



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم: علوم الإعلام والاتصال



عنوان المذكرة:

دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية - سكيكدة

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

د. لبجيري نور الدين

من إعداد الطالبتين:

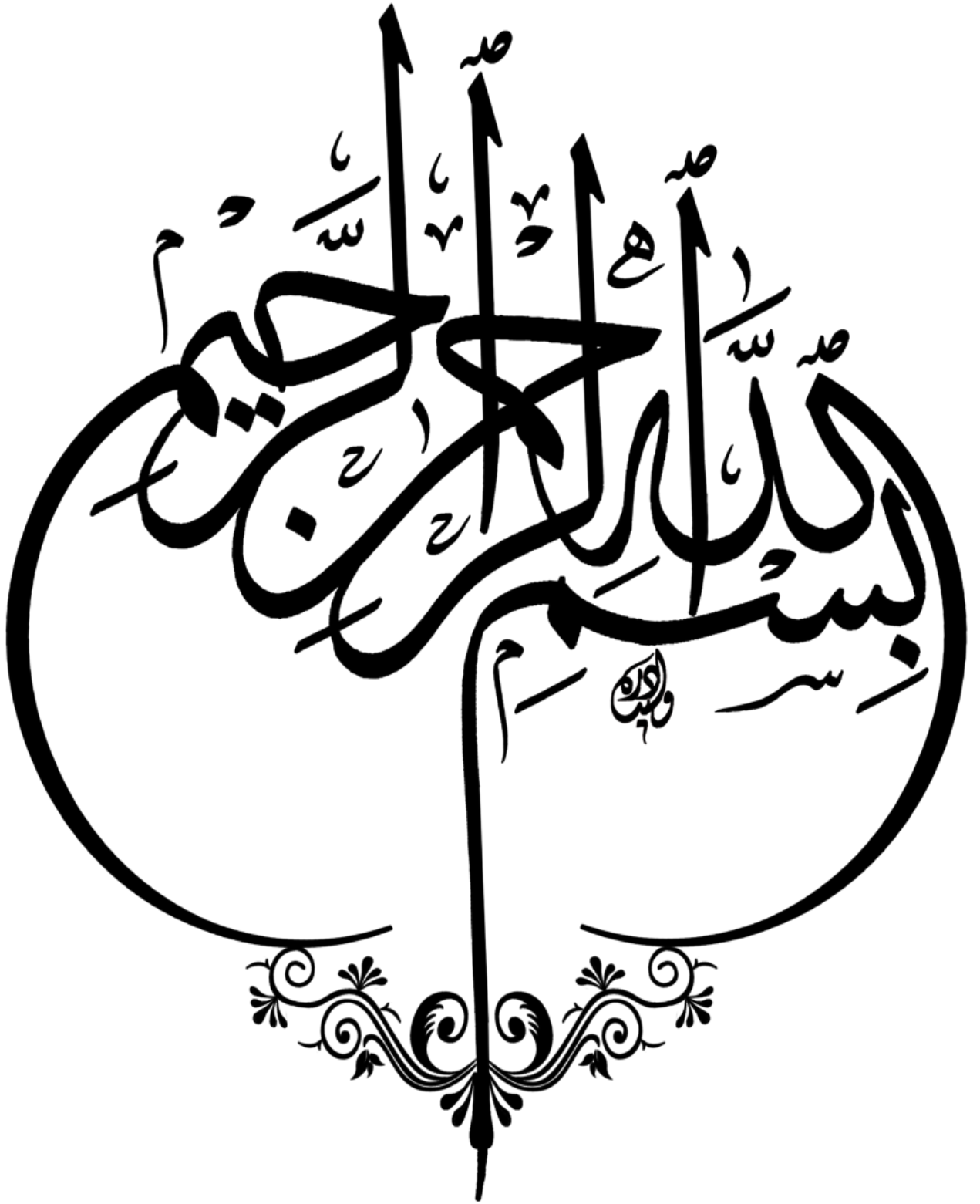
- شنيخر عائشة

- قعباش منال

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. لبجيري نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا ومقررا
د. بابوري عبد الكريم	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. زغنونف عبد الغاني	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية 2023 - 2024 م



شكر وتقدير

الحمد لله الذي وفقنا في إتمام هذا العمل،

إهداء

إلى التي حملتني وهنا على وهن، إلى التي أهدتها الحياة التعب
والحرمان فاهدتني الدفاء والحنان، إلى التي خصها الله بالشرف
الرفيع والعز المنيع إلى أمي الغالية رزقها الله موفور الصحة وبركة
في العمر.

قعباش منال

إهداء

من قال أنا لها نالها

وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها

نلتها وعانقت اليوم مجدا عظيما، فعلتها بعد أن كانت مستحيلة، كانت دروبا قاسية

وطرقا خسرت بها كثيرا ولكني وصلت

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا، الحمد لله الذي بفضلته أدركت أسمى الغايات

اهدي بكل حب بحت تخرجي

إلى نفسي العظيمة القوية التي تحملت كل العثرات وأكملت رغم الصعوبات

إلى الدين لم يبخلوا بأي شيء إلى من سعوا وناضلوا لأجل راحتي ونجاحي

إلى الوالدين الكريمين

إلى أخوال وخاللات

إلى روح جدي وجدتي رحمهم الله

إلى كل أفراد عائلتي

عائشة شنيخر

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية المتمثلة في ما مساهمة القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة؟ ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب لطبيعة موضوع البحث وقد حدد مجتمع الدراسة على عمال المؤسسة المينائية سكيكدة وتم اختيار عينة بلغ حجمها 54 عاملا وإلتام الدراسة أعدنا استمارة استبيان مكونة من 25سؤالا لجمع البيانات وتحليلها وقد توصلنا إلى عدد من النتائج أهمها توفير البيئة المناسبة للعمل من المحفزات التي تعتمدها المؤسسة المينائية سكيكدة، لتحفيز العمال حيث عبر عن ذلك كل المبحوثين، عبر اغلب العمال على وجود أثر ايجابي لبيئة العمل الحسنة على مردودية العمال.

الكلمات المفتاحية: القيادة، الثقة التنظيمية، المؤسسة المينائية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of leadership in enhancing organizational trust among employees of the Skikda Port Authority, by attempting to answer the problem of what contribution leadership makes to enhancing organizational trust among employees of the Skikda Port Authority. To achieve the research objectives, a descriptive approach was used as it was most suitable for the research topic. The study population was defined as the workers of the Skikda Port Authority, and a sample of 54 workers was selected. To conduct the study, a questionnaire consisting of 25 questions was prepared to collect and analyze data. Several results were obtained, the most important of which was the provision of a suitable work environment as one of the motivating factors adopted by the Skikda Port Authority to motivate workers, as expressed by all répondent, with most workers stating the positive impact of a good work environment on worker productivity.

Keywords: Leadership, Organizational Trust, Port Authority.

Contents

3	شكر وتقدير
4	إهداء
6	ملخص:.....
11	قائمة الجداول
أ	مقدمة:.....
5	تمهيد
6	1_1 الإشكالية:.....
7	2_1 أسباب اختيار الموضوع:.....
8	3-1 أهداف الدراسة:.....
8	4-1 أهمية الدراسة:.....
9	5_1 الدراسات السابقة:.....
15	6_1 المنهج:.....
15	7_1 أدوات جمع البيانات:.....
17	8_1 العينة ومجتمع البحث:.....
	- مديرية شحن والتشوين. تحصلنا على 54 فرد، تمثل في 6% من مجتمع الدراسة، الذي يتكون من
18	910 فردا.....
19	9_1 منظور الدراسة:.....
24	الفصل الثاني: القيادة في المؤسسات الاقتصادية.....
24	1-2-1 ماهية القيادة.....
24	2-1-1-1 تعريف القيادة.....

24	2-1-2- أهمية القيادة
24	3-1-2- خصائص القيادة
24	2-2- عناصر القيادة ووظائفها
24	1-2-2- عناصر القيادة
24	2-2-2- أنماط القيادة
24	3-2-2- وظائف القيادة
24	3-2- استراتيجيات بناء القيادة
24	2-3-2- طرق اختيار القادة والعوامل المؤثرة في ذلك
24	2-3-2- أسس تكوين القادة والنظريات المفسرة لها
24	3-3-2- صفات القادة والقواعد الأساسية لها
24	خلاصة الفصل
26	1-2- ماهية القيادة:
49	3-2- استراتيجيات بناء القيادة:
70	الفصل الثالث:
70	الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
71	الفصل الثالث: الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية
71	1_3 ماهية الثقة التنظيمية
71	1_1_3 نشأة الثقة التنظيمية
71	2_1_3 تعريف الثقة التنظيمية
71	4_1_3 فوائد الثقة التنظيمية
71	2_3 بناء الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة بها
71	1_2_3 بناء ثقة التنظيمية
71	2_2_3 العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية

71	3_3 أبعاد وخصائص الثقة التنظيمية.....
71	1_3_3 أبعاد الثقة التنظيمية.....
71	2_3_3 خصائص الثقة التنظيمية.....
71	خلاصة الفصل.....
89	الفصل الرابع:
89	عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها.....
90	تمهيد:
91	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.....
96	المبحث الثاني: خصائص عينة المبحوثين.....
118	خلاصة.....
120	نتائج الدراسة عنصر مستقل عن الفصل الرابع.....
120	نتائج الدراسة:.....
123	الخاتمة.....
125	قائمة المصادر والمراجع.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
78	مصادر بناء الثقة التنظيمية	01
96	علاقة الفئة المهنية بمصلحة العمل.	02
96	جنس المبحوثين.	03
97	الفئات العمرية للمبحوثين.	04
97	المستوى التعليمي للمبحوثين.	05
98	الفئة المهنية للمبحوثين.	06
98	سنوات العمل للمبحوثين.	07
99	مدى حصول الدعم من المسؤولين إلى العمال.	08
99	علاقة رأي المبحوثين في حصول الدعم من المسؤولين بمتغير الجنس.	09
100	علاقة رأي المبحوثين في حصول الدعم من المسؤولين بمتغير الخبرة.	10
100	شعور العمال الذين حصلوا على الدعم من المسؤولين.	11
101	مدى مشاركة المسؤولين في وضع خطط العمل.	12
101	شعور العمال الذين يشاركونهم المسؤول غالبا ودائما في وضع خطط العمل.	13
102	مدى مشاركة الأفكار في العمل.	14
102	شعور العمال الذين يشاركونهم المسؤول الأفكار.	15
103	مدى فرصة الحصول على عمل جديد.	16
104	أسباب رغبة العمال في تغيير مقر عملهم.	17

104	رغبة العمال في الاستقالة.	18
105	أسباب رغبة بعض العمال في الاستقالة من المؤسسة.	19
105	شعور العمال عند تحقيق المؤسسة نجاح.	20
106	منظور عينة المبحوثين لطبيعة الوظيفة.	21
106	شعور العمال اتجاه العمل.	22
107	علاقة شعور العمال اتجاه العمل بمتغير الجنس.	23
107	تقسيم المبحوثين لمدى توفير المؤسسة لبيئة عمل مناسبة للعمال.	24
108	آثر بيئة العمل الحسنة والمقبولة على العمال.	25
108	موقف العمال من حصولهم على مكافآت بسبب الأعمال الإضافية.	26
109	طبيعة المكافآت المتحصل عليها.	27
109	مدى برمجة حصص التعلمية في المؤسسة.	28
110	الآثار المادية والمعنوية لتكوين العمال.	29
110	الآثار المادية والمعنوية لتكوين العمال حسب متغير الجنس.	30
111	طبيعة هذه المكافآت.	31
111	نوع العمل المتبع في المؤسسة.	32
112	موقف العمال من نوع العمل الناجح في المؤسسة.	33
112	علاقة موقف العمال من نوع العمل الناجح في المؤسسة حسب متغير الخبرة	34
113	مدى مساهمة القيادة في حل الخلافات	35
113	مدى توفير الجو الملائم لاندماج العمال الجدد	36
114	الجهة التي يرجع اليها العمال لحل المشاكل المهنية	37
114	مدى تناول العمال الغداء مع بعضهم البعض في العمل	38

115	العلاقة بين موقف العمال من تناول الغداء مع زملائهم بمتغير الجنس	39
116	مدى ترافق العمال لبعضهم البعض في الذهاب والايابالى العمل	40
116	علاقة موقف العمال من الترافق اتناء الذهاب والاياب للعمل بمتغير الخبرة	41

قائمة الملاحق

الصفحات	عنوان الملحق	الرقم
109-104	الاستمارة	01
110	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	02
112	الهيكل التنظيمي	03
113	الجانب البشري للمؤسسة	04

مقدمة

مقدمة:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية وعنصر أساسي لنجاح كافة المنظمات بمختلف أنواعها وهذا ما جعلها تحظى بأهمية كبيرة من قبل العديد من الباحثين، ولا تقتصر القيادة على مجرد إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين بل تتعدى ذلك إلى تحفيزهم، تنشيط حماسهم، ورفع معنوياتهم، كما يمد جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المبادلة بين القيادة والعمالين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، فمن أهم ثمار القيادة خلق الثقة التنظيمية لدى العاملين التي تعتبر عنصرا أساسيا يجب توفره في أي منظمة ترغب في تحقيق مستويات عالية من الأداء.

فالثقة عنصر مهم في تحقيق أهداف المنظمة فعندما يسود جو من الثقة يستطيع أعضاء المنظمة التعبير عن أفكارهم ومشاعرهم والتعاون مع بعضهم البعض، وتعود الجذور التاريخية لنشوء موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشوء المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للعلاقات الإنسانية في حين بدأ الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية في أوائل الخمسينات كموضوع رئيسي في علم النفس ويختلف الأفراد في ميولهم إلى الثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ في طفولتهم المبكرة وشخصيتهم وتجاربهم في الحياة.

وقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وضمن هذا السعي قسمت الدراسة إلى جانبين نظري وتطبيقي حيث تم في الجانب النظري عرض المادة العلمية المتعلقة بمتغيري الدراسة، القيادة والثقة التنظيمية أما الجانب التطبيقي من الدراسة فقد تناول مجال الدراسة الميدانية واستخلاص النتائج المتوصل إليها، ووفق ما تم ذكره فقد جاءت الدراسة بأربعة فصول وخاتمة حيث تناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة فيه كل الخطوات المنهجية بناء على الإشكالية ومجتمع البحث وعينة الدراسة وصولا إلى نظرية الدراسة، ويليه الفصل الثاني

بعنوان القيادة في المؤسسات الاقتصادية وتم التطرق فيه إلى ماهية القيادة وعناصر القيادة ووظائفها، واستراتيجيات بنائها، أما الفصل الثالث ف جاء تحت عنوان الثقة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية والذي تضمن ماهية الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها وأبعادها، وأخيرا الفصل الرابع التطبيقي تحت عنوان عرض بيانات الدراسة وتحليلها وتم فيه التعريف بميدان الدراسة، وتحليل الجداول الإحصائية المتوصل إليها من خلال جمع البيانات، ثم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

الفصل الأول

إطار الدراسة ومنهجيتها

تمهيد

يعد هذا الفصل من المرتكزات الأساسية التي يستند إليه أي بحث علمي، لكونه يفيد في تحديد الإطار العام لهذه الدراسة وذلك من خلال تحديد إشكالياتها، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم المبررات والأسباب التي دفعتنا إلى اختيار دراسة هذا الموضوع وتوضيح الأهداف والأهمية المرجو تحقيقها، إضافة إلى عرض الدراسات السابقة حول موضوعنا.

1_1 الإشكالية:

كانت الإدارة ولا تزال محور بحث وتفكير العديد من الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية والنظرية، ففي ظل التطورات الكبيرة التي يشهدها العالم تعد الإدارة عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات فكلما زادت فعالية الإدارة داخل المنظمة زادت فعالية تلك المنظمة والعكس صحيح، فالإدارة السليمة تهتم بإدارة المورد البشري وتعزيز استقراره وتطويره إذا يعتقد أن لهذا العامل دوره الإيجابي في رفع من إنتاجية وركيزة أساسية لنجاح المنظمة واستمراريتها ومن هنا، تعتبر القيادة من شيء الوظائف الإدارية الحيوية التي يمكن أن تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمات حيث يعتقد أنها مهمة في جميع التخصصات والتي تعبر عن القدرة في التأثير على أنشطة الأفراد وطبيعتهم داخل المنظمة، تعتبر الثقة التنظيمية أساساً لنجاح أي منظمة، حيث تتوقع أنها تسهم في بناء علاقات قوية بين أفراد المنظمة وتعزيز الروابط بين القادة والمؤوسين. القادة الذين يتمتعون بثقة تنظيمية من قبل فريقهم كما نتوقع أن يحققوا مستويات أعلى من إنتاجية والرضا الوظيفي، وتعتبر الثقة الناتجة بين التواصل والشفافية، والتصرفات العادلة والكفاءة والنزاهة قد تكون أساسية لبناء الثقة التنظيمية والقادة القادرين على بناء هذه الثقة يمكنهم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وتفاعلية كما يمكنهم تفادي الصراعات والمشاكل التي قد تنشأ نتيجة لنقص الثقة. فتعزيز الثقة التنظيمية في الأفراد العاملين بعد من أهم مقومات كفاءة المناخ التنظيمي لتحقيق، وفاء العاملين والتزامهم لمنظماتهم كما يعتبر نجاح القائد مرتبط على استخدامه للنمط القيادي المناسب والمؤثر على مرؤوسه، حيث يتوقع أن للثقة التنظيمية دور إيجابياً نظراً لماله من أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية.

وانطلاقاً مما سبق يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي:

- ما مساهمة القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة المينائية

سكيدة؟

وتحت السؤال الرئيسي تتدرج مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- ما مساهمة القيادة في اكتساب العاملين الدعم النفسي للعمل؟
- ما مساهمة القيادة في إكساب العاملين الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة؟
- ما مساهمة القيادة في تحفيز العاملين لقبول المسؤولية الموجهة لهم؟
- ما مساهمة القيادة في تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف الدراسة؟

1_2 أسباب اختيار الموضوع:

- محاولة تسليط الضوء على موضوع القيادة الذي يعد من أهم الإشكاليات المطروحة.
- الرغبة في الوصول إلى نتائج من شأنها أن تساهم في وضع حلول وتعزيز الثقة التنظيمية.
- الشعور بأهمية الموضوع والسعي لإبراز الارتباط الموجود بين القيادة والثقة التنظيمية في المؤسسة.
- محاولة الحصول على معلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة.
- معرفة واقع القيادة في الجزائرية والإمكانات مؤسساتنا تتوفر عليها هذه الأخيرة للمساهمة في التطوير والابتكار والإبداع على مستوى المؤسسة.
- فهم كيفية تأثير الفعالية الميدانية للقائد والآثار التي يمكن أن تترتب على السلوكيات القيادية على مستوى بيئة العمل.
- محاولة إبراز دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين من أجل ضمان نجاح المؤسسة.

1-3 أهداف الدراسة:

- معرفة مدى مساهمة القيادة في إكساب العاملين الدعم النفسي للعمل.
- معرفة مدى مساهمة القيادة في إكساب العاملين للشعور بالولاء اتجاه المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة القيادة في تحفيز العاملين لقبول المسؤوليات الموجهة لهم.
- معرفة مدى مساهمة القيادة في تحفيز التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

1-4 أهمية الدراسة:

- إلقاء المزيد من الضوء على القيادة ودورها في المؤسسة الاقتصادية ووظائفها وكذلك الثقة التنظيمية بأبعدها الثلاث (الثقة بالزملاء الثقة بالمشرف المباشر -الثقة بالإدارة العليا).
- توفير مؤشرات عن طبيعة العلاقة بين القيادة والثقة التنظيمية من خلال النتائج التي يمكن التوصل إليها في هذا البحث.
- تتبع أهمية الدراسة من أهمية القطاع الذي تطبق عليه حيث يساهم في دعم الاقتصاد الوطني.
- تمثل أهمية الدراسة في إمكانية دعم ضاع القرار والمسؤولين بتوصيات ومقترحات لتنمية الثقة التنظيمية في بيئة العمل وتعزيزها.

5_1 الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: محجوبة بن شهرة، قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثرها على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر.¹

● قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثرها على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر والتعليم العالي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في الجزائر من وجهة نظرهم؟

ومن أجل الوصول إلى مبتغى حل الإشكالية، تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الثقة التنظيمية بأبعدها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر العينة محل الدراسة؟

- ما هو مستوى الالتزام الوظيفي بأبعاده لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر العينة محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة؟

- هل يوجد أثر لأبعاد الثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة؟

¹ محجوبة بن شهرة، قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثرها على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسة التعليم العالي في الجزائر، تخصص تسيير عمومي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور الجلفة، 2022/2021، ص25.

- هل يوجد أثر الأبعاد الثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي من خلال الرضى الوظيفي الأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر محل الدراسة؟
- هل هناك فروق في وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة في إدراك الثقة التنظيمية بأبعادها وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة الخبرة المهنية، منطقة الجامعة تقلد المسؤولية الإدارية؟
- هل هناك فروق في وجهات نظر أفراد العينة محل الدراسة في إدراك الالتزام الوظيفي بأبعاده وفقا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر، الحالة الاجتماعية، الرتبة الخبرة المهنية منطقة الجامعة تقلد المسؤولية الإدارية)

فرضيات الدراسة:

- وللإجابة على الأسئلة الفرعية أعلاه اقترحنا سبعة فرضيات رئيسية، كل فرضية تحل أحد تلك الأسئلة، والمتمثلة في الآتي:
- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا تحظى الثقة التنظيمية بأبعادها في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يحظى الالتزام الوظيفي بأبعاده الأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة بمستوى مرتفع.
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) للثقة التنظيمية على تحقيق الالتزام الوظيفي لأساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر من وجهة نظر أفراد العينة محل الدراسة.
- **الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لأبعاد الثقة التنظيمية الثقة في الإدارة العليا، الثقة في الرئيس المباشر الثقة في زملاء العمل، الثقة في حكام الجامعة.

المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي.

العينة ومجتمع البحث:

أسقطت الدراسة الحالية على المؤسسات العمومية في الجزائر وتمثلة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، والتي يبلغ عددها 108 مؤسسة للتعليم العالي موزعة على 48 ولاية عبر التراب الوطني، قسمتها الندوة الجهوية تبعا لثلاث مناطق جغرافية (شرق وسط غرب)، وتم تركيزهم على نوعين من مؤسسات التعليم العالي بالجزائر (الجامعات المراكز الجامعية)؛ كون أن لهما نفس الميزات والتي يبلغ عددها 54 جامعة و09 مراكز جامعية، وتم التركيز على الأستاذ الدائم في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير موظف عمومي كوحدة معاينة في مؤسسات التعليم العالي بالجزائر، وبالتالي يعتبر أساتذة مؤسسات التعليم العالي بالجزائر بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمجتمع لهذه الدراسة، وتم اختيار العينة الطبقية لإجراء الدراسة.

