



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -  
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



السنة : الثانية ماستر علم الاجتماع

التخصص : التنظيم والعمل

المهارات القيادية و دورها في تحقيق التوافق المهني للعامل

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن "رياض سطيف بسيدي عيسى"

- المسيلة - نموذج

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل

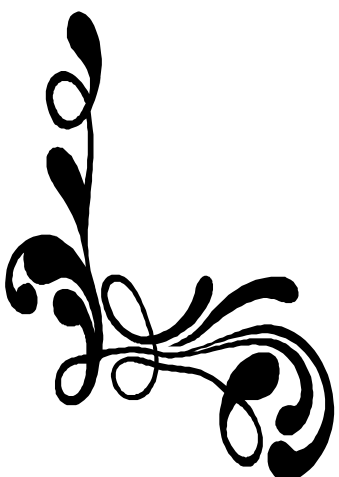
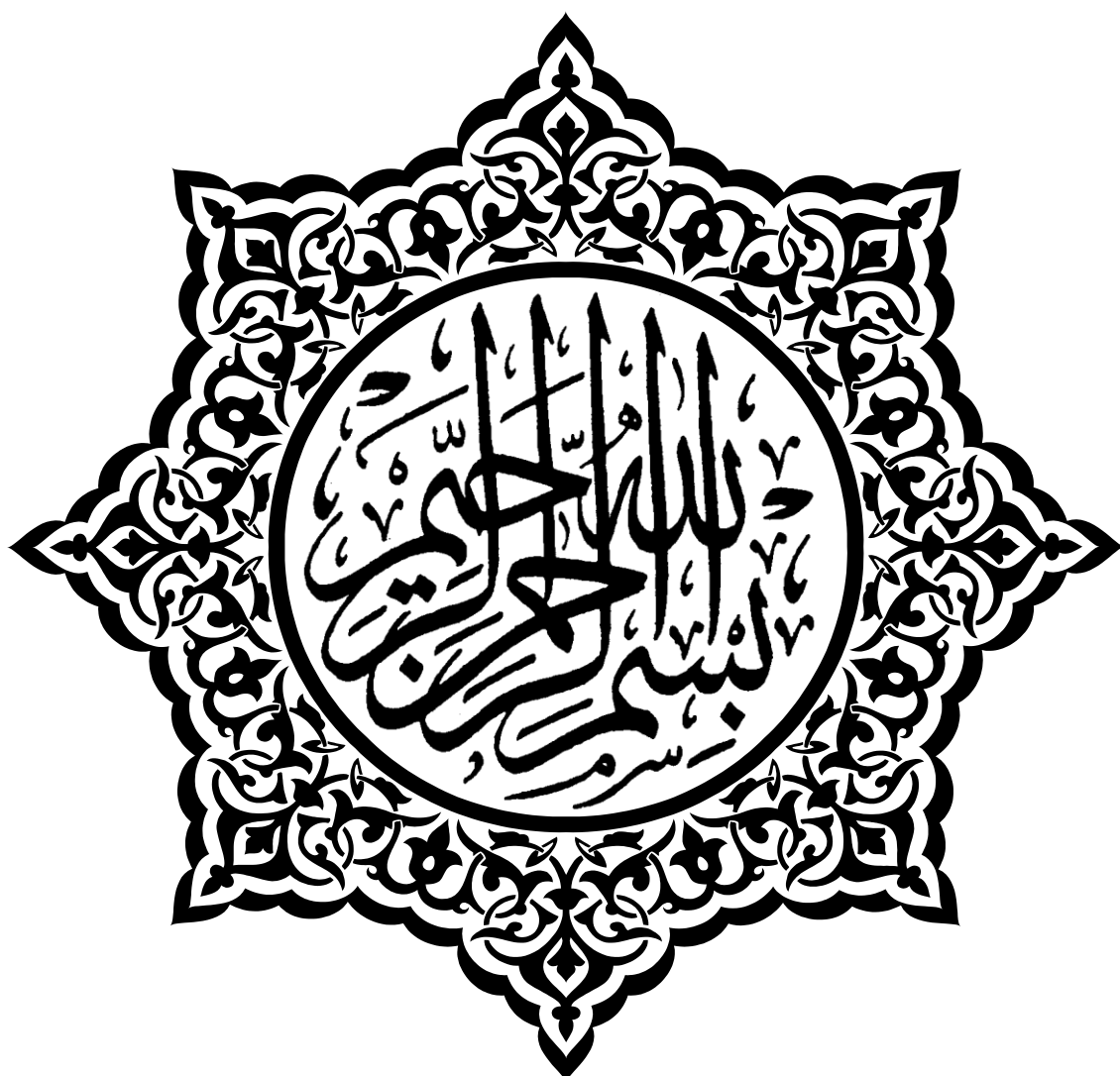
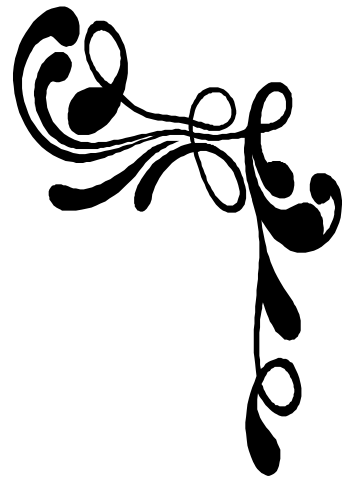
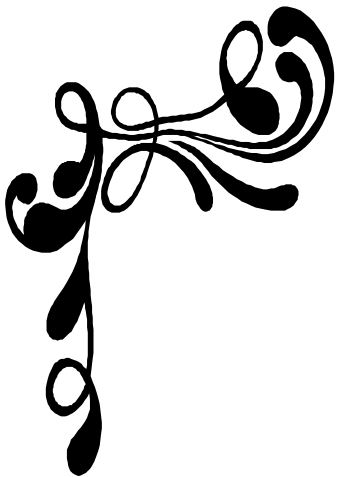
إشراف الدكتور :

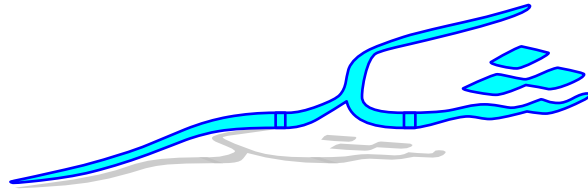
جفلولي يوسف

من إعداد الطالبة

- لعليبي مسعودة

السنة الجامعية : 2014 / 2015





أشكر الله سبحانه وتعالى على فضله وتوفيقه لي ، والقائل في محكم تنزيل

﴿ إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ . . . . ﴾ (7) سورة إبراهيم

كما أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف : " جغولي يوسف " الذي سهل لي طريق العمل

ولم يبخل عليّ بنصائحه القيّمة ، فوجهني حين الخطأ وشجعني حين الصواب ، فكان نعم

المشرف ، كما أشكر جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية .

ولا أنسى أن أتقدم بكل احترامي إلى من ساعدني ، من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث

المتواضع .

كما لا يفوتني أن أشكر القائمين على مكتبة المنتدى كل باسمه على مساهمتهم في إخراج هذا

العمل إلى النور

وفي الأخير أحمد الله جلا وعلا الذي انعم عليا بإنهاء هذا العمل .

فلا تسئ





## فهرس الموضوعات

شكر

فهرس الجداول والأشكال

أ. مقدمة.....

### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- أولا : إشكالية الدراسة..... 04
- ثانيا : فرضيات الدراسة..... 05
- ثالثا : أسباب اختيار الدراسة..... 05
- رابعا : أهمية الدراسة ..... 06
- خامسا : أهداف الدراسة..... 06
- سادسا: مفاهيم الدراسة..... 07
- سابعا: الدراسات السابقة..... 12

### الفصل الثاني: القيادة الإدارية

- تمهيد..... 22
- أولا : ماهية القيادة الإدارية..... 23
- 1- تعريف القيادة الإدارية..... 23
- 2- أهمية وخصائص القيادة الإدارية..... 24
- 3- مصادر قوة القيادة الإدارية..... 26
- ثانيا : أنماط القيادة الإدارية..... 28
- 1- القيادة الديمقراطية..... 28
- 2- القيادة الاستبدادية..... 29
- 3- القيادة الحرة أو الفوضوية..... 30
- ثالثا : نظريات القيادة الإدارية..... 31
- 1- نظرية الصفات الشخصية ..... 31
- 2- النظرية السلوكية..... 33
- 3- النظرية الموقفية ..... 33
- 4- النظرية التفاعلية..... 34
- رابعا : مقومات القيادة الإدارية..... 35
- 1- مقومات القيادة الإدارية..... 35
- 2- صفات القائد الفعال ..... 37
- 3- المتغيرات المؤثرة علي فعالية القيادة الإدارية..... 39



### الفصل الثالث : التوافق المهني

- تمهيد.....43
- أولا : ماهية التوافق المهني.....44
- 1-تعريف التوافق المهني.....44
- 2-أهمية التوافق المهني.....45
- 3-أبعاد التوافق المهني.....46
- ثانيا : نظريات التوافق المهني.....48
- 1-نظرية التحليل النفسي، النظرية السلوكية .....48
- 2-النظرية الإنسانية، النظرية الغشتالتية.....49
- 3-نظرية نموذج الرضا، نظرية التأثير الاجتماعي.....50
- ثالثا : التوافق المهني للعامل.....50
- 1-معايير التوافق المهني.....50
- 2-أساليب تحقيق التوافق المهني.....51
- 3-التوافق المهني للعامل في مهنته.....53
- رابعا : مؤشرات القيادة الادارية وتحقيق التوافق المهني.....55
- 1- العملية الاتصالية والتوافق المهني .....55
- 2- العملية التحفيزية والتوافق المهني.....57
- 3- الصحة النفسية والتوافق المهني.....60
- خامسا : مفهوم سوء التوافق المهني.....61
- 1-مفهوم سوء التوافق المهني.....61
- 2اسباب سوء التوافق المهني.....62
- 3-مظاهر سوء التوافق المهني.....63

### الفصل الرابع : التعريف بميدان الدراسة

- تمهيد.....66
- أولا: مجالات الدراسة.....67
- ثانيا : عينة الدراسة.....70
- ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة.....71
- رابعا: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة.....72



خامسا: عرض وتحليل النتائج

75.....	أولا : عرض بيانات المحاور والتعليق عليها مع تحليل معطياتها.....
103.....	ثانيا : تحليل وتفسير النتائج.....
108.....	- الاقتراحات والتوصيات.....
110.....	- خاتمة.....
109.....	- ملخص الدراسة.....
	- المراجع
	-الملاحق



## فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة	75
02	يبين طريقة المعاينة	75
03	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	76
04	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	77
05	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	78
06	يبين توزيع المبحوثين حول نوع المنصب	78
07	يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	79
08	يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف	80
09	يبين طبيعة الاتصال بالقائد في العمل	81
10	يبين سهولة الحصول على معلومات لازمة للعمل من طرف القائد	81
11	يبين تركيز القائد عند الاتصال بالمرؤوسين	82
12	يبين مساعدة الرئيس عند إيجاد صعوبة في العمل	83
13	يبين وسيلة الرئيس في توزيع المعلومات حول العمل	83
14	يبين القيادة الإدارية وبناء ثقة جماعية داخل المؤسسة	84
15	يبين أسباب الاتصال المرؤوسين بالقائد	85
16	يبين القيادة الإدارية وتنمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة	85
17	يبين القيادة الإدارية وبناء قرارات وفق مسؤولية اجتماعية	86
18	يبين القيادة الإدارية وفتح مجال للاقتراحات في العمل	87
19	يبين القيادة الإدارية وصعوبة الحصول على معلومات	88
20	يبين العلاقة الاتصالية بين القيادة والمرؤوسين	89
21	يبين القيادة الإدارية والاستماع للأفكار المقدمة	91
22	يبين القيادة الإدارية وتفويض جزء من السلطة	92
23	يبين تلائم الحوافز المادية في المؤسسة	93
24	يبين تلائم الحوافز المادية مع الجهد المبذول	94



95	يبين عدالة توزيع الحوافز في المؤسسة	25
95	يبين القيادة الإدارية ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين	26
97	يبين القيادة الإدارية وخلق تجربة عمل	27
98	يبين القيادة الإدارية والأشخاص المتميزين	28
99	يبين القيادة الإدارية وأسلوب المفاضلة بين المرؤوسين	29
100	يبين القيادة الإدارية ومنح المرؤوسين جزء من الحرية في إنجاز العمل	30
101	يبين القيادة الإدارية وأسلوب التشجيع للمرؤوسين	31

مَقَامَاتُ





## مقدمة :

عرفت المنظمات منذ ظهورها عدة تغيرات فمن نشأتها، ودخول الأفراد في هذه التنظيمات حتم عليهم السير مع وتيرة هذا التنظيم والالتزام بما يفرضه من نظام عمل، ومبادئ وقوانين لتحقيق الأهداف التي يصبوا إليها .

لكن في كثير من الأحيان تشكل هذه القوانين، والمبادئ ضغوطات يتعرض لها الأفراد داخل التنظيم، حيث أن كبر حجم المنظمات وتعدد العلاقات الداخلة والخارجية وتأثير الظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، ولد الكثير من المشاكل ذات التأثير المباشر على أداء الأفراد، وعن ورضاهم على العمل فهذه الضغوطات تجعل العاملين يعيشون في حالة من القلق والاضطراب الدائم، الذي ينعكس عليهم وعلى أدائهم وشعورهم بعدم الراحة والرضا عن العمل من هنا ظهرت الحاجة للقيادة، وكيف يمكن أن تؤثر في سلوك المرؤوسين فهي تعتبر الحلقة الوسط بين الإدارة والأفراد، حيث تتميز بأنها مستمرة الفعالية ويرتبط نجاحها بوجود علاقة وطيدة بين الرئيس والمرؤوسين فمن خلال هذه العلاقة يستطيع القائد أن يغرّس بذور الإخلاص والتفاني في العمل وتستمد القيادة أهميتها من خلال ما يتميز به القائد من مهارات تعمل على توفير الجو المناسب للعمل، بحرية وروح معنوية عالية تتميز بالتفاعل بين جماعات العمل وبالتالي تحقق توافق المهني للعامل الذي طالما اعتبر مؤشر للنجاح، وهو أمر ضروري لقيام الفرد بمهامه على أكمل وجه حسب ما هو مطلوب منه، والعوامل المؤثرة على التوافق المهني كثيرة ومتنوعة منها ما هو مرتبط بالعمل ومنها ما هو مرتبط بشخصية الفرد ذاته وفي هذا الإطار كان الهدف الأساسي من وراء دراستنا الكشف عن الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية، من خلال ما تتميز به من مهارات لتحقيق التوافق المهني للعامل، من خلال دراسة أجريت في ولاية المسيلة، وبالتحديد في بلدية سيدي عيسى في مطاحن رياض سطيف.

وحتى نلم بجوانب الموضوع، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى قسمين قسم نظري وميداني، يضم خمسة فصول ثلاث منها في القسم النظري وفصلين في القسم الميداني، ففي الفصل الأول، المعنون بالإطار المنهجي للدراسة حاولنا فيه إبراز الإشكالات المطروح للدراسة، وتحديد



الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية التي انطلقت منها أسباب اختيار الموضوع، وأهميته ثم الهدف الذي نصبوا للوصول إليها في هذه الدراسة، ومنه تحديد المفاهيم الأساسية التي ارتكزت عليها الدراسة ثم عرض لمختلف الدراسات السابقة وما يمكن أن تقدمه لنا للقيام بهذا البحث.

أما الفصل الثاني والمعنون بالقيادة الإدارية، حيث تناولنا فيه ماهية القيادة الإدارية وأنماطها ونظرياتها والمتغيرات المؤثرة علي فعاليتها.

أما الفصل الثالث تناولنا فيه التوافق المهني، ماهيته وأهميته والنظريات المفسرة له، ومؤشرات القيادة الإدارية، وتأثيرها علي التوافق وسوء التوافق المهني.

أما الفصل الرابع تناولنا فيه الإجراءات المنهجية، ذلك بعرض مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة الميدانية، وكذلك بيننا فيه نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الطرح النظري والمنهجي المقدم من خلال التحليل، للخروج باستنتاج عام وخلاصة للدراسة من خلال تساؤلات المشكلة.

أما الفصل الخامس، تناولنا فيه عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج علي ضوء الفرضيات، وأخيرا النتائج العامة للدراسة.

# المفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

أولاً : إشكالية الدراسة

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع

رابعاً : أهمية الموضوع

خامساً : أهداف الدراسة

سادساً : مفاهيم الدراسة

سابعاً : الدراسات السابقة

أولاً : الإشكالية :

المؤسسة كبناء إقتصادي يضم مجموعة من الأفراد والوسائل فهي تقوم على تركيبات بشرية وعلى أدوات وتجهيزات لتحقيق أهداف معينة تختلف هذه الأهداف باختلاف نوع المؤسسة من أجل خدمة الصالح العام إذا تعلق الأمر بتوفير السلع والخدمات. ومعنى هذا أن الرهان من أجل تحقيق هذه الأهداف يتطلب توفير كل الإمكانيات المادية من وسائل وأدوات وغير ذلك، ومن جهة أخرى فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على تحقيق هذه الأهداف، إذ يمكن التحكم في العوامل المادية، حيث يمكن إحلال مادة بأخرى أو إستبدال طاقة بطاقة، أما العنصر البشري فليس من السهل التحكم فيه فالعامل بحاجة إلى الكثير من الشروط التي تسمح له العمل في راحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فالمورد البشري دعامة النظام الإقتصادي لأي بلد لذلك كان لابد من الإهتمام به وبالعوامل التي تساعد على ذلك أكثر دافعية ورغبة للعمل وقد توصلت الدراسات أن السلوك القيادي يعد من أهم العوامل ذات التأثير على رضا العاملين، وإنتاجيتهم فوجود المساندة الاجتماعية والعدالة من طرف القيادة كلها دعائم تنعكس بالإيجاب على سلوكيات الأفراد وتحقيق توافقهم المهني في العمل.

لهذا فالجزائر كغيرها من دول العالم تسعى من أجل النهوض بمؤسساتها لمواكبة وتيرة التطور، وذلك بالبحث عن العوامل التي تؤثر على تحقيق التوافق المهني للعامل فحاولنا في هذه الدراسة التركيز على العملية الإتصالية والتحفيزية التي تمارسها القيادة الإدارية كمهارات لها تأثير على سلوكيات العاملين وأدائهم، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور المهارات القيادية في تحقيق التوافق المهني للعامل لذا سنحاول الإجابة على التساؤل العام:

هل للمهارات القيادية دور في تحقيق التوافق المهني للعامل في المؤسسة الصناعية

رياض سطيف بسيدي عيسى ؟.

والذي ينبثق منه سؤالين فرعيين :

\* كيف تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية الإتصال على تحقيق التوافق المهني للعامل ؟

\* كيف تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية التحفيز على تحقيق التوافق المهني للعامل ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة : للمهارات القيادية دور في تحقيق التوافق المهني للعامل.

الفرضية الجزئية الأولى :

تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية الإتصال على تحقيق التوافق المهني للعامل.

الفرضية الجزئية الثانية :

تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية التحفيز على تحقيق التوافق المهني للعامل.

ثالثا : أسباب اختيار الدراسة :

يرجع اختيار الباحث لهذا الموضوع للأسباب التالية :

- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات لما لها من تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد، فهي

ذات طابع سوسولوجي يهتم بهم.

- الضعف التي تعاني منه منظمات الدول النامية ومنها الجزائر في المجالات الإدارية

والاقتصادية والذي يرجع إلى ضعف القيادة وغياب الرؤية الإستراتيجية المستقبلية.

- محاولة التعرف على واقع القيادة الإدارية في منظماتنا من حيث نوعية المهارات القيادية

الموجودة والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد.

- من خلال مجموعة من القراءات التي قمنا بها لاحظنا أن الدراسات حول التوافق المهني في

الجزائر قليلة إذا ما قورنت بمواضع أخرى.

- محاولة التعرف على كيفية تحقيق التوافق المهني للعامل وكيف تعمل القيادة الإدارية لتحقيق

هذا التوافق

### رابعاً : أهمية الدراسة :

إن أهمية أي دراسة تتوقف على الظاهرة التي يتم دراستها وإرتكازها على أسس علمية وبالتالي الإحاطة بالنتائج الممكنة والإستفادة منها وتكتسي هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع فهي تعالج أحد الموضوعات التي تهتم بالأفراد داخل التنظيم، وهو توافق الفرد في العمل بالإعتماد على القيادة التي تعتبر المحرك الأساسي لتحقيق الأهداف فهي المسؤولة عن تنظيم العمل وتحفيز الأفراد ورفع روحهم المعنوية، فنجاح المنظمة يتطلب قدرة الأفراد على تحقيق التوافق مع بيئة العمل المادية والمعنوية.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الفعال الذي تحققه القيادة من أجل تحقيق إستقرار العامل الذي يضمن له الإستمرارية والأداء بدافعية.

### خامساً : أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحقيق مايلي :

- التعرف على واقع المهارات القيادية وتأثيرها على سلوك العاملين.
- التحقق من صحة الفرضيات المتبنات كإجابات إحتمالية حول إشكالية الدراسة.
- تفعيل الدور القيادي في منظماتنا وتكوين نماذج قيادية قادرة على الإبداع والتجديد.
- محاولة معرفة هل لدينا قيادة إدارية لها القدرة على إدارة البعد الإنساني والإجتماعي لتنمية السلوك الإجتماعي في إطار تفاعلي يساهم في تحقيق إستقرار وتوافق العامل في العمل.
- فهم واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال موضوع البحث ومدى تماشيه مع عرضنا النظري.
- محاولة التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق العامل لتوافقه في العمل.

سادسا : مفاهيم الدراسة :

تعتبر مسألة تحديد المفاهيم الإطار النظري للبحث والبناء الفكري لأنه نقطة البداية في التحليل دون الخوف من إختلاف المفاهيم وتشابكها، والتراث العلمي لم يترك مجالا وإلا خاض فيه.

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي تعتمد عليها الدراسة والموجه الذي تقود إليه على اعتبار أن المفهوم من مفاهيم الدراسة يطرح قضية محددة ومدلول معين، وإن اختلفت درجة المعالجة ولهذا لا يمكن لباحث أن يدخل مباشرة في بحثه دون الإشارة والرجوع إلى ما كتب، ولكن لكل باحث بعض الخصوصيات التي تميزه عن غيره على الأقل من الناحية الإجرائية. ومن هذا المنطلق حرصنا على عرض التعريفات الهامة في البحث لبعض العلماء الباحثين، للخروج بالتعاريف الإجرائية ومن أهم المفاهيم المتداولة في البحث الحالي والتي تتطلب توضيح المفاهيم التالية :

### 1/ القيادة :

من أهم الظواهر التنظيمية التي تلعب دور في الكشف الكثير من جوانب التنظيمات المعقدة، فلها دور في العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤثر في كفاءة التنظيمات وفعاليتها الحقيقية، هي مظهر من المظاهر التنظيمية الهامة وهي تقوم بتقديم الحلول للمشكلات التي تواجهها في مسيرتها القيادية<sup>1</sup>، لم يتفق الباحثون على تعريف واحد لمصطلح القيادة فمنهم من يرى أنها خاصية من خصائص الفرد من سمات جسمية وعقلية وانفعالية ومنهم من حددها بالمكانة أو المركز الذي يشغله الشخص أو إلى شخصية القائد أو للوظيفة التي يؤديها. ويمكن تعريف القيادة بأنها نوع من العلاقات بين شخص وتابعيه بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين.

- القيادة هي نوع من التأثير على الآخرين يمارسها القائد على التابعين، وتعرف كذلك ... بأنها فن التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحن همهم لبلوغ غاية منشودة، وكذلك نوع من الروح

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيم مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص 12.

المعنوية والمسؤولية التي تتجسد، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

- هي طريقة لتنسيق جهود الأفراد والجماعات ورفع روحهم المعنوية والدفع لتحمل المسؤولية والتعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة.

- والقيادة مجموعة من السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد أو هي مجموعة من السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة، وهي أيضا عبارة عن توجيه وضبط وإثارة السلوك واتجاهات الآخرين.<sup>2</sup>

القيادة في ضوء هذا التعريف أنها قدرات تميز القائد تعمل على توجيه وإثارة سلوك الأفراد واتجاهاتهم.

### 2/ المهارات القيادية :

- نجد من يعرف المهارات القيادية بأنها قدرة القائد على استغلال ما وهبه الله من صفات جسدية وعقلية للتأثير في سلوك الآخرين.

ويعرفها كنعان "بأنها قدرة القائد على القيام بالأعمال الفنية والإدارية وإقامة علاقات إنسانية داخل التنظيم بشكل يتسم بالدقة والسهولة والسيطرة و الاقتصاد في الجهد والوقت<sup>3</sup>.

- القيادة الإدارية هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين بواسطة ما يتميز به من مهارات فنية وإنسانية وفكرية لتحقيق الأهداف بدقة وسهولة.

\* التعريف الإجرائي للمهارة القيادية :

هي قدرة الرئيس على استخدام وتطبيق ما يتميز به من مهارة اتصال وتحفيز لمساعدة العامل على تحقيق التوافق مع العمل والزملاء والمشرفين.

\* الاتصال

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان : المرجع نفسه، ص 12.

2 كامل محمد محمد عويضة : علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 1996، ص 102.

3 بوعمامة أحمد فارس : المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة كماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، تخصص تنمية.

يقصد بعملية الاتصال تنظيم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويعرف بروان "الاتصال بأنه قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى".

كما يمكن تعريف الاتصال بأنه العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه، سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا.<sup>1</sup>

هو عملية من خلالها تنقل المعلومات من فرد أو جماعة حول الأفكار و الاتجاهات والمشاعر بهدف الوصول إلى التوافق بين الأطراف.

- ويعرف سكوت scott وديفيس davis أن الاتصال هو الوحدة التي تربط الأفراد بعضهم البعض داخل جماعة العمل وبدون الاتصال لا توجد جماعة.

