جامعة يحي فارس – المدية –

كليـة العلـوم الإنسـانيـة والاجتمـاعيـة

قسم العلوم الاجتماعية

تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال

دراسة ميدانية بشركة سونلغاز. الوحدة الرئيسية –بالمدية– –

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع –تنظيم وعمل –

اعداد الطالبة:

مريم قربوسي

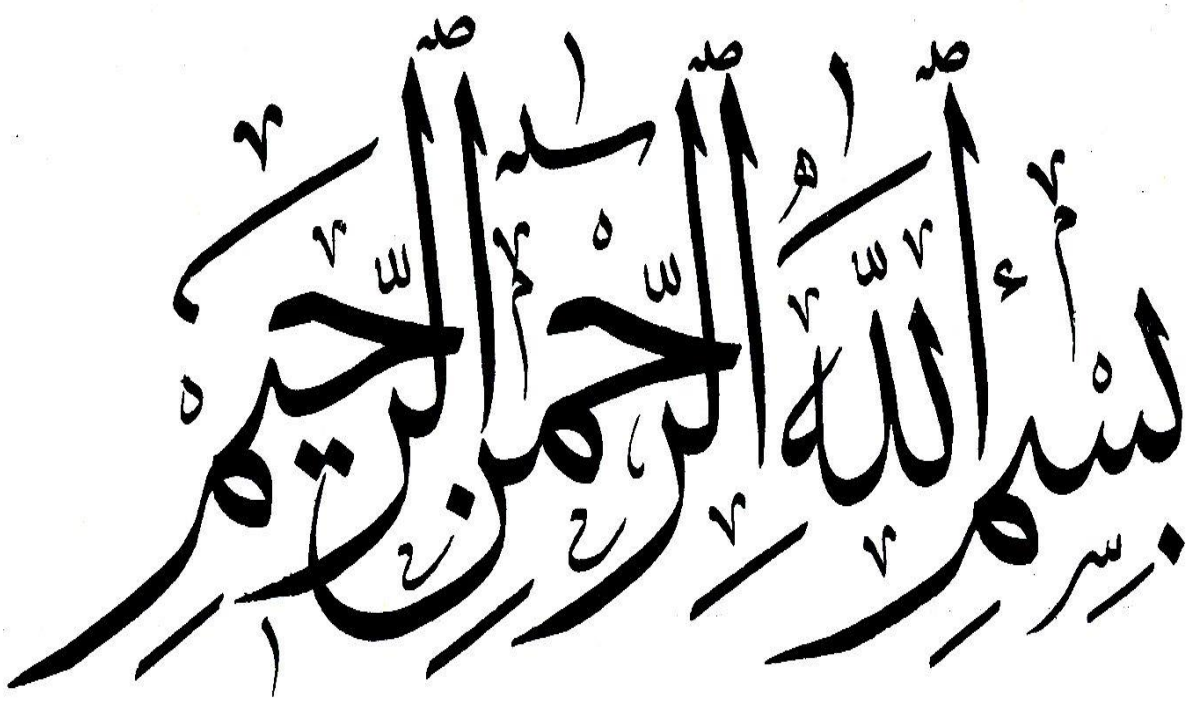
اشراف الأستاذة:

أ. د. صغير جميلة

لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الجامعة	الصفة
صديق شريف	المدية	رئيسا
نشادي عبد القادر	المدية	ممتحنا
صغير جميلة	المدية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2023 / 2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وتقدير

الحمد لله النور الذي أضاء لنا الدروب
وذلل لنا الصعاب
وفتح لنا الأبواب
الحمد لله والشكر لك يارب بكل الكلمات
التي نعجز عن صياغتها
أستاذتي وقدوتي المشرفة
الأستاذة: جميلة صغير
تشكرات عميقة وامتنانات كثيرة
على ثقتك ودعمك. مساندتك وطاقتك ....

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي ما نجحنا وما علونا ولا تفوقنا إلاّ برضاه، الحمد لله الذي ما اجتزنا دربا ولا تخطينا جهدا إلاّ بفضله وإليه ينسب الفضل والكمال والإكمال.

(وَآخِرُ دَعْوَاْهُمْ أَنِ اَلْحَمْدُ لله رَبّ اَلْعَاْلَمِيْنَ)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيّاتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكلّ فخر، ما كنت لأفعل هذا لولا فضل الله فالحمد لله على البدء وعلى الختام ...

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاّ ثمّ الى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمتم لي سندا لا عمر له...

إلى نبراس أيامي ووهج حياتي التي ظلّت دعواتها تضم اسمي دائما إلى من أفنت عمرها في سبيل أن أحقق طموحي وقدوتي ومعلمتي الأولى التي منها تعرفت على القوة لمن رضاها يخلق لي التوفيق (أمّي) أطال الله في عمرك بالصحة والعافية.

الى من لا ينفصل اسمي عن اسمه ذلك الرجل العظيم، رجل علّمني الحياة بأجمل شكل وبذل كل ما بوسعه ولم يبخل، مأمني الوحيد (أبي) أدامك الله لنا.

الى ملهمي نجاحي... صنّاع قوتي... الى الشموع التي تنير لي الطريق (اخوتي ... عمي)

الى الذي أخرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائما للوصول الى طموحاتي، من دعمني بلا حدود (أصدقائي)

الفهرس

المحتوى **الصفحة**

شكر وتقدير

إهـداء

فهرس المحتويات

مقدمـة.....أ-ب

الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-أسباب اختيار الموضوع..... 03

2-أهداف الدراسة..... ... 03

3-أهمية الدراسة..... 04

4-الإشكالية..... 05

5-فرضيات الدراسة..... 05

6-تحديد المفاهيم..... 06

7-الدراسات السابقة.....13

8-منهج الدراسة..... 16

9-المقاربة السوسيولوجية..... 16

الفصل الثاني: التمثلات الاجتماعية

تمهيد..... 18

1/ مدخل الى التمثلات الاجتماعية 18

1.1 تاريخ التمثلات الاجتماعية..... ... 18

2.1 مفهوم التمثلات الاجتماعية..... .20

2/ وظائف وخصائص التمثلات الاجتماعية.....21
1.2 وظائف التمثلات الاجتماعية.....21
2.2 خصائص التمثلات الاجتماعية.....24
3/ عناصر وأبعاد التمثلات الاجتماعية.....25
1.3عناصر التمثلات الاجتماعية 25
2.3 أبعاد التمثلات الاجتماعية 27
خلاصة الفصل 29

الفصل الثالث: القيادة الإدارية

تمهيد.....29
1/ مدخل حول القيادة الإدارية.....29
1.1 مفهوم القيادة الإدارية 29
2.1 عناصر القيادة الإدارية 30
3.1 أهمية القيادة الإدارية 31
2/ نظريات القيادة 33
1.2 نظرية السمات 33
2.2 النظرية الموقفية 35
3.2 نظرية الشبكة الإدارية 36
3/ سمات القائد الفعال وتحديات القيادة 37
1.3 مواصفات القائد الناجح 37
2.3 وظائف القيادة 38
3.3 مشكلات القيادة 39
4/ فعالية القيادة 41
1.4 مفهوم الفعالية التنظيمية.....41
2.4 خصائص الفعالية التنظيمية.....42
3.4 العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.....44
4.4 الأداء الوظيفي كأحد أبعاد الفعالية 45

5.4 علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي 46
ملخص الفصل 50

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: الأدوات المنهجية للدراسة وتحليل بيانات الفرضيات

تمهيد.....51
1/ مجالات الدراسة 51
1.1المجال المكاني.....51
2.1 المجال الزمني 53
2/ عينة الدراسة.....53
3/ أدوات جمع البيانات 54
4/ تحليل بيانات الفرضيات 55
1.4 تحليل البيانات الشخصية 55
2.4 تحليل بيانات الفرضية الأولى 59
3.4 تحليل بيانات الفرضية الثانية 77
5/ النتائج 93
1,5 نتائج الفرضية الأولى 93
2,5 نتائج الفرضية الثانية 96
6/ الاستنتاج العام 100
خاتمة
قائمة المراجع
الملاحق

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	55
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	55
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	56
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية.	57
05	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية.	58
06	يوضح تأثير تمثل المبحوثين للطرق التي على القائد استخدامها لتشجيع الفريق على الابداع والابتكار على كيفية تقديم المهام.	59
07	يوضح تأثير الطرق التي يمكن للقائد استخدامها لتشجيع الفريق على الابتكار والإبداع على تقديم المهام في العمل بفعالية من حيث الزمن	60
08	يوضح الخطوات التي يتخذها القائد لتشكيل فريق عمل فعال	62
09	يوضح أهم استراتيجيات التوجيه التي يمكن للقائد اعتمادها لتحقيق أهداف الفريق.	63
10	يوضح تأثير طرق تعزيز القائد للتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تصرفات المبحوثين في حال التغيب عن العمل.	64
11	يوضح تأثير تمثل طرق تعزيز القائد للتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على كيفية التصرف في حالة وقوع أحد الزملاء في خطأ ما.	65
12	يوضح تأثير تمثل الاستراتيجيات القيادية للتعامل مع الصراعات داخل العمل على توجهات المبحوثين عند مواجهة مشاكل في أداء مهامهم	67
13	يوضح المهارات الفعالة التي يستخدمها القائد في قيادته.	69

14	يوضح تأثير تمثل الاستراتيجيات القيادية التي يتبعها القائد للتعامل مع الصراعات داخل العمل على اقتراحات العمال لتحسين الأداء.	70
15	يوضح تأثير تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء	72
16	يوضح الشروط الواجب توفرها في رئيس العمل للحصول على حوافز أكثر.	73
17	يوضح تأثير استشارة القائد للعمال في وضع الخطط والأهداف على اقتراحات العمال لتحسين الأداء	74
18	يوضح تصورات العمال لقائدهم ما إن كان يتمتع بمهارة التنظيم والتخطيط الجيد للمؤسسة.	75
19	يوضح التزام العاملين بالدوام في العمل.	76
20	يوضح علاقة القائد بالمبحوثين وتأثيرها على تصرفاتهم في حال توفر فرصة عمل أخرى	77
21	يوضح تقييم الجنس للأجر المتقاضى.	78
22	يوضح تقييم العمال للأجر المتقاضى.	79
23	يوضح وجهة نظر العمال للوظيفة	80
24	يوضح تأثير تمثل أساليب القائد التي يطبقها لإظهار الاهتمام والعناية بالفريق على تصرفاتهم في حال وجود فرصة عمل أخرى.	81
25	يوضح تأثير السن على فرص الترقية بالمؤسسة.	82
26	يوضح وصف العاملين لتجربتهم مع القائد.	84
27	يوضح تأثير طرق التعامل مع مجهودات العاملين على وصف تجاربهم مع القائد	85
28	يوضح الطرق التي يتبعها القائد لتحسين التواصل داخل الفريق.	86

	يوضح تعامل القائد مع مبادرات المبحوثين	
30	يوضح تأثير تمثل تعامل القائد مع مبادرات العاملين على وجهة نظرهم للوظيفة.	87
31	يوضح طرق تعزيز التفاعل مع العاملين.	88
32	يوضح وصف تجارب العمال مع القائد وكيفية تصرفهم عند الطلب منهم العمل لساعات إضافية	89
33	يوضح تأثير المستوى التعليمي للمبحوثين على وجهة نظرهم للوظيفة.	91

قائمـة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	السمات الجوهرية للقائد	34
02	خصائص القادة الناجحون	38
03	نموذج التأثير القيادي	45
04	عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي	47

مقدمة

مقدمة:

في زمنٍ تتسارع فيه وتيرة التغيير والتطور، تظل القيادة محورًا أساسيًا لنجاح أي مجتمع أو منظمة. فهي ليست مجرد ممارسةٍ تتعلق بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل هي رحلةٌ شاملة تتعلق بتوجيه الآخرين نحو رؤية مشتركة وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المحددة. كما تأتي القيادة بأشكال مختلفة وأساليب متنوعة، ولكن في جوهرها تكمن في قدرة القائد على تحفيز الفريق لتحقيق أعلى مستويات الأداء والإبداع. وتعتبر عملية تشجيعية تقوم على بناء علاقات قوية مع الآخرين، وفهم احتياجاتهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

كما تتجلى القيادة في مختلف السياقات والمجالات، سواء كانت في الشركات والمؤسسات أو في الحكومات والمنظمات غير الربحية. ورغم اختلاف الأساليب والنماذج، إلا أن الهدف الأساسي للقيادة يبقى واحدا وهو تحقيق التغيير الإيجابي وفعالية المؤسسة للوصول إلى النجاح المستدام. وتعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية، كون القائد هو العنصر البشري الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة لنجاح العمل وتطور الأداء، وذلك لما لديه من الطاقة اللازمة والتزود بها بشكل مستمر وحيوي في كافة تصرفاته وأدواره من أجل إدارة المؤسسة. وعليه يعتبر فهم تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعّال خطوة حاسمة نحو بناء بيئة عمل مثمرة ومتجاوبة. في حين يُعتبر القائد في أي منظمة شخصًا يحمل مسؤولية الإرشاد والتوجيه، ولكن تختلف تمثلات العمال للقيادة الفعّالة بناءً على خبراتهم وتوقعاتهم وثقافاتهم الشخصية. فتمثلات العمال تشمل الصورة الشخصية التي يرون فيها القادة ودورهم في المؤسسة، فالبعض قد يربط القيادة الفعّالة بالاهتمام بالأداء في العمل، في حين يمكن لآخرين ربطها بالقدرة على الاستماع والتواصل بشكل فعّال مع العاملين وتحقيق رضاهم.

ومن خلال هذا كان موضوع دراستنا الحالية تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال في مؤسسة الكهرباء والغاز للتوزيع سونلغاز بالوحدة الرئيسية بالمدية. بحيث تحتوي الدراسة على جانبين، جانب منهجي ونظري وجانب ميداني:

الجانب المنهجي والنظري يحتوي على ثلاث فصول:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة الذي يضم الإشكالية والفرضيات أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، مفاهيم الدراسة، الدراسات السابقة، والمقاربات المعتمدة عليها في البحث.

الفصل الثاني: الذي خصص للتمثلات الاجتماعية بحيث يتضمن الفصل تاريخ ومفهوم التمثلات الاجتماعية، وكذا وظائفها وخصائصها، والتطرق إلى عناصر وأبعاد التمثلات.

الفصل الثالث: وخصص هذا الفصل للقيادة الإدارية الذي جاء فيه الحديث عن مفهوم القيادة الإدارية، عناصرها وأهميتها، وأهم النظريات المفسرة للقيادة، سمات القائد الفعال وتحديات القيادة، وأخيرا فعالية القيادة.

الفصل الرابع: هذا الفصل خاص بالجانب الميداني للدراسة وتم التطرق فيه الى مجالات الدراسة، منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، وفي الأخير تحليل بيانات الفرضيات واستعراض النتائج. الاستنتاج العام لتنتهي الدراسة بخاتمة وقائمة للمراجع والملاحق.

الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1-أسباب اختيار الموضوع

2-اهداف الدراسة

3-أهمية الدراسة

4-الإشكالية

5-فرضيات الدراسة

6-تحديد المفاهيم

7-الدراسات السابقة

8-منهج الدراسة

9-المقاربة السوسيولوجية

1- أسباب اختيار الموضوع:

في عالم البحث العلمي والأكاديمي، يعتبر اختيار الموضوع خطوة أساسية في رحلة الاستكشاف العلمي حيث يتطلع الباحثون لاختيار موضوع يعكس اهتماماتهم وخبراتهم. وبغض النظر عن طبيعة البحث العلمي فإن بناءه يتم على أسس ومعايير علمية تمكن الباحث من تحديد مشكلة البحث ومعالجتها بشكل منهجي ومتسلسل، هذا يتيح للباحث الوصول الى نتائج علمية قابلة للاستفادة. لذا فإن اختيار موضوع البحث ليس عملية عشوائية، بل يتم بناءً على مجموعة من الأسباب الموضوعية والذاتية، والتي تتمثل في موضوعنا في الآتي:

أ) أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع وتعميق المعرفة حوله، بمحاولة فهم كيفية تأثير القيادة على الأداء المهني للعمال ورضاهم الوظيفي للوصول إلى فعالية المؤسسة.
- تطوير المعرفة الشخصية والاحترافية، وفهم الديناميات الاجتماعية والنفسية داخل بيئات العمل مما قد يساعدنا في تطوير مهاراتنا القيادية وتحسين أدائنا كقادة في المستقبل.

ب) أسباب موضوعية:

- فهم كيفية استجابة العمال لنماذج القيادة يمكن أن يساهم في تحسين أداء الفرق العاملة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.
- محاولة فهم تمثلات العمال للقيادة الإدارية، وبالتالي المساعدة في تعزيز التواصل والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء والمرؤوسين.
- دراسة تمثلات العمال لنموذج القيادة دراسة سوسيولوجية من أجل معرفة دور كل متغير من متغيراتها في المؤسسة.

2- أهداف الدراسة:

تهدف دراسة تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال إلى استكشاف التصورات التي يحملها العمال اتجاه أنماط القيادة والقادة في بيئة العمل، وكذا تحليل وفهم تلك التمثلات وتأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي كأحد أبعاد الفعالية التي تسعى لتحقيقها أي مؤسسة. بالإضافة الى فهم كيفية تأثير تمثلات العمال للقيادة على الديناميات الداخلية لفرق العمل وكيفية تحسين التفاعل بين القادة والمرؤوسين، وبناءً على ذلك. يمكن للدراسة تحقيق هذه الأهداف بالتوصل الى بناء بيئة عمل إيجابية تعزز أداء ورضا العمال.

3- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في القيمة العلمية للموضوع الذي نتناوله من خلال ما يحظى به من أهمية بالغة في ميدان البحوث الاجتماعية، حيث تحمل دراسة تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال أهمية كبيرة في فهم ديناميكيات العمل وتطوير بيئة العمل بشكل فعّال. وفهم تصورات وتوقعات العمال اتجاه القيادة، كما يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في أساليب القيادة الحالية، وبالتالي توجيه الجهود نحو تحسينها. كما تساهم هذه الدراسة في تعزيز التواصل وبناء الثقة بين القادة والمرؤوسين، مما يعزز الرضا والأداء الوظيفي.

4-الاشكاليـــة:

لقد حظيت القيادة بشكل عام والقيادة الإدارية بشكل خاص باهتمام الكثير من التخصصات العلمية ومنها علم الاجتماع، نظرا لما لها من دور فعال في تحديد فعالية تنظيمات العمل، والسعي إلى تحقيق أهدافها. ولا شك أن أهم مورد في تنظيمات العمل بصفة عامة هو المورد البشري الذي يساهم بشكل كبير في تطوير وتنمية المؤسسة، وهذا ما يتطلب كفاءات ومهارات في أفرادها من أجل تحقيق نتائج أفضل، وبلوغ مستوى أرقى. وهذا لن يتأتى إلا إذا كان هناك قادة قادرون على إدارة الجهاز التنظيمي.

إن الحاجة إلى القيادة الإدارية يعتبر مطلبا ضروريا لتحقيق أهداف التنظيم، حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى قادة أكفاء قادرين على تنمية وتطوير مهارات العاملين من خلال توجيههم. وعليه فنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها وبقائها مرهون بالعناية بمواردها البشرية، فقد أصبح في يومنا هذا نجاح المؤسسة مرتبط الى حد كبير بالقيادة وفعاليتها وذلك لما للقيادة الجيدة من دور كبير في تحقيق فعالية المؤسسة، بحيث يتطلب من القيادة الناجحة إقامة علاقات إنسانية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وبناء فرق عمل متماسكة لتحسين أداء المؤسسة. وتتحدد فعالية المؤسسة من خلال عدة مؤشرات داخلية وخارجية ومن بين هذه المؤشرات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تتعلق بأهداف المؤسسة، طبيعة الاتصالات، العلاقات بين العاملين، الأداء وكذا الرضا الوظيفي الذي يلعب دورا كبيرا في الاستقرار الوظيفي للعاملين وولاءهم، هذا المؤشر السلوكي للفعالية التنظيمية يعد أحد الآليات المتبعة في التوجيهات الحديثة في الفكر التنظيمي والإداري.

وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية اقتصادية واجتماعية، فإن الأمر يستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه المهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية. كما يعتبر القادة والمرؤوسون عنصران أساسيان في أداء المؤسسات، ولا يمكن أن تنجح المؤسسة بالقادة المتميزين وحسب، بل أيضا بالأداء المتميز للمرؤوسين وبنفس المنطق قد تفشل المؤسسة.

لقد أولى علماء اجتماع التنظيم على تعدد مقارباتهم النظرية اهتماما بالقيادة الإدارية، لما لها من دور في تحفيز العاملين وتوجيههم إلى تحقيق أهداف المؤسسة، باعتبار القيادة فن التأثير على الآخرين من خلال توفرها على مجموعة من المهارات، التي تظهر من خلال الممارسات الميدانية في واقع المؤسسة وتأثيراتها في العاملين بها، الذين من خلال تفاعلاتهم المستمرة معها يكونون تمثلات معينة

عنها، حيث تعبر هذه التمثلات عن رؤية وظيفية للتنظيم، تسمح لأفرادها بادراك معين للواقع وإعادة انتاجه، وبالتالي تحديد مختلف أفعالهم وممارساتهم في تنظيمات العمل، وكذا انتظاراتهم وتوقعاتهم. هذه الأخيرة بتفاعلها مع بعضها البعض تسمح ببناء نموذج معين للقيادة لدى أفراد التنظيم، يعبر ويحقق حسبهم فعاليته، حيث تتعدد نماذج القيادة وما تحققه من نتائج، والتي تظهر من خلال أبعاد معينة أهمها الأداء الوظيفي كهدف رئيسي ومحوري والرضا الوظيفي بما يحقق استقرار المؤسسة واستمراريتها. حيث يمكن للقيادة الاستثمار في تمثلات العاملين لها لبناء بيئة عمل محفزة على الأداء والابداع، يسودها روح الفريق والعمل الجماعي.

ومنه نهدف من خلال هذه الدراسة الى الكشف عن تمثلات العمال لنماذج القيادة التي تحقق الفعالية التنظيمية والموضع الذي تظهر فيه هذه الفعالية.

وذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

- ما تمثلات العمال لنموذج القيادة الذي يحقق الفعالية التنظيمية؟

واندرج عنه السؤالان الفرعيان الآتيان:

- هل تعتقد أن القيادة التي تولي اهتماما بالعمل تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- هل تعتقد أن القيادة التي تولي اهتماما بالمرؤوسين تؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية؟

5-الفرضيـــات: للإجابة عن التساؤلات المطروحة قمنا بصياغة الفرضيتين الآتيتين:

1-القيادة التي تهتم بالعمل على حسب العاملين تؤدي الى رفع الأداء.

2-القيادة التي تهتم بالمرؤوسين حسب العاملين تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.

6-تحديد المفاهيم:

النجاح في أي بحث ليس فقط مرتبطًا بمدى فهم الباحث للموضوع، بل يتعلق أيضًا بقدرته على توضيح المفاهيم المستخدمة فيه. هذا يتيح للقارئ فهم الظاهرة المدروسة بدقة أكبر. فالمفهوم هو الأداة الرمزية الموجزة والواضحة التي يتم استخدامها للتعبير عن الأفكار والمعاني المحددة التي يتعين نقلها إلى الأشخاص المعنيين بالموضوع الذي يتعين فهمه.

وفي ضوء ذلك يقوم بحثنا على مجموعة من المفاهيم تتمثل في:

6-1-مفهوم التمثلات الاجتماعية:

أ-لغة: تمثل الشيء تصور مثاله، ويقال تمثل الشيء له وفي التنزيل العزيز:" فَأَرْسَلْنَآ اِلَيْهَآ رُوْحَنَا فَتَمَثَّلَ لَهَآ بَشَرًا سَّوِيًّا ". [1]

عرفه جميل صليبا في معجمه الفلسفي: تَمَثّلَ (مثّل الشيء بالشيء) سواه وشبهه به وجعله على مثاله فالتمثيل هو التصوير والتشبيه والفرق بينه وبين التمثل أن كل تمثيل تشبيه وليس كل تشبيه تمثيلا وتمثيل الشيء تصور مثاله ومنه (التمثّل).[2]

وفي معجم مصطلحات علم الاجتماع فهو: يدل على رسوخ بنية الوعي الجماعي، وطابعه الاستعلاني، أو آلة تصنيف الأشخاص والتصرفات، أو هيئة وسيطة بين الأيديولوجيات والممارسات، أو شكلا خاصا لفكر رمزي له قواعد تشكيل وانتشار خاصة به.[3]

ب-اصطلاحا:

- عرفها أربيك (Abric): " هي منتوج وعملية للنشاط العقلي الذي من خلاله يقوم فرد أو مجموعة من الأفراد بإعادة بناء الحقيقة التي تواجهه والتي يعطيها معنى خاصا".[4]
- يعرفها فلامون (Flament):" التمثل هو مجموعة منظمة من الادراكات، منظمة بطريقة تفاضلية تبدأ بالمهم الى الأقل أهمية، فهي عبارة عن عناصر غنية بالمعلومات والمعارف والايديولوجيات والمعتقدات والمعايير والقيم والمواقف والآراء والصور المختلفة بحيث يصعب فصل الجانب الوجداني عن الجانب العاطفي.[5]
- كما يعرفها سارج موسوكوفيتشي (Serge Moscovici):" يرى أن التمثل يعيد تشكيل الواقع مع إمكانية خلق هذا الواقع من جديد، أي مطابقة الواقع بهدف انتاج معطيات ذات دلالات يمكن استدعائها، وهذا لا يتم الا إذا كان هذا الطابع ادراكي وفكري حيص عرفه على أنه:" إعادة اظهار الشيء للوعي مرة ثانية رغم غيابه في المجال المادي وهذا ما جعله عملية تجريبية محضة الى جانب كونه عملية فكرية ادراكية"[6]

---

[1] - مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية، ط2، مصر، 2004، ص853

[2] - على شداوة، سندس محمد عبد الأمير، **الأبعاد النفسية في الفكر الفلسفي الوجودي لدى جون بول سارتر وتمثلاتها في النحت المعاصر**، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 1، 2018، ص144

[3] - جيل فيريول، **معجم مصطلحات علم الاجتماع**، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت،2011، ص153

[4] - جازية بولحواط. **دور الاتجاهات الوالدية في تحديد تمثلات التلاميذ لظاهر العنف المدرسي**، ثانوية ابن خلدون نموذجا، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية، العدد 6، جامعة عبد الرحمان ميرة، بجاية، جوان2018، ص33.

[5] - كوثر السويسي، **التمثلات الاجتماعية: مقاربة للدراسة السلوك والمواقف والاتجاهات**، المجلة العربية لعلم النفس، المجلد 1، العدد 1، 2016، ص51

[6] - نفس المرجع، ص 52

❖ **التعريف الاجرائي:**

التمثلات هي العملية التي يقوم فيها العقل بتجميع المعلومات الخارجية (الواقع)، ويضيف إليها عناصر من شخصيته المتنوعة. بعد ذلك، تتكون لدى الفرد صور معينة من تلك المعطيات كنتيجة لهذا التفاعل، وبالتالي تصبح تمثيلًا لها.

6-2-مفهوم العامل:

❖ العامل كما جاء في الميثاق الوطني:" يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله الفكري والجسدي ولا يستخدم لمصلحته الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني "،[1] يفهم من التعريف أن العامل كل شخص يقوم بنشاط سواء كان فكريا أو بدنيا.

❖ "أما العامل من المنظور القانوني فانه يمثل كل شخص طبيعي وصل الى سن العمل القانوني ويمارس مهنة أو وظيفة لقاء أجر أو ضمن عمل حر "[2]. الملاحظ من التعريف أن العامل كل شخص وصل سن القانون التي تبدأ عادة من سن (18) سنة عالميا، يمارس عمل مقابل أجر من أجل تلبية احتياجاته المادية والمعنوية.

❖ **التعريف الاجرائي:**

العامل هو كل من يعمل ويقوم بنشاط محدد بمؤسسة سونلغاز، الوحدة الرئيسية بالمدية ويتحصل من خلال هذا العمل على أجر مقابل الجهد الذي يقدمه سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا. حيث يخضع للنظام الداخلي للمؤسسة والقوانين المنظمة لها.

6-3-مفهوم القيادة:

أ- لغة: قاد الدابة قودا، وقيادا وقيادة: مشى أمامها أخذ مقودها والقياد ما تقاد به الدابة من حبل ونحوه. [3]

ب-اصطلاحا: يعرف هيامان وهيلبرت القيادة بأنها **"** القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد**"**.[1]

---

[1] - **الميثاق الوطني الجزائري** ،1976، ص50

[2] -الجريدة الرسمية 11/90، **قانون العمل**، الفصل الأول، تعاريف وأحكام عامة، المادة 1، ص13

[3] - شوقي ضيف، **المعجم الوسيط**، مكتبة الشروق الدولية، ط4، مصر،2004، ص765.

- وتعرف أيضا القيادة بأنها " المزيج الفريد من القدرات الخاصة بالقائد ومن الظروف التي توفر الدور للقائد والعاملين الذين يعززون القائد بالقدرات على القيام بالأشياء الجديدة أو تحقيق ما لم يتحقق من السابق "[2]
- كذلك تعرف القيادة بأنها " مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائه، وتستهدف الأفراد على العمل معا، من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر من الفعاليات والكفاءة والتأثير "[3]
- القيادة هي عملية التأثير على الآخرين للفهم والاتفاق حول ما يجب القيام به وكيفية القيام به، وعملية تسهيل الجهود الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة.[4]

-التعريف الاجرائي :

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف إجرائي يتماشى مع موضوع الدراسة حيث يمكن القول أن القيادة هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها رؤساء العمل للتأثير على المرؤوسين وتوجيه اتجاهاتهم وتحفيزهم. تتضمن القيادة التفاعل بين القائد والمرؤوسين بهدف تحقيق الأهداف المنشودة. حيث تتحدد من خلال دراستنا في الاهتمام بعنصرين أساسيين هما الاهتمام بالعمل وما يتعلق به من عناصر والاهتمام بالعاملين واحتياجاتهم وتوقعاتهم وانتظاراتهم.

6-3-مفهوم الأداء:

أ- **لغة:** الأداء: هو أدى للأمانة منه، بعد الالف ووجه الكلام أن يقال فلان أحسن الأداء.[5]

ب-**اصطلاحا:** يعرف البلوي الأداء على أنه " مستوى قيام الفرد بالعمل، فبناء على هذا المستوى يتحدد أداء الفرد إذا كان جيدا أو متوسطا أو متدنيا، وهذا يربط بعوامل خارجية تتضمن مناخ العمل والعلاقة بالزمان والرؤساء والتجهيزات المكتبية، ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط

---

[1] - زياد حمد قرطانة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن ،2017، ص19

[2] - محمد الفاتح محمود، بشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2018، ص122

[3] - زيد منير عبودي، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن ،2010، ص19.

[4] - Isabelle Bonneau: **le développement du leadership partage dans les équipes des projet**، thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en administration، université du Québec à Montréal , 2015، p8.

[5]- ابن منظور، **لسان العرب**، دار المعارف، القاهرة، 2016، ص48

العمل وعوامل داخلية تتضمن قدرات ومهارات الفرد واستعداداته واتجاهاته نحو العمل ورضاه الوظيفي".[1]

ويعرف الأداء بأنه " محصلة الجهد الإنساني لفرد أو مجموعة من الأفراد سواء بشكل مباشر أو بشكل غير مباشر عندما يكون الأداء هو ناتج تشغيل وحدة ما وقسم ما ومنظمة ما، فالأصل دائما يكون الأداء أو العمل سواء على مستوى الأفراد والوحدات هو الجهد الإنساني، وهذا الأداء هو مجرد جهد انساني فقط أو بمساعدة أدوات او تجهيزات آلية أو غير آلية، لابد أن يكون هادفا أو محققا لناتج معين خلال فترة محددة.[2]

❖ **التعريف الاجرائي:** من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع تعريف اجرائي حيث يمكن القول إن الأداء هو المهام التي يقوم بها الفرد العامل لتأدية المسؤوليات والواجبات المطلوب تأديتهما لإنجاز أهداف المؤسسة المرغوبة. وتم تناول الأداء في دراستنا من خلال مؤشرات الالتزام بالدوام وكيفية تقديم المهام من حيث المواصفات أو الزمن المحدد لتقديمها، تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، الشروط الواجب توفرها للحصول على حوافز أكثر.

6-4-مفهوم الرضا الوظيفي:

أ- لغة: ضد السخط ومنه قوله صلى الله عليه وسلم:" اللهم إني أعوذ برضاك من سخط وبمعافاتك من عقوبتك " وارتضاه يعني رآه له أهلا رضي عنه، أحبه، وأقبل عليه.[3]

ب-اصطلاحا:

❖ **تعريف سترونج:** هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محبا له مقبلا عليه في بدء يومه دون أيه غضاضة. [4]

❖ **تعريف سوبر:** هو رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من اشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه.[5]

---

[1] - محمد عبد أشتيتوي، **المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية**، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، مجلد3، العدد 1، فلسطين، 2018، ص ص74.75.

[2] - مصطفى محمد كمال، **تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، مصر، 2014، ص23.

[3] - ابن منظور، مرجع سبق ذكره، ص 168.

[4]- محمد الصوفي، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، دار الوفاء للدنيا للطباعة والنشر، مصر، 2008، ص131.

