

ميدان: العلوم الاجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

الأنماط القيادية وعلاقتها بأنسنة بيئة العمل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري - بالمسيلة.

من اعداد الطالبة:

بوعفاس ايتسام

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	بن خالد جمال
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مصطفى بوجلال
مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة	اسمهان بلوم

السنة الجامعية 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكرات

" وجلس ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيما . "

سورة النساء الآية

حمد ربي حمد الشاكرين محمد بن محمد ربي علي توفيق لنا، ومدنا بالقوة والعزم
للإنهاء هذا العمل المتواضع فتكر وتقدير واسمرا إلى الأستاذ المحترم
الفاضل جمال بن خالد* بمعية الأستاذ مصطفى بوجلال* لتفضيلهما للإشراف
علي هذا العمل وعلي سعة الصدر التي يمتاز بها وأفادانا بإرشادتهما
وتوجيهاتهما القيمة.

وتوجه بالشكر إلى كل أساتذتنا الكرام في قسم علم الاجتماع بالخصوص
الأستاذة* اسمها بلوغ* .

والتشكر كل من قد لنا يد المساعدة سواء من قريب أو بعيد ولو

بكلمة طيبة وفقنا الله وإياكم.

اللهم سخر لنا ثمرات العلم النافع ونور عقولنا بالضيء الساطع .

إهداء

لك من كتاب سيبا في جمودي "أمي وأبي"

لك قرّة عيني ومن شاركني طفولتي "جدي وجدتي"

لك من شاركهم وشاركوني اصلي الاصيل "اخواتي اخوتي، ياسمين، أماني،

وجاء، لينا، بسمة، بلال، محمد، علاء الدين".

لك ذراعي الأعمى ومن كانوا سنداً لي في الحياة "عماتي نسرين، ربيعة"

لك الأرواح الزكية ورمز الأمل والعطاء عمي وزوجته "النزواني،

وفيدة"

لك البراعم "ندي، لطي، رينال، ميرال، رعب، وسيم"

لك من يمتلك الموهبة العميقة ورمز الأمل والعطاء "صديقاتي خولة، هبة،

سما، مخلوي، سنان أسماء"

لك كل من علمني كيف يكتب الحرف وتقرأ الكلمة "المعلمين والأساتذة

"لك كل من أحب صاوتي وفي "أصحابي وأصدقائي"

فہرست المحتویات

فهرس المحتويات

الشكران

اهداء

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

مقدمة

الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- 1.....أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها:
- 2.....ثانياً: فرضيات الدراسة:
- 4.....ثالثاً: أهمية الدراسة:
- 4.....رابعاً: أهداف الدراسة:
- 5.....خامساً: الدراسات السابقة:

الفصل الثاني الأنماط القيادية "رؤية سوسيو تنظيمية"

- 11.....تمهيد:
- 11.....أولاً: الأنماط القيادية والإسهاب المفاهيمي:
- 13.....ثانياً: أهمية القيادة:
- 14.....ثالثاً: خصائص القائد الإداري:
- 16.....رابعاً: عناصر القيادة:
- 17.....خامساً: الأنماط القيادية وفق أبعاد الدراسة:
- 17.....أولاً: القيادة التحويلية:
- 19.....ثانياً: القيادة الخادمة:

- 20 ثالثا: القيادة بالقيم:
- 21 سادسا: نظريات القيادة الإدارية:

الفصل الثالث: أسسه بيئة العمل

- 26 تمهيد
- 27 أولا: الدلالة المفاهيمية للعلاقات الإنسانية:
- 29 ثانيا: أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:
- 30 ثالثا: أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل:
- 32 رابعا: مبادئ العلاقات الإنسانية:
- 33 خامسا: الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية: (عبد المجيد، 2011، ص 4).....
- 35 سادسا: نظريات العلاقات الإنسانية:
- 35 أولا: نظرية إلتون مايو:
- 37 ثانيا: نظرية الحاجات: لأبراهام ماسلو:

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

- 44 أولا : مجالات الدراسة:
- 44 المجال المكاني: ا.....
- 44 II. المجال البشري :.....
- 46 III- المجال البشري:.....
- 46 ثانيا: المنهج المستخدم:.....
- 46 ثالثا: أدوات جمع البيانات:.....
- 47 رابعا: إختيار مجتمع البحث :

الفصل الخامس: علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين

- 57 أولا: القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين.....

61	ثانيا: النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الأولى:.....
62	ثالثا: القيادة الخادمة وعلاقتها بتنمية مهارة الذكاء الإنفعالي:
66	رابعا: النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثانية:.....
67	خامسا : العلاقة بين قيادة القيم و العمل الفرعي :
70	سادسا: النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثالثة:.....
72	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع.....

الملاحق

فہرستی اللہ سبحانہ



فهرس الاشكال

- الشكل (1): يوضح الأنماط القيادية وعلاقتها بأنسنة بيئة العمل..... 3
- الشكل رقم (2): الأنماط القيادية وفق أبعاد الدراسة (من إعداد الطالبة)..... 11
- شكل رقم (3) يوضح عناصر القيادة..... 16
- *الشكل رقم (4) يوضح خصائص القائد الذي يعتمد على النمط التحويلي:..... 18
- الشكل رقم (5) يوضح خصائص القيادة الخادمة:..... 20
- شكل (6): ابعاد العلاقات الإنسانية وفق الدراسة..... 28
- شكل (7): أهم التغييرات أو التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين..... 32
- شكل (8): أسس العلاقات الإنسانية. الحاجات الاجتماعية بيئة العمل..... 35
- الشكل (9): يوضح السلم الهرمي للحاجات الإنسانية حسب ابراهام ماسلو..... 40

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الجدول رقم (1) يمثل توزيع العينة حسب الجنس 48

- الجدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن 50
- جدول رقم (3) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي 51
- جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية 53
- جدول رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة : 54
- جدول رقم (6) يمثل توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل 55
- الجدول رقم (7): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي بتفويض السلطة. 57
- الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين السن والشعور بأهميتك داخل مؤسسة: 58
- الجدول رقم (9): يوضح العلاقة بين التأثير المثالي للرئيس و التحفيز على الإبداع : 59
- الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين ثقة المسؤول و تفويض السلطة : 60
- الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين بأهميتك داخل المؤسسة والشعور بحريتك: 61
- الجدول رقم (12): يوضح علاقة السن بتكريم الأفكار الإبداعية: 62
- الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الجنس والحافز المعنوي: 63
- الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الأقدمية والحرية في إتخاذ القرارات: 64
- الجدول رقم (15): العلاقة بين تلقي التدريب والتعلم والتشجيع والمساندة من طرف الرئيس: 65
- الجدول رقم (16) : يوضح العلاقة بين المشاركة في حل مشاكل المؤسسة بسيادة الثقة 66
- الجدول رقم (17): العلاقة بين الحالة الاجتماعية والعمل بروح الفريق: 67
- الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين الوظيفة وتوفير ظروف عمل مريحة: 68
- الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين تطبيق مبدأ الإحترام و العمل بروح الفريق داخل المؤسسة: 69
- الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين سيادة روح التعاون و التشجيع على العمل الجماعي: 70

مقدمة

البرائة هي نصف كل شيء

والسؤال نصف المعرفة*

لوقيا

ينظر إلى القيادة على أنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، وأن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه، وتعتبر دراسة الإبداع والعوامل المؤثرة فيه موضع اهتمام الكثير من الباحثين والكتاب حيث يعتبر نمط القيادة واحد من أهم المتغيرات المؤثرة على إبداع الموارد البشرية في المؤسسات، وينبع ذلك أساساً من تأثير القائد على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه ويعتبر النمط القيادي السائد والفلسفة التي ينتهجها القائد في تعامله مع مروؤوسيه ذات أثر كبير على مستوى الإبداع لديهم، فالنظرة الإيجابية من قبل القائد نحو مروؤوسيه وإشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وإتاحة الفرص في النمو والطموح وبناء علاقات ودية بين المروؤوسين والقادة كلها عوامل محفزة تدفع الفرد إلى المزيد من البذل والعطاء والإبداع

لهذا وجب الاهتمام بالموارد البشري في التنظيم يتجلى في فهم ممارسي السلطة لنفسية الفئات العاملة، ودوافع سلوكهم وحاجات هم المادية والمعنوية والاجتماعية وأسلوب تفكيرهم بتمكينهم وتقنينهم المهارات الفنية، إلى جانب كيفية إقناعهم والتأثير فيهم، عن طريق تحفيزهم ورفع معنوياتهم، مما يحقق رضاهم ويعزز استقرارهم، ويسهم في تنمية سلوك التعاون بالحفاظ على اسرار المنظم هذا ما يؤدي الى ترسيخ معالم الأنماط القيادية التي تتجلى في أبعادها المعتمدة نمط القيادة التحويلي، القيادة الخادمة، قيادة القيم)

وليتضح ان هذه الممارسات السلطوية تأثر في المورد البشري فتسهم في تثمين سلوكه من خلال تمكين العاملين وزيادة العمل الفرغي وتنمية مهارة الذكاء الانفعالي من هذا جاءت دراستنا الأنماط القيادية وعلاقتها بأنسنة بيئة العمل من الناحية السوسيو تنظيمية

فقد شملت دراستنا خمسة فصول تضمن الفصل الأول بعنوان المقاربة المنهجية للدراسة جاء ضمنها تحديد وصياغة الإشكالية فرضيات الدراسة أهمية واهداف الدراسة والدراسات السابقة

الفصل الثاني بعنوان الأنماط القيادية رؤية سوسيوتنظيمية تناولنا فيه الأنماط القيادية واسهاب مفاهيمي، أهمية القيادة، خصائص القيادة، عناصر القيادة، الأنماط القيادية وفق ابعاد الدراسة ثم تناولنا المقاربات النظرية للأنماط القيادية

الفصل الثالث أُنسَنه بيئة العمل(العلاقات الإنسانية) تناولنا فيه العناصر التالية الدلالة المفاهيمية للعلاقات الإنسانية، أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل، مبادئ العلاقات الإنسانية ، الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية، نظريات العلاقات الإنسانية (تجارب هاوثورن،ابراهام ماسلو، ماك غريغور).

فإنطوى بذلك إطار المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية، والمتمثلة للفصل الرابع المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية تناولنا فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات ، واسلوب إختيار مجتمع البحث وخصائصه.

الفصل الخامس تحليل البيانات وقراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة تناولنا فيه علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين ، و النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الأولى ، علاقة القيادة الخادمة بتنمية مهارات الذكاء الانفعالي ، نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية ، ثم علاقة قيادة القيم بزيادة العمل الفرعي ، لتنتهي الدراسة من خلال تفسير نتائج الدراسة (قراءة سوسيوتنظيمية لنتائج الدراسة).

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الإشكالية على أنها تساؤلٌ يُشير إلى حدود البحث، ويبيح

هذا السؤال للباحث مجالاً واسعاً للبحث والتقصّي

من أجل الوصول إلى الإجابة عليه

موريس أيجرس

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها:

مما لا شك فيه ان المنظمة ليست عبارة عن بناءات او هياكل تنظيمية بل يتحكم في فحواها العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي و الأساسي التي تتم عن طريقه كل العمليات التنظيمية من تفاعل اتصال وأداء و غيرها من العمليات المختلفة من اجل السير الحسن للمنظمة لتحقيق أهدافها لذلك يعتبر الفرد الركيزة الأساسية لأي منظمة تسعى للحفاظ على وجودها كونها مجموعة الوحدات الاجتماعية التي تقام وفق نموذج بنائي معين لكي تتحقق اهداف محددة فهي جزء مكمل وهام من حياة الانسان فلا يمكن الحفاظ على مستوى معيشتنا ومستوى حضارتنا وحياتنا دون مؤسسات تدار إدارة جيدة (دارين سوايغ، 2009، 16 ص).

وعليها فإن لكل منظمة في أي مجتمع قواعد و اخلاقيات لا بد من مراعاتها والالتزام بها من طرف القادة الإداريين ويعتمد نجاحها بمدى تحقيق الأهداف والمخططات لها فدور القادة الإداريين هو العمل على اتخاذ قرارات صارمة تبقى لها حق التنافسية مع غيرها من المؤسسات الأخرى وبما انا القادة يختلفون في إدارة هذه المنظمات باختلاف أساليبهم الممنهجة حسب طبيعة كل قائد جاءت هذه الدراسة محاولة إبراز أهم الأنماط القيادية التي إرتبطت بالمؤسسات على إختلاف استراتيجياتها ومكوناتها المادية والبشرية من بينها (القيادة التحويلية، القيادة الخادمة، قيادة القيم.....).

ويعتبر العنصر البشري أهم ما يميز هذه المنظمات عن غيرها لهذا اعتمد القادة على زيادة الاهتمام به لأنه العنصر الحاكم في نجاح أي منظمة و لا يمكن تحقيق نجاح و أهدافها الا اذا وجدت درجة من التفاعل بين الفرد و بيئته و كذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كدافع فعال في الإدارة الواعية التي تعني مجموعة السياسات التي تهدف الى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية و إهتمام و ظروف عمل مناسبة لجميع الأطراف حيث يرى التون مايو أن العامل الإنساني عنصر مهم لأخذه بعين الإعتبار في العملية الصناعية و أنه يؤثر على الإنتاج كما و كيفا و ذلك بأن كونه ليس بحاجة لمكافأة مادية و حسب بل إنه بحاجة إلى أن يحصل على الرضى النفسي في مجال عمله وان ينظر إليه قبل كل شيء كإنسان له كينونته وإحترامه ومشاكله واحتياجاته وآماله و تطلعاته واثبات ذاته (رافدة عمر الحريري، 2007، ص 58).

لذلك لتحسين العلاقة بين المرؤوسين والقادة وتصرفهم بإيجابية وجب الهام العمال وزيادة حماسهم وإعطاء أهمية للعلاقات الإنسانية، على هذا الصدد او المنطلق جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأنماط القيادية وعلاقتها بأنسنة بيئة العمل داخل المنظمة ضمن بلورة إشكالية البحث في التساؤل التالي:

- ما علاقة الأنماط القيادية بأنسنة بيئة العمل داخل المؤسسة؟

- ولتضمن معالم الوضوح في مجالها المنهجي والمعرفي نبور الأسئلة الفرعية التالية:

* ما علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين داخل المؤسسة؟

* ما علاقة القيادة الخادمة بتنمية مهارة الذكاء الانفعالي داخل المؤسسة؟

* ما علاقة قيادة القيم بضمين العمل الفرعي لدى العاملين داخل المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

-الفرضية الرئيسية:

- للأنماط القيادية علاقة بأنسنة بيئة العمل داخل المؤسسة.

- الفرضيات الفرعية:

* للقيادة التحويلية علاقة بتمكين العاملين داخل المؤسسة.

* للقيادة الخادمة علاقة بتنمية مهارة الذكاء الإنفعالي داخل المؤسسة.

* للقيادة القيم علاقة بضمين العمل الفرعي داخل المؤسسة.

- مؤشرات الفرضيات الفرعية:

- مؤشرات الفرضيات الفرعية الأولى:

* للتأثير المثالي علاقة بتشجيع المبادرة والإبداع.

* للاستشارة الفكرية علاقة بتفويض السلطة.

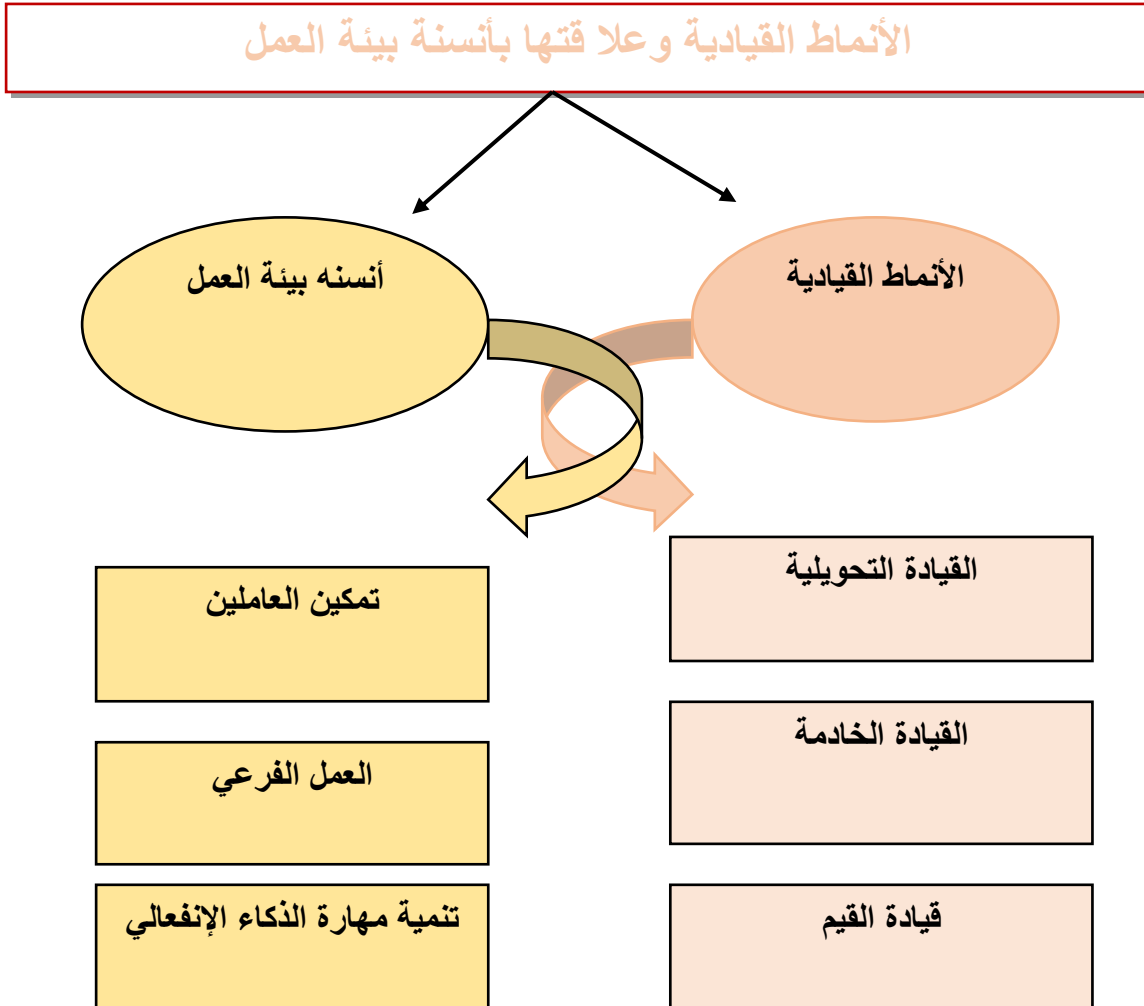
* للاعتبارية الفردية علاقة بالحرية والاستقلالية في الإنجاز.

- مؤشرات الفرضيات الفرعية الثانية:

- * لتمكين العاملين علاقة بالإيمان بقدرة الفرد.
- * للاهتمام بالمرؤوسين علاقة بإحترام شخصية الفرد.
- * لإرساء المساواة والحرية علاقة بالثقة والاحترام في العلاقات.

- مؤشرات الفرضيات الفرعية الثالثة:

- * للتعامل الإنساني علاقة بتطوير العمل الجماعي.
- * التوجيه والمساندة علاقة بتهديب روح الفريق.
- * العدالة والمساواة علاقة بالاعتمادية التبادلية.



الشكل(1): يوضح الأنماط القيادية وعلاقتها بأنسنة بيئة العمل.

المصدر: (من إعداد الطالبة).

ثالثا: أهمية الدراسة:

على ضوء موضوع دراستنا فإن للأساليب القيادية دور فعال في تأثيرها على العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة من خلال تبني القائد لأساليب قيادية تخدم العنصر البشري ويسعى من خلالها للتعامل والتفاعل مع المرؤوسين واستغلال قدراته من خلال ما سيقدم له

_الأهمية العلمية:

تتمثل في زيادة المعلومات والمعارف وإثراء التراث النظري فيما يخص هذا الموضوع يعتبر من المواضيع العامة في مجال الموارد البشرية لفت انتباه الباحثين والمسؤولين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده من خلال طرح كل الخصوصيات العلمية والأبحاث والدراسات لكل قائد في المنظمة التي يعمل فيها خصوصا من حيث الأساليب والأنماط القيادية التي يتعامل ويتفاعل بها مع المرؤوسين والعاملين.

_الأهمية العملية:

محاولة الوصول إلى نتائج التي من شأنها تعزز الجوانب الإيجابية التي تساعد على تبني طرق وأساليب تنظيمية تساعد المؤسسات على زيادة معدلات الأداء لموردها البشري وتبني مبادئ العلاقات الإنسانية أي علاقات غير رسمية داخل المؤسسة بين القادة والمرؤوسين وبذلك خلق بيئة مستقرة خالية من الصراعات وزيادة الاهتمام بالعمل.

رابعا: أهداف الدراسة:

لكل بحث علمي هدف يسعى الى تحقيقه يصب إليه للكشف عن الغموض الذي يجتاحه في هذا السياق نبلور الاهداف التالية:

1. محاولة الكشف على واقع القيادة التحويلية داخل المؤسسة.
2. التعرف على كيفية تمكين العاملين داخل المؤسسة.
3. الكشف على آليات تنميته مهارات الذكاء الانفعالي لدى العاملين.
4. محاوله الاطلاع على كيفية تضمين العمل الفرعي داخل المؤسسة.

5. التعرف على ممارسات القيادة الخادمة داخل المؤسسة.

6. الوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات العلمية التي تساعد فيما بعد على العمل داخل المؤسسة.

7. محاوله الكشف على واقع قيادة القيم داخل المؤسسة.

خامسا: الدراسات السابقة:

***الدراسة الأولى:** بعنوان أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي قام بها خالد خربوش دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية بنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة حيث دارت إشكالية بحثه حول ما هو دور أساليب القيادة الإدارية ودورها في التقليل من الصراع التنظيمي والتي تفرغت عنها التساؤلات الفرعية التالية

-- ما هو دور الأسلوب الديمقراطي لتسوية الصراع بين العمال؟

-- ما هو دور الأسلوب التسلطي للحد من الصراع بين العمال والإدارة؟

الفرضية الرئيسية:

للأساليب القيادية الإدارية دور فعال في التقليل من الصراع التنظيمي.

الفرضيات الفرعية:

- للأسلوب الديمقراطي دور فعال لتسوية الصراع بين العمال.

