

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاجتماعية



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع فرع: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالبة:

بحاش هجيرة

تحت عنوان:

**القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بالمسيلة-**

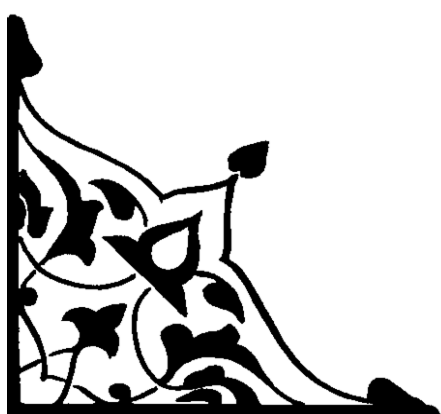
لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	بن خالد جمال	استاذ	محمد بوضياف. المسيلة	رئيسا
02	بوساق هجيرة	استاذ	محمد بوضياف. المسيلة	مشرفا ومقررا
03	زلاقي وهيبة	استاذ	محمد بوضياف. المسيلة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

إلى الوالدين الكريمين متعهما الله بالصحة والعافية
وأعاني على البر والإحسان إليهما.
إلى اخوي وأخواتي الأعزاء حفظهم الله.
إلى كل صديقتي دون إستثناء.
إلى كل من ساعدني من قريب او بعيد.
أهدي هذا العمل المتواضع.

شكر وتقدير

يقول سبحانه وتعالى "ولئن شكرتم لأزيدنكم"
فله الحمد الذي أعاننا ، ومنحنا القوة والصبر لإنجاز هذا العمل
المتواضع ، بأطيب العرفان وجزيل الامتنان وفائق التقدير و
الاحترام ،نتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "بوساق هجيرة".
التي تفضلت بالاشراف على هذا البحث وتوجيهاتها القيمة
ونتوجه بالشكر كذلك إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في
إنجاز هذا العمل المتواضع.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرسة الجداول
	فهرسة الاشكال
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
16	تمهيد
17	1- إشكالية البحث
19	2- الفرضيات
21	3- أهمية الدراسة
21	4- أهداف الدراسة
22	5- مفاهيم الدراسة
22	5-1- القيادة الرشيقة
23	5-2- السمعة التنظيمية
24	6- الدراسات السابقة
29	7- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
30	خلاصة
الفصل الثاني: سوسيوتنظيمية القيادة الرشيقة	
32	تمهيد
33	1- أهمية القيادة الرشيقة
34	2- خصائص القيادة الرشيقة
36	3- عناصر القيادة الرشيقة
39	4- مصادر وأساليب القيادة الرشيقة على المرؤوسين
41	5- نظريات القيادة الرشيقة

54	6- مهارات القيادة الرشيقة
56	7- مزايا القيادة الرشيقة
56	8- التحديات التي تواجه القيادة الرشيقة في المنظمات
59	خلاصة
الفصل الثالث: سوسيوتنظمة السمعة التنظيمية	
61	تمهيد
62	1- أهمية السمعة التنظيمية
63	2- أهداف السمعة التنظيمية
64	3- بناء السمعة التنظيمية
65	4- قياس السمعة التنظيمية
69	5- أبعاد السمعة التنظيمية والمقاريات النظرية وفق متغير الدراسة
80	6- استراتيجيات إدارة السمعة التنظيمية في تعزيز السمعة التنظيمية
81	7- المقاربة النظرية للسمعة التنظيمية
85	خلاصة
الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	
87	تمهيد
88	1- مجالات الدراسة
88	1-1- المجال المكاني
89	1-2- المجال الزماني
89	1-1- المجال البشري
92	2- المنهج المستخدم في الدراسة
92	3- عينة الدراسة
93	4- أداة جمع البيانات
94	5- الأساليب الإحصائية
95	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	
97	تمهيد
98	1- تحليل البيانات المتعلقة بالمحددات الاجتماعية والاقتصادية

104	2- قراءة نتائج أسئلة الاستبيان
104	2-1- نتائج المحور الأول (القيادة الرشيدة)
123	2-2- نتائج المحور الثاني (السمعة التنظيمية)
147	3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى
149	4- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية
151	5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة
153	6- الاستنتاجات والاقتراحات
156	خاتمة
158	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرسة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة	73
02	يوضح عدد موظفي المؤسسة حسب الوظائف.	90
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	98
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	99
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	100
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	101
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	102
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	103
09	يبين مدى تحفيز الرئيس على العمل الإبداعي	104
10	يوضح إعطاء الرئيس الحلول المفيدة للصعوبات التي تواجه العمال	105
11	يوضح تصرف العمال عند مواجهتهم لمشكلة في العمل	106
12	يوضح مدى قدرة الرئيس على إيجاد الحلول السريعة مع المشكلات	107
13	يوضح مدى مساعدة الرئيس على تحسين العمل وتطويره	108
14	يوضح قدرة الرئيس على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات	109
15	يوضح إعطاء الرئيس المهام وفقا لاحتياجات وقدرات الأفراد	110
16	يوضح بث الرئيس روح الحماس في العمال	111
17	يوضح اهتمام الرئيس بتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة	112
18	يوضح مدى سعي الرئيس لإدارة روح التحدي بين العمال	113
19	يوضح مدى تشجيع الرئيس لروح العمل داخل الفريق	114
20	يوضح نوع الحوافز المعنوية التي يقدمها الرئيس للعمال	115
21	يوضح مدى مبادرة الرئيس بمبدأ العمل الجماعي والتضامن	116
22	يوضح توفير الرئيس الدعم والمساعدة للعمال	117
23	يوضح مدى تحمل الرئيس مسؤولية الأعمال التي يقوم بها	118
24	يوضح مدى تحمل الرئيس نتائج العمل حتى ولو كانت من أخطاء الآخرين	119
25	يوضح سعي الرئيس على تنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفاظ عليها	120
26	يوضح اهتمام الرئيس بمشاكل العمال ومحاولة فهمها	121

122	يوضح نشر الرئيس جو التفاهم وإبعاد جو الإختلاف بين العمال	27
123	يوضح مدى استخدام العمال لأساليب متجددة في انجاز المهام	28
124	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	29
125	يوضح الوسائل التي تتم عن طريقها المشاركة في اتخاذ القرارات	30
126	يوضح مدى الإعتماد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات	31
127	يوضح ما إذا كان لإعتماد على آراء ومقترحات العمال فعلية اوشكلية	32
128	يوضح مدى إيجاد صعوبة بالالتزام باللوائح والقوانين الإدارية	33
129	يوضح مديإيجاد صعوبة في التواصل مع الطاقم الإداري	34
130	يوضح مدى حب العمال لعملهم	35
131	يوضح حصول العمال على الترقية التي يستحقها خلال العمل	36
132	يوضح ما إذا كانت سياسة الترقية منصفة في المؤسسة	37
133	يوضح مدى توفير المؤسسة المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل	38
134	يوضح الشعور بالمسؤولية	39
135	يوضح ما الذي يولده شعور الأفراد بالمسؤولية تجاه وظيفتهم	40
136	يوضح بيئة العمل تساعد على الإندماج	41
137	يوضح ما إذا كان العمل يوفر للعامل نوع من الرضا	42
138	يوضح مدى شعور العمال بالفخر لإنتمائهم للمؤسسة	43
139	يوضح دفاع العمال على سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون	44
140	يوضح مدى تأدية العمال لمهامهم في الوقت المحدد	45
141	يوضح تأدية العمل الإضافي خارج اوقات الدوام	46
142	يوضح ما إذا كان تأدية العمل الإضافي طوعيا أم إجباريا	47
143	يوضح مدى مساعدة العمال الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم في العمل	48
144	يوضح مدى تزويد العمال بالمعلومات لزملائهم ومساعدتهم على انجاز الاعمال	49
145	يوضح قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال والرد عليها	50
146	يوضح الحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة	51

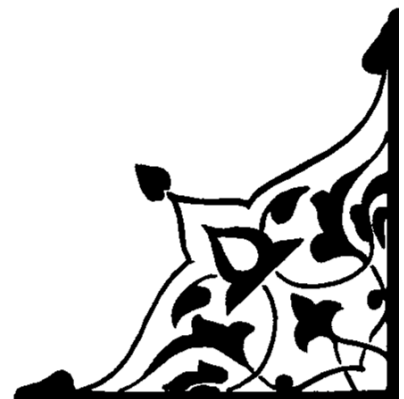
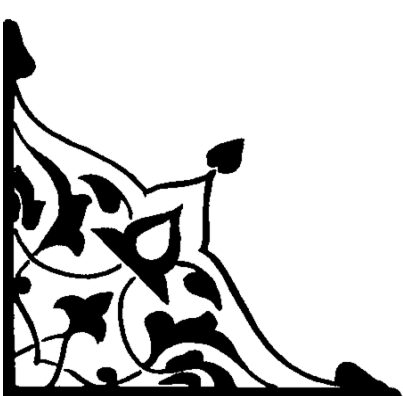
147	يوضح العلاقة بين المهارات الإبداعية وتحقيق أهداف المؤسسة	52
149	يوضح العلاقة بين الحفز الإلهامي والإستقرار	53
151	يوضح العلاقة بين الذكاء الإنفعالي والشعور بالمواطنة	54

فهرسة الاشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	المخطط العام للدراسة	01
38	عناصر القيادة الرشيقة	02
45	نموذج نمط القيادة وملائمة الموقف حسب فيلدر	03
53	نموذج النظرية التفاعلية	04
68	مدارس ونماذج قياس السمعة التنظيمية	05
91	الهيكل التنظيمي لمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة	06
98	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
99	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	08
100	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	09
101	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	10
102	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية	11
103	يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.	12



المقدمة



مقدمة:

تعتبر القيادة الرشيدة مدخل رئيسي لتطور المؤسسة واستمراريتها من خلال التركيز على السلوك الإيجابي للقائد وتأثيره على سلوك العاملين وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم ، وعليه فالقيادة الرشيدة مجموعة من الجوانب الإنسانية والأخلاقية في التعامل مع المرؤوسين كما أن القائد يلعب دورا كبيرا في تعزيز روح التعاون ومدى قدرته على اقناع الآخرين بضرورة إنجاز الأعمال بفاعلية و في جو مناسب.

ونظرا لإعتبار الموارد البشرية عنصرا فعالا في المؤسسة فهو يعتبر جوهر السمعة التنظيمية التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع بناء رؤية واضحة من خلال تشجيع المرؤوسين على طرح أفكارهم الإبداعية ومواجهة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم أثناء القيام بأعمالهم ، وتظهر السمعة الجيدة للمؤسسة من خلال إدراك القياديين إلى مدى الحاجة للتغيير والتحسين في العملية الإدارية حيث يجب تقدير أهمية بناء السمعة من خلال توفير مناخ ملائم يمكن للعاملين من إظهار قدراتهم واستغلالها من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

وعليه فبناء السمعة يعزز ميزة تنافسية لدى المؤسسة ويعبر عن مدى نجاحها كما يعتبر العامل الأكثر اسهاما في بقائها واستمراريتها فالسوق اليوم يحتم على المنظمات استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لذلك يجب تقسم العمل بصورة تتلاءم مع الحراك الوظيفي مع مراعاة جميع العوامل المحيطة بالعمل.

ونظرا لأهمية الموضوع كون القيادة الرشيدة عملية تتميز بتعدد الجزئيات المتناولة من خلال التأثير الذي تحدثه هذه العملية في توجيه المورد البشري نحو تحقيق الأهداف جاءت الدراسة الموسومة ب: القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة كمحاولة لإبراز أبعاد القيادة الرشيدة المتمثلة في (المهارات الإبداعية, الحفز الإلهامي, الذكاء الإنفعالي)

وأما السمعة التنظيمية فقد تمثلت في ثلاث أبعاد (تحقيق اهداف المؤسسة,الإستقرار,الشعور بالمواطنة) وي سعينا للبحث عن العلاقة بين القيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية قسمنا هذه الدراسة إلى خمس فصول

الفصل الأول: الإطار النظري وتضمن : الإشكالية ,أهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والفرضيات.

الفصل الثاني :تناولنا أهمية القيادة الرشيدة، خصائص القيادة الرشيدة، عناصر القيادة الرشيدة, مصادر وأساليب تأثير القيادة الرشيدة على المرؤوسين، نظريات القيادة الرشيدة، مهارات القيادة الرشيدة, التحديات التي تواجه القيادة بين المنظمات.

الفصل الرابع: تناولنا:أهمية السمعة التنظيمية، أهداف السمعة، بناء السمعة، أبعاد السمعة وفق متغير الدراسة، استراتيجيات إدارة السمعة في تعزيز السمعة وعلاقتها داخل وخارج المؤسسة, النظريات المفسرة للسمعة.

الفصل الرابع : تناولنا فيه منهجية البحث والتعريف بالميدان وجاء فيه المنهج المستعمل في الدراسة والأدوات المستعملة وكذلك عينة البحث، والاساليب الإحصائية، ثم تطرقنا على ميدان الدراسة : المجال المكاني والمجال الزماني والمجال البشري.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج الميدانية وتم فيه ايضا عرض وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات البحث ثم النتائج والتوصيات.



الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- أهمية الدراسة

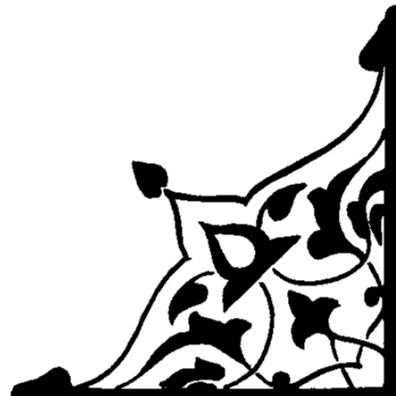
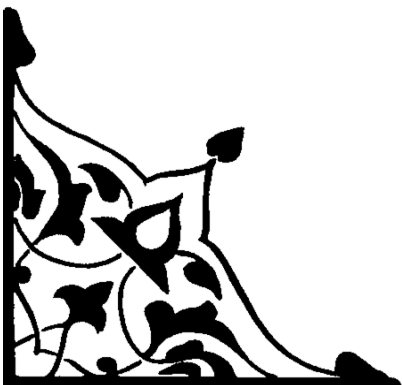
4- أهداف الدراسة

5- تحديد مفاهيم الدراسة

6- الدراسات السابقة

7- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

خلاصة



تمهيد:

يعتبر تحديد موضوع الدراسة بمثابة الباب الذي نلج من خلاله, ويعتبر إعداد هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لمن يريد الباحث الوصول إليه والنقطة التي يتفق عليها معظم الباحثين هي ان براعة الباحث تبرز بالدرجة الأولى في حصر جوانب الموضوع وتحديد النقاط التي يتم التركيز عليها في بحثه وجع البيانات والمعلومات الكافية وسوف نعرض في هذا الفصل، اشكالية البحث وأهميته وأهدافه ومفاهيم الدراسات والدراسات التي لها علاقة بالموضوع وفي الخير نتطرق لفرضيات الدراسة.

1- الاشكالية:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغيرات والإتصالات, مما جعل المنظمات تواجه العديد من التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها وطريقة التكيف معها, هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة إبداعية غير التقليدية عن طريق إيجاد أشخاص مبدعين وتوفير الوسائل المناسبة التي تساعد على ابتكار طرق جديد وحلول إدارية سريعة.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني , نمط القيادة الرشيقة الذي أهم ما يميزه قدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية , وكذلك تمكينهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

لذا يجب على المنظمة أن تكون متيقظة وذات تفكير استراتيجي ورؤية واضحة , تتطلب أن تكون قيادة واعية ومدركة لحجم هذه التحديات وذات نوعية هادفة إلى نقل المنظمة من الوضع القائم إلى الوضع المنشود, بطريقة منظمة وهادفة ومحسوبة تقوم على أساس مشاركة الجميع في بناء الرؤية المستقبلية والعمل على تحويلها إلى واقع ملموس, يساهم في تحسين الجودة ورفع الأداء في التفكير في القيادة الإدارية على أنها القدرة على تحمل المسؤولية والتمتع بالصلاحيات وممارسة السلطة, وانها عمل فردي اندفاعي وأنها من أعمال المغامرة وانها خلاصة الجهود الفردية, لم يعد ينسجم مع تطورات القرن الحادي والعشرون فتغير الحاجات المجتمعية مع التطور العلمي والتكنولوجي يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في مكونات التنظيم بما في ذلك إصلاح وتطوير أداء قيادتها الروتيني.

ولعل أهم السمات لتحقيق مواصفات الأداء الجيد أن يكون القادة ذوي فكر وتصور إداري فعال يؤثر في العاملين, ودوافعهم وأهدافهم , وفقا لأهداف المنظمة وأن تتحلى هذه القيادات بخصائص الإبداع والتغيير والتكيف مع المحيط الداخلي والخارجي من خلال التركيز على الدور المحوري والمركزي للجميع والعمل على رفع مستوى العاملين لتحقيق الإنجاز , والتنمية الذاتية والترويج لعمية التطوير وتنمية العاملين والمنظمة, واستثارة الهمم العالية للعمال وتشجيعهم على تنمية المهارات الإبداعية والإلتزام والتمكين والإتصال .

وفي هذا الصدد فقد ظهرت مفاهيم القيادة الرشيقة كاستجابة للظروف المنظمة التي سادت خلال الخمس عشرة سنة الماضية حيث احتدمت المنافسة بين المنظمات على الصعيد العالمي الأمر الذي أظهر ضرورة التجديد والتغيير ويشمل ذلك إحداث تغييرات مستمرة على بنية الموارد البشرية وتطوير مهارتها لجعلها أكثر التزاما بمتطلبات أدوارها الوظيفية الجديدة من خلال تحقيق ادعاءات تفوق التوقعات.

حيث يرى العديد من الباحثين أن القيادة الرشيقة بما تتضمنه من جوانب قوة تتمثل في المهارات الإبداعية والتحفيز الإلهامي والذكاء الإنفعالي يمكن أن تساهم بإيجابية في التغلب على الكثير من السلبيات التي تعاني منها القيادات التقليدية التي تقوم وتعتمد على التبادل بين الرئيس والمرؤوسين في أداء المهام.

إن الأدوار والخدمات التي تقدمها المنظمة ومميزاتها مع كيفية التسيير والمحافظة والإستثمار في العاملين أو المورد البشري يمنح لها سمعة لدى جمهورها الداخلي والخارجي وتسعى للمحافظة عليها.

فالسمة التنظيمية تتأثر سلبا أو إيجابا بحسب الدور القيادي وأسلوبه فالقدرة على بناء السمعة التنظيمية تعد إحدى الركائز التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق التمايز والتفوق في ظل ظروف المنافسة سريعة التغيير التي يشهدها عالم الأعمال اليوم، إذ أن السمعة حصيلة أساسية لنوع التفاعلات التي تحققها المنظمة مع الأفراد في المجتمع وبالتالي تظهر على شكل مؤشرات كالثقة والإحترام والوعي اتجاه المنظمة.

سمعة المنظمة تتعلق أيضا بمقدار تحقيقها لشعور الأفراد بالالتزام والولاء التنظيمي من خلال شعورهم بالفخر الذي يحصلون عليه عندما تذوب قيمهم الشخصية في القيم الجماعية، وكذا مدى إشراك العاملين في القرارات التي تخص المنظمة خاصة تحقيق الأهداف وتشجيعهم على إبداء اقتراحاتهم وتحديد حاجاتهم للتنمية والتطوير، ومدى شعورهم بالإستقرار الوظيفي.

ومن هذا المنطلق وحتى ندعم ديمومة وتطور المنظمات فقد أضحى علينا كباحثين دراسة كل الظواهر التي لها علاقة بالقيادة الرشيقة عامة وبالسمة التنظيمية خاصة لان نجاح المنظمات يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها المتعلقة بعلاقتها مع العاملين وإيجاد طرق تؤدي إلى بناء سمعة جيدة للمنظمة، مما سبق فإن دراستنا تتمحور حول تشخيص العلاقة بين القيادة الرشيقة

و السمعة التنظيمية ومن خلال هذه الدراسة نسعى لربط بين ابعاد كل من القيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية من خلال الإجابة على السؤال التالي:

ما علاقة القيادة الرشيدة ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة؟.

وتضمننا لمعالم الوضوح في سياقتها المنهجية والمعرفية تتبلور التساؤلات الفرعية التالية:

ما علاقة المهارات الإبداعية بتحقيق أهداف المؤسسة؟.

ما علاقة الحافز الإلهامي بتحقيق مستويات عليا للاستقرار في العمل؟.

ما علاقة الذكاء الانفعالي بشعور العاملين بالمواطنة التنظيمية؟.

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

للقيادة الرشيدة علاقة ببناء السمعة التنظيمية.

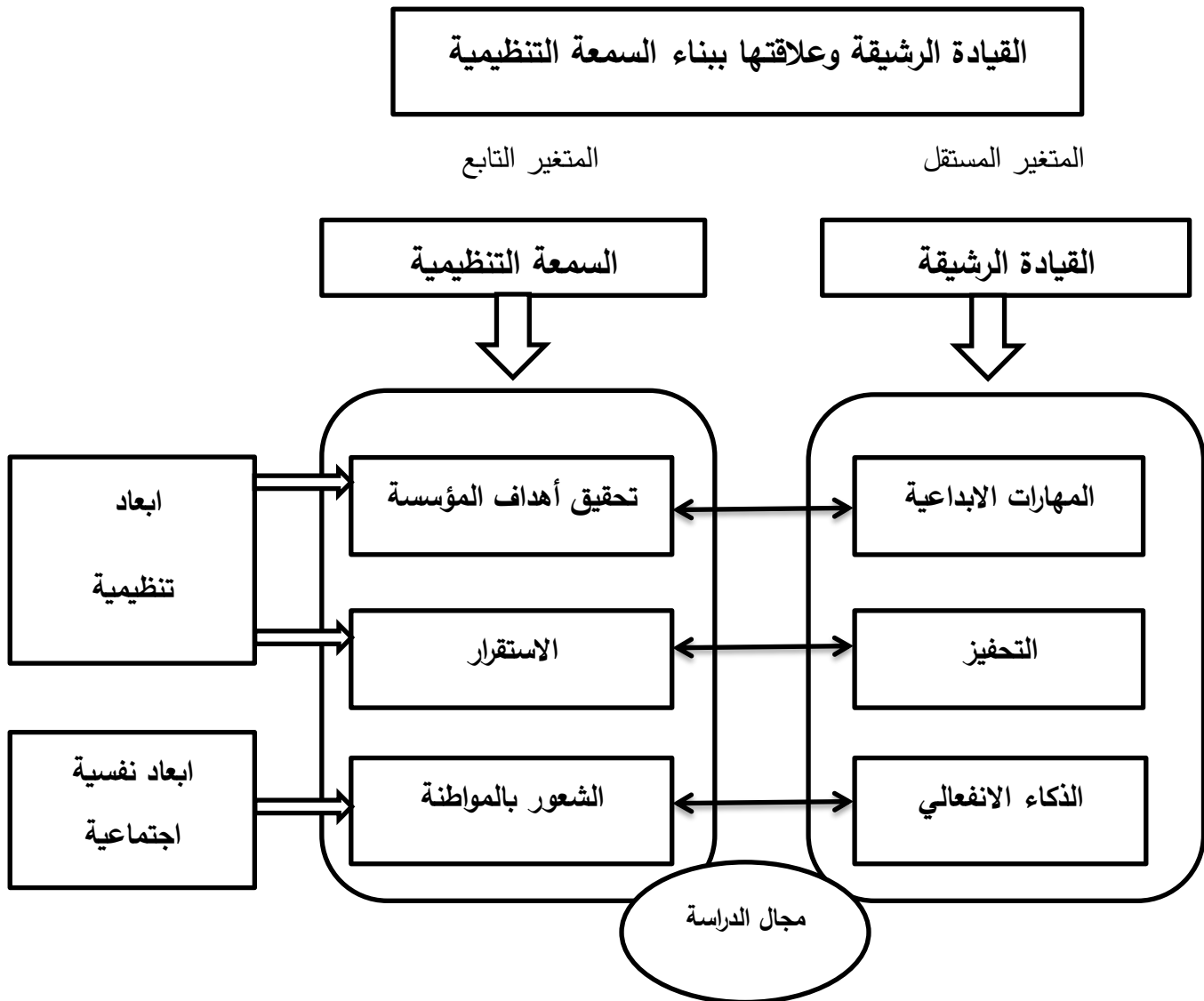
2-2- بالفرضيات الفرعية:

1- للمهارات الإبداعية علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة.

2- للحفز الإلهامي علاقة بتحقيق مستويات عليا للاستقرار في العمل.

3- للذكاء الانفعالي علاقة بالشعور بالمواطنة.

والشكل (01) يوضح المخطط العام للدراسة



الشكل (01): المخطط العام للدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

3- أهمية الدراسة:

- تتبع أهمية الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي في الآتي:
- تعد هذه الدراسة مكملية للدراسات الحديثة في مجال القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية من خلال واقع يبني هذه الأخيرة في المؤسسات الجزائرية.
 - الربط بين متغيرين هامين هما القيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية ومحاولة التعرف على الدور الذي يربط بينهما على المستوى النظري ومحاولة إسقاطه على الجانب العلمي وفق الدراسة الميدانية
 - قد تساهم هذه الدراسة في توجيه انظار الباحثين لإجراء المزيد من الدراسات التنظيمية في هذا المجال المهم، ويشكل إضافة للأدب الإداري.

4- أهداف الدراسة:

- 1- الوقوف على آليات تعزيز المهارات الإبداعية لدى القيادة في المؤسسة.
- 2- اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة للقيادة الرشيدة.
- 3- الإطلاع على أهم بؤادر الحفز الالهامي بالمؤسسة.
- 4- الكشف على الآليات الكفيلة لبناء السمعة التنظيمية في المؤسسة.
- 5- الوقوف على الآليات التي تقوم بها المؤسسة لضمان استقرار العمل بها والمحافظة عليه.
- 6- الكشف عن الطرق التي تعمل بها المؤسسة لتحقيق أهدافها والوصول إليها.
- 7- التعرف على الأساليب التي تعمل عليها المؤسسة لتعزيز ثقافة المواطنة والشعور بالانتماء إليها.
- 8- إثراء البحث العلمي.

5- مفاهيم الدراسة:

5-1- القيادة:

لغويا: مشتقة من فعل قاد يقود ومثله قاد فارس، الانقياد يعني الخضوع .

أما معجم الوسيط فيعرف القيادة: مشى أمامها أخذ بمقودها , قيادة الجيش , رأسه ودبر أمره , أما بالفرنسية فيقابلها مصطلح commandement أي التأثير والتوجيه مابين الأشخاص والجماعات , أما في اللغة الإنجليزية يقابلها مصطلح leadership أي توجيه القائد (ثاني 2010 , ص 25).

اصطلاحا: تعني القيادة في المجال التنظيمي تلك السلوكيات التي يمارسها القائد في مجموعة العمل والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والاتباع وطبيعة العمل والتنسيق التنظيمي ويسعى من خلالها إلى حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوعة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، كما تسعى إلى تحقيق قدر مرتفع من الرضا والتماسك لدى الجماعة (عبد الحليم محمود السيد وآخرون، 2003، ص184)

ويعرفها **اودوي تيد** بأنها " نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف ما، اتفقوا على أنه مرغوب فيه" (مكفس عبد المالك، 2009، ص21)

اما القيادة الرشيقة " هي تلك السلوكيات التي يكون من شأنها أن تجعل العمل يسير بصورة متسلسلة بدون روتين زائد أو تعقيد في العمل." (. 56p.2012jungblom)

كما هي تلك السلوكيات التي تعمل على مساعدة الأفراد واحترامهم واعتماد الدعم للأفراد والتركيز على مجريات العمل وامتلاك الرؤية المستقبلية والاهداف والالتزام المستمر" (. 2012. puvanasveran. P930)

وقد أشير إلى القيادة الرشيقة باختصار أنها " السلوكيات التي تضيف أو تخلق قيمة (Emiliani 1998. p618). كما أورد تعريفا مشابها للتعريف أعلاه إذ بين بأن القيادة الرشيقة تمثل تلك السلوكيات التي تحقق قيمة وتخفف مستويات الهدر ذو العلاقة بالأفكار والعلاقات غير المنتجة وانخفاض مستويات التعاون.

أو هي طريقة منظمة لتحقيق التنفيذ الأفضل للأعمال من خلال الاحترام والثقة المتبادلة بين القائد والأفراد بهدف تحقيق نسب أفضل من الكمال (Mielke et Dembrowski. 2013)

اما إجرائيا يمكن تعريفها على أنها " عملية تنمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة بين العمال والإدارة من خلال الدفع الألهامي بالتأثير في العاملين وبث روح الحماس والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار".

5-2- السمعة التنظيمية:

لغويا: السمعة لغة الصيت ما يسمع عن شخص من ذكر حسن أو سئ. تقييم لما يتمتع به الشخص من ايجابيات أو سلبيات " مؤسسة تتمتع بسمعة طيبة ، السمعة الحسنة حيز من الذهب [مثل أجنبي] يماثله في المعنى المثل العربي "الثناء خير من الغنى"

حظ من سمعته = حقره، سمعة عطرة = مشرفة (أحمد مختار، 2008، ص)

اصطلاحا: هي الانطباع العام عن شخص في نظر الآخرين وهو الجزء المألوف أكثر من الصورة السمعة مستمدة مباشرة من سلوك الشخص ويتم تصويرها على خطوط عامة وموحدة ، المحسن له سمعة في الاعمال الخيرية والمسيئ لديه سمعة في الأعمال السيئة.

وفقا لبنيامين فرانكلين هناك حاجة إلى العديد من الأعمال الصالحة لكسب سمعة جيدة، لكن فعل سيئا واحد يكفي لفقدانها (Aword or two from benjamin faraktlin on reputation.2018)

وعرفت السمعة التنظيمية على أنها " الاحترام ومدى المصادقية التي تتضمنها العلاقات بين المنظمة منها طريقة التعامل مع الأفراد والالتزام الاخلاقي تجاه المجتمع، فسمعة المنظمة تتعلق بالقيمة التي تحققها من خلال أهدافها المتعددة(Ettenson.R § Knowles.J 2008.P49)

اما إجرائيا تمثل مجموعة المظاهر و العلاقات النشطة الفاعلة والتي تظهر على شكل مؤشرات كالثقة والوعي أتجاه المنظمة ومدى تحقيقها لشعور الأفراد بالالتزام التنظيمي من خلال احساسهم بالانتماء لها، والتمتع الجيد بمستوى الرضا الوظيفي مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها وبناء سمعة جيدة لها داخل وخارج المنظمة.

6- الدراسات السابقة:

6-1- دراسة ميثاق هاتف الفتلاوي (2017): "العلاقة بين القيادة الرشيقة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي".

يهدف هذا البحث إلى تقييم العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في الشركة العامة لصناعة السيارات، وقد تمثلت عينة الدراسة المستهدفة بالموظفين العاملين في الشركة العامة للسيارات 354 فرد من مستويات وظيفية مختلفة، ولغرض جمع البيانات فقد أعتمد البحث على الاستبانة كأداة رئيسية في ضوء مقاييس معتمدة ذات مصداقية عالية وضمن بيئة جيدة للاختبار فضلا عن الاستئناس بأراء وأفكار باحثين ومختصين في مجال المتغيرات الخاصة بالبحث، واعتمد الباحث على المنهج التطبيقي أذ يقود هذا المنهج إلى تحديد طبيعة العاكة بين المتغيرات المبحوثة ومن أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق.

وفي الضوء التحليل توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات توصل إليها الباحث:

1- أن الواضح من اجابات الموظفين (من خلال الانحراف المعياري) عينة البحث أن إدارة الشركة استطاعت ان توظف نظام المعلومات العكسية الخاص بسمعتها وتوافر مؤهلات القيادة الرشيقة ومعايير الالتزام التنظيمي بصورة جيدة انعكس دافع نفسي للموظفين لامتلاك هوية اجتماعية ايجابية داعمة للالتزام التنظيمي.

2- تشير نتائج اختبار الفرضية المتعلقة بين القيادة الرشيقة والالتزام التنظيمي، إلى ارتفاع مستوى ادراك الموظفين بأن الشركة التي يعملون فيها تمتلك قيادة لديها مؤهلات القيادة الرشيقة كاحترام الأفراد وتقديم الدعم لهم مما يعزز قناعتهم بأن هناك تطابق بين قيمهم وقيم الشركة فأدراكهم ذلك سيزيد شعورهم (الموظفين) بالالتزام التنظيمي بهذه الشركة وذلك لان توفر مؤهلات القيادة الرشيقة ضمن مجال العمل يمثل دافع نفسي للموظفين لامتلاك هوية اجتماعية ايجابية داعمة للالتزام التنظيمي.

3- اشارت نتائج تحليل الفرضية إلى أن العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية والعلاقة بين الالتزام والسمعة التنظيمية كانت علاقة طردية وإيجابية وهذا يفيد بأن إدراك الموظفين في الشركة عينة البحث والتي تمتلك قيادة رشيقة جيدة تنخفض مشاعرهم السيئة و غير الجيدة تجاه انتمائهم لتلك الشركة

مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة مدى التزامهم ، وبالتالي تحقيق السمعة الجيدة للشركة، فالموظفين في الشركة عينة البحث يدركون ان شركتهم المكان الملائم الذي يعملون فيه، فهم يحاولون ان يحافظوا على مكانة وسمعة شركتهم من خلال التزامهم العالي، بل أنهم لا يرغبون في أن ينتقص من شركتهم بأي شكل، لأنهم يعدون أنفسهم جزءا مهما من نسيج تلك الشركة ويفتخرون بذلك.

4- أظهر التحليل أن التغيير الذي يحصل في ادراك الموظفين للقيادة الرشيدة ضمن شركتهم ينعكس في إحداث المزيد من مستويات التزامهم، وتشير هذه النتيجة إلى ان الشركة عينة البحث استطاعت أن توظف التغيير في القيادة الرشيدة في تعزيز حالة الشعور بالالتزام التنظيمي.

5- أظهر التحليل أن التغيير الذي يحصل في مستوى توافر القيادة الرشيدة ينعكس في إحداث المزيد من التغيير من مستويات تعزيز السمعة التنظيمية من قبل الموظفين في الشركة.

6- أظهر التحليل أن التغيير الذي يحصل في مستوى توافر القيادة الرشيدة ينعكس في إحداث المزيد من التغيير في مستويات الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، كما أن هذا التأثير ينسحب أيضا إلى إحداث تغيير في مستويات السمعة التنظيمية ، وأن التأثير الوسيط للالتزام التنظيمي كان جزئيا وليس تاما إذ بلغت نسبته (29%) بين المتغير المستقل (القيادة الرشيدة) والمتغير المعتمد (السمعة التنظيمية) وهذا يشير إلى جزئية توسط الالتزام التنظيمي في العلاقة بين القيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية للشركة المبحوثة.

6-2- دراسة محمد سمير النجار (2018): "أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية"

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية من خلال الثقة التنظيمية في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمّان، تم تطبيق هذه الدراسة على العاملين (المديرين ونوابهم ومساعدتهم) في الإدارات العامة في البنوك التجارية الاردنية في مدينة عمّان والبالغ عددها (13) بنك، حيث تم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسية لذا العرض، ولتحقيق اهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومعتمدا على عينة عشوائية طبقية من مجمع الدراسة البالغ عددها (254)، حيث توصلت الدراسة النتائج التالية:

بيّنت نتائج الدراسة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وجود مستوى عالٍ من ممارسات إدارة المواهب بعناصرها (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، تنمية المواهب) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة).

كما بيّنت نتائج الدراسة من وجهة نظر الأفراد المبحوثين وجود مستوى عالٍ من السمعة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الإبداع، المسؤولية الاجتماعية، جودة الخدمة) في البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمّان (الإدارة العامة)، وهو ما يتفق مع دراسة (Sala, 2013) في أن الجودة والأداء والمسؤولية الاجتماعية تعتبر من الأبعاد الأكثر أهمية لقياس سمعة المنظمات وخصوصاً في قطاعي السياحة والبنوك، إلى جانب درجة الابتكار.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان، أظهرت نتائج التحليل عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة، وعليه ترفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على السمعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

وللتحقق من تأثير إدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) في كل بعد من أبعاد السمعة التنظيمية:

1- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على الإبداع في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. ويتفق مع ذلك (العبيدي والتميمي، 2017) حيث توصلت دراستهما إلى أن إدارة المواهب تحقق الريادة الاستراتيجية والذي يعد الإبداع والابتكار أحد أبعادها.

2- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المواهب (جذب المواهب، تنمية المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على المسؤولية الاجتماعية في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. وذلك بخلاف دراسة Story et. al. , 2016 والتي بينت أن المسؤولية الاجتماعية للمنظمات عامل مهم لزيادة الجاذبية التنظيمية وأداة هامة لجذب المواهب.

3- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لإدارة المواهب (جذب المواهب، الاحتفاظ بالمواهب) على جودة الخدمة في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان. وهو ما يتفق مع دراسة Nafei , 2015 والتي بينت أن إدارة المواهب أكثر فعالية في تحقيق جودة الخدمة وتحسينها مما يؤدي بشكل كبير لزيادة الفرصة لتحقيق أرباح عالية.