[5] -إبراهيم رمضان الديب، **دليل إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2007، ص87

❖ **تعريف طلعت إبراهيم لطفي:** هو مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته، والتي تعبر عن مدى الاشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد.[1]

- **التعريف الاجرائي:**

الرضا الوظيفي هو الشعور الذي يشعر به الفرد بالارتياح والقناعة التامة أثناء أداء واجباته في العمل. يؤدي هذا الشعور إلى زيادة الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على الفاعلية والإنتاجية. ويتحدد الرضى الوظيفي في دراستنا من خلال مؤشرات تمثلت في كيفية التعامل مع المجهودات في العمل وطبيعة فرص الترقية بالمؤسسة، وجهة النظر للوظيفة الحالية.

7-الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا غنيا لجميع الباحثين والدارسين، فهي تعد أحد المصادر المهمة التي يرجع إليها الباحث من أجل تزويد رصيده المعرفي واثراء بحثه. وعلى هذا الأساس فإن الاطلاع الواسع على الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة يجنب الباحث التكرار وبالتالي الوقوع في معالجة مواضيع مستهلكة، ومن هذا المنطلق حاولنا تناول أهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة:

- **الدراسة الأولى:** أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين[2]

طبيعة الدراسة: مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل.

انطلق الباحث من الدور البارز الذي يلعبه المدير في تحقيق أهداف المؤسسة، واعتبر أن مشكلة المؤسسات الوطنية هي مشكلة القدرة على القيادة والإدارة، وأنها تقضي على العمل المنظم والحيلولة دون تحقيق الأهداف المسطرة، واعتبر أن مساهمة القادة الإداريين في رفع أداء العاملين ضرورة ملحة في المؤسسات العمومية. وقام بطرح التساؤل الرئيسي: كيف يمكن للقيادة الإدارية أن تساهم في رفع أداء العاملين؟ ولتحليل هذه الإشكالية قام بطرح التساؤلات الفرعية:

❖ ماهي السمات التي يجب ان تتوفر في القادة الإداريين لصيدال حتى ينجحوا في تحقيق أهداف المجمع بكفاءة في ظل البيئة الحالية؟

---

[1] -إبراهيم لطفي طلعت، **علم الاجتماع التنظيم**، دار الغريب للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر، 1984، ص304.

[2]- أمينة ساعد، **أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أحمد دراية –أدرار-2021-2022م.

❖ ما مدى مساهمة القادة الإداريين في مجمع صيدال في رفع أداء العاملين؟

واقترح مجموعة من الفرضيات رأى أنها تساهم في بلورة وتحديد الموضوع:

❖ تتطلب القيادة الإدارية في ظل البيئة الحالية ضرورة توفر سمات معينة للتأثير على العاملين اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ للقيادة دور محدد ورئيسي في الأداء الفردي والجماعي للعاملين.

منهجية البحث: اعتمد الباحث في القسم النظري على المنهج الوصفي وذلك من خلال وصف وتحليل نظريات القيادة الإدارية، أما في الجانب التطبيقي فاعتمد على منهج دراسة حالة (القادة المرؤوسين)، أما العينة فقد اعتمد على طريقة العينة المدروسة، حيث تم توزيع استمارات حسب عدد المديريات الموجودة في المديرية العامة، وبما ان المجتمع المدروس يتمثل في القادة الإداريين على مستوى صيدال، فالعينة هي جزء من هؤلاء القادة.

وتم التوصل الى مجموعة النتائج هي:

- يرى أن القادة يعطون اهتماما عاليا بكل من العمل والمرؤوسين الا أن المرؤوسين تختلف وجهة نظرهم لنمط القيادة لدى قادتهم، فمنهم من يعتبرها أقرب للقيادة الفقيرة، ومنهم من يرى أن قادتهم يولون اهتماما كبيرا للعمل ولو على حساب المرؤوسين، الا أن الأغلبية ترى أن نمط القيادة أقرب الى الوسط.
- ضعف مستوى سمات القيادة لدى القادة، وخاصة المهارات السلوكية حسب المرؤوسين في مجال المشاركة، الاتصال، بناء العلاقات، رغم ان القادة يعتقدون توفرها فيهم لحد ما، وهو ما يجعل المرؤوسين لا يعتبرون قادتهم يمثلون القدوة والمثل بالنسبة لهم وهو أساس القيادة.
- ضعف وعي قادة صيدال بعوامل وأساليب تحفيز المرؤوسين.
- يفضل اغلب قادة صيدال في عملهم أو عمل المرؤوسين الالتزام باللوائح والتعليمات وعدم الخروج عنها، مما يجعل قيادتهم بيروقراطية لا تشجع على المبادرة والابداع.
- توافر المهارات الإدارية الى حد ما لدى قادة صيدال مما يجعلهم أقرب للمدراء منهم الى القادة، حيث نرى تركيزهم على اعمال التنظيم والتخطيط أكثر من توجيه وتحفيز وقيادة العاملين.

- **الدراسة الثانية:** تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية[1]

[1]- عمار كيرد، **تأثير القيادة الادارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية**، مجلة البديل الاقتصادي، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر.2019-2020م.

- **زمان ومكان الدراسة :** 2014 / 2015 دراسة حالة مؤسسة سونلغاز – مديرية التوزيع "الاغواط"

- **صاحب الدراسة :** كيرد عمار.

- **التساؤل الرئيسي :** ما مدى تأثير القيادة الإدارية في رفع أداء العاملين لدى المؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط ؟

- **الاسئلة الفرعية :**

- ماهي طبيعة ظاهرة القيادة الادارية ؟

- ما هي طبيعة الاداء الوظيفي و كيف يتم تقييمه، وما أهم سبل تحسينه ؟

- ما هي الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الاداري للتأثير على أداء الأفراد في المؤسسة.

- **فرضيات الدراسة :**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة في استجابتهم حول تأثير القيادة الادارية على الاداء الوظيفي وذلك باختلاف المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة في الوظيفة)

المنهج المستخدم: استخدم المنهج الوصفي.

- **أدوات جمع البيانات :** الاستبيان، الملاحظة، المقابلة.

- **نتائج الدراسة :**

- أثبتت دراسة صحة الفرضية العامة، حيث توصلت إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الادارية بمتغيرات ثلاث (نمط الاشراف، بناء فرق العمل، التحفيز) ومستوى الاداء الوظيفي.

– تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاشراف السائد (النمط الديموقراطي) وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

– تبين وجود علاقة طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين بناء فرق العمل وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

– تبين وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التحفيز وارتفاع مستوى الاداء الوظيفي.

- **الدراسة الثالثة:** دور القيادة المباشرة في رضا العمال.[1]

– **زمان ومكان الدراسة:** .2007/2008 حالة مركب المنسوجات – باتنة.

– **صاحب الدراسة :** حكيم أعراب.

– **التساؤل الرئيسي :**

أي نمط يوجد في المؤسسة مجال الدراسة؟ وهل تلعب القيادة دورا أساسيا في تحقيق رضا العمال؟

التساؤلات الفرعية:

– أي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا ؟

– أي نوع منها له دور مؤثر على رضا العمال ؟ وهل يمكن أن يكون نوع أخر يحاول التوفيق بين النمطين؟

– **الفرضية العامة**

دور القيادة المباشرة أثر في رضا العمال في المصنع الجزائري.

– **فرضيات الدراسة :**

– كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطي زاد استقرار العمال

– كلما كان أسلوب القيادة حازم كلما كان انضباط العمال.

– كلما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية و المعنوية كلما قل تغيب العمال.

[1]- حكيم أعراب، **دور القيادة المباشرة في رضا العمال**، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم الاجتماع التنمية، جامعة منتوري –قسنطينة-2007-2008م.

- **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي

- **أدوات جمع البيانات :** الاستبيان.

- **العينة :** العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال و المسح الشامل بالنسبة للمسؤولين المباشرين

- **نتائج الدراسة :**

- أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه ، يهتم اكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين

- اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الاحيان

- استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبير لكنه ليس الوحيد.

- **التعقيب على الدراسات السابقة:**

في الدراسة الأولى تتشابه دراسة تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال مع الدراسة السابقة والمعنونة كالآتي " أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين "، حيث نجد تشابه في المتغير المستقل ألا وهو القيادة وبالتالي كان هناك تشابه بصفة عامة حول القيادة الإدارية، كذلك نجد تشابه في أدوات جمع البيانات والعينة.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف، فيكمن ذلك في أن دراستنا تمثلت في تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال قامت بأخذ العمال كمجتمع للبحث على غرار الدراسة السابقة التي خصصت القادة كمجتمع بحث.

وفي الدراسة الثانية تتشابه دراستنا مع الدراسة السابقة أيضا في المتغير المستقل ألا وهو القيادة وكذا أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان والمنهج المتبع، اما فيما يخص أوجه الاختلاف فالدراسة السابقة قامت على الملاحظة والمقابلة.

وفي الدراسة الثالثة نجد تشابه في المتغير المستقل وهو القيادة وكذا أدوات جمع البيانات والمنهج المتبع، اما أوجه الاختلاف فتمثلت في ان الدراسة السابقة اعتمدت على المسح الشامل اما دراستنا فاعتمدت على العينة العشوائية البسيطة.

كما قد أفادتنا هذه الدراسات في اكتساب المعارف وبناء قاعدة معرفية حول موضوع الدراسة وكذلك في كيفية تقديم المعلومات بطريقة منظمة وواضحة. واختيار المنهجيات والأدوات البحثية التي أثبتت فعاليتها في دراسات سابقة، مما يساعد في تصميم دراسة قوية ومنهجية.

8-منهج الدراسة:

يعتبر المنهج المستخدم في الدراسة أساس كل دراسة علمية، فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث هو الذي يعي ويعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه، لأن نتائج بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل ومنه المنهج المتبع في دراستنا هو المنهج الوصفي، وذلك لملائمته لطبيعة الموضوع المدروس. ويعرف المنهج الوصفي على أنه" أسلوب من أساليب التحليل المركز على معلومات كافية ودقيقة وظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة .[1]فقد سمح لنا المنهج بالتعرف على المعطيات النظرية للموضوع وجمعها وإدراجها في ثلاث فصول وهي : فصل الاطار المنهجي ، وفصل حول التمثلات الاجتماعية ، وفصل القيادة الإدارية، بالإضافة الى البيانات الميدانية والتي وضعناها في جداول ليتم تحليلها للوصول إلى مجموعة من النتائج.

9-المقاربة السوسيولوجية:

المقاربة هي مجموعة من المفاهيم التي تم تطويرها واعتمادها من خلال البحث الاستكشافي. تتميز المقاربة السوسيولوجية بوجود هوية خاصة بها، وهذه الهوية تتمثل في العلاقة بينها وبين الحقل العلمي أو النظري الذي تنتمي إليه. يتحمل الباحث مسؤولية التحقق من الوثائق المعرفية لدراسته، بمعنى أنه يجب ربط مفاهيم المقاربة بالإطار النظري الذي تنتمي إليه. ولكن، هذه العملية تتطلب من الباحث ثقافة نظرية، أي معرفة بأصول النظرية السوسيولوجية وفروعها، سواء كانت مرتبطة بعلم الاجتماع العام أو أحد تخصصاته.[2]

وفي إطار هذه الدراسة اعتمدنا في المستوى الخاص على نظرية الشبكة الإدارية والتي تعتبر من أكثر نظريات القيادة المعروفة، وقد طور كل من بليك وجيمس هذه النظرية واستطاعت تحديد أسلوبين لسلوك القائد:

- الاهتمام بالأفراد.
- الاهتمام بالإنتاج.

---

[1] - د. محمد عبيدات، **منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص49.

[2] - نور الدين بولعراس، **المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي**، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة غرداية، سبتمبر 2018.ص 30.

وقد قام الباحثين بتوضيح الأسلوبين على صورة شبكة ذات محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة حيث يمثل المحور العمودي الاهتمام بالأفراد ويمثل المحور الأفقي الاهتمام بالإنتاج وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة تبعا لمواقعها داخل الشبكة الإدارية:

- القيادة الإنسانية: اهتمام عال بالأفراد وخفيف بالإنتاج.
- القيادة الضعيفة: اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد.
- قيادة الفريق: اهتمام عال بالإنتاج.
- القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بين الأفراد والإنتاج.
- القيادة المتسلطة: اهتمام عال بالإنتاج وخفيف بالأفراد.

وبالرغم من أن الشبكة الإدارية تظهر أنواع مختلفة من أساليب القيادة وتعتمد على درجة متفاوتة من الاهتمام بالأفراد والإنتاج، إلا أن الباحثين بليك وموثون أشار الى ان أفضل أسلوب لتحقيق نتائج ممتازة في المؤسسة هو: قيادة فريق واهتمام عال بالإنتاج.[1]من خلال ما تم ذكره رأينا أن نظرية الشبكة الإدارية تتناسب مع موضوع بحثنا، وذلك من خلال الأساليب الموجودة داخل المؤسسة والتي يتعامل بها لتحسين الأداء وتحقيق الرضا والتي تتمثل بالاهتمام بالإنتاج والأفراد.

كما تم الاعتماد في المستوى على النظرية الوظيفية باعتبارها من النظريات الأساسية في علم الاجتماع، بل هناك من يعتبرها مرتبطة بظهور علم الاجتماع منذ بداياته الأولى، بحيث نشأ مع الرواد الأوائل لعلم الاجتماع أمثال: **أوجست كونت (الانسان والنظام العام)، هربرت سبنسر (المماثلة العضوية)، ايميل دوركايم (نظريا ومنهجيا وتطبيقيا)، باريتو (التوازن الاجتماعي)**، وغيرهم، فكل منهم حاولوا تصور المجتمع من حيث بنائه المتكون من أجزائه والوظائف التي يؤديها. ويصنف بعض المنظرين السوسيولوجيين الوظيفية كاتجاه محافظ لأنها تقوم على النظام، الاستقرار، الثبات.

ويشير مصطلح الوظيفية الى الاسهام الذي يقدمه الجزء من أجل استمرار الكل، وقد استخدم هذا المعنى من طرف الانثروبولوجيين أمثال: **بروان، مالينوفيسكي، لينتون** ....، ويقوم الاتجاه الوظيفي كما يذهب الى ذلك **روبرت ميرتون** على الوظائف التي تؤديها الظواهر الاجتماعية أن النتائج المترتبة عليها بالنسبة للنسق الاجتماعي الأكبر الذي تمثل جزء منه. [2]

---

[1]- زكي حميدة، **دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة**، مذكرة لنيل شهادة ماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة قالمة ،2019-2018، ص ص36،35.

[2] - زينة بن حسان، **نظريات علم الاجتماع الحديثة**، مطبوعة بيداغوجية، طلبة السنة 2 علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 –قالمة-2020-2021م.ص28.

وعليه، من منظور الوظيفية، يمكن الكشف عن تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال باعتبارها جزءًا من الهياكل الاجتماعية التي تساهم في استقرار وتنظيم بيئة العمل من خلال الوظيفة التي تؤديها في تحقيق الفعالية التنظيمية. تعتبر هذه التمثلات مرآة تعكس القيم والمعايير الثقافية السائدة وتؤثر في كيفية تفاعل العمال مع القادة. القيادة الفعالة تلعب دورًا حيويًا في توجيه وتحفيز العمال، توزيع الأدوار والمهام، والحفاظ على التوازن والتكامل الاجتماعي داخل المؤسسة. من خلال دراسة تمثلات العمال، يمكن الكشف عن مدى تأثير الهياكل التنظيمية على سلوكياتهم وتوقعاتهم، مما يساعد في تطوير سياسات قيادية تتماشى مع هذه التمثلات وتعزز التفاهم المتبادل والتعاون الإيجابي بين العمال والقادة. بذلك، تسهم هذه التمثلات في تحقيق الكفاءة والفعالية، ودعم الاستقرار الاجتماعي داخل بيئة العمل، بما يعزز من تكامل الأدوار الوظيفية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثاني: التمثلات الاجتماعية

- تمهيد

1. مدخل الى التمثلات الاجتماعية

1.1 تاريخ التمثلات الاجتماعية

2.1 مفهوم التمثلات الاجتماعية

2. وظائف وخصائص التمثلات الاجتماعية

1.2 وظائف التمثلات الاجتماعية

2.2خصائص التمثلات الاجتماعية

3 . عناصر وأبعاد التمثلات الاجتماعية

1.3عناصر التمثلات الاجتماعية

2.3 أبعاد التمثلات الاجتماعية

تمهيد :

في عالم مليء بالتفاعلات الاجتماعية والتنوع الثقافي، تلعب التمثلات الاجتماعية دورًا حيويًا في تحديد كيفية تفاعل الأفراد مع بيئتهم الاجتماعية. تمثلاتنا الاجتماعية تعكس الطرق التي نختار بها أن نُظهر أنفسنا للآخرين، وتشكل أساس الاتصال والتفاعلات البينية. كما أن فهم التمثلات الاجتماعية تحديًا مثيرًا للاهتمام.

وفي هذا الفصل سنحاول الإحاطة بهذا المفهوم من خلال التطرق الى تعريفه، لمحة تاريخية عن نشأته وأهميته، وظائفه وخصائصه، ابعاده ومحتواه.

1-مدخل الى التمثلات الاجتماعية:

تُعدّ التمثلات الاجتماعية موضوعًا يثير الاهتمام في عدة مجالات أكاديمية. إذ تُمثل جزءًا أساسيًا من الديناميات الاجتماعية التي تحدد سلوك الفرد وتفاعلاته مع المجتمع المحيط به. ويشكل فهمها ودراستها تحديًا مهمًا للباحثين في مجالات عدة من علوم الاجتماع وعلم النفس والثقافة، وانتقل المفهوم من عدة مراحل في تاريخ تطوره من تخصص لآخر ومن باحث لآخر.

1.1. تاريخ التمثلات الاجتماعية:

ظهرت فكرة التمثلات الاجتماعية على يد ايميل دوركايم حيث هو أول من استعمل مصطلح التمثلات الاجتماعية عندما قارن بين التمثلات الفردية والتمثلات الجماعية.

حيث اعتبر التمثلات الفردية داخلية تسير وفق الدماغ الفردي، في حين اعتبر التمثلات الفردية الخارجية تساهم في الوعي الجماعي، وتكون عامة ودائمة كونها تمارس قدرة ضغط العمل المعرفي للأفراد كما اعتبرها أيضا مجموعة من التراكمات القيمة والمعيارية المنتجة من طرف المجتمع. لقد اقترح **دوركايم** فكرة التمثل الاجتماعي كفكرة نوعية ومعقدة مقارنة بالتمثل الفردي حيث نشر هذه المقارنة في مقال مشهور له في مجلة " **الميتافزيق والأخلاق عام 1898** " [1]

وحظي المفهوم باهتمام الباحثة (**دونيس جودليه**) اذ أشارت الى ان التمثل الاجتماعي صورة ذهنية يتم تشكيلها بصفة جماعية عبر مختلف التجارب و الخبرات التي تمر بها الجماعة البشرية، كما أنها تتضمن في ذات الوقت المعلومات و المعارف وأنماط التفكير و السلوك ، ويتم توارث هذه الصور

[1] ـ سهيلة بلغيث، **التمثلات الاجتماعية للعمال حول طب العمل داخل المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة مستغانم، 2019-2020، ص 42

الذهنية وتناقلها عبر مختلف الأجيال بواسطة العادات و التقاليد وعبر عملية التعليم و الاتصال الجماعي , فالتمثل مهما كانت طبيعته وظروف الجماعة البشرية التي تتبناه هو جملة من العلامات و الأفكار الدالة، التي ترسم في اتحادها خطابا ذهنيا ذا طبيعة رمزية تحيل الخطاب الى الواقع ، كما أنها تبني بعلاماتها حقائق هذا العالم و خصائصه [1]

وبعدها عرف هذا المفهوم استعمالا مكثفا وانتشارا واسعا في مجالا متنوعة وبمقاربات مختلفة فوظف في مجالات كالمرض والصحة مع **(هرزليش)**، وفي مجال الطفولة التي كانت موضوع اهتمام كبير للتمثلات الاجتماعية من طرف **(فيليب أريس)**، تليه **(جان ماري شومباردولو)**[2]

ان تاريخ استخدام مفهوم التمثلات الاجتماعية يعكس تطورات هامة في المجال الاجتماعي. يعود الفضل في استخدام هذا المفهوم إلى عالم الاجتماع إيميل دوركايم، الذي استخدمه لتحليل التفاعلات والديناميات الاجتماعية. ورغم أن المفهوم غاب عن الدراسات لفترة من الزمن، إلا أنه تم إعادة إحيائه بفضل جهود علماء النفس الاجتماعيين مثل موسكوفيتشي، الذين أعادوا الاهتمام به وأدخلوه إلى مجال البحث النفسي الاجتماعي. منذ ذلك الحين تطور المفهوم وتوسع في تطبيقاته ليصبح مكونًا أساسيًا في دراسة العلاقات والديناميات الاجتماعية في مجالات متنوعة، بما في ذلك علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي. وبفضل هذه التطورات، أصبح التمثل الاجتماعي له دور محوري في فهم سلوكيات الفرد وتفاعلاته مع المجتمع والثقافة المحيطة به[3].

وعليه، فإن تاريخ التمثلات الاجتماعية يعود إلى عالم الاجتماع إيميل دوركايم، الذي قدم المصطلح للمرة الأولى للتفاعلات والديناميات الاجتماعية. على الرغم من غياب المفهوم لفترة، إلا أنه تم إعادة إحيائه بفضل علماء النفس الاجتماعيين مثل موسكوفيتشي.

[1] - محمد فتحي خليفة، **التمثلات الثقافية في الاشهار التلفزيوني**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم إعلام واتصال، جامعة عبد الرحمن ابن باديس، مستغانم، 2016-2017 ص 54

[2] - احمد أماني، **التمثلات الاجتماعية لمدرسين مغاربة بالتعليم الابتدائي**، بحث لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة شيربروك، كندا، 2008، ص22

[3] - سهيلة بلغيث، مرجع سبق ذكره، ص 45

1-2-مفهوم التمثلات الاجتماعية:

يعد مفهوم التمثلات من الأساسيات في عدة مجالات علمية مثل علم الاجتماع، علم النفس، وعلم النفس الاجتماعي، حيث يلعب دورا مهما في فهم السلوك البشري وتفاعلاته الاجتماعية بشكل أعمق وأدق.

التمثل في **اللغة:** هو تصور الشيء وتخيله أي صارت لديه صورة، وهو يجعل الشيء الغالب حسي بواسطة صورة بشكل عام من خلال الوسائل الخارجية مثل: المخطط، المنحنى، الأرقام. [1]

أو هو فعل ذهني أساسه التخيل والادراك حيث يرتبط بالظواهر النفسية المقابلة للظواهر الانفعالية، أي تصور في الذهن صورة أو واقعة

أما في **المعنى الاصطلاحي:** فهو نشاط عقلي، وبناء للواقع عن طريق الجهاز الإنساني الذي يتم عن طريق المعلومات التي يتلقاها الفرد من حواسه ومن التي جمعها من تاريخه الشخصي، وتضل محفوظة في ذاكرته مع تلك التي تحصل عليها من خلال العلاقات التي يقيمها مع الآخرين سواء مع الأفراد أو الجماعات. [2]

وكل هذه المعلومات تدخل في إطار تنظيمي معرفي شامل ومنسجم بدرجات مختلفة، اذ يسمح له أن يصنع من الكون منظمة تسمح بفهم هذا الأخير والتأثير عليه [3]

يشغل مفهوم التمثلات مكانة مهمة في اهتمامات الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية. ليس هذا المفهوم جديدًا، بل هو قديم وقد طرأت عليه تغييرات خلال تطوره. تم استخدامه في الفلسفة لأغراض إبستمولوجية، وفقا لـ "كانط"، "إن عناصر معرفتنا هي مجرد تمثيل ومعرفتنا هي نتاج العمليات العقلية". في هذا السياق، أدخل "كانط" مفهوم التمثل من خلال الإشارة إلى الظروف التي ترتبط بالأطر العقلية التي تكون تحت تصرفنا للمعرفة.[4]

---

[1] - ابن المنظور، مرجع سبق ذكره، ص 165.

[2] - مسلم محمد، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2007، ص84

[3] - سميرة هامل، **التصورات الاجتماعية للسجين**، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العقابي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر –باتنة-الجزائر، 2011-2012، ص 44

[4] - سامية دلال، أمينة ياسين، **تمثلات مشروع الحياة والنوع:** حالة طالبات، تخصص علوم تربية، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية، العدد 10، مارس 2018، ص98.

كما يرى جون كلود ابريك (Jean-Claude Abric 1941-2012)، أيضا التمثلات الاجتماعية: " أنها تشكل رؤية وظيفية للعالم، تسمح للفرد أو الجماعة بإضفاء معنى على سلوكياتهم، وفهم الواقع المحيط بهم، ثم يردف قائلا في موضع آخر: إنها عبارة عن نتاج وعملية لنشاط عقلي، تسمح للأفراد بإعادة انتاج الواقع بمعنى منظم يعمل كنظام لترجمة الواقع الذي يحكم العلاقات بمحيطهم النفسي، والاجتماعي وتحديد مختلف سلوكياتهم وممارساتهم الاجتماعية [1]

كما حدد موسكوفيتشي التمثيل الاجتماعي بأنه "نظام القيم والأفكار والممارسات المرتبطة بالعناصر أو الجوانب أو الأبعاد من البيئة الاجتماعية، التي لا تسمح فقط بتحقيق الاستقرار في البيئة الحياتية للأفراد والجماعات، ولكنها أيضا أداة لتوجيه تصور الحالات وتقديم الأجوبة. وفقا لموسكوفيتشي، يتألف التمثل الاجتماعي من ثلاثة أبعاد هي الموقف والمعلومات ومجال التمثيل".[2]

2-وظائف وخصائص التمثلات الاجتماعية:

لمفهوم التمثلات الاجتماعية عدة خصائص ووظائف سيتم التطرق اليها فيما يلي:

2-1-وظائف التمثلات الاجتماعية:

ان التمثلات الاجتماعية بوصفها نماذج تفسيرية تتوسط العلاقات بين مختلف الأشياء في البيئة سواء كانت ممارسات معرفية او علاقات بين افراد وجماعات لذا فهي تلعب أدوار أساسية من خلال تلك العمليات وقد حدد **اربيك** (Arbic) أربعة وظائف أساسية للتمثلات الاجتماعية هي:

2-1-1-الوظيفة المعرفية:

التمثلات الاجتماعية هي صورة الواقع كما لا يدركه العقل ولذا فهي تسمح بفهم الواقع وتفسيره واستيعابه، وذلك بإدماجه في قالب منسجم من القيم والمعتقدات والأفكار والآراء التي يؤمن بها الفرد، وهذا ما أشار اليه موسكوفيتشي بقوله: إن التمثلات الاجتماعية تسمح للفاعلين الاجتماعيين باكتساب المعارف وادماجها في إطار قابل للاستيعاب بما يتماشى مع القيم والأفكار التي يلتزمون بها فيسهل تواصلهم الاجتماعي ويحدد الإطار المرجعي المشترك الذي يسمح بالتبادل الاجتماعي، بنقل ونشر المعرفة الساذجة.

---

[1] - فوزية بن ميسية، **التمثلات الاجتماعية؛ مقاربات المفهوم في العلوم الاجتماعية**، مجلة المعيار، العدد 60، مخبر الدين والمجتمع، جامعة الجزائر 02، 2021، ص690

[2] - سامية دلال، أمينة ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 99.

2-1-2-وظيفة الهوية:

الهويات عموما محددة بمجموعة من التمثلات التي تتبناها الجماعات او المجتمعات حول نفسها، لذا فالتمثلات الاجتماعية تساهم في الحفاظ على خصوصيات الجماعات وتمايزها، كما تساهم في عمليات المقارنة والتصنيف، وتساعد الافراد على تمركزهم داخل الحقل الاجتماعي، وهي تسمح بإعداد هوية اجتماعية وشخصية متوافقة مع أنظمة المعايير والقيم المحددة تاريخيا واجتماعيا [1]

2-1-3-وظيفة تبرير التمايز الاجتماعي:

تقوم التمثلات الاجتماعية بتبرير السلوكات التي يقوم بها الفرد، فهي تلعب دورا في تحديد سلوكنا قبل القيام به وتبرره بعد ذلك، فهي اذن تسمح بشرح المواقف في وضعيات مختلفة وهذه الوظيفة في غاية الأهمية، وأنها تسمح للفرد بتقوية التمايز الاجتماعي بتبريره، كما انها تبرر اتجاهاتنا نحو الجماعات الأخرى، وهي بذلك تعكس القواعد الأساسية الناجمة عن وضعية الفرد وتعطي معنى ودلالة لأفعاله.[2]

2-1-4-وظيفة توجيه السلوكيات والممارسات:

تملك التمثلات الاجتماعية القدرة على تحديد العلاقة التي تربط الفرد بالمجتمع، ما يمكنها من توجيه السلوك والممارسات داخل الحقل الاجتماعي، فالنظام التفسيري الواقع الذي تشكله التمثلات يعتبر كموجه للفعل هذه العملية التوجيهية تحدث على ثلاث مستويات على الأقل:

- تدخل مباشرة في تعريف الغاية من الموقع، فهي التي تحدد نمط العلاقات المناسبة للفرد، فنحن نفضل مصاحبة الذين يشاطروننا نفس التمثلات حول قضايا محيطنا مثلا.
- تنتج التمثلات نظاما للتوقعات، فنحن نختار ونفسر كل المعلومات المتعلقة بموضوع معين حتى نجعلها مماثلة لتمثلاتنا.
- تؤثر التمثلات على السلوك الذي نقوم به وحتى قبل القيام به أحيانا، فاتجاهاتنا وقوالبنا تؤثر على التفاعل الذي سيحدث بيننا وبين الآخرين، أي أن النتائج تحسم أحيانا قبل القيام بالفعل، فهي تشكل أنظمة لفكر مواز للواقع، ووظيفتها توجيه انطباعاتنا وتقسيماتنا وسلوكاتنا.
- تقرر التمثلات السلوكات والممارسات التي نقوم بها، اذ تحدد لنا ما هو مسموح به وماهو غير مسموح في موقف ما، وتلعب بالتالي دور المعايير.[3]

---

[1] - نفس المرجع، ص66

[2] - سامي مهدي العزاوي، **التصورات الاجتماعية للشباب العراقي لقضاياهم المعاصرة**، الكتاب السنوي لمركز أبحاث الطفولة والأمومة، المجلد السادس، جامعة ديالى، 2011، ص 17.

[3] - عبد الحميد بودبار، مرجع سبق ذكره، ص66.

إذاً، وظائف التمثلات الاجتماعية تشمل الوظائف المعرفية، حيث تساعد في فهم وتفسير الواقع وتكوين القيم والمعتقدات. كما تلعب دورًا في بناء الهوية الاجتماعية والشخصية من خلال تحديد الانتماءات والتمايزات داخل المجتمع. تبرر التمثلات الاجتماعية السلوكيات والممارسات وتوجهها، وتؤثر على التوقعات والتفاعلات الاجتماعية، مما يجعلها تشكل أنظمة توجيهية للسلوك الاجتماعي وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول في المجتمع.

2-2-خصائص التمثلات الاجتماعية:

2-2-1-خصائص متعلقة ببنية التمثل:

توصل فيشر الى استخلاص بعض الخصائص المتعلقة ببنية هذا الأخير وتتمثل فيما يلي:

أ- إن التمثل سيرورة فهو عملية تحويل اجتماعي لواقع ما الى موضوع للمعرفة الاجتماعية.

ب-يبنى التمثل الاجتماعي داخل سيرورة علائقية عن طريق الاتصال الاجتماعي.

ج-إن التمثل الاجتماعي هو عملية إعادة تشكيل الواقع، الهدف منها انتاج معلومات ذات معنى، ويتحول الأمر بذلك من الحديث عن واقع موضوعي الى الحديث عن واقع صحيح اجتماعي.

د- إن عملية التحويل المحدثة بواسطة التمثل يمكن اعتبارها عملية تطبيع للواقع الاجتماعي[1]

2-2-2- خصائص متعلقة بمحتوى التمثل:

أ/ خاصية ارتباط التمثل بالموضوع: إن التمثل هو دائما تمثل لموضوع ما بالنسبة لشخص ما او شيء او ظاهرة...، كما يمكن ان يكون ذو طبيعة مادية او معنوية، ويتأثر التمثل بخصائص كل موضوع المتمثل والشخص المتمثل، فهما في علاقة تفاعلية.

ب/ خاصية الرمزية والدلالة: يستعمل الفرد اثناء بنائه للتمثلات الاجتماعية مجموعة من الإشارات والرموز والصور التي يتسببها الى موضوع التمثل، بهدف تفسير وتأويل الموضوع المتمثل، ويرمز له ويدل عليه وبالتالي يعطيه معنى معين يمكنه من التفاعل معه.

ج/ خاصية الصورية: من خلال الصور التي تحويها تساعد التمثلات الاجتماعية على فهم العالم المجرد وتحويل الخواطر والأفكار والمفاهيم الى مواضيع قابلة للتبادل عن طريق تلك الصور.[2]

د/ خاصية البنائية: ان التمثلات الاجتماعية ليست مجرد استرجاع لصور حول الواقع، بل هي عملية إعادة صياغة لهذا الواقع وبنائه من خلال عمليات عقلية بالرجوع الى تاريخ الفرد ومعاشه، ومرجعته القيمة والثقافية والاجتماعية.