- للأسلوب المتسلط دور فعال للحد من الصراع بين الإدارة و العمال.

نتائج الدراسة:

- وعليه تشير هذه النتائج إلى أن المدير العام و مرؤوسيه بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري و الشبه الحضري يعمل جاهدا على تسوية الصراعات بين العمال أثناء العمل باستخدامه الأسلوب الديمقراطي وما ينطوي عنه من مزايا و محاسن من خلال روح التعاون و التضامن وخلق جو ملائم للعمل من اجل تقادي الصراعات بين العمال بالرغم من الإقرار بوجودها إلا أنها تقل في حالة اهتمام القيادة بهذا الصراع و استخدام أسلوب التسوية حفاظا على روح الجماعة و التعاون و المشاورة و توسيع قنوات الاتصال بين القيادة والعمال بكل

أنواعه من أجل تسوية الصراع بين العمال، ووضع كل أسلوب استراتيجي لإدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة. استنادا لما سلف ذكره نقول أن فرضيتنا قد تحققت وعليه نستنتج أن أسلوب القيادة الديمقراطي له دور في تسوية الصراع بين العمال.

-في خضم النتائج المتحصل عليها التي أقرتها غالبية أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري بالمسيلة مجال الدراسة وفقا لمؤشرات الفرضية الثانية، أن أسلوب القيادة الإدارية التسلطي لديه دور يمكن اعتباره ضعيف في حده من الصراع بين الإدارة والعمال، وذلك من خلال اللوائح التنظيمية والقوانين والتحيز الذي يبديه المدير العام نحو الإدارة في تعاملها مع العمال إضافة إلى الرقابة التي توكل إلى الإدارة وبقاء العمال بين التطبيق للقوانين وتغيير اللوائح التنظيمية وهذا ما يجعل منهم أكثر قلق وعدم استقرارهم في المؤسسة باتجاه الإدارة على الرغم من مواصلة الأداء و استمرار عملهم. وعليه فإن الفرضية الثانية غير محققة.

توظيف الدراسة:

أعطت هذه الدراسة رؤية مسبقة حول ميدان الدراسة الذي سوف نقوم بدراسته كما أمدتنا بصورة حول الأنماط القيادية التي تتميز بها المؤسسة.

**الدراسة الثانية:

بعنوان الأنماط القيادية لدى المشرفين وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرارات دراسة ميدانية قامت بها نعيمة فضيلة من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز -المسيلة-حيث دارت إشكالية بحثها حول هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات؟

الأسئلة الفرعية

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وفعالية اتخاذ القرار ات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟
- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة؟

-هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز المسيلة؟

الفرضية الرئيسية

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات
الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الديمقراطي وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الأوتوقراطي وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة .

-توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الفوضوي وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

نتائج الدراسة:

بعد محاولتنا في هذه الدراسة معرفة علاقة الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وذلك من خلال استخدام استمارة تقيس انماط القيادة الإدارية وفعالية اتخاذ القرارات، حيث كان المحور الأول من الاستبيان متعلق بأنماط القيادة الإدارية ويعين بالكشف عن طبيعة نمط القيادة المستخدم في مؤسسة البحث سواء كان النمط الديمقراطي او الأوتوقراطي او الفوضوي، وبعد كل الخطوات البحثية وعند تفرغ البيانات واستقراءها توصلنا إلى النتائج التالية :

-أن نمط القيادة الديمقراطية المتبع من طرف القادة يؤدي إلى ترشيد القرارات وجودتها .

-أن نمط القيادة التسلطية على عكس القيادة الديمقراطية قد يؤدي الي عقلنة القرارات بشكل نسبي .

-أن نمط القيادة الفوضوية كذلك يؤدي إلى خلق بعض المشاكل في العمل وهاته الأخيرة بدورها قد تؤدي إلى عدم سلامة القرارات

-أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات ، فبعد المعالجة الإحصائية تبين :

- وجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة الديمقراطية وفعالية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الأوتوقراطية وفعالية اتخاذ القرارات.
- وجود علاقة ارتباطية عكسية بين القيادة الفوضوية وفعالية اتخاذ القرارات .

ومن خلال النتائج يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال وجود علاقة بين الانماط القيادية لدى المشرفين وفعالية اتخاذ القرارات من وجهة نظر عينة من عمال مؤسسة سونلغاز بالمسيلة

توظيف الدراسة:

قمت بتوظيف الدراسة في موضوع البحث لإبرازها في الدور الفعال الذي تلعبه الأنماط القيادية في فعالية اتخاذ القرارات وذلك في كيفية إعداد الجانب النظري لدراستنا والذي يتمثل في القيادة

*الدراسة الثالثة: بعنوان أثر الأنماط القيادية على تطوير المسار الوظيفي :دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة للباحث جغام رشيد حيث دارت إشكالية بحثه حول ما مدي تأثر أنماط القيادة الإدارية في تطوير المسار الوظيفي؟

الأسئلة الفرعية:

-ما هي الأنماط القيادية السائدة في جامعة بسكرة من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

-ما واقع تطوير المسار الوظيفي في الجامعة؟

ما مدى تأثير القيادة البيروقراطية في تطوير المسار الوظيفي؟

-ما مدى تأثير قيادة عدم التدخل في تطوير المسار الوظيفي؟

-ما مدى تأثير القيادة التحويلية في تطوير المسار الوظيفي؟

-ما مدى تأثير القيادة التبادلية في تطوير المسار الوظيفي؟

الفرضية الرئيسية:

للأنماط القيادية تأثير على المسار الوظيفي.

الفرضيات الفرضية:

- للقيادة البيروقراطية تأثير تطوير المسار الوظيفي.
- للقيادة عدم التدخل تأثير في تطوير المسار الوظيفي.
- للقيادة التحويلية تأثير في تطوير المسار الوظيفي.
- للقيادة التبادلية تأثير في تطوير المسار الوظيفي.

نتائج الدراسة:

- تؤكد نتائج الدراسة أن القيادة البيروقراطية ليس لها أثر معنوي في تطوير المسار الوظيفي، حيث أن التقيد بالتعليمات والقوانين والاتصال الرسمي يجعل الموظف يجهل العديد من فرص الترقية التي يتيحها منصبه الوظيفي، كان من الممكن أن يحصل عليها لو أن علاقات العمل أكثر مرونة. كما أن تقييم الموظف لنظام الترقية والحكم على أنه عادل أو لا يرتبط بدرجة كبيرة بمدى فهمه لعلاقات العمل وطريقة تدفقه في الوقت الذي تقرض القيادة البيروقراطية مسار عمل محدد، هذا الأخير قد يضيع العديد من فرص اكتساب مهارات من الخطأ والتجربة أمام الموظف.

- كما أكدت الدراسة أن قيادة عدم التدخل لا تساهم في تطوير المسار الوظيفي، حيث أن هذا النمط ورغم الاستقلالية التي يقدمها للموظف في العمل وما ينجر على ذلك من اكتساب مهارات وتعلم أمام الموظف إلا أنه لا يوفر خط اتصال مفتوح بين القائد والمرؤوس الذي من شأنه تحفيز الموظف على مواجهة تحديات العمل، فهو يترك كل الحرية للموظف في أداء عمله واختيار مساره الوظيفي بينما هذا الأخير (تطوير المسار الوظيفي) هو عمل مشترك بين كل من الموظف والمؤسسة والتي عادة ما يمثلها القائد .

- كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن القيادة التحويلية لا تفسر تطوير المسار الوظيفي، وهو ما اختلفت فيه الدراسة عن باقي الدراسات التي أكدت أن نمط القيادة التحويلية يساهم في تطوير الموظفين بل هو يدعو إلى ذلك أصلاً. إن نمط القيادة التحويلية الذي يحث الموظفين على الإبداع وتقديم عمل أكثر تميز، كما يشجعهم دائماً على التغيير والتحول إلى الأفضل لم يؤدي إلى تطوير المسار المهني للموظفين الإداريين في الجامعة ويعود ذلك إلى أن النتائج أكدت أن هذا النمط موجود

بمستوى متوسط لذلك لم يكون له أثر معني في تطوير المسار الوظيفي. من جهة فإن النتائج أكدت أن نمط القيادة التحويلية ل

يساهم في تخطيط المسار الوظيفي بينما له مساهمة معنوية في الترقية والتدريب، وهذا ما يمحي الغموض الموجود حيث أن تخطيط المسار الوظيفي يقتضي الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الفردية لكل موظف وهذا ما لم يتوفر حيث أكدت النتائج أن أقل مؤشر من مؤشرات قياس مدى سيادة القيادة التحويلية كان للمؤشر الذي ينص على أن القائد يهتم بقناعات واهتمامات كل موظف حتى وإن اختلفت مع قناعاته.

-أكدت نتائج الدراسة كذلك أن نمط القيادة التبادلية له أثر معنوي في تطوير المسار الوظيفي، فالقيادة التبادلية التي يحكم تعامل الرئيس والمرؤوس فيها النتيجة فالقائد يقدم المكافآت والتحفيز للموظف الذي يقدم عمل أفضل وبالتالي فسيحصل على التدريب وفرصة الترقية، كما أن يوضح للموظف توقعاته حول العمل وهو ما يساعد الموظف على تخطيط مساره الوظيفي. فقاعدة التعامل واضحة أمامه. من جهة أخرى فإن تفسير نمط القيادة التبادلية لتطوير المسار الوظيفي ليس أمر غريب في مجتمع لا تزال فيه المكافآت والحوافز دافع أساسي للعمل والترقية.

الفصل الثاني

الانماط القيادية "رؤية سوسيو تنظيمية"

العامل الرئيس للإنجاح لأي قيادة مهما كانت هو
امتلاك قوة التأثير وليس إمتلاك السلطة والنفوذ.

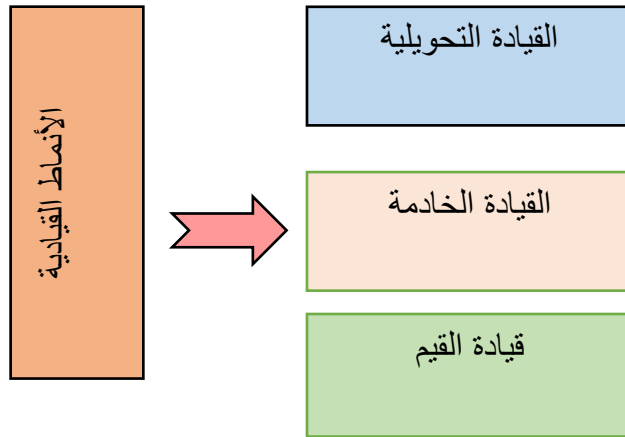
"كينيث بلانشارد"

تمهيد:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محورا مهما ترتكز عليه مختلف النشاطات، إذا عرفت علاقة القائد بالعمال اهتماما خاصا، كونها تمثل جزءا هاما وحيويا إذ أنها تعمل على توضيح أهداف الإدارة أمام العمال، كما توضح اتجاهات العمال لدى الإدارة. وقد خلق هذا الطرح وأوجد على ساحة البحوث التنظيمية ما يسمى بدراسة السلوك القيادي، وذلك على اعتبار أن القيادة أحد أهم عناصر الإدارة وعملياتها الأساسية حيث تمكن هذه العملية من تحقيق الكثير من الأهداف، لعل أبرزها التأكد من جهود العاملين من أداء أعمالهم، التي تحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية وببسر مقبول ولذلك اهتم العلماء بهذا الموضوع ونظرا لتأثيراته وانعكاساته على نجاح أو فشل بعض المؤسسات.

أولا: الأنماط القيادية والإسهاب المفاهيمي:

المتعارف عليه أن هناك أوجه أساسية للأنماط القيادية من خلال الكيفيات الهيكلية الأنماط القيادية بممارسات المختلفة التي يعتمد عليها كل نمط قيادي وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (2): الأنماط القيادية وفق أبعاد الدراسة (من إعداد الطالبة).

1- لغة:

- مأخوذة من كلمة قاد، يقود، قود، يقود الدابة، من امامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ومنها الانقياد بمعنى الخضوع، ومنها قادة هو جمع قائد (ابن منظور، 2000، صفحة 315)

- كلمة القيادة مشتقة من فعل قاد يقود ومثله قاد فارس والانقياد يعني الخضوع كقوله (قدته فانقاد لي). (معجم الجوهري، حرف القاف).

- وتعني كلمة قائد (Leader) الشخص الذي يوجه ويرشد أو يهدي الآخرين، فهو ذلك الرجل الذي يجب أن يتحلى بصفات تجعله يقود الجماعة من حسن إلى أحسن (محمد، 2008، صفحة 59).

2- اصطلاحاً:

ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين والمختصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة، بل ان هناك العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، يتناول كل منها بعض جوانبها فقد عرفها:

- عرفها تيد أنها الجهد أو العمل الذي يؤثر على الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحاً لهم جميعاً ، و يرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون في جماعة واحدة معاً.

(خليل، 2000، صفحة 222).

- يعرفها علي السلمي على انها عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل تحفيز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسة باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل مع المخاطر والمهددات المحيطة بها (علي ، 2004 ، صفحة 708).

- ويقول ستوجديل: "عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه" (محمد، 1985، صفحة 623).

- ويرى كريغن: أن القيادة تعني "استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف التنظيم والجماعة ودفع السلوك نحو انجاز الأهداف التنظيمية، ومساعدة الجماعة والتنظيم لتشكيل هويته وثقافته" (طارق، 2002، صفحة 149)

تعني القيادة في المجال التنظيمي تلك السلوكيات التي يمارسها القائد في مجموعة العمل والتي تتشكل من خلال التفاعل بين خصائص شخصية القائد والاتباع وطبيعة العمل والنسق التنظيمي ويسعي من خلالها الي حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية، كما تسعي الي تحقيق قدر مرتفع من الرضا والتماسك لدي الجماعة.

3-التعريف الإجرائي:

من التعريفات السابقة يتضح لنا إجماع الآراء ان القيادة هي القدرة على التأثير في الأشخاص والعمل على كسب طاعتهم واحترامهم وتعاونهم من خلال توجيههم بطريقة صحيحة لتحقيق هدف عام ومشترك وذلك بإستخدام أساليب تعتمد على طبيعة القائد وما يحمله من صفات ومهارات اجتماعية بغرض تحقيق اهداف مشتركة بين الجماعة والمنظمة وعملية القيادة، لا تقوم إلا إذا وُجِدَ من يُقوِّد أي القائد ومن يُقَادُّون أي التابعون.

ثانيا: أهمية القيادة:

تبدو أهمية القيادة في الاتي (حسين ،2016،صفحة262) .:

- 1- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- 2- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها.
- 3- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- 4- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم، ولكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- 5- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وازاله اي خوف او قلق يسيطر على اعضائها مما يساعد على النجاح في تحمل مسؤولياتهم.
- 6- مساعده الافراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدته الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع.

- أهمية القيادة بالنسبة للعاملين:

- 1- الشعور بالأهمية: يشعر كل فرد بانه يستطيع ان يساهم ولو بجزء في نجاح التنظيم مما يعطيهم الشعور بأهميتهم كعاملين وتكسبهم الشعور بالثقة والاعتزاز

2- **التعلم والجدارة:** التعلم لدى كل من يعمل معهم على وضوح فكره تعلم الانسان من اخطائه وتصحيحها وعدم شيوع فكره الفشل والتخوف منها

3- **الشعور:** بالجماعة: حيثما يكون هناك قاد تكون الجماعة والوحدة حتى مع وجود الخلافات فهناك شعور بالجماعة والاعمال المتشابكة تنفذ على أكمل وجه

4- **متع العمل** توفر القيادة مناخا تنظيميا يتصف بالمتعة والتحدي والحوافز لأداء العمل وانجازه في القيادة ليست اصدار للأوامر والتعليمات فقط مغلفا مغلفه بالأمانة والاستقامة بحيث ينتج عنها الثقة والالتزام من قبل التابعين. (نسرين، 2013، ص17)

- أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم:

1- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة فهي التي تقوم بتحديد الاهداف وتوجيه جهود الاهداف الى تحقيق فعاليتها وكذلك توفير مقومات الانتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها

2- تكلف القيادة بمسؤولية الإبقاء على إستمرارية المنظمة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهه المعوقات والتحديات التنظيمية والإجتماعية التكنولوجية.

3- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين البيئة والمنظمة من خلال توفير إحتياجات المنظمة من الموارد المتاحة من البيئة وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية إحتياجات البيئة من السلع والخدمات.

4- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين الجهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المنظمة.

5- تمارس القيادة وظيفة التعامل مع التغيير المستمر في حاجات المجتمع ومشكلاته وفضلا عن ذلك تدمج في أهدافها العامة الأهداف الاجتماعية.

6- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع استراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام.

5- مواجهة حالات عدم التأكد الناتجة عن التغيير المستمر في البيئة والسيطرة على مشكلات العمل داخل التنظيم ورسم الخطط اللازمة لحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ومواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة. (نسرين، 2013، ص18).

ثالثا: خصائص القائد الإداري:

بما أن القائد هو الشخص الذي يدفع الأفراد لأداء أعمالهم بفاعلية، مع اهتمامه بربط أهداف المؤسسة التي يسعى إلى تحقيقها، وحاجات الأفراد ويسعى إلى تحقيقها ما أمكن ذلك لذا فإن هناك خصائص تميزه عن غيره، وهذه الخصائص هي: (رافده، 2007، 117.118).

1. الذكاء والطموح وروح المبادرة.
2. النشاط الدائم وحب الاستطلاع لما يدور حوله.
3. يميل إلى إخضاع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختبار.
4. التفهم لما يقوله الآخريين.
5. العمل بدافع الإبداع فالقيادة الفعالة تتميز بالإبداع والابتكار الدائم.
6. الحنكة في التعامل مع المشكلات التي تعترض سير العمل.
7. المرونة وسعة الأفق وبعد النظر.
8. القدرة على تحليل المواقف بشكل سريع ومستمر.
9. الاهتمام بمظهره العام والتمتع بصحة جسمية ونفسية جيدة.
10. الثقة بالنفس وقوة الإقناع وحسم الأمور.
11. البشاشة والمرح واللباقة الاجتماعية.
12. ذو مهارات اتصالية عالية.
13. الثقة بالأفراد وبالمؤسسة التي يعمل بها.
14. يمتلك الدافعية القوية نحو النجاح وتحقيق أهداف المؤسسة.
15. الحزم وسرعة إختيار البدائل.
16. الالتزام بمبدأ العلاقات الإنسانية واحترام إنسانية كل فرد.
17. الاستقرار والثبات الانفعالي وعدم الغضب
18. القدرة على التكيف والمهارة وحسن الأداء
19. وضوح وثبات سياسته وتوجهاته.
20. الجرأة في اتخاذ القرار.
21. يهتم ويعني بالتغيير والتطوير.

22. واسع الثقافة له هويات وميول خاصة ودائم الإطلاع.

23. يتميز بالعدل والإنصاف والاستقامة.

رابعاً: عناصر القيادة:

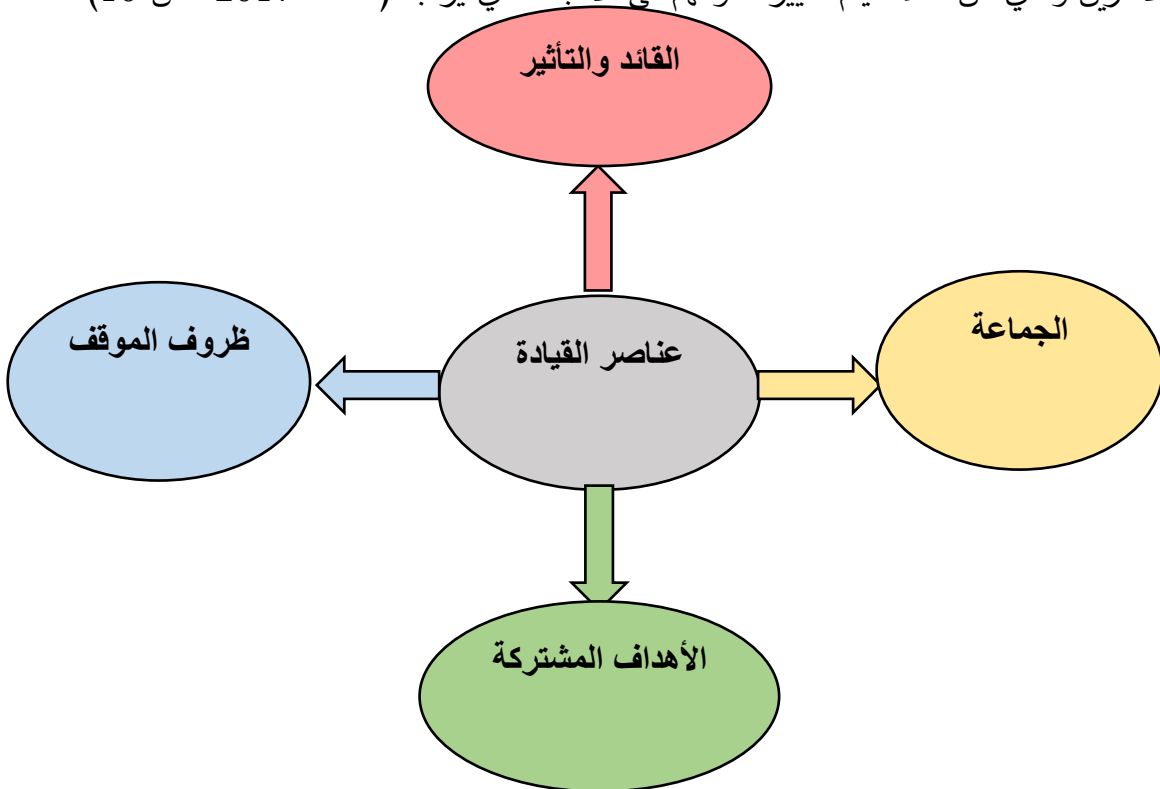
-القائد: يعتبر اهم عنصر في القيادة والقائد هو من يقود الجماعة القائد او فشله بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

-الجماعة: لا يمكن ان تكون قياده دون ان يكون هناك جماع من يقادون وبما أن القيادة ظاهره اجتماعيه لا تحدث الا عند تواجد تجمع بشري فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر هام للغاية هل يعتمد على حسن التقدير لهذه الحاجات من طرف القائد.

-الاهداف المشتركة: تستهدف عمليه التأثير في الجماعة تحقيق الاهداف التي وجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف معين.

-ظروف الموقف: الموقف هو الذي يوجد او يظهر القائد في الافراد يكونون قاده في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغير فظهور القائد يأتي من خلال اتخاذ قرار في موقف ما.