أظهرت نتائج تحليل الانحدار المتعدد الهرمي لقياس أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية بوجود الثقة التنظيمية متغيراً مُعدلاً في البنوك التجارية الأردنية (الإدارة العامة) في مدينة عمّان و القائم على نموذجين، وجود ارتباط إيجابي بين إدارة المواهب والسمعة التنظيمية كما بينت أن هناك دور معنوي للمتغير المعدل (الثقة التنظيمية) في تحسين أثر إدارة المواهب على السمعة التنظيمية، حيث تحسنت نسبة تفسير التباين الحاصل في السمعة التنظيمية بنسبة 5.8 % .

6-3- دراسة محمد عبد الهادي إبراهيم مطر (2018): " دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية"

تناولت هذه الدراسة الكشف عن دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمة في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات عن طريق استخدام العينة العشوائية البسيطة، وتمثل مجتمع الدراسة بوزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، حيث وزعت 230 استبانة على مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي والبالغ عددهم 397 مدير ومديرة، استرد منها 187 استبانة، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للإدخال والمعالجة الإحصائية 167 (استبانة بنسبة 85.6 % من عينة الدراسة).

وتوصل الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة فيما يتعلق بواقع ممارسات الذكاء الاستراتيجي في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المدارس.
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة فيما يتعلق بواقع ممارسات تعزيز سمعة المنظمة في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المدارس.
- 3- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية قوية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الذكاء الاستراتيجي وسمعة المنظمة في وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة تعود للمتغيرات المستقلة التالية : الاستشراف والرؤية المستقبلية وتفكير النظم والدافعية والشاركة.
- 4- وجود تأثير للذكاء الاستراتيجي على سمعة المنظمة بنسبة 74.6 % يعود إلى تأثير المتغيرات المستقلة التالية: الرؤية المستقبلية وتفكير النظم والباقي بنسبة 26.4 % يعود لعوامل أخرى تؤثر على المتغير التابع.
- 5- على الرغم من إدراك العينة المبحوثة لأهمية الاستشراف والدافعية والشاركة كعناصر هامة من عناصر الذكاء الاستراتيجي، إلا أن النتائج أظهرت عدم وجود تأثير لهذه الأبعاد على تعزيز سمعة المنظمة.
- 6- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ استجابات المبحوثين حول الذكاء الاستراتيجي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية التالية: الجنس، والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة.
- 7- عدم وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ استجابات المبحوثين حول سمعة المنظمة تعزى إلى المتغيرات التالية: الجنس والعمر وسنوات الخدمة.
- 8- توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ استجابات المبحوثين حول سمعة المنظمة تعزى إلى المؤهل العلمي.

7- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

إن تطرقنا لهذه الدراسات ساعدنا في إيجاد أرضية علمية , للدراسة الحالية , ووقعت الاستفادة من خلال جملة من النقاط نوجزها في مايلي :

*التعرف على بعض الأبعاد والمؤشرات الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية.

*الإستعانة بهم في التحليل السوسيولوجي للدراسة الحالية

*الإستفادة من هذه الدراسات من قائمة المراجع في الدراسة والاستطلاع

*الإستفادة من الناحية النظرية في استقصاء بعض الأفكار والمفاهيم المتعلقة بالقيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية .

خلاصة:

حاولنا أن نقدم نظرة عامة لما نريد إنطلاقا من الإشكالية حتى الوصول إلى فرضيات الدراسة كما حاولنا من خلال الفصل أن نربط الأفكار ببعضها البعض سواء المتعلقة بالقيادة الرشيدة أو السمعة التنظيمية , فالهدف الأساسي من هذا الفصل هو التحكم أكثر في مشكلة الدراسة بحيث تصبح قابلة للدراسة والبحث مع الإلتزام بعدد من الحدود التي رسمناها حتى تكون بمثابة الدليل الذي يرشدنا في العمل حتى نهاية الدراسة.

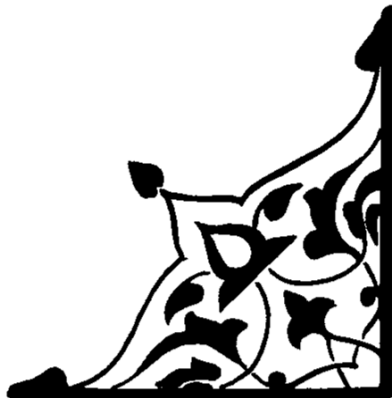
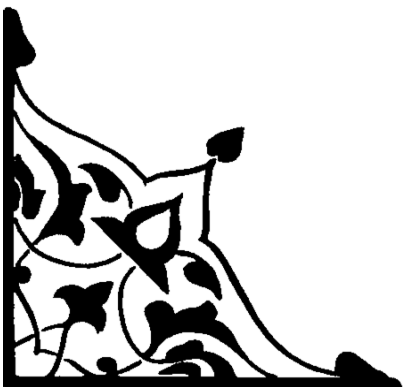


الفصل الثاني: الدراسة سوسيوتنظيمية للقيادة الرشيقة

تمهيد

- 1- أهمية القيادة الرشيقة
- 2- خصائص القيادة الرشيقة
- 3- عناصر القيادة الرشيقة
- 4- مصادر وأساليب القيادة الرشيقة على المرؤوسين
- 5- نظريات القيادة الرشيقة
- 6- مهارات القيادة الرشيقة
- 7- مزايا القيادة الرشيقة
- 8- التحديات التي تواجه القيادة الرشيقة في المنظمات

خلاصة



تمهيد:

تعد القيادة الأساس في نجاح أي منظمة تسعى للوصول إلى أفضل مستويات وكسب المنافسة والقيادة بالإطار العام تعبر عن ما يمتلكه القائد من خصائص وسمات تميزه عن غيره وتعطيه عنصر التفوق والسبق فيما يقرره و القيادة الرشيقة إحدى أهم انواع القيادة التي تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون بروح الفريق من اجل إنجاز أهداف المنظمة , وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائد , لكن كل قائدمدير , وعلى هذا الأساس نتناول في هذا الفصل القيادة الرشيقة والتطرق إلى أهمية وخصائص و عناصر القيادة الرشيقة وسنحاول أيضا تسليط الضوء على أهم نظريات القيادة والمهارات والتحديات التي تواجه القيادة الرشيقة في المنظمات.

1- أهمية القيادة الرشيدة:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها مجتمع المنظمة.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الاهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والامكانيات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها مجتمع المنظمة واستمرارها وإزالة الخوف والقلق الذي يسيطر على أعضائها ويساعدهم على النجاح وتحمل المسؤولية.(حسن عبد الحميد رشوان، 2010، ص87)
- القيادة هي حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان عن طريق تقديم الحوافز. (محمد أكرم العدلوني، 2000، ص20)
- تهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية من جميع المرؤوسين.
- تؤكد على الذكاء واللجوء إلى التحليل المنطقي في حل المشكلات.
- تهدف إلى إشراك المرؤوسين في الخطط الاستراتيجية، كما تتيح لهم التعبير عن آرائهم والاسهام بمقترحاتهم مما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين ويرفع من روحهم المعنوية، كما ان المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار، وتمنح لهم الاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة والعقول الناضجة في اختيار البدائل، فضلا عن أن المشاركة تمنع المعارضة وتخفف من العقبات التي قد تؤدي للحيلولة دون تنفيذه.
- تشجيع طرق الاتصال والتواصل بين القيادة والمرؤوسين من أجل ايجاد مواجهة النزاعات وحلها. (نبيل محمود أحمد محمود العريبي، 2010، ص43)

2- خصائص القيادة الرشيدة:

يمتلك القائد الرشيق على مجموعة من الصفات تجعله مرن ويتعامل مع المواقف بعقلانية وأكثر رشادة مع التابعين له ومع البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها ومن جملة هذه الصفات نجد:

1- الثقة بالنفس والآخرين: يتسم القائد الرشيق بأنه يثق بالآخرين ويوثق به بعيد عن التسلط والديكتاتورية، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا تتسبب إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم عن تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات.

2- القدرة على الاتصال والإعلام : يتمتع القائد الرشيق بالقدرة على الحلم والتصور لما ينبغي أن يكون عليه الأمور ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع، وبذلك يتمتع بالقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين وذلك بتفعيل الاتصالات العمودية كانت أو الأفقية وبالاتجاهات كافة ويفعل نظام الحوافز الإيجابية وبخاصة المعنوية منها بشكل كبير كدافع نحو تحقيق الأهداف. (عبد الرحمن الطاهر، 2009، ص68)

كما يمثل عملية الإعلام مساهمة القائد في توصيل المعلومات الى اعضاء الجماعة، وتسهيله لتبادل المعلومات بين افرادها وكذلك الجماعات الاخرى باعتباره قناة اتصالية مهمة لتفعيل ديناميكية الجماعة. (لموشي عبد العزيز، 2009، ص82)

3- تمكين الآخرين من التصرف: لا تتحقق الأحلام العظيمة ولا تتحول إلى واقع ملموس من خلال أعمال فرد واحد، إن القيادة الرشيدة تعتمد بشكل أساسي على العمل الجماعي، من هذا المنطلق فإن القادة يمكنون الآخرين من المشاركة في صنع القرار، ولذلك يمنحونهم الصلاحيات التي تمكنهم من الإبداع في عملهم، والقادة الرشيقون يشركون جميع من يعملون في المشروع أو من تهمهم النتائج، لأنهم يدركون أنه في منظمات اليوم لا توجد حدود، ولا يمكن أن يقتصر التعاون على مجموعة صغيرة من المخلصين، بل يجب أن يشتمل على جميع زملاء العمل والمديرين والعملاء والزبائن والموردين والمواطنين، وجميع من له رؤية في العمل، إن القادة يتيحون الفرص للآخرين لأداء عمل جيد، فهم يعرفون جيدًا أن أولئك الذين يتوقع منهم تقديم أفضل النتائج يجب أن يشعروا بشعور القوة والصلاحيات الشخصية والملكية، ويدرك القادة الرشيقون أن أسلوب التحكم والسيطرة لم يعد مطبقًا، لذلك فهم يعملون

ليجعلوا الناس يشعرون بالقوة والمقدرة والالتزام، ولذلك فإن القادة يقون مقدرة كل فرد على الوفاء بالوعود التي قطعها على نفسه.

4- التشجيع: إن الوصول إلى القمة شاق وطويل، ويشعر الناس بالتعب والملل وعدم القدرة على إكمال الطريق، وأحياناً يتراجعون ويحبطون، وهنا يبرز دور القائد الرشيق في استثارة مرؤوسيه وتشجيعهم ودفعهم لمواصلة تحقيق النجاح، ولا يتفانى القائد الرشيق في بدل جهداً في تشجيع مرؤوسيه وإظهار التقدير بل مجهوداتهم ومساهماتهم، ويشجعون الاحتفال بالإنجازات حتى ولو كانت بسيطة ، ويرسلون رسائل شكر وتقدير لمن يستحقون، وهذه الاحتفالات ليست مجرد متعة وتسلية ولكنها تشجيع لقلوب الناس وغرس الاطمئنان في نفوسهم، وليس هذا فحسب، بل يكون التشجيع بالمكافآت التي ترتبط بالأداء، فعندما يجتهد العامل لرفع الجودة أو تقديم خدمة جديدة من أي نوع لا ينسى القائد الرشيق أن يحتفل بهذه المناسبة ويكافئ العامل؛ لأن هذا الاحتفال وتلك المكافأة تنمي روح الجماعة والانتماء والتلاحم في الأوقات العصيبة للمنظمة. (عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، 2011، ص28)

5- الاهتمام بالعلاقات الانسانية وفهمه للتابعين: يهتم القائد الرشيق في بداية المرحلة بالعلاقات الانسانية بشكل يفوق اهتمامه بالعمل فهو عال في المساندة ومنخفض في التوجيه، ويتناسب هذا مع الأشخاص الذين يتأرجح مستواهم الوظيفي فوق رتبة متوسط وعندما يجد المسؤول أن المرؤوسين قد اصبحت لديهم القدرة والمهارة اللازمة لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤوليات يعر بأن حاجاتهم إلى التوجيه والإرشاد قد تناقصت ويعمل على تعزيز ثقتهم بأنفسهم ويتركهم يواجهون أنفسهم ذاتياً ويظهر رغبته في الاعتماد عليهم والاستعانة بهم، وهذا يرفع معنوياتهم ويزيد من قوة العلاقات الإنسانية التي تربط بينهم وبينه.

كما يراعى القائد الرشيق المستوى الوظيفي للعامل وأن مستوى التوجيه والإرشاد يختلف من عامل لآخر حسب حاجته، وحتى يتم إكسابه المهارات اللازمة في جو من الأمن والامان والحب ودون إشعاره بالنقص ومساعدته حتى يصل للمستوى المطلوب في جو أخوي يكون له أثر إيجابي كبير على حالته المعنوية وبالتالي إدائه. (منار منصور أحمد، 2015، ص413)

6- المبادأة والابتكار: الجماعة تنتظر من القائد أن يكون أكثر الاعضاء مبادأة بالعمل، وأكثرهم قدرة على الابتكار في المواقف الاجتماعية، فهو أول ما نتوقع منه الجماعة أن يبدأ بالسلوك والتصرف.

7- **التكامل:** القائد يعمل على تحقيق التكامل الاجتماعي في جماعته ويخفف من حدة التوتر، ويحترم مبدأ القيادة الجماعية ويعمل على تدعيمه. (شفيق رضوان، 2002، ص112)

8- **العضوية (التفاعل الاجتماعي):** و يشير الى المساهمة الايجابية في خلق روح التفاعل بين القائد و الجماعة من جهة، وبين افراد الجماعة من جهة اخرى باستخدام المهارات الانسانية و الاجتماعية، والعمل من اجل زيادة الصلات والعلاقات وتبادل الخدمات في جو من الالفة الغير الرسمية.

9- **التمثيل:** ويعنى انغماس القائد في الدفاع عن جماعته ومصالحها وفى العمل من اجلها وتمثيلها في كل المحافل باعتباره الناطق الرسمي باسم الجماعة.

10- **التنظيم:** ويعنى قيام القائد بتخطيط السلوك الجماعي للجماعة، وتحديد اعمال الآخرين مع تحديد علاقات العمل وتنظيمها وتنسيقها، فضلا عن تركيز انتباه الاعضاء على الاهداف. (الموشي عبد العزيز، 2009، ص81)

3- عناصر القيادة الرشيدة:

1- **العنصر الاول: القائد والجاذبية الكارزمية،** يعتبر أهم عنصر في القيادة، وهو من يقود الجماعة أو الذي تتقاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف. (محمد حسين العجمي، 2008، ص46)

ويسلك القادة وفقا لهذه الخاصية -الجاذبية والكارزمية- طريقة تجعل منهم نموذجا يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحوا أهلا للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتباراتهم حاجات الآخرين وإيثارهم على حاجاتهم الفردية وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين وأن يشارك القادة الأخطار التي يتعرض لها الأتباع وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية والسلوكيات المعنوية العالية، وأن يتقادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم، ومتى توافرت هذه الصفات المثالية ومع مرور الوقت يعمل التابعين على محاكاتهم، فتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم. (محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، 2006، ص37)

2- العنصر الثاني: توافر جماعة منظمة من الأفراد، تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها، وظهور شخص بين أفرادها مغاير لبقية أفراد الجماعة في قدرته على التوجيه والتأثير في أعضائها والتعاون معهم من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة يعد عنصرا ضروريا لوجود القيادة، باعتبارها مكون مهم من مكونات التنظيم، وباعتبار التنظيم جماعة منظمة تتميز عن الجماعة العادية بوجود القائد. (طلال عبد الملك الشريف، 2004، ص34)

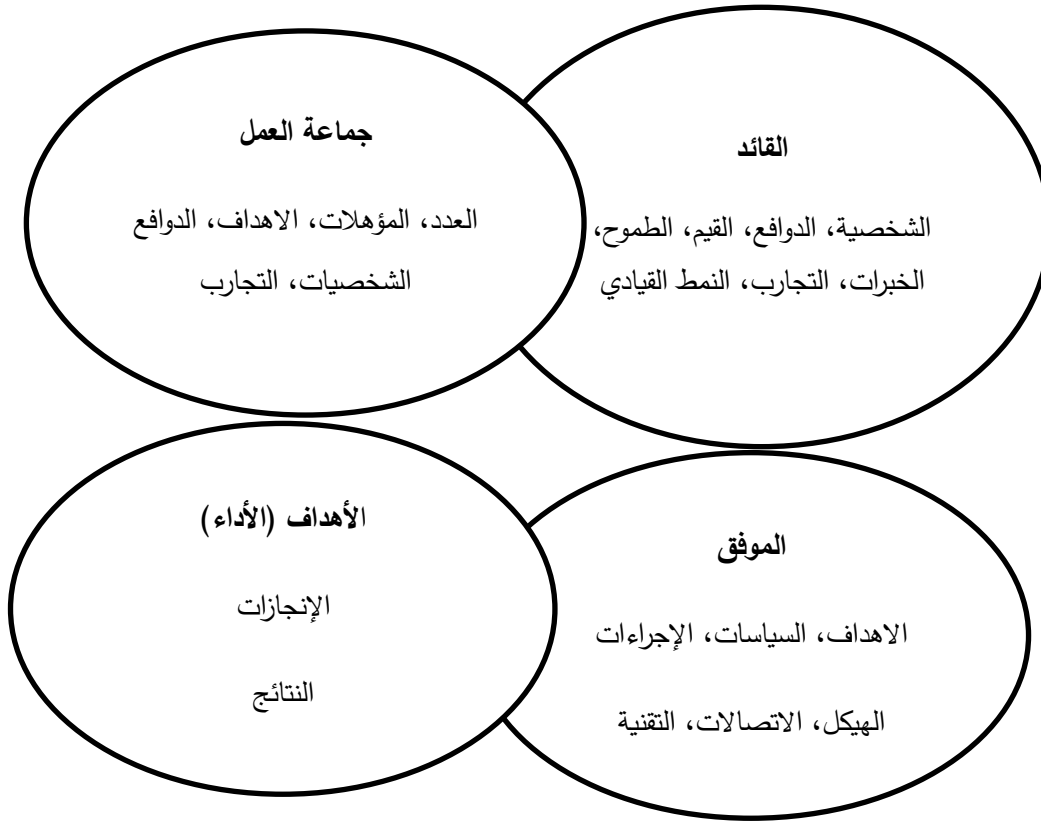
3- العنصر الثالث: تحقيق الاهداف المرغوبة، وهذه الاهداف متعددة، فهناك أهداف خاصة بالقائد، وأخرى خاصة بأفراد التنظيم، وثالثة خاصة بالجماعة، ومن النادر أن تكون هذه الأهداف واحدة، وتبرز صعوبة توافر هذه العناصر في القائد عندما تتعارض أهداف القائد مع اهداف الجماعة وأفرادها، وهنا يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض في كل الجوانب ويعيد ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، ويتم تحقيق الأهداف من خلال تسخير جهود القائد لإشباع حاجات أفراد الجماعة ومن خلال ميل الجماعة ورغبتها في الانقياد للقائد ومن قناعتها بأنه يعمل على زيادة إشباع حاجاتها وتحقيق أهدافها. (بلال خلف السكارنة، 2010، ص102)

4- العنصر الرابع: الدافع والإلهام أو التحفيز الملهم، يتصرف القادة وفق هذه الخاصية بطرق نعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به رؤوسهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جدا ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود. (محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، 2006، ص38)

5- العنصر الخامس: الموقف القيادي، إن العديد من النظريات تؤكد على ان الموقف هو الذي ينجب أو يظهر القائد، وهذا يكون من خلال اتخاذ قرار ما، وفي موقف ما، إي اتخاذ القرار في الوقت المناسب، وفي هذه الحالة يكون القائد قد تكيف مع الموقف، وبالتالي فإن الموقف يعتبر عنصر مهما في القيادة ويتمثل في الظروف التي تمر بها التنظيم والجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية. والشكل (02) الذي يوضح عناصر القيادة الرشيدة. (أكيال آسيا، 2012، ص29) .

الظروف الاقتصادية

القيم، الأعراف



التغيرات

البيئة

الشكل (02): عناصر القيادة الرشيدة

المصدر: (أكيال آسيا، 2012، ص30)

4- مصادر و أساليب تأثير القيادة الرشيدة على المرؤوسين:

تعد عملية التأثير أحد الركائز الأساسية التي تمكننا من التعرف على ظاهرة القيادة واكتشاف القائد الناجح، ويبرز هذا في النجاح من خلال كيفية تأثيره ونفوذه على سلوك مرؤوسيه، ولهذا يجب علينا أن نتعرف على : كيف يمكن للقائد أن يؤثر على المرؤوسين ؟

"يلاحظ أنه كلما أستطاع القائد ممارسة أكبر قدر ممكن من هذه الأساليب، كلما أستطاع أن يضيف إلي مهارته القيادية رصيда أكبر في التأثير على المرؤوسين. و من أهم هذه الأساليب التي يستخدمه القائد ما يلي:

1- **قوة التأثير القائمة على الشرعية:** وهي القوة الممنوحة لمنصب ما في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية للقائد بغرض التأثير في المرؤوسين ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم.

2- **قوة التأثير القائمة على المكافأة:** هي قوة عطاء أو حجب حوافز مادية أو معنوية ذات قيمة، فالقائد يسيطر على آلية توزيع الحوافز والعطاءات بغرض التأثير في المرؤوسين.

3- **قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية:** هي قوة التأثير الناتجة عن إعجاب المرؤوسين بشخصية القائد التي تعد مرجعا لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها القائد والتي تخوله بناء علاقات شخصية جيدة تجبر مرؤوسيه على الإعجاب به واحترامه. (دريوش شيهيناز، 2012، ص35)

4- **استخدام المدعمات و العقاب :** ونعني بهذا أن القائد يعتمد على الحوافز المادية والمعنوية، كإعطاء المكافآت وتشجيع العمال من جهة، وانتهاج طريقة العقاب إذا حدثت أية مشكلات على مستوى التنظيم من جهة أخرى، وهذا ما يزيد في توسيع نفوذه وقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين.

5- **تحديد أهداف العمل:** يعمل القائد على تحديد أهداف العمل، التي تتصف بالموضوعية، والتحديد، وتكون قابلة للقياس، ويسعى إلى إقناعهم بها، وذلك من خلال تحقيق الربط بين هذه الأهداف، وبين تحقيق حاجات وطموحات وأهداف الجماعة.

6- **جمع و تحليل و نشر المعلومات:** لكي يكون مستوى نفوذ القائد على قدر كبير من القوة، يجب عليه أن يقوم بجمع أكبر كم من المعلومات التي تخص جماعة العمل، ثم بعد ذلك يعمل على تحليلها و

اختيار الأفضل منها والتي تساهم في عملية التأثير على مرؤوسيه، كما أن مصادر المعلومات تكون مختلفة في درجة الصدق والثبات، كما يستوجب عليه كذلك أن يوضح ويفتح قنوات اتصال بين مرؤوسيه وبين هذه المصادر أو أن يعزلهم ويمنعهم من الاتصال بشكل نهائي مع هذه المصادر.

7- تحديد أساليب العمل: يقوم القائد على تدريب مرؤوسيه، وتحديد طرق تنفيذ الوظائف ووصف المهام وعملية التوجيه، وتوفير كل الإمكانيات المادية والمعنوية التي تمكن وتشجع على العمل بطريقة أفضل، وتسهل عملية ملاحظة سلوك عامله.

8- تهيئة ظروف العمل: إن قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه أن يزيد من نفوذ القائد وتأثيره على مرؤوسيه، ويتحقق ذلك من خلال تأثير القائد في تصميم جماعات العمل، وتصميم أو إعادة تصميم مكان العمل من آلات مكاتب وستائر وأماكن أكل ونظافة وتهوية وإضاءة وغيرها من الطرق.

9- تقديم النصيحة والخبرة والمشورة: تعترض المرؤوسين عدة مشكلات في ميدان العمل، وهذا ما يجعلهم يعتمدون على خبرة ومشورة غيرهم في هذا الاختصاص، وإن تقديم المسؤولين النصيحة والحل في الوقت المناسب، يعطيه أكثر قوة و نفوذاً و تأثيراً على مرؤوسيه من جهة، و تسود الثقة بينهما و الاحترام و قبول الخبرة و المشورة من جهة أخرى..

10- تحميس ورفع دافعية المرؤوسين: يواجه القائد في ميدان العمل، عدة عقبات، مثل: انخفاض مستوى الأداء عند المرؤوسين وقلة الحماس من وقت لآخر، وعلى القائد الناجح أن يجد الحل المناسب لذلك، حيث يعمل على مساعدة المرؤوسين على تحديد أهدافهم، ودراسة رغباتهم وحاجاتهم، والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر. (بونخلة فريد، 2006، 84)

11- المشاركة في القرار: يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين وينمي لديهم شعور الانتماء والالتزام ويرفع من معنوياتهم ويزيد دافعيتهم للإنجاز والتحسين والتطوير، وذلك من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار. (معن محمود، مروان محمد بني أحمد، 2008، 150)

5- نظريات القيادة الرشيدة:

أولاً/ نظرية السمات:

يقصد بمصطلح السمات كتلة الخصائص و الموصفات و المهارات الشخصية الخاصة بالقائد والتي تشكل شرطاً ضرورياً ومدخلاً مهماً في اختيار وتقييم القائد، ومدى نجاعة أسلوب إشرافه، يعود ظهور اتجاه السمات في القيادة إلى تلك البحوث و الدراسات المرتبطة بخصائص الشخصية ومشكلاتها و قياسها خاصة في مجال علم النفس الاجتماعي بدءاً من فترة ما بين الحربين 1930 إلى بدايات القرن الحالي والهادفة إلى وصف القادة وتمييزهم عن غيرهم وقد حددت مجموعة من السمات الشخصية التي تتوفر في القيادة:

1- السمات الجسمية: إن القائد أكثر طولاً من غيرهم وأكثر وزناً خصوصاً عندما يشترط في القائد أن يكون أقوى من أعضاء الجماعة ويكون أكثر حيوية وأوفر نشاطاً من الأتباع .

2- السمات العقلية: أن القائد أكثر ذكاءً من التابعين ،كما نلاحظ أن القائد الذي تزيد معاملات ذكائه عن متوسط ذكاء على الجماعة بأكثر من انحرافين معيارين حوالي (30 درجة) يكون الفارق بينه وبين أفراد الجماعة واضحاً في الميول والقيم والاتجاهات، مما يجعل التفاهم بين القائد والأتباع أكثر صعوبة مما لو كان ذكائه أقرب إلى متوسط ذكاء الجماعة مع زيادة غير كبيرة

3- السمات الانفعالية : أن القادة يتصفون بالثقة بالنفس والثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإدارة وضبط النفس

4- السمات الاجتماعية : يتسم القادة أكثر من الأتباع بالتعاون وتشجيع روح العمل بين الأعضاء والقدرة على التعامل مع الجماعة كما أن القائد يميل إلى الانبساط وروح الفكاهة والمرح بين الأتباع ، وأقدر على الاحتفاظ على الجماعة ومراعاة مشاعرهم. (عبد العزيز السيد الشخص، 2002، ص145)

وقد مرت هذه النظرية في تطورها بمرحلتين مهمتين تعرضت فيها لتعديلات فكرية:

- **المرحلة الأولى:** تميزت ببروز ما يعرف " بنظرية الرجل العظيم " التي تمثل أقدم و أولى المحاولات ذات الامتداد في الفكر الفلسفي الغربي في تفسير القيادة ، تنطلق من افتراض جوهري مفاده أن مقدرة الفرد للوصول للقيادة مرتبطة بمدى توافره على مجموعة من المهارات و السمات و المواهب والقدرات و الخبرات الموروثة والاستثنائية التي يولد بها القائد و لا يمكن نقلها للآخرين، حيث تسمح له بإحداث كل

أشكال التغير الاجتماعي في حياة المجتمعات وإدارة المشكلات بصرف النظر عن الظروف والمواقف. (لموشي عبد العزيز، 2009، ص35)

- **المرحلة الثانية:** تعرض اتجاه السمات لبعض التغيير والتعديل كنتيجة للانتقادات التي وجهت لافتراضات نظرية الرجل العظيم ، وظهر اتجاه جديد أكثر واقعية أطلق عليه نظرية مجموعة السمات ، مركزة اهتمامها على دراسة السمات الكائنة فعلا في القيادة ، كما حولت فكرتها عن السمات من العمومية والإطلاق إلى الخصوصية والنسبية ، بمعنى أن هناك تفاوتاً في عدد السمات بين القادة ودرجة فعاليتها بتفاوت البيئات والمواقف حتى في الثقافة الواحدة ، وعليه يجب أن يوجد حد أدنى من السمات الضرورية لفعالية القيادة التي تجعل الفرد متميزاً ومؤثراً مقارنة بغيره من الأفراد كالأمانة، الطموح، الاستقامة، الثقة بالنفس، الذكاء، المعرفة بالعمل، التكيف...، حيث كلما زادت نسبة السمات ودرجة فعاليتها زاد احتمال النجاح في الدور القيادي، إلا أن هذا لا يكفي ما عدا في حالة تحقق التفاعل البناء بين السمات وطبيعة الجماعة و الموقف. (لموشي عبد العزيز، 2009، ص36)

و يزخر تراث اتجاه السمات بدراسات وأبحاث متعددة ومن أوائل المحاولات البحثية التي سعت للوقوف على السمات المفترضة للقيادة في مختلف تنظيمات النشاط الإنساني سواء المدارس، الكنائس، السجون، الجيش، المستشفيات، المصانع،.... ، من بينهم:

1- دراسة أردواي تيد "Ordway Tead"

يرى تيد في كتابه "فن القيادة" سنة 1985 ، أن القادة الناجحين يمتلكون خصائص وسمات يمكن التعرف عليها من خلال :

- الطاقة الفيزيائية والعصبية، فالقيادة عمل شاق والقائد لابد أن يمتلك أكثر من القدر المتوسط من الطاقة الفيزيائية والعصبية لتحمل ضغوط العمل القيادي.
- الحس بالغرض أو الاتجاه، فلا بد للقائد أن تكون له أهداف وأن يوحى للآخرين بأن يتبعوه.
- الحماس، فالقادة الجيدون كثيراً ما يشعرون أن أنفسهم مدفوعة بقوة، وبشكل ما يتحول حماسهم إلى نفوذ وتأثير في المرؤوسين.
- الرفق والتعاطف، فالقادة يحتاجون إلى مودة أتباعهم حتى يمارسوا عليهم النفوذ المطلوب.
- التواضع، حيث يكون القائد صادقاً مع ضميره، وهو ما يجعله موضع ثقة مرؤوسيه، لذا فالمصداقية إحدى الدعائم الأساسية للنجاح في القيادة. (جان ديكان، 1991، ص22)

2- دراسة رالف ستوجديل "Ralph Stogdill":

يعتبر ستوجديل أشهر من قام بدراسة شاملة لنظرية السمات، حيث توصل من خلال الدراسة الميدانية

لمعرفة السمات التي تجعل من الإنسان قائدا ناجحا، ومن أهمها:

- المقدرة على القيادة، وهي تتضمن قوة الذكاء، طلاقة وفصاحة اللسان، اليقظة، الأصالة والعدالة.
- مهارة الانجاز، وهي تتضمن التعليم والثقافة، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

- تحمل المسؤولية، وتتطلب الثقة بالنفس، المثابرة، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.
- المكانة الاجتماعية، حيث تتطلب الشعبية، أي أن يكون القائد محبوبا، وله مركز اجتماعي ومالي.
- روح المشاركة، و تتطلب النشاط، الروح الاجتماعية، القدرة على التكيف، روح الفكاهة.
- القدرة على تفهم الموقف، وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا، مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف المنظمة مهما كانت الظروف. (نواف كنعان، 1992، 212)

ثانيا/ النظرية الموقفية:

يهتم هذا المدخل الموقفي بدراسة مدى تأثير لمواقف المختلفة على فاعلية عمل القادة، حيث شددت على ظروف القائد وليس على صفات القادة وسلوكهم، حيث أخذت هذه النظرية الموقفية بعين الاعتبار المحيط الذي يعمل فيه القائد، ورأت أن القادة الذي ينجحون في موقف أو ظرف أو محيط معين قد لا ينجحون في موقف وظرف أو محيط آخر.

وإن السؤال الذي يجب أن يركز عليه الباحثين هو متى وفي أي ظرف أو موقف من المواقف يمكن لأسلوب قيادي أن يكون أفضل من سواه من الأساليب؟، إذا أهتمت نظريات القيادة الموقفية بمعرفة وفهم ظروف نجاح القادة في مواقع ومواقف مختلفة يعملون بها وكان أبرز النماذج الدالة على هذه النظريات نموذج فيلدر - سوف نتطرق إلية لاحقا في أهم الدراسات والإسهامات النظرية في القيادة الموقفية- والذي بدأ أبحاثه في إيجاد العلاقة بين السلوك القيادة وأدائه وتفاعله مع مجموعات العمل وذلك بتحديد ما إذ كان القائد متسامح تجاه مجموعته أكثر أو أقل احتمالا بالحصول على إنتاج مرتفع قياسا بالجماعة التي يقودها. (سهيلة عباس، 2004، 16)

وكما أشرنا سابقا إن أهم ما يدعو له هذا الاتجاه هو انه لا يوجد نمط فعال يصلح في جميع المواقف والظروف، بل أن القائد يمارس جميع الأنماط ولكن في موقف مختلفة، ومهمة القائد هي أن ينتقي النمط القيادي الملائم للموقف، لذلك يتأثر أو يؤثر في سلوك القائد أربعة متغيرات موفقية تتمثل في الآتي:

- 1- الخصائص المديرين الشخصية كالذكاء والثقة بالنفس وحاجاتهم ودوافعهم وثقافتهم.
- 2- خصائص التابعين، وهي الخصائص الشخصية أيضا والحاجات والدوافع.
- 3- عوامل الجماعة التي تؤثر في نجاح او فشل التنظيم ومن أهمها: فعالية نمو الجماعة وأسلوب القائد في توجيه سلوكها، هيكل الجماعة وطبيعة مهمها ومدى تمسكها وتعاونها لتحقيق الأهداف المشتركة.
- 4- عوامل المنظمة المتعلقة بنوع المنظمة ومصادر القوة وضغوط العمل واتخاذ القرارات. (عبد الرحمن فاتح العبادلة، 2003، ص16)

ومن أشهر الدراسات و الإسهامات في النظرية الموقفية نجد:

1- دراسة " فريد فيدلر " "Fred Fiedler":

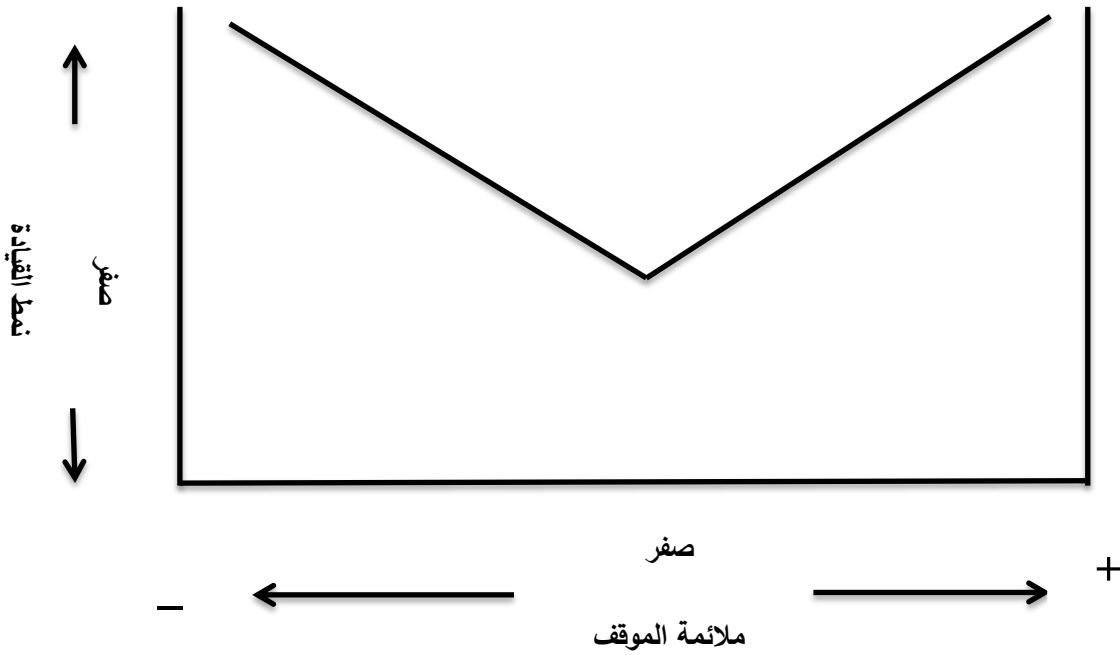
" قام فريد فيدلر بوضع نموذج أطلق عليه نموذج " الظروف المتغيرة بفاعلية القيادة "والذي أكد فيه على أن فاعلية القائد تتوقف على مدى موائمة الموقف الذي يعيشه القائد مع نمطه من خلال عملية تشخيص القائد لسلوكه ودراسة المواقف المتعلقة بالتنظيم، أن على القائد أن يعمل على تغيير الموقف ليتناسب مع نمطه، ويرى " فيدلر " أن موائمة الموقف للنمط تتوقف على ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- **علاقة القائد بالموظفين**: ويقصد به تقبل المرؤوسين للقائد وثقتهم به.