نتائج الدراسة النظرية:

الثقة التنظيمية لها أهمية كبيرة في بناء الرأس المال الاجتماعي التنظيمي في المؤسسة، كما أنها عنصر أساسي في فاعلية المؤسسة، وهي من السمات الصعبة في البناء والسهولة في القدم لذلك تستدعي السعي الدائم في رفع مستوياتها: لم يتم رسو علماء الإدارة والباحثين على مفهوم موحد للثقة التنظيمية كونها مفهوم إدراكي غير ملموس، لذلك فإن الثقة التنظيمية تحتاج أن توضع ضمن مخططات المؤسسة الاستراتيجية تحتاج مؤسسات التعليم العالي إتباع استراتيجيات فعالة لغرس ثقافة الثقة التنظيمية والالتزام الوظيفي في نفوس أساتذة مؤسسات التعليم العالي؛ يعتبر الالتزام الوظيفي والثقة التنظيمية ضمن التوجهات الحديثة للإدارة التعليمية، فعليها بتكثيف عمليات التحسين بالمحيط الداخلي والخارجي

للجامعة حول العمل على هذه المفاهيم الحديثة، والجد هامة والتي تهدف إلى جودة المنظومة التعليمية، والتي تستدعي منها الاطلاع على تجارب الجامعات الدولية الناجحة في تطبيق المفاهيم التعليمية الحديثة، والتعرف على أهم آلياتها.

دراسة ثانية: هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د، في جامعات من الشرق الجزائري.¹

السؤال الرئيسي:

تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير

التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل. م.)

ولفك معالم هذه الإشكالية تحتاج للإجابة على الأسئلة الرئيسية التالية:

- 1- ما هي درجة ممارسة القادة الإداريون في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي
 - 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية الممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية المنصب الإداري، السن الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية) ؟
 - 3- ما مدى تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محلى الدراسة؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام(ل م).

¹ هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د، في جامعات من الشرق الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016/2015، ص 8.

4- في الجامعات محل الدراسة تعزى لبيان الهم الشخصية المنصب الإداري، السن الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية؟

5- هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائياً بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح وتحقق أهداف) نظام (ل.م.د)؟

الفرضيات:

على ضوء الأسئلة السابقة يمكن صياغة الفرضيات الرئيسية الثانية:

الفرضية الأولى:

ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي دون المتوسط.

الفرضية الثانية:

هناك فروق ذات دلالة إحصائية الممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية والمنصب الإداري، السن الأقدمية في المنصب الإداري الدرجة العلمية

الفرضية الثالثة:

نسبة تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.

المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج المقارن.

العينة ومجتمع البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مؤسسات التعليم العالي.

واستخدم العينة الهادفة والعينة الحصصية.

نتائج الدراسة:

نتائج اختبار فرضيات البحث: من خلال هذا العمل تم اختبار خمسة فرضيات

رئيسية على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** التأكد من صحتها، واعتبار ممارسة القيادة الإدارية في الجامعات

محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي هي دون المتوسط.

- **الفرضية الثانية:** تم تأكيد صحتها بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية

لإجابات القيادة الإدارية فيما يتعلق بممارستهم الأدوار قيادة التغيير التنظيمي تعزى لبياناتهم

الشخصية التالية: الجامعة المنصب، والسن، وعدم تأكد صحتها فيما يتعلق بالأقدمية في

المنصب، والدرجة العلمية.

- **الفرضية الثالثة:** تم التأكد من صحتها، واعتبار نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د)

من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون المتوسط.

- **الفرضية الرابعة:** تم تأكيد صحتها بالنسبة لوجود فروق ذات دلالة إحصائية

لإجابات القيادة الإدارية فيما يتعلق بنسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل

الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية التالية: الجامعة المنصب الأقدمية في المنصب، الدرجة

العلمية وعدم تأكد صحتها فيما يتعلق بالسن.

- **الفرضية الخامسة:** تم التأكد من صحتها، باعتبار أنه توجد علاقة تأثير إيجابية

ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة

للتغيير التنظيمي وتحقق أهداف نظام (ل.م.د).

1_6 المنهج:

استخدمنا المنهج الوصفي، لأننا تطرقنا للتعرف بموضوع الدراسة، وذلك بغرض والصف والتفسير.

ويعرف بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كما وكيف عن طريق جمع وتحليل البيانات وإخضاعها لدراسة دقيقة.¹

1_7 أدوات جمع البيانات:

إن دقة أي دراسة علمية متوقفة إلى حد كبير على مدى اختيار الباحث الأساليب والأدوات لأن هذه الأخيرة تعتمد عليها كل العلوم في جميع البيانات والمعطيات ينزل الباحث للميدان مستعملا تلك الأدوات، والتي تخدم أهداف البحث فيسهل عليه تبويب البيانات المتحصل عليها، وتحليلها قصد الخروج بنتائج، ونظرا لطبيعة هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على أكثر من أداة وهي كالتالي:

1) المقابلة: تعتبر المقابلة هي الأخرى من الأدوات التي لا تقل أهمية عن أدوات الأخرى، حيث عمدنا على إجراء مقابلات غير مقننة مع مسؤولين، من رؤساء الأقسام والمصالح وهذا بغية الحصول على معلومات حول برامج ونشاطات المؤسسة والهيكل التنظيمي والجانب البشري لها، بلغ عدد أسئلة المقابلة حوالي ثلاث أسئلة تتمثل في:

- ماهي المعلومات المتعلقة بالمؤسسة؟

- ما هو الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

- كم يبلغ عدد العمال في المؤسسة؟

¹ فهد بن سيف الدين غازي ساعاتي، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص93.

-وأجريت المقابلة مع رئيس مصلحة تسيير المستخدمين مكناسي حسين يوم 30 أبريل 2024، ومسيرة تقني إداري عليوة منيرة يوم 02 ماي 2024 حيث تم تقديم لنا جميع المعلومات ورقيا وإلكترونيا.

التعريف بالمقابلة: محادثة أو حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص أو الأشخاص الآخرين من جهة أخرى بغرض الوصول إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث الوصول إليها بضوء أهداف بحثه وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها والتعقيب عليها، وجها لوجه بين الباحث والشخص أو الأشخاص المعنيين بالبحث وتكون أسئلة المقابلة إما من نوع الأسئلة المفتوحة مثل ما في جوانب العمل السلمية في رأيك، ويكون هذا السؤال بمعزل عن إعطاء خيارات للإجابة¹.

(2) الاستمارة: إلى جانب المقابلة فقد اعتمدنا على الاستمارة بصفة رئيسية حيث تعد من أهم الوسائل المستعملة، والأكثر شيوعا في جمع المعلومات والتي كالمعتاد عبارة عن محاور تحتوي على مجموعة من الأسئلة يتم إعدادها إعداد دقيق انطلاقا من سؤال الإشكالية والأسئلة الفرعية من جهة أخرى.

وتعرف بأنها قائمة من الأسئلة المحضرة تحضيرا يراعي مجموعة من القواعد المنهجية تدون على أوراق، وتوزع على العاملين للإجابة عليها، وذلك حسب ظروف وأهداف البحث والغرض منها جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد استخلاص النتائج².

¹ عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص213.

² جميل حمداوي، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، لبنان، 2014، ص85.

وقد تمت صياغة الاستمارة على عدة مراحل، وراعينا عند طرح الأسئلة كل ما هو متعلق بالموضوع:

المحور الأول: ويضم البيانات الشخصية وتتمثل في الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الفئة المهنية.

المحور الثاني: مساهمة القيادة في إكساب العاملين الدعم النفسي، وعدد أسئلته أربعة.

المحور الثالث: مساهمة القيادة في إكساب العاملين الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة، وعدد أسئلته خمسة.

المحور الرابع: مساهمة القيادة في تحفيز العاملين لقبول المسؤوليات، وعدد أسئلته خمسة.

المحور الخامس: مساهمة القيادة في تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، وعدد أسئلة ستة.

كما قمنا بإجراء اختبار الصدق الظاهري للاستمارة، حيث تم تحكيمها من طرف:

-لقمش فاطمة، أستاذة مساعدة، جامعة سكيكدة.

-لقوي بوخميس، أستاذ محاضر، جامعة سكيكدة.

-دغمان هالة، أستاذة محاضرة أ، جامعة سكيكدة.

- 1_8 العينة ومجتمع البحث:

(أ)مجتمع البحث: هو مجموعة من الناس أو الوثائق المحددة تحديدا واضحا ويهتم

بدراستها وتعميم نتائج البحث عليها، وفي ضوء ذلك فإن المجتمع الأصلي يتحدث بطبيعة

البحث وأغراضه.¹

حيث أسقطت الدراسة على عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، ومنه فإن مجتمع البحث هو عمال المؤسسة.

(ب) **العينة:** تعتب مرحلة اختيار العينة من أحد الخطوات المنهجية الأساسية في البحث العلمي وفي أي دراسة ميدانية، وتعرف على أنها مجموعة من الوحدات المختارة في مجتمع الدراسة وذلك لتوفير البيانات التي تستخدم لدراسة خصائص المجتمع.²

ولقد اعتمدنا في دراستنا على العينة الطبقية، حيث تم جمع البيانات بأداة المقابلة في الفترة الممتدة ما بين، 30 أبريل 2024 إلى 02 ماي 2024، أما البيانات التي جمعت من عينات الدراسة والمتمثلة في 54 عامل، فتم جمعها في الفترة الممتدة ما بين، 05 ماي 2024 إلى 28 ماي 2024

حيث أخذنا 6% من كل طبقة من عمال المديرية:

- مديرية الموارد البشرية.
- المديرية العامة.
- مديرية الأملاك والتشغيل.
- مديرية شحن والتشوين.

تحصلنا على 54 فرد، تمثل في 6% من مجتمع الدراسة، الذي يتكون من 910 فردا

¹نادية سعيد عاشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص 265.

²احمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (التطبيقات الإدارية والاقتصادية)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 125.

9_1 منظور الدراسة:

تم الاعتماد على نظرية البناء الوظيفي.

(أ) تعريف النظرية الوظيفية:

يمكننا القول بأن مفهوم الوظيفة يشكل المفهوم الأساسي الذي يقوم عليه التحليل الوظيفي إن الوظيفة بحسب الوظيفيين هي المفتاح لتفسير كامل الوقائع الاجتماعية ورغم الطول النسبي للمسيرة التي قطعها التحليل الوظيفي، فإن الاتفاق على مفهوم موحد للوظيفة لم يقع، بل أن تناول هذا المفهوم بالنقد والتحليل لم يكتب له الانجاز إلا على يد واحد من الوظيفيين المتأخرين نسبياً، هو روبرت ميرتون، الذي رأى بأن الكثير من التحليلات الوظيفية في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا تقع في خلط كبير بين مفهوم الوظيفة وبعض المفاهيم الأخرى. غم الطول النسبي للمسيرة التي قطعها التحليل الوظيفي، فإن الاتفاق على مفهوم موحد للوظيفة لم يقع، بل أن تناول هذا المفهوم بالنقد والتحليل لم¹

يكتب له الانجاز إلا على يد واحد من الوظيفيين المتأخرين نسبياً، هو روبرت ميرتون، الذي رأى بأن الكثير من التحليلات الوظيفية في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا تقع في خلط كبير بين مفهوم الوظيفة وبعض المفاهيم الأخرى.

(ب) أهم رواد النظرية:

ولا يمكننا في الحقيقة أن نتحدث عن تحليل وظيفي موحد، فقد تعددت الاتجاه الوظيفية في علم الاجتماع الأمريكي فقط إلى درجة أحصى منها ميلفورد سبير Spiro M عام 1953 اثنتي عشر 120 توجهها مختلف " كذلك عرض نيك تيماشيف Timashif NI في

¹ هميسي نور الدين، أنماط الإعلان في الصحافة الجزائرية المكتوبة دراسة وصفية تحليلية لصحيفة الخبر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص32.

كتابه نظرية علم الاجتماع كثيرا من الدراسات الاجتماعية الأمريكية التي أجريت بروح تحليلية وظيفية، معلنة في أحيان و متضا في أخرى، والتي ساهمت في تطوير الفهم والتحليل الوظيفي ينوير يميشا لللمان. Lallement بأنه جرت العادة لدى علماء الاجتماع على التمييز بين ثلاثة أشكال للتحليل الوظيفي

1 الوظيفية المطلقة التي عرفت أوج نجاحها في الأنثروبولوجيا على يد¹

منماليونفسكي، راد كليف براون، كلوكوهن

2 البنائية الوظيفية التي انفرد بها تالكوتبارسونز

3 الوظيفية المعتدلة التي حاول عن طريقها روبرت ميرتون التقليل منصرامة الكثير من الأطروحات الوظيفية ويميل البعض إلى إدراج نظرية الأنساق أو نظرية الأنظمة لاف. برتالانفي ضمن التحليلات الوظيفية، بالنظر إلى تداخلها في عدة مستويات مع بع الأطروحات الوظيفية

وإذا أخذنا برأي ميشال لالمان [، فإننا نحدد مرحلة ثلاثينات القرن العشرين كنقطة انطلاق تقريبية للتحليل الوظيفي، فقد شهد هذا الأخير في هذه الفترة أكبر نجاحاته في ميدان الدراسات الأنثروبولوجية، حيث دشنت أعمال | برونيسلافماليونفسكي. [Malinowski B 49201884 و الفريد رادكليف براون 1881 1955 مرحلة أثبتت فيها التحليل الوظيفي فاعليته Radcliff Brown A.

وخصوبته في دراسة الحياة الاجتماعية والثقافية للمجتمعات البدائية عاد مالماليونفسكي،

بعد²

¹مرجع سابق، ص 33

²مرجع سابق، ص 34.

سنوات من البحث الأثنولوجي والأنثروبولوجي المعمق في غينيا الجديدة ثم في جزر [تروبرياندا، وبالاعتماد على منهج الملاحظة بالمشاركة، عاد إلى أوروبا وهو يحمل مادة علمية كثيفة صاغها بامتياز في عمله.¹

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما تم عرضه سابقا يمكن القول إن الفصل الأول هو الركيزة الأساسية التي ينطلق منها الباحث في تناول ومعالجة دراسته، لأن هذا الفصل يزيل اللبس الذي يسود موضوع الدراسة الحالية، ويكون هذا من خلال الإلمام بمجموعة من العناصر الأساسية والمتمثلة في إشكالية الدراسة وأسباب اختيارنا للموضوع وأهداف وأهمية الدراسة وصولا إلى تحديد مجتمع البحث والعينة ثم الدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

القيادة في المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثاني: القيادة في المؤسسات الاقتصادية

2-1-1- ماهية القيادة

2-1-1-1- تعريف القيادة

2-1-2- أهمية القيادة

2-1-3- خصائص القيادة

2-2- عناصر القيادة ووظائفها

2-2-1- عناصر القيادة

2-2-2- أنماط القيادة

2-2-3- وظائف القيادة

2-3- استراتيجيات بناء القيادة

2-3-1- طرق اختيار القادة والعوامل المؤثرة في ذلك.

2-3-2- أسس تكوين القادة والنظريات المفسرة لها.

2-3-3- صفات القادة والقواعد الأساسية لها

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر القيادة العامل الجوهري والركيزة الأساسية لنجاح أي عملية داخل المؤسسة، حيث حضي مفهوم القيادة باهتمام كبير من طرف الباحثين باعتبارها محورا تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمة ولقد تزايد الاهتمام بالقيادة نظرا لأهميتها ودورها الفعال في تحقيق أهداف المنظمة، فالقيادة الهادفة تعمل على تحسين مستوى الأداء لدى العاملين من خلال قادة إداريين قادرين على استغلال مواردها المادية والبشرية استغلال امثل.

2-1-1- ماهية القيادة:

2-1-1- تعريف القيادة:

لغة: القود في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها¹

اصطلاحاً: تعدد مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين إتباعاً لاختلافهم ويمكن أن

نذكر منها ما يلي:

عرفت القيادة بأنها النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف

معين وجدوا بأنفسهم أنه صالح.²

وتعرف أيضاً بأنها مجموع الأدوار العقلانية التي يقوم بها فرد واحد أو جماعة قيادية

تتميز بالقدرة والمهارة في التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعلهم يقبلون على إنجاز مهامهم

بناء على أوامر وتوجيهات القيادة في الوقت المحدد وفي المكان المحدد.³

كما تعرف أيضاً بأنها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف

مشتركة وهي تعني السلوك الذي يقوم به الأفراد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك

وعملية القيادة تشمل تحليل السلوك والجماعات ودفعهم للعمل برغبة قوية لتحقيق الأهداف.⁴

¹ ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار صادر للطباعة والنشر، المجلد الخامس، لبنان، 1997، ص338

² طاهر الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص225.

³ ناصر قاسمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص192

⁴ هاني خلف خليل الطراونة، علم المكتبات ومراكز المعلومات القيادة والمبادئ، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص26.

التعريف الإجرائي:

القيادة هي قدرة الشخص على التأثير في الآخرين وتوجيههم وإرشادهم بطريقة فعالة لتحقيق الانسجام والتعاون بينهم من أجل تحقيق الأهداف.

2-1-2- أهمية القيادة في الإدارة

أولاً- الجانب التنظيمي للإدارة: يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية تنظيم للجهود المشتركة للأفراد وعملية التنظيم هذه تتم وفق قواعد عملية كشفت عنها البحوث والتجارب واستخلصها علماء الإدارة من المزاولة العملية وهو ما يعبر عنه بالجانب النظري للإدارة

كما تتم عملية التنظيم وفق أساليب فنية تبرز فيها المهارات الإنسانية ذلك لان التزام القواعد العلمية في التنظيم لا يؤدي إلى نتائج متماثلة في كافة الحالات لان هذه القواعد العلمية تكون قابلة للتعديل والتغيير كلما تغيرت ظروف العمل من تنظيم إلى آخر فنجد إدارة معينة تتمتع بكفاءة عالية تحت قيادة بعينها وتقل كفاءتها تحت قيادة أخرى مع بقاء كافة الظروف على حالها ومن هنا كان الرأي الغالب لدى علماء الإدارة تجمع بين صفات العلم والفن¹.

كما أن دور المدير القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات العاملين وجهودهم وتوجيهها

ثانياً- الجانب الإنساني للإدارة: التنظيم الإداري أولاً قبل كل شيء تنظيم إنساني وليس كما صورته النظريات الكلاسيكية في الإدارة والعنصر الإنساني فيه يحتل المكانة الأولى بين مختلف العوامل الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة التي وجد التنظيم لتحقيقها

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص113.

ومن هنا فان محور السلوك الإداري في التنظيم هم الأشخاص لا الأموال والأدوات ولذلك اتجه اهتمام علماء الإدارة إلى التركيز على العنصر الإنساني في الإدارة وعمل القيادة الإدارية لكونها تتولى توجيه هذا العنصر وجعله اكثر فاعلية وأهمية العنصر الإنساني في الإدارة هي التي وجهت اهتمام رواد النظريات الحديثة إلى تطوير الإدارة من خلال المدخل الإنساني وجعل الإدارة إنسانية وذلك بتخليصها من طابعها التسلطي المبني على التركيز على العمل وحده والنظر للعاملين كآلات صماء والاعتداد بالحوافز المادية دون الحوافز المعنوية ومن ثمة إقامة الإدارة على أسس إنسانية تحقق ديمقراطية الإدارة

ثالثا- الجانب الاجتماعي للإدارة: ينبع الطابع الاجتماعي للإدارة من كون التنظيم الإداري على اختلاف صورته وأشكاله يضم مجموعة من الأفراد يقومون بنشاطات جماعية لتحقيق أهداف مشتركة ومحور نشاط الإدارة التنظيمات الإنسانية على اختلاف أشكالها ابتداء من الأسرة والمدرسة والجامعة¹.

إلى الجمعيات على اختلاف أنواعها والنقابات والشركات والمصالح الحكومية ومن المظاهر الهامة الاجتماعية للإدارة امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل في التنظيم (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية والصحية والثقافية والترفيهية لأعضائها ويبرز دور القيادة الإدارية الهام هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون بين العاملين في التنظيم وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بدورها بما يفرضه عليها هذا الجانب الاجتماعي من قيود تنعكس على سلوك القائد داخل التنظيم

¹المرجع السابق، ص ص 114_118.

رابعاً- الجانب الخاص بأهداف الإدارة: يستهدف تنظيم النشاط الجماعي في التنظيم الإداري تحقيق أهداف إدارية معينة ولا بد من أن يكون هناك هدف يسعى التنظيم لتحقيقه ذلك لان التنظيم بدون وجود أهداف يسعى لتحقيقها يصبح فوضويا وتتبدد جهود العاملين فيه ويضيع النشاط الجماعي الذي تتخذه جماعة التنظيم والقطاع الذي تزاوّل فيه الجماعة العاملة نشاطها فيستهدف المشروع التجاري الربح بينما يستهدف التنظيم الحكومي أداء الخدمة العامة للمواطنين على أفضل وجه¹

وعليه فأهمية القيادة تكمن في:

- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية
- البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم الإستراتيجية والسياسات.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم موارد للمؤسسة، كما يعتبر الأفراد القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة²
- العمل على نشر الإخاء والانسجام بين أعضاء الجماعات التي يتكون منها المجتمع.

¹المرجع السابق، ص119، 120.

² زياد أحمد القطا رنة، أساليب القيادة، واتخاذ القرارات الفعالة، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص21، 22.

- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثيل جهودها وتوجيهها لتحقيق المصالح المشتركة لسكان المجتمع.
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميتها
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الخطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف
- توجيه تفاعل أعضاء الجماعات ليس فقط لخلق العلاقات الاجتماعية السليمة بينهم لكن أيضا لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في المجتمع.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة أي خوف أو قلق يسيطر على أعضائها مما يساعدهم على النجاح في تحمل مسؤولياتهم¹.
- مساعدة الأفراد على النمو كأعضاء في جماعات ومساعدة الجماعات على النمو والتقدم كوحدات في المجتمع²

2-1-3- خصائص القيادة:

تستمد القيادة الفعالة خصائصها من خصائص إدارتها وعليه يمكن حصر خصائص القيادة في النقاط التالية:

القيادة الإدارية عملية إنسانية: إن القيادة الإدارية عملية إنسانية في المقام الأول تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للرغبات والحاجات الإنسانية.

¹ طعيمان جعبل طعيمان، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات، ط1، الآن للنشر والتوزيع ، الأردن، 2021، ص14.

² المرجع السابق، ص14.

القيادة عملية اجتماعية: تعتبر المدرسة إحدى مكونات النسق الاجتماعي فهذا المنطلق تحدث في إطار جماعي يؤثر في سلوك الأفراد ويتأثر بهم وأساس كل عملية اجتماعية هي أن يكون القائد اجتماعيا في علاقاته مع التابعين متعاوناً ومخلصاً ومفتحاً ومحبا للتابعين.