-التأثير: يعتبر التأثير حجر الاساس في القيادة وهو الناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الاخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم في الاتجاه الذي يرغبه. (محمد، 2017، ص 10).



شكل رقم (3) يوضح عناصر القيادة

المصدر: (من إعداد الطالبة).

خامسا: الأنماط القيادية وفق أبعاد الدراسة:

لقد تعددت النظريات والمداخل التي تفسر ظاهرة القيادة، وقد أفرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية، فالدراسة المبكرة التي أجريت ركزت تقريبا على صفات القائد، وتحولت الدراسات الحديثة نسبيا لدراسة السلوك الفعلي للقيادة ومن هذه المداخل التي ركزت على سلوك القائد نظرية *القيادة التحويلية القيادة الخادمة، نظرية القيم:

أولا: القيادة التحويلية:

يرى "بيرنز" أن القيادة التحويلية كانت البداية لظهور دراسات ونظريات أخرى تناولت هذا الموضوع من أوجه مختلفة حيث أتى البيرناردباس "ليضيف إلى فكرة "بيرنز" ويقدم نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، ويرى أن الأثر التحفيزي للقيادة التحويلية على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والاحترام نحو القادة، وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال عدة إسهامات ومن بين هذه الإسهامات، إسهامات باس **BASS** عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها عدة نماذج وقوانين ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي، وهذا المقياس يعرف بمقياس (**MLG**) ويتضمن هذا المقياس ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية وتتمثل في: الكاريزما والتشجيع الإبداعي وكذلك الاهتمام بالفرد "وخلال التسعينات الميلادية تنامت أدبيات القيادة التحويلية وأخذت مكوناتها كأسلوب قيادي حديث في أدبيات

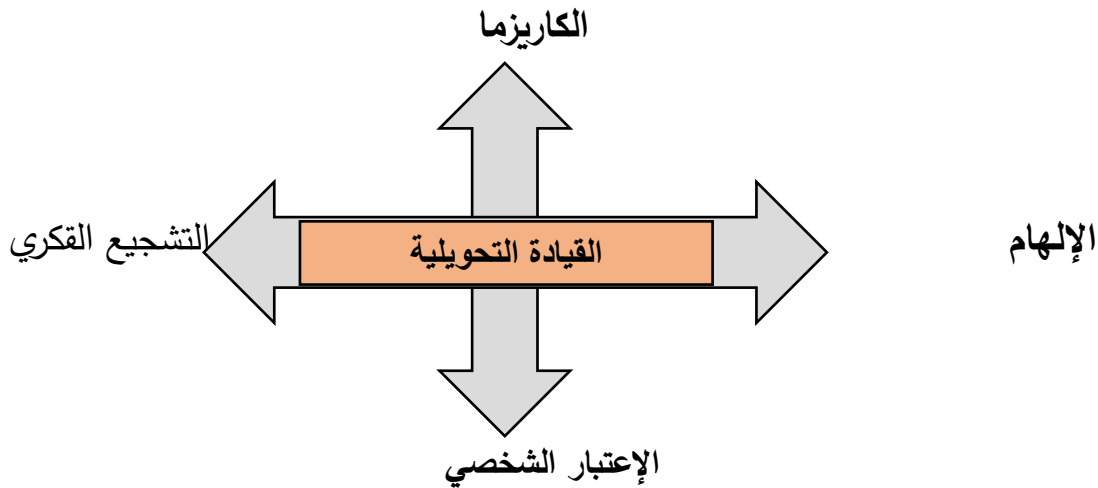
الإدارة وفي مراجعته لبحوث تركز على دور نظريات القيادة التحويلية في مستويات القيادة العليا أو الإدارة التنفيذية" (عبد المحسن ، 2011،صفحة 14).

وفي إطار هذه النظريات التحويلية التي قدمها "بيرنز" محل دراسة واختبار طوال أو على مر العقدين الماضيين تم خلالها دراسة المفاهيم والتراكيب التي تتشكل منها النظرية في مؤسسات ومنظمات مختلفة، من قبل الكثير من العلماء والباحثين، إذ قام هؤلاء الباحثين وغيرهم بدراسة نظريتي القيادة التحويلية والإجرائية عند "بيرنز" إذ أجروا كذلك الكثير من التعديلات عليها، كما يبين العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكبر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، ويرى أنها هي النوع من القيادة الذي تحتاجه المنظمات اليوم وذات التغيير المتسارع، وهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين النظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم الرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكاريزمي، والحافز لإلهامي الفردي والتشجيع الإبداعي، وقد تعددت تعريفات الباحثين والمفكرين لمفهوم القيادة التحويلية وذلك عائد لاختلاف الزوايا التي ينظر منها كل منهم إلى ظاهرة القيادة، أو عائد لإختلاف منطلقاتهم الفكرية أو خلفياتهم الثقافية أو

إختلاف البيئات والمنظمات التي تم إستنتاج مفهوم القيادة التحويلية من خلالها إذ يرى النمر سعود أن "أوردواي تيد" يرى بأن القيادة التحويلية "هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الآخرين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" (عبد المحسن ، 2011ص15).

إن القيادة التحويلية هي قيادة تقوم من خلال التأثير المثالي للقائد داخل المنظمة وذلك عن طريق خلق مناخ مناسب يقوم على الاستشارات الفكرية بين القائد والمرؤوسين وإعطاء إعتبار للعامل والحرية في الإنجاز لتحقيق أهداف المنظمة والعمل على التطوير والإبداع والإبتكار.

*الشكل رقم (4) يوضح خصائص القائد الذي يعتمد على النمط التحويلي:



المصدر: (من إعداد الطالبة).

في عام 1978 ظهر أول مفهوم القيادة التحويلية على يد العالم السياسي الأمريكي "بيرنز"، ثم توالتا لمفاهيم و النصوص في القيادة التحويلية بإضافات واسهامات إلى أعمال "بيرنز" من قبل العديد منا لباحثين والعلماء، ففي عام 1985 قدم " Bass " نظريته المشهورة في القيادة التحويلية بالإضافة للمقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية و المرتبطة بسموك القيادة ،تل ى ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Bass et Avolio)وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة ،كذلك برنامج (تدريب و تقييم)فنظرية القيادة ،كما قدمت النظرية على شكل لبرامج ات الآلاف من القادة من قطاعات ومؤسسات مختلفة صناعية، صحية، تربية وحكومية كانت أم خاصة (جمعان،2012، صفحة 33).

ثانيا: القيادة الخادمة:

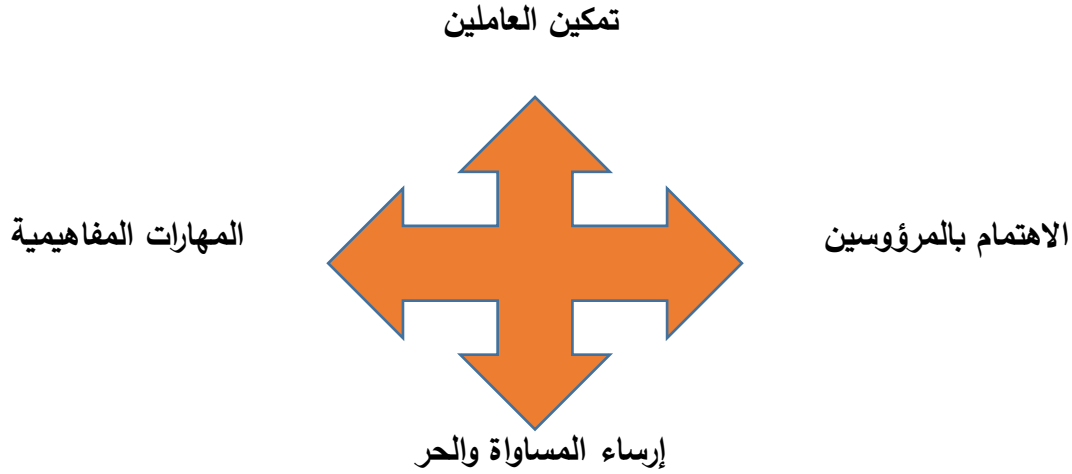
Slocum ، Hellriegel يبدي كل من رأيا حول القيادة الخادمة بأنها عملية تطوير الأفكار والرؤية ، والتعايش مع القيم التي تدعم تلك الأفكار والتي تؤثر على الآخرين لمعانتهم في سلوكهم الخاص، وتتخذ القرارات الصعبة حول المصادر الإنسانية الأخرى. بعبارة أخرى يجب أن يخلق القادة رؤية ويطوروا الاستراتيجيات، يحتمون ويلهمون الآخرين، يبنون الثقة ويمتلكون الشجاعة. (صالح وليث، 2016، صفحة 65).

القيادة الخادمة نظرية ذات مضامين عملية تدعم كل من يريد أن يخدم الآخرين ليقودهم بوصفهم جماعات ومؤسسات. كل من يقترب منهم ويتعرف عليهم ويكون عوناً لهم، ذلك أن معرفة التابعين أمر مهم في بناء العلاقة معهم. فالقيادة الخادمة ليست نقطة تحول في الفكر القيادي وحسب وإنما هي نقطة تحول في تطور الفكر الأخلاقي للإنسانية ونظرة عميقة إلى الحياة والإنسان، فهي تركز على أفضل القيم للتأثير في الآخرين، ألا وهي قيمة "الخدمة". كما تقوم على أساس تحسين الصالح العام وتوجيهه نحو الموائمة بين العلاقات الإنسانية، بأبهى صور التفاعل الاجتماعي الخلاق والهادف لتحقيق النتائج الفعالة في مواجهة تحديات المستقبل... والتطور المدرك من خلال الخدمة فهي لا ترى القوة الحقيقية للقيادة في الموقع القيادي، وإنما تراها في المكان الذي يحتله القائد في نفوس أتباعه. فالتابعون هم السلطة والقوة النهائية في علاقة القيادة. إنها وسيلة مقنعة وشريفة من الوسائل التي تحتاجها القيادة، فالقادة والتابعون خارج نطاق السلطة الرسمية - وأحيانا معها - ينطلقون من مصدر واحد في علاقتهما ببعضهما ألا وهو الإقناع وسيلة التأثير الأخلاقي في تعديل السلوكيات نحو العقلانية للوصول إلى نتائج أكثر ايجابية، لكل منهما والذي يحل محل وسائل القيادة المستبدة أو التسلطية والتي تتمثل في الإكراه والترهيب والخداع. (صالح وليث، 2016، صفحة 64).

يصف (boyer) فلسفة القيادة الخادمة بأنها "بيئة مفتوحة حيث يبدو الآخرون مرتاحين. كل شخص عنده صوت مسموع، وأعمال تؤدي بمهارة، وتعاون، وصدق، وتخطيط للعمليات". ولذا فهو يذكر بأن نموذج قيادة الخادم في نزاع مع النظريات التي تحمل قيم الذاتية والفردية. القائد الخادم لا يستطيع العمل لوحده لإنجاز الأهداف فهو يجب أن يعمل بالتعاون مع الآخرين، فهكذا تتطلب الخدمة فهي الطريق الأقرب دائما لمن يفكر بشأن القيادة. (صالح وليث، 2016، صفحة 69).

بمعنى عندما تقوم القيادة بخدمة أفراد المنظمة لكي يكونوا أكثر استعدادا ويقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين والسعي منهم بالنهوض بمؤسستهم ومنظمتهم ورفض كل أشكال المعوقات التي تقف أمامهم في تحقيق استراتيجية أهدافهم وأهداف منظمتهم.

الشكل رقم (5) يوضح خصائص القيادة الخادمة:



المصدر: (من إعداد الطالبة).

_ روبرت جرينلف: هو مؤلف نظرية القيادة الخادمة، عاش حياته ما بين عامي 1904/1990. في ولاية (تير هوت)، ويعتبر من الشخصيات الرائدة في القيادة والإدارة والتعليم. (صالح عبد الرضا رشيد، ليث علي مطر: 2016، صفحة 56).

_ يعد روبرت جرينلف صاحب نظرية القائد الخادم الذي يؤمن بأسلوب المساعدة، وتقديم يد العون لإنجاز الأعمال، وتحقيق الآمال. (صالح و ليث، 2016، صفحة 65).

ثالثاً: القيادة بالقيم:

إن مصطلح «القيادة بالقيم» يختصر معنى "دمج القيم في الإدارة" بحيث يصبح القائد شخصية ذات قيم ومبادئ ثابتة يضيفها إلى تعامله مع الأشخاص الذين يعملون تحت قيادته، ويصل هذا النمط القيادي إلى ترسيخ وغرس الولاء والشعور بالذات والميول والدافعية في داخلهم، ويزيل تناقضاتهم حتى يصبح تفكيرهم وهدفهم الأول هو نجاح هذه المؤسسة ونجاح قائدها وتحقيق أهدافها ومهامها.

ولعل هذا المصطلح قد برز في الفترة المتأخرة بعد نجاح الأنماط الإنسانية في القيادة وقد بدأ هذا المصطلح يتبلور بوضوح من العام 2010م من خلال بعض الدراسات العالمية والإدارية تحت مسمى «القيادة بالقيم»، و«القيادة الروحانية»، و«القيادة بالسماوات». «وعليه فالقائد بالقيم هو في الحقيقة القائد الأخلاقي الذي يتعامل مع الإنسان أولاً قبل القوانين والآلة. ويتعامل بهذا النمط يوظف كل الإمكانيات لخدمة أهدافه. ولكي يتبنى القائد هذا النمط في القيادة فيلزمه بناء إستراتيجيته الكاملة

من البداية إلى النهاية وفق قيم محددة ذات مرجعية ثابتة بطرق علاجية ناجحة وإلا فلن يتمكن من تطبيق هذا النمط القيادي بطريقة صحيحة. ولينجح القائد في تطبيق «القيادة بالقيم» فلا بد من تحقيق عدد من المتطلبات لهذا النمط ثم عدد من المعايير الخاصة بالقائد ثم استراتيجية قيمية متكاملة، وفيما يلي تفصيل لكيفية تطبيق هذا النمط القيادي بشكل صحيح وعلمي: (ماجد، 2020) أطلق عليها "سنيبرغ" الإدارة بالضمير باعتبارها تركز على القيم غير محسوسة وهي تعتبر القوة المؤثرة والمحسوسة في سلوكنا والأساس لأفعالنا وخططنا .

بينما تضيف "اتلس" تسمية أخرى وهي الإدارة باستخدام القيم وذهب البعض الآخر إلى أبعد من ذلك ليستبدل الاخلاق بالقيم كما فعل مركز الاخلاق في كندا، إذ أطلق عليها اخلاقيا العمل او الإدارة، وأطلق عليها آخرون الإدارة بالقيادة لتكون القيادة بالقيم امثال "ريتشارد باريت". وعرفتها "كاثرين" بأنها: "مثال يحتذى به، أي فعل الشيء الصحيح للأسباب الصحيحة وعدم المساس بالمبادئ الأساسية، يمكن للزعيم الذي يعتقد هذا النوع من التفكير ان يصبح ناجحا جدا في تعزيز الرؤية الاستراتيجية واكتساب الدعم والشراكة لشركاء تجاريين محتملين آخرين "

عرفها "حازم على بدرانة هي: " أسلوب قيادي متميز، وفلسفة إدارية تنطلق من ضرورة اهتمام القادة في أي منظمة بجميع العاملين فيها، حيث يركز هذا الاهتمام على نوع الأسلوب القيادي، واهتمامه بالتعامل مع العاملين وفق قيم ومبادئ أصيلة، يعاملهم بكل تقدير واحترام وعدالة ومساواة وبكل شفافية ومصداقية. مما يساهم في الأثر الإيجابي لأدائهم ويرفع من ولائهم وحبهم لمنظمتهم، حيث يعتبرون أنفسهم شركاء فيها، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة ومقارنة مع المنظمات الأخرى باعتبار القيم هي الموجه، والدافع لسلوك الأفراد ."

من خلال ما سبق نجد ان القيادة بالقيم هي قدرة تأثير القائد على الأفراد حسب مفهوم القيادة من خلال مجموعة من القيم التي تكتسي صفة الايجابية يجب ان تتوفر في القائد، التي يستخدمها لتوجيه وتعديل سلوكيات الأفراد للوصول بالمنظمة الى تحقيق اهدافها العامة والاهداف الخاصة للعمال والحفاظ على استمرارية المنظمة. (نبيل، 2019، صفحة 4).

سادسا: نظريات القيادة الإدارية:

لقد ساهمت العديد من النظريات والأبحاث في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري سنوجز أهمها:

نظرية السمات:

يعتبر هذا المدخل من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون. لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادية وذلك بملاحظة القادة والزعماء، وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد ومن بين هذه الدراسات:

1. دراسات كيرك باتريك ولوك:

قام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي (محمد ، 2003 ، ص338)

- وجود الدافع :ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام
- الصدق والاستقامة :وتتمثل في الأمانة
- الحافز إلى القيادة :ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة .
- الثقة بالنفس :الوثوق في القدرات الشخصية القدرة العقلية :وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال
- المرونة :وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة.

2.- دراسات براون

توصل براون من خلال دراسته الميدانية للقيادة الإدارية إلى مجموعة من السمات يجب توافرها في القائد هي :أن يكون القائد أكبر سنا، أنسب صحة، أحسن مظهرا وأكثر ذكاءا، أصوب حكما، أنفذ بصيرة وأوسع معرفة، أقدر على التحمل والمثابرة، أقدر على التكيف وتحمل المسؤولية، أقوى ثقة في النفس وفي التحكم عند الانفعال.(نواف ، 2017، ص315).

نظرية المسار والهدف

تعتبر نظرية المسار والهدف محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم الوظيفي، وتشير هذه النظرية بأن فاعلية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه على دافعية المرؤوسين وأدائهم ورضاهم الوظيفي. ومصطلح المسار والهدف مشتق من المفهوم المحوري الذي تتضمنه النظرية، والذي يوضح الكيفية التي يؤثر من خلالها القائد على مدركات المرؤوسين والمتعلقة بأهدافهم في العمل وأهدافهم الشخصية، وكذا المتعلقة بالمسار المؤدي لتحقيق هذه الأهداف. و قد ظهرت نظرية المسار والهدف لأول مرة في أدبيات القيادة في أوائل السبعينيات من القرن العشرين في أعمال ايفانز وطورها هاوس الذي اقترح أن قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه تعتمد على عنصرين أساسيين هما: (شهيناز، 2012، ص 49.50)

- عنصر المسلك أو المسار :ويتمثل في توضيح القائد للمسالك التي بإمكانها مساعدة المرؤوسين على انجاز أهدافهم الخاصة بالتوازي مع أهداف المؤسسة.

- عنصر الهدف :ويتمثل في تأكيد القائد العلاقة الموجودة بين الأهداف الخاصة المرؤوسين وأهداف المؤسسة وذلك بزيادة عدد وأنواع المكافآت التي يتحصل عليها المرؤوسين لتحقيق أهداف العمل. كما تفترض نظرية المسار والهدف وجود عوامل موقفية تؤثر في العلاقة السائدة ما بين القائد والمرؤوسين وأدائهم وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ - خصائص المرؤوسين

ومن بين أهم خصائص المرؤوسين التي تؤثر في علاقتهم بالقائد نذكر الآتي:

-القدرة : ونعني بها إدراك المرؤوسين لقدراتهم الذاتية على انجاز العمل بصورة فعالة.

-مركز التحكم : ونعني به مدى اعتقاد العامل بتحكمه في بيئته ونتائج تصرفاته.

-الحاجات والدوافع : تؤثر الحاجات والدوافع التي تسيطر على المرؤوسين في سلوك القائد فباختلافها يغير القائد من أسلوبه.

ب - خصائص بيئة العمل وتتضمن ثلاثة عوامل رئيسية وهي :

1-مهام المرؤوسين : يعتقد الباحثون أن مدى وضوح أو غموض مهمة المرؤوس يؤثر في سلوك القائد.

2-جماعة العمل :إن الجماعة تؤثر في اتجاهات المرؤوسين وقناعاتهم مما يؤثر بشكل مباشر في سلوك القائد.

3-العوامل التنظيمية : ونقصد بها السياسات الإدارية والإجراءات والقواعد التنظيمية وهي تؤثر في سلوك القائد من حيث قدرته على التكيف مع العمل السائد في المؤسسة.

وتحدد النظرية لتفسير أثر السلوك القيادي على رضا ودافعية المرؤوسين أربعة أنماط من القيادة وهي:

- 1- القيادة الموجهة : وتتميز بتحديد القائد لواجبات المرؤوسين وإرشادهم وتوجيههم كما توضح لهم القواعد والضوابط والتعليمات الضرورية لانجاز العمل.
- 2- القيادة المساعدة : ويكون الاهتمام هنا بدرجة كبيرة بالعنصر الإنساني في المؤسسة من حيث مشاعرهم وراحتهم ومعاملتهم باحترام و تقدير .
- 3- القيادة المهتمة بالانجاز :ويقوم القائد هنا بتحديد أهداف المرؤوسين وتوقعه أن يبذلوا أقصى جهودهم لتحقيقها وفي الوقت نفسه يظهر لهم ثقته الكاملة بهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية.
- 4- قيادة المشاركة : وفي هذا الإطار يمنح القائد المرؤوسين فرصة المشاركة وتقديم الاقتراحات فيما يتعلق بعملية صناعة واتخاذ مختلف القرارات.

وضمن هذه النظرية فإن سلوك القائد الذي يتأثر بخصائص المرؤوسين وبيئة العمل، يؤثر في درجة إدراك قوة جذب الفعل والتوقعات التي يمكن أن تؤدي إلى درجة عالية من الدافعية والرضا والأداء . وتقدم نظرية المسار والهدف مجموعة كبيرة من التنبؤات بالنسبة لكيفية تفاعل أسلوب القائد مع دافعية وأداء المرؤوسين وطبيعة المهمة فهي تتنبأ بأن القيادة الموجهة تعد فعالة مع المهام الغامضة وبأن القيادة المساعدة تعد فعالة بالنسبة للمهام المتكررة، وبأن القيادة المشاركة تعد فعالة حين تكون المهام غير واضحة ويكون المرؤوسين مستقلين ذاتيا، وبأن القيادة المهتمة بالانجاز تعد فعالة بالنسبة للمهام التي تتطلب على التحري . لكن ما يؤخذ على هذه النظرية أنها موجهة نحو القائد بدرجة كبيرة فشلت بذلك في الاعتراف بالطبيعة التفاعلية للقيادة، لأنها لا تسمح بمشاركة المرؤوسين في العملية القيادية

بناء على ما تقدم، يمكن القول بأن المدخل الموقفي مدخل معترف به لأنه عملي وسهل فهمه وتطبيقه بشكل عام، و يقدم مجموعة من الإرشادات لكيفية تصرف القادة بغرض تعزيز فعالية القيادة، ويؤكد هذا المدخل أنه لا يوجد أسلوب قيادي مثالي، في المقابل يحتاج القادة إلى أن يكونوا مرنين وكيفوا أساليبهم القيادية وفقا لمتطلبات الموقف كعنصر أساسي في العملية القيادية، لكن مبالغته في تقدير أهمية المتغيرات الظرفية وجعل السلوك القيادي تابعا لها جعله مدخلا قسريا لا يؤمن بقدرة الإنسان على الفعل .

