



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



دور النسق القيمي للقيادة في توجيه الفعل التنظيمي

في ظل جائحة كورونا

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل وعمل

تحت اشراف:

د. امهيري دليلة

من اعداد الطالبة:

لعناق سهام

الرقم:	الاسم واللقب:	الرتبة:	الجامعة:	الصفة:
01	امهيري دليلة	استاذ محاضر	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
02	قمانة محمد	استاذ محاضر	جامعة غرداية	عضوا مناقشا
03	محمد طويل	استاذ محاضر	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 1442/1443 هـ - 2021/2022 م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



دور النسق القيمي للقيادة في توجيه الفعل التنظيمي

في ظل جائحة كورونا

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت اشراف:

من اعداد الطالبة:

د/ امهيري دليلة

لعناق سهام

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم:	الاسم واللقب:	الرتبة:	الجامعة:	الصفة:
01	امهيري دليلة	استاذ محاضر	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
02	قمانة محمد	استاذ محاضر	جامعة غرداية	عضوا مناقشا
03	محمد طويل	استاذ محاضر	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 1442/1443 هـ - 2021/2022 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة النسق القيمي للقيادة في توجيه الفعل التنظيمي في ظل جائحة كورونا، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمصلحة كوفيد 19 على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة حصصية متمثلة في عمال مصلحة كوفيد 19 (الأطباء العامون، الأطباء المختصون، شبه طبي، أعوان الإدارة، عمال مهنيون)، وهذا لمراكزهم القيادية في مواجهة الجائحة ومعلوماتهم الوفيرة والدقيقة عن الفيروس و كيفية مقاومته، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة من أجل دراسة النسق القيمي للقيادة وأبعاده بمصلحة كوفيد 19، كيف استطاع مقاومة هذه الجائحة، وقد اعتمدنا على الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات، كما استخدمنا برنامج spss كبرنامج مساعد في تفريغ البيانات واستخراج النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- إنَّ للممارسات القيادية دور فعال في تحقيق فعالية التنظيم في ظل جائحة كورونا.
- إنَّ وجود القيادة الإدارية في مصلحة كوفيد من ضبط للسلوك ووجود استراتيجية فعالة ومدروسة ساهم في إدارة ومواجهة جائحة كورونا بفعالية وكفاءة كبيرة.
- كما بينت الدراسة أنَّه توجد علاقة بين النسق القيمي للفاعلين وتشكيل الولاء التنظيمي، حيث تؤثر بشكل ايجابي وذلك من خلال تكريس العمل الجماعي وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام، بالإضافة إلى دعم المؤسسة المشاركة في حل مشاكل بعضهم البعض، تشجيع التعاون، التضامن فيما بينهم، ترسيخ ثقافة التفرد والتميز على باقي المؤسسات الأخرى وهذا ما يساهم في تعزيز مظاهر الولاء التنظيمي.

Abstract:

This study aims to know the extent to which the leadership's value system contributes to directing organizational action in light of the Corona pandemic, and this is through the field study that we conducted in the interest of Covid 19 at the level of the public hospital institution in Metlili, and for that we chose a quota sample represented by workers in the interest of Covid 19 (General physicians, specialized doctors, paramedical, administrative staff, professional workers), and this is for their leadership positions in the face of the pandemic and their abundant and accurate information about the virus and how to resist it. resistance to this pandemic, and we relied on the form as a main tool for data collection, and we also used the spss program as an assistant program in unloading data and extracting results, and the study reached several results, the most important of which are:

- Leadership practices have an effective role in achieving organizational effectiveness in light of the Corona pandemic.
- The presence of administrative leadership in the interest of Covid in terms of behavior control and the presence of an effective and thoughtful strategy contributed to the management and confrontation of the Corona pandemic effectively and efficiently.
- The study also showed that there is a relationship between the value system of the actors and the formation of organizational loyalty, which affects positively through devoting team work and creating a respectful work environment, in addition to supporting the participating institution in solving each other's problems, encouraging cooperation, solidarity among them, consolidating The culture of exclusivity and distinction over the rest of the other institutions, and this contributes to strengthening the manifestations of organizational loyalty.

اهداء

إلى روح أبي وجدتي الطاهرتين رحمهما الله واسكنهما فسيح جناته

إلى والدي العزيزة حفظها الله ورعاها لي ولإخوتي

إلى أخي وأختي حفظهما الله عز وجل

إلى زوجي المستقبلي حفظه الله ورعاه

إلى سندي وعائلتي الثانية

" الحاج امهيري عيسى وخالتي العزيزة، اللهم اجعل البركة تحل في كل خطوة يقدمان عليها،

وبارك لهما في أولادهما واحفظهم من كل سوء "

إلى كل أهلي وأقاربي

إلى رفيقات الدرب الذين عرفتهم وأحببتهم رباب وفتيحة

إلى كل زملاء الدراسة بالجامعات الجزائرية

إلى كل من علمني وأحسن تعليمي: أساتذتي بكافة الاطوار التعليمية.

إلى من تحملهم ذاكرتي ولم تحملهم رسالتي

وفي الأخير، أهدي إلى كل هؤلاء هذا العمل المتواضع.



شكر وتقدير:

لله الحمد كله والشكر كله أن وفقنا وألهمنا الصبر على المشاق التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل المتواضع
وأعاننا على اتمامه وبعد:

مهما كانت نسبة توفيقنا في انجاز العمل الذي بين أيدينا فإنما يعود فضله في المقام الأول إلى
الأستاذ المشرف، ولهذا أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير والاحترام، الأستاذة الدكتورة:

"امهيري دليلة" نعم الأستاذ ونعم المشرف

على تواضعها وموافقتها بالإشراف على هذا العمل، وعلى ارشاداتها وتوجيهاتها القيمة التي ساهمت
في إثراء هذا البحث، وكذلك نشكر كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث وقدم لنا العون وزودنا
بمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث، ونخص بالذكر: كل عمال مصلحة كوفيد19 على مستوى
المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي خط الدفاع الأول الجيش الأبيض في ظل جهودهم العظيمة
للتصدي لجائحة كورونا.

مقدمة

تشكل القيادة التنظيمية محورا أساسياً في علم الاجتماع التنظيم، وتعتبر من الدراسات التي ركزت على التفاعل الذي يحصل بين القائد والمرؤوسين والموقف، وبالنظر إلى أهمية دورها داخل التنظيم في ظل الأزمات فإنه يضطلع بها العمل على ضبط السلوك والفعل التنظيمي، وهذا الأخير يتأثر بممارستها القيادية المستمدة من فلسفة وثقافة المنظمة باعتبارها فاعلاً رئيسياً داخل التنظيم، من حيث نمط قيادتها ونوع علاقاتها بالأتباع وسلوكياتها اتجاههم، ويعتبر مدخل القيم من أهم المداخل النظرية التي يمكن أن تساهم في مواجهة الأزمات التي تعترض قيادة المنظمة، حيث تزداد أهمية دراسة النسق القيمي في ظل التغير البيئي وما يفرضه من تحديات، ولعل ما يحدث في العالم اليوم من ضغط في شتى المجالات والقطاعات بسبب الجائحة التي يعيشها العالم بسبب الانتشار السريع لفيروس كورونا covid19 منذ أواخر سنة 2019 إلى يومنا هذا هو من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الاستشفائية.

ومن هذا المنطلق حاولنا تسليط الضوء على دور النسق القيمي للقيادة في توجيه الفعل التنظيمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي في ظل جائحة كورونا، وقد اشتملت هاته الدراسة على ستة فصول، أولها الاقتراب المنهجي الذي سنبرز في إطاره: الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، والأهداف التي نرجو تحقيقها أو الوصول إليها من دراسته، وسنطرح الإشكالية والفرضيات التي تبني عليها دراستنا، ثم نقارب موضوع بحثنا مع النظريات والدراسات السابقة التي تناولته كلية أو جانبا منه، كما سنتناول في الفصل الثاني الممارسات القيادية والخلفية السوسيوثقافية للفاعلين، من خلال العناصر التالية: ماهية القيادة التنظيمية، الممارسات القيادية في ظل جائحة كورونا، النسق الثقافي والقيمي للفاعلين، ونخصص الفصل الثالث لاستعراض ماهية الفعل التنظيمي، الفعالية التنظيمية، والولاء التنظيمي كنماذج للفعل التنظيمي، ونتناول في الفصل الرابع الجانب الميداني من خلال التطرق للعناصر التالية: الدراسة الاستطلاعية، تقديم ميدان الدراسة، حدود ومجالات الدراسة، العينة وخصائصها، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية.

بينما في الفصل الخامس سنتناول دور الممارسات القيادية في تحقيق فعالية التنظيم، من خلال التطرق إلى عرض بيانات الفرضية الجزئية الأولى وتحليلها ثم مناقشة نتائجها، وأخيراً الفصل السادس

سنتناول فيه النسق القيمي للفاعلين ودوره في تنمية الولاء التنظيمي، حيث سنتطرق إلى عرض بيانات الفرضية الجزئية الثانية وتحليلها ثم مناقشة نتائجها.

الفصل الأول:
الجانب المنهجي

الفصل الأول: الجانب المنهجي

❖ تمهيد

❖ أولاً: أسباب اختيار الموضوع

❖ ثانياً: أهمية الدراسة

❖ ثالثاً: أهداف الدراسة

❖ رابعاً: صياغة الإشكالية والفرضيات

❖ خامساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات

❖ سادساً: البناء النظري والمقاربة السوسيولوجية

❖ سابعاً: الدراسات السابقة

❖ خلاصة الفصل.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة من خلال التطرق لمختلف الجوانب المنهجية التي تتعلق بموضوعنا واستنادا إلى ذلك سنتطرق إلى أهمية الموضوع ثم توضيح الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وتحديد الأهداف المرجوة من دراسته، ثم طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات المنبثقة عنها التي هي عبارة عن إجابات مؤقتة للتساؤلات الفرعية، ومن ثم تحديد المفاهيم والمصطلحات الخاصة بموضوع الدراسة ووضع الاقتراب النظري الذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة أكثر، ثم يليه عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولاً: أهمية الموضوع

- تكمن أهمية الدراسة الحالية أنها تناولت موضوع جد مهم في ظل الظروف الاستثنائية الذي يعيشه العالم بأسره وكوادر التمريض بصفة خاصة في المستشفيات والظروف المهنية السائدة به.
- كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تطرحه وهو النسق القيمي للقيادة ودوره في توجيه الفعل التنظيمي في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، كونه يتعلق بإحدى شرائح المجتمع المهمة جداً والعاملة في منظمات خدمية هامة وهم الأطباء والممرضين الذين يمارسون مهنة إنسانية متعلقة بحياة البشر وهي مهنة الطب والتمريض.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع ورغبنا في دراسته نجد:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع النسق القيمي للقيادة نظراً لأهميته على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي التي شهدت ضغط رهيب بسبب ظروف جائحة كورونا.
- قلة الدراسات المشابهة خاصة فيما تعلق بمتغير النسق القيمي للقيادة في ظل الجائحة.
- محاولة التعرف على طبيعة القيم والدوافع التي جعلت العاملين على مستوى المؤسسة محل الدراسة يخاطرون بحياتهم من أجل انقاذ الآخرين.

ثالثاً: أهداف الموضوع

إن قيمة البحث تكمن فيما يضيفه على صعيد المعرفة العلمية من إجابات على تساؤلات تهم الحقل العلمي من خلال تفحص النظريات والأبحاث حول النسق القيمي للقيادة، وفي ضوء معاشتنا لواقع المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي فإنه يمكن إبراز الأهداف التي ترمي إليها دراستنا في النقاط التالية:

- تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع النسق القيمي للقيادة في ظل جائحة كورونا وإبراز دوره في توجيه الأفعال التنظيمية للمرؤوسين.

- محاولة التعرف على طبيعة خصائص النسق القيمي للقيادة على مستوى المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة للكشف عن القيم التنظيمية السائدة فيها، وكذا تحديد الممارسات التي تستعمل من طرف الفئات القيادية لتوجيه أفعال المرؤوسين.
- محاولة التعرف على بعض القيم التنظيمية المتبناة من طرف الفئات القيادية في ظل الجائحة ومدى تأثيرها على الفاعلين داخل المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: الإشكالية والفرضيات

نظراً لما يشهده العالم اليوم من تغيرات وتطورات متسارعة في مختلف المجالات بسبب تداعيات انتشار فيروس كورونا الذي تطور وانتشر بسرعة كبيرة ليتحول إلى جائحة في بضعة أشهر مسّت كل مناطق العالم دون استثناء، وما ينجر عنها من تداعيات مختلفة تؤثّر على المنظمات باختلافها خاصة الصحية منها، والتي أصبحت من أهم أولوياتها التصدي لهذه الجائحة وتحقيق التكيف مع متطلبات مواجهتها حفاظاً على استمرارية العمل، وعلى غرار دول العالم فقد أنشئت في الجزائر مصالح خاصة بهذا الفيروس سميت كل منها بمصلحة كوفيد-19، وعلى اعتبار أنّ المؤسسات الاستشفائية نسق مفتوح فقد تأثرت هي الأخرى بهذه الجائحة حيث كان لهذه المؤسسات الدور الرئيسي والفاعل في مواجهة الجائحة والتصدي لها، حيث أظهرت الأجهزة الطبية فعاليتها في مواجهة الجائحة والتصدي لها، "وحتى تكون المؤسسات الاستشفائية قادرة على الاستجابة المباشرة لهذه الجائحة والتكيف معها من جهة، وتلبية احتياجات ورغبات العاملين بها من جهة أخرى كان لزاماً عليها التمسك بالقيادة الرشيدة"¹.

ففي ظل هذه الأزمة تبرز الحاجة إلى قيادة لها مقدرة على تسيير العمليات التنظيمية من خلال مجموعة ممارسات تسهم في تعزيز مقدرة المنظمة على التكيف وسرعة الاستجابة وتبني استراتيجيات وتشخيص المواقف وديمومة العمل، ذلك أنّ نجاح المنظمة يتوقف أساساً على النمط القيادي الملائم والذي يؤثر على توجيه الفعل التنظيمي للمرؤوسين لإنجاز الأهداف بأعلى قدر ممكن من الكفاءة والفعالية التنظيمية، حيث تعمل القيادة على توجيه الأفراد وتحفيزهم وحثهم على الأداء وإنجاز المهام،

¹ بلقاسم مزبوة، نسق السلطة وانعكاساته على ولاء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثالث، جوان 2017، ص 324.

والتنسيق بين جهوداتهم لتعزيز التعاون والترابط فيما بينهم بما يساعدهم في تحقيق الاهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية، وعلى الرغم من أنّ ممارسي القيادة في جميع المؤسسات الاستشفائية لهم الدور الرئيسي في استجابة مؤسساتهم للجائحة إلا أنّ دور الفئات القيادية في ترسيخ ثقافة التميز والتعاون والقيادة التشاركية والعمل على تعزيز قدرة المؤسسة على تحمل أوقات الازمات مهم جدا بحيث تجعل الفاعلين داخلها يحملون نفس المبادئ وأسلوب العمل وإيجاد إطار قيمي ومرجعي موحد ومشارك.

ففي ظل هذا الظرف الوجيه لم تعد المنظمات باستطاعتها أن تحافظ على تحقيق تماسكها وإبراز هويتها واستثمار طاقات أفرادها في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها إلا من خلال قيم مرشدة تتبناها تلك المنظمة، والتي تخلق نوعاً من الوعي يتشكل من خلاله الفعل التنظيمي، وبهذا الصدد تعمل الفئات القيادية في إطار نسق قيمي تفاعلي على قيادة المرؤوسين من خلال توجيه وتحديد سلوكيات الفاعلين في مختلف المستويات التنظيمية، "فحاجة المنظمة للاهتمام بالنسق القيمي أصبح أكثر إلحاحاً من أجل ضمان استقرار العاملين في ظل الجائحة، إذ يعتقد الكثير من الباحثين أنّ المنظمة التي لها نظام قيمي قوي ومتماسك تستطيع أن تحقق النجاح والفعالية التنظيمية"¹، فظهرت أهمية النسق القيمي للمؤسسات الاستشفائية في مجابهة هذا المرض بظهور قيم فرضتها هذه الجائحة كروح الجماعة والمخاطرة والشعور بالانتماء والاعتزاز والولاء...، هذه القيم في مجملها لها تأثير على الفعل التنظيمي للعاملين، وإذا كان من الضروري الاهتمام بالنسق القيمي فإنّ ربطه بالفعل التنظيمي داخل المؤسسة أكثر أهمية والذي يعتبر ترجمة للفعل الاجتماعي داخل التنظيم.

مما تقدم ومن خلال هذا الطرح يمكن أن نتجلى أهمية النسق القيمي للقيادة ودوره في بلورة نموذج مناسب للفعل التنظيمي وكيف مع النسق القيمي للفاعلين وما تنتجه المنظمة من معايير وقيم ثقافية، لذلك سنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن علاقة نسق القيادة من خلال محدداته الرئيسية: الممارسات القيادية (من مؤشرات: النمط القيادي المتبع، المشاركة في اتخاذ القرار، أساليب الاتصال والحوافز...)، والنسق القيمي للفاعلين (ومن مؤشرات: قيم المخاطرة، المسؤولية، العمل الجماعي...)، بنماذج من الفعل التنظيمي لدى الفئات القيادية والفاعلين ومنها: الفعالية التنظيمية

¹ بلخير الأمين، النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بوكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع المؤسسة، جامعة المسيلة، 2019 ص5.

(ومن مؤشراتها: الدافعية للعمل، الرضا عن العمل، مستوى الاداء...)، الولاء التنظيمي (ومن مؤشراته: الشعور بالانتماء، الاقبال على العمل، الانسجام...)، فالفعالية التنظيمية والولاء التنظيمي كأفعال تنظيمية هي عوامل أساسية لتحقيق التكيف مع البيئة التنظيمية في ظل أزمة كورونا، وتحقيق التكامل بين الفئات القيادية والمرؤوسين، ثم محافظة المؤسسة وحرصها على صنع مركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، وتحقيق أهدافها بما يضمن استمراريتها في ظل هذه الأزمة.

ومن هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل للنسق القيمي للقيادة دور في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي في ظل جائحة كورونا؟

ويتفرع عنه تساؤلات جزئية:

- إلى أي مدى استطاعت الممارسات القيادية تحقيق فعاليتها التنظيمية في ظل جائحة كورونا؟
- إلى أي حد يساهم النسق القيمي للفاعلين في تشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين في ظل جائحة كورونا؟

وللإجابة عن هاته الأسئلة قمنا بصياغة الفرضية التالية:

- يعمل النسق القيمي القيادي على توجيه الفعل التنظيمي في ظل جائحة كورونا بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي.

وتتفرع عنها فرضيات جزئية:

- للممارسات القيادية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي.
- لطبيعة النسق القيمي للفاعلين دور في تنمية ولاء العاملين والتزامهم بالعمل في ظل جائحة كورونا.

خامسا: تحديد المصطلحات والمفاهيم

نقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه من صفات وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات بوضوح للقارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع

غيرها من المفاهيم السابقة عليها، وتتضح المفاهيم أكثر كلما اتضح المقصود من ورائها وتكون أكثر وضوحاً عندما تحمل كلماتها صورة لها¹.

النسق القيمي: يشير الى القيم التي يتبناها المشاركون في النسق الاجتماعي لسلوكهم وهذه القيم هي المسؤولة عن التوازن والوحدة، كما انها تحقق التماسك وتمنح الفعل الاجتماعي شكلاً وتعطيه معنى².

ويعرف أيضاً على انه: مجموع القيم التي يتبناها أعضاء الفريق الإداري، تحكم وتحدد سلوكهم في أداء وظائفهم والتي تترتب وفقاً لأوليات الإدارة³.

كما يشير الى مجمل القيم في مكان او بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، وتعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وان المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم، وبعبارة أخرى يمكن القول بانها مجموعة القيم التي تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة وهي التي تعبر عن فلسفتها وتضع المعايير لتوجيه السلوك التنظيمي وصنع القرار⁴.

إجرائياً: "مجمل القيم والمعايير السائدة لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بمبتلي في ظل أزمة كورونا والتي تعبر عن ثقافتها التي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى والتي ساهمت بشكل مباشر في توجيه الفعل التنظيمي".

¹ ريمون كيني، فان لوك كوبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: يوسف الجباعي، بيروت، لبنان، 1993، ص 119.

² علي عبد الرزاق الجلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 187.

³ سميرة احمد السيد، مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقيري، القاهرة، مصر، 1997، ص 183.

⁴ حميدي عادل، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس كوك، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، سبتمبر 2018، العدد 4، ص 141.

القيادة: هناك عدة تعريفات تناولت مفهوم القيادة يمكن حصرها فيمايلي:

يعرفها نيومان على انها: القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف.

وتعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بانها: وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد او أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية.¹

تعني أيضا: مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من انواع السلطة او القوة او المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة.²

وعرفت كذلك بانها: ظاهرة اجتماعية تفرض تأثيرها على السلوك الجماعي في المنظمة، وهي واحدة من الفعاليات المتداخلة الرئيسية وضرورة من ضرورات النجاح التنظيمي.³

أو هي شكل من اشكال التفاعل الاجتماعي والإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة لتحقيق اهداف تنظيمية محددة عن طريق اختيار واعى لوسائل وأساليب العمل لحل المشكلات التي تواجههم، تلك الاختيارات الواعية تكون في إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم، يعزز من طرف القيادة الإدارية التي تعمل على ترشيد تلك السلوكات لضبط العلاقات الاجتماعية بين الافراد لبناء نسق ثقافي مرجعي للسلوك يعبر عن كيان اجتماعي للفعل وإيجاد حلول العمل بنفسه.

إجرائيا: "القدرة على التأثير في عمال مصلحة كوفيد 19 من قبل رئيس المصلحة ورؤساء مختلف فروعها من خلال التحكم في سلوكهم وتوجيههم للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخطط لها للتصدي لجائحة كورونا".

¹ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، مصر، 2005، 227.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 181.

³ علي حسون الطائي، أكرم سالم الخبائي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014، 121.

الممارسات القيادية: هي مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال القائد والاتباع وخصائص المهمة، والنسق التنظيمي والسياق الثقافي للمحيط، وتستهدف حث الافراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر ممكن من الفعالية والتي تتمثل في كفاءة عالية في أداء الافراد مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرًا عاليًا من تماسك الجماعة.¹

وهي مرتبطة أساسًا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ والافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسًا بأدراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، الوقت، رؤية المستقبل، النظرة للعلاقات الإنسانية.²

إجرائيًا: "مجمّل المهارات والخصائص القيادية والعمليات التنظيمية التي يمارسها المسؤولين لاستشارة دافعية المرؤوسين للعمل والانجاز في ظل جائحة كورونا ومدى القدرة للتأثير على سلوك العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بمتملي لتحقّق الأهداف بأكبر قدر ممكن من الفعالية التنظيمية".

الفعل التنظيمي: يعني البحث عن الكيفية التي يفهم بها الفاعلين داخل المنظمة المشاكل والعوائق التي تجابههم والحلول التي يتصورونها والوسائل التي يستعملونها وعلاقات الضامن التي يرونها من أجل ضمان الحلول الناجحة والفعالة لهذه المشاكل المطروحة عليهم، أي باختصار البحث عن محددات الفعل الاجتماعي للمنظمة.³

كما عرفه كل من ميشال كروزيه M Crozier وفريدبارغ Erhard Friedberg بأنه: فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها،

¹ طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة، القاهرة، مصر، 1993، ص 42.

² بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي: الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة الباحث والدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 6، 2010، ص 239.

³ محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص 110.

فسلوك الافراد داخل المنظمة ليس إجابة آليه وأتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة، وانما هو فعل واعى نابع من اختيارات الافراد، وانه هو الإجابة التي يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية او الإشكالية المطروحة عليهم.

إجرائيا: هو كل فعل يتم داخل المؤسسة الاستشفائية بمثلي والذي يتحدد ويتوجه من خلال الأطر القيمة للنسق القيادي والمرؤوسين، ومن مؤشرات: الفعالية التنظيمية، الولاء التنظيمي.

الفعالية التنظيمية: يشير هذا المفهوم الى مؤشرات نوعية تتمثل أساسا في القدرة على تحقيق الأهداف، كما تعرف بالتركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء الى معايير جزئية مثل: الروح المعنوية عند العاملين..¹

ويعرفها برنارد Bernard على انها: الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها.²

وتعني قدرة المنظمة على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة وكذلك تحقيق اهداف الأطراف المتعاملين معها، أي تزداد درجة الفعالية بزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعمل فيها.

إجرائيا: "تتمثل في فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة في تحقيق النتائج المتوقع منها في ظل جائحة كورونا، وذلك بفضل ممارساتها القيادية من خلال استثارة دافعية المرؤوسين للعمل في ظل الأزمة، الرضا عن العمل وظروفه، تحسين مستوى الأداء.."

الولاء التنظيمي: يشير هذا المفهوم الى استعداد الفرد لبذل جهود عالية لتحقيق اهداف المنظمة والرغبة في البقاء كعضو فيها.³

ويعرف بانه: درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009، 111.

² خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 2000، ص 327.

³ محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس، دار الفكر، ط2، عمان، 1994، ص 301.

هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية ويجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس مجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه.¹

إجرائياً: "درجة ارتباط العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي ورغبتهم في بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل الجائحة مما يعزز لديهم شعور قوي بالانتماء للمؤسسة والاستمرار فيها.

جائحة كورونا: او جائحة كوفيد19 وهي جائحة عالمية مستمرة حالياً لمرض فيروس كورونا 2019 سببها فيروس كورونا 2 المرتبط بالمتلازمة التنفسية الحادة الشديدة SARS COV، تفشى المرض لأول مرة بمدينة ووهان الصينية في أوائل ديسمبر 2019.

ويعد فيروس كورونا المستجد SARS-COV2 سلالة جديدة لم يسبق تحديدها واصابتها للبشر من قبل، وقد أعلنت اللجنة الدولية لتصنيف الفيروسات تسمية فيروس كورونا 2 المتسبب لمتلازمة الالتهاب الرئوي الحاد الوخيم اسماً رسمياً للفيروس الجديد في 11 فيفري 2020.

التحليل المفهومي

¹ محمد صالح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009، ص36.