- **هيكل المهام**: ويقصد به تحديد مهام الموظفين بشكل واضح ودقيق، وتحديد أساليب العمل ومعايير الأداء.

- **درجة قوة المنصب**: ويقصد به السلطة الرسمية التي يكتسبها القائد بحكم مركزه الوظيفي، وتمنحه حق المكافئة وفرض العقوبة وتفويض السلطة.

ويقول "فيدلر" في هذا " أنه متى توافرت هذه العوامل فإن المواقف تكون ملائمة للقائد". وبمعنى آخر تكون المواقف ملائمة للقائد إذا كانت العوامل الثلاثة مرتفعة والعكس صحيح، كما يوضح الشكل (03) ذلك.



الشكل (03): نموذج نمط القيادة وملائمة الموقف حسب فيدلر.

المصدر: (عبد الرحمن فاتح العبادلة، 2003، ص18)

حيث تشير جوهر نظرية "فيدلر" إلى أن القائد المهتم بمهام العمل والذي ينزع إلى المركزية والتسلط أوتوقراطي "يكون فعال في تحقيق إنتاجية عالية لمؤوسيه في الحالات المتطرفة لخصائص الموقف، أي السهلة جدًا والصعبة جدًا.

إن القائد الديمقراطي الذي يهتم بالنواحي الإنسانية فإنه يحقق إنتاجية عالية لمؤوسيه في الحالات التي يتميز فيها الموقف بالاعتدال وتكون العلاقات طيبة بين القائد والمؤوسين ويكون العمل غير خاضع مسبقًا للتنظيم وتخطيط محدد.

وأشار "فيدلر" بشكل أساسي في نظريته إلى ضرورة الانتباه إلى أنه ليس هناك أسلوب قيادي واحد ناجح في كل المواقف وإذا أردنا ضمان نجاح فاعلية القيادة في كل المواقف فعلى القائد أن يكون مرناً في استخدامه لأساليب القيادة المختلفة. (نبيل أحمد محمود العرييد، 2010، ص26)

2- إسهامات "روبرت جولبيوسكي" "GELEMBIEWSKI":

يعتبر التحليل الذي قدمه جولبيوسكي في المدخل الموقفي من أحسن التحليلات التي قدمها في كتاب الادارة الشمولية وواقعيته، حيث يرى أن من أهم الظروف التي تؤخذ بعين الاعتبار في القيادة الرشيقة ما يلي:

- **شخصية المرؤوسين:** أغلبية التطبيقات العملية أثبتت تفضيل العامل الخضوع لسلطة القادة والإدارة، ويكون عمله أحسن في ظل قيادة متسلطة فقد لا يؤذيه إذا منح حرية كبيرة.

- **خصائص العمل:** العمل البسيط لا يحتاج التعاون وتدريب عليه فتكون القادة الديمقراطية مناسبة له، مما يساهم في معرفة دقائقه وكيفية أدائه.

- **أدوار العمل:** وهي خاصة بالقائد (كحل المشكلات...)، وخاصة بالمرؤوسين كمسؤوليتهم عن أفعالهم وكيفية استعمال الآلة والمحافظة عليها، والأدوار الخاصة بهما معا (كتدريب القائد للعامل مقابل حصوله على دعمه)، وهكذا فالمجموعة الأولى تناسب النمط القيادي التسلطي، بينما الثانية قيادة فوضوية، والاخيرة فهو نمط ديمقراطي لأنه يقوم على مبدأ المشاركة وتقويض السلطة.

- **خصائص جماعة العمل:** تلعب دورا كبيرا في نجاح إحدى الأنماط الثلاثة. (شاين نوال، 2012، ص57)

3- إسهامات "وليم ريدن": "w. Reddin":

قدم "ريدن" تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابة "الفاعلية الإدارية". وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأنماط القيادية فعالة؟ وما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟

ويقول أن الثابت علميا أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما: الاهتمام بالعلاقات مع الموظفين. إلا أنه ميز أربعة أنماط أساسية للقادة:

- 1- القائد الذي يهتم كثيرا بالعمل، وأطلق عليه القائد المتقاني أي المتقاني في العمل
 - 2- القائد الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المرتبط على أساس اهتمامه الكبير بالأفراد.
 - 3- القائد الذي لا يهتم كثيرا بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المتكامل على أساس التكامل من حيث الاهتمام بالأفراد بشكل متساوي.
 - 4- القائد الذي يهتم بالعمل وبالعلاقات مع الأفراد، وأطلق عليه القائد المنعزل على أساس أنه منعزل عن العمل وعن الأفراد.
- إن كل نمط من هذه الأنماط قد يكون أكثر فاعلية أو أقل فاعلية حسب ملائمة أو عدم ملائمته للموقف، فأى نمط منها مستخدما في مواقف ملائمة قد يكون أكثر فاعلية ومستخدما في مواقف غير ملائمة يكون أقل فاعلية، ويخرج "ريدن" عن هذا المجال أساسه مؤداها: من الفاعلية الإدارية للقائد الإداري تنتج من ملائمة النمط القيادي للموقف الإداري الذي يستخدم فيه. (حكيم أعراب، 2007، ص433)
- 4- دراسة هرزي -بلانشارد "HERSY AND BLANCHARD" أو ما يعرف بنظرية التابعين:
- طور هذا النموذج كل من "بول هرزي ورفيقه كن بلانشارد"، ورأوا أن القيادة الناجحة تكون وفقا للنضوج الذي يبديه الأفراد أثناء استعدادهم لأداء النشاطات والأعمال التي تطلب منهم في مواقف محددة، وقد سمي هذا النموذج بنظرية القيادة الموقفية وانفرد بتركيزه على استعداد التابعين أو المرؤوسين كمتغير أساسي لفعالية القيادة.
- ويقصد بالاستعداد حسب "هرزي وبلانشارد" مقدار المقدرة والقبول الذي يبديه المرؤوس لإنجاز وظيفة محددة يطلبها منه القائد، وقد ذهب "هرزي وبلانشارد" خطوة أبعد وخرجا بمزيج من الأساليب القيادية التي حددها بأربعة أساليب وهي الآتية:
- التفويض: أي السماح للمجموعة أن تتحمل مسؤولية قرارات العمل، ودور القائد إعطاء بعض الإرشادات والدعم للأفراد.
 - التشترك: أي تشارك الأفراد مع القائد في صنع القرارات، ودور القائد تسهيل عملهم.
 - العرض أو البيع: أي شرح القائد للمهام المطلوبة بطريقة داعمة ومقنعة.
 - التخاطب: أي إعطاء القائد توجيهات محددة للأفراد وترؤس أعمالهم عن قرب. (بوعمامة أحمد فارس، 2009، ص43)

5- دراسة نموذج ربرت "هاوس" "R.HOUSE" القيادي المحدد للمسار أو (الهدف):

تركز نظرية مسار الهدف على كيفية تحفيز القادة لأتباعهم من اجل تحقيق مستوى أفضل من أداء المهام، والهدف الأساسي لنظرية القيادة هذه هو تعزيز أداء الموظف ورضا الموظف من خلال التركيز على الحوافز.

ويرى "هاوس" النموذج أن سلوك القائد مقبول من المجموعة العاملة إذا وجدته يشكل مصدرا مهما لها ولوصولها إلى الرضا الوظيفي، بالمقابل تصرف أو سلوك القائد محفزا في حال:

- ربط بين الرضا الوظيفي وأداء المرؤوسين الفعال.
- أعطى المرؤوسين الدعم والتوجيه والإرشاد والمكافآت الضرورية التي تساعد على تحقيق الانجازات الجيد.

وبناء على ذلك حدد "هاوس" أربعة أساليب للقيادة وهي الآتية:

- 1- القيادة الموجهة أو (الأمرة): أي القيادة التي تعلم المرؤوسين بالتوقعات المطلوبة منهم وتوجههم نحو المهام وتشرح لهم كيفية انجازها وتجدول عملهم وتحدد لهم معايير الأداء المطلوبة وتوضح دورها المتوقع لقيادة المجموعة.
- 2- القيادة الداعمة: أي القيادة التي تسهل انجاز الأعمال بطريقة لطيفة، وتعامل أفراد المجموعة بالسوية والعدل وتظهر الاهتمام الضروري بسعادة ورفاهية الأفراد.
- 3- القيادة المنجزة: أي القيادة التي تضع أهدافا مليئة بالتحديات وتتوقع من المرؤوسين الأداء والانجاز بأعلى المستويات الممكنة، مشددة على تحسين الأداء المستمر ومعولة على زرع الثقة لتحصيل المعايير المرتفعة.
- 4- القيادة المشاركة: أي القيادة التي تتوقع من المرؤوسين اتخاذ القرارات بعد التشاور معها، وتأخذ أيضا باقتراحات وأفكار المرؤوسين وتتشاور معهم قبل اتخاذها القرارات المناسبة. (بوعمامة أحمد فارس، 2009، ص44)

ثالثا/ النظرية السلوكية:

نظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح مقبول لفعالية القيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاثورن، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات، استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته، وهكذا سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين، ومن بين هذه الدراسات والنظريات:

1- دراسة "أيووا" "Lowa":

قام بهذه الدراسة كل من " رونلد ليبيت" رالف وايت وكيرت ليفين" ، وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة، في أندية الهواة، حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوبا قياديا محددا- وفق تعليمات القائمين على التجربة -فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي Autoritaire .
- الأسلوب الديمقراطي Démocratique .
- الأسلوب التسبيبي أو الحر Laisser-faire.

في الأسلوب الأوتوقراطي، احتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب، وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة.

بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة وتشجيع ومعاونة من القائد، الذي استخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

أما في الأسلوب التسبيبي أو الحر، فترك القائد الأمور واتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة، ولم يقد بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى، وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار، الدافعية، الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل، مقارنة بالمجموعات الأخرى.

- والمجموعات التي اتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة. (سمير صالح، 2007، ص29)

2- دراسات جامعة ولاية أوهايو:

ويطلق عليها أيضا نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع الاستبيان يحوي قائمة من الأسئلة عرف بـ " استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية و العسكرية بهدف التعرف على عناصر السلوك القيادي، ومن أبرز رواد هذه النظرية فيلشمان وشارتل اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي هما:

أ) **القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل:** يتركز اهتمام القائد على هيكلة العمل كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

ب) **القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد:** ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية وتجاه مشاعر نابعة، وكل ما يزيد من رضاهم. (كيرد عمار، 2024، ص25)

3- دراسة جامعة ولاية ميشيغان:

بدأت هذه الدراسة متزامنة مع دراسات جامعة أوهايو، قام بها باحثون أهمهم ليكرت، كان، و كاتر، بهدف التعرف على نمط السلوك الذي يقوم به القائد في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، ومقارنته بنمط السلوك المشرف في الأقسام ذات الإنتاجية المتخفضة، وخلص ليكرت إلى النتائج التالية:

- أن هناك محورين أساسيين للقيادة هما القائد المركز على العاملين ويتشابه مع النمط المرتكز على تقدير العاملين لدراسة جامعة أوهايو، والقائد المركز على الإنتاج ويتناسب مع النمط المرتكز على هيكلة الأنشطة في جامعة أوهايو.

- إن أكثر الرؤساء فعالية هم الذين يهتمون بالبعدين السابقين معا.

- إن الرؤساء الذين يهتمون بمرؤوسيههم ولا يهتمون بالإنتاجية أو العكس تقل فاعليتهم. (كيرد عمار، 2024، ص27)

وقد وضع ليكرت نموذجاً يقوم على أربع نظم أساسية للقيادة من بينها:

- النظام التسلسلي الاستغلالي: يركز القادة على الإنجاز، ولا يظهرون ثقة بمرؤوسيههم.
- النظام التسلسلي النفعي: يتقبل القائد أحياناً آراء ومقترحات مرؤوسيههم والسماح لهم بالاتصال الصاعد ومنح الثواب والمكافأة.
- النظام الاستشاري: يظهر القادة ثقتهم بمرؤوسيههم والحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات المهمة، وإفساح المجال للعاملين لإبداء الآراء.
- النظام الجماعي المشارك: يتم التركيز على الهدف الجماعي وعمل الفريق الواحد، وتشجيع تقديم الأفكار والمقترحات والاتصال مع كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق العمل. (العسيلي رجاء زهير، 1999، ص10)

رابعاً/ النظرية التفاعلية:

ترتبط هذه النظرية في تحليلها على جانبين أساسيين وهما الموقف والسمات كونها نظرية تعتمد على التوفيق بين النظريتين السابقتين.

حيث تعد القيادة عملية تفاعل اجتماعي ترتكز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية. (أحمد عبد المحسن العساف، 2005، ص6)

وتتجلى هذه الأبعاد الأساسية في:

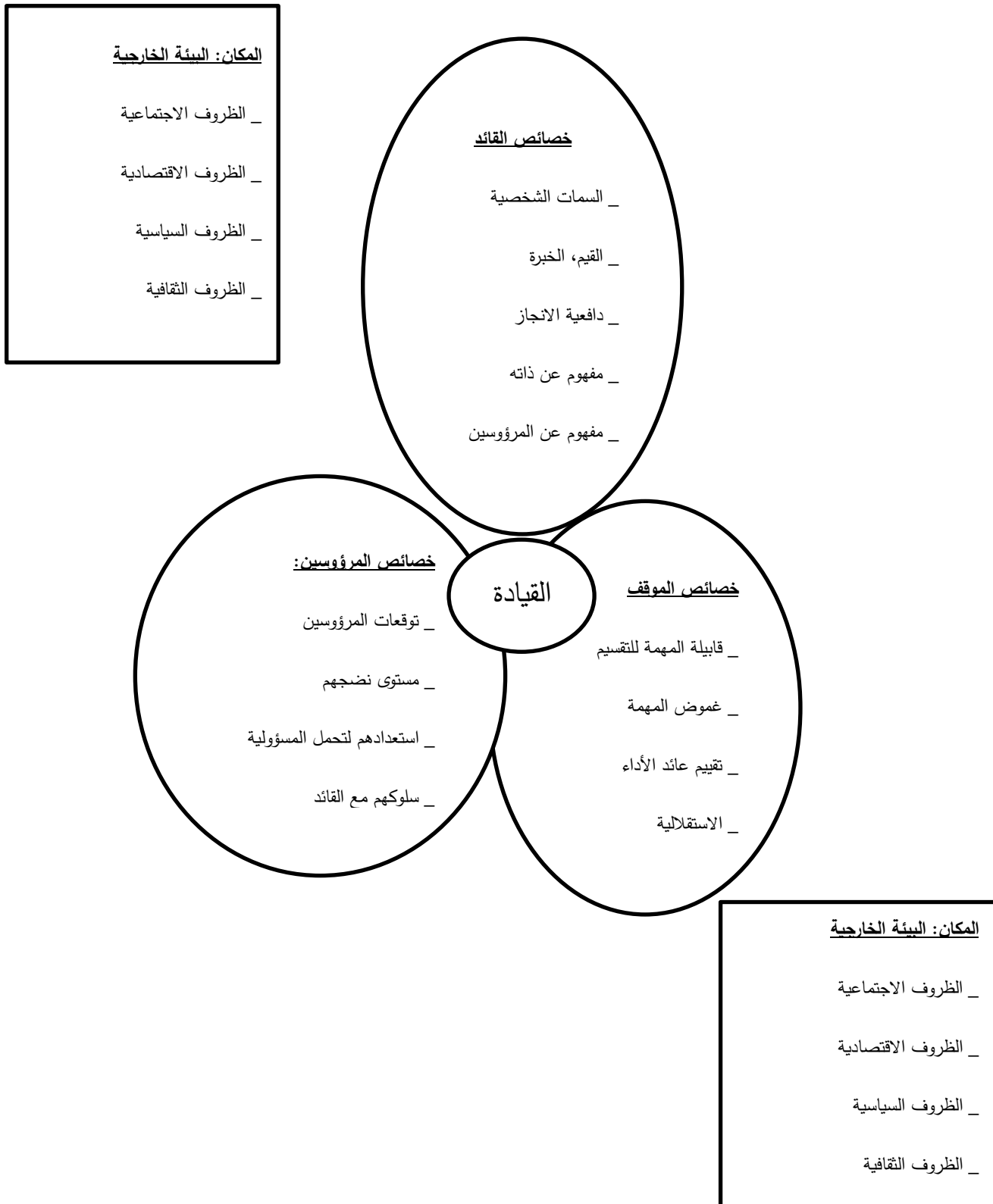
- السمات الشخصية والتي تحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع الجماعة وتحقيق الأهداف.
- التأثير على أهمية المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح القيادة أو فشلها من خلال عنصر التفاعل معهم وأحداث نوع من التكامل مع سلوك الجماعة ولعل من أبرز الاتجاهات النظرية هي إسهامات " سانفورد" والمتعلقة بالأبعاد والخصائص التي على أساسها يمكن تحليل مكانة ووضع الجماعة ومدى ملائمتها لعملها، بغية تمكين القائد من التفاعل معه وهي:

أ) **المناخ التنظيمي:** ويقصد به البيئة الداخلية التي يعمل في أطارها الأفراد، حيث أنه كلما كان هذا المناخ خالياً من مظاهر التوتر والصراع كلما ساعد ذلك على تعاون الأفراد مع بعضهم البعض، وهذا سيؤدي إلى التجاوب مع القائد للشعور بروح الفريق الواحد.

ب) **الأفراد:** وذلك من خلال عددهم وحجمهم ومدى استقرارهم، وما يتعلق بهم من مهارات وإمكانيات والمستوى التعليمي، وكذا الخلفية الاجتماعية.

ج) **الاختلاف بين الأفراد العاملين:** ويرجع هذا الاختلاف في الآراء حول مختلف الاقتراحات والتعليمات والمعلومات، وفي هذه الحالة يبرز دور القائد كموجه، ويعمل على إزالة الخلافات وتوحيد الآراء، لذا لا بد على القائد أن يحقق أكبر درجة من التفاعل مع مرؤوسيه الأمر الذي يقوي الصلة بينهم ويكفل له النجاح في القيادة.

وعليه هذا النظرية تؤكد على أهمية السمات الشخصية النابعة من تفاعل القائد مع مرؤوسيه، كما أكدت على أن نجاح القيادة يعتمد على قدرة القائد في اختيار النمط الملائم مع الموقف ومع حاجات المرؤوسين في ظل البيئة الاجتماعية . (ليندة نصيب، 2008، ص72). الشكل (04) يوضح نموذج القيادة التفاعلية:



الشكل (04): نموذج النظرية التفاعلية.

المصدر: (أكيال آسيا، 2012، ص71)

6- مهارات القيادة الرشيدة:

وتتصف القيادة بمجموعة من المهارات القيادية وقد ورد العديد من التصنيفات للمهارات المطلوبة للقائد، ومن هذه التصنيفات ما ذكره ماهر حيث صنفها كالآتي:

1- **المهارات العقلية:** هذه المهارات تتعلق بالقدرة على كشف الغموض وتحليل المواقف الحرجة والتعامل مع المعلومات الكثيرة و المتشابكة واستخلاص النتائج وتصور المستقبل وتوقع الأحداث قبل وقوعها.

2- **المهارات السلوكية:** وهي فن التعامل مع الآخرين حيث ينبغي أن يكون القائد قادراً على فهم أحوال الناس وسلوكهم وتقدير إمكاناتهم وقدراتهم ومن ثم التأثير عليهم وتوجيههم. (محمد بن محسن بن محمد القرني، 1426هـ، ص39)

3- **المهارات الفنية:** وهي المهارات التي تهتم بتطبيق المعرفة الفنية المتخصصة في مجال العمل، وهي قدرة القائد على فهم عمله وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وحاجات مرؤوسيه، ويتمثل هذا في قدرته على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمؤسسة واستغلال الطاقات البشرية والقدرة على التوجيه السليم، واستخدام أفضل الأساليب التي تكفل تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية، وقدرته على الاتصالات واتخاذ لقرارات الفعالة.

وهذا النوع من المهارات يمكن تنميته عن طريق الدراسة، والتدريب والممارسة الفعلية للأعمال الإدارية، واكتساب الخبرة، كما تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه داخل المؤسسة التي يقودها، بالإضافة إلى معرفة علاقتها بالمجتمع المحيط بها وعلاقتها بالموظفين، لأنه في ضوء تلك العلاقات تتحدد مهامه القيادية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف المؤسسة، وبما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم . (بوعمامة أحمد فارس، 2009، ص76)

4- **المهارات الإنسانية** تعني المهارة الإنسانية قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم، وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب الفهم المتبادل بينه وبينهم... وذلك من خلال :

- فهم احتياجاتهم والعمل على إشباعها.

- الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

- إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في القرارات التي تؤثر عليهم و التواصل الفعال بهم.
- تقديم الحوافز المناسبة لهم لرفع روحهم المعنوية وزيادة حماسهم للعمل.
- فإذا كانت المهارة الفنية تعكس قدرة القائد على التعامل مع الأشياء، فإن المهارة الإنسانية تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد. (بوعمامة أحمد فارس، 2009، ص81)
- كما يحدد "محمد بزيغ" مجموعة من المهارات تتوفر في القيادي الرشيق:
- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المنظمة.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.
- توفر مهارات التسهيلات وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم والتطوير الذاتي عند العاملين.
- القدرة على المبادأة والابتكار والإبداع.
- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة وتنفيذها بكفاءة وجودة عالية. (محمد بزيغ حامد بن تويلي ، 2006، ص21).

7- مزايا القيادة الرشيقة:

إن التحقق من مضامين القيادة الرشيقة يظهر وجود مزايا عديدة يمكن للمنظمة الاستفادة منها:

1- تحقق القيادة الرشيقة فهما أفضل لماهية الأدوار التي يكلفون بها، وإنجاز أفضل لتطبيقات الرشاقة داخل المنظمة وبما يشبع ثقافة تحقق متطلبات السلوكيات الرشيقة من خلال تبادل المعلومات والتغذية العكسية.

2- يتضمن الفكر الرشيق للقيادة اعتقاداً بأن الأفراد في المنظمة يشكلون رأس المال الفكري والأهم في تشكيل هيكل المنظمة، وعليه يجب أن يكون دورهم واضح وفعال في اتخاذ القرارات والمشاركة في وضع الحلول الناجعة للمشاكل فضلاً عن تقديم الاقتراحات البناءة.

3- أن توافر مستويات عالية من سلوكيات القيادة الرشيقة يوجد روابط علائقية بين القائد والعاملين قائمة على المحبة والاحترام المتبادل.

4- أن إحدى أهم مزايا القيادة الرشيقة هو السيطرة والتحكم بالوقت من خلال تحقيق استخداماً أفضل للوقت وتقليل الهدر فيه وبالتالي تقليل هدر الطاقات. (ميتاق هاتف الفتلاوي، ، 2017، ص23).

8- التحديات التي تواجه القيادة الرشيقة في المنظمات:

في ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم والتطور العلمي والتقني جراء الموجات العالمية فرضت على المنظمات والقيادة بوجه اخص مجموعة من التحديات التي أوجبت على القادة موجهتها ومن بينها:

1- المنافسة: يعد عنصر المنافسة من اهم التحديات التي أفرزتها التغيرات العالمية، وبالتالي أصبح على كل المنظمات أن تهيئ نفسها للسيطرة على أكبر مساحة من السوق، وذلك من خلال العمل وخفض التكلفة إلى أقل حد ممكن، ومن هنا أصبح على القيادة التغلب على تحدي المنافسة والعمل على الاحتفاظ في موقعها في السوق والمنافسة.

2- **العولمة:** أدى التقدم التكنولوجي السريع في المعلومات والاتصالات إلى أن أصبح العالم أشبه بأن يكون قرية صغيرة محدود الأبعاد، من حيث الاتصالات والمعاملات المالية، والتجارة، والاقتصاد...، ولمواجه مثل هكذا تحدي يجب خلف فرص للتعایش في هذا المناخ الشديد التنافس والمتفتح في نفس الوقت، أن القيادات العالمية في تعاملها مع العولمة، تحاول الإسراع في أداء عملها في أقل وقت ممكن وتسعى للاستفادة من هذه القيادات من خلال استغلال الامكانيات المتاحة، من استثمار، أو تكاليف ...

3- **القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** تصبح الحاجة ماسة بشكل أكبر إلى استخدام الموارد المتاحة بشكل أكبر عندما تسود المنافسة وعدم الاستقرار، وهنا يجب على القيادة الرشيدة البحث عن الحلول المثلى للمشكلات التي تواجه المنظمة ومحاولة تطبيقها بحسن طريقة ممكنة.

4- **الجودة الشاملة:** لقد أصبحت الجودة في السلع والخدمات هي مقياس للتقدم والتميز والازدهار عند الكثير من المنظمات، كما أصبحت الجودة سلاح المفاضلة على المستوى العالمي خاصة في المناقصات وعقد الصفقات والمفاوضات، لذلك أصبحت الجودة هدفا لكل المنظمات لكي تتجاوز منتجاتها الحدود الجغرافيا، وبذلك تسعى جل القيادة للحصول على معايير الجودة أو الايزو.

5- **اتخاذ القرارات في العالم المتغير:** أن اتخاذ القرار في هذا العصر يتسم بالتغير وعدم الاستقرار، يجعل من القادة امام تحدي متوقف على مدى قدرتهم على العمل في ضوء رؤية مستقبلية واضحة وآلية ملائمة، بحيث يمكن من خلالها التعامل مع التحديات بشكل أفضل، لذلك فأن التحدي في هذه الحالة لا يتوقف على اتخاذ القرار فقط بل على مدى توافق القرار مع توجهات القيادة والخطة التي وضعوها للمنظمة والاهداف الاستراتيجية للمنظمة. (محمد بزيغ حامد بن تويلي العازمي، 2006، ص35)

6- **التغيير السريع في الأساليب الفنية المحيطة والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.**

7- **التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد والانفتاح والتغيير في الموارد الاقتصادية وغيرها.**

8- **تأثر المنظمات باللوائح والقوانين والأنظمة سواء كانت على مستوى المنظمة أو المنطقة أو على المستوى العالمي أو الوطني.**

9- التغيرات الاقتصادية تؤثر بصورة فعالة على نشاط المنظمات في جميع مجالات، فالتغيير في طريقة الاستيراد والانفاق وكذلك أسعار السلع العالمية. (عبد الله الطجم، 1995، ص29)

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن القيادة تعد من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير على الجماعة ونشاط المنظمة، والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة.

ومن الأنماط القيادية التي أفرزها التقدم العلمي والتطور التقني نمط القيادة الرشيدة والتي أهم ما يميزها هي تأثير القائد في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم.

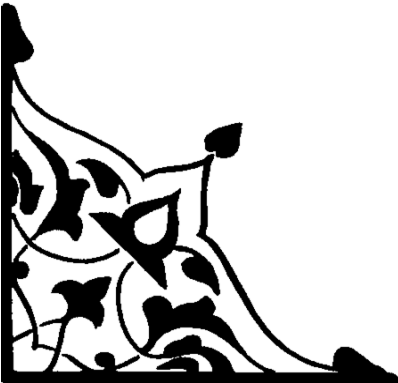


الفصل الثاني: الدراسة سوسيوتنظيمية للسمعة التنظيمية

تمهيد

- 1- أهمية السمعة التنظيمية
- 2- أهداف السمعة التنظيمية
- 3- بناء السمعة التنظيمية
- 4- قياس السمعة التنظيمية
- 5- أبعاد السمعة التنظيمية والمقاربات النظرية وفق متغير الدراسة
- 6- استراتيجيات إدارة السمعة في تعزيز السمعة التنظيمية وعلاقتها داخل وخارج المؤسسة
- 7- المقاربة النظرية للسمعة التنظيمية

خلاصة



تمهيد:

تلعب السمعة التنظيمية دورا محوريا وهاما في نجاح المنظمات أو فشلها وتسهم في توطيد العلاقات مع جميع الأطراف المؤثرة في المجتمع وتساعد في التقليل من المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمات وتكون سندا لها ولاسيما في أوقات الأزمات التي تعصف بالمنظمات, فالسمعة الجيدة تعد بمثابة عونا كبيرا للمنظمات في سعيها لتحقيق الأداء الأفضل, وعلى هذا الأساس ستناول في هذا الفصل السمعة التنظيمية من عدة زوايا ونسلط الضوء على بعض المواضيع الأخرى ذات الصلة مثل أبعاد السمعة, واهميتها, وطرق قياسها وبنائها, والنظريات المفسرة لها.

1- أهمية السمعة التنظيمية:

تتجلى أهمية السمعة في النقاط التالية:

- تعتبر السمعة التنظيمية أداة مؤثرة تستخدمها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية التي تتمثل في خلق القيمة ونمو الربحية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي تسهم في بقائها ونموها الشامل.
- تساهم السمعة التنظيمية في تحقيق أرباح مميزة وجذب زبائن جدد، واستقطاب الموارد البشرية الكفؤة للعمل في المنظمة والاحتفاظ بهم، وتحسين علاقة المؤسسة مع الموزعين والموردين، وزيادة مستويات رضا العاملين وولائهم.
- تعد السمعة التنظيمية عاملاً أساسياً في نجاح أي منظمة تسعى للوصول إلى أفضل مستويات تحقيق الأرباح وكسب المنافسة، إذ تشكل السمعة التنظيمية أحد أهم الأهداف والغايات في المنظمة كونها تؤثر بالنتيجة على تعامل الزبائن مع المنظمة وانعكاس ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر على ربحية الشركة ومركزها التنافسي. (عمر محمد درة وآخرون، 2018، ص33)
- تعتبر السمعة بمثابة البناء الاجتماعي الذي تحصل عليه المنظمة من علاقتها مع أصحاب المصالح، وأن السمعة الجيدة تؤدي إلى توطيد العلاقات الودية مع الأطراف المؤثرة في المجتمع؛
- تساعد في التقليل من المخاطر التي قد يتحملها العملاء وتكون عوناً لهم عندما يواجهون اختيار منتج أو خدمة ما خصوصاً في حالة تشابه المنتجات والخدمات، كل هذا سوف يزيد في رضا العملاء عن المنظمة وكذا الموظفين عن عملهم؛
- تعطي قيمة سيكولوجية إضافية للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة؛
- تضاعف فاعلية الإعلان وتأثير قوة المبيعات، فالسمعة الإيجابية لها شأن كبير في مصداقية إعلانات المنظمة.

وتكمن الفائدة العظمى لسمعة المنظمة في تحسين رضا العملاء، وزيادة وعيهم وفهمهم لما تقوم به المنظمة وما تقدمه من منتجات، وأدراكهم لصورتها الحسنة والسليمة، كما تسهم في الحفاظ على أموال المساهمين وزيادتها، وتكوين علاقات عامة بشكل أوسع، وكشف مواطن القوة والعمل على تعزيزها،

ومواطن الضعف والعمل على معالجتها، كما أن السمعة الجيدة للمنظمة تساعد على إدراك المستهلك لجودة المنتجات الذي يتيح للمنظمة فرض زيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، والاحتفاظ بالموظفين الموهوبين في المنظمة، ورفع الروح المعنوية للعاملين الذي بدوره ينعكس على إنتاجية المنظمة، وحماية المنظمة من خلال تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات المحتملة، والمساهمة في التوسع الدولي وتكوين التحالفات الاستراتيجية. (محمد سمير النجار، 2018، ص30)

2- أهداف السمعة التنظيمية:

تساهم السمعة التنظيمية في تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:

- 1- السعي الحثيث لتقديم سلع وخدمات تلبي وتستبق رغبات أصحاب المصال.
 - 2- تعتبر سمعة المنظمة من الأصول الغير ملموسة القيمة التي تساهم في تحقيق عوائد وقيمة مضافة للمنظمة، لذا يجب إدارتها بالشكل الأمثل والذي يؤدي لتعظيم القيمة.
 - 3- تبني صورة إيجابية في مخيلة أصحاب المصال محققة للمنظمة البقاء والاستمرارية.
 - 4- تهدف إلى تحقيق اعتراف وقبول المجتمع بمستوى عالي وبالصورة المرجوة للمنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات.
- وتعد السمعة من القوى الخفية التي تحقق بقاء ونمو المنظمات، وذلك من خلال المحافظة على حصتها السوقية والعمل على زيادتها والوصول إلى عدد أكبر من العملاء، فالسمعة الحسنة تحافظ على العميل الحالي و تجذب آخر من خلال ما يسمى " الكلمة المنقولة " Word of Mouth وبذلك تحقق المنظمة النجاح والربح المنشود. (محمد سمير النجار، 2018، ص31)

3- بناء سمعة المنظمة:

إن بناء سمعة المنظمة يستند إلى مجموعة من العوامل والمصادر المباشرة التي تعتمد بالدرجة الأولى على أصحاب المصالح، وكذلك على مجموعة من المصادر والعوامل الغير مباشرة التي تشكل تصورات أصحاب المصالح حول سمعة المنظمة، وعليه فإن المصادر الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في بناء سمعة المنظمة هي: سلوك العاملين وخبراتهم وعمليات الاتصال والتواصل، ووسائل الإعلام المتعلقة بالمنظمة، أو المنافسون، والدعاية والإعلان، لذلك تبذل المنظمات أقصى جهودها للعمل على بناء سمعتها داخليا وخارجيا، ويتوجب ذلك أن تتبع تلك المنظمات مجموعة من الخطوات التي من شأنها تطوير أنشطة وعمليات الاتصال والتواصل المختلفة في المنظمات، فضلا عن الجهود المبذولة لتعزيز العلاقات مع جميع الأطراف المؤثرة، كما إن الوصول إلى سمعة جيدة لدى المجتمع من أهم عوامل نجاح المنظمة.

كما يتوقف عليها تقدير باقي المنظمات لها، بما ينعكس على علاقاتها وتعاملاتها واعتبارها فردا صالحا ذا قيمة في المجتمع، وذكر الباحثان جيمس جرونبيج، ولاريسا جرونبيج بعض القواعد التي يندرج تحت كل منها عدد من المؤشرات ويتم في ضوءها بناء سمعة المنظمة وهذه القواعد هي:

1- **الثقة** : وهي ليست غاية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولكنها انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة المنظمة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

2- **الإلتزام**: ويعني إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين المنظمة وبين موظفيها من جهة، وبين المنظمة وسائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة أخرى.

3- **العلاقات المجتمعية** : وتتغرز عن طريق تبني المنظمة لب ا رمج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها في مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع، بما يحسن نوعية حياة القوى العاملة وأسرههم ورفاهيتها فضلا عن السكان بمجتمعها. (محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، 2018، ص33)

4- **المصداقية** : على العاملين في المنظمات أن يتصفوا بالشخصية المستقرة والعمل بمصداقية في المجالات كافة، بغية تحقيق التقاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى الجمهور، ومناقشة الأمور بموضوعية وعرض الأمور كما هي وعدم المبالغة

والتهويل، أي القدرة على النظر إلى الأمور بعقلانية وبتجرد عن الذات والميول الشخصية، وعدم التحيز لجهة دون أخرى من الميول والاتجاهات، وبمعنى آخر تقديم ونشر كل ما هو صحيح وجدي على الواقع، لأن الجمهور أصبح مطلع ولديه من الوسائل ما تمكنه من الوصول إلى الحقيقة، وإذا الشركة تفتقر إلى المصادقية فسيكون من العسير أن يكون موضوعيا تجاه الآخرين.

5- **الرضا :** وهي حالة من الشعور بالفرح والسرور بين المنظمة والجمهور والمنظمات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة والتي تسعى المؤسسة لإرضاء جمهورها سواء داخليا أو خارجيا وهي تراقب أدائها عبر استطلاعات الرأي التي تجريها بشكل مستمر، لمعرفة الأداء وخدماتها جمهورها

6- **المصالح المتبادلة بين الطرفين:** ويعتمد على نجاح المنظمة في إقناع الجمهور والمنظمات الأخرى ببذل جهود مشتركة وتقديم المنفعة للطرفين، وترسيخ فكرة أن الاستفادة المتبادلة تضمن للمنظمة الحصول على مقابل لما تقدمه من سلع وخدمات للأفراد والمؤسسات الأخرى. (محمد جواد زين الدين، 2018، ص297)

4- قياس السمعة التنظيمية:

هناك ثلاث مدارس رئيسية تنطلق منها وجهات نظر الباحثين في تعريفهم لمفهوم وقياس السمعة التنظيمية وهي:

1- مدرسة التقييم Evaluation School

ينظر إلى السمعة المنظمة وفقا لهذه المدرسة على أنها تقييم لإنتاجية المنظمة (Productivity) من وجهة نظر أصحاب المصلحة الأساسيين (المحللون الماليون، المستثمرين، المساهمين، فضلا عن مدراء القمة)، والتي تركز عادة على النتائج المالية للمنظمة.

2- المدرسة الانطباعية Impression School

تتحد السمعة وفق رواد هذه المدرسة في ضوء الانطباع الذي تخلقه المنظمة لدى الأفراد (الزبائن أو العاملين)، الذين ترتكز وجهات نظرهم على أنشطة التسويق والموارد البشرية واتصالات المنظمة.