النظرية التفاعلية

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغيرات رئيسية متمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور "والبيئية . ويرى سيسيل جيب . أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة: (محمد، 1985، ص 631)

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادرا على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أخذاً في اعتباره قيمهم، معتقداتهم وحاجاتهم، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية .وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم سانفورد وهمفيل إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي (نواف، 2017، ص 379) .

-المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها، مرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والعمر .

-المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

-درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام الآخرين .

-مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم . إن النظرية التفاعلية أسهمت ايجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة مما دفع الباحثين إلى البحث عن خصائص القيادة القادرة على التلاءم مع معطيات البيئة المعاصرة التي تتميز بالتقلب والتغير السريع

الفصل الثالث

أمنه بيته العمل

الإنسانية للأثر في حمة تُرزق في قلوب الأتقياء الصالحين

وإيا قلوبا

سلمي مهدي

تمهيد

تعتبر المؤسسة نسق اجتماعي مفتوح يضم موارد مختلفة بشرية، مادية، فنية تعمل على تحقيق أهداف معينة إضافة لذلك تعتبر المؤسسة مجالاً لتفاعل الأفراد فيما بينهم وتبادل المعلومات ضمن نسق تنظيمي معين، وتختلف المؤسسات حسب النشاط والحجم والطبيعة والأهداف. وتعتبر العلاقات الإنسانية كشكل من أشكال التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم، إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها، فالعلاقات الإنسانية تهتم بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد بحيث تتحول المؤسسة من مجرد رمز للربح المادي والاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين وميولهم وتعمل المؤسسة على تحسين المناخ في بيئة العمل من منظور العديد من المحددات والعوامل.

أولاً: الدلالة المفاهيمية للعلاقات الإنسانية:

المفهوم اللغوي للعلاقات الإنسانية:

-يقصد بكلمة " علاقة " والتي هي مفرد "علاقات"، رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق او شبه أو تبعية.

-أما كلمة " الإنسانية " فهي تعني " مجموع الصفات المشتركة التي يتصف بها أفراد المجتمع الإنساني، كما يطلق هذا الاصطلاح أحيانا مجموع الأفراد بوصفهم مجتمعا واحدا، كما يقصد بها الشفقة والعطف التي يحملها الإنسان نحو الآخرين. (بونوة علي: صفحة 55)

-بيئة العمل: تشير بيئة العمل لمختلف العناصر المكونة لمحيط العمل، وتتمثل هذه العناصر في العناصر التنظيمية كالهيكـل التنظيمي وطبيعة الاتصال التنظيمي والقيادة والعناصر المادية المشكـلة للمحيط العملي من أجهزة وأدوات العمل ومبنى العمل، وهي بذلك تشكل البيئة الفيزيائية والتنظيمية للعمل.

التعريف الاصطلاحي للعلاقات الإنسانية:

-عرف 'سكوت' العلاقات الإنسانية على أنها: 'عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف مما يعطي المزيد من الرضا الإنساني، أي تؤدي العلاقات الإنسانية إلى ارتفاع في الإنتاجية. (صلاح ، 1990، صفحة 5).

-أما "سالتونستول فيعرفها على انها دراسة الأفراد أثناء العمل، ليس كأفراد منفصلين، وإنما كأعضاء في مجموعات عمل غير رسمية، الأفراد كمديرين، والأفراد كأعضاء في النقابات ، والأفراد كأعضاء في مشروعات ذات أهداف اقتصادية. (محمد بن عايد ، 2005، ص2)

-وقد جاء في معجم مصطلحات العلوم الإدارية تعريف العلاقات الإنسانية على أنها تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين العمال وبين أصحاب العمل والإدارة بهدف رفع الروح المعنوية للعاملين لزيادة الإنتاج. (جميلة، 2015، ص 60)

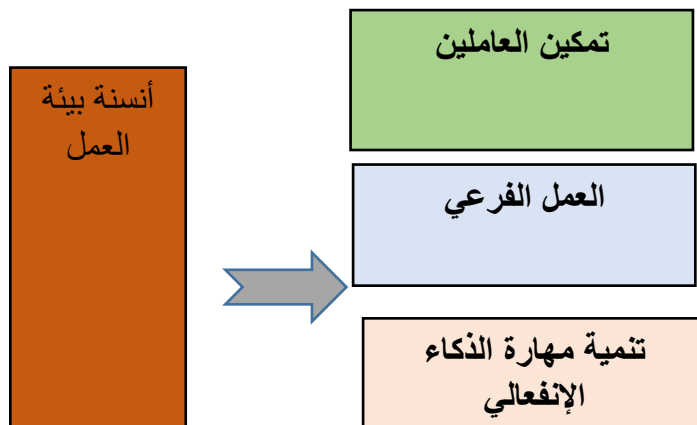
-وتعرف أيضا انها الوحدة الاجتماعية المكونة من أفراد بينهم ميول وقيم ودوافع مشتركة ونمط من التفاعل الاجتماعي الذي يقوم على أساسه بناء الجماعة وقوامه الأدوار ويتم ذلك كله بطرق الاتصال المختلفة (رافده، 2007، صفحة 58).

ولذلك يمكن تعريف العلاقات الإنسانية على أنها مجموعة العلاقات الغير رسمية التي تتكون داخل المؤسسة

أو هي العلاقات الإنسانية التي تتكون ضمن إطار العمل بين القائد والمرؤوسين التي تقوم على العدالة والمساواة، الاحترام والتقدير، ومحاولة القائد الاعتماد على نمط قيادي يقوم على ابراز ابعاد العلاقات الإنسانية التي تتمثل في تمكين العاملين تهذيب روح العمل الفرعي، وتنمية مهارات الذكاء الإنفعالي للعاملين....)

-العلاقات الإنسانية كمفهوم في بيئة العمل:

لقد تعددت المقاربات المعرفية التي حاولت أن تحدد مفهوم العلاقات الإنسانية خاصة في بيئة العمل، وفي ظل كون المنظار الذي توجه لتحديد المفهوم كان منظور عام يتحدث عن العلاقات بصفة عامة، أين نلاحظ ذلك التنوع والثراء في تناول مفهوم العلاقات الإنسانية في العديد من حقول التخصص بداية من تناوله في العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية التي يأتي على رأسها ميدان علم النفس العمل والتنظيم الذي جاء نتيجة ما أضافته مدرسة العلاقات الإنسانية في بيئة العمل حين أكد التون مايو على دور وأهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الكفاية الإنتاجية في ميدان العمل، وهو ما جعل الكثير من البحوث و الدراسات تسير في هذا الاتجاه في محاولة لمعرفة تلك التأثيرات التي يمكن أن تحدثها البيئة التي تتمتع بالعلاقات الإنسانية على الأفراد والمنظمات خلق المناخ الإيجابي و الضوابط السليمة الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال من خلال إدراك القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من الدوافع والقيم والاتجاهات والحاجات الإنسانية. (البديري، 2001، ص42).



شكل(6): ابعاد العلاقات الإنسانية وفق الدراسة

المصدر: (من إعداد الطالبة).

ثانياً: أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في المنظمات وهي كالتالي:

- أن العلاقات الإنسانية لم تحز إلا على القليل من الاهتمام مما أدى إلى التركيز على تحسين العلاقات الإنسانية لتحقيق التوازن في محيط العمل.
- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للأفراد العاملين من الأسباب التي شجعت على تنمية العلاقات الإنسانية، فالفرد العامل في القرن العشرين أصبح أكثر وعياً وثقافة مما جعله قادراً على التجاوب الصحيح مع أساليب العلاقات الإنسانية كالقدرة على الاتصال والمشاركة.... الخ.
- الدراسات والتجارب التي أجراها الباحثين كانت لها أثر في تشجيع الإدارة في المؤسسات على تطبيق أساليب العلاقات الإنسانية مثل: تجارب ها وثورن التي شجعت على اعتناق هذه الساسة.
- الكساد العظيم الذي شمل العالم في الثلاثينات أثر في زيادة شعور المنظمات بمسئوليتها الاجتماعية اتجاه مواردها البشرية مثل: العمل على تزويدهم بالاستقرار الاقتصادي والعاطفي.
- كبر المشروعات في الحجم أدى إلى تعذر قيام علاقات شخصية بين أصحاب المشروعات والأفراد العاملين بسبب اتساع العمليات والأنشطة فانشغلت الإدارة بالأعباء الإدارية مما أدى إلى شعورهم بإهمال الإدارة لهم وأثر ذلك على معنوياتهم. وعلى إثر ذلك أعطت المنظمات أهمية للعلاقات الإنسانية معتبرة إياها وسيلة لربط العاملين على شكل فريق متعاون ومتكامل.
- توسيع التخصص في المهام وتطبيق مبدأ تقسيم العمل أدى إلى تقسيم التنظيم إلى إدارات وأقسام مما أثار مصدرراً للاحتكاك والمشاكل الإنسانية، ولمعالجة ذلك تم التوجه لترسيخ العلاقات الإنسانية في محيط العمل.
- ازدياد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية مع زيادة الاهتمام بالعناصر البشرية وتهيئة الظروف الاجتماعية والنفسية المناسبة للعمل.

- ارتفاع مستوى المعيشة أدى إلى ضرورة التركيز على هذا الجانب فقط. ورغم ذلك لم يعد يكتفي الأفراد بإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط وإنما يتطلعون لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية. (صلاح، 1999، ص 508).

ثالثاً: أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل:

إن أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل تنطلق من أهمية الفرد في المنظمة وما تمثله هذه العلاقات من أساس لفهم المناخ السائد في المنظمة، كما تنطلق أيضاً من أهمية فريق العمل، والروح الجماعية في العمل، فلا يمكن فهم أساس العلاقات الإنسانية بعيداً عن جوانبها الفردية، الشخصية، النفسية، وكذا الجانب الاجتماعي بما تمثله البيئة المحيطة بالأفراد العاملين، وكذا الجانب التنظيمي بما يمثله من شبكة العلاقات الخاصة بالعمل والتي يتم تحديدها وفق الهيكل التنظيمي سواء أكانت علاقات عمل رسمية أو غير رسمية.

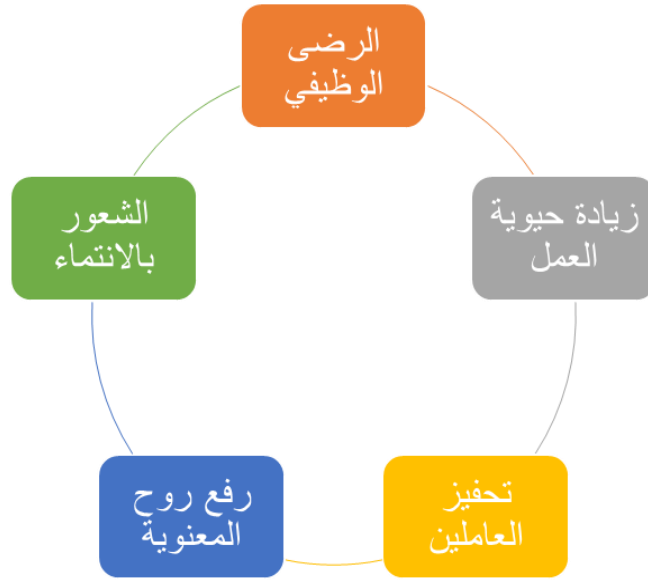
ويمكننا تحديد أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل وفق المحددات التالية:

- البعد الإنساني في المنظمة جانب مهم من جوانب المنظمة على إعتبار أن فهم خصوصيات الإنسان أمر حتى لتحفيز ودفع الفرد لأداء ما هو مطلوب منه.
- يتم النظر لأهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل وفق منظور كلي متكامل يتمثل كل من البعد الفني والمفاهيمي والإنساني أبعاد أساسية في تحديد قيمة العلاقات الإنسانية.
- لا يمكن تحديد أهمية العلاقات الإنسانية بعيداً عن حاجات الفرد وطموحاته الأساسية نفسية كانت واجتماعية أو فيسيولوجية.
- فهم حاجات الفرد والجماعة أمر ضروري لتحديد طبيعة العلاقات الإنسانية في أي منظمة.
- تعد العلاقات الإنسانية مدخل أساسي لفهم مختلف التفاعلات الحاصلة بين أفراد التنظيم.
- التعاون والاحترام المتبادل شرطان أساسيان لفهم العلاقات الإنسانية وتطويرها في مكان العمل.
- يمكن فهم العلاقات الإنسانية من خلال العمل الجماعي بمعرفة روح الفريق المعنوية وأساس علاقاته الإنسانية القائمة على التفاعل الإنساني المتبادل.
- أهمية العلاقات الإنسانية في بيئة العمل تنطلق من مدخل نفسي يتعلق بالفرد وعلاقاته وشخصيته ومدخل اجتماعي يتمثل في التفاعل بين الأفراد والمحيط والبيئة ومدخل تنظيمي يتمثل في التفاعلات التنظيمية وما تمثله الشبكة التنظيمية من علاقات (منى و صابر، 2019، ص 26).

❖ ويمكن إيضاح أهم التغييرات أو الفعاليات التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين:

- ✓ إنها توفر للعاملين الرضا الوظيفي في المنظمة.
- ✓ إنها تعمل على زيادة حيوية العمل والقضاء على الأسلوب الروتيني المعتمد في أداءه والذي غالباً ما يكون حاجزاً بين العاملين وبين كفاءتهم في الأداء بسبب الشعور بالملل.
- ✓ تعمل على التخفيف من ثقل الآليات التنظيمية المعتمدة في تسيير أمور العاملين وتنظيمهم، فعندما يكون التنظيم مفرط بشكل لا يراعي إنسانية العاملين فسيكون عامل سلبي مؤثر على معنوياتهم وبالتالي على مستوى أدائهم.
- ✓ تشكيلها العنصر الإيجابي لإثارة دوافع العاملين لحسن الأداء في العمل كما إنها تمنحهم الفرصة الواسعة لبذل المزيد من الجهود وتحقيق الإنجاز المتميز، والإبداع في العمل.
- ✓ إنها تبعد العاملين عن الإحساس بالاضطرابات النفسية، أو حالات التشاحن والحقد والتحاسد لأن العلاقات الإنسانية كما أسلفنا توفر روح العمل الجماعي وبالتالي فهم سيكونون متساوون في الحقوق والواجبات. فهي ترفع من روحهم المعنوية لكل ما هو إيجابي وخصوصاً ما تثير الدوافع للعمل والإنتاج.
- ✓ إنها توجب الشعور بالانتماء للعمل بسبب ما تكونه العلاقات الإنسانية في بيئة العمل من الألفة، والمحبة والتعاون والصدق والأمانة.
- ✓ إنها تمنع التصرفات السلبية مثل المجاملات التي تتسبب بحالة التسبب في العمل.
- ✓ إنها من العوامل التي تؤدي إلى إشباع الرغبات الثانوية للعاملين مثل توفير فرص التعبير عن الذات الإنسانية لديهم أو النجاح في الأداء أو الإحساس بالأمن والاطمئنان والمكانة الاجتماعية، وهذا سيؤدي بدوره إلى تحقيق الرغبات الأولية عندهم.

–أهم التغييرات أو التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين:



شكل(7): أهم التغييرات أو التي توفرها العلاقات الإنسانية في بيئة العمل والعاملين

المصدر: من إعداد الطالبة

رابعاً: مبادئ العلاقات الإنسانية :

تقوم مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ استمدتها من تجاربها بمصانع هاوثورن وتتلخص في:

1. أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المترابطين فيما بينهم.
2. أن السلوك التنظيمي يتحدد وفق سلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتقرضها على أعضائها.
3. أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم، وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيمين الرسمي وغير رسمي.
4. أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال) في جميع المستويات (في عملية الإدارة وتحميلهم مسئولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5. أن الاتصال بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين. (علي وآخرون، 2007، ص 35).

❖ أما كل من الدكتورين منير نوري وفريد كورتل فقد حددا مبادئ العلاقات الإنسانية في

عدة نقاط نذكر ما يلي:

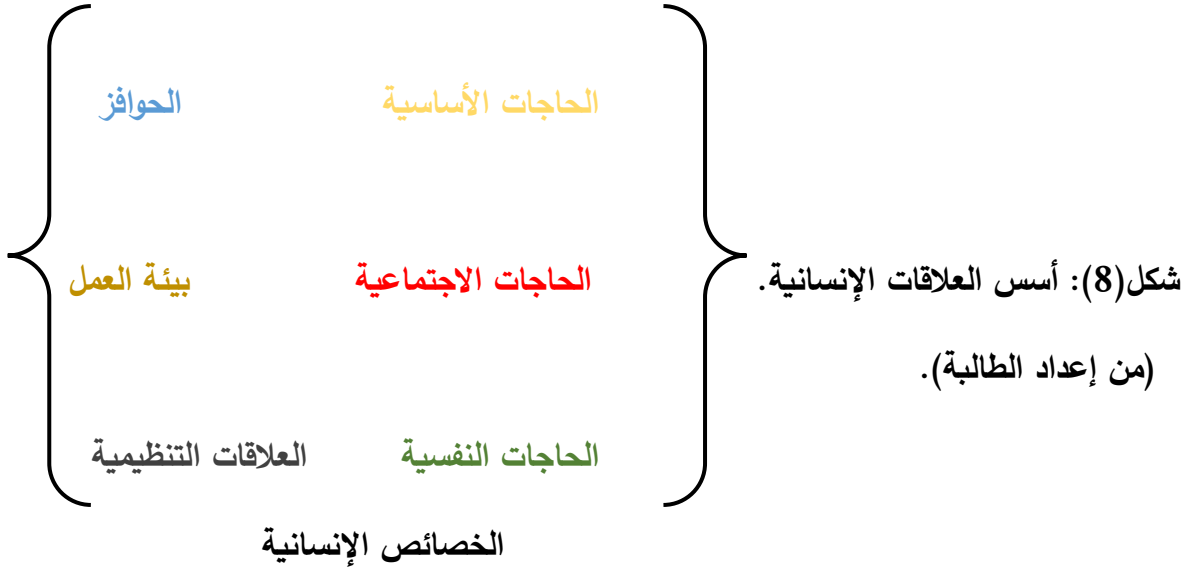
- ✓ * يجب أن يعامل أعضاء الجماعة باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته لذا وجب احترام الشخصية الإنسانية ودفعم للعمل بحرية. من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المحددة.
- ✓ يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعنيهم، أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك. فإشراك العمال في القرارات الإدارية يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وتجسد روح التعاون، وخلق القيادات والشخصيات وتحسين العلاقات الإنسانية.
- ✓ * يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين العاملين. فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بآتم معنى الكلمة، يمكن أن يزيد معلوماته ويحل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصيته، إلا في إطار العمل كفريق
- ✓ * يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول من أسلوب التعنت وإعطاء الأوامر إلى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل.
- ✓ * إن الاتصالات لها أهميتها لربط أجزاء التنظيم وانسياب التعليمات وتحقيق التجانس والانسجام، وهذه الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست مقتصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا نوع للاتصالات غير الرسمية، وهذه الاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين. (أحمد مصطفى خاطر: 1999، ص 96).

خامسا: الأسس التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية: (عبد المجيد، 2011، ص

4).

- الحاجات الأساسية: وهي الحاجات اللازمة للبقاء، وتتمثل حاجة العاملين لها لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل والمسكن والملبس، وهذه الحاجات تسيطر على بقية الحاجات إذا لم تكن مشبعة.

- **الحاجات الاجتماعية:** تتمثل في رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين، والتفاعل الاجتماعي، مساعدة الغير وشعور الفرد بالبهجة والسرور حين يكون مقبولاً من الآخرين.
- **الحاجات النفسية:** وهي حاجات الاعتداد بالنفس وتشمل الثقة واحترام النفس والجدارة والاستقلال وإشباع هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالمقدرة والقوة، وبأن الإنسان مفيد وضروري.
- **الخصائص الإنسانية:** وهي مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للعمل التي يعمل بها لأفراد فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم.
- **الحوافز:** الحافز هو كل شيء يخفف من الحاجة ويقلل من مفعول الدوافع والحوافز في مجال العمل هي كل يتلقاه الفرد من عوائد مادية ومعنوية، أو إنه القوة أو شعور داخلي ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تخفيف حالات التوتر نتيجة النقص في إشباع تلك الرغبات والحاجات.
- **بيئة العمل:** إنه المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي تهيئة البيئة المادية وجو العمل من إضاءة وتهوية وهدوء مع تتبع حالة العاملين الشخصية داخل بيئة العمل وخارجها.
- **العلاقات التنظيمية والإدارية:** وتعني السياسة التنظيمية للمنظمة المزودة مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالاستقرار، الأمانة في العمل وعدالة الراتب مقارنة بالمنظمات الأخرى.



سادسا: نظريات العلاقات الإنسانية:

اهتمت الدراسات والبحوث التنظيمية بقضايا عديدة، ومواضيع متنوعة، من بينها نجد العلاقات الإنسانية، كمتغير أساسي في التنظيم. إذ تعددت الدراسات والبحوث النظرية وكذلك العديد من المقاربات النظرية التصورية التي تناولت هذا المتغير من زوايا عديدة، ومن منطلقات متعددة كل حسب اتهامه وتوجهاته الفكرية، ونحن سنحاول التطرق لمختلف الإسهامات النظرية التي ارتبطت بموضوع العلاقات الإنسانية:

أولا: نظرية إلتون مايو:

إن أصول نظرية العلاقات الإنسانية وتطورها ومدى مساهمتها في علم اجتماع الصناعي، ظهرت بفضل أعمال " إلتون مايو"، الناجمة عن مجموعة من التجارب التي اشتهرت بإجرائها شركة وسترن الكترينك في مصانع هاوتورن بين (1924-1933)، وقد كانت هذه التجارب تهدف إلى دراسة تأثير الظروف الفيزيائية والمادية للعمل على الإنتاجية.