### التعريف الإجرائي :

هو عملية تفاعل اجتماعي بين القيادة الإدارية ومرووسيهم تعمل القيادة من خلالها على توصيل المعلومات والأفكار والاقتراحات للعاملين بهدف الوصول بهم إلى دراية بكل إجراءات العمل لتحقيق توافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه.

### - الحوافز :

هي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل، فهي تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف يمكن أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد وتنقسم إلى حوافز داخلية، وهي المرتبطة بالوظيفة نفسها، مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في العمل وتوفير المعلومات المتعلقة بمقدار ونوعية العمل.

أما الحوافز الخارجية : فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المؤسسة، مثل الأجر، المزايا الإضافية، تقدير الزملاء والرؤساء.<sup>2</sup>

1 طلعت ابراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيمي، الموارد البشرية دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، 2010، ص 24.

2 عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، ط1، دار المغرب الإسلامي، بيروت، 2006، ص 41-40.

- الحوافز وسيلة يعتمد عليها التنظيم لإثارة دافعية الأفراد وتوجيه سلوكهم بشكل فعال لأداء أفضل، وتأخذ شكل مادي ومعنوي.

- وتعرف الحوافز : أنها مثير خارجي يعمل على خلق وتحريك الدافع المثير (الخارجي) ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي إلى اتباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة<sup>1</sup>.

الحوافز في هذا التعريف : مثير خارجي يعمل على توجيه سلوك الفرد لإشباع حاجياته التي تتوافق مع أهداف المنظمة.

وتعرف الحوافز : بأنها تتوجه للعمال بغرض دفعهم إلى بذل الجهود الفكرية والعضلية الضرورية للعملية الانتاجية مثل العلاوات الاستثنائية للعمال الأكفاء، ومنع شهادات التقدير، فهي دافع مادي ومعنوي يمنح للعمال قصد تشجيعهم نحو السلوك المرغوب فيه<sup>2</sup>.

الحوافز وسيلة تعتمد عليها الإدارة لإثارة دافعية الأفراد نحو العمل وهي ذات طابع مادي أو معنوي.

**التعريف الإجرائي للحوافز :**

هي الأساليب أو الطرق التي تستعملها القيادة الإدارية لتوجيه وتعزيز سلوك الفرد وتحقيق توافقه في العمل لجعل الأفراد أكثر دافعية..

### التوافق المهني :

التوافق المهني يعتبر جزء من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته، ويشمل توافقه مع محيط العمل مما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية وما يطرأ على هذه البيئة من تغير بين وقت وآخر وتتضمن البيئة المهنية الإداريين والمشرفين والمرؤوسين وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه.

1 محمد عبد الغني حسين : مهارات إدارة السلوك الإنساني، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2002، ص 161.

2 بوفلوجة غياث : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 118.

والتوافق المهني هو توافق الفرد لندنيا عمله فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل وتوافقه لخصائصه الذاتية.<sup>1</sup>

هو قدرة الفرد على التوافق مع بيئة العمل وما تحتويه من مشرفين وزملاء وظروف عمل وتوافقه مع القدرات الخاصة ومع الميول والمزاج.

ويعرف التوافق المهني : هو العملية الدينامية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلائم بينه وبين البيئة المهنية المادية والاجتماعية والمحافظة على التلائم.<sup>2</sup>

التعريف الإجرائي : من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي للتوافق المهني :

هو قدرة الفرد على إمكانية ملائمة وضعه التنظيمي لمقتضيات العمل ورغبته فيه بالإضافة إلى قدرته على الإندماج والتواصل مع الرؤساء والزملاء ومحيط العمل.

1 فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعرفة، مصر، 1988، ص 52.

2 كامل محمد عويضة : علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، 1996، ص 165.

سابعاً : الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات والبحوث العلمية السابقة بمثابة المرجع النظري الذي يعود إليه الباحث بغية الإلتماس بكل جوانب موضوعه والإستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية والتعرف على النتائج المتوصل إليها في كل بحث، فالدراسات السابقة توفر الكثير من المعلومات، ابتداءً من الإطار النظري مروراً بمناهج الدراسة، ووقفاً عند أهم ومختلف الصعوبات إلى اعترتها والتي تمكن الباحث من الإستفادة منها في جميع مراحل بحثه، كما يمكن لنتائج الدراسات السابقة أن تكون كمنطلقات حقيقية لدراسات أخرى لذا سنحاول التطرق لبعض الدراسات السابقة التي سبقت دراستنا.

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى :

منصور بن متعب عبد العزيز وأحمد بن سالم العامري بعنوان "مهارات المديرين في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن"، قم الإدارة العامة، كلية العلوم الإدارية، الرياض، 1423هـ.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية وبيان أكثر وأقل هذه المهارات ممارسة وتوضيح درجة تأثير عامل العمر والمرتبة والوظيفة والخبرة والمؤهل العلمي وتقديم بعض التوصيات والمقترحات من شأنها إعطاء موضوع المهارات الإدارية أهمية مناسبة على الصعيد العملي والبحث العلمي، وجاءت تساؤلات الدراسة متمثلة في التساؤلات التالية :

1. ماهي المهارات القيادية التي يمارسها المديرون في المستويات الإدارية المختلفة؟.
2. ماهي المهارات القيادية التي يرى المديرون أنهم متمكنون منها وتلك التي هي أقل تمكناً؟.
3. درجة تأثير عامل المؤهل العلمي والمرتبة والوظيفة وممارسة المهارة والعمر والخبرة على درجة إدراك المديرين للتمكن من ممارسة المهارة القيادية؟.

4. استخدام الباحث في دراسته المنهج المسحي وقام باختياره العينة غير الاجتماعية المقصودة.

أهم النتائج التي خرجت بها هذه الدراسة :

أولاً : وجدت هذه الدراسة أن ممارسة المديرين للمهارات القيادية تتباين من مهارات إلى أخرى فمن المهارات الإنسانية حسن التعامل مع الآخرين، أما المهارات الفنية فكانت تحمل المسؤولية. ثانياً : وجدت الدراسة أن معظم أفراد العينة يعتقدون أنهم متمكنون من ممارسة المهارات القيادية.

ثالثاً : كشفت الدراسة أن المديرين يمارسون مهارة معينة بشكل دائم متمكنون منها عكس المديرين الذين نادراً أو أحياناً ما يمارسونها، وأن المديرين أصحاب المؤهلات العلمية أكثر إحساساً بالتمكين من أصحاب المؤهلات العلمية الدنيا، أما العمل والمرتبة الوظيفية أقل تأثيراً. التعليق : إن أوجه التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا هو موضوع القيادة وكذا تركيزها على المهارات الأساسية المتمثلة في المهارات الفنية، الإنسانية والفكرية إلا أنها ركزت بشكل كبير على مدى قدرة المديرين على استخدام هذه المهارات، وهو ما يختلف مع دراستنا إضافة إلى استخدام المنهج المسحي واختيار عينة غير الاحتمالية.

#### الدراسة الثانية :

دراسة فهد بن ناصر بن عبد العزيز الششري بعنوان : "اتجاهات القيادة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الاجتماعيات"، دراسة مسحية على القيادات الأمنية بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2003، الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى :

1. التعرف على مستوى فعالية إدارة الإجتماعية لدى القيادات الإدارية الأمنية.
2. الكشف على مدى توفير مهارات الاتصال لإدارة الاجتماعات بفعالية لدى القيادات الإدارية الأمنية.

3. التعرف على اتجاهات القيادات الإدارية الأمنية نحو فعالية إدارة الاجتماعات والتعرف على العلاقة بين متغيرات الشخصية للقيادة الأمنية ومدى توفر مهارة الاتصال لإدارة الاجتماعات بفعالية.

وسعت الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

1/ مامستوى فعالية إدارة الاجتماعات لدى القيادات الإدارية الأمنية ؟

2/ مامدى توفر مهارات الاتصال لإدارة الاجتماعات بفعالية لدى القيادات ؟

3/ ماعلاقة المتغيرات الشخصية واتجاهات القيادة الإدارية الأمنية ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي لتحقيق أهداف الدراسة.

عينة الدراسة :

نظرا لصعوبة إجراء المسح الشامل لمجتمع الدراسة تم اختيار عينة عشوائية لتمثيل المجتمع الأصلي وقد بلغت (250) مفردة، وذلك بنسبة 13% من المجتمع الأصلي البالغ 1923 ضابط.

أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة :

1- فيما يخص التساؤل الأول حول مستوى فعالية إدارة الاجتماعات لدى القيادات الإدارية يتضح توفر العديد من الأنشطة الإدارية الإيجابية من قبل القيادات الإدارية مع وجود بعض السلبيات التي أشارت إليها النتائج مثل عدم الاهتمام بوضع الوقت المخصص للاجتماعات، وضعف التنسيق مع الأعضاء والمشاركين بالاجتماع.

2- فيما يتعلق بالإجابة على التساؤل الثاني الكشف عن مدى توفر مهارات الاتصال لإدارة الاجتماعات بفعالية لدى القيادات الإدارية يتضح وجود العديد من مهارات الاتصال اللفظي وغير اللفظي مع وجود ضعف في جانب مهارات الاتصال لدى القيادات الإدارية الأمنية متمثلة في عدم إشراك جميع الأعضاء في الاجتماع أثناء المناقشات عدم فهم مدلولات حركة الجسم وتعابير الوجه للأعضاء المشاركين.

3- فيما يتعلق بالتساؤل الثالث، التعرف على العلاقة بين المتغيرات الشخصية ومدى توفر مهارات الاتصال اللازمة لدى القيادات الإدارية الأمنية، من الرتبة والعمر وسنوات الخبرة، وعدد الدورات الحاصلين عليها لها علاقة ارتباط طردية عالية مع مدى توفر مهارات الاتصال اللفظي.

**الدراسة الثالثة :** دراسة حول المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي في المؤسسة الجزائرية .

- دراسة بوعمامة أحمد فارس لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز قسنطينة، 2009-2010.

- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية ودور المهارات القيادية في الإدارة الحديثة للمؤسسات وذلك على ضوء المتغيرات الحاصلة في عالم الإدارة والقيادة.

- الكشف عن المتغيرات الشخصية والوظيفية التي تبين الفروق بين عينات مجتمع الدراسة ودور المهارات القيادية في رفع مستوى الأداء.

- الكشف عن أهم المعوقات المرتبطة بمستوى كفاءة ومهارات إطارات المؤسسة والخدمات التي يقدمونها لزيائتهم.

وجاءت إشكالية البحث معبرة عن تساؤل رئيسي :

مادور المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء الوظيفي ؟

وفي هذا الإطار تندرج التساؤلات الفرعية التالية :

التساؤل الأول :

هل المهارة الفنية للقائد الإداري تؤثر إيجابيا في قدرة الموظفين على أداءهم الوظيفي ؟

التساؤل الثاني :

هل المهارة الفنية للقائد الإداري تمكن الموظفين من أداء مهامهم الدائم المتوقعة بفعالية ؟

التساؤل الثالث :

هل مهارة القائد الإنسانية تنشأ جوا مرغبا ومحفزا للموظفين على التحسين الدائم للأداء ؟

منهج الدراسة :

حدد الباحث المنهج المستخدم بمنهج دراسة الحالة كأحد فروع المنهج الوصفي كما طبق الملاحظة والمقابلة كأدوات البحث بالإضافة إلى الأداة الأساسية "الاستمارة".

نتائج الدراسة :

- أن توفر المهارات الفنية واستغلالها بالطريقة الصحيحة من طرف القادة لتوجيه الموظفين وإرشادهم.

- إن المهارات الإدارية للقائد تساهم في زيادة قدرة الموظفين على الأداء وتحقيق الفعالية.

- إن تمتع القادة بالمهارات الإنسانية يساعد الموظفين على زيادة رغبتهم لأداء أعمالهم.

**دراسة عربية حول التوافق المهني للعامل :**

- الدراسة الأولى : عبد الله عبد العزيز السماري، بعنوان "التوافق المهني وعلاقته بضغط العمل في الأجهزة الأمنية"، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإجتماعية، الرياض، 2006.

أهداف البحث : تهدف هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

- التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ.

- التعرف على العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل والمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل، الرتبة، الخبرة).

- التعرف على العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل والمتغيرات الديمغرافية من جهة (الحالة الاجتماعية، نوع السكن، مكان العمل).

تساؤلات البحث : تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة على التساؤلات التالية :

- ما مستوى التوافق المهني لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

- ما مستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

- ماهي العلاقة بين مستوى التوافق المهني ومستوى ضغوط العمل لدى العاملين بقوات الطوارئ الخاصة ؟

- ماهي العلاقة بين كل من مستوى التوافق ومستوى ضغوط العمل باختلاف المتغيرات الديمغرافية (الحالة الاجتماعية، نوع السكن، مكان العمل) لدى عمال الطوارئ الخاصة ؟  
المنهج المستخدم : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المراد دراستها، كما توجد في الواقع كما وكيفا.

عينة الدراسة : اعتمد الباحث أخذ عينة عشوائية بسيطة تم توزيع 400 استمارة، وكان العائد منها 391 من إجمالي الاستمارات التي تم توزيعها.  
نتائج الدراسة :

- اتضح أن مستوى التوافق المهني لدى العاملين أقل من الوسط وأن هناك تباين واضح في مستوى الرضا الوظيفي.

- هناك علاقة ارتباطية بين التوافق المهني ومتغيرات ضغوط العمل.

- هناك علاقة ارتباطية بين التوافق المهني ومتغير العمر والرتبة.

يتضح من خلال النتائج أنه لا توجد علاقة بين مستوى التوافق المهني والحالة الاجتماعية، والسكن لدى الأفراد العاملين بقوات الطوارئ الخاصة.

الدراسة الخامسة :

الدراسة الأولى :

دراسة صادرة من مجلة الجامعة الإسلامية تحت عنوان : "التوافق المهني وعلاقته بأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الثانوية في قطاع غزة"، العدد الثاني الصادر في 2009، لعاطف محمود أبو غالي - نادرة غازي بسيسوا.

- هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري الثانوية في محافظات غزة، والتعرف على مستوى التوافق المهني لدى مديري الثانوية في

المحافظات والكشف عن الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع كذلك الكشف عن الفروق في مستوى التوافق المهني لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس.

\* جاءت تساؤلات الدراسة :

- مامستوى التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.
  - ما الأهمية النسبية لشيوع مجالات أساليب إدارة الصراع لدى مديري الثانوية في محافظات غزة ؟
  - هل هناك علاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري الثانوية في محافظات غزة ؟
  - هل توجد فروق في أساليب إدارة الصراع بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني؟
  - هل توجد فروق في مستوى التوافق المهني لمديري المدارس تعزى لمتغير الجنس.
- المنهج المستخدم :

هو المنهج الوصفي التحليلي لدراسة العلاقة بين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع بعينة قدرها 120 مديراً أو مديرة من المرحلة..

نتائج الدراسة :

بالنسبة للتساؤل الأول : تبين وجود مستويات متباينة في مقياس التوافق المهني لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة.

ويرجع التباين إلى أجواء العمل المريحة التي يشعر بها المديرون والحرية التي يتمتعون بها في ممارسة أعمالهم إضافة إلى المكانة الاجتماعية والدخل والعلاوات.

- أما التساؤل الثاني : تبين وجود مستويات متباينة في درجة شيوع مجالات أساليب الصراع لدى مديري المدارس في محافظات غزة وتفسر الباحثان إلى وجود مهارات عالية بحكم الدورات الإدارية التي يتلقاها مدير المدارس حول أساليب إدارة الصراع.

- التساؤل الثالث : لاتوجد علاقة ارتباطية تبين التوافق المهني وأساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس في الثانوية في محافظات غزة.

- التساؤل الرابع : لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع بين مرتفعي ومنخفضي التوافق المهني.

- التساؤل الخامس : لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التوافق المهني لدى المديرين تبعاً لمتغير الجنس.

ويرجع ذلك إلى أن المديرين من كلا الجنسين يعيشون نفس ظروف العمل ويتقاضون نفس الأجر والعلوة الإدارية ويتلقون نفس التعليمات الإدارية ونفس البيئة الفيزيائية داخل مكاتبهم.

### الدراسة الثانية :

دراسة من إعداد الباحثة عزيز بن فطيمة بعنوان : "تأثير طرق الانتقاء في التوظيف على التوافق المهني وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز للتوزيع بقسنطينة.

تمحورت إشكالية الموضوع عملية التوظيف والانتقاء المهني لدى عمال مؤسسة سونلغاز، وقد طرحت التساؤلات التالية :

\* ماهي الطرق المستعملة في سونلغاز من أجل الانتقاء المهني ؟ هل هناك طريقة وحيدة تستعملها المؤسسة في عملية الانتقاء في التوظيف ؟ وهناك طرق مختلفة ؟

\* مامدى توافق العاملين بمؤسسة التوزيع بقسنطينة في مجالهم المهني ورضاهم على النشاطات التي يقومون بها ؟

\* مامدى تأثير هذه الطريقة على التوافق المهني بشكل عام ؟

### 1/ فرضيات الدراسة :

هناك تأثير طرق الانتقاء عند التوظيف بسونلغاز على التوافق المهني للعامل ؟

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على الرضا لدى عمال سونلغاز بمديرية التوزيع قسنطينة.

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على الطموح لدى عمال سونلغاز بمديرية التوزيع قسنطينة.

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على دوران العمل لدى عمال سونلغاز بمديرية التوزيع قسنطينة.

هناك تأثير لطريقة الانتقاء على العلاقات مع المشرفين والزملاء لدى سونلغاز بمديرية التوزيع قسنطينة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لأنه الأنسب لأهداف الدراسة مع التحليل والتفسير للنتائج، كما أنها استخدمت المقابلة نصف الموجهة للحصول على البيانات والمعلومات واستخدمت كذلك استمارة التقييم وهي أداة موجودة في المؤسسة نستعمل لتقييم الأداء لقياس التوافق المهني، وقد توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أنه لا توجد علاقة بين طريقة الانتقاء والتوافق المهني، إذ أن النتائج المتحصل عليها لم تكن متوافقة لفرضية البحث.

### 2/ أوجه الاستفادة من هذه الدراسة :

- يمكن تلخيص وظائف وإفادات الدراسة التي تم عرضها مسبقا في العناصر الآتية :
- أعطت هذه الدراسة رؤية حول وأهم المشاكل التي تواجهها المنظمة في الجزائر.
- ساعدت هذه الدراسة على صياغة أهداف الدراسة وبناء إشكالية وتساؤلات البحث وكذا بلورة أهمية هذا النوع من الدراسات.
- ساعدت كذلك في ضبط إشكالية الموضوع.
- أكدت هذه الدراسات على ضرورة الاهتمام بالموارد البشري من وجهة نظرة إنسانية لها تأثير كبير على فعالية التنظيم.
- ودعت هذه الدراسات موضوع الباحث من خلال تعزيز القيادة الإدارية لنمط الاتصال والتحفيز.
- ساعدت هذه الدراسات إلى الكشف عن أهم العوامل ذات التأثير على فعالية التنظيم كالاتصال والتحفيز.

# المفصل الثاني

## القيادة الإدارية

تمهيد

أولا : ماهية القيادة الإدارية

ثانيا : أنماط القيادة الإدارية

ثالثا : نظريات القيادة الإدارية

رابعا : مقومات القيادة الإدارية

### تمهيد :

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية عامة في جميع المجتمعات البشرية ويمكن القول إن تقدم أي مجتمع وتطور أنظمتها يتوقف علي ما يتوافر له من القادة الإداريين القادرين علي تنسيق الجهود البشرية وحفزها ودفعها تجاه تحقيق أهدافه.

فالقيادة الناجحة هي الكفيلة بطرح نموذج نظري نهائي كفيل بتحديد وضبط والتحكم في عوامل السلوك القيادي المطور والمحفز لأداء المرؤوسين والمحقق لأهداف التنظيم وهناك عدة مهارات يجب أن تتوفر للقائد من مهارات ذاتية وفنية ومهارات إنسانية وأخري إدارية.

إن الحاجة للمهارات القيادية من شأنه أن يساهم في تعديل سلوك الأفراد نحو الاتجاه الايجابي فالقيادة الناجحة من تستثمر طاقات الافراد فالمؤسسات الناجحة تولي اهتمام بالغ لدور المهارات القيادية واعتبارها مصدرا للتميز وتطوير اداء الافراد فسعت هذه المؤسسات لتكوين مهارات قيادية من اجل مساعدة الافراد وتمكينهم من العمل وابرار طاقاتهم.

أولاً : ماهية القيادة الإدارية

### 1- تعريف القيادة الإدارية:

يعد مفهوم القيادة الإدارية شأنه شأن المفاهيم الأخرى في العلوم الاجتماعية، تعددت تعريفاته هي أكثر الموضوعات التي حظيت باهتمام خاص في الفكر الإداري. فالبعض يعرفها على أساس السلطة الرسمية، والبعض الآخر يعرفها على أساس السلطة المقبولة، والبعض الآخر على أساس الوظيفية والآخر على أساس السلوك القيادي والآخر على أساس صفات القائد.<sup>1</sup>

يعرفها فيدلر: أنها عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره. أما تيد: يعرفها بأنها ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب .

يتضح من خلال المفهومين أن هناك بعض الدعائم الرئيسية يركز عليها مفهوم القيادة وهي أنها نشاط يؤدي إلى التأثير ويتطلب تعاون من أجل تحقيق هدف مرغوب.<sup>2</sup> وهي قدرة ترتبط بتوجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها، بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا، واقتناع لتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن القيادة الإدارية تركز على العناصر التالية:

- أن القيادة ليست مجرد علاقات رسمية بل إنها علاقات ذات تفاعل بين القائد ومروسيه يعمل على تحقيق أهدافهم الشخصية قدر حرصه على تحقيق أهداف العمل. فالقيادة ظاهرة إنسانية اجتماعية تمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة فهي عملية التوفيق بين أهداف الجماعة وأهداف التنظيم.

1 رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات- مطبعة الإيمان، مصر، ب/ت، ص 04.

2 طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم- دار غريب للنشر والتوزيع بدون طبعة، مصر، 2007، ص 74.

3 محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجماعة الجديدة، الإسكندرية، ص 288.

نلخص ونقول أن القيادة الإدارية هي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة، لتحقيق أهداف تنظيمية محددة عن طريق اختيار واعٍ لوسائل وأساليب العمل لحل المشكلات التي تواجههم تلك الاختيارات الواعية تكون في إطار نسق تفاعلي بين أعضاء التنظيم، يعزز من طرف القيادة الإدارية التي تعمل على ترشيد تلك السلوكات لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، لبناء نسق ثقافي مرجعي يعبر عن كيان اجتماعي للفعل وإيجاد حلول العمل نفسه.

### 2- أهمية وخصائص القيادة الإدارية:

#### - أهمية القيادة الإدارية :

إن هناك فروقا بين العمل الصحيح وصحة العمل وهو مثل الفروق بين الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة هو العمل الصحيح بينما الفاعلية هي صحة العمل كلاهما مهم لأي تنظيم، لكن القادة هم الأشخاص الذين يؤدون العمل الصحيح أما المديرون فهم الذين يكونوا عملهم صحيحا.

المشكلة التي تواجه المنظمات اليوم هي أن معظمها يفتقد للقيادة والقادة يقصر فهمها على إنجاز الأعمال الروتينية على أكمل وجه، فالتنظيم كله بما فيه من قوى بشرية عاملة وموارد مالية وهياكل تنظيمية مشغولة بالأعمال الروتينية، فمنظماتنا اليوم مليئة بالفنيين والإداريين لكنها شحيحة بالقيادة والقياديين<sup>1</sup>.

وتبدو أهمية القيادة في الآتي:

1. العمل على نشر روح الإخاء والإنسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.
2. العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة.

1 عبد الله بن عبد الغني الطجم وآخرون- السلوك التنظيمي- ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع السعودية-2003-ص200.

3. مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
4. العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة الخوف والقلق الذي يسيطر على أعضائها وبمساعدهم على النجاح وتحمل المسؤولية.<sup>1</sup>
5. إنها الحلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
6. تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.<sup>2</sup>

### - خصائص القيادة:

للقيادة خصائص مميزة نوردتها في الآتي:

- 1- تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة.
  - 2- عناصر القيادة متعددة الأدوار.
  - 3- وجود التعاون خاصة هامة للقيادات.
  - 4- توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.
- بالنسبة للخاصية الأولى تقوم القيادة على علاقات تفاعلية بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات، وفيما يتعلق بالخاصية الثانية فتدور القيادة على أهمية سلوك القائد، وتعدد أدواره، ويعرف طبيعة توقعات رد فعل عمله ومرونته حسب المواقف القيادية، وتشير الخاصية الثالثة إلى القيادة بأنها عملية تنظيمية توجد داخل بناءات وتنظيمات لها بناءاتها المعقدة، وأخيراً فالقيادة عملية منظمة تحدد داخل إطار نظامي وتخضع لقواعد وقوانين محددة وعبر قنوات الاتصال والشرعية وغيرها.<sup>3</sup>

القيادة الإدارية تتميز بخصائص تميزها عن غيرها من الوظائف الأخرى فهي ناتجة عن عملية تأثير ناتج عن تفاعل لوجود علاقات مشتركة بين القائد والتابعين، فالقائد يمثل حلقة الوصل بين

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، د ط، مؤسسة شباب الجامعة - مصر - 2010 - ص 87، 86.

2 محمد أكرم العد لوني - القيادة في القرن الحادي والعشرين - د ط، قرطبة للإنتاج الفني - السعودية - 2000، ص 20.

3 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع السابق، ص 85.

أهداف المنظمة وأهداف التابعين وطموحاتهم يعمل على تحقيق المواءمة والتوفيق بين المنظمة وأعضائها.

### 3- مصادر قوة القيادة الإدارية:

لقد اهتم كثير من الباحثين بكيفية ممارسة عملية القيادة ومن أين يستمد القائد قوة السلطة وتأثيرها ومن الدراسات المشهورة ما قام بها كل من فرنش وريفان حيث حدد خمسة مصادر يستمد منها القائد قوة التأثير وهي قوة المكافأة، قوة الإكراه والعقاب، القوة المشروعة، قوة الخبرة قوة الإعجاب أو الإقتداء.