---

[1] - بدران بن لحسن، **التصورات الاجتماعية للدين، مراجعة نقدية للمفاهيم والابعاد النظرية**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 7، العدد 3، جامعة زيان عاشور بالجلفة، سبتمبر 2022، ص20

[2] - ربيعة لشطر، **التصورات الاجتماعية لأطفال الشوارع**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة سكيكدة، الجزائر ،2008-2009، ص33.

هـ/ خاصية الاستقلالية والابداع: ان عملية بناء التمثلات الاجتماعية لا تقتصر على إعادة انتاج الواقع بل هي عملية إعادة تنظيم لعناصر هذا الواقع بطريقة مغايرة، كأنها عملية بناء الواقع الجديد " متمثل" أكثر تكيفا وملائمة المحيط الفرد والجماعة.[1]

و/ خاصية الطابع الاجتماعي: ان التمثلات الاجتماعية مطورة ومتقاسمة اجتماعيا لأنها تتشكل انطلاقا من تجاربنا ومعارفنا وانماط تفكيرنا التي نتلقاها ونوصلها عن طريق التقاليد والتربية والعلاقات الاجتماعية.[2]

وعليه، فإن خصائص التمثلات الاجتماعية تتضمن بنية التمثل ومحتواها. ببنيتها، تُعتبر عملية اجتماعية لتحويل الواقع وإعادة تشكيله بمعرفة اجتماعية، وتتأثر بالعلاقات الاجتماعية. أما بمحتواها، فتتعلق بربط التمثل بالموضوع، استخدام الرموز والصور لفهم الواقع، وبناء التمثلات بشكل إبداعي يعكس التجارب والعلاقات الاجتماعية.

3-عناصر وأبعاد التمثلات الاجتماعية:

3-1-عناصر التمثلات الاجتماعية:

لقد وضع موسكو فيشي ثلاثة أبعاد أساسية للتصورات الاجتماعية هي:

1- المعلومات:

مجموعة المعارف المكتسبة حول موضوع أو موقف معين، اكتسبه الفرد من محيطه عن طريق تجاربه والاختلاط مع الاخرين... والمعلومات هي احدى العناصر الأساسية للتصور، لان الفرد يكون واقعه معتمدا على كمية ونوعية المعلومات ومدى تنظيمها.

أي ان المعلومات هي المعارف التي يكتسبها الشخص من خلال تجاربه وتفاعله مع الآخرين، وتُعتبر أساسية لتكوين تصوراته وفهمه للعالم من حوله، إذ تؤثر نوعية وكمية هذه المعلومات في تشكيل وجهة نظره واعتقاداته.

---

[1] - نفس المرجع، ص34

[2] - ايناس بوجلال، **تمثلات التلاميذ بعلاقاتهم بمعلميهم**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع والاتصال، جامعة ابن خلدون تيارت، 2022/2021، ص 25

2- الموقف:

هو الجانب المعياري للتصور ويعبر من خلال استجابة عاطفية وانفعالية اتجاه الموضوع،[1] فهو اتجاه سلبي او إيجابي لفكرة او موضوع، ويرجع موسكوفيتشي الأولوية للموقف بحيث يلتقط الفرد المعلومات الا بعد ان يتخذ موقفا من الموضوع، إذا فالفرد يتفاعل ويندمج مع واقعه انطلاقا من المجموع... القيم والأفكار التي تكون موقفا سواء بالرفض والقبول.[2]

أي أن الموقف يمثل الجانب العاطفي والانفعالي من التصور، حيث يعبر عن استجابة الفرد للموضوع بشكل إيجابي أو سلبي. يُعتبر الموقف أولوية بالنسبة لموسكوفيتشي حيث يتخذ الفرد موقفًا قبل التفاعل مع المعلومات، وبناءً على هذا الموقف يتفاعل ويندمج مع الواقع.

3- حقل التصور:

الحقل التصوري هو الوحدة المرتبة للعناصر، كما يعبر عنه بمجموعة من الآراء المنظمة، اذ يرجع الى المظهر الصوري لكن في بناء دال، من خلال استدراج المعلومات التي بحوزة الفرد وترجمتها.

أي ان حقل التصور هو البنية المنظمة لعناصر معينة، ويتكون من مجموعة من الآراء المنظمة التي تعكس الجانب البصري للموضوع، وذلك من خلال جمع المعلومات المتوفرة لدى الفرد وترتيبها بشكل معين. [3]

---

[1] -Moscovici S (1972): **introduction de la psychologie sociale**، Lidiare Larousse، Paris. P40.

[2] - سليمان بومدين، **التصورات الاجتماعية للصحة والمرض في الجزائر**، حالة مدينة سكيكدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العيادي، جامعة منتوري، قسنطينة،2005/2004، ص20.

[3]- Moscovici، epi، p40

3-2-أبعاد التمثلات الاجتماعية:

يرى ر. **كايس (R.KAES)** في البحوث التي أنجزها في الفترة الممتدة بين 1976-1980 أن للتمثلات ثلاث أبعاد وهذا خلافا للفكرة التي تقر بأن الفرد لا يبني تمثله في العدم، وإنما يتم ذلك بالرجوع الى ما اكتسبه من رصيد المجتمع الذي ينمو ويتطور فيه، لأن الخبرات تساهم في شكل كبير في صياغة التمثلات منذ المراحل الأولى لتكوين الفرد والتي لها أثر ذاكري، والتي تساعد الفرد على التكيف والتفاعل مع معطيات المحيط، وفيما يلي تفصيل أبعاد التمثلات الاجتماعية الثلاثة:

1- البعد النفسي:

التمثل هو عملية بناء للواقع من طرف الفرد الذي يبني ويشكل تمثلاته انطلاقا من المعلومات الموجودة التي يوفرها الواقع.[1]

2- البعد الثقافي:

التمثل هو نتاج ثقافي معبر عنه تاريخيا واجتماعيا، حيث يسجل دوما في السياق التاريخي تابع للوضعية الاجتماعية والأيديولوجية لمختلف الطبقات المكونة للمجتمع وذلك في إطار زمني محدد. أما عن كونها منتوجا ثقافيا فلأنها تشمل مجموعة المعتقدات، الطقوس والأفكار، والقيم التي تعبر عن درجة انتماء الأفراد الى الجماعة، هذا ما يعرف بالإطار المرجعي المكون من الذاكرة الجماعية التي تسجل كل الأحداث والتجارب المعاشة ذات الدلالة، وهذا ما يزيد ارتباط أفراد الجماعة بهذه الذاكرة.[2]

3- البعد الاجتماعي:

إن التمثل يتحقق داخل النسيج الاجتماعي وهو مركب من جملة من العلاقات والتفاعلات اللفظية وغير اللفظية التي تسهل عملية التواصل بين أفراد المجتمع فلا توجد تمثلات خارج النسيج العلائقي. [3]

إذن، إبعاد التمثلات الاجتماعية تشمل ثلاثة أساسيات مكمِّلة. أولًا، يتكون التمثل من بناء الفرد لواقعه الشخصي استنادًا إلى المعلومات المتاحة لديه. ثانيًا، يعكس التمثل الثقافة والتاريخ، مما يجعله مرتبطًا بالسياق الاجتماعي والثقافي للمجتمع. وأخيرًا، يتأثر التمثل بالنسيج الاجتماعي، حيث يشكله

---

[1] - بن ملوك شهيناز، **التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى تلاميذ تظهر لديهم أعراض انقطاع عن الدراسة**، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس الأسري، جامعة وهران 2، 2014/ 2015، ص 30،29.

[2] -حياة خروف، **تصورات العمال لإطارات الهيئة الوسطى والعمال المنفذين**، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة ،2005-2006، ص 45

[3] - بن ملوك شهيناز، مرجع سبق ذكره، ص 30

التفاعل بين أفراد المجتمع والعلاقات الاجتماعية، وهذا يعني عدم قدرة التمثيل على الانفصال عن السياق الاجتماعي المحيط به

خلاصة الفصل:

التمثلات الاجتماعية هي موضوع يثير الاهتمام في عدة مجالات أكاديمية وتعتبر جزءًا أساسيًا من الديناميات الاجتماعية. ظهرت فكرة التمثلات الاجتماعية على يد إيميل دوركايم وتطورت بمرور الوقت لتصبح مكونًا أساسيًا في دراسة العلاقات والديناميات الاجتماعية. كما يعود الفضل للباحث " موسكوفيتشي" والعديد من الباحثين الذين قدموا هذا الموضوع، بعد ان غاب هذا المفهوم عن الدراسات لفترة من الزمن، إلا أنه تم إعادة إحياؤه بفضل جهود "ايميل دوركايم " ليتم بعد ذلك دراسته من قبل المتخصصين في العلوم الاجتماعية.

تلعب التمثلات الاجتماعية دورًا مهمًا في فهم السلوك البشري وتفاعلاته الاجتماعية، وتقوم بعدة وظائف أساسية وهي تنشأ من خلال التفاعلات الاجتماعية وعمليات التواصل، وتتم تنظيمها عبر نظام مركزي ومحيطي. هذا التنظيم يسمح بالحفاظ على جميع العناصر، وتصنيفها وتفسيرها. هذه العملية تساعد في توفير إطار معرفي يسمح للأفراد بفهم وتفسير الواقع الاجتماعي الذي يعيشون فيه.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية

- ***تمهيد***

1- مدخل للقيادة الإدارية

1-1- مفهوم القيادة الإدارية

1-2- عناصر القيادة الإدارية

1-3- أهمية القيادة الإدارية

2- نظريات القيادة

2-1- نظرية السمات

2-2- النظرية الموقفية

2-3- نظرية الشبكة الإدارية

3- سمات القائد الفعال وتحديات القيادة

3-1- مواصفات القائد الناجح

3-2- الوظائف الأساسية للقائد

3-3- مشكلات القيادة

4- الفعالية التنظيمية

4-1- مدخل الى الفعالية التنظيمية

4-2- الأداء الوظيفي كأحد أبعاد الفعالية

4-3- علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي

- ملخص الفصل

تمهيد:

في عالم الأعمال المتغير بسرعة، تلعب القيادة الإدارية دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح والاستمرارية للمؤسسات. فهي تمثل الركيزة الأساسية التي توجه الفرق وتحفزها نحو تحقيق الأهداف المحددة، وتساهم في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. من خلال توجيه الموارد البشرية وتحديد الاتجاهات الاستراتيجية بحيث تساهم القيادة الإدارية في تعزيز الكفاءة وتحقيق التميز التنافسي. في هذا الفصل، سنحاول التطرق الى مفهوم القيادة، عناصرها وأهميتها، نظريات القيادة وسمات القائد، تحدياتها وأخيرا مدخل الى الفعالية.

1-مدخل حول القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية هي عملية أساسية في إدارة المنظمات، تهدف إلى توجيه وتحفيز الفرق العاملة نحو تحقيق الأهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. تتطلب القيادة مجموعة من المهارات الرئيسية مثل التواصل الفعّال، واتخاذ القرارات، وتطوير الموارد البشرية، ويعتبر القائد الناجح من يستطيع بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، ويثبت قدرة على تحفيز الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

1-1- مفهوم القيادة الإدارية:

تلعب القيادة دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية وهذا بدوره يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة، وتعرف القيادة على أنها نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة.[1]

كما يتضح معنى القيادة الإدارية من خلال التعريفات التي وضعها علماء الإدارة ومنها: تعريف " كونتز وادونيل" الذي يرى بأنها "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ...."، ويعرفها "فيفنر وبرستوس" (Phiffner & Presthus) بأنها:" نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".

[1] - رافده الحريري، **مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007، ص 13

وتعرفها الأستاذة "**سيكلر هدسون**" (**Ceckler-Hudson**) بقولها:" القيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة الواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معا في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري".[1]

ومن جهة أخرى يعرفها كل من "**د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا** " بقولهما: القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولاءهم وشحذ هممهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته ". [2]

وتعرف أيضا على أنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الاخرين أمرا ناجحا.

وعرفها (Rensis Likert) على أنها قدرة القائد على التأثير في الاخرين وتوجيههم وارشادهم لنيل تعاونهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. [3]

وعليه القيادة الإدارية تمثل دورًا أساسيًا في توجيه سلوك الأفراد والجماعات نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، مما يسهم في تعزيز الفعالية والكفاءة الإدارية. تتمثل هذه القيادة في القدرة على التأثير والاستمالة لتوجيه العمليات والجهود نحو تحقيق الأهداف المطلوبة. يُفسر مفهوم القيادة بواسطة عدة تعريفات تم وضعها من قبل علماء الإدارة، وتشمل هذه التعاريف الروح المعنوية والمسؤولية التي يتحلى بها المديرون، بالإضافة إلى القدرة على توجيه الآخرين وتحفيزهم للعمل بكفاءة عالية نحو تحقيق الأهداف.

1-2- عناصر القيادة الإدارية:

تتكون القيادة الإدارية من العناصر التالية:

أ- **وجود الجماعة:** حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الاجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، وإن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة.

ب-**وجود هدف مشترك:** إن دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف والعمل على تحقيق التقارب بينهما.

---

[1] -الحبيب فراكيس، **القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية**، مجلة البحوث القانونية والسياسية، العدد 9، 2017، ص77

[2] -محمد عبد المقصود محمد، **القيادة الإدارية، عمان**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1 ،2006، ص 9.10.

[3] - د. جميل احمد، **تحقيق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات العدد 3، ديسمبر 2017، ص، ص 44.45

ج-التناسق والانسجام: إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم، لأن نجاح العمل المشترك يتطلب تناسق وانسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد ولا يعيق العملية ذاتها.

د-القدرة على التأثير: إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة وهي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة. [1]

وعليه فإن عناصر القيادة الإدارية تتألف من وجود مجموعة متجانسة تحتاج إلى توجيه، وتحديد هدف مشترك يجب تحقيقه، وضمان التناغم والتنسيق بين أفراد المجموعة، وأيضًا القدرة على ممارسة التأثير والتوجيه لتحقيق الأهداف المحددة.

1-3- أهمية القيادة الإدارية:

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن ثم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاما عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد، ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة عالية، لهذا فالحاجة ماسة الى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جوا عاما من القيم و الاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه و زملائه .[2] وباختصار فإن أهمية القيادة الإدارية تنبع من النقاط التالية:

1. حلقة الوصل وبين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
2. تسيطر على مشكلات العمل وتحل الخلافات وترجح بين الآراء.
3. تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة.
4. تدرب وترعى الأفراد باعتبارهم أهم الموارد للمنظمة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قُدوة لهم.
5. تواكب التغيرات المحيطة وتوظفها لخدمة المنظمة ووضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف عام.[3]

---

[1] - بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 22

[2] - زياد قرطانة، مرجع سبق ذكره، ص 44

[3] - ابتسام سلامة، **القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري**، ورشة عمل مقدم الى الملتقى الإداري الخامس، والإبداع والتميز الإداري، الجمعية السعودية للإدارة،2007، ص 10.

6-أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

7-أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

8-تدعيم القوة الإيجابية في المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.

9-السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

10-تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

11-مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

12-أنها تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.[1]

وعليه فإن أهمية القيادة الإدارية تكمن في دورها الحاسم في توجيه وتشجيع فريق العمل نحو تحقيق أهداف المنظمة وضمان استدامتها، من خلال حل المشكلات وتسوية النزاعات، وتوجيه الأفراد نحو التفكير الإبداعي والتغيير المستمر، وتبني استراتيجيات تتوافق مع المتغيرات البيئية وتحقيق أهداف الشركة بفعالية. القيادة الإدارية تعمل كوسيط بين رؤية المنظمة وتطبيقاتها العملية، وتعزز تطوير مهارات الأفراد وتعزيز التعاون الجماعي لتحقيق أهداف الشركة بنجاح

[1] - سامية ابريعم، **ماهية القيادة الإدارية**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية جامعة زيان عاشور بالجلفة الجزائر، العدد 2، جوان 2019، ص 562

2- نظريات القيادة الإدارية:

تطورت نظريات القيادة عبر العقود لتفسر كيفية تأثير القادة على الأفراد والمنظمات وكيفية تحقيق الأهداف الإدارية. بدءًا من النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الصفات الشخصية للقادة، مرورًا بالنظريات السلوكية التي ألقت الضوء على سلوك القادة، وصولًا إلى النظريات الحديثة التي تبرز أهمية العلاقات بين القادة والمتابعين وتأثير السياقات الاجتماعية والثقافية على عملية القيادة، سوف نستعرض أهمها على النحو التالي:

2-1- نظريات السمات (الصفات) Trait Theory:

هذه النظرية مرتبطة بشدة بنظرية "القائد الناجح" التي تؤكد على أن البعض يولدون قادة ولا يُصنعون،[1] كما حاولت هذه النظرية تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء كانت جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية، إلا أنها لم تقدم إجابة عملية عن الكثير من الأسئلة المثارة بشأن القيادة ولكنها كشفت سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.

وتعد هذه النظرية تطورا طبيعيا لمفهوم " نظرية الوراثة" مع توسيع نطاقها، وهي من أولى الحالات المنتظمة التي شرحت ظاهرة القيادة، وتبنى هذه النظرية على أساس تحديد صفات خاصة يجب أن يتحلى القادة بها، وتحاول تطبيقها على الأفراد، لمعرفة من الذين يصلحون كقادة. وترتكز فكرة هذه النظرية على ضرورة توفر صفات خاصة في الفرد، تجعله مؤهلا للقيادة، وهذه الصفات يمكن أن تكون موروثة أو مكتسبة من وجوده في المجتمع، وطبقا لهذه النظرية فإن القائد هو الشخص الذي يتصف بخصائص وقدرات خاصة تميزه عن باقي المجموعة وهذه الصفات قد تكون جسدية، عقلية أو نفسية. [2]

كما ركزت على تحليل الخصائص العقلية و الجسدية و الاجتماعية من اجل اكتساب المزيد من الفهم حول الصفات أو مجموعة الصفات المشتركة بين القادة ، وتفترض نظرية السمات أن الناس تتوفر فيهم صفات معينة من شأنها تجعلهم يتفوقون في الأدوار القيادية ولا تأتي القيادة من الولادة ، بل يمكن اكتساب خصائص القيادة و تعلمها ، من بين هذه الصفات نجد الطبيعية كالعمر ، الطول، الوزن ،[3] وصفات عقلية كالتعليم ، الخبرة العلمية ، الشخصية ، الذكاء ، وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن

---

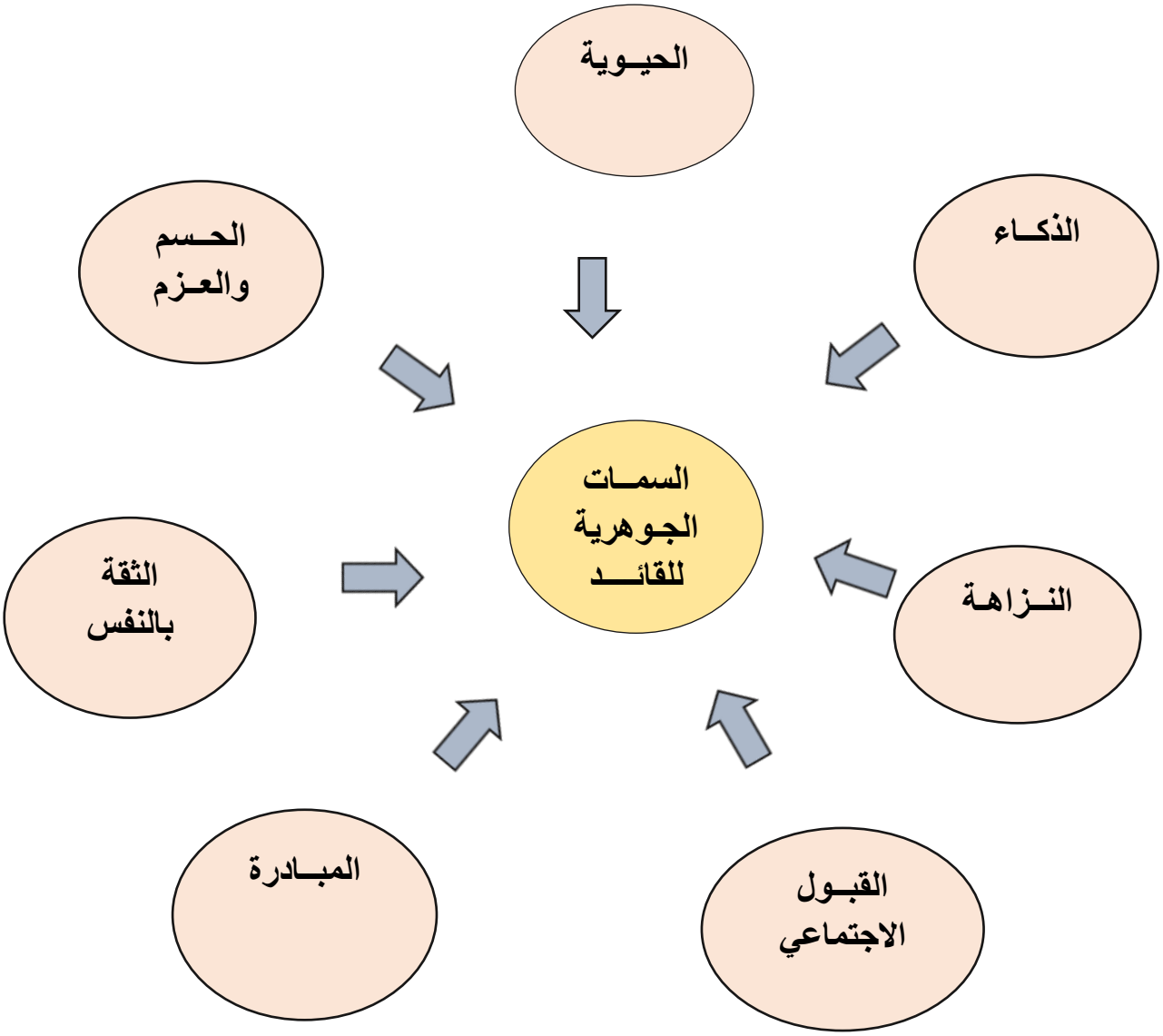
[1] - نفس المرجع، ص 567

[2] -سهيل أحمد عبيدات القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث، ط01، مصر،2009م، ص45.

[3]- نجم عبود، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الصفاء عمان،2012م، ص87.

التصرف والطلاقة في الكلام والسرعة في اتخاذ القرارات ، كما تم تحديد سبع سمات جوهرية لابد من توفرها في القائد، حيث تعتبر أساسيات القيادة الناجحة والشكل(1) يوضح هذه السمات :[1]

الشكل(1): السمات الجوهرية للقائد



[1] – الهام سامي، **نظريات القيادة التربوية**، انظر للرابط:

https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=b589c7c8bb&attid=0.1&permmsgid=msg-f:1791885732860727410&th=18de0e9489411072&view=att&disp=inline&realattid=18de0e8bfc735dd439f1

ويرى (سيسيل Cecil) أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل أنها ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة. ومما يلاحظ أن الكثير من الباحثين ومنهم (ستوكدل) حاولوا البحث عن مدى وجود سمات ثابتة للقائد أو مميزات تفرض وجودهم بين الأتباع لكنهم عجزوا عن الوصول أو الاتفاق على صفات يتميز بها القائد حتى تجعله يصلح للقيادة في جميع المواقف والظروف، كما لم يجدوا قائمة ثابتة تصلح لتميز القادة عن غيرهم، ومن الانتقادات التي وجهت لها من حيث أنه لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة، بل إن القائد وليد الظروف الاجتماعية وكذلك فان القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائدا في موقف اخر مهما امتلك من صفات.[1]

2-2- النظرية الموقفية:

ترى هذه النظرية أن طبيعة المواقف التي تحدد القائد المؤهل لقيادة الجماعة للتعامل مع هذه المواقف، وتقترح أن القائد الذي يصلح في موقف ما ربما لا يصلح لقيادة الجماعة في مواقف أخرى، وترى مثل هذه النظريات أيضا أن طبيعة الأسلوب القيادي يعتمد الى درجة كبيرة على نوعية المواقف وطبيعتها، حيث أن الأسلوب القيادي المستخدم في موقف ما ربما لا يتناسب مع مواقف أخرى، وتؤكد هذه النظرية أنه عند اختيار النمط القيادي المناسب يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- سمات القائد وقدراته.
- خصائص التابعين وامكانياتهم.
- خصائص المواقف والعوامل المرتبطة بها.

يذهب أصحاب هذه النظريات الى تحديد الفعالية القيادية على أساس السلوك المثالي الذي يتطلب الموقف. فاذا كانت المواقف متباينة ومختلفة فإن هذا يتطلب سلوكا قياديا مختلفا من موقف ومن وضعية الى أخرى. فطبيعة الموقف هي التي تحدد السلوك المناسب والافعال التي يجب أن يقوم بها القائد. [2]

وعليه، ترى هذه النظرية أن القائد المناسب يعتمد على طبيعة المواقف، حيث قد يصلح قائد في موقف معين ولا يصلح في آخر. وتؤكد أن الأسلوب القيادي يجب أن يتناسب مع نوعية المواقف، مع مراعاة ثلاثة عوامل عند اختيار النمط القيادي: سمات القائد، خصائص التابعين، وخصائص المواقف. فعالية القيادة تعتمد على السلوك المثالي المطلوب لكل موقف، لذا يجب أن يتكيف القائد حسب المواقف المختلفة.

---

[1]- شهرزاد محمد شهاب، **القيادة الإدارية ودورها في تأصير الروابط العلاقات العامة**، مجلة دراسات تربوية، تدريسية في معهد اعداد المعلمين، العدد 11، تموز 2010، ص، ص 115،114.

[2]- أحمد فرحات وعتيقة حرايرية، **القيادة والمستويات القيادية في المنظمات: وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف**، مجلة أفكار وآفاق جامعة الجزائر 02، المجلد 09، العدد 04، 2021م.ص172.

2-3- نظرية الشبكة الإدارية:

قدم كل من بليك وموتون (Blake & Mouton) في أوائل الستينات الشبكة الإدارية التي بنيت على دراسات جامعتي أوهايو وميتشيغان، واستندت الشبكة على تصنيف سلوك القادة ببعدين هما:

- اهتمام القائد بالإنتاج (المهمة)
- اهتمام القائد بالأفراد (العلاقات)

وتتكون الشبكة الإدارية من عدد الأنماط القيادية المختلفة، إلا أن بليك وموتون اهتما بخمسة أنماط رئيسية حسب موقعها على الشبكة، حيث يكون نمط القيادة لاحد المديرين عاليا في أحد البعدين ومنخفضا في الآخر والعكس، أو منخفضا في الإثنين وهي:

أ. نمط (1-1) الإدارة السلبية "القائد الضعيف ": هو نمط قيادي يتميز بالاهتمام المنخفض بالإنتاج والموظفين.

ب. نمط (9-1) الإدارة العلمية "القائد التقليدي": هو نمط قيادي يتميز بالاهتمام العالي بالإنتاج والاهتمام المنخفض بالموظفين

ج. نمط (1-9) الإدارة الاجتماعية "القائد الإنساني": هو نمط قيادي يتميز بالاهتمام العالي بالموظفين والاهتمام المنخفض بالإنتاج.

د. نمط (5-5) الإدارة العملية "القائد العملي": هو نمط قيادي يتميز بالاهتمام المتوازن بالإنتاج والموظفين.

هـ. نمط (9-9) الإدارة الجماعية "القائد المثالي": هو نمط قيادي يتميز بالاهتمام العالي بالإنتاج والموظفين، ويهدف إلى بناء روح الفريق وعلاقات إنسانية مع الموظفين.

ووفقاً لبليك وموتون، يعتبر النمط (9-9) هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المنظمة والموظفين[1].

وعليه فإن، نظرية الشبكة الإدارية التي قدمها بليك وموتون تصنف سلوك القادة بناءً على اهتمام القائد بالإنتاج والأفراد. تتضمن النظرية خمسة أنماط رئيسية للقيادة: القائد السلبي (1-1)، القائد التقليدي (9-1)، القائد الإنساني (1-9)، القائد العملي (5-5)، والقائد المثالي (9-9). بحيث يعتبر النمط (9-9) الأكثر فعالية وفقاً لبليك وموتون.

[1] - ماجدة عطاء الله، مرجع سبق ذكره، ص 16

3- سمات القائد الفعال وتحديات القيادة:

القيادة هي مهمة تتطلب الكثير من القدرات والمهارات على تحفيز الأفراد للوصول إلى أهداف مشتركة. ولكن القيادة ليست بدون تحديات. يجب على القادة التعامل مع الضغوط والتوترات، واتخاذ القرارات الصعبة، والتعامل مع الصراعات والتحديات الجديدة. لأن القادة الفعالين هم الذين يمكنهم التعامل مع هذه التحديات والعمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة. [1]

3-1- مواصفات القائد الناجح:

حدد كل من: **روست وسميث (Rost & Smith) (1992)** خمس صفات رئيسية للقائد هي:

1- **الشخصية** : أن يكون الشخص أمينا، جديرا بالثقة ، ومستقيما.

2- **الاهتمام** : أي الاهتمام باحتياجات الآخرين.

3- **رباطة الجأش** : أي القدرة على تحمل الضغوط.

4- **الشجاعة** : أي الرغبة في التصرف بما يتماشى مع معتقداته.

5- **الكفاءة** : سواء الكفاءة الفنية أو الكفاءة في العلاقات الشخصية.

وكما يقول بينيس (Bennis) '' 1999 '' فقد أشارت الأبحاث إلى سبع صفات رأت أنها ضرورية ولا غنى عنها للقيادة وهي:

1- الكفاءة الفنية : أن يكون القائد على دراية كاملة بعمله ومل ما بمختلف جوانب المجال الذي يعمل فيه.

2- المهارة المفاهيمية : وهي القدرة على التفكير المجرد أو التفكير الاستراتيجي[2].

3-سجل حافل بالإنجازات: أن يكون للقائد تاريخ طويل في تحقيق النتائج.

4 - مهارات التعامل مع الناس : القدرة على التواصل مع الآخرين، وتحفيزهم، وإسناد المهام المختلفة إليهم.

5- الذوق السليم : القدرة على التعرف على المواهب وتنميتها.

6- حسن التقدير : القدرة على اتخاذ قرارات صعبة في وقت قصير مع عدم توافر البيانات الدقيقة.

7-الشخصية: هي الصفات التي تحدد هويتنا.

-بينما حدد كل من "**جيرالد جرين برج G. Green berg** "و"**روبرت بارون Baron .R**" ثمانية خصائص للقادة الناجحين كما يوضح الجدول رقم (3) : [1]

---

[1]- شهرزاد محمد شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 117.

[2] - مدحت محمد ابو نصر: **قادة المستقبل "القيادة المتميزة الجديدة "**ط2، دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة 2009، ص، ص 162 ،163

الشكـــل رقم (2): خصائص القادة الناجحون

الخـاصية	وصفـــها
1-النضـال	الرغبة في الإنجاز والطموح، والطاقة العالية والتركيز والمبادأة.
2-الأمانة والاستقامة	الثقة الكاملة، يمكن الاعتماد عليه، والوضوح.
3- الحوافز القيادية	الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المرغوبة.
4- الثقة بالنفس	يثق في قدراته.
5-القدرة على التعلم	الذكاء: القدرة على دمج وتفسير قدر عظيم من المعلومات.
6-المعلومات في مجال النشاط	المعرفة بالصناعة، والقضايا الفنية المتصلة بها.
7- الابتكار	الطاقة على ابتكار أفكار جديدة.
8-المرونة	القدرة على تبني احتياجات تابعية والظروف المحيطة.

3-2- وظائف القيادة:

تقوم القيادة بالعديد من الوظائف الأساسية، ومنها:

1. توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها، بقدر ما
2. تحمل في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
3. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وكل التناقضات بين
4. الحاجات بما يحقق المصالح الجماعية وذلك من خلال سيادة جو من الحرية
5. تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل المواقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك ومعرفة.
6. العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد بدءا بالرسالة أو العمل أو النشاط سياسي أو اقتصادي.[2]

---

[1] - **مدحت محمد ابو نصر، مرجع سبق ذكره، ص 164**

[2]- زيد منير عبودي، **الإدارة واتجاهاتها المعاصرة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1 ،2007م، ص33.

7. تفسير واعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواقف غامضة على أعضائها بمعنى أنه ليس من السهل فهمها.
8. توجيه وتحديد المسؤوليات للجماعة نحو انجاز العمل.
9. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم تجنبا للازدواجية في أداء العمل.
10. وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم الأفراد به لإنجاز
11. العمل في الوقت المحدد.
12. العمل على تحقيق الأهداف النهائية بما يتضمن أهداف القائد وأهداف الجماعة وأخيرا أهداف المؤسسة[1].

ويفهم من ذلك أن الوظائف القيادية الإدارية تتمثل في عملية توجيه الجماعة نحو إنجاز الأهداف المطلوبة.

3.3 مشكلات القيادة: هناك العديد من التحديات التي تواجه القيادة في أداء وظائفها بكفاءة، سواء كانت تتعلق بعملية اتخاذ القرارات أو الجوانب الفنية والإنسانية للعمل، أو كانت ثانوية أو أولية. هذه التحديات تظهر في النقاط التالية:

أ-التحديات الإدارية: هي متنوعة وتشمل العديد من القضايا مثل المركزية الشديدة، عدم تفويض السلطة، والسيطرة المفرطة من قبل القيادات العليا. كما تتضمن التحديات التعقيد الهيكلي للأجهزة الإدارية، خاصة فيما يتعلق بتعدد مستويات التنظيم وتشتت الأقسام والوحدات، بالإضافة إلى وجود تنظيمات غير رسمية. كما تشمل التحديات البيروقراطية، تعقيد الإجراءات، نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وسوء التخطيط.