ولد إلتون مايو في أستراليا وأتى إلى الولايات المتحدة الأمريكية حيث التحق بجامعة بنسلفانيا في عام 1922 ومن ثم التحق بجامعة هارفارد في عام 1929. وبقي بها حتى عام 1947 حيث تعتبر هذه التجارب بمثابة بداية حركة العلاقات الإنسانية إذ لفتت الأنظار إلى مطالب الأفراد النفسية والاجتماعية، وفتحت آفاقا جديدة للتفكير في إدارة الأفراد وفي تحقيق الأهداف المادية والمعنوية على السواء. (صلاح، 1999، ص481).

ولقد تضمنت تجارب هاوثورن التي امتدت من عام 1932 إلى عام 1937 إجراء تجارب كثيرة من أهمها:

أ. تجارب الإضاءة:

وفي هذه التجارب تم تعريض مجموعات مختلفة من العاملين لشدة إضاءة مختلفة، وملاحظة أثر ذلك على الإنتاجية حيث تبين من خلالها أن الزيادة والنقصان في معدلات الإضاءة لا تتماشى مع الزيادة والنقصان في الإنتاج.

ب. تجارب غرفة التجميع:

تناولت هذه التجربة مجموعة من العاملات في قسم التجميع، حيث تم عزل مجموعة صغيرة منهن بصحبة عدد من الباحثين يقومون بأعمال الملاحظة وتجميع البيانات. وقد تبين من خلال هذه التجربة أن أداء عاملات المجموعة الصغيرة تأثر بالمكانة العالية التي حظيت بها من الإدارة مجموعة مهمة ذات مكانة عالية ومتميزة عن بقية العاملات مما جعلهن يشعرن بالبهجة والاندفاع في الأداء.

ج. تجارب غرفة الأسلاك:

إن أعضاء المجموعة في هذه التجربة هم من الذكور. وقد طبقت عليهم خطة أجور تشجيعية تعتمد على زيادة المكافآت نتيجة زيادة الإنتاجية، وكانت النتيجة أن الأفراد لم يزيدوا من إنتاجهم لأنه كان يتم التحكم فيهم من قبل المجموعة التي حددت وقيدت إنتاج كل فرد وبفرض معايير محددة عليهم. (رعد حسن، 2004، ص71).

لقد اعتمد مايو في دراساته على المبادئ التالية:

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد، وبالتالي تحدد كفاءتهم.
- إن الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعاً في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية. د. إن الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق أهداف الإنتاجية، ومن ثم انتشرت مفاهيم المشاركة في الإدارة وتقييض السلطة واللامركزية الإدارية.

ومن ناحية أخرى ركز مايو على دراسة الأفكار التالية:

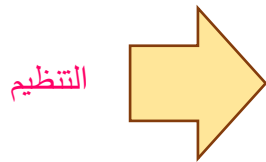
1. إن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفسيولوجية، وإنما تبعاً لطاقته الاجتماعية.
2. إن المكافآت والحوافز الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا.
3. إن التخصص الدقيق في الأعمال ليست بالضرورة أن يكون أهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلىها من حيث الإنتاجية. (رعد حسن، 2004، ص 72).

إن هذه الفروض الأربعة التي توصلت إليها نتائج تجارب إلتون مايو أصبحت بمثابة متغيرات جديدة لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار في دراسة السلوك التنظيمي وهي: (صليحة، 2016، ص 47).

فهي تعتبر متغير أساسي، إذ تدعو مدرسة العلاقات الإنسانية إلى اتباع



الأسلوب الديمقراطي في التسيير حتى يتمكن التنظيم من تحقيق الإنتاجية المطلوبة.



تهدف المشاركة إلى تحقيق التقارب بين العمال والإدارة المشاركة



التفاعل الإيجابي بين العمال عن طريق استخدام أساليب اتصال مناسبة ومتنوعة، هذا الأسلوب يخلق جو من الثقة ويعزز من مشاركة العاملين بالإدارة.

يتضح أن دراسة إلتون مايو تعتبر أول دراسة تعنى بالسلوك الإنساني في التنظيم كما تعتبر في الوقت نفسه أولى المحاولات العلمية الجادة والعملية لتفسير أثر السلوك الجماعي على محيط العمل وضرورة مراعاة الإدارة للعنصر البشري ليس فقط من النواحي المادية، وإنما أيضاً من النواحي النفسية والاجتماعية، فقد أسهمت هذه التجارب في نشر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل، مما أدى إلى كثير من أنواع التغيير في الممارسة الإدارية.

ثانياً: نظرية الحاجات: لأبراهام ماسلو:

اعتبر نظرية سلم الحاجات التي وضعها أبراهام ماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة، حيث تقوم نظريته على عدة افتراضات

مؤداها أن لكل إنسان عدد من الحاجات، هذه الأخيرة هي السبب وراء كل سلوك، حيث أن الحاجة أو الدافع الأقوى هي التي ستحدد سلوكه " فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين، والحاجات المشبعة تتخفف في حدتها، وغالبا لا تدفع الشخص ليحقق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن

❖ وقد بنى ماسلو نظريته انطلاقا من فرضيتين أساسيتين:

أ. تنشط الحاجات المختلفة في أوقات مختلفة، وتبقى الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الإنسان

ب. ترتب الحاجات بشكل ثابت على شكل سلم وحسب أهميتها، فسلوك الفرد ينشط بوجود نقص، وأحاجة توجه الفرد لتخفيف التوتر الذي يسببه النقص، وبالتالي فالتوتر يقود الفرد إلى القيام بسلوك يتوقع أن يشبع الحاجة (A Maslow, 1945: p380).

وقد افترض ماسلو خمسة حاجات رئيسية تحكم سلوك الأفراد نستعرضها كما يلي:

1- الحاجات الفيزيولوجية الجسمية: وتتمثل أساسا في الحاجات البيولوجية

والفيزيولوجية للفرد كالماء والهواء والمأكل والمسكن والمشرب...، وهي التي تعمل على حفظ التوازن الجسدي للإنسان للبقاء والاستمرار في حياته، فيعتقد ماسلو أنها "أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها، وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور"

2- حاجات الأمن والسلامة :

تشير هذه الحاجات إلى رغبة الفرد في العيش بسلام وطمأنينة بعيدا عن أعراض القلق والاضطراب والخوف، ومع حاجته الدائمة للحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، حيث يشعر الفرد بقدر من الاطمئنان، ولا يتوقف الأمن عند الحدود المادية فحسب بل حتى

الأمن النفسي والعلائقي من خلال علاقات متزنة مع الأفراد وزملاء العمل (محمد حسن، 2008، ص133).

3- الحاجات الاجتماعية :

هي حاجات يرضيها ويشبعها شعور الفرد بأن له قيمة اجتماعية، وهي حاجة تجعل الفرد أن يكون موضع القبول والتقدير والاحترام لدى الآخرين، وأن تكون له المكانة الاجتماعية المناسبة، ويكون في مأمن من استهزاء المجتمع ونبذه وعدم قبوله. (هشام محمد نور مجموع، د س، ص 56)

اهم هذه الحاجات هي الحب والانتماء من خلال الارتباط بأفراد آخرين، والقبول من جانب الآخرين وإشباع هذه الحاجات يشعر الفرد بالامتنان، وعدم إشباعها يتسبب في ظهور أعراض سوء التكيف. وقد اعتبرها ماسلو أن الحاجات الثلاث المذكورة أعلاه من الحاجات الضرورية لحياة الإنسان، بينما اعتبر الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات بالإضافة إلى تأكيدها من الحاجات المرتبطة بالنمو والتطور لدى الإنسان، وعليه فإن الحاجة إلى تقدير الذات واحترامها من الحاجات النفسية العليا عند الإنسان العادي، ويكون إشباع هذه الحاجة بالحصول على احترام الآخرين وتقديرهم لشخص معين، وذلك بفضل سمات جسمية أو أخلاق معينة أو أدوار ومراكز يتمتع الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه. (مصطفى، 2015، ص 239).

4- حاجات التقدير والاحترام: يكون ذلك من خلال احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهوداته، لأن الفرد يبحث دائما عن الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل، والحصول على التقدير والاعتراف به من المسؤولين ومن زملائه، لأن ذلك يحقق له نوعا من الرضا والارتياح النفسي، ويدفعه لبذل مجهود أكبر ما يشعره بنوع من الثقة في النفس.

5- حاجات تحقيق الذات: إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، فقد أشار ما سلو أن إثبات الذات تمثل "رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه، وعليه ففي هذا المستوى يسعى الفرد إلى إثبات ذاته في العمل ويقبل التحدي وأداء المهام الصعبة حتى تفتح أمامه فرص الترقى والتقدم

والشكل التالي يوضح تصنيف ماسلو لهرم الحاجات :



الشكل (9): يوضح السلم الهرمي للحاجات الإنسانية حسب ابراهام ماسلو.

المصدر: (من إعداد الطالبة).

❖ وقد توصلت هذه النظرية إلى النتائج التالية:

- 1) إن الحاجة للإنجاز والاحترام تزداد بمرور السنين بالنسبة لجميع المديرين.
 - 2) بالإمكان مكافأة المديرين الذين يحصلون على معايير عالية الأداء بالترقية وزيادة الرواتب وهذا يزداد بزيادة النجاح.
 - 3) يحصل المديرين الناجحون على تعامل جيد من الإدارة وبالإمكان إعطائهم مسؤولية إدارية متزايدة.
 - 4) زيادة أهمية المديرين الناجحين، وبشكل خاص عند تحقيق رضا واحترام وتحقيق أكبر للذات من المحتمل مع زيادة استخدامات ومتطلبات الأعمال أن يكون المديرين ناجحون في التعيينات المستقبلية.
- اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من

تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

نظرية دوغلاس ماك غريغور: (y,x)

يعتبر دوغلاس ماك غريغور أحد رواد حركة العلاقات الإنسانية، التي قدمت مساهمة جادة في تاريخ الفكر الإداري والتنظيمي، حيث اعتبرت الفرد العامل جزء أساسي ومهم في أي تنظيم، وليس مجرد آلة تستجيب لمتطلبات العمل والإنتاج واستند ماك غريغور في نظريته على افتراض أساسي يقول بأن أي عمل أو تصرف إداري في المنظمة يركز في إطاره العام على نظرية إدارية معينة، وأن العاملين يتأثرون في أداء أعمالهم بطريقة بالفلسفة الإدارية التي يتبعها المدير في تسيير منظمته، ومن هنا يظهر بأن السلوك التنظيمي بشكل عام يتأثر بالفلسفة الإدارية التي يؤمن بها المدير في المستويات العليا للمنظمة. (الهاشمي، 2006، ص93).

يقدم عالم النفس الاجتماعي ماك غريغور وجهة نظره الخاصة بالطبيعة البشرية من خلال توضيحه أن للانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الشخص الآخر يؤثر تأثيراً بالغاً على طبيعة تعامله وعلاقته مع ذلك الشخص، ومن هذه الفكرة عرض نظريتين مختلفتين لهذه الطبيعة البشرية أطلق عليهما نظرية X ونظرية Y واللذان ستعرضهما كالآتي :

-نظرية: x تنطلق هذه النظرية من افتراض مؤداه أن العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباتها ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات أهمها:

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان.
- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب.
- يتهرب العمال من المسؤولية، ويبحثون دائماً عن التوجيهات الرسمية.
- يقدر العمال أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل، وبذلك تقل طموحاتهم .

-نظرية y : يرى ماك غريغور في هذه النظرية " أن الإنسان يجب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية إذا هيئت له الظروف، وان زيادة الأجور والمكافآت المادية ليست الوسيلة الوحيدة لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية كالترقية التي تحفز الأفراد على العمل ورفع مستوى الأداء، والانضباط واحترام القيم التنظيمية". (فايز، 1997، ص43).

وأهم المسلمات التي تقوم عليها هذه النظرية ما يلي:

• ينظر العمال إلى عملهم بوصفه قيمة ايجابية يرغبون في أداءه بقدرة وفعالية، فهو محبب لديهم شأنه شأن الراحة .

• يتولد للعمال توجه ذاتي للعمل إذا ما تعرفوا على أهدافه وشاركوا فيها، هذا ما يدفعهم إلى توظيف سلوكهم في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

• تحرير العمال من ضغط الرقابة المباشرة وترك الحرية لهم في توجيه أنشطتهم وتحمل مسؤولياتهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من خلال تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

• الابتكار والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة يمكن أن تزداد بين كافة العمال، وليست حكراً فقط على من يحتلون المراكز الإدارية العليا.

• يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم، والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب .ومما سبق يمكننا القول إن افتراضات النظريتين تختلفان بشكل كبير، حيث تقوم الأولى على أفكار متشائمة ومتشددة، بينما الثانية تقوم على أسس مرنة متفائلة، وهو ما يوضحه

الجدول التالي يقدم افتراضات النظريتين:

نظرية y	نظرية x
افتراضات حديثة اتجاه الأفراد في العمل	افتراضات كلاسيكية اتجاه الأفراد في العمل
العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة؛	معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك؛
الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف؛	معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل؛
الأفراد يكونون أكثر التزاماً بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك	يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.
الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.	معظم الأفراد يفضلون أن يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية و لديهم مستوى طموح منخفض و هم يهتمون فقط بتحقيق الأمن.

المرجع: (فايز الزغيبي ، 1997، ص 43)

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة



أولا : مجالات الدراسة:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين، وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانيا، و ذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات. ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها والاعتماد عليها أثناء انجاز هذا البحث، وهي مجالات أو حدود الدراسة، كالمجال الجغرافي المجال البشري والمجال الزمني، وكذلك المنهج المتبع، والذي يجب أن يكون ملائما لطبيعة موضوع الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة و الاستمارة و المقابلة، وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث و طبيعته من حيث الحجم والخصائص والأهمية، فضلا عن الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحويل هذه البيانات إلى بيانات كمية

1. المجال المكاني:

ان سياسة الدولة في السنوات الأخيرة عادت إلى ميدان النقل البري و خصوصا النقل الحضري في المدن و المتمثلة في خدمة عمومية تساهم في إعطاء وجه حضري و تنموي للمدينة الجزائرية ولهذا عملت على اعتماد مؤسسات عمومية ذات طابع عمومي اقتصادي و تجاري في كل ولاية من ولايات الجزائر و كانت ولاية المسيلة من الولايات الأوائل التي استفادت من هذه الخدمة و المتمثلة في المؤسسة العمومية للنقل الحضري لولاية المسيلة وقد تم اعتمادها وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 06-505 مؤرخ في 4 ذي الحجة عام 1427 الموافق ل 24 ديسمبر سنة 2006 يتضمن إنشاء المؤسسة العمومية للنقل الحضري في مدينة المسيلة وتم النشاط الفعلي للمؤسسة يوم 2008/11/1، و يقع مقرها بالمنطقة الصناعية بالمحاذاة للمحطة البرية القديمة للولاية، شرق المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT، و مقابل مستودع مؤسسة طحكوت الخاصة بنقل الطلبة الجامعيين بالمسيلة قديما والتي تتربع علي مساحة تقدر ب 14317 م².

II. المجال البشري :

يشتغل بالمؤسسة حاليا 167 عاملا على مستوى المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري بمدينة المسيلة، وهم موزعون على مجموعة من المصالح والأقسام المتنوعة ونذكرها في مايلي:

-المدير العام: الذي يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال.

-مصلحة الاستغلال: تحتوي على 114 عاملا أي حوالي 68.26 % من إجمالي عدد العمال. التي تسهر على ضمان الخدمة العمومية للنقل الحضري داخل المدينة وضبط عملية توزيع السواك و القابضين على كل الحافلات و كذلك القيام بعملية التحصيل المالي عند الانتهاء من العمل لكل قابض لمراقب التحصيل ولها خرجات ميدانية مع المراقبين من خلال مراقبة كيفية تصرف سائقي الحافلات والتزامهم التوقيت المقرر عليهم واحترامهم للمواقف الحافلات .

-مصلحة الصيانة: تحتوي على 12 عمال أي حوالي 7.18 من إجمالي عدد العمال والتي تسهر على سلامة الحافلات ومراقبتها يوميا من حيث الميكانيك وقطع الغيار و التشحيم وكذلك الوقود ونظافة الحافلات.

-مصلحة المستخدمين المالية و المحاسبة و التسويق و الوسائل العامة: تحتوي من إجمالي عدد العمال حوالي 41 أي بنسبة 24.55% تسهر مصلحة المستخدمين تسهر على تسيير الموارد البشرية من حيث الترقيات و التكوين وكذلك ضبط أجور العمال مع مراعاة جميع الشؤون القانونية الخاصة بالعمال من حيث الحضور والغياب و الأمراض أما مصلحة المالية و المحاسبة فهي تهتم بالمصاريف والمداخل المالية التي لها علاقة بالبنك الذي يتعامل مع المؤسسة. أما عمال التسويق فهم يعملون على طرح العمليات الاشهارية للشركات التجارية مقابل مبالغ مالية ولفترة زمنية يتفق عليها الطرفين أما مصلحة الوسائل العامة فإنها تهتم بالمشتريات اللازمة للمؤسسة والقيام بعملية الأمن و الوقاية و الحفاظ على مخزون العتاد للمؤسسة.

III. المجال الزمني :

يتضمن المجال الزمني في دلالاته المنهجية وخطواته المرحلية، الفترة الزمنية التي يتم فيها التعمق في الواقع التنظيمي الإمبريقي، لموضوع البحث الأنماط القيادية وعلاقته بأنسنة بيئة العمل وتم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين:

أ) المرحلة الاستطلاعية: كانت الجولة الإستطلاعية يوم 2021/5/25 على الساعة 9:58 تم اللقاء مع رئيس المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري تم طرح الموضوع عليه وأخذت الموافقة مع القيام بجولة داخل المؤسسة وجمع معلومات المؤسسة المتمثلة في المجال المكاني و البشري بمساعدة رئيس مصلحة المستخدمين

ب) مرحلة تطبيق الإستمارة ودليل مقابلة: تم توزيع 32 نسخة من استمارة الإستبيان يوم 2021/5/26 على عمال المؤسسة حيث تم إسترجاع 27 إستمارة يوم 2021/5/30 و في حين تم تطبيق دليل المقابلة مع مسؤول مباشر مع العمال (المشرف) في نفس اليوم على الساعة 10:30-10، و يوم 2021/06/3 تم تطبيق دليل مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين على الساعة 9:00.

III- المجال البشري:

يبلغ العدد الكلي لمجتمع البحث في الواقع مجال الدراسة البحثية 27 عنصراً

ثانياً: المنهج المستخدم:

لتحقيق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى هدف فروضها، دعت الإجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي.

يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل، ومرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية ومساعدته في الإجابة على الإشكالية المطروحة وقدرته على وصف العلاقات الإنسانية داخل البنية التنظيمية ووصف العلاقات الغير رسمية داخل المنظمة التي تدعم لنا تضمين العمل الفرعي والجماعي وتمكين العاملين و تنمية مهارات الذكاء الإنفعالي للمرؤوسين.

غدى هذا المنحى إلى إعتقاد أنماط قيادية من طرف المسيسين تضمن إجراءات جديّة لدعم الفئات المرؤوسة لتحقيق الثقة والاحترام و المساواة و العدالة بالإضافة إلى دعم الإبتكار والإبداع .

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تماشياً مع الإجراءات المنهجية التي تقتض أنهُ لبلوغ المصدقية والدقة في البحوث والدراسات ذات طابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول موضوع الدراسة، وانطلاقاً من هذا إعتدنا في هذا البحث على أداة دليل الملاحظة المباشرة، دليل المقابلة الحرة، واستمارة مقابلة.

1- دليل المقابلة:

استخدمت المقابلة تدعيماً للاستمارة في جميع البيانات و المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ولقدرتها على الغوص في خبايا الموضوع والتعميق في تفسير وتحليل متغيراته، فقد احتوت الدراسة على دليل مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين 2021/06/3 على الساعة 9:00 و مع مسؤول مباشر مع العمال (مشرف) يوم 2021/05/30 على الساعة 10:00.

2- استمارة مقابلة:

تعتبر الاستمارة أداة أولية من أدوات جمع البيانات التي يحتاجها الباحث في إطار دراسته للظواهر والأحداث الاجتماعية ويعتبر من أكثر الأدوات المعروفة والمستخدمه لدى الباحثين في مجال علم الاجتماع والعلوم الاجتماعية الأخرى للحصول على معلومات وبيانات عن الأفراد ويمكن إرساله إلى أشخاص في مناطق بعيدة، كما أن الأسئلة أو المفردات مقننة من فرد لآخر، ويمكن ضمان سرية الإجابات، كما أنه يمكن صياغة الأسئلة لتناسب مع أغراض محددة (ظاهر حسو الزبيري، 2001، ص130). تضمنت 42 اثنان واربعون سؤالاً، بعضها مفتوح والأخرى مغلقة وأخرى إختيارية وجهت إلى 32 مبحوث يمثلون التنظيم.

حيث بوبت الإستمارة على مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة وهي كالتالي:

المحور الأول: تضمن الخلفية الإجتماعية والإقتصادية، تبلور معطياتها أهم الخصائص المهنية للفئات الفاعلة.

المحور الثاني: يتضمن المتغير المستقل "الأنماط القيادية" فقد تم تبويبه إلى محاور فرعية ثلاث تماشياً ومؤشرات هذا المحور يعد كمنوال منهجي للوقوف على أسس الأنماط القيادية التحويلية، الأنماط القيادية الخادمة، وكذا قيادة القيم.

المحور الثالث: تضمن المتغير التابع " أنسنة بيئة العمل "في خضم تبويب ثلاثة محاور فرعية، تكشف في سياقها عن مظاهر تمكين العاملين، العمل الفرعي وتنمية مهارة الذكاء الإنفعالي.

رابعاً: إختيار مجتمع البحث :

تعد العينة من الدعائم الأساسية التي تبنى عليها البحث الأمبريقي فهي جزء من المجتمع بمعنى ان تأخذ مجموعة من افراد المجتمع على ان تكون ممثلة للمجتمع وهي بذلك تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية وفي

الوقت ، ودون الابتعاد عن الواقع المراد معرفته ، وتعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة يجمع منه البيانات الميدانية وتعتبر جزء من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية.(طاهر حسون الزبياري،2001،ص130).