3- المدرسة العلاقاتية Relational School

تمثل السمعة التنظيمية هنا الفجوة بين وجهات نظر أصحاب المصلحة الداخليين (الهوية) Identity وأصحاب المصلحة الخارجيين (الصورة) Image، حيث يعتمد تقييم المنظمة على وجهات نظر مختلف أصحاب المصالح والتي تتشكل في ضوء العلاقة ما بين الهوية والصورة، وما بين الصورة والسمعة التنظيمية. (صالح عبد الرضا رشيد و صباح حسين الزيايدي، 2014، ص18)

واستنادا إلى المدارس المذكورة فقد طور الباحثون عدد من النماذج التي يمكن اعتمادها لقياس السمعة التنظيمية هي:

1- نموذج المنظمات الأكثر إثارة للإعجاب في الولايات المتحدة الأمريكية (AMAC):

يستند هذا النموذج على تقييم (500) شركة أمريكية كبرى على أساس النتائج المالية، والأداء الأفضل، ومعدل الدوران، من قبل عينة من المديرين التنفيذيين والمحللين الماليين وفق مقياس تتراوح درجاته بين (1-10) بالاستناد إلى (8) سمات هي:

الإبداع، وجودة الإدارة، والاستثمار طويل الأجل، والمسؤولية الاجتماعية، وإدارة الموارد البشرية، وجودة المنتجات والخدمات، والأداء المالي واستخدام أصول الشركة.

2- نموذج الشركات الأكثر إثارة للإعجاب في العالم (WMAC):

تم تطوير هذا النموذج عام 1997 ليشمل أكبر عدد من الشركات الأكثر إعجابا على مستوى العالم بلغ عددها 1500 شركة منها 1000 شركة رائدة في أمريكا الشمالية و 500 شركة على المستوى الدولي توزعت على 55 قطاعا في 33 بلدا من بلدان العالم، وشملت عينتها مديري تنفيذيين ومحللين ماليين للتعرف على وجهات نظرهم حول أفضل الممارسات التي تحدد سمعة المنظمات، واستند التقييم

إلى السمات التي تم الإشارة إليها في النموذج السابق مع إضافة سمة أخرى هي فاعلية المنظمة على المستوى الدولي.

3- نموذج حصة سمعة المنظمة (CRQ):

طور هذا النموذج من قبل معهد السمعة بالتعاون مع مؤسسة عام 1998 للتغلب على أوجه القصور في النماذج السابقة لعدم تمثيلها الكافي لأصحاب المصلحة، ويتضمن هذا النموذج إجراء استطلاع رأي لعموم المجتمع للتعرف على الشركات المرغوبة والأكثر احتراماً من قبل الأفراد والأسباب الكامنة وراء ذلك بالاستناد إلى مجموعة من السمات تم تبويبها في ستة أبعاد رئيسية هي:

الإعجاب العاطفي، والمنتجات والخدمات، والنتائج المالية، والرؤية والقيادة، وبيئة العمل، والمسؤولية الاجتماعية.

4- مراقب الأعمال من سمعة الشركات (MERCO):

تم تطويره في إسبانيا في عام 1999 ، ويستند هذا النموذج على ستة أبعاد:

جودة المنتجات والخدمات، الابتكار. السمعة الداخلية، الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للشركات، البعد العالمي والحضور الدولي، الأداء الاقتصادي والمالي.

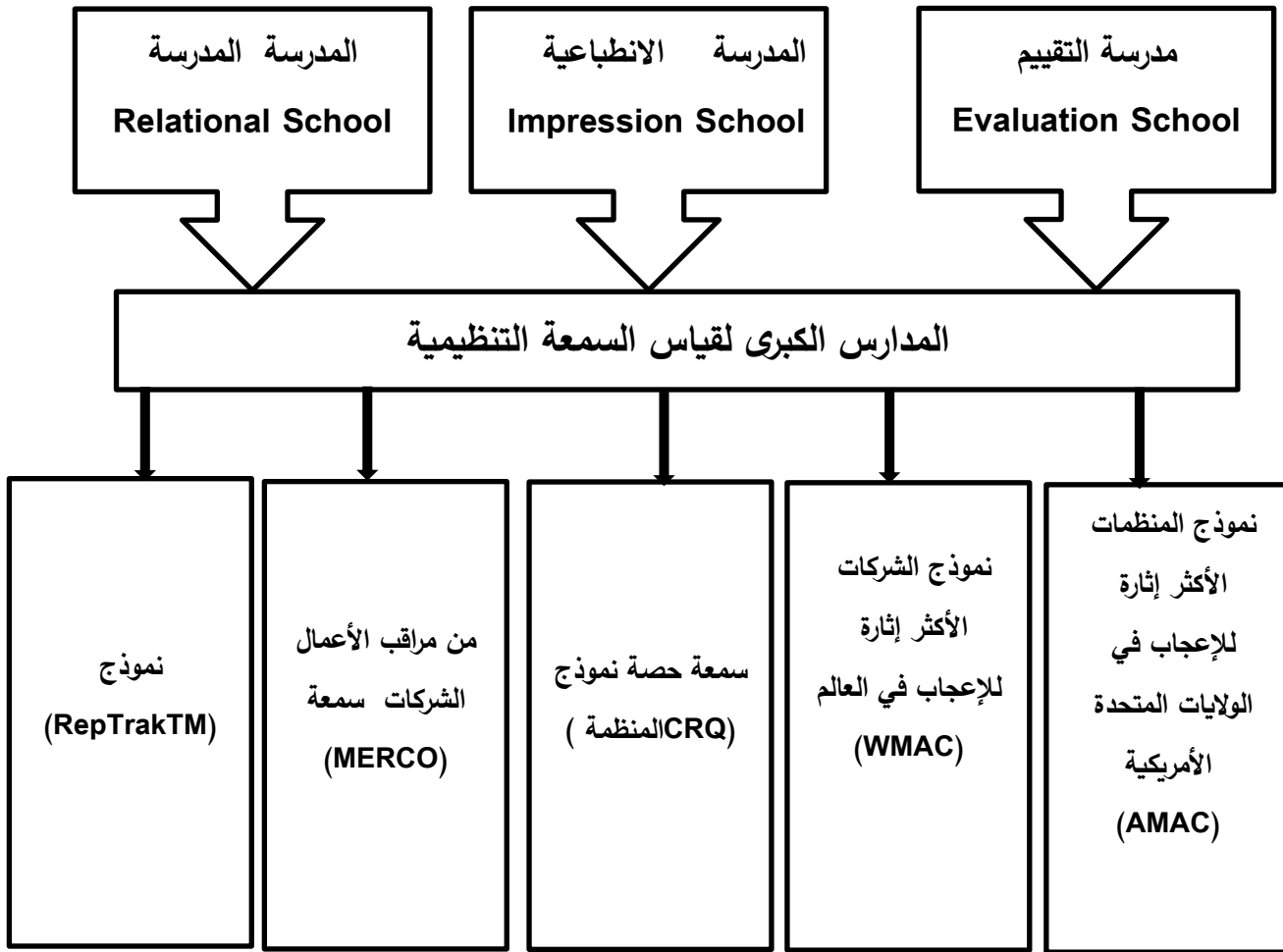
5- نموذج (RepTrakTM):

إن الدراسة المعمقة لأغلب النماذج الخاصة بقياس السمعة التنظيمية تشير إلى أن تلك النماذج تركز على العوامل أو المحددات التي تؤثر على سمعة المنظمات ولهذا السبب تم تطوير مقياس شعوري للسمعة يفصل بين موجهات السمعة، لقد تم تطوير هذه

حيث ظهرت في الطريقة من قبل معهد السمعة عام 2006 ، وهي نتيجة بحث دولي يهدف إلى تحليل تطور معرفة السمعة حول العالم ويحتوي على أبعاد جديدة وسمات جديدة، يتم عرض سبعة أبعاد من هذا النموذج هي:

الحوكمة، والمنتجات، والخدمات، والقيادة، والأداء، والابتكار، ومكان العمل والمواطنة. (محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، 2018، ص37، 38)

والشكل (05) يوضح مدارس ونماذج قياس السمعة التنظيمية.



الشكل (05): مدارس ونماذج قياس السمعة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الباحثة

5- أبعاد السمعة التنظيمية والمقاربات النظرية وفق متغير الدراسة:

5-1- تحقيق الأهداف:

إن هذا المفهوم من المفاهيم الهامة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين وأثار جدلا كبيرا لدى الكتاب والباحثين في دراسة المنظمات، فالأهداف هي أساس وجود المنظمة وأي منظمة تؤسس وتنشأ لتحقيق أهداف معينة.

وتعتبر الأهداف هي النتائج التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها كما ينبغي على الإدارة أن تتأكد من إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة وتحديد المعايير لقياس النتائج المتحققة ، والإطار الزمني لذلك ، بغية تقسيمها طبقا للأولويات المطلوب تحقيقها من الأهداف المرجوة

5-1-1- أهمية وضع أهداف ، بما تحققه من وظائف مهمة للمنظمة، في الجوانب التالية:

-تساهم الإدارة العليا في وضع الاستراتيجيات على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف.

-تساعد الأهداف على تعريف المنظمة للبيئة (السمعة) التي تعمل بها، ولإثبات شرعيتها في عيون الزبائن ، المستهلكين ، المجتمع إلى حد كبير.

-تعد مرشدا لاتخاذ القرارات ، حيث تعد هداف دليلا أو مرشدا للإدارة العليا في اتخاذ القرارات الملائمة ، بما يتناسب والموقف الذي تواجهه.

-تساعد الأهداف الإدارة العليا في تحديد السلطات والمسؤوليات للأفراد والأقسام ، وتحديد أدوار ومركز الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

-تزود الأهداف معايير لتقييم الأداء التنظيمي ، أي وضع صيغ أو مقاييس كمية كلما امكن نحو تحقيق الغاية ، وفي إطار زمني يتناسب و إمكانية تحقيق الهدف.

-الأهداف هي مرامي ملموسة أكثر من الغاية أو الرسالة.

-تساهم في تحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الأقسام و الأفراد في المنظمة. (سعود أمال، 2014، ص89)

5-1-2- صياغة الأهداف: تخضع عملية صياغة الأهداف لبعض الشروط الضرورية التي تتمثل بتطبيق أسلوب S.M.A.R.T الذي يمكن تلخيصه بما يلي:

1- Specifie: تكون الأهداف محددة وصریحة وواضحة لا تقبل التأويل والتفسير المختلف.

2- Mesurable: أن تكون أهداف قابلة للقياس كما ونوعا.

3- Agrées: معتمدة أو متفق عليها من الإدارة العليا والمستويات التنفيذية.

4- Réalisable: أهداف واقعية وقابلة للتنفيذ في ظروف المؤسسة الموضوعية ومحيطها وبإمكاناتها المتوفرة.

5- Temporaire: أن تكون محددة بوقت أو فترة زمنية معينة أو مختارة. (سعود أمال، 2014، ص93)

5-1-3- أنواع الاهداف: وتتمثل انواع الاهداف فيما يلي:

أ) أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الامد: تقسم المنظمات غالبا أهدافها حسب الزمن، فبعض يستلزم تنفيذها أوقات طويلة الامد، في حين البعض الآخر يتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها. مختارة. (سعود أمال، 2014، ص90)

ب) أهداف الرسمية: وهي المعلنة والمكتوبة للمؤسسات ومنظمات الأعمال ويعبر عنها بالأهداف العامة والتي تمثل الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها كهدف للاستمرار والنمو ، وتعتبر الإدارة العليا هي المسؤولة عن رسم ومتابعة وتنفيذ الأهداف الرسمية. ومنها:

-زيادة حصص المساهمين وتعظيم أرباح الشركاء .

- تحقيق النمو العام للمنظمة.

-تحسن وزيادة معدلات الأداء .

- تحسن مستوى الجودة والقدرة التنافسية.

- تطوير نوعية خدمات الزبائن والمجتمع .

(ج) **أهداف التنفيذية** : أو ما نسميه أهداف الأنشطة الوظيفية ، وكما يعبر عنها بيتر دريكر "Peter Drucker" أنه يوجد ثمانية حالات ترسم من خلال الأهداف وغيرها تنفذ وتحقق وهي:

المركز السوقي والقوة التنافسية الربحية الابتكار والإبداع ، الإنتاجية ، أداء العاملين ، الموارد المادية فيزيائية ومالية) ، المسؤولية العامة الاجتماعية ويتولى مسؤولية متابعة وتنفيذ هذه الأهداف مديرو الوسط في الهيكلية.

(د) **أهداف العملياتية**: وتقع على عاتق الإدارة الدنيا ، وهي تهتم بالمعايير العائدة إلى مفردات الأداء والتصرف في تنفيذ النشاطات ودرجات الالتزام بالوقت ومستويات الانجاز لدى مديري وموظفي هذه المستويات من الهيكلية الإدارية والوظيفية. مختارة. (سعود أمال، 2014، ص91)

5-2- الاستقرار في العمل:

5-2-1- **أهمية الاستقرار في العمل**: للاستقرار أهمية قصوى سواء بالنسبة للفرد الموظف أو المنظمة لأن استقرار الفرد مرتبط باستقرار المنظمة و يبرز ذلك من خلال النقاط التالية:

1- يجعل المنظمة تتسم بثقافة قوية التي تنبع من حقيقة تكريس سبل الولاء والانتماء للعاملين لديها مما يقلل من دوران العمل.

2- تحقق مستوى عالي من الرضا لدى الأفراد العاملين مما يعزز رغبة المنظمة بالإبقاء على القوى العاملة المؤهلة بدلا من انتقالها من المنظمات المنافسة الأخرى.

3- الموظفون المستقرون يتمتعون بحظوظ أكبر في التقدم الوظيفي ومن ثمة بلوغ أعلى الدرجات في السلم الإداري.

4- يتسم هؤلاء الموظفون بإتقانهم للعمل وتنامي خبرتهم وكذا اندماجهم بشكل فعلي في المنظمة.

- 5- التمتع بصحة جيدة وروح معنوية عالية مما ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات والخدمات.
- 6- انخفاض واضح وملحوظ لدى الموظفون في مستوى الغياب والتمارض وكذا دوران العمل والحوادث.
- 7- ضمان مستوى عالي من الأمان و انخفاض أو توقف نهائي للاضطرابات التي كانت تسود في المؤسسة.
- 8- قلة الشكاوي والتظلمات والإحباط في العمل مما يخلق درجة عالية من الولاء والانتماء للمنظمة.
- 9- محاولة استثمار كل طاقاتهم الفكرية والذهنية والبدنية في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة للإنجاز الهادف.
- 10- سيادة روح الثقة والمودة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العاملين في • مختلف مستوياتهم الإدارية مما يسهم ذلك في تحقيق الإنجاز الفعال. (سلاوي حليلة، 2015، ص37)

5-2-2- فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة: والجدول (01) يوضح ذلك

الجدول (01): فوائد الاستقرار الوظيفي للفرد والمنظمة

الأفراد العاملون بها	المؤسسة
1- ثبات واستقرار مستوى أداء الفرد في العمل.	1- توافر القدرة المستمرة لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على توفير كل ما تحتاجه من العناصر بالعدد والمواصفات وفي الوقت المطلوب.
2- الاستعداد النفسي والعقلي ولمهاري للفرد للتعلم والنمو والترقي المستمر.	2- التخطيط والاعداد المستقبلي الجيد لتوفير الاحتياجات المستقبلية بين العناصر البشرية.
3- ارتفاع مستوى الطموح لدى الفرد	3- عدم وجود وظائف شاغرة ومطلوبة بالمؤسسة.
4- قابلية وتفاعل الفرد مع برامج التدريب والتأهيل التي تقدمها المؤسسة وظهور ذلك على ارتفاع مستوى أدائها في العمل.	4- عدم وجود عمالة اضافية زائدة عن حاجة العمل.
5- احساس العامل بالانتماء للمؤسسة والتمتع بمستوى جيد من الرضا الوظيفي.	5- توافر البدلاء المناسبين لكافة مواقع العمل بالمؤسسة والتأمين الذاتي لاحتياجات المؤسسة من التخصصات المختلفة في حالة خروج أحد وبعض الموظفين للأسباب المختلفة.
6- العلاقة الجيدة بين الفرد ورؤسائه في العمل.	6- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتفاعل المستمر في سوق العمل.
7- تمتع الفرد بمستوى جيد من الاستقرار النفسي والاقتصادي والاجتماعي نتيجة عمله في المؤسسة.	7- قدرة مرونة الموارد البشرية على استيعاب المتغيرات والتحديثات المستمرة في الوظائف الجديدة المطلوبة، والموصفات الفنية المطلوبة فيها.
8- احساس الموظف بتقدير المؤسسة لعمله حرصا عليه وعلى بقاءه بالمؤسسة.	8- قدرة الموارد البشرية على استيعاب البرامج التدريبية الجديدة.
	9- سلامة البيئة الداخلية للعمل وسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين (روح الفريق).
	10- ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة استعدادهم للبذل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

المصدر: (عائض بن شافي الأكلبي، 2007، ص85)

5-2-3- العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي:

1- العوامل الشخصية: وهي مجموعة من العوامل المرتبطة بالعامل نفسه كتقدم العمر، مدة الخدمة، والمستوى الثقافي فضلا عن عوامل أخرى ترتبط بالجنس والمسؤوليات الاجتماعية. (جاسم رحيم عذاري و مجبل دوازي اسماعيل، 2002، ص42)

2- العوامل التنظيمية: وهي من أثر العوامل تأثيرا في دوران العمل، إن لم تكن أهمها لأنها تفسر طبيعة العلاقة بين العاملين بمؤسساتهم من بينها:

أ) القيادة والإشراف: تعتبر القيادة والإشراف من العوامل الهامة في التحفيز على العمل، والإشراف هو فن العلاقات الانسانية بين كل من المشرف والعامل. وقد كشفت العديد من الدراسات والبحوث في مجال اتجاهات العمال عن الدور الذي يلعبه القادة والمشرفين في ميدان العمل الصناعي، وأن أهم عوامل الرضا والاستقرار المهني بشركة أمريكية في ولاية ميامي إنما تدور حول " رغبة العمال في أن تعاملهم السلطات المشرفة برعاية أكثر، وحالة عدم الرضا ترجع إلى فشل رئيس القسم ومساعديه في الاعتراف بقيمة العمال كأفراد لهم شخصيتهم وكرامتهم."

ومن هنا يمكن التركيز على بعض الطرق التي يجب على القائد والمشرف الكفاء اتباعها والالتزام بها وهي مكافأة العمال النشطين، ومدحهم عند قيامهم بمجهود اضافي واعطاء الأهمية لمقترحاتهم، وبهذه الطرق ترتفع الروح المعنوية لدى العمال ويزيد ارتباطهم بالمنظمة.

ب) الترقية: تلعب الترقية دورا هاما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبته في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي، والمهم أن يتم التدرج على أساس (تحقيق التوافق، تأهيل وتدريب العاملين).

كما تعتبر الترقية حافزا معنويا بامتياز ففي الوقت الذي تحدث فيه الزيادة في الاجور أثر مادي تحقق فيه الترقية أثر مادي ومعنوي في نفس الوقت، مما لها انعكاسات على نفسية العامل نتيجة ارتقائه في السلم المهني، كدلالة على اعتراف الإدارة بمجهوداته، وتميزه عن غيره من الزملاء ما يؤثر في معنويات العامل ويعزز من انتمائه واستقراره. (جاسم رحيم عذاري و مجبل دوازي اسماعيل، 2002، ص43)

ج) النقل: يستخدم النقل كوسيلة لإعادة توزيع العمالة وتحقيق توازن هيكله العاملة ويكون عادة في نفس المستوى التنظيمي ، وقد يتم بمبادرة من الإدارة أو بطلب من العامل ويترتب عليه تغيير الفرد المجموعة التي كان يعمل معها أو الوحدة التي كان تابعاً لها، والغرض من النقل هو وضع الفرد في المكان الذي تكون هناك حاجة أكبر إليه فيه وقد يساعده هذا أن يكون مع مجموعة من الأفراد أن يستطيع أن يندمج معهم فيعملون معا بتعاون أكبر خاصة إذا كان النقل برغبة منه.

د) الاتصال: يحظى الاتصال بدور كبير في التنظيمات لما له من فعالية في عملية التواصل داخل وخارج المنظمة من خلق الانسجام والتنسيق الداخلي فيها والتكيف مع محيطها الخارجي ، والاتصال في المنظمة ليس فقط بين مراكز أصحاب السلطات مع بعضها بل أيضا بين هذه الأخيرة مع المراكز الأدنى والتنفيذية في المنظمة أو المرؤوسين. (بن منصور رفيقة، 2013، ص77)

هـ) الحوافز: يعرف الحافز على أنه: " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بها معا . "ويمكن استخدام الأداء لتتبع أثر الحوافز فبمقدار ما يكون نظام الحوافز المطبق محركا للدافعية بمقدار ما سيظهر أثره على الأداء (بن منصور رفيقة، 2013، ص79)

3- عوامل مرتبطة بالعمل وطبيعته: كدرجة تنوع العمل، استقلالية، التغذية العكسية عند أداء العمل، مدى خطورة العمل، توفر فرص عمل في البيئة الخارجية. (جاسم رحيم عذاري و مجبل دواوي اسماعيل، 2002، ص43)

5-2-4- مظاهر الاستقرار في العمل:

أن من أكثر من موضع، نجاح أي مؤسسة و استمرارها في العملية الإنتاجية يعتمد أساسا على يد عاملة كفئة وكافية و مستقرة، لضمان إنتاج ذا جودة مناسبة و قدرة إنتاجية عالية، من هنا يتبين أن استقرار اليد العاملة أمر ضروري لأي منظمة من أجل الاستمرار و على مسئوليتها الاطمئنان على الموارد البشرية للمنظمة من خلال مظاهر استقرارهم من بينها الآتي:

1) المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات: إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين، وضع أهداف الجماعة وتحديداتها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسخ المجال لكل فرد في

التنظيم بإبداء الرأي، والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة ما يشكل حالة من الاستقرار في المنظمة.

وقد أشار "بلاك واكرز" إلى أن الصناعة الأمريكية كانت معزولة عن المنافسة العمالية لمدة طويلة ومنذ الثمانينات بدأ الاهتمام بتحسين نوعية حياة العمال عن طريق تدعيم عملية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الأمر الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية وحل كثير من مشكلات العمل.

وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المنظمة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال، وعلى المنظمة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء آرائه في سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المنظمة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل. (بن منصور رفيقة، 2013، ص61)

(2) تماسك جماعة العمل : للجماعة العمالية دور كبير في استقرار العمال في المنظمة، والتي يمثلها المديرون ويمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي، وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة.

(3) الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي : يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد فهو يشعر بالأهمية والانتماء لبيئة والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند "ماسلو" بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية فشعور العامل بالاطمئنان على استمراريته في العمل وعلى مستقبله المهني وعلى صحته وعلى عائلته وتأمين العيش الكريم لهم يعتبر هاجسا يلاحقه طوال مدة حياته، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور بالراحة النفسية، فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي. (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص536)

4- **المواظبة على العمل:** إن انخفاض نسبة الغياب عند العمال و عدم التأخر عن مواعيد العمل، كلها مؤشرات تدل على الاستقرار داخل المنظمة، فالعامل المواظب على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة لها، يعني انه لا يشعر بأي تدمير نحو عمله، و انه يرى فيه مستقبلا مهنيا له. (خلاصي مراد، 2006، ص157)

5- **قلة الشكاوي:** تعتبر ظروف العمل غير المناسبة و علاقات العمل المتردية بين المشرفين و الأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن و الإحساس بالظلم، خاصة في ضل عدم تساوي فرص الترقية و الحصول على المكافآت، كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط و عدم الرضا عما يحدث. الشكوى هي "شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن و اللاعادلة في علاقته الوظيفية"، و الشكاوي أولى المؤشرات التي تعبر عن الرغبة في ترك المنظمة، وهي توحى بوجود مشاكل و معاناة مهنية لدى العمال و جب على المشرفين الاهتمام بحلها و معالجتها للتقليل من حدة تأثيرها على العمال.

وكلما قل معدل الشكاوي عبر ذلك عن مدى استقرار العمال في المنظمة، فانخفاض نسبة الشكاوي بالمصنع دليل على أن هناك استقرار و رضا عن العمل، وعدم وجود ظلم في المصنع يشعر العامل بالعدالة و بالتالي ترتفع الروح المعنوية عند العمال و يزيد حماسهم لتحسين العملية الإنتاجية. (خلاصي مراد، 2006، ص157)

3-5- المواطنة التنظيمية:

تعد المواطنة التنظيمية من بين المتغيرات التنظيمية الحديثة في حقل سوسيولوجيا المنظمات والمؤسسة، وقد أهتم الباحثون الدراسون بهذا المفهوم انطلاقا من أنه لما كان أداء الأفراد يصنف إلى الأداء المرتبط بالدور الرسمي للأفراد وهو ما يشير إلى الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الأفراد كجزء متكامل من المتطلبات الوظيفية، وكذلك الأداء المرتبط بالدور الاجتماعي الذي يصف الأنشطة التي تتعدى المتطلبات الوظيفية الرسمية التي يقوم بها الفرد اختياريا. (محمد الصيرفي، 2009، ص307)

إن المنظمات التي تعتمد ع قيام على العاملين بمهامهم الرسمية فقط هي منظمات ضعيفة وغير قادرة على الاستمرار في الأجل الطويل، إذ أنه غالبا ما تحتاج المنظمات إلى قيام العاملين بمهام تتجاوز دورهم الرسمي، ورغم أهمية السموك اللاطوعي بدأ الاهتمام بمفهوم سلوك المواطنة التنظيمية، إذ يعد ركيزة

أساسية في بناء العلاقات الإنسانية والسلوكية والتنظيمية داخل المنظمة وخارجيا، حيث يعكس هذا المفهوم إمكانية المنظمة وتفاعلها بيئيا واجتماعيا (السمعة) ، وفي دعمها لقيم التوافق ضمن الأهداف والمصالح لرفع مستويات الكفاءة والفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية يتخلى المبررات الرسمية للسلوك التنظيمي، ويتضمن معطيات مهمة وداعمة لسلوك التنظيمي الرسمي بمقومات الدور الإضافي، ويعتقد Polat أن سلوك المواطنة التنظيمية هو سلوك مفيد للمنظمة والإدارة والجماعات والأفراد، ويتمحور عنه مشاركة ومساهمة فعالة داخل المنظمات، إذا أنه سلوك يؤدي الأدوار الإضافية، ولا ينتظر مقابلها مكافأة تنظيمية، إذ يتضمن رغبة الأفراد في المشاركة الفعلية في الأمور المتعلقة بالمنظمة مثل: حضور الاجتماعات والمناقشات الخاصة بسياسة المنظمة. (محمد الصيرفي، 2009، ص307)

5-3-1- أهمية المواطنة التنظيمية:

إن أهمية دراسة سلوك المواطنة التنظيمية تنبع من كونه يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق إدارة العلاقات التبادلية بين الموظفين في الأقسام والإدارات المختلفة ، مما يساهم في زيادة حجم المخرجات الكلية المنجزة، كما يساعد على تخفيض حاجة المنظمة إلى تخصيص المواد النادرة لوظائف الصيانة و المحافظة على وحدة تماسك المنظمة و الاستفادة من هذه الموارد لزيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة ، كما يساهم في تحسين قدرة المديرين وزملاء العمل على أداء أعمالهم عن طريق تخصيص وقت أكبر للتخطيط الفعال ، وجدولة الأعمال وحل المشاكل وما إلى ذلك.

وقد اشارت العديد من الدراسات في مجال سلوك المواطنة التنظيمية اهمية كبرى للمنظمات خصوصا فيما يتعلق بكفاءة وفاعلية المنظمة في تحقيق اهدافها والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وزيادة الأبداع وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية وقدرتها على التكيف معها تكيف العاملين معها أيضا، وتوصلت دراسات أخرى إلى أن علاقة إيجابية قوية بين سلوك المواطنة التنظيمية وكل من الجودة وكمية العمل المنجز، وفي تفسير الباحثين لهذه النتيجة أشاروا أن هناك عددا من الاسباب منها أن المواطنة التنظيمية تساعد في توجيه الموارد بشكل أكبر نحو تحقيق الإنتاجية، وأنه يعزز من إنتاجية القيادة والمديرين والعاملين، ويسهم في تنسيق النشاطات بين جماعات العمل بشكل أفضل، كما تعزز المنظمة

وسمعتها من خلال المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين بها ولأفراد البيئة الخارجية قدرة المنظمة على استقطاب أفضل للعاملين والمحافظة عليها. (بن كيحول محمد، 2020، ص103)

وتتبع أهمية سلوكيات المواطنة التنظيمية من النتائج و الآثار الايجابية التي يمكن أن تحققها للمنظمة فقد لخص الباحثين الآثار الايجابية لسلوك التطوع التنظيمي بما يلي :

- يؤدي إلى تحقيق العبء المادي عن المؤسسات ، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها و التميز في أدائها

- يزيد من مستوى الحماس في الأداء .

- يزيد من مستوى الرضا عن العمل و يعزز مستوى شعور الأفراد بالانتماء لمؤسساتهم.

- يتيح الفرصة للممارسة الديمقراطية من حيث اختيار الفرد لنوع النشاط الذي يرغب المشاركة فيه أو التوقيت المناسب له .

- يوطد العلاقات بين الأفراد و الجماعات ، مما ينعكس ايجابيا على الأداء المتميز .

- يزيد من فاعلية الأداء وكفاءته ، وخاصة في قطاع العمل الحكومي . (السعود راتب و سلطان سوزان، 2008، ص37)

5-3-2- أبعاد سلوك المواطنة:

أ) الإيثار : وهو مدى مساعدة العامل للأشخاص الذين حوله (الزملاء و الرؤساء و العملاء) ، في المهام المتعلقة بالعمل.

ب) الكياسة : تعكس مدى مساهمة الفرد في منع المشاكل التي يمكن أن يتعرض لها زملاءه في العمل عن طريق تقديم النصيح وتوفير المعلومات الضرورية واحترام رغبات الزملاء الآخرين و التعرف على آرائهم قبل اتخاذ القرارات أو الأفعال.

ج) الروح المعنوية : تعكس مدى مساهمة الفرد في منع زملائه من الصراع و الجدل ، وتشجيعه لهم على حل النزاعات التي قد تنشأ بينهم بأسلوب بناء والمساعدة في تسويتها بالإضافة إلى استعدادهم لتقبل بعض الإحباطات والمضايقات التنظيمية العرضية دون شكوى أو تدمير.

د) الطاعة العامة : وهناك من يطلق عليه وعي الضمير، وتتعلق بالجانب النفسي للفرد لتقبل الهيكل التنظيمي ، التوصيف الوظيفي للعمل ، سياسات دائرة الموظفين داخل المنظمة ، وينعكس ذلك في مدى

حرصه على الحضور إلى مكان العمل في المواعيد المحددة الإسراع في انجاز المهام الموكلة إليه ، احترام قواعد وإجراءات وقوانين المنظمة ، و الحرص على مواردها.

هـ) **السلوك الحضاري** : وهناك من يطلق عليه المشاركة ، ويتضمن كافة الأنشطة الاختيارية التي يتطوع الفرد للقيام بها حفاظا على أمن المنظمة كالتبليغ على وجود مخاطر حريق قد يلحق بالمنظمة في المستقبل، التأكد من أن الأبواب موصدة و الأنوار مطفأة عند مغادرة مكان العمل ، أخذ المبادرة لوقف عملية تصنيع أي منتج يمكن أن يلحق الأذى بالصحة البشرية. . (بن كيحول محمد، 2020، ص104)

6- استراتيجيات إدارة السمعة في تعزيز السمعة التنظيمية وعلاقتها داخل وخارج المؤسسة:

1- **استراتيجية التثقيف**: تركز هذه الاستراتيجية على الفرد، عن طريق تعزيز الوعي عن طريق تقديم الحقائق المحايدة والواقعية والموضوعية في نقل المعلومات، لكي يبرز السلوك الصحيح والإيجابي وتمنع السلوك السلبي، معتمدة على التفسير العقلي والخدمي لإجراءات المؤسسة إذ تكمن الفائدة من هذه الاستراتيجية تعزيز السمعة الايجابية لهدف بعيد المدى.

2- **استراتيجية التسيير**: وهي تحسين القدرة الجماعية للتكيف، وحل المشاكل، وتحسين الأداء للمؤسسة تجاه جمهورها وجمهور البيئة التي تتعامل معها، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تعريف الجمهور بالتسهيلات التي اتخذتها المؤسسة لمساعدة جمهورها وفق الخدمات المقدمة من قبل المؤسسة.

3- **استراتيجية الإقناع**: تستهدف استراتيجية الإقناع الفرد والجماعات بشكل مباشر، عن طريق التغيير في الاعتقادات والآراء والتوقعات والمواقف والسلوك معا، عن طريق تقديم أفضل الخدمات وإعداد رسائل نصية مؤثرة في المتلقين على سلوكهم وآرائهم ومقترحاتهم التي من شأنها أن تخدم سياسة المؤسسة.

4- **استراتيجية الترغيب**: وتتضمن حث الجمهور على فعل وسلوك معين ترغب به المؤسسة عن طريق الوعود بأفضل الخدمات والمكافئات والهدايا والمسابقات...الخ، فضلا عن عبارات وألفاظ توجي بأن المؤسسة قادرة على مكافأة الجمهور او العاملين في حال تفاعله مع المؤسسة.

5- استراتيجية التعاون: وتظهر فاعليتها عندما يكون هناك توافق في الرؤى والأهداف بين المؤسسة والعاملين، عندما يشعر كل منهما بالحاجة لمشاركة الآخر في تحديد موضوع ما، أو تطوير خدمات المؤسسة، عن طريق إحداث إحساس مشترك ما بين المؤسسة والعاملين بتقديم معلومات صحيحة ودقيقة وصادقة لجمهورها العاملين معبرة عن دور العاملين في التغلب على ما يواجه المؤسسة من مشكلات طارئة مستقبلا.

استراتيجية الدعاية: وتسعى المؤسسة عن طريق مسؤوليها وقادتها إلى إبراز المؤسسة بشكل أفضل وتحسين صورتها بشكل مستمر، عن طريق عرض منجزاتها الإيجابية التي حققتها المؤسسة عبر كافة الأصعدة عن طريق استخدام العبارات والجمال التي تجذب المتلقين نحو المؤسسة، فضلا عن الاهتمام الشديد من قبل العاملين والمتلقين للخدمات التي تقدمها المؤسسة لهم. (محمد جواد زين الدين، 2018، ص298)

7- المقاربة النظرية للسمعة التنظيمية:

7-1- مقارنة الإدارة بالأهداف وتحقيق الأهداف في المؤسسة:

ترجع بداية هذه النظرية إلى الباحث بيتر دراكر (Peter Drucker) في كتابه The Practice Of Management الذي نشره عام 1954 وأكد فيه على أهمية وضع الأهداف للمؤسسة و الفرد معا، كما أن جورج أوديورن (Gerge O'diorne) بتأليفه كتاب خصصه للإدارة بالأهداف عام 1965 قد أسهم في ترجمة مفهوم الإدارة بالأهداف إلى نظام شامل قابل للتطبيق، إلا أن هذه التقنية لم تنتشر تطبيقيا إلا في الستينيات.