المؤشر	البعد	المفهوم
نمط الاشراف، التفويض، المشاركة في اتخاذ القرار، أساليب الاتصال، نظام الحوافز، سياسة العمل، ظروف العمل.....	الممارسات القيادية	نسق القيادة
ثقافة التميز، قيم المخاطرة، قيم اخلاقيات العمل، تكريس العمل الجماعي، روح الفريق، تحمل المسؤولية، قيم الانضباط.....	النسق القيمي للفاعلين	
الشعور بالرضا، استثارة دافعية المرؤوسين، مستوى الأداء، استمرارية العمل.....	الفعالية التنظيمية	العمل التنظيمي
الشعور بالانتماء، الاقبال على العمل، الاستقرار في العمل، تحقيق التكامل والانسجام، المركز التنافسي، هوية المؤسسة.....	الولاء التنظيمي	

جدول رقم (1): يبرز التحليل المفهومي من إعداد الطالبة.

سادسا: البناء النظري والمقاربة السوسولوجية

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي تتحدد من خلاله زاوية البحث والدراسة، ومن ثم فإن الإطار النظري الذي سنعتمد عليه في هاته الدراسة هو البنائية الوظيفية والتي تعد البنائية الوظيفية من الاتجاهات النظرية التي أسهمت منهجيا ونظريا في نظرية الفعل والتحليل النسقي للفعل المنظم، اذ أعطى التنظير النسقي تصورا آخر في تحليله للتنظيم، حيث اعتبر أن سلوكات الأفراد تشكل أنساقا كما ركز على فكرة توازن وتكامل الأنساق، وبعد تالكوت بارسونز من منظري الوظيفية الذي أسهم من جهته في اثناء مجال سوسولوجيا التنظيم، من خلال تعامله مع التنظيم بوصفه نسق اجتماعي يتكون من مجموعة انساق فرعية، لديه اهداف محددة وواضحة يسعى لتحقيقها.

إذ يرى أن التنظيم مجموعة من القيم والمعايير المعقدة التي يشترك فيها الأفراد، وهو نسق اجتماعي منظم لتحقيق أهداف معينة، كما يؤكد على الدور الوظيفي للقيم المتمثل في استمرار وتوازن البناء التنظيمي، ويرى " أن النسق يمكن تعريفه من خلال القيم حيث تسمح للأفراد الفاعلين في الجماعات بتطوير سلوك صحيح فيما يتعلق بالآخرين وبالتالي لديهم سلوك متسق مع هذه التوقعات، فالقيم تعد موجهاً للفاعلين لتطوير سلوكهم وتوقع سلوك الآخرين، وتكمن أهميتها في تماسك الجماعة لتمثلها نفس الرموز والطقوس، كما يشير بارسونز إلى أهمية القيم في تحقيق التكامل التنظيمي بدمج اختلافات الأفراد عن طريق التزامهم بأدوارهم ووظائفهم التنظيمية.

وقد حلل بارسونز النسق التنظيمي من وجهة نظر نظامية ثقافية مؤكدا على التوجيهات القيمية ودورها في توجيه السلوك، فاعتبر نسق القيم هو الوجود الشرعي للتنظيم ويحدد طابعه المعياري، وذلك من خلال توافر القواعد المعيارية المسؤولة وظيفيا عن تحقيق التكامل التنظيمي، وذلك أثناء التزام الأفراد بأدائهم لأدوارهم ووظائفهم التنظيمية،¹ ونقطة الانطلاق في تحليله هي القيم، إذن القيم بالنسبة بارسونز نسق محوري ونقطة مرجعية تحليلية للبناءات التنظيمية تعطي لها شرعية تواجدتها وبقائها، مع اتساق تلك القيم مع المجتمع لأن التنظيم امتداد له، فالقيم ترتبط بالتنظيم كنسق مفتوح وبالأنساق

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، دط، الإسكندرية، 1986، ص 217.

الفرعية للتنظيم تحدد أطرها الوظيفية وأمناطها النظامية، واعتبر التوازن بين كل أجزاء النسق هو الطرف الطبيعي

المألوف الذي يضمه النسق القيمي معبرا عن هذا الأخير ب "مجموعة من الأحكام المعيارية يتبناها الأفراد ويحددون من خلالها ما يجب أن يكون عليه، طالما أن وظيفة هذه القيم والمعايير هي ضبط السلوك الإنساني في النسق التنظيمي.

فالتحليل النسقي عند "تالكوت بارسونز" باعتباره أحد أهم أعلام هذا الاتجاه يتعين بضرورة تحديد الشروط الوظيفية الأولية لكل نسق اجتماعي¹، تلك الوظائف الأساسية والضرورية لوجود النسق، اذ يؤكد بارسونز على ضرورة استمرار النسق وتوازنه حيث يرى أن كل نسق لكي يستطيع الاستمرار والبقاء في ظل الازمات التي تمر عليه مثل جائحة كورونا عليه أن يفي بأربعة متطلبات أو ما سماها بالمستلزمات الوظيفية وهي :

1- التكيف مع البيئة: من اجل تحقيق تكيف الأفراد مع بيئتهم يجب على كل نسق تنظيمي توفير كل متطلبات واحتياجات الأفراد المنتمين إليه²، والمؤسسة بما انها نسق تنظيمي ينتمي إليها أفراد يسعون لتحقيق أهداف خاصة بهم كالحصول على الأجر الذي يتناسب مع مستوى ادائهم بالإضافة إلى التحفيز والتقدير والاحترام والثناء على الجهود المبذولة ... الخ، كل هذا من شأنه أن يجعل الأفراد يتكيفون مع بيئتهم من خلال شعورهم بالرضا لما هو متوفر لديهم مما يزيد من انتمائهم لتلك البيئة ويجعلهم متحمسين للعمل، بالإضافة إلى هذا فخلق جو عمل مبني على الاحترام والتقدير والتشجيع الدائم على العمل الذي من شأنه خلق منافسة ايجابية بين الأفراد والجماعات يجعل العمال في راحة نفسية دائمة تحقق لهم الرضا الوظيفي الذي يزيد من انتمائهم للمنظمة التي يعملون بها.

2- انجاز وتحقيق الهدف : إن الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة يتطلب من الفئات القيادية تسطير الأولويات اللازمة التي من خلالها يمكن انجاز ذلك الهدف و هذا من خلال سياسة

¹ نور الدين بولعراس، المقاربة السوسولوجية في البحث الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 35.

² طلعت لظفي إبراهيم، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1999، ص 73.

التخطيط التي تسمح بوضع خطة عمل إستراتيجية لإنجاز العمل و تحديد مستويات الأداء و تحديد المشاكل التي

يمكن أن تعترض عملية الإنجاز في ظل الجائحة، بالإضافة إلى تقدير الاحتياجات اللازمة لإتمام العمل كما انه لا يمكن تحقيق تلك الأهداف إلا من خلال إيجاد الاتفاق المشترك بين أعضاء النسق التنظيمي وهذا من خلال الاتصال الدائم بالعمال واطلاعهم على مستجدات العمل محاولة إعطائهم فرصة لإبداء اقتراحاتهم لإيجاد الحلول التي تساهم في الوصول للهدف بأقل جهد ووقت ممكنين.

3- التكامل : يمكن الوصول إلى التكامل عن طريق تحقيق الانسجام بين الأعضاء وهذا من خلال توطيد العلاقات بين أفراد النسق التنظيمي الواحد عن طريق خلق جو عمل يتميز بالتعاون والتضامن والتساند كما تكون ادوار الأفراد فيه معروفة ومنسقة وهذا يعتمد بالدرجة الأولى على مقدرة الفئات القيادية على تقريب أهدافها من أهداف المرؤوسين.

4- المحافظة على النمط وإدارة التوتر : إن المحافظة على النمط يتطلب من الفئات القيادية أن تضمن توفر نفس الدافعية للعمل لان تطور اي نسق تنظيمي يرجع بالدرجة الأولى إلى الفاعلين فيه الذين يعملون على بذل المجهودات اللازمة للوصول إلى الأهداف المسطرة وهؤلاء الفاعلين يتأثر سلوكهم بمدى دافعيتهم للعمل التي تزيد كلما كان هناك رضا عن ذلك النسق التنظيمي¹.

ويمكننا الاعتماد كذلك على نظرية (Z) "لوليام أوتشي" **Outchi. W** التي تنطلق من الأفكار والافتراضات التالية:

- تشكل التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة والمحيط قوام الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وتنطوي هذه الثقافة على القيم التي تأخذها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوكيات، فالفقادة يغرسون النمط الفكري المناسب في الأتباع من خلال تصرفاتهم، ونجد نظرية (Z) من بين النظريات التي اهتمت بالثقافة التنظيمية والخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسات. ووفقا لهاته النظرية تتكون الثقافة من القيم التالية: التوظيف مدى الحياة، الثقة

¹ علي عبد الرزاق جلي، مرجع سابق، ص 190.

المبادلة، العلاقات الإنسانية الجيدة، وهذه القيم خاصة بالمجتمع الياباني، وللاستفادة من منطلقاتها يجب على القادة القيام بما يلي:

- إعادة توجيه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المؤسسات وفي مختلف المستويات التنظيمية، وبهذا المعنى توفر الثقافة التنظيمية مناخاً تنظيمياً صحياً يدعم العمال في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- اتخاذ القرارات بالإجماع وبمشاركة العمال، بحيث تعتبر المشاركة من أهم الطرق المساعدة على الانتشار الواسع للمعلومات، وعلى تكريس القيم وأخلاقيات العمل والتنظيم.
- أسلوب عمل الفريق (العمل الجماعي والتعاوني): لا بد أن يكون عمل المنظمة بشكل مجموعة وليس فرد لزيادة قدرتها على غزو الأسواق العالمية، فميزة الجماعات أنها تخلق جو الألفة والتعاون والثقة بين العاملين وتكوين عائلات تعاونية غير رسمية، وإيجاد دافعية إيجابية نحو العمل وتحقيق رقابة ذاتية أقوى من الرقابة الرسمية.
- يجب أن تكون العلاقات بين الأفراد ميالة إلى الجو غير الرسمي، فالنظرة الشمولية في التعامل تعتبر من أهم مميزات الثقافة التنظيمية، إذ تؤدي إلى توفير جو من الشعور القوي بالمساواة، فالمنظمة التي تحتفظ بنظرة شمولية للأمور التنظيمية تحمل مؤهليها في مختلف المستويات التنظيمية على التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة خالية من التسلط وتوفر جواً اتصالياً مفتوحاً وثقة متبادلة وشعوراً بالالتزام.
- الثقافة التنظيمية: ويمكن ملاحظة هذه السمة من خلال مختلف الممارسات والسلوكيات للعاملين سواء كانوا مدراء أو موظفين وكذلك تمييزاً لأهداف التنظيم من ناحية وتحقيقاً لرغبات وتوجهات الإدارة من ناحية أخرى، ومن المعروف أن الثقافة التنظيمية ذات أثر كبير على معتقدات وأفكار العاملين، الأمر الذي ينعكس على مدى التزام وولاء العاملين لعملهم.
- القيم المشتركة أي الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة والشعور الجماعي بالمسؤولية.

سابعاً: الدراسات السابقة

ان أهمية عرض الدراسات السابقة تكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث، وبالتالي الاستفادة من مجهودات الآخرين والتبصر بأخطائهم،¹ لذلك سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات

السابقة التي تناولت موضوع دور النسق القيمي للقيادة في توجيه الفعل التنظيمي، وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

الدراسة الأولى: بوعشة نورالدين²

بعنوان: الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني بالبليدة، تهدف الى:

- محاولة التعرف على عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية وتشخيص واقعها الفعلي في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التعرف على طبيعة القيم الاجتماعية والتنظيمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف عن درجة ترابط وتقارب العمال والموظفين من خلال مؤشرات الانتماء والولاء والالتزام.
- محاولة التعرف على الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الصناعية والإدارة العمومية من منظور العمال.
- تشخيص العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتماسك الاجتماعي.

وقد انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

- هل هناك علاقة بين الخلفية الثقافية للقيادة والاتباع والتماسك التنظيمي؟

وانبثقت عنها التساؤلات الفرعية التالية:

¹ ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 37.

² بوعشة نورالدين، الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني بالبليدة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2017.

- هل يؤثر المجتمع المحلي على تماسك أعضاء التنظيمين الرسمي وغير الرسمي؟
- هل يؤثر الإطار الثقافي للمنظمة على التماسك الاجتماعي داخلها؟
- هل ينظر القادة إلى الثقافة التنظيمية كمدعم فعال للمجهودات التي تعتمد على فريق العمل؟
- هل يؤثر الأسلوب القيادي المتبع من قبل القائد على التماسك الاجتماعي التنظيمي؟

ووفقا للتساؤلات المطوَّحة صيغت الفرضيات التالية:

- يؤثر المجتمع المحلي (بمقدار ما يحمله ويوظفه رؤساء العمل، العمال والموظفين من أقوال وتعبيرات اجتماعية عند إقامة العلاقات وتوجيه الولاء وحتى درجة التمثل بالقيم الاجتماعية والتنظيمية)، على تماسك أعضاء التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.
- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة مناخا تنظيميا صحيا يؤدي إلى استقرار الموارد البشرية.
- يؤدي ترك الحرية للعمال في مجال تشكيل جماعات العمل الوظيفية إلى زيادة درجة تجانس أعضائها وتماسكهم وهذا في إطار تكريس العمل الجماعي .
- يؤثر الأسلوب القيادي الديمقراطي (من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية) على التماسك الاجتماعي التنظيمي، (من خلال جعل أعضاء التنظيم غير الرسمي أكثر ولاء للمنظمة وانسجاما مع أهدافها وسياساتها).

ومن اهم النتائج المتوصل اليها:

- يتحكم ترتيب وقوة المكانة التنظيمية المشغولة في مجال تكوين العلاقات الاجتماعية وتحديد أطرافها.
- تغلب صفة علاقة العمل على العلاقات المكونة بين العمال أو الموظفين وزملائهم من مختلف الفئات المهنية، وكذلك بينهم وبين مسؤوليهم ومشرفيهم.
- كلما ارتفعت المكانة التنظيمية المشغولة من طرف العامل أو الموظف زاد تشبعه بقيمة العمل التنظيمي الخاضع للقوانين والقواعد والإجراءات التنظيمية.

- وجود الثقة بين الإدارة والعمال أو الموظفين يدفعهم إلى التوجه إليها لحل مشاكلهم، أكثر من توجههم إلى الجهات الأخرى وهذا يعزز التماسك التنظيمي.

- يدل ارتباط العمال والموظفين بوحدهم على وجود ضبط تنظيمي من خلال فرض الانضباط، الالتزام بالإجراءات، الصرامة في تطبيق القوانين، تبلور قيمة المحافظة على العمل وكذلك الوعي بالدور.

- إن المجتمع المحلي يؤثر على تماسك أعضاء التنظيم الرسمي وغير الرسمي بمقدار ما يحمله ويوظفه رؤساء العمل والعمال والموظفين من أقوال وتعبيرات اجتماعية عند إقامة العلاقات وتوجيه الولاء وحتى درجة التمثل بالقيم الاجتماعية والتنظيمية على تماسكهم.

- إن الإطار الثقافي المناسب يوفر مناخا تنظيميا صحيا يؤدي إلى استقرار الموارد البشرية.

- إن ترك الحرية للعمال في مجال تشكيل جماعات العمل الوظيفية إلى زيادة درجة تجانس أعضائها وتماسكهم وهذا في إطار تكريس العمل الجماعي.

- إن الأسلوب القيادي الديمقراطي يؤثر على التماسك الاجتماعي التنظيمي من خلال تدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وجعل أعضاء التنظيم غير الرسمي أكثر ولاء للمنظمة وانسجاما مع أهدافها وسياساتها.

الدراسة الثانية: دراسة ليندة العابد¹

بعنوان: النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسيج بياتنة، والتي تهدف إلى:

- محاولة التنبيه إلى موجبات كامنة تساهم في توجيه السلوكات داخل التنظيم بتفعيلها بغية الوصول إلى الأهداف.

¹ ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسيج T. I. T.E.A بياتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص التنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2011.

- السعي للكشف عن العوامل الثقافية القيمة التي لها صلة مباشرة بأنواع الفعل التنظيمي داخل التنظيم.

- استكشاف النسق القيمي الإداري في التنظيم الصناعي محل الدراسة للكشف عن القيم المركزية فيه.

وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- كيف يوجه النسق القيمي الإداري الأفعال التنظيمية في التنظيم محل الدراسة؟

وانبثقت عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- ما طبيعة القيم التنظيمية السائدة في التنظيم محل الدراسة؟

- كيف يتوجه الفعل القيادي في التنظيم بالنسق القيمي الإداري؟

- كيف يوجه الحفز كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟

- كيف يوجه الاتصال كفعل تنظيمي بالنسق القيمي الإداري في التنظيم محل الدراسة؟

وعلى ضوء هذه التساؤلات يغت الفرضيات التالية:

- إنَّ طبيعة القيم الإدارية تحدد النمط القيادي السائد في التنظيم.

- إنَّ الفعل التحفيزي في التنظيم يوجه من خلال منظومة القيم الإدارية.

- إنَّ نمط الاتصال التنظيمي المعتمد يرتبط بطبيعة النسق القيمي الإداري.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- إنَّ القيم السائدة في التنظيم محل الدراسة هي قيم الترشيد.

- إنَّ النمط السائد في الفعل القيادي هو النمط الاوتوقراطي.

- إنَّ النمط التحفيزي الغالب هو التحفيز المادي المتواضع.

- إنَّ نمط الاتصال السائد كفعل تنظيمي هو الاتصال النازل.

الدراسة الثالثة: بلخير الأمين¹

¹ بلخير الأمين، مرجع سابق.

بعنوان: النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة، وهي دراسة ميدانية بوكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC بالجزائر، وكانت تهدف إلى:

- استكشاف النسق القيمي في التنظيم محل الدراسة للكشف عن القيم المركزية فيه وتحديد الأساليب المستعملة من الإدارة لتوجيه أفعال العاملين.
- محاولة التعرف على بعض القيم التنظيمية المتبناة من طرف الفئات القيادية ومدى تأثيرها على فئة الإطارات داخل المؤسسة.

- محاولة الكشف عن موجّهات كامنة تساهم في توجيه السلوكات داخل التنظيم بتفعيلها بغية الوصول الى تحقيق اهداف المنظمة.

وقد انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية:

- كيف يقوم النسق القيمي بتوجيه الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟
وانبثق عنها التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يؤثر عدم اشراك الإطارات في اتخاذ القرارات على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟
- هل يؤثر الانضباط التنظيمي المفروض داخل المؤسسة على العلاقات الاجتماعية؟
- هل يمكن ان نجد علاقة بين العدالة التنظيمية السائدة في المؤسسة والولاء التنظيمي للإطارات؟

ووفقا للتساؤلات المطروحة صيغت ثلاث فرضيات جزئية وهي كالتالي:

- عدم اشراك الإطارات في اتخاذ القرارات يؤثر على فعاليتهم التنظيمية داخل المؤسسة بما تحمله من تمثيلات لأنفسهم ولأدوارهم ومكانتهم ولمهمتهم.
 - يؤثر الانضباط التنظيمي المفروض داخل المؤسسة على العلاقات الاجتماعية.
 - يرتبط الولاء التنظيمي للعاملين بالعدالة التنظيمية في المؤسسة.
- ومن أهم النتائج المتوصل اليها:

- إن النسق القيمي في التنظيم محل الدراسة يركز على قيم المدخل الكلاسيكي للإدارة بما فيه من قيم مركزية تتأسس على الترشيد، الضبط والنظرة الميكانيكية للعمل.
- لتتمين عملية المشاكة في اتخاذ القرار في المنظمة وتوجيه الإطار الواسطي نحو الفعالية التنظيمية لابد من تفعيل الأساليب المساعدة المرافقة للعملية مثل : تفعيل دور اللجان، اللقاءات الدورية مع الشريك الاجتماعي، اشراك ممثلي العمال في حل الإشكالات العالقة.
- يرتبط النسق القيمي بعلاقة طردية وقوية مع الفعل التنظيمي أي أنه كلما اتجه النسق القيمي إلى مستويات سلبية كلما اضطرب الفعل التنظيمي في المؤسسة فتبدا فكرة التفكير في الانسحاب لدى الإطار للانتقال إلى مؤسسة أخرى أين يشعر بالأمان الوظيفي.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل تقديم موضوع الدراسة والإحاطة بجميع الجوانب المنهجية من تقديم أهمية الموضوع، ثم بعدها تبرير أسباب اختيار الموضوع، والأهداف التي من شأنها أن تقدم لنا إضافة علمية في هذا المجال، تحديد للإشكالية وعرض للتساؤلات والفرضيات والتي من خلالها تم عرض الاشكال المتمحور حول النسق القيمي للقيادة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، ثم تحديد المفاهيم النظرية والاجرائية، وتم عرض بعض الدراسات التي استعنا بها والتي ساعدتنا في تحديد موضوع بحثنا، وسنستعرض فيما يأتي الفصول النظرية الخاصة بالمفاهيم والمتغيرات الرئيسية للدراسة.

الفصل الثاني:

الممارسات القيادية والخلفية

السوسيوقافية للفاعلين

الفصل الثاني: الممارسات القيادية والخلفية السوسيوثقافية للفاعلين

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: ماهية القيادة التنظيمية

-أولاً: أهمية القيادة التنظيمية.

-ثانياً: مبادئ القيادة الناجحة.

-ثالثاً: الخصائص والمهارات القيادية.

-رابعاً: تعريف النمط القيادي

-خامساً: محددات النمط القيادي.

❖ المبحث الثاني: الممارسات القيادية في ظل جائحة كورونا

-أولاً تداعيات كوفيد 19.

-ثانياً: الممارسات المثلى لقيادة الازمة واستراتيجية مواجهتها.

❖ المبحث الثالث: النسق الثقافي والقيمي للمنظمة

-أولاً: الإطار الثقافي للمنظمة.

-ثانياً: الإطار القيمي للمنظمة.

❖ خلاصة.

تمهيد:

تشكل القيادة ظاهرة تنظيمية تعبر عن القدرة على التأثير وإقناع الآخرين وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي قد تكون مشتركة بين جميع الفاعلين في التنظيم.

وبناء على هذا يمكننا القول بأن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على تحقيق فعالية التنظيم، ويدعم اعتقاد المرؤوسين بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد، ويستطيع حشد جهودهم وتوجيهها لخدمة الأهداف التنظيمية، كما له القدرة على صنع الأهداف المشتركة والقيم الإيجابية بتصرفاته وبممارساته القيادية وجعلها قدوة لأتباعه، لذلك سنستعرض في هذا الفصل العناصر التالية: ماهية القيادة التنظيمية، الممارسات القيادية والنسق الثقافي والقيمي في ظل جائحة كورونا.

المبحث الأول: ماهية القيادة التنظيمية

أولاً: أهمية القيادة التنظيمية

تلعب القيادة دوراً في أساليب تكوين الجماعات وتعديل سلوكها الجماعي وذلك بما يتناسب وأهداف المؤسسة، كما تقوم بدور هام في تحقيق التقارب والتعاون بين الأفراد العاملين وتوحيد أهدافهم عن طريق إشراكهم في عملية الإدارة وتحملهم مسؤولية العمل وجعلهم يشعرون بأهميتهم ودورهم الإيجابي في ميدان العمل والإنتاج، وفضلاً عن دورها في النشاط الانتاجي والخدمي فإن طبيعة القيادة تحدد خصائص بيئة العمل على المستوى النفسي على الأقل والتي يقضي العاملون فيها أوقاتهم بما يؤثر ليس فقط على مدى رضاهم عن عملهم بل في مدى رضاهم عن حياتهم بشكل عام.¹

ويمكن تلخيص أهمية القيادة بما يلي :

- إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه.
- إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم فيما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخليهم وتفكيرهم.²
- القدرة على توجيه مجمل النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية

¹ طريف شوقي، محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتب غريب القاهرة، 1993، ص 26.

² نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 114.

أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم فتكون نابعة من الاعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي يفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره، لان تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.¹

- تحمل مسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.

ثانيا: مبادئ القيادة الناجحة

بما أن القائد يعمل على إثارة الدافعية لدى أتباعه مما يفرض عليه اتباع نمطا قياديا يناسب كل الحالات معتمدا على المبادئ الآتي ذكرها والتي تساعد على العمل تحت تأثير كل الظروف:²

1-رفع كفاءة المؤسسة: من خلال رفع قدرة المرؤوسين على إنجاز المهام الموكلة إليهم بنجاح وهذا عن طريق الاهتمام بالتدريب والمحافظة على كفاءة الأجهزة والمعدات وصيانتها، وكذلك العمل على تحقيق انضباطهم .

2- الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين: وهذا انطلاقا من اعتبارها من أهم عوامل النجاح في تحقيق الأهداف، ويقصد بالروح المعنوية الحالة النفسية والذهنية لأفراد الجماعة التي تحكم سلوكهم وتحدد رغبتهم في التعاون.

¹ زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 2001، ص 34 .

² نور الدين بوعشة، مرجع سابق، ص 176.

3- تدعيم روح الفريق لدى المرؤوسين:

من طرق تدعيم روح الفريق نذكر:

- تنمية العلاقة مع المرؤوسين والمحافظة على حقوقهم وواجباتهم من خلال العدالة.
- الاهتمام بالشعارات المميزة وتحسين مظهر العمال وإبراز جمال المؤسسة.
- المحافظة على التقاليد التنظيمية السائدة والاحترام المتبادل، الأمر الذي يعمل على إشاعة روح النظام والاعتزاز بالانتماء للمنظمة.¹

4- إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم للمهام:

بما أن القيادة تعبر عن القدرة على توجيه الجهود والأفعال الضرورية لإنجاز مهمة القائد وأتباعه من خلال تعريف المرؤوسين بحقوقهم وواجباتهم، ويعني لنا هذا أن عملية توجيه الجهود والأفعال الضرورية تستلزم ان يكون القائد متفهما لديناميات العمل وجوانبه تساعد على فهم سلوك الجماعة والتنبؤ به عن طريق فهم سلوك كل عضو من أعضائها.