وقد استطاع يوكل جميع ما تناوله الباحثون وحدد عددا من الوسائل للتأثير القيادي بعضها شخصي يتعلق بالقائد نفسه وبعضها رسمي وقد ميز أحد عشر وسيلة تشكل (مجتمعة أو منفردة) مصدرا لقوة تأثير القيادة.

**1- المطلب المشروع:** وهي حق الطلب من القائد لمرؤوسيه للإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته وتنفيذ المهمات ويستند القائد في ذلك إلى احد السلطات التالية:

أ- السلطة الرسمية ويستمد القائد سلطته من السلطة العليا الرسمية التي أعطته حق التوجيه ومن التابعين الإذعان والطاعة.

ب- السلطة الاجتماعية: مثل التي تمنح للأكبر سنا أو لمن هو أقدم في العمل .

ج- السلطة التي تتبع من إنفاق الجماعة وتفويض شخص من بينهم لهذا المنصب.

**2- قوة (إذعان) المنفعة:** وهي ما يقوم به القائد من استخدام وسائل الترغيب مما يجعل لتوجيهاته وتأثير على تابعيه وتجعلهم يذعنون له، أملين بعوائد كالمكافآت (أساليب الحفز الإيجابي)<sup>1</sup>

**3- قوة (إذعان) القهر:** وتعني قيام القائد باستخدام وسائل التهديد والعقاب واستثارة الخوف لدى المرؤوسين للاستجابة (أساليب الحفز السلبي).

1 معن محمود عياصرة، مروان محمد بنى احمد، القيادة والرقابة والاتصال الاداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن ، 2008 ، ص 149

- 4- الاستمالة القائمة على الرشد أو الإقناع: ويقصد به ممارسة القائد لعملية التأثير في سلوك التابعية من خلال استمالتهم بأن السلوك المطلوب أدائه أو ما يقومون به هو أفضل وسيلة لإشباع حاجاتهم وتخفيف طموحهم.
- 5- قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: ومصدرها الخبرة والمهارة والتميز في ميدان أو مجال معرفي تجعل التابعين يقبلون قيادته وطاعته والإذعان لأوامره وطلباته.
- 6- الإلهام والهيبات الحماس: ويكون تأثير القائد من خلال التركيز على قيم التابعين ومعتقداتهم واتجاهاتهم فيحصل على امتثال التابعين لأوامره وتنفيذ ما يطلب منهم.
- 7- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: كالإخلاص والنزاهة والطاعة والشرف، حيث يلجأ القائد إلى تطوير أو تكوين قيم ومعتقدات التابعين خاصة إذا لم تكن هذه القيم والمعتقدات راسخة لديهم فيستخدمها للحصول على امتثالهم.
- 8- تطويع القائد للمعلومات: حيث يستطيع التأثير على التابعين من خلال السيطرة والتحكم بنوع وكمية المعلومات عن طريق اتصالهم بغيرها ويحللها بهدف بناء استنتاج مقصود للتأثير على سلوكهم.
- 9- تطويع ظروف البيئة: وهي من الوسائل غير المباشرة للتأثير في مشاعر وسلوك المرؤوسين يهيئها القائد لتطويع الظروف المادية والاجتماعية المحيطة بهم مما يساعدهم بأنشطة معينة من خلال توفير الأدوات والوسائل والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط وتنظيم مكان العمل<sup>1</sup>.
- 10- الإعجاب والانتماء للشخص: ويحصل عليه القائد من إعجاب التابعين به والانتماء له واعتباره القوة لهم، حيث يستثمر القائد هذا الإعجاب والانتماء لتنمية السلوك الذي يريد لديهم.

1 معن محمود عياصرة - مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص150.

**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 اشتراكهم في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>

**ثانياً : أنماط القيادة الإدارية:**

تتعدد تصنيفات القيادة التي قدمها علماء النفس والاجتماع ورجال الإدارة والخدمة الاجتماعية في تحديد أنواع القيادة، وذهبوا في ذلك مذاهب شتى ولعل أهم التصنيفات تصنيف القادة من حيث طريقة اختيارهم من صفوف الجماعة التي يقودونها لصفات خاصة بهم، ويصنف البعض القيادة من حيث اتجاهاتهم وميولهم الاجتماعية إلى قادة محافظين وحساسين وذوي اتجاهات شخصية، وذوي اتجاهات موضوعية، وتصنف القيادة من ناحية أخرى مثل نوعية العلاقات بالأفراد الذين يقودونهم إلى قادة من ذوي ميول تحكمية، وآخرين ذوي ميول إنسانية على الاقتناع.<sup>2</sup>

**1- القيادة الديمقراطية:**

يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خطط ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كي يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أ، الموجه لنشاط الأعضاء.<sup>3</sup>

فالديمقراطية هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع والقيادة الديمقراطية تعمل على تحقيق ضرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين وتتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة في القيادة الديمقراطية على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة وتستهدف العلاقات الإنسانية إتباع المطالب الأساسية للفرد في

1 معن محمود عياصرة - مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص150 .

2 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق ص99.

3 كامل محمد، محمد عويضة - علم النفس الصناعي ط1- دار الكتب العلمية - لبنان - 1996، ص104.

الحياة،<sup>1</sup> فالعلاقات الإنسانية تؤدي إلى الاستقرار والشعور بالانتماء للمنظمة ومن شأنه أن يعود على المنظمة بالفاعلية حيث الإسهام الجيد في تحقيق ما تصبوا إليه المنظمة من أهداف فيقبل كل عضو في المنظمة على عمله معتقدا بحق أن المنظمة منظمته وأن أهدافها المرجوة هي إحدى أهدافه التي يسعى لتحقيقها<sup>2</sup> فالقيادة الديمقراطية، القائد لا يصدر الأوامر مباشرة إلا بعد مناقشة جماعية فالقائد يعمل على مشاركة المرؤوسين في القرارات ويعتمد أسلوب المناقشة والإقناع.

### 2- القيادة الاستبدادية :

تتميز القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية) باجتماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي، فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافها وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من الأعمال، كما أنه يحدد نوع العلاقات التي تقوم بينهم، وهو وحدة الحاكم والحكم ومصدر الثواب والعقاب ويعتمد الأعضاء اعتمادا كليا عليه.

أما أهداف الجماعة في ظل هذا النظام فلا تكون واضحة في أذهانهم كما أنه يحاول أن يقلل فرص الاتصال بين الأعضاء وبذلك لا يوجد تماسك قوى بين أعضاء الجماعة ولذلك سرعان ما ينفرط عقدها إذا تغيب القائد أو اختفى.<sup>3</sup>

والقادة الدكتاتوريون يتخذون من سلطتهم أداة تحكم وضغط على مرؤوسيه لإجبارهم على إنجاز الأعمال ويستخدمون ما لديهم من وسائل الإجبار بالالتزام والتهديد لضمان السيطرة عليهم وذلك بتوقيع أقصى العقوبات عليهم ويمتثل المرؤوسون خوفا من العقاب وليس تعبيرا عن رضاهم عن القيادة وغالبا ما يقر هؤلاء المرؤوسين بعدم الرضا عن القيادة لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. ففي القيادة الدكتاتورية يتم إشباع حاجات القائد دون أدنى اهتمام بحاجات أعضاء الجماعة، والقائد الدكتاتوري يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال والتفاصيل وعليه تتحقق الطاعة العمياء دون مناقشة وتحت هذا المناخ الاستبدادي لا تنمو

1 حسن عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سابق - ص 100-101.

2 حسن عبد الحميد أحمد رشوان - المرجع نفسه - ص 101.

3 كامل محمد، محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ص 103-104.

العلاقات الإنسانية وتنخفض الروح المعنوية ويحدث عجز على تحقيق التكيف الاجتماعي فيؤدي إلى انتشار المنافسة والصراع وتضعف روح التعاون والإخاء.

في القيادة الدكتاتورية نلاحظ أن القائد يصدر الأوامر دون مناقشتها مع المرؤوسين الذين يجب عليهم الطاعة والامتثال فقط فهو الذي يحدد سياسة الجماعة ولا يعطي معلومات على الخطط الحالية والمستقبلية ولا يعمل على مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات فتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.

### 3- القيادة الحرة أو الفوضوية:

وفي هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة وترتكز القيادة الحرة على اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء وممارسة النشاط وتحديد المهام وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة تفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطي مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم.<sup>1</sup>

ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. في القيادة الحرة يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة في اتخاذ القرارات فالقائد لا يقود الجماعة وإنما يترك الحرية لأعضائه فيها.<sup>2</sup>

1 حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 109- ص 112.

2 حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، المرجع نفسه، ص 112.

### ثالثا : نظريات القيادة الإدارية:

تلعب القيادة دورا فاعلا وبارزا في حياة الجماعة والمجتمع على حد سواء، ولذا فقد كرست جهود علمية كثيرة ومتنوعة للبحث والتقصي في الأبعاد التي تنطوي عليها ظاهرة القيادة وتفسيرها ما دفع بالعديد من الباحثين والمتخصصين إلى الخوض في تفسير وتحليل ظاهرة القيادة وعوامل نجاحها أو فشلها في إدارة المنظمة ومن هذه النظريات ما يأتي:

#### 1- نظرية الصفات الشخصية:

تقوم نظرية الصفات الشخصية على أساس وراثي، فالقادة يولدون بصفات معينة وخصائص شخصية تميز القائد عن غيره من البشر، حيث يفتقر التابعون إلى هذه الصفات، ولذلك لا يمكن أن يقوموا بهذا الدور أما القادة فتوهم سماتهم وصفاتهم ما يجعلهم أهلا للقيادة، وتتجلى هذه الخصائص والمظاهر في الخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية والاجتماعية وينظر إلى صفات وسلوك القائد على اعتبار أنها متغير مستقل أي عناصر تعمل كمسببات أو مؤثرات على سلوك المرؤوسين، أما سلوك المرؤوسين فينظر إليه باعتباره متغيرا تابعا، أي عناصر تعمل كناتج لظواهر أخرى.

وتعتبر نظرية السمات من أقدم المداخل التي تناولت القيادة وهي تنظر إلى السمات باعتبارها سمة موحدة يتميز بها القادة أينما وجدوا بصرف النظر عن نوع القائد أو الموقف أو الثقافة.<sup>1</sup> وتفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المهارات والقدرات العالية الفردية أو الاستثنائية "الرجل العظيم" هو القائد الذي يحتل مكانة ومنزلة متميزة بين أعضاء الجماعة التي يعمل فيها أو ينتمي إليها، بحيث يكون ذا منزلة من قبل الآخرين ومن مميزات هذا القائد الشهرة، وسهولة الإنجاز والتكيف الاجتماعي<sup>2</sup> كما اعتبره البعض بأنه الشخص الذي يمكن أن يكون قائدا رسميا وغير في الوقت ذاته.

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق - ص 47.

2 خليل محمد حسن الشماع، خليل كاظم حمود، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000 - ص 228.

وقد جرت العديد من المحاولات لتطوير نظرية السمات وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد من غيره من الأفراد ومن هذه السمات او الصفات ما يلي:<sup>1</sup>

### الصفات الجسمية:

تؤكد نظرية السمات على ضرورة توفر عدد من الصفات الجسمية وذلك كأن يكون القائد يمتاز بطول القامة، وضخامة الجسم، والقوة العضلية، وقوة العضلات وثقل الوزن ووفرة الحيوية والنشاط والحركة وكذلك سلامة الجسم والبدن والخلو من العاهات.

### الصفات العقلية:

وذلك بأن يكون القائد أكثر ذكاء وإدراكاً وتفكيراً وأكثر قوة على مواجهة المفاجآت وتحليل المواقف الصعبة، وأكثر وعياً بالأحداث والتعامل مع معلومات متشابكة واستخلاص النتائج والتنبؤ بالأحداث المستقبلية من مرؤوسيه، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي واتخاذ القرارات السليمة.

وقد أشار د. زهران إلى أن الفارق الكبير في الذكاء بين القائد والأتباع له سلبياته فهو يجعل التفاهم بينه وبينهم أكثر صعوبة، كما يعيق ذلك قيام علاقات مناسبة بالنظر للاختلافات في الميول والقيم والاتجاهات والقدرات مما يؤثر على المجهود ومستوى طموح القائد الذي يستشعره بدونية المرؤوسين وضعف قدرات الأتباع.

### - القدرات المعرفية:

وذلك بأن يتمتع القائد بثراء المعرفة وغنى الثقافة وتوفر عدد من المهارات التكنولوجية والمعلومات، وأوسع أفقا وأبعد نظرا وأحسن تصرفا وأنفذ بصرة، وأقدر على الحكم الصحيح، كما يكون مزودا بالقيم واحترام معايير الجماعة مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على التفكير والخطابة، وصياغة الجمل وبنائها مع القدرة على الإبداع والابتكار<sup>2</sup>

1 خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق - ص 228.

2 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق - ص 51-52.

### - الصفات الاجتماعية:

وتضم سمات كثيرة مثل المركز أو المكانة الاجتماعية والطاقة الحركية والاهتمام بفاعلية الجماعة والتعاون والتماسك وغيرها.

وعلى الرغم من الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه، فإنه لم يتم التوصل إلى صفات معينة للقائد، كما أن هذه النظرية ركزت جل اهتماماتها على صفات القائد ذاته واعتبرتها هيئات من الطبيعة، وأهملت آثار البيئة الخارجية في التأثير في هذه الصفات أو السمات، ولذلك فإنها تعد نظرية قاصرة على إيجاد متغيرات يمكن اعتمادها أساساً لتحديد صفات القائد بشكل دقيق.<sup>1</sup>

### 2- النظرية السلوكية:

لقد ناقش هو ما نز القيادة في ضوء سلوك القائد وقرر أن القائد لا يستطيع أن ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى أخرى من خلال إصداره للأوامر التي تحكم سلوك أعضائها على أن الأوامر في رأيه لا تختلف عن المعايير وكلاهما يتعلق بما ينبغي أن يكون عليه سلوك أعضاء الجماعة.

فالقائد يمكن أن ينقل جماعته من حالة اجتماعية إلى حالة اجتماعية أخرى إذا أطيعت أوامره ولا يمكن تحقيق الطاعة بدون سلطة وبناء على ذلك نظر هو ما نز إلى القادة أنهم أشخاص في وضع السلطة، ويمكن لهم أن يفرضوها على الآخرين، وليسوا مجرد أشخاص يبدؤون بالتفاعل في جماعتهم وقرر ماكر يجوز أن العمل بالمنظمات المختلفة يعتبر وسيلة للفرد لتلبية وإشباع حاجاته الإنسانية وبالتالي فإن بيئة العمل لها أثر كبير على الحالة النفسية والاجتماعية للأفراد العاملين كما يتأثر سلوك العاملين بالنمط السلوكي للقائد والمشرفين، والمناخ العام بالمنظمة.<sup>2</sup>

### 3- النظرية الموقفية:

تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي وكان ظهورها كرد فعل مباشر لخطأ نظرية السمات وفشلها في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة.

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 52.

2 خليل محمد حسن الشماع - مرجع سابق - ص 229.

وتعني نظرية الواقع أن ظهور القائد وتصرفاته تأتي نتيجة لصفات معينة يتميز بها شخص ما، وتتوقف على الموقف الاجتماعي والظروف الاجتماعية التي لا يمتلك القائد إلا سيطرة قليلة عليها، أو لا يمتلك مثل هذه السيطرة وذلك من خلال التفاعل المباشر بين الناس في تلك المواقف، فبدلاً من البحث عن اكتشاف صفات قيادية عامة، أخذ العلماء يبحثون عن العوامل الموقفية التي تجعل أو تسمح بأن تكون القيادة فعالة وملابسات الموقف تتطلب صفات خاصة في القائد الذي يتولى قيادة الجماعة، فهناك مواقف وظروف معينة تهيئ لأفراد معينين ليتبوأ مكانة القيادة.<sup>1</sup>

فالموقف الاجتماعي هو الذي يولد القائد الذي لا يظهر إلا إذا توافرت بعض الظروف المناسبة لاستخدام مهاراته وتحقيق أهدافه، أي أن الظروف الاجتماعية الخارجية هي المسؤولة عن ظهور نمط القيادة أي أن القيادة موقفية وتتغير من موقف إلى آخر<sup>2</sup> والقيادة الموقفية تتغير من موقف لآخر ولا تقتصر هذه النظرية ظهور القادة على عدد من الناس بل تجعل ذلك فرصة متاحة لكل من يستطيع الظهور كقائد في مواقف معينة. ويمكن إيجاز هذا الاتجاه في الآتي:

- يؤكد أصحاب هذا الاتجاه أن أهمية التدريب على القيادة حتى أصبح الموقف والتدريب يمثلان المحكين الهامين في القيادة.
- يرفض أصحاب هذا الاتجاه المبدأ الذي يقول الرجل المناسب للموقف المناسب ويستبدلونه بالمبدأ القائل الموقف المناسب يلزمه الرجل المناسب.<sup>3</sup>

#### 4- النظرية التفاعلية:

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفي

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سابق - ص ص 66-67.

2 طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 76.

3 حسين عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سابق، ص ص 68-69.

بتفاعل دينامي، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين المتغيرات وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي:

\* السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر.

\* الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.

\* عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه<sup>1</sup>

فالقيادة عملية تفاعل اجتماعي والقائد عليه أن يكون عضوا في الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وأهدافها وآمالها، ويوطد الصلة مع أعضائها ويعمل على تعاونهم ويتوقف انتخاب القائد على إدراك الأعضاء أنه أصلح شخص للقيادة بمطالب هذا الدور الاجتماعي، أي أن القيادة تتوقف على عدة عوامل مثل الشخصية والموقف الاجتماعي والتفاعل بينهما<sup>2</sup>

وبهذا تؤكد النظرية التفاعلية أن القيادة محصلة التفاعل الاجتماعي بين القائد ومجموعته التي يشاركها مشاعرهم وأحاسيسهم ومشكلاتهم وأهدافهم ويبدل كل جهده لكسب ثقتهم وتعاونهم معه نحو تحقيق الأهداف العليا للجماعة وبهذا تقوم القيادة على نظام التأثير بين العناصر الثلاثة، فالقائد يؤثر في مرؤوسيه مثلما تؤثر الجماعة في القائد والقائد يؤثر في الموقف ويتأثر والموقف يؤثر في المجموعة ويتأثر بها،

والقائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعا في سبيل النهوض بأعباء القيادة، وتحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين به.

**رابعا : فعالية القيادة الإدارية:**

### 1- مقومات القيادة الإدارية:

هي مقومات تتعلق بالقائد وتعتبر مقومات تأهيلية تمكن القائد من العمل وتحقيق

أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين ويمكن إجمالها فيما يلي:

**صاحب رؤية رشيدة :** لديه علم كبير وفكرة واضحة عما يريد أن يحققه مهنيا

وشخصيا ومؤسسيا ونظرة مركزة على الأفق البعيد لا يلتفت عنه ويربط أهدافه بها، ولا يتنازل

1 حسين عبد الحميد أحمد رشوان - مرجع سابق - ص 77-78.

2 طلعت إبراهيم لطفى - مرجع سابق - ص 77.

منها، ويستطيع أن يرى المستقبل الذي يطمح إليه بوضوح، ويحيا من أجل رؤيته ويتمتع بقدرة عالية لاستلهام الماضي واستيعاب الواقع واستشراف المستقبل.

**يحمل رسالة:** ينظر إلى الحياة "كمهمة" وليست كمهنة فقائد المنظمة يحمل رسالة عظيمة تجيب على أسئلة جوهرية، فهو يعرف من هو، وماذا يريد وكيف يصل إلى ما يريد، ويعرف كيف يترجم رؤيته إلى مهمة محددة يسعى إلى تحقيقها ويلهم الآخرين لحملها.

**يمتلك قوة نفسية كبيرة:** لديه عاطفة كامنة ويقظة روحية، وقوة نفسية عظيمة تدفعه نحو تحقيق انجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستماع بكل ما يعمل.

**ذو مصداقية عالية:** نابعة من معرفته بذاته وصراحته ونضجه فهو يعرف نقاط قوته وضعفه وصادق اتجاه مبادئه وقيمه، وموثوق بعد الله وأمانته واستقامته، ويمكن الاعتماد عليه ومتفتح ومخلص وملتزم بما ينفق عليه وكفاءته مشهودة.<sup>1</sup>

**يمتلك الجرأة ويحب المخاطرة:** مستعد لقبول المخاطرة والتجارب الجديدة ولديه رغبة في ركوب الصعب، ويواجه القرارات الصعبة، ولديه ضغط متواصل لتحقيق الإنجازات والنتائج ويستطيع الانتقال ببراعة وبدون تردد من أسلوب فاشل إلى أسلوب آخر وهكذا.

**يحب التعلم ويجدد طاقته باستمرار:** يتساءل عن كل شيء ويحب التعلم، يوصف نفسه أنه متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المؤسسة.

**ذو مبادرة سباقية وروح إيجابية:** القائد لا ينتظر: لديه القدرة لبدء التجارب الجديدة وتحقيق نتائج واضحة فيها ولديه دافع لأخذ المبادرات في المواقف الصعبة، ويخطوا للأمام عندما يحجم الجميع، ولديه رغبة في تحمل المسؤولية، وتولى زمام الأمور وهو إيجابي بطبعه ويتحكم في ردود أفعاله، ولا يلوم الآخرين أو الظروف أو الأحداث، متحمس يشع بطاقة على المنظمة.<sup>2</sup>

1 يوسف جغلولي، القيادة الإدارية علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية للمنظمة الصناعية تيندال، بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - قسم علم الاجتماع - 2007، ص 151.

2 يوسف جغلولي: مرجع نفسه - ص 152.

### 2- صفات القائد الناجح (القائد الفعال)

تستلزم القيادة عدد من الصفات والخصائص، توجد هذه الصفات في شخص ما لكن القائد لا يكون ناجحاً إلا بوجود جماعة ملائمة من التابعين أيضاً الموقف أي المكان المناسب لممارسة العملية القيادية ولقد حدد علماء النفس والإداريين العديد من الخصائص المميزة للقيادة الناجحة وهي:

- **التخطيط الدقيق:** يقول أفلاطون "إن البداية هي أهم جزء في العمل" ولقد توصلت الأبحاث أن القادة الناجحين يقضون 80% من وقتهم في التخطيط 20% فقط في تنفيذ الخطط، ومن هنا نستنتج أهمية التخطيط في تحقيق النجاح والنتائج المرجوة.
- **التنظيم:** القيادي الناجح يتفهم قيمة التنظيم ليس فقط في المحافظة على الوقت والمال والجهد ولكن أيضاً في تحقيق أفضل النتائج فنجد مكتب القائد منظم وكذلك نجده يقوم بإعداد قائمة بكل ما يريد أن يفعله ويتبع هذه القائمة وفقاً للأولويات ولا يبدأ في عمل جديد إلا بعد انتهائه من العمل الذي يقوم به أولاً فهو يعمل في محيط منظم ومرتب.
- **تحديد الأهداف:** القائد الفعال يعرف قوة وأهمية تحديد الأهداف وهو يخصص كل الوقت للتخطيط لأهدافه سواء كانت شخصية أو خاصة بالعمل.
- **صنع القرار:** يتمتع القائد الناجح بعملية صنع القرار فهو لا ينتظر حتى الأشياء بل يتخذ قرار لكي يجعلها تحدث وهو بذلك متفاعل مع الحدث وليس منفعلاً به.
- **المخاطرة:** القائد الناجح يميل للمخاطرة وهو يدرك أن عليه قبول بعض المخاطر من أجل أن يحسن مستوى النتائج التي يحققها.<sup>1</sup>
- **مهارات الاتصال:** القائد الناجح يتمتع بمهارات اتصال ممتازة، فهو مستمع جيد يعرف متى يتكلم وكيف يوصل أفكاره وينقل رسائله، كذلك يتمتع بالقدرة على خلق روح الألفة مع أي إنسان حتى أصعبهم.

1 مريم بنت سالم المسروري، المهارات الإدارية، مركز التوجيه الوظيفي، 2004، ص 109

- **إدارة التغيير:** القائد الناجح يرحب بالتغيير وفي الواقع يعد التغيير جزءاً من تصرفاته اليومية، فهو لا يحب الروتين ولا يتقبل أن يقوم بنفس الأعمال مرات متكررة.
- **التحكم في التوتر وضغوط العمل:** القائد الناجح يعيش حياته وفقاً لقاعدة وهي أنه يعمل لنفسه حتى لو كان يعمل لدى شخص آخر، فهو يحب عمله ويستمتع بأدائه ويتحكم كذلك في ضغوط العمل والتوتر ويجعلها تعمل لصالحه.
- **التفويض:** القائد الناجح يؤمن بقدرات تابعيه ويؤمن أيضاً بالوقت، فهو يثق في فريق عمله ويعرف كيف ومتى وإلى من يقوم بالتفويض من أجل إنجاز الأعمال.
- **الرؤية والإبداع:** يتمتع القائد كذلك بحاسيه ممتازة في عمله فهو يستطيع أن يرى أشياء لا يراها ولا يفهمها الآخرون، كما أنه مبدع ومعروف بأفكاره النيرة.
- **التدريب والتعليم وبناء الفريق:** القائد الناجح هو مدرب يستمتع بمشاركة فريقه في المعلومات التي لديه وهو يدرك قيمة العمل بروح الفريق ويعتني بفريقه ويحث أعضائه على العمل كما أنه يعلمهم ويدربهم كي يصلوا إلى أهدافهم.
- **التحفيز:** القائد شخص محفز ذاتياً، لديه دوافع وبواعث ذاتية داخلية للتحرك والانطلاق نحو تحقيق الأهداف.
- **المهارات:** القائد شخص على درجة عالية من العلم والمعرفة وذو تجارب ممتازة وخلفية معرفية كبيرة، دائماً يبحث عن الوسائل التي تنمي قدراته ومستوى أدائه مثل القراءة وحضور الندوات والدورات التدريبية التي تدور حول تنمية المهارات والقدرات الشخصية.
- **الثقة:** القائد يتمتع بشخصية قوية فهو شديد الثقة بنفسه في مواجهته للآزمات وهو يعلم كيف يسيطر على أي موقف وأن يتعلم منه.
- **الالتزام:** القائد شديد الالتزام بالخطط التي يضعها وهو يعلم أن النجاح سيستغرق وقتاً فلا يستسلم أبداً.
- **المرونة والقابلية للتغيير:** يتمتع القائد بروح المرونة وتقبل التغيير والتكيف مع التعديل لتحقيق النجاح.