_ عدد مجتمع البحث 167 تم تقديم 32 إستمارة و تم إسارجاع 27 إستمارة أي $27 * 100 / 167 = 16.17\%$ تم استخدام العينة العشوائية البسيطة. وتسحب العينة في هذا النوع من الأساليب بطريقة عشوائية محضة

-خصائص عينة الدراسة:

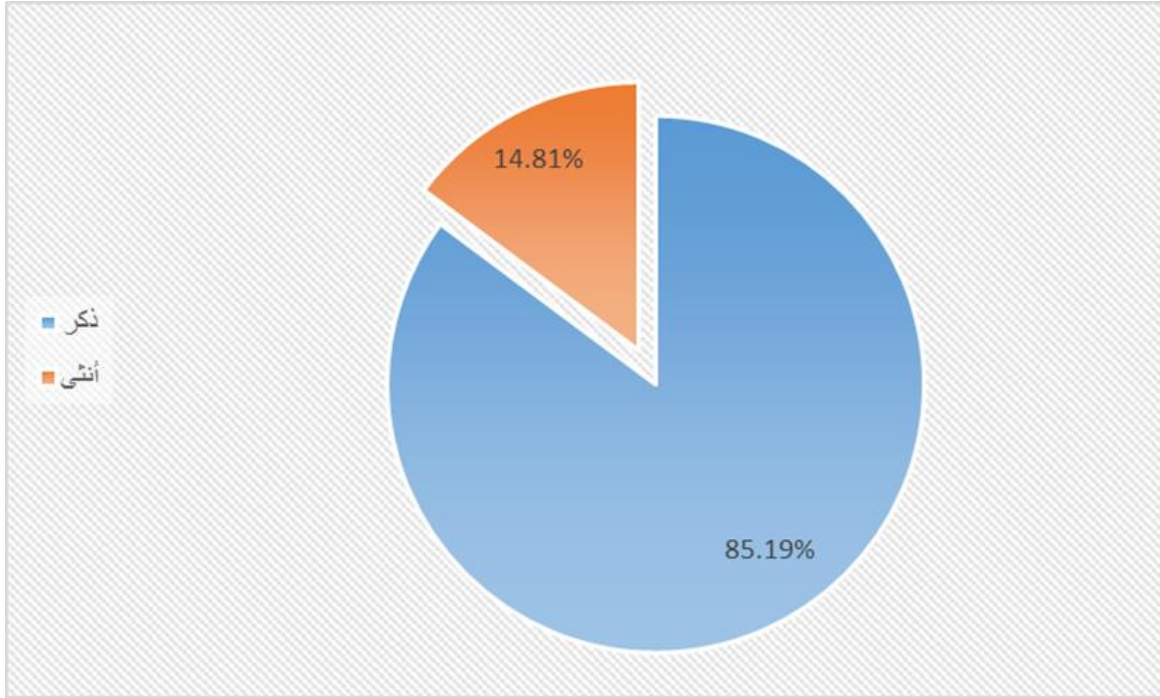
إن عملية تحليل الخصائص المجتمع البحث والمتمثلة في البيانات الشخصية التي تم تحديدها في المحور الأول من استمارة البحث، نذكرها في البيانات الفردية المعبر عنها في السنوالجنس والمستوى التعليمي والحالة الاجتماعية والوظيفة والأقدمية في العمل،حيث تساعد هذه المعطيات في تحديد ملامح مجتمع البحث.

الجدول رقم (1) يمثل توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	23	85.19%
أنثى	4	14.81%
المجموع	27	100%

س(1)

التمثيل البياني رقم (1) يبين توزيع العينة حسب الجنس



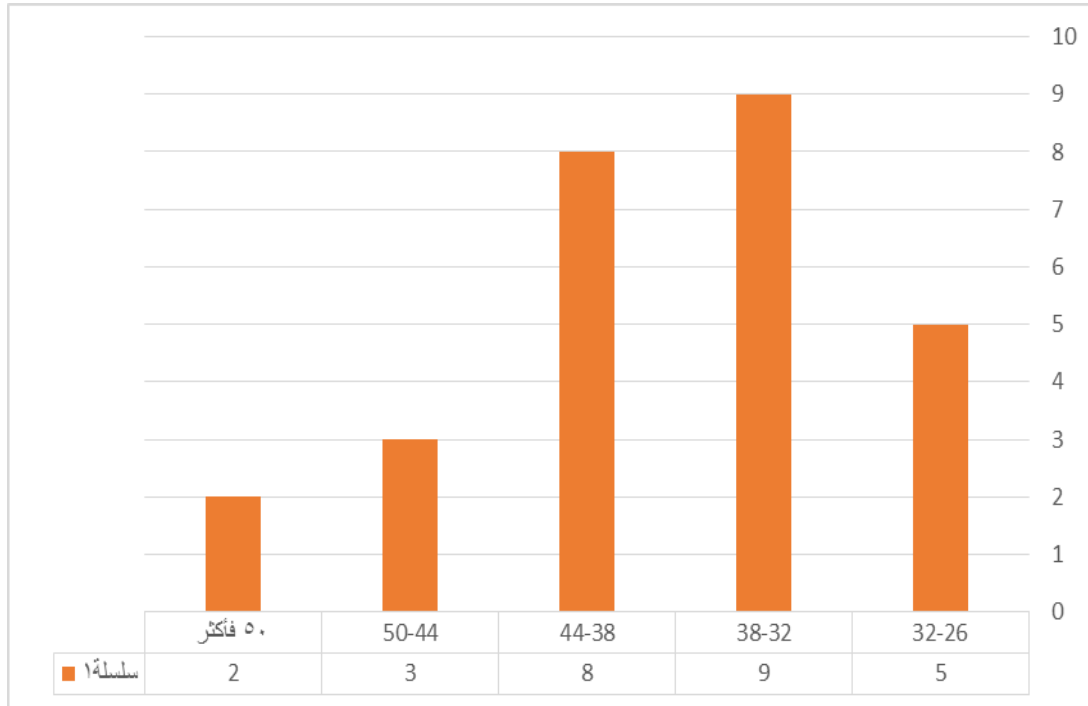
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (27) فرداً، نلاحظ أن عددا الذكور بلغ 23 ذكر بنسبة بلغت 85,18% أما الإناث فلقد بلغ عددهم (4) بنسبة قدرت ب 14,81%. يدل هذا أن أغلب موظفي المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه حضري لولاية المسيلة ذكورا.

ذلك راجع لطبيعة العمل وطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب الوقت والجهد كون الرجل يبذل جهدا زائدا عن المرأة التي من وظائفها المجال الإداري كما يرجع إلى بعد المؤسسة نسبيا عن وسط المدينة وانعدام النقل المناسب للمرأة.

الجدول رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	تكرار	نسبة %
32-26	5	18.52%
38-32	9	33.33%
44-38	8	29.62%
50-44	3	11.11%
50 فأكثر	2	7.42%
المجموع	27	100%

التمثيل البياني رقم (2) يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.



يلعب مؤشر السن دور مهم في تحديد أفكار الافراد واتجاهاتهم حيث تظهر البيانات الإحصائية للفئات العمرية للجدول أعلاه ل 27 مبحوث ومبحوثة، نجد الفئة العمرية المحصورة بين 26-32 و 32-38 سنة تمثل أكبر نسبة من الفئات العمرية الأخرى بنسبة 51.58% ،تليها الفئة من 38-44 سنة بنسبة تشكل 29.62% ثم الفئة العمرية الثالثة الممتدة من 44-50 سنة و 50 سنة فأكثر بنسبة 18.53%..

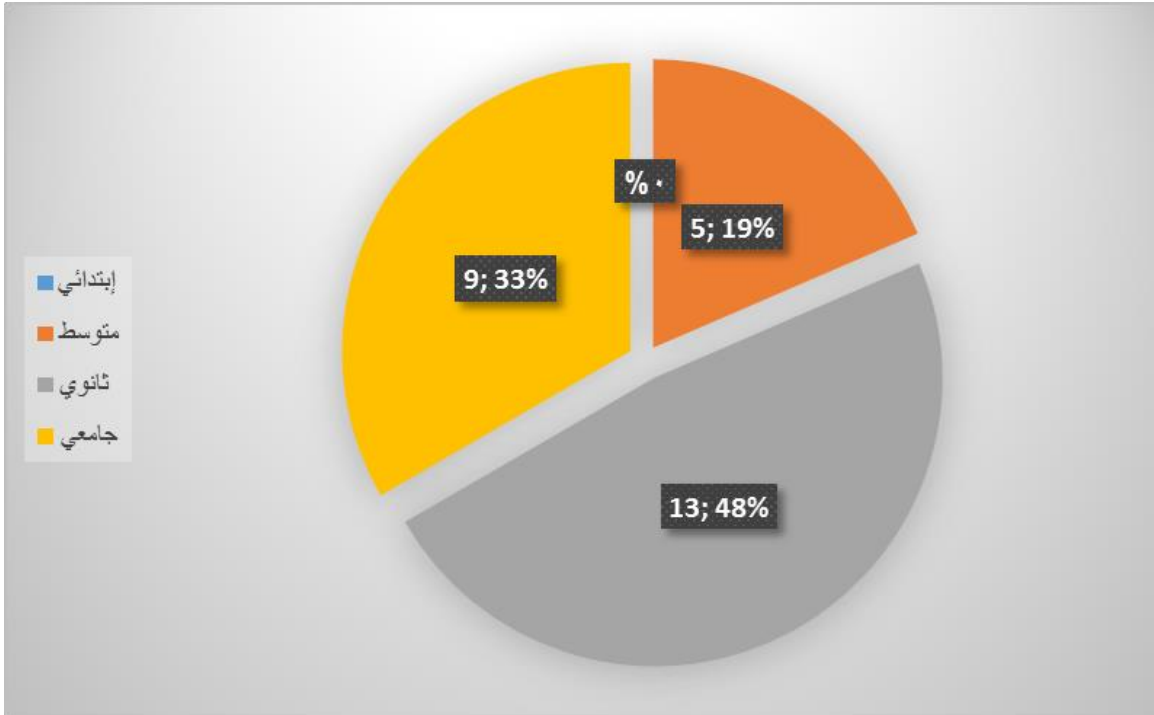
تعود هذه النتائج إلى إعتقاد المؤسسة على الفئة الشبابية وذلك لكون طبيعة العمل تتطلب ذلك حيث تحتاج إلى مجهود و طاقة أكبر إذ أن المسؤولية الملقاة على العمال لا يستطيع العامل المتقدم في العمر القيام بها. وتفسير تواجد كبار السن راجع لمحافظة المؤسسة على ذوي الخبرة والأقدمية.

جدول رقم (3) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	تكرار	النسبة %
إبتدائي	0	0
متوسط	5	18.52
ثانوي	13	48.15
جامعي	9	33.33
المجموع	27	100%

س(3)

التمثيل البياني رقم (3) يمثل توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



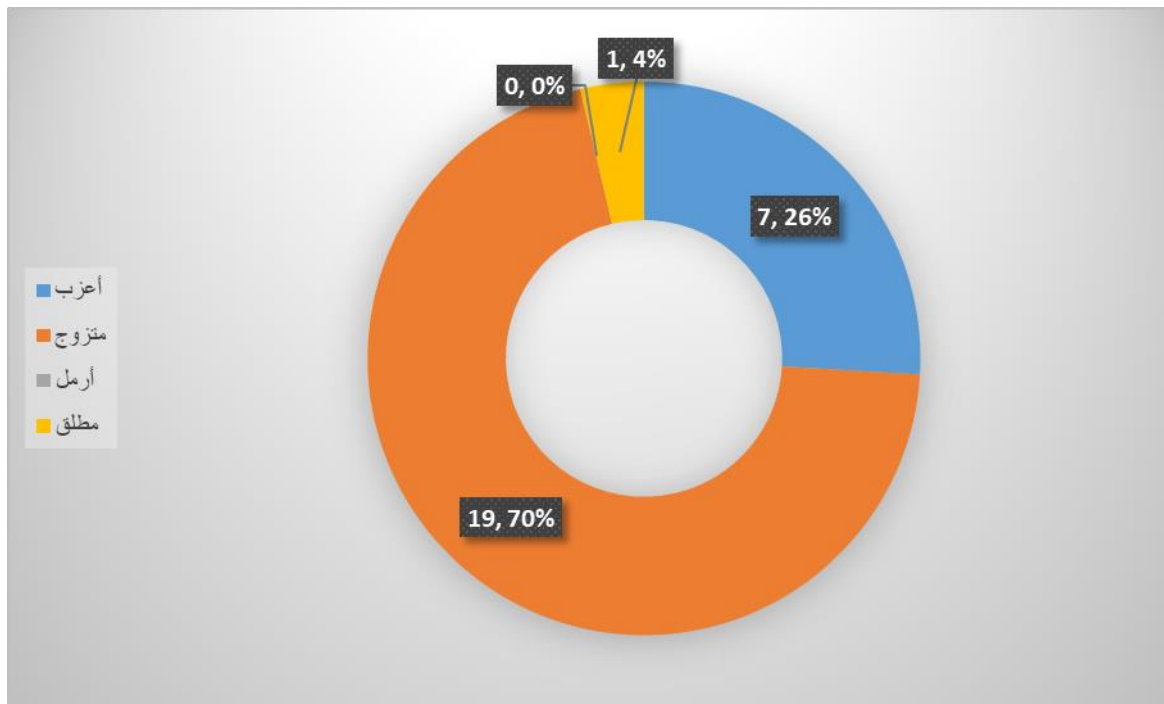
من خلال الجدول أعلاه الذي يبين المستوى التعليمي لعينة البحث حيث يتضح لدينا أنه يوجد فوارق بين مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، هذا ما توضحه النسب المدرجة في الجدول حيث نجد ان نسبة 48.15 % ذو مستوى ثانوي و 33.33% ذو مستوى جامعي، و نجد في المرتبة الثالثة نسبة 18.52% ذو مستوى متوسط.

وعليه فإن الأرقام الدالة على المستوى التعليمي لعينة البحث مرتبطة بنوعية العمل الذي يقوم به أعضاء العينة فالعمل لايحتاج لمستويات تعليمية عالية خاصة في المجال سيطرة الحافلات لأن طبيعة العمل تحتاج إلى جهد بدني عضلي كبير لايحتاج إلى مؤهلات أكاديمية عالية حيث يمتاز بروتينية الأداء وسهولة المهام.

جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	تكرار	نسبة %
أعزب	7	25.92%
متزوج	19	70.37%
أرمل	0	0%
مطلق	1	3.70%
المجموع	27	100%

التمثيل البياني رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



يوضح الجدول أعلاه الخاص بالحالة الاجتماعية لمجتمع البحث إذ تشير الإحصائيات أن هناك (19) مفردة بنسبة 70.37% من مجموع النسبة متزوجون في حين أن هناك (7) من المبحوثين بنسبة 25.37% عزاب أما بنسبة 3.70% لمفردة واحدة مطلقة .

نقول ان المبحوثين المتزوجون يمثلون أعلى نسبة وذلك يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي هذا يساعد العامل في تحقيق ذاته و تطوير مساره المهني و الحفاظ على وظيفته و

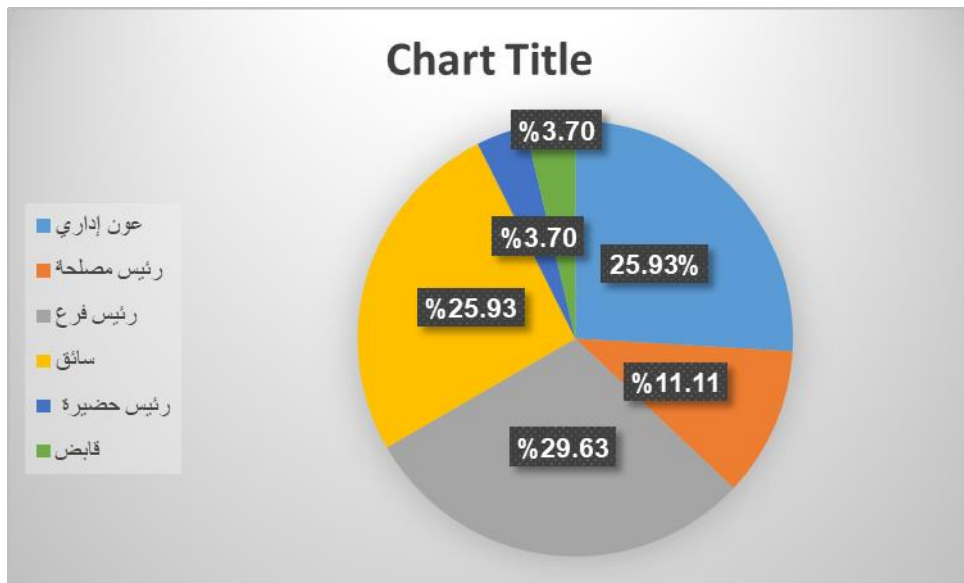
هذا ما تبحث عليه المؤسسة بناء على هذه النسب نخلص إلى أن هناك استقرار عائلي حيث أنه عدم الاستقرار في الحياة الخاصة يؤدي إلى عدم الاستقرار في الحياة العملية .

جدول رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

الوظائف	التكرار	النسبة%
عون إداري	7	25.93%
رئيس مصلحة	3	11.11%
رئيس فرع	8	29.63%
سائق	7	25.93%
رئيس حضيرة	1	3.70%
قابض	1	3.70%
المجموع	27	100%

س(5)

الرسم البياني رقم (5) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



يبين الجدول أعلاه توزيع عينة البحث حسب الوظيفة نجد ان الإستثمارات وزعت بطريقة عشوائية بنسبة 29.63% لرؤساء الفروع لتليها 25.93% للسائقي الحافلات ونفس النسبة

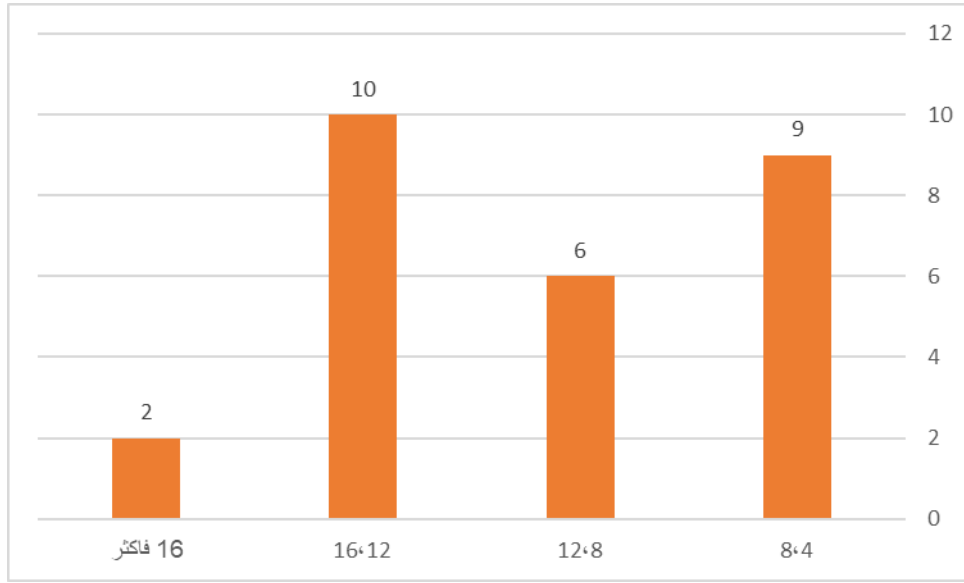
للأعوان الإداريين اما بالنسبة لرؤساء المصلحة فقد شكلو نسبة 11.11% لتأتي في الأخير القابض و رئيس الحضيرة بنسبة 3.70% لكل واحدة.

وتفسر هذه النتائج إلى طبيعة ونوعية الأعمال وطبيعة النشاطات التي تقدمها المؤسسة والتي تعتمد على ممارسة مهنة النقل بواسطة الحافلة والتي يكون على متنها في نفس الوقت سائق وقابض مما تؤكد المؤسسة في اعتمادها على هذه الوظائف لأنها تلعب دور كبير زيادة مردوديتها و تحسين مستوى خدماتها بدون نسيان الإداريون القائمون على التنسيق و التوجيه من رؤساء مصالح إلى أعوان الإدارة .

جدول رقم (6) يمثل توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الأقدمية في العمل
33.33%	9	4-8
22.22%	6	8-12
37.03%	10	12-16
7.45%	2	16 فأكثر
100%	27	المجموع

الرسم البياني رقم (6) يمثل توزيع عينة البحث حسب الأقدمية في العمل



نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي بوضح الأقدمية في العمل حيث نلاحظ أن غالبية عمال المؤسسة خبرتهم تتراوح ما بين 16-12 سنة كأعلى نسبة تشكل 37.03% لتأتي بعدها نسبة 33.33% للفئة التي خبرتهم تتراوح ما بين 8-4 سنوات لتليه نسبة 22.22% من نسبة المبحوثين تتراوح خبرتهم في العمل ما بين 8-12 سنة لتأتي في الأخير الذين خبرتهم من 16 سنة فأكثر بنسبة 7.40%.

من خلال المعطيات الإحصائية يبين لنا أن المؤسسة تركز على تطبيق سياسة الاحتفاظ بعمالها من أجل إستغلال قدراتهم وخبراتهم.

الفصل الخامس

حلقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين



أولاً: القيادة التحويلية وعلاقتها بتمكين العاملين.

الجدول رقم (7): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي بتفويض السلطة.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	ت	%	تفويض السلطة
16	77.78	6	22.22	10	37.04	5	18.52	نعم
6	22.22	5	18.52	1	3.70	0	0.00	لا
22	100	11	40.74	11	40.74	5	18.52	المجموع

تشير المعطيات الجدولية أعلاه العلاقة بين المستوى التعليمي بتفويض السلطة لبعض المسؤوليات داخل المؤسسة، نجد أن الافراد الذين يقرون بأن المؤسسة تفوض لهم بعض المسؤوليات ينقسمون الى (10) مفردات بنسبة 37.04 % للمستوى الثانوي لتليها (6) مفردات بنسبة 22.22% للمستوى الجامعي أما المستوى المتوسط نجد (5) مفردات بنسبة 18.52%.

اما الذين يقرون بأن المؤسسة لا تفوض لهم المسؤوليات وزعت كالتالي(5) مفردات بنسبة 18.52% للجامعيين ومفردة واحدة للمستوى الثانوي بنسبة 3.70%.

والملاحظ من هذه النتائج أن أعلى نسب وزعت على جميع مستويات التعليمية الذين يتم تفويض المسؤوليات لهم وهذا ما يؤكد أن الرئيس يمنح السلطة والمسؤوليات على حسب المستوى المهني لما تحمله من الثقة الممنوحة لهم الكفيلة بقيامهم بالعمل في الوقت المناسب بالإضافة إلى تدريب العاملين على زيادة قدراتهم الفكرية.