5- فهم القائد لجوانب العمل ودقائقه: يتحقق هذا من خلال:

- رفع الكفاءة الشخصية عن طريق التدريب والتأهيل العلمي.
- الوعي بنظام العمل من خلال الملاحظة العملية لسيره ومتابعة المرؤوسين ومراجعة أدائهم.
- الاطلاع المستمر على ما يصدر من قوانين وتعليمات منظمة للعمل.
- تحديد لوائح منظمة لسير العمل دون اللجوء إلى إصدار تعليمات وأوامر في كل مرة.
- التأكد من الكفاءة الفنية للمرؤوسين في إدارة أعمالهم.

6- ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين: وهذا انطلاقاً من تحقيق المساواة بينهم في الظروف

الاستثنائية والعصبية، ومشاركتهم في جوانب عملهم من خلال تنمية روح الابتكار وتحمل المسؤولية، وكذلك تحكم القائد في عواطفه وسلوكه كأسلوب يحقق له الاتزان العاطفي والانفعالي في أوقات الأزمات والمشكلات.

¹ نور الدين بوعشة، نفس المرجع، ص 177.

7- الحسم في اتخاذ القرارات: القائد الناجح هو الذي يتخذ القرارات بثقة وموضوعية من خلال الاستعانة بتوجيهات زملائه القادة وأيضاً المرؤوسين، وإصدار القرارات في الوقت المناسب، الأمر الذي يسمح للمرؤوسين بالتنفيذ وتحقيق النجاح.

8- تفاعل القائد مع المرؤوسين: يعد ركيزة أساسية لتحقيق التوازن في المنظمة، وهذا من خلال الاستغلال الأمثل لوقت المرؤوسين وتوجيههم لأداء العمل باتباع الإجراءات التالية:

- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحديد معايير موضوعية وعادلة لتقييم الأداء.
- الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي.
- الحفاظ على ديمومة اللقاءات الفردية والقيام التفتيشات الفجائية.

9- التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية: هذا الأسلوب تفرضه تحديات البيئة الداخلية ومنها الاتجاهات السلبية التي يحملها العمال، التي تؤثر على أدائهم وتنافسيتهم من جهة، وعلى التماسك التنظيمي من جهة أخرى، ومن صورها انخفاض الرضا العمالي عن الأجر والامتيازات المادية وقلة المعلومات والشعور بعدم الأمان الوظيفي وبعدم موضوعية معايير تقييم الأداء.

ثالثاً: الخصائص والمهارات القيادية

إنَّ القائد خلال الأزمات تواجهه الكثير من الأحداث السريعة والمتتالية في موقف الأزمة والتي قد تؤدي إلى خسائر مادية وبشرية، مما يتطلب أن يتمتع القائد بعدة مهارات شخصية ومكتسبة يمكن تحديدها فيما يلي:

المهارات الذاتية: ينبغي توافر عدة صفات ومهارات ذاتية في القائد لضمان نجاحه في إدارة الأزمات أبرزها: الشجاعة الكاملة التي تدفعه إلى اقتحام المخاطر، التفاؤل، المشاركة الوجدانية القائمة على الإحساس الشديد بالموقف الذي تواجهه المنظمة وأعضائها، الثبات والصمود أمام تدهور الأحداث والقدرة على التكيف السريع معها والسيطرة عليها وعدم الانفعال في المواقف الصعبة، قوة الإرادة والخبرة في معالجة الأزمات، مهارة التفكير الإبداعي، امتلاك القدرة على التأثير تساعده في

التعامل مع الأزمة بفاعلية كبيرة، أن يكون لدى القائد القدرة على التوقع والتنبؤ بمسار أحداث الأزمة، المرونة...¹

المهارات الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل مع الأشخاص المتسببين في الأزمات، كما تعني قدرة القائد على الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وكيفية تكوينها وكذا التعامل الجيد مع مرؤوسيه وكسب ثقتهم واحترامهم وتحفيزهم للتعاون معه ومساعدته في تحقيق الأهداف،² وقدرته على الإقناع والتأثير في الآخرين وفهم نفسياتهم والقدرة على وضع فرق عمل متماسكة ومتكاثفة وتحريك هذه الفرق والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق.

المهارات الفنية: تتطلب معرفة القائد المتخصص وعلمه بطبيعة الازمات وقوانين المشكلات واسبابها وكيفية التعامل معها، وهي قيام القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها وأيضاً قدرته ومهاراته في استخدام الأدوات والأجهزة المتاحة في هذا التخصص مما يساعد في فهم وإدارة الازمات والقدرة على حلها.

المهارات السياسية والإدارية: ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، ومهاراته في تسطير الأهداف العامة، وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية، وأهداف وسياسة التنظيم القائم، أما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين.

مما سبق يمكن القول ان مهمة إدارة الازمات والتعامل معها بنجاح وفاعلية هي من المهام ذات الصعوبة الكبيرة وتتطلب توافر عدة مهارات وصفات رئيسية لدى القائد تمكنه من التعامل مع أية أزمة تحدث داخل منظمته بدرجة عالية من الفاعلية وتؤهله الى وضع برامج وخطط مدروسة بعمق مبنية على كافة الإمكانيات والأدوات اللازمة للتعامل مع الازمة الحالية التي تواجهها المنظمة.

¹ ناجي لبتيم، ليلي بوطغان، القيادة وعلاقتها بفاعلية إدارة الازمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 18، 2019، ص 140.

² بلال خلف السكرانة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للطباعة والنشر، ط1، الأردن، 2014، ص 43.

رابعاً: تعريف النمط القيادي

لقد تعددت التعريفات للسلوك أو النمط القيادي حيث عرف بأنه: " نوعية السلوك والقدرات الخاصة التي يتمتع بها المدير، والتي تمكنه من حسن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه، واختيار وتصميم التنظيم الملائم والنظم الإدارية المناسبة، ووضع السياسات المناسبة والخطط التفصيلية اللازمة، وتوزيع الموارد المادية المطلوبة للتطبيق الاستراتيجي¹."

ويعرف النمط القيادي بأنه: " يعبر عن مجموعة التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية وخارجية، ومن ثم ترك أثراً مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلباً وإيجاباً²."

كما عرف النمط القيادي بأنه الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد في تعامله أو تفاعله مع الجماعة المدركة له، والذي على أساسه تحدد فاعلية الدور القيادي،³ بمعنى أن القائد هو من يتمكن من تشكيل النسيج الفاعل بين الأفراد الذين يقودهم والمهام المنشود تحقيقها من خلالها، كما أن هناك من يرى أن النمط القيادي هو تعبير عن سلوك الرئيس تجاه جميع أطراف الموقف الذي يجابه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف.

كما يعني النمط القيادي الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين⁴.

وعرفت الأنماط القيادية أيضاً على أنها: " مجموعة الأساليب والممارسات التي يستخدمها الإداري في إدارته لمؤسسته، أو مصلحته، أو قسمه من جميع الجوانب الإدارية والتنظيمية⁵."

¹ كامل السيد غراب، القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الاستراتيجية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1987 ص 28.

² سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1989 ص 298.

³ جواد شوقي وآخرون، أنماط السلوك القيادي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، جامعة الموصل، العراق، ص 49.

⁴ محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2005، ص 36.

⁵ محمود عيد الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 7.

خامسا: محددات النمط القيادي

إن السلوك القيادي يتأثر بعدد من المتغيرات والقوى التي يسهم كل منها بقدر معين في تشكيله ومن هذه المتغيرات نجد: خصال القائد، خصال الأتباع، خصائص المهمة، خصائص النسق التنظيمي خصائص السياق الثقافي في محيط القائد.

1- خصال القائد: وتعد من المحددات الرئيسية للسلوك ومن أهم تلك الخصال¹:

***السمات الشخصية:** وهي خصال وجدانية قد تكون مكتسبة أو موروثية وهي تقسم بالدوام النسبي ومن شأنها أن تحدد بدرجة كبيرة من السلوك أو الاستجابات التي يصدرها القائد في تعامله مع الآخرين وفي سبيل المثال القائد المرتفع على سمة العدوانية يميل إلى التفاعل بصرامة وغلظة مع عامله، بينما يلتزم المنخفض على السمة أسلوبا يتسم بالتسامح.²

***نسق القيم:** بما أن لكل قائد نسقه القيمي فإن سلوكيات القائد تختلف لا محال في حال نفس المشاكل، فالنظرة إلى قيمة المساواة قد تختلف من قائد لآخر، فالذي تشغل هذه القيمة مكانا بارزا في نسقه القيمي، سيكون حريصا على أن يزيل أو يجد من مظاهره التمييز بينه وبين مرؤوسيه فيما بين المرؤوسين أما الذي لا يعير أي اهتمام لقيمة المساواة فتكون معاملته لمرؤوسيه في توسيع وتعميق ذلك التمييز.

***مستوى الخبرة الفنية:** يعكس مستوى الخبرة الفنية للقائد كلا من مستوى المهارات الفنية التي يتمتع بها في مجال العمل ومستوى القدرات العقلية والإبداعية إذ سيعتمد عليها القائد في قيادته لمرؤوسيه ويجعلها المصدر الرئيسي للقوة التي يركز عليها في قيادتهم بدلا من قوة الصلاحيات الممنوحة بحكم منصبه.

***مستوى الدافعية للإنجاز:** تتجسد في أن القائد الذي لديه قدر مرتفع من الدافعية وخاصة نحو الإنجاز يوجه القدر الأكبر من طاقته نحو أهداف المنظمة، ويهتم بعامله لبلوغ تلك الأهداف.

¹ سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ببجاية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص 45.

² طريف شوقي، مرجع سابق، ص ص 128-135.

2- خصائص المرؤوسين: الكثير من العلماء أثبتوا بما لا يدع مجالا للشك السلوك القيادي يؤثر في أداء الأتباع مع امكانية أن يؤثر أداء الأتباع في هذا السلوك من منطلق ضرورة وجود تأثيرات متبادلة بينهما ومن أبرز العناصر التي يتم من خلالها هذا التأثير تتمثل في:¹

* توقعات المرؤوسين: من المفترض أن من يشغل موقفا قياديا في منظمة ما قد يتأثر بصورة معينة بتوقعات الآخرين ممن يعملون معه، ويعمل على أن يتواءم سلوكه معها.

* مستوى نضج المرؤوسين: يعكس مستوى التابع كلاً من مستوى خبرته بالعمل ومستوى دافعيته لأدائه، فالعامل الناجح هو القادر والراغب في بذل المزيد من الجهد لإنجاز مهام العمل على النحو الأكمل، وعلى القائد لكي يصبح مؤثراً في العامل يجب أن يعدل سلوكه حتى يتلاءم ومستوى نضج العامل.

* سلوك المرؤوسين مع القائد: سلوك القائد مع عامله يحدد جزئياً تبعا للأسلوب الذي يتعاملون به معه بمعنى يتعامل التابع على نحو (التهجم، الردود الحادة) مع قائده بغض النظر عن مبرراته الشخصية لذلك فلا نتوقع من القائد التودد إليه قد يبادل الجفاء والعكس صحيح.

* مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية: حين يدرك العاملون المسؤوليات الملقاة على كاهلهم على انها تعبير عن الثقة فيهم يتقبلونها بأنفس راضية، لنا أن نتوقع أن يوسع القائد مدى المسؤولية المنوطة بهم وخير المشاركة المتاحة لهم في مجال اتخاذ القرارات المتصلة بالعمل.

* مدى الاهتمام بالمهمة والقدرة على استيعابها: إن شعور المرؤوسون بأهمية المهمة ووعيهم وتقديرهم للاعتبارات المحيطة بالموقف المصاحب لأدائها، يستحثهم لبذل قصارى جهدهم في سبيل إنجازها، وفي المقابل حين يكون هذا الاهتمام منخفضاً فإن دافعتهم للأداء والعناية بمستوى الجودة سينخفض أيضاً.

3- خصائص المهمة: وتشمل متغيرات هي: عندما تكون المهمة غامضة نوع ما في هذه الحالة القائد

يترك الحرية للمرؤوسين ليؤدي المهمة بالأسلوب الذي يناسبه وبالتالي يتيح القائد للمرؤوسين حيزاً كبيراً من المشاركة:

¹ سميرة صالح، مرجع سابق، ص 47.

*غموض المهمة: إذا كانت المهمة غامضة وسبل إنجازها غير واضحة، فإن دور القائد هنا يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء، كما يزود مرؤوسيه بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة، فضلا عن أنه يعمل على تقليل التوتر المصاحب للفشل أو التعثر في الأداء.¹

*قابلية المهمة للتقسيم: عندما نستطيع تقسيم المهمة إلى عدة أجزاء وتوزيع كل جزء على عامل، فهنا القائد يستطيع أن يراقب بكل وضوح أجزاء هذه المهمة فالعامل الذي يفشل في أداء أي خطوة يسهل اكتشافه ومن ثم مساءلته وفي هذه الحالة تتسع سلطة القائد في إشرافه على الاتباع .

4- خصائص النسق التنظيمي: يعرف النسق التنظيمي بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة التي يعتمد كل منها على الآخر والتي تتضمن كل من: التكنولوجيا، أساليب الإنتاج، تقسيم العمل، بناء وحجم المنظمة، وفيما يلي سيتم عرض بعض منها:

*التكنولوجيا: تحدد التكنولوجيا نمط السلوك المتاح للمشرف، فمستوى التكنولوجيا المستخدمة حين يكون مرتفعا فإنه يقلل من امكانية القائد بتقديم تفسيرات أو إعطاء توجيهات المواقف المشككة، أما حين يكون مستوى التكنولوجيا بسيطا فإنه يجعل القائد أكثر قدرة على متابعة دراية كبيرة عامليه وتوجيههم.

*فلسفة المنظمة: إن للمنظمات -مثلما للأفراد- قيما وتقاليدا من شأنها التأثير في سلوك أعضائها، وتعد الثقافة العامة المصدر الأساسي لتلك القيم والتقاليد التي تشكل ما يطلق عليه فلسفة المنظمة أو ثقافة المنظمة، والتي تعرف بأنها: "كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال، تماما كالثقافة الوطنية، ويكون تغييرها بطيء"، والتي تصبح بمثابة الدستور الذي يوجه حركتها ويصوغ توجهات الأفراد العاملين بها سيما قادتها.²

¹ سميرة صالح، مرجع سابق، ص 48.

² سميرة صالح، نفس المرجع، ص 50.

***البناء التنظيمي:** تكمن أهميته في أنه يشكل الإطار الذي يتم من خلال صورتين هما التنظيم الرأسي والتنظيم الأفقي، فالمنظمات ذات الطابع الرأسي تقيم الإشراف بأنه مباشر ويتم تشجيع النمط التسلسلي الذي يمارسه عدد محدود من القادة وذوي المستويات العليا، وفي المقابل التنظيم الأفقي حيث يوجد عدد أكبر من المرؤوسين داخل كل مستوى إداري يصعب معه على القائد من الناحية العلمية ممارسة نمط لصيق في الإشراف وفي ظلّه يفوض مزيداً من سلطاته وصلاحياته لمرؤوسيه ويتصرف معهم نحو أكثر ديمقراطية .

***حجم المنظمة:** يمارس القائد في الجماعات الكبيرة داخل المنظمة قدراً من التأثير على قرار الجماعة وينظر إلى اتخاذ القرارات الحاسمة نظراً لضغط عنصر في حين أنه في الجماعة الصغيرة يتمكن القائد من إظهار قدر أكبر من الاهتمام بالأفراد ومن ثمة تزدهر العلاقات الشخصية الوثيقة فيما بين الجماعة ويتيح ذلك فرصة أكبر من التعبير عن وجهات نظرهم للأدلاء بآرائهم فيما يتصل بشؤون الجماعة.

5- خصائص السياق الثقافي والاجتماعي والسياسي (المحيط بالمنظمة): يتدخل السياق الثقافي

والاجتماعي والسياسي المحيط بالمنظمة في التأثير في سلوك القائد من عدة جوانب هي:

***الثقافة المحيطة بالمنظمة:** والتي تؤثر على سلوك الأتباع وعاداتهم وبالتالي يجد القائد نفسه مضطراً لتبني أساليب قيادية تتناسب مع هذه القيم، أما إذا تنكر القائد لهذه القيم لأنه سيضطر الأتباع إلى تكوين مجموعات ضاغطة داخل المنظمة تؤثر في شكل مباشر الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

***الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة:** تؤثر هذه الظروف في سلوك القائد والأتباع بصفة مباشرة، لأن الأتباع قد يقبلون أسلوباً قيادياً تسلطياً من طرف القائد في ظروف اقتصادية واجتماعية يسود فيه البطالة، أما في الظروف التي تكثر فيها فرص العمل فيضطر القائد إلى انتهاج أسلوب قيادي تفاوضي أو ديمقراطي تجنباً لظاهرة التسرب المهني .

المبحث الثاني: الممارسات القيادية في ظل أزمة كورونا

أولاً: تداعيات كوفيد 19

1- تعريفه: هو مرض تسبب فيه سلالة جديدة من الفيروسات التاجية كورونا والاسم الإنجليزي للمرض مشتق كالتالي:¹

- CO هما اول حرفين من كلمة كورونا CORONA.
- VI هما اول حرفين من كلمة VIRUS.
- D هو اول حرف من كلمة مرض DISEASE.

وهو فيروس جديد يرتبط بعائلة الفيروسات نفسها التي ينتمي اليها الفيروس الذي تسبب بمرض متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد SARS وبعض أنواع الزكام العادي، وقد صرحت اللجنة الدولية لتصنيف الفيروسات ان اسم الفيروس الجديد سيكون فيروس كورونا2 متلازمة الالتهاب الرئوي الحاد SARS COV 2 وقد تم اختيار هذا الاسم لان الفيروس مرتبط جينيا بالفيروس التاجي المسؤول عن ظهور سارس سنة 2002، بينما صرحت منظمة الصحة العالمية في 11 فيفري 2020 ان الاسم الجديد للمرض سيكون كوفيد19 وفقا للإرشادات الموضوعة مسبقا مع المنظمة العالمية لحماية الحيوان ومنظمة الأمم المتحدة للأغذية والزراعة.

2- أطباء يواجهون مرض كوفيد19 والاثار النفسية الناجمة:

وضعت العديد من الفرق الطبية من أطباء وعمال شبه طبي، أعوان امن وخاصة أطباء الاستعجالات لمحاربة هذا الفيروس الذي أصبح يشكل خطرا على الصحة العمومية وعلى حياة البشر، حيث لم يجد هؤلاء وسيلة لمواجهةته سوى مساعدة المرضى، فمنذ شهر افريل 2020 وهم في صراع مع الجائحة للتكفل بالحالات وإنقاذ حياة المرضى منذ بداية انتشار جائحة كوفيد19، وخاصة هؤلاء الذين يعانون

¹ راوية بن يحي، سماح قربي، مستوى الاحتراق النفسي لدى أطباء الاستعجالات في ظل جائحة كوفيد19: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بقالة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العيادي، جامعة قلمة، 2020، ص ص: 48-

من امراض مزمنة او أولئك الذين لديهم مضاعفات صحية بسبب عدوى المرض، واضعين أنفسهم بالمرتبة الثانية وذلك دون الاخذ بعين الاعتبار حالتهم النفسية، حيث يقف الأطباء امام مسؤولية ورؤية الاف المرضى يعانون الخوف من العدوى وهذا ما أثر سلبا على نفسياتهم حيث يعاني الكثير من الأطباء حالة نفسية متعبة، ضف الى ذلك حالات الشك التي يصابون بها من إمكانية تسرب الفيروس إليهم وانتقال العدوى الذي يدخلهم في دائرة الشك وهو الخوف الذي يلازمهم أثناء رجوعهم الى المنازل.

ومنه يمكن القول أن الأطباء يواجهون مواقف صعبة أثناء تأدية عملهم والتي تؤثر فيما بعد على أدائهم خاصة في هذه الأوقات الصعبة التي يعيشها أطباء العالم اليوم في محاربتهم لجائحة كوفيد19 أين يجد الطبيب نفسه يواجه ظروف عسيرة وذلك من ناحية طبيعة العمل والمهام التي تسند اليه، حيث يجد نفسه مجبراً على القيام بعمله وفي وقت قصير خاصة في الحالات الاستعجالية ويكون مسؤولاً امام مريض ليقدم له العلاج الأنسب، ضف إلى ذلك ما يعانيه الطبيب في هذه الأوقات لتخوفه من الإصابة بفيروس كورونا، حيث يكون مجبراً على عزل نفسه في حالة اصابته بالفيروس تخوفاً من نقله للأشخاص المقربين له ولهذا فقد لا يستطيع رؤية عائلته وأهله لعدة شهور، إضافة إلى ظروف البيئة الخارجية التي يتعرض لها والتي تزيد من قلقه وتوتره كالاغتداء والعنف الذي يتعرض له الطبيب سواء من طرف المريض أو أهالي المريض خاصة منذ هذه الجائحة وما لاحظناه عبر وسائل الاعلام أو وسائل التواصل الاجتماعي.

ثانيا: الممارسات المثلى للقيادة في ظل الازمة واستراتيجية مواجهتها

* اتباع أسلوب قيادي فعال: إن القائد الفعال هو الذي يوازن بين الحاجات حسب تحركات الفاعلين الآخرين المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل والإنتاج، وإشباع حاجات العمال والعمل على تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي فإن النمط القيادي الفعال هو الذي يبدي اهتماما عاليا بالإنتاج والأفراد معا، ومن ثم يعتبر أسلوب القيادة الموقفية أكثر واقعية من الأساليب الأخرى لأنه يعتمد على المرونة والتكيف في اختيار النمط القيادي حسب متطلبات الموقف.¹

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، عمان، 2004، ص274.

ومن المهارات التسييرية التي يجب أن تتوافر في القائد نذكر:

- المهارة الإنسانية: تتمثل في القدرة على الاتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والجماعات ولها أهمية كبيرة، بالإضافة إلى القدرة على الإقناع والتفاوض لكي ينجح في أداء مهامه.

- مهارة التنظيم: تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل داخل التنظيم، وكذلك القدرة على الموازنة بين متطلبات الأنظمة الفرعية للتنظيم ومتطلبات البيئة الخارجية.

* إدارة العملية الاتصالية: يهدف الاتصال بصفة عامة الى تحقيق الترابط الوثيق بين أطراف المنظمة على المستويين الداخلي والخارجي وهو بمثابة البنية الأساسية التي تقوم عليها المنظمة، ويتم ذلك عن طريق¹:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات الواجب تنفيذها، وكذلك إعلامهم بالتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل وكيفية التعديل، وتحديد الأوقات المناسبة لتنفيذ كل عمل.

- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه، وما لم يتم إنجازه، وإعلامهم بالمشكلات والعوائق والصعوبات التي تعترض التنفيذ.

* مشاركة العمال في العمليات التنظيمية: تتمثل في عملية استشارة القائد للمرؤوسين والإصغاء لما يقدمونه من اقتراحات ثم يتخذ القرارات، والتي تشتمل المناقشة الجماعية في حضور القائد أو غيابه، وغرضها الوصول إلى قرار يساهم في رفع مستوى الأداء والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الأهداف.

* تكريس العمل الجماعي: تعتبر جماعة العمل إحدى المكونات الأساسية للمنظمة وتشكل البناء التنظيمي لها، وتوجد في أية منظمة جماعات رسمية توكل لها مهام وأعمال رسمية مثل اللجان وفرق العمل التي تتكون من مجموعة الأفراد الذين يعملون معا لتحقيق هدف معين وفقا لقواعد وأدوار محددة وبتوجيه من الآخرين.

وتعد ممارسات القيادة في المؤسسات الاستشفائية خلال الأزمة أحد الامور الصعبة، بالنظر إلى أن دور وتأثير القائد يزداد أهمية في أوقات التغيير، وأفضل الممارسات التي اشار اليها كثير من الباحثين في مجال الإدارة والتنظيم تشمل ما يلي:

¹ بوعشة نور الدين، مرجع سابق، ص 190.

*التواصل مع جميع العاملين: كأفراد لكل منهم دور ومهمة محددة وإقامة ثقة متبادلة وتوزيع القيادة في جميع أنحاء المنظمة والتواصل بوضوح مع جميع أصحاب المصلحة.¹

*الأخذ بنموذج القيادة الخادمة: فالذكاء العاطفي والاستقرار العاطفي يسمح للقائد بوضع اهتمامات الآخرين فوق مصالحه الخاصة والتي تعد أحد كائنات نموذج القيادة الخادمة، تؤكد أن التمكين والمشاركة والتعاون هي أحد الممارسات القيادية المهمة لاسيما للقادة في المؤسسات العامة، أن مواجهة أزمة جائحة كورونا الجديد يفرض على القادة الابتعاد عن أي تحيز شخصي عند تقييم واقعهم الحالي بسرعة.

*تعزيز السلامة النفسية للعاملين: على قادة الأزمة التأكيد على تعزيز السلامة النفسية للعاملين ويؤكد أنه في حالة الأزمات قد يتطلب من القادة حل النزاعات الشخصية والمتعلقة بالمهام عند ظهورها.

*الحفاظ على استمرارية العمل: إن الحفاظ على استمرارية تقديم الخدمات العامة لاسيما الرئيسة منها (التعليمية، الصحية، الاجتماعية) بجودة عالية واستجابة سريعة وبأقل التكاليف يتطلب من القادة تشكيل شبكة من الفرق استجابة لمتطلبات التكيف مع الأزمة وبحسب الحاجة وتحل عند انتهاء الأزمة، ويمكن للفرق أن تتفكك بعد اتمام المهام الموكلة إليهم وعادة ما يكون شعورهم بالإنجاز والدافعية للعمل مرتفع إلى مستوى التحديات التي تمثلها الأزمة.

*تحديد الأولويات: بمجرد تحديد الأولويات المؤسسية يصبح على القادة تفويض مسؤوليات القيادة إلى شبكة من الفرق متعددة التخصصات التي سيكون لها دور مهم في تنفيذ استراتيجية إدارة الأزمات، ويعد منهج توزيع مسؤوليات القيادة أكثر مناهج القيادة فعالية في الأزمات.²

*اختيار قنوات الاتصال الملائمة: ففي ظل أزمة كورونا الحالية لم يكن بالإمكان التواصل وجها لوجه بسبب ممارسات التباعد الاجتماعي، هنا كان على القادة النظر في البث المباشر للتحديثات مع

¹ منى حيدر عبد الجبار الطائي، ممارسات القيادة واستراتيجيات التكيف مع أزمة جائحة COVID-19-دراسة وصفية لقيادات المنظمات العامة، المجلد الأول، يناير 2021، ص 37.

² منى حيدر عبد الجبار الطائي، ص 38.