ب-التحديات البيئية: هذه التحديات تنشأ من الضغوط السياسية والاجتماعية والفنية، وتشمل عدم الاستقرار السياسي، الآثار السلبية للفترة الاستعمارية التي خلفت عادات وتقاليد تعيق أداء القادة الإداريين، القوانين واللوائح المبهمة وغير الواضحة، بالإضافة إلى الجمود وعدم الاستفادة من التقدم التكنولوجي في مجال الإدارة.

ج-التحديات المتعلقة بوضع القيادات الإدارية: تتضمن هذه التحديات عدم توفر الكوادر ذات الكفاءة، الاختيار غير السليم للقيادات الإدارية، عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية، ومشكلة عدم استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرار والاعتماد على الخبرة الاستشارية الأجنبية[1].

[1]- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة، الأردن، ط1 ،2004م، ص 159.

ومنها ما هو ناتج من عوامل عديدة:

- هناك تحدي ينشأ من الالتباس بين مفهوم الجماعة والتنظيم. الجماعة تعتبر جزءًا من القيادة، وتحديد مفهوم الجماعة يتطلب التفريق بين مفهوم الجماعة العادية والتنظيم.
- الجماعة العادية قد تكون لها قادة أو لا تكون. إذا كانت لها قادة، فإنها تصبح جماعة منظمة. وبما أن التنظيم كجماعة منظمة يعتبر شرطًا لوجود القيادة، فإن الالتباس في المعنى بين الجماعة العادية والتنظيم يؤدي إلى عدم الوضوح في الأنشطة القيادية التي يمارسها التنظيم.
- لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم القائد والقيادة.
- وهناك اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري:

أ- الأول يمثل النظريات الكلاسيكية للتنظيم التي تصور القائد الإداري على أنه رمز ومظهر للسمات المقبولة.

ب- الثاني يمثل النظريات السلوكية للتنظيم التي تركز على توجيه المجموعة وتنظر إلى القيادة الإدارية على أنها جانب من جوانب العلاج الاجتماعي.

ت- توجد ردود فعل متعددة من قبل الأشخاص الذين يتبنون النظريات الاجتماعية بشأن كيفية التعامل مع المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية والسلطة وغيرها من الجوانب المرتبطة بالتنظيم، مما أدى إلى وجود اختلافات في وجهات النظر.

ث- يوجد تداخل بين بعض جوانب العملية الإدارية وبين دور القائد ومهمته في هذه العملية، مما أدى إلى الخلط بين دور المدير والمدير القائد وقد أثر هذا الخلط على فهم مفهوم القيادة الإدارية ومعناها.[2]

وعليه، فان القيادة تواجه تحديات متعددة في أداء وظائفها بكفاءة، تتعلق بالعملية الإدارية والجوانب الفنية والإنسانية للعمل. هذه التحديات تشمل القضايا الإدارية مثل المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة، والضغوط السياسية والاجتماعية والفنية. كما تشمل التحديات المتعلقة بوضع القيادات الإدارية مثل عدم توفر الكوادر ذات الكفاءة والاختيار غير السليم للقيادات الإدارية. وتظهر هذه التحديات في الالتباس بين مفهوم الجماعة والتنظيم، وعدم وجود تعريف متفق عليه لمفهوم القائد والقيادة، ووجود اتجاهين متعارضين في الفكر الإداري.

---

1 - أ، عبد الرحيم بوخلخال، **القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات**، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 270، انظر للرابط: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/61649

[2] - سيف الدين خمايشية، **القيادة الإدارية وأثرها على الولاء التنظيمي**، مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2018-2019، ص 26-27.

4- فعالية القيادة:

الفعالية هي موضوع حساس يتعلق بالعمل التنظيمي والأسس القوية التي يعتمد عليها. هذا المصطلح الهام قد تم دراسته بعمق في الفكر التنظيمي منذ بداياته. رغم الالتباس الذي قد يحدث بين مفهوم الكفاءة والفعالية لدى العديد من المفكرين، فإن الفكر التنظيمي أدرك أنه لا يمكن التحدث عن منظمة في تطور ونمو مستمر دون تحديد بدقة مدى فعالية الأسس والقواعد التي تم بناؤها عليها. كما يجب معرفة مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف التي تم وضعها. لذا، لا يكفي فقط القول بأننا وضعنا خططًا محكمة وقمنا بمتابعة مراحل تنفيذها المختلفة، بل يجب أيضًا معرفة ما إذا كانت هذه الخطط هي الأفضل بين الخطط البديلة الأخرى. ولا يمكن الحكم على نجاعة الخطة إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها بعد فترة معينة.

2.4 مفهوم الفعالية التنظيمية:

الفعالية التنظيمية هي مفهوم يتميز بصعوبة تحديده بشكل دقيق، وذلك بسبب عدم وجود اتفاق بين الباحثين حول طبيعتها ومقاييسها. ومع ذلك، فإنهم يتفقون على أنه من الصعب قبول أي نظرية في مجال المنظمة لا تأخذ في الاعتبار مفهوم الفعالية التنظيمية، والذي يعتبر الأساس الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، ويشمل أساسيات الأداء المالي والتشغيلي.[1]

مفهوم الفعالية التنظيمية يتغير بناءً على الجهة التي تدرس الموضوع. فالمجتمع، الإدارة، الباحثون، وأي شخص آخر لديه مصلحة في المنظمة لديهم جميعًا نظراتهم الخاصة. كل منهم يسعى لفهم مستوى أداء المنظمة. المجتمع يرغب في معرفة مستوى الفعالية في المنظمات التي تساهم في تقدمه وازدهاره. الإدارة تحتاج إلى فهم هذا لتعمل على تحسين التسيير والتخطيط لتحقيق التنمية التنظيمية المطلوبة لاستمرارية المنظمة. العاملون في المنظمة يهتمون بدراسة الفعالية في منظماتهم للتأكد من مستقبلهم الوظيفي وحاجاتهم للانتماء إليها. ومن هنا ينشأ الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في تصور الفعالية التنظيمية، كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها، فبعضهم يركز على الجانب الاقتصادي، والبعض الآخر على الجانب الاجتماعي، والبعض الآخر على الجانب الثقافي.[2]

---

[1] – Saad Ali Rehan Almohamadi: The Relation between Strategic Choice and Organisationnel Structure and Thiers Impact on Organisationnel Effectiveness (Exploration Study of simple)

[2] - الهاشمي بعـاج، **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، (دراسة حالة مؤسسة سونلغاز فرع الأغواط)**، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر،2014، ص16

ويمكن تعريفها بأنها "القدرة التي تمتلكها المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الطموحات والتطلعات للجماعات الاستراتيجية التي تتعامل معها، والتي تشمل الأفراد والمساهمين، والمنظمات ذات العلاقة مثل الموردين والمنظمات المنافسة[1]". وهناك من يرى أن الفعالية التنظيمية هي "تحقيق أفضل النتائج باستخدام العناصر الأكثر ملائمة[2]."

وعليه، الفعالية التنظيمية هي مفهوم يتميز بصعوبة تحديده بشكل دقيق، ولكنه يعتبر الأساس الأوسع والأشمل لأداء الأعمال. يتغير مفهوم الفعالية التنظيمية بناءً على الجهة التي تدرس الموضوع، ولكل منهم نظراته الخاصة. ينشأ الاختلاف بين الباحثين والمفكرين في تصور الفعالية التنظيمية، كل حسب المدرسة التي ينتمي إليها. ويمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها القدرة التي تمتلكها المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الطموحات والتطلعات للجماعات الاستراتيجية التي تتعامل معها.

3-4 خصائص الفعالية التنظيمية:

تتميز الفعالية التنظيمية بعدة خصائص رئيسية، منها:

- **الشمولية:** تشمل الأبعاد والصور المتعددة مثل الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية.
- **الاستمرارية:** تعتبر ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- **التنويع:** تستفيد منها جهات متنوعة مثل المجتمع، الأفراد، والمساهمين.
- **التعقيد:** تتميز بوجود علاقات غير واضحة بين الأبعاد المختلفة.
- **النسبية:** لا يمكن الحكم على فعالية المنظمة بشكل مطلق، حيث يعتبر مفهوم المنظمة الفعالة نسبيًا.[3]

---

[1] - Desreumaux.Alain: **Introduction à la Gestion des Entreprises**، Editions Armand colin، paris, 1992، P133

[2] - على شريف ,**الادارة المعاصرة**، ط،02 الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ،1998 ص.39

[3] – علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص230

كما تتصل فعالية التنظيم بقدرته على تحقيق الأهداف، ولكنها تتجاوز ذلك لتشمل القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة والنمو والبقاء. لذا، يمكن القول إن إنشاء إطار يتضمن خصائص محددة يشمل التنظيمات الصحية. هذه التنظيمات تختلف ضمن هذا الإطار فيما يتعلق بمستويات الصحة والفعالية، ومن أبرز هذه الخصائص ما يلي:

- **تأمين السلامة المهنية:** يتم ذلك من خلال توفير ظروف عمل طبيعية تشكل البيئة المثلى للعمل المناخ الاجتماعي الفعال: يتم ذلك من خلال توفير بيئة تنظيمية تحفز الأفراد على العمل بكل إرادة وفعالية.
- **استغلال قدرات الأفراد بفعالية:** يتم ذلك من خلال إيجاد أساليب عمل مرنة تنظم فرص العمل وتوفر فرصًا أكبر لممارسة السلطة والمسؤولية.
- **تحديد الأهداف بدقة:** يتم ذلك من خلال وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- **مراكز اتخاذ القرارات الفعالة:** يتم ذلك من خلال إيجاد مراكز لاتخاذ القرارات، حيث توجد المعلومات المناسبة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص في الهيكل التنظيمي. [1]

[1]- نفس المرجع، ص233.

4-4 العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تلعب دورًا في فعالية التنظيم، ومنها:

- مستوى التخصص وتقسيم العمل في المؤسسة.
- الأساليب التكنولوجية للإنتاج سواء كانت تعتمد على رأس المال أو العمالة.
- مدى الالتزام بالقواعد والإجراءات التي تنظم السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستوى الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة التي تمنع وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين المستويات التنظيمية المختلفة.
- استخدام المركزية واللامركزية بحسب الحاجة التنظيمية، حيث تكون المركزية مفيدة في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- الفلسفة المتبعة في التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة الأخطاء أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة.
- النظم المتبعة في الرقابة والمتابعة بشكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية للقرارات المختلفة.
- القدرة على تعبئة الموارد ومستوى الحرفية التي تتميز بها المؤسسة[1].

وعليه، الفعالية التنظيمية تعتمد على العديد من العوامل، بما في ذلك مستوى التخصص، أساليب التكنولوجيا، الالتزام بالقواعد والإجراءات، التنسيق، وحدة السلطة، تفويض السلطة، استخدام المركزية واللامركزية، الفلسفة المتبعة في التعامل مع البنية الخارجية، القدرة على التكيف، النظم المتبعة في الرقابة والمتابعة، شبكات الاتصال، والقدرة على تعبئة الموارد. هذه العوامل ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وتحديد درجة تأثيرها يصعب عملية القياس.

[1] - علي الشريف، مرجع سبق ذكره، ص47.

5.4 الأداء الوظيفي كأحد أبعاد الفعالية:

تهدف العديد من المنظمات إلى تحقيق نجاح وتطور المنظمة وازدهارها، وعلى هذا الأساس، يجب أن تسعى جميع الوحدات التنظيمية لتحقيق هذه الأهداف، إذا تم تجاهل العلاقة بين أداء المنظمة الوظيفي وفعاليتها في تحقيق الأهداف المحددة، فإن الاحتمال الأكبر هو عدم تحقيقها لأهدافها المحددة. النقطة الرئيسية في هذا المجال هي تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم تحديد نوع الأداء لتحقيق الأهداف، وغالبا ما يتم ذلك من خلال الربط بين الأداء الوظيفي وعملية التخطيط والاستقطاب والتحفيز والتكوين وتقييم الأداء. في مرحلة التقييم، يتم قياس الأداء ومدى مساهمته في تحقيق فعالية المنظمة والوصول إلى الأهداف المحددة مسبقا. في ظل الظروف النموذجية، يفترض أن الأداء الوظيفي سيضمن تحقيق الأهداف التنظيمية المراد الوصول إليها. الأداء يتضمن القيود والمتغيرات الموقفية التي تؤثر عليه.

في الحياة العملية، قد يمتلك الموظف العديد من المهارات المطلوبة، ولكنه لا يستخدمها في العمل، وقد يعود ذلك إلى عدم وجود متطلبات تشجعه على إبراز واستغلال مهاراته، وهذا ما يدفع الموظف إلى عدم الابتكار. كذلك، قد يتطلب تحقيق الأهداف التنظيمية العمل في فريق أو فرق عمل، ولكن ثقافة المنظمة تكافئ السلوك الفردي أكثر من السلوك الجماعي، مما يدفع العاملين إلى تقوية السلوك الفردي على السلوك الجماعي. الأداء يتأثر أيضا بالظروف الخارجية مثل الركود الاقتصادي والوضع الصحي غير المناسب. في مثل هذه الظروف، لن يتحقق مستوى من الأداء الوظيفي ولن تحافظ المنظمة على طبيعتها وتزول. الأداء الوظيفي من خلال تقييمه ينتج عنه أداء إداري متميز، وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسات بتطوير الأداء الإداري.

إذ أصبح شرطا ضروريا وجوهريا للبقاء وضمان التنافسية والفعالية مع المؤسسات الأخرى. وبالتالي، التحسين المستمر في الأداء يحقق التفوق والتميز. الأداء المتميز ذو أهمية كبيرة لأنه يعبر عن إمكانيات وقدرات العاملين وانعكاساته على الأداء الكلي للمؤسسة لاعتماده على تفوق كل فرد في أدائه للأعمال الموكلة إليه، وهو ما يعكس بالضرورة ارتباط الأداء الفردي بوضوح الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. لذلك، تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال الأداء المتميز لكفاءاتها البشرية.

ومن الواضح أن تقييم الأداء وحده الذي يكون كافيا لضمان الأداء الكفء للفرد دون التدريب الذي يضمن تميز الأداء مع امتلاك العاملين لخصائص ومميزات معينة، وكما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء.[1]

وعليه، فإن المنظمات تسعى لتحقيق النجاح من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية. كما يلعب الأداء الوظيفي دوراً محورياً في تحقيق هذه الأهداف ويتأثر بالعديد من العوامل. بحيث الأداء المتميز يعتبر ضرورياً للبقاء والتنافسية، ويعكس القدرات والإمكانيات الفردية ويساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. الأداء الكفء والتميز في الأداء يعتمدان على التقييم الجيد والتدريب المستمر والحوافز المناسبة.

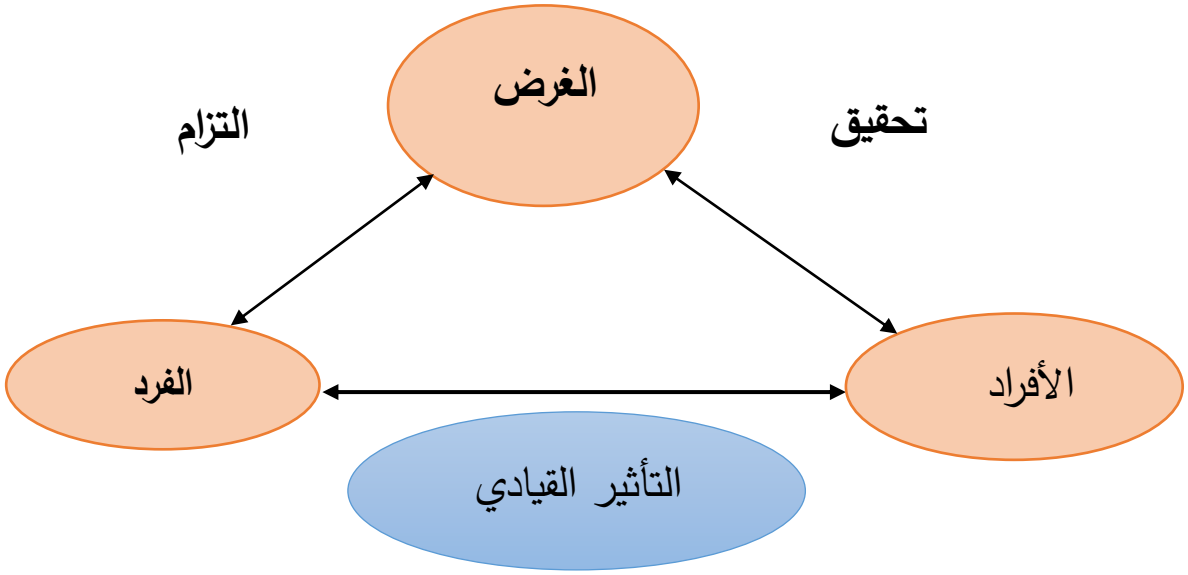
6.4 علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي:

تعتبر القيادة الادارية عملية التأثير في المرؤوسين، بحيث تلعب دوراً رئيسياً في تحقيق الرضا الوظيفي. فهي تساهم في تحفيز الجماعة وتعزيز التفاعل بين الأفراد. من خلال التأثير، كما يمكن للقادة كسب رضا العاملين والانتماء إليهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المراد إنجازها. العملية القيادية تعتمد على قدرات الفرد التي تتجلى من خلال تأثيره في سلوك الأفراد الآخرين. القادة، من خلال ممارستهم للقيادة، يمتلكون القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:[2]

[1] – زرارة عبد الرزاق، **أثر المستوى الإداري على فعالية المنظمة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019–2020، ص 71،72

[2] – حجار مرهون ايمان، **تحقيق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجل د02، العدد 03، ديسمبر 2017، ص 50

الشكل رقم (3): نموذج التأثير القيادي



والتأثير القيادي يتحقق بمجموعة من الخصائص المتوفرة لدى القائد والتي يمكن إدراجها ضمن الكلمة الانجليزية Influence والتي لها درجة أثر كبيرة على الرضا الوظيفي للفرد[1].

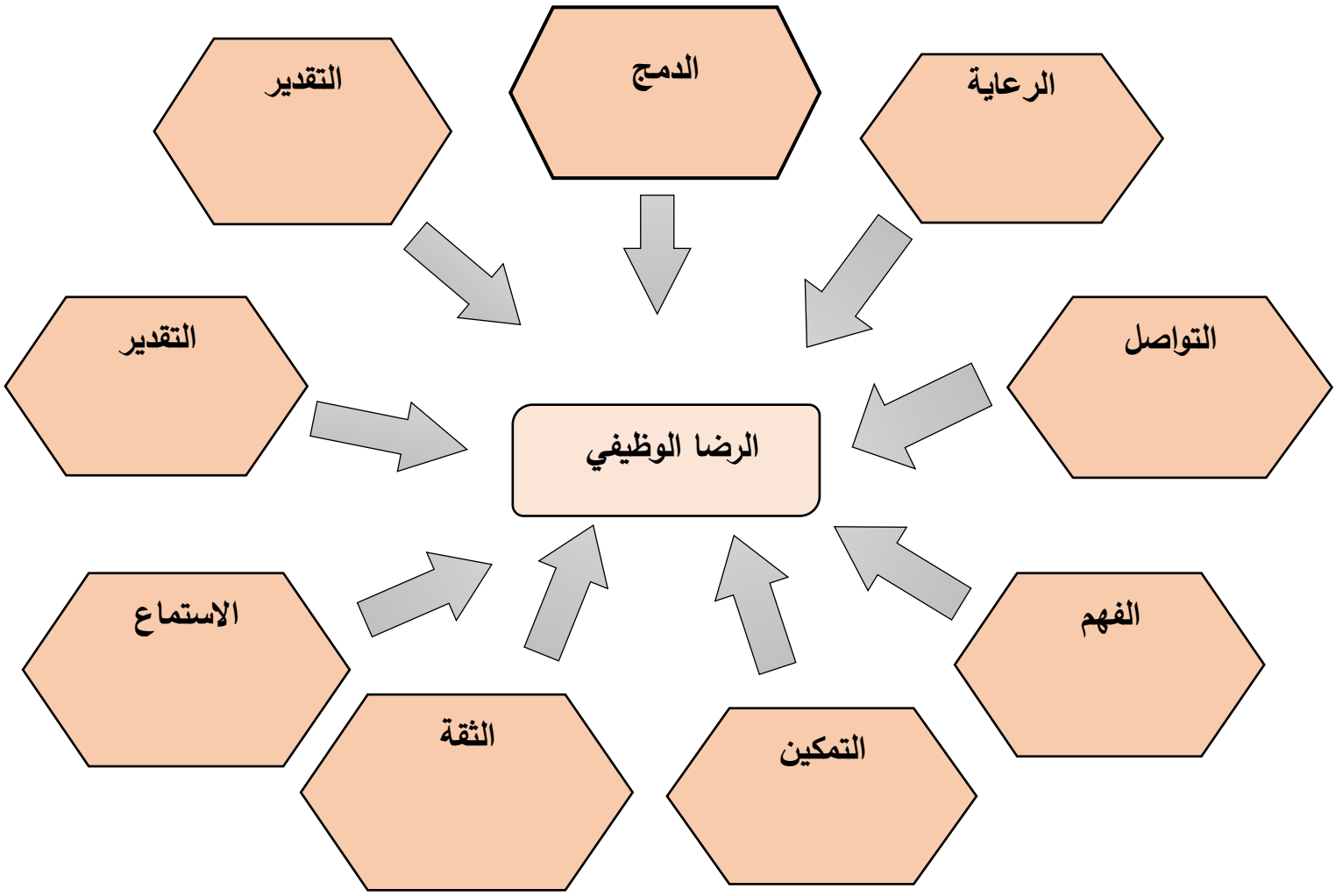
- I : Integrate people الدمج
- N : Nurture people الرعاية
- F : faith to people الثقة
- L : Listen to people الاستماع
- U : Understand people الفهم
- E : Enlarge people التقدير
- N : Navigate for people التنقل
- C : Connect with people التواصل

[1] – ايمان حجار مرهون، مرجع سبق ذكره، ص 50

- التمكين E : Empower people

فمن خلال عملية التأثير ومختلف الخصائص التي يتمتع القائد يستطيع هذا الأخير أن يؤثر على تابعيه وأن يحقق رضاهم الوظيفي ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4): عناصر التأثير الداعم للرضا الوظيفي



كما أن لأساليب القيادة لكل منها مجموعة من الخصائص والمميزات منها ما هو داعم ومحقق للرضا الوظيفي ومنها ما يعرقل ذلك. ويمكن التمييز بين الأساليب المعتمدة حسب معيار السلوك على النحو التالي وعلاقة كل منها بالرضا الوظيفي[1].

وعليه، فان القيادة الإدارية الفعالة يمكن قياسها من خلال قدرة القائد على التعامل مع الصراع التنظيمي والحد منه. هذه القدرة لها تأثير مباشر على رضا المرؤوسين وثقتهم بالقائد، مما يؤدي إلى تحقيق أداء عالٍ. وعليه، يمكن القول إن هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، وهذا يعتمد على الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد. في بعض الأحيان، قد يكون الأسلوب القيادي هو السبب في تحقيق الرضا الوظيفي، بينما في مواقف أخرى، قد يكون هو السبب في غيابه. وبالتالي، العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي تعتمد على الأسلوب القيادي الذي يتبعه القائد.

[1]- ايمان حجار مرهون، مرجع سبق ذكره، ص51.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما عرضناه في الفصل الثالث، أن القيادة الإدارية هي عملية أساسية في إدارة المؤسسة تهدف الى توجيه وتحفيز الفرق العاملة كما تلعب دورا أساسيا في التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى الأداء لديهم مما يساعد على تحقيق الفعالية والكفاءة الإدارية كما تتكون الإدارة من: وجود الجماعة، وجود هدف مشترك، التناسق والانسجام، والقدرة على التأثير. وعليه، تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها.

طورت نظريات القيادة عبر العقود لتفسر كيفية تأثير القادة على الأفراد والمنظمات وكيفية تحقيق الأهداف الإدارية. بدءًا من النظريات الكلاسيكية التي ركزت على الصفات الشخصية للقادة، مرورًا بالنظريات السلوكية التي ألقت الضوء على سلوك القادة، وصولًا إلى النظريات الحديثة التي تبرز أهمية العلاقات بين القادة والمتابعين وتأثير السياقات الاجتماعية والثقافية على عملية القيادة.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة وتحليل بيانات الفرضيات

تمهيد

1/ مجالات الدراسة

1.1 المجال المكاني

2.1 المجال الزماني

2/ أدوات جمع البيانات

3/ تحليل بيانات الفرضيتين

1.3 تحليل البيانات الشخصية

2.3 تحليل بيانات الفرضية الأولى

3.3 تحليل بيانات الفرضية الثانية

4/ النتائج

1.4 نتائج الفرضية الأولى

2.4 نتائج الفرضية الثانية

5/ الاستنتاج العام

- **خاتمة**
- **قائمة المراجع**

تمهيد:

بعد إكمال الجانب النظري، نتطرق إلى جانب آخر من الدراسة والمتمثل في الجانب الميداني حيث أن له أهمية في البحوث الاجتماعية، لأن من خلاله سوف نتحصل على نتائج ميدانية، فهو يساعدنا بذلك على تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

من هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أسس منهجية للدراسة الميدانية بداية من مجالات الدراسة، عرض بيانات الفرضية ونتائجها والاستنتاج العام.

1/ مجالات الدراسة:

ان تحديد مجالات الدراسة هو من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، حيث كل بحث اجتماعي يستوجب على كل دراسة أكاديمية تحديد ثلاثة مجالات رئيسية في ميدان البحوث الاجتماعية وهي:

- المحال المكاني
- المجال الزماني

1.1 المجال المكاني:

تم تحديد مجال الدراسة ببلدية المدية، وكان ميدان بحثنا هو مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز – الوحدة الرئيسية – بالمدية

❖ **تعريف المؤسسة:**

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها. تأسست الشركة في عام 1969 وتعمل منذ نصف قرن في تزويد الجزائريين بالطاقة. قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج، كما تتكون من أربعة مستويات تتمثل في:

1- المستوى الأول: المديرية العامة وتحرص على الأداء الجيد للمديرية ويرجع اليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

2- المستوى الثاني ويهم المصالح الرئيسية التالية: .

أ. أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

ب. المكلف الشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

ج. المكلف بالاتصالات: بحيث يقوم بتنظيم المعلومات الموجهة للعملاء والمشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الاشهار والاعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

د. المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والأمن الخاص بالمدير والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.

3- المستوى الثالث:

أ. قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات وتسيير الاعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة الشبكات الكهربائية

ب. قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الاشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

ج. قسم دراسات وتنفيذ الاشغال: وتضم فرع دراسة الاشغال الكهربائية وفرع دراسة الاشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، وفرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

د. قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

4- المستوى الرابع:

أ. قسم تسيير الأنظمة والاعلام الآلي: يهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء.

ب. قسم المالية والمحاسبة: ويقون بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

ج. قسم الموارد البشرية

د. شعبة الإمكانيات العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة المقر بالمديرية واعداد الاحصائيات وتسيير حضيرة السيارات والقيام بالتوثيق والارشفة.

2.1 المجال الزماني:

بعد تحديدنا للموضوع المراد دراسته، بدأنا في عملية البحث النظري وكذا الدراسة الاستطلاعية لميدان الدراسة بالتواصل مع مؤسسة سونلغاز، والتعرف عن قرب على حيثيات الموضوع وأبعاده والتي استغرقت 5 أشهر. من بداية شهر نوفمبر2023م الى بداية شهر افريل2024م، بدأنا في عملية جمع المادة العلمية. ففي هذه المدة تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة انطلاقا من الدراسات السابقة الى بناء الإشكالية وطرح الفرضيات وتحديد منهج الدراسة ومقارباتها النظرية وإنجاز الجانب النظري الذي اشتمل على ثلاث فصول، الفصل الأول عبارة عن الإطار المنهجي الفصل الثاني والذي تضمن التمثلات الاجتماعية. والفصل الثالث القيادة الإدارية.

وابتداء من شهر أفريل الى غاية نهاية شهر ماي انطلقنا في انجاز الجانب الميداني للدراسة والذي اشتمل على الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال تحديد نوع العينة وحجمها، وبناء الاستبيان وتوزيعه وجمعه وتحليل بياناته للوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية.

3.1عينة الدراسة:

ان اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني. وتعرف العينة على أنها ذلك الجزء من المجتمع الذي يجري اختياره وفق قواعد علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا.[1]

وعليه، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة، وتعرف بأنها نوع من أنواع العينات في البحث العلمي، حيث يتم اختيار أفراد العينة من مجتمع الدراسة بطريقة تضمن أن كل فرد في المجتمع لديه فرصة متساوية ومعروفة للاختيار. هذه الطريقة تستخدم لضمان أن العينة تمثل المجتمع بشكل عادل، مما يزيد من دقة وموضوعية النتائج المستخلصة من الدراسة. وتتكون عينة البحث من فئتين عماليتين هما فئة عمال التحكم وفئة عمال التنفيذ مع استبعاد فئة الإطارات باعتبارها القيادة العليا للمؤسسة (الوحدة الرئيسية بالمدية). فقد كان هدف دراستنا التعرف على نموذج القيادة الفعال حسب الفئتين العماليتين السابقتين باعتبارهما تحت سلطة فئة الإطارات والمتلقي لمجموع الأفعال والسلوكيات الصادرة عنها.

وتم تحديد حجم العينة وفق العملية الآتية:

عدد أفراد فئة عمال التحكم = 264

[1] - كمال محمد الغربي، **أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص11.

عدد أفراد فئة عمال التنفيذ= 366

عدد مجتمع البحث 264+366 =630

أحذنا نسبة 10% من مجتمع البحث.

630× 100/10= 63 مفردة وعليه حجم عينة الدراسة هو 63 مبحوثا.

2/ أدوات جمع البيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل التي يستخدمها الباحث لجمع معلوماته، وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على الآتي:

أولا: مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

اعتمدنا في جمع المادة العلمية النظرية على عدة مراجع تتقارب من حيث القيمة ولها علاقة كبيرة بموضوع الدراسة من كتب ومجلات ورسائل جامعية.

ثانيا: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

وتم ذلك من خلال الاستبيان الذي يعرف على أنه: لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة ترتبط بموضوع الدراسة وبعد تصميمها بشكل صحيح ودقيق من المراحل المنهجية العامة التي يتعين على الباحث أن يوليها اهتماما وخاصة أن الافتراضات التي تتحول الى أسئلة ضمن الاستمارة بشكل اللبنات الأولى في بناء المنطلقات النظرية المعرفية للبحث المدروس.[1]

وقد اعتمدنا في استمارة الاستبيان على مجموعة من الأسئلة قسمت الى خمسة محاور. يتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة متمثلة في أسئلة مغلقة ونصف مغلقة ومفتوحة، والتي حددت بـ 33 سؤالا تحمل في مجملها ما قامت عليه دراستنا بشكل عام.

المحور الأول: البيانات الشخصية والذي يتضمن 05 أسئلة.

المحور الثاني: أسئلة حول القيادة التي تهتم بالعمل والذي يتضمن 08 أسئلة.

المحور الثالث: أسئلة القيادة التي تهتم بالعاملين والذي يتضمن 06 أسئلة.

المحور الرابع: أسئلة حول الأداء والذي يتضمن 08 أسئلة

المحور الخامس: أسئلة حول الرضا الوظيفي والذي يتضمن 06 أسئلة.

[1] -محمد تركي، **مناهج البحث في علوم التربية وعلوم النفس**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1984، ص 131

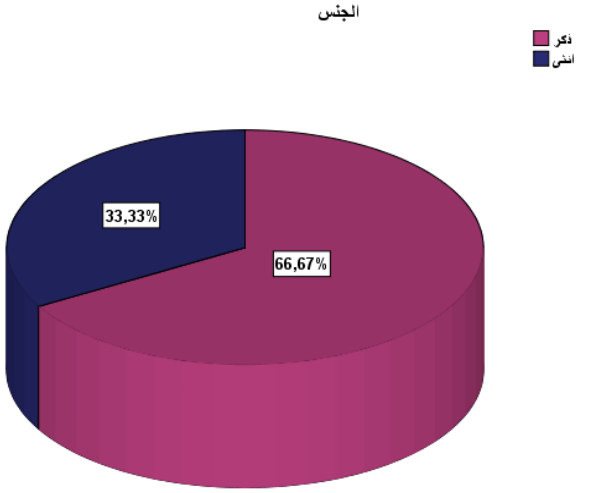
3/ تحليل بيانات الفرضيتين:

3-1 تحليل البيانات الشخصية (خصائص العينة):

جدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	42	66,7
انثى	21	33,3
المجموع	63	100,0

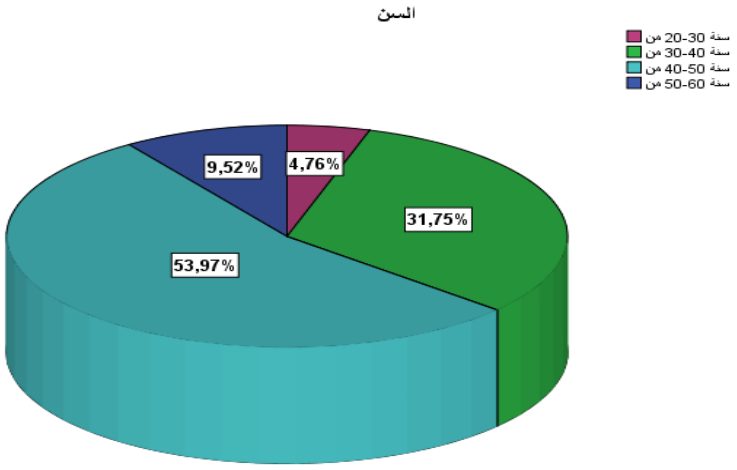
شكل رقم (01): تحليل خصائص العينة-الجنس



نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن اغلب عينة الدراسة هم ذكور ونسبهم 66.7%، في حين بلغت نسبة الاناث 33.3%.

جدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن:

الفئة العمرية	التكرارات	النسبة المئوية%
] 30-20]	3	4,80
] 40-30]	20	31,70
] 50-40]	34	54,0
50≤	6	9,50
المجموع	63	100



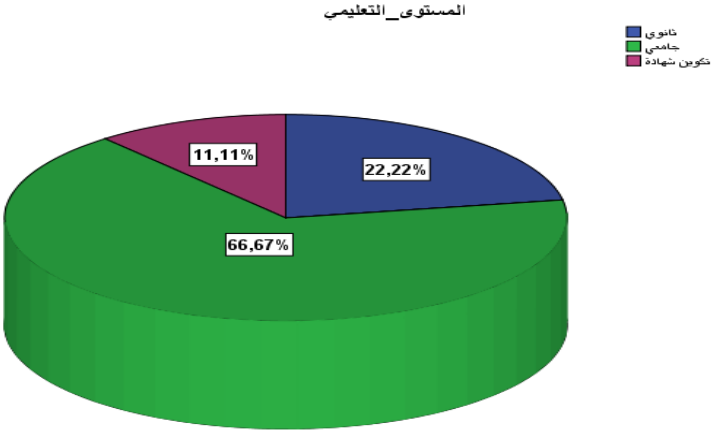
شكل رقم (02): تحليل خصائص العينة–السن

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن اغلب المبحوثين هم من الفئة العمرية [40–50] سنة وتقدر نسبتهم ب 54%، ثم تليها فئة العمال[30–40] سنة بنسبة 31.7% بينما فئة من 50 سنة فما فوق جاءت بنسبة 9.5 .%. والفئة الأخيرة الذين يبلغ عمرهم 20–30 سنة بنسبة 4.8%. وهو ما يبين أن أغلب أفراد العينة هم من الكهول.

جدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية%
ثانوي	14	22,2
جامعي	42	66,7
شهادة تكوين	7	11,1
المجموع	63	100

شكل رقم (03): تحليل خصائص العينة–المستوى التعليمي

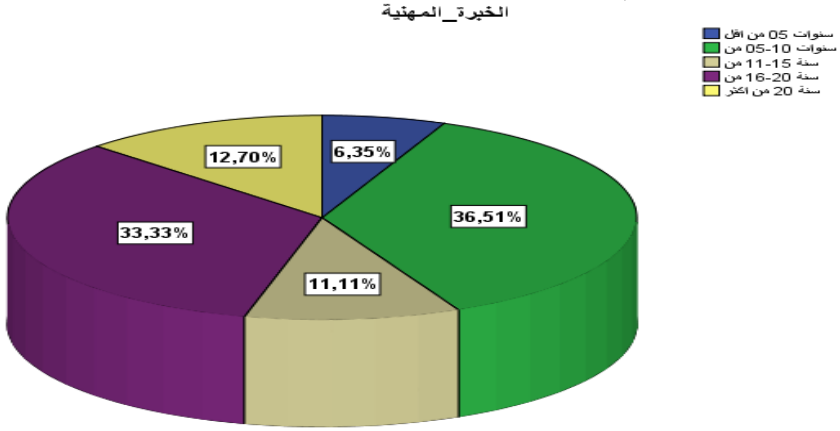


يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن اغلب فئة العينة يملكون مستوى جامعي وتقدر نشبتهم ب 66.7%، ثم تليها فئة مستوى ثانوي بنسبة تقدر ب 22.2%، ثم تليها فئة تكوين بشهادة بنسبة 11.1% وهذا قد يعود للشروط التي تفرضها المؤسسة من اجل توظيف العمال.

جدول رقم (4) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية:

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية %
< 05 سنوات	4	6,3
] 10-05]	23	36,5
] 15-10]	7	11,1
] 20-15]	21	33,3
≤20 سنة	8	12,7
المجموع	46	100,

شكل رقم (04): تحليل خصائص العينة-الأقدمية

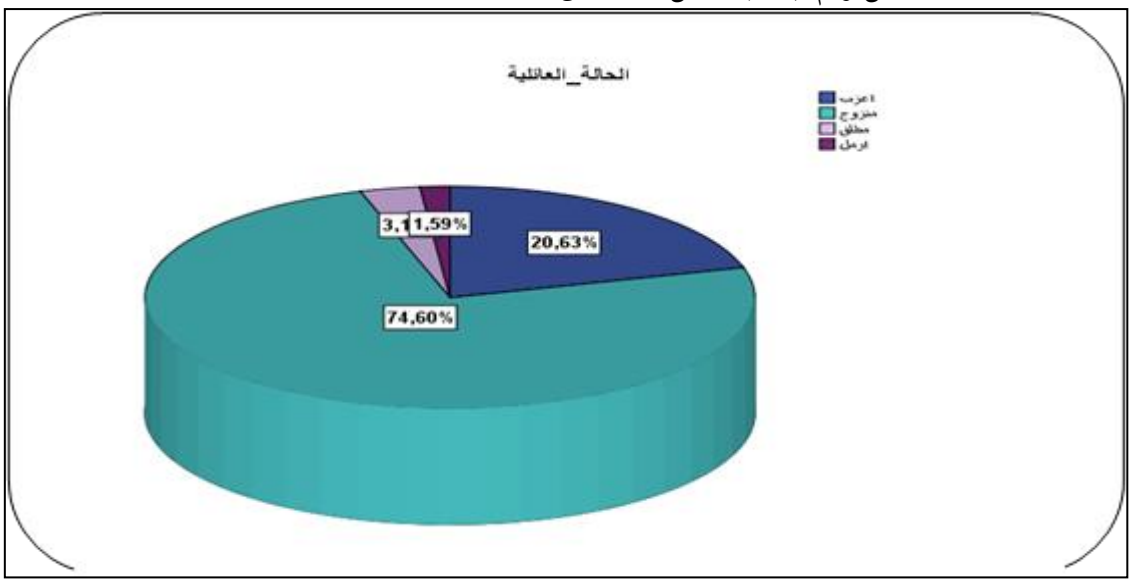


يتضح من الجدول و الشكل أعلاه، أن الفئة الغالبة تتراوح مدة أقدميتهم بين]05-10 [سنة إذ تمثل نسبة % 36.5من مجموع العينة، في حين نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم بين]15-20 [سنة تمثل نسبة % 33.3، أما الفئة التي مدة خبرتها أكثر من 20 سنة فنسبتها 12.7%، و نجد الذين تتراوح مدة خبرتهم بين]10-15 [سنة نسبتهم 11.1% ، وفي المرتبة الأخيرة فئة اقل من 05 سنوات بنسبة 6.3 %،وهذا ما يدل على أن أفراد العينة يتمتعون بأقدمية في العمل تسمح لهم باكتساب مهارات الأداء والعمل الجيد بما يساهم في تقديم خدمات أفضل لزبائن المؤسسة والمتعاملين معها.

جدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	13	20,6
متزوج	47	74,6
مطلق	2	3,2
أرمل	1	1,6
المجموع	46	100,0

الشكل رقم (05) تحليل خصائص العينة – الحالة العائلية –



تشير المعطيات الإحصائية حسب متغير الدراسة أن اغلبهم متزوجين بنسبة 74.7 %، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 20.6%، ثم تليها فئة مطلقين بنسبة 03.2%. وفي الفئة الاخيرة ارامل نسبة 1.6%

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن الأغلبية الساحقة من العينة هم متزوجون، هذا يشير إلى أن الزواج هو الحالة الزوجية السائدة بين أفراد العينة المدروسة. يمكن أن يرتبط هذا بالعديد من العوامل مثل الثقافة، والدين، والتقاليد الاجتماعية. بالمقابل، تشير النسبة الباقية من العينة إلى أن هناك نسبة صغيرة جدًا من الأفراد العزاب وهذا يعني وجود عدد محدود من الأفراد الذين لم يتزوجوا بعد، ويمكن أن يكون لعدة عوامل دور في هذا، مثل التركيز على الدراسة أو العمل أو اختيار العيش بدون شريك حياة. أما مجموعة الأفراد المطلقين تمثل نسبة صغيرة أكبر من العزاب يُفهم أن هؤلاء الأفراد قد كانوا متزوجين في السابق ولكن انفصلوا أو طلقوا، ويمكن أن يكون هذا بسبب عدة عوامل شخصية أو اجتماعية. أخيرًا، تمثل الفئة الأقل نسبيًا هي الأرامل هؤلاء الأفراد فقدوا شريك حياتهم بسبب الوفاة، وهو

سبب مؤسف ويمكن أن يؤثر على حياتهم بشكل كبير، وقد يكون لديهم تحديات خاصة تتعلق بالحياة الاجتماعية والنفسية.

2-تحليل بيانات فرضيتي الدراسة.

2-1-تحليل بيانات الفرضية الأولى:

- جدول (06): يوضح تأثير تمثل المبحوثين للطرق التي على القائد استخدامها لتشجيع الفريق على الابداع والابتكار على كيفية تقديم المهام.

الطرق المستخدمة / كيفية تقديم المهام	تحفيز المشاركة الفعالة		تقديم المكافآت		توفير بيئة تشجع على التجارب		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
حسب المواصفات المطلوبة	16	%69,57	14	%77,78	15	%68,18	45	%71,43
أفضل من المواصفات المطلوبة	7	%30,43	4	%22,22	7	%31,82	18	%28,57
المجموع	23	100	18	100	22	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 71,43% من المبحوثين ترى أن المهام يجب أن تقدم حسب المواصفات المطلوبة، في حين نسبة بـ 28,57% منهم ترى أنه يجب تقديم المهام أفضل من المواصفات المطلوبة.

وعن تأثير الطرق التي يستخدمها القائد لتشجيع الفريق على الابداع والابتكار على كيفية تقديم المهام. نجد بالنسبة للذين يرون أن تحفيز المشاركة الفعالة هي الطريقة الأنجع، نسبة 69,57 %منهم يرون أنه لابد من تقديم المهام حسب المواصفات المطلوبة، في حين نسبة 30,43 % تقديم المهام يكون أفضل من المواصفات المطلوبة.

بينما المبحوثين الذين يرون أن من بين الطرق التي على القائد استخدامها في تشجيعهم هي تقديم المكافآت فإن نسبة .77,78% منهم تقديم المهام حسبهم يكون بالمواصفات المطلوبة، في حين نسبة 22,22% منهم يكون أفضل من المواصفات المطلوبة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، يتضح أن أغلبية المبحوثين يرون أنه يجب تقديم المهام حسب المواصفات المطلوبة، بينما نسبة قليلة ترى أنه يجب أن تقدم المهام أفضل من المواصفات المطلوبة، وهذا يشير الى التزام المبحوثين بالنموذج المطلوب للقيام بالمهام دون إضافة أو محاولة البحث عن طرق أفضل للقيام بذلك، فهم يكتفون بالمطلوب منهم فقط. وبالربط بالجدول 25 و33 والذي اقر فيه أغلب المبحوثين أن الوظيفة التي يشغلونها لا تسمح بإظهار قدراتهم كما أن الترقية لا تتم في الأغلب وفق معيار الكفاءة فإن هذا قد يفسر ضرورة الالتزام بمواصفات الوظيفة دون البحث عن أنماط وأشكال أفضل للقيام بالمهام المتعلقة بها.

وعن تأثير الطرق التي يستخدمها القائد لتشجيع الفريق على الإبداع والابتكار، نلاحظ أولا تعدد الطرق التي يتمثلها المبحوثون بين التحفيز على المشاركة الفعالة وتقديم المكافآت وتوفير بيئة تشجع على التجارب، كما أنه مهما تعددت الطرق فإن المبحوثين يرون أنه يجب الالتزام بالمواصفات المطلوبة للقيام بالمهام وعدم الخروج عنها زيادة أو نقصانا.

– جدول (07): يوضح تأثير الطرق التي يمكن للقائد استخدامها لتشجيع الفريق على الابتكار والإبداع على تقديم المهام في العمل بفعالية من حيث الزمن

الطرق المستخدمة / كيفية تقديم المهام	تحفيز المشاركة الفعالة		تقديم المكافآت		توفير بيئة تشجع على التجارب		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
في الوقت المحدد	16	%69,57	13	%72,23	15	%68,19	44	%69,85
قبل الوقت المحدد	7	%30,43	5	%27,77	6	%27,27	18	%28,57
بعد الوقت المحدد	0	0	0	0	1	%4,54	1	%1,58
المجموع	23	100	18	100	22	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 69,85% من المبحوثين يرون أن المهام المتعلقة بالوظيفة المشغولة يجب أن تقدم في الوقت المحدد، تليها نسبة 28,57% من المبحوثين تقديم المهام

حسبهم يكون قبل الوقت المحدد، بينما نسبة 1,58% منهم يمكن حسبهم تأخير المهام إلى بعد الوقت المحدد لتقديمها.

وعن تأثير تمثل الطرق التي يستخدمها القائد لتشجيع الفريق على الابتكار والإبداع على تقديم المهام في العمل بفعالية من حيث الزمن، فنجد بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن تحفيز المشاركة الفعالة من بين الطرق الناجعة، نسبة 69,57% منهم تقديم مهام الوظيفة يكون في الوقت المحدد، ونسبة 30,43% منهم قبل الوقت المحدد، في حين تنعدم نسبة الذين يرون أن تقديم المهام يكون بعد الوقت المحدد.

أما بالنسبة للذين يرون أن تقديم المكافآت من بين الطرق التي يجب استخدامها في تشجيعهم، نجد نسبة 72,23% منهم تقديم المهام يكون في الوقت المحدد، بينما نسبة 27,77% منهم قبل الوقت المحدد، في حين تنعدم نسبة الذين يرون أنه من الممكن التأخير إلى بعد الوقت المحدد .

وبالنسبة للذين يرون أن توفير بيئة تشجع على التجارب من بين الطرق الفعالة لتشجيعهم، نجد نسبة 68,19% منهم، المهام حسبهم تقدم في الوقت المحدد، بينما نسبة 27,27% منهم قبل الوقت المحدد، في حين نسبة 4,54% منهم يمكن تأخير المهام إلى بعد الوقت المحدد.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، يتضح أن أغلب المبحوثين تقديم المهام المتعلقة بالوظائف المشغولة حسبهم يكون في الوقت المحدد، بينما نسبة متوسطة يكون قبل الوقت المحدد، ونسبة ضئيلة بعد الوقت المحدد. وهذا يشير الى الالتزام والامتثال للمواعيد والزمن المحدد للمهام المنوطة بالعامل، حيث يجب عدم تأخير ما يطلب من العامل القيام به عن وقته المحدد له حتى لا يتعرض لعقوبات معينة وكي لا تتعطل مصالح الزبائن.

وعن تأثير الطرق التي يستخدمها القائد لتشجيع الفريق على الابتكار والإبداع على تقديم المهام في العمل بفعالية من حيث الزمن، نلاحظ تعدد في الطرق والتي تنوعت بين تقديم المكافآت وتحفيز المشاركة الفعالة وتوفير بيئة تشجع على التجارب، حيث أنه مهما كانت الطريقة فإن المهام يجب أن تقدم في الوقت المحدد لها دون تقديم أو تأخير. وهو ما يبين أهمية الزمن لدى العامل والالتزام بالمواعيد المحددة والامتثال لإجراءات العمل في هذا الشأن.

- جدول رقم(08) يوضح تمثل الخطوات التي يتخذها القائد لتشكيل فريق عمل فعال

الخطوات التي يمكن للقائد اتخاذها لتشكيل فريق عمل فعال	التكرارات	النسبة المئوية
تشجيع التعاون والتواصل	34	54,0
تعزيز ثقافة الاحترام	18	28,6
توفير فرص التدريب على مهارات التعاون	11	17,5
المجموع	63	100,0

شير المعطيات الإحصائية أن نسبة 54,0% من إجابات المبحوثين يرون بأن من بين الخطوات التي يمكن للقائد اتخاذها لتشكيل فريق عمل فعال هو تشجيع التعاون والتواصل، تليها نسبة 28,6% من المبحوثين الذين يرون أن تعزيز ثقافة الاحترام من بين الخطوات المتخذة لتشكيل فريق عمل فعال، وتليها نسبة 17,5% من الذين يرون أن الخطوات المتخذة هي توفير فرص التدريب على مهارات التعاون.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أغلب المبحوثين يرون أن تشجيع التعاون والتواصل هو الخطوة الأكثر أهمية لتشكيل فريق عمل فعال. هذا يعكس فهمهم لأهمية التعاون والتواصل الجيد في تحقيق الأهداف وحل المشكلات بشكل فعال. بينما نجد جزءا من المبحوثين يرون أهمية تعزيز ثقافة الاحترام كخطوة لتشكيل فريق عمل فعال. يمكن أن يكون هذا من خلال تشجيع الاحترام المتبادل بين أفراد الفريق وتقدير الاختلافات بينهم. وتشير النسبة الأخيرة إلى أن هناك جزء صغير من العينة يرون أن توفير فرص التدريب على مهارات التعاون هو خطوة مهمة لتشكيل فريق عمل فعال. وهذا يظهر أهمية استثمار الوقت والجهد في تطوير مهارات التعاون لأفراد الفريق.

- جدول رقم (09) يوضح أهم استراتيجيات التوجيه التي يمكن للقائد اعتمادها لتحقيق أهداف الفريق.

أهم استراتيجيات التوجيه التي يمكن للقائد اعتمادها لتحقيق أهداف الفريق	التكرارات	النسبة المئوية
تحديد الأهداف الواقعية	27	42,9
تقديم التوجيه المستمر لأعضاء الفريق	16	25,4
تعزيز الشعور بالمسؤولية	20	31,7
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 42,9% من المبحوثين يرون بأن أهم استراتيجيات التوجيه التي يمكن للقائد اعتمادها لتحقيق أهداف الفريق هي تحديد الأهداف الواقعية، تليها نسبة 31,7% من المبحوثين الذين يرون بأن تعزيز الشعور بالمسؤولية من اهم الاستراتيجيات التي يعتمدها القائد، وتليها نسبة 25,4% من الذين يرون أن أهم الاستراتيجيات التوجيه التي يمكن للقائد اعتمادها لتحقيق أهداف الفريق هي تقديم التوجيه المستمر لأعضاء الفريق.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن هناك نسبة عالية من المبحوثين الذين يرون أن تحديد الأهداف الواقعية هو أهم إستراتيجية يمكن للقائد اعتمادها لتحقيق أهداف الفريق. ويُعتبر تحديد الأهداف الواقعية خطوة أساسية لتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال. بينما نجد أن هناك من يرون أن أهمية تعزيز الشعور بالمسؤولية كاستراتيجية لتحقيق أهداف الفريق. ويمكن أن يساهم ذلك في تحفيز أعضاء الفريق لتحمل المسؤولية عن أداء مهامهم والمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة. وتشير النسبة الأخيرة إلى أن هناك من يرون أن تقديم التوجيه المستمر لأعضاء الفريق هو استراتيجية مهمة لتحقيق أهداف الفريق. ويتضمن ذلك توجيه الأعضاء وتوجيههم ودعمهم في سير العمل وتحقيق الأهداف.

– جدول (10): يوضح تأثير تمثل طرق تعزيز القائد للتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تصرفات العمال في حال التغيب عن العمل.

كيفية تعزيز القائد للتعاون / كيفية التصرف في حال الغياب عن العمل	تحديد الأهداف المشتركة		تشجيع التواصل المفتوح		تقديم فرص التدريب والتطوير		المجمـــوع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تقديم مبرر للمسؤول	19	%73.08	15	%78.95	15	%83.34	49	%77.78
تكليف أحد الزملاء بالنيابة عنك في أداء المهام	7	%26.92	4	%21.05	3	%16.66	14	%22.22
المجموع	26	100	19	100	18	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 77.78% من المبحوثين يجب حسبهم تقديم مبرر للمسؤول في حال غيابهم عن العمل، في حين نسبة 22.22% تكليف أحد الزملاء بالنيابة عنهم في أداء المهام هو الفعل الذي يجب القيام به في حال التغيب.

وعن تأثير تمثل طرق تعزيز القائد للتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تصرفات العمال في حال غيابهم عن العمل. فنجد بالنسبة المبحوثين الذين يرون أن تحديد الأهداف المشتركة تعزز من التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق، نسبة 73.08% منهم تقديم مبرر للمسؤول في حال غيابهم عن العمل هو الفعل الذي يجب القيام به، بينما نسبة 26.92% منهم يتمثل الفعل في تكليف أحد الزملاء بالنيابة عنهم في أداء المهام.

أما بالنسبة للذين يرون أن تشجيع التواصل المفتوح يعزز من التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق فنجد نسبة 78.95 % منهم تقديم مبرر للمسؤول هو التصرف الذي يجب القيام به، بينما نسبة 21.05% منهم ترى أنه يجب تكليف أحد الزملاء بالنيابة عنهم في أداء المهام.

أما بالنسبة للذين يرون أن تقديم فرص التدريب والتطوير يعزز من التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق نسبة83.34% منهم الفعل الذي يقومون به في حال التغيب عن العمل هو تقديم مبرر للمسؤول، في حين نجد نسبة16.66% منهم الفعل هو تكليف أحد الزملاء بالنيابة عنهم في أداء المهام.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، يتضح أن تقديم مبرر للمسؤول إجراء أساسي يتبناه المبحوثون في حال تغيبهم عن العمل، وهذا يعكس الالتزام بإجراءات العمل والذي يعود لوجود ثقة بين الفريق والإدارة، والرغبة في التواصل وتوضيح الأسباب، أو لتفادي العقوبات المنصوص عليها في هذا

الشأن. في حين هناك جزء من المبحوثين يختارون تكليف زميل بالنيابة عنهم في أداء المهام، وهذا قد يعكس روح الفريق والتعاون بين الأعضاء، حيث يتبادلون المسؤوليات لضمان استمرارية العمل والتغطية على بعضهم.

وعن تأثير طرق تعزيز القائد للتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تصرفات العمال في حال غيابهم عن العمل، نلاحظ أولا تنوع الطرق التي يمكن لرؤساء العمل استخدامها لتعزيزهم على التعاون والعمل الجماعي، كما يتبين أنه مهما تنوعت الطرق فإن تقديم مبرر للمسؤول في حال التغيب عن العمل هو الإجراء الواجب القيام به وترك الحرية للإدارة في كيفية التصرف في ذلك.

– جدول(11) يوضح تأثير تمثل طرق تعزيز القائد للتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على كيفية التصرف في حالة وقوع أحد الزملاء في خطأ ما.

كيفية تعزيز التعاون / كيفية التصرف في حال خطأ زميل	تحديد الأهداف المشتركة		تشجيع التواصل المفتوح		تقديم فرص التدريب والتطوير		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التدخل وتوضيح الطريقة الصحيحة	4	%15.39	1	%4.17	1	%7.70	6	%9.54
تقديم المهام بالنيابة عنه بالطريقة الصحيحة	13	%50	15	%62.5	10	%76.92	38	%60.31
لا تهتم بالأمر	9	%34.61	8	%33.33	2	%15.38	19	%30.15
المجموع	26	100	24	100	13	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 60.31% من المبحوثين يتدخلون يقدمون المهام بالطريقة الصحيحة نيابة عن زملائهم في حال وقوعهم في الخطأ، تليها نسبة30.15 % من المبحوثين لا يولون اهتماما بالأمر، بينما نسبة9.54% منهم سوف يتدخلون ويقومون بتوضيح الطريقة الصحيحة.

وعن تأثير تمثل طرق تعزيز القائد للتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على كيفية التصرف في حالة وقوع أحد الزملاء في خطأ ما، فنجد بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن تحديد الأهداف المشتركة يعزز من تعاونهم وعملهم الجماعي، نسبة 50% منهم يقومون بتقديم المهام بالطريقة الصحيحة نيابة عن زملائهم في حال وقوعهم في خطأ ما، ونسبة 34.61% منهم لا يولون اهتماما بالأمر، ونسبة 15.39% يتدخلون ويقومون بتوضيح الطريقة الصحيحة.

وبالنسبة للذين يرون أن تشجيع التواصل المفتوح يعزز من تعاونهم وعملهم الجماعي فنجد نسبة 62.5%منهم يقدمون المهام بالطريقة الصحيحة نيابة عن زملائهم في حال وقوعهم في خطأ ما، ونسبة 33.33% لا يولون اهتماما بالأمر، ونسبة 4.17% يتدخلون ويوضحون الطريقة الصحيحة.

وبالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن تقديم فرص التدريب والتطوير يعزز من تعاونهم وعملهم الجماعي نسبة 76.92% منهم يقدمون المهام بالطريقة الصحيحة نيابة عن زملائهم في حال وقوعهم في خطأ ما، ونسبة 15.38% منهم لا يولون اهتماما بالأمر، ونسبة 7.70% يتدخلون ويوضحون الطريقة الصحيحة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن هناك تنوع في تصرفات المبحوثين في حال وقوع زملائهم في الخطأ في العمل، حيث نلاحظ أن هناك نسبة عالية من المبحوثين يرون أن تقديم المهام بالطريقة الصحيحة نيابة عن زملائهم هو ما سيقومون به في حال وقوعهم في الخطأ، وهذا يشير إلى أن اغلبهم يعتبرون من المسؤولية تقديم المهام بالطريقة الصحيحة، في حالة وقوع زملائهم في الخطأ. وقد يرجع هذا إلى الاهتمام بجودة العمل والرغبة في منح الدعم للفريق، كما يشير إلى روح التعاون المتكرسة لديهم والسائدة بينهم. بينما هناك نسبة متوسطة من المبحوثين لا يولون اهتماما بالأمر هذا يشير إلى وجود جزء من المبحوثين يمكن أن يكونوا غير ملتزمين بمسؤولياتهم في توجيه زملائهم عند وقوعهم في الخطأ. قد يكون هذا التصرف ناتجًا عن ضعف التواصل داخل الفريق. في حين توجد نسبة ضئيلة من المبحوثين يتدخلون ويقومون بتوضيح الطريقة الصحيحة هذا يشير إلى وجود جزء صغير من العمال الذين يتدخلون لتوجيه زملائهم عند وقوعهم في الخطأ، وهذا يعكس فهمهم العميق لطبيعة العمل، مما يجعلهم يتخذون الخطوة لتصحيح الأخطاء وتحسين جودة العمل داخل الفريق.

وعن تأثير طرق تعزيز القائد للتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على كيفية التصرف في حالة وقوع أحد الزملاء في خطأ ما، يتبين أنه مهما تنوعت تمثلات المبحوثين للطرق فإن المبحوثين عموما يرون أن القيام بالمهام نيابة عن الزملاء هو ما سيقومون به في حال خطئهم في تقديم ما هو مطلوب منهم في العمل، مع ملاحظة أن هذا الفعل يظهر أكثر في حال كان تقديم فرص التدريب و التطوير هو الطريقة الفعالة لخلق التعاون بين فريق العمل، والذي قد يدل على أن هؤلاء المبحوثين يرون أن عدم تقديم المهام بالطريقة الصحيحة والمطلوبة أحد أسبابه نقص الكفاءة في العمل والذي يحتاج إلى التكوين والتدريب على العمل.

- جدول (12): يوضح تأثير تمثل الاستراتيجيات القيادية للتعامل مع الصراعات داخل العمل على توجهات العمال عند مواجهة مشاكل في أداء مهامهم

الاستراتيجيات / الجهة المتوجه إليها	الاستماع الفعال		تشجيع الحوار المفتوح		تحديد أسباب الصراع		سياسة العقاب		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الرئيس في العمل	19	%73,09	8	%47,06	9	%56,25	3	%75	39	%61,92
زميل في العمل من نفس الفئة المهنية	4	%15,38	6	%35,29	6	%37,5	1	%25	17	%26,98
زميل في العمل من أي فئة مهنية أخرى	3	%11,53	2	%11,76	0	0	0	0	5	%7,93
شخص من خارج المؤسسة	0	0	1	%5,88	1	%6,25	0	0	2	%3,17
المجموع	26	100	17	100	16	100	4	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 61,92% من المبحوثين يتجهون الى رئيسهم في العمل في حال مواجهة المشاكل في بيئة العمل، تليها نسبة 26,98% منهم يتجهون الى زميل في العمل من نفس الفئة المهنية، بينما نسبة 7,93% منهم يتجهون الى زميل في العمل من أي فئة مهنية أخرى، في حين نسبة 3,17% منهم يتجهون الى شخص خارج المؤسسة.

وعن تأثير تمثل الاستراتيجيات القيادية على توجهات العمال عند مواجهة مشاكل في أداء مهامهم، نجد المبحوثين الذين يرون أن الاستماع الفعال من بين الاستراتيجيات الناجعة التي يتبناها القائد للتعامل مع الصراعات داخل العمل نسبة 73,09% منهم يتجهون الى رئيسهم في العمل عند مواجهة المشاكل في أداء المهام، ونسبة 15,38% منهم يتجهون الى زميل في العمل من نفس الفئة المهنية، ونسبة

11,53% منهم يتجهون الى زميل في العمل من أي فئة مهنية أخرى، في حين تنعدم نسبة المبحوثين الذين يتجهون الى شخص من خارج المؤسسة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن تشجيع الحوار المفتوح من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الصراعات نجد ما نسبتهم 47,06% يتجهون الى رئيسهم في العمل، ونسبة 35,29% منهم يتجهون الى زميل في العمل من نفس الفئة المهنية، ونسبة5,88% منهم يتجهون الى شخص من خارج المؤسسة.

أما بالنسبة للذين يرون أن تحديد أسباب الصراع من الاستراتيجيات الفعالة للتعامل مع الصراعات نجد ما نسبتهم 56,25% يتجهون الى رئيسهم في العمل، ونسبة 37,5% منهم يتجهون الى زميل في العمل من نفس الفئة المهنية، ونسبة6,25% منهم يتجهون الى شخص من خارج المؤسسة، في حين تنعدم نسبة الذين يتجهون الى زميل في العمل من أي فئة مهنية أخرى.

أما بالنسبة للذين يرون أن سياسة العقاب من الاستراتيجيات التي يتبعها القائد للتعامل مع الصراعات داخل العمل نجد ما نسبتهم 75% يتجهون الى رئيسهم في العمل، ونسبة 25% منهم يتجهون الى زميل في العمل من نفس الفئة المهنية، في حين تنعدم نسبتي الذين يتجهون الى زميل في العمل من فئة مهنية أخرى وشخص من خارج المؤسسة

من خلال القراءة الإحصائية للجدول، يتضح أن هناك اعتمادًا كبيرًا على رؤساء العمل داخل المؤسسة لحل المشاكل وتقديم الدعم، مع وجود درجة معقولة من الاعتماد على الزملاء من نفس الفئة المهنية. كما أن هناك تفاعلاً محدوداً مع الزملاء من الفئات المهنية المختلفة وقليلاً جداً من الاعتماد على الدعم الخارجي.

وعن تأثير تمثل الاستراتيجيات القيادية على توجهات المبحوثين عند مواجهة مشاكل في أداء مهامهم، نلاحظ أولا توجه المبحوثين عامة إلى ضرورة تبني رؤسائهم في العمل لسياسة اتصالية، قائمة على الاستماع لانشغالات العاملين وتشجيع الحوار بين أطراف الصراع لتحديد أسبابه، بما يساهم في خلق بيئة مستقرة وتعزيز الثقة والتعاون بين العمال والقيادة، مما يجعلهم يميلون إلى التوجه إلى رؤسائهم أو زملائهم عند مواجهة المشاكل. في المقابل، سياسة العقاب تؤدي إلى اعتماد أكبر على القادة وتقلل من التواصل بين الزملاء. هذا يشير إلى أهمية تعزيز الاستراتيجيات التي تبني الثقة والتعاون داخل الفريق لضمان إدارة فعالة للمشاكل والصراعات في بيئة العمل. كما يتبين أنه في حال تم الاعتماد على سياسة الحوار والاتصال المفتوح في التعامل مع الصراعات في العمل تتعدد الجهات التي يتم اللجوء إليها عند

التعرض للمشاكل، بين رؤساء العمل وزملاء العمل. بالمقابل يتم اللجوء أساسا إلى رؤساء العمل في حال انتهاج سياسة العقاب.

- جدول رقم (13) يوضح المهارات الفعالة التي يستخدمها القائد في قيادته.