المجموع		50 فأكثر		50-44		44-38		38-32		32-26		السن
مج %	مجت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	أهميتك داخل المؤسسة
77.78	21	7.41	2	7.41	2	25.93	7	22.22	6	14.81	4	نعم
22.22	6	0.00	0	3.70	1	3.70	1	11.11	3	3.70	1	لا
100	27	7.41	2	11.11	3	29.63	8	33.33	9	18.52	5	المجموع

الجدول رقم (8): يوضح العلاقة بين السن والشعور بأهميتك داخل مؤسسة:

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين السن و شعور العامل بأهميته داخل المؤسسة حيث نجد ان نسبة 77.78 % الذين اقرو بشعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة حيث وزعت للشباب ب 10مفردات بنسبة

37.03% وكهول بنسبة 25.93% ل 7 مفردات لتليها متوسطي السن و كبار السن بنسبة 14.82% ل 4 مفردات .

أما الذين أقرو بأنهم لا يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة نسبتها 22.22% وزعت على الفئات العمرية كأعلى نسبة للشباب 14.81% ل (4) مفردات لتليها الكهول و متوسطي السن لمفردتين بنسبة 7.40%

يرجع تفسير هذه النتائج إلى أن أغلبية من في هذه المؤسسة رؤسائهم يركزون على السلوك الإنساني داخل المنظمة من أجل تحسين العلاقة الإنسانية من أجل تقوية الصلة بين المسؤول و العمال بشكل يحقق التعاون و الروح العالية وخلق جو عمل يتسم بفعالية الأداء.

الجدول رقم (9): يوضح العلاقة بين التأثير المثالي للرئيس و التحفيز على الإبداع :

المجموع		لا		نعم		التأثير المثالي للرئيس
مج ت	مج %	ت	%	ت	%	التحفيز على الإبداع
19	70.37	0	0.00	19	70.37	نعم
8	29.63	4	14.81	4	14.81	لا
27	100.00	4	14.81	23	85.19	المجموع

يعتبر تحفيز العمال على العمل الإبداعي محط لتوليد الأفكار و تتميتها إذ تشير البيانات الكمية في الجدول أعلاه أن هناك (19) مفردة أي بنسبة 70.37% يقرون بأن هناك علاقة للتأثير المثالي للرئيس بتحفيزهم على الإبداع في حين نجد (4) مفردات بنسبة 14.81% يقرون ان رئيسهم لا هناك تأثير مثالي للرئيس لكن ذلك لا يحفزهم على الإبداع لتلها نفس النسبة للذين أقرؤ أنه لا يوجد تأثير مثالي للرئيس و لا يتم تحفيزهم على العمل الإبداعي .

تدل هذه النتائج أن الرؤساء دائما ما يكونون محط قدوة للعاملين ذلك ما يحفزهم على الإبداع و الابتكار و اكتسابهم خبرات و معارف جديدة لتحقيق الأهداف المنشودة ، لهذا يهتم المسؤولين بأن تكون لهم القدرة على التأثير لتأثر بطريقة إيجابية على العمال مما يزيد من حماسهم و نشاطهم و هذا ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين (... من الطرق التي نستخدمها لتمكين العاملين هي الثقة في العمل الذي يقدمونه و محاولة عدم تثبيط أي عامل و تحفيزه على الإعادة و العمل على التجديد و الابتكار في مجال عملهم ...) (مقابلة رقم 2 مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم

2021/06/03 على الساعة 9:00 س 4)

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين ثقة المسؤول و تفويض السلطة :

ثقة المسؤول		نعم		لا		المجموع	
ت	%	ت	%	ت	%	مج ت	مج %
18	66.67	3	11.11	21	77.78		
3	11.11	3	11.11	6	22.22		
21	77.78	6	22.22	27	100.00		

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين ثقة المسؤول في القرارات الصادرة عن العمال و تفويض السلطة لبعض المسؤوليات داخل المؤسسة ،هناك (18) مفردة أي بنسبة 66.67% من مجتمع البحث يرون أن الرئيس في القرارات الصادرة منهم و أن هناك تفويض لبعض المسؤوليات لهم من طرفه لتليها (3) مفردات بنسبة 11.11% يقرون أن رئيسهم لا يثق في القرارات الصادرة منهم لكن يرون أن هناك تفويض لبعض المسؤوليات لنجد نفس النسبة للذين اقرو ان رئيسهم يثق في قراراتهم لكن لا يفوض لهم بعض المسؤوليات و (3) مفردات بنسبة 11.11% للذين قالو ان رئيسهم لا يثق بقراراتهم و لا يفوض لهم السلطة .

يشير ذلك إلى أن رؤساء المؤسسة يعتمدون على تفويض بعض المسؤوليات للعمال وبالمقابل الثقة في قراراتهم لأن هذا يساعد على زيادة قدرتهم من التمكن في مجال عملهم و زيادة حماسهم و مبادراتهم و ابداعهم و هذا ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين (...دائما ما يتم إشراك العاملين داخل المؤسسة في إتخاذ القرارات و أخذ رأيهم بعين الإعتبار،لتحفيزهم لتقديم المزيد للمؤسسة و إحساسهم بالانتماء لنا....).

(مقابلة رقم 2 مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2021/06/03 على الساعة 9:00 س3)

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين بأهميتك داخل المؤسسة والشعور بحريتك:

المجموع		لا		نعم		أهميتك داخل مؤسستك
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	الشعور بحريتك
74.07	20	0.00	0	74.07	20	نعم
25.93	7	22.22	6	3.70	1	لا
100.00	27	22.22	6	77.78	21	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين الشعور بأهميتك داخل المؤسسة والشعور بحريتك في العمل تفسر البيانات الكمية الموجودة أن هناك 74.04% أي (20) مفردة يقرون بأن رئيسهم يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة ويشعرون بحريتهم في القيام بالعمل لتليها (6) مفردات بنسبة 22.22% لا يشعرون بأهميتهم داخل المؤسسة وبذلك هم لا يشعرون بالحرية.

تهدف كل الفئات المسيية داخل المؤسسة إلى إحساس العاملين بأهميتهم داخل المؤسسة يزيد من حماسهم و نشاطهم والاعتماد على أنماط قيادية تضمن راحة العامل و عدم وضعه محط مراقبة واحساسه بعدم تقنتهم به. وهذا مايدفع العامل من الحفاظ على الثقة وسمعته بإعتبارها محكات التي تزيد من شأنه عند رئيسيه

ثانيا: النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الأولى:

من خلال المنطلقات الإمبريقية و إستنادا و للمعطيات الكمية المجمعرة حول النمط القيادي التحويلي و علاقته بتمكين العاملين توصلنا إلى النتائج التالية :

- _ يعتمد القائد الفعال على أن يكون قدوة محفزة للعاملين داخل المؤسسة حيث يعتبر عامل الحافز من أهم أركان صناعة القائد و الموظفين لذلك انطلقت المؤسسة الى الاعتماد على تحفيز العاملين و تشجيعهم على المبادرة و الابداع و الابتكار لتعزيز بناء النمط التحويلي و الاعتماد على أساليب تحقق مستوى أداء عالي و يضمن استقرار و استمرار المؤسسة .

- تهدف المؤسسة إلى إحساس العاملين بأهميتهم داخل المؤسسة و تقوية شعورهم بالإنتماء لها للمحافظة عليهم و على سمعتها لذلك يسعى الميسس داخل المؤسسة إلى تدريب العاملين من خلال تفويض بعض المسؤوليات للمرؤوسين مما يزيد من حماسهم و كسب ثقتهم و زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على الأساليب التحفيزية الدافعة للعمال.
- تسعى المؤسسة إلى اعتماد عاي نمط قيادي يقوم على مؤشرات النمط التحويلي من بينها الاعتبارية الفردية من خلال ثقة الميسس في قدرتهم و قراراتهم في مجال العمل لارساء المثابرة و التجديد بالازافة الى إعطائه نوعية من الحرية في الإنجاز ليظهر ابداعه في مجال عمله

ثالثا: القيادة الخادمة وعلاقتها بتنمية مهارة الذكاء الإنفعالي:

الجدول رقم(12): يوضح علاقة السن بتكريم الأفكار الإبداعية:

السن	32-26		38-32		44-38		50-44		50 فأكثر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	مج	مج %ت
تكريم الأفكار الابداعية												
نعم	3	11.11	6	22.22	4	14.81	2	7.41	1	3.70	16	59.26
لا	2	7.41	3	11.11	4	14.81	1	3.70	1	3.70	11	40.74
المجموع	5	18.52	9	33.33	8	29.63	3	11.11	2	7.41	27	100.00

تشير معطيات الجدول أعلاه علاقة السن بتكريم أصحاب الأفكار الإبداعية حيث نجد ان نسبة 59.25 % من المجموع الكلي للمبحوثين أقررو بأن رئيسهم يكرم أصحاب الأفكار الإبداعية أي 16 مفردة وزعت على الفئات العمرية بنسبة 33.33% لفئة الشباب و نسبة 14.81% للكهول لتليها 11,11% لمتوسطي السن و كبار السن .

أما نسبة الذين أقررو أن رئيسهم لا يكرم أصحاب الأفكار الإبداعية بنسبة 40.74% أي 11 مفردة وزعت على فئة الشباب بنسبة 17.52% لتليها فئة كهول ب 14.81% و 7.40% للمتوسطي السن و كبار السن .

هذا ما يدل أن أغلبية المبحوثين داخل المؤسسة يتم تكريمهم من قبل رئيسهم و ذلك عن طريق القيام بحفلات كل مناسبة ، تقديم شهادات تحفيزية و المدح و الثناء عليهم باعتبار ان هذه الفئة تزيد من كفاءة المؤسسة .

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الجنس والحافز المعنوي:

المجموع		انثى		ذكر		الجنس
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	الحافز المعنوي
74.07	20	11.11	3	62.96	17	نعم
25.93	7	3.70	1	22.22	6	لا
100	27	14.81	4	85.19	23	المجموع

إن الاعتماد على نظام التحفيز المعنوي للعاملين كإرهاصات الداعمة لزيادة فعالية المؤسسة حيث يوضح الجدول أعلاه أن هناك سنة 74.07% من العاملين أقرروا أن مؤسستهم تعتمد على نظام الحافز المعنوي انقسمت بين 17 مفردة للذكور بنسبة 62.96% و نسبة 11.11% للإناث، أما الذين يرون ان مؤسستهم لاتعتمد على نظام التحفيز المعنوي 7 مفردات بنسبة 25.93% انقسمت ب 22.22% للذكور و 3.70% اناث ..

وهذا يدل على أن رؤساء المؤسسة يعتمدون على نظام التحفيز المعنوي من خلال تطبيق العدالة و المساواة بين العمال و تشجيع العمال من خلال المدح و الثناء وبرامج الترقية و التقدير و احترام العاملين

وهذا ما ادلى به مسؤول مباشر مع العمال (مشرف) (من بين الحوافز المقدمة للعاملين شهادات تشجيعية بالاضافة إلى التشجيع المعنوي بالاتصال المباشر مع العمال). دليل المقابلة مع مسؤول مباشر مع العمال (المشرف) (2021/05/30 على الساعة 10:30 - 10:30) (س3).

لجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين الأقدمية والحرية في إتخاذ القرارات:

المجموع		فأكثر 16		16_12		12_8		8_4		الأقدمية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الحرية في إتخاذ القرار
59	16	14.81	4	25.93	7	7.41	2	11.11	3	نعم
40.74	11	/	0	18.52	5	11.11	3	11.11	3	لا
100	27	14.81	4	44.44	10	18.52	5	22.22	6	المجموع

تمثل الخبرة مجمل السنوات التي يقضيها العامل في أداء عمله وانطلاقاً من المعطيات الإحصائية أعلاه حيث توضح المعطيات أن النسب متقاربة بين من أقرو أن لديهم الحرية داخل المؤسسة ل (16) مفردة أي بنسبة 59% وزعت كأكبر نسبة للفئة الذين خبرتهم من 16_12 سنة في العمل لتليها 14.81% للذين خبرتهم أكثر من 16 سنة لتليها نسبة 11.11% و 7.41% للفئات من 8-4، 12-8 على التوالي.

وهذا يبرز أنه كلما زادت خبرة العامل داخل المؤسسة زادت ثقة المسؤولين في القرارات التي يتخذها وذلك راجع للثقة المسؤولين بتجربة وقراراتهم نتيجة المامهم بجميع الجوانب التي تخص العمل ومهاراته .

الجدول رقم (15): العلاقة بين تلقي التدريب والتعلم والتشجيع والمساندة من طرف الرئيس:

المجموع		لا		نعم		تلقي التدريب والتعلم
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	التشجيع والمساندة
70.37	20	3.70	1	66.67	18	نعم
29.63	7	18.52	5	11.11	3	لا
100	27	22.22	6	77.78	21	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين تلقي التدريب و التعلم و التشجيع و المساندة من طرف الرئيس حيث تشير المعطيات الكمية أن هناك (18) مفردة بنسبة 66.67% أنهم يتلقون التدريب و التعليم أثناء الحاجة داخل المؤسسة وهذا مايساهم في تشجيع و مساندة العاملين في حين نجد نسبة 3.70% ل مفردة واحدة تقر انها لا تتلقى التدريب لكن هذا لايؤثر على تشجيعها و مساندة الرئيس لها لتليها 11.11% ل 3 مفردات يقرون انهم يتلقون التدريب لكنهم لا يشعرون بتشجيع و مساندة الرئيس لهم لتليها 18.52% ل (5) مفردات تقر أنهم لا يتلقون التدريب و التعلم ولا يتم تشجيعهم و مساندهم .

تفسر هذه النتائج أن المؤسسة تعتمد على نظام التدريب و التعليم للمرؤوسين اثناء الحاجة وذلك لتحفيزهم و تطوير ذاتهم في العمل للابداع و الابتكار هذا مايزيد من رفع معنوياتهم وزيادة نشاطهم و تشجيعهم على المبادرة و الاستمرار . وهذا ما اقر به مسؤول مباشر مع العمال (مشرف) ((...أن المؤسسة دائما ماتحاول الاعتماد على طرق لبناء كفاءات فكرية لدى العاملين من خلال مشاركتهم في وضع ورسم استراتيجيات ووضع منهج عمل مناسب و كذلك الأهداف و تحقيقهاو ذلك عن طريق مساعدة و مساندة كل من يحتاج الى التعليم و الخطأ ليس بعيب فعلى العامل المحاولة تكرارا حتى يتعود على العمل ويصبح له خبرة في العمل (...)) دليل المقابلة مع مسؤول مباشر مع العمال (المشرف) 2021/05/30 على الساعة 10:30-10 س4

الجدول رقم (16) : يوضح العلاقة بين المشاركة في حل مشاكل المؤسسة بسيادة الثقة

المجموع		لا		نعم		حل مشاكل المؤسسة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	سيادة الثقة
77.78	21	18.52	5	59.26	16	نعم
22.22	6	/	0	22.22	6	لا
100	27	18.52	5	81.48	22	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين المشاركة في حل مشاكل المؤسسة بسيادة الثقة حيث نجد ان هناك (16) مفردة بنسبة 59.26% يرون أن هناك علاقة بين الذين يساهمون في حل مشاكل المؤسسة عامة وسيادة الثقة داخل المؤسسة اما في المقابل نجد 5 مفردات بنسبة 18.52% يرون أنهم لا يساهمون في حل مشاكل المؤسسة لكن لا توجد ثقة بينهم لتليها 6 مفردات بنسبة 22.22% اقرو بان لا يساهمون في حل مشاكل المؤسسة و لا تسود الثقة داخل المؤسسة بين الجماعات. يفسر هذا أن المؤسسة تشجع العمال على المساعدة في حل مشاكلها و هذا مايزيد من حماس العمال وزيادة ثقتهم بقدراتهم و خاصة عند اخذها ببعين الاعتبار من طرف المسيسين.

رابعاً: النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثانية:

تتمثل القيادة الخادمة في العمل على تمكين العاملين الاهتمام بالمرؤوسين و ذلك من خلال إرساء الحرية و المساواة داخل المؤسسة لهذا من خلال ما تقدم من تحليل للمعطيات الامبريقية نوضح العلاقة بين القيادة الخادمة و تنمية مهارة الذكاء الإنفعالي

- اهتمام المؤسسة بالعامل خاصة ف الجانب المعنوي وسعيها الدائم لرفعه باعتباره عامل أساسي يؤثر على أداء العامل و يجعله مبادراً أكثر، و يتم ذلك من خلال التحفيز و التشجيع المستمر لهم.

- تقدم المؤسسة المساندة للعاملين من خلال التدريب و التعليم المستمر و التشجيع الدائم وتحسبهم بأنهم عنصر مهم داخل المؤسسة و أنها لا تكتمل بدونهم بالحماس و الإلهام و يجعلهم يبذلون أقصى جهد لأداء عملهم و إتمامها في وقتها المحدد.
- تعتمد الفئات المسيية على سياسة اسهام المرؤوسين في حل مشاكل المؤسسة و اتخاذ بعض المسؤوليات في غيابها بهدف تحسيسهم بأهميتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية مما يساهم في زيادة الثقة لديهم وهذا ما يجعل من نمط القيادة الخادمة كنتيجة حتمية لهذه السياسة المنهجية وبالتالي تنمية مهارة الذكاء الانفعالي للعاملين.

خامسا : العلاقة بين قيادة القيم و العمل الفرعي :

الجدول رقم (17): العلاقة بين الحالة الاجتماعية والعمل بروح الفريق:

المجموع		مطلق		ارمل		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	العمل بروح الفريق
96.30	26	3.70	1	/	/	70.37	19	22.22	6	نعم
3.70	1	/	/	/	/	/	/	3.70	1	لا
100	27	3.70	1	0.00	0	70.37	19	25.93	7	المجموع

يعد التشجيع على العمل بروح الفريق من الآليات المحفزة التي تستعملها الفئات المسيية لزيادة فعالية العمل، لما تثيره من الاستقرار داخل المؤسسة. حيث تشير معطيات الجدول أعلاه للعلاقة بين الحالة الاجتماعية والعمل بروح الفريق لنجد أن (19) مفردة من المتزوجين أقرو أن مؤسستهم تعزز العمل بروح الفريق لتليها (6) مفردات بنسبة 22.22% أرامل كذلك اقرو بأن مؤسستهم تعزز العمل بروح الفريق وكذلك بالنسبة للمفردة (1) مطلقة بنسبة 3.70%.

وهذا يدل على أن كل الحالات الاجتماعية أكدت أن مؤسستهم تعتمد على تعزيز العمل بروح الفريق وذلك راجع إلى إهتمام رئيس بحالاتهم ومشاكلهم سواء تعلقت بالعمل أو غير العمل، مما تشعرهم بالارتياح وترفع معنوياتهم مما ينعكس بطريقة إيجابية في عملهم.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين الوظيفة وتوفير ظروف عمل مريحة:

المجموع		قابض		رئيس حضيرية		سائق		رئيس فرع		رئيس مصلحة		عون اداري		الوظيفة
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	ظروف العمل
74.07	20	3.7	1	3.70	1	14.81	4	29.63	8	3.70	1	18.52	5	نعم
25.93	7	/	/	/	/	11.11	3	/	/	7.41	2	7.41	2	لا
100	27		1	4	1	25.93	7	29.63	8	11.11	3	25.93	7	المجموع

تماشياً مع القواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية و الكيفية المجمع من الواقع الإمبريقي، يتضح من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه أن نسبة 74.07% أقرت ان رئيسهم يسعى دائماً إلى توفير ظروف عمل مريحة وزعت ل (8) مفردات بنسبة 29.63% لرؤساء الفروع و (5) بنسبة 18.52% للاعاون الإداريين ووزعت على التوال(4) مفردات بنسبة 14.81% ومفردة 3.70% و مفردة 3.70% للسائقين و رئيس الحضيرية و القابض ، أما الذين أقررو ان رئيسهم لا يسعى لتوفير ظروف عمل مريحة (7) مفردات بنسبة 25.93% وزعت على الوظائف .

يفسر هذا أن الرئيس دائماً يسعى لتوفير ظروف عمل مريحة ومناسبة للعمال لأن توفير ظروف عمل مريحة لها دور أساسي في الحفاظ على العاملين ودفعهم إلى الإلتزام بالعمل للإيجادهم للظروف المريحة التي تساعدكم نفسياً وهذا ما ينعكس على عملهم بإيجابية.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين تطبيق مبدأ الإحترام و العمل بروح الفريق داخل المؤسسة:

المجموع		لا		نعم		تطبيق مبدأ الإحترام
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	العمل بروح الفريق
70.37	19	/	/	70.37	19	نعم
29.63	8	7.41	2	22.22	6	لا
100	27	7.41	2	92.59	21	المجموع

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين تطبيق مبدأ الإحترام و العمل بروح الفريق حيث نجد (19) مفردة بنسبة 70.37% يرون أ، رئيسهم يعتمد على تطبيق مبدأ الاحترام داخل المؤسسة و مؤسستهم تتعزز العمل بروح الفريق لنجد 6 مفردات أي 22.22% يرون ان رئيسهم يعتمد على أسلوب الاحترام و التقدير لكن هذا لا يعزز العمل بروح الفريق لتليها مفردتين بنسبة 7.41% يرون أن رئيسهم لايطبق مبدا الاحترام و مؤسستهم لاتعزز العمل بروح الفريق .

تفسر النتائج الكمية المتواجدة أعلاه أن الرئيس يعتمد على المعاملة الحسنة والمساواة مع العمال والأخذ بأرائهم وأفكارهم والتعاون فيما بينهم ليعزز لهم روح الانتماء و روح الفريق و الثقة لزيادة نشاط العمل و الحماس و هذا ما أكدده رئيس مصلحة المستخدمين. (... من الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة لزيادة روح العمل الفرعي ...التواصل المباشر مع العاملين، محاولة الاهتمام بالظروف النفسية والاجتماعية للعاملين، تطبيق مبدأ التعاون والمساواة و العدالة ...). (مقابلة رقم 2 مع رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2021/06/03 على الساعة 9:00 س4)

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين سيادة روح التعاون و التشجيع على العمل الجماعي:

المجموع		لا		نعم		سيادة روح التعاون
مج %	مج ت	%	ت	%	ت	تشجيع العمل الجماعي
81.48	21	7.41	2	74.07	20	نعم
18.52	6	14.81	4	3.70	1	لا
100	27	22.22	6	77.78	22	المجموع

تشير معطيات الجدول أعلاه العلاقة بين سيادة روح التعاون والتشجيع على العمل الجماعي لنجد 20 مفردة بنسبة 74.07% تقرر على سيادة التعاون و هذا يشجعهم على العمل الجماعي لتليها مفردتين بنسبة 7.41% تقرر انه لا يوجد تعاون بين الموظفين لكن هذا لا يمنعم من المشاركة و العمل الجماعي لتليها 4 مفردات بنسبة 14.81% تقرر أنه لا يوجد روح تعاون بين الموظفين و هم لايشجعون على العمل الجماعي .