ضرورة مراعاة اختيار تفضيلات أصحاب المصلحة لقناة الاتصال المحددة من قبل القيادة، ومن ثم قد يستخدم التواصل مع العاملين واصحاب المصلحة من قنوات مختلفة.

*صياغة وايصال رؤية واضحة: لجميع المستفيدين داخل وخارج المنظمة، فصياغة الرؤية هي عملية ديناميكية وتعاونية ويجب أن تتماشى الرؤية الإستراتيجية لقادة اليوم الذين يؤدون اعمالهم إلكترونياً مع

الأهداف التنظيمية وتكون متسقة مع المهمة المؤسسية لطمأنه جميع أصحاب المصلحة بأنهم يتابعون الموقف ولديهم استراتيجية لحل الأزمات.

*الشفافية: يجب أن تتحلى القيادة بالشفافية من ناحية تصرفات وسلوكيات القائد في الأزمات بحيث يكون محيط العمل واضح ويحدد الاتجاه الذي يجب أن تتجه إليه المؤسسة في مثل هذه الأوقات، يجب على القادة جمع المعلومات عن كل ما يتعلق من تحديات وتعقيدات جائحة فيروس كورونا من خلال التواصل بشكل مناسب مع جميع أصحاب المصلحة.

المبحث الثالث: النسق الثقافي والقيمي

أولاً: الإطار الثقافي للمنظمة:

1- ماهية النسق الثقافي: لقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة بآثار المحيط الثقافي على فعالية التسيير، فبعد أن كانت النظرة الكلاسيكية تعتبر التنظيم نسق مغلق مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية، تحولت نظرة الباحثين إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، أما الاتجاه الحالي فهو اعتبار التنظيم نسق ثقافي إقراراً لما للثقافة من أثر على التنظيم وبالتالي على طرق التسيير.

ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار الثقافة بأنها هي الإطار الذي تنتظم وفقه سلوكيات واتجاهات وميولات الأفراد، وهي المسؤولة عن كل مواقفهم وتصوراتهم واعتقاداتهم في العمل والتنظيم، فقيمة العمل، وقيمة الوقت، وقيمة احترام الإدارة كلها تصدر من منبع واحد هو الثقافة، فإذا كانت القيم السائدة في ثقافة العاملين تنظر إلى القيم السابقة نظره إيجابية فإنه يمكننا التنبؤ بأن المنظمة ستسود

فيها ثقافة فعالة وإيجابية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الشروط المادية الأخرى أصبحت في حكم المؤكد.¹

ومن هنا يمكن لنا أن نجزم أن هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير في المنظمات، حيث يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين جانب تقني بحت، كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب علمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الآخر فمرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل، ودوافعهم، وحوافزهم، وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل مع مختلف الأفراد في

التنظيم ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير، متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل.

وحسب فيلب برنو Bernoux. Ph فان ثقافة المؤسسة تكمن في "مدى قدرة المنظمة على أن تكون مؤسسة اجتماعية ناحتة للهوية ومنتجة لثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها وليست مجرد الانتساب الإداري لها"².

***2 وظائف الثقافة التنظيمية:** تسعى الثقافات التنظيمية لأداء العديد من الوظائف الاستراتيجية التي نذكر منها:

أ. تحقيق الهوية التنظيمية: يعتبر العمل كذلك مصدرا مهما لتكوين الهوية التنظيمية للعامل بدءا من الإيمان بحاجته للانتماء إلى مجموعة معينة واتباع تقاليدها، لذا فانسجام المبادئ والممارسات

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2004، ص 356.

² عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997، ص 78.

التنظيمية مع مفاهيمه الذاتية يجعله ذو هوية تنظيمية، وهذا يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها.¹

ب. تحقيق النجاح التنظيمي: يتوقف نجاح التنظيم على امتلاكه لثقافة تنظيمية داخلية تمكن إدارته من اتخاذ قرارات منسجمة مع متطلبات البيئة الخارجية ويعبر عنه بالتكيف الثقافي للمنظمة، والوصول إلى هذه المرحلة التسييرية يتطلب بناء ثقافة تنظيمية عن طريق تنسيق الجهود الجماعية الناتجة على الأفعال الإنسانية بهدف تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة، تتفاعل مع العناصر الأخرى.²

ج. تسهيل تطبيق أسلوب الإدارة الجواله: يعني هذا الأسلوب تقرب الرؤساء من الواقع الفعلي لتنفيذ العمل واعتمادهم على أسلوب الاتصال غير الرسمي، الذي يكسر الحواجز التنظيمية مثل احترام التدرج الرئاسي الذي يحدثه نظام الاتصال الرسمي بشكل دائم وإضفاء المرونة على الاتصال الرسمي.

د. تسهيل التغيير الثقافي: تعبر المنظمة عن شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة بين الأفراد والجماعات بغرض تحقيق أهداف معينة، عن طريق توجيه وتنسيق الجهود ودفع الأفراد،³ فالتغيير الثقافي مرهون باتباع القائد واعتماده على: العمل الجماعي، روح الفريق، تحمل المسؤولية والمخاطرة، المشاركة والمبادرة بالجديد، لأن هذه العوامل تؤدي إلى تحسين الأداء الفردي والجماعي..

ووفقا لهذا المبدأ، يعتبر السلوك التنظيمي إعادة إنتاج ثقافي من خلال الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم التي تشكل بدورها مرجعيات تستمد منها الحلول، الطرق والمناهج التي بواسطتها يستطيعون دمج استراتيجياتهم وتوجهاتهم المتعددة والمتقاربة للمحافظة على العلاقة الجماعية والعمل، ويعني لنا هذا أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة القيم والمعتقدات التي ترسخ في الجماعي المشترك

¹ محمود أحمد جودت، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص ص 128-129.

² نور الدين بوعشة، الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة البليدة 2، العدد الأول، مارس، 2015، ص 255

³ عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز التكوين الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، ط1، 2007، ص 12.

أذهان القادة والمرؤوسين بمرور الزمن كمعايير سلوكية، والتي يمكن الاعتماد عليها لحل المشكلات، وبالتالي هي طريقة صحيحة للتصرف من طرف جماعات التنظيم.¹

بهذا الصدد تعمل القيادة الإدارية في إطار نسق ثقافي تفاعلي على قيادة التغيير الثقافي من خلال البرمجة الذهنية للقيم الجديدة والإيجابية، وكذلك دمج وتطوير النماذج الذهنية الفردية في قالب جماعي للتصرف من خلال التعليم الجماعي، وهذا يؤدي إلى تطوير ذاتي للمنظمة ككيان اجتماعي مستقل عن الكيانات الأخرى، ويعبر التطوير الثقافي الذي تنتهجه القيادة الإدارية عن أسلوبها في حل المشكلات التنظيمية وإصلاح وتحديد الرصيد الثقافي والاجتماعي للمنظمة وفقا للمتغيرات الجديدة التي تميز قيادتها، وكذلك القدرة الدائمة على حل المشكلات، ويتضح من خلال هذا أن القيادة الإدارية تعتبر ظاهرة ثقافية تفاعلية نظرا لقدراتها على دمج الذهنيات الفردية في قالب جماعي للتصرف.

من خلال هذا يتبين لنا ان الثقافة التنظيمية تؤكد على الوعي المشترك بين العمال في سبيل تكوين سلوك تنظيمي موحد يمنحهم هوية ويميزهم عن عمال المنظمات الأخرى، وهذا يتفق مع قول "شين" بهذا الصدد أن القيادة الإدارية ظاهرة ثقافية لا يمكن أن تدرس إلا في؛ وهذا يعني أن شين لا ينظر إلى القيادة كوظيفة أو منصب، بل كتفاعل اجتماعي إطار ثقافي عملي بين القائد والمرؤوسين والبيئة

الاجتماعية للمنظمة²، وهذا انطلاقا من اعتبار أن تطوير الثقافة التنظيمية يفرض وجود قيادة تحويلية قادرة على إدارة العلاقات الاجتماعية والتفاعل، من خلال رؤيتها الديناميكية للتغيرات التي تعرفها المنظمة، التي تستلزم تطابق إستراتيجياتها وأهدافها مع نسقها الثقافي، الذي يساهم في حل مشكلتي التكيف الخارجي والاندماج الداخلي ووفقا لهذا المنظور، يعتبر القائد الإداري مهندسا اجتماعيا في بناء وتغيير الثقافة التنظيمية وترشيد السلوك والفعل الاجتماعي، الذي يمثل الوجه الدينامي للنسق الثقافي التنظيمي.

¹ رياض الزغل، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتيبة، ط1، بيروت، 1993، ص41.

² نور الدين بوعشة، مرجع سابق، ص 159.

ثانيا: الإطار القيمي للمنظمة

***1 ماهية النسق القيمي:** لقد انبثقت فكرة نسق القيم من تصور مؤداه أنه لا يمكن دراسة قيمة معينة أو فهمها بمعزل عن القيم الأخرى فهناك مدرج أو نسق هرمي تنظم فيه القيم مرتبة حسب أهميتها بالنسبة للفرد أو الجماعة.

ويرتبط نسق القيم بالمجتمع والجماعة إذ نجد عبد الرزاق جبلي يؤكد على أن نسق القيم يشير إلى القيم التي يتبناها المشاركون في النسق الاجتماعي كموجهات لسلوكهم وهذه القيم هي المسؤولة عن التوازن والوحدة كما انها تحقق التماسك وتمنح الفعل الاجتماعي شكلا وتعطيه معنى.¹

وفي نفس السياق يؤكد محمد عاطف غيث ان النسق القيمي هو "نموذج منظم للقيم في مجتمع أو جماعة ما وتتميز القيم الفردية فيه بالارتباط المتبادل الذي يجعلها تدعم بعضها البعض وتكون كلا متكامل هذا ويحدد النسق القيمي أطارا لتحليل المعايير والمثل والمعتقدات والسلوك الاجتماعي".²

2- وظائف النسق القيمي: للقيم درجات مختلفة من التأثير على الفعل ويرجع هذا إلى إن القيم ليست متساوية في الأهمية فهي تقع في ترتيبات هرمية تبعا لأفضليتها بحيث تسبق القيم العظمى

ثم تأتي القيم التي تليها وترتيب القيم داخل هذا الإطار لا يظل ثابتا ولكنه يتغير، فأنساق القيم باعتبارها مستويات للتوجيه السلوكي تمارس وظائف مختلفة أهمها:

أ. على الصعيد الفردي:

تعمل القيم على تلبية الحاجات الأساسية للأفراد فهي تحقق التوافق واحترام الذات ويتفاوت الأفراد فيما يتعلق بالأهمية النسبية للقيم التي تؤدي هذه الوظائف والقيم تساعد الفرد على تحقيق العديد من الوظائف من أهمها:³

¹ علي عبد الرزاق جبلي، مرجع سابق، ص 187.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 506.

³ علي عبد الرزاق جبلي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص 130.

- تعمل على إصلاح الفرد نفسيا وخلقيا وتوجيهه نحو الإحسان والخير والواجب¹.
 - انساق القيم توجهنا في إقناع الآخرين والتأثير عليهم لتبني مواقف أو معتقدات أو اتجاهات أو قيم نعتقد انها جديرة بالاهتمام والدفاع عنها.
 - تلعب دورا كبيرا في بناء شخصية الفرد إذ توفر إمكانية أداء ما هو مطلوب منه ليكون قادر على التكيف والتوافق بصورة ايجابية.
 - تعمل كمعيار لتوجيه الفعل الإنساني في المواقف اليومية المختلفة فهي تساعد على إعطاء توجيه وتنظيم للفعل فعندما يتطلب الأمر الاختيار فالقيم تعمل كمعيار لهذا الاختيار.
 - تمكن الفرد من التوافق مع القواعد والمعايير الاجتماعية والأخلاقية السائدة في المجتمع.
- ب. على الصعيد الاجتماعي

لانساق القيم وظائف متعددة على المستوى الاجتماعي أهمها يتمثل في:²

- تنظيم المجتمع وضبطه والحفاظ على البناء الاجتماعي.
- تحدد المسؤولية الفردية والجماعية وتحافظ على تماسك المجتمع، وتحدد لها اهدافه ومبادئه ومثله العليا.
- إضفاء الشرعية على المصالح الجمعية والأهداف المشتركة.
- انساق القيم تساهم في خفض حدة التوترات والصراعات وحل النزاعات والمساعدة على اتخاذ القرارات على أساس الاختيار بين البدائل.

خلاصة:

تبين لنا جليا دور وأهمية القيادة كعملية وكممارسة في التأثير على الأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي كذلك جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف على مهارة وكفاءة القائد ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع فقط، لكن من ناحية القدرة على خلق الأهداف المشتركة

¹ فوزية دياب القيم والعادات الاجتماعية، مكتبة الاسرة، القاهرة، مصر، 2003، ص 99.

² منى كيشك، القيم الغائبة في الاعلام، دار المعرفة للنشر، مصر، 2003، ص 53.

وصنع اتفاق الأتباع على تحقيقها وإبعاد مواطن التناقض بينهم وبين التنظيم، من خلال تكوين السلوكات الإيجابية ومعاملتهم بطريقة جيدة وإخراجهم من دائرة الأهداف الشخصية والحسابات الضيقة إلى الإيمان بالأهداف التنظيمية وربطهم بالواقع التنظيمي ومتطلباته.

الفصل الثالث:

سوسيولوجيا الفعل التنظيمي

الفصل الثالث: سوسيولوجيا الفعل التنظيمي

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: ماهية الفعل التنظيمي

-أولا : أهمية دراسة الفعل التنظيمي.

-ثانيا : محددات تشكل الفعل التنظيمي.

-ثالثا : الأطر المرجعية للفعل التنظيمي.

❖ المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية كنموذج للفعل التنظيمي

-أولا : خصائص التنظيم الفعال.

-ثانيا : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

-ثالثا : معايير قياس فعالية القيادة الإدارية.

❖ المبحث الثالث: الولاء التنظيمي كنموذج للفعل التنظيمي

-أولا : الأهمية السوسيولوجية والتنظيمية للولاء التنظيمي.

-ثانيا : العوامل والاستراتيجيات المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي.

-ثالثا : القيادة التنظيمية وهندسة الولاء التنظيمي.

❖ خلاصة

تمهيد:

لقد حاولنا في الفصل النظري السابق الحديث عن سوسيولوجيا النسق القيمي للقيادة كمحدد لسلوك الفاعلين في المنظمة، كمحدد وموجه يمكننا من دراسة الفعل التنظيمي، ومن خلال هذا الفصل سنسلط الضوء على ماهية الفعل التنظيمي بداية من أهميته ومحدداته والاطر المرجعية التي يستند عليها، وصولا الى الفعالية التنظيمية والولاء التنظيمي كنموذجين له.

المبحث الأول: ماهية الفعل التنظيمي

أولاً: أهمية دراسة الفعل التنظيمي: إن الحديث عن الفعل التنظيمي في هذه الدراسة ليس أمراً عرضياً بل القصد منه التنبيه إلى أهمية الفعل التنظيمي كموضوع مركزي في التنظيمات. وتكمن أهمية الاهتمام بدراسة الفعل التنظيمي والتطرق إليه في النقاط التالية:¹

- من خلال الاهتمام بالفعل التنظيمي يمكن فهمه وتصوره كحقل قائم على منهج فهم وبذلك فهو ليس ظاهرة عشوائية بل يقوم على معادلة المؤثر والسبب.
- إن التنبيه إلى أن الفعل له بدائل ترتبط بالمواقف المختلفة وبالفاعلين التنظيميين وأن تلك البدائل أو الأنماط، ترتبط بتوجيه الفاعل بناء على سوابق ومرجعيات تفيد في التحكم في الفعل.
- أن الغايات والوسائل متصلة مباشرة بتركيبية الفعل وبما أن التنظيمات هدفها الأساسي تحقيق الأهداف فتؤكد فعالية الموجهات يفيد في تحقيق تلك الأهداف التنظيمية.
- يمكن التنبؤ بالفعل وتوجهات الفعل وبدائله في الموقف من خلال التعرف على موجهاته وتحديدتها في إطار الإستراتيجية العامة للتنظيم وتبنيه للقيم.
- الحرص على توجيه الفعل نحو تحقيق الهدف المرغوب وذلك من خلال التدعيم الإيجابي للأفعال التنظيمية.
- تعزيز استعداد وإرادة الفاعلين داخل التنظيم وذلك لضمان الاستعداد المستمر للقيام بالأفعال، وذلك بإتباع نظام الحوافز (المادية والمعنوية) لأن بهذه الأخيرة تضمن المؤسسة الأداء الجيد لعاملاتها.
- اعتماد المؤسسة على مرونة النظام والشفافية فيه كي لا يكون غامضاً بالنسبة للعاملين، فالغموض بتشكيل عنه رواسب سلبية من بينها عدم إدراكهم بالأهداف وهذا يخل بعملية الفعل التنظيمي ولا يسير في الطريق السليم.
- تدعيم فرص الالتزام بالسلوك أو الفعل الصحيح.²

¹ العابد ليندة، مرجع سابق، ص ص 193-194.

² محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، د ط، القاهرة، مصر، 2005، ص 26.

- تعزيز السلوكات والأفعال الإيجابية ودعمها من خلال تدعيمها للسلوكيات المستهدفة وأضعافها للسلوكيات غير المرغوب فيها، عن طريق تعزيز المثبرات الإيجابية.¹
- بما أن الإطار المرجعي للفعل هو أساس الفعل فيستلزم اهتمام المؤسسة على وضع معايير وقيم واضحة ومعقولة تخدم الطرفين (أهدافها والعاملين).
- توفير الوسائل اللازمة التي تساعد الفاعل على القيام بفعله على أكمل وجه، لأنه لا يمكنه وضع هدف للفعل ومعنى، وبعد ذلك يصطدم بواقع الوسائل غير مناسبة وهذا ما يثبت فشل الفعل.

ثانيا: محددات تشكل الفعل التنظيمي

ان الفعل الاجتماعي داخل المنظمة هو تشكل لعلاقات اجتماعية متفاعلة لكن هذه العلاقات يحددها مجال تنظيمي يضم مجموعة من القواعد القانونية الرسمية ويوجهها إطار مرجعي من المعايير، حيث تحكمه وتحده قواعد قانونية التي تشكل بدورها المجال او الحقل التنظيمي الذي يستمد وجوده او مرجعيته من القيم والمعايير التي تحكم التنظيم سواء في علاقته الداخلية او بعلاقته الخارجية في سعيه لتحقيق أهدافه، ومجمل هذه المعايير تشكل الحقل او المجال الثقافي القيمي الذي يوجه بدوره هذا الفعل الجماعي ويستمد منه معانيه، حيث ان الفعل الاجتماعي يتحرك داخل المنظمة ضمن ثلاث مجالات انطلاقا من العلاقة التفاعلية تعطي لهذه المنظمة ديناميكية بصفاتها مجالا لهذا الفعل الجماعي:

المجال التنظيمي: ان هذا الحقل بما يتضمنه من مكونات أي من توزيع للسلطات والمسؤوليات وتحديد المهام والنشاطات ينتج عوائق للفعل الاجتماعي تزيد وتنقص حسب درجة طبيعة المنظمة وحسب مستوى العوائق التي تنتجها البيئة الخارجية لها، بمعنى ان هذه العوائق التي يمكن ان ينتجها هذا المجال تزيد وتنقص حسب المقترضات التي يتطلبها سير عمل هذه المنظمة.²

¹ حسان دهب جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 88.

² بلخيري الأمين، مرجع سابق، ص 121-123.

المجال الثقافي المعياري: يتشكل هذا الحقل من مجمل المعايير المهنية والتنظيمية والتي توجه السلوك او الفعل وتتسم بطابع الواجب المهني او الاجتماعي او مقتضيات واخلاقيات المهنة او الوظيفة.

المجال الاستراتيجي: هذه الاستراتيجية الكلية والشاملة للمنظمة تتضمن بداخلها استراتيجيات فرعية وتحتية تعبر عن الأهداف والوسائل التي اختارتها الوحدات الفرعية التي اختارتها الوحدات الفرعية انطلاقا من عقلنتها الجزئية.

ثالثا: الأطر المرجعية للفعل التنظيمي

1- الثقافة كمحدد للفعل التنظيمي: عندما نتكلم عن الثقافة كمحدد للسلوك او موجه للفعل داخل المنظمة من منظور الفعل الاجتماعي يعني ان هذا التصور يختلف عن التصور النسقي، والذي يقوم على اعتبار ان للمؤسسة نسق ثقافي في التفاعل مع الانساق التحتية المكونة له وفي تساند مع الانساق الفرعية الأخرى المكونة للنسق الكلي الذي هو المنظمة، فهذا التصور للثقافة من منظور الفعل يبحث عن الفعل والاطر المرجعية التي توجهه او عن الفعل والمجالات التي يتحرك فيها في ظل منظمة بصفاتها مجموعة لها اهداف محددة وواضحة تسعى الى تحقيقها من خلال التوليفة التي تشكلها بين الوسائل والافعال، وبالتالي تصبح المنظمة اطارا للفعل الجماعي الهادف تحكمه عوائق المنظمة كعون اقتصادي وعوائق البناء الاجتماعي بصفته نسق اجتماعي.¹

2- القيم كمحدد لسلوك العاملين في المنظمة:

لقد اشارت بعض الدراسات الى وجود تضارب بين نوعين من الثقافة، الأولى مهنية والثانية نظامية محلية، فأصحاب الثقافة المهنية لهم القدرة على التحرك ويضعون ثقافتهم فوق القيم النظامية المحلية وهذا ما يعطينا تضارب بين الثقافتين أحدهما يقوم على الولاء في المؤسسة والثقة بها، والأخر على الالتزام بالقيم المهنية.²

¹ بلخير الأمين، مرجع سابق، ص 74.

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص

وهكذا تؤثر القيم الاجتماعية على تفكير العاملين وسلوكياتهم ومعاملاتهم وقيمهم الأخلاقية فتظهر من خلال العلاقات بين الزملاء والمسيرين داخل المؤسسة على أساس الانتماء، وما يتميز به العامل الجزائري هو نظرتة الموحدة حول البيئة الداخلية والخارجية المربوطة عنده بالقيم والمعتقدات التي تحدد بالضبط مصالحه ومصالح مؤسسته وعوامل التعاون والشعور بالانتماء والولاء وتحديد مكانة كل

عضو فيها ودوره في تقوية أداء مؤسسته وتدعيم صف الجماعة والتسامح بين أعضائها ومستوياتها التنظيمية من اجل تبني اداة جديدة في كل مرة يستدعي الامر ذلك.¹

ومنه ومما سبق فان السلوكيات والممارسات التي يقوم بها العامل اثناء أدائه المهام المهنية مربوط بالقيم التي يحملها والتي توجهه نحو الفعل والترك، وهذا كله يكون ضمن بيئة العمل التي ينتج عنها مجموعة من الظواهر التنظيمية التي لها صبغة مهنية مربوطة بتوجه قيمي حسب الميزان الذي له اتجاهان سلبى او إيجابى على اهداف المنظمة والغاية من وجودها.

ويرى عبد الحفيظ مقدم بأن القيم التنظيمية تعكس الخصائص في المنظمة وتعمل على تحديد الاختيارات الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة وتوفير الخطوط العريضة لتوجيه السلوك وهي أساسية في تحديد الاختيارات وتحفيز السلوك وصنع القرار، وأما آنز فقد عرفها بانها: "المعتقدات التي يحملها الافراد والجماعات تتعلق بالأعمال والارادات والغايات التي تسعى المنظمة اليها وتحديد ما يجب في إدارة المنظمة وإنجاز الاعمال والاختيار بين البدائل وتحقيق اهداف المنظمة ويؤدي العامل مجموعة من السلوكات التي تكون ضمن القوانين والأنظمة التي تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب بها وترتبط القيم التنظيمية بأنظمة المكافآت والعقوبات التي تعمل على الحفاظ على القيم التنظيمية وتشجيع الافراد على احترامها".²

ومنه فإن نظرة العامل الى القيم التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها مربوطة بجانبين أولهما بالاستراتيجية في التكيف مع بيئة العمل من اجل ضمان استمراره في العمل وشعوره بالراحة في أداء مهامه وتخفيف الضغوط عليه، واما الجانب الثاني فهو مدى تلائم هذه القيم مع قيمه الاصلية وتقبله

¹ ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات: دراسة نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 106.

² بلخيري الأمين، نفس المرجع، ص 76.

لها كلما كانت هذه القيم التنظيمية تتلاءم مع قيمه وأهدافه وعمل على تحقيقها واعتبرها جزء من أهدافه وقيمه مما يلاحظ عليه مجموعة من السلوكيات التي تعتبر إيجابية بالنسبة للمؤسسة وساهم في تحقيق أهدافها بشكل أسرع وبنسبة عالية.

المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية

أولاً: خصائص التنظيم الفعال: ان التنظيم الفعال هو التنظيم الذي من شأنه أن يؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، لذلك البد للتنظيم أن يتصف بالخصائص التالية¹:

- تقوم فعالية التنظيم على أساس التوازن الحركي من حيث المرونة والتدفق والتكامل في الأنشطة المختلفة، وتعكس صفة التوازن قدرة التنظيم على الاحتفاظ بخصائصه الأصلية وتأقلمه مع كافة التغيرات في البيئة المحيطة.
- تتوقف فعالية التنظيم واستمرار بقائه جزئي على نوع العلاقات التي تربط بين أعضائه.
- تتحدد فعالية التنظيم حسب درجة توفر وفعالية نظام المعلومات الذي يحقق انسياب المعلومة وتدفقها من مراكز إنتاجها بالتنظيم إلى مراكز اتخاذ القرارات المستخدمة لها.
- إن التنظيم الفعال هو الذي يعمل على تنسيق وتجميع جهود العاملين في كافة الأقسام والمستويات الإدارية لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.
- إن التنظيم الجيد والفعال تؤدي إلى توازن السلطة والمسؤولية بين كل وحدة من وحدات العمل بالمنشأة، وأن تكون سلطة الشخص بقدر مسؤوليته.
- تتحدد فعالية التنظيم بتحقيق الكفاءة والانسجام والأبعاد التنظيمية.
- أن الكفاءة التنظيمية والفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما يتحددان نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى .

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص ص 168-171.