القيادة الإدارية عملية جماعية تعاونية: يحتاج القائد داخل التنظيم الاجتماعي إلى دراسة خصائص الجماعة وبنائها وتماسكها وقيمتها وتوزيع الأدوار فيها ومدى التفاعل بين أعضائها وتجاهل القائد الإداري لهذه الأمور تجعل المؤسسة عرضة للصراعات التنظيمية بالإضافة إلى تدني مستوى الروح المعنوية للعاملين وضعف إنتاجية المؤسسة والعكس صحيح إن أحاط بها¹.

القيادة عملية تربوية: نتيجة التفاعل السابق بين الخصائص السالفة الذكر (الإنسانية والاجتماعية والتعاونية) فان دور المدير كقائد تربوي يؤثر في سلوك المعلمين ويوجه تفاعلهم الاجتماعي إلا أن هذا الدور لن يأتي إلا بوجود معلمين وتلاميذ داخل المؤسسة فلا تستطيع أن تتصور قيادة بلا تابعين.

القيادة الإدارية عملية منظمة: القيادة لاتحدث في فراغ وليست عشوائية ارتجالية إذ تم وفق أهداف محددة وتنظيم وتنسيق لكافة الجهود وتنظيم شامل لأوجه النشاط التي تمارس تحت إمرة مديرها وبهذا تكون على أساس التوزيع العادل للمستويات والواجبات وربط المسؤوليات بالصلاحيات الممكن إنجازها وغيرها من عناصر الإدارة من إشراف وتوجيه وتقويم ومتابعة للأداء².

¹اسما علي يامنة، بن خور خير الدين، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019، ص 56، 57.

²المرجع السابق، ص 57

ويمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية:

- القيادة هي عملية تأثير في الأفراد والجماعات لتحقيق هدف أو أهداف معينة والتأثير يأتي عن طريق المنافسة والتفاهم والإقناع لا عن طريق الأمر والقوة.
- القيادة تتميز بالنشاط والحركة لان القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه هذه القدرات توجيهها بناءً
- القيادة هدف حيوي، فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد لأجل تحقيق الأهداف المشتركة.

- القيادة هي تعاون وعلى القائد أن يعمل على بث روح التعاونية بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة¹.

ويرى البعض من ابرز خصائص القيادة الناجحة ما يلي:

- القيام بوظائف القيادة بشكل متكامل وممنهج.
- تقبل الرأي الآخر واحترام أسس الحوار البناء.
- القدرة على ضبط النفس اتجاه المواقف الطارئة.
- الذكاء الاجتماعي داخل المؤسسة.
- السعي نحو توفير المعلومات والبيانات لأفراد المؤسسة.

¹إيمان عباس الخفاف، الذكاء الانفعالي، تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار المنهل للنشر والتوزيع الأردن 2013، ص112.

الحرص على تماسك المؤسسة من خلال إدارة الصراع بفاعلية واستثماره لخدمة أهداف المؤسسة¹.

2-2- عناصر القيادة ووظائفها:

2-2-1- عناصر القيادة:

وجود جماعة من الناس: المقصود هنا بالجماعة المنظمة الجماعة التي لها تنظيم محدد ويختلف موقع أعضائها طبقا للمسؤوليات المناطة بهم ويكون للجماعة قائد لديه القدرة على التأثير في الجماعة وتوجيهها وتعاونها معها لتحقيق الهدف المشترك الذي يسعوا لتحقيقه لذا فالجماعة المنظمة شرط أساسي لوجود القيادة².

قوة التأثير: يعتبر التأثير لب القيادة الإدارية وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريدونها ويختلف التأثير عن القوة حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين وقد يكون الإذعان قسريا كذلك يختلف التأثير عن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد الإداري بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية إما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد الفعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون

¹ أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، ط1، أمواج للطباعة والنشر، الأردن، 2012، ص، 53، 54.

² ديمة محمد وصوص، المعتصم بالله سليمان الجوارنة، الإشراف التربوي، ماهيته تطوره، أنواعه، أساليبه، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2014، ص265.

قيادته ناجحة وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته على أن من أهم وسائل التأثير نذكر ما يلي¹

التأثير القائم على المكافأة: تعتبر المكافآت عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية والمعنوية على أدائهم الجيد فيشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق أهداف الجماعة المنظمة

التأثير القائم على الإكراه: يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استثارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم هذه الوسيلة تثير لدى المرؤوسين استجابة تختلف عن الاستجابة الناتجة عن المكافأة فالعقاب يتيح القدرات الابتكارية لدى المرؤوسين ويؤدي إلى خلق جو من عدم الثقة بينه وبينهم التأثير القائم على أسس مرجعية: وتعني تفهم القائد لخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم.

التأثير القائم على الخبرة: يمكن للقائد أن يمارس تأثيرا على مرؤوسيه اعتمادا على الخبرة التي يتمتع بها نتيجة التعليم والتخصص المهني وذلك لان الثقة التي يوليها له المرؤوسين نتيجة هذه الخبرة تجعلهم يذعنون له دون الحاجة إلى الاستمالة أو الإقناع من جانبه.

¹شاهدان عادل الغرابوي، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019، ص20.

التأثير القائم على المعلومات: يمكن للقائد أن يؤثر في مرؤوسيه من خلال سيطرته على المعلومات التي يحتاج إليها هؤلاء فنقل أحداث دون أخرى وتوفير معلومات معينة قد تعطي انطبعا معينا وتقود إلى استنتاجات في اتجاه ما¹.

التأثير القائم على الشرعية: يقوم هذا التأثير على إدراك المرؤوسين للقائد حقا رسميا في ممارسة التأثير سبب مركزه التنظيمي.

التأثير القائم على التمكين: يعني اتجاه القائد إلى إشراك المرؤوسين في النقود والسلطة حتى يشعروا بالمسؤولية الشخصية عن العمل والنتائج كما يزيد ولائهم للقائد بفعل الحرية والثقة التي يمنحها لهم وانه يعتبرهم في مستوى عالي من النضج والكفاءة².

تحقيق الأهداف المرغوبة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة ولكن هذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها يمكن القول ابتداء أنه إذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة إلا أن هذا ينذر وجوده في الواقع العملي وتقدم (ماري فوليت) من خلال ما أسمته مبدأ التعارض البناء ثلاث طرق يمكن لقائد الجماعة من خلالها معالجة التعارض بين أهدافه وأهداف الجماعة التي يقودها وهذه الطرق الثلاث هي:

الأولى: أن تغطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر وهذا لا تعتبره حلا للمشكلة لان الجانب الضعيف يبقى غير راض.

¹المرجع السابق، ص 20، 21.

²المرجع السابق، ص 21، 22.

والثانية: يقوم على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف¹.

والثالثة: تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها وترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه وتضيف فوليت أن التعارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملاً بناءً أكثر مما لو حل بالطريقتين السابقتين لأن كل طرف يحصل من خلاله على ما يرضيه وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف ويضمن في نفس الوقت الحصول على تعاون الجماعة معه وفيما بينها وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة².

الموقف أو الظرف: يعتبر الموقف عنصراً أساساً في القيادة وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانياً لذلك يمكن القول بأن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها وهذا يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب³.

كما يوجد هناك خمس عناصر ينبغي على القادة غرسها في نفوس الأعضاء وهي:

- التحكم بمسار الوقت، وامسك بزمام أوقاتك، ولا تدعها تتحكم بك وانفق كل ثانية في خدمة العمل الهادف.

¹ نواف كنعان المرجع السابق، ص94، 95.

² المرجع السابق، ص95.

³ شهدان عادل الغرابوي، المرجع السابق ص23.

-ركز على الإنجازات الحقيقية الملموسة واهتم بالنتائج أكثر من اهتمامك بالعمل ذاته وحاول ألا تفقد الصورة الكلية بالانهماك في العمل بل تطلع نحو الخارج والأهداف الكبرى.

- نم عوامل القوة ولا تتم عوامل الضعف، سواء في ما يتعلق بك شخصيا أو فيما يتعلق بغيرك وتعرف على نقاط القوة والضعف لديك واقبل بها وكن قادرا على تقبل أفضل ما عند الآخرين دون الشعور بأنهم يهددون مركزك.

-تمحور في عمالك حول مجالات رئيسية محددة وقليلة، والتي من شأن العمل الجاد المتسق فيها أن يأتي بنتائج كبيرة.

-افعل ذلك بتحديد الأولويات والالتزام بها¹.

2-2-2- أنماط القيادة:

تعددت أنماط القيادة، وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وحسب التصنيفات التي تمت نوضح الصنف الأول ويضم أربعة أنماط وهي:

النمط والأسلوب التسلطي: كل الدراسات تشير إلى الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل، وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك.

النمط الديمقراطي (الشورى): يحد من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

¹زيد عبوي، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار شروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص22.

النمط التسيبي (الفوضوي): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة أو لنوع من اللامبالاة.

ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين لبييت والبيت) ففي هذه الدراسات قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاثة أساليب من القيادة هي الأسلوب التسلطي والأسلوب الديمقراطي والأسلوب القائم على إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصالة، أما الأفراد العاملون تحت قائد تسيبي فكانت اقل المجموعات في إنتاجها ودافعتها وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت والسخط.

النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه، ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذه القرارات هو وسيلة غير عملية بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة².

التصنيف الثاني أنماط حديثة:

القيادة التشاركية: يقصد بهذا النوع من القيادة، مشاركة المرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، ويعتمد القائد على تفويض بعض سلطاته للعاملين معه، بما

¹ بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 8، 9.

² المرجع السابق، ص 9.

يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم واللامركزية في القيادة، وتوفير نظام فعال للاتصالات، واستشارة المرؤوسين واستثمار ما لديهم من قدرات إبداعية وابتكارية.

القيادة التحويلية: تستند إلى استشارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحفيزهم المستمر على تجويد الأداء والارتقاء به، والمساهمة في وضع الأهداف، والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف.

القيادة الموقفية: يعتمد هذا النمط من القيادة على طبيعة الموقف المحيط بالعملية القيادية من خلال التفاعل مع متغيرات الموقف والظروف المحيطة به، من ناحية وخصائص وصفات القائد من ناحية أخرى حيث إن تغير الموقف يتطلب ادوار قيادية وأنماط قيادية مختلفة¹.

القيادة الرؤيوية: أشار بيرت نانوس صاحب كتاب القيادة الرؤيوية إلى إن الرؤية ببساطة هي عبارة عن مستقبل واقعي قابل للتصديق وجذاب للمؤسسة أو هي مجرد فكرة أو صورة عن مستقبل أفضل للمؤسسة ورأى إن القادة الرؤيويين يتحملون المسؤولية ويجعلون الأشياء تحدث، ويحلمون تم يترجمون أحلامهم إلى حقائق وميز نانوس بين المدير والقائد فقال " إذا كان المديرين معروفين بمهاراتهم في حل المشكلات، فإن القادة معروفون بكونهم سادة في تصميم المؤسسات وبنائها أنهم مهندسو مستقبل المؤسسة"

القيادة الأخلاقية: اتسع نطاق الدعوة في السنوات الأخيرة إلى ضرورة النظر إلى القيم والأخلاق كمكونات أساس من مكونات القيادة والإدارة، والقيادة الأخلاقية نمط يركز على أخلاقيات القادة، وفيه تفوق الأخلاق مفاهيم القوة والسلطة، لتعزيز استناد القائد والعاملين

¹ ناريمان لهلوب، ماجدة الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، ط1، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص20، 21، 22.

إلى طموحات وحاجات متبادلة، ويرستونر فريمان إن القيادة الأخلاقية هي ذلك النوع من القيادة الذي يستطيع إن يحدث تغييرا اجتماعيا يلبي الحاجات الحقيقية للتابعين¹.

قيادة الجودة الشاملة: مثلت إدارة الجودة الشاملة مصدرا متعدد المنافع، في حال تطبيقها في مجالات التعلم والأداة التربوية ومن هنا بدا العمل نقل خبرة إدارة الجودة الشاملة إلى مجالات التعليم والإدارة التربوية في إطار التكيف بما ينسجم مع طبيعة العمل التعليمي وخصوصياته الإنسانية والتربوية.

القيادة الإبداعية: يتميز القادة المبدعون بأنهم يفكرون بالعالم بمنظور أوسع من الناس العاديين فهم يعملون من أجل مؤسسات أو أفكار أو مجتمعات أو ثقافات، لا من أجل أفراد والقائد المبدع هو الذي يلتزم التزاما شخصيا بتبني العاملين المبدعين وحمائهم من الأداء الروتيني ويربطهم بالمنظمة ككل ولا يسعى إلى تأمين الولاء الشخصي له من جانب العاملين لأنه يدرك إن الأشخاص المبدعين ينتمون للفكرة أكثر من انتمائهم للأشخاص أو حتى للمؤسسة.

القيادة الديمقراطية: يتضح نمط القيادة الديمقراطية من خلال مقارنته بالنمط التسلطي ففي القيادة الديمقراطية يقوم القائد بتشجيع المناقشة الجماعية للسياسات وصنع القرار، فيما تحدد السياسات في القيادة التسلطية من قبل القائد².

قيادة النظام المفتوح: جاءت قيادة النظام المفتوح بديلا لإدارة النظام المغلق، ولتمثل تحولا من قيادة الجماعة الصغيرة إلى قيادة الإطار التنظيمي برمته، ولان المدرسة تتأثر بالتغيرات في البيئة الداخلية المباشرة وبالبيئة الخارجية غير المباشرة من النواحي السياسية

¹صاحب عبد مزروك الجنابي، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص72، 75.

²المرجع السابق، ص ص76، 77.

والاقتصادية والسكانية والفكرية والفنية، فقد أصبحت المدرسة أكثر عرضة للتقلبات جراء هذه التغيرات في البيئتين.

القيادة التعليمية: مع اتساع نطاق اللامركزية في إدارة شؤون التعليم، تتحول مدارس العالم المتقدم في مطلع القرن الحادي والعشرين إلى مركز للتشارك في التعلم وفي صنع القرار، وينتج المعلمون نحو ممارسة جماعية للتعليم الفردية بحيث يتآزرون فيما بينهم، مع دعم من المشرفين التربويين في جهد متبادل سعياً وراء ايجابيات تأتي ثمرة لتعاونهم وتبادلهم الرأي والخبرة.

القيادة الكاريزمية: الكاريزما كلمة يونانية تعني موهبة يلهمها الله للإنسان كالقدرة على أداء المعجزات أو التنبؤ بأحداث مستقبلية، وقد استخدم ماكس فيبر، هذه الكلمة لوصف ذلك النوع من التأثير الذي لا يركز إلى السلطة والى التقاليد بل يستند إلى إدراك التابعين بان قائدهم يتمتع بخصائص استثنائية¹.

التصنيف الثالث لأنماط القيادة:

القيادة الجماعية: وهي توزيع المسؤوليات القيادية بين الأفراد حسب قدرات كل منهم وليس هناك شيء في طبيعة القيادة نفسها يتطلب تركيزها أو توزيعها أي أن الجماعة قد توزع الوظائف القيادية في يد قائد واحد، وقد توزعها على عدد من الأعضاء، وهي ضد تركيز القيادة في يد فرد فيتم تحديد الأهداف معاً للوصول إليها معاً، فهي تتبع من المبادئ الديمقراطية.

القيادة الإدارية: كثير مما قيل عن القيادة بصفة عامة ينطبق على القيادة الإدارية فالمدير عليه أن يكون أكثر تأثيراً في سلوك أعضاء الجماعة بالأسلوب الديمقراطي، بعيداً عن الأوتوقراطية والتسلطية والبيروقراطية، من أسس القيادة الإدارية بأنها تعتبر أسس موقفة

¹المرجع السابق، ص ص 77، 78.

أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تستعمل في مواقف أخرى لان استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين¹

القيادة العسكرية: هي فن التأثير على الأفراد وتوجيههم نحو هدف معين بطريقة تضمن بها طاعتهم وثقتهم واحترامهم وولائهم وتعاونهم لإحراز النصر في المعركة وتحقيق الهدف، فالقائد العسكري الجيد هو الذي يتحلى بالسمات القيادية والثقافية العامة والتدريب العملي والصحة النفسية، يهتم المسؤولين في القوات المسلحة بما يسمونه تربية فن القيادة وتنمية المهارة القيادية على أساس إن القيادة هي هبة واكتساب يجب إن تكون ديمقراطية وتهتم بتنمية الشعور بالمسؤولية والتدريب العملي ودراسة التاريخ الحربي وخلق القادة²

2-2-3 وظائف القيادة: تعتبر القيادة وسيلة فاعلة للوصول إلى غاية محددة وهي تحقيق أهداف المنظمة بالطريقة الفضلى، ولأجل تحقيق هذه الغاية تطلع القيادة بمهام ووظائف متعددة إن قام بها القائد خير قيام أدى ذلك إلى نجاح القيادة في تحقيق الأهداف المرسومة وتلك الوظائف هي:

التخطيط: يعد التخطيط من الوظائف القيادية المهمة في الإدارة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية مسؤولية النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، فهو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات والأنشطة المتعلقة بذلك فالتخطيط هو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له³.

¹ صاحب عبد مرزوك الجنابي، المرجع السابق، ص ص48، 49.

² المرجع السابق، ص49.

³ زينة محمود أحمد، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص48.

وهو الوظيفة الأولى من وظائف القيادة، وتتضمن إدراكا حسيًا لماهية النظام المراد قيادته وتعرف كافة عناصره، والتفكير بإجراءات كفيلة بالسير به نحو التقدم، والتنبؤ بكل ما قد يحدث في المستقبل استنادًا إلى الوضع القائم وبناءً على ما يقرر القائد عمله اتجاه الموارد البشرية والمادية المتوفرة داخل تلك النظام، والتخطيط لا يتضمن أية آلية تنفيذية بل أنه عملية نظرية تشمل صياغة الأهداف العامة والخاصة ورسم السياسات ووضع الآليات والتدابير الإجرائية واستثمار الموارد المتاحة بما يخدم مصلحة المؤسسة¹.

التنظيم: ويعني التنظيم الابتعاد عن العشوائية والتبعية في العمل حيث تتطلب السرعة والدقة لإنجاز أي عمل يكون جو هذا العمل منظماً وواضحاً ويتضمن التنظيم تحديداً للواجبات والمسؤوليات والمهام المحاطة بالعاملين كل حسب مستواه وكفاءته وخيرته وميوله ويعتبر التنظيم أولى الخطوات التطبيقية في وظائف القائد ولعل من أبرز أساليب التنظيم توزيع العاملين ضمن مجموعات تتمتع بالقدرة والكفاءة والفاعلية، وتتسم بروح الفريق الواحد والمتعاون لمواجهة التحديات، كما يتضمن التنظيم تعزيز قيم الانتماء للمؤسسة وتشجيع العاملين على العمل التعاوني لخدمة أغراض المؤسسة ومراميها، وهنا يظهر دور القائد الفاعل في التعامل مع التحديات والعوائق التي قد تحول دون تنظيم العمل ومن الأمثلة على تلك التحديات الخلافات الشخصية بين العاملين، وقلة الموارد المالية وضيق الوقت وغيرها².

المتابعة المستمرة: وهي وظيفة هامة من وظائف القيادة ا دانها تتسم بالشمول والاستمرارية فالمتابعة تتدخل في كافة جوانب العمل القيادي و إذا ولم يعمل القائد على متابعة الأعمال باستمرار منذ البداية وحتى النهاية وذلك لضمان حسن الالتزام بالأعمال بما تتضمنه من واجبات ومسؤوليات، فالقائد الناجح هو القائد الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف

¹أمل لطفي أبو طاحون، المرجع السابق، ص45.

²المرجع السابق، ص47.

المأمولة لذا فإنه لا يدخر جدا من أجل تحسين الجهود المبذولة من العاملين، وذلك من خلال متابعتهم وتقييمهم بشكل مستمر، وتعتبر المتابعة عملية مساعدة في استمرار نجاح القيادة، فأى عمل لا تتم متابعته لا بد له إن يفشل ولا يحقق أهدافه

التقييم: وتشير هذه الوظيفة إلى ملاحظة القائد لعمليات تنفيذ الواجبات والمهام الموكولة إلى الأفراد وتعرف درجة نجاحهم في ذلك، هذا بالإضافة إلى تعرف جوانب القوة والضعف في العمل، وتعرف التحديات والمشكلات التي تواجه العاملين أثناء تنفيذ الواجبات المناطة بهم وبمعنى آخر فإن التقييم عبارة عن مراجعة شاملة للعمل بكافة مراحلها لتعرف درجة انجاز الأهداف المحددة وتعرف الجوانب الإيجابية وتتميتها والجوانب السلبية ومعالجتها وذلك من أجل إصدار الأحكام الصائبة واتخاذ القرارات الملائمة لاستمرارية العمل بنجاح¹.

التوجيه: ويعني ذلك إعلام العاملين بطرق مختلفة أساليب العمل والإنتاج وتعريفهم بالوسائل الكفيلة بانجاز الأهداف بأقل وقت وجهد ممكنين ويطلع القائد في هذا الصدد بأدوار حيوية لتحسين سير العمل، فهو وفقا لهذه الوظيفة يطلع على طبيعة الأعمال المختلفة داخل المؤسسة، ويعمل على إرشاد العاملين والاطمئنان على حسن تنفيذهم للأعمال وذلك من خلال عقد اللقاءات الفردية والجماعية معهم بشكل متواصل وذلك للتمكن من تنمية جوانب القوة ومعالجة جوانب الضعف.

يقوم بوظيفة التوجيه كل مدير في موقعه وذلك عن طريق إعطاء التوجيهات والإرشادات وإصدار التعليمات والأوامر الإدارية المناسبة، ثم حيت العاملين على إتباعها وتوفير الاستجابة عندهم والتنفيذ من جانبهم وبذلك يتوفر الجو المناسب للعمل، وتختص وظيفة التوجيه بإصدار الأوامر والتعليمات التي تحدد الأعمال التفصيلية الضرورية للوصول

¹ المرجع السابق، ص 49.

الأهداف المنظمة، وللقيام بهذه الوظيفة يتولى المديرون عملية إرشاد العاملين وتحفيزهم وقيادتهم بطريقة تحقق لهم الرضا وتضمن الوصول إلى الأهداف كما يتطلب التوجيه عملية توفير قنوات الاتصال بين المراكز المختلفة للتنظيم وتتزايد أهمية التوجيه في المستويات¹.

الدنيا وتخفض كلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي

، وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى لان التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم كما يحتاج إلى وسائل الاتصال وتوضيح العلاقات ومعرفة المقاييس ومعايير الأداء لمكافئة العناصر الجيدة ومعرفة الانحرافات لتقويمها عن طريق وظيفة الرقابة ويحتاج التوجيه إلى القدرات الفنية والسلوكية لممارسة الوظيفة بشكل فعال ومرضي، ويرتبط بوظيفة التوجيه وتحقيق أهدافه توفر القيادة والدافعية والاتصال.