- الأمانة: يتمتع القائد بالإخلاص والأمانة لعمله وللفريق الذي يقوده.<sup>1</sup>

### 3- المتغيرات المؤثرة على فاعلية القيادة:

إن نجاح القيادة يعنى بكل سلطة قدرتها على الموازنة والتوفيق بين المتغيرات التالية في اتجاه المهمة التي تسعى إلى تحقيقها.<sup>2</sup>

• **متغيرات القادة:** القائد إنسان يتعرض كغيره من الناس إلى تقلبات بيولوجية ونفسية نتيجة تفاعلاته مع بيئة تؤثر فيه مما يضعف قدراته ومهاراته وحماسه في أداء مهمته إن كان التأثير سلبيا عليه أو قد يحدث العكس إن كان التأثير ايجابيا فيزيد من اندفاعه وتسارعه ويمكن أن نحصرها فيما يلي:

- القيم التي تحكم نظرة القائد إلى أهمية مشاركة التابعين في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.

- الميول والتفضيلات الشخصية للقائد اتجاه ظروف الموقف.

- مدى ثقة القائد في قدرات التابعين.

- درجة شعور القائد بالأمان في المواقف غير المؤكدة أو الغامضة.

- مستوى مهارته القيادية (خبراته).

• **متغيرات المرؤوسين أو الأتباع:** إن المرؤوسين أو الأتباع هم الوسيلة التي يتمكن من خلالها القائد على أداء مهامه، كما أن العوامل التي تؤثر في القادة ومهامهم من شأنها أن تؤثر في التابعين المرؤوسين، الأمر الذي يؤثر في الأداء الكلي للمنظمة بأكملها ومن العوامل التي يمكن أن تؤثر في المرؤوسين والأتباع نجد:

- مدى قوة الحاجة للاستقلالية لدى التابعين.

- مدى استعداد التابعين لتقبل مسؤولية اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

- مدى تقبلهم لمعايشة الغموض.<sup>3</sup>

1 مريم بنت سالم المسروري- مرجع سابق - ص10-11.

2 سعيد محمد المصري:- التنظيم والإدارة- د ط - دار الجامعية - الإسكندرية سنة 1994، ص195.

3 صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان- 2002، ص148.

- مدى اهتمامهم بالمشاكل التي تواجههم وشعورهم بأهميتها.
- مدى اتساق أهدافهم مع أهداف المنظمة.
- درجة أو مستوى معارفهم وخبراتهم.
- توقعاتهم عن دورهم في صنع القرارات التي لها تأثير عليهم.
- **متغيرات الموقف:** إن للبيئة وعناصرها المختلفة أثر لا يستهان به في التأثير على الموقف الذي يحتم على القيادة الاستعداد من أجل التكيف معه فإن كان الموقف حسب توقعات القيادة زادت من إمكانية احتوائه والتكيف معه وكذا السيطرة عليه وإلا أنه سيكون في غير صالح توقعاتها مما قد يشكل بعض العراقيل والصعوبات في التكيف معه لذا يجب على القادة أخذ المواقف الراهنة وكذا العوامل البيئية المختلفة الداخلية والخارجية، على حد سواء كي تستطيع التعامل معه في حالة حدوث تغيير متوقع في الموقف فيما يلي:<sup>1</sup>
- خصائص النمط التنظيمي السائد من حيث ثقافة المنظمة وحجم وحدات العمل فيها ودرجة التشتت الجغرافي في أجزاء المنظمة ودرجة الإحكام في نظام الرقابة السائدة للتأكد من تحقيق الهدف.
- مستوى فعالية العمل الجماعي في المنظمة.
- الحدود الزمنية المتاحة لاتخاذ القرارات في المواقف المختلفة.
- الأهمية النسبية والأولويات التي تعطي المشاكل والأهداف المرتبطة بالموقف.
- **طبيعة المهمة التي تنوي القيادة القيام بها:** إن تنفيذ ونجاح المهمة المنوطة بالقيادة تختلف باختلاف مدى صعوبة ويسر هذه المهمة فالمهمة الصعبة من شأنها أن تؤثر على حجم الجهد المبذول فالمهام الصعبة تتطلب جهدا كبيرا على اختلاف المهام اليسيرة والسهلة والتي تتطلب بدورها جهدا متواضع من طرف القيادة. وبالتالي فإن كل هذا ينعكس على فعالية القيادة وقدرتها على انجاز المهام المنوطة بها ويمكن أن نلخص العوامل المؤثرة في الموقف فيما يلي:
- درجة وضوح الهدف للقادة والتابعين.

1 صبحي العتيبي مرجع سابق ص 148.

- درجة تعقد محتوى وأبعاد الهدف المشترك.
  - درجة ملائمة الهدف لظروف الموقف.
  - مدى اتساق الهدف المشترك مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين.
- **متغير الزمن والمعلومة:** لقد اهتمت أغلب الدراسات الحديثة بعامل الزمن واعتبرته كأهم مورد من موارد المنظمة وقيل عنه أنه المورد الذي لا يمكن ملاحظته، وهو أكبر عنصر يساعد على التغيير والتأثير في القيادة ليس فقط في شكلنا وتفكيرنا بل حتى في كل ما يحيط بنا، فالوقت الحاضر يمر بسرعة وبسبب ذلك هو العصف المعلوماتي اللامتناهي، مما يملأ حياتنا بالكثير من المستجدات وبالتالي فعلى القيادة الواعية أن تراعي هذا المتغير الزمني المعلوماتي الذي كان وأصبح وما زال يؤثر في فعالية القيادة.<sup>1</sup>

1 صبحى العنبي، مرجع سابق، ص ص 148 - 149.

# الفصل الثالث

## التوافق المهني

تمهيد

أولا : ماهية التوافق المهني

ثانيا : نظريات التوافق المهني

ثالثا : التوافق المهني للعامل

رابعا : مؤشرات القيادة الادارية وتحقيق التوافق المهني

خامسا : سوء التوافق المهني

## تمهيد :

يعتبر المظهر الأساسي للتوافق المهني، هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني، وذلك نحو رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته، وهناك جوانب عدة في الرضا عن العمل، في مقدمتها الزيادة في الأجور، والتطور الوظيفي، ويأتي الرضا عن العمل نتيجة للتوافق بين فكرة الفرد عن ذاته وتقديره لقدراته وتكيفه مع ظروفه من جهة، وبين الدور المهني الذي يقوم به، ويتأثر التوافق المهني والرضا عن العمل بعوامل منها، العمر، الجنس، مستوى التعليم والتدريب، ونوع المهنة ومكونات بيئة العمل.

أولاً : ماهية التوافق المهني

### 1- مفهوم التوافق المهني :

من أجل الوصول إلى تحديد مفهوم التوافق المهني لابد من الإشارة أولاً لمفهوم التكيف، فهناك من يخلط بين التوافق والتكيف ومن يرى أن التوافق أعم من التكيف، وهناك من يرى أن التوافق هو التكيف، فإذا ما مفهوم التكيف وما مفهوم التوافق .  
أولاً : التكيف التنظيمي.

هو العملية التي يستطيع من خلالها الفرد الحصول على مهارات جديدة وكذلك الحصول على تفاعل اجتماعي مؤيد مع زملاء العمل.  
- ويعرف أنه العملية التي يتعلم من خلالها الفرد الوظائف الجديدة والأدوار والثقافات السائدة ويتكيف معها.<sup>1</sup>

ثانياً : التوافق في معناه العام : قدرة الفرد على التكيف السليم مع بيئته الاجتماعية والمهنية والبيئية والتوافق مع نفسه ومع الآخرين وهو عملية مستمرة باستمرار الحياة، وعن طريقها يصبح الفرد أكثر كفاءة في علاقته مع البيئة<sup>2</sup>، فالتوافق يقصد به توافق السلوك أو تكيفه مع البيئة ولهذا مصطلح التوافق أعم من مصطلح التكيف لأنه يستهدف تحقيق الفرض واتباع الحاجات، إما بالتغيير الذي يقصد به إعادة تنظيم عناصر البيئة، فإذا كان التكيف هو طبيعة كل كائن حي والذي يحاول أن يوائم بين نفسه والعالم الطبيعي الذي يعيش فيه، ومحاولة منه للبقاء، فالإنسان بعالمه العقلي القدرة على تغيير عالم الواقع لتحقيق هذه الموائمة ومن ثم فالتوافق يشمل التغيير والتغيير.<sup>3</sup>

1 محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009، ص 28.

2 كمائل الدسوقي : علم النفس ودراسة التوافق، ج2، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص 32.

3 بديع محمد القاسم : علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص 64.

## 2- أهمية التوافق المهني:

إن عملية توافق العمال مع مهتهم ومع المنظمة التي يعملون بها ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة على حد سواء، وهذه الأهمية تتمثل في الجوانب التالية:

- تؤثر عملية التوافق المهني على استقرار الفرد في منصب عمله وأدائه، فمن المعروف أن الأفراد يعتمدون بدرجة كبيرة على درجة معرفتهم بالعمل والقواعد والضوابط التنظيمية أي معرفتهم ماذا يجب أن يعموا وماذا يجب أن يتجنبوا لذلك فإن فهم المسار الصحيح لعملهم يؤدي إلى التوافق والتكيف الأفضل ولذلك يمكننا القول أن التوافق المهني عملية متلازمة مع أداء الفرد فهي تؤثر بالأداء و هي تتأثر بمدى المعرفة بكيفية الأداء كما أن عملية تقييم أداء الأفراد تعتمد على عوامل وصفات لا بد من أن تؤخذ بعين الاعتبار في تدعيم الأداء الجيد لعلاقة الفرد بزملائه أو الإدارة أو علاقته مع النظام والضوابط التنظيمية، لذلك فإنه لا بد للفرد العامل من أن يكون متلائم مع زملائه ورؤسائه وضوابط العمل لكي يكون أداءه عالياً ومن الجدير بالذكر أن المنظمات تختلف في قيمتها ومدى اهتمامها بهذه العوامل أو تلك، وبعض المنظمات ترى أن المناقشات وإبداء الآراء حول العمل وإجراءاته مسألة ضرورية تشير إلى الأداء العالي للفرد في حين أن منظمات أخرى تعد هذه الاتجاهات السلبية التي لا بد من أن تتغير.

أما من ناحية الاستقرار التنظيمي فهو الآخر يزداد من خلال التوافق المهني للعمال بالمنظمة حيث أنه كلما كان الأفراد مستقرين ومتكفين في العمل كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً بحيث يمكن تحقيق أهدافها بنسق واضح وانسيابي إلى زيادة ولاء الأفراد لهذه المنظمة المستقرة، حيث ثبت أنه كلما كانت المنظمة أكثر استقراراً من ناحية السياسات التي تعتمد عليها والقرارات التي تتخذها كلما زاد ولاء الأفراد وإخلاصهم لها.<sup>1</sup>

- تساعد عملية التوافق المهني على إزالة القلق لدى الأفراد العاملين الجدد حيث أن انتقال الفرد من بيئته الخارجية إلى بيئة العمل لا بد أن، ينتج عنه موقف معين يتمثل بشعوره الأفراد الجدد

1 سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر والتوزيع - ط1 - عمان، 2007، ص99-

بكونهم غير معروفين وبأنهم لا يعرفون ويفهمون العمل بكافة أبعاده، ولم تكن لهم سابق معرفة بالزملاء والرؤساء ومكان العمل والتعليمات، كل هذه المشاعر يتولد عنها الشعور بالوحدة والقلق ولذلك وإزاء هذا الشعور لا بد من انتباه خاص، يوجه لهم من الإدارة لوضعه في المكان المناسب لتوفير الاستقرار النفسي والعاطفي لهم وهذا يكون من خلال المعلومات المناسبة حول كافة ما يحتاجون معرفته لإزالة ظروف الغموض وعدم التأكد.

هذا ما تتبناه برامج التوجيه Orientatation Programs ومن الجهة الأخرى فإن القلق والتوتر الأولى الذي ينتاب الأفراد الجدد يكون إيجابيا من حيث كونه دافع لهم لتعلم القيم والمعايير وأدوارهم في العمل مما يؤدي أن يكونوا أعضاء مرغوب في المنظمة.<sup>1</sup>

### 3- أبعاد التوافق المهني :

هناك مجالات كثيرة للتوافق، ترجع لطبيعة العلاقة بين الفرد والبيئة والتي تنشأ عن عملية التغيير المستمرة بين الفرد والبيئة للوصول إلى حالة توافق وانسجام ومن هذه المجالات حسب ما يرى صالح مخيمر تتمثل فيما يلي:

#### - التوافق الشخصي :

ويتضمن السعادة مع النفس وإشباع الدوافع والحاجات الداخلية الأولية والفطرية والعضوية والفسولوجية والثانوية المكتسبة يتضمن كذلك التوافق لمطالب النمو المختلفة، كما يتمثل في مجموعة الاستجابات المختلفة التي تدل على تمتع الفرد وشعوره بالأمن الشخصي وأن يكون راضيا عن نفسه غير كاره له.

#### - التوافق الاجتماعي :

ويتضمن السعادة مع الآخرين والالتزام بأخلاقيات المجتمع ومسايرة المعايير الاجتماعية والامتثال لقواعد الضبط الاجتماعي وتقبل التغيير الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السليم والعمل لخير الجماعة والسعادة الزوجية مما يحقق "الصحة الاجتماعية".

1 سهيلة محمد عباس، علي حسن علي - مرجع سابق - ص 99-100.

### - التوافق الديني :

الجانب الديني جزء من التركيب النفسي للفرد، ولا شك أن التوافق الديني يتحقق بالإيمان الصادق، ذلك أن الدين من حيث هو عقيدة وتنظيم للمعاملات بين الناس ذو أثر عميق في تكامل الشخصيات واتزانها، فهو يرى حاجة الإنسان إلى الأمن، أما فشل الإنسان في التمسك بهذا السند ساء توافقه واضطربت نفسه وأصبح أكثر تأهباً للقلق.

### - التوافق المنزلي:

هو مدى سعادة الفرد واستقراره المنزلي، وشعوره بأن الظروف العالية يشوبها نوع من الراحة والاستقرار وقدرته على تحقيق المطالب الأسرية وسلامة العلاقة مع الوالدين والأبناء، ويمتد هذا التوافق ليشمل العلاقات السرية مع الأقارب والقدرة على حل المشاكل الأسرية.

### - التوافق الصحي:

هو حالة الفرد الصحية عندما تصل إلى درجة من السواء يشعر بها بالرضا عن حالته البدنية والفسولوجية.

### - التوافق الانفعالي:

هو شعور الفرد بالسعادة التي تتكامل فيها جميع جوانب الشخص العامة والخاصة حيث سعادته ورضاه عن نفسه وعن ظروفه وإمكاناته وكذلك رضاه عن المجتمع الذي يعيش وينتمي إليه ويتضمن مجمل توافق الفرد في هذه الجوانب السابقة.

### - التوافق المهني:

ويتضمن الرضا عن العمل وإرضاء الآخرين فيه ويتمثل في الاختيار المناسب للمهنة عن قدرة واقتناع شخصي والاستعداد لها علماً وتدريباً للدخول فيها والصلاحية المهنية والكفاءة والإنتاج والشعور بالنجاح.<sup>1</sup>

1 مجدى أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007 ص-63-65.

ثانيا : نظريات التوافق المهني:

تهتم نظريات التوافق المهني بعوامل التوافق المهني المتمثلة في العامل والعمل فبعضها يركز على خصائص العامل ومدى تطابقها مع بيئة العمل وبعضها يركز على مدى إشباع حاجات العامل وبعضها يجمع بين ما يتوقعه العامل وبين واقع العمل وهكذا، وبما يلي عرض موجز لبعض النظريات التي تناولنا موضوع التوافق المهني<sup>1</sup>.

### 1- نظرية التحليل النفسي و النظرية السلوكية :

#### - نظرية التحليل النفسي :

حسب فرويد عملية التوافق غالبا ما تكون غير شعورية أي أن، الفرد لا يعي الأسباب الحقيقية للكثير من سلوكياته، فالشخص المتوافق هو من يستطيع إشباع متطلبات الهو بوسائل مقبولة اجتماعيا وما يعانیه الفرد من مشكلات هو شكل من أشكال سوء التوافق المهني.

وبناء الشخصية يكون على الشكل التالي:

الهو يمثل رغباتنا، حاجاتنا، ودافعنا يعمل على مبدأ اللذة.

الأنا يكبح الهو ويحاول الحفاظ على العلاقة بالمحيط الخارجي.

الأنا الأعلى أو المثالية، تصور مثالي يتكون من سلوكيات مقبولة ومستحسنة هذه النظرية تغفل دور الفرد في الجماعة وتبعد الفرد عن إنسانيته وتجعله عبد الإشباع حاجاته ورغباته.

#### - النظرية السلوكية:

من رواد هذا الاتجاه نجد بافلوف وسكينز والأعمال التي قام بها في مجال التعلم، إذ تقوم على مسلمات ومحور رئيسي هو عملية التعلم حيث الشخصيات تنظيم معين من العادات، والتنظيم هو الذي يحدد السلوك لدى الفرد ويميزه عن غيره.

والسلوك الإيجابي هو سلوك مكتسب من يعلم عادات من البيئة والفرد المتوافق هو الذي اكتسب عادات مناسبة وفاعلة تساعده في التعامل مع الآخرين ومواجهة المواقف التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات، فالتوافق بالنسبة لهذا الاتجاه هو ما يكتسبه الشخص ويتعلمه من عادات إيجابية أو

1 مجدى أحمد محمد عبد الله - مرجع سابق - ص 238-239.

مقبولة اجتماعيا تكون النسب لكل موقف خلال تفاعله مع محيطه ومع الآخرين فحسب هؤلاء نفس المثير يولد نفس السلوك لدى الفرد، لكن الشخص قد يتغير رد فعله اتجاه بعض المواقف وذلك حسب نوع الشخصية في حد ذاتها وحسب الحالة النفسية التي يكون عليها فالشخصية أكثر تعقيدا مما يراه السلوكيون.

- النظرية الإنسانية النظرية الغشتالتية :

- النظرية الإنسانية :

ومن بين أنصار هذه النظرية نجد ماسو ألبرت وكارل روجرز وآخرون ترى هذه النظرية أن الإنسان كائن فاعل بإمكانه حل مشكلاته وتحقيق التوافق بعيدا عن الحتميات البيولوجية كما يرى فرويد وأنصار التحليل النفسي أو نتيجة للمثيرات كما يرى السلوكيون، بل يرى أصحاب هذا التيار أن الإنسان إذا شعر بعدم قدرته على تحقيق مختلف حاجاته البيولوجية وتحقيق ذاته، هذا يجعله غير متوافق وذلك في جميع الحالات بما في ذلك الجانب المهني، فالتوافق هنا هو إحساس بالرضا والقدرة على تحقيق حاجاته، وتحقيق الذات نابع من الإنسان أو الشخص.

- النظرية الغشتالتية:

المدرسة التي تهتم بالخصوص بالاتصال وذلك من خلال التساؤل الأساسي كيف نتصل مع أنفسنا مع الآخرين ومع محيطنا.

تهتم بعملية التوافق بين الفرد ومحيطه، هذا التوافق هو في حركة مستمرة فهي ترى أن تطور الإحساس بالمسؤولية والاستقلالية يرفع القدرة على التكيف في وضعيات متغيرة، فالتوافق المهني بحسب الغشتالت هو السهولة التي يجدها الشخص في التعامل مع محيط عمله مهما يكون من معوقات ومهما يكن من التغيرات التي تطرأ على المشهد المهني.

### 3- نظرية نموذج الرضا على مظهر العمل و نظرية التأثير الاجتماعي:

#### نظرية نموذج الرضا على مظهر العمل :

تعتبر نظرية نموذج مظهر الرضا التي نادى بها لولير (1873) نموذجاً خاصاً لتحديد الرضا المهني، وطبقاً لهذه النظرية يكون الأفراد راضيين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والإشراف والرواتب عندما يكون مقدار الرضا الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلوا للقيام بأداء أعمالهم يجب أن يعادل المقدار الذي يدركونه والذي يتحصلون عليه، فعلا زيادة على ذلك عندما يدرك الأفراد هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه فيجب أن يعم عليهم الشعور بالذنب والمساواة وأخيراً إذا أدركوا أنهم يتحصلون على شيء قليل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم يشعرون بعدم الرضا

#### - نظرية التأثير الاجتماعي:

قدم كل من سلزنيك وبلفير عام (1987) نظرية للرضا الوظيفي تخلوا من مفهوم الحاجة وفكرتها الأساسية من أن استجابة الفرد العاطفية قد تكون ناتجة عن رد فعل الزملاء كما أنها أيضاً وبدرجة كبيرة بمؤشرات الموضوعية للوظيفة فقط ولكنها تتأثر أيضاً بدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل وبالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبعاً للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل للوظيفة.<sup>1</sup>

#### ثالثاً : التوافق المهني للعامل.

#### 1- معايير التوافق المهني :

يظهر التوافق المهني للعمال في معيارين هما الرضا والإرضاء أولاً: الرضا عن العمل: بصورته الإجمالية ومن جميع الوجوه وعن ما يحيط بالعامل من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن والارتياح لتحقيق رغباته وميوله وطموحه وإحساسه بإحراز النجاح الذي يتمثل في حجم الإنتاج وتنوعه وهناك عدة جوانب في الرضا عن العمل التي تشير للتوافق

1 مجدى أحمد محمد عبد الله - مرجع سابق ص 238-239

المهني في مقدمتها:زيادة الأجور، والتطور الذاتي للمؤسسة وثبات العاملين واستقرارهم فيها ومدى الاستفادة من قدراتهم<sup>1</sup>

فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل بمختلف جوانب بيئة عمل الفرد ومن مشرف زملاء المؤسسة التي تعمل فيها.

**الإرضاء:** يعبر عنه بمدى كفاءة العامل وأهليته للعمل وكفايته بالطريقة التي يقدره بها رؤساءه وزملائه وهي التي يعبر عنها سلبا بتغيب العامل وتأخره عن مواعيد العمل والحوادث وعدم استقراره في العمل وهي التي يعبر عنها إيجابا بتوافق قدراته ومهاراته مع مطالب العمل ومقتضياته بحيث أن الإرضاء المقصود منه هو الحكم الصادر عن مسئول العمل المباشر، بناء على معايير محددة في اتباع تعليمات العمل الواجب<sup>2</sup>

## 2- أساليب تحقيق التوافق المهني :

يمكن الحد من مشكلات للعامل أو تحسين توافقهم المهني بإتباع الطرق التالية:

### - إتباع الطرق العلمية في الاختيار والتوجيه والتدريب.

إن عملية اختيار العمال وتوجيههم وتدريبهم قد تحسن من توافق العامل فانتهاج الأسلوب العلمي لتحليل الأعمال وتحليل الأفراد<sup>3</sup> ووضعهم في أعمال تتناسب مع قدراتهم، كما أن التوجيه والتدريب والتلائم مع التطور التكنولوجي للآلات المستخدمة في العمل يسهم بقدر كبير في توافق العامل في عمله

### - الإرشاد النفسي والاجتماعي:

يساعد الإرشاد النفسي للعامل على تشجيعه للتعبير عن انفعالاته لاستخراج المشاعر السلبية (كالعداء والغضب) فتعبير العامل عن هذه المشاعر والانفعالات يخفف من القلق

1 بديع محمود القاسم - علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق - مؤسسة الوراق، عمان - الأردن - 2001، ص 47.

2 محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي، سيكولوجية التوافق المهني للعامل - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - 2006، ص 72.

3 كامل محمد، محمد عويضة - علم النفس الضاعي - دار الكتب العلمية بيروت - 1996 - ص 171، 170، 172

ويستطيع العامل مواجهة مشكلاته بهدوء واتزان أكبر كما أنه يساعده على التصدي وعلاج مشكلاته.

- **الخدمات الاستشارية:** العامل يحتاج إلى خدمات مختلفة إذا لم يستطع الحصول عليها فإنها قد تكون سببا في شعوره بالقلق وسوء التكيف مع بيئته وهذه الخدمات تحتاج إلى متخصصين في النواحي الطبية والتربوية وغيرها.

- **توفير بيئة مناسبة للعمل:** إدارة المصنع يجب أن توفر بيئة عمل مناسبة للعامل لتأدية عمله على أحسن وجه مثل تزويده بالأدوات المناسبة التي تساعد على الإنتاج بكفاية وبحد أدنى من المجهود والتي تساعد على إتباع حاجاته المختلفة بالإضافة إلى توفير الظروف الفيزيائية المناسبة للعمل من حيث الإضاءة والتهوية، الضوضاء. كذلك الاهتمام بالأنشطة والخدمات الاجتماعية والثقافية الترفيهية وبرامج الرحلات والحفلات والمصايف والخدمات الخاصة بالإسكان وتكريم العاملين والاحتفاء بهم والاهتمام بالعلاقات الإنسانية فكلها تضفي مناخ عمل مناسب بينهم في حل مشكلات سوء التوافق المهني<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيصها في نقاط كما حددها حمدي ياسين وآخرون:

- وضع العامل المناسب في المكان المناسب عن طريق عمليتي الاختيار المهني والتوجيه المهني فهو أسلوب يقوي العلاقة بين العامل ومهنته إضافة إلى الفائدة التي تحصدها الشركة أو المصنع.

- تقوية علاقة العامل بمؤسسته فالعلاقة الحسنة تعكس التوافق المهني للعامل .

- إن ديناميكية التوافق المهني تعتمد على خلق الانسجام بين العامل ومهنته.

- أن تتكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وأن يكون قوامها الود والوفاء.

- أن يكون للعمال حضور وتمثيل قوي في مجلس الإدارة والنقابة حتى يشعرون بذواتهم ويقوي انتماءهم للعمل.

1 كامل محمد، محمد عويضة، مرجع سابق، ص 172.

