة(دراسة ميدانية في مدينة كوانجو الصينية). رسالة ماجستير منشورة في

العلوم الإدارية. تم الإطلاع عليها بتاريخ: 12 ديسمبر 2015 على الموقع:

<http://www.dr-meshaal.com>

- مسكين، ع.(2014). الفروق في العصابية لدى معلمي المرحلة الابتدائية في ضوء بعض المتغيرات

الديموغرافية دراسة ميدانية لدى معلمي مقاطعة بن علي 03 بمديرية التربية لولاية غليزان. دراسات نفسية

وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية و التربوية (العدد13) ديسمبر 2014 تم استرجاعها بتاريخ:

07 ديسمبر 2015 على الموقع: <http://www.dspace>

- ناصر علي، ك؛ الدليمي مخلف، أ.(2009). علم النفس الاداري وتطبيقاته في العمل. (الطبعة

الأولى). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

- نوري، م.(2010). تسيير الموارد البشرية. (د. طبعة). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- هاشم، ع. ع. ر.(2010).القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (الطبعة الأولى). الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- هنداوي، ع. ح.(2015). المدخل في العمل مع الجماعات.(الطبعة الأولى).الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- ويح، م. ع.؛ الشرييني الباز، أ. ن. أ.(2012). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء أسلوب حلقات الجودة. المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي. تم الإطلاع عليها بتاريخ: 8 ديسمبر 2015 على الموقع: [https:// www.se.uofk.edu](https://www.se.uofk.edu)

- المراجع باللغة الأجنبية:

-
- Chaumon, M-E. B, P. Sarnin (2011).Manuel de psychologie du travail et des organisations, 1er Edition. Bruxelles : de Boeck.
- Don Hellriegel –J.W,S. (2006).Management des organisations. 2éme Edition. Paris :de Boeck.
- Louch, C (2007).Psychologie sociale des organisations. 2éme Edition. Paris :Armand colin.
- Leboyer ,L-C (2005).La personnalité(un facteur essentiel de réussite dans le monde du travail. 1er Edition. Paris :Edition d'organisation
- Sarnin, P. (2007). Psychologie du travail et des organisations. 1er Edition. Paris : de Boeck & Iarcier s.a.

اعتمدت الباحثة على برنامج End Not لل APA النسخة السادسة.

الملاحق

الملحق رقم(1): يبين قائمة أساتذة محكمي أدوات الدراسة

الرقم	الأستاذ	التخصص	الدرجة العلمية	مكان العمل
1.	بن طاهر بشير	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر (أ)	جامعة وهران (2) محمد بن أحمد
2.	ماحي إبراهيم	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران (2) محمد بن أحمد
3.	يوب مختار	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران (2) محمد بن أحمد
4.	تيغزة أمحمد	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران (2) محمد بن أحمد
5.	بشلاغم يحي	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ التعليم العالي	جامعة بلقايد أبي بكر (تلمسان)
6.	غماري مصطفى	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر (ب)	جامعة إين باديس (مستغانم)
7.	لحمر ميلود	علم النفس العمل والتنظيم	أستاذ محاضر (ب)	مركز الأبحاث الأنثروبولوجيا

الثقافية والإجتماعية

الملحق رقم(2): يمثل دليل المقابلة باللغة العربية

1- من وجهة نظرك ماهي الحوافز التي تجعل العامل أكثر انتماء لمؤسسته؟

.....

ماهي أهم العناصر التي تؤدي إلى انتماء العامل لمؤسسته؟

.....

2- ماهي سمات وجود الانتماء التنظيمي؟

.....

3- من المسؤول على نشر الولاء والانتماء في المؤسسة؟

.....