المهارات الفعالة التي يجب ان يستخدمها رئيسك في قيادته	التكرارات	النسبة المئوية%
التخطيط الجيد	21	33,3
إجادة التعامل مع الفريق	25	39,7
التحفيز الفعال	17	27,0
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة39,7% من المبحوثين يرون أن المهارات الفعالة التي يجب ان يستخدمها رئيسهم في العمل في قيادته هي اجادة التعامل مع الفريق، تليها نسبة 33,3% من المبحوثين الذين يرون أن التخطيط الجيد من بين المهارات الفعالة التي يجب أن يستخدمها الرئيس في قيادته، وتليها نسبة 27,0% من المبحوثين الذين يرون أن المهارات الفعالة التي يجب ان يستخدمها مديرهم في قيادته هي التحفيز الفعال.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أن اجادة التعامل مع الفريق هي مهارة مهمة يجب أن يتحلى بها الرئيس. هذه المهارة تشمل القدرة على بناء علاقات جيدة مع أفراد الفريق وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة. في حين هناك من يرون أن التخطيط الجيد هو إحدى المهارات الفعالة التي يجب أن يستخدمها الرئيس في قيادته. هذه المهارة تعكس القدرة على تطوير استراتيجيات وخطط عمل فعّالة لتحقيق الأهداف المحددة. أما في النسبة الأخيرة فالتحفيز الفعال هو مهارة مهمة يجب أن يتحلى بها الرئيس. هذه المهارة تتضمن القدرة على تحفيز وتشجيع أفراد الفريق لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء.

جدول (14): يوضح تأثير تمثل الاستراتيجيات القيادية التي يتبعها القائد للتعامل مع الصراعات داخل العمل على اقتراحات العمال لتحسين الأداء.

الاستراتيجيات / تقديم اقتراحات	الاستماع الفعال		تشجيع الحوار المفتوح		تحديد أسباب الصراع		سياسة العقاب		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غالبا	10	%38,47	6	%35,30	3	%18,75	0	0	19	%30,17
أحيانا	12	%46,15	10	%58,82	9	%56,25	3	%75	34	%53,96
نادرا	4	%15,38	1	%5,88	4	%25	1	%25	10	%15,87
المجموع	26	100	17	100	16	100	4	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 53,96% من المبحوثين يقدمون من حين لآخر اقتراحات لتحسين الأداء، تليها نسبة 30,17% من الذين صرحوا بغالباً، بينما نسبة 15,87% صرحوا بنادراً.

وعن تأثير تمثل الاستراتيجيات القيادية التي يتبعها رؤساء العمل للتعامل مع الصراعات داخل العمل على اقتراحات العمال لتحسين الأداء. فنجد بالنسبة المبحوثين الذين يرون أن الاستماع الفعال من الاستراتيجيات التي يتبعها القائد للتعامل مع الصراعات نسبة 46,15% منهم يقدمون الاقتراحات من حين لآخر، تليها نسبة 38,47% منهم غالبا ما تقترح، بينما نسبة 15,38% صرحوا بنادراً.

أما بالنسبة للذين يرون أن تشجيع الحوار المفتوح من الاستراتيجيات التي يتبعها القائد للتعامل مع الصراعات داخل العمل نسبة 58,82% منهم أحيانا تقترح، تليها نسبة 35,30% منهم صرحوا بغالباً، بينما نسبة5,88% صرحوا بنادراً.

أما بالنسبة للذين يرون أن تحديد أسباب الصراع من الاستراتيجيات القيادية المتبعة للتعامل مع الصراعات داخل العمل، الذين صرحوا بأحياناً قدرت نسبتهم بـ 56,25%، تليها نسبة 25% من الذين صرحوا بنادراً، بينما نسبة 18,75% صرحوا غالباً.

أما بالنسبة للذين يرون أن سياسة العقاب من الاستراتيجيات التي يتبعها القائد للتعامل مع الصراعات داخل العمل والذين صرحوا بأحياناً قدرت نسبتهم بـ 75%، تليها نسبة 25% صرحوا بنادراً، في حين تنعدم نسبة الذين صرحوا بغالباً.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن الأغلبية النسبية من المبحوثين يقدمون اقتراحات لتحسين الأداء بشكل متقطع وغير منتظم، بينما هناك نسبة أقل تساهم بشكل أكثر انتظامًا، وأقلية صغيرة فقط نادرًا ما تقدم اقتراحات. ويشير هذا إلى دلالات مختلفة على ثقافة المؤسسة أو البيئة التي يعمل فيها المبحوثون، مثل توفر قنوات فعالة لتقديم الاقتراحات أو تشجيع الإدارة على المشاركة الفعالة في تحسين الأداء فالرغبة في المشاركة من خلال تقديم أفكار لتحسين الأداء موجودة لدى المبحوثين مهما كان شكلها.

وعن تأثير الاستراتيجيات القيادية التي يتبعها القائد للتعامل مع الصراعات داخل العمل على اقتراحات العمال لتحسين الأداء، فنلاحظ أن المبحوثين يرون أن على القادة في العمل استخدام الاستراتيجيات الإيجابية مثل الاستماع الفعال وتشجيع الحوار المفتوح بشكل معتدل إلى كبير، مما يشير إلى الرغبة في بيئة عمل تعزز التفاعل والمشاركة في حل الصراعات بعيدا عن المخاوف والتوترات فتوفرها حافز للمشاركة الفعالة وتقديم الاقتراحات والأفكار ومناقشتها بعيدا عن ردود فعل عكسية. بالمقابل، تُستخدم الاستراتيجيات السلبية مثل سياسة العقاب بشكل أقل تواتراً، مما قد يدل على محاولة تجنب الإجراءات القسرية واختيار الحلول التفاعلية والتواصلية بشكل أكبر. كما يتبين أنه مع تعدد استراتيجيات التعامل مع صراعات العمل يتعدد مدى تقديم اقتراحات لتحسين الأداء.

جدول(15): يوضح تأثير تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء

كيفية تعزيز القائد للتعاون الجماعي / مدى تقديم اقتراحات لتحسين الأداء	تحديد الأهداف المشتركة		تشجيع التواصل المفتوح		تقديم فرص التدريب والتطوير		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غالبا	8	%30,78	5	%26,32	6	%33,34	19	%30,17
أحيانا	15	%57,69	10	%52,63	9	%50	34	%53,96
نادرا	3	%11,53	4	%21,05	3	%16,66	10	%15,87
المجمـــوع	26	100	19	100	18	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 53,96% من المبحوثين يقدمون اقتراحات لتحسين الأداء من حين لآخر، تليها نسبة 30,17% صرحوا بغالباً، بينما نسبة 15,87% صرحوا بأحياناً.

وعن تأثير تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، فنجد نسبة المبحوثين الذين يرون أن تحديد الأهداف المشتركة يعزز التعاون والعمل الجماعي، الذين صرحوا منهم بنادراً قدرت نسبتهم بـ 57,69%، تليها نسبة 30,78% صرحوا بغالبا، بينما نسبة 11,53% صرحوا بأحياناً.

أما بالنسبة للذين يرون أن تشجيع التواصل المفتوح يعزز التعاون والعمل الجماعي الذين صرحوا منهم بنادراً قدرت نسبتهم بـ 52,63%، تليها نسبة 26,32% صرحوا بغالبا. بينما نسبة 21,05% صرحوا بأحيانا.

أما بالنسبة للذين يرون أن تقديم فرص التدريب والتطوير يعزز التعاون والعمل الجماعي، الذين صرحوا منهم بنادراً قدرت نسبتهم بـ 50%، تليها نسبة 33,34% صرحوا بغالبا، بينما نسبة 16,66% منهم صرحوا بأحيانا.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلبية المبحوثين أحيانا ما يقدمون اقتراحات لتحسين الأداء، هذا يعكس عدم التوجه القوي نحو تقديم الاقتراحات، وقد يكون ذلك بسبب عدة عوامل مثل قلة التشجيع من الإدارة، أو عدم الثقة في أن الاقتراحات ستحظى بالاهتمام والتنفيذ.

وعن تأثير تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تقديم اقتراحات لتحسين الأداء، فنلاحظ أن الاستراتيجيات القيادية تسهم بشكل معين في تقديم العمال لاقتراحات لتحسين الأداء، ودفعهم للمشاركة والإبداع. فتمثل المبحوثين للطرق الفعالة لتعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق يعني ادراكهم ووعيهم بها وبدورها في خلق روح الفريق، وبالتقاطع مع مدى تقديمهم للاقتراحات فهذا يعد حافزا إضافيا للمشاركة وعدم الانسحاب. لذا ينبغي على القيادة والإدارة أن تولي اهتماماً خاصاً لتعزيز الاستراتيجيات في بيئة العمل بما يساهم في دفع العاملين إلى الاهتمام أكثر بالأداء والعمل على تطويره من خلال تقديم اقتراحات لتحسينه.

- جدول (16) يوضح الشروط الواجب توفرها للحصول على حوافز أكثر.

الشروط الواجب توفرها للحصول على حوافز أكثر	التكرارات	النسبة المئوية
الاستمرار في تقديم أداء أفضل	34	54.00
التدريب المستمر والحصول على شهادات	13	20.60
الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة	11	17.50
عدم اثارة المشاكل	05	07.90
المجموع	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة54,0% من إجابات المبحوثين يرون أن الشروط الواجب توفرها للحصول على حوافز أكثر، هي الاستمرار في تقديم أداء أفضل، تليها نسبة 20,6 % من المبحوثين الذين يرون أن الشروط الواجب توفرها للحصول على حوافز أكثر هي التدريب المستمر والحصول على شهادات، ونسبة 17,5% من المبحوثين يرون أن الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة من بين الشروط الواجب توافرها للحصول على حوافز أكثر ، بينما نسبة 7,9 % من إجابات المبحوثين فيرون أن الشروط الواجب توفرها للحصول على حوافز أكثر هي عدم اثارة المشاكل.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن النسبة الأولى من المبحوثين هي الفئة الأعلى بين الفئات الأربع حيث يعتبر الأفراد الاستمرار في تقديم أداء أفضل كشرط أساسي للحصول على حوافز إضافية

مما يعكس الأهمية التي يولونها للأداء الجيد والتميز في العمل. وتليها النسبة الثانية من المبحوثين فيرى بعض المبحوثين أن الحصول على التدريب المستمر والشهادات الإضافية يساهم في تحسين الأداء وبالتالي يزيد من فرص الحصول على حوافز إضافية. بينما النسبة التي تليها من المبحوثين فيعتبر بعض المبحوثين الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة كشرط ضروري للحصول على حوافز إضافية، مما يظهر أهمية الامتثال للقواعد والتعليمات المحددة. أما النسبة التالية فهي الأقل بين الفئات. فيعتبر بعض الأفراد أن عدم إثارة المشاكل والحفاظ على السلم الداخلي للمؤسسة يمكن أن يؤدي إلى الحصول على حوافز إضافية.

جدول (17) يوضح تأثير استشارة القائد للعمال في وضع الخطط والأهداف على اقتراحات المبحوثين لتحسين الأداء

رأي العمال حول وضع الخطط / مدى تقديم اقتراحات لتحسين الأداء	نعم		لا		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
غالبا	11	%35.50	8	%25	19	%30,17
أحيانا	17	%54,83	17	%53.13	34	%53,96
نادرا	3	%9,67	7	%21.87	10	%15,87
المجموع	31	100	32	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 53,96% من المبحوثين يقومون بتقديم اقتراحات لتحسين الأداء أحيانا، تليها نسبة 30,17% منهم صرحوا بغالباً، بينما نسبة15,87% منهم صرحوا بنادراً.

وعن تأثير استشارة القائد للعمال في وضع الخطط والأهداف على اقتراحات العمال لتحسين الأداء، فنجد بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن القائد يستشيرهم في وضع الخطط والأهداف، أن الذين صرحوا بأحياناً قدرت نسبتهم بـ 54,83%، تليها نسبة 35.50% من الذين صرحوا بغالباً، بينما نسبة9,67% صرحوا بنادراً،

أما بالنسبة للمبحوثين الذين لا يستشيرهم القائد في وضع الخطط والأهداف والذين صرحوا بأحياناً قدرت نسبتهم بـ 53.13%، تليها نسبة 25% صرحوا بغالباً، بينما نسبة21.87% صرحوا بنادراً.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن هناك علاقة إيجابية بين استشارة القائد للعمال في وضع الخطط والأهداف وبين تقديم العمال للاقتراحات لتحسين الأداء. فكلما زادت مستويات الاستشارة، زادت

نسبة العمال الذين يقدمون اقتراحات لتحسين الأداء ولو بمستويات مختلفة. وبالتالي، يمكن القول إن استشارة القائد للعمال في وضع الخطط والأهداف تعزز التفاعل والمشاركة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسة.

– جدول رقم (18) يوضح تمثلات المبحوثين لقائدهم ما إن كان يتمتع بمهارة التنظيم والتخطيط الجيد للمؤسسة.

التمتع بمهارات التنظيم والتخطيط	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	46	73,0
لا	17	27,0
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 73,0% من المبحوثين يرون أن القائد يتمتع بمهارة التنظيم والتخطيط الجيد للمؤسسة، بينما نسبة 27,0% من إجابات المبحوثين يرون أن القائد لا يتمتع بمهارة التنظيم والتخطيط الجيد للمؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين يعتقدون أن القائد يتمتع بمهارة التنظيم والتخطيط الجيد للمؤسسة. يعكس ذلك ثقة العاملين في قدرة القائد على تنظيم الأنشطة والموارد بشكل فعال ووضع خطط استراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. بينما نسبة قليلة لا يعتقدون أن القائد يتمتع بمهارة التنظيم والتخطيط الجيد للمؤسسة. يمكن أن يكون هذا الاعتقاد ناتجًا عن تجارب سابقة أو مشاهدات تدل على عدم فعالية القائد في تنظيم وتخطيط الأنشطة والموارد بشكل مناسب.

- جدول (19) يوضح التزام العاملين بالدوام في العمل.

كيفية التزام العاملين بالدوام في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
تلتزم بالدوام في العمل	60	95,2
تكثر من التأخر	2	3,2
تكثر من التنقل بين وحدات المؤسسة	1	1,6
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة95,2 % من المبحوثين يلتزمون بالدوام في العمل، تليها نسبة 3,2% من إجابات المبحوثين يكثرون من التأخر، بينما نسبة 1,6% يكثرون من التنقل بين وحدات المؤسسة

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين ان أغلبية للمبحوثين يلتزمون بالدوام في العمل مما يعكس التزام الأغلبية العظمى من العاملين بمواعيد الدوام في العمل. هذا يُعتبر إيجابيًا لاستمرارية واستقرار العمل، وهذا يبين مستوى عالٍ من الانضباط والالتزام المهني. تليها النسبة الثانية وهي اكثار المبحوثين من التأخر وهي نسبة منخفضة جدا تشير إلى أن القليل من العاملين يقومون بالتأخر بشكل متكرر. حيث من المهم متابعة هذا الأمر للتأكد من عدم تأثيره على أداء الفريق بشكل سلبي. بينما النسيبة التالية وهي التنقل بين وحدات المؤسسة هي نسبة منخفضة أيضا وتشير إلى أن عدد قليل من العاملين يقومون بالتنقل بين وحدات المؤسسة بشكل متكرر. من الممكن أن يكون هذا الأمر مرتبطًا بطبيعة العمل أو احتياجات المؤسسة، ومن الضروري مراقبته لضمان استمرارية العمل بكفاءة.

3-3 تحليل بيانات الفرضية الثانية:

- جدول (20) يوضح علاقة القائد بالمبحوثين وتأثيرها على تصرفاتهم في حال توفر فرصة عمل أخرى

علاقة القائد / كيفية التصرف في حال توفر فرصة عمل أخرى	علاقة شخصية		علاقة عمل وأداء واجب		علاقة صراع وتوتر		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
القبول بدون شروط	1	%16,67	5	%9,27	0	0	6	%9,54
القبول بشروط معينة	5	%83,33	30	%55,55	3	%100	38	%60,31
الرفض والبقاء بالمؤسسة	0	0	19	%35,18	0	0	19	%30,15
المجموع	6	100	54	100	3	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 60,31% من المبحوثين يقبلون بشروط معينة عرض عمل في حال توفر فرصة عمل أخرى، تليها نسبة 30,15% من المبحوثين الذين يرفضون ويفضلون البقاء بالمؤسسة، بينما نسبة 9,54% منهم يقبلون دون شروط.

وعن علاقة القائد بالمبحوث وتصرفه في حال توفر فرصة عمل أخرى، فنجد المبحوثين الذين يصفون علاقتهم بالقائد بأنها علاقة شخصية، والذين يقبلون بشروط معينة في حال توفر فرصة عمل أخرى تقدر نسبتهم بـ 83,33%، تليها نسبة 16,67% من الذين يقبلون بدون بشروط، في حين تنعدم نسبة المبحوثين الذين يرفضون ويفضلون البقاء بالمؤسسة.

أما بالنسبة للذين يصفون علاقتهم بالقائد بأنها علاقة عمل وأداء واجب، والذين يقبلون بشروط معينة في حال توفر فرصة عمل أخرى نجد نسبتهم تقدر بـ 55,55%، تليها نسبة 35,18%من الذين يرفضون ويفضلون البقاء بالمؤسسة، بينما نسبة 9,27% من الذين يقبلون بدون شروط.

أما بالنسبة للذين يصفون علاقتهم بالقائد بأنها علاقة صراع وتوتر، والذين يقبلون بشروط معينة نجد نسبتهم تقدر بـ 100%، في حين تنعدم نسبتي المبحوثين الذي يقبلون بدون شروط والذين يرفضون ويفضلون البقاء بالمؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن أغلب المبحوثين يقبلون بشروط معينة فرص عمل ومغادرة المؤسسة إلى مؤسسات أخرى، حيث يتفاوضون حول ما ستقدمه فرص العمل الأخرى مع ما هو متوفر لديهم حاليا في مؤسسة سونلغاز. كما يتبين أن نسبة قليلة جدا تود مغادرة المؤسسة وقبول فرص عمل جديدة دون شروط وهو ما يشير إلى الضغوط التي تعانيها هذه الفئة. كما يتبين أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تربطهم برؤساء العمل علاقات عمل وأداء واجب وهو ما بشير إلى سيادة العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين.

كما يتبين أنه مهما كانت علاقة القائد بالمبحوثين فإن أغلبهم يقبلون فرص أخرى للعمل خارج المؤسسة بشروط معينة تتوافق مع احتياجاتهم وطموحاتهم، لكن كلما كانت علاقة شخصية أو علاقة صراع وتوتر فيتجه المبحوثين الى القبول بشروط معينة مع انعدام من يرغبون في البقاء بالمؤسسة، بالمقابل لما تكون العلاقة هي علاقة عمل وأداء واجب فإن جزء لا بأس به من المبحوثين، يتشبث بالبقاء في المؤسسة وعدم مغادرتها، فما يجمعه بالمؤسسة هو العمل والقيام به.

- جدول (21) يوضح تقييم المبحوثين للأجر المتقاضى.

تقييم العمال للأجر المتقاضى	التكرارات	النسبة المئوية %
كاف لسد حاجياتك	36	57,1
غير كيف لسد حاجياتك	27	42,9
المجموع	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة57,1 % من المبحوثين يقيمون الأجر الذي يتقاضوه بأنه كاف لسد حاجياتهم، تليها نسبة 42,9% من إجابات المبحوثين فيقيمون الاجر الذي يتقاضوه بأنه غير كاف لسد حاجياتهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول فيتضح أن النسبة العالية تشير إلى أن معظم العينة يرون أن الأجر الذي يتقاضونه يكفي لسد حاجياتهم. يمكن أن يشمل ذلك تكاليف المعيشة الأساسية مثل الإيجار، الطعام، والملابس، بالإضافة إلى متطلبات أخرى مثل الترفيه والتسلية. بينما النسبة النسبية

الأقل تشير إلى أن هناك جزء من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يكفي لسد حاجياتهم، ويشير ذلك إلى أن هؤلاء الأشخاص يواجهون صعوبات مالية أو يعيشون في ظروف اقتصادية صعبة.

- الجدول رقم (22): يوضح تقييم الجنس للأجر المتقاضى.

الجنس / تقييم الأجر المتقاضى	ذكر		أنثى		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
كاف لسد الحاجيات	25	69,45	17	62،97	42	66،67
غير كاف لسد الحاجيات	11	30،55	10	37،03	21	33،33
المجموع	36	100	27	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 66،67% من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه كافٍ لسد حاجياتهم، بينما نسبة 33،33 % من المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه غير كاف لسد حاجياتهم.

وعن تقييم الجنس للأجر المتقاضى يتبين بالنسبة للذكور أن أغلبهم والمقدرة نسبتهم بـ 69,45% يرون أن الأجر الذي يتقاضونه كاف لسد حاجياتهم، بينما نسبة 30،55% منهم يرون أنه غير كاف لسد حاجياتهم.

أما بالنسبة للإناث فغالبيتهن وقدرت نسبتهن بـ 62.97% يرون أن الأجر الذي يتقاضينه كاف لسد حاجياتهن، بينما نسبة 37،37% منهن يرون أن الأجر الذي يتقاضونه غير كافٍ لسد حاجياتهن.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن ن غالبية المبحوثين يعتبرون الأجر الذي يتقاضونه كافٍ لتلبية احتياجاتهم، بينما ترى نسبة أقل أن الأجر غير كافٍ. وعند النظر إلى تقييم الجنس للأجر، نجد أن كلا الجنسين راضٍ عن الأجر المتقاضى فهو كافٍ لسد احتياجاتهم المتعددة مع وجود رضا أكبر لدى الذكور مقارنة بالإناث والذي قد يعود لتباين الاجر تبعا للمنصب المشغول.

- جدول (23) يوضح تمثل المبحوثين للوظيفة المشغولة

تمثل الوظيفة	التكرارات	النسبة المئوية %
تلبي أهدافك وتوقعاتك	18	28,6
لا تسمح بإظهار قدراتك	19	30,2
تعتبرها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية	16	25,4
تعتبرها وسيلة لخدمة الاخرين	10	15,9
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 30,2 % من المبحوثين ينظرون الى الوظيفة التي يشغلونها بأنها لا تسمح بإظهار قدراتهم، تليها نسبة 28,6 % ينظرون الى الوظيفة التي يشغلونها بأنها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم، ونسبة 25,4 % من المبحوثين فينظرون الى الوظيفة التي يشغلونها فيعتبرونها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية، وأخيرا نسبة 15,9 % يرون أنها وسيلة لخدمة الآخرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن النسبة الأولى من المبحوثين تعتبر أن الوظيفة لا تسمح بإظهار قدراتهم. وقد يكون هذا مؤشرًا على وجود عوائق أو قيود في بيئة العمل تمنع الأفراد من الاستفادة الكاملة من مهاراتهم وقدراتهم. تليها النسبة الثانية حيث يرى مبحوثيها أن الوظيفة التي يشغلونها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم. ويشير ذلك إلى رضا معتدل عن الوظيفة ومدى انسجامها مع الأهداف الشخصية والمهنية للأفراد. بينما النسبة الثالثة فهي نسبة معتدلة تعتبر الوظيفة مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية. ويعكس هذا الرؤية القوية للمسؤولية والالتزام بمتطلبات الوظيفة.

وأخيرا النسبة المنخفضة التي تعتبر الوظيفة وسيلة لخدمة الآخرين، ويمكن أن يعكس هذا رؤية العديد من الأفراد للعمل كوسيلة لتحقيق الغايات الاجتماعية أو الخيرية.

- جدول (24) يوضح تأثير تمثل أساليب القائد التي يطبقها لإظهار الاهتمام والعناية بالفريق على تصرفاتهم في حال وجود فرصة عمل أخرى.

الأساليب القيادية / تصرفات العمال في حال وجود فرصة عمل	التواصل الدوري والمباشر لفهم احتياجاتهم ومشاكلهم		تقديم الدعم والمساندة		تقديم المكافآت لتقدير الجهود والإنجازات		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
القبول بدون شروط	4	%15,39	1	%4,17	1	%7,70	6	%9,54
القبول بشروط معينة	13	%50	15	%62,5	10	%76,92	38	%60,31
الرفض والبقاء بالمؤسسة	9	%34,61	8	%33,33	2	%15,38	19	%30,15
المجموع	26	100	24	100	13	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 60,31% من المبحوثين يقبلون بشروط معينة في حال توفر فرصة عمل أخرى، تليها نسبة 30,15% من الذين يرفضون ويفضلون البقاء بالمؤسسة، بينما نسبة 9,54% منهم يقبلون دون شروط.

وعن تأثير تمثل أساليب القائد التي يطبقها لإظهار الاهتمام والعناية بالفريق على تصرفاتهم في حال وجود فرصة عمل أخرى. فنجد المبحوثين الذين يرون أن التواصل الدوري والمباشر لفهم احتياجاتهم ومشاكلهم من الأساليب التي يطبقها القائد لإظهار العناية والاهتمام بهم، والذين يقبلون بشروط معينة في حال وجود فرصة عمل أخرى قدرت نسبتهم بـ 50%، تليها نسبة 34,61% من الذين يرفضون ويفضلون البقاء بالمؤسسة، بينما نسبة 15,39% فيقبلون بدون شروط.

أما بالنسبة للذين يرون أن تقديم الدعم والمساندة من الأساليب التي يطبقها القائد لإظهار العناية والاهتمام بهم من الأساليب التي يطبقها القائد لإظهار العناية والاهتمام بهم، والذين يقبلون بشروط معينة في حال وجود فرصة عمل أخرى قدرت نسبتهم بـ 62,5%، تليها نسبة33,33% من الذين يرفضون ويفضلون البقاء بالمؤسسة، بينما نسبة 4,17% فيقبلون بدون شروط.

أما بالنسبة للذين يرون أن تقديم المكافآت لتقدير الجهود والإنجازات من الأساليب التي يطبقها القائد لإظهار العناية والاهتمام بهم من الأساليب التي يطبقها القائد لإظهار العناية والاهتمام بهم يقبلون بشروط معينة في حال وجود فرصة عمل أخرى قدرت نسبتهم بـ 76,92%، تليها نسبة15,38% من الذين يرفضون ويفضلون البقاء بالمؤسسة، بينما نسبة 7,70% فيقبلون بدون شروط.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أساليب القائد في إظهار الاهتمام والعناية بالفريق متعددة حسب المبحوثين والذي يمكن استغلاله لتحقيق الاستقرار والرضى الوظيفي، حيث تؤثر على تصرفات الفريق في حال وجود فرصة عمل أخرى، حيث يميل المبحوثون الذين يرون أن تقديم المكافآت لتقدير الجهود والإنجازات وتلقي الدعم والمساندة والتقدير من القائد إلى قبول الفرصة بشكل أكبر مع تحديد شروط معينة.

- **الجدول رقم (25) يوضح تأثير السن على فرص الترقية بالمؤسسة.**

السن / فرص الترقية بالمؤسسة	] 30-20 [		] 40-30 [		] 50-40 [		≤50		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
حسب الكفاءة	1	33,34	5	25	9	26,47	1	16,67	16	25,40
حسب الاقدمية	2	66,66	12	60	16	47,06	3	50	33	52,38
حسب المحسوبية	0	0	3	15	9	26,47	2	33,33	14	22,22
المجموع	3	100	20	100	34	100	6	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 52,38% من المبحوثين يرون أن فرص الترقية تتم حسب الأقدمية، تليها نسبة 25,40% منهم يرون أنها تتم حسب الكفاءة، بينما نسبة 22,22% منهم يرون أنها تتم حسب المحسوبية.

وعن تأثير السن على فرص الترقية بالمؤسسة نجد أن المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 20 و30 سنة، والذين ويرون أن فرص الترقية تتم حسب الأقدمية فقدرت نسبتهم بـ 66,66%، تليها نسبة 33,34% منهم يرون أنها تتم حسب الكفاءة، في حين تنعدم نسبة الذين يرون أن الترقية تتم حسب المحسوبية.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 30و40سنة ويرون أن فرص الترقية بالمؤسسة تتم حسب الاقدمية فقدرت نسبتهم بـ 60%، تليها نسبة 25% منهم يرون أنها تتم حسب الكفاءة، بينما نسبة 15% منهم يرون أنها تتم حسب المحسوبية.

بينما المبحوثون الذين يتراوح سنهم بين 40 و50 سنة، والذين يرون أن فرص الترقية بالمؤسسة تم حسب الأقدمية فقدرت نسبتهم بـ 47,06 %، تليها نسبتين متساويتين قدرت بـ 26,47% منهم يرون أنها تتم حسب الكفاءة وكذا المحسوبية.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين سنهم 50 سنة وأكثر والذين يرون أن فرص الترقية بالمؤسسة تتم حسب الأقدمية فقدرت نسبتهم بـ 50%، تليها نسبة 33,33% منهم يرون أنها تتم حسب المحسوبية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن غالبية المبحوثين يرون أن فرص الترقية في المؤسسة تتم وفق الأقدمية، تليها الكفاءة، ثم المحسوبية. وعند تحليل تأثير السن على تقييم فرص الترقية، نجد أن الفئة العمرية بين 20 و30 سنة ترى بشكل أساسي أن الترقية تعتمد على الأقدمية، بينما تعتبر نسبة أقل أنها تتم حسب الكفاءة، وتنعدم رؤيتهم لاعتماد الترقية على المحسوبية. وبالنسبة الفئة العمرية بين 30 و40 سنة تتفق أيضاً على أن الأقدمية هي العامل الرئيسي، تليها الكفاءة، ثم المحسوبية بنسبة أقل. أما المبحوثين بين 40 و50 سنة، فإنهم يعتقدون أن الأقدمية هي العامل الأهم، لكنهم يعطون أيضاً وزناً للكفاءة والمحسوبية بشكل متساوٍ. بالنسبة للفئة العمرية أكبر أو يساوي 50سنة، يتفقون على أن الأقدمية هي العامل الأبرز، مع رؤية ملحوظة للمحسوبية كعامل مؤثر أيضاً. هذا ما يعكس ثقافة مؤسسية تفضل الأقدمية وطول الخدمة كمعايير رئيسية للترقية، مع بعض التفاوت في وجهات النظر حول دور الأداء الجيد والعلاقات الشخصية في هذه العملية، والذي لا يتفق إلى حد ما مع النموذج البيروقراطي لماكس فيبر الذي يعطي الأهمية الأكبر للكفاءة حتى وإن كانت مدة الخدمة قصيرة، فالأقدمية لا تعني بالضرورة اكتساب خبرات معينة تظهر في مجموعة المعارف والمهارات المكتسبة، وهذا من شأنه التأثير على الإبداع وتقديم الإضافة النوعية للأداء وتحسين قدرات العاملين وخلق روح التنافس بينهم.

– الجدول رقم (26) يوضح وصف المبحوثين لتجربتهم مع القائد.

الوصف الذي يعبر عن تجربتك مع قائدك	التكرارات	النسبة المئوية %
تواصل جيد ودعم مستمر	34	54,0
قلة الدعم والتوجيه	7	11,1
توجيه واضح	19	30,2
عدم تقدير الجهود المبذولة	3	4,8
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة54,0% من المبحوثين، الوصف الذي يعبر عن تجربتهم مع القائد هو أنه يتمتع بتواصل جيد ودعم مستمر، بينما نجد نسبة 30,2% من إجابات المبحوثين يعبرون عنها على أنها توجيه واضح، تليها نسبة 11,1% من المبحوثين يعبرون عنها على أنها قلة الدعم والتوجيه، بينما نسبة 4,8% من المبحوثين يعبرون عنها على أنها عدم تقدير الجهود المبذولة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن نسبة عالية من المبحوثين وجدوا أن القائد يتمتع بتواصل جيد ويقدم دعمًا مستمرًا. يعكس ذلك انطباع المبحوثين بأن القائد يسمعهم ويدعمهم بشكل مستمر في مهامهم واحتياجاتهم. بينما هناك نسبة متوسطة يرون أن القائد يقدم توجيهًا واضحًا. يشير هذا إلى أن القائد يعرف ما يريد ويتوجه بوضوح نحو تحقيق الأهداف المحددة. وأخيرا النسبة الضئيلة من المبحوثين الذين يشعرون بعدم تقدير الجهود المبذولة من القائد. يُمكن أن يؤدي هذا الشعور إلى نقص في الرغبة في المساهمة والعمل بجدية.

- جدول (27) يوضح تأثير طرق التعامل مع مجهودات العاملين على وصف تجاربهم مع القائد

كيفية التعامل مع مجهودات العاملين / وصف تجارب العاملين مع القائد	التقدير والاعتراف		المرونة في الجدول الزمني		الدعم في الأوقات الصعبة		اللامبالاة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تواصل جيد ودعم مستمر	24	%70,60	3	%42,86	8	%42,12	0	0	35	%55,56
قلة التوجيه والدعم	4	%11,76	3	%42,86	4	%21,05	0	0	11	%17,46
توجيه واضح	2	%5,88	0	0	2	%10,52	2	%66,67	6	%9,52
عدم تقدير الجهود المبذولة	4	%11,76	1	%14,28	5	%26,31	1	%33,33	11	%17,46
المجموع	34	100	7	100	19	100	3	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 55,56% من المبحوثين يصفون تجربتهم مع القائد بالتواصل الجيد والدعم المستمر، تليها نسبتين متساويتين والمقدرة بـ 17,46% يصفونها بقلة التوجيه والدعم وعدم تقدير الجهود المبذولة، بينما نسبة9,52% منهم يصفونها بالتوجيه الواضح.