فالقيادة الإدارية تمثل العنصر الإنساني الذي يقود التنظيم وتكون مسؤولة عن وضع البرامج وتنفيذها وتعتبر القيادة إحدى ركائز التوجيه يمارسها المدير ليستطيع من إدارة وتوجيه عمل معاونيه ومرؤوسيه بالطرق والأساليب التي يحصل بواسطتها على إخلاصهم وتعاونهم والتزامهم، وتأتي القيادة الإدارية في الإدارة كتعبير عن ممارسة السلطة الإدارية لتؤدي دورها الوظيفي بما تملكه من قدرات لتوجيه التنظيم الإداري نحو تحقيق أهدافه وأحداث التنسيق الكامل بين أعضائه والسلطة تمثل المنطلق الأساسي والجوهري في ممارسة الإدارة العامة لأنشطتها سواء كانت ظاهرة مجردة تعطي²

¹موفق حديد محمد، وظائف المدير، المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص114.

²المرجع السابق، ص114

هيكله الرسمي أو قوة تمكن أعضاء المنظمة من وضع القرارات وتنفيذها أو نموذج سلوك معين داخل التنظيم الإداري، وترتبط عملية صنع القرارات بمفهوم السلطة وقدرات القائد الإداري، وتقع القيادة الإدارية في قمة الجهاز الإداري الذي ينقسم إلى عدة مستويات ويحتوي على الوحدات المكونة للجهاز الإداري حيث تقع القيادة في قمة هذا النظام وتكون مسؤوليتها توجيه كافة المستويات الإدارية الأخرى وتلعب القيادة دوراً أساسياً في ربط وحدات التنظيم بأعضائها والأهداف وتعمل على تحقيق التنسيق بين وحدات المنظمة عن طريق تشخيص الاحتياجات والمشاكل ووضع الحلول المناسبة حسب الأولويات لمعالجة المواقف¹.

الرقابة: وهي الحرص على إن يكون كل شيء قد أنجز بما يتماشى مع الخطة الموضوعية وهي مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحقيقها أم لا ومدى اتفاقها مع طلب العمال تحقيقه وهي كذلك تساعد على التعرف على الأخطاء التي تحدث في العمل حتى يمكن إصلاحها ومنع الوقوع فيها مرة أخرى وتشمل وظيفة الرقابة ثلاث خطوات وهي²:

_ وضع معايير ومعدلات تمثل الأداء المرغوب فيه والنتائج المطلوبة.

_ تقييم الأداء والنتائج المتحصل عليها.

_ تصحيح الأخطاء والانحرافات بين ما تم وما يجب إن يتم تحقيقه والرقابة وظيفة

مشتركة بين جميع المستويات الإدارية، إلا أنها تختلف من مستوى لآخر.

¹المرجع السابق، ص 114.

²زواتيني عبد العزيز، مركز الكتابات الأكاديمي، تنمية المورد البشري في التنظيم، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019، ص39.

_ **الشؤون العامة:** وتتمثل في مختلف الوظائف الإدارية وبما أن القائد الإداري يتواجد في أعلى المستويات الإدارية ضمن الهيكل التنظيمي فإن دوره يكون متمركزا أكثر في الشؤون العامة بعيدا عن الخصوصيات والمشاكل التي تحدث في القاعدة.

اتخاذ القرارات: تتطلب المواقف التي تعرض الإدارة صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة والقائد الإداري الناجم هو ذلك الشخص الذي يتمتع بقدرة فائقة وذكاء خارق يمكنه من اتخاذ القرارات السريعة والفعالة في كل الظروف وتتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد الإداري حكمة بالغة وتحمل مسؤولية التصرف في كل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاختراعات¹.

كما توجد العديد من الوظائف للقيادة الإدارية ومن هذه الوظائف ما يلي:

- _ تحديد الجوانب الإيجابية والجيدة في كل موقف.
- _ تحديد الجوانب السلبية والأخطاء والاستفادة منها في العديد من المواقف والتجارب.
- _ قدرة القائد على التعامل مع مختلف الظروف والمواقف والأحوال بحكمة إدارية وحنكة وإدراك وتجهيز.
- _ من أهم الوظائف الأساسية للقيادة الإدارية تفسير وعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وخاصة إذا كانت تلك المواجهة للجماعة مجهولة أو خطيرة أو غامضة أو صعبة الإدراك والفهم.

_ توجيه الجماعة نحو العمل الإيجابي الفعال.

_ بث روح التعاون فيما بين الأفراد العاملين.

_ التحذير من الوقوع في أخطاء.

¹المرجع السابق، ص 40.

- _ بث الثقة والاحترام فيما بين القادة والقياديين وأفراد الجماعة.
- _ تحقيق التعاون الفعلي فيما بين الأفراد وأعضاء الجماعة.¹
- _ توزيع المسؤوليات وتحديد المهام بشكل متلائم ومنسجم مع رغبات الأشخاص العاملين.
- _ وضع خطة إستراتيجية شاملة وكاملة وتفصيلية تضمن تحقيق الأهداف التي ترغب في الحصول عليها الجماعة والقيادة الإدارية.
- تحديد جدول زمني محدد للأعمال المطلوب انجازها.
- _ ترتيب تلك الأعمال وتنظيمها وتنسيقها وتحديد موعد للبدء في تنفيذها والانتهاؤها منها.
- _ العمل الفعلي والتنفيذي والحقيقي لتحقيق الأهداف وتطبيق الخطط.
- تمثيل الجماعة رسمياً.
- _ ممارسة الأعمال وتنفيذ المهام بعيداً عن السلطوية والدكتاتورية.²

¹ محمد سرور الحريري، قواعد التحليل النسقي والمعالجة النفسية والسلوكية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص127.

² المرجع السابق، ص128.

2-3 استراتيجيات بناء القيادة:

2-3-1 طرق اختيار القادة والعوامل المؤثرة ذلك في:

طرق اختيار القادة الإداريين واكتشافهم:

إن الكثير من المنظمات تفشل في الوصول إلى صورة محددة وواضحة عن المرشحين لتلك المراكز القيادية، بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم المرشحين لتلك المراكز، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعدن جدا بخطأ واحد في حين يصل المحظوظون متوسط الكفاءة إلى المراكز العالية، فعملية اختيار القادة الإداريين غاية في الدقة وتتطلب عناية بالغة، لذلك فإنه يمكن إن تتم وفق القواعد التالية:

- تقدم رئاسة الأجهزة ترشيحها للأفراد الذين يتولون المناصب القيادية دون التقيد بقاعدة الأقدمية على أن تؤخذ في الاعتبار عند الترشيح للقواعد والمعايير التالية:

إن تكون التقارير التي كتبت عنه طوال مدة خدمته عالية التقدير، وخالية من الانحرافات.

_ توافر الصفات المطلوبة في القائد.

_ الكفاءة في العمل، والقدرة على الإنتاج.

_ إن يكون الاختيار النهائي، مبني على نتائج التدريب¹.

_ أن يكون سلوكه خارج مجتمع الوظيفة سلوكا سليما.

_ توافر الصفات العامة والخاصة التي تلزم الوظيفة المرشح لها.

¹عبد الرحمان أحمد سيف، وظائف القيادي الناجح، ط1، 2017، ص20.

- أن يكون الترشيح قبل التعيين في الوظيفة القيادية بفترة زمنية معقولة تتيح لجهات الاختصاص تحري الدقة اللازمة في إجراء عملية الاختيار.

- إن تعد من حين لآخر دورة تدريبية لإعادة المرشحين للمستوى القيادي المطلوب ويتم تقييم المرشحين خلال ستة أشهر عن طريق:

_ التقرير عن النواحي السلوكية والعقائدية.

_ التقارير عن المرشح في نهاية الدورة التدريبية.

_ التقرير الفني عن أداء وإنتاج المرشح الذي تعده رئاسته الفنية نتيجة للتفتيش الفني في أدائه.

_ التقرير عن الكفاءة الإدارية نتيجة للتفتيش الإداري، بواسطة أجهزة الرقابة المختصة.1

ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن أهمها:

_ **حجم المنظمة ونوعها:** فحجم المنظمة ونوعها تعد الأساس في خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الإتياع يساندونه.

موقع المنظمة: فوجود المنظمة في منطقة مكتظة بالسكان له تأثير مخالف عن وجودها في منطقة نائية أو غير مكتظة بالسكان.

نوع المشكلة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد: فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأجور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات.

1 المرجع السابق، ص ص22، 21.

نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشاكلتهم: أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها والالتفاف من حولها وحمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حوله: فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء¹.

الوقت المناسب: فكما إن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فان الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا².

العوامل المؤثرة في اختيار الأسلوب القيادي:

لقد حاول الباحثان تانينبوم tannboum وشميدت Schmidt الإجابة على عوامل تتعلق بالمدير ذاته على السؤال التالي:

كيف يختار المدير أو القائد نمط قياديا دون الآخر؟

من خلال محاولتهما تحديد بعض الاعتبارات العلمية التي ينبغي على المديرين أخذها في عين الاعتبار عند محاولة اختيار أسلوب أو نمط قيادي آخر ويمكن إجمال هذه الاعتبارات فيما يلي:

¹ زكريا مطلق الدوري، شفيق العملة، بلال السكارنة، محمد عبد القادر، نجم العزاوي، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص195.

² المرجع السابق، ص196.

عوامل تتعلق بالمدير ذاته: مثل الخلفية الشخصية خبراته مثلا فالمدير الذي يعتقد بان احتياجات الأفراد يجب إن تأتي في المرتبة الثانية بعد احتياجات المنظمة يميل إلى إن يكون أسلوبه القيادي معتمدا على توجيه تصرفات المرؤوسين بدرجة كبيرة.

عوامل تتعلق بالمرؤوسين: يمكن مثلا للمدير أن يمنح مرؤوسيه فرصة اكبر في القرارات، إذا كان لديهم الرغبة في تحمل المسؤولية وعكس ذلك إذا كانت مجموعة المرؤوسين تفتقر إلى المعرفة والخبرة، فان الأسلوب الاستبدادي هو الأسلوب السائد¹.

عوامل تتعلق بالظرف أو الموقف الذي تتواجد فيه المنظمة مثل المناخ التنظيمي السائد وطبيعة تكوين المجموعة التي تتم قيادتها ودرجة تحديد الوظيفة بالنسبة للمرؤوسين².

2-3-2 أسس تكوين القادة والنظريات المفسرة لها:

1_ الأسس المهمة في القيادة الإدارية:

تعتبر أسس القيادة الإدارية أسس موقفية مهمة أي أنها قد تعمل في بعض المواقف ولا تعمل في البعض الآخر لان استجابة المرؤوسين لنفس الأسلوب يختلف حسب طبيعة العمل وحسب الجنس وحجم الجماعة كذلك تتوقف على مهارات الإداري وحاجات المرؤوسين أما الأسس فهي:

_ إعطاء المرؤوسين قدر كبير من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف الذي يتسم بالرقابة العامة(غير شديدة وغير متواصلة) والتعليقات المفصلة وزيادة الشعور بالمسؤولية وارتفاع الروح المعنوية³.

¹أسامة خيري، القيادة الإدارية، ط1، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص22.

²المرجع السابق ص22.

³ زياد القطارنة، المرجع السابق، ص38.

_ الحفاظ على تماسك الجماعة وتضامنها وقوة بنائها مما يحسن أداء المرؤوسين ويقلل من لجوئهم إلى الإدارة في كل صغيرة وكبيرة.

_ تمركز القيادة حول الجماعة مما يؤدي إلى نتائج أفضل من تمركز القيادة حول الإنتاج حيث تعتمد القيادة المركزية على الجماعة في بعض الأسس والمبادئ ومن أبرزها توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات مع ضمان حرية الاتصال والتفاعل وجها لوجه بين كل أعضاء الجماعة، وأيضا ضمان الأمن والراحة في العمل جسديا ونفسيا، وأيضا الاهتمام بالأفراد والانتباه لهم وحسن الإصغاء إليهم مع إظهار الود والفهم وتبادل الاحترام في علاقات العمل، وفي كل أنماط السلوك الاجتماعي أيضا التقبل المتبادل مع المرؤوسين وفهم مشكلاتهم والعمل على حلها وإشراك أعضاء الجماعة في تحديد أهدافها والدفاع عن مصالح أفراد الجماعة والتوفيق بين مصالحهم ومصصلحة المؤسسة ذاتها وإتباع المنهج العلمي في الوصول إلى القرارات السليمة واستشارة أهل العلم والخبرة داخل المجتمع وخارجها.¹

أ_ **الأسس النفسية والاجتماعية:** يرجع الفضل في تحليل فكرة القيادة والاهتمام بها إلى علماء النفس والاجتماع الذين اهتموا بفكرة القيادة من خلال تحليلهم للعلاقات بين الأفراد ولوضع الجماعات والعوامل المؤثرة فيها.²

فعلماء النفس: يرون أن الأفراد يشتركون في علاقات كثيرة خلال ممارستهم لنشاطات حياتهم علاقات الفرد مع أسرته مع زملائه في العمل مع أفراد العمل الذين يتعامل معهم وان هذه العلاقات الواسعة بين الأفراد تؤدي إلى تأثير الأفراد بعضهم في بعض ومن هنا وجه

¹ إيهاب عيسى المصري طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط1، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص54.

² نواف كنعان، المرجع السابق، ص88.

علماء النفس اهتمامهم إلى تحليل هذه العلاقات وعملية التأثير والتأثر التي تقوم عليها وبالتالي معرفة طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على أشخاص آخرين والتي يترتب عليها تأثيرهم به واستجابتهم لتوجيهه وكان من الطبيعي إن يقوم علماء النفس باستخدام كل الوسائل المتاحة للكشف عن طبيعة قوة التأثير التي تكون لشخص ما على آخر مما يترتب عليه إلقاء المزيد من الضوء على فكرة القيادة أما الأسس النفسية للقيادة من وجهة نظر علم النفس فتقوم على أننا أفراد نعيش معظم فترة حياتنا في ظل تبعية من جانب الفرد وإشراف من غيره.

وقد أدى تحليل علماء النفس لفكرة القيادة إلى إعطائها الأهمية التي وجهت اهتمام المفكرين من علوم أخرى، غير علم النفس إلى تحليل هذه الظاهرة في محاولة للكشف عن المفاهيم والأفكار التي يمكن إن ينطبق عليها تعبير القيادة ومما يؤكد أهمية الدراسات النفسية في مجال القيادة الإدارية مساهمتها من خلال أبحاث علماء النفس في الكشف عن السمات اللازمة لمن يتولى المراكز الإدارية العليا، وفي تطوير مفهوم الحوافز الإدارية¹

والتعويل على الحوافز النفسية في زيادة الإنتاجية والكشف عن أهمية العلاقات غير الرسمية بين العاملين في التنظيم وما ينتج عنها من تأثيرات في اتجاهات العاملين ومعتقداتهم تفوق في فاعليتها التأثيرات التي ترتبها الأوامر والتعليمات الرسمية والكشف عن وسائل الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في النشاط الإداري.

القيادة من وجهة نظر علم الاجتماع: ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، و تؤثر في نشاط الجماعة، المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم لان الجماعة لا يمكن أن تعمل دون توجيه، ومن هنا فانه طالما وجدت مجموعة من الأفراد فإنهم سيطلعون إلى شخص يكون

¹المرجع السابق ص|88.

قادرا على التأثير فيهم والتفاعل معهم لتحقيق الأهداف التي يسعون لتحقيقها، وطالما كان الشخص القادر على التأثير في الجماعة يسخر طاقاته للإسهام في الجماعة وفي تقدمها فسوف تزداد كفاءته قائد قادر على توجيه جهود الأعضاء نحو تحقيق هدف مشترك، وعلى ضوء هذا الفهم اتخذ علماء الاجتماع من توجيه الجماعات والإشراف عليها ميدانا لدراساتهم وأبحاثهم، مما أدى إلى وضع أفكار كثيرة تتصل بالقيادة كان لها اثر في إلقاء الضوء على مفهوم القيادة وتحديد معناها. 1

2_ نظريات القيادة: هناك العديد من النظريات التي تناولت القيادة من جوانبها

المتعددة، ومن هذه النظريات الآتي:

نظريات التأثير على المرؤوسين: وتتعلق بالأسباب أو الأساليب التي تمكن القيادة

من التأثير على مرؤوسيه بغض النظر عن فعاليته كقائد، وهي من أوائل النظريات القيادية ومنها:

السمات القيادية: وهي صفات شخصية يمتلكها القائد مثلا لقوة الجسدية والذكاء وقوة

الشخصية ما يجعل المرؤوسين يقبلون به كقائد ويتأثرون به.

القدوة: حيث يقوم المرؤوسين بتقليد قائدهم الذي يعتبرونه نموذجا لتصرفهم وعندما لا

يكون تصرف القائد بمثابة القدوة، فإنه يرسخ عدم الثقة في نفوس مرؤوسيه.

الحزم والإصرار: حيث يستجيب المرؤوسون لقائدهم نتيجة حزمه في طلبه وإصراره

عليه، ويكون هذا القائد عادة صريحا أو واضحا في طلبه

التبرير المنطقي: القائد هنا يحمل إتباعه على الأداء المطلوب عن طريق تبريره

وتسريحه لهم.

¹ المرجع السابق، ص 89.

التودد للمرؤوسين والثناء عليهم: بعد ذلك يطلب القائد منهم ما يراد اداؤه وهذا اسلوب يتبعه كل قائد لا يتق بنفسه¹.

نظريات سلوك القائد وقدراته: تطورت هذه النظريات عن سابقتها، حيث يقول أصحابها ليس المهم حمل المرؤوسين من أداء المهمة فحسب، وإنما المهم هو فاعلية هذا الأداء ومن هذه النظريات:

القائد السلطوي: هو القائد الذي لديه تصميم على استخدام سلطته للتأثير على تفكير وسلوك مرؤوسيه، وان يظهر دائماً أمامهم بمظهر القوة.

القائد الميال للإنجاز: بحيث يميل القائد للإنجاز والشروع بمشاريع جديدة يتم انجازها تحت بصره.

القدرة على حل المشاكل: فالقائد الفعال هو القائد القادر على حل المشاكل ومثل هذا القائد يكون ذكياً وقادراً على وضع الخطط والإستراتيجيات وصنع القرارات الفعالة.

القدرة على المبادرة: فالقائد الفعال هو القائد القادر على الشروع بأعمال جديدة من تلقاء نفسه ويعد هذا القائد من بين القادة الذين يتقون بأنفسهم أو لديهم القدرة على المبادرة باكتشاف المشاكل أو الثغرات.

القدرة الفنية: بالإضافة إلى القدرات الإدارية يعتبر القائد الذي يمتلك قدرات فنية في العمل الذي يديره أكثر صلة بمرؤوسيه مقارنة بالقائد الذي لا يمتلك مثل هذه القدرات الفنية، وبذلك يكون هذا القائد أكثر كفاءة أو أكثر فاعلية².

¹ البشير العلاق المرجع السابق، ص38، 39.

² المرجع السابق ص39.

دعم المرؤوسين: فالمدير الذي يشجع مرؤوسيه ويثني عليهم ويمدحهم بشكل يساعد على رفع معنوياتهم ودفعهم للمزيد من العطاء، يكون أكثر فعالية من غيره وقد يدفع لمزيد من الأداء عن طريق رفع معايير الأداء.

التغذية الراجعة: وهي خاصية مهمة لا بد من توافرها لدى القائد ليكون فاعلاً بحيث تمكن المرؤوسين من معرفة موقعهم وبعدهم عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها، كما أنها تمكنهم من معرفة أدائهم الفعال في ذلك تعزيز إيجابي لهم

نظريات النمط القيادي:

وتصنف هذه النظريات نمط القائد الذي ينشأ عن مجموعة توجيهات القائد وبناءً على هذه النظريات فإنه يمكن إن نتبأ بسلوك القائد مع مرؤوسيه، بمجرد أن نعرف نمطه القيادي والذي قد يكون فعالاً أو غير فعال ومن هذه النظريات:

1- أنماط استخدام السلطة: أي مدى استئثار القائد بعملية صنع القرار وهناك العديد من النماذج التي وضحت هذه الأنماط ومنها:

(أ) نموذج وليبيت ومن هذه الأنماط:

- **السلوكي:** حيث يحاول القائد أن يستأثر بأكبر قدر من السلطة وعلى المرؤوسين الطاعة والاستجابة.¹

- **النمط المشارك:** وهو النمط الفعال في هذا النموذج حيث يشترك المرؤوسين بصنع القرار، ومن صور هذا النمط ما يسمى (الإدارة بالتجوال)، حيث يقوم القائد بجمع المعلومات من المرؤوسين أثناء الجولات التي يقوم بها على أقسام المنظمة ويتخذ في ضوء هذا النمط قراره بأسلوبين هما:

¹ المرجع السابق، ص 40، 41.

القرار بالإجماع: بحيث يشجع القائد النقاش حول الموضوع وبعد ذلك يتخذ القرار الذي يحضاً بموافقة جميع الأطراف المعنية.

القرار الديمقراطي: القرار هنا لا يتطلب الإجماع وإنما تلزم موافقة الأغلبية عليه.

-النمط المتسبب: ومنه يخول سلطة صنع القرار للمجموعة ويكتفي بإعطاء إرشادات وتوجيهات، وبعد ذلك يتدخل عندما يطلب منه فقط.

ب) نموذج تنبوموشمت: ويسمى نظرية الحظ المستمر في القيادة ويشتمل على سبعة أنماط قيادية هي:

- يتخذ القرار بشكل أوامر على المرؤوسين تنفذها.
- يتخذ القرار لوحده ويبرره للمرؤوسين.
- يحاور المرؤوسين بشأن القرار ولا يلتزم بتنفيذ اقتراحاتهم.¹
- يستشير المرؤوسين بشأن القرار وقد ينفذ بعض مقترحاتهم.
- تتم مناقشة القرار بجو ديمقراطي ويتخذ القرار بناء على رأي الأغلبية.
- يصدر توجيهات بشأن القرار للمرؤوسين ويتركهم يتخذون القرار بأنفسهم.
- يعطي الحرية الكاملة للمرؤوسين بشأن اتخاذ القرار حيث يتخذون القرار بأنفسهم.

ج) نموذج ليكرت: حيث قسم القيادة إلى أربع فئات هي:

المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه.

المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار تم يتخذه بنفسه.

¹ المرجع السابق، ص 41.

الجماعي/المشارك: تتم مشاركة المرؤوسين في صنع القرار الذي يتخذ بالأغلبية، وقد دعا ليكرت لاستخدام هذا الأسلوب القيادي لاعتقاده بفعاليتها، وذلك لان الإدارة الوسطى تعد بمثابة همزة الوصل بين الإدارتين العليا والدنيا في مجال صنع القرار¹.