- يعتمد التنظيم في جزء مهم من فعاليته على الاستثمار الفعال والمستمر للطاقات الذهنية والإبداعية للفرد والتعامل معه بإيجابية باعتباره مصدر الأفكار والابتكارات التي يحصل منها التنظيم على ميزاته التنافسية.
- تقوم فعالية التنظيم على تحقيق التوافق بين أهداف ورغبات أعضاء التنظيم وبين الأهداف الاستراتيجية والغايات الرئيسية للتنظيم ذاته.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.¹
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة الاستعداد الفردي ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز المرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: وتسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة - تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وشبكة اتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: وتعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف متى تتوافق والظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال التخطيط .
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين من خلال التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار والسلوك، مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء... الخ.
- المهارات العملية للمدراء: ما سمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات

¹ صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العلمية، الرياض، العدد 54، جويلية 1987،

- المهارات العملية لإدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: وهذا بانتقال المعلومات بين كل الوحدات التنظيمية والخصائص الواجب توفرها في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة .
- الاستفادة من البيئة: بالإشباع الدائم والقرب بكل شيء متعلق بالفعالية .
- التقييم الخارجي: وتتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقويمية التي تقدرها بحكم علاقتها بالمؤسسة .
- الاستقرار: وهذا بصياغة بناء المؤسسة وإعدادها بكل المستلزمات خاصة في حالة الطوارئ .
- تكلفة الإدارة: وتتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية القرار خاصة التي تكون على علاقة مباشرة .
- برامج التكوين والتطوير وتتمثل في حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص التنمية الموارد البشرية المتاحة لها .
- التركيز على الانجاز: وهي الحاجات التي تسعى الفرد إلى تحقيقها وتشمل عناصر التحفيز الأساسية، هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف، كما يذكر أيضا على عدم وجود اتفاق حولها ومحدداتها كما ان الدراسات التي تشير إليها لا تفعل ذلك مباشرة وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

ثالثا: معايير قياس فعالية القيادة التنظيمية

تتضمن هذه الفئة أربع معايير لتقييم فعالية القيادة هي: الرضا عن العمل، الاتجاه نحو القائد، تماسك الجماعة والدافعية للعمل.

1- الرضا عن العمل: هو ذلك الشعور الشخصي، الذي يعبر بواسطته الفرد عن رفضه أو تقبله لوضعية معينة تجاه جوانب عمله المختلفة والتي تشمل: القيادة، الزملاء، ظروف العمل، السياسات الإدارية، الأجور، الرعاية الصحية والاجتماعية، فرص الترقى، أساليب الاتصال،

ويتحقق وفق مخطط ذهني محدد من قبل الفرد، يمثل مختلف التوقعات المستقبلية، التي تمثل كل ما يتمنى الفرد تحقيقه مقابل ما يبذله من مجهودات ونشاطات مختلفة اثناء العمل، فهو يعكس على نحو غير مباشر مدى فعالية القائد، على اعتبار أن دور القائد يتمثل في تنظيم بيئة العمل وإرساء مناخ يحث المرؤوس على الأداء، ومن ثم فإن انخفاض رضا المرؤوس عن قائده وعن جوانب معينة في عمله قد يعد مؤشراً

سلبياً لفعالية القائد، في حين أن رضا المرؤوس عن قائده وعن مختلف جوانب عمله يعد مؤشراً إيجابياً لفعالية القائد.

2- الاتجاه نحو القائد: يتمثل الفارق الجوهرى بين الرضا عن القائد والاتجاه نحو القائد، في أن الأول يتمثل في رأي المرؤوس في أسلوب القيادة المتبع من طرف قائده ومدى كفاءته في تحقيق أهداف المنظمة، في حين أن الثاني يتعلق بتصورات المرؤوس حول شخص القائد ورأيه فيه كفرد، مشاعره نحوه، سلوكه وتصرفاته حياله؛ ويعد الاتجاه نحو القائد مؤشراً لفعالية القائد، من حيث أنه يعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات وثيقة مع مرؤوسيه، وحثهم على تبني مشاعر إيجابية نحوه، فضلاً عن توظيف هذه المشاعر في حثهم على تحسين أدائهم.¹

3- تماسك الجماعة: يشير مفهوم تماسك الجماعة إلى درجة التنسيق العالية بين الأفراد أثناء قيامهم بالعمل وإلى مجمل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها، أي أنه حالة تكون فيها القوى الحائنة أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها، ويعد التماسك مؤشراً لفعالية القيادة من زاوية أن القائد يعتبر أحد العناصر الرئيسية التي تسهم في إنشاء وترسيخ مناخ معين في الجماعة من خلال ممارساته القيادية قد يعمل على زيادة أو تقليل التماسك، ومن ثم فإن وجود قدر مرتفع من التماسك يعد مؤشراً إيجابياً لفعاليتها في حين أن انخفاض التماسك يعد مؤشراً سلبياً لها.

¹ سميرة صالحى، مرجع سابق، ص 62.

حيث يرى ريسيسيس لديكرت أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم يجب خلق جماعات عمل متماسكة تنسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم ويتم ذلك وفقاً لديكرت بواسطة منسقين أكفاء أطلق عليهم " محاور اتصال وربط " يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات وترتبط محاور الربط أو الاتصال هذه بين التفضيلات المحددة لإحدى الجماعات بأعضاء جماعات أخرى لها عمل مشترك أو متداخل مع الجماعة الأولى كما يمكن أن تتعرف الجماعة الأولى على تفضيلات الجماعات الأخرى من خلال المحاور وظائف القائم بمحور الربط.¹

4- الدافعية للعمل: إن استثارة دافعية المرؤوسين تعد أحد التحديات التي تواجه القائد؛ وتحدد كفاءته تبعاً لمدى النجاح الذي يحزره إزاء هذا التحدي، وتحدد فعالية القائد بالقدر الذي يستطيع أن يستثيره لدى المرؤوس فيما يخص العناصر التالية²:

- الدافع للانتماء: ويشير إلى جاذبية العمل بالنسبة للفرد، ومدى ارتباطه بجماعة العمل، وتبنيه فيما تشابه وتلك التي يتبنونها، ويعد هذا الدافع أحد العناصر المؤدية لتماسك الجماعة.
- الدافع للإنجاز: ويشير إلى رغبة المرؤوس في تحقيق أهداف المنظمة، وسعيه لبذل المزيد من الجهد في سبيل ذلك، كمحاولاته لتطوير أدائه، حرصه على صيانة معداته بنفسه دون أن يطلب منه ذلك، سعيه لتبوأ مراكز متقدمة بين زملائه والاستمرار في العمل في غير الأوقات الرسمية حين يستدعي الأمر ذلك.
- الدافع للتفوق: ويشير إلى حاجة الفرد لبلوغ النجاح في مختلف الأنشطة التي يمارسها، فتبعاً لهذا الدافع يهتم المرؤوس بتحصيل المزيد من المعلومات عن عمله، اكتساب وتنمية المهارات الفنية التي تمكنه من النجاح فيه وابتكار صيغ وأشكال مستحدثة لتنفيذ المهام المكلف بها، فضلاً عن تطوير أساليب الإنتاج.

¹ بلقاسم فوزية، التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية: دراسة حالة مطاحن الرياض-سيدي عيسى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2015، ص 62.

² سميرة صالح، ص 63.

المبحث الثالث: الولاء التنظيمي

أولاً: الأهمية السوسيولوجية والتنظيمية للولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدراسة لأثاره في أداء وسلوك الافراد وكذلك في إنتاجية المؤسسات وانتظام أدائها على النحو المرغوب به، فضعف الولاء التنظيمي يقود الى العديد من السلبيات مثل: الغياب، التسرب الوظيفي، عدم الرضا، الهدر في الموارد، تدني مستوى الأداء، والعكس في حالة الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة اخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة.

ويمكن تلخيص أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في ربط المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين للعمل، وتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

- إن ولاء الافراد لمنظمتهم التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ في بقائهم في منظماتهم وتركهم العمل في منظمات أخرى.

- إن ولاء الافراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في التنبؤ بفعالية المنظمة.

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت بال إدارة المنظمات.

- إن ولاء الافراد لمنظمتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.

من خلال النقاط السابقة نستنتج أن: الولاء التنظيمي يعتبر عاملا هاما، فمن خلاله تضمن المنظمة نجاحها وقيامها وزيادة إنتاجها، وكذلك من خلاله تستطيع التنبؤ ببقاء العمال في المنظمة أو تركها.

ثانيا: العوامل والاستراتيجيات المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي

ان القيادة الإدارية تلعب دورا كبيرا في زيادة درجة ايمان الفرد بأهداف المنظمة، فالمهمة الرئيسية للقيادة هي السعي الى توجيه اهتمام الافراد نحو الاهتمام بالمصالح العامة للمنظمة بدلا من المصالح الفردية وهي الوسيلة التي يمكن بها تعريف وايضاح رسالة المنظمة للمرؤوسين والدور المتوقع منهم لتحقيق هذه الرسالة، وسوف نبرز بعض العوامل والاستراتيجيات المساعدة في الولاء التنظيمي ومنها:¹

- العمل على تنمية مشاركة العاملين في التنظيم: فالمشاركة هي الاشتراك الفعلي والقولي للفرد في موقف جماعي في المسؤولية عن تحقيق اهداف معينة والمشاركة الفعالة والتي تنطوي على الأسس العلمية.

- ان تعمل على زيادة التحفيز عند الافراد للمشاركة بقدراتهم وابتكاراتهم لتحقيق الهدف.

- العمل على تحسين المناخ التنظيمي لزيادة الحيوية والإنتاجية: يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن الخصائص المختلفة التي تميز بيئة العمل والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية وأساليب الاشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدركها افراد التنظيم وتؤثر في سلوكهم، كما ان تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوثام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول الى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة.

¹ حسين عبد اللاوي، عطاء الله فاطمة، أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية، جامعة الجزائر02، ص 10.

- تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز بنوعيتها: على المؤسسة اتباع استراتيجية اشباع الحاجات حيث ان الفرد لديه حاجات تساهم في تكوين السلوك الوظيفي لديه.
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية: حيث ان النظر الى الافراد كأعضاء في بيئة العمل تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل مما يزيد من قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.
- اتباع نمط قيادي ناجح: الذي يستطيع ان يعمل على زيادة ولاء الافراد وتحقيق الأهداف فاتباع القيادة نمط فعال يهتم بتوسيع اهتمامات الافراد ودفعهم للإحساس بالمسؤولية وقيمة أعمالهم كفيل بخلق ثقافة من الولاء التنظيمي.

ثالثا: القيادة الإدارية وهندسة الولاء التنظيمي

تعتبر القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لخلق وتنمية الولاء التنظيمي، وتعد ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي الى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول الى الأهداف، وكذلك تعتبر القيادة علاقة ديناميكية بين القائد والمرؤوسين وحالة من التبعية دون مقاومة حيث تكون بواسطة قوة التأثير الشخصية للقائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو تحقيق الأهداف.¹

والقائد الناجح هو الذي يستطيع ان يعمل على زيادة مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين ويدعم اعتقادهم بأهمية التنظيم ويبعث فيهم الرغبة في بذل المزيد من الجهد المبدع لتطوير المنظمة عن طريق دعم الاحترام المتبادل ومراعاة مشاعر العاملين، فالقائد الإداري هو نسق تنظيمي تدور حوله كل الانساق الأخرى وهو الباعث ولا يتوقف استمرارية النسق عليه وحده كفرد وإنما يستطيع ببراعته بناء اعظم مؤسسة نامية ومستمرة يكون الأساس فيها خلق استراتيجية تعمل على غرس ثقافة للولاء وتشجيعه وتنميته وتجسيده على ارض الواقع، حتى يشعر التابعون بأهمية انجازهم وهذا يكون كدافع ومحفز لتجديد هذه الطاقة، ويكون الأساس في هذا كله ينبع من حب المؤسسة والشعور بالولاء التنظيمي اتجاه القائد واتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، ويكون ذلك من خلال مجموعة من الممارسات والمهارات القيادية وهذا هو دور القائد الإداري المتميز الذي يعمل على الاستثمار في راس المال الفكري للتابعين وتقويته واشعارهم انهم جزء لا يتجزأ من هذه المنظومة المؤسسية، هذه المهارات

¹ حسين عبد اللاوي، عطاء الله فاطمة، مرجع سابق، ص 07.

الفنية التي يجب ان يتمتع بها القائد ليتمكن من خلالها التأثير في سلوك التابعين وتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وقدرة المنظمة على البقاء والاستمرار مرهون بتبنيها مجموعة القيم والتوجيهات والالتزام بها وتحقيق مستويات عالية من الولاء التنظيمي، فاذا توفرت هذه الشروط تكون المنظمة في امان من أي ازمة تعصف بها، لان تمسك عمالها بها سيقاها من كل المخاطر وسيعتبرون ان المؤسسة مؤسستهم أي انهم شركاء لا اجراء.

خلاصة:

مما سبق نخلص في نهاية هذا الفصل النظري إلى أنّ الفعل التنظيمي مفهوم واسع يعبر عن ظواهر تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفاعلين والمنظمة، باعتبار أنّ للنسق القيمي للقيادة تأثير على سلوكيات وافعال العاملين بالمنظمة، فقد حاولنا تسليط الضوء على ماهية الفعل التنظيمي وأهمية دراسته، ثم في المبحث الثاني تطرقنا إلى إحدى نماذج الفعل التنظيمي وهو فعالية التنظيم، وأخيراً المبحث الثالث الذي تناولنا فيه الولاء التنظيمي كنموذج اخر للفعل التنظيمي.

الفصل الرابع:
الجانب الميداني

الفصل الرابع: الجانب الميداني

❖ تمهيد

❖ أولاً: الدراسة الاستطلاعية.

❖ ثانياً: تقديم ميدان الدراسة.

❖ ثالثاً: حدود ومجالات الدراسة.

❖ رابعاً: العينة وخصائصها.

❖ خامساً: المنهج المستخدم.

❖ سادساً: أدوات جمع البيانات.

❖ خلاصة الفصل

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة الجانب الميداني للدراسة الحالية، والذي أجري أساسا في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، وعليه سيتم تقديم الدراسة الاستطلاعية، ثم تقديم ميدان الدراسة وتحديد مجالات وأطر البحث المكانية والزمنية والبشرية، وكذا المنهج المستخدم فيها إضافة إلى بناء أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

أولاً: الدراسة الاستطلاعية

المرحلة الأولى: تم خلالها القيام بزيارة استطلاعية إلى ميدان البحث وكان ذلك بتاريخ 2022/01/17، حيث تم جمع بعض البيانات والمعلومات وهذا قصد بناء الإشكالية والتعرف على ميدان البحث وكذلك تدقيق فرضيات الدراسة كما استعملنا بالملاحظة البسيطة كتقنية مساعدة.

كما تم إجراء مقابلة مع رئيس مكتب المصالح الصحية بالمؤسسة والذي أفادنا بمعلومات حول النظام الداخلي للمؤسسة وطريقة سير العمل في ظل الجائحة، كما قمنا بالاطلاع على السجلات الخاصة بالمؤسسة والحصول على جملة من الوثائق تتضمن المعطيات حول المجال المكاني والبشري وكذا الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما قمنا بزيارات متكررة لمقر المؤسسة محل الدراسة وذلك بهدف التعرف على مختلف الفاعلين والتحاور معهم عن طريق إجراء عدد من المقابلات المقننة.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة بتاريخ 2022/02/24 إلى غاية 2022/03/01، خلال هذه الفترة تم تجريب الاستبيان على عينة من المبحوثين حيث تم اختيار 8 مفردات ليمثلوا العينة الاستطلاعية بهدف اختبار ثبات وصدق الاستبيان، وبعد التعديل تم تطبيق الاستبيان النهائي من توزيع وجمع الاستمارات، استغرقت من 2022/03/13 إلى 2022/03/24.

ثانياً: تقديم ميدان للمؤسسة

*1- تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي: تعد المؤسسة العمومية الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، مقرها الإداري بدائرة متليلي الشعابنة، تغطي حالياً 54.463 نسمة تابعة لعدة بلديات: متليلي، سبب، زلفانة، حاسي الفحل، المنصورة.

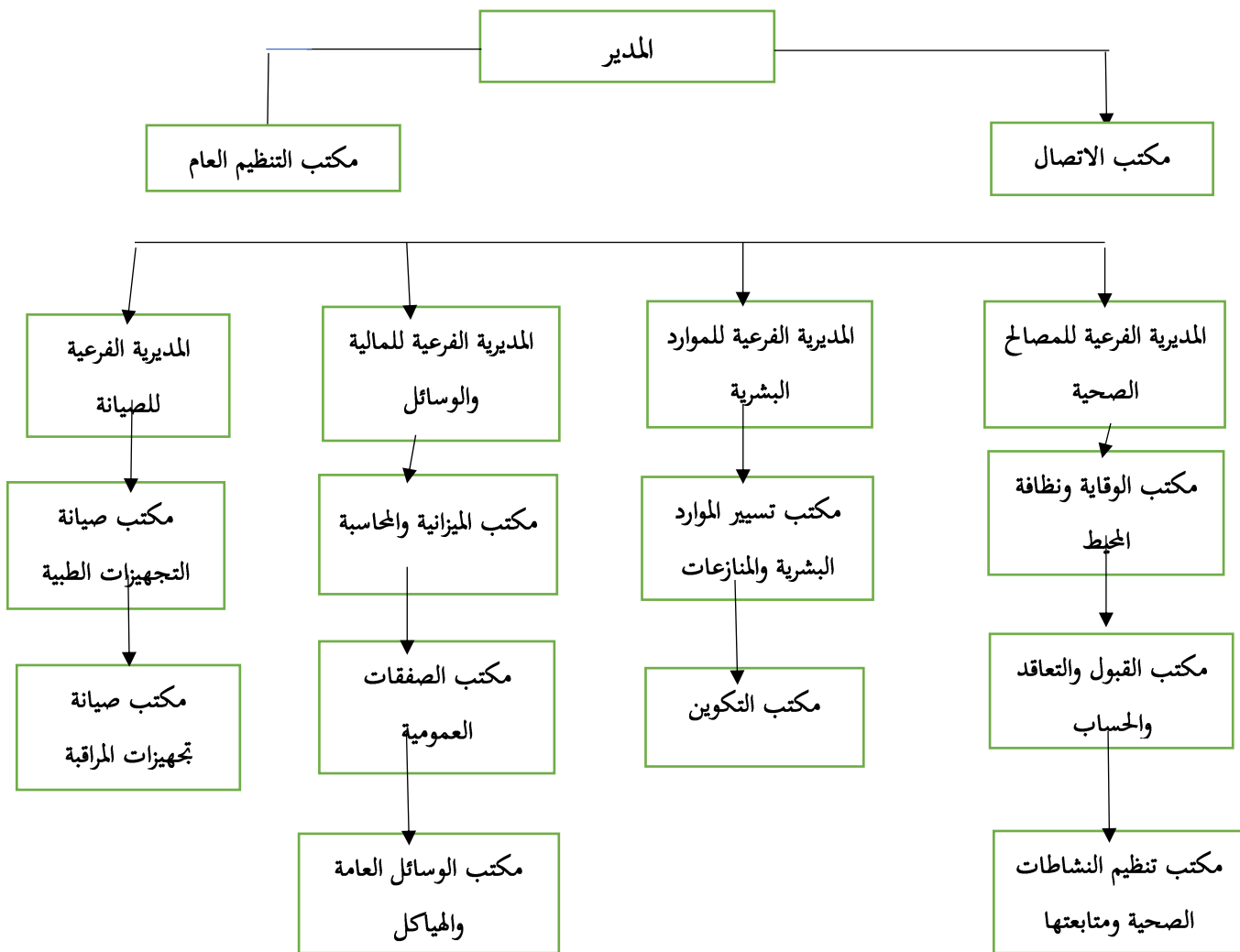
*2- مهام المستشفى: تتمثل فيمايلي:

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.
- ضمان حفظ الصحة ومكافحة الاضرار والآفات الاجتماعية.
- ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتحديد معارفهم.

*3-تنظيم المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي: يتمثل التنظيم الداخلي للمؤسسة من مصالح إدارية وأخرى استشفائية:

- المصالح الإدارية للمؤسسة: تتكون المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي إداريا من مديرية عامة وأربع مديريات فرعية تضم عدة مكاتب نوجزها فيمايلي:
 - الإدارة العامة: يمثلها مدير المؤسسة بصفة مكلف بتسيير الإدارة الصحية في كل من المجال المالي فقط.
 - المديرية الفرعية للمالية والوسائل: حيث تتولى توفير احتياجات المؤسسة من المواد والمعدات والأدوية والتجهيزات والمستلزمات الطبية.. وغيرها.
 - المديرية الفرعية للموارد البشرية: تدعم المصالح الصحية بالموارد البشرية كالأطباء، شبه الطبيين، والاداريين، كما تهتم بجميع الاعمال المتعلقة بالموارد البشرية.
 - المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تسهر على تنفيذ مهام النشاط الرئيسي للمؤسسة المتمثلة في تنظيم ومتابعة تنفيذ البرامج المتعلقة بالخدمات الصحية الاستشفائية والوقاية وتقييمها واعداد تقارير النشاطات السنوية.
 - المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والمرافقة: تشرف على متابعة اعمال الصيانة الوقائية والعلاجية لكل التجهيزات والمعدات وترميم مختلف الهياكل الصحية.
- 4*الهيئات المسيرة للمؤسسة: حيث يشرف على تسيير المؤسسة مجلس إدارة ويديرها مدير ويزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي.
- مجلس الإدارة: يرأسه مدير الصحة والسكان بالولاية، حيث يتداول في المواضيع كمخطط التنمية القصير والمتوسط المدى، الحسابات التقديرية، الحساب الإداري..
 - المدير: يعتبر المسير المالي للمؤسسة ويساعده في مهامه مديرين مساعدين اذ يتم ذلك بتفويض امضائه على مسؤولياته لصالحهم، حيث يمارس السلطة الرسمية على المستخدمين الخاضعين

- لسلطته اذ يملك سلطة التعيين والتسيير على مجموع مستخدمي المؤسسة باستثناء الأطباء الاخصائيين.
- المجلس الاستشاري: الممثل في المجلس الطبي والهيئة الطبية التنفيذية مسؤولة عن دراسة ووضع السياسات والخطط الطبية في تحقيق اهداف المؤسسة الوقائية والعلاجية وغيرها.



الشكل رقم (1): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

جدول رقم (2): يوضح التوزيع الهيكلي الاستشفائي

الوحدات:	عدد الاسرة		التوزيع الهيكلي الاستشفائي
	الحقيقي:	النظري:	
1- حديثو الولادة (11 سرير) 2- الرضع والأطفال (12 سرير)	23	30	طب الأطفال
1- رجال (15 سرير) 2- نساء (15 سرير)	30	30	الطب الداخلي
1- امراض النساء (12 سرير) 2- التوليد (13 سرير)	25	30	امراض النساء والتوليد
1- العلاج المكثف (02 اسرة) 2- ما بعد العمليات (02 اسرة)	04	10	الإنعاش والتخدير
1- جراحة النساء (10 اسرة) 2- جراحة الرجال (10 اسرة) 3- جراحة الأطفال (08 اسرة)	28	30	الجراحة العامة
1- وحدة مكونة من (16 سرير) للنساء والرجال والأطفال	16	15	جراحة العظام
1- وحدة مكونة من (15 سرير) للنساء والرجال	00	15	طب العيون
اسرة خاصة بمرضى الكلى	20	20	مركز تصفية الدم
1- المستعجلات الطبية الجراحية	06	10	المستعجلات الطبية الجراحية
14 وحدة	152	190	المجموع:

ثانيا: حدود ومجالات الدراسة

1-المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي والتي تم اختيارها بطريقة مقصودة ومدروسة، وذلك كون هذه المؤسسة تتلاءم مع موضوع الدراسة ومتغيراته التي لا يمكن ادراكها بشكل ملموس الا في هذا النوع من المؤسسات.

وتقع المؤسسة العمومية الاستشفائية في حي 20 نوفمبر 1960 حي تيمكرت متليلي الشعابنة جنوب ولاية غرداية على بعد 45 كلم، تغطي حاليا 54,463 نسمة تابعة لعدة بلديات: متليلي، سبب، زلفانة، حاسي الفحل، المنصورة، يحدها من الشمال المؤسسة الاستشفائية بغرداية والقرارة، ومن الجنوب المؤسسة الاستشفائية بالمنيعه، ومن الشرق المؤسسة الاستشفائية بورقلة، ومن الغرب المؤسسة الاستشفائية بالبيض والاغواط.

2-المجال الزمني: دام البحث الميداني الاستطلاعي واجراء المقابلات وملئ الاستمارات النهائية وتوزيعها واسترجاعها مدة تقريبا ابتداء من 2022/01/17 إلى غاية 2022/03/24.

3-المجال البشري: أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، ويمكن عرض مجتمع البحث- عدد العاملين- بالمؤسسة في الجدول الموالي حسب الفئات السوسيو مهنية التالية:

جدول رقم (3): يوضح عدد العمال بالمؤسسة

العدد	الاسلاك:
24	الأطباء الاخصائيون
31	الأطباء العامون
02	صيدلي
304	شبه الطبيين (ممرضين، أعوان طبيين في التخدير والانعاش، قابلات)
60	الاداريون (الاسلاك المشتركة)
105	عمال المصالح (سائقين، أعوان نظافة، أعوان وقاية وامن)
526	المجموع:

المصدر: مديرية المصالح الصحية بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي

ثالثا: العينة وخصائصها

كيفية اختيار العينة: تعتبر عملية اختيار العينة من اهم الخطوات التي يقوم بها الباحث أثناء قيامه ببحثه حيث تعرف العينة بأنها: "جزء من المجتمع يتم اختيارها وفق قواعد خاصة بحيث تكون العينة المحسوبة ممثلة قدر الامكان لمجتمع الدراسة"¹.

ويتكون مجتمع الدراسة من عمال مصلحة كوفيد 19 بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة الحصصية، وقد تم اختيارنا لهذه العينة لأنها ملائمة لدراستنا كون مجتمع البحث يعرف تبايناً من خلال عناصره، كما اعتمدنا على جميع فئات العمل للإحاطة بمختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وبما أن عدد العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي يقدر ب 526 عامل موزعين على مختلف الأقسام والمصالح، ووفق فئات مختلفة (السلك الطبي، السلك الشبه طبي، السلك الإداري، عمال المصالح..)، فقد تم اختيار أفراد العينة على أساس ومعايير منهجية،

¹ محمد عبد العالي النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2014، ص 78.