- عدم تنفيذ لوائح وقوانين الشركة تنفيذا حرفيا، وإنما لا بد أن تلمس روح هذه القوانين مرونة في تطبيق اللوائح.

- أن يسلك رئيس العمل سلوكا مثاليا يحتذى فيقدم للمرؤوسين النماذج السلوكية من فتح أبواب الترقى أمام العاملين، تقوية العلاقة مع الزملاء الذي يعتبر من أهم أبعاد التوافق المهني.<sup>1</sup>

### 3- التوافق المهني العامل في مهنته :

لكي يحقق العامل توافقه في العمل يجب أن يحقق بعض العلاقات مع مكونات بيئته وهي:

**علاقة العامل بحرفته:** نجد ضرورة في وضع العامل في العمل المناسب له من حيث قدراته وإمكانياته وميوله وتساعدنا بالدرجة الأولى على تحقيق ذلك عمليتان هما عملية الاختيار المهني وعملية التوجيه المهني والفشل في تحقيق ذلك يتسبب عنه ترك الكثير لعمالهم .

**علاقة العمل بنظام المؤسسة :** العامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة ولعل الخبير بشكاوي العمال وما يقومون به من مشاغبات يدرك أن أغلبها يصدر عن الفاشلين في أعمالهم ، فالذي يجد الرضى النفسي عن طريق العمل يرضي نفسه عادة كزعيم للمتمردين والقائمين والاضطرابات داخل المؤسسة لذلك ينبغي على المؤسسة دراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي بالعامل لأن تسوء علاقته بنظام المؤسسة

**علاقة العمل بالرؤساء:** ينبغي أن تكون المؤسسة الصناعية إذا كانت تعمل جادة على تحسين توافق العامل المهني أن تعمل على أن تسود العلاقات الاجتماعية والنفسية الصحيحة بين الرئيس والمرؤوسين

**علاقة العامل بزملائه :** نجد أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائما تكوين علاقة نفسية بين كل عامل وزملائه وبين المشرف وزملائه فالمجال النفسي لكل فرد في جو المؤسسة الصناعية

1 حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، ط2، ص ص 21-

يتضمن غيره من الأفراد وخاصة الزملاء والتفاعل النفسي ينشأ على علاقة ذات طرفين هما الأخذ والعطاء .

**علاقة العامل بظروف العمل :** يقصد بظروف العمل الشروط المادية التي يعمل فيها ضوء تهوية ونظام تتابع فترات العمل والراحة<sup>1</sup>

فقد يختار العامل اختياراً نفسياً صحيحاً فيوضع في المهنة التي تناسبه حيث الميول والاستعدادات والسمات الانفعالية وقد يدرّب تدريباً ناجحاً على استخدام قدراته على أحسن وجه لمصلحته ومصلحة المؤسسة بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة للتوافق الصحيح مع بيئة العمل .

**علاقة العامل بالآلات في العمل:** نجد أنه بالإضافة إلى اللوائح والأشخاص الذين يتعامل العامل معهم فإنه يحتك بالآلات والأدوات التي يستخدمها والتي يتوقف إنتاجه العام على سيرها وزيادة على ذلك فإن سلامته وأمنه يتوقف على حسن استعمالها بحيث نضمن بذلك عدم تعرضه للحوادث .

### علاقة العامل ببيئة خارج المؤسسة :

نلاحظ أن العامل ليس عضواً في مؤسسته بل هو عضو في جماعات كثيرة متعددة الأهداف ووجهات النظر ويختلف مركزه من مرة إلى أخرى فهو عضو في أسرته الصغيرة المتكونة من زوجته وأولاده وعضو في أسرته الكبيرة التي تتكون من والده ووالدته وباقي الأشقاء وشخصيته في هذه الجماعة تتراوح بين السيطرة والخضوع بقدر ما بينه وبين كل فرد من هذه الجماعة من علاقات ثم فرد في جماعة الشارع أو النادي أو المقهى أو الأصدقاء لذلك فهو محتاج في كل هذه الجماعات لدرجة كافية من التوافق النفسي حتى يكون مع كل فرد وقد يواجه صعوبات ومشاكل تنعكس على المظاهر المختلفة لحياته وأهمها العمل فكثير من المشكلات تواجه العامل في عمله يكون ناشئاً عن مشاكل خاصة خارج نطاق العمل ، فإذا نجحنا في

1 فرج عبد القادر طه - علم النفس الصناعي ، علم النفس الصناعي والتنظيمي - دار قباء للطباعة والنشر - القاهرة ، ص 58 - 59

تحسين علاقات العمل بكل من مكونات بيئته السابقة فإننا نرفع مستوى توافقه المهني إلى أقصى حد ممكن من التحسن.<sup>1</sup>

رابعاً : مؤشرات القيادة الإدارية وتحقيق التوافق المهني.

### 1- العملية الاتصالية والتوافق المهني.

تعتبر القيادة الإدارية فن التعامل مع المرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق أهداف التنظيم، القيادة الإدارية عبارة عن تفاعل مستمر ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح التفاعل وفي هذا الابد للقيادة الإدارية من تنمية الثقافة الاتصالية تستطيع من خلالها توجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي الواعي لخدمة المنظمة<sup>2</sup>

فالالاتصال أمر أساسي في نجاح المهارات القيادية والنفسية والاجتماعية المتمثلة في فهم الذات والآخرين والتأثير والعمل الجماعي والمدير في أي مستوى إداري أو فني يتوقع أن يكون الاتصال فعالاً في عملية الاتصال، لأن الاتصال الوسيلة التي من خلالها يقوم المدير بوظائف الإدارة المتمثلة في التخطيط والتنظيم والرقابة.

لذلك فإن الوظائف الأساسية للقائد هي مهارته الاتصالية التي تلعب دور في رفع الروح المعنوية.

لند جرن يبرز بعض عوامل التوافق المهني فهناك نوعين من الأجواء النفسية يؤديان غالباً إلى بعض التوترات في مواقف العمل هما جو التسلط وجو المنافسة فهذان الجانبان الانفعالية يمكنهما أن يحدثان سوء التوافق المهني، ففي ظروف التسلط يكون الاتصال بين الإدارة والعمال بأقل قدر ممكن، فالعمال عليهم طاعة أوامر الإدارة بدون مناقشة ويكون الاهتمام منصب على النظام والانصياع وليس التعبير الذاتي والابتكاري، فالعامل في جو التسلط قد يشعر بالاستياء<sup>3</sup> لأنه لا يستطيع إيصال شكاواه للإدارة أو لأنه يدرك أن صاحب العمل لا يهتم به أو قد يشعر

1 فرج عبد القادر طه - مرجع سابق ، ص 58 - 59.

2 جغلولي يوسف، مرجع سابق، ص 190.

3 فرج عبد القادر طه: مرجع سابق، ص 63.

بالاستياء لأنه يحسب أن لديه فكرة تساعد في عملية الإنتاج لكنه لا يستطيع أن يناقشها مع أي مسئول.

- أما ظروف المنافسة فإن الاهتمام يكون منصب على قدرة العامل على أن يتفوق على الآخرين الذين يتصارعون لنفس الأهداف وهذا يؤدي إلى موقف يجعل هناك حوافز أقوى لدى الأفراد للإنتاج والابتكار على الرغم من أن الأفراد يقل إحساسهم فيه بالأمن مقارنة في ظروف التسلط.

- إن النمط القيادي والإشرافي الذي يتمثل في ثقة القادة بمساعديهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية والفلسفة الإنسانية في تعاملهم مع مرؤوسهم يخلق مناخا في إشاعة الثقة والانتماء والمشاركة مختلفا عن ذلك الذي يخلقه الذين يتبعون النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي والمنفرد الذي يوحي بالتسلط والقسر ويحد من المشاركة والانتماء ويشيع الرهبة والخوف ويؤثر على العطاء والانتاجية فالعلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين لها تأثير كبير في رضاهم واستعدادهم للعمل فليس من الصعوبة تصور التأثيرات الإيجابية على أداء الموظف وشعوره بالارتياح مع معاملة رئيسه له.

- إن كل مرؤوس يحتاج إلى بعض الضمانات في مجال عمله تتمثل في الحاجة إلى الاستقرار الوظيفي والأمن والطمأنينة وعدالة المعاملة والتقدير فكلما كانت مهارات القائد الاتصالية جيدة كان مصدر لرضاهم عن أعمالهم فمن الواجب خلق جو من الثقة والقبول لدى المرؤوسين ويتمثل كسب الاحترام وتفهم نفسياتهم وقدراتهم ومن المهارات الاتصالية التي تساعد على تحقيق التوافق المهني للعامل:

- ✓ إظهار روح الصداقة في العمل أن رئيسه يفهمه ويفهم مشكلاته.
- ✓ الاهتمام بتزويد المرؤوسين بكل المعلومات المرتبطة بالوظيفة والمنظمة التي ينتمي إليها ليتمكن من أداء واجباته على أكمل وجه.
- ✓ مساعدة المرؤوس وتقديم المعونة والمشورة له وخاصة إذا واجهته محنة أو مشكلة واستعداد الرئيس للدفاع عنه أمام الإدارة إذا اقتضى الأمر.

- ✓ اشتراك المرؤوسين في القرارات التي تمس أو تتعلق بعمله ومستقبله الوظيفي.
- ✓ الاهتمام بالمرؤوس وإرشاده وتدريبه بحيث يشعر بأنه ينمو في العمل مما يجعله يقبل على العمل بكل طمأنينة وروح معنوية مرتفعة.
- مساعدة العامل في الاندماج الاجتماعي للجماعة التي ينتمي إليها فالجماعة تقوم بدور كبير في إشباع النفسية للفرد من خلال المركز الاجتماعي الذي توفره فإذا تفاعل الفرد أدى إلى تكيفه مع زملائه وزاد شعوره بالانتماء مما يؤدي إلى رفع روح المعنوية التي تحقق التوافق المهني<sup>1</sup>.

## 2- العملية التحفيزية والتوافق المهني:

إن الولوج على المدلول المفاهيمي لمنظومة التحفيز يشير إلى أهمية العملية التحفيزية داخل البنية التنظيمية التي غدت أداة مهمة في أيدي ممارسي السلطة، يستخدمونها كمنطلق لتنظيم سلوك الفرد الفاعل.<sup>2</sup>

وقد أشارت الكثير من البحوث الأجنبية والمحلية على علاقة الحوافز المادية أو المعنوية بالصحة النفسية فإحساس العامل بإشباع حاجاته المادية والمعنوية المرتبطة بالصحة والتعليم وتلبية احتياجات المأكل والملبس والترقية والمرتبطة كذلك بالإحساس والتقدير والمكانة وتكافئ الفرص، عن طريق حوافز العمل المادية التي تدفعه في نفس الوقت لزيادة إنتاجه، كما تبين إحساس العامل بإشباع ذلك يرتبط بالصحة النفسية لديه، فكلما أشبع العامل حاجاته السابقة قلت الصراعات الداخلية وازدادت علاقاته الاجتماعية بزملائه وبالإدارة، ولما قلت سبل إشباع هذه الحاجات كلما زادت الصراعات بين القوى المختلفة (الأنا والأنا الأعلى) داخل النفس والشعور بالسخط ناحية العمل، الزملاء والإدارة، وذلك كلما توفرت فرص التقدم في العمل كلما زادت نسبة العمال المتمتعين بالصحة النفسية، بالإضافة إلى ضغوط العمل التي لها عواقب سيئة على الصحة النفسية ومن الاضطرابات الجسمية التي تحدث نتيجة تعرض بعض

1 جبر سعيد صابر السبحاني - مرجع سابق - 52-54.

2 بلوم أسمهان - نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق سير الموارد البشرية - رسالة مقدمة كنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع - الجزائر، 2012، ص 149.

الوظائف للضغوط من جانب العمل لمدة طويلة ولا يحدث للعامل عواقب جسدية، فقط جراء ذلك ولكن تحدث له اضطرابات نفسية تشمل التوتر والاكنتاب وحدة الطبع والقلق وقلة احترام الذات.<sup>1</sup>

وفي خضم هذه المنطلقات يمكن تكريس أهمية العملية التحفيزية في النقاط المحورية

- المساهمة في إشباع حاجات الفاعلين ورفع روحهم المعنوية ، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجهم وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المنظمة.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها وقدراتها على تلبية مطالب الفاعلين
- تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى الفاعلين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين<sup>2</sup>
- وللحوافز مهما كان نوعها مادية أو معنوية دور في تحفيز العاملين وزيادة إنتاجهم وتشجيعهم على الإنجاز ورفع مستوى رضاهم وإقامة علاقات اجتماعية تعاونية بين الزملاء وعلاقات قائمة على الثقة بين الرئيس والمرؤوس فإشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية كلها مؤشرات تدل على مدى رضا الفرد الفاعل وبالتالي توافقه مع عمله مما يولد الرغبة والدافعية للأداء بالشكل الجيد .
- فالحوافز تعتبر أحد الوسائل الفعالة التي يجب أن تتبعها الإدارة لرفع الكفاية الإنتاجية لدى العاملين بما يكفل تحقيق أهداف التنظيم لكفاءة وفاعلية اقتصادية
- ومن بين أهم الخطوات التي تعمل على تحفيز العاملين كما بينته العديد من الدراسات والأبحاث هو وضع خطة للاعتراف بإنجازات الأفراد وتقديرها .

1 محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي سيكولوجية التوافق المهني للعامل، مؤسسة شباب الجامعة- مصر، 2006، ص 89.91.

2 بلوم اسمهان ، مرجع سابق ص 149

بعد أن أدركوا الأهمية الحيوية لهذا الأمر في عملية تحفيز الأفراد وتحريك دوافعهم لذا فقد شاهدنا في السنوات الأخيرة نمو على أساس سبيل في المكافآت أثناء الخدمة والعلاوات فمن الضروري أن يبتكر المديرون نظام لإبداء التقدير لإنجاز الأفراد وخلق المناخ الذي يستطيع فيه كل فرد التعبير عن تقديره لإسهامات كل زملائه ومن الطرق التي تدفع الأفراد للعمل والإنجاز نذكر ما يلي :

- **إظهار الاهتمام الشخصي** : يساعد هذا السلوك الآخرين على الشعور بقيمتهم وبأنهم ليسوا مجرد تروسا في آلة ، فعلى سبيل المثال قد تسأل أحد الأفراد عن حالة أسرته أو تهنيئ شخصاً على تحقيق نجاح رياضي<sup>1</sup>
- **توجيه الشكر** : عن طريق التعبير عن التقدير سواء شفهيًا أو كتابة عن القيام بأحد الأعمال على نحو جيد ويمكن توجيه الشكر لأحد الأفراد أو لفريق العمل والإدارة بأكملها .
- **المكافآت الملموسة**: تقدم الهيئات، كما يقدم المديرون العديد من المكافآت والجوائز باستمرار للاعتراف بالإنجازات القيمة مثل القيام بمهمة صعبة على نحو جيد أو الانتهاء من أحد المشروعات في الوقت المحدد له ، قد يشتمل هذا النوع من المكافآت على تقديم الحلول أو تذكار للمسرح أو دعوات لتناول الوجبات ... الخ
- **تعميم النجاح** : يستخدم المديرون إعلانات الحائط أو النشرات الداخلية ليتعرف الجميع عن أحد الإنجازات ، حيث يفضل غالبية الأفراد أن تسلط الأضواء على أسمائهم بهذه الطريقة.
- فالحوافز بأنواعها تؤدي إلى تغيير إيجابي في السلوك فلها أبعاد نفسية واجتماعية تحث العامل على المزيد من الإنتاج ورفع روحه المعنوية وتحقيق بعض حاجاته النفسية الأساسية للتقدير والنجاح في العمل وتحقيق الذات واكتساب الاحترام فكلها عوامل تعمل على تحقيق توافق العامل في عمله.

1 عاطف جابر طه عبد الرحيم - السلوك التنظيمي - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2009 ، ص739,730,731

### 3- الصحة النفسية والتوافق المهني:

العمل من العوامل الهامة التي لها دورها وتأثيرها على صحة الفرد النفسية، لما لهذا العمل من أهمية بالنسبة له، فالعمل مصدر لقمة العيش والعمل يجعل الفرد آمناً عن مصدر قوته وإشباع حاجاته، والعمل يشعر العامل بقيمته ويؤكد ذلك ويحدد مكانته الاجتماعية في المجتمع فنجاح الفرد في عمله من العوامل التي تدعم صحته النفسية لما يحققه استقراره النفسي ورضاه وسعادته وتعرف الصحة النفسية: بأنها التوافق التام بين الوظائف النفسية المختلفة ومع القدرة على مواجهة الأزمات النفسية العادية التي تطرأ على الإنسان ثم الإحساس الإيجابي بالسعادة والرضا<sup>1</sup>.

وقد أشارت البحوث التي أجريت في هذا الميدان على وجود علاقة بين الصحة النفسية الجيدة والكفاية الإنتاجية العالية، فالصحة النفسية تتضمن التوافق النفسي الذي يتضمن بدوره التوافق المهني الذي يعد واحداً من المؤشرات القوية لإنتاجية الفرد ومن علامات الصحة النفسية الإيجابية<sup>2</sup>:

- زيادة معدلات الإنتاج وارتفاع مستوى الكفاية الإنتاجية للعاملين.
- قلة عدد الشكاوى والتظلمات من العاملين.
- تمسك العمال بأعمالهم وعدم رغبتهم في ترك العمل.
- اختفاء الشائعات بين صفوف العاملين.
- قلة الأخطاء في العمل وقلة الفاقد من الخدمات والتالف من الانتاج.
- انخفاض معدلات الغياب.
- انخفاض السلوك العدواني بين العاملين.
- انخفاض عدد إصابات العمل التي كثيراً ما يكون سببها اضطراب العامل وعدم قدرته على التركيز.
- سيادة الاتجاهات الموجبة والمرغوب فيها بين جموع العاملين نحو المنشأة والإدارة.

1 عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - لبنان، سنة 1994 ص 329.

2 محمود فتحي عكاشة - علم النفس الصناعي - د ط - مطبعة الجمهورية - مصر - 1999 ص 12.

- عدم إكثار العاملين من استخدام الحيل الدفاعية<sup>1</sup>

خامسا : سوء التوافق المهني:

1- مفهوم سوء التوافق المهني:

يمثل سوء التوافق المهني الوجه السلبي لعملية التوافق وهو نمط سلوكي غير ملائم يتمثل في عجز العاملين عن التكيف السليم لظروف عملهم أو لظروفهم الشخصية أو كلاهما مما يجعلهم غير راضين عنها وغير راضين عنهم<sup>2</sup>

ويقول جارسن -أن سوء التوافق أو عدم الكفاءة وعدم الرضا عن العمل الموجود بين العمال يرتبط ارتباط وثيقا بهذه التغيرات الاقتصادية والحضارية ويرى جارسن أن هناك مصدرين أساسيين لعدم الرضا عن العمل.<sup>3</sup>

أ- سياسات التدريب العامة بالمصنع وهي تتبع من الإدارة العليا.

ب- شخصيات الرؤساء والمشرفين المحيطين بالعامل ويؤكد جارسن على ما للدخل من علاقة بعدم الرضا إذا كان منخفضا وبالرضا إذا كان مرتفعا كما يؤكد علاقة عدم الأمن لسوء التوافق. ويعرف أيضا أنه عجز العامل عن التكيف السليم لظروف عمله المادية أو لظروفه الاجتماعية أو لهما جميعا مما يجعله غير راضي عنها وغير مرضي عنه<sup>4</sup>

فسوء التوافق في العمل هو عجز وإخفاء العامل في القيام بواجباته أو تأديتها بتقصير ترجع إلى نقص في استعداداته وتدريباته على العمل أو لعدم القدرة على إقامات علاقات داخل محيط العمل مع الزملاء والرؤساء ناتجة عن عدة أسباب.

✓ اختلافات البيئات من حيث العوامل الحضرية من حيث اختلاف البيئات بين الريف والمدينة من حيث الهدوء والضوضاء وطبيعة العلاقات فيشعر العامل بالاغتراب وعدم الانتماء والقلق والتغير السريع في العادات والقيم والاتجاهات.

1 محمود فتحي عكاشة:مرجع سابق، ص333.

2 بديع محمود القاسم -مرجع سابق -ص49.

3 محمود السيد أبو النيل- علم النفس بحوث عالمية عربية -دار النهضة العربية،بيروت -1985،ص270-271.

4 كامل محمد ،محمد عويضة،مرجع سابق -ص168.

✓ مناخ العمل السائد في المصنع يؤثر في مدى توافق العامل في عمله.

فإهمال العلاقات الشخصية بين العاملين، وبعضهم بينهم وبين إدارة المصنع والقيادة الديكتاتورية والظروف الفيزيائية والخدمات غير المتوفرة مثل الخدمات الاجتماعية والصحية والنفسية كلها تؤثر سلبا على توافق العمال<sup>1</sup>.

## 2-أسباب سوء التوافق المهني:

هناك عدة أسباب وعوامل لسوء التوافق المهني لدى العامل منها:

- 1- أسباب تعود للعامل نفسه مثل عدم الشعور بالأمن والحساسية الزائدة والخوف والإنهاك والقصور الإدراكي والإكثار من الأخطار والحوادث والتمرد والإسراف في الشكوى.
- 2- أسباب تعود للعمل مثل سياسة التدريب والتوظيف وشخصيات المديرين والمشرفين والرؤساء المحيطين به وسياسة الترقية والأجور وعدم وجود تعليمات واضحة وكثرة الاحتكاك بالزملاء والرؤساء والمرؤوسين<sup>2</sup>.
- 3- أسباب تعود للبيئة تتعلق بظروف البيت غير الملائمة ومرض أحد أفراد العائلة وسوء الحالة المادية والسكن البعيد غير المناسب والصراعات داخل الأسرة ويلاحظ أن الشعور بالتعب والملل تعتبر من العوامل المؤثرة على التوافق المهني والتي تؤدي إلى سوء التوافق وخاصة بالنسبة للأعمال النمطية المتكررة حيث تسبب التعب في انخفاض الإنتاجية والكفاية أو القدرة في الاستمرار على العمل بسبب ما يبذله من طاقة من قبل في إنجاز العمل فيكون التعب جسما أو عضليا أو عقليا أما الملل فهو حالة نفسية تصيب الفرد نتيجة قيامه بنشاط تنقصه الدافعية فينجم عن ذلك كراهية العامل للاستمرار في النشاط.

وقد لخص كامل محمد،محمد عويضة أسباب سوء التوافق المهني للعاملين إلى:

عوامل شخصية ذاتية تعود للعامل لنقص كفايته واستعداده ومهارته وعدم تناسبها مع العمل أو لعدم تدريبه على التطور التكنولوجي للآلات الذي ينتج عنه ضغوط نفسية للعامل<sup>3</sup>

1 كامل محمد،محمد عويضة -مرجع سابق،ص169-170.

2 فرج عبد القادر طه:مرجع سابق ص50-51.

3 كامل محمد محمد عويضة،مرجع سابق،ص168.

### 3- مظاهر سوء التوافق المهني:

ترتبط المظاهر المختلفة لسوء التوافق المهني بعضها مع البعض الآخر وفي ذلك يرى (كاي) أن سوء التوافق المهني ينعكس بأكثر من طريقة إلى جانب نفس الفرد، وبالتالي فإن العامل سيء التوافق قد لا يحدد مظاهر سوء توافقه في الغياب أو الشكاوى أو الإصابات أو الخصومة أو غيرها فقط من السلوك غير المرغوب فيه في العمل، بل إنه يمارس الكثير منه أو كله.

وقد أوضحت الدراسات أن هناك علاقة بين بعض جوانب السلوك في العمل والتي تعتبر مظاهر لسوء التوافق المهني فالشخص سيء التوافق لا يغيب كثيرا فقط ولكن قد تكون له إصابات أكثر ومشاكل أكثر تتعلق بمخالفة النظام، وبصفة عامة فإنه يخلق مشكلات تؤثر على انتظام العمل<sup>1</sup>.

وما يجب تأكيده أن لسوء التوافق المهني درجات ومستويات شتى تختلف في شدتها وحدتها وإذا كان سوء التوافق المهني عنيفا انعكس تأثيره على المصنع والإنتاج في كفه وكيفه وينعكس أيضا في علاقات العامل الإنسانية والاجتماعية بالمحيطين به.

- فيظهر سوء التوافق المهني.
- سوء إنتاج العامل من حيث الكيف وقلته من حيث الكم.
- كثرة الحوادث التي يتعرض لها العامل بالإضافة إلى وقوعه في الأخطاء أثناء أداءه للعمل.

- تمارض العامل وكثرة غيابه عن العمل بدون عذر وتنقله من عمل إلى آخر.
- يكون العامل غير مبالي لكل ما يدور بالمصنع
- يكون العامل أكثر شغبا في تعامله مع رؤسائه وزملائه.
- إسراف العامل في الشكاوى وتبدو عليه مظاهر التمرد على اللوائح والتعليمات وعلى الرؤساء في المصنع.

1 بديع محمود القاسم، مرجع سابق، ص 50.

- السلوك العدواني والتخريبي للعامل وتحريض زملائه من العمال على الشكوى والتمرد ضد اللوائح ونظم العمل<sup>1</sup>

1 كامل محمد محمد عويضة، مرجع سابق، ص 168.