4- ماهو أسلوب التسيير الذي تمارسه المؤسسة؟

.....
5- هل أسلوب التسيير الذي تمارسه المؤسسة يعتبر عاملا في ترسيخ الانتماء التنظيمي لدى العامل؟

.....
6- ما هو سبب في ضعف الانتماء التنظيمي لدى بعض العاملين؟

.....
الملحق رقم (3): يمثل دليل المقابلة باللغة الفرنسية

1. D'après-vous quelles sont les motivations renforçant l'affiliation du travailleur son à entreprise ?.....
.....
.....
2. Quels sont les importants aspects favorisant l'affiliation du travailleur à son entreprise ?
.....
.....
.....
3. Quelles sont les indices de l'existence de l'affiliation organisationnelle ?
.....
.....
.....
4. Qui est le responsable de loyauté l'affiliation organisationnelle ?

.....
.....
.....
5. Quel est le style de management adapté par l'entreprise ?.....

.....
.....
.....
6. Quelles sont les raisons de la rupture constatée chez le travailleur ?.....

.....
.....
.....
الملحق رقم (4): يبين الاستبيان: أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية
نمط (أ، ب) في صورته الأولية باللغة العربية.

استبيان التحكيم

الأستاذ / الدكتور المحترم التخصص.....الجامعة:.....

في إطار تحضير لرسالة الماجستير حول علم النفس العمل والتنظيم الموسومة بـ: "أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء
التنظيمي في ضوء سمات الشخصية نمط (أ) و(ب) لدى عمال مؤسسة سوناطراك/بطيوة" نقدم لك هذا الاستبيان،
المطلوب منك تعاونك المشكور. أصبح موضوع الانتماء التنظيمي من أهم المواضيع التي شغلت اهتمام المسيرين في
العالم اليوم، أرادت الباحثة الاستفسار عن التساؤلات التالية: هل يساهم أسلوب التسيير بأبعاده في التنبؤ بالانتماء
التنظيمي وفق نمط الشخصية (أ، ب) لدى عمال المؤسسة؟

1 - ما مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال مؤسسة تميمع الغاز الطبيعي رقم 1؟

2 كيف تتوزع عينة الدراسة على نمط الشخصية (أ، ب)؟

3 مامدى مساهمة أسلوب التسيير في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العمال الذين يتمتعون بنمط الشخصية (أ) ؟

4 مامدى مساهمة أسلوب التسيير في التنبؤ بالانتماء التنظيمي لدى العمال الذين يتمتعون بنمط الشخصية (ب) ؟

وعليه نعرض عليكم التعاريف الإجرائية التالية:

أولاً: أسلوب التسيير : هو سلوك تصدر عن المسير للتأثير الفعال في العمال من أجل تحقيق الأهداف ومن أبعاده مايلي:

1. أسلوب التسيير التشاركي : هو سلوك يقوم به المسؤول بمشاركة العاملين في شؤون العمل والذي يتضمن اتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات الادارية ومحاولة الوصول إلى الحلول الممكنة لها عن طريق حلقات الجودة. وسيتم قياسه من خلال الدرجات التي يتحصل عليها الفرد في الاستبيان.

2. أسلوب القيادة التحويلية: هو سلوك يقوم به المسير بتبني التغيير نحو الاحسن والذي يتضمن الاهتمام بالعلاقات الانسانية للعمال وتقديرهم وتحفيزهم، ورؤية مستقبلية مما تؤثر في أداء العاملين فكربا.

3. أسلوب القيادة الموقفية : هو تصرف المسير حسب الموقف الذي يبرز فيه ليساعد العمال على تحقيق أهدافهم بدور فعال نتيجة الظروف التي يتواجد فيها والذي يتضمن توجيه العاملين وتفويضهم لبعض المهام. وسيتم قياسه من خلال مجموع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في المقياس.

ثانياً: الانتماء التنظيمي: هو شعور العامل بارتباط معنوي ومادي بقيم وأهداف المؤسسة التي ينتمي إليها. و يقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس الانتماء التنظيمي المعتمد عليه في البحث الحالي ويحتوي على ثلاثة أبعاد وهي:

(1) الانتماء العاطفي(الوجداني): يشير إلى شعور العامل بالتماهي والإرتباط بالمؤسسة التي يعمل فيها والتوافق ما بين قيمه الشخصية والقيم التنظيمية التي له تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات الانتماء.