وعن تأثير طرق التعامل مع مجهودات العاملين على وصف تجاربهم مع القائد، فنجد نسبة المبحوثين الذين يتعامل القائد مع مجهوداتهم بالتقدير والاعتراف ويصفون تجربتهم معه بالتواصل الجيد والدعم المستمر تقدر بـ 70,60%، تليها نسبتين متساويتين المقدرة بـ 11,76% يصفونها بقلة التوجيه والدعم وعدم تقدير الجهود المبذولة، بينما نسبة 5,88% يصفونها بالتوجيه الواضح.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يتعامل القائد مع مجهوداتهم بالمرونة في الجدول الزمني يوصفون تجربتهم معه بالتواصل الجيد والدعم المستمر، وهناك نسبتين متساويتين 42,86% يصفونها بالتواصل الجيد والدعم المستمر، بينما نسبة14,28% منهم يصفونها بعدم تقدير الجهود المبذولة، في حين تنعدم نسبة الذين يصفونها بالتوجيه الواضح.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يتعامل القائد مع مجهوداتهم بالدعم في الأوقات الصعبة يصفون تجربتهم معه بالتواصل الجيد والدعم المستمر فتقدر نسبتهم بـ 42,12%، تليها نسبة 26,31 %من الذين

يصفونها بعدم تقدير الجهود المبذولة، ونسبة 21,05% من الذين يصفونها بقلة التوجيه والدعم، بينما نسبة 10,52% من الذين يصفونها بالتوجيه الواضح.

أما بالنسبة للذين يتعامل القائد مع مجهوداتهم باللامبالاة يصفون تجربتهم معه بالتوجيه الواضح نسبتهم مقدرة بـ 66,67%، تليها نسبة 33,33% من الذين يصفونها بعدم تقدير الجهود المبذولة، في حين تنعدم نسبتي الذين يصفونها بالتواصل الجيد والدعم المستمر وقلة التوجيه والدعم.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن أغلب المبحوثين يتعامل رئيسهم في العمل مع مجهوداتهم بالتقدير والاعتراف تليها الدعم والمساندة، وهو ما يشير إلى بيئة العمل المحفزة. وعن تأثير كيفية التعامل مع مجهودات العاملين على وصف تجربتهم، نلاحظ أن هناك نسبة عالية من المبحوثين الذين يصفون تجربتهم بالتواصل الجيد والدعم المستمر كما يتبين أن هذه الأخيرة تتأثر بكيفية تقدير الجهود فهي تكون عالية عند الاعتراف والتقدير لتنخفض في أشكال التعامل الأخرى. وهذا يشير الى أهمية بناء علاقات تعاونية قائمة على التواصل الجيد وتقديم الدعم المستمر من قبل القائد. هذه العوامل تلعب دوراً حاسماً في خلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة، مما يسهم في تعزيز رضا الموظفين والرفع من أدائهم والحفاظ على مستوى عالٍ من الالتزام والمشاركة.

– جدول رقم(28) يوضح الطرق التي يتبعها القائد لتحسين التواصل داخل الفريق.

طرق تحسين التواصل داخل الفريق	التكرارات	النسبة المئوية
الاجتماعات الأسبوعية	35	55,6
البريد الالكتروني	18	28,6
جلسات أسئلة وأجوبة	10	15,9
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة55,6 % من المبحوثين يقوم القائد بتحسين التواصل معهم بتنظيم الاجتماعات الأسبوعية، تليها نسبة 28,6% من المبحوثين الذين يتم تحسين تواصل القائد معهم بواسطة البريد الالكتروني، بينما نسبة 15,9% من المبحوثين الذين يتم تحسين التواصل معهم عن طريق جلسات أسئلة وأجوبة.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن هناك نسبة عالية من المبحوثين الذين يفضلون الاجتماعات الأسبوعية والتي يبدو أنها الطريقة الرئيسية للتواصل مع الفريق. كما يمكن للقائد تحسين هذا الجانب من خلال تنظيم الاجتماعات بشكل أكثر فعالية وتوجيهها نحو الأهداف المحددة وتشجيع المشاركة الفعّالة لجميع أعضاء الفريق. بينما النسبة الثانية من المبحوثين الذين يفضلون استخدام البريد

الالكتروني ما يشير إلى أنه وسيلة تواصل مهمة أيضًا. مما يمكن للقائد تحسين هذا الجانب من خلال كتابة رسائل واضحة وموجهة والتأكد من أن الرسائل تصل إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب.

وأخيرا النسبة الضئيلة من المبحوثين الذين يرون أن جلسات أسئلة وأجوبة فعالة في تحسين التواصل من خلال توفير فرصة لأعضاء الفريق لطرح الأسئلة والاستفسارات والحصول على توضيحات مباشرة.

- جدول (29) يوضح مبادرات القائد مع المبحوثين.

التعامل مع مبادرات المبحوثين.	التكرارات	النسبة المئوية
تحفيزهم لتقديم مبادرات لتحسين العمل	24	38,1
تنسيق مجهودات العمال	22	34,9
وضع مبادرات العمال موضع التنفيذ ما أمكن	17	27,0
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة38,1% من إجابات المبحوثين يرون أن القائد يتعامل مع مبادرات العاملين بتحفيزهم لتقديم مبادرات لتحسين العمل، تليها نسبة 34,9 % من المبحوثين الذين يرون أن القائد يتعامل مع مبادراتهم لتحسين العمل عن طريق تنسيق مجهودات العمال، بينما نسبة 27,0% من إجابات المبحوثين يرون أن القائد يتعامل مع مبادراتهم لتحسين العمل بوضع مبادرات العمال موضع التنفيذ ما أمكن.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن النسبة العالية للمبحوثين يفضلون تحفيزهم لتقديم مبادرات لتحسين العمل وهذا يدل على إرادة القائد لتحفيز العمال للمساهمة في تحسين العمل وتقديم مبادراتهم. ويمكن لهذا النهج أن يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى العمال ويساهم في تعزيز الابتكار وتطوير العمل. تليها النسبة الثانية للمبحوثين الذين يفضلون تنسيق مجهودات العمال مما يشير إلى دور القائد في تنظيم وتوجيه جهود العمال بطريقة تعزز التعاون وتحقيق الأهداف المشتركة. من خلال تنسيق جهود العمال، يمكن للقائد تحسين كفاءة العمل وتحقيق نتائج أفضل للفريق. بينما النسبة التالية للمبحوثين يفضلون وضع مبادرات العمال موضع التنفيذ ما أمكن هذا يعكس استعداد القائد لتقديم الدعم والتأييد لمبادرات العمال وتنفيذها في حال كان ذلك ممكنًا. يمكن لهذا النهج أن يعزز الشعور بالثقة والاحترام بين القائد والعمال ويشجع على المزيد من التفاعل الإيجاب

- جدول (30) يوضح تأثير تمثل تعامل القائد مع مبادرات العاملين على وجهة نظرهم للوظيفة.

تعامل القائد مع مبادرات العاملين / وجهة نظر العاملين للوظيفة	تحفيزهم لتقديم مبادرات لتحسين العمل		تنسيق مجهودات العمال		وضع مبادرات العمال موضع التنفيذ ما أمكن		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تلبي أهدافهم وتوقعاتهم	6	%25	8	%36,37	4	%23,53	18	%28,58
لا تسمح بإظهار قدراتهم	7	%29,17	7	%31,82	5	%29,42	19	%30,15
مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية	6	%25	5	%22,72	5	%29,41	16	%25,40
وسيلة لخدمة الآخرين	5	%20,83	2	%9,09	3	%17,64	10	%15,87
المجموع	24	100	22	100	17	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 30,15% من المبحوثين ينظرون الى وظيفتهم بأنها لا تسمح بإظهار قدراتهم، تليها نسبة 28,58% من الذين ينظرون أنها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم، ونسبة25,40% منهم ينظرون بأنها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية، بينما نسبة 15,87% ينظرون بأنها وسيلة لخدمة الاخرين.

وعن تأثير تعامل القائد مع مبادرات العاملين على وجهة نظرهم للوظيفة، فنجد نسبة المبحوثين الذين يتعامل القائد مع مجهوداتهم في العمل بالتقدير والاعتراف وينظرون الى الوظيفة التي يشغلونها بأنها لا تسمح بإظهار قدراتهم قدرت نسبتهم بـ 29,17%، تليها نسبتين متساويتين قدرت بـ 25% ينظرون للوظيفة بأنها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم ومسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية. بينما نسبة 20,83% ينظرون للوظيفة بأنها وسيلة لخدمة الاخرين.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يتعامل القائد مع مجهوداتهم بتنسيقها ينظرون الى الوظيفة التي يشغلونها بأنها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم قدرت نسبتهم بـ 36,37% ينظرون اليها بأنها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم، ونسبة 31,82% منهم ينظرون بأنها لا تسمح لهم لإظهار قدراتهم، ونسبة22,72 % ينظرون بأنها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية، بينما نسبة 9,09% منهم ينظرون بأنها وسيلة لخدمة الاخرين.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يتعامل القائد مع مجهوداتهم في العمل بوضع مبادراتهم موضع التنفيذ ما أمكن ينظرون الى الوظيفة التي يشغلونها بانها لا تسمح بإظهار قدراتهم تقدر نسبتهم بـ 29,42%، تليها نسبة 29,41%ينظرون للوظيفة بأنها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية، ونسبة 23,53% منهم ينظرون بانها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم، بينما نسبة 17,64% ينظرون اليها بأنها وسيلة لخدمة الآخرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن هناك تنوعا كبير في توجهات العاملين نحو وظائفهم، فنلاحظ أن ثلث المبحوثين يشعرون بأن وظائفهم لا تتيح لهم الفرصة لإظهار قدراتهم الكاملة. هذا الشعور يمكن أن يؤدي إلى الإحباط وقلة الرضا الوظيفي، وقد يدفع هؤلاء العاملين للبحث عن فرص عمل أخرى تتيح لهم إظهار مهاراتهم وقدراتهم. بينما النسبة التي تليها ينظرون الى الوظيفة بأنها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم يشير الى أن رضاهم الوظيفي عالٍ، مما يعزز من ولائهم التنظيمي ويشجع على الأداء والابداع. في حين النسب المتبقية للمبحوثين يشير الى تبنيهم المسؤولية الكبيرة وخدمتهم للأفراد.كما يتبين تعدد طرق تعامل القائد مع مبادرات المبحوثين والتي تصب في خدمة المؤسسة.وكذا تأثيراتها على تمثلهم لوظائفهم.

- جدول(31) يوضح طرق تعزيز التفاعل مع العاملين.

الطرق التي يستخدمها القائد لتعزيز التفاعل مع العاملين	التكرارات	النسبة المئوية %
تقديم الدعم والمشورة عند الحاجة	29	46,0
تشجيع الاتصال المفتوح والصريح	24	38,1
تنظيم اجتماعات فردية منتظمة	10	15,9
المجموع	63	100,0

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة46,0% من المبحوثين يرون أن الطرق التي يستخدمها القائد لتعزيز التفاعل مع العاملين هي تقديم الدعم والمشورة عند الحاجة، تليها نسبة 38,1% من إجابات المبحوثين يرون أن تشجيع الاتصال المفتوح والصريح من بين الطرق التي يستخدمها القائد لتعزيز التفاعل معهم، بينما نسبة 15,9% من المبحوثين يرون أن الطرق التي يستخدمها القائد لتعزيز التفاعل مع العاملين هي تنظيم اجتماعات فردية منتظمة.

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن النسبة العالية تدل على أن تقديم الدعم والمشورة يعتبر أحد الأساليب الرئيسية التي يستخدمها القائد لتعزيز التفاعل مع العاملين. كما يمكن للقائد تحسين هذا الجانب من خلال توفير دعم فعّال وملائم للموظفين عند الحاجة، وتوجيههم وتقديم المشورة لهم لتحقيق

أداء متميز. بينما النسبة التي تليها يفضلون تشجيع الاتصال المفتوح والصريح لأنه يعكس رغبة القائد في تشجيع الاتصال الفعّال والصريح مع العاملين. وعليه، يمكن للقائد تحسين هذا الجانب عن طريق تشجيع العاملين على فتح الحوار والتواصل بصراحة وبدون تردد، مما يساعد على فهم أفضل لاحتياجات الفريق وحل المشكلات بفعالية.

وأخيرا، النسبة التالية الذين يفضلون اجتماعات فردية منتظمة والتي يرون أنها تساعد في تعزيز التواصل الشخصي بين القائد والعاملين، وتوفير الفرصة لمناقشة القضايا الشخصية وتقديم التوجيه والدعم بشكل مباشر.

- جدول (32) يوضح وصف تجارب العمال مع القائد وكيفية تصرفهم عند الطلب منهم العمل لساعات إضافية

وصف تجارب العمال / كيفية التصرف عند طلب العمل لساعات اضافية	تواصل جيد ودعم مستمر		قلة التوجيه والدعم		توجيه واضح		عدم تقدير الجهود المبذولة		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
العمل بدون شروط	16	47,07%	4	57,15%	5	26,33%	0	0	25	39,69%
العمل بشرط تحديد ساعات العمل	13	38,23%	2	28,57%	11	57,89%	2	66,67%	28	44,44%
العمل شرط تجديد فترة العمل	5	14,70%	1	14,28%	3	15,78%	1	33,33%	10	15,87%
المجموع	34	100	7	100	19	100	3	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية للجدول أن نسبة 44,44 % من المبحوثين يعملون بشرط تحديد ساعات العمل في حال طلب منهم العمل لساعات إضافية، تليها نسبة 39,69%من الذين يعملون بدون شروط، بينما نسبة 15,87% يعملون بشرط تجديد فترة العمل.

وعن وصف تجارب العمال مع القائد وكيفية تصرفهم عند الطلب منهم العمل لساعات إضافية، فنجد نسبة المبحوثين الذين يصفون تجربتهم مع القائد بالتواصل الجيد والدعم المستمرو يعملون بدون شروط في حال طلب منهم العمل لساعات إضافية تقدر بـ 47,07%، تليها نسبة 38,23% من الذين يعملون بشرط تحديد ساعات العمل، بينما نسبة 14,70%منهم يعملون بشرط تجديد فترة العمل.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يصفون تجربتهم مع القائد بقلة التوجيه والدعم يعملون دون شروط في حال طلب منهم العمل لساعات إضافية تقدر نسبتهم بـ 57,15%، تليها نسبة 28,57% من المبحوثين الذين يعملون بشرط تحديد ساعات العمل، بينما نسبة14,28%منهم يعملون بشرط تجديد فترة العمل.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يصفون تجربتهم مع القائد بالتوجيه الواضح يعملون بشرط تحديد ساعات العمل تقدر نسبتهم بـ 57,89%، تليها نسبة 26,33% من الذين يعملون بدون شروط، بينما نسبة 15,78% منهم يعملون بشرط تجديد فترة العمل.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين يصفون تجربتهم مع القائد بعدم تقدير الجهود المبذولة يعملون بشرط تحديد ساعات العمل تقدر نسبتهم بـ 66,67%، تليها نسبة 33,33% يعملون بشرط تجديد فترة العمل، في حين تنعدم نسبة الذين يعملون دون شروط.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن تجارب العاملين مع القائد تؤثر بشكل كبير على كيفية تصرفهم عند طلب العمل لساعات إضافية. كما ان التواصل الجيد والدعم المستمر يزيدان من استعداد العاملين للعمل بدون شروط، بينما عدم التقدير وقلة التوجيه يجعل العمال يطالبون بتحديد الساعات أو تجديد فترات العمل. من خلال تعزيز التوجيه والدعم وتقدير جهود العاملين، وبهذا يمكن للمؤسسات زيادة رضا العاملين وتحفيزهم لبذل جهد إضافي عند الحاجة.

– جدول رقم (33): يوضح تأثير المستوى التعليمي للمبحوثين على وجهة نظرهم للوظيفة.

المستوى التعليمي / وجهة النظر حول للوظيفة	ثانوي		جامعي		شهادة تكوين		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تلبي الأهداف والتوقعات	6	42,88	9	26,44	3	42,87	18	28,59
لا تسمح بإظهار القدرات	2	14,28	16	38,09	1	14,28	19	30,15
مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحتراف	3	21,42	11	21,19	2	28,57	16	25,39
وسيلة لخدمة الاخرين	3	21,42	6	14،28	1	14,28	10	15,87
المجموع	14	100	42	100	7	100	63	100

تشير المعطيات الإحصائية أن نسبة 30,15% من المبحوثين يرون أن الوظيفة لا تسمح لهم بإظهار القدرات، تليها نسبة 28,59% منهم يرون أنها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم، ونسبة 25,39% منهم يرون أنها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية، بينما نسبة 15,87% منهم يرون أنها وسيلة لخدمة الآخرين.

وعن تأثير المستوى التعليمي للمبحوثين على وجهة نظرهم للوظيفة. فنجد المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي نسبة .42,88% منهم يرون أن الوظيفة تلبي أهدافهم وتوقعاتهم، تليها نسبتين متساويتين قدرت بـ 21,42% يرون أن الوظيفة التي يشغلونها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحتراف وكذا وسيلة لخدمة الآخرين، بينما نسبة 14,28% منهم يرون انها لا تسمح بإظهار قدراتهم.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين لديهم مستوى جامعي، نسبة 38,09% منهم يرون أن الوظيفة لا تسمح بإظهار قدراتهم، تليها نسبة 26,44% منهم يرون انها تلبي أهدافهم وتوقعاتهم، ونسبة 21,19% منهم يرون أنها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية، بينما نسبة 14،28% منهم يرون انها وسيلة لخدمة الاخرين.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين اديهم شهادة تكوين، نسبة 42,87% منهم يرون أن الوظيفة تلبي أهدافهم وتوقعاتهم، تليها نسبة 28,57% منهم يرون أنها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية، بينما تليها نسبتين متساويتين قدرت بـ 14,28%يرون أنها لا تسمح بإظهار قدراتهم ووسيلة لخدمة الآخرين.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح أن هناك تنوعاً في آراء العمال بشأن الوظيفة ومدى تلبيتها لتطلعاتهم وتوقعاتهم. حيث ترى نسبة معينة من المبحوثين أن الوظيفة لا تسمح لهم بإظهار قدراتهم، بينما تعتبر نسبة أخرى أن الوظيفة تلبي أهدافهم وتوقعاتهم. كما يعتبر بعضهم أن الوظيفة تشكل مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية، بينما يرى آخرون أنها وسيلة لخدمة الآخرين، أما بالنسبة لتأثير المستوى التعليمي على وجهة نظر العمال بشأن الوظيفة، يتضح أن العمال الذين يحملون شهادات تعليم ثانوي وشهادة تكوين يرون أن الوظيفة تلبي أهدافهم وتوقعاتهم بشكل أكبر مقارنة بالمستوى الجامعي. وبالتمعن في البيانات يظهر اتفاق كل المستويات التعليمية على أن الوظيفة لا تسمح بإظهار قدراتهم، والذي قد يعود لعدم تناسب الوظيفة مع الكفاءة التي يملكها العامل والذي قد يرجع لعملية التوظيف بحد ذاتها والمعايير التي تعتمد عليها والإجراءات التي تتبعها وهو من شأنه التأثير على عملية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة .

4/ نتائج الفرضيات:

1.1 نتائج الفرضية الأولى:

– الفرضية 01: القيادة التي تهتم بالعمل حسب العاملين تؤدي الى رفع الأداء.

تبين من خلال الجدول رقم (6) و(7) أن المبحوثين يرون الزامية تقديم المهام وفق المواصفات المطلوبة وفي الآجال المحددة، والالتزام بنموذج العمل الذي تعتمده المؤسسة مهما تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد لتشجيع الفريق على الابداع والابتكار، حيث تتنوع الطرق بين التحفيز على المشاركة الفعالة وتقديم المكافآت وتشجيع بيئة تشجع على الابداع، والذي يمكن للقائد الاستثمار فيها من أجل دفع العاملين إلى تقديم الإضافة للمؤسسة من خلال طرح الأفكار والمقترحات وطرق حل المشاكل التي تعترض سير عمل المؤسسة وتحقيق التوازن بين الابتكار وضمان جودة العمل المطلوب.

تبين من خلال الجدول رقم (08) أن الغالبية العظمى من المبحوثين يعتبرون أن تعزيز التعاون والتواصل هو العامل الأساسي لبناء فريق عمل فعال. هذا يدل على أنهم يدركون الدور الحاسم الذي يلعبه التعاون والتواصل الفعال في تحقيق الأهداف والتعامل مع التحديات بنجاح. وفي الوقت نفسه، يرى جزء مهم من المشاركين أن تعزيز ثقافة الاحترام هو عنصر أساسي في بناء فريق عمل فعال. هذا يمكن أن يتم عن طريق تعزيز الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق والتقدير للتنوع بينهم. في حين هناك نسبة صغيرة من المشاركين يعتبرون أن تقديم فرص التدريب على مهارات التعاون هو عامل مهم في بناء فريق عمل فعال. هذا يبرز القيمة المرتبطة بالاستثمار في تطوير مهارات التعاون لأعضاء الفريق.

تبين من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية المبحوثين يرون أن تحديد الأهداف الواقعية هو أهم استراتيجية يمكن للقائد اعتمادها لتحقيق أهداف الفريق. ويعتبر تحديد الأهداف الواقعية خطوة أساسية لتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق النتائج المرجوة بشكل فعال. وفي المقابل، هناك نسبة من المبحوثين يرون أن تعزيز الشعور بالمسؤولية كاستراتيجية يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الفريق، حيث يمكن أن يساهم ذلك في تحفيز أعضاء الفريق لتحمل المسؤولية عن أداء مهامهم والمساهمة في تحقيق الأهداف المحددة. بالإضافة إلى ذلك، تشير نسبة أخرى من المبحوثين إلى أن تقديم التوجيه المستمر لأعضاء الفريق هو استراتيجية مهمة لتحقيق أهداف الفريق، والذي يتضمن توجيه الأعضاء ودعمهم في سير العمل لتحقيق الأهداف المرجوة.

تبين من خلال الجدول رقم (10) أن سلوك الموظفين في تقديم مبرر للمسؤول عند غيابهم عن العمل يعكس مدى الالتزام والثقة المتبادلة بين الفريق والإدارة. كما يبرز اختيار بعض الموظفين لتكليف زميل بالنيابة عنهم في أداء المهام روح التعاون والتضامن في بيئة العمل. وعلى صعيد القيادة، فإن تعزيز

التعاون والعمل الجماعي يعكس اهتمام القادة بتعزيز الروح الجماعية والتفاعل الإيجابي داخل الفريق، مما يعزز الانضباط التنظيمي ويعمل على تعزيز الثقة والاحترام بين جميع أفراد الفريق.

تبين من خلال الجدول رقم (11) أن هناك تأثير للطرق التي يتمثلها المبحوثون لتعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق على تصرفات العمال، بحيث أن الأغلبية العظمى من المبحوثين يقدمون المهام بالطريقة الصحيحة في حالة وقوع زملائهم في الخطأ، مما يشير إلى ارتباطهم بالمسؤولية ورغبتهم في دعم الفريق. بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن تعزيز التعاون والعمل الجماعي من قِبل القائد يسهم في تشجيع العاملين على المساعدة والتواصل المفتوح، مما يؤدي إلى بناء علاقات قوية داخل الفريق وزيادة الثقة والمسؤولية.

تبين من خلال الجدول رقم (12) أن هناك تأثير الاستراتيجيات القيادية المتمثلة من قبل المبحوثين للتعامل مع الصراعات داخل العمل على توجهاتهم عند مواجهة مشاكل في أداء مهامهم، حيث يتبين أن المبحوثين يعتمدون بشكل كبير على رؤساء العمل داخل المؤسسة لحل المشاكل وتقديم الدعم، ولديهم درجة معقولة من الاعتماد على زملاء الفئة المهنية. ومع ذلك، يوجد تفاعل محدود مع زملاء الفئات المهنية المختلفة واعتماد ضئيل على الدعم الخارجي. وفيما يتعلق بتأثير الاستراتيجيات القيادية على توجهات العمال، يظهر أن الثقة والتعاون يتزايدان عند استخدام استراتيجيات الاستماع الفعال وتحديد أسباب الصراع، بينما تؤدي سياسة العقاب إلى اعتماد أكبر على رؤساء العمل وتقليل التواصل بين الزملاء. يبرز هذا الاستنتاج أهمية تعزيز الثقة والتعاون لإدارة فعالة للمشاكل والصراعات في بيئة العمل.

تبين من خلال الجدول رقم (13) أن المبحوثين يولون اهتمامًا كبيرًا لمهارات القيادة التي يجب أن يتحلى بها المديرون. يعتبرون اجادة التعامل مع الفريق كمهارة أساسية، حيث تتضمن القدرة على بناء علاقات قوية وتوجيه الأعضاء نحو تحقيق الأهداف المشتركة. وفي الوقت نفسه، يعتبرون التخطيط الجيد والتحفيز الفعال مهارات أساسية أيضًا، حيث تعكس قدرة المدير على تطوير استراتيجيات وخطط عمل فعالة وتحفيز الفريق لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء. يُظهر هذا الاهتمام بالمهارات القيادية الثلاثة كتجسيد للحاجة إلى قادة قادرين على بناء بيئة عمل إيجابية وتحقيق النجاح المشترك في الفرق العمل.

تبين من خلال الجدول رقم (14) أن هناك تأثير للاستراتيجيات القيادية للتعامل مع الصراعات داخل العمل على اقتراحات العمال لتحسين الأداء، يتبين أن الأغلبية النسبية من المبحوثين يقدمون اقتراحات لتحسين الأداء بشكل متقطع وغير منتظم، بينما تساهم نسبة أقل بشكل أكثر انتظامًا، ويقل العدد الذين يقدمون الاقتراحات بشكل نادر. يُظهر هذا الاتجاه اختلافات في ثقافة المؤسسة أو البيئة التي يعمل فيها المبحوثون، مثل توفر قنوات فعالة لتقديم الاقتراحات أو تشجيع الإدارة على المشاركة الفعالة في تحسين الأداء، كما أنه من مستلزمات القيادة الفعالة لرؤساء العمل استخدام الاستراتيجيات الإيجابية

بشكل معتدل إلى كبير، مثل الاستماع الفعال وتشجيع الحوار المفتوح. يشير هذا إلى بيئة عمل تعزز التفاعل والمشاركة في حل الصراعات. بالمقابل تُستخدم الاستراتيجيات السلبية بشكل أقل تواترًا، مما يشير إلى السعي لتجنب الإجراءات القسرية واختيار الحلول التفاعلية والتواصلية بشكل أكبر.

تبين من خلال الجدول رقم (15) أن أغلبية المبحوثين أحيانا ما يقدمون اقتراحات لتحسين الأداء، هذا يعكس عدم التوجه القوي نحو تقديم الاقتراحات، وقد يكون ذلك بسبب عدة عوامل مثل قلة التشجيع من الإدارة، أو عدم الثقة في أن الاقتراحات ستحظى بالاهتمام والتنفيذ .لذا ينبغي على القيادة والإدارة أن تولي اهتماماً خاصاً لتعزيز الاستراتيجيات في بيئة العمل بما يساهم في دفع العاملين إلى الاهتمام أكثر بالأداء والعمل على تطويره من خلال تقديم اقتراحات لتحسينه.

تبين من خلال الجدول رقم (16) أن هناك تنوعًا في المفاهيم والقيم بين الأفراد فيما يتعلق بالشروط الضرورية للحصول على حوافز أكثر في بيئة العمل. فيرى البعض الأداء المتميز كشرط أساسي، بينما يولي آخرون أهمية للتدريب المستمر أو الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة أو حتى عدم إثارة المشاكل. هذا التنوع يعكس تفاوت القيم والتوجهات الشخصية فيما يتعلق بمفهوم النجاح في بيئة العمل.

تبين من خلال الجدول رقم (17) أن استشارة القائد للعمال في وضع الخطط والأهداف ترتبط إيجابيًا بتقديم العمال للاقتراحات لتحسين الأداء. هذا ما يعكس أهمية التفاعل والمشاركة في بيئة العمل، حيث يشعر العمال بالتقدير والإسهام الفعّال. هذه الديناميكية تعزز من ثقة العمال وتحفيزهم، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام في المؤسسة. بالتالي، استشارة القائد للعمال تساهم في خلق ثقافة تنظيمية داعمة تشجع على الابتكار والتطوير المستمر.

تبين من خلال الجدول رقم (18) أن ثقة العاملين في القائد تعتمد على قدرته على التنظيم والتخطيط الجيد للمؤسسة. يعتبر العديد من المبحوثين أن القائد يمتلك هذه المهارات، مما يعكس الثقة في قدرته على إدارة الأنشطة والموارد بشكل فعال. ومن الطبيعي أن تكون هذه الثقة نتيجة لتجارب إيجابية أو ملاحظات تشير إلى نجاح القائد في تنظيم وتخطيط أنشطة المؤسسة. على الجانب الآخر، يوجد نسبة قليلة من المبحوثين الذين لا يرون أن القائد يتمتع بمهارات التنظيم والتخطيط الجيدة. قد يكون هذا الاعتقاد ناتجًا عن تجارب سابقة أو مشاهدات تدل على عدم كفاءة القائد في هذه الجوانب. هذا التباين في الآراء يبرز التعقيدات الاجتماعية في تقييم أداء القادة ودورهم في تنظيم وإدارة المؤسسات.

تبين من خلال الجدول رقم (19) أن يظهر أن الالتزام بمواعيد الدوام في العمل هو السمة البارزة بين العاملين، مما يعكس مستوى عالٍ من الانضباط والالتزام المهني. هذا الأمر يساهم في استقرار العمل واستمراريته بشكل إيجابي. ورغم أن هناك نسبة منخفضة من المتأخرين، إلا أن هذا التأخر لا يبدو أن له تأثير سلبي على أداء الفريق بشكل عام. بالإضافة إلى ذلك، يُلاحظ أن التنقل بين وحدات المؤسسة نادرًا

ما يحدث بشكل متكرر، مما يشير إلى استقرار مواقع العمل وتوزيع العمال فيها. هذا التوزيع الثابت قد يكون ناتجًا عن طبيعة العمل أو احتياجات المؤسسة.

ومنه تحقق فرضية الدراسة التي مفادها أن القيادة التي تهتم بالعمل حسب العاملين تؤدي إلى رفع أدائهم

4-2 نتائج الفرضية الثانية:

تحليل النتائج حسب الفرضية التي مفادها أن القيادة التي تهتم بالمرؤوسين حسب العاملين تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.

تبين من خلال الجدول رقم (20) أن معظم العمال في سونلغاز يقبلون فرص العمل الجديدة بشروط محددة، مما يعكس رغبتهم في تحسين ظروفهم. والقليل منهم يقبلون بالمغادرة دون شروط، مما يدل على وجود ضغوط كبيرة. كما تسود العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تكون التفاعلات محدودة بأداء الواجبات. بينما العلاقات الشخصية أو الصراعية مع القادة تدفع العمال لقبول فرص خارجية بشروط، بينما العلاقات الرسمية تجعل جزءًا منهم يفضل البقاء في المؤسسة، مما يبرز تأثير العلاقات التنظيمية على قرارات العمال المهنية.

تبين من خلال الجدول رقم (21) أن معظم المبحوثين يعتبرون الأجر الذي يتلقونه كافيًا لتلبية احتياجاتهم اليومية والأساسية. يشمل ذلك تكاليف المعيشة مثل الإيجار والطعام والملابس، بالإضافة إلى احتياجات أخرى مثل الترفيه والتسلية. هذا الاعتقاد يعكس مستوى مقبول من الرضا عن مستوى الأجور وقدرتها على تلبية الاحتياجات الأساسية للعمال. على الجانب الآخر، تشير النسبة الأقل إلى أن هناك جزءًا من العينة يرون أن الأجر الذي يتلقونه غير كافٍ لسد حاجياتهم. هذا يعكس وجود صعوبات مالية أو ظروف اقتصادية صعبة قد يواجهها هؤلاء الأشخاص.

تبين من خلال الجدول رقم (22) أن معظم المبحوثين يرون أن الأجر الذي يتقاضونه كافٍ لتلبية احتياجاتهم، وهذا يعكس مستوى معيشي مقبول بالنسبة لهم. ومع ذلك، يوجد نسبة أقل ترى أن الأجر غير كافٍ، مما يشير إلى وجود بعض الاختلافات في الرؤى حول قيمة الأجر وكفايته. وعند التحليل الجنسي للأجر، يظهر أن هناك رضا عام لدى كلا الجنسين بالأجر الذي يتقاضونه، لكن يبدو أن الذكور يظهرون رضاً أكبر مقارنة بالإناث. هذا الاختلاف في الرضا قد يكون ناتجًا عن تفاوت في الأجور بين الجنسين، حيث قد يتم منح الذكور أجورًا أعلى نظرًا للمناصب التي يشغلونها، مما يؤثر على انطباعهم بالرضا بالأجر. هذا التفاوت في الأجور يعكس التحديات الاجتماعية التي قد يواجهها العاملون بناءً على جنسهم والتي قد تؤثر على تقييمهم لمدى كفاية الأجر لتلبية احتياجاتهم.

تبين من خلال الجدول رقم (23) أن هناك تباينا لواضحا في اتجاهات الأفراد اتجاه العمل وتجاربهم في بيئات العمل. النسبة الأولى تشير إلى وجود عوائق تحول دون استفادة الأفراد من قدراتهم بشكل كامل، مما يمكن أن يكون نتيجة لعوامل بيئية أو هيكلية في بيئة العمل. بينما النسبة الثانية والثالثة تشير إلى وجود رضا معتدل أو قوي عن الوظيفة والمسؤوليات المرتبطة بها، مما يعكس التوافق مع الأهداف الشخصية والمهنية. والنسبة الأخيرة تظهر استعدادًا مختلفًا للتكيف مع بيئات العمل المختلفة، مع تفضيل بعض الأفراد للاستقرار والمسؤولية، بينما يفضل البعض الآخر التحديات وخدمة المجتمع أو التكيف مع أي بيئة عمل جديدة. هذا التباين يعكس تنوع وتعقيد العوامل الاجتماعية والشخصية التي تؤثر على تجارب الأفراد في بيئة العمل.