و هذا النمط من الإدارة عبارة عن مجموعة من العمليات يشترك في تنفيذها الرئيس و المرؤوس، وتتضمن تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها تحديدا واضحا ومجالات المسؤولية الرئيسية لكل فرد في التنظيم على ضوء النتائج المتوقعة واستعمالها كمعايير لتنظيم سير العملية الإدارية . وما يميزها أنها سهلة ومنسجمة مع الحس العام البسيط، حيث أنها انعكاس للغرض من الإدارة نفسها . و تتضمن ثلاث خطوات أساسية :

- يكلف الرئيس المرؤوس بوضع خطة أو تصور للعمل يضم الأهداف التي يمكن تحقيقها و الطرق المناسبة لبلوغها والمشاكل التي يمكن أن يوجهها و الحلول و البدائل الممكنة لها؛
- اتخاذ القرارات العملية لتحقيق الأهداف و ذلك من خلال تحديد واجبات الرئيس و المرؤوس و وضع الاستراتيجية و تخصيص الأموال؛
- تنفيذ البرامج و متابعتها و مراقبتها.
- و يسعى أسلوب الإدارة بالأهداف إلى تحقيق ما يلي :
- ايجاد أساس للتخطيط الشامل طويا المدى لمختلف أوجه النشاط على مستوى كل إدارة أو قسم، و على مستوى المؤسسة؛
- ايجاد أساس للتخطيط متوسط و قصير المدى للعمليات و الأنشطة المختلة يحقق الفعالية؛
- ايجاد أساس لتحفيز الموارد البشرية و تأكيد انتمائهم لأهداف المؤسسة.
- أما مبادئ الإدارة بالأهداف فهي:
- (1) **مبدأ المشاركة:** و يتمثل في ضرورة المشاركة بين الرئيس و المرؤوس لتحديد أهداف المؤسسة بعد صياغتها وتحليلها.
- (2) **مبدأ الالتزام:** هو الارتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم مشاركون في اتخاذ القرار.
- (3) **مبدأ تحمل المسؤولية:** بما أن المسؤولية أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل النجاح المشترك.
- (5) **مبدأ رفع الروح المعنوية:** حيث أنه عند مشاركة الجميع في اتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفعا من قيمة الشخص. (شاوي صباح، 2009، ص34)

7-2- مقارنة الإدارة العلمية والاستقرار في العمل

تمثل نظرية الإدارة الاتجاه الرئيسي الثاني للمدرسة الكلاسيكية في التنظيم، و يعتبر هنري فايول بمثابة الأب بالنسبة لنظرية الإدارة و التي قامت على أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي، عكس الإدارة العلمية التي قامت على اساس التركيز على الطرق المثلى لأداء العمل من قبل الأفراد، و قد ساعدت فايول خبرته الطويلة التي فاقت خمسين عاما قضاها في ممارسة العمل الإداري بالكثير من الشركات الفرنسية -و منها على وجه الخصوص -شركة المناجم، في وضع أربعة عشر مبدأ سماها مبادئ التنظيم حيث أعتقد أن هذه المبادئ صالحة و يمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية. (سليمة بوحنان، 2007، ص34)

حيث ركزت هذه النظرية على هرم المنظمة او الشركة الإدارة والمديرين وعلى أثر ذلك، حدد هنري فايول مجموعة من الصفات التي في الجزء الأول من كتابه مناقشة الصفات التي يجب توافرها في المديرين وهي:

- الصفات الجسمانية (الصحة والقوة).
- الصفات العقلية (القدرة على الفهم والدراية، الحكم والتقدير، القوة العقلية).
- الصفات الخلقية (الحيوية، الحزم، الرغبة في تحمل المسؤولية، الولاء، الابتكار، المهابة).
- الصفات التربوية (الإعلام العام بالأمور التي لا تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها).
- الصفات الفنية (المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها).
- صفات تتعلق بالخبرة والتجربة (النابعة من قيامه بعمله بطريقة سليمة). (صالح بن نوار، 2004، ص170)

وكما سلفنا سابقا وضع هنري فايول أربعة عشر مبدأ سماها مبادئ التنظيم حيث أعتقد أن هذه المبادئ صالحة و يمكن تعميم تطبيقها على جميع المواقف الإدارية ومن بينها استقرار المستخدمين (العمال) والتي تتقاطع مع بعد دراستنا، حيث يؤكد هنري فايول على أن فعالية المؤسسات مرهونة بمدى استقرار مستخدميها، فبقاء العاملين محافظين على مناصبهم كفيل بإبراز مقدرتهم (أعلى درجات القدرة

على الإنجاز) وكفاءتهم أثناء وظائفهم، فسياسات المحافظة على استقرار المستخدمين و تطويرهم تزيد من درجة ارتباطهم بالمؤسسة ومستوى ولائهم لها على المدى البعيد. (عبد العالي بلعيفة، 2006، ص42)

7-3- مقارنة التبادل الاجتماعي والمواطنة التنظيمية:

تعد نظرية التبادل الاجتماعي بمثابة نموذج عام في علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، تعتمد على التحليل الاقتصادي للتبادل الاجتماعي، من أبرز روادها "هومانز" و"بلاو" (Homans and Blau) تتضمن مفهومين أساسيين هما: السلوك البشري والتبادل الاجتماعي.

كما تستند هذه النظرية على جملة من الافتراضات تتمثل في مايلي:

أ. يرى هومانز أن التفاعل الاجتماعي هو تبادل مادي ومعنوي.

ب. الأفراد يقيمون علاقات اجتماعية مع الآخرين ويستثمرون فيها على أساس توقعاتهم إن مثل هذه العلاقات سوف تكون مفيدة لكلا الطرفين.

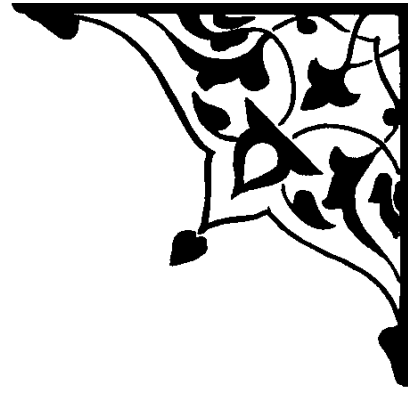
ويرى "بلاو" أن علاقة التبادل الاجتماعي ترتكز على قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل إذ يبدأ التبادل مع ظروف واحد يعطي فائدة لآخر؛ وبالتالي حدوث سلسلة من التبادلات المفيدة، ومن ثم يتم خلق مشاعر الالتزام المتبادل بين الطرفين. (حياة الذهبي، 2013، ص65)

وتذهب نظرية التبادل إلى القول بأن المقارنة بين عائد وتكلفة التفاعل فيما بين الأفراد تعتبر مبررا مهما يحفزهم للانتماء إلى جماعة معينة، فالأفراد الذين يريدون الحصول على إشباع لحاجاتهم يفكرون بما سيكلفهم ذلك الإشباع من تكلفة، وغالبا ما ينتمون إلى الجماعة عندما يقررون بأن العوائد من الانتماء يفوق التكاليف منه، فما يحققه الأفراد من مزايا اقتصادية أو اجتماعية أو نفسية تعتبر عوائد لقرار الارتباط بالتنظيم. (خالد عبد الرحيم الهييتي، أكرم أحمد الطويل، 1999، ص370)

لذلك يرى أورعان وهو أحد المنظرين لهذا المدخل أن التبادل الاجتماعي هو امر ضروري لسلوكيات المواطنة التنظيمية وان هذا السلوك يظهر كلما كان تبادل اجتماعي في التنظيم. (بن كيحول محمد، 2020، ص110)

خلاصة:

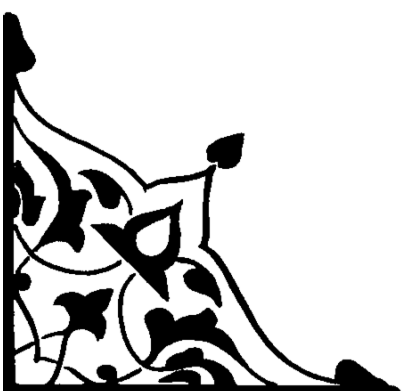
من خلال هذا الفصل نستخلص أن السمعة التنظيمية دائماً ما تكون أكثر قيمة وأكثر قدرة على تحقيق نتائج تنافسية عالية وبالتالي تمكنها من تحقيق قفزات تنموية كبيرة اتجاه أهدافها الإستراتيجية



الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة
 - 2- المنهج المستخدم في الدراسة
 - 3- عينة الدراسة
 - 4- أداة جمع البيانات
 - 5- الأساليب الإحصائية
- خلاصة



تمهيد:

تعتبر مرحلة تحديد وضبط الإجراءات المنهجية للدراسة خطوة لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة وذلك قياساً لما تتضمنه هذه المرحلة من خطوات تمثل في واقع المر سياجا يقي الباحث من الانزلاق عن العلمية أو الحياد، خاصة على مستوى منهج الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات، فهذه الخطوات الثلاث تعد من المحددات الأساسية للدراسة وضبطها ضبط صحيحاً.

وسنتناول في هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية والتي من خلالها يتم عرض الإجراءات المنهجية التي يتم استخدامها والاعتماد عليها من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة من البحث وهي المنهج والتعريف بمجالاتها من مجال مكاني وزماني وبشري وعينتها إضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

1- مجالات الدراسة:

1-1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، حيث أنشأت شركة سونلغاز سنة 1947 قررت الحكومة الاستعمارية بالجزائر تنمية الاقتصاد بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة EGA أوكلت لهذه المؤسسة مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز.

وبالمرسوم التنفيذي 69/59 في 1969/07/26 الصادر في الجريدة الرسمية في 1969/08/01 أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الكهربائية، وبعد إعادة الهيكلة سنة 1983 ظهر نظام أساسي جديد لسونلغاز ينص على أن سونلغاز هي المؤسسة العمومية ذات الطابع صناعي تجاري، ويؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات الأسهم في 2002 حسب مرسوم 280/93 تسمى اليوم بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الطابع الصناعي والتجاري.

نشأت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة في سنة 1978 فكان يطلق عليها اسم " مركز توزيع الكهرباء والغاز " وكان عملها لا يتجاوز 30 عاملا وبعدها تم تطويرها، وتغير أسمها إلى " مديرية توزيع الكهرباء والغاز " وتم إنشاء عدة وكالات لها، وأصبحت تضم ما يقارب 450 عاملا على مستوى مقر المديرية ووكالاتها.

تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط مدينة المسيلة في شارع ابن باديس، وهو عبارة عن بناية بطابقين أول وثاني إضافة إلى طابق أرضي وهو يطل على الشارع بوجهتين جنوبية في المدخل الرئيسي لإدارة المديرية، كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية، ويطل على مجمعات سكنية خاصة بالسيارات والشاحنات الخاصة بالمديرية.

وتضم مديرية التوزيع بالمسيلة 05 وكالات توزيع لهم مهام مشتركة مقسمة حسب الدراسة كالاتي:

- وكالة المسيلة وتضم: دائرة المسيلة، دائرة حمام الضلعة، دائرة الشلال.

- وكالة بوسعادة وتضم: دائرة بن سرور، دائرة بوسعادة، دائرة بئر هني، دائرة سيدي عامر، دائرة سيدي إبراهيم

- وكالة سيدي عيسى وتضم: دائر عين الحجل، دائرة سيدي عيسى.

- وكالة عين الملح وتضم: دائرة عين الملح، دائرة مجدل، دائرة جبل مساعد.

- وكالة برهوم وتضم: دائرة برهوم، دائرة مقرة، دائرة أولاد دراج.

ومن مهامهم نذكر:

- مراقبة وصيانة شبكات التوزيع.

- مراقبة التوعية.

- مراقبة استمرارية التوزيع.

- التموين في ظروف مواتية.

1-2- المجال الزمني:

لقد استغرق بحثنا حوالي 4 أسهر من مارس إلى جوان فيما يخص الجانب النظري، أما الميداني فتوقف نظرا للظروف التي تمر بها البلاد في ظل جائحة كورونا (كوفيد19)، أين وجدنا صعوبة في توزيع الاستمارة، فاضطررنا للتوقف إلى شهر أوت أين تم توزيع الاستمارة وجمعها.

1-3- المجال البشري:

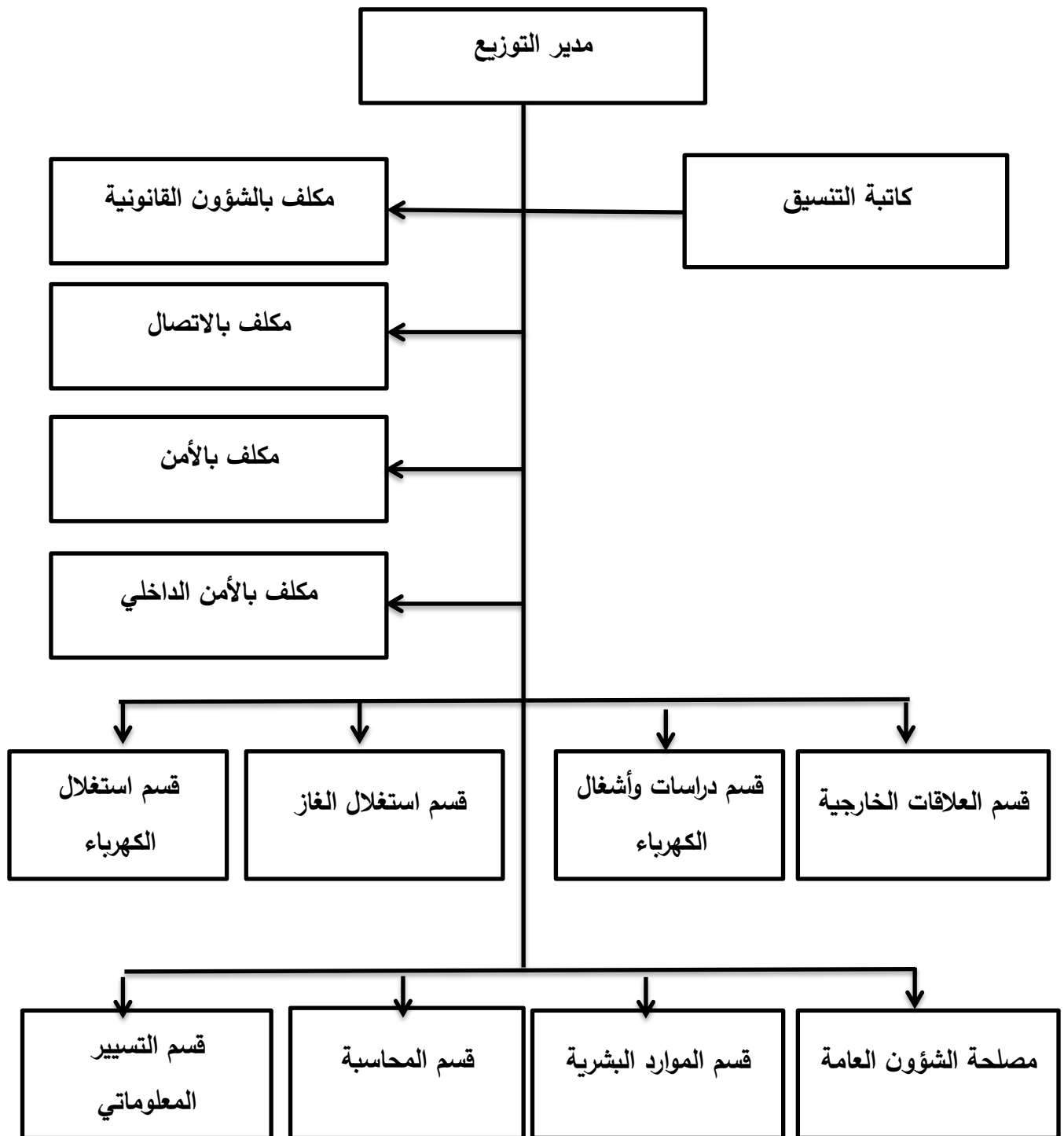
باعتبار مجتمع البحث هو مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة عن غيرها من العناصر التي يجري عليها البحث.

فالمجال البشري مجتمع الدراسة لهذه الدراسة بمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالولاية ما يقارب 705 موظف أغلبهم من عمال تنفيذيون نظرا لطبيعة الوظائف التي يشغلونها داخل المؤسسة وهم موزين داخل المؤسسة على النحو التالي:

الجدول (02) يوضح عدد موظفي المؤسسة حسب الوظائف.

المجموع	عمال تنفيذيون	عمال مهارة متوسطة	عمال مهارة عليا	إطارات سامية	إطارات	مدير	
40	01	3	16	01	19		نساء
665	240	53	225	40	101	01	رجال
705							

موزعين في الهيكل التنظيمي كما هو موضح في الشكل (06)



الشكل (06): الهيكل التنظيمي لمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعد المنهج في البحث العلمي بالغ الأهمية وغاية جوهرية باعتباره " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف"، ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول دراسة ما. (موريس أنجرس، 2004، ص99)

وحتى تتحقق الدراسة وأهدافها ونتأكد من مدى صدق فرضياتها دعت الإجراءات المنهجية وفي خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لاتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف طبيعة العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية.

3- عينة الدراسة:

تعد العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وفي الوقت دون أن يؤدي إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته (بلقاسم سلاطنية، 2004، ص118)

وتعرف العينة على أنها " مجموعة المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الاحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع" (فوزي عبد الخالق، على احسان شوكت، 2008، ص157)

وقد تم الاعتماد في دراستنا على العينة الطبقية العشوائية التي تتناسب مع موضوعنا، وكذلك عدم تجانس البحث الذي يقتضي أن يكون مقسما إلى طبقات أو فئات، حيث يتكون المجتمع الأصلي من 705 موظفا موزعين على مختلف المستويات التنظيمية، اين تم توزيع 84 استمارة إلى انه ونظرا للظروف التي تمر بها البلاد في ظل جائحة الكورونا ونظرا لعدم تواجد معظم العمال في المؤسسة تم استرجاع 55 استمارة فقط، وقد اخترنا 12 % من المجتمع الكلي وحسب العلاقة التالية فإن حجم العينة يكون 705*12

4-أداة جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات الميدانية من أهم الأدوات التي لا يستطيع إي باحث الاستغناء عنها في إي بحث علمي مهما كان نوعه خاصة لما يتعلق الأمر بالظواهر الاجتماعية، إذ أنه بدونها لا يستطيع الباحث أن يصل إلى الحقائق من الظاهرة التي يود دراستها، وكما توصله إلى التفسيرات والاسباب وراء هذه الظاهرة، ومن الأدوات التي اعتدت عليها في دراستنا الحالية هي:

4-1- استمارة المقابلة:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات الأكثر استخداما وملائمته في البحوث الوصفية وتعد الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة.

وتعرف على أنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين. (إحسان محمد الحسن، 2005، ص225)

وأن الغرض المنهجي خلف تطبيق استمارة المقابلة للوقوف لفهم معمق لواقع القيادة الرشيدة علاقتها ببناء السمعة التنظيمية، وقد تم تطبيق استمارة المقابلة واحتوت على ثلاث محاور رئيسية تضمنت 57 سؤالاً وزعت على المحاور الثلاث على النحو التالي:

أ) المحور الأول: متعلق بالخلفية الاجتماعية وضم 6 أسئلة من 1-6 يبين خصائص العينة (الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الفية المهنية، الخبرة المهنية)

ب) المحور الثاني: محور خاص بالقيادة الرشيدة وضم 22 سؤالاً ابتداءً من السؤال 7 إلى 28 سؤال.

ج) المحور الثالث: محور متعلق بالسمعة التنظيمية ويضم 29 سؤالاً من 29 إلى 57 سؤال.

5- الأساليب الاحصائية:

نظرا لطبيعة الموضوع والفرضيات التي تدرس العلاقة بين المتغيرين والمنهج المستخدم الذي يصف ثم يحلل ويفسر الظاهرة انطلاقا من معطيات احصائية خاصة بالدراسة الميدانية من أجل إثبات أو نفي الفرضيات لمعالجة كمية التي تم الحصول عليها اعتمدت على الاساليب التالية:

- برنامج الحزمة الاحصائية (spss) في بناء الجداول وتفرغها ثم تبويبها.

- كما 2 لمعرفة العلاقة بين متغيرات وبعد الدراسة.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، والتعرض لأهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع وتحليل البيانات الميدانية بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاث ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة.

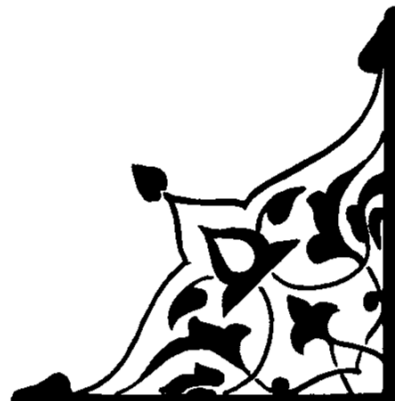
ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا اعد في تسيير معالجة الموضوع ميدانيا وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الاخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في تحليل وتفسير بيانات الدراسة ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.



الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

- 1- تحليل البيانات المتعلقة بالمحددات الاجتماعية والاقتصادية
- 2- قراءة نتائج أسئلة الاستبيان
- 3- عرض ومناقشة الفرضية الأولى
- 4- عرض ومناقشة الفرضية الثانية
- 5- عرض ومناقشة الفرضية الثالثة
- 6- الاستنتاجات والاقتراحات



تمهيد:

لقد تمّ في الفصل السابق (المحددات المنهجية للدراسة) التطرق إلى الطريقة والإجراءات المنهجية المتعلقة بالجانب الإمبريقي للدراسة، وفيه تم التعرّيج على مجالات الدراسات والمنهج وأدوات جمع المعلومات والأساليب الإحصائية وتحديد مجتمع البحث وطريقة المعاينة، وهو جانب من الدراسة يمنحنا صورة عامة عن ميدان استقصاء البيانات الإمبريقية و كيفية التعامل معها مستقبلاً، الأمر الذي سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل من الجانب الميداني المعنون بـ "عرض البيانات وتفسير النتائج" الذي نأمل من خلاله الوصول إلى جوهر الدراسة و أساسها المتمثل في اختبار العلاقة بين المتغيرات انطلاقاً من المعالجات الإحصائية المناسبة، والتي سوف تتم على مراحل.

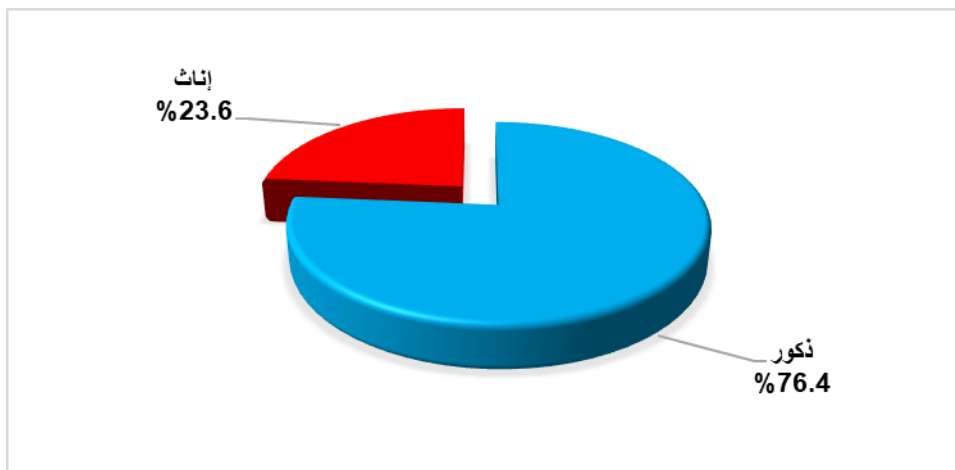
1- تحليل البيانات المتعلقة بالمحددات الاجتماعية والإقتصادية:

1-1- بالنسبة لمتغير الجنس:

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
76.4%	42	الذكور
23.3%	13	الإناث
100%	55	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن عدد الذكور بلغ (42) فرداً بنسبة بلغت 76.4%، أما عدد الإناث فقد بلغ 13 أنثى بنسبة قدرت بـ 23.3%، وهذا يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تقوم بخرجات ميدانية لأماكن العمل والسهر على مراقبة الشبكات، أما الإناث فإنهن يتركزن بقسم العلاقات التجارية فقط ويهتم هذا القسم بتسديد فواتير الكهرباء والغاز وهذا القسم لا يضم إلا نسبة قليلة من موظفي المؤسسة ذات الأقسام المتعددة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (07).



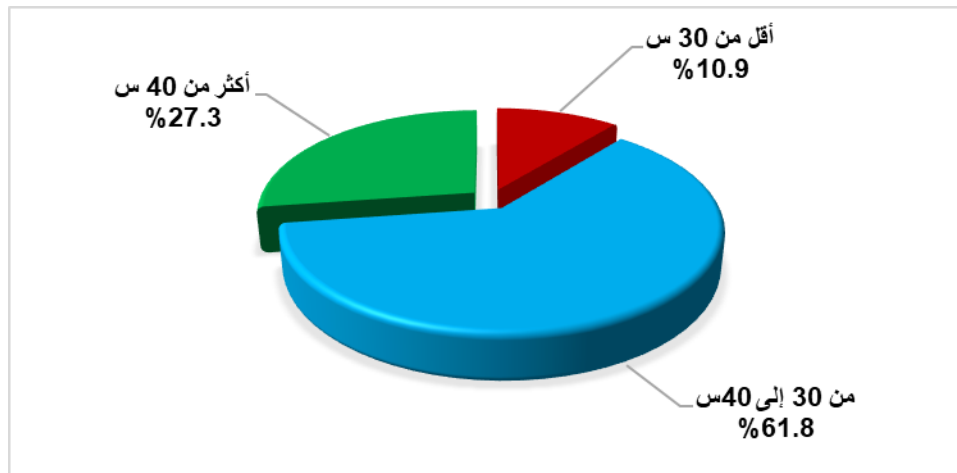
الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

1-2- بالنسبة لمتغير السن:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
10.9%	6	أقل من 30 سنة
61.8%	34	من 30 إلى 40 سنة
27.3%	15	أكثر من 40 سنة
100%	55	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن هناك 6 أفراد قلت أعمارهم عن 30 سنة بنسبة بلغت 10.9%، أما الذين تراوحت أعمارهم بين 30 إلى 40 سنة فقد بلغ عددهم 34 أفراد بنسبة قدرت بـ 61.8%، في حين أن الذين فاقت أعمارهم عن 40 سنة فقد بلغ عددهم 25 فرداً بنسبة قدرت بـ 27.3%، وهذا يعني أن المؤسسة لديها طاقات بشرية شابة، وهذا لحرص المؤسسة على الفئات الشبانية للإستفادة من طاقاتهم نحو العمل ولتعزيزها داخل بيئة العمل. نظراً لطبيعة النشاط الذي يستدعي توظيف فئات شابة، وهي بمثابة الركيزة الأساسية التي تستطيع المؤسسة من خلالها الإستمرارية والتواصل، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (08).



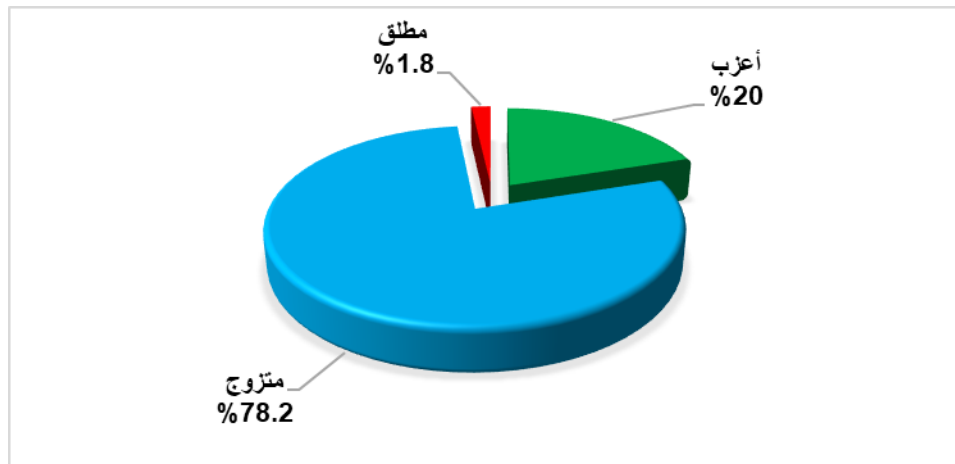
الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

1-3- بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
20%	11	أعزب
78.2%	43	متزوج
1.8%	1	مطلق
100%	55	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن عدد العزاب بلغ (11) فرداً بنسبة بلغت 20%، أما عدد المتزوجين فقد بلغ 43 فرداً بنسبة قدرت بـ 78.2%، في حين نجد أن هناك فرداً واحداً فقط مطلق بنسبة 1.8%، وهذا يدل على أن أغلبية العمال بهذه المؤسسة لديهم ارتباطات عائلية نظراً للمسؤولية الاجتماعية التي يتحملونها ودليل على وجود بعض الاستقرار الاجتماعي في أوساطهم وعليه يمكننا أن نستوحي أن غالبية مفردات العينة لديهم الحرص الشديد على العمل والتشبث به ، ذلك من أجل إعالة أسرهم وتلبية احتياجاتهم ، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (09).



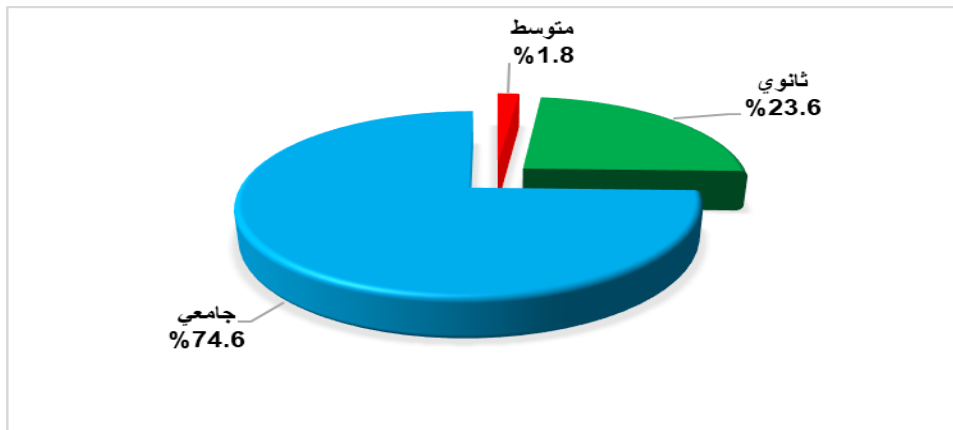
الشكل رقم (09) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

1-4- بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
1.8%	1	متوسط
23.6%	13	ثانوي
74.6%	41	جامعي
100%	55	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن عدد الأفراد الذين كان مستواهم متوسط بلغ 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 1.8%، أما عدد الأفراد الذين كان مستواهم ثانوي فقد بلغ 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 23.6%، في حين أن عدد الأفراد الذين كان مستواهم جامعي فقد بلغ 41 فرداً بنسبة قدرت بـ 74.6%، وهذا يرجع إلى أن المؤسسة تعتمد على المؤهل العلمي والمهارات والقدرات العلمية العالية باستقطاب فئات ذات مستوى عال كون الفئة المتوفرة في سوق العمل بالسنوات الأخيرة في المجتمع الجزائري، أغلبها من خريجي الجامعات، في حين نسجل نسبة لا بأس بها لذوي المستوى الثانوي وهي الفئة ذات القومية في العمل التي تؤهلها الخبرة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (10).



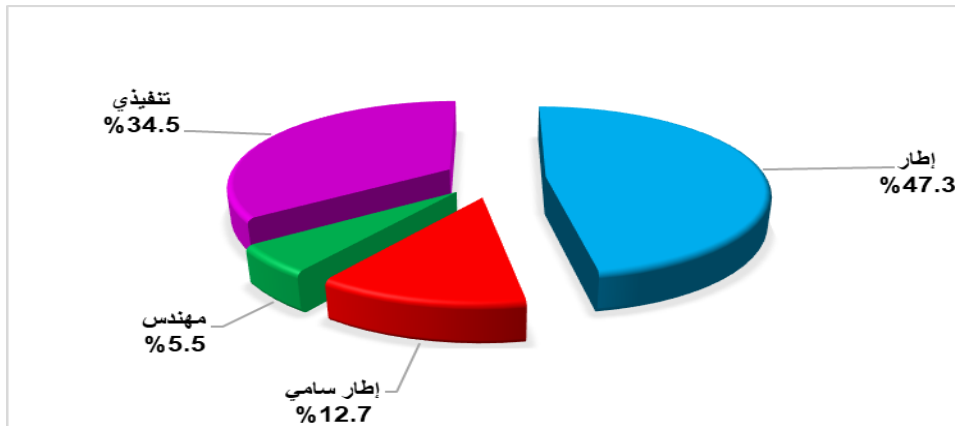
الشكل رقم (10) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

1-5- بالنسبة لمتغير الفئة المهنية:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
47.3%	26	إطار
12.7%	7	إطار سامي
5.5%	3	مهندس
34.5%	19	تنفيذي
100%	55	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن هناك 26 إطاراً بنسبة بلغت 47.3%، أما الإطارات السامية فقد بلغ عددهم 7 أفراد بنسبة قدرت بـ 12.7%، أما المهندسين فقد بلغ عددهم 3 بنسبة بلغت 5.5%، في حين أن التنفيذيون بلغ عددهم 19 فرداً بنسبة قدرت بـ 34.5%، وعليه يتضح أن مجتمع الدراسة ذو تنوع طبقي وهذا راجع إلى تخصص كل عامل ونوعية العمل الذي يقوم به ومتطلبات وظيفة داخل المؤسسة، ويرجع التفاوت في النسب بين مختلف الفئات العمالية إلى احتياجات المؤسسة في كل فئة حسب متطلبات العمل. وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (11).



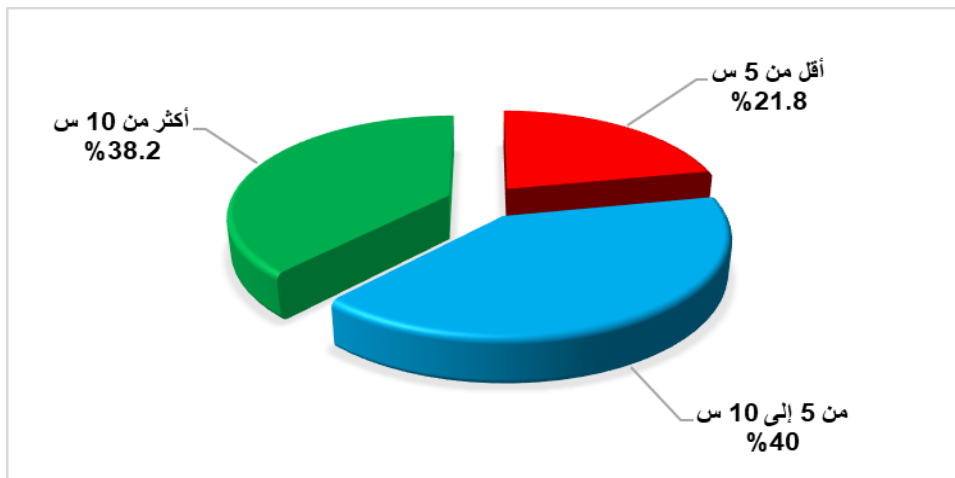
الشكل رقم (11) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

1-6- بالنسبة لمتغير الأقدمية:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
21.8%	12	أقل من 5 سنوات
40%	22	من 5 إلى 10 سنوات
38.2%	21	أكثر من 10 سنوات
100%	55	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 55 فرداً، نلاحظ أن هناك 12 فرداً قلت أقدميته عن 5 سنوات بنسبة بلغت 21.8%، أما الذين تراوحت أقدميته بين 5 إلى 10 سنوات فقد بلغ عددهم 22 أفراد بنسبة قدرت بـ 40%، في حين أن الذين فاقت أقدميته عن 10 سنوات فقد بلغ عددهم 21 فرداً بنسبة قدرت بـ 38.2%، ومن خلال هذه المعطيات يتبين لنا أن المؤسسة تركز على تطبيق سياسة الاحتفاظ بعمالها من أجل استغلال قدراتهم وخبراتهم الممكنة وهذه النتيجة تشي أيضاً إلى أن أغلب أفراد المجتمع أقدمية لا تتجاوز 10 سنوات، أما بالنسبة لأصحاب الخبرة فنلاحظ أنهم الفئة التي لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي التزام أكبر اتجاهها إضافة إلى خلق جو عائلي متماسك خاصة إذا توفر جو التفاعل بين الفئتين من أجل نقل الخبرات والمعارف. وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (12).



الشكل رقم (12) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

2- قراءة نتائج أسئلة الاستبيان:

2-1- نتائج المحور الأول (القيادة الرشيقة):

- بالنسبة للبعد الاول (المهارات الإبداعية):

يتضمن هذا البعد (7) أسئلة مغلقة وبعد التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (09) يبين مدى تحفيز الرئيس على العمل الإبداعي

بدائل الإجابة على السؤال رقم 7	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	24	%44	27.5	-3.5	1	0,891	0,345	غير دال
لا	31	%56	27.5	3.5				
الإجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (09) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (07) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (31) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ %56، يليها (24) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ %44، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.89 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو %95 مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة %5. وعليه يتضح من خلال هذه النتائج أن هناك نسبة %56 تقرر بأن الرئيس يحفزهم على العمل الإبداعي وهذا من ضمن الأهداف الرئيسية، التي يجب على القائد أن يحققها لدى العمل هي رفع مستويات التفكير وزيادة الوعي لديهم وتحفيزهم على العمل الإبداعي من أجل مضاعفة جهودهم للملائمة لتحقيق الأهداف المشتركة حيث يدفعهم للأداء بمستويات طاقة عالية تفوق المستويات التي حددتها المؤسسة، وأما النسبة التي أقرت بلا وهي نسبة معتبرة وهذا يدل على أن العمال من ذوي الخبرة أو لديهم مشاكل مع الرئيس .

الجدول رقم (10) يوضح إعطاء الرئيس الحلول المفيدة للصعوبات التي تواجه العمال

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
على السؤال رقم 8	المشاهد	المئوية	المتوقع	والمتوقع				
نعم	39	%71	27.5	11.5				
لا	16	%29	27.5	-11.5	1	9,618	0,002	دال
الاجمالي	55	%100		///				

من خلال الجدول أعلاه رقم (10) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (08) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (39) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 71%، ويليها (16) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 9.61 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه يتضح لنا بأن هناك نسبة كبيرة تقرر بأن الرئيس يعطي حلولاً مفيدة للصعوبات التي تواجه العمال أثناء عملهم فالفائد المبدع هو القادر على التحري واستكشاف كل ما يدور في البيئة الوظيفية من قضايا ومشكلات متنوعة يمكن أن تعترض مسيرة العمل وتستدعي ضرورة الوقوف عليها وإعادة النظر فيها والكشف عن نقاط القوة والضعف فيها ومعالجتها وفق سلم الأولويات.