2- أنماط تعتمد على افتراضات القائد ومنها:

أ) نموذج مكريخور:

نظرية x: يفترض القائد فيها إن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليها و يجب توجيهه ومراقبته ومعاقبته إذا خالف التعليمات.

نظرية y: يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل: التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، والتوسع الوظيفي، والمشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد انه قادر على الإبداع.

ب) نموذج أوشي نظرية z: يفترض أوشي أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، ولكي تتم الاستفادة من الأساليب القيادية اليابانية حاول أوشي تعديل هذه الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية².

نظرية القيادة الموقفية: وهذه النظرية تؤكدان القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما وحسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى، كما نجد أن هذه النظرية تحت بان هناك دوران رئيسيان للقائد وهما التوجيه والتشجيع³.

¹ المرجع السابق ص ص42، 43.

² المرجع السابق ص ص43، 44.

³ أحمد قوارية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص247.

التوجيه: هو إعطاء الأتباع التعليمات أي كيف يؤدون الأعمال ومتى؟ وأين؟ ودور الأتباع هو الإنصات والتنفيذ أساسا.

التشجيع: بمعنى تحفيز الأتباع لأداء الأعمال بأنفسهم وتحميسهم ورفع ثقتهم بأنفسهم ولإنصات لهم وإعطائهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

القائد الفعال: هناك أربعة أنماط من الأتباع حسب درجة الكفاءة والحماس باختلاف هذه الأنماط ينبغي للقائد الفعال أن يكيف درجة التوجيه والتشجيع كما يلي:

النمط الأول: إذا كان التابع متحمسا لكنه قليل الكفاءة فينبغي للقائد زيادة جرعة التوجيه وتخفيف التشجيع.

النمط الثاني: إذا كان التابع قليل الحماس وقليل الكفاءة فعلى القائد زيادة جرعة التوجيه والتشجيع.

النمط الثالث: أما إذا كان صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس فهو بحاجة للتشجيع أكثر من التوجيه.

النمط الرابع: إذا كان صاحب كفاءة وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي جرعة قليلة من التشجيع والتوجيه وإعطاء الفرصة للتصرف.¹

ويمكننا القول بان هذه النظرية من أفضل النظريات وقد نعتبرها نظرية تؤدي إلى قيادة ناجحة وقد تبت نجاحها بشكل كبير في ارض الواقع.²

¹ المرجع السابق، ص ص 247، 248.

² المرجع السابق، ص 248.

نظرية السمات:

ركزت الدراسات الولية للقيادة على محاولة تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد العاديين وتفترض هذه النظرية إن هناك بعض الصفات الموروثة يولد بها الفرد، وعلى أساسها يمكن التمييز بين القائد وغير القائد، ويمكن تقسيم هذه الصفات إلى المجموعات التالية:

الصفات الفسيولوجية: مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله

الصفات الاجتماعية: مثل السيطرة والهجومية والثقة بالنفس والكمال والحماس

الصفات الذاتية: مثل المهارات اللغوية والتقدير والذكاء والانجاز والمسؤولية

ومن مراجعة هذه الدراسات وجد ارتباط قوي بين سمات الذكاء والثقافة، والاعتماد والمسؤولية والمساهمة الاجتماعية والمرتبة الاجتماعية والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة، كما وجد ارتباط قوي بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء والقدرة الإشرافية والمبادرة. وتأکید الذات والفردية في أسلوب الأداء، أيضا وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء والقدرة الإشرافية والمبادرة، وتأکید الذات والفردية في أسلوب الأداء، أيضا وجد أن القادة يتمتعون بصفات الذكاء المرتفع والنضج والاهتمامات الاجتماعية العريضة وكذلك الدافع القوي للإنجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس 1

نظرية الرجل العظيم:

حيث تعتمد هذه النظرية على وجود أفراد يولدون عظماء، لذلك فهم الأحق بالقيادة، حيث استندت الأفكار في هذه النظرية إلى الفكر المرتبط بالحضارات السابقة مثل الإغريقية

¹اسماعيل محمود علي السرقاوي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط 1، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص132، 133.

والفرعونية والفينيقية التي كانت تميز بين البشر باعتبار أنهم فئات وطبقات ومنهم طبقة القادة العلماء وقد أشار الله في محكم كتابه العزيز نحو شخصية الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم (وانك لعلی خلق عظیم) مجسداً حقيقة النزعة القيادية الرائعة لشخصية الرسول¹

كما ظهرت النظرية وطبقت على ارض الواقع في دولة إيران الإسلامية حيث أبرزت آية الله على الرئاسة فيما يسمى بولاية الفقيه حسب المذهب الشيعي

وتفترض هذه النظرية امتلاك القائد مواهب وقدرات غير عادية على قيادة مؤسسة من خلال شخصية قوية وإرادة حديدية تعمل على بناء نظام يعتمد على قدرة الفرد ولا يترك مكان للجماعة بل يشجع الجماعة على السلبية لان المطلوب في هذه الحالة هو الخضوع والطاعة، وعلى إخلاص القائد وقدرته على تفضيل مصالح الجماعة على مصالحه الشخصية²

2-3-3- صفات القيادة والقواعد الأساسية لها

1- صفات القادة:

تشير العيد من الدراسات إلى وجود العديد من الصفات التي يتمتع بها القادة حيث حددها الدكتور عمر محمود غباين بالاتي استنادا إلى دراسات كل من المدعو داني كوكس d.cox هوفر j.hoover.

¹ ياسر احمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص168.

² المرجع السابق، ص168.

صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية: بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما إلى حياته العامة والأخرى إلى العمل فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية¹

النشاط العالي: بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنها مهمة ومثيرة

الإنجاز: فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على انجاز الأولويات غير أن هناك فرق ما بين إعداد الأولويات وانجازها

امتلاك الشجاعة: فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة فالشخص الجريء المقدم قد يلجا إلى المشي على الحافة بهدف انجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أن الشخص المسالم د الحرة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

العمل بدافع الإبداع: يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا أمل الأفراد الذين يتمتعون بالحماس ولن يكون لديهم الصبر لانتظار رنين الهاتف من أجل البدء بالعمل، فالقائد الفعال شخص مبدع خلاق يفضل ان يبدأ بطلب المغفرة على طلب الإذن.

العمل الجاد بتفاني والتزام: فالقادة الفعالين يقومون بإنجاز أعمالهم بتفاني وعطاء كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال.²

¹ بشير العلاق، المرجع السابق ص24.

² المرجع السابق، ص25.

تحديد الأهداف: فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم والتي تعتبر ذات ضرورة قسوة لاتخاذ القرارات الصعبة

استمرار الحماس: إن اغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ لتبقى متقدة على الدوام فنو القائد وتطوره يتطلب حماسا حقيقيا ملهما وإذا كان الفرد في حيرة حول الكيفية التي يمكن الحصول بها على ذلك الحماس فما عليه إلا إعادة الصفات القيادية السابقة لوجود علاقة وثيقة ومتراصة بين تلك الصفات

امتلاك الحنكة: فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية فهو لا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها مساعدة الآخرين على النمو: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط بحرية مما يؤدي، إلى التعاون ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون جزءا متكاملًا لا يتجزأ منتجين فريقًا يتصدى لأولى الفرق والمهام 1

ويمكن حصر هذه الصفات في النقاط التالية:

- الحماسة لإنجاز الأعمال وأداء المهام والوظائف.
- الاتصال الفعال بالموظفين والأفراد والأشخاص الآخرين.
- التحلي بالثقة العالية في النفس والأعمال والعمل على تحقيق النتائج بشجاعة واقتدار.
- معرفة عيوب العمل وعيوب الشخصية والعيوب الخاصة وعيوب المنظمة والعمل على تعديلها

¹ المرجع السابق، ص 26، 27.

- المرونة في التغيير والتعديل في الخطط والأعمال والمهام وأدائها بشكل ايجابي وفعال
- السعي للحصول على الاحترام والتقدير
- معرفة أخطاء النفس والعمل على تعديلها وتغييرها
- الأمانة العلمية
- القدرة على تخطي العوائق وحل المشكلات
- القدرة على تحقيق رغبات واحتياجات الآخرين
- تشجيع الإبداع والابتكار
- وضع مقاييس وقواعد خاصة للرقابة الإدارية الفعالة¹
- إيجاد الثقة فيما بين الموظفين والمسؤولين والإداريين في المنظمة والعمل على تنميتها
- معرفة نقاط القوة الشخصية في القائد والعمل على استثمار نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف فيه
- العمل وفق فريق إداري وعملي متكامل وتشجع العمل في بيئة متكاملة إدارية وعملية
- الإلمام بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين الإدارية والتنظيمية للعمل

¹ محمد سرور الحريري، المرجع السابق، ص ص142، 143.

- القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة السليمة السريعة في المواقف الطارئة والمعالجة دون تردد

- المواظبة والانضباط بالقوانين الإدارية ولوائح العمل.

- إعطاء الفرصة للآخرين لإبراز مواهبهم وقدراتهم والعمل على تشجيعها.

- القدرة على زيادة الإنتاج في المنظمة التي يقودها.¹

كما حدد علماء النفس والإداريين العديد من الصفات المميزة للقيادة الفعالة نذكر منها مع شرح مختصر:

الشعور بأهمية الرسالة: الإيمان بقدرة الشخص على القيادة وحبه للعمل كقائد

الإخلاص: ويكون للرؤساء والزملاء والمرؤوسين والمنظمة والعائلة

الشخصية القوية: القدرة على مواجهة الحقائق القاسية والحالات الكريهة بشجاعة وإقدام.

النضج والآراء الجيدة: شعور مشترك براعة ودوق بصيرة وحكمة والتميز بين المهم وغير المهم

الطاقة والنشاط: الحماس الرغبة في العمل والمبادرة

الحزم: الثقة في اتخاذ القرارات المستعجلة والاستعداد للعمل بها

التضحية: يضحى برغباته واحتياجاته الشخصية لتحقيق الصالح العام

مهارات الاتصال والتخاطب: فصاحة اللسان وقوة التعبير

¹ المرجع السابق، ص144.

القدرات الإدارية: القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتشكيل فرق العمل وتقييم الأداء.¹

2- القواعد الأساسية للقيادة:

هنالك العديد من القواعد الأساسية للعمل القيادي والتي تلعب دورا رئيسيا في فاعلية المدير في بيئة العمل، ومن أهمها القواعد التالية:

- الثقة بالآخرين وذلك من أجل إعطاء الفرصة للآخرين لممارسة مواهبهم بحرية.
- القائد يجب أن يكون معلما جيدا قادرا على تعليم المهارات واكتساب الخبرات.
- على القائد إلا يتحول دائما إلى حلال مشاكل وان يتيح الفرصة لمروؤسيه للقيام بدورهم ولا يكون تدخل القائد إلا عند الحاجة.
- القدرة على الاتصال بالآخرين الكتابة والأسلوب اللغوي الجيد يساعد القائد على الاتصال بأجزاء الهيكل التنظيمي بأسره، التحدث الجيد، الاستماع الجيد اللباقة في الحديث مع الآخرين.
- استغلال الوقت بكفاءة، طرح الأفكار الجيدة وتنظيم التعامل في بيئة العمل بالإضافة إلى إسناد المهام للعاملين فيما يتناسب مع طبيعة الاختصاص ونوع المسؤولية المترتبة على تلك المهام.²
- الاعتماد قوة الحدس، أن امتلاك الحدس الجيد يساعد القائد على اتخاذ قرار ناجح: وتصور الأمور المستقبلية والتخطيط.

¹ محمد عبد القصود، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 34، 35.

² ايهاب عيسى المصري، المرجع السابق، ص56.

- إزاحة الأشخاص غير القادرين على الطريق لكونهم سببا لإعاقة تطور المنظمة وسببا لاستنزاف مواردها الحية
- على القادة إن يحيطوا من يعملون معهم بالرعاية والاهتمام دون تحيز.
- القائد يجب إن يكون صاحب نظرة ثاقبة، هؤلاء الذين يقيمون وزنا للمهمات الملقاة على عاتقهم وللناس من حولهم.
- القادة يجب أن يضعوا طموحاتهم وأنانيتهم في المقام التاني بعد أهداف المنظمات التي يتولون قيادتها، محاولة لجمع طموحاتهم الشخصية لكي يضمنوا بان منظماتهم تنمو وتتطور نحو مستويات أعلى من الانجاز.
- يجب أن يعرف القائد فن إدارة الاجتماعات حيث يذهب جزء كبير من وقت القائد في عقد الاجتماعات، لدى يجب معرفة المبادئ الإجرائية لهذه الاجتماعات وعليهم ان يشاركوا فيها بفاعلية وان يتأكدوا بأنها لا تخرج عن الهدف.¹

¹المرجع السابق، ص56.

خلاصة الفصل:

تعتبر القيادة محورا رئيسيا وعملية هادفة في التأثير في سلوك الفاعلين وبالتحديد في أدائهم ورضاهم الوظيفي سواء كان بالسلب أو الإيجاب ويكون هذا من خلال مجموعة من الصفات والمهارات، وحتى الأسلوب المتبع من قبل القائد فنوع القيادة ونوع الأسلوب هو الذي يحدد فشل العمل أو نجاحه.

ومن خلال التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من العناصر والتي تتمثل في أهمية القيادة وخصائصها ووظائفها وصولا إلى أهم أنماط القيادة وأهم صفات القائد وأسس تكوين القادة وكذا أهم النظريات، وفي الأخير تم التطرق إلى القواعد الأساسية للقيادة لتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث:

الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث: الثقة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية.

1_3 ماهية الثقة التنظيمية.

1_1_3 نشأة الثقة التنظيمية.

2_1_3 تعريف الثقة التنظيمي.

3_1_3 أهمية الثقة التنظيمية.

4_1_3 فوائد الثقة التنظيمية.

2_3 بناء الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة بها.

1_2_3 بناء لثقة التنظيمية

2_2_3 العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية.

3_3 أبعاد وخصائص الثقة التنظيمية.

1_3_3 أبعاد الثقة التنظيمية.

2_3_3 خصائص الثقة التنظيمية.

خلاصة الفصل.

1_3 ماهية الثقة التنظيمية.

1_1_3 نشأة الثقة التنظيمية:

تعود الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الأشكال الأولى للروابط الإنسانية، في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينيات بوصفها موضوعاً رئيسياً في علم النفس حيث أن يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة 16- الأفراد". وقد برزت أفكار الثقة التنظيمية في علم (شخصياتهم وتجاربهم في الحياة الاجتماع في بداية الستينات، حينما والدور صف الجوهرية للثقة التنظيمية في المحافظة على ومن ثم تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات العمليات الاجتماعية (1963) التنظيمية خلال السبعينيات وذلك عندما تزايد الاهتمام الباحثون على أهمية الثقة. داخل بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل. حيث أكد العلاقات التنظيمية لتحقيق التنسيق وانجاز فرق العمل الأكثر كفاءة الإداري.¹

و قد نال موضوع الثقة اهتماماً متزايداً بين علماء الإدارة خلال فترة التسعينيات نتيجة للتطورات والتغيرات شهدتها المنظمات المستمرة التي تشهدها المنظمات لزيادة الحاجة إلى تفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية مفهوم الثقة تطوراً ملحوظاً بتطور الفكر الإداري والتنظيمي، حيث ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة للمنظمة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف والتي حدث من تطور الثقة داخل المنظمة، بينما

¹عايدة سعيد ذيب بنات، الثقة لدى مديرية الابتدائية بوكالة الغوت بمحافظة غزة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2016، ص14.

اهتمت المدرسة الإنسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالنشاط التعاوني بين الأفراد واعتبرته العنصر الأساسي.¹

3_2_1 تعريف الثقة التنظيمية:

لغة: جاء اصل ثقة في كتاب لسان العرب "مصدر القول وثق به يثق، بالكسر فيهما، وثاقة وثقة وانا واثق به وهي موثوق بها وارض واثقة كثيرة العشب موثوق بها، والوثاقة مصدر الشيء الوثيق المحكم اي انه العهد الوثيق او هي انتمان وموقع ثقة، ومسؤولية يعملها الشخص بحكم الثقة التي يتمتع بها.²

اصطلاحاً: هي شكل من أشكال الثقة العامة مبنية على الجدارة والعمل الجاد والنزاهة والإيصال المفتوح وروح الفريق والاهتمام واحترام لأخريين والعدالة وهته الظروف تمكن الجميع في المنظمة من أداء عمله.

أ) مفهوم الثقة التنظيمية: تعد من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية مثل الإدارة والتنظيم وعلم النفس الإجتماعي، علما إن كل واحد منها ركزت على ناحية معينة في مفهوم الثقة مصطلحات تداخلت مع الثقة التنظيمية هي التعاون والتنبؤ والمخاطرة فقد عرفها بحالة الاستعداد لتحمل المخاطر وقد تكون واحدة من عدد قليل من الخصائص المشتركة لجميع حالات الثقة. وتعرف الثقة بأنها الشعور بالدعم في العمل، وهو إعتقاد بأن المنظمة ستكون واضحة من خلال متابعة الالتزامات. وعرفها (Bagraim&Hime,2007) بأنها حالة حاسمة لتشكيل وقوة العلاقات الإنسانية. وعرفها (Cummings&Bromiley,1995) نقلا عن: (Yeh,2009) بأنها التوقع بأن الفرد

¹ الطائي، مجلة الغري للعلوم إقتصادية والإدارية، العدد31، 2007، ص250.

² ابن منظور، المجلد 10، المرجع السابق، ص371.

الأخر أو المجموعة سوف تبذل جهداً لتتصرف بحسن النية وفقاً للالتزامات سواء الصريحة أو الضمنية على حد سواء وان نكون صادقين في كل المفاوضات التي سبقت تلك الالتزامات بالإضافة إلى عدم الاستفادة المفرط من قبل الآخرين حتى عند وجود الفرصة¹

3_1_3 أهمية بناء الثقة التنظيمية:

للثقة أهمية نظرية وعملية رئيسة لدراسة المنظمات، فقد لقيت في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً وعميقاً من قبل كثير من المنظرين والباحثين، حيث يتفق هؤلاء المنظرين والباحثين على أهمية الثقة ودورها كعنصر جوهري في الحالات الاجتماعية التي تستدعي التعاون والاعتماد المتبادل، وهذا ما دعى المفكرين إلى القول بأنه ربما ليس هناك متغير بمفرده له تأثير شامل على العلاقات والأشخاص وسلوك المجموعات مثل الثقة، فقد أجريت العديد من الدراسات حول الثقة التنظيمية وعلاقته بأداء المنظمات ونشاطاتها المختلفة، وتوصلت تلك الدراسات إلى أن الثقة هي العامل الرئيسي في تحديد فعالية العلاقات داخل المنظمات، وهي العنصر الأساسي في بناء المناخ التنظيمي الداعم، وهي على علاقة كبيرة ومباشرة بارتضا الوظيفي، وصنع القرارات والاتصالات، وحل المشكلات، والتغير التنظيمي.²

أثبتت الدراسات الإدارية التي أجريت في السنوات الأخيرة أهمية الثقة في السياق التنظيمي إذا ان بناء الثقة التنظيمية له الأثر الكبير في مخرجات العمل داخل المنظمات، وقد تتجاوز ذلك، تعد عاملاً مهماً في البقاء التنظيمي لكل المنظمات وفي هذا السياق يؤكد

¹ الطائي، مرجع سابق ص 265.

² محمد الأمين داهوم، مساهمة الثقافة في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة الجزائر فرع الشلف، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 36، ص 160.

وزملاءه (2013) على ارتباط الثقة داخل المنظمة مع الفاعلية ومستوى الأداء التنظيمي، كما أكد جيمس أهمية الثقة ودورها في تحقيق التكامل التنظيمي بين أفراد المنظمة، وضمان الاستقرار على المدى الطويل لتحقيق مصالح العاملين في المنظمات، وتحقيق فاعلية المنظمة كما يرى، أن الثقة التنظيمية تشكل العنصر الأساسي في الفاعلية التنظيمية إذ ليس هناك منظمة تستطيع أن تتخذ لها مكاناً في بيئة الأعمال من دون وجود الثقة بين الأشخاص، وليس هناك قائد تنظيمي يستطيع إهمال العنصر القوي للثقة في ممارسة جميع الأعمال ويؤكد هو وزملاءه إلى أن الثقة تصبح أكثر فائدة إذ كان يتخلل المنظمة عدة مستويات من الإدارة العليا إلى المشرفين والعاملين في الخطوط الامامية، فالثقة ضرورية لتكيف مع التغيير والتطوير¹

مؤخراً نال مفهوم الثقة التنظيمية اهتماماً واسعاً من الباحثين في العلوم الإدارية بعدما كان مجال الاهتمام في العلوم النفسية والاجتماعية، على الرغم من هذا الاهتمام بالثقة التنظيمية إلا أنها صعبة الإنتاج نوعاً ما. إذ إن بناء الثقة التنظيمية يستغرق وقتاً طويلاً

ولكن يمكن أن تنتهي في لحظة ما، وتحتاج المنظمات إن تجهز نفسها ليس فقط لكسب الثقة بل للحفاظ على هذه الثقة. فقد تم الاعتراف بأهميتها في مكان العمل بشكل متزايد منذ الخمسينيات من القرن العشرين، وقد أثبتت البحوث التي أجريت مؤخراً أهمية عملية لها في تحديد سلوك المواطنة، الالتزام الرضا الوظيفي، الإدارة الناجحة للتغيير والعمل الجماعي، على ارتباط مستويات الثقة داخل المنظمة مع الفاعلية ومستويات الأداء التنظيمي، هناك مجموعة كبيرة من البحوث التي تتعلق بالقطاعات العام والخاص وجاءت بضرورة محاولة فهم كيف يتم إنشاء الثقة داخل المنظمات وذلك من خلال توفير أفضل

¹ يوسف كمال، دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية (دراسة اختيارية في كلية الاقتصاد بجامعة لمسيية) جامعة محمد بوضياف بالمسيية، المجلد 13، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 2019، ص 47.