# المفصل الرابع

## التعريف بميدان الدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة البحث واختيارها

خامساً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

## تمهيد :

يعتبر اختيار موضوع الدراسة من الأمور التي تجعل المتلقي يتساءل لماذا؟ لكن في المقابل يعمل الباحث الإجتماعي من خلال ذلك إلى البحث والتقصي بطريقة علمية من أجل الانتقال من الطابع المجرد الإجرائي وذلك بطرح الأسئلة والفرضيات، واختيارها في الميدان من أجل الوصول إلى نتائج تجعل من بحثه ذا فائدة تعم على المهتمين بالدراسة ولا يكون هذا إلا بالإستعانة بمنهج وأدوات تعمل على التحقق من الفرضيات ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل يطرح فيه الباحث إشكالية البحث مع تحديد أبعادها وفرضياتها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وتحديد الأهداف المرجوة منه ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة، وفي الأخير اقتراح الأسباب التي أدت إلى إشكالية، جانب استعراض مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

أولاً : مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة في ولاية المسيلة وبالضبط في بلدية سيدي عيسى، حيث تقع بلدية سيدي عيسى في منطقة الوسط : بحيث تتواجد محور طريق و أهمية كبيرة من حيث موقعها الاستراتيجي والمتمثل في الطريق رقم 08 الرابط بين الجزائر العاصمة ومدينة بوسعادة، وتقع بلدية سيدي عيسى بالتحديد على بعد 165 كلم في اتجاه الجنوب الشرقي للعاصمة، وتتواجد في الجهة الشمالية الغربية من ولاية المسيلة، حيث تبعد عنها بحوالي 92كلم، تتربع لادية سيدي عيسى على مساحة إجمالية تقدر ب : 32.5 كلم<sup>2</sup>، كما تشترك في حدودها الجغرافية مع ثلاث بلديات هي :

شمالا : بلديات ديرة ، الحجرة الزرقاء، المعمورية ولاية البويرة.

جنوبا : بلديات عين الحجل، وبوطي سايح، ولاية المسيلة.

شرقا : بلدية سيدي هجرس، ولاية المسيلة.

غربا : بلدية شنيقل وعين القصر ولاية المدية.

وتعتبر المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة مؤسسة عمومية اقتصادية من نوع شركة مساهمة رأسمالها 500.000.000 دج مقرها الرئيسي ولاية سطيف هي مؤسسة الرياض للحو ومشتقاتها وحداتانتاجية وتسويقية تابعة لها موزعة على مستوى المنطقة ومن بين هذه الوحدات وحدة سيدي عيسى ولاية المسيلة محل الدراسة التي تقع جغرافيا جنوب شرق سيدي عيسى، تتربع على مساحة 6 هكتار تبعد عن مركز المدينة بحوالي 3 كلم تقع على الطريق المؤدي إلى مدينة ونوغة.

نشأة المؤسسة : تعتبر الوحدة الانتاجية والتسويقية لمدينة سيدي عيسى إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الأم (سطيف) تتربع مساحتها على 55000 متر مربع تمونها من طرف شركة أجنبية إيطالية والقائم على المشروع "قول فيتو golfetto" سنة 1976 تاريخ انطلاق المشروع كان سنة 1980 وبلغت كلفته الانتاجية 14.000.000دج.

2- المجال البشري : بلغت الطاقة البشرية 170 عامل سنة 1992 وقامت المؤسسة الأم يضم الوحدات التجارية للوحدات الانتاجية في أكتوبر 1997 تم تحويل الوحدة الواحدة الانتاجية والتجارية إلى شركة مساهمة برأسمالها 50.000.000 دج.

وفي ديسمبر 1997 ارتفع رأسمالها إلى 81.000.000 دج في 31 ديسمبر 1997 بلغ عدد العمال 153 عامل وفي 1998 قامت الوحدة بتقليص عدد العمال إلى 141 عاملا إلى أن وصل إلى 120 عامل وتنتهج الآن المؤسسة نظام عمل المتواصل، حيث تشتغل الوحدة 24 ساعة وفق قانون 8/3 والمتكون من 3 دورات مع التوقف في نهاية الأسبوع.

ويتكون الطاقم البشري المكون للمؤسسة :

مدير العام : يشرف على التسيير العام للمؤسسة كما يعطى التوجيهات الهامة والفعالة لمسؤولي ورؤساء المصالح.

كاتبة المدير العامة : هو مكتب يعتبر همزة وصل بين المدير ومصالح المؤسسة.

مسؤول الاستغلال : ينسق بين المصالح ويسهم على التأكيد من المعلومات الصادرة من الصالح المذكور، وينجز المخططات.

مصلحة الانتاج : هي مصلحة تقوم بتحويل الحبوب (المادة الأولية) تتم هذه العملية بطرق تكنولوجية.

مصلحة التموين وتسيير المخزونات : تعتبر هذه المصلحة على مستوى الوحدة عنصر تنسيق ومراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشريات الوحدة وتسيير مخزوناتها.

مصلحة الصيانة : تقوم بصيانة كل أجهزة المؤسسة وتسهر على المحافظة على سير أجهزة المؤسسة والعمل على استمرارية العملية الانتاجية.

مسؤول الاحتساب : نراقبة جداول العمل المتوقع عليها في كل المصالح ووضع برنامج سنوي قبل الانطلاق في العملية الانتاجية.

مصلحة الأمن الوقائي : هي مصلحة تقوم بحماية العمال أثناء القيام بأعمالهم وتوير وسائل الحماية من أخطار العمل وتقوم بمراقبة ممتلكات المرؤسسة وحمايتها من الحرائق.

رئيس المخبر : هي مصلحة مستقلة عن المؤسسة بحيث أنها فرع تابع إلى المديرية العامة بسطيف دورها يكمن في مراقبة النوعية (نوعية القمح، المادة المنتهية) كما تخضع مدة المواد إلى تحاليل مخبرية قبل الطحن وبعده.

المستشارة القانونية : تهتم بتسيير الملفات القانونية، تتابع ملفات المنازعات تمثل المديرية العامة أمام المحاكم والكثير من القضايا القانونية الخاصة بالمؤسسة.

مصلحة تسيير الموارد البشرية : إن مهمة هذه المصلحة تتمثل في تسيير العاملين بمختلف شؤونهم.

مصلحة التسويق : تعتبر هذه المصلحة حديثة بالنسبة للوحدة حيث تقوم بتسويق منتجات الوحدة وكذا البحث عن الزبائن من أجل البيع فلها علاقة مباشرة بمصلحة الانتاج.

3- المجال الزمني : دام البحث الميداني الاستطلاعي، وملئ الاستثمارات النهائية وإجراء المقابلات مدة شهر تقريبا ابتداء من 25-02-2015 إلى غاية 5-04-2015 موزعين على فترتين :

الفترة الأولى : خصصت للدراسة الاستطلاعية والاتصال برئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية من أجل تقديم لنا يد المساعدة لإنجاز بحثنا وإطلاعنا على أهم المصالح وطريقة العلم طبيعة الانتاج.

الفترة الثانية : خصصت هذه الفترة لإجراء المقابلات مع رئيس مصلحة الموارد البشرية بإضافة إلى توزيع الاستثمارات على المبحوثين حيث قام بملاها وبعد عدة أيام قمنا بجمع الاستثمارات.

ثانيا : عينة الدراسة :

يتوقف قرب البيانات التي يحصل عليها الباحث عندما يصعب أن يجمع بيانات دراسته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي، فلا مفر من أن يلجأ إلى أسلوب المعاينة، وتعرف العينة ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يمثل وحدات مجتمع البحث بالصفات الديمغرافية والاقتصادية والثقافية، والمهنية التي يهتم بها الباحث حيث تعتبر العينة، وكيفية اختيارها أحد العناصر الجوهرية في بناء البحث، وإذا كانت العناية والدقة مطلوبين غي عملية التخطيط للبحث وتصميمه من أجل الوصول للهدف المحدد فإن هذه الشرطين يلزمان أيضا في اختيار مجتمع البحث واختيار العينة.

**العينة :**

تشير العينة إلى مجموعة جزئية مميزة ومنتقاة من مجتمع الدراسة فهي مميزة من حيث أن لها نفس خصائص مجتمع الدراسة، حيث يتم انتقائها وفق إجراءات وأساليب محددة ولعل الفائدة التي يجنيها الباحث عند اختيار العينة بدل المجتمع ككل هو توفير الوقت والتكلفة التي تتطلبها دراسة المجتمع، فإذا تم انتقاء العينة بشكل صحيح فإن الباحث يتمكن من التوصل إلى استنتاجات صحيحة.

وحسب موضوع البحث وإشكالية المهارات القيادية ودورها في تحقيق التوافق المهني للعامل بالمؤسسة الانتاجية العمومية.

تم اختيار العينة في البحث بطريقة مقصودة أي عينة طبقية عشوائية، وهي التي تتم باختيار عدد من الوحدات من مجتمع مقسم إلى طبقات بحيث تكون الطبقات غير متداخلة وتكون المفردات ضمن الطبقة الواحدة متجانسة وقد تم اختيار عينة البحث على أساس ثلاثة فئات مهنية مكونة للمؤسسة :

- فئة الإطار.
- فئة عمال التحكم.
- فئة عمال التنفيذ.

ثالثا : المنهج المستخدم في الدراسة :

عند اختيار الباحث لمنهج معين يجب أن يسلم أن كل منهج للبحث لا يلائم مشكلة يدرسها، وإنما طبيعة الموضوع الذي يتناوله البحث هي التي تحدد اختياره للمنهج الملائم، وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعني الطريقة المنظمة لدراسة الحقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف، أو أفراد أو أحداث معينة بهدف اكتشاف الحقائق والتحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتحقق بها وتفسيرها وتكشف الجوانب التي تحكمها.<sup>1</sup>

أسسه : يقوم المنهج الوصفي على الأسس التالية :

- يعتمد على أدوات جمع البيانات الميدانية منها المقابلة والملاحظة.
- اتباع الأسلوب الوصفي الكمي والكيفي للظاهرة.
- الاستناد في البحث على عينة بحث تكون ممثلة لمجتمع البحث.
- تعميم النتائج على الظواهر المماثلة أو المشابهة.
- أهدافه : يشمل عدة أهداف منها .
- جمع مادة علمية نظرية حول الظاهرة.
- تحديد وضبط أبعاد الظاهرة.
- ربط العلاقة بين الظاهرة ودراساتها.
- الوصول إلى مقارنة الظاهرة المدروسة بالظواهر المماثلة.<sup>2</sup>

1 شفيق محمد: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985، ص 84.

2 رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة، ط1، ميله، الجزائر، 2008، ص 86.

رابعا : أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

تعتبر مرحلة جمع البيانات المرحلة التي تأتي بعد تحديد التساؤلات والفروض، وكذا اختيار عينة البحث العلمي إذ عليها يتوقف نجاح البحث بنسبة كبيرة، إذ كلما كانت أدوات البحث المستخدمة ملائمة ودقيقة كانت النتائج جيدة وصحيحة والعكس صحيح.<sup>1</sup>

ويتم اختيار الأدوات لجمع البيانات وفقا لمشكلة البحث والمنهج المتبع في الدراسة وانطلاقا من موضوع الدراسة التي يستوجب الأدوات التالية :

**الملاحظة :** تعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة، فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها، وبالتالي تصبح مصدر أساسيا لجمع البيانات رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما، إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث والموقف مباشرة.

ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة منهجية، وذلك من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها حيث تمكنا من ملاحظة ملامح المهارات القيادية.

**المقابلة :**

تحتل المقابلة مركزا هاما في البحث السوسولوجي، وتعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا وانتشارا في الدراسات الأمبريقية وذلك لما توفره من بيانات حول موضوع المراد دراسته، وقد مكنتنا المقابلة من توطيد العلاقة مع المبحوثين وزيادة الثقة بيننا، وتفهم الفرص من بحثنا هذا وقد تمّت المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية الذ أعطانا صورة سير<sup>2</sup> المؤسسة بالإضافة إلى تقديمه لنا يد المساعدة في ملأ الاستمارات وإجراء المقابلة من طرف المبحوثين.

1 شفيق محمد : مرجع سابق، ص 84.

2 فصيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 1999، ص 190-191.

الاستمارة : هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد المبحوثين من أجل الحصول على معلومات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد، فالاستمارة أهمية كبيرة، لأن النتائج التي يتوصل إليها الباحث تتوقف على الإعداد الجيد لهذه الاستمارة.

ويحتوي الاستبيان على عدة محاور كل منها كان مزيجا بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة وهو الأكثر شيوعا في الدراسات التربوية والاجتماعية ومن خصائص هذا الاستبيان أنه يساعد الباحث في الحصول على المعلومات بطرق مختلفة، وكذلك يعطى الفرصة للمجيب أن يعبر عن آرائه بوضوح واشتملت استمارة بحثنا على ثلاثة محاور :

- المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية ويحتوي على 6 أسئلة.
- المحور الثاني : يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الأولى.
- المحور الثالث : يتضمن أسئلة متعلقة بالفرضية الثانية.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل النتائج

أولاً : عرض بيانات المحاور والتعليق عليها مع تحليل معطياتها

ثانياً : تحليل وتفسير النتائج

أولاً : عرض بيانات المحاور والتعليق عليها مع تحليل معطياتها :  
جدول (01) يبين عدد طبقات مجتمع المعاينة :

العدد	الفئة
20	الإطارات
25	عمال تحكم
75	عمال تنفيذ
120	المجموع

تحدد نسبة التي تختار من مجتمع البحث البالغ عدد عمال (120) بنسبة 34% نختار هذه العينة وفق قاعدة :

$$40 = \frac{34 \times 120}{100}$$

وعلى اعتبار خصائص هذا المجتمع يتكون من فئات أو طبقات اجتماعية مهنية ثلاث فإنه بنفس الطريقة وبنفس النسبة نختار عينة من كل طبقة (إطارات، عمال تحكم، عمال تنفيذ)، ويمكن التحقق من المعاينة الطبقيّة العشوائية وشرحها من خلال الجدول التالي :

جدول رقم (02) يبين طريقة المعاينة :

العدد	الفئة	نسبة العينة	عدد أفراد العينة
20	إطارات	$\frac{34 \times 20}{100}$	7
25	عمال تحكم	$\frac{34 \times 25}{100}$	8
75	عمال تنفيذ	$\frac{34 \times 75}{100}$	25
120	المجموع	$\frac{34 \times 120}{100}$	40

1. تحليل خصائص العينة حسب طريقة توزيع الإستمارة :

تم استعمال استمارة البحث عن طريق توزيع 54 نسخة منها، حيث تمكنا من جمع 40 نسخة تضم مختلف الفئات السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة، مما أفرز الخصائص التالية من البيانات الأولية عن المبحوثين ليتم تحليلها وفق مايلي :

جدول رقم (03) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	60
أنثى	16	40
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول أنه من بين 40 مبحوث (ة) هناك نسبة 60% من الذكور في مقابل 40 نسبة من الإناث من العينة مما يعبر عن انخفاض نسبة الإناث في هاته المنظمة الصناعية، يرجع حسب المراجعة الميدانية.

طبيعة العمل في المصنع يتطلب جهد عضلي بالنسبة لعمال التنفيذ في قسم الانتاج وهذا منسجم مع طبيعة العمل الذي يتطلب العضلة، كذلك عدم إقبال العنصر النسوي على هذا النوع من النشاط، وهو النشاط الانتاجي الصناعي في حين تفضل المرأة القطاع الخدماتي فنجدها متمركزة في المهن الإدارية والصحية والتعليمية.

كذلك راجع إلى قيم أخلاقية فالمجتمع يرفض خروج المرأة ليلا، فالمؤسسة تعتمد نظام العمل بالتناوب.

جدول رقم (04) يبين توزيع المبحوثين حسب السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	01	2.5%
30-26	10	25%
35-31	10	25%
40-36	05	12.5%
45-41	04	10%
50-46	04	10%
أكثر من 51	06	15%
المجموع	40	100%

يلعب مؤشر السن دور مهم في تحديد أفكار الأفراد واتجاهاتهم حين تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية لـ 40 مبحوث ومبحوثة نجد الفئة العمرية المحصورة بين 26 - 30 سنة و 31 - 35 سنة تمثل أكبر نسبة من بين الفئات المهنية الأخرى بنسبة 25% تليها الفئة العمرية الثانية 36 - 40 سنة تشكل نسبة 12.5%، ثم الفئة العمرية الثالثة والممتدة أكثر من 51 سنة تشكل 15% أما الفئة العمرية الأخيرة تشكل نسبة 10% في الفئة العمرية 41 - 45 و 46 - 50 سنة .

ويمكن تبرير هذا التفاوت في الفئات العمرية، فالفئة العمرية الأكثر حضوراً في المنظمة هي فئة الشباب والمتقدمين سناً، كون إنشاء المؤسسة لم يكن حديثاً بل يعود إلى فترة السبعينيات الشيء الذي أدى به إلى المحافظة على مورده البشري وبما أن المؤسسة يميزها طابع العمل العضلي والعمل لساعات لمراقبة الآلات أكثر من طابع الإداري فإنه يتطلب فئة الشباب أكثر .

جدول رقم (05) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
أمي	05	%12.5
ابتدائي	10	%25
متوسط	10	%25
ثانوي	05	%12.5
جامعي	10	%25
المجموع	40	%100

أما توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي نلاحظ من خلال هذا الجدول أن 25% من مجموع أفراد العينة لهم مستوى تعليمي ودراسي ابتدائي ومتوسط وجامعي، ويليهما في المرتبة الثانية المبحوثين الذين ليس لديهم مستوى تعليمي وذوي المستوى الثانوي بنسبة 12.5% ويمكن تفسير هذا التفاوت في المستوى التعليمي إلى طبيعة نشاط المؤسسة التي تمارس نشاط انتاجي يحوي جميع الأنشطة من عمل يدوي وعمل إداري فالأفراد ذوي التعليم العالي موجهين للنشاط الإداري، أما بقية الأفراد موزعين على الأشغال اليدوية والعضلية والقيام بمختلف الأعمال التي تتطلب جهد عضلي لاعتبار طبيعة المصنع الانتاجي.

جدول رقم (06) يبين توزيع المبحوثين حول نوع المنصب :

نوع المنصب	التكرار	النسبة المئوية
إطار	7	%17.5
عامل التحكم	18	%20
عامل التنفيذ	25	%62.5
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أفراد العينة التي جمعت عنها استمارات البحث تتوزع حسب الفئات السوسيو مهنية لفئة عامل تنفيذ تمثل نسبة 62.51% و خمسة وعشرون عامل تنفيذ من مجموع 40 مبحوث ونسبة 20% من الفئة المهنية، لعمال التحكم تتشكل من 18 عامل تحكم، وفئة الإطارات تمثل 17.5% من 7 إطارات من الأفراد المبحوثين. ويمكن تفسير ذلك التفاوت باعتبار طبيعة المصنع الانتاجي الذي يستلزم وجود الكفاءات المهنية على العمل الإداري والعمل على آلات الطحن وكذا طبيعة العمل الذي يتطلب الجهد العضلي داخل المؤسسة مما يلزم تواجد أكثر لعمال التنفيذ ثم التحكم ثم الإطارات.

**جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة :**

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	13	32.5%
6 - 10	11	27.5%
14 - 15	7	17.5%
16 - 20	2	5%
21 - 25	2	5%
26 - 30	5	12.5%
المجموع	40	100%

يعتبر عامل الأقدمية مهم لمعرفة خصائص المؤسسة المعزز من طرف القيادة الإدارية وفقا لمروسيهم، حيث تبين البيانات الإحصائية لهذا الجدول ارتفاع مدة الأقدمية بنسبة 32.5% من أفراد العينة الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات ونسبة 27.5% من أفراد العينة تمتد أقدميتهم بين 11 - 15 سنة بينما الأقدمية المحصورة بين 26 - 30 سنة تشكل نسبة 12.5% من أفراد العينة وفي المراتب الأخيرة نجد نسبة 2% من أفراد العينة تتجاوز أقدميتهم من 16 إلى 25 سنة، نفسر هذا التراجع أو التباين في الأقدمية في العمل داخل

المؤسسة إلى طبيعة نشأة وتأسيسها، فهي عبارة عن وحدة تابعة للمؤسسة الأهم، مرت عليها مراحل أدت إلى تقليص عدد العمل بسبب أزمات اقتصادية وفرض سياسة التوظيف لتقليص حجم العمال.

جدول رقم (08) يبين توزيع المبحوثين حسب طريقة التوظيف.

طريقة التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق تقديم طلب	19	47.5%
عن طريق مسابقة	5	12.5%
بواسطة شخص تعرفه	16	40%
المجموع	40	100%

تم طرح سؤال حول الكيفية التي تلم الالتحاق بها إلى المؤسسة، نجد أن نسبة 47.5% من أفراد العينة 40 مبحوث (ة) أجابوا أن توظيفهم عن طريق تقديم طلب أي عن طريق التوظيف المباشر، ثم في المرتبة الثانية تم الالتحاق بواسطة أشخاص، أي التوظيف عن طريق وسائط شخصية بنسبة 40%، وفي المرتبة الأخيرة تم الالتحاق بالمؤسسة عن طريق المسابقة، وتمثل 5% .

يمكن تفسير هذا التفاوت في النسبة إلى طبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على الجهد العضلي أكثر من العمل الفكري أي فتح المجال لكل من يبحث عن عمل فهي لا تحتاج إلى معايير معينة كذلك وجود المؤسسة في منطقة لا توجد فيها كثافة سكانية تجعلها تفتح أبوابها لكل الراغبين في العمل والسماح للتوظيف بواسطة المعارف أو الوسائط.

جدول رقم (09) يبين طبيعة الاتصال بالقائد في العمل :

طبيعة الاتصال بالقائد	التكرار	النسبة المئوية
معرفة المهام والواجبات	18	45%
توزيع المعرفة والمهارة	2	5%
انجاز العمل جماعيا	11	27.5%
لتحاشيه مرة ثانية	9	22.5%
المجموع	40	100%

يبين هذا التساؤل الأثر من اتصال القائد بالمرؤوسين من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 45% من الأفراد المبحوثين صرحوا أن اتصالهم بالقائد لمعرفة الواجبات والمهام ونسبة 27.5% لمساعدتهم على انجاز العمل جماعيا ونسبة 22.5% لتجنبيه وتحاشيه وعدم الوقوع في الخطأ، وفي المرتبة الأخيرة لتوسع المعرفة والمهارة بنسبة 5% يمكن تفسير هذه المعطيات بتركيز القيادة الإدارية على تعزيز المعرفة والمهارة والحرص على أداء الواجبات والمهام من طرف المرؤوسين مع فتح المجال لاستراتيجية التعاون المشترك بين المرؤوسين فيما بينهم وبين القيادة الإدارية كذلك انتهاج الأفراد لسياسة التجنب والتي تهدف إلى الابتعاد للوقوع في صراعات وبالنسبة لتوسع المعرفة والمهارة فطبيعة نشاط المؤسسة يعتمد على أعمال روتينية لا تتطلب توسيع المهارات وتطويرها.

جدول رقم (10) يبين سهولة الحصول على معلومات لازمة للعمل من طرف القائد :

سهولة الحصول على معلومات حول العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 75% أكدت على سهولة الحصول على معلومات ونسبة 25% من الأفراد الذين يجدون صعوبة في الحصول على المعلومات اللازمة للأداء ويمكن تفسير هذه المعطيات أن القيادة الإدارية تسعى إلى توفير كل المعلومات اللازمة أما الأقلية التي تجد صعوبة فهذا راجع إلى عوامل شخصية كعدم الملائمة مع الوظيفة أو وجود أطراف تعرف عملية الاتصال القيادة الإدارية بالمرؤوسين.

نستنتج أن القيادة تعتمد على الاتصالات الرأسية القائمة على إملاء التعليمات والأوامر من القيادة وتنفيذها من طرف المرؤوسين.

**جدول رقم (11) يبين تركيز القائد عند الاتصال بالمرؤوسين :**

تركيز القائد عند الاتصال بالمرؤوسين	التكرار	النسبة المئوية
إملاء التعليمات	18	45%
شرح إجراءات العمل	12	30%
تنسيق الجهود	6	15%
أمر شخصي	4	10%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 45% من أفراد العينة تعتبر أن القائد يركز على إملاء التعليمات ونسبة 30% لشرح إجراءات العمل بنسبة 15% ولتنسيق الجهود 15% الاتصال لأمر شخصي ويمكن تفسير ذلك بتركيز اتصال القيادة الإدارية بالمرؤوس لتحقيق الأهداف، فهي لاتعمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي داخل العمل بقدر اهتمامها بتحقيق الأهداف.

جدول رقم (12) يبين مساعدة الرئيس عند إيجاد صعوبة في العمل :

مساعدة الرئيس في العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	82.5%
لا	7	17.5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 82.5% من أفراد العينة يحصلون على مساعدة الرئيس في العمل ونسبة 17.5% لايتلقون هذه المساعدة ويمكن تفسير ذلك أن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق الهدف الجماعي القائم على أهداف التنظيم والمرؤوسين، أما الأفراد الذين لايجدون مساعدة ومساندة من الرئيس فترجع إلى طبيعة الأفراد والاتجاهات التي يحملونها حول العمل وقد توصلت العديد من الدراسات أن السلوك المدعم للقائد بعد من أهم العوامل التي تشعر المرؤوسين بالرضا عن العمل وتدفعهم للانتاجية، كما أن هناك علاقة موجبة بين العملية التبادلية بين القائد والعضو الذي يؤثر على الأداء التنظيمي.

جدول رقم (13) يبين وسيلة الرئيس في توزيع المعلومات حول العمل :

وسيلة الرئيس في توزيع المعلومات	التكرار	النسبة المئوية
الاجتماعات	7	17.5%
في مكان العمل	19	47.5%
المقابلات	10	25%
المراسلات	4	10%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 47.5% من اجمالي المرؤوسين، أن المعلومة تصلهم في مكان العمل ونسبة 25% عن طريق المقابلات الشفوية ونسبة 17.5% عن طريق الاجتماعات ونسبة 10% عن طريق المراسلات.

يمكن تفسير هذه المعطيات أن نشاط المؤسسة ذات طابع انتاجي يعتمد بصورة كبيرة على العمل التنفيذي الذي يجسد استراتيجية المؤسسة فإن توزيع المعلومات يكون في مكان العمل لشرح إجراءاته والتركيز على أهم العناصر وتقديم كل جديد يخص العمل، أما المقابلات تتم مع عمال التحكم لأخذ المشورة والاقتراحات والأفكار.