الجدول رقم (11) يوضح تصرف العمال عند مواجهتهم لمشكلة في العمل

بدائل الإجابة على السؤال رقم 9	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
تخبر رئيسك أولاً	38	69%	18.3	19.7				
تستشير زملاءك	14	25%	18.3	-4.3				
تتصرف مباشرة	3	6%	18.3	-15.3				
الإجمالي	55	100%		///	2	34,945	0,000	دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (09) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (38) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (تخبر رئيسك أولاً) بنسبة مئوية قدرت بـ 69%، يليها (14) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (تستشير زملاءك) بنسبة مئوية قدرت بـ 25%، في حين نجد أن هناك (3) أفراد أجابوا بـ (تتصرف مباشرة) بنسبة 6%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 34.94 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الأول (تخبر رئيسك أولاً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. فإن النتائج المتحصل عليها تبرز أغلبية مفردات العينة يخبرون رئيسهم في حال ما إذا واجهتهم مشكلة في العمل، وذلك يرجع بالأساس لتصميم خطوط السلطة والمسؤولية وخوف الموظف مرئوساً كان أو حتى بعض الرؤساء من اتخاذ القرارات بشأن مشاكل فنية يقسمه أو مصلحته قد ينجم عنها مساءلته وعقابه إذا لم يوفق في قراره وطريقة حل المشكل في حين نجد نسبة لا بأس بها تستشير زملاءها لتمتعهم بالخبرة في المجال

الجدول رقم (12) يوضح مدى قدرة الرئيس على ايجاد الحلول السريعة مع المشكلات

بدائل الإجابة على السؤال رقم 10	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	37	%76	27.5	9.5	1	6,564	0,010	دال
لا	18	%33	27.5	-9.5	1	6,564	0,010	دال
الاجمالي	55	%100	///	///	1	6,564	0,010	دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (12) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (10) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (37) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 76%، ويليها (18) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 33%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 6.56 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ومن خلال هذه النتائج الكمية يتبين لنا أن هناك نسبة كبيرة تقر بأن للرئيس قدرة على إيجاد الحلول السريعة للتعامل مع المشكلات، فقد كشفت الكثير من الدراسات أن القائد الماهر الذكي يستطيع أن يتعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المنظمة والتنبؤ بالتغيرات اللازمة لصناعة النجاح ويرتبط أيضاً بمرونة القائد الذهنية وقدرته على التحليل السريع للمواقف.

الجدول رقم (13) يوضح مدى مساعدة الرئيس على تحسين العمل وتطويره

بدائل الإجابة على السؤال رقم 11	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	18	%33	18.3	-0.3				
لا	10	%18	18.3	-8.3				
أحيانا	27	%49	18.3	8.7				
الاجمالي	55	%100	///					
					2	7,891	0,019	دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (13) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (11) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (27) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل ، ويليهما (18) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية % (أحيانا) بنسبة مئوية قدرت ب 49 ، وللتأكد من دلالة هذه %، في حين نجد أن هناك (10) أفراد أجابوا ب (لا) بنسبة %18 قدرت ب 33 ، حيث نلاحظ من الجدول χ^2 الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا) أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت ب 7.89 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائية بين البدائل لصالح البديل الثالث (أحيانا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال النتائج الكمية في الجدول أعلاه تبين بأن الرئيس أو القائد يعمل ضمن سياسات التخطيطية على وضع خطط وبرامج تهتم بتطوير أفرادها العاملين وصقل مهاراتهم العلمية المعرفية والفنية التقنية، وقد تتنوع هذه الخطط والبرنامج وتتعدد حسب نمطها ومدتها ومكانها الجغرافي. يلتزم الرئيس عموماً بوضع خطط التدريب والتكوين فيما يتم تطبيقها على الأفراد ومتابعتهم وتقييمهم وتقويم العملية التدريبية ان تطلب الأمر ذلك. غير أن قدرة القائد على بعث روح التطوير الذاتي لدى الأفراد وتوفير المناخ التنظيمي والجو الملائم للإبداع وتفجير الطاقات الشخصية يجعل المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية لها في سوق العمل .

الجدول رقم (14) يوضح قدرة الرئيس على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	25	%45	27.5	-2.5	1	0,455	0,500	غير دال
لا	30	%55	27.5	2.5				
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (14) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (12) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (30) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 55%، يليها (25) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 45%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.45 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال البيانات الكمية المدونة أعلاه يتضح لنا أن هناك تقارب بين إجابات أفراد العينة فنسبة 55% أقرت أن الرئيس ليس لديه القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات ويرجع ذلك إلى نقص المهارة في بعض الرؤساء كونهم حديثي التوظيف ليست لديهم خبرة كافية، أما الفئة المتبقية أقرت بأن الرئيس يملك قدرة إيجاد الحلول السريعة للمشكلات، فقد كشفت الدراسات أن القائد الماهر الذكي يستطيع أن يتعرف على المشكلات وكيفية مواجهتها ورؤية موقف المنظمة والتنبؤ بالتغيرات اللازمة لصناعة النجاح ويرتبط أيضاً بمرونة القائد الذهنية وقدرته على التحليل للمواقف.

الجدول رقم (15) يوضح إعطاء الرئيس المهام وفقا لاحتياجات وقدرات الأفراد

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار	الفرق بين	درجة	قيمة K ²	مستوى	القرار
على السؤال رقم 13	المشاهد	المئوية	المتوقع	التكرار المشاهد والمتوقع	الحرية		الدالة	
نعم	28	%51	27.5	0.5				
لا	27	%49	27.5	-0.5	1	0,018	0,893	غير دال
الاجمالي	55	%100		////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (15) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (13) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (28) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 51%، ويليها (27) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 49%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.01 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. تشير الدلالات الإحصائية إلى أن هناك نسب متقاربة، فالذين يقرون بأن الرئيس يوكل المهام للعمال وفقاً لقدراتهم واحتياجاتهم، يعتبرون أن له أثر إيجابي في إقبالهم على أداء عملهم بإتقان وارتياح وهذا يزيدهم من رفع أداء المؤسسة.

أما النسبة التي أقرت العكس فهي الفئة التي لم تستطع التأقلم مع العمل وتجدد لايناسب قدراتها وهذا ماينعكس سلباً على أداء المؤسسة.

• بالنسبة للبعد الثاني (الحفز الإلهامي):

يتضمن هذا البعد (5) أسئلة مغلقة وبعد التحليل الاحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (16) يوضح بث الرئيس روح الحماس في العمال

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
				-3.5	27.5	%44	24	نعم
غير دال	0,345	0,891	1	3.5	27.5	%56	31	لا
				////		%100	55	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (16) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (15) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (31) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 56%، يليها (24) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 44%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.89 وهي قيمة غير دالة إحصائية، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائي بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% من خلال النتائج الكمية الموضحة أعلاه يتبين لنا أن هناك نسبة كبيرة تقر بأن الرئيس لا يبادر من أجل إثارة الحماس أو وضع لمسات جديدة لتثير في العامل الحماس روح العمل بل العكس وهذا راجع إلى عدم احتكاك الرئيس بالعمال ومعرفة احتياجاتهم أو قدراتهم وهذا راجع أيضاً على الأسلوب الذي يتبعه أو يقوم به الرئيس وعدم الحوار أو التشاور بينهم، وهناك نسبة معتبرة تقر بأن الرئيس يبث روح الحماس، فالرئيس لابد أن يقوم بعملية التحفيز لإنجاح وسير العمل وهذا كله راجع لكفاءته وقدرته على التحسين والتطوير .

الجدول رقم (17) يوضح اهتمام الرئيس بتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 16	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	22	%40	27.5	-5.5	1	2,200	0,138	غير دال
لا	33	%60	27.5	5.5				
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (17) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (16) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (33) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، يليها (22) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.89 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. تبين الدلالات الإحصائية بأن نسبة من العمال تقرر بأن الرئيس لا يحفز العمال مادياً، وهذا راجع لخصوصية كل مؤسسة في طريقة تحفيز عمالها على اعتبار أن اعتماد الرئيس بالدرجة الأولى على الحوافز المعنوية أكثر من المادية، أما النسبة المتبقية وهي نسبة لا بأس بها تقرر بأنها تحفز مادياً، وهذا ما يساعد على المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال رفع الأداء وتطوير الأداء .

الجدول رقم (18) يوضح مدى سعي الرئيس لإدارة روح التحدي بين العمال

بدائل الإجابة على السؤال رقم 17	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	15	%27	27.5	-12.5	1	11,364	0,001	دال
لا	40	%73	27.5	12.5				
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (18) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (17) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (40) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 73%، يليها (15) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 27%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 11.36 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بلا، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تبين الدلالات إحصائية أن هناك نسبة كبيرة تقرر بأن الرئيس لا يشجع على روح التحدي بين العمال، وهذا راجع لعدم مراعاة بعض القدة لهاته الميزة وتجاهلهم لها. وهذا ما يؤثر على فاعلية وتحقيق الأهداف والنتائج المرسومة للمؤسسة، فاندحام روح التحدي لا يسعى إلى بلوغ مستوى عال من الإلتزام والإلتزام والولاء للمؤسسة، فروح التحدي يعمل على تحويل الأفكار إلى أفعال بفسح مجال للتجربة والخطأ، يربط النجاح الشخصي بالنجاح الجماعي والعكس صحيح يذكر العاملين بالتحديات الداخلية والخارجية والمخاطر الحادثة بشكل مستمر.

الجدول رقم (19) يوضح مدى تشجيع الرئيس لروح العمل داخل الفريق

بدائل الإجابة على السؤال رقم 18	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	27	%49	27.5	-0.5	1	0,018	0,893	غير دال
لا	28	%51	27.5	0.5				
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (19) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (18) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (28) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 51%، يليها (27) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 49%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.01 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال النتائج الكمية يتبين لنا أن الإجابات متقاربة بين ما يقر بأن الرئيس يشجع روح العمل داخل الفريق وبين ما يقر بعدم تشجيعه لروح العمل داخل الفريق، وهذا ما يضر بالمؤسسة محل الدراسة، فمن خلال العمل الجماعي تسود العلاقات الحسنة بين العمال عندما يعملون في فريق واحد، فالتشجيع على العمل بروح الفريق يعتبر وسيلة هامة في يد المؤسسة لتحقيق أهداف التنمية فهو ينمي لدى العاملين روح التعاون والإخاء،

الجدول رقم (20) يوضح نوع الحوافز المعنوية التي يقدمها الرئيس للعمال

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
على السؤال رقم 19								
الشكر	25	46%	18.3	6.7				
الثناء	9	16%	18.3	-9.3				
الاحترام	21	38%	18.3	2.7				
الإجمالي	55	100%		///				
					2	7,564	0,023	دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (20) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (63)

فرداً على السؤال رقم (19) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (25) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (الشكر) بنسبة مئوية قدرت بـ 46%، يليها (21) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (الاحترام) بنسبة مئوية قدرت بـ 38%، في حين نجد أن هناك (9) أفراد أجابوا بـ (الثناء) بنسبة 16%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.56 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين البدائل لصالح البديل الثالث (الشكر)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال البيانات الكمية يتضح لنا أن التحفيز مهم جداً في جعل الفرد يظهر ولاءه تجاه مؤسسته ويظهر ذلك في اشباع حاجة الأفراد للتقدير وتحقيق الذات والتي جعلها ماسلو في قمة الهرم والتي تسعى إلى الرغبة في تحقيق التقدم والنجاح والحصول على المكانة المرموقة بين الناس والتحفيز هنا يكون بالشكر والإحترام وهذا كان واضحاً من خلال الإجابات المتقاربة بين أفراد العينة.

• بالنسبة للبعد الثالث (الذكاء الإنفعالي):

يتضمن هذا البعد (7) أسئلة مغلقة وبعد التحليل الإحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (21) يوضح مدى مبادرة الرئيس بمبدأ العمل الجماعي والتضامن

بدائل الإجابة على السؤال رقم 21	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	31	56%	27.5	3.5				
لا	24	44%	27.5	-3.5	1	0,891	0,345	غير دال
الإجمالي	55	100%		////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (21) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (21) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (31) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 56%، يليها (24) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 44%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.89 وهي قيمة غير دالة إحصائية، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائي بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% من خلال النتائج المبينة أعلاه يتبين أن أغلبية مفردات العينة أقرت بأن الرئيس يقوم على حث العمل الجماعي والتضامن فيما بينهم، وأما الفئة التي أقرت العكس فيبدو أن هناك مشاكل بينها وبين الرئيس أو بينها وبين فئة أخرى، وهذا مايمكنه أن يشكل عائق أمام تقدم أما تطور المؤسسة، إن من بين النتائج التي أجراها علي كنز في دراسته الميدانية بمصنع الحديد والصلب SNS أنه لا بد أن يكون هناك الربط العضوي بين مختلف الفئات المهنية داخل المؤسسة لتحقيق التضامن في المصير المشترك.

الجدول رقم (22) يوضح توفير الرئيس الدعم والمساعدة للعمال

بدائل الإجابة على السؤال رقم 22	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	31	%56	27.5	3.5				
لا	24	%44	27.5	-3.5	1	0,891	0,345	غير دال
الاجمالي	55	%100		////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (22) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (22) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (31) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 56%، ويليها (24) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 44%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.89 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال البيانات الكمية المدونة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العينة صرحت بأن الرئيس يقدم ويوفر لهم الدعم والمساندة في العمل وبقية أفراد العينة صرحوا بأن رئيسهم لا يقدم لهم يد العون والمساندة وهذا يمكن إرجاعه إلى أن هناك بعض الرؤساء في العمل يضعون قيوداً بينهم وبين العمال إلا أنه من بين السمات التي يجب أن يتسم بها بعض الرؤساء أو القادة هو أن يكون مسانداً للأفراد وداعماً لهم حيناً يحتاجونه حتى يتمكن من رفع مستويات الأداء لديهم وبالتالي رفع أداء المؤسسة.

وكما يكن تفسيره أيضاً أن أغلب المؤسسات الجزائرية الإطار فيها يقومون بإبعاد العمال وتلقينهم فكرة صعوبة الوصول إليهم والتحدث معهم، وهي في حقيقة الأمر تقنيات هيمنة لاتنوح بنفسها وهذه التقنيات التي نحتت في وعي العمال على حد تعبير جمال قريد في إحدى الدراسات التي قان بها في SNS .

الجدول رقم (23) يوضح مدى تحمل الرئيس مسؤولية الأعمال التي يقوم بها

بدائل الإجابة على السؤال رقم 23	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	44	%80	27.5	16.5				
لا	11	%20	27.5	-16.5	1	19,800	0,000	دال
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (23) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (44) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 80%، ويليها (11) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 19.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح لنا من خلال البيانات الكمية ن الأغلبية الساحقة للعينة أجابت بأن الرئيس يتحمل مسؤولية الأعمال التي يقوم بها، وأما العينة المتبقية فقد كانت إجاباتها بعدم تحمل الرئيس مسؤولية الأعمال التي يقوم بها، وهذا ما يمكن تفسيره إلى ترجسية الرئيس أو القائد وتعنته وإصراره على الأعمال التي يقوم بها حتى وإن كانت خاطئة أو إرجاعها على عاتق العمال.

الجدول رقم (24) يوضح مدى تحمل الرئيس نتائج العمل حتى ولو كانت من أخطاء الآخرين

بدائل الإجابة على السؤال رقم 24	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	36	65%	27.5	8.5				
لا	19	35%	27.5	-8.5	1	5,255	0,022	دال
الاجمالي	55	100%	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (24) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (24) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (36) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 65%، ويليها (19) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 35%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 5.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

تبين النتائج الكمية المتحصل عليها أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم تدل على تحمل الرئيس نتائج العمل حتى ولو كانت من أخطاء الآخرين، والمتبقي من العينة وهي نسبة قليلة بالمقارنة مع أفراد العينة التي كانت إجاباتهم بنعم، وهذه المبادرة تكسب العمال الثقة في رئيسهم أكثر وتجعلهم قادرين على تحمل أخطائهم هم أيضاً، لأن هذه السمة في الرئيس أو القائد تزيل الخوف لدى العمال من تحملهم لأخطائهم، وتجعلهم مبادرين لتحمل أخطائهم وتصحيحها.

الجدول رقم (25) يوضح سعي الرئيس على تنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفاظ عليها

بدائل الإجابة على السؤال رقم 25	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	26	%47	27.5	-1.5	1	0,164	0,686	غير دال
لا	29	%53	27.5	1.5				
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (25) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (25) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (29) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 53%، يليها (26) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 47%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.16 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة أقرت بعدم سعي الرئيس لتنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفاظ عليها، في حين نجد الأفراد المتبقين من العينة أقرروا بأن الرئيس يسعى لتنمية شبكة العلاقات فيما بينهم، وهذا من شأنه أن ينمي قدرات العمال ويستطيعون الاستفادة من قدرات بعضهم البعض وهذا ما يؤدي حتماً إلى زيادة فعالية المنظمات وهذا ما ركزت عليه نظريات العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (26) يوضح اهتمام الرئيس بمشاكل العمال ومحاولة فهمها

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 26
				-5.3	18.3 %24	13	نعم
				-6.3	18.3 %22	12	لا
دال	0,004	11,164	2	11.7	18.3 %54	30	أحيانا
				////	%100	55	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (26) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (63) فرداً على السؤال رقم (26) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (30) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (أحياناً) بنسبة مئوية قدرت بـ 54%، ويليها (13) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 24%، في حين نجد أن هناك (12) أفراد أجابوا بـ (لا) بنسبة 22%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 11.16 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الثالث (أحياناً)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

من خلال ماتحصلنا عليه من بيانات كمية فيما يخص هذا السؤال يتبين لنا أن النسبة تقريبا متقاربة بين أفراد العينة الذين أقرروا بأن هناك اهتمام من طرف الرئيس بمشاكل العمال ومحاولة فهمها مع الأفراد الذين صرحوا بعدم ذلك، ومن هنا يتضح لنا أن الرئيس في هذه المؤسسة لايهتم بمشاكل كل عماله ولا يحاول فهمها وهذا مايؤثر سلباً على العلاقة بين العمال ورئيسهم ويخلق بينهم توترات وهذا من شأنه أن يؤثر طبعاً بالسلب على سيرورة العمل لأن العمال يحسون بعدم الاهتمام وتهميشهم من طرف رئيسهم.

الجدول رقم (27) يوضح نشر الرئيس جو التفاهم وإبعاد جو الاختلاف بين العمال

بدائل الإجابة على السؤال رقم 27	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	31	%56	27.5	3.5				
لا	24	%44	27.5	-3.5	1	0,891	0,345	غير دال
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (27) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (27) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (31) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 56%، ويليها (24) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 44%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.89 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

من خلال النتائج الكمية في الجدول أعلاه يتبين أن الأغلبية كانت لأفراد العينة الذين أدلو بأن رئيسهم يحاول نشر جو التفاهم وإبعاد جو الخلاف فيما بينهم، وأما ماتبقى من العينة أدلت بعدم ذلك ويمكن تفسير ذلك إلى أن الرئيس في هذه المؤسسة يسعى دائماً إلى تنمية العلاقات بين عماله كما رأيناه في الجدول رقم (الذي قبله) وأيضاً من خلال ما وضحته البيانات الكمية في الجدول أعلاه، وهذا من شأنه أن ينمي علاقات ترابط وتضامن وطيدة بين العمال فيما بينهم من جهة، وبين العمال ورئيسهم من جهة أخرى.

2-2- نتائج المحور الثاني (السمعة التنظيمية):

- بالنسبة للبعد الاول (تحقيق أهداف المؤسسة):

يتضمن هذا البعد (8) أسئلة مغلقة وبعد التحليل الاحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

السؤال رقم (29):

يتضمن : " .الحفاظ على ممتلكات وكيان المؤسسة "، وبعد المعالجة الإحصائية وجد أن كل أفراد العينة أجابوا عليه بنعم كما هو موضح في الملحق رقم (...).فهم يعتبرون انفسهم حراس مؤتمنون على ممتلكات وموارد هذه المؤسسة التي يعملون فيها ،والتي خصصت أصلا من أجل تسهيل عملية الخدمات للمجتمع أو الفئات.

الجدول رقم (28) يوضح مدى استخدام العمال لأساليب متجددة في انجاز المهام

بدائل الإجابة على السؤال رقم 30	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	34	62%	27.5	6.5				
لا	21	38%	27.5	-6.5	1	3,073	0,080	غير دال
الاجمالي	55	100%		////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (28) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (30) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (34) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 62%، ويليها (21) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 38%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.07 وهي قيمة غير دالة إحصائية، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائي بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. تبين القراءة السوسولوجية للجدول بأن التزام الأفراد بأهداف التنظيم وخططه يجعلهم في بحث ذاتي دائم ومستمر لاستحداث طرق

جديدة لأداء المهام والقيام بالأدوار الوظيفية الموكلة إليهم داخل التنظيم، وهي مرحلة متقدمة من مراحل الرضا الوظيفي لدى الأفراد ومظهر سوي من مظاهر الولاء لهذا التنظيم، وتغير واضح في مناخ التنظيمات الكلاسيكية التي كانت فيه الإدارة هي المسؤول الأول والوحيد على إحداث التغيير في الوسائل وآليات القيام بالمهام، حيث كانت تضع الخطط التطويرية والتحديثية و تدرب أفرادها عليها ثم تجبرهم على الالتزام بها وتنفيذها.

يمكن تبرير النسبة المعتبرة لإجابات الأفراد بحالة متقدمة من الولاء والالتزام لدى الموظفين اتجاه المؤسسة، في دلالة واضحة أن المؤسسة قد انتهجت أساليب علمية رصينة و متجددة جدير بالانتباه والمتابعة في تعاملها مع موظفيها، الأمر الذي ساقها إلى الوصول بالأفراد إلى مستوى متقدم من السلوك الايجابي والفعال جعلهم يبحثون دون إلزامهم من قبل الإدارة على البحث عن أنجع الطرق وأحدثها لتطوير المهارات والدفع بالمؤسسة إلى أعلى مراتب ممكنة .

الجدول رقم (29) يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 31
				-10.3	18.3	%15	8	نعم
				8.7	18.3	%49	27	لا
				1.7	18.3	%36	20	أحيانا
				////		%100	55	الاجمالي
دال	0,006	10,073	2					

من خلال الجدول أعلاه رقم (29) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالا (55) فردا على السؤال رقم (31) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (27) فردا تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت ب 49%، يليها (20) فردا تركزت إجاباتهم على البديل (أحيانا) بنسبة مئوية قدرت ب 36%، في حين نجد أن هناك (8) أفراد أجابوا ب (نعم) بنسبة 15%، وللتأكد من دلالة هذه

الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 10.07 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الثاني (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وبناءً على هذه المعطيات و من خلال التباين في النسب نصل إلى اعتقاد مفاده أن المشاركة في اتخاذ القرارات من عدمها تتوقف على عدة اعتبارات قد تتجسد في المستوى التعليمي أو في ثقة الرؤساء بمرؤوسيهـم ، كما تتجسد في الأقدمية التي من خلالها يكتسب العامل خبرات تكون كفيلة برفع درجة الكفاءة والمهارة لديه، وإن عدم إشراك العمال في اتخاذ القرار يشعرهم بعدم التقدير وأنهم مهمشين داخل المؤسسة الخاصة من ذوي الكفاءات والقدرات العالية، التي تستطيع أن تساهم في فعالية المنظمة.

وهذا ما أكدته نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون والتي أكدت على أن فعالية المنظمة وتحقيق ماتصبو إليه من أهداف متوقف على فعالية القرار المتخذ وأن حتى نضمن هذه الفعالية وتكون هناك إدارة عقلانية يجب أن تتبع الطرق العلمية في اتخاذ القرار وإشراك جميع أعضاء التنظيم من مختلف المستويات الإدارية في تلك القرارات ومساهمتهـم فيها، وهذا ما يعتبر بمثابة حافز معنوي يدفع العمال إلى تحديد الأهداف المرسومة وبالتالي وضع هذه القرارات موضع التنفيذ.

الجدول رقم (30) يوضح الوسائل التي تتم عن طريقها المشاركة في اتخاذ القرارات

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال الفرعي رقم 32
				-3.0	14%	4	إتصال شخصي
				-5.0	7%	2	إجتماعات
دال	0,000	23,429	3	-3.0	14%	4	تمثيل نقابي
				11.0	65%	18	تقارير
				////	100%	28	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (30) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (28) فرداً على السؤال الفرعي رقم (32) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (18) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (تقارير) بنسبة مئوية قدرت بـ 65%، ويليهما (4) فرداً تركزت إجاباتهم على البديلين (تصال شخصي، تمثيل نقابي) بنسبة مئوية قدرت بـ 14%، في حين نجد أن هناك (2) أفراد أجابوا بـ (إجتماعات) بنسبة 7%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (3) قدرت بـ 23.42 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الرابع (تقارير)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تبين الدلالات الإحصائية أن عملية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تتم بنسبة كبيرة عن طريق التقارير، وهذا ما يخلق فجوة بين الرئيس ومروؤسيه، لأن التواصل المباشر يخلق ودا ويدعم ويوطد العلاقات العملية ويعزز حب العمل وحب القائد في نفوس مروؤسيه.

الجدول رقم (31) يوضح مدى الإعتماد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 34
				-16.3	4%	2	نعم
				17.7	65%	36	لا
				-1.3	31%	17	أحياناً
				////	100%	55	الإجمالي
دال	0,000	31,673	2				

من خلال الجدول أعلاه رقم (31) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (34) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (36) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 65%، ويليهما (17) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (أحياناً) بنسبة مئوية قدرت بـ 31%، في حين نجد أن هناك (2) أفراد أجابوا بـ (نعم) بنسبة 4%، وللتأكد من دلالة هذه

الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 31.67 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الثاني (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. يمكن تفسير الدلالات الإحصائية على أن الإدارة لاتعتمد على آراء ومقترحات العمال في اتخاذ القرارات، ولا توفر للعمال حرية التصرف في اتخاذ القرارات المناسبة، أي أنهم لا يتمتعون بالاستقلالية في العمل، رغم أهمية هذا الإجراء الذي من شأنه أن ينمي شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة وكذا يعزز انتماءه. وهناك نسبة تقرر بأنه أحياناً يتم الإعتماد على آرائها ومقترحاتها.

الجدول رقم (32) يوضح ماذا كان لإعتماد على آراء ومقترحات العمال فعلية او شكلية

بدائل الإجابة على السؤال الفرعي رقم 35	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة χ^2	مستوى الدلالة	القرار
فعلية	11	58%	9.5	1.5				
شكلية	8	42%	9.5	-1.5				
الاجمالي	19	100%		///				
					1	0,474	0,491	غير دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (32) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (19) فرداً على السؤال الفرعي رقم (35) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (11) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (فعلية) بنسبة مئوية قدرت بـ 62%، يليها (8) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (شكلية) بنسبة مئوية قدرت بـ 38%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 3.07 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. تبين الدلالات الإحصائية أن هناك من يقر اعتماد المؤسسة على آرائه ومقترحاته تكون فعلية بنسبة 58% . وهذا

مايعزز شعوره بالولاء والانتماء وعلى أنه عامل مؤثر ومساهم فعال في الدفع بالمؤسسة إلى التطور. أما النسبة التي أقرت بأن آراءها شكلية , هذا ماينعكس على أدائهم في العمل وذلك لإحساسهم بأن آراءهم ليست بالمستوى أو غير مرغوب بها مما يفقد ثقتهم في مؤسستهم وفي أنفسهم مايجعل مستوى الأداء لديهم منخفضا.

الجدول رقم (33) يوضح مدى إيجاد صعوبة بالالتزام باللوائح والقوانين الإدارية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 36	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	23	42%	27.5	-4.5				
لا	32	58%	27.5	4.5	1	1,473	0,225	غير دال
الاجمالي	55	100%		///				

من خلال الجدول أعلاه رقم (33) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (36) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (32) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 58%، يليها (23) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 42%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 1.47 وهي قيمة غير دالة إحصائياً، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. من خلال النتائج الكمية بين لنا أن هناك نسبة تقرر بأنها لا تجد صعوبة بالالتزام باللوائح والقوانين الإدارية، وعليه فإن المؤسسة تضع لعمالها قوانين واضحة التطبيق وذلك من خلال اللوائح والقرارات التي تضعها لسير العمل كما أن أغلب الأفراد ذو خبرة مهنية كافية تسمح لهم بفهم القوانين والتأقلم معها. وأما النسبة التي أقرت بوجود صعوبة فهي غالباً تكون من الأفراد حديثي التوظيف والذين يفتقدون إلى الخبرة التي تؤهلهم لفهم لوائح وقوانين المؤسسة، وهذا ما يخلق فجوة بينهم وبين الإدارة وينعكس ذلك على أدائهم في العمل.

الجدول رقم (34) يوضح مدى إيجاد صعوبة في التواصل مع الطاقم الإداري

بدائل الإجابة على السؤال رقم 37	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	6	11%	18.3	-12.3				
لا	29	53%	18.3	10.7				
أحيانا	20	36%	18.3	1.7				
الاجمالي	55	100%		///				
					2	14,655	0,001	دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (34) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (37) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (29) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 53%، يليها (20) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (أحياناً) بنسبة مئوية قدرت بـ 36%، في حين نجد أن هناك (6) أفراد أجابوا بـ (نعم) بنسبة 11%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 14.65 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الثاني (لا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال النتائج الكمية يتبين لنا أن هناك نسبة معتبرة تقر بأنها لاتجد صعوبة في التواصل مع الطاقم الإداري، فالمؤسسة تعمل على تيسير الطرق والسبل من أجل أن لايجد عمالها صعوبة في تواصلهم مع الطاقم الإداري، وهذا ما أشار إليه "ويليام اوشي" في نظريته على أنه على الإدارات أن تعمل على التواصل الدائم والقرب من العاملين وهذا ما يؤدي إلى بث انماط السلوك الإيجابية ليهم وتطويرها وتحفيزهم لتحقيق أعلى مستويات انتاجية ممكنة وهذا ماتسعى إليه المؤسسة محل الدراسة، أما عن أسباب الصعوبات فقد أرجعها من أجابو بنعم إلى نرجسية المسؤول وتكبره والتعنت والإصرار على تنفيذ قرارات جائرة .

الجدول رقم (35) يوضح مدى حب العمال لعملهم

بدائل الإجابة على السؤال رقم 39	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	49	%89	27.5	21.5	1	33,618	0,000	دال
لا	6	%11	27.5	-21.5	1	33,618	0,000	دال
الاجمالي	55	%100	///	///	///	///	///	///

من خلال الجدول أعلاه رقم (35) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (39) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (49) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 89%، ويليها (6) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 33.61 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1% من خلال النتائج الكمية توضح لنا أن هناك نسبة عالية تقر بحبها لعملها، فالعمل بالنسبة لهم من المتطلبات الأساسية التي تضمن النجاح حيث وجود شغف ورغبة لدى العاملين في وظيفة معينة يمنحهم دافعا قويا للإبداع فيه واتقانه، مما يجعلنا نعتبر أن حب العمل بمثابة طريق حتمي للوصول إلى الغايات وتحقيق الأهداف المهنية، التي من شأنها أن ترفع من قيمة الشخص وتحقق له مكانة إجتماعية ومهنية مميزة، ويكتسب من خلالها احترام الآخرين له، ويتيح له أن يكون عنصراً فعالاً في المجتمع، وأن يكون مؤثراً في المحيط الذي يعيش فيه ومعيلاً لا عالة عليه. أما بالنسبة القليلة التي أقرت بعدم حبها للعمل هذا راجع إلى أن المجال الذي اختاره العمال لا يوافق متطلباتهم ولا قدراتهم.

• بالنسبة للبعد الثاني (الإستقرار):

يتضمن هذا البعد (7) أسئلة مغلقة وبعد التحليل الاحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (36) يوضح حصول العمال على الترقية التي يستحقها خلال العمل

بدائل الإجابة على السؤال رقم 40	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	22	%40	27.5	-5.5				
لا	33	%60	27.5	5.5	1	2,200	0,138	غير دال
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (36) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (40) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (33) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 60%، يليها (22) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 0.89 وهي قيمة غير دالة إحصائية، وبالتالي ليس هناك فرق دال إحصائي بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. تبين النتيجة إحصائية أن نسبة 60% من الأفراد أقرروا بأنهم لا يحصلون على الترقية المستحقة خلال عملهم في المؤسسة، وهذا ربما راجع لاحتكار الفئة التي لها خبرة على المناصب النوعية التي تحددها المؤسسة وفقاً لسياسات خاصة بها، أما الفئة المتبقية وهي نسبة لا بأس بها أقرت بأنهم يحصلون على الترقية المستحقة، فالترقية تفتح للعمال مجالاً للاستمرار والبقاء في المؤسسة، وتتيح لهم الفرصة للحصول على المزايا المادية.

الجدول رقم (37) يوضح ما إذا كانت سياسة الترقية منصفة في المؤسسة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 41	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	10	%18	27.5	-17.5	1	22,273	0,000	دال
لا	45	%82	27.5	17.5	1	22,273	0,000	دال
الاجمالي	55	%100	///	///				

من خلال الجدول أعلاه رقم (37) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (41) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (45) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 82%، يليها (10) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 18%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 22.27 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بلا، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تبين الدلالات الإحصائية أن هناك نسبة كبيرة تقر بأن سياسة الترقية غير منصفة، وذلك أن نظام الترقيات لا يقوم على أسس سليمة وهذا ما يؤدي بطبيعة الحال إلى انخفاض معنويات العامل وانعدام إيمانه بعدالة النظم التي تطبق عليهم، وهذا حتماً سيؤدي في انخفاض كفاءتهم.

الجدول رقم (38) يوضح مدى توفير المؤسسة المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل

بدائل الإجابة على السؤال رقم 42	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	19	%35	27.5	-8.5	1	5,255	0,022	دال
لا	36	%65	27.5	8.5				
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (38) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (42) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (36) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 65%، يليها (19) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 35%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 5.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بلا، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. تبين الدلالات الإحصائية أن هناك نسبة كبيرة تقر بأن مناخ المؤسسة لا يوفر لهم التفكير في طرق جديدة للعمل، فتوليد الأفكار الجديدة هي رهينة تطوير المناخ التنظيمي، مما يشير هنا أن المؤسسة لاتسعى إلى خلق قيم جديدة من خلال تشجيع الابتكارات والاقتراحات للوقوف على مستوى الابداع فيها، فعدم خلق بيئة ملائمة لتجديد طرق العمل في المؤسسة يؤدي إلى خفض الأداء .

الجدول رقم (39) يوضح الشعور بالمسؤولية

بدائل الإجابة على السؤال رقم 43	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	53	%96	27.5	25.5	1	47,291	0,000	دال
لا	2	%4	27.5	-25.5	1	47,291	0,000	دال
الاجمالي	55	%100	///	///				

من خلال الجدول أعلاه رقم (39) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (43) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (53) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 96%، ويليها (2) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 47.29 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وهذا مايدل أن الأغلبية الساحقة يشعرون بتحمل المسؤولية وهذا لتمتعهم بروح المسؤولية مايكفي لمواجهة كل العوائق وتحملها وعليه فإن المؤسسة تمنح للعمال هذه الفرص فهي تحفزه بطريقة معنوية على أن يكون فرداً مسؤولاً وذو معرفة ودراية في مواجهة المواقف الصعبة.

الجدول رقم (40) يوضح ما يولده شعور الأفراد بالمسؤولية تجاه وظيفتهم

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال الفرعي رقم 44
				4.3	17.7	%42	22	الشعور بالرضا
				8.3	17.7	%49	26	الشعور بالانتماء
دال	0,001	14,075	2	-12.7	17.7	%9	5	الشعور بالولاء
				////		%100	53	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (40) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال الفرعي رقم (44) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (26) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (الشعور بالانتماء) بنسبة مئوية قدرت بـ 49%، يليها (22) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (الشعور بالرضا) بنسبة مئوية قدرت بـ 42%، في حين نجد أن هناك (5) أفراد أجابوا بـ (الشعور بالولاء) بنسبة 9%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 14.07 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الثاني (الشعور بالانتماء)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ويتبين لنا أن هناك تقارب في إجابات أفراد العينة بأن شعورهم بالمسؤولية يولد لديهم نوع من الاستقرار الوظيفي مما يجعلهم يشعرون بالرضا والانتماء لمؤسستهم والإخلاص لها.

الجدول رقم (41) يوضح بيئة العمل تساعد على الاندماج

بدائل الإجابة على السؤال رقم 45	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	35	%64	27.5	7.5	1	4,091	0,043	دال
لا	20	%36	27.5	-7.5				
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (41) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (45) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (35) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 64%، ويليها (20) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 36%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 4.09 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. إن توفير الظروف المناسبة للعمل بما يتطلبه العامل يساعد على خلق بيئة عمل يملؤها التعاون والتكاتف والتضامن بين الفاعلين نتيجة تحقيق الاستقرار الوظيفي، حيث أن توفير ظروف العمل المناسبة لتطلعات العامل ووجوده بمكان عمله له أثر كبير على مستوى الرضا الوظيفي لديهم نتيجة العمل في أريحية، الذي يؤدي إلى الإهتمام بالعمل والأداء الفعال للمهام والإنجاز أكثر مما هو متوقع منه. أما النسبة التي أقرت بأن البيئة لا تساعد في الاندماج فربما يعود إلى غياب الحوافز المادية التي تعطي دفعا لبذل المزيد من الجهد والاندماج أكثر في العمل.