الظروف التي تساعد على نشوء الثقة التنظيمية وبين بأن الثقة هي العنصر الثاني من عناصر رأس المال الاجتماعي بعد إن أشار إلى القابلية الاجتماعية (Associability) بوصفه العنصر الأول وأكد بأن الثقة تصبح أكثر فائدة إذ كان يتخلل المنظمة عدة مستويات من الإدارة العليا إلى المشرفين والعاملين في الخطوط الأمامية، والثقة ضرورية للتكيف مع التغيير والتطوير المستمر. وأشار إلى وجود ثلاثة أنواع من الثقة هي: ¹

العامودية وتكون بين المديرين والعاملين والثقة الأفقية. ²

3_1_4 فوائد الثقة التنظيمية:

وتعد الثقة بالمنظمة عنصرا هاما في الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة بالمنظمة فإن الموظفين يستطيعون الإفصاح عن افكارهم ومشارعتهم، ويعاون بعضهم بعضا، ويتعلمون معا فالثقة التنظيمية بين الافراد والجماعات تعد عاملا اساسيا في عملية التطوير والتغيير المنظم قائم على اسس مثبته وثابته، وقد تنزعزع ثقة الفرد بالمنظمة عند شعوره انها لا تقدر جهوده في العمل اولا تكافؤه بعدالة، وبالتالي فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الاتصالات، والتعاون والالتزام لدى موظفيها لذا تفرض على الموظف رقابة صارمة، حت يكون ادائه على النحو المطلوب ³

إن من فوائد الثقة التنظيمية للمنظمة والعاملين فيها، أنها تؤدي إلى زيادة وتحسين وتنامي العلاقات الشخصية، كما أنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي وإلى التميز بإنتاج أو

¹ أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري العلوم الاقتصادية والإدارية، المعهد التقني للكوفة، ، 2018ص231.

² مرجع سابق، ص231.

³ محمد يوسف محمد يوسف إسماعيل، تأثير الجينات التنظيمية على الثقة التنظيمية (دراسة تطبيقية على العاملين بالمستشفيات الجامعية بجمهورية مصر العربية) جامعة بورسعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد (21)، 2020، ص500.

تطبيق أفكار جديدة ووجودها يؤدي الى تقليص مشكلة ترك العمل، وهي تؤثر على الصحة العامة،¹

ورأس المال الاجتماعي يرتبطان على نحو وثيق، فرأس المال الاجتماعي هو قدرة الأفراد على العمل معا بهدف تحقيق غايات مشتركة في مجموعات ومؤسسات، وإن فقدان الثقة في

بيئة العمل يمكن أن يؤدي إلى رفع مستويات الضغط في العمل، فتؤثر على مستويات الإنتاجية، والابتكار والتميز، وتباطؤ عملية اتخاذ القرار وعطفا على ما سبق يمكن للباحثين القول ان بناء الثقة التنظيمية يعتبر من اساسيات العمل التنظيمي، لضمان التعاون والتفاعل والمشاركة بين جميع الاطراف المنتمية، للمنظمة، لتقديم مستويات عالية من الاداء تكفل نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها وغاياتها ونموها وتطورها، وبدون الثقة لا يمكن الاستمرارية للمنظمات.²

2_3 بناء الثقة التنظيمية والعوامل المؤثرة بها.

2_1_3 بناء الثقة التنظيمية:

مصادر بناء الثقة التنظيمية	
المرتبطة بالفرد	المرتبطة بالمنظمة

¹بوطالب جهيد، علاقة الثقة التنظيمية بتجويد الأداء الوظيفي للأساتذة، المعهد الوطني للبحث في التربية، المجلد 13، العدد 01، 2023 ص16.

²مرجع سابق، ص16.

- الإدراك	- الثقافة التنظيمية
- التوقعات	- السياسات الإدارية
- الثقة في الرئيس	- الإدارة بالثقة
- الإنتماء	- تدفق المعلومات في القنوات التنظيمية
- التعلم التنظيمي	- الدعم المؤسسي المدرك
- العلاقات المتبادلة	- العدالة التنظيمية
- الشخصية	- المشاركة
	- الفاعلية التنظيمية

الجدول (01) يوضح مصادر بناء الثقة التنظيمية، من اعداد الطالبتين بالرجوع الى

الدراسات السابقة.

كما لاحظنا في الشكل مصادر بناء الثقة كثيرة نذكر اهمها:

1) العلاقات المتبادلة: الثقة تمتزج بالإننتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه موضحا صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات العليا، وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعا من السلوك المتسم بالثقة العالية، فإن العامل الأساسي للتحويل من جو يتسم بقلّة الثقة إلى جو يتسم بالثقة العالية هو العلاقات المعتمدة على التعاون والسلوك الداعم نحو الأشخاص الذين يتسمون بقلّة الثقة فالثقة تقوم على أساس مبدأ التبادل في العلاقات. يعني أن الثقة تؤدي للثقة وعدم الثقة ينتج عنه مقابل عدم الثقة، لذا فمن الصعب دائما تحويل الجو الذي يتسم بانعدام الثقة إلى الثقة لأن الهوة الموجودة بين الأفراد والمنظمة في هذا الإطار يصعب

تذليلها والتقليل منها، ولأن الثقة تقوم على العلاقات بين الأفراد والمنظمة فهي عنوان الثقة التنظيمية وهي التي تحدها بين الأطراف داخل المنظمة خاصة وأن السلوكيات التي تتم¹

داخل التنظيم الإيجابية منها تدعم الثقة بين الفرد والتنظيم لذا من المهم الاهتمام بالعلاقات وتدعيم كل ما هو إيجابي في المنظمة للمساهمة في زيادة فعالية الثقة التنظيمية.

(ب) الانتماء: كسب ثقة زملاء العمل وبناء علاقات حسنة معهم ضرورة كبيرة لنجاح العمل، وذلك لكثرة الاحتكاك بهم، ويكون ذلك من خلال حرص العامل على القيام بعمله بأمانة؛ لينال احترام زملائه، وتمتع العامل بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائه، والاهتمام بالزملاء من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم، وإسداء الرأي والنصيحة لهم ومشاركة الزملاء في بعض الرياضات والرحلات الترفيهية خارج العمل وعدم الغموض أمام الزملاء، والتحدث عن الحياة والأفكار والأحوال أمامهم، دون مبالغة، ثم تجنب ما يثير حساسيات الزملاء في العمل، مثل التنازب بالألقاب، أو المزح الثقيل، ولا بد من اعتماد مبدأ الوسطية في التعاملات مع الزملاء.

(ج) المشاركة: تدفق المعلومات في القنوات أهمية فتح قنوات الاتصال بين المدير والعاملين ليكونوا على علم بالقرارات والسياسات ومنطقيتها وضرورة انصات المدير الأفكار ومقترحات العاملين ودعمها و أن يكون المدير متاحاً للعاملين حال حاجتهم له، واحترامه للعاملين وتفويض صلاحيات كافية لهم، وسعيه العدل والموضوعية وعدم التحيز في تقييم أداء²

¹ محجوبة بن شهرة، قياس مستوى الثقة التنظيمية وأثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة زيان عاشور الجلفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2023، ص 205.

² مرجع سابق ص 207.

العاملين والصدق بالوعد والانسجام في التصرفات، وإشعار العاملين بقدراته المهنية والفنية، كما أن إدارته الناجحة لاجتماعات العمل تلعب دوراً في بناء الثقة. بينه وبين عامليه.

(د) الثقافة التنظيمية: الثقة عنصر هام من عناصر الثقافة التنظيمية، فحينما يسود جو من الثقة فإن الأفراد يفصحون عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاون بعضهم بعضاً، ويتعلمون معا فالثقافة التنظيمية بين الأفراد والجماعات تعد عاملاً أساسياً في عملية التطوير والتغيير المنظم القائم على أسس متينة وثابتة، وقد تنزع ثقة الفرد بالمنظمة عند شعوره أنها لا تقدر جهوده في العمل، ولا تكافؤه بعدالة، وبالتالي فإن المنظمات ذات المستوى المتدني من الثقة تعاني من ضعف الاتصالات والتعاون والالتزام لدى موظفيها، لذا تفرض على العامل رقابة صارمة حتى يكون أدائه على النحو المطلوب فالثقافة التنظيمية من شأنها أن تعزز الثقة التنظيمية لدى الأفراد في المنظمة خاصة وأنها تمثل مختلف المعتقدات والأفكار والمشاعر داخل المنظمة وحينما تكون هذه المعتقدات والأفكار والمشاعر إيجابية فإنها تعمل على تعزيز ثقة الأفراد في منظماتهم خاصة وإن كان أحد مكونات الثقافة التنظيمية الثقة التنظيمية في حد ذاتها، لذا من المهم ترسيخ مبادئ الثقة التنظيمية من خلال الثقافة التنظيمية التي تتكون تدريجياً لدى الأفراد في المنظمة وتكون عاملاً مساهماً في الثقة التنظيمية.¹

2_2_3 العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية:

(1) توفير المنظمة للبيئة الآمنة المستقرة للموظفين، وذلك من خلال سياسات إدارية محددة تتمثل في العدالة وتطبيق النظام على الجميع، واستخدام السلطة استخداماً إيجابياً من قبل القيادات.

(2) الاهتمام بالقيم السائدة بوصفها قاعدة للثقة لإشباع حاجات الانتماء لدى الموظف.

¹مرجع سابق، ص 208.

(3) أن تعتمد المنظمات على بناء هياكل تنظيمية، وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين واحترام آرائهم وإمكانياتهم، والثناء على مجهوداتهم في العمل، واستخدام الحوافز لتدعيم السلوك الايجابي.

(4) توفير بيئة تنظيمية تسمح للعاملين فيها باستثمار طاقاتهم الكامنة، وتدفعهم إلى التطوير والمشاركة في صنع القرارات، وتفويضهم بعض السلطات، وتشجيعهم على الابتكار.

(5) إظهار اهتمام المنظمة بالمرؤوسين، والسعي لإنجاز الأعمال بدقة، ودعمهم في ظروفهم الخاصة.¹

(6) إظهار المشكلات، ومناقشة الأخطاء، وتحمل المسؤولية الناتجة عن القرارات المتخذة.

(7) وضوح رسالة المؤسسة من خلال تحديد دقيق لرؤية المؤسسة، وأهدافها الاستراتيجية.²

3_3 خصائص وأبعاد الثقة التنظيمية.

1_3_3 خصائص الثقة التنظيمية:

لإحسان Benevolence: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف

--2- المعولية Reliability ما على شخص أو مجموعة أخرى

¹دلال لعريقي، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2018، ص 27.

²مرجع سابق، ص 27

3- الكفاءة Competency: المدى الذي يمتلك فيه الطرف المؤتمن المهارة

والمعرفة والخبرة؛

4- الاستقامة Honesty: شخصية الشخص المؤتمن وسلامته ونزاهته ومصداقيته؛

5- الانفتاح Openness: المدى الذي يكون ليس فيه هناك أي حجب للمعلومات من

الآخرين.¹

ومن هذه الخصائص يتضح بأن الثقة التنظيمية تمتاز بخصائص ضمن البيئة التي يعمل بها الموظف وخصائص تخص الطرف الذي تمنح له الثقة؛ فعلى المؤسسات إدراك بأن الثقة موضوع صعب المنال لذلك عليها أن تختتم بتقليص فجوة المخاطرة لدى الموظف في كسب ثقته عبر المستويات التنظيمية، مع الحرص على امتلاك أعضائها بخاصية الاحسان المعولية، الكفاءة، الاستقامة، الانفتاح.²

3_3_2 ابعاد الثقة التنظيمية:

اختلفت وجهات نظر الباحثين في تحديد أبعاد وعناصر الثقة باختلاف تعريفهم المفهوم الثقة، فهناك من نظر إليه على مستوى الفرد والمجموعة المعشر والطراونة في حين نظر إليه آخرون على مستوى الفرد، وتعني الثقة التنظيمية أنه على الرغم من أن الموظفين ليس لديهم إمكانية للتأثير على صانعي القرار، إلا أنهم يعتقدون أن المنظمة ستعمل من أجل مصلحتهم أو على الأقل من خلال الدراسات السابقة يتبنى فيها الباحثون عموماً النموذج الذي طوره لوهمان في هذا النموذج، وتتمثل هذه الأبعاد في:

¹ طبال لطيفة، الثقة التنظيمية انطلاقة نحو بناء نموذج التمكين الإداري للمعلمين في المنطقة، جامعة بلبيدة لونييسي علي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد(7)، بدون سنة نشر، ص60.

² مرجع سابق، ص61.

- الثقة بالإدارة العليا (المنظمة): والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو امره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، ان انه من غير المحتمل ان يتبع الافراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم بأنها تتبع من الاعتقاد بان سياسات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة الى حد ما واعتقاد المرؤوسين بان سياسات وعمليات منظماتهم عادلة: تتبع من تصوراتهم بالعدالة الإجارية والتوزيعية ، للعدالة.

التوزيعية بأنها معاملة الأفراد الذين يتشابهون في تأثيرهم بالقرار بشكل عادل ومتساو، على إن يكون أساساً لتمييز بين الأفراد هو اختلافهم بمهاراتهم في العمل أو بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بالعدالة الإجارية¹

وفقاً لها فالقوانين يجب إن تكون واضحة وان يتم فرضها باستقامة ونزاهة. وأكد على ان القيادة هي المفتاح لإنشاء منظمة قائمة على الثقة أي عندما تعطي الثقة لأحد الأشخاص فأن الشخص الموثوق يعمل بطريقة جديرة فأنه يضمن زيادة الثقة²

¹لعور رميلة، إتجاهات في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية،، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة معهد العلوم إقتصادية، المجلد 23، العدد(23) 2020، ص8.

²سالم حميم، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد (02)، 2023، ص 209.

وبين بأنها أي الثقة بالقيادة تتعلق إلى حد كبير في، السلوكيات والمواقف في مكان العمل و توجد اقتراحات مفيدة للقيادة هي:

- | ممارسة | القيادة |
|--------|---|
| | الانسانية من خلال فهم مشاعرهم والأفكار والحفاظ على إسهارهم والمعلومات المتداولة |
| - | يكون نموذج للمصادقية بالقول والعمل. |
| - | مستعد إلى تحمل المسؤولية. |
| - | تطبيقا لسياسات التنظيمية والإجراءات والقواعد باستمرار. |
| - | تنشيط قنوات الاتصال التنظيمي. |
| - | إظهار الإيمان بالعاملين ولخدمنا لإشارة العمل على تفويض السلطة والمسؤولية والعمل الجماعي. ¹ |

وترى الدارسة الحالية بأن الثقة بالإدارة العليا تشير إلى ثقة الأفراد بقدرة المنظمة على تنفيذ المسؤوليات واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة تشير الأدبيات النظرية والعملية إلى أن هناك عدد من المحددات للثقة بالمشرفين وتتضمن هذه المحددات:

(ا) القدرة: وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بأن يكون لديهم تأثير على الآخرين كما تعني أن الآخرين رؤساء أو زملاء" يمتلكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل

¹مرجع سابق، ص 209.

ب) النزعة لفعل الخير وتعكس التوجه الإيجابي من قبل الآخرين "رؤساء أو زملاء" نحو الفرد، وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بأن الآخرين يريدون خير له، ويملكون نوايا حسنة تجاهه عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين يهتمون بمصالحه وأحواله، ومساعدته.¹

ت) الاستقامة أو التكامل: وتعني إدراك الفرد أن الآخرين يعتنقون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبول وإيجابية بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة. وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم، ومصداقيتهم، وامتلاكهم إحساسا قويا بالعدالة.²

د) الثقة بزملاء العمل: في تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل ما يلي:

أ) القدرة والتكامل

ب) الارتياح المتبادل³

¹ صابر بحري، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى أفراد المنظمة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد 07، العدد (01)، 2022، ص1243.

² مرجع سابق، ص1244.

³ لعمور رملية، مرجع سابق، ص1038.

ت) والاستعداد لمنح الثقة للآخرين.¹

ثانياً) **الثقة بالمشرفين:** تنبثق من تصورات العامل ومدركاته عن المشرف ومدى نزعته إلى الخير ومساعدة الآخرين، ومدى تمتعه بالنزاهة والأمانة والعدالة والاستقامة وقدرته الذاتية على الإدارة الفعالة، فعندما يرى الموظفون أن المشرف يهتم بمشاكلهم وتقديمه

للفرص المتاحة لحل مشاكلهم وإشباع حاجاتهم وأنه يعاملهم بالاحترام المتبادل، كل ذلك حتماً سيؤدي إلى ثقة العاملين في المشرف ومن ثم زيادة ولائهم له وللمؤسسة، كما أكدت إحدى الدراسات بان الثقة في المشرف نابعة من العلاقات الشخصية والإنسانية العادلة التفاعلية وهي لطريقة التي يتم بها توصيل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة للمرؤوسين من قبل المشرف التكوين تصورات عن العدالة التفاعلية والتي بدورها تؤثر على ثقة المرؤوسين بالمشرفين نلاحظ أن ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل تكمن في قناعتهم وإيمانهم به من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في صنع القرار، إضافة إلى تمتعه بالنزاهة والشفافية، وامتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام بكفاءة وفعالية بالاحترام المتبادل،² كل ذلك حتماً سيؤدي إلى ثقة العاملين في المشرف ومن ثم زيادة ولائهم له وللمؤسسة الاحترام المتبادل، كل ذلك حتماً سيؤدي إلى ثقة العاملين في المشرف ومن ثم زيادة ولائهم له وللمؤسسة.

ثالثاً) **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل الاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات

¹مرجع سابق، ص1038

²دلال بنت عبد الرحمن العريفي، مرجع سابق، ص15.

المشتركة وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام الثقة بإدارة المنظمة بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين

-**الاحترام:** الذي يتضمن دعم التطور المهني وابداء التقرير والتعاون مع الموظفين في صنع القرارات ذات الصلة بأعمالهم ورعاية الموظفين كأفراد في حياتهم الشخصية.

-**الانصاف:** ويتضمن معالجة متوازنة للجميع من حيث منح المكافآت وغياب المحاباة

في التوظيف والترقيات وعدم التحيز في عمليات التقييم وقد طور لتشمل مفردات جديدة.¹

¹مرجع سابق ص ص 16، 17.

خلاصة:

تمثل الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات في تحقيق مستويات عالية من الأداء، ودفع الموظف للإنجاز والتميز، من خلال توفير بيئة تنظيمية سليمة ملائمة لإنجاز الأعمال والمهام المطلوبة بأفضل الطرق وأدقها، لذلك حاول الباحثون من مختلف التخصصات إيجاد مفهوم واضح للثقة التنظيمية يقتدى به، ويرسي عليه الباحثون من بعدهم، فبرزت العديد من النظريات المفسرة لمختلف جوانب الثقة التنظيمية في المؤسسة، ومن ثم بروز أنواع الثقة التنظيمية.

الفصل الرابع:

عرض بيانات الدراسة

الميدانية وتحليلها.

تمهيد:

بعد معالجة نظرية لموضوع الدراسة في الفصول السابقة، جاء هذا الفصل لتحليل البيانات والمعطيات الخاصة بالدراسة، و ثم فيه التعريف بميدان الدراسة وتحليل الجداول الإحصائية المتوصل إليها من خلال جمع البيانات وفق إجراءات علمية.

الفصل الرابع: عرض بيانات الدراسة الميدانية وتحليلها.

المبحث الاول: التعريف بميدان الدراسة

أ-التعريف بالمؤسسة:

ان المؤسسة المينائية لسكيكة هي مؤسسة عمومية اقتصادية تقوم بتقديم خدمات دات طابع تجاري، براس مال 9000,000,000,00 انشات بموجب المرسوم رقم 284/82 بتاريخ 14 اوت 1982، وتم تعديل النظام لشركة دات اسهم في 21/03/1982، وتم تعديل النظام لشركة دات اسهم في 21/03/1989، ويعمل في المؤسسة 2029 عامل موزعا على عدة مصالح.

مر التطور التاريخي للمؤسسة بالمراحل التالي:

1962-1971: ميناء سكيكة كان يسير بواسطة غرفة التجارة والصناعة.

1971-1982: إنشاء الديوان الوطني للموانئ (13) ماي (1971) مكلف بالتسيير،

والاستغلال.

1982-1988: تأسيس المؤسسة للمينائية لسكيكة بموجب مرسوم رقم 284-82

المؤرخ بتاريخ 14 أوت

1982 يتضمن إنشاء مؤسسة مينائية في سكيكة للمادة.

1988/89-2003 حسب القانون رقم: 88/01 المؤرخ في 12/01/1988 تحصلت

المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية، تم تعديل النظام الأساسي

لشركة ذات أسهم في 21 مارس 1989 برأسمال قدره 135.000.000 دج

1998: إعادة تنظيم قطاع الموانئ مع نشر القانون رقم 08-05 المتعلق بالقانون البحري المتعلق بفصل القوة العمومية عن الأنشطة التجارية، والمرسوم رقم 99-200 المؤرخ بتاريخ 18 أوت 1999 المتعلق بتعيين هيئة الميناء للشرق بسكيكدة. من المبادلات البحرية الجزائرية عن طريق البحر، وفق ما تحصلنا عليه من إحصائيات المؤسسة بعد إجراء المقابلة، كما يجده أيضا يعطي معظم الولايات الجنوبية الشرقية للبلاد (قسنطينة، سطيف، ميلة، بسكرة، قالمة، أم البواقي)، وتحدد الموقع الجغرافي للمؤسسة كما يلي:

20°36.53 خط عرض شمالا

30°06.54 خط طول شرقا

أما بالنسبة للحدود المينائية، يقع الميناء القديم في المنطقة الواقعة بين جزيرة سييري حينا ورأس فلفلة 3 كلم شرق سطورة.

الميناء محمي القديم شمالا بالمكسرة الكبيرة المتحدرة شرقا على طرف سكيكدة، ليصل في اتجاه نوعا ما متباعد عن الساحل شرقا بكتلة سكيكدة وغربا برصيف القصر الأخضر ليترك ممر دخول مستقل بحوالي عرض 130 متر بينما الميناء الجديد، مختص بنقل الهيدروكربونات المحروقات)، يحد شمالا بالمكسرة الأساسية (1875 مترا) وشرقا بمكسرة ثانوية (650 مترا) المكسرة الثانوية بحد المركز 1 مختص Binziniques و المركز 5 للبوطنان و البروبان ثلاث موانئ صيد سطورة والمرسى والقل بسعة تحوي حظيرة قوارب ومراكب صيد و المهن الصغيرة، ويستطيع ميناء القل استقبال سفن سلع بطول 95 متر في الرصيف التجاري (110 متر) ويسد مالي ب 10 متر. من ناحية أخرى، تقدر المساحة التجارية للمؤسسة حسب ما تم تحديده أثناء إجراء المقابلة كما يلي:

المساحة الداخلية: 238.631. مساحات أرضية: 220.975م.

مخازن و حظائر: 17656

للميناء موقع جغرافي إستراتيجي الذي صنع منه ميناء إستراتيجي كونه يساهم بنسبة 25% من المبادلات البحرية الجزائرية عن طريق البحر، وفق ما تحصلنا عليه من إحصائيات المؤسسة بعد إجراء المقابلة، كما يجده أيضا يعطي معظم الولايات الجنوبية الشرقية للبلاد (قسنطينة سطيف، ميله، بسكرة، قالمة، أم البواقي)، وتحدد الموقع الجغرافي للمؤسسة كما يلي:

20°36.53 خط عرض شمالا

30°06.54 خط طول شرقا

أما بالنسبة للحدود المينائية، يقع الميناء القديم في المنطقة الواقعة بين جزيرة سيدي حينا ورأس فلفلة 3 كلم شرق سطورة.