(2) المعيارى(الاخلاقي): يشير إلى شعور العامل بالالتزام أخلاقي يدفعه إلى البقاء في المؤسسة التي يعمل فيها، ويتم تعزيز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها .

(3) الانتماء المستمر(الحسابي): يشير إلى حاجة العامل للعمل في المؤسسة بسبب الخسائر والتكاليف التي سوف يتكبدها نتيجة مغادرته للمؤسسة وما سيفقده من امتيازات فيما لو قرر الالتحاق بمنظمة أخرى.

ثالثاً: نمط الشخصية (أ)و(ب): هي مجموع الصفات السلوكية التي تميز العامل عن غيره من العمال. وهو الدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس الطراز السلوكي(أ) و(ب)المعتمد عليه في البحث. وإشتمل على بعدين:

1- بعد التوحد والتسلط والعجلة الانفعالية: ويقصد به أن العامل من نمط (أ) كثير الإستعجال ودائما في إنفعالية حتى وإن كان الأمر لا يتطلب ذلك، يقاس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها الفرد في مقياس الطراز السلوكي (أ) و(ب) المعتمد عليه في الدراسة.

2- بعد التوتر والشعور بالعبء والاستغراق في العمل: في الطراز (أ) لنمط السلوك، وهو يلجأ في غالب الاحيان إلى الاستغراق في العمل ، ونظرا لرغبته الملحة في الفعالية والإنجاز، فهو يشعر بالعبء. ويعتبر الطراز السلوكي (ب)، كواجهة نظيرة للطراز (أ)، وهو سلوك يتميز صاحبه بالهدوء والطمأنينة والتريث والمرونة والصبر، ويوصف بأنه إنسان واقعي. ملاحظة: تم الاعتماد في محور القيادة الموقفية على نموذج هيرسي وبلانشارد ؛ ومقياس أثر القيادة التحويلية على فاعلية إتخاذ القرار في شركة التامين الأردنية. نقلا عن الباحث حافظ عبد الكريم الغزالي (2010)؛ ومقياس آلن وماير (Allen & Meyer) . أما مقياس نمط الشخصية (أ) و(ب) عن الباحث بطاهر بشير (2005). تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي بدائل إجاباته كالتالي: (دائما، أحيانا، محايد، نادرا، أبدا). أما فيما يخص مقياس نمط الشخصية (أ) و(ب) كانت إجاباته وفق سلم ليكارت الخماسي : توافقتني أكثر، توافقتني، توافقتني بنفس الدرجة، توافقتني، توافقتني أكثر .

الباثثة

الرقم	العبارات	نفس %	لا يقين %	يعمل	ملاحظة
القسم الأول: أسلوب التسيير					
أولا	الأسلوب التشاركي:				
1	يشرك المسؤول العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.				
2	يعمل المسؤول على إشراك العمال في إنجاز مهام المؤسسة.				
3	يعمل المسؤول على مواجهة الصراع التنظيمي وحله بطرق تشاركية مع ممثلين العمال.				
4	يعمل المسؤول على تشجيع روح التعاون بين العمال وإطارات المؤسسة.				
ثانيا	الأسلوب الموقفي:				
5	يرحب المسؤول بأفكار العاملين ويحاول تبنيها في العمل .				
6	يوجه المسؤول العاملين بمرونة ويختار الموقف الوسط بينه وبينهم.				
7	يوجه المسؤول العاملين للعمل بروح الفريق.				
8	يؤكد المدير على ضرورة الإبداع في العمل مع مراعاة الجادة لمعنويات العاملين.				
9	يشجع المدير المرؤوسين على تحسين أساليب العمل وتنمية مهاراتهم الوظيفية وتطويرها.				
10	يطلب المسؤول من العاملين أن يؤديوا مهامهم بتفويضهم المسؤولية.				
11	يفوض المسؤول بعض سلطاته الادارية لجميع المرؤوسين معه.				