الجدول رقم (42) يوضح ما إذا كان العمل يوفر للعامل نوع من الرضا

بدائل الإجابة على السؤال رقم 46	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	44	80%	27.5	16.5				
لا	11	20%	27.5	-16.5	1	19,800	0,000	دال
الاجمالي	55	100%	55	///				

من خلال الجدول أعلاه رقم (42) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (46) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (44) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 80%، ويليها (11) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 20%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 19.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تبين الدلالات الإحصائية أن هناك نسبة كبيرة تقر بأن عملها يوفر لها نوعاً من الرضا، وذلك راجع لوجود بعض المحفزات كحصول العمال على الأجر الذي يتناسب مع الأداء وفق معايير موضوعة مسبقاً، وإعطاء الفرص لهم للتطوير من خلال الترقيات، ووجود تواصل فعال بينهم وبين قياداتهم، إن الشعور بالرضا ينعكس بالإيجاب بشكل عام على كل عناصر منظومة العمل، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة بالنجاح في الأساس.

• بالنسبة للبعد الثالث (الشعور بالمواطنة):

يتضمن هذا البعد (9) أسئلة مغلقة وبعد التحليل الاحصائي تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (43) يوضح مدى شعور العمال بالفخر لانتمائهم للمؤسسة

بدائل الإجابة على السؤال رقم 48	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	49	89%	27.5	21.5				
لا	6	11%	27.5	-21.5	1	33,618	0,000	دال
الاجمالي	55	100%		////				

من خلال الجدول أعلاه رقم (43) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (48) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (49) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 89%، ويليها (6) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 11%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 33.61 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تبين الدلالات الإحصائية أن غالبية الأفراد يشعرون بالفخر بانتمائهم لمؤسستهم، ويتم ذلك بتطبيق سياسات واضحة وممارسات فعلية على أرض الواقع، تجعل العامل ينقاد لاشعورياً نحو مؤسسته، لينتمي إليها بروحه وعقله قبل جسده. فالموظف يشعر بأنه جزء من المؤسسة التي يعمل فيها عندما يكون مشاركاً في عمليات التخطيط ورسم التوجهات، ليبدأ بعدها وبحرص المساهمة في عمليات التطوير وتطبيق تلك الخطط والتوجهات، فتدوب تلك المقاومة للتغيير فتتحول إلى دعم وتقان لإنجاح أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (44) يوضح دفاع العمال على سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون

بدائل الإجابة على السؤال رقم 49	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	54	98%	27.5	26.5	1	51,073	0,000	دال
لا	1	2%	27.5	-26.5	1	51,073	0,000	دال
الاجمالي	55	100%	///	///	///	///	///	///

من خلال الجدول أعلاه رقم (44) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (49) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (54) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 98%، ويليها فرد واحد فقط تركزت إجابته على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 2%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 51.07 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال النتائج الكمية الموضحة أعلاه يتبين لنا أن غالبية العمال إن لم نقل جلهم أقرّوا بأنهم يدافعون على سمعة مؤسستهم ويعتبر هذا البند من المؤشرات الجلية للالتزام الأفراد بالمؤسسة، ولولا أنهم لها وهي حالة لا تتأتى إلا من خلال مجهود كبير للمؤسسة في بعث القيم الأخلاقية المتقدمة.

تشير الكثير من الدراسات أن شعور الأفراد بالولاء للمؤسسة ينتج عن شعوره بنوع من الرضا عن البيئة الداخلية وإحساسه بالتمتع بحقوقه والعدالة في توزيع الموارد.

الجدول رقم (45) يوضح مدى تأدية العمال لمهامهم في الوقت المحدد

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
على السؤال رقم 50								
نعم	47	%85	18.3	28.7				
لا	0	%00	18.3	-18.3				
أحيانا	8	%15	18.3	-10.3				
الإجمالي	53	%100		////				
					2	68,982	0,000	دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (45) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (50) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (47) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة %، ويليها (8) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (أحياناً) بنسبة مئوية قدرت بـ %15 مئوية قدرت بـ %85 في حين لا نجد أي فرد أجاب بـ (لا)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى (حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ χ^2 اختبار الدلالة الإحصائية (كا) 68.98 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائي بين البدائل لصالح البديل الأول (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال النتائج الكمية الموضحة أعلاه يتبين لنا أن نسبة كبيرة تقرر بأنها تؤدي مهامها في الوقت المحدد، يبرره الاعتقاد بأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبمعايير مقبولة من كفاءة ووقت، ولعل هذا الأمر هو أساس وجود التنظيمات رأساً، فالمؤسسة المتميزة تحاول بعث القيم الأخلاقية للإتقان والإحسان لدى أفرادها العاملين وتحث عليها وتلزمهم بالطرق التي تملكها بغية توجيه العاملين نحو السلوك التنظيمي الإيجابي و الفعال من الحفاظ على الوقت وإنجاز المهام. فالإهتمام بالوقت داخل التنظيم كان من بين المؤشرات الكبرى التي قام عليها علم الاجتماع الصناعي بادئ الأمر، فمن بين المحفزات التي صاغت النظرية العلمية هو انتباه تاييلور لظاهرة إهدار الوقت الذي اعدم المصنع قدرته الإنتاجية الفعالة، وأضحى الوقت عاملاً تنظيرياً في كل كتابات منظري

الإدارة والتنظيم، حيث الوقت عنصر فعال ومهم في العملية الإنتاجية، حرص المؤسسة على احترام أفرادها للوقت كقيمة تنظيمية أصيلة ليست ميزة خاصة بها فهي حاضرة في كل مؤسساتنا الوطنية بدرجات متفاوتة، تتحكم فيها عدة عوامل وظروف يتقدمها عاملين أساسيين؛ عامل تنظيمي يرتبط بنمط تسيير المؤسسة من قبل الإدارة، وعامل ثقافي يتعلق بالخلفيات الثقافية والتنشئية للأفراد العاملين، الأمر الذي تبررها النسب العالية لإجابات المبحوثين على أدائهم لأدوارهم الوظيفية في خضم الوقت المطلوب.

الجدول رقم (46) يوضح تأدية العمل الإضافي خارج اوقات الدوام

بدائل الإجابة على السؤال رقم 51	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K ²	مستوى الدلالة	القرار
نعم	41	%75	27.5	13.5	1	13,255	0,000	دال
لا	14	%25	27.5	-13.5				
الاجمالي	55	%100	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (46) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (51) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (41) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 75%، ويليها (14) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 25%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 13.25 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ن خلال النتائج الكمية يوضح ان نسبة كبيرة من العمال تقر بأنها تؤدي اعمالا إضافية خارج وقت الدوام, باعتبار أن أداء الأعمال الإضافية تتم عن أدوارهم الرسمية كسلوك واع بضرورة الالتزام نحو مؤسستهم وتقديم الجهود اللازمة للحفاظ على بقائها الذي يحافظ على استقرار فاعليها.

الجدول رقم (47) يوضح ما إذا كان تأدية العمل الإضافي طوعاً أم إجبارياً

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K^2	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال الفرعي رقم 52
				-8.5	20.5	%29	12	مجبور
دال	0,008	7,049	1	8.5	20.5	%71	29	طوعي
				////		%100	41	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (47) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (41) فرداً على السؤال الفرعي رقم (52) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (29) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (طوعي) بنسبة مئوية قدرت بـ 71%، ويليها (12) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (مجبور) بنسبة مئوية قدرت بـ 29%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 7.07 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجبيين بطوعي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. من خلال النتائج الكمية فإن هناك نسبة من العمال أقرّوا أنهم يؤدون العمل الإضافي طوعياً وبمحض إرادتهم أي أن ذلك نابع من دوافعهم الذاتية واستعداداتهم الشخصية لإنجاز المهام أكثر مما هو متوقع منهم، كما يشير ذلك إلى درجة وعيهم بضرورة الحفاظ على مؤسستهم عن طريق إبداء الطاعة لرؤسائهم والقيام بالأدوار الإضافية ولاء لهم والتزاماً نحو المؤسسة.

الجدول رقم (48) يوضح مدى مساعدة العمال الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم في العمل

بدائل الإجابة على السؤال رقم 53	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
نعم	53	96%	27.5	25.5	1	47,291	0,000	دال
لا	2	4%	27.5	-25.5				
الاجمالي	55	100%	///					

من خلال الجدول أعلاه رقم (48) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (53) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (53) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 96%، ويليها (2) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (لا) بنسبة مئوية قدرت بـ 4%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (1) قدرت بـ 47.29 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.01)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا السؤال لصالح المجيبين بنعم، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تشير الدلالات الإحصائية أن العمال لهم رغبة في مساعدة زملائهم الجدد والإهتمام بهم ومساعدتهم للتأقلم مع بيئة العمل والمساعدة على حل المشكلات ويعود هذا لزيادة وعي العمال بأهمية تعزيز التعاون والإنتاجية في العمل، كما أن أداءهم لهذا السلوك قد يشعروهم بالسعادة والإنجاز وتحقيق الذات .

الجدول رقم (49) يوضح مدى تزويد العمال بالمعلومات لزملائهم ومساعدتهم على انجاز الأعمال

القرار	مستوى الدلالة	قيمة K ²	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 54
				33.7	18.3	%95	52	نعم
				-18.3	18.3	%00	0	لا
دال	0,000	92,982	2	-15.3	18.3	%5	3	أحيانا
				////		%100	53	الاجمالي

من خلال الجدول أعلاه رقم (49) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (54) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (52) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 95%، ويليهما (3) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (أحيانا) بنسبة مئوية قدرت بـ 5%، في حين لا نجد أي فرد أجاب بـ (لا)، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 92.98 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الأول (نعم)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. تشير الدلالات الإحصائية أن هناك نسبة عالية جداً والتي تقر بانها تزود الزملائها بالمعلومات التي تساعد في إنجاز العمل وهذا يدل على العلاقات الجيدة التي يتميز بها العمال مع بعضهم البعض، ومدى التعاون فيما بينهم وهذا ما نراه من خلال إجابات الموظفين في السؤال المفتوح رقم 57 والذي أجمع فيه العمال بأن لهم علاقات جيدة تربطهم مع زملائهم.

الجدول رقم (50) يوضح قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال والرد عليها

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
على السؤال رقم 55								
نعم	21	38%	18.3	2.7				
لا	9	16%	18.3	-9.3				
أحيانا	25	46%	18.3	6.7				
الاجمالي	53	100%		///				
					2	7,564	0,023	دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (50) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (55) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (25) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (أحيانا) بنسبة مئوية قدرت بـ 46%، ويليهما (21) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 38%، في حين نجد أن هناك (9) أفراد أجابوا بـ (لا) بنسبة قدرت بـ 16%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.56 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الثالث (أحيانا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. تبين الدلالات الإحصائية إلى وجود تباين في النسب واقترت نسبة 38% تتابع بانتظام الاعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال، وهذا مايوثق العلاقة بين العمال والمؤسسة، وهي مظهر من مظاهر تجسيد مختلف أنواع الخدمات التي تقدمها الإدارة العامة .

الجدول رقم (51) يوضح الحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة

بدائل الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والتوقع	درجة الحرية	قيمة K^2	مستوى الدلالة	القرار
على السؤال رقم 56								
نعم	15	27%	18.3	-3.3				
لا	12	22%	18.3	-6.3				
أحيانا	28	51%	18.3	9.7				
الاجمالي	53	100%		///				
					2	7,891	0,019	دال

من خلال الجدول أعلاه رقم (51) نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (55) فرداً على السؤال رقم (56) تباينت فيما بينها حيث نجد أن (28) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (أحيانا) بنسبة مئوية قدرت بـ 51%، ويليهما (15) فرداً تركزت إجاباتهم على البديل (نعم) بنسبة مئوية قدرت بـ 27%، في حين نجد أن هناك (12) أفراد أجابوا بـ (لا) بنسبة قدرت بـ 22%، وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (2) قدرت بـ 7.89 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين البدائل لصالح البديل الثالث (أحيانا)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. يتبين لنا من خلال النتائج الكمية الموضحة أعلاه أن الموظفين في حياتهم الخاصة هم ملزمون بعلاقات اجتماعية مختلفة، فقد يكون الموظف مرتبط بعلاقات أخرى في أوقات الاجتماعات والندوات غير الرسمية، ومع ذلك نجد أن القيمة لهذه المرتبة تشير إلى وجود درجة مرتفعة من الموافقة عليها مما يدل على أن هناك درجة من الانتماء الكبيرة لدى الموظفين للمؤسسة وعلى حرصهم على متابعة علاقاتها وحتى وإن كانت بصورة غير رسمية ولا يوجد من يعاقب أو يثاوب على ذلك العمل، مما يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات منعكسا بصورة إيجابية على أداء المنظمة.

3- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على : " للمهارات الإبداعية علاقة بتحقيق أهداف المؤسسة" وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (9، 10، 11، 13) من بعد المهارات الإبداعية و(31، 34، 39) من بعد تحقيق أهداف المؤسسة حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (52) يوضح العلاقة بين المهارات الإبداعية وتحقيق أهداف المؤسسة			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة Cramer's V / phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (9 و 31)	0.211	0.300	غير دال
السؤالين رقم (9 و 34)	0.133	0.745	غير دال
السؤالين رقم (9 و 39)	0.194	0.355	غير دال
السؤالين رقم (10 و 31)	0.097	0.774	غير دال
السؤالين رقم (10 و 34)	0.271	0.133	غير دال
السؤالين رقم (10 و 39)	0.377	0.005	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (11 و 31)	0.217	0.272	غير دال
السؤالين رقم (11 و 34)	0.405	0.001	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (11 و 39)	0.251	0.176	غير دال
السؤالين رقم (13 و 31)	0.289	0.100	غير دال
السؤالين رقم (13 و 34)	0.416	0.009	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (13 و 39)	0.356	0.008	دال عند (0.01)

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها الموجودة في الملحق رقم (02) بالنسبة للأسئلة (9، 10، 11، 13) من بعد المهارات الإبداعية و(31، 34، 39) من بعد تحقيق أهداف المؤسسة حيث نلاحظ أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن هناك علاقة جزئية بين البعدين حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بالنسبة للأسئلة (10، 39) و(11، 34) و(13، 34) و(13، 39) كلها كانت دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) في حين أن بقية

الارتباطات جاءت غير دالة، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد جزئيا فرضية الدراسة الأولى والقائلة بأن " للمهارات الإبداعية علاقة بتحقيق اهداف المؤسسة " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%). من خلال هذه القراءات الإحصائية يتبين لنا أن القادة يتمتعون بخاصية إبداعية، فهم يتمتعون بالمهارات اللازمة في التنظيم مما ينعكس إيجابا على المرؤوسين من خلال طرح الأفكار الجديدة المساهمة في إحداث التغيرات وزيادة القدرات الإبداعية، حيث أن تعامل القائد وتفاعله مع المرؤوسين يوفر لديهم الثقة والاطمئنان ، كما أن القيادة الإبداعية حلقة مترابطة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم

ويتضح أن القائد في بعض الأحيان لا يتبع الأسلوب الديمقراطي والتعاون بين المرؤوسين مما يؤثر سلبا على القدرات الإبداعية والتعبيرية والثقافية للعامل، كما أنه لا يعطي جزء من الحرية في المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة مما يخلق نوع من اللامسؤولية وعدم الولاء تجاه المؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة 49% من اجابات المبحوثين فهذا تؤثر في ممارسات العمال داخل المؤسسة ولايساعدهم على تحويل رؤيتهم إلى حقيقة، وهذا مايؤدي إلى عدم توفير بيئة إبداعية جيدة، إن قدرة القائد بالتنبؤ بالمشكلات أمر ضروري لتجنب المخاطر وتفايدها حيث تكون له القدرة على قراءة الجوانب التي سوف تشكل خطر على المؤسسة وأن هذه الأخيرة في جو تنافسي ، فهي يجب أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لضمان مكانتها وبقائها .ولقد أكدت الدراسات الميدانية أن قدرات المرؤوسين الإبداعية تتأثر بنمط القيادة السائد ، فالقادة يمكن أن يساهموا في تنمية القدرات الإبداعية لمرؤوسيه من خلال تشجيعهم على حل المشاكل والتصدي لها وعرض حلولها بشكل مفتوح امامهم ، كما يمكن للقادة أن يشجعو مرؤوسيه على الإبداع من خلال سلوكهم الذي يعظم الدافعية على الإبداع ' ومن خلال افساح المجال أمامهم كي يقومو بوضع الأهداف أوعلى الأقل المشاركة فيها ومن الأهمية بمكان أن يكون القادة والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد أو على الأقل الإهتمام به ، فليس أن يفكر المرؤوسون تفكيراً إبداعياً متجدداً إذا كان رئيسهم يفكر بطريقة تقليدية ولايلقي اهتماما لما هو جديد بل أنه يمكن لاقول انه لا يكفي أن يكون هو نفسه متجدد التفكير فقط، بل عليه أنيشجع التنافس بين المرؤوسين حتى يدفعهم للتوصل إلى أفكار جديدة من خلال دراسة الأفكار التي تصله من المرؤوسين، وناقشتهم فيها وابلاغ الآخرين بها ،وتطبيق الملائم من هذه الأفكار ، وتكليف من يأتي بفكرة جديدة من مرؤوسيه بأن يقوم بالتخطيط لتنفيذها .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الأولى نجد أن هذه الأخيرة تحققت جزئياً، فالمهارات الإبداعية لدى القادة يقود إلى القرارات والحلول الإبداعية للمشكلات مما يحقق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من خلال عملية اشراك العمال في اتخاذ القرارات .

4- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية على : " للحفز الإلهامي علاقة بالاستقرار " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (16، 17، 18) من بعد الحفز الإلهامي و(42، 45، 46) من بعد الاستقرار حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (53) يوضح العلاقة بين الحفز الإلهامي والاستقرار			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة Cramer's V / phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (16 و 42)	0.656	0.000	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (16 و 45)	0.463	0.001	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (16 و 46)	0.315	0.019	دال عند (0.05)
السؤالين رقم (17 و 42)	0.585	0.000	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (17 و 45)	0.463	0.001	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (17 و 46)	0.204	0.130	غير دال
السؤالين رقم (18 و 42)	0.510	0.000	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (18 و 45)	0.364	0.007	دال عند (0.01)
السؤالين رقم (18 و 46)	0.309	0.022	دال عند (0.05)

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها الموجودة في الملحق رقم (02) بالنسبة للأسئلة (16، 17، 18) من بعد الحفز الإلهامي و(42، 45، 46) من بعد الاستقرار حيث نلاحظ أن هناك اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن هناك علاقة قوية بين البعدين، حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط كلها كانت دالة إحصائياً عند ألفا (0.01) و(0.05) في حين نجد أن الارتباط بين (17، 46) جاء غير دال إحصائياً، مما يجرنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " للحفز الإلهامي علاقة بالاستقرار " ، ونسبة

التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%). من خلال النتائج الإحصائية توضح لنا كيفية مساهمة عملية التحفيز في بعث الإستقرار العمالي خصوصا بعد أن برزت مظاهر عدم الإستقرار الوظيفي في العديد من المنظمات كأحد الطواهر التي تبحث كافة المنظمات في آليات الحد منها , وقد تبين ذلك من خلال العمل الأهمية البالغة للحفز الإلهامي في تحقيق هذا الهدف فمن خلال تحفيز المبادرة والعمل الجماعي تنمي المنظمة , روح التعاون وتكسب العمال ثقة أكبر بأنفسهم وبالمنظمة على الروتين والرتابة في العمل وتجعل العامل يكتسب خبرات ومهارات جديدة تشده للعمل وللمؤسسة أكثر ثم من خلال محفزات المسار المهني تجعل المؤسسة أفق ومستقبل العمل لعمالها أكثر وضوحا يطمئنهم ويكسبهم راحة واستقرار أكبر في العمل من خلال توفير خدمات اجتماعية مقبولة تعزز المؤسسة ولاء أفرادها وتوطد مفهوم المؤسسة الأسرة أكثر مع عمالها .

يرى هرزبرغ أن إشعار العامل بقيمة عمله وزيادة المسؤولية يقوي دافع الإنجاز لديه ويشعره باثبات الذات وهو ما يرفع درجة الرضا لدى العامل مما يجعله أكثر استقرارا في عمله.

وفي الوقت الذي ينمو هذا الطموح لدى فئة عمالية نجد زيادة التقاف فئة أخرى قيادية على مصادر السلطة وقد فسر روبرت ميشيلز هذا التحول المهم في العلاقات باحتفاظ الأقلية لمصادر القوة والقيادة التي تحتكر الخبرات والقدرات وتتصرف بدءا لمصالحها الذاتية مما يضمن لها البقاء والإستمرار في السلطة.

إن شعور العامل بأن الدور الذي يقوم به تافها سوف يؤثر عليه عكسيا وعلى قدرته في الإبتكار والمبادرة كما أنه يفقده الاطمئنان إلى عمله والاستقرار فيه.

من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثانية فإن هذه الأخير تؤيد فرضية أن للحفز الإلهامي علاقة بتحقيق مستويات عليا للإستقرار.

5- عرض وتفسير ومناقشة الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثانية على : "الذكاء الانفعالي علاقة بالشعور بالمواطنة " وللتحقق منها تم اللجوء إلى الجداول المركبة بالنسبة للأسئلة (21، 22، 25، 26) من بعد الذكاء الانفعالي و(48، 50، 55، 56) من بعد الشعور بالمواطنة حيث كانت النتائج كما هي ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (54) يوضح العلاقة بين الذكاء الإنفعالي والشعور بالمواطنة			
أرقام الأسئلة المركبة	قيمة Cramer's V / phi	مستوى الدلالة	القرار
السؤالين رقم (21 و 48)	0.280	0.038	دال عند (0.05)
السؤالين رقم (21 و 50)	0.051	0.705	غير دال
السؤالين رقم (21 و 55)	0.172	0.445	غير دال
السؤالين رقم (21 و 56)	0.351	0.034	دال عند (0.05)
السؤالين رقم (22 و 48)	0.280	0.038	دال عند (0.05)
السؤالين رقم (22 و 50)	0.053	0.695	غير دال
السؤالين رقم (22 و 55)	0.331	0.050	دال عند (0.05)
السؤالين رقم (22 و 56)	0.386	0.016	دال عند (0.05)
السؤالين رقم (25 و 48)	0.331	0.014	دال عند (0.05)
السؤالين رقم (25 و 50)	-0.023	0.867	غير دال
السؤالين رقم (25 و 55)	0.158	0.502	غير دال
السؤالين رقم (25 و 56)	0.291	0.097	غير دال
السؤالين رقم (26 و 48)	0.390	0.015	دال عند (0.05)
السؤالين رقم (26 و 50)	0.170	0.453	غير دال
السؤالين رقم (26 و 55)	0.289	0.332	غير دال
السؤالين رقم (26 و 56)	0.288	0.058	غير دال

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل ملخصاً لنتائج الجداول المركبة التي تم حسابها الموجودة في الملحق رقم (02) بالنسبة للأسئلة (21، 22، 25، 26) من بعد الذكاء الانفعالي و(48، 50، 55، 56) من بعد الإستقرار حيث نلاحظ أن هناك اتفاق كبير بين أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم على أن هناك علاقة جزئية بين الذكاء الانفعالي والإستقرار، حيث نلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بالنسبة للأسئلة (21، 48) و(21، 56) و(22، 48) و(22، 55) و(22، 56) و(25، 48) و(26، 48) كلها كانت دالة إحصائية عند ألفا (0.05) في حين نجد أن بقية الارتباطات جاءت غير دالة إحصائية، مما يجربنا إلى القول بأن هاته النتيجة تؤيد جزئياً فرضية الدراسة الثانية والقائلة بأن " للذكاء الانفعالي علاقة بتحقيق مستويات عليا للإستقرار " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%). من خلال هاته النتائج تؤكد على أهمية الذكاء الانفعالي وتأثيره على سلوكيات المواطنة ، حيث نرى أن الذكاء الانفعالي لدى القادة ماهو إلا أرضية تقع عليها سلوكيات المواطنة ويسيرو في الحياة مع بعضهما البعض، حيث يأتي الذكاء الانفعالي بمهارات فردية متطورة بينما سلوكيات المواطنة تكون بمثابة مهارات يكتسبها الأشخاص من الحياة ويتوازنو الإثنين سويا لخلق شخصية فعالة مؤثرة، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسات كلا من (YING & TING.2013). والذي أوضحت بأن سلوكيات العمل العكسية مرتبطة عكسياً مع درجات الذكاء العاطفي، وكذلك مع دراسة (الرقاد وأبو دية 2012) التي أظهرت أن وجود درجة عالية من الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين يؤدي إلى وجود درجات عالية من سلوكيات المواطنة التنظيمية، وجاءت دراسة (SAMANVTHA2012). والتي حللت دور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين سلوكيات المواطنة التنظيمية والذكاء العاطفي فكانت نتائجها متفقة مع الدراسة الحالية، بحيث وجدت علاقة ايجابية بين الذكاء الانفعالي وسلوكيات المواطنة.

يشكل الذكاء الانفعالي لدى القادة محورا تركز عليه مختلف النشاطات في جميع المنظمات فالذكاء الانفعالي يؤثر على سلوكيات العمال في أدوارهم الرسمية وغير الرسمية ويعد الشعور بالمواطنة سلوك الدور غير الرسمي الذي لايدخل ضمن الوصف الوظيفي الرسمي داخل المؤسسة بل يتم بشكل طوعي من قبل العمال ويعتبر هذا السلوك من العوامل المهمة للمؤسسة لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية وهذا يتضح من خلال دور القائد الذي عليه أن يكون واعي بسلوكيات عماله بهدف توجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة وأهدافها.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الثالثة , نجد هذه الأخيرة قد تحققت جزئيا الفرضية القائلة بأن للذكاء الإنفعالي علاقة بالشعور بالمواطنة.

وفي الأخير وكننتيجة منهجية لصحة الفرضيات الجزئية الثلاث فانه يمكننا التأكيد على صحة الفرضية العامة التي مؤداها:

للقيادة الرشيقة علاقة ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة

6- الإستنتاجات والاقتراحات:

1- اشارت نتائج تحليل الفرضيات إلى العلاقة بين القيادة الرشيقة والسمعة التنظيمية علاقة طردية و إيجابية , وهذا يفيد بأن ادراك العمال في المؤسسة عينة البحث والتي تمتلك قيادة رشيقة حسنة تنخفض مشاعرهم السيئة وغير الجيدة تجاه انتماهم لتلك المؤسسة مما ينعكس بشكل مباشر على زيادة مدى التزامهم بالتالي تحقيق السمعة الجيدة للمؤسسة فالعمال في المؤسسة عينة البحث يدركون أن مؤسستهم المكان الملائم الذي يعملون فيه, فهم يحاولون أن يحافظو على مكانة وسمعة مؤسستهم من خلال التزامهم العالي بل انهم لايرغبون في أن ينقص من مؤسستهم بأي شكل, لأنهم يعدون انفسهم جزءا مهما من نسيج تلك المؤسسة ويفتخرون بذلك.

2- تشير النتائج ايضا الى ارتفاع مستوى ادراك العمال بان مؤسستهم التي يعملون فيها تمتلك قيادة لديها مؤهلات القيادة الرشيقة كاحترام الأفراد وتقديم الدعم لهم مما يعزز قناعتهم بأن هناك تطابق بين قيمهم وقيم المؤسسة فادراكهم ذلك سيزيد شعورهم بالالتزام بالمؤسسة, ويدفعهم الى العمل على تحقيق أهدافها وتطوير الأداء المؤسسي, لأهم يعدون أنفسهم جزءا مهما من نسيج تلك المؤسسة ويفتخرون بذلك.

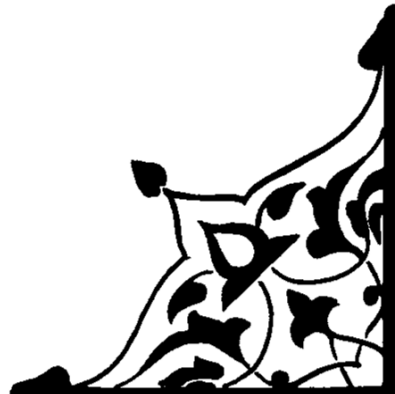
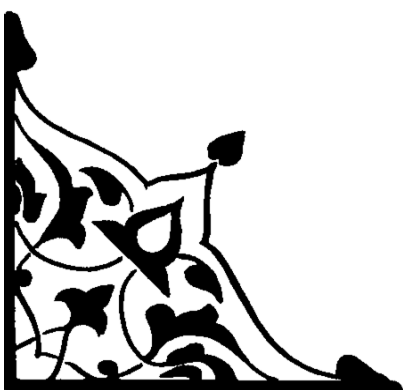
3- اعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة وايصال انشغالاتهم ولكن بضرورة اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

4- زيادة الوسائل التكنولوجية وتطوير نظام الحوافز وتلبية احتياجات العاملين مما يساهم في زيادة ولائهم للمؤسسة.

- 5- توسيع العمل من خلال اضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الطي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري.
- 6- لعملية التحفيز دور في بعث الثقة والإطمئنان وتقليل الخوف من المستقبل الوظيفي مما يجعلهم أكثر دافعية في العمل.
- 7- الاستقرار يحتاج ديمومة نظام حوافز عادل ومتنوع لدرجة يقتنع فيها العامل بأهداف اسرة التنظيم
- 8- المحافظة على الدرجة العالية من مستوى الذكاء الإنفعالي لدى القادة في مؤسسة السونلغاز لينعكس على زيادة مستويات الشعور بالمواطنة من خلال رفع درجة وعي العمال
- 9- زيادة الاهتمام بإعداد وتنظيم دورات وبرامج متخصصة في مجال سلوكيات المواطنة تتصف بالاستمرارية
- 10- إن الأفراد يجب أن يعيشو في بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي سليم لأن ذلك يشعروهم بالإرتياح ويشجعهم على العمل بشكل كبير في تحفيز العاملين على الإبداع والانضباط في العمل كما يخلق في ذات الفرد روح التحلي بالمسؤولية اتجاه الوظيفة خاصة والمؤسسة عامة.
- 11- ضرورة تدريب العمال على مهارات التعامل وزيادة القدرة على تحمل الضغوط النفسية الاجتماعية للعمال سواء في بيئة العمل أو في بيئة الخارجية
- 12- العمل على توفير بيئة ثقافية داعمة لتمكين العمال ولرفع ثقتهم بأنفسهم من خلال تغيير النظرة التقليدية لهم ومنحهم صلاحيات أكبر
- 13- إن أسلوب الرئيس مع المرؤوسين يتسم بنوع من التقاهم و الاتفاق من خلال فتح المجال لهم - الأهداف هو الذي يوضح مسارات الرشيق للمشاركة في صنع القرار و تنفيذه، و إفضاء المهام لهم فالقائد ويساعدهم على تجاوز العقبات والازمات ويعمل على تحفيزهم .



الخاتمة



خاتمة

إن نجاح المؤسسات يعتمد على مجموعة من الآليات الفعالة التي تعتمد على تفاعل خصائص الشخصية للقائد و سلوك العاملين و عليه فعملية القيادة تشكل عامل بناء أو هدم للمؤسسة مما يتطلب أن يكون هناك تلاحم ايجابي لتعزيز مستوى الفاعلية و إيجاد الموائمة بين أهداف المؤسسة و مصالح العاملين .

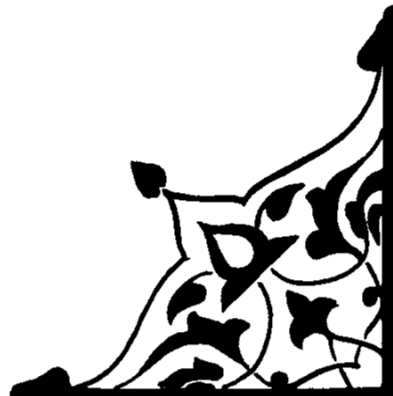
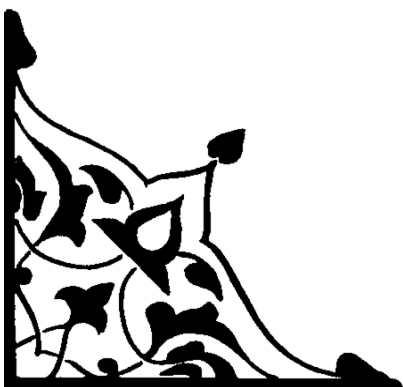
وفي هذه الدراسة للقيادة الرشيدة علاقة ببناء السمعة التنظيمية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة تم التركيز ايضا على السمعة التنظيمية كأحد المحاكات لتقييم فعالية القيادة واستنتجنا ان النمط القيادي الرشيق يساعد على تشجيع وتوفير بيئة محفزة.

وعليه فبناء السمعة التنظيمية يعتبر عاملا هاما في نجاح المؤسسة والارتقاء بها في كافة المجالات لأن نجاح القائد يتوقف بحد كبير على تحقيق أهداف المؤسسة التي ترتبط بتحقيق اهداف العاملين وهنا يعتمد القائد على مهارات العاملين ومشاركتهم والأخذ بأرائهم وعليه فالقيادة كلما اتبعت أساليب فعالة كلما اكسبت المؤسسة سمعة جيدة وهذا ما ينعكس ايجابا على مركزها التنافسي.



قائمة

المراجع



أولا/ كتب ومراجع:

- 01- أحمد عبد المحسن العساف: (2006)، مهارات القيادة وصفات القائد، ط1، النشر العلمي والمطابع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 02- أحمد مختار عبد الحميد عمر: (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة.
- 03- بلقاسم سلاطنية، حسان جيلالي: (2004): منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى، الجزائر.
- 04- بلال خلف السكارنة: (2010)، القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن .
- 05- جان ديكان، (1991)، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، القاهرة، مصر.
- 06- حسن عبد الحميد احمد رشوان: (2010)، دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر.
- 07- سهيلة عباس: (2004)، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- 08- شفيق رضوان: (2002)، السلوك والإدارة، ط2، مجد للدراسات، عمان.
- 09- طلعت إبراهيم لطفي: (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، ط1، القاهرة.
- 10- طارق محمد السويدان: (2002)، القيادة في القرن الواحد والعشرون، مكتبة الفلاح، الامارات العربية المتحدة.
- 11- عبد الحليم محمود السيد وآخرون: (2003)، علم النفس الاجتماعي المعاصر، ط1، الشترار للنشر والتوزيع، مصر.
- 12- عبد العزيز السيد الشخص: (2002)، علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب، القاهرة، مصر.

- 13- عبد الله الطجم: (1995)، التطوير التنظيمي، دار النوابع، الرياض، 1995، المملكة العربية السعودية.
- 14- فوزي عبد الحالق، على احسان شوكت: (2008)، طرق البحث العلمي، المكتب العربي الحديث، عمان، الاردن.
- 15- مورييس أنجرس: (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، دار القصبة للنشر، الجزائر.
- 16- محمد الصيرفي: (2009)، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيم التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتب الحديث، عمان، الاردن.
- 17- محمد حسين العجمي: (2008)، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، ط1، دار المسيرة، عمان، الاردن.
- 18- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد: (2008)، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1 ، دار حامد لمنشر والتوزيع، الأردن.
- 19- نواف كنعان: (1992)، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- ثانيا/ رسائل واطروحات دكتوراه:
- 20- أكبال آسيا ليدية: (2012)، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 21- العسيلي رجاء زهير: (1999)، النمط القيادي السائد لدى رئاسة الجامعة، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 22- بن كيحول محمد: (2020)، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطن التنظيمية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قيم علم النفس، جامعة محمد بوضياف- مسيلة- الجزائر.

- 23- بن منصور رفيقة: (2013)، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر - باتنة - الجزائر.
- 24- بن عبد الرحمن الطاهر: (2009)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري - قسنطينة، الجزائر.
- 25- بوعمامة أحمد فارس: (2009)، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 26- بونخلة فريد: (2006)، تأثير القيادة على عملية إتخاذ القرار في التنظيم الصناعي الجزائري، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 27- ثاني محمد النذير عبد الله: (2010) القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع استراتيجية الإتصال بالمؤسسة العمومية والإقتصادية، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية جامعة السانية - وهران.
- 28- حياة الذهبي: (2013)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة احمد دراية-ادرار - الجزائر.
- 29- حكيم أعرب: (2007)، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 30- خلاصي مراد: (2006)، اتخاذ القرار في تسير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري -قسنطينة- الجزائر.

- 31- خالد عبد الرحيم الهييتي، أكرم أحمد الطويل: (1999)، التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان ، الأردن.
- 32- دريوش شهيناز: (2012)، أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري-قسنطينة، 2012 الجزائر.
- 33- دارين سوايح: (2009)، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري-قسنطينة- الجزائر.
- 34- سلاوي حليلة: (2015)، العوامل السوسيوتنظيمية للاستقرار الوظيفي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة أحمد دراية- ادرار - الجزائر.
- 35- سعود أمال: (2014)، التمكين الإداري وعلاقته بأهداف المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر.
- 36- سليمة بوحنان: (2007)، التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 اوت 1955-سكيكدة- الجزائر.
- 37- سمير صالح: (2007)، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر - باتنة، الجزائر.
- 38- شاين نوال: (2012)، تأثير القيادة على أداء العمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
- 39- شاوي صباح: (2009)، أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر.
- 40- صالح بن نوار: (2004) الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري-قسنطينة- الجزائر.