الميناء محمي القديم شمالا بالمكسرة الكبيرة المتحدرة شرقا على طرف سكيكدة، ليصل في اتجاه نوعا ما متباعد عن الساحل شرقا بكتلة سكيكدة وغربا برصيف القصر الأخضر ليترك ممر دخول مستقل بحوالي عرض 130 متر بينما الميناء الجديد، مختص بنقل الهيدروكربونات المحروقات)، يحد شمالا بالمكسرة الأساسية (1875) مترا) وشرقاً بمكسرة ثانوية (650) مترا)، وعلى 50000 طن و 100000 طن، على المكسرة الثانوية بحد المركز 1 مختص Binziniques

و المركز 5 للبوتان و البروبان ثلاث موانئ صيد سطورة والمرسى والقل بسعة تحوي حظيرة قوارب ومراكب صيدو المهن الصغيرة، ويستطيع ميناء القل استقبال سفن سلع بطول 95 متر في الرصيف التجاري (110 متر) ويسد مالي ب 10 متر من ناحية أخرى، تقدر المساحة التجارية للمؤسسة حسب ما تم تحديده أثناء إجراء المقابلة كما يلي:

المساحة الداخلية: 238.631.

2مساحات أرضية: 220.975م

مخازن وحظائر: 17656 م

تبين أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة لتحقيق عدة أهداف، أهمها: الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح المتابعة النشاط احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه.

أهداف المؤسسة:

من خلال الاطلاع على وثائق المؤسسة، ومن خلال المقابلات التي تم إجراؤها مع إطارات المؤسسة تبين أن هذه الأخيرة تسعى جاهدة لتحقيق عدة أهداف، أهمها:

الرفع من تنمية الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح المتابعة النشاط احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

كغيرها من المؤسسات الاقتصادية تتمتع المؤسسة المينائية لسكيدة

أ) **المديرية العامة:** هي مديرية الأمر تهتم بتسيير وتنسيق وتنظيم ومراقبة جميع الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال المديرية الفرعية في إطار السياسة العامة التي تخطط من طرف إدارات الدولة، بالإضافة، أنها تقوم بتحديد الوضع الإداري والتسيير والقانوني للمؤسسة.

ب) **مديرية الأملاك والأشغال:** تقوم بالحفاظ على أملاك الميناء ومتابعة وتنفيذ أشغال البناء التحتية والفرعية للميناء.

ج) **مديرية الشحن والأشغال:** وهي المسؤولة عن تفريغ وشحن البضائع من وإلى البواخر وكذا تخزينها حيث يقوم بتقديم الإمكانيات والآلات للبواخر ومتابعة حركة البضائع تحسلا لمعلومات الإحصائية.

د) **مديرية الموارد البشرية:** وهي التي تستكلف بعملية التوظيف والتدريب والادارة اليومية للموظفين منذ بداية المسار المهني ونهايته وتعد المسؤولة على التوظيف الداخلي والخارجي.

المبحث الثاني: خصائص عينة المبحوثين

جدول رقم (2) يبين علاقة الفئة المهنية بمصلحة العمل :

المجموع	أعوان تنفيذ	أعوان تحكم	الإطار	الفئة النسبة المصالح
5	2	1	2	المديرية العامة
5	1	1	3	الموارد البشرية
5	3	1	1	مديرية الأملاك و التشغيل
39	32	6	1	مديرية الشحن و التسويين
54	38	9	7	المجموع

جدول رقم (3) يبين جنس المبحوثين:

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة الجنس
70.37	38	ذكر
29.63	16	أنثى
100	54	المجموع

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (3) المتعلقة بمتغير الجنس أن 38 مبحوث بنسبة 70.37% هم ذكور في مقابل 16 بنسبة 29.63 % هم إناث ونفسر ذلك بأن أغلبية المبحوثين هم الذكور ، و هذا راجع لكون المؤسسة مؤسسة اقتصادية ، أي أن طبيعة العمل تحتاج إلى بنية قوية.

جدول رقم (4) يبين الفئات العمرية للمبحوثين :

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة
		الفئات العمرية
12.96	7	[20-29]
31.48	17	[30-39]
22.22	12	[40-49]
33.34	18	[49-50]
100	54	المجموع

نلاحظ أن الفئة العمرية من [49-50] هي أكبر فئة حيث بلغت 33.34% من المجموع الكلي ، و نفس ذلك بأن المؤسسة حافظت على كوادرها التي بدأت مشوارها بها.

الجدول رقم(5) يبين المستوى التعليمي للمبحوثين.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة
		المستوى التعليمي
24.07	13	قبل الثانوي
31.49	17	تكوين
44.44	24	جامعي
100	54	المجموع

نلاحظ أن 44.44% من المبحوثين مستواهم التعليمي جامعي في حين ما قبل الجامعي بلغت نسبتهم 27.07% ونفس ذلك بان التوظيف أصبح قائم أساسا على توظيف حملة الشهادات الجامعية.

جدول رقم (6) يبين الفئة المهنية للمبحوثين.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة الفئة المهنية
12.9	7	إطار
16.67	9	عون تحكم
70.37	38	عون تنفيذ
100	54	المجموع

نلاحظ أن 70.37% من المبحوثين ينتمون إلى فئة عون تنفيذ بينما يشكل الإطار و عون تحكم نسبة أقل 12.9% و 16.67% على التوالي وهذا يشير إلى قلة الموظفين في صنع القرار.

جدول رقم(7) يبين سنوات العمل للمبحوثين

النسبة	التكرار	التكرار والنسبة سنوات العمل
11.11	6	أقل من 5 سنوات
31.48	17	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
20.38	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
14.81	8	من 15 إلى أقل من 20 سنة
22.22	12	من 20 فما فوق
100	54	المجموع

نلاحظ أن 31.48% من المبحوثين يعملون بالمؤسسة من 5 إلى أقل من 10 سنوات و 22.22% يعملون بالمؤسسة من 20 سنة فأكثر وهذا يفسر أن المؤسسة لها قاعدة عمالية مستقرة نسبيا مع وجود عدد كبير من الموظفين الذين يعملون فيها لفترة كبيرة.

المبحث الثالث: مساهمة القيادة في إكساب العاملين الدعم النفسي

جدول رقم(8) مدى حصول دعم من المسؤولين إلى العمال

النسبة	التكرار	النسبة و التكرار
		مدى وجود دعم
36.19	19	دائما
22.22	12	غالبا
29.63	16	أحيانا
11.11	6	نادرا
1.85	1	أبدا
100	54	المجموع

يشير الجدول إلى أن 36.19% من العمال يحصلون على دعم من مسؤوليهم ، في حين 11.11% و 1.85% لا يحصلون على الدعم الكافي و لا يحصلون أبدا و هذا يفسر أن الدعم من المسؤولين له تأثير إيجابي على معنويات العمال و إنتاجيتهم و ولائهم.

جدول رقم (9) يبين علاقة رأي المبحوثين في حصول الدعم من المسؤولين بمتغير الجنس.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى حصول دعم
					جنس المبحوثين
1	5	12	11	9	ذكور
0	1	4	1	10	إناث
1	6	16	12	19	المجموع

نلاحظ أن غالبية العمال يحصلون على الدعم إما دائما أو غالبا أو أحيانا بمجموع 47 و هذا يشير إلى أن المؤسسة تقدم الدعم إلى موظفيها.

جدول رقم (10) يبين شعور العمال الذين يشاركونهم المسؤول غالبا ودائما في وضع خطط العمل.

النسبة	التكرار	النسبة والتكرار شعور العمال
58.82	10	رغبة في تطوير فكرة العمل
41.18	7	رغبة في التنفيذ
100	17	المجموع

يظهر الجدول أن 58.82% من العمال يشعرون برغبة في تطوير أفكارهم عند وضع الخطط بينما يشعر 41.18% منهم برغبة في إشراكهم في تنفيذ خطط العمل ونفسر هذا بأن هناك حاجة إلى تحسين مشاركة العمال في عملية صنع القرار في المؤسسة.

جدول رقم (11) مدى مشاركة الأفكار في العمل.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة مدى مشاركة الأفكار
18.53	10	دائما
12.96	7	غالبا
59.25	32	أحيانا
9.26	5	أبدا
100	54	المجموع

نلاحظ أن 59.25% من الموظفين يشاركون أفكارهم أحيانا في العمل ، في حين 18.53% دائما يشاركون أفكارهم

جدول رقم (12) يبين شعور العمال الذين يشاركونهم المسؤول الأفكار.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة الشعور العمال
42.86	21	ثقتي بنفسي
16.32	8	تزيد رغبتني في تحمل مسؤولياتي
14.29	7	أحس بالرضى الوظيفي
26.53	13	تعدد الشعور
100	49	المجموع

نلاحظ أن 42.86% من العمال الذين يشاركونهم المسؤول الأفكار يشعرون بثقة في النفس ، بينما يشعر 16.32% منهم برغبة متزايدة في تحمل المسؤوليات و هذا يفسر بوجود بيئة عمل إيجابية داعمة .

جدول رقم (13) يبين علاقة رأي المبحوثين في حصول الدعم من المسؤولين بمتغير الخبرة.

أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	مدى حصول الدعم
					الخبرة
0	0	3	0	3	أقل من 5 سنوات
0	0	5	5	7	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
0	2	3	3	3	من 10 إلى أقل من 15 سنة
0	1	2	1	4	من 15 إلى أقل من 20 سنة
1	3	3	3	2	من 20 فما فوق
1	6	16	12	19	المجموع

نلاحظ أن هناك علاقة إيجابية بين رأي المبحوثين في حصول الدعم من المسؤولين و مدة خبرتهم .

جدول رقم (14) يبين شعور العمال الذين حصلوا على دعم من المسؤولين.

التكرار	النسبة	النسبة و التكرار
		شعور العمال
88.68	47	شعور إيجابي
0	0	شعور سلبي
11.32	6	لا يوجد شعور
100	53	المجموع

نلاحظ أن الغالبية من العمال بنسبة 88.86% الذين حصلوا على دعم من المسؤولين لديهم شعور إيجابي و هذا يفسر أن دعم المسؤولين له تأثير إيجابي على العمال يجعلهم يشعرون بالتقدير و الاحترام.

جدول رقم (15) يبين مدى مشاركة المسؤولين في وضع خطط العمل.

النسبة	التكرار	النسبة و التكرار
		مدى شعور العاملين
12.96	7	دائما
18.53	10	غالبا
44.44	24	أحيانا
22.22	12	نادرا
1.85	1	أبدا
100	54	المجموع

نلاحظ أن 44.44% أن المسؤولين يشاركون أحيانا في وضع الخطط مع العاملين ، و هذا يفسر أن هناك مستوى مقبول من مشاركة المسؤولين أي هناك مجال للتحسين.

المبحث الرابع: مساهمة القيادة في اكتساب العاملين الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة .

جدول رقم (16) يبين مدى فرصة الحصول على عمل جديد.

النسبة	التكرار	النسبة و التكرار	فرصة العمل
61.11	33		نعم
38.89	21		لا
100	54		المجموع

يشير الجدول أن 61.11% ان لديهم فرصة الحصول على عمل جديد و هذا يدل على أن سوق العمل في هذة المؤسسة جيد و أن الطلب على الموظفين مرتفع.

جدول رقم (17) أسباب رغبة العمال في تغيير مقر عملهم.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	رغبة العمال
6.06	2		ضعف الراتب
60.61	20		ظروف إجتماعية
3.03	1		ظروف مهنية صعبة
6.06	2		ظروف مركبة
24.24	8		الحصول على إمتيازات
100	33		المجموع

نلاحظ أن نسبة 60.61% من العمال يرغبون بتغيير مقر عملهم و هذا راجع إلى الظروف الاجتماعية و كذلك رغبتهم في الحصول على امتيازات و زيادة في الراتب.

جدول رقم (18) يبين مدى رغبة العمال في الاستقالة

النسبة	التكرار	النسبة و التكرار	الرغبة في الإستقالة
11.11	6		نعم
88.89	48		لا
100	54		المجموع

نلاحظ أن 88.89% لا يرغبون في الاستقالة و هذا يشير إلى أن العمال سعداء بعملهم في المؤسسة ولا يرغبون في تركها.

جدول رقم (19) يبين أسباب رغبة بعض العمال في الاستقالة من المؤسسة.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	الرغبة في الإستقالة
16.67	1		صعوبة العمل مع الزملاء
16.67	1		صعوبة العمل مع المسؤول
66.66	4		ظروف إجتماعية
100	6		المجموع

نلاحظ أن 66.66% يرغبون في الاستقالة بسبب الظروف الاجتماعية بينما 16.67% بسبب صعوبة العمل مع الزملاء و المسؤول.

جدول رقم (20) يبين شعور العمال عند تحقيق المؤسسة نجاحا

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	شعور العمال عند النجاح
20.37	11		شعور عادي
79.63	43		فرحة عارمة
0	0		غياب الشعور
100	54		المجموع

نلاحظ أن إلى أن غالبية العمال (79.63%) شعروا بفرحة عارمة عند تحقيق المؤسسة نجاحاً، بينما شعر 20.37% من العمال بشعور عادي. و لم يتم تسجيل أي مشاعر سلبية للعمال عند تحقيق المؤسسة نجاحاً

جدول رقم (21) يبين منظور عينة المبحوثين لطبقة الوظيفة .

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	منظور المبحوثين
57.41	31		مصدر الارتزاق
7.41	4		فضاء الإبداع
14.81	8		فضاء الإنتاج
20.37	11		طبيعة العمل
100	54		المجموع

يشكل مصدر الارتزاق أهم منظور للمبحوثين، حيث يمثل 57.41% من إجمالي التكرار. وهذا يدل على أن الموظفين مهتمون بشكل أساسي بكيفية كسب لقمة العيش من خلال عملهم بشكل عام، تشير البيانات إلى أن الموظفين مهتمون بشكل أساسي بكسب لقمة

العيش من خلال عملهم، ولكنهم يهتمون أيضاً بدرجة متوسطة بإمكانية التعبير عن إبداعهم والمساهمة في إنتاجية المؤسسة ونوعية المهام التي يقومون بها.

جدول رقم (22) يبين منظور العمال اتجاه العمل

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	شعور العمال اتجاه العمل
38.89	21		غياب الشعور
37.03	20		الشعور بالولاء
3.71	2		التطوير
20.37	11		تعدد الشعور
100	54		المجموع

يشير الجدول إلى أن غالبية العمال (38.89%) لا يشعرون بالرضا عن العمل تشير هذه البيانات إلى وجود مشاعر سلبية لدى غالبية العمال تجاه العمل، مما قد يؤثر سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم.

جدول رقم (23) يبين علاقة شعور العمال اتجاه العمل بمتغير الجنسين.

تعدد الشعور	التطوير	الشعور بالولاء	غياب الشعور	شعور العمال	الجنس
10	1	15	12		ذكور
1	1	5	9		إناث
11	2	20	21		المجموع

يبين الجدول أن الموظفين بشكل عام أكثر رضا عن وظائفهم من الموظفين الذكور. هناك عدد من التفسيرات المحتملة لهذه الملاحظة، بما في ذلك حقيقة أن الموظفين أكثر

احتمالاً للعمل في وظائف تعتبر تقليدياً "عملاً نسائياً" وحقيقة أنه من المرجح أن يكون لديهن مديرين وزملاء عمل داعمين

المبحث الخامس: مساهمة القيادة في تحفيز العاملين لقبول المسؤوليات.

جدول رقم (24) يبين تقسيم المبحوثين على المؤسسة لبيئة عمل مناسبة للعمال.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	تقسيم المبحوثين
66.67	36		جهود جيد حسنة
33.33	18		جهود مقبولة
0	0		جهود دون المتوسط
0	0		جهود ضعيفة
100	54		المجموع

يظهر الجدول الأول توزيع المبحوثين على المؤسسة حسب تقييمهم لبيئة العمل. ووفقاً للجدول، فإن 66.67% من المبحوثين يرون أن بيئة العمل في المؤسسة جيدة، بينما يرى 33.33% أنها مقبولة. تشير هذه النتائج إلى أن معظم المبحوثين راضون عن بيئة العمل في المؤسسة،

جدول رقم (25) يبين أثر بيئة العمل الحسنة و المقبولة على العمال

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	أثر بيئة العمل
51.85	28		تحسين التصنيف
35.19	19		تحسين رتبته
12.96	7		تعدد الأثر
100	54		المجموع

يرى 51.85% من العمال أن بيئة العمل الحسنة والمقبولة تُساهم في تحسين تصنيفهم الوظيفي نفسر هذا بأن بيئة العمل تُعدّ عنصراً هاماً في تحفيز العمال وتحسين أدائهم ونموهم الوظيفي

جدول رقم (26) يبين موقف العمال من حصولهم على مكافآت بسبب الأعمال الإضافية.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	موقف العمال
5.56	3		دائماً
11.11	6		غالباً
37.03	20		أحياناً
46.30	25		أبداً
100	54		المجموع

نلاحظ ان 5.56% من العمال أنهم يحصلون دائماً على مكافآت بسبب الأعمال الإضافية في حين 37.03% من العمال أنهم يحصلون أحياناً على مكافآت بسبب الأعمال الإضافية بينما 46.30% من العمال أنهم لا يحصلون على مكافآت بسبب الأعمال نفسر ان هناك عدم عدالة في توزيع المكافآت على العمال الذين يقومون بأعمال إضافية

جدول رقم (27) يبين طبيعة المكافآت المتحصل عليها.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	طبيعة المكافآت
31.03	9		منحة زائدة
24.14	7		مضاعفة منحة المردودية
31.03	9		تحسين التصنيف

6.90	2	تعدد الأثر (منحة زائدة-مضاعفة المردودية)
6.90	2	مكافأة شفاهية أو كتابية
100	29	المجموع

نلاحظ ان المنحة الزائدة وتحسين التصنيف يشكلون النسبة الأكبر من المكافآت بنسبة

31.03

جدول رقم (28) يبين مدى برمجة حصص تعليمية في المؤسسة.

النسبة	التكرار	مدى برمجة الحصص
55.56	30	دائما
12.96	7	غالبا
31.48	17	أحيانا
0	0	أبدا
100	54	المجموع

يتم برمجة 55.56% من الحصص التعليمية دائما. وهذا يعني أن أكثر من نصف

الحصص التعليمية يتم التخطيط لها مسبقاً وتنفيذها بشكل منتظم

جدول رقم (29) يبين الآثار المادية و المعنوية لتكوين العمال.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة
27.78	15	الآثار المادية و المعنوية نعم
72.22	39	لا
100	54	المجموع

لا يواجه 39 موظفًا (72.22%) تأثيرات مادية سلبية. هذا يُشير إلى أن غالبية الموظفين لا يتعرضون لخسائر مادية بسبب عملهم في المؤسسة.

جدول رقم (30) يبين الآثار المادية و المعنوية لتكوين العمال حسب متغير الجنسين.

الأثار المادية و المعنوية	نعم	لا
ذكر	9	29
أنثى	6	10
المجموع	15	39

تشير البيانات إلى أن تكوين العمال في المؤسسة الاقتصادية له تأثيرات إيجابية على كل من أدائها المادي والمعنوي. من المهم أن تستمر المؤسسة الاقتصادية في الاستثمار في تنمية رأس المال البشري وخلق بيئة عمل إيجابية وشاملة للعمال من جميع الجنسين.

جدول رقم (31) يبين طبيعة هذه المكافآت .

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة
		طبيعة المكافآت
60	9	تغيير التصنيف
26.67	4	ترفيح الراتب
13.33	2	تحسين المنح
100	15	المجموع

تم منح 60% من الموظفين مكافآت لتغيير تصنيفهم الوظيفي و نفسر هذا ان المؤسسة حريصة على تحفيز الموظفين وتقدير أدائهم المتميز. يتم ذلك من خلال تقديم مجموعة متنوعة من المكافآت، بما في ذلك تغيير التصنيف، وترفيح الراتب، وتحسين المنح.

المبحث السادس: مساهمة القيادة في تحسين التعاون بين العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (32) يبين نوع العمل المتبع في المؤسسة.

النسبة	التكرار	النسبة و التكرار	نوع العمل المتبع
77.78	42		العمل الجماعي
0	0		العمل الفردي
22.22	12		عمل متنوع
100	54		المجموع

نلاحظ ان العمل الجماعي هو النوع الأكثر شيوعًا في المؤسسة، حيث يُشكل 77.78% من إجمالي الموظفين يشير انتشار العمل الجماعي إلى أن المؤسسة تُقدر العمل التعاوني وتُشجعه، و غياب العمل الفردي يدل ذلك على أن المؤسسة تُركز على التعاون والتكامل بين الموظفين بدلاً من العمل الفردي

جدول رقم (33) يبين موقف العمال من نوع العمل الناجح في المؤسسة .

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	موقف العمال من العمل
88.89	48		العمل الجماعي
7.41	4		العمل الفردي
3.70	2		عمل متنوع
100	54		المجموع

العمل الجماعي هو النوع الأكثر شيوعاً للعمل الناجح في المؤسسة، حيث يشكل 88.89% من إجمالي العمال تشير هذه البيانات إلى أن العمل الجماعي هو عنصر أساسي للنجاح في هذه المؤسسة.

جدول رقم (34) يبين علاقة موقف العمال من نوع العمل الناجح في المؤسسة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	نوع العمل الناجح	العمل الجماعي	العمل الفردي	العمل المتنوع
أقل من 5 سنوات	5	0	1	
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	16	1	0	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	1	0	
من 15 إلى أقل من 20 سنة	6	1	1	
من 20 فما فوق	11	1	0	
المجموع	48	4	2	

يُظهر الجدول أن نوع العمل المفضل لدى الموظفين يختلف حسب فئة الخبرة، يُفضل الموظفون ذوو الخبرة الأقل من 5 سنوات العمل المتنوع، بينما يُفضل الموظفون ذوو الخبرة من 5 إلى أقل من 10 سنوات العمل الفردي، ويُفضل الموظفون ذوو الخبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة العمل الجماعي

جدول رقم (35) يبين مدى تناول العمال الغداء مع الزملاء مع بعضهم البعض في العمل.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	تناول العمال الغداء
55.56	30		نعم
44.44	24		لا
100	54		المجموع

يُظهر الجدول المقدم توزيع إجابات العمال على سؤال حول تناولهم الغداء مع زملاء العمل في مؤسسة اقتصادية. يُشير الجدول إلى أن 55.56% من العمال يتناولون الغداء مع زملائهم، بينما يتناوله 44.44% بمفردهم. يُشير ذلك إلى وجود ثقافة قوية للتواصل الاجتماعي في المؤسسة، وأن العمال يُقدرون التفاعل مع بعضهم البعض.

جدول رقم (36) يبين العلاقة بين موقف العمال من تناول الغداء مع زملائهم حسب متغير الجنس.