**جدول رقم (14) يبين القيادة الإدارية وبناء ثقة جماعية داخل المؤسسة :**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

يحتاج العامل وجود ثقة داخل محيط العمل الأمر الذي يرفع روحه المعنوية ويساعده على الاندماج، ومن خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 75% من أفراد المبحوثين يرون أن القيادة الإدارية تعمل على بناء ثقة جماعية ونسبة 25% ترى عكس ذلك ويمكن تفسير هذه الإحصائيات إلى إدراك القيادة الإدارية بضرورة وجود ثقة بين الأفراد ومسؤوليهم فوجود الفرد في بيئة عمل تربط بين أفرادها علاقات طيبة قائمة على عامل الثقة يشعر المرؤوسين بالأمن فالإنسان يحتاج أن يثق في غيره، والذي يساعده على أن يثق في قدراته ويساعده على مواجهة كل الصعوبات والتوترات وتحقيق توافق نفسي ومهني من خلال شعوره بالثقة بالنفس والتقدير والقبول، وفهم قيم جماعة العمل ومعاييرها

جدول رقم (15) يبين أسباب الاتصال المرؤوسين بالقائد :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
لتجنب العقاب	18	45%
الثقة به في العمل	12	30%
لأخذ المخمورة في العمل	5	12.5%
لتوطيد العلاقة به	5	12.5%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 45% من إجمالي المبحوثين يرون أن سبب اتصالهم بالقائد لتجنب العقاب ونسبة 30% لثقتهم في قائدهم في العمل ونسبة متساوية 12.5% لأخذ مشورته وتوطيد العلاقة بالقائد من خلال بيانات النتائج التي تم مناقشتها في معطيات سابقة، أن اتصال القائد بمرؤوسيه يهتم أكثر بالعملية الانتاجية وتحقيق المردودية، فهي ذات طابع رسمي تركز على إملاء التعليمات والقرارات والمراقبة المستمرة على تأدية المهام تجعل الأفراد يتجنبون الوقوع في الأخطاء والاعتماد على القيادة الإدارية الثقة بها في تسيير العمل.

نستنتج أن أسباب اتصال القائد بالمرؤوسين هو تحقيق المردودية مع وجود علاقات قائمة على الثقة بالرئيس، وإزالة الحواجز التي تعرف عملية الاتصال.

جدول رقم (16) يبين القيادة الإدارية وتنمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

يتأثر العامل في عمله بالعلاقات الاجتماعية وروح العمل السائدة في مؤسسته، ومن خلال المعطيات نجد أن نسبة 75% من إجمالي العينة أكدت على اهتمام القيادة الإدارية بتنمية العلاقات الاجتماعية ونسبة 25% من يرى عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه المعطيات، أن المؤسسة ذات حجم عمالي متوسط، وأن الأفراد أغلبيتهم ينتمون إلى نفس المنطقة لهم نفس الخصائص والمعايير التي تحكمهم فلهم نفس التوجهات ونفس المهام فهم يكوّنون فيما بينهم علاقات تعمل القيادة الإدارية على تنميتها وقد تم ملاحظة ذلك في الواقع، كذلك وجود علاقة قرابة بين المرؤوسين فيما شجع على وجود علاقات اجتماعية تعمل القيادة الإدارية على تعزيزها فالعلاقات الاجتماعية تخلق الرغبة، وتدفع الفرد على بذل كل مجهوداته في وظيفته وتعديل من سلوكه وهذا ما أكدته نظرية العاملين، أن سياسة الإدارة وإجراءاتها التعسفية وأسلوب المشرف قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء الشديد الذي يؤدي إلى عدم الرضا التام عن العمل.

**جدول رقم (17) يبين القيادة الإدارية وبناء قرارات وفق مسؤولية اجتماعية :**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	77.5%
لا	9	22.5%
المجموع	40	100%

تزيد دافعية الأفراد نحو العمل كلما كانت القرارات التي تتخذها إهتمامات المرؤوسين. من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 77.5% من أفراد العينة صرحوا أن القيادة الإدارية تبني قراراتها على مشاركة المرؤوسين في حين نجد نسبة 22.5% من ترى عكس ذلك، ويمكن تفسير هذه المعطيات السابقة أن القرارات التي تبني تراعي إهتمامات المرؤوسين الأمر الذي يعزز دافعية الأفراد ويمنحهم التقدير والاحترام، يبين مدى إهتمام القيادة بدورهم في عملية الإنتاج وتحقيق المردودية ، إلا أنه يجب الإشارة أن المؤسسة تعتمد على قوانين وإجراءات رسمية لاتعزز دائما القرارات التي تتعارض مع أهداف واحتياجات العاملين.

نستنتج أن القيادة الإدارية مدركة لأهمية مشاركة المرؤوسين في بناء القرارات يخرس قيم التعاون والثقة بين العمال والرؤساء في العمل.

جدول رقم (18) يبين القيادة الإدارية وفتح مجال للاقتراحات في العمل :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	75%
لا	10	25%
المجموع	40	100%

إن فتح المجال للاقتراحات من شأنه أن يعزز العملية الاتصالية لذلك تم طرح سؤال حول هل سبق وأن قدمت فكرة للقائد وكيف كانت ردت فعله حيث نجد أن نسبة 75% أكدت أن القيادة الإدارية تفتح المجال لمرؤوسيه لتبادل الأفكار ونسبة 25% وجد أن أفكاره لم تلقي قبولا.

يمكن تفسير هذه المعطيات بأن القيادة الإدارية تعزز علاقتها بمرؤوسيه وتعمل على فتح المجال لقبول الأفكار والاقتراحات فاستراتيجية المؤسسة تنمي كل مبادرة تهدف إلى إضافة. نستنتج أن القيادة الإدارية تأخذ الآراء والاقتراحات ودمجها لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (19) يبين القيادة الإدارية وصعوبة الحصول على معلومات :

صعوبة الحصول على المعلومات حول العمل			الفئة العمالية	
نعم	لا	المجموع		
4	3	7	ت	إطارات
%57.14	%42.85	%100	%	
6	2	8	ت	عمال
%75	%25	%100	%	تحكم
15	10	25	ت	عمال
%60	%40	%100	%	تنفيذ
25	15	40	ت	المجموع
%62.5	%37.5	%100	%	

الهدف من هذا السؤال معرفة مقدار الصعوبة التي يواجهها العامل عند الحصول على معلومات حول العمل عن طريق طرح سؤال مغلق، فمن خلال المعطيات الميدانية نجد أن 62.5% من إجمالي الباحثين أجابوا أنهم توجد صعوبة في الحصول على المعلومات حول العمل تتوزع نسبهم 75% لدى عمال التحكم وبنسبة 60% لدى عمال التنفيذ ونسبة 57.14% لدى الإطارات في المقابل نجد نسبة 37.5% من إجمالي الباحثين أجابوا بأنهم لا توجد صعوبة في الحصول على المعلومات تتوزع نسبهم بـ 42.85% لفئة الإطارات ونسبة 40% لعمال التنفيذ ونسبة 25% لعمال التحكم.

نفسر هذه المعطيات بعجز وتقصر القيادة الإدارية في توفير المعلومات للعمال ويظهر بصورة كبيرة لدى عمال التحكم كونهم المعنيون بالتوجيه والتحكم في وتيرة الانتاج فعدم فهم المعلومات والتوجيهات يدل على عف العملية الاتصالية.

أما بالنسبة لفئة الإطارات فطبيعة العمل الذي يؤديه لا يحتاج إلى فهم ومعلومات واسعة عكس عمال التحكم والتنفيذ فعملهم ذات طابع إداري أكثر منه فني وتقني. نستنتج أن القيادة الإدارية لاتعزز العملية الاتصالية، ويمكن تفسير ذلك بوجود بعد بين القيادة الإدارية على مراكز التنفيذ وعدم وجود خطوط السلطة الرسمية الذي يحدد الاختصاصات.

جدول رقم (20) يبين العلاقة الاتصالية بين القيادة والمرؤوسين :

المجموع	طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين				الفئة	
	التصادم	علاقة رسمية	إشاعة الحذر	إشاعة الثقة		العمالية
4	1	3	2	1	ت	إطارات
%100	%14.28	%42.85	%28.57	%14.28	%	
8	1	3	2	2	ت	عمال
%100	%12.5	%37.5	%25	%25	%	تحكم
25	1	11	6	7	ت	عمال تنفيذ
%100	%4	%44	%24	%28	%	
40	3	17	10	10	ت	المجموع
%100	%7.5	%42.5	%25	%25	%	

الهدف من هذا السؤال توضح أساس الروابط التي تجمع بين القيادة الإدارية والمرؤوسين داخل محيط العمل لهذا الغرض تم طرح سؤال ذو أربعة بدائل يختارها الباحث. من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 42.5% من إجمالي الباحثين العلاقة اتصالية تتضمن توجيهات وتعليمات رسمية، حيث تتوزع النسب 44% لعمال التنفيذ ونسبة 42.5% لفئة الإطارات ونسبة 37.5% لعمال التحكم وفي المرتبة الثانية علاقة قائمة

على أساس الثقة والحذر بنسبة 25% تتوزع نسبة إشاعة الحذر بنسبة 28.57% لفئة الإطارات ونسبة 25% لعمال التحكم ونسبة 24% لعمال التنفيذ.

أما علاقة أساس الثقة بنسبة 28% لعمال التنفيذ ونسبة 25% لعمال التحكم ونسبة 7.5% تتوزع بنسبة 14.28% لفئة الإطارات ونسبة 12.5% لعمال التحكم ونسبة 4% لعمال التنفيذ.

يمكن تفسير هذه المعطيات الاحصائية على وجود علاقة رسمية تربط القيادة الإدارية بمرؤوسيتها، فهي تعمل على تطبيق الأوامر الصادرة من الإدارة العليا.

أما لعلاقة الثقة فتظهر من خلال مساعدة القيادة الإدارية لمرؤوسيتها على إنجاز العمل ومحاولة تخفيف الضغوطات التي يواجهونها وتحقيق التوافق بينه وبين العمل الذي يؤديه. أما لعلاقة إشاعة الحذر فيظهر من خلال فرض الهيئة والاحترام بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وتحقيق الانضباط الذاتي للعاملين.

كذلك وجود تصادم بين القيادة والمرؤوسين وتظهر بصورة واضحة لدى فئة الإطارات باعتبارهم ذو مستوى علمي عالي يجعلهم لا يتقبلون النقد أو التعليمات والأوامر بطريقة مرضية.

نستنتج أن القيادة الإدارية تربطها علاقة رسمية بمرؤوسيتها بتبادل المعلومات والأوامر، فهي ذات طابع تسييري يهدف إلى تحقيق استراتيجية المؤسسة القائمة على تحقيق المردودية.

جدول رقم (21) يبين القيادة الادارية والاستماع للأفكار المقدمة :

المجموع	الاستماع للأفكار المقدمة		المنصب	
	لا	نعم	الحالي	
7	3	4	ت	إطارات
100	%42.87	%57.14	%	
8	1	7	ت	عمال
%100	%12.5	%87.5	%	تحكم
25	7	18	ت	عمال
100	%28	%72	%	تنفيذ
40	11	29	ت	المجموع
%100	%27.5	%2.5	%	

إن فتح المجال للمرؤوسين للتعبير والاستماع لأفكارهم من شأنه أن ينمي الثقة في أنفسهم ويفتح المجال للتبادل والحوار الذي يضيف نوع من التساند والتعاون ويخلق جو مريح للعمل ويشعر المرؤوسين بأهميتهم.

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 72.5% من الأفراد المبحوثين الذين يمثلون الأغلبية أن القيادة الإدارية تستمع لأفكارهم تتوزع نسبهم 87.5% لعمال التحكم ونسبة 72% لعمال التنفيذ ونسبة 57.14% لفئة الإطارات، أما الأفراد الذين صرحوا أن القيادة الإدارية لاتستمع لأفكارهم بنسبة 27.5% تتوزع نسبهم 42.87% لفئة الإطارات ونسبة 28% لعمال التنفيذ ونسبة 12.5% لعمال التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد اهتمام القيادة الإدارية بالأفكار المطروحة، فهي كمؤسسة انتاجية تسعى إلى تحقيق أهدافها بفتح كل السبل والمعطيات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، فالمورد البشري هو أهم ركيزة يعتمد عليها، فمن خلال

الاستماع للأفكار وفتح مجال للحوار يمنح أهمية وتقدير للمرؤوسين ويعزز في نفوسهم الدافعية والولاء للتنظيم وتظهر خاصة عند عمال التحكم الذي يعتبر عملهم أساسي فهم المعنيون في توجيه العملية العملية الانتاجية وتظهر بصورة ضيقة لدى فئة الإطارات الذي يتميز عملهم بطابع ثابت روتيني ينعلم فيه التجديد بصورة مستمرة.

إن كل فرد يسعى إلى تحقيق الذات داخل التنظيم ينتمي إليه والتي تظهر في سلم ماسو للحاجات التي تعتبر في قمة الهرم، فالعامل في حاجة إثبات قدراته على الابتكار وإظهار مواهبه التي تمنحه مكانة مرموقة في مجتمعه، وأن المؤسسة تلعب دورا كبيرا في خلق بيئة عمل لمساعدة وإبراز القدرات والقادرين على التميز والتفوق.<sup>1</sup>

نستنتج أن القيادة الإدارية تفتح المجال لأخذ الآراء والأفكار وتظهر بصورة واضحة لدى عمال التحكم باعتبارهم الموجهين للعملية الانتاجية.

#### جدول رقم (22) يبين القيادة الإدارية وتفويض جزء من السلطة.

الفئة العملية	القيادة الإدارية وتفويض السلطة		ت	إطارات
	لا	نعم		
	4	3	7	
	%57.14	%42.85	%100	
عمال تحكم	1	7	8	
	%12.5	%87.5	%100	
عمال تنفيذ	27	18	5	
	%28	%72	%100	
المجموع	12	28	40	
	%30	%70	%100	

1 عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة - في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، ط1، بيروت، 2006، ص

الهدف من هذا السؤال معرفة مقدار السلطة التي تمنحه القيادة الإدارية لمروسيها من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 70% من إجمالي الأفراد المبحوثين تمنحهم القيادة الإدارية، تتوزع نسبهم 87.5% لعمال التحكم ونسبة 72% لعمال التنفيذ ونسبة 42.85% لفئة الإطارات، أما الذين لا يمنح لهم تفويض للسلطة من طبقة عالية نسبة 30% نسبة 57.14% لفئة الاطارات ونسبة 28% لعمال التنفيذ ونسبة 12.5% لعمال التحكم.

يرجع هذا يمكن تفسير هذه المعطيات بالرجوع إلى طبيعة العمل وأهمية كل فئة عمالية فالقيادة الادارية تمنح جزء من السلطة لعمال التحكم باعتبارهم الحلقة الوسيطة بين السلطة الرسمية ومراكز التنفيذ وقد أكد ذلك سلزنيك أن هناك حاجات مختلفة كالأنساق من بينها الحاجة إلى مشاركة أعضاء التنظيم ومعاونتهم.

وقد أوضح أن التنظيم يلجأ إلى رسم استراتيجيات مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديدا للتنظيم في إدارته،<sup>1</sup> ويمكن اسقاط ذلك على عمال التحكم المعنيون بتوجيه العملية الانتاجية.

أما بالنسبة لفئة أطارات فلا تمنحهم القيادة الإدارية جزء كبير من السلطة نشاط المؤسسة.

نستنتج أن القيادة الإدارية تمنح مروسيها جزء السلطة وتشاركهم في صنع القرار فانعدام تفويض السلطة ينتج عنه ضعف الروح المعنوية وتؤدي إلى إهمال الكفاءات العمالية.

جدول رقم (23) يبين تلائم الحوافز المادية في المؤسسة :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	35%
لا	26	65%
المجموع	40	100%

1 طلعت إبراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيم ، ص 160.

تعتبر الحوافز المادية مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل، ومن خلال المعطيات الميدانية نجد نسبة 65% من أفراد العينة صرحوا أن الحوافز المادية غير ملائمة في مقابل 35% يرون عكس ذلك.

ويمكن تفسير هذه المعطيات بالرجوع إلى طبقة الوظيفة التي تعتمد على الجهد العضلي أكثر من الفكري فلا تحتاج إلى عمال ذوي مستوى علمي عالي كذلك أن المؤسسة ذات طابع حكومي، تتأثر باقتصاد السوق، كذلك عدم كفاية الأجر الذي يتلقاه العامل لغلاء المعيشة وأن المؤسسة غالبا ماتقع في عجز مالي متأثرة بالتغيرات التي يشهدها العالم، فالجزائر تعتمد على أسعار البترول الذي يتحكم في استراتيجية كل تنظيم.

**جدول رقم (24) يبين تلائم الحوافز المادية مع الجهد المبذول :**

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	14	35%
لا	26	65%
المجموع	40	100%

كل فرد يسعى إلى تحقيق مكانة إجتماعية تحمل له التقدير بواسطة وظيفته، فمن خلال المعطيات الميدانية نجد غالبية الأفراد صرحوا بنسبة 65% أن الحوافز لاتعبر عن الجهد المبذول ونسبة 35% أجابوا أن الحوافز ملائمة للحمل المقدم.

يمكن تفسير هذه المعطيات بالرجوع إلى حقيقة المؤسسة مطاحن رياض سطيف، أنها عبارة عن وحدات تابعة للوحدة الأم المتواجدة بسطيف فطبيعة نشاطها قائم على العمل التنفيذي يعتمد على الجهد العضلي أكثر من الذهني، هذا ما أدى إلى عدم وجود فرص للترقية والتطور الوظيفي إلا في بعض الوظائف الإدارية، وهذه حقيقة يؤمن بها الأفراد.

جدول رقم (25) يبين عدالة توزيع الحوافز في المؤسسة .

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	60%
لا	16	60%
المجموع	40	100%

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 60% من أفراد العينة ترى وجود عدالة في توزيع الحوافز بينها بنسبة 40% ترى عكس ذلك، فالأفراد عادة يعانون أدائهم مع الآخرين، فإذا لم تكن هناك عدالة فإنهم يغيرون سلوكهم أو يبحثون عن البديل يمكن تفسير المعطيات التي تم جمعها أن المؤسسة تعتمد نظام توزيع متكافئ للأفراد، فهي لا تركز على النشاط الذي يعتمد على مهارات وقدرات ولا تعتمد أسلوب المفاضلة بين المرؤوسين أما الأفراد الذين لا يرون وجود عدالة في القيادة الإدارية، فهم ذوي المستوى التعليمي العالي الذين يرغبون في التقدم الوظيفي.

جدول رقم (26) يبين القيادة الإدارية ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين :

المنصب الحالي	الاهتمام برفع الروح المعنوية		المجموع
	نعم	لا	
إطارات	5	2	7
	71.42%	28.57%	100%
عمال تحكم	7	1	8
	87.5%	12.5%	100%
عمال تنفيذ	17	8	25
	68%	32%	100%
المجموع	29	11	40
	72.5%	27.5%	100%

يهدف هذا السؤال إلى معرفة المناخ المهني الذي يعمل فيه المرؤوسين ومدى اهتمام القيادة الإدارية برفع الروح المعنوية للعاملين ومدى الاهتمام بوضعهم التنظيمي ودافعيتهم للعمل.

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 72.5% من إجمالي المبحوثين صرحوا أن القيادة الإدارية تهتم برفع الروح المعنوية، حيث تتوزع نسبة الأفراد في كل طبقة الذين صرحوا بنعم 87.5% لعمال التحكم ونسبة 71.42% لفئة الإطارات ونسبة 68% لعمال التنفيذ، أما الذين صرحوا أن القيادة الإدارية لا تهتم بروحهم المعنوية المعنوية تقدم نسبتهم 27.5% تتوزع نسبهم في كل طبقة ينسبة 32% لعمال التنفيذ ونسبة 28.57% لفئة الإطارات وفي المرتبة الأخيرة بنسبة 12.5% لعمال التحكم يمكن تفسير هذه النتائج على ضوء ما توصل الوصول إليه في الجداول السابقة في مدى اهتمام القيادة الإدارية وتركيزها على عمال التحكم كركيزة لسير العملية الانتاجية فوجود علاقات انسانية قائمة على المودة والاحترام بين القيادة والمرؤوسين تشجع القيم التنظيمية التي تجعل التنظيم يحقق مستويات فعالة من الأداء الوظيفي.

كذلك فرص القيادة الإدارية على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وتحفيزهم وتقدير لجهودهم وهذا ما أكدته العلوم السلوكية وخاصة دراسة مايو، الذي اعتبر أن الانسان ليس مجرد آلة مجردة من الأحاسيس، بل هو كائن يحمل مشاعر واتجاهات له حاجات، فالاهتمام بالروح المعنوية تجعل الأفراد أكثر دافعية للعمل وتخلق في نفوسهم الإلتزام والانضباط الذاتي نحو التنظيم.

نستنتج أن القيادة الإدارية مدركة لأهمية العنصر البشري وأهمية وضعه النفسي وماله من تأثير على الدافعية نحو العمل فكل تنظيم يقيم لتحقيق الأهداف فمن ضمن الاستراتيجيات هي الاهتمام بكل العوامل التي تؤدي إلى أهداف.

جدول رقم (27) يبين القيادة الإدارية وخلق تجربة عمل :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
يعتبر أخطائك تجربة عمل	10	25%
يركز على التحكم الذاتي	27	67.5%
يعترف بأخطائه	3	3.5%
المجموع	40	100%

يعتبر خلق تجربة عمل استراتيجية هامة تعمل على توعية العاملين بأهميتهم ودورهم الأساسي في تحقيق أهداف التنظيم.

حيث تم طرح سؤال مغلق لكيفية تعزيز القيادة الإدارية من خلال خلق ثقافة التقدم والطموح، ومن خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 67.5% أكدوا أن خلق تجربة عمل عن طريق تركيز القائد على التحكم الذاتي ونسبة 25% من يعتبر أخطاء المرؤوسين تجربة عمل ونسبة 7.5% اعتراف القائد بأخطائه ويمكن تفسير هذه المعطيات أن طبيعة العمل التنفيذي يعتمد على التعلم الذاتي من خلال الممارسة وتعزيز المبادرة الذاتية والتي تحفز الفرد وتساهم في التطوير الانتاجي.

جدول رقم (28) يبين القيادة الإدارية والأشخاص المتميزين :

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المبدعين المجددين للعمل	13	32.5%
الذين يعملون ولا يسألون	15	37.5%
القادرين على تحمل المسؤولية	5	12.5%
المطبقين للقوانين	7	17.5%
المجموع	40	100%

تعتبر طريقة تحفيز القيادة الإدارية لمروسيها من خلال فتح المجال لبروز الأشخاص المتميزين تتم طرح سؤال مغلق ذو أربعة إجابات ومن خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 37.5% من الأفراد المبحوثين يرون أن القيادة الإدارية تهتم بمن يعمل ولا يسأل ونسبة 32.5% للأشخاص المبدعين والمجددين ونسبة 17.5% للأشخاص المطبقين للقوانين ونسبة 12.5% للأشخاص القادرين على تحمل المسؤولية، يمكن تفسير هذه المعطيات بالرجوع إلى الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة وهي مركزية القرارات، فهي تعتمد على إملاء التعليمات وعلى المرؤوسين العمل الإبداعي وتطبيق أفرادها للقوانين الصادرة من الإدارة العليا لتحقيق ثقافة تشاركية لتحقيق الأهداف.

جدول رقم (29) يبين القيادة الإدارية وأسلوب المفاضلة بين المرؤوسين :

الفئة العمالية	اسلوب المفاضلة بين المرؤوسين		المجموع
	لا	نعم	
إطارات	6	1	7
	%85.71	%14.28	%100
عمال تحكم	3	5	8
	%37.5	%62.5	%100
عمال تنفيذ	10	15	25
	%40	%60	%100
المجموع	19	21	40
	%47.5	%52.5	%100

يوضح الجدول درجة الحساسية بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهما فيما يخص المفاضلة او التمييز بين العاملين.

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 52.5% من إجمالي أفراد العينة أجابوا بنعم أنه توجد مفاضلة تتوزع نسبهم في الفئات السوسيو مهنية بنسبة 62.5% لعمال التحكم ونسبة 60% لدى عمال التنفيذ ونسبة 14.28% لفئة الإطارات، أما الأفراد الذين أجابوا (لا) أنه توجد مفالة بينهم تكاد تتقارب مع الذين أجابوا أنه توجد مفاضلة بسببتهم 47.5% تتوزع نسبتهم بـ 85.71% لدى فئة الإطارات ونسبة 40% لعمال التنفيذ ونسبة 37.5% لعمال التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن النسب متقاربة بين المرؤوسين يبين من إجابة بأنه توجد مفاضلة بينه وبين من يرى عكس ذلك.

يمكن تفسير هذه المعطيات باهتمام القيادة بالأشخاص الفاعلين البارزين وذلك لإثارة الدافعية من أجل بذل الجهد لرفع مستوى الأداء وتبرز خاصة عند عمال التحكم إلا أنه في الوقت نفسه يعتبر واقع سلبي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يكونون تصورات سلبية اتجاه القيادة الإدارية ويقتل عطائهم ودافعيتهم ويجعلهم مهمشين.

نستنتج أن القيادة الإدارية تعتمد أسلوب المفاضلة بين مرؤوسيهما والتركيز على الأفراد البارزين لأخذ الأفكار والاقتراحات المساهمة في تحقيق المرودية، فهي لاتعتمد على تحفيز الترابط بين العمال على أساس الفهم لفرق العمل، بل تطلب انتاج كيانات فردية تعزز من خلال انتاجية كل عامل.

جدول رقم (30) يبين القيادة الإدارية ومنح المرؤوسين جزء من الحرية في إنجاز العمل :

الفئة العمالية	الحرية في إنجاز الأعمال		المجموع
	نعم	لا	
إطارات	4	3	7
	%57.14	%42.85	%100
عمال تحكم	5	3	8
	%62.5	%37.5	%100
عمال تنفيذ	15	10	25
	%60	%40	%100
المجموع	24	16	40
	%60	%40	%100

يعتبر منح المرؤوسين جزء من الحرية في إنجاز الأعمال من العوامل المحفزة تعزز من قدراته الذاتية.

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 60% من إجمالي أفراد العينة تمنح لهم الحرية في إنجاز العمل تتوزع نسبهم في كل طبقة 62.5% لعمال التحكم ونسبة 60% لعمال

التنفيذ ونسبة لفئة الإطارات، أما الأفراد الذين لا تمنح لهم جزء من الحرية في إنجاز العمل تقدر بـ 40% من إجمالي المبحوثين تتوزع نسبهم 42.85% لفئة الإطارات ونسبة 40% لعمال التنفيذ ونسبة 37.5% لعمال التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق فيمكن تفسير هذه المعطيات، أن المؤسسة تمنح حرية مرؤوسيهيها في إنجاز العمل تبعاً لنوع الوظيفة أو المكانة السوسيو مهنية ومدى تأثيرها على مردودية المؤسسة التي تتميز بالطابع الانتاجي، فهي تفتح كل السبل للفاعلين القادرين على تحمل المسؤولية وتقديم الأفكار، كما يظهر لدى عمال التحكم.