- 41- طلال عبد الملك الشريف: (2004)، الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 42- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي: (2011)، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 43- عائض بن شافي الأكلبي: (2007)، أثر الاستقرار الوظيفي للقيادات العليا على التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، جامعة الشقراء، المملكة العربية السعودية.
- 44- عبد العالي بلعيفة: (2006)، التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري-قسنطينة- الجزائر.
- 45- عبد الرحمن فالح العبدلة: (2003)، الانماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- 46- كيرد عمار: (2014)، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة ألكلي محند أو لحاج- البويرة، الجزائر.
- 47 - لموشي عبد العزيز، (2009)، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصالات، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة الحاج لخضر-باتنة، الجزائر.
- 48- ليندة نصيب: (2008)، دور القيادة المنتجة في التنمية المحلية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر.

- 49- محمد سمير النجار: (2018)، أثر إدارة المواهب في تحسين السمعة التنظيمية: الدور المعدل للثقة التنظيمية دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية في مدينة عمان، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، عمان.
- 50- محمد عبد الهادي إبراهيم مطر: (2018)، دور الذكاء العاطفي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية دراسة ميدانية تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة.
- 51- مكفس عبد المالك: (2008)، السلوك الاشرافي وعلاقته بالمرود الدراسي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري-قسنطينة- الجزائر.
- 52- محمد بزيغ حامد بن تويلي العازمي: (2006)، القيادة التحويلية وعلاقته بالإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 53- محمد أكرم العدلوني: (2000)، القيادة في القرن الحادي والعشرون، قرطبة للإنتاج، المملكة العربية السعودية.
- 54- محمد بن محسن بن محمد القرني: (1994)، اتجاهات الضباط نحو السمات والمهارات القيادية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الشرطية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 55- نور الدين بوراس: (2013)، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، الجزائر.
- 56- نبيل أحمد محمود العريبي، (2010)، دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم أصول التربية، جامعة الأزهر - غزة، فلسطين.

ثالثا/ مقالات ومجلات:

- 57- السعود راتب ،سلطان سوزان: (المجلد9، العدد4، 2008)، سلوك التطوع التنظيمي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعة الأردنية العامة وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ،جامعة البحرين.
- 58- جاسم رحيم عذاري، مجبل دواوي اسماعيل: (المجلد 18، العدد1، 2002)، أثر الاستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية.
- 60- صالح عبد الرضا رشيد و صباح حسين الزياوي: (المجلد16، العدد1، 2014) دور المسؤولية الاجتماعية في تعزيز السمعة التنظيمية المدركة دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية.
- 61- عمر محمد درة و آخرون: (المجلد2، العدد10، 2018)، المسؤولية المجتمعية للجامعات العمانية الخاصة ودورها في دعم السمعة التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية- المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث.
- 62- محمد جواد زين الدين: (العدد28، 2018)، توظيف العلاقات العامة لوسائل التواصل الاجتماعي في إدارة سمعة الشركات، مجلة آداب الفراهيدي.
- 63- ميثاق هاتف الفتلاوي: (المجلد7، العدد4، 2017)، العلاقة بين القيادة الرشيدة وبناء السمعة التنظيمية من خلال الدور الوسيط للالتزام التنظيمي، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة المثنى
- 64- منار منصور أحمد: (ج1، العدد4، 2015)، درجة ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة الطائف للقيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية.

رابعاً/ مراجع باللغة الاجنبية:

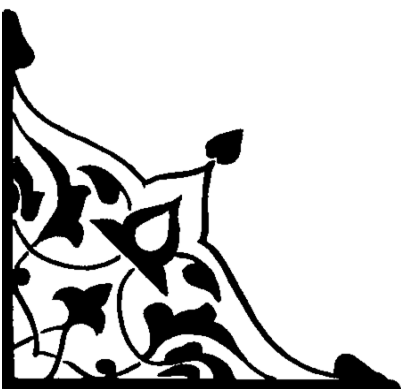
- 65- Ligungalom. Mia (2012). Acomparative study batrveen developmental leadership and lean leadership/ simlaritier and défferences mamagement and preduetion engénering review 3(4).

- 66- Ppuvanasvaran A. Megat M. Tang Muhamad et homondir . (2012). Lean behavior implamenting. Lean process managament. Journal of applied sciences research 5 (8).
- 67- Elmiliani M. (1998). Lean behavior Management deusion 36 (q).
- 68- Dombrouiski U and Mielke T (2013). Lean leadership fundanental principle and their appliccation. Procedia CIRP. Vol.7.
- 69- Ettenson.R § Knowles .J(2008).Don't confuse reputation with brand.MIT Sloan management review.
- 70 -Aword or two from benjamin faraktlin on reputation

(نسخة محفوظة -23 يونيو 2018 على موقع واي باك مشين)



الملاحق



الملحق رقم (01): استمارة مقابلة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

تخصص: تنظيم و عمل

قسم: علم الاجتماع

استمارة مقابلة حول موضوع

القيادة الرشيدة وعلاقتها ببناء السمعة التنظيمية للمؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) - بالمسيلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

- تخصص تنظيم و عمل -

تحت اشراف الدكتورة:

اعداد الطالبة:

بوساق هجيرة

هجيرة بحاش

السنة الجامعية: 2019-2020

ملاحظة: هذه المعلومات سرية و لا تستخدم الا لغرض البحث العلمي

أولاً: البيانات متعلقة بالمحددات الاجتماعية والاقتصادية

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ انثى
- 2- السن: ☐ أقل من 30 سنة ☐ [30-40] سنة ☐ 40 فما فوق
- 3- الحالة الاجتماعية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
- 5- الفئة المهنية: ☐ إطارات ☐ إطارات سامية ☐ مهندسون ☐ تنفيذيون
- 6- الخبرة المهنية: ☐ 1-5 ☐ أكثر من 5 ☐ أكثر من 10

ثانياً: بيانات متعلقة القيادة الرشيدة

أ- بيانات متعلقة بالمهارات الإبداعية

- 7- هل يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي؟ ☐ نعم ☐ لا
- 8- هل يعطي رئيسك حلولاً مفيدة للصعوبات التي تواجهك؟ ☐ نعم ☐ لا
- 9- عندما تواجهك مشكلة في عملك كيف تتصرف عادة؟
☐ تخبر رئيسك أولاً
☐ تستشير زملاءك
☐ تتصرف مباشرة
- أخرى.....
- 10- هل يمتلك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات؟ ☐ نعم ☐ لا

11- هل يساعدك رئيسك على تحسين العمل وتطويره؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

12- هل يشجعك رئيسك على طرح افكار جديدة؟ نعم ☐ لا ☐

13- هل يوكل رئيسك المهام لك وفقا لإحتياجاتك وقدراتك؟ نعم ☐ لا ☐

14 - ماهي أساليب العمل الجديدة المطبقة في

مؤسستكم؟.....

II- بيانات متعلقة بالحفز الإلهامي

15- هل يبث الرئيس روح الحماس في العمال؟ نعم ☐ لا ☐

16- هل يهتم الرئيس بتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

17- هل يسعى الرئيس لإدارة روح التحدي بين العمال ؟ نعم ☐ لا ☐

18- هل يشجع الرئيس روح العمل داخل الفريق؟ نعم ☐ لا ☐

19- ماهي الحوافز المعنوية التي يقدمها الرئيس للعمال؟

الشكر ☐ الثناء ☐ الإحترام ☐

20- ماهو تقييمك لطرق أداء اعمل في

مؤسستكم.....

III- بيانات متعلقة بالذكاء الإنفعالي

- 21- هل يبادر الرئيس بمبدأ العمل الجماعي والتضامن؟ نعم ☐ لا ☐
- 22- هل يوفر الرئيس الدعم والمساعدة للعمال؟ نعم ☐ لا ☐
- 23- هل يتحمل الرئيس مسؤولية الأعمال التي يقوم بها؟ نعم ☐ لا ☐
- 24- هل يتحمل الرئيس نتائج العمل حتى لو كانت من أخطاء الآخرين؟ نعم ☐ لا ☐
- 25- هل يسعى الرئيس على تنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفظ عليها؟ نعم ☐ لا ☐
- 26- هل يهتم الرئيس بمشاكلكم ومحاولة فهمها؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 27- هل يحاول الرئيس نشر جو التقاهم وإبعاد جو الإختلاف بين العمال؟ نعم ☐ لا ☐
- 28- كيف ترى من وجهة نظرك اسلوب رئيسك؟
-

ثالثا بيانات متعلقة بالسمعة التنظيمية

أ- بيانات متعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة

- 29- هل تسعى للحفاظ على ممتلكات وكيان المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐
- 30- هل تستخدم أساليب متجددة في انجاز المهام الإدارية؟ نعم ☐ لا ☐
- 31- هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐
- 32- في حالة الإجابة بنعم هل هذه المشاركة تتم عن طريق
- اتصال شخص ☐ اجتماعات ☐ تمثيل نقابي ☐ تقارير ☐
- 33- في حالة الإجابة بلا لماذا؟.....

34- هل تعتمد الإدارة على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ القرارات ؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

35- في حالة الإعتماد هل تكون المشاركة فعلية ☐ شكلية ☐

36- هل تجد صعوبة في الالتزام باللوائح و القوانين الادارية؟ نعم ☐ لا ☐

37- هل تجد صعوبة في التواصل مع الطاقم الاداري؟ نعم ☐ لا ☐ احيانا ☐

38- في حالة نعم ماهي الاسباب في

نظرك.....

II- بيانات متعلقة بالإستقرار

39- هل تحب عملك؟ نعم ☐ لا ☐

40- هل حصلت على الترقية التي تستحقها خلال عملك بالمؤسسة ؟ نعم ☐ لا ☐

41- هل سياسة الترقية في مؤسستك منصفة ؟ نعم ☐ لا ☐

42- هل توفر لك مؤسستك المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل؟ نعم ☐ لا ☐

43- هل تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

44- في حالة الإجابة بنعم مالذي يولد لك ذلك اتجاه وظيفتك

الشعور بالرضا ☐ الشعور بالإنتماء ☐ الشعور بالولاء ☐

45- هل بيئة العمل تساعدك على الاندماج أكبر ؟ نعم ☐ لا ☐

46- هل يوفر لك عملك نوع من الرضا؟ نعم ☐ لا ☐

47- إذا كان الإجابة بنعم مانوع الرضا

III- بيانات متعلقة بالشعور بالمواطنة

- 48- هل تشعر بالفخر لإنتمائك للمؤسسة ؟ ☐ نعم ☐ لا
- 49- هل تدافع على سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون؟ ☐ نعم ☐ لا
- 50- هل تؤدي مهامك في الوقت المحدد؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا
- 51- هل سبق وان اديت عملا إضافيا خارج وقت الدوام؟ ☐ نعم ☐ لا
- 52- إذا كان الجواب بنعم حدد ماإذا كان ذلك ☐ مجبر ☐ طوعيا
- 53- هل تساعد العاملين الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم في العمل؟ ☐ نعم ☐ لا
- 54- هل تزود زملائك بالمعلومات التي تساعدكم في إنجاز العمل؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا
- 55- هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال والرد عليها؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا
- 56- هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐ احيانا
- 57- كيف هي علاقتك بزملائك؟.....

الملحق رقم (02): ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ وصف خصائص عينة الدراسة:

Frequency Table

الجنس			
		Frequency	Percent
Valid	ذكور	42	76.4
	إناث	13	23.6
	Total	55	100.0

Frequency Table

السن			
		Frequency	Percent
Valid	أقل من 30 س	6	10.9
	من 30 إلى 40 س	34	61.8
	أكثر من 40 س	15	27.3
	Total	55	100.0

Frequency Table

ح الاجتماعية			
		Frequency	Percent
Valid	أعزب	11	20.0
	متزوج	43	78.2
	مطلق	1	1.8
	Total	55	100.0

Frequency Table

م التعليمي			
		Frequency	Percent
Valid	متوسط	1	1.8
	ثانوي	13	23.6
	جامعي	41	74.5
	Total	55	100.0

Frequency Table

الفئة المهنية			
		Frequency	Percent
Valid	إطار	26	47.3
	إطار سامي	7	12.7
	مهندس	3	5.5
	تنفيذي	19	34.5
	Total	55	100.0

Frequency Table

الخبرة المهنية			
		Frequency	Percent
Valid	أقل من 5 س	12	21.8
	من 5 إلى 10 س	22	40.0
	أكثر من 10 س	21	38.2
	Total	55	100.0

ثانيا/ تحليل أسئلة الاستمارة:

1- تحليل أسئلة محور القيادة الرشيدة:

• بالنسبة للبعد الاول (....):

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي ؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	é. Sig.
1	نعم	24	27.5	-3.5	0.891 ^a	1	0.345
2	لا	31	27.5	3.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يعطي رئيسك حولا مفيدة للصعوبات التي تواجهك؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	39	27.5	11.5	9.618 ^a	1	0.002
2	لا	16	27.5	-11.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
عندما تواجهك مشكلة في عملك كيف تتصرف عادة؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	تهير رئيسك أولا	38	18.3	19.7	34.945 ^a	2	0.000
2	تستشير زملاءك	14	18.3	-4.3			
3	تتصرف مباشرة	3	18.3	-15.3			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يمتلك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	37	27.5	9.5	6.564 ^a	1	0.010
2	لا	18	27.5	-9.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يساعدك رئيسك على تحسين العمل وتطويره؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	18	18.3	-0.3	7.891 ^a	2	0.019
2	لا	10	18.3	-8.3			
3	أحيانا	27	18.3	8.7			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يشجعك رئيسك على طرح افكار جديدة؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	25	27.5	-2.5	0.455 ^a	1	0.500
2	لا	30	27.5	2.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يوكل رئيسك المهام لك وفقا لإحتياجاتك وقدراتك؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	28	27.5	0.5	0.018 ^a	1	0.893
2	لا	27	27.5	-0.5			
Total		55					

• بالنسبة للبعد الثاني (....):

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يبت الرئيس روح الحماس في العمال؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	24	27.5	-3.5	0.891 ^a	1	0.345
2	لا	31	27.5	3.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يهتم الرئيس بتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	22	27.5	-5.5	2.200 ^a	1	0.138
2	لا	33	27.5	5.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يسعى الرئيس لإدارة روح التحدي بين العمال؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	15	27.5	-12.5	11.364 ^a	1	0.001
2	لا	40	27.5	12.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يشجع الرئيس روح العمل داخل الفريق؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	27	27.5	-0.5	0.018 ^a	1	0.893
2	لا	28	27.5	0.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
ماهي الحوافز المعنوية التي يقدمها الرئيس للعمال							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	الشكر	25	18.3	6.7	7.564 ^a	2	0.023
2	الثناء	9	18.3	-9.3			
3	الاحترام	21	18.3	2.7			
Total		55					

- بالنسبة للبعد الثالث (....) :

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يبادر الرئيس بمبدأ العمل الجماعي والتضامن؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	31	27.5	3.5	0.891 ^a	1	0.345
2	لا	24	27.5	-3.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يوفر الرئيس الدعم والمساعدة للعمال؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	31	27.5	3.5	0.891 ^a	1	0.345
2	لا	24	27.5	-3.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يتحمل الرئيس مسؤولية الأعمال التي يقوم بها؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	44	27.5	16.5	19.800 ^a	1	0.000
2	لا	11	27.5	-16.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يتحمل الرئيس نتائج العمل حتى لو كانت من أخطاء الآخرين؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	36	27.5	8.5	5.255 ^a	1	0.022
2	لا	19	27.5	-8.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يسعى الرئيس على تنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفظ عليها ؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	26	27.5	-1.5	0.164 ^a	1	0.686
2	لا	29	27.5	1.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يهتم الرئيس بمشاكلكم ومحاولة فهمها؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	13	18.3	-5.3	11.164 ^a	2	0.004
2	لا	12	18.3	-6.3			
3	أحيانا	30	18.3	11.7			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يحاول الرئيس نشر جو التفاهم وإبعاد جو الإختلاف بين العمال؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	31	27.5	3.5	0.891 ^a	1	0.345
2	لا	24	27.5	-3.5			
Total		55					

2- تحليل أسئلة محور السمعة التنظيمية:

- بالنسبة للبعد الاول (....):

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تسعى للحفاظ على ممتلكات وكيان المؤسسة؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	55	27.5	27.5	55.000 ^a	1	0.000
2	لا	0	27.5	-27.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تستخدم أساليب متجددة في انجاز المهام الإدارية؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	34	27.5	6.5	3.073 ^a	1	0.080
2	لا	21	27.5	-6.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	8	18.3	-10.3	10.073 ^a	2	0.006
2	لا	27	18.3	8.7			
3	أحيانا	20	18.3	1.7			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
في حالة الإجابة بنعم هل هذه المشاركة تتم عن طريق							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	إتصال شخصي	4	7.0	-3.0	23.429 ^a	3	0.000
2	إجتماعات	2	7.0	-5.0			
3	تمثيل نقابي	4	7.0	-3.0			
4	تقارير	18	7.0	11.0			
Total		28					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تعتمد الإدارة على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ القرارات ؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	2	18.3	-16.3	31.673 ^a	2	0.000
2	لا	36	18.3	17.7			
3	أحيانا	17	18.3	-1.3			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
في حالة الإعتماد هل تكون المشاركة							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	فعليّة	11	9.5	1.5	0.474 ^a	1	0.491
2	شكليّة	8	9.5	-1.5			
Total		19					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تجد صعوبة في الالتزام باللوائح و القوانين الادارية؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	23	27.5	-4.5	1.473 ^a	1	0.225
2	لا	32	27.5	4.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تجد صعوبة في التواصل مع الطاقم الاداري؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	6	18.3	-12.3	14.655 ^a	2	0.001
2	لا	29	18.3	10.7			
3	أحيانا	20	18.3	1.7			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تحب عملك؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	49	27.5	21.5	33.618 ^a	1	0.000
2	لا	6	27.5	-21.5			
Total		55					

• بالنسبة للبعد الثاني (....) :

Chi-Square Test

Frequencies							
هل حصلت على الترقية التي تستحقها خلال عملك بالمؤسسة ؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	22	27.5	-5.5	2.200 ^a	1	0.138
2	لا	33	27.5	5.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل سياسة الترقية في مؤسستك منصفة ؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	10	27.5	-17.5	22.273 ^a	1	0.000
2	لا	45	27.5	17.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل توفر لك مؤسستك المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	19	27.5	-8.5	5.255 ^a	1	0.022
2	لا	36	27.5	8.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تشعر بالمسؤولية اتجاه عملك في المؤسسة؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	53	27.5	25.5	47.291 ^a	1	0.000
2	لا	2	27.5	-25.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
في حالة الإجابة بنعم مالذي يولد لك ذلك اتجاه وظيفتك							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	الشعور بالرضا	22	17.7	4.3	14.075 ^a	2	0.001
2	الشعور بالانتماء	26	17.7	8.3			
3	الشعور بالولاء	5	17.7	-12.7			
Total		53					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل بيئة العمل تساعدك على الاندماج أكبر ؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	35	27.5	7.5	4.091 ^a	1	0.043
2	لا	20	27.5	-7.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل يوفر لك عملك نوع من الرضا؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	44	27.5	16.5	19.800 ^a	1	0.000
2	لا	11	27.5	-16.5			
Total		55					

• بالنسبة للبعد الثالث (....) :

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تشعر بالفخر لإنتمائك للمؤسسة ؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	49	27.5	21.5	33.618 ^a	1	0.000
2	لا	6	27.5	-21.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تدافع على سمعة المؤسسة عندما ينتقدها الآخرون؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	54	27.5	26.5	51.073 ^a	1	0.000
2	لا	1	27.5	-26.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تؤدي مهامك في الوقت المحدد؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	47	18.3	28.7	68.982 ^a	2	0.000
2	لا	0	18.3	-18.3			
3	أحيانا	8	18.3	-10.3			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل سبق وإن أدبت عملا إضافيا خارج وقت الدوام؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	41	27.5	13.5	13.255 ^a	1	0.000
2	لا	14	27.5	-13.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
إذا كان الجواب بنعم حدد ما إذا كان ذلك							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	مجبور	12	20.5	-8.5	7.049 ^a	1	0.008
2	طوعي	29	20.5	8.5			
Total		41					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تساعد العاملين الجدد على تجاوز العقبات التي تواجههم في العمل؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	53	27.5	25.5	47.291 ^a	1	0.000
2	لا	2	27.5	-25.5			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تزود زملاءك بالمعلومات التي تساعدكم في إنجاز العمل؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	52	18.3	33.7	92.982 ^a	2	0.000
2	لا	0	18.3	-18.3			
3	أحياناً	3	18.3	-15.3			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال والرد عليها؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	21	18.3	2.7	7.564 ^a	2	0.023
2	لا	9	18.3	-9.3			
3	أحياناً	25	18.3	6.7			
Total		55					

Chi-Square Test

Frequencies							
هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة؟							
	Category	Observed N	Expected N	Residual	Chi-Square	df	Asymp. Sig.
1	نعم	15	18.3	-3.3	7.891 ^a	2	0.019
2	لا	12	18.3	-6.3			
3	أحياناً	28	18.3	9.7			
Total		55					

ثالثا/ نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:
الفرضية الاولى:

Crosstabs

Crosstab					
		هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
عندما تواجه مشكلة في عملك كيف تتصرف عادة؟	تهبر رئيسك أولا	5	17	16	38
	تستشير زملاءك	3	9	2	14
	تتصرف مباشرة	0	1	2	3
Total		8	27	20	55
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.298	0.300		
	Cramer's V	0.211	0.300		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تعتمد الإدارة على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ القرارات ؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
عندما تواجه مشكلة في عملك كيف تتصرف عادة؟	تهبر رئيسك أولا	2	23	13	38
	تستشير زملاءك	0	11	3	14
	تتصرف مباشرة	0	2	1	3
Total		2	36	17	55
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.188	0.745		
	Cramer's V	0.133	0.745		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تحب عملك؟		Total	
		نعم	لا		
عندما تواجه مشكلة في عملك كيف تتصرف عادة؟	تهبر رئيسك أولا	35	3	38	
	تستشير زملاءك	12	2	14	
	تتصرف مباشرة	2	1	3	
Total		49	6	55	
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.194	0.355		
	Cramer's V	0.194	0.355		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يمتلك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات	نعم	6	17	14	37
	لا	2	10	6	18
Total		8	27	20	55
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.097	0.774		
	Cramer's V	0.097	0.774		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تعتمد الإدارة على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ القرارات ؟			Total
		نعم	لا	3.00	
هل يمتلك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات	نعم	2	21	14	37
	لا	0	15	3	18
Total		2	36	17	55
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.271	0.133		
	Cramer's V	0.271	0.133		

Crosstabs

Crosstab				
		هل تحب عملك؟		Total
		نعم	لا	
هل يمتلك رئيسك القدرة على إيجاد الحلول السريعة في التعامل مع المشكلات	نعم	36	1	37
	لا	13	5	18
Total		49	6	55
Symmetric Measures				
		Value	Sig	
Nominal by Nominal	Phi	0.377	0.005	
	Cramer's V	0.377	0.005	

Crosstabs

Crosstab					
		هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يساعدك رئيسك على تحسين العمل وتطويره؟	نعم	3	6	9	18
	لا	2	7	1	10
	أحيانا	3	14	10	27
Total		8	27	20	55
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.306	0.272		
	Cramer's V	0.217	0.272		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تعتمد الإدارة على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ القرارات ؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يساعدك رئيسك على تحسين العمل وتطويره؟	نعم	2	5	11	18
	لا	0	9	1	10
	أحيانا	0	22	5	27
Total		2	36	17	55
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.573	0.001		
	Cramer's V	0.405	0.001		

Crosstabs

Crosstab				
		هل تحب عملك؟		Total
		نعم	لا	
هل يساعدك رئيسك على تحسين العمل وتطويره؟	نعم	18	0	18
	لا	8	2	10
	أحيانا	23	4	27
Total		49	6	55
Symmetric Measures				
		Value	Sig	
Nominal by Nominal	Phi	0.251	0.176	
	Cramer's V	0.251	0.176	

Crosstabs

Crosstab					
		هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يوكل رئيسك المهام لك وفقا لإحتياجاتك وقدراتك؟	نعم	6	10	12	28
	لا	2	17	8	27
Total		8	27	20	55
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.289	0.100		
	Cramer's V	0.289	0.100		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تعتمد الإدارة على آرائك ومقترحاتك في اتخاذ القرارات ؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يوكل رئيسك المهام لك وفقا لإحتياجاتك وقدراتك؟	نعم	2	13	13	28
	لا	0	23	4	27
Total		2	36	17	55
Symmetric Measures					
		Value	Sig		
Nominal by Nominal	Phi	0.416	0.009		
	Cramer's V	0.416	0.009		

Crosstabs

Crosstab				
		هل تحب عملك؟		Total
		نعم	لا	
هل يوكل رئيسك المهام لك وفقا لإحتياجاتك وقدراتك؟	نعم	28	0	28
	لا	21	6	27
Total		49	6	55
Symmetric Measures				
		Value	Sig	
Nominal by Nominal	Phi	0.356	0.008	
	Cramer's V	0.356	0.008	

الفرضية الثانية:

Crosstabs

Crosstab				
		هل توفر لك مؤسستك المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل؟		Total
		نعم	لا	
هل يهتم الرئيس بتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة؟	نعم	16	6	22
	لا	3	30	33
Total		19	36	55
Symmetric Measures				
		Value	Sig	
Nominal by Nominal	Phi	0.656	0.000	
	Cramer's V	0.656	0.000	

Crosstabs

Crosstab				
		هل بيئة العمل تساعدك على الاندماج أكبر ؟		Total
		نعم	لا	
هل يهتم الرئيس بتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة؟	نعم	20	2	22
	لا	15	18	33
Total		35	20	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.463	0.001	
	Cramer's V	0.463	0.001	

Crosstabs

Crosstab				
		هل يوفر لك عملك نوع من الرضا؟		Total
		نعم	لا	
هل يهتم الرئيس بتحفيز العمال ماديا لتحقيق أهداف المؤسسة؟	نعم	21	1	22
	لا	23	10	33
Total		44	11	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.315	0.019	
	Cramer's V	0.315	0.019	

Crosstabs

Crosstab				
		هل توفر لك مؤسستك المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل؟		Total
		نعم	لا	
هل يسعى الرئيس لإدارة روح التحدي بين العمال ؟	نعم	12	3	15
	لا	7	33	40
Total		19	36	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.585	0.000	
	Cramer's V	0.585	0.000	

Crosstabs

Crosstab				
		هل بيئة العمل تساعدك على الاندماج أكبر ؟		Total
		نعم	لا	
هل يسعى الرئيس لإدارة روح التحدي بين العمال ؟	نعم	15	0	15
	لا	20	20	40
Total		35	20	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.463	0.001	
	Cramer's V	0.463	0.001	

Crosstabs

Crosstab				
		هل يوفر لك عملك نوع من الرضا؟		Total
		نعم	لا	
هل يسعى الرئيس لإدارة روح التحدي بين العمال ؟	نعم	14	1	15
	لا	30	10	40
Total		44	11	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.204	0.130	
	Cramer's V	0.204	0.130	

Crosstabs

Crosstab				
		هل توفر لك مؤسستك المناخ الملائم للتفكير في طرق جديدة للعمل؟		Total
		نعم	لا	
هل يشجع الرئيس روح العمل داخل الفريق؟	نعم	16	11	27
	لا	3	25	28
Total		19	36	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.510	0.000	
	Cramer's V	0.510	0.000	

Crosstabs

Crosstab				
		هل بيئة العمل تساعدك على الاندماج أكبر ؟		Total
		نعم	لا	
هل يشجع الرئيس روح العمل داخل الفريق؟	نعم	22	5	27
	لا	13	15	28
Total		35	20	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.364	0.007	
	Cramer's V	0.364	0.007	

Crosstabs

Crosstab				
		هل يوفر لك عملك نوع من الرضا؟		Total
		نعم	لا	
هل يشجع الرئيس روح العمل داخل الفريق؟	نعم	25	2	27
	لا	19	9	28
Total		44	11	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.309	0.022	
	Cramer's V	0.309	0.022	

الفرضية الثالثة:

Crosstabs

Crosstab				
		هل تشعر بالفخر لإنتماذك للمؤسسة ؟		Total
		نعم	لا	
هل يبادر الرئيس بمبدأ العمل الجماعي والتضامن؟	نعم	30	1	31
	لا	19	5	24
Total		49	6	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.280	0.038	
	Cramer's V	0.280	0.038	

Crosstabs

Crosstab				
		هل تؤدي مهامك في الوقت المحدد؟		Total
		نعم	أحيانا	
هل يبادر الرئيس بمبدأ العمل الجماعي والتضامن؟	نعم	26	5	31
	لا	21	3	24
Total		47	8	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.051	0.705	
	Cramer's V	0.051	0.705	

Crosstabs

Crosstab					
		هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال والرد عليها؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يبادر الرئيس بمبدأ العمل الجماعي والتضامن؟	نعم	14	4	13	31
	لا	7	5	12	24
Total		21	9	25	55
Symmetric Measures					
		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	0.172	0.445		
	Cramer's V	0.172	0.445		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يبادر الرئيس بمبدأ العمل الجماعي والتضامن؟	نعم	11	3	17	31
	لا	4	9	11	24
Total		15	12	28	55
Symmetric Measures					
		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	0.351	0.034		
	Cramer's V	0.351	0.034		

Crosstabs

Crosstab				
		هل تشعر بالفخر لإنتماذك للمؤسسة ؟		Total
		نعم	لا	
هل يوفر الرئيس الدعم والمساعدة للعمال؟	نعم	30	1	31
	لا	19	5	24
Total		49	6	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.280	0.038	
	Cramer's V	0.280	0.038	

Crosstabs

Crosstab				
		هل تؤدي مهامك في الوقت المحدد؟		Total
		نعم	لا	
هل يوفر الرئيس الدعم والمساعدة للعمال؟	نعم	27	4	31
	لا	20	4	24
Total		47	8	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.053	0.695	
	Cramer's V	0.053	0.695	

Crosstabs

Crosstab					
		هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال والرد عليها؟			Total
		نعم	لا	أحياناً	
هل يوفر الرئيس الدعم والمساعدة للعمال؟	نعم	16	3	12	31
	لا	5	6	13	24
Total		21	9	25	55
Symmetric Measures					
		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	0.331	0.050		
	Cramer's V	0.331	0.050		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة؟			Total
		نعم	لا	أحياناً	
هل يوفر الرئيس الدعم والمساعدة للعمال؟	نعم	12	3	16	31
	لا	3	9	12	24
Total		15	12	28	55
Symmetric Measures					
		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	0.386	0.016		
	Cramer's V	0.386	0.016		

Crosstabs

Crosstab				
		هل تشعر بالفخر لانتمائك للمؤسسة ؟		Total
		نعم	لا	
هل يسعى الرئيس على تنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفظ عليها ؟	نعم	26	0	26
	لا	23	6	29
Total		49	6	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.331	0.014	
	Cramer's V	0.331	0.014	

Crosstabs

Crosstab				
		هل تؤدي مهامك في الوقت المحدد؟		Total
		نعم	أحياناً	
هل يسعى الرئيس على تنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفظ عليها ؟	نعم	22	4	26
	لا	25	4	29
Total		47	8	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	-0.023	0.867	
	Cramer's V	0.023	0.867	

Crosstabs

Crosstab					
		هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال والرد عليها؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يسعى الرئيس على تنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفظ عليها ؟	نعم	12	4	10	26
	لا	9	5	15	29
Total		21	9	25	55
Symmetric Measures					
		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	0.158	0.502		
	Cramer'sV	0.158	0.502		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدتها المؤسسة؟			Total
		نعم	لا	أحيانا	
هل يسعى الرئيس على تنمية شبكة العلاقات بين العمال والحفظ عليها ؟	نعم	10	3	13	26
	لا	5	9	15	29
Total		15	12	28	55
Symmetric Measures					
		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	0.291	0.097		
	Cramer's V	0.291	0.097		

Crosstabs

Crosstab				
		هل تشعر بالفخر لانتمائك للمؤسسة ؟		Total
		نعم	لا	
هل يهتم الرئيس بمشاكلكم ومحاولة فهمها؟	نعم	13	0	13
	لا	8	4	12
	أحيانا	28	2	30
Total		49	6	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.390	0.015	
	Cramer's V	0.390	0.015	

Crosstabs

Crosstab				
		هل تؤدي مهامك في الوقت المحدد؟		Total
		نعم	لا	
هل يهتم الرئيس بمشاكلكم ومحاولة فهمها؟	نعم	12	1	13
	لا	9	3	12
	أحيانا	26	4	30
Total		47	8	55
Symmetric Measures				
		Value	Approximate Significance	
Nominal by Nominal	Phi	0.170	0.453	
	Cramer's V	0.170	0.453	

Crosstabs

Crosstab					
		هل تتابع بانتظام قراءة الإعلانات والمراسلات التي توجهها المؤسسة للعمال والرد عليها؟			Total
		نعم	لا	أحياناً	
هل يهتم الرئيس بمشاكلكم ومحاولة فهمها؟	نعم	7	1	5	13
	لا	3	4	5	12
	أحياناً	11	4	15	30
Total		21	9	25	55
Symmetric Measures					
		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	0.289	0.332		
	Cramer's V	0.204	0.332		

Crosstabs

Crosstab					
		هل تحرص على حضور اللقاءات والندوات التي تعقدها المؤسسة؟			Total
		نعم	لا	أحياناً	
هل يهتم الرئيس بمشاكلكم ومحاولة فهمها؟	نعم	7	1	5	13
	لا	1	5	6	12
	أحياناً	7	6	17	30
Total		15	12	28	55
Symmetric Measures					
		Value	Approximate Significance		
Nominal by Nominal	Phi	0.407	0.058		
	Cramer's V	0.288	0.058		

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين القيادة الرشيدة والسمعة التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية العامة والتساؤلات الفرعية تم استخدام المنهج الوصفي والذي يعتمد على وصف الظاهرة كما توجد في الواقع، وكما تم تصميم استمارة مقابلة كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة والتي تم استخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية في اختيارها. وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات وقد تم الخروج بعدة نتائج أهمها:

إن أسلوب الرئيس مع المرؤوسين يتم بنوع من التفاهم والإتفاق من خلال فتح المجال لهم فالقائد الرشيق هو الذي يوضح مسارات الأهداف ويساعدهم على تجاوز العقبات والأزمات ويعمل على تحفيزهم.

إن الأفرادي جب أن يعيشوا في بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي سليم لأن ذلك يشعرهم بالإرتياح ويشجعهم بشكل كبير في تحفيز العاملين على الإبداع و الإنضباط في العمل كما يخلق في ذات الفرد روح التحلي بالمسؤولية اتجاه الوظيفة خاصة والمؤسسة عامة.

المحافظة على الدرجة العالية من مستوى الذكاء الإنفعالي لدى القادة في المؤسسة لينعكس على زيادة مستويات الشعور بالمواطنة من خلال رفع درجة وعي العمال

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à découvrir la relation entre leadership agile et réputation organisationnelle, avec la Electricity and Gas Distribution Corporation à M'sila, et afin d'atteindre les objectifs de l'étude et de répondre au problème général et aux sous-questions, l'approche descriptive a été utilisée, qui repose sur la description du phénomène tel qu'il existe dans la réalité. La méthode d'échantillonnage aléatoire stratifié a été utilisée pour sa sélection. À la lumière de cela, des données ont été collectées et analysées et des hypothèses ont été testées. Plusieurs résultats ont été produits, dont les plus importants sont.

La méthode du supérieur avec les subordonnés se fait avec une sorte de compréhension et d'accord en leur ouvrant la voie. Le leader gracieux est celui qui clarifie les chemins des buts et les aide à surmonter les obstacles et les crises et travaille à les motiver.

Les individus doivent vivre dans un environnement de travail dominé par un climat organisationnel sain, car cela les met à l'aise et les incite grandement à motiver les travailleurs à innover et à discipliner au travail, et cela crée aussi chez l'individu un esprit de responsabilité envers le travail en particulier et l'institution publique.

Maintenir le haut degré d'intelligence émotionnelle parmi les dirigeants de l'organisation pour se refléter dans l'augmentation des niveaux de sentiment de citoyenneté en augmentant le niveau de sensibilisation des travailleurs.

Study Summary:

This study aimed to discover the relationship between agile leadership and organizational reputation, with the Electricity and Gas Distribution Corporation in M'sila, and in order to achieve the study objectives and answer the general problem and sub-questions, the The descriptive approach was used, which is based on the description of the phenomenon as it exists in reality. The stratified random sampling method was used for its selection. In light of this, data was collected and analyzed and hypotheses were tested. Several results have been produced, the most important of which are

The superior method with the subordinates is done with a kind of understanding and agreement by opening the way for them. The gracious leader is the one who clarifies the paths of the goals and helps them to overcome obstacles and crises and works to motivate them .

Individuals should live in a work environment dominated by a healthy organizational climate, as this puts them at ease and gives them great incentive to motivate workers to innovate and discipline at work, and it also creates a spirit in the individual. of responsibility towards the work in particular and the public institution.

Maintain the high degree of emotional intelligence among the leaders of the organization to be reflected in the increased levels of sense of citizenship by increasing the level of awareness of workers.