ثالثا	الأسلوب التحويلي:
12	عند انجاز العمل يعطي المسؤول الأولوية لتحقيق أهداف المؤسسة.
13	يساهم المسؤول بقوة بتحديد الاهداف المستقبلية للمؤسسة.
14	يهتم المسؤول بتحفيز العاملين لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.
15	يعمل المسؤول على إثارة روح الحماس في العمل لدى العاملين
16	يشارك المسؤول العاملين أفكارهم ويستمع لوجهات نظرهم عندما يحاول حل مشاكل العمل.
17	يشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهها المؤسسة.
18	يقترح المسؤول طرقا جديدة لإنجاز مهام العمل.
19	يصغي المسؤول باهتمام لأراء العاملين ويحترم قناعاتهم.
20	يعطي المسؤول انتباها شخصيا للعمال الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم .
21	يعبر المسؤول للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملا جيدا
القسم الثاني: الانتماء التنظيمي	
1 الانتماء العاطفي (الوجداني):	
22	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.
23	أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين.
24	اشعر وبجدية بان مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية.
25	يصعب علي الالتحاق بمؤسسة جديدة، والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.
26	أشعر بانني جزء من عائلة هذه المؤسسة.
27	أحس بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي أعمل بها
28	أشعر بانتماء مستمر لهذه المؤسسة.
2 الانتماء المستمر(الحسابي):	
29	أشعر بالخوف من ترك عملي لصعوبة الحصول على عمل آخر.
30	ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة
31	أشعر أن لدي خيارات محدودة، فانا لا أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة.
32	بفاني في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جدا.
33	أحد الأسباب الرئيسية لاستمرارني في العمل في هذه المؤسسة، هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى.
3 الانتماء المعياري(الاخلاقي):	
34	تستحق هذه المؤسسة ولائي واخلصي لها.
35	اشعر من واجبي اخلاقيا بالبقاء في العمل بهذه المؤسسة.
36	ادين بالكثير لهذه المؤسسة.
37	التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في المؤسسة.
38	سأشعر بالذنب اذا غادرت المؤسسة.

إذا كانت العبارة جهة اليمين (أ) توافقك أكثر، فضع إشارة (X) في أحد خانتي اليمين وإذا كانت العبارة جهة اليسار (ب) هي التي توافقك أو توافقك أكثر، فضع إشارة (X) في أحد خانتي اليسار. وإذا كانت العبارة جهة اليمين والعبارة جهة اليسار توافقانك بنفس الدرجة فضع إشارة (X) في الخانة الوسطى، كما هو موضح أسفله. (ضع الإشارة (X) امام الخانة المناسبة).

القسم الثالث: سمات الشخصية نمط (أ، ب)

الرقم	(أ)	أكثر توافقي	توافقي	الدرجة	بنفس	توافقي	أكثر توافقي	(ب)
1.	أجد أنني أكلف نفسي فوق طاقتها							أقوم بأعمالي ونشاطاتي دون تكلف
2.	أميل إلى السرعة في أداء الأشياء لشعوري بأن الوقت ضيق حتى وإن كان لدي متسع من الوقت							أميل إلى العمل بشكل عادي حتى وإن كان لدي متسع من الوقت
3.	أستعجل الآخرين كي ينتهوا مما يريدون قوله							أمنح الآخرين الوقت الكافي للانتهاء مما يريدون قوله
4.	بتواجدي مع الآخرين أسعى دائما لأخذ الكلمة واحتكارها							بتواجدي مع الآخرين فإن أخذي للكلمة لا يكون مستمرا، ولا يكون على حساب الآخرين
5.	لا أتقبل النقد من الآخرين وأجد أن أفكاري وتصرفاتي هي الصحيحة							أتقبل النقد والنصيحة وأقرأها متى اقتضت الضرورة
6.	أشعر دائما بالرغبة في التفوق على الآخرين							لا أميل إلى أن أكون متنافسا حول أي شيء أقوم به
7.	إني متسرع في الكلام أو السياقة أو الأداء							أجد أنني أتسم بالهدوء في الكلام أو السياقة أو الأداء
8.	أهتم بمتطلبات عملي ولو على حساب راحتي وصحتي							لا أستغرق في عملي على حساب راحتي وصحتي
9.	عادة ما أجد نفسي مشدودا وعضلاتي منقبضة							عادة ما أكون هادئا وعضلاتي مستريحة
10.	تجدني دائما في عجلة من أمري حتى عندما لا تكون هناك ضرورة تستدعي ذلك							أميل إلى الهدوء والتريث وعدم الاستعجال
11.	أشعر بالقلق قبل المواعيد المهمة بوقت طويل							أنني أتعامل مع المواعيد بمرونة حسب مقتضيات الظروف دون استعجال أو تسرع
12.	أحاول دائما توجيه الحديث مع الآخرين نحو موضوعات تخصني							في حديثي مع الآخرين أراعي موضوع النقاش ولا أرى ضرورة ملحة للكلام عن أمر يخصني.