لا	نعم	جنس المبحوثين
19	19	ذكر
5	11	أنثى
24	30	المجموع

يظهر الجدول العلاقة بين موقف العمال من تناول الغداء مع زملائهم حسب جنسهم في مؤسسة اقتصادية. يتناول الغداء مع زملائهم عدد أكبر من الموظفين الذكور مقارنة بالموظفات

جدول رقم (37) يبين مدى ترافق العمال لبعضهم البعض في الذهاب و الإياب إلى العمل.

ترافق العمال للعمل	التكرار	النسبة
نعم	25	46.30
لا	29	53.70
المجموع	54	100

نلاحظ ان 53.70% من موظفي الشركة لا يترافقون مع بعضهم البعض للذهاب والإياب إلى العمل في حين 46.30% من موظفي الشركة يترافقون مع بعضهم البعض للذهاب والإياب إلى العمل

جدول رقم (38) يبين علاقة موقف العمال أثناء الذهاب و الإياب للعمل حسب متغير الخبرة.

الخبرة	ترافق العمال	نعم	لا
أقل من 5 سنوات	2	4	
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	5	12	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	9	2	
من 15 إلى أقل من 20 سنة	2	6	
من 20 فما فوق	7	5	
المجموع	25	29	

نلاحظ أنه يزداد عدد العمال الذين يترافقون مع زملائهم في العمل مع زيادة مدة خبرتهم.

هذا يشير إلى أن العمال ذوي الخبرة الأكبر يميلون إلى أن يكونوا أكثر انسجامًا مع زملائهم في العمل ويشعرون براحة أكبر في التواجد معهم.

كما يشير إلى أن العمال ذوي الخبرة الأكبر قد يكونون أكثر معرفة بمسارات العمل ووسائل النقل، مما يسهل عليهم الترافق مع زملائهم في العمل

جدول رقم (39) يبين مدى مساهمة القيادة في حل الخلافات.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة
		المساهمة في حل الخلافات
29.53	16	عن طريق المصالحة
44.44	24	عن طريق النقابة
3.71	2	مجلس تأديبي
22.22	12	إعتماد طرق متعددة
100	54	المجموع

يظهر الجدول رقم (39) مدى مساهمة القيادة في حل الخلافات في مؤسسة اقتصادية. يوضح الجدول أن نسبة 29.53% من النزاعات تم حلها عن طريق المصالحة، بينما تم حل 44.44% من النزاعات عن طريق النقابة، وتم حل 3.71% من النزاعات عن طريق مجلس تأديبي، وتم حل 22.22% من النزاعات باستخدام طرق متعددة، تشير البيانات إلى أن القيادة تلعب دورًا هامًا في حل الخلافات في المؤسسات الاقتصادية.

جدول رقم (40) يبين مدى توفير الجو الملائم لاندماج العمال الجدد.

النسبة	التكرار	التكرار و النسبة	توفير الجو الملائم
50	27		دائماً
40.74	22		غالباً
9.26	5		أحياناً
0	0		أبداً
10	54		المجموع

تشير البيانات إلى أن 50% من العمال الجدد في المؤسسة يعتقدون أن المؤسسة توفر دائماً جوّاً ملائماً لاندماجهم هذه النتائج تشير إلى أن المؤسسة تبذل جهداً كبيراً لخلق جو ملائم لاندماج العمال الجدد، حيث يعتقد غالبية العمال أن المؤسسة توفر جوّاً ملائماً لاندماجهم. ومع ذلك، هناك نسبة صغيرة من العمال يعتقدون أن المؤسسة لا تبذل جهداً كافياً لخلق جو ملائم لاندماجهم.

جدول رقم (41) يبين الجهة التي يرجع إليها العمال لحل المشاكل المهنية.

النسبة	التكرار	النسبة و التكرار	جهة رجوع العمال
74.08	40		المسؤول المباشر
12.9	7		زملاء العمل
0	0		النقابة
14.9	7		طرق متعددة
100	54		المجموع

تمثل النسبة المئوية الأعلى (74.08%) لجهة رجوع العمال لحل المشاكل المهنية.

يشير ذلك إلى أن غالبية العمال يفضلون الرجوع إلى مسؤولهم المباشر لحل مشاكلهم المهنية، قد يكون ذلك بسبب ثقة العمال بمسؤولهم المباشر وقدرته على حل مشاكلهم بكفاءة.

خلاصة

ثم التطرق في هذا الفصل إلى تحليل البيانات، والتي من خلالها تأكدت الأسئلة الفرعية وبناء عليه تحققت الإشكالية العامة أي أن للقيادة دور فتعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، كما أن بعض الدراسات التي اعتمدنا عليها كإطار مرجعي لاحظنا أن أغلبها تتفق مع دراستنا في بعض النتائج المتوصل إليها.

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة عنصر مستقل عن الفصل الرابع

نتائج الدراسة:

- عبر أغلب الموظفين الذين تلقوا دعماً من القيادة عن تلقيهم شعور إيجابي.
- لم يبلغ أي موظف حصل على دعم من القيادة عن شعور سلبي بشكل عام، تشير أي أن هناك علاقة إيجابية قوية بين رضا الموظفين والدعم من الإدارة، دليلاً على أن الدعم من القيادة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي كبير على رضا الموظفين.
- عبر أغلبية الموظفين عن اعتبار العمل مصدر إرتزاق، اي انهم مهتمون بشكل أساسي بكيفية كسب لقمة العيش من خلال عملهم بشكل عام، إلى أن الموظفين مهتمون بشكل أساسي بكسب لقمة العيش من خلال عملهم، ولكنهم يهتمون أيضاً بدرجة متوسطة بإمكانية التعبير عن إبداعهم والمساهمة في إنتاجية المؤسسة ونوعية المهام التي يقومون بها، لا يشعرون بالرضا عن العمل تشير هذه البيانات إلى وجود مشاعر سلبية لدى غالبية العمال تجاه العمل، مما قد يؤثر سلباً على أدائهم وإنتاجيتهم.
- عبر أغلبية الموظفين بشعورهم بفرحة عارمة عند تحقيق المؤسسة نجاحاً، بينما شعر الباقي من العمال بشعور عادي.
- لم يتم تسجيل أي مشاعر سلبية للعمال عند تحقيق المؤسسة نجاحاً وهذا ما يبرز ولاء الموظفين للمؤسسة.
- عبر أكثر العمال على عدم حصولهم على مكافآت مقابل الأعمال الإضافية التي يقومون بها، وهذا ما يبرز عدم اعتماد قيادة المؤسسة المينائية للتحفيزات المالية.
- عبر أغلب العمال عن وجود إستراتيجية مهمة لدى قيادة المؤسسة المينائية في تسيير العمل، تتمثل فاعتماد العمل الجماعي.

- توجد استراتيجية واضحة لدى قيادة المؤسسة المينائية في اشتراك النقابة في حل المشكلات العمالية، رغم وجود دور تقوم به القيادة يتمثل في المصالحة بين العمال.
- يعد توفير البيئة المناسبة للعمل من المحفزات التي تعتمدها المؤسسة المينائية سكيكدة، لتحفيز العمال حيث عبر عن ذلك كل المبحوثين.
- عبر أغلب العمال على وجود أثر إيجابي لبيئة العمل الحسنة على مردودية العمال.

خاتمة

الخاتمة.

تأكيدًا على أهمية دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين، يجب أن نضع في اعتبارنا أن القيادة الفعّالة لا تقتصر على تحقيق الأهداف الإدارية فحسب، بل تشمل أيضًا بناء بيئة عمل تعزز الثقة والانتماء لدى العاملين. وبناءً على ذلك، ينبغي على القادة توظيف استراتيجيات الاتصال الفعّال وتطوير مهارات القيادة الشخصية والاجتماعية لتعزيز الثقة التنظيمية. ومن خلال تبني هذه النهج القيادي، يمكن للمنظمات تعزيز الروح الجماعية وزيادة فعالية الأداء والتحفيز لدى الفريق بشكل عام..

بالإضافة إلى ذلك، يجب على القادة أن يكونوا قدوة إيجابية للموظفين من خلال تعزيز العدالة والشفافية في اتخاذ القرارات وتقديم الدعم والتوجيه للفريق. كما يمكن للقادة بناء الثقة من خلال تعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي بين الأفراد وتشجيع الابتكار والمشاركة الفعّالة في عمليات صنع القرار. في النهاية، يعتبر تعزيز الثقة التنظيمية مسؤولية مشتركة تقع على عاتق القادة والموظفين على حد سواء، ويمكن أن يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية للجميع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للقادة تعزيز الثقة التنظيمية من خلال تعزيز التواصل الفعّال وفتح قنوات للتواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين، مما يمكنهم من مشاركة المشكلات والاقتراحات بحرية. كما يمكن للقيادة أن تقدم تغذية راجعة بناءة للموظفين، وتكافئ الأداء المتميز، وتعزيز ثقافة الاحترام والتقدير داخل المنظمة. هذه العوامل جميعها تسهم في بناء بيئة عمل إيجابية وصحية تعزز الثقة والولاء لدى العاملين.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ_الكتب:

- 1) أبو طاحون أمل لطفي، القيادة التربوية الفاعلة، ط1، أمواج للطباعة والنشر، الأردن، 2012.
- 2) أحمد سيف عبد الرحمن، وظائف القائد الناجح، دار المعترف للنشر والتوزيع، 2017.
- 3) الجنابي صاحب عبد مزروك، استراتيجيات القيادة والإشراف، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 4) الحريري محمد سرور، قواعد التحليل النفسي والمعالجة النفسية والسلوكية، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 5) الدوري زكريا، العملة شفيق، السكارنة بلال، محمد عبد القادر، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 6) الرفاعي أحمد حسين، مناهج البحث العلمي (التطبيقات الادارية والاقتصادية)، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 7) السرقاوي إسماعيل محمود علي، إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، ط1، المنهل للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 8) المصري ايهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط1، المنهل للنشر والتوزيع، الاردن، 2013.

- 9) الطروانة هاني خلف خليل، علم المكتبات ومراكز المعلومات القيادة والمبادئ، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 10) العلاق بشير، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 11) الغرابوي شهدان عادل، القيادة الإدارية كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2019.
- 12) القطارنة زياد أحمد، أساليب القيادة وإتخاذ القرارات الفعالة، ط1، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- 13) الكلالدة طاهر، تنمية وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار عالم الثقافة للنشر وتوزيع، عمان، 2008.
- 14) المصري إيهاب عيسى، طارق عبد الرؤوف عامر، القيادة التربوية ومهارات الاتصال، ط1، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 15) إسماعيلي يامنة، ابن خرور خير الدين، الأبعاد المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2019.
- 16) حديد محمد موفق، وظائف المدير المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 17) حمداوي جميل، البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، لبنان، 2014.
- 18) خيربي أسامة، القيادة الإدارية، ط1، دار الرية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 19) زواتيني عبد العزيز، تنمية الموارد البشرية في التنظيم، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2019.

- (20) سعيد عيشور نادية، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017.
- (21) طعيمان جعبل طعيمان، اثر القيادة التحولية على إدارة الازمات، ط1، الان للنشر والتوزيع، الاردن، 2021.
- (22) عباس الخفاف إيمان، الذكاء الانفعالي تعلم كيف تفكر انفعاليا، دار المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (23) عبوي زيد، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، ط1، دار شروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (24) عربيات ياسر احمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- (25) غازي ساعاتي، فهد بن سيف الدين، الإدارة الرياضية مناهج البحث العلمي في الإدارة الرياضية، المنهل للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- (26) قنديلجي عامر إبراهيم، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية، والالكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (27) قوارية أحمد، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي والاجتماعي والثقافي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- (28) كنعان نواف، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- (29) لهولينايمان، الطرايرة ماجدة، مهارات القيادة التربوية الحديثة دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

- (30) محمد خضر شيراز، أصول القيادة والإدارة، ط1، فريق دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، 2022،
- (31) محمد عبد القصود محمد، القيادة الإدارية، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- (32) محمد وصوص ديمة، الجوارنة المعتصم بالله سليمان، الإشراف التربوي ماهيته، تطوره، أنواعه، أساليبه، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2014.
- (33) محمود احمد زينة، العلاقات العامة والمزايا التنافسية في المصارف، ط1، دار غيداء للنشر وتوزيع، عمان، 2016.

(ب) القواميس و المعاجم:

(1) ابن منظور، لسان العرب، ط1، دار صادر للطباعة والنشر، المجلد الخامس، لبنان، 1997.

(2) قاسيمي ناصر، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017.

(ج)المذكرات والرسائل الجامعية:

(1) بن شهرة محجوبة، قياس مستوى الثقة التنظيمية وآثره على تحقيق الالتزام الوظيفي لدى أساتذة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، أطروحة دكتوراه ، جامعة زيان عاشورالجلفة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2023.

(2)سعيد ذيب بنات عايدة، الثقة لدى مديرية إبتدائية لوكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بلمناخ التنظيمي السائد لديهم، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2016.

(3)لعريفي دلال، مستوى الثقة التنظيمية لدى قائدات مدارس الإبتدائية الحكومية بمدينة الرياض، بحث تكملي لنيل درجة ماجستير، كلية العلوم الإجتماعية، قسم الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2018.

(4) هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل م د، في جامعات من الشرق الجزائري، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2016/2015.

(5)هميسي نور الدين، أنماط الإعلان في الصحافة الجزائرية المكتوبة دراسة وصفية تحليلية لصحيفة الخبر، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.

(د)المجلات:

- 1) الطائي، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، العدد 31، 2007.
- 2) بحري صابر، أهم المصادر التنظيمية في بناء الثقة التنظيمية لدى أفراد المنظمة، مجلة الجامع في دراسات النفسية والعلوم التربوية، مجلد 7، العدد 01، 2022.
- 3) بوطالب جهيد، علاقة الثقة التنظيمية بتجويد الأداء الوظيفي للأساتذة، المعهد الوطني للبحث في التربية، المجلد 13، العدد 01، 2023.
- 4) حميم سالم، تأثير أبعاد الثقة التنظيمية على الأداء المتميز للموارد البشرية بوجود الإلتزام التنظيمي كمتغير وسيط، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة إقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، مجلد 12، العدد 02، 2023.
- 5) خضير كاظم أميرة، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، مجلة الغري للعلوم إقتصادية وإدارية، المعهد التقني للكوفة، 2018.
- 6) داهوم محمد الأمين، مساهمة الثقافة في تعزيز الثقة التنظيمية بامؤسسة الجزائر فرع الشلف، جامعة زيان عاشور بالجلفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 36.
- 7) طبال لطيفة، الثقة التنظيمية إنطلاقا نحو بناء نموذج التمكين الإداري للمعلمين في المنطقة، جامعة لبليدة لونيبي علي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 07.
- 8) لعور رميلة، إتجاهات في جامعة غرداية نحو درجة ممارسة العوامل المؤثرة في الثقة التنظيمية، جامعة زيان عاشور الجلفة، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، مجلد 23، العدد 02، 2020.
- 9) محمد يوسف إسماعيل محمد يوسف، تأثير الجنات التنظيمية على الثقة التنظيمية، دراسة تطبيقية على العاملين بامستشفيات الجامعية بالجمهورية مصر العربية، جامعة بور سعيد، مجلة البحوث المالية والتجارية، مجلد 21، 2020.

قائمة المصادر والمراجع

10) يوسفى كمال، دور القيادة الروحية في تعزيز الثقة التنظيمية، دراسة اختيارية في كلية إقتصاد باجامعة مسيلة، جامعة محمد بوظياف لمسيلة، مجلد 13، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، 2019.

1- الاستمارة:

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم الإعلام والاتصال

إستمارة بحث بعنوان :

دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية لدى العاملين (دراسة ميدانية بالمؤسسة

المنائية سكيكدة)

إشراف الأستاذ:

اعداد الطلبة:

د نور الدين لبجيري

حضرة الموظف الكريم...

أقوم بمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي

ضمن جامعة 20 أوت 1955 تحت عنوان دور القيادة في تعزيز الثقة التنظيمية

لدى العاملين بناء عليه أمل من جنابكم المحترم الإجابة على الأسئلة الموجودة في

الاستمارة

مع الإشارة إلى إن مساهمتكم في الإجابة عليها سيساعدنا في الوصول إلى النتائج

المرجوة فنرجو منكم الإجابة بدقة وحياد.

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس : ذ أنثى
- (2) الفئة العمرية: [20-] [30-] [40-] [9]
-]-50

(3) المستوى التعليمي : قبل الثانوي ثانوي جامعي

(4) الفئة المهنية: عون تنق عون تحك اطار

- (5) سنوات العمل : اقل من 5 سنو من 5 الى اقل 10 سنوات من 10 الى اقل من 15 سنة من 15 الى اقل من 20 سنو من 20 فما فوق

المحور الثاني: مساهمة القيادة في إكساب العاملين الدعم النفسي

(6) في حال ما وجدت صعوبة في انجاز عمالك هل تطلب الدعم من المسؤول مباشرة؟

دائم غالب احياء نادر ابي

(7) في حالة ما اذا كنت معتاد على طلب الدعم من مسؤولك المباشر ما هو شعورك اتجاه رده

؟

-شعور ايجابي

-شعور سلبي

-اخرى

8) هل يشاركك مسؤولك المباشر في وضع خطط العمل اليومي؟

دائمًا غا احي نام ابدا

اذا كان يشاركك دائمًا او غالبا كيف يكون شعورك اتجاه التصرف

-يشعرني برغبة شديدة في تطوير فكرة العمل

-يشعرني برغبة في تنفيذ

-اخرى.....

9) هل يسمح لك رئيسك في العمل مشاركة أفكارك الإبداعية ؟

دائمًا احيانا غالبا أبدا

ماذا يتولد بداخلك ؟

ثقتي بنفسي

تزيد رغبتني في تحمل المسؤولية

احس برضا الوظيفة

المحور الثالث: مساهمة القيادة في إسباب العاملين الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة

10) اذا أتاحت لك فرصة عمل جديدة هل تقوم بتغيير عملك؟ نعم

اذا كان جوابك بنعم فالى ماذا ترجع اسباب ذلك ؟

ضعف الراتب

ظروف اجتماعي

ظروف مهنية صعبة داخل المؤسسة

أخرى.....

11 هل سبق وان فكرت في الاستقالة من عملك ؟ نعم

اذا كانت الاجابة بنعم فإلى ماذا ترجع ذلك ؟

صعوبة العمل مع الزملا

صعوبة العمل مع المسؤولين

أخرى....

12 كيف تشعر عندما تعلم إن مؤسستك قد حققت نجاحا في السنة الماضية؟

شعور عادي فرحة عارم غياب الشعور

13 كيف تتظر إلى عملك داخل هذه المؤسسة؟

مصدر للارتقاء

فضاء للإبداع

فضاء للإنتاج

أخرى.....

14 كيف تقيم شعورك اتجاه عملك ؟

غياب الشعور

الشعور بالولاء اتجاه المؤسسة

أخرى

المحور الرابع: مساهمة القيادة في تحفيز العاملين لقبول المسؤوليات

15) كيف تقيم جهود المسؤولين في توفير بيئة عمل ملائمة؟

- جهود جد حسن

- جهود مقبول

- جهود دون المستوى

- جهود ضعيف

- إذا كانت الجهود مقبولة أو حسنة ها تسمح لك هته الجهود في:

- تحسين تصنيفا

- تحسين رتبته

16) إذا قمت بعمل نوعي في إطار نشاطات المؤسسة هل يقوم مسؤولك بتقديم مكافآت لك؟

دائ أحيأ غالب أبدا

17) في حالة ما إذا كان المسؤولون يقدمون لك مكافآت ما طبيعة هته المكافآت ؟

منحة زائ

مضاعفة منحة المردي

- تحسين التصنيف

أخرى.....

18) هل يتم برمجة حصص تعليمية وتطويرية للموظفين ؟ دائما أحيانا غالباً أبداً

19) هل يحول تكوينكم المعتمد من طرف المؤسسة الى مكافآت نعم لا

إذا كان الجواب بنعم ما طبيعة هته المكافآت ؟

-تغيير التصنيف

-ترفيغ الراتب

-اخرى.....

المحور الخامس : مساهمة القيادة في تحقيق التعاون بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة

20) ما أسلوب العمل المتبع في مؤسستك ؟

العمل الجماعي

العمل الفردي

حسب رأيك أي نوع انجح

العمل الفردي

العمل الجماعي

21) عند حدوث خلافات بين العمال كيف تحل القيادة هذا الخلاف؟

- عن طريق المصالح بين العمال

- عن طريق النقابة

- اخرى.....

22) هل تقوم المؤسسة بتوفير الجو الملائم لاندماج العمال الجدد؟

دائماً أحياناً غالباً أبداً

23) في حالة وقوع مشكل في العمل هل تلجأ في حله الى

- المسؤول المباشر

- زملاء العمل

- النقابة

24) هل تفضل تناول الغداء مع زملائك في العمل؟ نعم لا

25) هل تفضل السير ذهاباً وإياباً رفقت الأصدقاء؟ نعم لا

	DG	DM	DAG	DRH	DSIE	DA	CAJ	DCOM	DCP	DDEV	DDN	DDT	DFC	DMA	DR	Total général
CSP	22	20	19	37	4	16	10	20	53	2	10	15	17	17	85	347
Cadre	3	1	2	14	0	6	5	7	0	1	4	3	4	3	1	54
F	19	19	17	23	4	10	5	13	53	1	6	12	13	14	84	293
H	9	166	10	9	24	0	1	5	64	0	1	14	3	104	10	420
Maitrise	1	1	5	4	1	0	1	1	1	0	0	2	2	1	1	22
F	8	165	5	5	23	0	0	4	63	0	0	12	1	103	9	398
H	26	74	33	9	119	1	0	2	54	0	0	49	2	359	53	781
Exécution	0	0	11	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	16
F	26	74	22	8	118	0	0	2	54	0	0	48	2	358	53	765
H	57	260	62	55	147	17	11	27	171	2	11	78	22	480	148	1548
Total CDI	10	8	2	19	0	1	4	11	1	0	4	6	7	4	20	97
Cadre	5	1	1	11	0	1	2	4	0	0	3	3	3	2	0	36
F	5	7	1	8	0	0	2	7	1	0	1	3	4	2	20	61
H	4	11	1	0	3	0	1	0	11	0	1	2	0	3	12	49
Maitrise	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	3
F	4	11	1	0	3	0	1	1	38	0	1	2	0	2	11	46
H	7	22	16	3	11	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Exécution	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	331
F	5	21	16	3	11	0	1	0	38	0	0	5	0	177	54	481
H	21	41	19	22	14	1	6	12	50	0	5	13	7	184	86	444
Total CDD	32	28	21	56	4	17	14	31	54	2	14	21	24	21	105	469
Total Cadre	13	177	11	9	27	0	2	5	75	0	2	16	3	107	22	469
Total Maitrise	33	96	49	12	130	1	1	3	92	0	0	54	2	536	107	1116
Total Exécution	78	301	81	77	161	18	17	39	221	2	16	91	29	664	234	2029
Total général																