ومن أجل التكيف مع واقع التقسيم السائد في ظل جائحة كورونا، اعتمدنا على عينة حصصية قدرت ب: 14% من مجموع العاملين بالمؤسسة، وذلك باتباع الخطوات التالية:

- تحديد مجتمع البحث 526.
 - تحديد عينة البحث 75.
 - تحديد عدد طبقات مجتمع البحث (أنظر جدول رقم 03).
 - حساب نسبة تمثيل العينة: $14,25\% = 526/100 \times 75$.
- وبما أنّ مجتمع الدراسة يتكون من طبقات فإننا سنأخذ من كل طبقة نسبة معينة بشكل مقصود وذلك كالآتي:
- الممارسين الطبيين العاميين: نأخذ ما نسبته 05% أي 04 مفردة.
 - الممارسين الطبيين الاختصاصيين: نأخذ ما نسبته 05% أي 04 مفردة.
 - شبه الطبيين: نأخذ ما نسبته 68% أي 51 مفردة.
 - أعوان الإدارة: نأخذ ما نسبته 15% أي 11 مفردة.
 - عمال مهنيين: نأخذ ما نسبته 07% أي 05 مفردة.

خصائص افراد العينة: وفيما يلي وصف لأفراد العينة حسب المتغيرات التالية:

جدول رقم (4): يبين توزيع المبحوثين حسب النوع:

النوع:	التكرار:	النسبة:
ذكور	21	28%
اناث	54	72%
المجموع:	75	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة الذكور تقدر ب 28% في حين بلغت نسبة الإناث 72%، فما يمكن ملاحظته أنّ عينة الدراسة قد شملت كلا الجنسين، إلا أن نسبة الإناث في هذه

الدراسة كانت أعلى من نسبة الذكور بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي، ويرجع هذا إلى إقبال النساء بكثرة على عالم الشغل، ويمكن تفسير ذلك أنّ عنصر الإناث غالباً ما يتوجه للعمل في المؤسسات الخدمية لأنها لا تتطلب جهداً كبيراً مقارنة بالمؤسسات الاقتصادية الإنتاجية.

جدول رقم (5): يبين توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة:	التكرار:	السن:
26,7%	20	(اقل من 30 سنة)
29,3%	22	(31سنة-40سنة)
34,7%	26	(41سنة-50سنة)
9,3%	07	(51سنة فأكثر)
100%	75	المجموع:

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الأكبر من عمال مصلحة كوفيد19 هم فئة المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين (41سنة-50سنة) بنسبة 34,7% وهذا يشير الى ان العمل بالمصلحة يحتاج الى موظفين لديهم خبرة في الميدان، ثم تليها فئة المبحوثين (31سنة-40سنة) بنسبة 29,3% ، ثم فئة المبحوثين (اقل من 30 سنة) بنسبة 26,7% وهي فئة الشباب ويرجع ذلك الى طبيعة العمل بهذه الوحدة الحساسة حيث ان العمل بهذه الوحدة يكون مدة 24ساعة متتالية بالتناوب فمدة العمل الطويلة وصعوبته و كمية الضغط المفروضة على العاملين تتطلب أن يكون الفريق الطبي متكونا من شباب، وهذا بالإضافة إلى خطورة المصلحة من الناحية الوبائية ففئة الشباب هي الأكثر مقاومة لها.

جدول رقم (6): يبين توزيع الباحثين حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية:	التكرار:	النسبة:
أعزب	32	42,7%
متزوج	38	50,7%
مطلق	05	6,7%
المجموع:	75	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الباحثين المتزوجين قد بلغت 50,7% ثم تليها نسبة الباحثين العزاب التي بلغت 42,7% في حين بلغت نسبة الباحثين المطلقين 6,7%، وهذا ما يفسر الاستقرار المهني للعاملين نتيجة تحملهم للمسؤولية وهذا ما يدفعهم إلى الاجتهاد الدائم للمحافظة على مناصبهم.

جدول رقم (7): يبين توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي:	التكرار:	النسبة:
متوسط	05	6,7%
ثانوي	34	45,3%
جامعي	32	42,7%
دراسات عليا	04	5,3%
المجموع:	75	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 45,3% تمثل الباحثين ذوو مستوى ثانوي ثم تليها نسبة 42,7% تمثل الباحثين ذوو مستوى جامعي، تدعمها نسبة 6,7% من الباحثين ذوو مستوى متوسط يتماشى مع الوظائف المهنية، في حين بلغت نسبة الباحثين ذوو مستوى دراسات عليا

5,3%، وما يفسر ذلك الى طبيعة العمل في المؤسسة التي تتطلب مستوى تعليمي عالي يتماشى مع نوع الوظائف الموجودة في المؤسسة.

جدول رقم (8): يبين توزيع الباحثين حسب الفئات السوسيو مهنية

النسبة:	التكرار:	الفئات السوسيو مهنية:
5,3%	04	طبيب مختص
5,3%	04	طبيب عام
68%	51	شبه طبي
14,7%	11	عون إدارة
6,7%	05	عامل مهني
100%	75	المجموع:

من خلال الجدول يتبين أن نسبة الممارسين شبه الطبيين هي الغالبة بنسبة تفوق 68% وهذا لضرورة العمل في الوحدة، ثم تليها نسبة 14,7% من فئة أعوان الإدارة، ثم نسبة 6,7% من فئة العمال المهنيين (عمال نظافة، سائقين..)، اما فئة الممارسين الطبيين العاميين والمختصين اخذت نفس النسب والمقدرة ب 5,3% فالعمل بوحدة كوفيد يتطلب أطباء عاميين لمراقبة حالات المرضى وتقديم الدواء والنصائح العلاجية، أما الطبيب المختص في الامراض الصدرية والتنفس فيستدعى في الحالات الصعبة كضيق التنفس او في الحالات الحرجة جدا كتأزم وضع المريض وضرورة وضعه في العناية المركزة.

جدول رقم (9): يبين توزيع الباحثين حسب الاقدمية في العمل:

النسبة:	التكرار:	الاقدمية في العمل:
26,70%	20	(اقل من 5 سنوات)
30,70%	23	(6 سنوات-10 سنوات)
20%	15	(11 سنة-15 سنة)
22,70%	17	(16 سنة فما فوق)

المجموع:	75	%100
----------	----	------

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 30,7% من العمال والموظفين المبحوثين يثبتون خبرة مهنية " أقدمية بالمؤسسة " أكثر من 6 سنوات، وتبدأ هذه النسبة في التناقص لتصل إلى نسبة 26,7% من المبحوثين الذين لديهم اقل من 5 سنوات اقدمية بالمؤسسة تميزهم بعمر متوسط وكذلك تحصلهم على مناصب العمل بعد إتمام دراساتهم، ثم تليها نسبة 22,7% من المبحوثين الذين لديهم أكثر من 16 سنة اقدمية بالمؤسسة، في حين بلغت نسبة 20% من المبحوثين الذين يثبتون أكثر من 11 سنة اقدمية بالمؤسسة.

رابعاً: المنهج المستخدم

بما ان طبيعة الموضوع هي التي تتحكم في المنهج المستخدم فان الدراسة الحالية فرضت استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعد مناسباً لها، فهو يستخدم لدراسة الظاهرة في الوقت الراهن ومحاولة اكتشاف العلاقات التي تحكمها في تفاعلها مع بعضها البعض، ويقتضي بأن يقوم الباحث بوصف الظاهرة وجمع البيانات حولها كما هي موجودة في الواقع، وهو يعتمد على جمع البيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا دقيقًا لغرض الوصول إلى تعميمات بخصوص الظاهرة موضوع الدراسة، حيث يعتمد هذا المنهج على دراسة واقع الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً او تعبيراً كمياً، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها، اما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً مقدار هذه الظاهرة او حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى.¹

خامساً: أدوات جمع البيانات

يعتمد اختيار وسائل وأدوات جمع البيانات والمعلومات في البحث العلمي على منهج البحث ونوعه، ومن منطلق اختيار المنهج الوصفي التحليلي فانه يفرض علينا نوع وعدد الأدوات البحثية الواجب توظيفها لجمع البيانات الميدانية، ولأجل هذا الغرض تم استخدام مجموعة من الأدوات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة...

¹ عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985، ص129.

1-الملاحظة: تعتبر الملاحظة من الأدوات الأساسية التي يستخدمها الباحث عند نزوله للميدان، وهي تقنية مهمة في ميدان البحوث الاجتماعية لجمع المعلومات، وتعرف على أنها "المشاهدة الدقيقة

لظاهرة من الظواهر أو مجموعة منها، عن طريق الاستعانة بأدوات وأساليب تتفق مع طبيعة هذه الظواهر، وذلك بهدف معرفة صفاتها والعوامل المتداخلة فيها".¹

وقد تناولنا هذه التقنية في الجانب الميداني وذلك من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة، وعليه اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة، والتنقل بين مختلف الأقسام والمصالح التي تتكون منها المؤسسة محل الدراسة، بغرض ملاحظة انعكاس النسق القيمي على الواقع العملي للعاملين داخل المؤسسة، والذي يظهر جليا في انضباطهم وفي علاقاتهم التنظيمية داخل المؤسسة بالإضافة إلى سلوكياتهم وأفعالهم.

2-المقابلة: بما ان المقابلة هي تقنية تقوم على حوار مباشر بين الباحث والمبحوث ويكون هذا الحوار منظما بينهما ويكون في اغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة²، وفي هذه الدراسة اعتمدنا المقابلة لأجل تقصي المعلومات عن الظروف السائدة داخل ميدان الدراسة والتعرف أكثر على آراء الفاعلين ومواقفهم بخصوص بعض مؤشرات دراستنا، وكان الهدف من هذه المقابلات معرفة النسق القيمي المتبنى من طرف الفئات القيادية ومدى مساهمة الإطارات المسؤولة في تحديد هذا النسق داخل المؤسسة، حيث قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة كوفيد19 (أنظر ملحق رقم 02) تضمنت طرح مجموعة من الأسئلة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، كما تم إجراء مقابلة مع رئيس المصالح الصحية بغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة الاستشفائية وكذلك عدد الموظفين العاملين بالمؤسسة.

3-الاستمارة: تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميما فيما بعد ويقارننها مع ما تم اقتراحه في

¹ احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، ط1، عمان، الاردن، 1996، ص122.

² فضيل، دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، بدون دار النشر، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص196.

الفرضيات، اذ تعتبر تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة"، أو هي " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه الى المستجوبين بغرض التحقق من الفرضيات.¹

وعليه تم بناء الاستمارة المبدئية التي جربت على 08 مبحوثين هذا ما ساعدنا في تصحيح وحذف وتنقيح بعض الأسئلة وإعادة ترتيب بعضها الآخر، ثم صيغت الاستمارة في شكلها النهائي وقد احتوت على خمسة محاور مفصلة كالتالي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية يتضمن (06) أسئلة.
- المحور الثاني: الممارسات القيادية يتضمن (10) أسئلة.
- المحور الثالث: النسق القيمي للفاعلين يتضمن (06) أسئلة.
- المحور الرابع: الفعالية التنظيمية يتضمن (05) أسئلة.
- المحور الخامس: الولاء التنظيمي يتضمن (07) أسئلة.

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، ط1، الجزائر، 2012، ص - ص - 155-156.

خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراسة موضوع النسق القيمي للقيادة ودوره في توجيه الفعل التنظيمي، من خلال التعريف بالمؤسسة محل الدراسة ومختلف الأقسام والمصالح بها وأهدافها، وتحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال الجغرافي والزمني والبشري وتحديد منهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأنسب لوصف ودراسة الظاهرة، وكذا التعرف على أهم الأدوات المنهجية التي تم استخدامها في جمع البيانات والمعلومات من ميدان الدراسة وهي الملاحظة والاستمارة والمقابلة.

الفصل الخامس:

دور الممارسات القيادية في تحقيق

فعالية التنظيم

الفصل الخامس: دور الممارسات القيادية في تحقيق فعالية التنظيم

❖ تمهيد

❖ اولاً: محور الممارسات القيادية والفعالية التنظيمية

❖ ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

❖ خلاصة

تمهيد:

بعد التعرف على الأسس المنهجية للبحث وخصائص العينة، سنحاول عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الأولى والمتعلقة بدور الممارسات القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل جائحة كورونا مع التركيز على مؤشرات وعناصرها الأساسية، وهذا للكشف عن واقع فعالية المنظمة من خلال مؤشر الدافعية، الرضا، الأداء..، كونها أهم عناصر فعالية التنظيم خاصة من منظور علم الاجتماع التنظيمي في هذا العصر، لأن هذا المؤشرات تؤكد مستوى التفاعل بين الفاعل والنسق القيادي.

أولاً: محور الممارسات القيادية وفعالية التنظيم

جدول رقم (10): يوضح دور النمط القيادي السائد في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين

المجموع:	غير راض		راض		الرضا: النمط:
	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	
12	16%	11	8.33%	01	تسلطي
58	77.33%	10	82.75%	48	ديمقراطي
05	6.66%	02	60%	03	حر
75	100%	23	69.33%	52	المجموع:

يبين لنا هذا الجدول دور النمط القيادي المتبع في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين في ظل جائحة كورونا، وحسب الاتجاه العام نلاحظ أنّ نسبة 69,33% من المبحوثين يشعرون بالرضا عن النمط القيادي السائد بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي وتدعمها في ذلك نسبة 82,75% من الذين صرّحوا بأنّ النمط الديمقراطي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين، وهذا مقارنة بنسبة 30,66% من المبحوثين غير راضيين عن النمط القيادي المتبع بالمؤسسة وهذا الرأي تدعّمه نسبة 17,24% من الذين صرّحوا بأنّ النمط التسلطي لا يساهم في تحقيق الرضا.

وهذا ما يفسر أنّ نمط الإشراف المعتمد في المؤسسة محل الدراسة يلعب دوراً كبيراً في رضا المرؤوسين من خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم، وهو ما أشارت إليه دراسات جامعة ميتشغان إلى أنّ العلاقة وثيقة الارتباط بين النمط القيادي وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، لأنّ القائد يتصل مباشرة بالمرؤوسين فلا شك أن أسلوبه سيؤثر على سير العمل، فالرضا الوظيفي هو من أهم العوامل الرئيسية لنجاح وفعالية أي تنظيم حيث يعتمد هذا النجاح على مدى استعدادات هؤلاء المرؤوسين للعمل بكفاءة ودقة وإتقان من أجل نجاح هذا

التنظيم، لهذا فإن فعالية التنظيم تعتمد على درجة ومستوى رضا هؤلاء الأفراد للتنظيمات التي يعملون بها.

جدول رقم (11): يوضح رأي المبحوثين حول مدى قدرة القائد على اقناع المرؤوسين:

القدرة على الاقناع:	التكرار:	النسبة:
نعم	62	%82,7
لا	13	%17,3
المجموع:	75	%100

من خلال الجدول السابق والذي يمثل مدى قدرة القائد على اقناع المرؤوسين، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة %82,7 يرون أن القائد لديه القدرة على الاقناع وزيادة الحماس للعمل في ظل جائحة كورونا، في حين يرى %17,3 من المبحوثين أن القائد لا يملك القدرة على اقناع المرؤوسين.

وما يفسر ذلك أنّ دور القيادة كعملية وممارسة يتجلى في مدى التأثير على الأتباع لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهي بذلك تعد ذلك الفن في القدرة على التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطرق تؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول الى الأهداف.

جدول رقم (12): يوضح رأي المبحوثين حول تفويض القائد بعض من صلاحياته للمرؤوسين

النسبة:	التكرار:	التفويض:			
		النسبة:	التكرار:	الاحتمالات:	
%82,7	62	%33,3	25	حسب طبيعة تخصصك وكفاءتك	نعم
		%22,7	17	حسب طبيعة القرار المتخذ	
		%26,7	20	حسب شخصية المسؤول	
%17,3	13			الاحتمالات:	لا
		%08	06	عدم الالمام بالجانب القيادي	
		%04	03	حب الاستئثار بالسلطة	
		%5,3	04	انعدام الثقة بين المسؤولين والمرؤوسين	

المجموع:	75	%100
----------	----	------

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنَّ نسبة 82,7% من المبحوثين الذين سبق وأن فوض لهم المسؤول المباشر البعض من صلاحياته كان سببها طبيعة التخصص والكفاءة بنسبة 33,3%، تليها نسبة 26,7% حسب شخصية المسؤول، في حين سجلت نسبة 22,7% حسب طبيعة القرار المتخذ، في المقابل نجد نسبة 17,3% من المبحوثين الذين لم يسبق وأن فوضت لهم البعض من الصلاحيات كان سببها عدم الالمام بالجانب القيادي بنسبة 08%، في حين سجلت نسبة 5,3% ممن يرجع السبب إلى انعدام الثقة بين المسؤولين والمرؤوسين، في مقابل نسبة 04% ممن يرجع السبب إلى حب الاستئثار بالسلطة من طرف المسؤولين.

وهو ما يفسر أنَّ الفئات القيادية بالمؤسسة محل الدراسة تقوم بتفويض جزء من سلطتها لمرؤوسيهام مع مراعاة تخصصاتهم وإمكانياتهم عند تقسيم المهام، مما يولد شعوراً بالثقة لدى العاملين ويجفزههم على مزيد من التعاون وتحقيق مبدأ اللامركزية في التنظيم، وبالتالي يخلق لديهم روح المسؤولية وهي المشاركة في تسيير المؤسسة وبلوغ أهدافها.

جدول رقم (13): يوضح العلاقة بين تفويض السلطة للمرؤوسين واستمرارية العمل:

المجموع:	غير مستمر		مستمر		استمرارية العمل: تفويض السلطة:	
	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:		
%82.66	62	%22.58	14	%77.41	48	يفوض
%17.33	13	%69.23	09	%30.76	04	لا يفوض
%100	75	% 30.66	23	%69,33	52	المجموع:

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين تفويض الصلاحيات ودوره في استمرارية العمل، وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أنَّ نسبة 69,33% من المبحوثين صرحوا بأنَّ المؤسسة محل الدراسة استطاعت أن تحافظ على استمرارية العمل في ظل جائحة كورونا، وتدعمها في ذلك نسبة

77,41% ممن سبق وأن فوضت لهم الصلاحيات، وهذا مقارنة بنسبة 30,66% من المبحوثين صرحوا

بأن المؤسسة لم تستطع المحافظة على استمرارية العمل في ظل الجائحة ومنهم 22,58% ممن لم تفوض لهم الصلاحيات.

حيث يقوم القائد من خلال النمط الديمقراطي المعتمد بتفويض جزء من سلطته لمساعديه، اذ يوزع عليهم بعض المهام مما يؤدي الى انتظام سير العمل حتى عندما يكون غائباً، بمعنى أن هذا القائد إن تغيب عن المؤسسة استطاعت أن تمضي في عملها وأن تستمر في نشاطها دون اهمال، وهذا يشعرهم بتقدير القيادة لهم وثقتها فيهم.

جدول رقم (14): يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ومدى استعداد المرؤوسين لتحقيق الأهداف:

المجموع:	غير مستعد:		مستعد:		تحقيق الأهداف: المشاركة:
	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	
59	78.66%	04	6.77%	55	93.22%
16	21.33%	09	56.25%	07	43.75%
75	100%	13	17.33%	62	82.66%

انطلاقاً من هذا الجدول والذي يبين العلاقة بين مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ومدى الاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة، وحسب الاتجاه العام نلاحظ أنّ نسبة 82,66% من المبحوثين صرحوا بأنهم مستعدين لتقديم أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة ويعود ذلك للأهمية التي تحتلها المؤسسة الاستشفائية بمتليلي لدى المرؤوسين، تدعمها في ذلك نسبة 93,22% من الذين أكدوا على أنّ الفئات القيادية تقوم بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وهذا مقارنة بنسبة 17,33% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير مستعدين لبذل جهودهم لتحقيق الأهداف ويعود السبب وراء ذلك إلى عدم الاقتناع

بالعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة لضعف إيمانهم بأهمية المؤسسة وأن مصالحها وأهدافها هي جزء من مصالحهم وأهدافهم، و6,77% منهم أكدوا على عدم إشرافهم في عملية اتخاذ القرار.

وما يفسر ذلك أن المؤسسة الاستشفائية بمتليلي كغيرها من المؤسسات تتميز بتعدد المستويات التنظيمية التي تتم من خلالها عملية اتخاذ القرارات، فالنمط الديمقراطي السائد بالمؤسسة في ظل الجائحة يقوم على مشاركة المرؤوسين في العمليات التنظيمية، وهذا من شأنه أن يجعل أهداف التنظيم مشتركة بين المرؤوسين، مما سيجعلهم يبذلون أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ القرارات التي تم المشاركة في صنعها، وهو ما يعزز ثقتهم بأنفسهم ويجعلهم يتفانون في أداء أعمالهم ويخلصون في خدمة أهداف المؤسسة.

جدول رقم (15): يوضح رأي المبحوثين حول نوعية أساليب الاتصال

أساليب الاتصال:	التكرار:	النسبة:
مرن	55	73,3%
معقد	20	26,7%
المجموع:	75	100%

من خلال هذا الجدول الذي يوضح رأي المبحوثين في نوعية أساليب الاتصال، نلاحظ أن 73,3% من المبحوثين يرون أن أساليب الاتصال تتميز بالمرونة، بينما نجد 26,7% من المبحوثين يرون أن أساليب الاتصال تتميز بالتعقيد.

وما يفسر ذلك أن المؤسسة الاستشفائية بمتليلي تعمل على تشجيع مختلف أنواع العملية الاتصالية والحرص على سيولة المعلومات الاتصالية في كل الاتجاهات، حيث تتحدد فعالية التنظيم حسب درجة توفر وفعالية نظام المعلومات الذي يحقق انسياب المعلومة وتدققها، إذ أن انسياب وسريان المعلومات

بين مختلف المستويات التنظيمية بطريقة مرنة من شأنه أن يساهم في دقة أداء وتنفيذ العاملين للأنشطة الموكلة إليهم.

جدول رقم (16): يوضح رأي الباحثين حول اعلام المرؤوسين بالحقائق:

اعلام المرؤوسين:	التكرار:	النسبة:
نعم	48	64%
لا	27	36%
المجموع:	75	100%

من خلال الجدول السابق الذي يوضح اعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم للمهام، نلاحظ أنّ أكبر نسبة من الباحثين يتم اعلامهم بالحقائق ومراعاة تفهمهم لطبيعة المهام المسندة إليهم والتي قدرت ب 64%، في حين سجلت نسبة 36% من الباحثين الذين لم يتم اعلامهم بالحقائق وطبيعة المهام في ظل جائحة كورونا.

وما يفسر ذلك أنّ الممارسات القيادية بالمؤسسة الاستشفائية بمثلي تتحلّى بالشفافية من ناحية تصرفات وسلوكيات القائد في ظل الأزمة بحيث يكون محيط العمل واضح ويحدد الاتجاه الذي يجب أن تتجه إليه المؤسسة في مثل هذه الأوقات، وذلك عن طريق:

- إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات الواجب تنفيذها، وكذلك إعلامهم بالتعليمات المتعلقة بتنفيذ العمل وكيفية التعديل، وتحديد الأوقات المناسبة لتنفيذ كل عمل¹.
- إعلام الرؤساء بما تم إنجازه وما لم يتم إنجازه، وإعلامهم بالمشكلات والعوائق والصعوبات التي تعترض التنفيذ.

¹ نور الدين بوعشة، مرجع سابق، ص 194.

جدول رقم (17): يوضح رأي المبحوثين حول نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة:

النسبة:	التكرار:	التممين:	
36%	27	التشجيع:	نعم
30.7%	23	المكافأة:	
9.3%	07	التكوين:	
76%	57	المجموع:	
24%	18		لا
100%	75	المجموع:	

يتضح من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل نظام التحفيز المعتمد من طرف المؤسسة، أنّ أعلى نسبة من المبحوثين يرون بأنّ المسؤولين يثمنون مجهودات العاملين بنسبة قدرت ب: 76% وتوزعت إجاباتهم بنسب متفاوتة على النحو التالي: أجاب ما نسبته 36% أنّ نوع التتمين هو التشجيع، تليها ما نسبته 30,7% يعود إلى المكافأة من قبل المؤسسة وهذا ما يزيد من دافعيتهم في العمل، ثم تليها ما نسبته 9,3% يعود إلى التكوين، مما يؤكد أنّ هذه المؤسسة تتبع ثقافة خاصة في تحفيز أتباعها من خلال تكوينهم وتسخير كافة الإمكانيات لضمان بقائهم ومضاعفة جهودهم لتطوير المؤسسة وتقديمها، في حين نجد أنّ 24% من المبحوثين صرّحوا بعدم تتمين مجهوداتهم من قبل المؤسسة.

وما يفسر ذلك أنّ المؤسسة محل الدراسة تعمل على تحفيز المرؤوسين بمختلف أنواع الحوافز، وبحكم أنّ هذه المؤسسة خدماتية فلا بد من الاهتمام بأتباعها وتكوينهم وتشجيعهم على المزيد من العطاء وتتمين جهودهم والاعتراف بما يقدمونه، كما أنّ عمل المسؤولين على خلق جو يتسم بمظاهر

التقدير والثناء على العمال من شأنه أن يحفز العاملين ويرفع من معنوياتهم وزيادة درجة إخلاصهم وولائهم للمؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف مواردها، وهو ما أكدته نظرية العلاقات الإنسانية في تركيزها على الجوانب المعنوية في التنظيم لما لها من دور فعال يساهم في تحقيق فعالية التنظيم، كما نجد نظرية الإدارة العلمية التي اهتمت بالموارد البشري من خلال اعتماد نظام الحوافز والمكافأة للدفع بالعمال.

جدول رقم (18): يوضح دور الحوافز في استثارة دافعية المرؤوسين للعمل:

المجموع:		لا يثير:		يثير:		الدافعية: التممين:
		النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	
57	76%	14.03%	08	85.96%	49	يثمن
18	24%	66.66%	12	33.33%	06	لا يثمن
75	100%	26.66%	20	73.33%	55	المجموع:

انطلاقاً من الجدول أعلاه والذي يبين دور الحوافز في استثارة دافعية المرؤوسين للعمل في ظل جائحة كورونا، وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أنّ نسبة 73,33% من المبحوثين يرون بأنّ المسؤولين يعملون على استثارة دافعية العاملين لإنجاز العمل وتنمية مهاراتهم، تدعمها في ذلك نسبة 85,96% من الذين صرحوا بأنّ المسؤولين لا يستثيرون دافعتهم لإنجاز العمل و14,03% منهم صرحوا بعدم تهمين مجهوداتهم.