جدول رقم (31) يبين القيادة الإدارية وأسلوب التشبع للمرؤوسين :

الفئة العمالية	القيادة الإدارية وأسلوب التشبع للمرؤوسين		ت	%
	لا	نعم		
إطارات	2	5	ت	%
	7	5		71.42
عمال تحكم	3	5	ت	%
	8	5		62.5
عمال تنفيذ	8	17	ت	%
	25	17		68
المجموع	13	27	ت	%
	40	27		67.5

تعتبر الممارسات القيادية والسلوكية وسيلة تأثير على المرؤوسين تزيد من دافعية الأفراد وتشجيعهم أو تعمل على قتل عطائهم وتجعلهم يعيشون بمعزل داخل التنظيم.

من خلال المعطيات الميدانية نجد أن نسبة 67.5% من إجمالي العينة أجابو (بنعم) فالقيادة الغدارية تعمل على تشجيع مرؤوسيهيها تتوزع نسبهم في كل طبقة 71.42% لدى فئة

الإطارات ونسبة 68% لعمال التنفيذ ونسبة 62.5% لعمال التحكم، أما الأفراد الذين لا يلقون تشجيعاً من طرف الرئيس نسبة 32.5% من إجمالي أفراد العينة نسبة 37.5% لعمال التحكم ونسبة 32% لعمال التنفيذ ونسبة 28.57% لفئة الإطارات من كل طبقة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يمكن تفسير ذلك بوجود قيادة إدارية تفتح مجال الحوار وتشجع مرؤوسيه لتحقيق التعاون الفعال عن طريق إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار، وتمكين العاملين من تحقيق ما يتوقعونه لكنها دائماً طريقة لتحقيق المرودية واستراتيجية المؤسسة أكثر من الحرص على تكوين علاقات تتميز بالتعاون وخلق روح العمل الجماعي، ويتعتبر الدعم القيادي مساندة وتأييد يحتاجه الفرد في المنظمة وهذا ما أشار إليه نظرية التبادل الاجتماعي أن الشعور بالرضا الوظيفي يرجع إلى شعور العاملين بوجود دعم قيادي يعمل على التوجيه والإرشاد ومعاملة بحيادية وعدالة، وتقدير للمرؤوسين.<sup>1</sup>

نستنتج أن القيادة الإدارية تعمل على تشجيع مرؤوسيه بهدف تحقيق مردوديته أكثر من حرصها على تنمية روح الجماعة وتحقيق الأفراد لطموحاتهم.

1 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص228.

ثانيا : تحليل وتفسير النتائج :

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الأولى :

بعد تفرغ وتحليل وتفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث سيتم فيما بعد عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة في ضوء الفرضية الأولى والتي صيغت على الشكل التالي :

تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية الاتصال على تحقيق التوافق المهني للعامل :

بناء على البيانات التي تتضمنها الجداول وحسب آراء المبحوثين فإن طبيعة اتصال القيادة بمروسيها قائمة على علاقة رسمية لها أهداف واضحة وقواعد مقررة رسميا تحرص على أداء الواجبات والمهام من طرق المرؤوسين وذلك بنسبة 45% كما يظهر في الجدول رقم (09) .

كذلك تحرص القيادة الإدارية على إملاء التعليمات والأوامر أكثر من حرصها على تنسيق الجهود وشرح إجراءات العمل وذلك بنسبة 45% كما يوضحه الجدول رقم (11) فهي لاتعمل على تعزيز التفاعل الاجتماعي بقدر إهتمامها بتحقيق الأهداف التنظيمية وهي نتيجة يؤكدها جدول رقم (12) في مساعدة القيادة الإدارية لمروسيها لإنجاز العمل بنسبة 82.5% أكثر من مساعدتهم على خلق جو من التعاون والانسجام والترابط، كما أن المعلومات التي يتلقونها تكون في مكان العمل باعتبار العمل ذات طابع تنفيذي كما يوضحه الجدول رقم (13) بنسبة 57.5% ، أما الاجتماعات والمراسلات والمقابلات فتتم مع فئة الإطارات وعمال التحكم ولتوضح الأسباب التي تدفع المرؤوسين بالاتصال بالقيادة الإدارية فقد أوضح جدوكل رقم (15) وبنسبة 45% لتجنب العقاب والوقوع في الخطأ أكثر من ثقته بالقائد وتوصيد العلاقات وأخذ المشورة.

- كما أن القيادة الإدارية تشجع روح المبادرة وتمنح فرص المشاركة في وضع الاقتراحات كما يوضح جدول رقم (18) بنسبة 75% فذلك يخلق جو من التعاون والانسجام والترابط

- إلا أن المرؤوسين يجدون في كل طبقة سوسيو مهنية مختلفة يتلقون صعوبة في الحصول على معلومات كما يوضحه جدول رقم (19) بنسبة 62.5% من إجمالي الأفراد مما يفسر ضعف العملية الاتصالية التي تتحدد حسب المنصب المشغول.

- كما أن القيادة الإدارية ذات طابع تسييري يهدف إلى تحقيق المردودية كما يوضح جدول رقم (20) قيادة رسمية نسبة 42.5% بدل أن تكون على عامل الثقة وتفتح المجال لإشاعة الجذر وظهور التصادم.

- كما أن القيادة الإدارية تمنح مرؤوسيه جزء من السلطة كما يوضح جدول رقم (22) بنسبة 70% من إجمالي المبحوثين هذا يبين إصدار قرارات رسمية مركزية يتم فيها الضغط على المرؤوسين من خلال الاتصال الشخصي لقيادتهم الإدارية.

- كما أن القيادة الإدارية تهتم ببناء ثقة جماعية داخل العمل بنسبة 75% كما يوضحه الجدول رقم (14) فتحقيق وتدعيم العلاقات الشخصية بين القيادة والمرؤوسين يعزز الاحترام والتفاهم والثقة المشتركة فيسود جو من التعاون والاندماج بين القيادة والمرؤوسين كذلك تهتم القيادة الإدارية بتتمية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ويظهر ذلك من خلال وجود جماعات متماسكة توفر الجو المناسب للعمل الذي يؤثر بدرجة كبيرة على انتاج المؤسسة، وذلك بنسبة 75% كما يظهر في الجدول رقم (16).

- كما أن القيادة الإدارية تهتم ببناء قرارات وقف مسؤولية اجتماعية بنسبة 77.5% كما يظهر في الجدول رقم (17) أن وجود أسلوب قيادي يدل على إشراك العاملين ويأخذ القرارات تراعي اهتمامهم يؤثر بدرجة كبيرة على روحهم ودافعيتهم للعمل.

مناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية :

تفريغ وتحليل وتفسير البيانات كمرحلة أخيرة من مراحل البحث سيتم بعد عرض أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة في ضوء الفرضية الثانية والتي صيغت على الشكل التالي :

تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية التحفيز على تحقيق التوافق المهني للعامل :

تهدف عملية التحفيز بالوصول بالعاملين إلى حالة من الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم وتحريكهم للعمل ذاتيا.

بناء على البيانات التي تضمنتها الجداول حسب آراء المبحوثين، فإن الحوافز المادية المقدمة من المؤسسة لا تلائم المرؤوسين حيث أن الغالبية لا تتلائم بنسبة 65% صرحوا بذلك كما يظهر جدول رقم (23) كما أن هذه الحوافز لا تتلائم مع الجهد المبذول بنسبة 65% كما يوضح جدول رقم (24) حيث تنعدم فرص الترقية والتطور الوظيفي فطبيعة العمل تنفيذي كما أن هناك عدالة في توزيع هذه الحوافز بنسبة 60% كما يظهر في جدول (25) فالأفراد متساوون في الوظيفة وبالتالي يتلقون نفس الاستحقاقات كما أن القيادة الإدارية تهتم بالروح المعنوية للمرؤوسين فالاهتمام بالسلوك الانساني في العمل والاهتمام بسلوك الجماعات على وجه الخصوص يلعب دورا حاسما في التأثير على المؤسسة بالسلب أو الإيجاب فإذا كان هناك عناية بالجماعات وتشجيع لروح المبادرة والتعاون والانسجام يسود جو إداري صحي بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وذلك بنسبة 72.5% كما يظهر في الجدول رقم (26).

كما أن القيادة الإدارية تختلق تجربة عمل لمرؤوسيهيها وذلك بفتح المجال للتعلم الذاتي بنسبة 67.5% كما يظهر في الجدول (27) تهدف إلى فتح المجال بين الأفراد للتعاون وأخذ التجارب فيما بينهم.

كما أن القيادة الإدارية تهتم بالأشخاص الذين يعملون ولا يسألون بنسبة 37% كما يوضح الجدول رقم (28) يؤدون العمل بطريقة رسمية وفقا للوائح والقواعد المقررة من الإدارة العليا، كما أنها تهتم بالأشخاص المبدعين المجددين للعمل فالقيادة الإدارية تهدف إلى تحقيق المرودية.

### مناقشة الفرضية العامة على ضوء الفرضيتين :

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها إضافة إلى الاستنتاجات المبنية على الملاحظة الميدانية وبيانات الاستمارة والمقابلة ومناقشة النتائج تم التوصل من خلال النتائج الفرعية للفرضية الأصلية أن للمهارات القيادية دور في تحقيق التوافق المهني للعامل في مؤسسة مطاحن رياض سطيف بسيف عيسى.

\* أن طبيعة الاتصال بين القيادة الإدارية والمرؤوسين قائمة على أسس رسمية لأداء الأعمال والواجبات تعتمد على مركزية القرارات وإملاء التعليمات، فالسلطة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ظلت ملكية لقيود المركزية المفروضة، فاتخاذ القرارات في المؤسسة مركزيا إلى حد أقصى إلا أنها لاتعمل على كبح آليات العمل الإبداعي وتعزيز التفاعل الاجتماعي وكشف المعطيات الميدانية تركيز القيادة الإدارية على الشكل التنظيمي المرتبط بالتمط التaylorي حيث أثبتت الدراسة التركيز على العمل التنفيذي الذي يهتم بالفعالية الانتاجية أكثر من اهتمامه بتطوير المهارات

- في حين كشفت معطيات الدراسة من خلال الربط بين الطبقة السوسيو مهنية ودرجة صعوبة الحصول على المعلومة أن الأفراد يواجهون صعوبة وبدرجات مختلفة فالقيادة لاتراعي المستوى التعليمي أو المهني للمرؤوسين كما أن القيادة الإدارية فقد تكون نتيجة لإرث اجتماعي فالقائد قد يكون عامل بسيط لم يتلقى تكوين خاص لممارسة هذه العملية .

- أخفقت القيادة الإدارية في تحديد مفهوم الدافعية لخلق قوة ذاتية للعمل تقوم وفق قاعدة الانضباط الذاتي للمرؤوسين وليس على أساس الخوف من العقاب والجزاء .

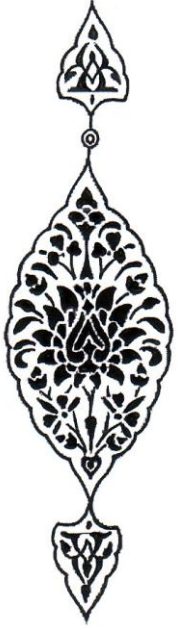
- كشف معطيات الدراسة الميدانية من خلال المعالجة الكمية المجمعّة على فاعلية العلاقات الاجتماعية، والاهتمام بالعلاقات الانسانية ودورها في خلق جو مناسب للعمل، ووجود أسلوب قيادي مرن له تأثير إيجابي على سلوك المرؤوسين.
- وقد كشفت الدراسة الميدانية بعدم فاعلية نظام الحوافز الذي يتجه نحو الحوافز المادية أكثر التي تركز على جانب الأجر أكثر من التقدم الوظيفي، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الانتاجي الروتيني، وغياب التدرج الوظيفي كما أن هذه الحوافز لا تتناسب مع الجهد المبذول.
- كشفت الدراسة على دور القيادة الإدارية في فتح المجال للأشخاص البارزين القادرين على تحمل المسؤولية إلا أنها تهدف بالأساليب إلى تعزيز كفاءة ومردودية المؤسسة.
- تعمل القيادة الإدارية على مركزية السلطة بفرض إجراءات وقواعد العمل تهدف للمحافظة على كيان المؤسسة، وتحرص على أداء الواجبات وتنسيق الجهود، كما أنها أكثر تعاملًا مع الأشخاص الذين يعملون ولا يسألون.
- كشفت الدراسة على اهتمام القيادة الإدارية بروح الفريق وتوفير المناخ الملائم الذي يتجسد التعاون وتشجيع سياسة الأخذ والعطاء.



### الاقتراحات والتوصيات :

- 1- ضرورة البحث عن أساليب تحقيق التوافق المهني للعمال وتدعيمهم والبحث عن سبل تحسين طرق الاتصال والتحفيز بالمؤسسات المهنية .
- 2- ضرورة اعتبار الفرد بأنه مورد بشري هام للمنظمة بالاعتراف بأفكاره وإبداعاته وفتح مجال للتعبير عن آرائه.
- 3- منح فرص للترقية والنمو الوظيفي للعمال وتزويدهم بالمعلومات الكافية من اجل توافقهم اكثر رضاهم عن العمل.
- 4- تنمية وتقوية العلاقات العمالية وذلك من خلال تنمية روح الجماعة والعمل كفريق وتنمية الثقة المتبادلة وما لهذه العلاقات من اثر في تعزيز دافعية العمال وزيادة التوافق.
- 5- تقبل اقتراحات العمال وتفهم حاجاتهم وتحسين ظروفهم المادية .

حکایتیں





## خاتمة :

انطلقت هذه الدراسة من تصور نظري خاص بالتنظيم، والمحقق أن الاهتمام بدراسة القضايا التنظيمية ومشكلاتها الكبرى، يستطيع أن يسهم بنصيب في دفع الباحث أو المهتم بمشكلات التنظيم، ونحن لانزعم في هذه الدراسة أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي، لأن ذلك أمر بعيد المنال خاصة في العلوم الإنسانية، ولكن حسبنا استوفينا أهم الشروط والقواعد المطلوبة في أي بحث، حاولنا في هذه الدراسة أن نناقش موضوع المهارات القيادية ودورها في تحقيق التوافق المهني، أفادتنا هذه الدراسة في التوصل لبعض النتائج أن لمهارة الاتصال تأثير علي أفكار واتجاهات وسلوكيات العاملين.

تساعدهم على التوافق والحصول علي خدمات تشبع حاجاتهم الأساسية، وتعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية، كما أن الفرد يحتاج إلى الحوافز ليكون مندفعاً عاملاً مبدعاً يستطيع أن يحقق توافقه، وأن يكون الأجر الذي يتقاضاه كافياً لسد حاجاته المتعددة، وأن يشعر من جهة أخرى أنه عنصر فعال، من خلال إعطائه المكانة اللائقة، وإشراكه في العملية الإنتاجية، كل هذه العوامل تساعده على الاستقرار والتوافق في العمل.



### ملخص الدراسة :

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة دور المهارات القيادية في تحقيق التوافق المهني لدى عمال مؤسسة مطاحن رياض سطيف بسيدي عيسى (المسيلة)، مع العلم أن موضوع القيادة الإدارية موضوع مهم ضمن العملية التنظيمية لأي منظمة إنتاجية أو خدماتية.

وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على هذا الدور الذي تؤديه القيادة الإدارية والمتمثلة في مهارة الاتصال والتحفيز ودورها في تحقيق التوافق المهني للعامل، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات واختبارها بتصميم استمارة اعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية ونوعية المهارات والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد ومحاولة التعرف على الكيفية التي يتم بها تحقيق التوافق المهني للعامل دفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية ونوعية المهارات والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد ومحاولة التعرف على الكيفية التي يتم بها تحقيق التوافق المهني للعمدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع القيادة الإدارية في المنظمات الجزائرية ونوعية المهارات والأساليب المستخدمة للتعامل مع الأفراد ومحاولة التعرف على الكيفية التي يتم بها تحقيق التوافق المهني للعامل، جاءت تساؤلات الدراسة :

كيف تعمل القيادة الإدارية من خلال عملية الاتصال على تحقيق التوافق المهني للعامل، وكيف تعمل العملية التحفيزية على تحقيق التوافق المهني للعامل.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى اكتشاف الحقائق، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من 40 عاملاً مقسمين إلى فئات مهنية، إطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ، بأخذ نسبة تقدر بـ 34% من مجموع عدد عمال يقدر بـ 120 عاملاً، واستنتجنا أن للمهارات القيادية دور في تحقيق التوافق المهني من مهارة الاتصال، ومهارة

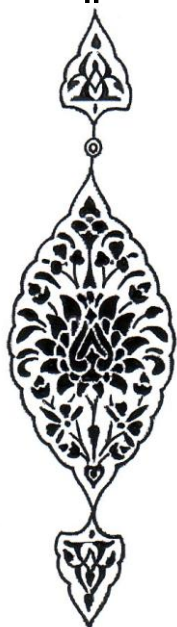


التحفيز، وأن الحوافز المادية ليست وحدها الكفيلة بتحقيق التوافق المهني بل هناك عوامل أخرى مؤثرة، كأساليب التعامل والعلاقات الانسانية للقائد.

ونخلص إلى أن :

- العملية الاتصالية للقائد دور فعال في تحقيق التوافق المهني للعمال.
- تم التوصل إلى وجود دور لعملية التحفيز المعنوي لتحقيق التوافق المهني للعمال.
- تم التوصل أنه لايجد دور لعملية التحفيز المادي للعمال، وهذا راجع إلى عدم كفاية الأجر الممنوح للعمال، كذلك عدم وجود فرص للترقية الوظيفية وذلك راجع لطبيعة العمل البسيط الذي يعتمد على الجهد العضلي.

# قائمة المراجع





قائمة المراجع :

1. بديع محمد القاسم : علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق، عمان، 2001.
2. بوفلوجة غياث : القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
3. حسين عبد الحميد أحمد رشوان : القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010.
4. حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، دط.
5. خليل محمد حسن الشماع، خليل كاظم حمود، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
6. رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات - مطبعة الإيمان، مصر، ب/ت.
7. رشيد زرواتي : مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة، ط1، ميلة، الجزائر، 2008.
8. سعيد محمد المصري:- التنظيم والإدارة - د ط - دار الجامعية - الإسكندرية سنة 1994.
9. سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية - دار وائل للنشر والتوزيع - ط1 - عمان، 2007.
10. شفيق محمد: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1985.
11. صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان - 2002.
12. طلعت ابراهيم لطفي : علم الاجتماع التنظيمي، الموارد البشرية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، 2010.
13. عاطف جابر طه عبد الرحيم - السلوك التنظيمي - الدار الجامعية - الإسكندرية - 2009.
14. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي : المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

15. عبد الله بن عبد الغني الطجم وآخرون - السلوك التنظيمي - ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع السعودية - 2003.
16. عمار بوحوش : نظريات الإدارة الحديثة - في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي، ط1، بيروت، 2006.
17. عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع - لبنان، سنة 1994.
18. فرج عبد القادر طه : علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط6، دار المعرفة، مصر، 1988.
19. فصيل دليو وآخرون : أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 1999.
20. كامل محمد محمد عويضة : علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، ط1، لبنان، 1996.
21. كماتل الدسوقي : علم النفس ودراسة التوافق، ج2، دار النهضة العربية، بيروت، 1974.
22. مجدى أحمد محمد عبد الله ، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
23. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجماعة الجديدة، الإسكندرية.
24. محمد أكرم العد لوني - القيادة في القرن الحادي والعشرين - د ط، قرطبة للإنتاج الفني - السعودية - 2000.
25. محمد الصيرفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، ج4، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2009.
26. محمد عبد الغني حسين : مهارات إدارة السلوك الإنساني، ط1، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، 2002.
27. محمد عثمان، دراسات في علم النفس الصناعي، سيكولوجية التوافق المهني للعامل - مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - 2006.
28. محمود السيد أبو النيل - علم النفس بحوث عالمية عربية - دار النهضة العربية، بيروت - 1985.



29. محمود فتحي عكاشة - علم النفس الصناعي - د ط - مطبعة الجمهورية - مصر - 1999.
30. مريم بنت سالم المسرووري, المهارات الادارية, مركز التوجيه الوظيفي, 2004.
31. معن محمود عياصرة, مروان محمد بنى احمد, القيادة والرقابة والاتصال الاداري, ط1, دار حامد للنشر والتوزيع, الاردن, 2008.

المجلات و الرسائل الجامعية :

1. بلوم اسمهان - نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق سير الموارد البشرية - رسالة مقدمة كنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع - الجزائر، 2012.
2. بوعمامة أحمد فارس : المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة كماجستير في علم الاجتماع، الجزائر، تخصص تنمية.
3. يوسف جغلوي، القيادة الإدارية علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية للمنظمة الصناعية تيندال، بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير - قسم علم الاجتماع - 2007.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُرِيهِمْ آيَاتِهِ  
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّجْمَ  
كَالْقُرُونِ

## موضوع الدراسة

المهارات القيادية ودورها في تحقيق التوافق المهني للعامل  
دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن رياض سطيف  
( سيدي عيسى ولاية المسيلة )

دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم العمل

تحت إشراف الدكتور:

\*يوسف جغولي

إعداد الطالبة:

\*عليبي مسعودة

تأمل الباحثة في تعاونكم معها والإجابة علي أسئلة هذه الاستبانة حيث مساهمتكم ستكون موضوع اهتمام الباحثة علما أن البيانات التي ستدلون بها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

## بيانات أولية حول المبحوثين

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. السن: .....
3. المستوى التعليمي.....
4. المنصب الحالي الذي تشغله: إطار  عامل تحكم  عامل تنفيذ
5. الأقدمية في المؤسسة:.....
6. كيف تم التحاقك بهذا المنصب: عن طريق تقديم طلب  عن طريق المسابقة   
بواسطة شخص تعرفه

## بيانات أولية حول القيادة الإدارية ونظام الاتصال

7. عندما تتصل بقائدك في العمل هل تتمكن من ؟
- \* معرفة مهامك وواجباتك
- \* توسع معرفتك ومهارتك
- \* إنجاز العمل جماعيا
- \* يجعلك تتحاشاه مرة ثانية
8. عندما تقوم بإنجاز عملك هل تجد سهولة في الحصول على المعلومات اللازمة؟ نعم  لا
9. علي ماذا يركز رئيس المصلحة عند اتصالك به ؟
- \*إملاء التعليمات
- \*يشرح إجراءات العمل
- \*تنسيق جهود العمل
- \*أمر شخصي
10. عند إيجاد صعوبة في إنجاز العمل هل تتلقي مساعدة من رئيسك المباشر؟ نعم  لا
11. ماهية الوسيلة المعتمدة لرئيس المصلحة في توزيع المعلومات حول العمل ؟
- \* الاجتماعات
- \*في مكان العمل
- \*المقابلات الشفوية
- \*المراسلات

12. هل تجد صعوبة في الحصول علي معلومات حول العمل ؟ نعم  لا

13-هل العلاقة الاتصالية بينك وبين قائدك تقوم على ؟

\*إشاعة الثقة

\*إشاعة الحذر

\*علاقة رسمية

\*التصادم في بعض الأحيان

14. هل يعمل رئيس المصلحة علي بناء ثقة جماعية داخل المديرية؟

نعم  لا

أشرح.....

15. ما هو سبب اتصالك برئيس المصلحة في المديرية؟

\*لتجنب العقاب

\*لثقتك به في العمل

\*لأخذ مشورته في العمل

\*لتوطيد علاقتك به

16. هل رئيس المصلحة يعمل علي تنمية العلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل ؟ نعم  لا

17. هل رئيس المصلحة يعمل على الاستماع للأفكار المقدمة؟ نعم  لا

18. هل رئيس المصلحة يمنحك جزء من السلطة ؟ نعم  لا

19. هل يعمل رئيسك علي بناء قرارات وفق مسؤولية اجتماعية ؟ نعم  لا

20. هل سبق وأن قدمت اقتراحات في مجال العمل؟ نعم  لا

\*لم يعرھا اهتمام

\*أخذ بعضها

\*أخذھا كلها

## بيانات حول القيادة الإدارية ونظام التحفيز

21. هل الحوافز المادية المطبقة في مديريتكم ملائمة؟

نعم  لا

22. هل الجوائز المقدمة في مديريتكم تتناسب مع الجهد المبذول؟

نعم  لا

23. هل توجد عدالة في توزيع الحوافز في مديريتكم؟ نعم  لا

24. هل رئيس المصلحة يهتم برفع الروح المعنوية للعاملين؟ نعم  لا

25. هل رئيس المصلحة يعتمد أسلوب الحوار في مناقشة قضايا العمل؟ نعم  لا

26. هل توجد فرص للترقية والتطور الوظيفي في مديريتكم؟ نعم  لا

27. هل رئيس المصلحة يعمل علي إثارة روح التحدي في إنجاز العمل؟ نعم  لا

28. هل رئيس المصلحة يعتمد أسلوب المفاضلة بين مرؤوسيه؟ نعم  لا

29. هل رئيس المصلحة يمارس أسلوب التشجيع لمرؤوسيه نعم  لا

30. هل رئيس المصلحة يمنحكم جزء من الحرية في إنجاز الأعمال؟ نعم  لا

31. كيف يخلق لك رئيس المصلحة تجربة عمل؟

\*يعتبر أخطائك تجربة عمل

\*يركز علي التعلم الذاتي المستمر

\*يعترف بأخطائه عند اكتشافها

32. من خلال معاملة رئيس المصلحة لمرؤوسيه من هم الأشخاص المميزين له؟ نعم  لا

\*المبدعين المجددين للعمل

\*الذين يعملون ولا يسألون كيف ولماذا

\*القادرين علي تحمل المسؤولية

\*المطبقين للقوانين فقط