الملحق رقم(5): يبين الاستبيان: أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية
نمط(أ، ب) في صورته النهائية باللغة الفرنسية.

(Questionnaire de recherche)

Madame, Monsieur, dans le cadre de la préparation d'une thèse de Magister sur la psychologie du travail et l'organisation, intitulée, style de management et sa relation à l'affiliation organisationnelle à la des types personnalités, (A-B) chez les employés de Sonatrach, vous en prie d'accomplir de questionnaire :

N°	Expressions	Toujours	Des fois	Neutre	Rare	Jamais
Le style de management						
1. Le style de participational :						
1)	Le responsable implique les collaborateurs à la prise des décisions concernant l'organisation.					
2)	Le responsable fait participer les travailleurs à exécuter les taches de l'entreprise.					
3)	Le responsable résout les conflits organisationnels avec la participation des représentants					

	des travailleurs.					
4)	Le responsable encourage les travailleurs et les cadres de l'entreprise de travailler en collaboration.					
2. Le style de situationnel :						
5)	Le responsable prend en considération les point de vue de ses collaborateurs dans ses décisions					
6)	Le responsable dirige les collaborateurs avec flexibilité.					
7)	Le responsable dirige ses collaborateurs à travailler en équipe.					
8)	Le responsable incite à la créativité dans le travail en prenant en considération les sentiments des travailleurs.					
9)	Le responsable encourage ses collaborateurs à créer de nouvelles méthodes de travail					
10)	Le responsable délègue la responsabilité à ses collaborateurs					
11)	Le responsable délègue ses pouvoirs à tous les cadres.					
12)	La réalisation des objectifs de l'entreprise est la priorité du responsable.					
13)	Le responsable participe à tracer les objectifs de l'entreprise.					
14)	Le responsable motive les collaborateurs à réaliser les objectifs de l'entreprise et sa vision.					
3. Le style de transformationnel :						
15)	Le responsable motive également son équipe pour atteindre les objectifs tracés.					
16)	Il partage les idées avec les autres et écoute leurs points de vue					
17)	Le responsable encourage les travailleurs à trouver des solutions pour les problèmes compliqués dans l'entreprise.					
18)	Le responsable propose de nouvelles méthodes pour exécuter les taches.					
19)	Le responsable écoute les propositions de ses collaborateurs et respect leurs opinions					
20)	Le responsable donne une attention spéciale aux travailleurs qui ont des capacités spécifiques.					
21)	Le responsable félicite ses collaborateurs pour le bon travail.					
22)	Je désire finir ma carrière professionnelle dans cette entreprise.					
L'affiliation organisationnelle:						
1- L'affiliation Affective (Emotionnelle) :						
23)	je me sens fier quand je parle avec les autres de l'entreprise pour laquelle je travaille					
24)	Je considère les problèmes de l'entreprise comme partie de mes problèmes personnels et j'essaye de les résoudre.					