توضح نتائج المعطيات أعلاه أن المؤسسة و الرؤساء يعتمدون على التعاون و المساندة في العمل و كذلك التشجيع على العمل الجماعي و هذا يدل على العمل بروح الفريق تواجد التعاون يساهم في تحسين العلاقة بين العمال فيما بينهم والتعاون ومساعدة بعضهم البعض ليكون هدفهم واحد وهو تحقيق النجاح و استمرار المؤسسة.

سادسا: النتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثالثة:

تعتبر الأنماط القيادية بممارساته المختلفة من أهم الركائز الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تسيير شؤون المنظمة بهدف حفظ النظام و تحقيق الأهداف المنشودة و هذا ما كشفت عنه المعطيات الميدانية حول قيادة القيم و علاقتها بالعمل الفرعي

- تعتمد المؤسسة على نمط قيادة القيم وذلك من خلال تنمية العمل الجماعي من خلال مبدأ التعاون و المساندة و التشاور و التحفيز المعنوي من التشجيع و الإحترام في الممارسات اليومية لخلق جو حماسي يساهم في تحقيق نجاح المؤسسة .
- تنتهج الفئات المسييسة مبدأ التشجيع على العمل بروح الفريق لأنه يعتبر من الآليات المحفزة لزيادة فعالية العمل بالاطافة الى انسنة بيئة العمل من خلال توفير ظروف عمل مريحة كتوفير الامن و فترات الراحة و المعاملة الحسنة لأن ذلك يرفع من معنويات العاملين و ينعكس عليهم بالإيجابية.
- اهتمام المسؤول بالعاملين عن طريق العمل بمبدأ الاحترام و التقدير في التسيير و المعاملة الحسنة لان ذلك يزيد من ثقة العاملين في المسؤولين ليزيد من روح العلاقات الانسانية

خاتمة

قراءة سوسيو تنظيمية لنتائج الدر راسة

* في كل شيء النهاية هي اللاحق *

"

ارسطو"

تعد الأنماط القيادة التنظيمية عملية انسانية، جماعية ، هادفة ، مستمرة ، متغيرة تشتمل على إنجاز الأعمال عن طريق الآخرين من خلال مجموعة من الوظائف و القواعد و اللوائح الرسمية و الغير الرسمية ، كما تمثل القيادة احدى المعايير الهامة في الحكم على مدى فعالية وكفاءة المنظمة فهي أحد المرتكزات الأساسية في المجال التنظيمي فهي من الخصائص التي لايمكن للإدارة التخلي عنها لذلك يسعى المسيسون لاعتماد أنماط قيادية تسعى لتحقيق متطلبات العامل لان العنصر البشري أهم ما يميز هذه المنظمات عن غيرها لهذا اعتمد القادة على زيادة الاهتمام به لأنه العنصر الحاكم في نجاح أي منظمة و لا يمكن تحقيق نجاح و أهدافها الا اذا وجدت درجة من التفاعل بين الفرد و بيئته و كذا الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كدافع فعال في الإدارة الواعية التي تعني مجموعة السياسات التي تهدف الى تحسين علاقة المنظمة بجمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية و اهتمام و ظروف عمل مناسبة لجميع الأطراف لهذا تناولت دراستنا الأنماط القيادية وعلاقتها بآسنة بيئة العمل داخل المؤسسة الجزائرية التي اخذت منوالا تنظيميا في إرساء معالم الأنماط القيادية (التحويلية ، الخادمة و قيادة القيم)

كسياق علائقي بآسنة بيئة العمل في ظل تمكين العاملين وزيادة العمل الفرعي وتنمية مهارة الذكاء الانفعالي وعليه ركزنا على تحليل ومناقشة واقع كلا المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة.

وفي خضم الشواهد الإمبريقية جسدت الدراسة علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين داخل المؤسسة

ويتجلى ذلك في ان يكون القائد قذوة محفزة للعاملين داخل المؤسسة حيث يعتبر عامل الحافز من أهم أركان صناعة القائد و الموظفين لذلك انطلقت المؤسسة الى الاعتماد على تحفيز العاملين و تشجيعهم على المبادرة و الابداع و الابتكار لتعزيز بناء النمط التحويلي بالإضافة الى إحساس العاملين بأهميتهم داخل المؤسسة و تقوية شعورهم بالانتماء لها للمحافظة عليهم و على سمعتها لذلك يسعى المسيس داخل المؤسسة إلى تدريب العاملين من خلال تفويض بعض المسؤوليات للمرؤوسين مما يزيد من حماسهم و كسب ثقتهم و زيادة قدرتهم على تحمل المسؤولية وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على الأساليب التحفيزية الدافعة للعمال.

كما تعمل القيادة الخادمة على تنمية مهارة الذكاء الانفعالي من خلال اهتمام المؤسسة بالعامل خاصة ف الجانب المعنوي وسعيها الدائم لرفعه باعتباره عامل أساسي يؤثر على أداء العامل و يجعله مبادراً أكثر، و يتم ذلك من خلال التحفيز و التشجيع المستمر لهم بالإضافة الى مساندة العاملين من خلال التدريب و التعليم المستمر و التشجيع الدائم وتحسبهم بأنهم عنصر مهم داخل المؤسسة و أنها لا تكتمل بدونهم بالحماس و الإلهام و تعتمد الفئات المسيية على سياسة اسهام المرؤوسين في حل مشاكل المؤسسة و اتخاذ بعض المسؤوليات في غيابها بهدف تحسيسهم بأهميتهم وتدريبهم على تحمل المسؤولية مما يساهم في زيادة الثقة لديهم وهذا ما يجعل من نمط القيادة الخادمة كنتيجة حتمية لهذه السياسة المنهجية وبالتالي تنمية مهارة الذكاء الانفعالي للعاملين.

كما تعمل قيادة القيم على زيادة وتضمين العمل الفرعي من خلال تنمية العمل الجماعي من خلال مبدأ التعاون و المساندة و التشاور و التحفيز المعنوي من التشجيع و الإحترام في الممارسات اليومية لخلق جو حماسي يساهم في تحقيق نجاح المؤسسة وانتهاج الفئات المسيية لمبدأ التشجيع على العمل بروح الفريق لأنه يعتبر من الآليات المحفزة لزيادة فعالية العمل بالإضافة الى أنسنة بيئة العمل من خلال توفير ظروف عمل مريحة كتوفير الامن و فترات الراحة و المعاملة الحسنة لأن ذلك يرفع من معنويات العاملين و ينعكس عليهم بالإيجابية و اهتمام المسؤول بالعاملين عن طريق العمل بمبدأ الاحترام و التقدير في التسيير و المعاملة الحسنة لان ذلك يزيد من ثقة العاملين في المسؤولين ليزيد من روح العلاقات الإنسانية.

* قائمة المصادر والمراجع *

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع الكتب

- 1- ابن منظور لسان العرب، دار صادر ،ط3، بيروت لبنان،2000
- 2_ أحمد مصطفى ،محمد بهجت كشك: إدارة المنظمات المعاصرة و تقويم المشروعات الرعاية ،دار المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية، 1999.
- 3-البدري طارق :الأساليب القيادية و الإدارية في المؤسسات التعليمية ،دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ،عمان ، الأردن،2001
- 4- الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي،ط2،مخبر التطبيقات النفسية و التربوية ،جامعة منثوري، قسنطينة،2007
- 5- هشام محمد نور مجموع: سيكولوجية الإدارة، دار ومكتبة الهلال-دارالشروق، بيروت.
- 6- مجمع اللغة العربية 2004 المعجم الوسيط ط4 القاهرة مكتبة الشروق الدولية
- 7-محمد بن عايد المشاوية الدوسري :العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض،2005-
- 8-محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،2008
- 9-محمد سما بو النيل: علم النفس الصناعي ،دار النهضة العربية، بيروت ، 1985 .
- 10-محمد حسنين العجمي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ،دار المسيرة لطباعة والنشر، عمان ،2008
- 11-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة :، د ط، الإسكندرية ، 2003
- 12- مصطفى ،عشوي: علم النفس المعاصر،دار الامة للطباعة والنشر،الجزائر،2015.
- 13-نواف كنعان ، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الإصدار7 ، عمان ،2007
- 14-علي السلمي :إدارة السلوك التنظيمي ،دار العربي للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة. 2004،
- 15-علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر ،مصر،2007.
- 16-فايز الزغبي ،محمد عبيدات: اساسيات الإدارة الحديثة ،المستقبل للنشر و التوزيع ،الأردن،1997.
- 17- صالح عبد الرضى رشيد، ليث علي مطر: دار نيبور للطباعة و النشر،ط1،العراق،2016.
- 18-صلاح الشنواني : إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية ،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية،1999.

قائمة المصادر والمراجع

- 19-رفادة عمر الحريري: القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة ،دار الفكر و النشر و التوزيع،ط1، البحرين،2007
- 20_خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود : نظرية المنظمة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،ط1،عمان، 2008
- 21-طارق عبد الحميد البدي: اساسيات في علم إدارة القيادة ،دار الفكر للنشر، عمان ،2002.

الاطروحات

- 22- بونوة علي: العلاقات الإنسانية و اثرها على الرضى الوظيفي ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع،جامعة محمد خيضر - بسكرة- ،2016.
- 23- جمعان بن خلف جمعان الغامدي:ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير في الإدارة و التربية و التخطيط ،كلية التربية،جامعة ام القرى ،2012.
- 24- دريوش شهنياز:اثر الأنماط القيادية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الخاصة بولاية قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري قسنطينة،2012.
- 25- مصيبح صليحة: العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار ،دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نطور عبد الحميد -القل- ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علو الاجتماع ،جامعة محمد خيضر- بسكرة- ،2011.
- 26- مرزوقي نبيل: القيادة بالقيم وعلاقتها بتعزيز الالتزام الوظيفي لدى العامل ، رسالة لنيل شهادة الماستر ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة، 2020.
- 27- عبد المحسن بن عبد الله علي الغامدي: القيادة التحويلية وعلاقتها بتسويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمكة المكرمة ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نازي العربية للعلوم الامية، كلية الدراسات العليا ،قسم العلوم الإدارية،الرياض،2011.

مجلات

- 28-بن زاف جميلة ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ،عدد21،جامعة قاصدي مرباح ورقلة -الجزائر-،ديسمبر 2015.
- 29-ماجد بن سالم حميد الغامدي، مجلة المجتمع ،القيادة بالقيم ، السبت 2 نوفمبر 2020

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف " المسيلة "
كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

قسم: علم الاجتماع

استمارة استبيان حول موضوع

الأنماط القيادية وعلاقتها بأنسنة بيئة العمل داخل المؤسسة

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري بالمسيلة-

يسعدني أن أضع بين أيديكم الاستبيان الذي صمم للحصول على بعض المعلومات التي تخدم بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل. نرجوا من سيادتكم المحترمة الاطلاع على محاور الاستبيان والإجابة على الأسئلة بموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في المكان الذي يعبر عن رأيكم، وألتمس منكم عدم ترك أي عبارة دون إجابة، مع العلم بأن جميع المعلومات المستخلصة من هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض العلمية البحثية.

تحت إشراف:

د/بوجلال مصطفى

من إعداد:

بوعفاس إبتسام

السنة الجامعية: 2021/2020

المحور الأول: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمبحوث.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن: سنة

3-المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4-الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج ارمل مطلق

5-الوظيفة في العمل:

6-الأقدمية في العمل: سنة

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالأنماط القيادية:

1- بيانات متعلقة القيادة التحويلية:

7-هل يجعل المسؤول من نفسه قدوة للعمال؟ نعم لا

8-هل يثق المسؤول في القرارات الصادرة عن العمال؟ نعم لا

9-هل يشعرك الرئيس بأهميتك في العمل الذي تقوم به؟

نعم لا

10-هل يزيد من فهمك للأهداف الكلية للمنظمة؟ نعم لا

11-هل يعد مصدر إلهام لكم؟ نعم لا

12-هل يقوم الرئيس بتحفيز العاملين؟ نعم لا

13-في حالة الإجابة بنعم ماهي الحوافز التي تلقيتها؟

.....
.....

II -بيانات متعلقة بالقيادة الخادمة:

- 14- هل يتلقى العامل التدريب والتعليم كلما دعت الحاجة؟ نعم لا
- 15- هل عملك من الأعمال المهمة في مؤسستك؟ نعم لا
- 16- هل تشارك في حل مشاكل المؤسسة بأنواعها؟ نعم لا
- 17- هل لديك الحرية في اتخاذ القرارات داخل مؤسستك؟ نعم لا
- 18- هل يحرص رئيسك على تكريم أصحاب الأفكار الإبداعية؟ نعم لا
- 19- في حالة الإجابة بنعم، كيف يتم ذلك؟ ماديا معنويا

III- بيانات متعلقة بقيادة القيم:

- 20- هل يحث رئيسك على تطبيق مبدأ الإحترام والتقدير داخل المؤسسة؟ نعم لا
- 21- هل يعطي رئيسك أهمية للقيم والمعتقدات والأخلاقيات المثلى؟ نعم لا
- 22- هل يوجد تداخل المصالح والصلاحيات والتدخل في المهام بين الأقسام والمصالح الإدارية؟ نعم لا
- 23- هل سبب ذلك؟

-العلاقات الإنسانية

-القوانين

- الإثتين معا

- 24- هل تسود روح التعاون بين الموظفين؟ نعم لا

- 25- هل الأسلوب القيادي المتبع داخل مؤسستك يقوم على عدالة المعاملات؟

نعم لا

المحور الثالث: بيانات متعلقة بأنسنة بيئة العمل:

أ- بيانات متعلقة بتمكين العاملين:

26- هل هناك تفويض لبعض المسؤوليات للعاملين بمؤسستكم؟ نعم لا

27- في حالة الإجابة ب نعم، هل ترى أن أهداف عملية تفويض ترمي الى:

-التهرب من المسؤولية

-الإسراع في تنفيذ القرارات

28- هل يقوم رئيسك بتحفيزك على العمل الإبداعي؟ نعم لا

29- هل يأخذ رئيسك بعين الاعتبار الأفكار الابداعية التي يقدمها العاملين في المؤسسة؟

نعم لا

30- هل تشعر بحريتك وأنت تقوم بعملك؟ نعم لا

ب- بيانات متعلقة بالعمل الفرعي:

31- هل يشجعكم رئيسكم على العمل الجماعي؟ نعم لا

32- هل يسعى رئيسك على توفير ظروف عمل مريحة لكم؟ نعم لا

33- هل تعزز مؤسستكم العمل بروح الفريق؟ نعم لا

34- هل يشجعك رئيسك على إبداء الاقتراحات الخاصة بالعمل؟ نعم لا

35- هل سبق وأن اتخذت قرارا دون علم رئيسك؟ نعم لا

36- في حالة الإجابة ب نعم كيف كان رد فعله؟ - شجعك على ذلك

- رفض قرارك

- عاتبك

-لم يبدي أي رأي

III-بيانات متعلقة بتنمية مهارة الذكاء الإنفعالي؟

37-هل تعتمد مؤسساتكم على نظام التحفيز المعنوي للعاملين؟ نعم لا

38-في حالة الإجابة ب نعم، هل هذا التحفيز يتضمن؟

-تشجيع العمال

-المدح والثناء

-برامج الترقية

-التقدير والاحترام

أخرى

39-هل تسود الثقة بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

40-هل يتم تقدير جهودك في العمل من طرف المسؤولين؟ نعم لا

41-هل تتلقى التشجيع والمساندة من طرف رئيسك؟ نعم لا

42-هل يهتم رئيسك في العمل بظروفك الاجتماعية او بحالتك النفسية؟

نعم لا

الأساتذة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرقم الأساتذة المحكمين
محمد بوضياف	علم اجتماع تنظيم	1 بن خالد جمال
محمد بوضياف	علم اجتماع التنظيم	2 بلوم اسمهان
محمد بوضياف	علم اجتماع التنظيم	3تالي جمال

دليل المقابلة الحرة

دليل مقابلة الحرة :رئيس مصلحة المستخدمين

1-ماهو مستواك التعليمي؟.

2-ماهو وضعك المهني؟.

3-ماهو واقع المشاركة في إتخاذ القرارات لدى العاملين في مؤسستكم؟

4-ماهي الطرق المستعملة لتمكين العاملين داخل مؤسستكم؟

5-في رأيك كيف تنمي روح المبادرة لدى العاملين؟

6-ماهي الآليات التي تعتمدها مؤسستكم لزيادة روح العمل الفرعي والجماعي؟

دليل المقابلة الحرة

دليل مقابلة الحرة : مسؤول مباشر مع العمال (الشرف)

1- ماهو مستواك التعليمي؟

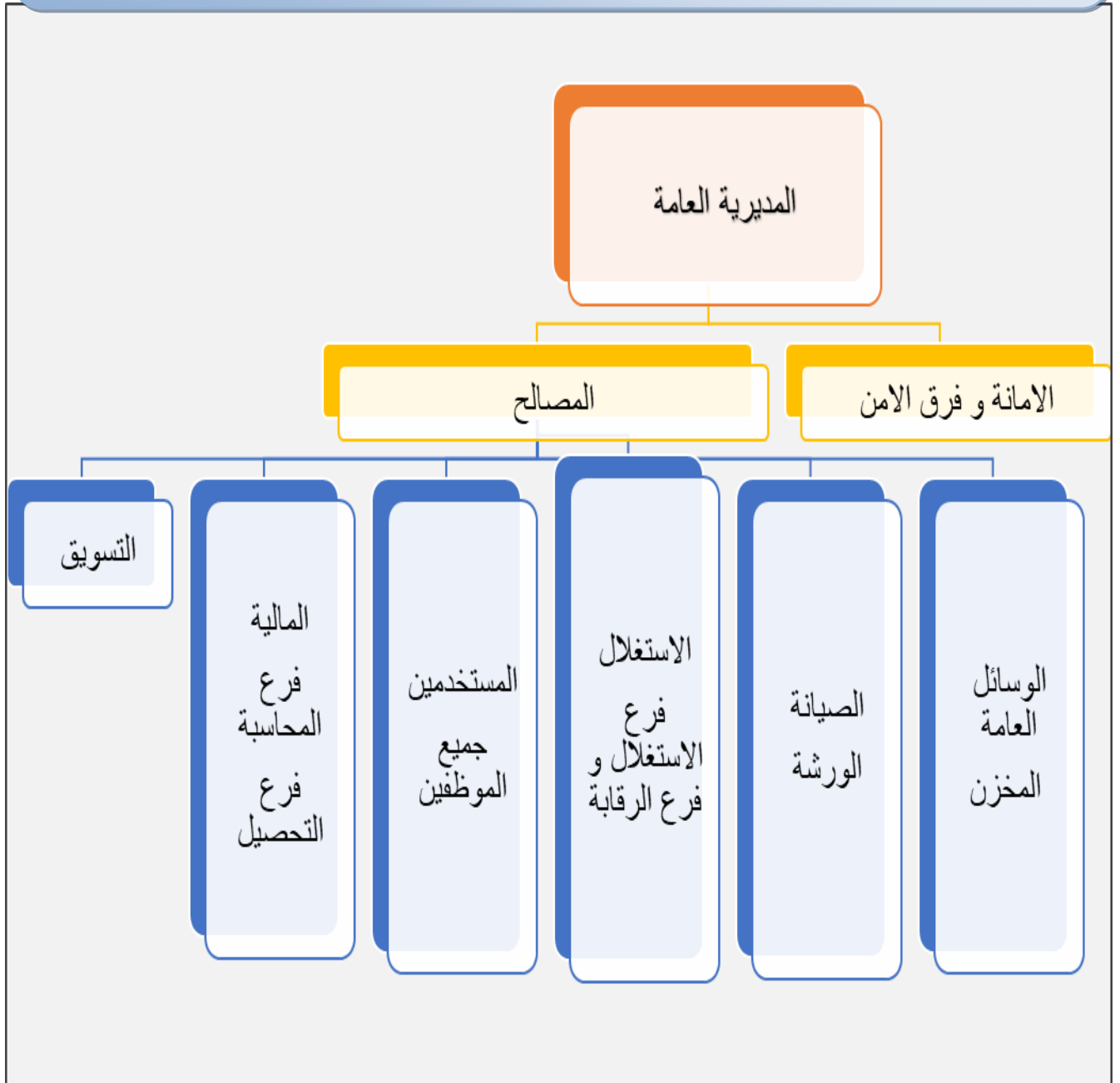
2- ماهي أهم المعايير الأخلاقية للتعامل مع العاملين؟

3- ماهو نظام الحوافز المطبق داخل مؤسستكم؟

4- ماهي المحاكات الكفيلة ببناء كفاءة فكلية لدى العاملين؟

5- ماهو تقييمك للنمط القيادي المعتمد داخل مؤسستكم؟ وعلى ماذا يعتمد؟

المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية المسيلة



الهيكل التنظيمي للمؤسسة

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

انا الممضى ادناه :

السيد(ة): بوعفاس باسم

الصفة(طالب، استاذ باحث، باحث دائم): طالبة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200338721

الصادرة بتاريخ: 2016 / 04 / 24 عن دائرة: المسيلة

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والهيكل تحت رقم التسجيل: 1616310863

والمكلف بإنجاز اعمال بحث(مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، اطروحة دكتوراه).

عنوانها: الأخطار القيادية وعلاقتها بأزمة بيئة العمل

داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة

الحكومية للنقل الحضري والمسألة الحضرية المسيلة

اصرح بشرفي بانني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة

الاكاديمية المطلوبة في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2021 / 06 / 20

امضاء المعني(ة):

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع: الأبحاث القمادية وعلاقتها بالنسبة بينة أهل
داخل المؤسسة دراسة ميدانية بالمرحلة الأولى
للتفكير الحضري والدينامي الحضري بالبلدية

إعداد الطلبة:

1- بوعتاس ابراهيم رقم التسجيل: 16163/086320
2- رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تنظيم وعمل
إشراف: بوجلال مصطفى الرتبة:

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2020-
2021 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة.

رئيس فريق الاختصاص



الدكتور:
جمال بن خالد

موافقة وامضاء المشرف(ة):

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