وما يفسر ذلك أنّ نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة محل الدراسة يلعب دوراً هاماً في استثارة دافعية المرؤوسين للعمل في ظل الجائحة، حيث أنّ قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها يتوقف إلى حد كبير على نجاح القيادة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى أتباعها ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدافعية، فتثافة التحفيز للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي تنبع من الثقافة التنظيمية المشكّلة لمجموعة القيم السائدة بالمؤسسة ومدى رغبتها في توفير المناخ الملائم من خلال نظام الحوافز المتوفر وبشتى أنواعه.

جدول رقم (19): يوضح رأي المبحوثين حول تبني سياسة التخطيط وتشخيص المواقف

سياسة التخطيط:	التكرار:	النسبة:
نعم	63	84%
لا	12	16%
المجموع:	75	100%

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح سياسة التخطيط المتبناة من طرف المؤسسة وتشخيص المواقف في ظل جائحة كورونا، نلاحظ أنّ معظم المبحوثين بنسبة 84% أكدوا على تبني سياسة التخطيط وتشخيص المواقف، في حين نجد أنّ 16% أكدوا على عدم تبني المؤسسة لاستراتيجيات التخطيط في ظل الجائحة.

وما يفسر ذلك أنّ المؤسسة الاستشفائية تعمل على تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع الجائحة، أي القدرة على التخطيط وتبني استراتيجيات طويلة المدى للتكيف مع السياسات التنظيمية، وهو ما أكد عليه بارسونز في مطلب انجاز وتحقيق الهدف أنّه للوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة يتطلب من الفئات القيادية تسطير الأولويات اللازمة التي من خلالها يمكن انجاز ذلك الهدف عن طريق سياسة التخطيط التي تسمح بوضع خطة عمل إستراتيجية لإنجاز العمل و تحديد مستويات الأداء وتحديد المشاكل التي يمكن أن تعترض عملية الإنجاز في ظل الجائحة، بالإضافة إلى تقدير الاحتياجات اللازمة لإتمام العمل.

جدول رقم (20): يبين رأي المبحوثين حول وضوح المهام:

النسبة:	التكرار:	وضوح المهام:
80%	60	واضحة
20%	15	غير واضحة
100%	75	المجموع:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنّ أغلب المبحوثين يؤكدون على وضوح سياسة العمل والمهام المطلوب تنفيذها بنسبة 80%، في حين نجد أنّ نسبة 20% من المبحوثين صرّحوا بعدم وضوح المهام.

وما يفسر ذلك أنّ معظم المبحوثين يوافقون على وضوح القواعد والإجراءات التنظيمية المعمول بها في ظل الجائحة، وهذا بسبب تأكيد الفئات القيادية على شفافية النظام السائد في المؤسسة وتسهيل عملية استيعاب العاملين لسياسة المؤسسة اتجاه موظفيها وحتى ضمان السير الحسن والسليم للأعمال والمهام وتجنب وقوع الأخطاء والمشاكل في ظل هذا الطرف الوجيز، حيث أنّ دور القائد يتمثل في تنظيم العمل ووضع تعليمات واضحة لكيفية الأداء وتزويد المرؤوسين بالخبرات والمعلومات اللازمة لإزالة غموض المهمة.

جدول رقم (21): يوضح العلاقة بين توفير شروط العمل ومستوى الأداء:

المجموع:	منخفض:		متوسط:		مرتفع:		الأداء: شروط العمل:	
	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:		
61.33%	46	00%	00	2.17%	01	97.82%	45	متوفرة
22.66%	17	00%	00	94.11%	16	5.88%	01	نوعا ما
16%	12	91.66%	11	8.33%	01	00%	00	غير متوفرة
100%	75	14.66%	11	24%	18	61.33%	46	المجموع:

من خلال الجدول السابق والذي يوضح العلاقة بين توفير شروط العمل ومستوى الأداء، وحسب الاتجاه العام نلاحظ أنّ نسبة 61,33% من المبحوثين أدائهم مرتفع تدعمها في ذلك نسبة 97,82% من الذين يقرون بتوفر شروط العمل، تليها نسبة 24% من المبحوثين أدائهم متوسط و2,17% منهم يقرون بتوفر وسائل العمل، في حين نجد أنّ نسبة 14,66% من المبحوثين أدائهم منخفض كما يقرون بانعدام شروط العمل.

فمن خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن الوصول إلى حقيقة أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي تدل على أنّها تقوم جاهدة بتوفير ظروف تنظيمية مناسبة لطبيعة العمل

والعاملين، وهذا ما لاحظناه من خلال مقابلتنا مع رئيس المصلحة حيث تم توفير وسائل الوقاية من الفيروس، كما تم توفير مكان ايواء للإقامة فيه تجنباً لنقل العدوى لذويهم، وهذا ما يجعل العاملين يشعرون بالانتماء لبيئة تنظيمية مناسبة مما يساعدهم هذا على رفع مستوى أدائهم، فتحسين بيئة العمل وتوفير وسائل العمل لديه تأثير كبير على مستوى أداء العاملين، حيث يعتبر توفير بيئة عمل داعمة بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع أدائهم من خلال تحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل مما يساهم في رفع مستوى أدائهم.

ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

من خلال النسب التي تضمنتها الجداول يمكننا عرض الاستنتاجات المعبرة عن دور الممارسات القيادية في تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل جائحة كورونا، نستنتج ما يلي:

- 1- إنّ النمط القيادي السائد بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي في ظل جائحة كورونا هو النمط الديمقراطي وهذا ما أشارت إليه معطيات الجدول رقم (10).
- 2- بأنّ النمط القيادي الديمقراطي له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين والرفع من روحهم المعنوية وتفاعلهم اتجاه العمل في ظل الجائحة، وهذا وفقاً لمتطلبات الجدول رقم (10).
- 3- إنّ نمط التسيير المعتمد وطبيعة العلاقات الهرمية يفسر طبيعة الممارسات القيادية داخل المؤسسة محل الدراسة في ظل جائحة كورونا.

- 4- أغلب المبحوثين صرّحوا بأن القائد يمتلك القدرة على اقناع المرؤوسين وبث روح الحماس للعمل في ظل جائحة كورونا، وهذا ما أوضحتها معطيات الجدول رقم (11).
- 5- أنّ أغلبية المبحوثين أكدوا على أن تفويض القائد لجزء من سلطته من شأنه أن يساعد على انتظام سير العمل حتى عندما يكون غائبا، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (13).
- 6- معظم المبحوثين أكدوا على أنّ المشاركة في العمليات التنظيمية تجعلهم يبذلون أقصى جهد لتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم (14).
- 7- ترسيخ قيم المشاركة في التسيير ومشاركة العمال في العمليات التنظيمية من شأنه أن يعزز الثقة التنظيمية لدى المرؤوسين.
- 8- صرّحوا بأن أساليب الاتصال تتميز بالمرونة وتشجيع مختلف أنواع العملية الاتصالية والحرص على سيولة المعلومات الاتصالية بين مختلف المستويات التنظيمية، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم (15).
- 9- التحلي بالشفافية واعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لطبيعة المهام المسندة إليهم، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم (16).
- 10- تتمين مجهودات المرؤوسين من خلال نظام الحوافز المتوفر بشتى أنواعه كالتشجيع، المكافآت، التكوين...، وهذا ما أشارت إليه معطيات الجدول رقم (17).
- 11- إنّ نظام الحوافز المعتمد بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي يثير دافعية المرؤوسين للعمل في ظل جائحة كورونا، وهو ما يؤكّد تفعيل نظام الحوافز باعتباره المحرك الأساسي لدوافع ورغبات الافراد في العمل ورفع مستوى أداء العاملين، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم (18).
- 12- تبني سياسة التخطيط وتشخيص المواقف من طرف قيادة المؤسسة الاستشفائية بمتليلي، وتبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام في ظل الجائحة وآليات التعامل معها، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم (19).
- 13- وضوح المهام والإجراءات التنظيمية المعمول بها لدى الجميع وهذا بسبب تأكيد القيادة على شفافية النظام السائد في المؤسسة، وهذا وفقا لمعطيات الجدول رقم (20).

14- التكفل بتحسين شروط العمل والإجراءات الأمنية في ظل جائحة كورونا، وهذا ما أوضحتته معطيات الجدول رقم (21).

15- إن توفير بيئة عمل داعمة هي بمثابة حافز للمرؤوسين على رفع مستوى أدائهم من خلال تحسين شروط العمل وضمان الأمن والسلامة لهم أثناء العمل مما يسهم ذلك في رفع مستوى أدائهم في ظل الجائحة.

وعليه يمكن القول أنّ الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت إلى حد كبير من حيث أن للممارسات القيادية دور في تحقيق فعالية التنظيم في ظل جائحة كورونا، ويتجسد ذلك من خلال استثارة دافعية الإنجاز، الرضا عن نمط الاشراف المعتمد، تفويض السلطة، المشاركة في اتخاذ القرار، مرونة أساليب الاتصال، نظام الحوافز، تحسين بيئة العمل، ارتفاع مستوى الأداء..

خلاصة:

وكخلاصة لنتائج الفرضية الجزئية الأولى يمكن أن نجمل القول بفعالية وكفاءة المؤسسة الاستشفائية بمتليلي في التصدي للجائحة، من حيث درجة التفاعل بينها وبين الفاعلين في جميع الفئات السوسيو مهنية، وذلك من خلال ممارساتها القيادية التي تعمل على توجيه الأفراد وتحفيزهم وحثهم على الأداء وإنجاز المهام، ثم التنسيق بين جهوداتهم لتنمية صور التعاون والترابط فيما بينهم بما يساعدهم في اشباع حاجاتهم الفردية، وتحقيق الأهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية، مما يعني أن فاعلية الممارسات القيادية تعتمد على مدى التجانس ودرجة التكامل المتوفرة بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

الفصل السادس:

دور النسق القيمي للفاعلين في

تنمية الولاء التنظيمي

الفصل السادس: النسق القيمي للفاعلين ودوره في تنمية الولاء التنظيمي

❖ تمهيد

❖ أولاً: محور النسق القيمي للفاعلين في تنمية الولاء التنظيمي

❖ ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

❖ خلاصة

تمهيد:

بعد عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الأولى، سنتناول في هذا الفصل عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية وتفسيرها لاختبار العلاقة بين النسق القيمي للفاعلين والولاء التنظيمي، حيث سنتطرق إلى بعض المؤشرات التي افترضنا بأنها تعبر عن النسق القيمي السائد بالمؤسسة وكذلك الولاء التنظيمي، وفي الأخير نذكر أهم الاستنتاجات التي توصلنا إليها.

أولاً: محور النسق القيمي للفاعلين والولاء التنظيمي

جدول رقم (22): يوضح العلاقة بين ترسيخ ثقافة التميز والحفاظ على المركز التنافسي:

المجموع:		لا تحرص:		تحرص:		المركز التنافسي: ثقافة التميز:
		النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	
%84	63	%11.11	07	%88.88	56	نعم
%16	12	%91.66	11	%8.33	01	لا
%100	75	%24	18	%76	57	المجموع:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين ترسيخ ثقافة التميز والحرص على صنع المركز التنافسي، وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 76% من الباحثين يرون أن المؤسسة الاستشفائية بمتليلي تحرص على صنع مركزها التنافسي بين المؤسسات الأخرى، وتدعمها في ذلك نسبة 88,88% من الذين أقرروا بترسيخ ثقافة التميز، في حين نجد أن نسبة 24% من الباحثين يرون أن إدارة المشفى لا تحرص على صنع مركزها التنافسي و11,11% منهم يقرون بعدم ترسيخ ثقافة التميز.

وهو ما يفسر وجود وجود ثقافة تنظيمية قوية بمصلحة كوفيد ساهمت في مواجهة الجائحة والتصدي لها، إذ أن المؤسسة محل الدراسة تتميز بجملة من القيم التنظيمية الخاصة بها ومن خلالها تحدد ثقافتها وأساليبها في العمل والتسيير من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في عدة جوانب منها، وفي خلال ذلك تحاول تشكيل السلوكيات والأفعال التنظيمية داخل بيئة العمل وتحديد ما هو مرغوب وما هو مرفوض، وكل ذلك يصب في خانة دعم الهوية التنظيمية وتعزيزها، فالمنظمات دائماً ما تسعى إلى التميز وتجسيد علامات وسمات تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وفي خلال ذلك تجسد أفكارها وهويتها التنظيمية لدى المحيط الخارجي، مما يمنح المنظمة ميزة تنافسية قوية تساعد على تكوين هوية تنظيمية.

جدول رقم (23): يوضح العلاقة بين تكريس العمل الجماعي والاقبال على العمل:

المجموع:	لا يوجد:		يوجد:		الاقبال على العمل العمل الجماعي	
	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:		
%82.66	62	%6.45	04	%93.54	58	نعم
%17.33	13	%69.23	09	%30.76	04	لا
%100	75	%17.33	13	%82.66	62	المجموع:

انطلاقاً من هذا الجدول والذي يوضح العلاقة بين تكريس العمل الجماعي ودرجة الاقبال على العمل في ظل جائحة كورونا، وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أن نسبة 82,66% من الباحثين يرون أنه يوجد اقبال على العمل بالمؤسسة محل الدراسة في ظل جائحة كورونا، وتدعمها في ذلك نسبة 93,54% من الذين صرحوا بأن المسؤولين يعملون على تشجيع العمل الجماعي وروح المبادرة، في حين نجد أن نسبة 17,33% من الباحثين يرون أنه لا يوجد اقبال على العمل ونسبة 6,45% منهم صرحوا بعدم التشجيع على العمل الجماعي.

ومن خلال ما لاحظناه في سياق دراستنا الميدانية داخل هذه المؤسسة، أن أغلب أفرادها يسعون إلى المبادرة والعمل ضمن فريق يتحلى بروح عمل تمكنهم من الإقبال على العمل في ظل الجائحة، حيث أن أغلبية الباحثين يقرون بوجود قيم الروح الجماعية داخل مصلحة كوفيد.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة التي يشعر عمالها أنهم ضمن فريق يسوده العمل الجماعي وروح المبادرة والذي يتميز بالمبادرة، فحتماً سيؤدي ذلك إلى زيادة التعاون والإقبال على العمل وزيادة الدافعية نحو الإنجاز وارتفاع مستوى الأداء.

جدول رقم (24): يوضح العلاقة بين روح المسؤولية والشعور بالفخر والاعتزاز:

المجموع:	لا تشعر:		تشعر:		الفخر والاعتزاز المسؤولية:	
	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:		
68	90.66%	03	4.41%	65	95.58%	تحمل المسؤولية
07	9.33%	01	14.28%	06	85.71%	عدم تحمل المسؤولية
75	100%	04	5.33%	71	94.66%	المجموع:

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين مدى الاستعداد لتحمل المسؤولية والشعور بالفخر والاعتزاز للعمل في ظل الجائحة، وحسب الاتجاه العام نلاحظ أنَّ أكبر نسبة من المبحوثين والتمثلة بـ 94,66% يشعرون بالفخر والاعتزاز أمام الآخرين لما يقومون به من عمل في ظل الجائحة، تدعمها في ذلك نسبة 95,58% من الذين أكدوا على استعدادهم لتحمل المسؤولية، في حين نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين قدرت بـ 5,33% وهذا الرأي تدعمه نسبة 4,41% من الذين أكدوا على عدم استعدادهم لتحمل المسؤولية.

وهو ما يدلُّ على قيمة الإحساس بالمسؤولية ووجود الضمير المهني الذي يفرض على العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بمتبلي الالتزام بعملهم اتجاه خدمة المرضى، وهو ما يعكس رسالة المنظمة التي تسعى إلى إيصالها، وهو ما يفسر انخراط قيم الفردانية وانبعثت قيم أخلاقيات العمل، حفظ النفس، التضحية، نكران الذات، صور الكفاح والمرابطة التي أظهرها عمال المصلحة، مما يجعلهم يشعرون بالفخر والاعتزاز أمام الآخرين لما يقومون به من عمل في ظل الجائحة.

جدول رقم (25): يوضح العلاقة بين الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين ودورها في تعزيز الشعور بالانتماء:

المجموع:	لا يشعر:		يشعر:		الانتماء: الروح المعنوية:
	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	
58	77.33%	04	93.10%	54	نعم
17	22.66%	11	35.29%	06	لا
75	100%	15	80%	60	المجموع:

من خلال الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين ودورها في تعزيز الانتماء للمؤسسة، وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أنّ نسبة 80% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة الاستشفائية بمتلي، وتدعمها في ذلك نسبة 93,10% من الذين أكدوا بأنّ المسؤولين يهتمون برفع الروح المعنوية للعاملين وغرس الروح الإيجابية فيهم وحب المؤسسة لديهم، وهذا مقارنة بنسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم انتمائهم للمؤسسة محل الدراسة و6,89% منهم أكدوا على عدم اهتمام المسؤولين بالروح المعنوية لديهم.

وهو ما يفسر أنّ غرس الروح الإيجابية لدى المرؤوسين من طرف الفئات القيادية من شأنه أي يؤسس لتكوين عمال بروح ايجابية عالية ودرجة كبيرة من الوعي المتعلق بضرورة أداء المهام الموكلة إليهم خاصة في ظل الرقابة المستمرة وعمل المسؤولين على توضيح مهام العاملين وتبسيطها، حيث أنّ نظرية Z في الإدارة تؤكد على هذا المبدأ وضرورة توطيد العلاقات الشخصية وتفهم مشاعر المرؤوسين ومشاكلهم واشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للتنظيم.

جدول رقم (26): يوضح العلاقة بين توفير جو العمل ودوره في تحقيق التكامل والانسجام

بين المسؤولين والمرؤوسين:

المجموع:		بدرجة ضعيفة:		بدرجة متوسطة:		بدرجة كبيرة:		التكامل: جو العمل:
		النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	
62	82.66%	01	1.61%	09	14.51%	52	83.87%	نعم
13	17.33%	08	61.53%	04	30.76%	01	7.69%	لا
75	100%	09	12%	13	17.33%	53	70.66%	المجموع:

انطلاقاً من هذا الجدول والذي يبين مدى تأثير جو العمل القائم على التضامن والتساند ودوره في تحقيق التكامل والانسجام بين القياديين والمرؤوسين، وحسب الاتجاه العام نلاحظ أنّ نسبة 70,66% من المبحوثين صرحوا بوجود التكامل والانسجام بين المسؤولين والمرؤوسين بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة كبيرة، وتدعمها في ذلك نسبة 83,87% من الذين أكدوا على أنّ القائد يسهم في خلق جو عمل مبني على التعاون والتضامن والتساند، تليها نسبة 17,33% من المبحوثين الذين صرحوا بوجود التكامل والانسجام بدرجة متوسطة و14,51% منهم أكدوا على اسهام القائد في خلق جو العمل، وهذا مقارنة بنسبة 12% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه هناك تكامل وانسجام لكن بدرجة ضعيفة، ونسبة ضئيلة منهم قدرت ب 1,61% يقرون بعدم خلق جو عمل يتميز بالتضامن والتساند.

وعليه نستنتج أنّ أغلب المبحوثين منسجمين مع رؤسائهم في العمل، وهذا ما يدلّ على سعي الفئات القيادية إلى خلق جو من التفاهم والانسجام بينهم وبين المرؤوسين، إذ يتوقف تكامل النسق

التنظيمي على مكنائزمات التساند بين أنساقه الفرعية، فالفرد بحاجة إلى المؤازرة في العمل والتساند والتعاون فهو يفضل العمل ضمن النسق القيادي مع جماعات العمل الذي يرى فيهم متنفس للعمل

ومساندة له وخصوصا في ظل الظروف التي فرضتها الجائحة، وهو ما أكد عليه بارسونز في مطلب التكامل، أنه يمكن الوصول إلى هذا الأخير عن طريق تحقيق الانسجام بين الأعضاء من خلال توطيد العلاقات بين أفراد النسق التنظيمي الواحد عن طريق خلق جو عمل يتميز بالتعاون والتضامن والتساند.

جدول رقم (27): يوضح تشجيع قيم الانضباط ودورها في الالتزام التنظيمي

المجموع:		لا		نعم		الالتزام: الانضباط:
		النسبة:	التكرار:	النسبة:	التكرار:	
66	88%	27.27%	18	72.72%	48	نعم
09	12%	44.44%	04	55.55%	05	لا
75	100%	29.33%	22	70.66%	53	المجموع:

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح فرض قيم الانضباط ودورها في خلق الالتزام التنظيمي، وحسب الاتجاه السائد نلاحظ أنّ نسبة 70,66% من المبحوثين يقرون بالترامهم بالقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 72,72% من الذين صرّحوا بوجود قيم الانضباط بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي، وهذا مقارنة بنسبة 29,33% من المبحوثين يقرون بعدم الترامهم بقوانين المؤسسة ونسبة 27,27% منهم صرّحوا بعدم وجود قيم الانضباط بالمؤسسة محل الدراسة.

وهو ما يفسر وجود الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مصلحة كوفيد من خلال احترامه للقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة مما ساهم في مواجهة جائحة كورونا، فبالرغم من ضغوط العمل إلا أنّ عمال المصلحة احتراموا القوانين التي تسير المصلحة وهذا ما يفسر انضباطهم في الوقت وعدم تغييبهم وعملهم لساعات إضافية أحيانا عندما تقتضي الضرورة.

جدول رقم (28): يبين رأي المبحوثين حول القبول بتغيير المؤسسة

النسبة:	التكرار:	تغيير المنصب:
16%	12	نعم
84%	63	لا
100%	75	المجموع:

نلاحظ من خلال هذا الجدول أنّ ما نسبته 84 % موافقون على البقاء في هذه المؤسسة في حال توفرت لهم فرص عمل مشابهة وبنفس الأجر والامتيازات ويعود ذلك إلى احساسهم بالانتماء للمؤسسة الاستشفائية بمتليلي وتعلقهم بها، في حين نجد أنّ ما نسبته 16 % عارضوا بقاءهم في المؤسسة وأقروا في حال توفرت لهم فرص عمل مشابهة سيغادرون المؤسسة.

وما يفسر ذلك أن نوع الحوافز والامتيازات التي يوفرها لهم المشغول محفزة على البقاء بتلك المؤسسة، لتعودهم على الظروف المحيطة بهم، وبالتالي وجود ارتباط نوعي بينهم وبين العمل وبيئته التنظيمية، وكذا النضج القيمي للعاملين يمثل دافعاً لاستقرارهم واستمرارهم، وعليه فإنّ تمسكهم بالبقاء في المؤسسة ورغبتهم في الاستمرار فيها يعد مؤشراً هاماً على قوة الولاء التنظيمي لدى العاملين.

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

من خلال النسب التي تضمنتها الجداول السابقة يمكننا عرض الاستنتاجات المعبرة عن دور النسق القيمي للفاعلين في تنمية الولاء التنظيمي، نستنتج ما يلي:

- 1- ترسيخ ثقافة التميز عن باقي المؤسسات وهو ما يفسر وجود ثقافة تنظيمية قوية بمصلحة كوفيد ساهمت في مواجهة الجائحة والتصدي لها، وهذا ما أشارت إليه معطيات الجدول رقم (22).
- 2- إن ترسيخ ثقافة التميز بالمؤسسة الاستشفائية بمثليتي من شأنه أن يساهم في الحرص على صنع المركز التنافسي بين المستشفيات، وهذا وفقاً لمعطيات الجدول رقم (22).
- 3- إن تكريس العمل الجماعي وروح المبادرة يؤدي إلى زيادة التعاون والإقبال على العمل وزيادة الدافعية نحو الإنجاز وارتفاع مستوى الأداء، وهذا ما أوضحته معطيات الجدول رقم (23).
- 4- أكدوا على استعدادهم لتحمل المسؤولية في العمل في ظل جائحة كورونا وهو ما يفسر انخراط قيم الفردانية وانبعثت قيم التضامن، التضحية، نكران الذات، صور الكفاح والمرابطة التي أظهرها عمال المصلحة وهو ما يعزز من شعورهم بالفخر والاعتزاز لما يقومون به من عمل في ظل الجائحة، وهذا أكدته معطيات الجدول رقم (24).
- 5- الاهتمام بالروح المعنوية للمرؤوسين وغرس الروح الإيجابية فيهم وحب المؤسسة لديهم وهذا من شأنه أن يعزز من شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما أكدته معطيات الجدول رقم (25).

6- العمل على توطيد العلاقات الشخصية وتفهم مشاعر المرؤوسين ومشاكلهم واشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية مما يعزز شعورهم بالانتماء والولاء للتنظيم.

7- إنَّ توفير جو عمل مبني على التعاون والتضامن والتساند من شأنه أن يعمل على تحقيق التكامل والانسجام بين المسؤولين والمرؤوسين في ظل أزمة كورونا، وهذا وفقاً لمعطيات الجدول رقم (26).

8- إنَّ تكامل النسق التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة يتوقف على مكاميزمات التساند بين أجزائه، بحيث تتفاعل هذه الانساق الفرعية على النحو الذي يؤدي إلى تحقيق التكامل الوظيفي بينها بما يضمن بقاء النسق الكلي وديمومته ويحفظ فكرة التوازن لديه.

9- معظم المبحوثين بنسبة 88% صرَّحوا بأنَّ المسؤولين يعملون على فرض قيم الانضباط في المؤسسة، وهذا ما أوضحتها معطيات الجدول رقم (27).

10- فرض قيم الانضباط لضمان الالتزام التنظيمي بالقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة، وهذا وفقاً لمعطيات الجدول رقم (27).

11- أنَّ أغلب المبحوثين موافقون على البقاء في المؤسسة الاستشفائية بمتليلي في حال توفرت لهم فرص عمل مشابهة وبنفس الأجر والامتيازات وهو ما يفسر الرغبة الشديدة والكبيرة من قبل العاملين للبقاء والاستمرار في المنظمة، وهذا وفقاً لمعطيات الجدول رقم (28).

ومما سبق ذكره نستخلص أنَّ الفرضية الجزئية الثانية التي تفيد بأنَّ للنسق القيمي للفاعلين دور في تنمية الولاء التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي قد تحققت.