25)	Il m'est difficile de rejoindre et dépendre d'une autre entreprise tel qu'il est le cas pour cette entreprise					
26)	Je sens que je suis un membre d'une famille dans cette entreprise.					
27)	Je ressens un attachement affectif envers cette entreprise.					
28)	Je sens une appartenance continue envers cette entreprise.					
29)	J'ai peur de quitter mon travail à cause de difficulté de trouver un autre emploi					
2- L'affiliation continue :						
30)	beaucoup de choses dans ma vie vont changer, si je décide de quitter cette institution.					
31)	Je pense que j'ai des choix limités, c'est pour cela je ne pense pas à quitter cette institution.					
32)	Rester dans cette entreprise revient à mon besoin de travailler					
33)	L'entreprise offre des avantages qui ne sont pas disponibles dans d'autres institutions					
34)	Cette entreprise mérite ma loyauté et ma fidélité					
3- L'Affiliation critère (éthique):						
35)	Je sens un devoir moral de rester dans l'entreprise.					
36)	Je dois beaucoup de chose à cette entreprise.					
37)	J'ai un engagement très fort envers mes collègues dans l'entreprise.					
38)	Je me sentirais coupable si je quitte l'entreprise.					

Si l'expression sur le droit: A d'accord, cochez l'option (X) sur une bonnes cases si le traversier appaerille (b) d'accord ou être plus d'accord, marquer (X) sur une cases à gauche. Si l'expression à droite et à gauche, qu'ils s'entendent pour vous mettre un signe (X) dans la zone, comme indiqué ci-dessous. (Mettre le signal (X) à la case appropriée).

A	S'accord plus	S'accord	S'accord de même degré	S'accorde	S'accord plus	B
1) J'assure mes activités spontanément						Je trouve que j'assure des tâches qui dépassent mes capacités
2) Je garde un rythme normal en assurant mon travail						J'assure mes tâches d'un rythme accéléré par crainte d'être dépassé par le temps
3) Je laisse assez de temps pour les autres, je suis toujours à l'écouté						Je précipite les autres pour avoir des répliques rapides

4) Je cède la parole aux autres					J'ai toujours le dernier mot avec les autres
5) Je n'aime pas la concurrence négative					J'aimerais toujours être supérieur
6) Je ne me précipite pas					Je suis toujours précipité
7) Je garde mon calme avant les rendez-vous importants					Je sens de l'inquiétude avant les rendez - vous importants
8) Je prends en considération les thèmes abordés, sans parler trop de moi					J'essaye toujours de diriger la discussion vers des thèmes qui m'intéressent.
9) Habituellement, je trouve moi-même rivetée et la contraction musculaire					Généralement calme et mes muscles détendus.
10) Je suis toujours dans l'urgence même lorsqu'il n'y a pas besoin.					Enclin à calmer et attendre et vous précipitez pas.
11) Je suis préoccupé par les dates de travail très long					J'étais face à rendez-vous avec souplesse selon les circonstances, sans hâte ni rush.
12) Je prends en considération les thèmes abordés, sans parler trop de moi					J'essaye toujours de diriger la discussion vers des thèmes qui m'intéressent.

الملحق رقم(6): يبين الاستبيان: أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية

نمط(أ، ب) في صورته النهائية باللغة العربية.

سيدي، سيدتي في إطار تحضير رسالة الماجستير حول علم النفس العمل والتنظيم الموسومة بـ: "أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية (أ) و(ب) لدى عمال مؤسسة سوناطراك تميمع الغاز الطبيعي رقم 1" تقدم لك الباحثة هذا الاستبيان، المطلوب منك تعاونك المشكور لإتمامه بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة وهذا لغرض علمي ولا تعطى تفاصيله الفردية لأي جهة، لهذا الرجاء منكم الإجابة بصدق والإسهام في إنجاز هذا البحث.

الرقم	العبارة	نعم	لا	لا أعلم	لا	نعم
1	يرحب المسؤول بأفكار العاملين ويحاول تبنيها في العمل .					
2	يدعم المسؤول باقتراحات ومبادرات العاملين ويأخذ بها في العمل.					
3	يهتم المسؤول بتحفيز العاملين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.					
4	يصغي المسؤول باهتمام لآراء العمال ويحترم قناعاتهم.					