تبين من خلال الجدول رقم (24) أن هناك تأثيراً لأساليب القائد التي يطبقها لإظهار الاهتمام والعناية بالفريق على تصرفاتهم في حال وجود فرصة عمل أخرى، بحيث يتضح أن أغلبية الموظفين مستعدون للانتقال إلى وظائف أخرى بشروط معينة. كما يظهر أن أساليب القيادة، مثل التواصل المباشر وتقديم المكافآت، تؤثر بشكل كبير على استعدادهم لقبول الفرص الأخرى. هذا ما يؤكد على أهمية بناء علاقة قوية وإيجابية بين القائد والفريق لضمان الاحتفاظ بالموظفين وتعزيز الرضا الوظيفي.

تبين من خلال الجدول رقم (25) أن لنظام الترقية في المؤسسة يعتمد بشكل أساسي على الأقدمية، مما يعكس ثقافة مؤسسية تفضل الخبرة وطول الخدمة كمعايير رئيسية للترقية. كما تتفق الفئات العمرية المختلفة على هذا النقطة، لكن هناك تفاوتًا في النظرة لدور الكفاءة والمحسوبية في عملية الترقية. يظهر ذلك تباينًا واضحًا بين النموذج البيروقراطي الذي يعطي الأهمية الكبيرة للكفاءة والأداء، وبين النهج الذي يفضل الأقدمية كمعيار أساسي. هذا التباين يعكس التوتر الحاصل بين النظام البيروقراطي والثقافة المؤسسية، وقد يؤثر على روح الابداع والأداء في المؤسسة ويؤدي إلى تقليل فرص الترقية للأفراد ذوي الكفاءات العالية الذين لم يتمتعوا بفترات طويلة من الخدمة.

تبين من خلال الجدول رقم (26) أن النسبة العالية من المبحوثين يشيرون إلى تواصل جيد ودعم مستمر من القائد هذا يعكس الثقة والرضا بأسلوب قيادته والاهتمام بمتطلباتهم ومهامهم. بالمقابل، النسبة المتوسطة التي تشير إلى توجيه واضح يظهر أن القائد يملك رؤية واضحة لتحقيق الأهداف، مما يساهم في توجيه الجهود بفعالية. أما النسبة الضئيلة التي تعبر عن عدم تقدير الجهود قد تعكس انعدام الرؤية للجهود المبذولة من قبل القائد، مما يمكن أن يقلل من الدافع والالتزام بين الأفراد.

تبين من خلال الجدول رقم (27) أن هناك تأثير لطرق التعامل مع مجهودات العاملين على وصف تجاربهم مع القائد، بحيث أن تجربة الموظفين مع القائد تتراوح بين التواصل الجيد والدعم المستمر وبين قلة التوجيه وعدم تقدير الجهود. هذا ما يظهر أن أساليب التعامل مع مجهودات العمل تؤثر بشكل

كبير على هذه التجارب، حيث يميل العمال الذين يتلقون الدعم والتقدير إلى وصف تجربتهم بالتواصل الجيد والدعم المستمر. وبالمقابل، يعبر الذين يشعرون بعدم التقدير وقلة التوجيه عن تجاربهم بشكل سلبي. هذا ما يعكس أهمية بناء علاقات تعاونية قائمة على التواصل الجيد وتقديم الدعم المستمر من قبل القادة، مما يسهم في تعزيز الرضا والإنتاجية في بيئة العمل.

تبين من خلال الجدول رقم (28) أن الاجتماعات الأسبوعية تعد الوسيلة الرئيسية المفضلة للتواصل داخل الفريق، وهذا يعكس حاجة المشاركين للتفاعل المباشر وبناء الثقة. بالإضافة إلى ذلك، يشير استخدام البريد الإلكتروني كوسيلة مهمة للتواصل، مما يدل على أهمية الاتصال الرقمي في البيئات العملية الحديثة. وعلى الرغم من ذلك، تظهر الجلسات الخاصة بالأسئلة والأجوبة نسبة ضئيلة من المؤيدين، ولكنها لا تزال تُظهر أهمية التفاعل المباشر وتبادل الأفكار في تحسين الاتصال وفهم القضايا بشكل أفضل داخل الفريق.

تبين من خلال الجدول رقم (29) أن تحفيز العمال لتقديم مبادرات يُعتبر استراتيجية فعّالة لتحسين العمل، مما يعكس إرادة القائد لتعزيز المشاركة والابتكار في الفريق. بالإضافة إلى ذلك، تنسيق جهود العمال وتنفيذ مبادراتهم يُعزز التعاون ويحقق الأهداف المشتركة، في حين يساهم وضع مبادراتهم موضع التنفيذ في بناء الثقة وتعزيز التفاعل الإيجابي بين القائد والعمال

تبين من خلال الجدول رقم (30) أن هناك تأثير في تعامل القائد مع مبادرات العاملين على وجهة نظرهم للوظيفة، بحيث يتضح أنه يوجد تباينًا كبيرًا في آراء الموظفين بشأن وظائفهم، حيث يشعر البعض بأن وظائفهم لا تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم بشكل كامل، في حين يرى آخرون أنها تلبي توقعاتهم وأهدافهم. علاوة على ذلك، يبدو أن تعامل القائد مع مبادرات الموظفين يؤثر على وجهة نظرهم للوظيفة، حيث يشعر البعض بأن الوظيفة لا تسمح لهم بالتعبير عن قدراتهم بشكل كامل في ظل تقدير القائد لمجهوداتهم، بينما يرى آخرون أنها تعطيهم فرصًا لتحقيق أهدافهم وتوقعاتهم، هذا ما يظهر الاحتياج إلى تحسين بيئة العمل وتوفير الفرص للموظفين للتعبير عن قدراتهم وتحقيق طموحاتهم بشكل أفضل، مما يمكن أن يعزز الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ويشجع على الأداء المتميز والابتكار.

تبين من خلال الجدول رقم (31) أن الدعم والمشورة من القائد تُعتبر أحد الأساليب الرئيسية لتعزيز التواصل مع الفريق، وهذا يعكس أهمية الإرشاد وتوجيه القائد للموظفين. بالإضافة إلى ذلك، يفضل البعض تشجيع الاتصال المفتوح، مما يعكس رغبتهم في التواصل الفعّال والصريح. وأخيرًا، هناك من يفضلون الاجتماعات الفردية المنتظمة لتعزيز التواصل الشخصي وتقديم الدعم المباشر.

يتبين من خلال الجدول(32) أن تجارب العمال مع القائد تؤثر على تصرفهم عند الطلب منهم العمل لساعات إضافية، كما يتضح أنه توجد علاقة واضحة بين تجربة العمال مع القائد وسلوكهم عند

الطلب منهم العمل لساعات إضافية. فعندما يكون التعامل مع القائد إيجابيًا ويشمل التقدير والدعم المستمر، يكون العاملون أكثر استعدادًا للعمل بدون شروط. وعلى الجانب الآخر، عندما يكون التعامل مع القائد سلبيًا ويظهر قلة التوجيه وعدم التقدير، يزداد ميل العمال لطلب تحديد ساعات العمل أو تجديد فترات العمل. لذا، يعتبر دعم وتوجيه القائد للعمال أمرًا حاسمًا في بناء بيئة عمل إيجابية تعزز من استعداد العمال لبذل مزيد من الجهد عند الحاجة.

تبين من خلال الجدول رقم (33) أن هناك تنوعاً في آراء العمال حول الوظيفة ومدى تلبيتها لتطلعاتهم وتوقعاتهم. كما يتضح أن هناك اعتراف بين العمال بأن الوظيفة قد لا تسمح لهم بإظهار كامل قدراتهم، مما يشير إلى احتمال عدم توافق الوظيفة مع مهاراتهم وكفاءاتهم. يظهر التأثير المتباين للمستوى التعليمي على نظرة العمال للوظيفة، حيث يعتبر العمال الذين يحملون شهادات تعليم ثانوي وتكوينًا أن الوظيفة تلبي أهدافهم وتوقعاتهم بشكل أكبر بالمقارنة مع الحاصلين على درجات جامعية. هذا يشير إلى أهمية فهم الخلفيات التعليمية للعمال في تقدير توقعاتهم وتطلعاتهم في مكان العمل.

ومنه تحقق فرضية الدراسة التي مفادها أن القيادة التي تهتم بالمرؤوسين حسب العاملين تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي.

5/ الاستنتاج العام:

من خلال قيامنا بدراسة موضوع تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال، كونه العنصر الحاسم الذي يمكن أن يساهم بشكل كبير في توفير بيئة عمل إيجابية وتحفيزية، يتضح أن هناك عدة جوانب أساسية يقدّرها العمال في القادة ويعتبرونها محورية في تعزيز بيئة العمل. ارتأينا الى معرفة ما يحمله العمال من تمثلات عن القيادة في المؤسسة، وما إذ كانت تمثلاتهم للقيادة ترتبط بتحقيق أداهم ورضاهم الوظيفي.

وعليه تبين أن العمال في مؤسسة سونلغاز يظهرون تفضيلات وسلوكيات محددة تتأثر بعدة عوامل تتعلق بالقيادة والعلاقات المهنية. يتضح من خلال النتائج أن العمال يلتزمون بتنفيذ المهام وفق المواصفات المطلوبة وفي الآجال المحددة، مما يعكس حرصهم على الالتزام بمعايير العمل المؤسسي. ومع ذلك، يظل التحفيز على الإبداع والابتكار تحديًا يتطلب من القادة استثمار جهودهم في تشجيع المشاركة الفعالة وتقديم المكافآت لتعزيز بيئة عمل تشجع على الابتكار وتطوير الأداء.

كما أن أغلبية العمال يرون أن تعزيز التعاون والتواصل هو العامل الأساسي لبناء فريق عمل فعال، مما يبرز الدور الحاسم للتواصل الفعال في تحقيق الأهداف وتعزيز ثقافة الاحترام المتبادل. استراتيجيات القيادة التي تركز على تحديد الأهداف الواقعية وتعزيز الشعور بالمسؤولية، تعتبر من الاستراتيجيات الرئيسية التي تساعد على تحقيق أهداف الفريق بفعالية. كما أن الثقة المتبادلة بين الفريق والإدارة تتجلى في سلوك الموظفين في تقديم مبررات عند الغياب، مما يعكس مستوى الالتزام والروح الجماعية داخل الفريق.

أما فما يخص استراتيجيات القيادة في التعامل مع الصراعات داخل الفريق فهي تؤثر بشكل كبير على توجهات العمال في حل المشاكل. إذ يزداد مستوى الثقة والتعاون عند استخدام استراتيجيات الاستماع الفعال وتحديد أسباب الصراع، بينما تؤدي سياسة العقاب إلى تقليل التواصل بين الزملاء والاعتماد الأكبر على رؤساء العمل. مهارات القيادة مثل التعامل مع الفريق، التخطيط الجيد، والتحفيز الفعال تعتبر أساسية لتحقيق النجاح وبناء بيئة عمل إيجابية.

وتتجلى أهمية استشارة القائد للعمال في وضع الخطط والأهداف في تعزيز ثقة العمال وتحفيزهم على الابتكار وتقديم الاقتراحات لتحسين الأداء. هذا يعزز من ديناميكية العمل داخل المؤسسة ويشجع على تطوير الأداء بشكل مستمر. الرضا عن الأجر والأمان الوظيفي يلعبان دورًا مهمًا في رضا العمال، مع ملاحظة وجود فروق في الرضا بين الجنسين، حيث يظهر الذكور رضًا أكبر مقارنة بالإناث.

كما أن العلاقات الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر بشكل كبير على قرارات العمال المهنية، حيث يميل العمال إلى البقاء في المؤسسة إذا كانت العلاقات قائمة على أداء الواجبات الرسمية، بينما تدفع العلاقات الشخصية أو الصراعية العمال لقبول فرص عمل خارجية بشروط محددة. هذا التوجه يعكس تأثير العلاقات التنظيمية على قرارات العمال المهنية ورغبتهم في تحسين ظروفهم الوظيفية.

بشكل عام، تعكس هذه البيانات أهمية القيادة الفعالة والتواصل والتعاون في تحقيق رضا العاملين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة. تعزيز هذه العوامل يمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل إيجابية تسهم في تطوير الأداء المؤسسي بشكل مستدام.

خاتمة

خاتمة:

تعد تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال عنصراً جوهرياً في تعزيز الفعالية وتحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل. بحيث أن الإدراك الإيجابي للعمال تجاه قيادتهم يعكس مدى قدرة القادة على تلبية احتياجاتهم وتطلعاتهم، مما يسهم في خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل. كما تعكس بصورة كبيرة مدى تأثير القيادة على الأداء والروح المعنوية في مكان العمل.

إن القيادة الفعالة ليست مجرد منصب أو مجموعة من الإجراءات الإدارية، بل هي فن يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات وتوقعات العاملين. عندما يشعر العاملون بأنهم جزء من فريق متماسك يقوده قائد يتمتع بصفات مثل القدرة على التخطيط الجيد، والتواصل الفعال، وتثمين مبادرات العاملين، فإن ذلك ينعكس إيجاباً على أدائهم وشعورهم بالانتماء والرضا الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تعتبر قدرة القادة على التكيف مع التغيرات واستيعاب مختلف وجهات النظر والتجارب عاملاً حاسماً في بناء بيئة عمل إيجابية ومستدامة. وهذا يساهم في تقوية العلاقات المهنية وتحقيق مستوى أعلى من الالتزام والرضا الوظيفي.

كما أظهرت الدراسة أن القيادة الفعالة ليست مجرد مجموعة من المهارات، بل هي علاقة تفاعلية تركز على تقدير الجهود وبناء الثقة. إن إدراك القادة لتوقعات واحتياجات العاملين يساهم في خلق بيئة عمل متجانسة تسهم في تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية، وفي ظل التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة، يصبح من الضروري للقادة تطوير مهاراتهم باستمرار وتبني استراتيجيات قيادية مرنة ومبتكرة. بهذا الفهم العميق والشامل لتمثلات العاملين يمكن للقادة بناء فرق عمل قوية ومتحفزة، قادرة على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام للمؤسسة.

بناءً على ذلك، يمكن القول إن النجاح في قيادة أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على فهم وتمثل توقعات العمال وتطوير استراتيجيات قيادية تلبي تلك التوقعات. هذا ليس فقط يعزز الأداء الفردي والجماعي، بل يضمن أيضًا تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها المستقبلية.

ملخص

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال، وتحليل تأثير هذه التمثلات على الأداء والرضا الوظيفي كبعدين أساسيين للفعالية، بمعنى ما يحملونه من أفكار وأراء، اتجاه القيادة الإدارية، لذلك طرحنا التساؤل التالي: ما تمثلات العمال لنموذج القيادة الذي يحقق الفعالية التنظيمية؟ ووضعت الفرضيات التالية: 1-القيادة التي تهتم بالعمل على حسب العاملين تؤدي الى رفع الأداء.2- القيادة التي تهتم بالمرؤوسين حسب العاملين تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي. ولأجل ذلك اعتمدنا على أربعة فصول بداية بالفصل الأول للإطار المنهجي للدراسة، يليه الفصل الثاني بعنوان التمثلات الاجتماعية، الفصل الثالث القيادة الإدارية، وأخيرا الفصل الرابع إجراءات الدراسة وتحليل بيانات الفرضية، فانتهجنا المنهج الوصفي معتمدين على تقنيات هي تقنية الاستمارة وكانت بتوزيعها على العاملين، كما أجريت الدراسة على عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 63 عامل، أفضت نتائج الدراسة الى أن العاملين في مؤسسة سونلغاز موضع الدراسة يقدرون القيادة الفعالة التي تخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، حيث يلتزمون بتنفيذ المهام بدقة وفي الآجال المحددة، ويحتاجون إلى التحفيز لتعزيز الإبداع. يشدد العاملون المبحوثون على أهمية التعاون والتواصل الفعال لبناء فريق عمل متماسك، ويعتبرون أن استراتيجيات القيادة التي تحدد أهدافًا واقعية وتعزز الشعور بالمسؤولية والثقة المتبادلة هي الأساس لتحقيق نجاح الفريق. كما أن العلاقات الرسمية الجيدة بين الرؤساء والمرؤوسين تشجع العمال على البقاء في المؤسسة، في حين تدفعهم العلاقات الشخصية أو الصراعية للبحث عن فرص خارجية. تعكس هذه النتائج أهمية القيادة الفعالة في تحسين الأداء المؤسسي والرضا الوظيفي للعمال.

قائمة المراجع

قائـــــمـــــة المـــــراجـــــع

أولا: بالعربية

1/ الكتب:

1- ابن المنظور، **لسان العرب**، دار المعارف، القاهرة، 2016م.

2- أبو النصر مدحت محمد، **قادة المستقبل " القيادة المتميزة الجديدة"**، ط2، دار النشر المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009 م.

3- الحريري رافده، **مهارات القيادة الإدارية التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2007م.

4- الديب إبراهيم رمضان، **دليل إدارة الموارد البشرية**، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، مصر، 2007م.

5- الديراوي احمد حسن وأبون عين أحمد فاروق، القيادة الإدارية، المركز الديموقراطي العربي، ط1، برلين، ألمانيا، ديسمبر 2021م.

6- زياد محمد قرطانة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2017م.

7- الشريف علي، **الإدارة المعاصرة**، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998م.

8- الصوفي محمد، **السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية**، دار الوفاء للطباعة والنشر، بدون رقم ط، مصر، 2008م.

9- طلعت إبراهيم لطفي، **علم الاجتماع التنظيم**، دار الغريب للنشر والتوزيع، بدون رقم ط، مصر، 1984م.

10- عبد المقصود محمد، **القيادة الإدارية**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، 2006م.

11- عبود نجم، **القيادة وإدارة الابتكار**، دار الصفاء عمان،2012م

12- العبودي زيد منير، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010م.

13- عبيدات سهيل أحمد، **القيادة أساسيات نظريات ومفاهيم**، عالم الكتاب الحديث، ط01، مصر،2009م

14- العزاوي سامي المهيدي، **التصورات الاجتماعية للشباب العراقي لقضاياهم المعاصرة**، الكتاب السنوي لمركز الأبحاث الطفولة والأمومة، المجلد 6، جامعة ديالي ،2011م.

15- علال عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009م.

16- محمد الفاتح محمد البشير المغربي، **السلوك التنظيمي**، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، ط1، القاهرة، 2018 م.

17- مسلم محمد، **مقدمة في علم النفس الاجتماعي**، دار قرطبة للنشر والتوزيع، ط1، 2007م.

18- مصطفى محمد كمال، **تحليل وقياس وتقييم الأداء البشري**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط1، الجيزة، مصر، 2014م.

2/ المذكرات:

19- أماني أحمد، **التمثلات الاجتماعية للمدرسين مقاربة بالتعليم الابتدائي**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم التربية، جامعة شيربروك، كندا، 2008-2009م.

20- بلغيث سهيلة، **التمثلات الاجتماعية للعمال حول طب العمل داخل المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة مستغانم ،2019-2020م.

21- بن ملوك شهيناز، **التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى تلاميذ تظهر لديهم أعراض انقطاع عن الدراسة**، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم النفس الأسري، جامعة وهران02، 2014-2015م.

22- بوجلال ايناس، **تمثلات التلاميذ بعلاقاتهم بمعلميهم**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع الاتصال، جامعة ابن خلدون بتيارت، 2021-2022م.

23- بولحفان فتيحة، **القيادة والرضا الوظيفي**، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق، جيجل، 2017-2018م.

24- بومدين سليمان، **التصورات الاجتماعية للصحة والمرض في الجزائر**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم النفس العيادي، جامعة منتوري، قسنطينة ،2004-2005م.

25- خروف حياة، **تصورات العمال لدى إطارات الهيئة الوسطى والعمال المنفذين**، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة باجي مختار، عنابة، 2005-2006م.

26- خليفة محمد فتحي، **التمثلات الثقافية في الاشهار التلفزيوني**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم واتصال، جامعة عبد الرحمان ابن باديس، مستغانم ،2016-2017م.

27- عطاء الله ماجدة، **دور القيادة الإدارية في التنمية والابداع الإداري**، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2016-2017م.

28- لشطر ربيعة، **التصورات الاجتماعية لأطفال الشوارع**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2008-2009م.

29- الهاشمي بعاج، **دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة**، رسالة ماجستير قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2014-2015م.

30- هامل سميرة، **التصورات الاجتماعية للسجين**، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس العقابي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر ،2010-2011م.

3/ المجلات:

31- فرحات أحمد وحرايرية عتيقة، **القيادة والمستويات القيادية في المنظمات**، وسيلة المنظمات للبقاء والتكيف، مجلة أفكار وآفاق جامعة الجزائر 02، المجلد 09، العدد 04، 2021م.

32- ابريعم سامية، **ماهية القيادة الإدارية**، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة بوزيان عاشور بالجلفة، العدد 02، 2019م.

33- أحمد جميل، **تحقيق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العدد 03، ديسمبر 2017م.

34- أشتيتوي محمد، **المهارات القيادية وعلاقتها بالمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية**، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد 03، العدد 01، فلسطين ،2018م.

35- بدران بن لحسن، **التصورات الاجتماعية للدين**، مراجعة نقدية للمفاهيم والابعاد النظرية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 07، العدد 03، جامعة زيان عاشور بالجلفة، سبتمبر 2022م.

36- بن ميسية فوزية، التمثلات الاجتماعية، **مقاربات المفهوم في العلوم الاجتماعية**، مجلة المعيار، العدد 60، مخبر الدين والمجتمع، جامعة الجزائر 02، 2021م.

37- بودیار عبد الحميد، **التمثلات الاجتماعية وقيمتها في الحقل المعرفي**، مجلة الدراسات والبحوث العلمية، العدد 02، مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية، جامعة سكيكدة ،2023م.

38- بولحواط جازية، **دور الاتجاهات الوالدية في تحديد تمثلات التلاميذ لظاهرة العنف المدرسي،** ثانوية نموذجا ابن خلدون، المجلة الجزائرية للدراسات السوسيولوجية، الـ عدد06، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية، جوان ،2018م.

39- بولعراس نور الدين، **المقاربة السوسيولوجية في البحث الاجتماعي،** مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة غرداية، سبتمبر 2018م.

40- سامية دلال وأمينة ياسين، **تمثلات مشروع الحياة والنوع حالة طالبات،** تخصص علوم تربية، جامعة وهران، مجلة التنمية البشرية، العدد 10، مارس 2018م.

41- السويسي كوثر، **التمثلات الاجتماعية مقاربة لدراسة السلوك والمواقف والاتجاهات،** المجلة العربية لعلم النفس، المجلد 01، العدد 01، 2016م.

42- شداوة علي محمد عبد الأمير سندس، **الابعاد النفسية في الفكر الفلسفي الوجودي لدى جون بول سارتر وتمثلاته في النحت المعاصر**، مجلة جامعة بابل بالعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 1، 2018م.

43- فراكيس الحبيب، **القيادة الإدارية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة العمومية،** مجلة الأبحاث القانونية والسياسية، العدد 09، 2017م.

44- محمد شهاب شهرزاد، **القيادة الإدارية ودورها في تأصير الروابط العلاقات العامة،** مجلة دراسات تربوية، تدريسية في معهد اعداد المعلمين، العدد 11، تموز 2010م.

4/ المعاجـــــم:

45- شوقي ضيف، **المعجم الوسيط،** مكتبة الشروق الدولية، ط1، مصر،2004م.

46- مجمع اللغة العربية، **المعجم الوسيط،** مكتبة الشروق الدولية، ط02، مصر، 2004م.

5/ المطبـــوعات:

47- زينة بن حسان، **نظريات علم الاجتماع الحديثة،** مطبوعة بيداغوجية، طلبة السنة 2 علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945 –قالمة–2020–2021م

48- السلمي علي، **تطور الفكر التنظيمي،** وكالة المطبوعات، الكويت ،1998م.

6/ المواقع الالكترونية:

49- https://mail.google.com/mail/u/0?ui=2&ik=b589c7c8bb&attid=0.1&perm4msgid=msgf:1791885732860727410&th=18de0e9489411072&view=att&disp=inline&realattid=18de0e8bfc735dd439f

50- https://www.asjp.cerist.dz/en/article/61649

ثانيا: بالأجنبية:

1\ Les thèses:

51- Isabelle Bonneau : **le développement du leadership partage dans les équipes des projet** ،thèse présentée comme exigence partielle du Doctorat en administration ،université du Québec à Montréal, 2015.

2\ Les Livres :

52- Desreumaux.Alain : **Introduction à la Gestion des Entreprises** ، Editions Armand colin ،paris, 1992.

53- Moscovici S 1972 : **introduction de la psychologie sociale** ،Lidiare Larousse ،Paris.

54- Saad. Ali Rehan.Almohamadi : **The Relation between Strategic Choice and Organisationnel Structure and Thiers Impact on Organisationnel Effectiveness** (Exploration Study of simple).

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة بحث حول:

تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال

اعداد الطالبة: مريم قربوسي **الأستاذة المشرفة: جميلة صغير**

في إطار اعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر، يشرفني أن أطلب منكم الإجابة على الأسئلة الخاصة بهذه الاستمارة وذلك بوضع علامة × أمام الإجابة المناسبة والتحلي بالصدق والموضوعية وخدمة العلم والبحث العلمي، ونحيطكم علما أن اجاباتكم ستبقى محفوظة ضمن حدود الدراسة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية وشكراً.

السنة الجامعية: 2023-2024م

- **المحور الأول: البيانات الشخصية**

1- الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

2- السن: من 20-30سنة ☐ -من 30-40سنة ☐ -من40-50 سنة ☐ -من50-60سنة ☐

3- المستوى التعليمي: -ابتدائـي ☐ -متوسط ☐ -ثانوي ☐ -جامعي ☐ - شهادة تكوين ☐

4-عدد سنوات الخبرة في العمل:- اقل من 5سنوات ☐ -5 الى 10 سنوات ☐

-11الى 15 سنة -16 الى 20 سنة ☐ -أكثر من 20 سنة ☐

5 -الحالة العائلية: أعزب ☐ -متزوج ☐ -مطلق ☐ -أرمل ☐

- **المحور الثاني: القيادة التي تهتم بالعمل**

6-كيف يمكن للقائد تعزيز التعاون والعمل الجماعي داخل الفريق؟

- **تحديد الأهداف المشتركة ☐-تشجيع التواصل المفتوح ☐ -تقديم فرص التدريب والتطوير ☐**
- **إجابة أخرى ذكرها ....**

7-ماهي الطرق التي يمكن للقائد استخدامها لتشجيع الفريق على الابتكار والابداع؟

- **تحفيز المشاركة الفعالة ☐ -تقديم المكافآت ☐ -توفير بيئة عمل تشجع على التجارب ☐**
- **إجابة أخرى اذكرها .....**

8-ماهي الاستراتيجيات التي يمكن للقائد اتباعها للتعامل مع الصراعات داخل العمل؟

- **الاستماع الفعال ☐-تشجيع الحوار المفتوح ☐ -تحديد أسباب الصراع ☐**
- **سياسة العقاب ☐**
- **إجابة أخرى اذكرها .....**

9-ماهي الخطوات التي يمكن للقائد اتخاذها لتشكيل فريق عمل فعال؟

- **تشجيع التعاون والتواصل ☐-تعزيز ثقافة الاحترام ☐ -توفير فرص التدريب على مهارات التعاون ☐**
- **إجابة اخرها اذكرها .....**

10-ماهي أهم استراتيجيات التوجيه التي يمكن للقائد اعتمادها لتحقيق اهداف الفريق؟

- تحديد الأهداف الواقعية ☐ تقديم التوجيه المستمر لأعضاء الفريق ☐ -تعزيز الشعور بالمسؤولية ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

11-هل يستشير القائد العمال في وضع الخطط والأهداف في العمل؟

- نعم ☐ -لا ☐

12-ماهي المهارات الفعالة التي يجب ان يستخدمها مديرك في قيادته؟

- التخطيط الجيد ☐ -اجادة التعامل مع الفريق ☐ -التحفيز الفعال ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

13-هل يتمتع القائد بمهارة التنظيم والتخطيط الجيد للمؤسسة؟

- نعم ☐ -لا ☐

- المحور الثالث: القيادة التي تهتم بالعاملين

14-كيف تصف علاقتك بمديرك؟

- علاقة شخصية ☐ -علاقة عمل وأداء واجب ☐ -علاقة صراع وتوتر ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

15-في نظرك، ما هو الوصف الذي يعبر عن تجربتك مع قائدك؟

- تواصل جيد ودعم مستمر ☐ -قلة التوجيه والدعم ☐ -توجيه واضح ☐
- عدم تقدير الجهود المبذولة ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

16-كيف يمكن للقائد تحسين التواصل مع الفريق؟

- الاجتماعات الأسبوعية ☐ -البريد الالكتروني ☐ -جلسات أسئلة واجوبة ☐
- إجابة أخرى اذكرها.....

17-ماهي الطرق التي يستخدمها القائد لتعزيز التفاعل مع العاملين؟

- تقديم الدعم والمشورة عند الحاجة ☐ -تشجيع الاتصال المفتوح والصريح ☐
- تنظيم اجتماعات فردية منتظمة ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

18-ماهي الأساليب التي يطبقها القائد لإظهار الاهتمام والعناية بأعضاء الفريق؟

- التواصل الدوري والمباشر لفهم احتياجاتهم ومشاكلهم ☐ -تقديم الدعم والمساندة ☐
- تقديم المكافآت لتقدير الجهود والإنجازات ☐

- إجابة أخرى اذكرها.....

19-كيف يتعامل القائد مع مبادرات العاملين؟

- تحفيزهم لتقديم مبادرات لتحسين العمل ☐ -تنسيق مجهودات العمال ☐
- وضع مبادرات العمال موضع التنفيذ ما أمكن ذلك ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

- المحور الرابع: الأداء الوظيفي

20-كيف هو التزامك بالدوام في العمل؟

- تلتزم بالدوام في العمل ☐ -تكثر من التأخر ☐ -تكثر من التنقل بين وحدات المؤسسة ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

21-كيف تقدم مهامك في العمل؟

- بالمواصفات المطلوبة ☐ -أفضل من المواصفات المطلوبة ☐
- أقل من المواصفات المطلوبة ☐
- إجابة اخرى اذكرها.....

22-كيف تقدم مهامك في العمل من حيث الزمن؟

- في الوقت المحدد ☐ -قبل الوقت المحدد ☐ -بعد الوقت المحدد ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

23-هل تقدم اقتراحات لتحسين الأداء؟

- غالباً ☐ -أحياناً ☐ -نادراً ☐

24-عندما تعترضك مشكلة في أداء مهامك الى من تلجأ؟

- رئيسك في العمل ☐ -زميلك في العمل من نفس الفئة المهنية ☐
- زميل في العمل من أي فئة مهنية أخرى ☐ -شخص من خارج المؤسسة ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

25-في حال غيابك عن العمل، كيف تتصرف؟

- تقديم مبرر لمسؤولك ☐ -تكلف أحد الزملاء بالنيابة عنك في أداء المهام ☐ -تكتفي بالغياب وتترك للإدارة التصرف بذلك ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

26-عندما يخطئ أحد زملائك في أداء المهام، كيف تتصرف؟

- تتدخل وتوضح له الطريقة الصحيحة لأداء المهام ☐ -تقوم بمهامه نيابة عنه بالطريقة الصحيحة ☐ -لا تهتم بالأمر ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

27-في رأيك ما الشروط الواجب توفرها للحصول على حوافز أكثر؟

- الاستمرار في تقديم أداء أفضل ☐ -التدريب المستمر والحصول على شهادات ☐
- الالتزام بالنظام الداخلي للمؤسسة ☐ -عدم اثارة المشاكل ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

- المحور الخامس: الرضا الوظيفي

28-كيف يتم التعامل مع مجهوداتك في العمل؟

- التقدير والاعتراف ☐ -المرونة في الجدول الزمني ☐ -الدعم في الأوقات الصعبة ☐
- اللامبالاة ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

29-كيف هي فرص الترقية بالمؤسسة؟

- تتم على حسب الكفاءة ☐ -تتم على حسب الأقدمية ☐ -تتم على حسب المحسوبية ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

30-كيف تقيم الأجر الذي تتقاضاه؟

- كاف لسد حاجياتك ☐ -غير كيف لسد حاجياتك ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

31-كيف تنظر للوظيفة التي تشغلها؟

- تلبي أهدافك وتوقعاتك ☐ -لا تسمح بإظهار قدراتك ☐
- تعتبرها مسؤولية كبيرة تتطلب الالتزام والاحترافية ☐
- تعتبرها وسيلة لخدمة الاخرين ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

32-إذا أتيحت لك الفرصة للعمل في مؤسسة أخرى، كيف تتصرف؟

- تقبل دون شروط ☐ -تقبل بشروط معينة ☐ -ترفض وتفضل البقاء بالمؤسسة ☐
- إجابة أخرى اذكرها .....

33-إذا طلب منك العمل لساعات إضافية، كيف تتصرف؟

- مستعد للعمل بدون شروط ☐ -مستعد للعمل بشرط تحديد ساعات العمل ☐
- مستعد للعمل بشرط تجديد فترة العمل ☐

- إجابة أخرى اذكرها .....