خلاصة الفصل:

وما يمكن استنتاجه من كل ما سبق أنّ وجود النسق القيمي بالمؤسسة الاستشفائية بمتليلي من روح الجماعة، المخاطرة، المبادرة، روح المسؤولية، الضمير المهني، قيم الانضباط...، كلها ساهمت في تنمية ولاء العاملين للمؤسسة وهذا ما نراه في الميدان، فعمال مصلحة كوفيد وقفوا وقفه الرجل الواحد في مواجهة هذه الجائحة رغم أن الثمن كان كبيراً وهو ما تفسره حصيلة الإصابات والضحايا من أبناء القطاع، حيث سجلت حالة وفاة على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي (تخص سائق سيارة اسعاف رحمه الله)، بالإضافة إلى تسجيل عدة حالات إصابة بفيروس كورونا للعاملين بالمصلحة كما أنّ الكثير منهم نقل العدوى للأفراد من أسرهم وهذا ما يبين الخطر الذي كانوا يعملون فيه.

الاستنتاجات العامة

للدراصة

الاستنتاجات العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع علاقة النسق القيمي للقيادة بتوجيه الفعل التنظيمي في ظل جائحة كورونا والتي أجريت على مستوى مصلحة كوفيد 19 بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمبلي، ومن خلال النتائج المتوصل إليها نخلص إلى ما يلي:

1- إنَّ للممارسات القيادية دور فعَّال في تحقيق فعالية التنظيم بالمؤسسة محل الدراسة في ظل جائحة كورونا، فهي إحدى الدعامات الأساسية التي تعمل على مساعدة المنظمة على التوفيق بين قيمها وقيم المرؤوسين وتحقيق الأهداف المسطرة، كما تعد أهم أبعاد النسق القيادي من العمل على تكيف العاملين في بيئة العمل.

2- إنَّ وجود الممارسات القيادية في مصلحة كوفيد من ضبط وتوجيه للسلوك ووجود استراتيجية فعَّالة ومدروسة ساهم في إدارة أزمة كورونا بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية التنظيمية.

3- إنَّ الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة يتطلب من الفئات القيادية تسطير الأولويات اللازمة التي من خلالها يمكن إنجاز ذلك الهدف، وهذا من خلال عملية التخطيط التي تسمح بوضع خطة عمل إستراتيجية تحدد من خلالها المدة اللازمة لإنجاز العمل و تحديد مستويات الأداء وتحديد المشاكل التي يمكن أن تعترض عملية الإنجاز، بالإضافة إلى اطلاع المرؤوسين على مستجدات العمل محاولة إعطائهم فرصة لإبداء اقتراحاتهم لإيجاد الحلول التي تساهم في الوصول للهدف بأقل جهد ووقت ممكنين، وهو ما أكد عليه بارسونز في مطلب إنجاز وتحقيق الهدف.

4- ضرورة توفير كل متطلبات واحتياجات أفراد النسق القيادي من أجل تحقيق تكيف العاملين مع ظروف بيئتهم التنظيمية في ظل الجائحة، وهو ما يؤكده مطلب التكيف مع البيئة.

5- تحقق مطلب المحافظة على النمط على مستوى المؤسسة محل الدراسة من خلال الحفاظ على استمرارية العمل في ظل جائحة كورونا.

6- كما بينت الدراسة أنه توجد علاقة بين النسق القيمي للفاعلين وتشكيل ولاء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تؤثر بشكل ايجابي وذلك من خلال تكريس العمل الجماعي وخلق بيئة عمل يسودها الاحترام، تشجيع التعاون والتضامن فيما بينهم، ترسيخ ثقافة التميز على باقي المؤسسات الأخرى وهذا ما يساهم في تعزيز مظاهر الولاء التنظيمي.

7- وجود درجة كبيرة من الانسجام بين المسؤولين والمرؤوسين، وهذا ما يدل على سعي الفئات القيادية إلى خلق جو من التفاهم والانسجام بينهم وبين المرؤوسين، من خلال توافر القواعد المعيارية المسؤولة وظيفياً عن تحقيق التكامل التنظيمي، وهو ما أكد عليه بارسونز في مطلب التكامل، أنه يمكن الوصول إليه عن طريق تحقيق الانسجام بين الأعضاء وهذا من خلال توطيد العلاقات بين أفراد النسق التنظيمي الواحد عن طريق خلق جو عمل يتميز بالتعاون والتضامن والتساند.

8- إن وجود القيم التنظيمية في مصلحة كوفيد من روح الجماعة، المبادرة، قبول المخاطرة والتحدي، تحمل المسؤولية، التضحية، حفظ النفس، التضامن، التعاون، الالتزام، التماسك، قيم اخلاقيات العمل والضمير المهني..، ساهمت في تنمية ولاء العاملين للمؤسسة وقبول أهدافها لمواجهة جائحة كورونا والتصدي لها.

ومن حيث تحقق الفرضيات الجزئية التي بنيت عليها هاته الدراسة، وبعد حسابنا لاختبارات كا² لكل الجداول المشكلة لكل فرضية ومقارنتها بقيم كا² الجدولية وفقاً للأساليب الإحصائية المعمول بها نقول:

تحققت الفرضية الجزئية الأولى في الجداول رقم: 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19، 20، 21، وعليه فإن للممارسات القيادية دور فعال في تحقيق الفعالية التنظيمية.

تحققت الفرضية الجزئية الثانية في الجداول رقم: 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، وعليه فإن لطبيعة النسق القيمي للفاعلين دور في تنمية الولاء التنظيمي.

وانطلاقاً من صدق الفرضيات الفرعية فإنه تم اثبات صدق الفرضية العامة والمتمثلة في: أن النسق القيمي للقيادة له دور فعال في توجيه الفعل التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية بمثلي في ظل جائحة كورونا.

خاتمة

خاتمة:

مما سبق ومن خلال هذه الدراسة تم مناقشة موضوع النسق القيمي للقيادة ودوره في توجيه الفعل التنظيمي في ظل جائحة كورونا، وقد تم تناول مختلف الجوانب التي مست الموضوع بشقيه النظري والميداني، إذ يتضح لنا جلياً أن موضوع نسق القيادة من أكثر المسائل التنظيمية التي شغلت حيزاً كبيراً في علم اجتماع التنظيم، باعتبار أن قيادة المنظمات أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على استقرار هذه المنظمات وضمان بقائها واستمرارها في ظل جائحة كورونا، وعليه برزت الحاجة لدراسة الفعل التنظيمي بغرض توجيه المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها على مستوى عمال مصلحة كوفيد بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمبليكي توصلنا إلى أن هناك علاقة ارتباط قوية بين النسق القيمي للقيادة وتوجيه الفعل التنظيمي في ظل جائحة كورونا، حيث تمكنت هذه المؤسسة بفضل الممارسات القيادية والنسق القيمي للفاعلين من تجاوز مرحلة الخطر رغم كل الصعوبات، فساهم الإطار القيمي للمؤسسة من قيم المبادرة في العمل والجدية فيه وقيم الروح الجماعية وقيم المخاطرة.. من مواجهة هذا الفيروس والتصدي له، ففي الوقت الذي ظن الكثير أن الجيش الأبيض سوف يستسلم أو يتراجع أثبت عمال مصلحة كوفيد 19 أنهم موجودون لمقاومة الفيروس وهذا من خلال التزامهم وولائهم التنظيمي واحترامهم للقوانين.

التوصيات والاقتراحات: وفي ضوء النتائج المتوصل إليها يمكن طرح جملة من التوصيات والاقتراحات كالاتي:

- ضرورة توفير بيئة عمل صحية تتوفر فيها جل الظروف الفيزيائية التي من شأنها أن تدفع الأفراد إلى إتقان العمل.
- ضرورة إشراك العاملين في تحديد الأهداف ورسم السياسات والتوجهات المستقبلية للمؤسسة، مما يدعم الاعتراف والتقدير للعامل ويزيد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة.
- الاهتمام بتنمية العلاقات الانسانية في التعامل مع العاملين مما يولد لديهم الرضا والولاء والانتماء للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي، دار وائل، ط1، عمان، الاردن، 1996.
- 2- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2010.
- 3- حسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- 4- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2004.
- 5- حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008.
- 6- خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان 2000.
- 7- رياض الزغل، مقدمة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي، دار قتيبة، ط1، بيروت، 1993.
- 8- رمون كيفي، لوك فان كمبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: يوسف الجباعي، المكتبة العصرية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1997.
- 9- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، ط1، الكويت، 2001.
- 10- سالم المعاينة، مفاهيم القيادة الإدارية، مؤسسة البلسم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011.
- 11- سعود بن محمد النمر، السلوك الإداري، مطابع جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية 1989.

- 12- سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر، ط1، الجزائر، 2012.
- 13- سميرة احمد السيد، مصطلحات علم الاجتماع، مكتبة الشقيري، القاهرة، مصر، 1997.
- 14- طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1993.
- 15- طلعت لطفي إبراهيم، كمال عبد الحميد الزيات، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 16- عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، ط1، 2007.
- 17- عبد الغفار حنفي، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997.
- 18- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
- 19- علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.
- 20- علي حسون الطائي، أكرم سالم الخبائي، قراءات في الفكر الإداري والتنظيمي، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2014.
- 21- علي عبد الرزاق الجلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 22- عمار بوحوش، دليل الباحث في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، ط1، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1985.
- 23- عمر وصفي عقلي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1994.

- 24- فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، بدون دار النشر، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 25- فوزية دياب، القيم والعادات الاجتماعية، مكتبة الاسرة، القاهرة، مصر، 2003.
- 26- كامل السيد غراب، القيادة ورؤية مدير الإدارة العليا السعودي لمحتوى الإدارة الإستراتيجية، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية 1987.
- 27- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة القاهرة، مصر، 2005.
- 28- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 29- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 30- محمود عبد الصليبي، الجودة الشاملة وأنماط القيادة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- 31- محمد عبد العالي النعيمي وآخرون: طرق ومناهج البحث العلمي، مؤسسة الوراق لمنشر والتوزيع، الاردن، 2014.
- 32- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان 2005.
- 33- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعارف الجامعية، دط، الإسكندرية، 1986
- 34- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط5، الأردن، 2009.
- 35- محمد كامل المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس، دار الفكر، ط2، عمان 1994.
- 36- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط2، الأردن، عمان، 2004.
- 37- منى كيشك، القيم الغائية في الاعلام، دار المعرفة للنشر، مصر، 2003.
- 38- ميلود سفاري، الأسس المنهجية في توظيف الدراسات السابقة: دراسات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.

- 39- ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 40- ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات: دراسة نظرية وتطبيقية، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 41- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2009.
- 42- يوسف الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2006.

ثانيا: الاطروحات والرسائل الجامعية

- 1- بلخير الأمين، النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بوكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم اجتماع المؤسسة، جامعة المسيلة، 2019.
- 2- بلقاسم فوزية، التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية: دراسة حالة مطاحن الرياض-سيدي عيسى-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2015.
- 3- بوعشة نورالدين، الخلفية الثقافية للقيادة وأثرها على التماسك الاجتماعي التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة البناء المعدني بالبليدة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر2، 2017.
- 4- حسين عبد اللاوي، عطاء الله فاطمة، أهمية القيادة الإدارية في تنمية الولاء التنظيمي لدى المورد البشري، دراسة تحليلية سوسيو تنظيمية، جامعة الجزائر2، 2017.
- 5- راوية بن يحي، سماح قرني، مستوى الاحتراق النفسي لدى أطباء الاستعجال في ظل جائحة كوفيد19: دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بقلمة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس العيادي، جامعة قلمة، 2020.
- 6- محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005.

7- محمد صالح أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2009.

ثالثا: المقالات والمجلات

1- بلقاسم مزبوة، نسق السلطة وانعكاساته على ولاء العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الجزائرية، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد الأول، العدد الثالث، جوان 2017.

2- بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي: الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة مجلة الباحث والدراسات في العلوم الإنسانية، العدد 6، 2010.

3- بوعشة نورالدين، الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة البليدة 2، العدد الأول، مارس، 2015.

4- جواد شوقي وآخرون، أنماط السلوك القيادي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 11، جامعة الموصل، العراق.

5- حميدي عادل، القيم التنظيمية لدى الأستاذ الإداري وفق نموذج ديف فرانسيس كوك، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، المجلد 09، العدد 4، سبتمبر 2018.

6- محمد بن عيسى المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد 03، 2004.

7- محمود أحمد جودت، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

8- منى حيدر عبد الجبار الطائي، ممارسات القيادة واستراتيجيات التكيف مع ازمة جائحة COVID-19: دراسة وصفية لقيادات المنظمات العامة، المجلد الأول، يناير 2021، ص 37.

9- ناجي لتيتم، ليلي بوطغان، القيادة وعلاقتها بعالية إدارة الازمات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 09، العدد 18، 2019.

10- نور الدين بولعراس، المقاربة السوسولوجية في البحث الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، سبتمبر 2018.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

النسق القيمي للقيادة ودوره في توجيه الفعل التنظيمي في ظل جائحة كورونا

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متليلي-

استمارة بحث رقم:

اخي الموظف، اختي الموظفة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد...
تنوي الباحثة اجراء دراسة ميدانية وذلك في إطار التحضير لأطروحة ماستر، ونقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم
الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية علما ان المعلومات الموجودة في هذه الاستمارة سرية ولن تستخدم الا
لغرض علمي.
نشكركم مسبقا على تعاونكم لإجراء هذه الدراسة.

تحت اشراف:

د/ امهيري دليلة

من اعداد الطالبة:

لعناق سهام

الموسم الجامعي: 2022/2021

البيانات العامة:

- 1- الجنس: ذكر انثى
- 2- العمر: اقل من 30 سنة من 31 الى 40 من 41 الى 50 من 51 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي دراسات عليا
- 5- الفئات المهنية: طبيب مختص طبيب عام شبه طبي عون اداري عامل مهني
- 6- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 6 سنوات الى 10 سنوات من 11 سنة الى 15 سنة من 16 سنة فمافوق

المحور الاول: الممارسات القيادية

- 7- ما هو النمط القيادي الأكثر استخداما وشيوعا اثناء ازمة كورونا؟
تسلطي ديمقراطي حر
- 8- هل يملك القدرة على الاقناع وزيادة الحماس في العمل؟ نعم لا
- 9- هل سبق وان فوض لك مسؤولك المباشر البعض من صلاحياته؟ نعم لا
- في حالة التفويض: هل هذا يرجع الى؟ طبيعة تخصصك وكفاءتك طبيعة القرار المتخذ طبيعة شخصية المسؤول
- في حالة عدم التفويض: هل يرجع ذلك الى؟ عدم المامك بالجانب الإداري والقيادي حب الاستئثار بالسلطة من طرف المسؤولين انعدام الثقة بين المسؤولين والمرؤوسين
- 10- هل يتم اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار؟ نعم لا
- 11- كيف تقيم نوعية نظام الاتصال في مؤسستك؟ مرن معقد
- 12- هل يتم اعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم للمهام؟ نعم لا
- 13- هل يثمن المسؤولون مجهودات العاملين؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة نعم، يتم ذلك من خلال: التشجيع المكافأة التكوين
- 14- هل تتبنى إدارة المستشفى سياسة التخطيط وتشخيص المواقف في ظل ازمة كورونا؟ نعم لا
- 15- هل ترى ان سياسة العمل ومتطلباته في ظل ازمة كورونا واضحة ومفهومة؟ نعم لا
- 16- هل تتكفل إدارة المستشفى بتحسين شروط العمل والإجراءات الأمنية في ظل جائحة كورونا؟
نعم نوعا ما لا

المحور الثاني: النسق القيمي للفاعلين:

- 17- هل يعمل المسؤولون على ترسيخ ثقافة التميز؟ نعم لا
- 18- هل يشجع المسؤولون على العمل الجماعي وروح المبادرة؟ نعم لا
- 19- هل لديك الاستعداد لتحمل المسؤولية في عملك في ظل جائحة كورونا؟ نعم لا
- 20- هل يهتم المسؤولون بالروح المعنوية للعاملين وحرص الرغبة في العمل وحب المؤسسة لديهم؟ نعم لا
- 21- هل يسهم القائد في خلق جو عمل يتميز بالتعاون والتضامن والتساند؟ نعم لا
- 22- هل يعمل المسؤولون على تشجيع قيم الانضباط؟ نعم لا

المحور الثالث: الفعالية القيادية

- 23- هل تشعر بالرضا عن عملك في ظل ازمة كورونا؟ نعم لا
- 24- هل لديك استعداد لتقديم اقصى جهد لتحقيق اهداف المؤسسة؟ نعم لا
- 25- هل يثير المسؤولون دافعية العاملين لإنجاز العمل وتنمية مهاراتهم؟ نعم لا
- 26- هل استطاعت المؤسسة ان تحافظ على استمرارية العمل في ظل جائحة كورونا؟ نعم لا
- 27- كيف تقيم مستوى الأداء في ظل الجائحة؟ مرتفع متوسط منخفض

المحور الرابع: الولاء التنظيمي

- 28- هل تشعر بالانتماء للمؤسسة؟ نعم لا
- 29- هل تشعر بالفخر والاعتزاز لما تقوم به من عمل في ظل ازمة كورونا؟ نعم لا
- 30- هل تقبل بمنصب اخر في مؤسسة أخرى بنفس الاجر والامتيازات؟ نعم لا
- 31- هل ترى انه يوجد تكامل وانسجام بين المسؤولين والعاملين في ظل ازمة كورونا؟ بدرجة كبيرة بدرجة متوسطة بدرجة ضعيفة
- 32- هل تلتزم بالقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة؟ نعم لا
- 33- هل هناك اقبال على العمل في ظل جائحة كورونا؟ نعم لا
- 34- هل تحرص إدارة المستشفى على صنع مركزها التنافسي بين المستشفيات؟ نعم لا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

دليل مقابلة بحث بعنوان:

"النسق القيمي للقيادة ودوره في توجيه الفعل التنظيمي في ظل جائحة كورونا"

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي-

التاريخ: ...

مقابلة رقم: ...

الموسم الجامعي: 2022/2021

1-البيانات الشخصية:

- الجنس :
- المستوى التعليمي :
- العمر :
-المستوى الوظيفي :
-الحالة الاجتماعية :
-الاقدمية في العمل :

2- أسئلة حول الموضوع حسب فرضيات البحث:

- ما هو النمط القيادي الأكثر استخداما اثناء ازمة كورونا؟
-من المسؤول عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟ وهل يتم اشراك العمال في ذلك؟
-هل يمكن القول بأن مؤسستكم تعتمد نظام التسيير بالمشاركة؟
-هل توفر المؤسسة نظام اتصال فعال قادر على احداث التفاعل بين القادة والمرؤوسين؟
-هل تعتمد المؤسسة أسلوب الحوافز لاستثارة دافعية المرؤوسين؟
-كيف يتم مساعدة العاملين على التكيف مع معايير العمل الجديدة في ظل الجائحة؟
-هل تتكفل المؤسسة بتحسين شروط العمل في ظل الجائحة؟
-ماهي طبيعة القيم والدوافع التي تجعل العاملين يخاطرون بحياتهم من اجل انقاذ الاخرين؟
- هل يهتم المسؤولون بالروح المعنوية للعاملين وغرس الرغبة في العمل وحب المؤسسة لديهم؟
- هل يوجد تجاوب فوري وتعاون تام مع احتياجات المرضى المصابين بالفيروس؟
- هل تشعر بالرضا عن عملك في ظل ازمة كورونا؟
- هل يثير المسؤولون دافعية العاملين لإنجاز العمل وتنمية مهاراتهم؟
-هل استطاعت المؤسسة ان تحافظ على استمرارية العمل في ظل جائحة كورونا؟
- كيف تقيم مستوى الأداء في ظل الجائحة؟
-هل هناك اقبال على العمل في ظل جائحة كورونا؟

الملحق رقم 03:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur
Et de la Recherche Scientifique

جامعة غرداية
Faculté des sciences sociales et humaines
Département de Sociologie et de démographie



والعلمية غرداية
بالتعاون مع المجتمع والوطنية
قسم علم الاجتماع والتدبير التربوي

الى السيد: محمد بن الجوريسسة المستشفائية مكيدي

الترخيص بزيارة بحثية

تحية طيبة وبعد؟

ترجو من سيادتكم التكرم بالترخيص للطلاب(ة): العبدان سها م.....
بإجراء دراسة ميدانية بمؤسستكم المحترمة، وتسهيل مهمته (ها) في جمع المعلومات الممكنة
بما يخدم موضوع بحثه (ها) العلمي.



رئيس قسم علم الاجتماع
رياحي مصطفى

مدير المؤسسة العمومية
الإستشفائية 18 فيفري - متليلي
ش. بن جيلان



الفهرس

الفهرس:

.....	الملخص باللغة العربية
.....	الملخص باللغة الإنجليزية
.....	اهداء
.....	شكر وتقدير
ب	مقدمة
5	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
6	تمهيد
7	أولاً: أهمية الموضوع
7	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
7	ثالثاً: أهداف الموضوع
8	رابعاً: الإشكالية والفرضيات
10	خامساً: تحديد المصطلحات والمفاهيم
17	سادساً: البناء النظري والمقاربة السوسولوجية
21	سابعاً: الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الممارسات القيادية والخلفيات السوسيوثقافية للفاعلين
30	تمهيد
31	المبحث الأول: ماهية القيادة التنظيمية
31	أولاً: أهمية القيادة التنظيمية
32	ثانياً: مبادئ القيادة الناجحة

34	ثالثا: الخصائص والمهارات القيادية
36	رابعا: تعريف النمط القيادي
37	خامسا: محددات النمط القيادي
41	المبحث الثاني: الممارسات القيادية في ظل ازمة كورونا
39	أولا: تداعيات كوفيد 19
40	ثانيا: الممارسات المثلى للقيادة في ظل الازمة واستراتيجية مواجهتها
43	المبحث الثالث: النسق الثقافي والقيمي
43	أولا: الإطار الثقافي للمنظمة
46	ثانيا: الإطار القيمي للمنظمة
48	خلاصة الفصل
50	الفصل الثالث: سوسيولوجيا الفعل التنظيمي
51	تمهيد
52	المبحث الأول: ماهية الفعل التنظيمي
52	أولا: أهمية دراسة الفعل التنظيمي
53	ثانيا: محددات تشكّل الفعل التنظيمي
54	ثالثا: الأطر المرجعية للفعل التنظيمي
56	المبحث الثاني: الفعالية التنظيمية
56	أولا: خصائص التنظيم الفعال
57	ثانيا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
58	ثالثا: معايير قياس فعالية القيادة التنظيمية
61	المبحث الثالث: الولاء التنظيمي

- 61..... أولاً: الأهمية السوسولوجية والتنظيمية للولاء التنظيمي
- 62..... ثانياً: العوامل والاستراتيجيات المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي
- 63..... ثالثاً: القيادة الإدارية وهندسة الولاء التنظيمي
- 64..... خلاصة الفصل
- 66..... الفصل الرابع: الجانب الميداني
- 67..... تمهيد
- 68..... أولاً: الدراسة الاستطلاعية
- 68..... ثانياً: تقديم ميدان المؤسسة
- 72..... ثانياً: حدود ومجالات الدراسة
- 73..... ثالثاً: العينة وخصائصها
- 78..... رابعاً: المنهج المستخدم
- 78..... خامساً: أدوات جمع البيانات
- 81..... خلاصة الفصل
- 83..... الفصل الخامس: دور الممارسات القيادية في تحقيق فعالية التنظيم
- 84..... تمهيد
- 85..... أولاً: محور الممارسات القيادية وفعالية التنظيم
- 95..... ثانياً: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى
- 97..... خلاصة الفصل
- 99..... الفصل السادس: النسق القيمي للفاعلين ودوره في تنمية الولاء التنظيمي
- 100..... تمهيد
- 101..... أولاً: محور النسق القيمي للفاعلين والولاء التنظيمي

108 ثانيا: مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية
110 خلاصة الفصل
112 الاستنتاجات العامة للدراسة
115 خاتمة
117 قائمة المراجع
123 الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة:	العنوان:	رقم الجدول:
18	يبرز التحليل المفهومي لمتغيرات الدراسة	01
76	يوضح التوزيع الهيكلي الاستشفائي	02
78	يوضح عدد العمال بالمؤسسة	03
79	يبيّن توزيع المبحوثين حسب الجنس	04
80	يبيّن توزيع المبحوثين حسب السن	05
81	يبيّن توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	06
82	يبيّن توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	07
83	يبيّن توزيع المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية	08
84	يبيّن توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل	09
92	يوضح دور النمط القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين	10
93	يوضح رأي المبحوثين حول تفويض القائد بعض من صلاحياته للمرؤوسين	11
94	يوضح رأي المبحوثين حول تفويض القائد بعض من صلاحياته للمرؤوسين	12
95	يوضح العلاقة بين تفويض السلطة للمرؤوسين واستمرارية العمل	13
96	يوضح العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار ومدى الاستعداد لتحقيق الاهداف	14
97	يوضح العلاقة بين نوعية الاتصال ومستوى الاداء	15
98	يوضح رأي المبحوثين حول اعلام المرؤوسين بالحقائق	16
99	يوضح رأي المبحوثين حول نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة	17
100	يوضح دو الحوافز في استثارة دافعية المرؤوسين للعمل	18
101	يوضح اي المبحوثين حول تبني سياسة التخطيط وتشخيص المواقف	19
102	يوضح اي المبحوثين حول وضوح المهام	20
103	يوضح العلاقة بين تحسين شروط العمل ومستوى الاداء	21

111	يوضح العلاقة بين ترسيخ ثقافة التميز والحرص على المركز التنافسي	22
112	يوضح العلاقة بين تكيس العمل الجماعي والاقبال على العمل	23
113	يوضح العلاقة بين روح المسؤولية والشعو بالفخر والاعتزاز	24
114	يوضح العلاقة بين غرس الروح الايجابية في العاملين ودورها في تعزيز الشعو بالانتماء	25
115	يوضح العلاقة بين توفير جو العمل ودوره في تحقيق التكامل والانسجام بين المسؤولين والمرؤوسين	26
116	يوضح تشجيع قيم الانضباط ودورها في الالتزام التنظيمي	27
117	يبين راي المبحوثين حول القبول بتغيير المؤسسة	28

فهرس الاشكال:

الصفحة:	العنوان:	رقم الشكل:
75	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	01