					يشرك المسؤول العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بأهداف المؤسسة.	5
					يوجه المسؤول العاملين بمرونة ويختار الموقف الوسط بينه وبينهم.	6
					يشارك المسؤول العاملين لبذل جهودهم في اداء المهمة المطلوبة.	7
					يهتم المسؤول بتحفيز العمال لتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.	8
					يساهم المسؤول بقوة بتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة.	9
					يشجع جميع العاملين على اكتشاف حلول للمشكلات المعقدة التي تواجهها المؤسسة.	10
					يعطي المسؤول انتباها شخصيا للعمال الذين لديهم قدرات تميزهم عن غيرهم.	11
					يعمل المسؤول على مواجهة الصراع التنظيمي وحله بطرق تشاركية مع ممثلين العمال.	12
					يعمل المسؤول على تشجيع روح التعاون بين العمال واطارات المؤسسة.	13
					يقترح المسؤول طرقا جديدة لإنجاز المهام المحددة في مخطط المؤسسة.	14
					يعبر المسؤول للعاملين عن تقديره عندما ينجزون عملا جيدا.	15
					لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها.	16
					سنتأثر امور كثيرة في حياتي اذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.	17
					أشعر من واجبي اخلاقيا بالبقاء في العمل بهذه المؤسسة.	18
					أشعر وبجدية بان مشاكل هذه المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية.	19
					أشعر أن لدي خيارات محدودة، فأنا لا أفكر في ترك العمل في هذه المؤسسة.	20
					إلتزامي كبير جدا اتجاه زملائي في هذه المؤسسة.	21
					أشعر بأني جزء من عائلة هذه المؤسسة	22
					أحد الأسباب الرئيسة لاستمرارى في العمل في هذه المؤسسة، هو أنها تقدم لي مزايا لا تتوفر في مؤسسات أخرى.	23
					سأشعر بالذنب اذا غادرت المؤسسة حاليا.	24
					أشعر بانتماء مستمر لهذه المؤسسة.	25
					أحس بارتباط عاطفي اتجاه المؤسسة التي اعمل بها.	26

إذا كانت العبارة جهة اليمين (أ) توافقت أكثر، فضع إشارة (X) في أحد خانتي اليمين وإذا كانت العبارة جهة اليسار (ب) هي التي توافقت أو توافقت أكثر، فضع إشارة (X) في أحد خانتي اليسار. وإذا كانت العبارة جهة اليمين والعبارة جهة اليسار توافقتك بنفس الدرجة فضع إشارة (X) في الخانة الوسطى، كما هو موضح أسفله. (ضع الإشارة (X) امام الخانة المناسبة).

الرقم	(أ)	توافقتي أكثر	توافقتي	الدرجة	توافقتي	توافقتي أكثر	(ب)

أجد أنني أكلف نفسي فوق طاقتها					أقوم بأعمالي ونشاطاتي دون تكلف	(1)
أميل إلى السرعة في أداء الأشياء لشعوري بأن الوقت ضيق حتى وإن كان لدي متسع من الوقت					أميل إلى العمل بشكل عادي حتى وإن كان لدي متسع من الوقت	(2)
أستعجل الآخرين كي ينتهوا مما يريدون قوله					أمنح الآخرين الوقت الكافي للانتهاء مما يريدون قوله	(3)
لاأقبل النقد من الآخرين وأجد أن أفكاري وتصرفاتي هي الصحيحة					أقبل النقد والنصيحة وأقرأها متى اقتضت الضرورة	(4)
أشعر دائما بالرغبة في التفوق على الآخرين					لا أميل إلى أن أكون متنافسا حول أي شيء أقوم به	(5)
تجدني دائما في عجلة من أمري حتى عندما لا تكون هناك ضرورة تستدعي ذلك					أميل إلى الهدوء والتريث وعدم الاستعجال	(6)
أشعر بالقلق قبل المواعيد المهمة بوقت طويل					أنني أتعامل مع المواعيد بمرونة حسب مقتضيات الظروف دون استعجال أو تسرع	(7)
أحاول دائما توجيه الحديث مع الآخرين نحو موضوعات تخصني					في حديثي مع الآخرين أراعي موضوع النقاش ولا أرى ضرورة ملحة للكلام عن أمر يخصني.	(8)

الملحق رقم(7): يبين الاستبيان: أسلوب التسيير وعلاقته بالانتماء التنظيمي في ضوء سمات الشخصية

نمط(أ، ب) في صورته النهائية بعد التحكيم باللغة الفرنسية.

(Questionnaire de recherche)

Madame, Monsieur, dans le cadre de la préparation d'une thèse de Magister sur la psychologie du travail et l'organisation, intitulée, style de management et sa relation à l'affiliation organisationnelle à la des types personnalités, (A-B) chez les employés de Sonatrach, vous en prie d'accomplir de questionnaire :

N°	Expressions	Toujours	Des fois	Neutre	Rare	Jamais
1.	Le responsable prend en considération les point de vue de ses collaborateurs dans ses décisions					
2.	Le responsable prend en charge les propositions et les initiatives des employés.					
3.	Le responsable motive les collaborateurs à réaliser les objectifs de l'entreprise et La stratégie					

4.	Le responsable écoute les propositions de ses collaborateurs et respect leurs opinions					
5.	Le responsable implique les collaborateurs à la prise des décisions concernant l'organisation.					
6.	Le responsable dirige les collaborateurs avec flexibilité.					
7.	Le responsable de cause travailleurs dans leurs efforts pour accomplir la tâche requise.					
8.	Le responsable motive les collaborateurs à réaliser les objectifs de l'entreprise et sa vision.					
9.	Le responsable participe à tracer les objectifs de l'entreprise.					
10.	Il partage les idées avec les autres et écoute leurs points de vue					
11.	Le responsable donne une attention spéciale aux travailleurs qui ont des capacités spécifiques.					
12.	Le responsable résout les conflits organisationnels avec la participation des représentants des travailleurs.					
13.	Le responsable encourage les travailleurs et les cadres de l'entreprise de travailler en collaboration.					
14.	Le responsable propose de nouvelles méthodes pour exécuter les tâches.					
15.	Le responsable félicite ses collaborateurs pour le bon travail.					
16.	Je désire finir ma carrière professionnelle dans cette entreprise.					
17.	beaucoup de choses dans ma vie vont changer, si je décide de quitter cette entreprise.					
18.	Je me sens un devoir moral de rester pour travailler dans cette entreprise.					
19.	Je considère les problèmes de l'entreprise comme partie de mes problèmes personnels et j'essaye de les résoudre.					
20.	Je pense que j'ai des choix limités, c'est pour cela je ne pense pas à quitter cette institution.					
21.	J'ai un engagement très fort envers mes collègues dans l'entreprise.					
22.	Je sens que je suis un membre d'une famille dans cette entreprise.					
23.	L'entreprise offre des avantages qui ne sont pas disponibles dans d'autres institutions					
24.	Je me sentirais coupable si je quitte l'entreprise.					
25.	Je sens une appartenance continue envers cette entreprise.					
26.	Je ressens un attachement affectif envers cette entreprise.					

Si l'expression sur le droit: A d'accord, cochez l'option (X) sur une bonnes cases si le traversier appaerille (b) d'accord ou être plus d'accord, marquer (X) sur une cases à gauche. Si l'expression à droite et à gauche, qu'ils s'entendent pour vous mettre un signe (X) dans la zone, comme indiqué ci-dessous. (Mettre le signal (X) à la case appropriée).

A	S'accord plus	S'accord	S'accord de même degré	S'accorde	S'accord plus	B
1 J'assure mes activités spontanément						Je trouve que j'assure des tâches qui dépassent mes capacités
2 Je garde un rythme normal en assurant mon travail						J'assure mes tâches d'un rythme accéléré par crainte d'être dépassé par le temps
3 Je laisse assez de temps pour les autres, je suis toujours à l'écoute						Je précipite les autres pour avoir des répliques rapides
4 Je cède la parole aux autres						J'ai toujours le dernier mot avec les autres
5 Je n'aime pas la concurrence négative						J'aimerais toujours être supérieur
6 Je ne me précipite pas						Je suis toujours précipité
7 Je garde mon calme avant les rendez-vous importants						Je sens de l'inquiétude avant les rendez - vous importants
8 Je prends en considération les thèmes abordés, sans parler trop de moi						J'essaye toujours de diriger la discussion vers des thèmes qui m'intéressent.