



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة بـ:

القيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة "نفضال" مقاطعة الوقود - تيارت -

تحت إشراف:

أ. عربات منير

من إعداد الطالبتين:

- بن يحيى خديجة

- سليمي خالدية

لجنة المناقشة

| الصفة | الرتبة | الأستاذ |
|--------------|-----------------|--------------------|
| رئيس | أستاذ مساعد -أ- | د. بن براهيم دليلة |
| مشرفا ومقررا | أستاذ مساعد -أ- | د. عربات منير |
| مناقش | أستاذ مساعد -أ- | د. موهوب مراد |

السنة الجامعية : 2025/2024

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات،
وبتوفيقه ينجز العمل وتحقيق الغايات
نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من كان له دور في دعم هذا العمل،
نختص بالذكر الأستاذ المشرف عربات منير
لإشرافه على هذا البحث المتواضع،
وكذلك عن النصائح والإرشادات التي قدمها لنا.
كما لا يفوتنا أن نعبر عن امتناننا لكل من ساهم بكلمة أو فكرة أو توجيه.

شكرا

الإهداء

إلى نبع الحنان أمي العزيزة حفظها الله أينما وطأت قدماها

إلى عالي الهمم أبي الغالي ملأ الله قلبه سعادة لا تنتهي

إلى الأخوة ولأخوات وجميع أبنائهم رعاهم المولى عزوجل

إلى عائلتي التي تحبني من قريب ومن بعيد

إلى جميع زميلاتي وكل طلبة العلم

وأخص بالذكر صديقتي في المشوار الجامعي "نجاه، فاطمة"

وزميلتي التي رافقتني طيلة مرحلة الماجستير وفقها الله "خالدية"

إلى أستاذي ومؤطري عربات منيرالذي كان طيلة السنة الدراسية كمشرف وأخ

حفظه الله

إلى من نسيه القلم وحفظه القلب

"خديجة"

الإهداء

من قال "أنا لها نالها، وأنا لها وان رغما عنها أتيت بها"
الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفي
أما بعد:

إلى من كان الداعم الأول لتحقيق طموحاتي وملجئي ويدي اليمنى ومن أبصرت به الحياة

أبي الغالي

إلى سندي ومصدر الأمان الذي أستمد منها القوة ورمز الحنان والتضحية، ومن كانت

دعواتها سر نجاحي أُمي الغالية

إلى أول من انتظر هذه اللحظات ليفتخر بي إلى سندي وشريكي في الحياة زوجي

إلى الأيادي التي أزالَت أشواك الفشل من طريقي ومن ساندوني عند ضعفي وبالتشجيع

سقوني أم وأب زوجي

إلى من تقاسمت معها هذا العمل صديقتي "خديجة"

"خالدية"

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع القيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل في المؤسسة وأجريت الدراسة الميدانية لمؤسسة نفضال مقاطعة الوقود - تيارت - حيث هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة التنظيمية على إدارة فرق العمل في المؤسسة، تمحور هذا البحث حول التساؤل الرئيسي التالي: "كيف تؤثر القيادة التنظيمية على إدارة فرق العمل في المؤسسة؟"، وابتثق عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يساهم الإشراف المستمر في تعزيز الاستقلالية لاتخاذ القرار داخل فرق العمل في المؤسسة؟

- كيف تساهم الرقابة المرنة في تعزيز قدرة فرق العمل على التكيف مع متغيرات العمل في المؤسسة؟

- كيف يساهم تحفيز الإبداع في تحسين التطوير المستمر داخل فرق العمل في المؤسسة؟

ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتطبيق عينة المسح الشامل على كل الإطارات، حيث بلغت عينة الدراسة 40 مفردة، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات لتحقيق هدف الدراسة من بينها الاستمارة التي تكونت من 4 محاور واحتوت على 42 سؤال، فقد تم توزيعها على جميع المبحوثين، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام أداتي الملاحظة البسيطة والمقابلة غير المقننة لتدعيم الدراسة، ومن خلال النتائج الميدانية تبين لنا صدق التساؤل المركزي وفرضيات الدراسة بمؤسسة نفضال - مقاطعة الوقود - تيارت.

الكلمات المفتاحية: القيادة التنظيمية - إدارة فرق العمل.

Study Summary

This study addresses the topic of organizational leadership and team management within institutions, with the field research conducted at NAFTAL – Fuel Division, Tiaret. The primary aim of the study was to explore the impact of organizational leadership on team management within the institution. The research was guided by the central question: "How does organizational leadership influence team management within the institution?"

From this main inquiry, several sub-questions emerged:

- How does continuous supervision contribute to enhancing decision-making autonomy within teams?
- How does flexible supervision enhance the teams' ability to adapt to workplace changes?
- How does fostering creativity contribute to continuous development within work teams?

To achieve the objectives of the study, the descriptive method was adopted, and a comprehensive survey was applied to all executive staff, with a study sample consisting of 40 participants. Several tools were used to collect data, including a questionnaire comprising four dimensions with a total of 42 items, distributed to all respondents. Additionally, simple observation and unstructured interviews were employed to support the study.

The field results confirmed the validity of the central question and the study's hypotheses in the context of NAFTAL – Fuel Division, Tiaret.

Keywords: Organizational Leadership – Team Management.

فهرس المحتويات:

شكر وتقدير

الإهداء

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

أ.....مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

2أولاً: أسباب اختيار الموضوع

3ثانياً: أهمية الدراسة:

4ثالثاً: أهداف الدراسة :

4رابعاً: الإشكالية:

6خامساً: فرضيات الدراسة:

7سادساً: الدراسات السابقة :

12.....سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

20.....تمهيد

21.....أولاً: النظريات المفسرة للقيادة التنظيمية:

26.....ثانياً: أهمية القيادة التنظيمية:

27.....ثالثاً: أنماط القيادة التنظيمية:

- 32..... رابعا: مهارات القائد الإداري:
- 34..... خامسا: مصادر قوة القائد:
- 36..... سادسا: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة المناسب:
- 37..... سابعا: سلوك القائد الناجح:
- 38..... ثامنا: خصائص القائد الناجح:
- 38..... تاسعا: وظائف القيادة:
- 39..... عاشرا: معوقات القيادة:
- 41..... خلاصة

الفصل الثالث: إدارة فرق العمل

- 43..... تمهيد
- 44..... أولا: أهمية فرق العمل:
- 45..... ثانيا: أنماط فرق العمل:
- 46..... ثالثا: مراحل بناء فرق العمل:
- 49..... رابعا: فوائد فرق العمل:
- 50..... خامسا: الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل:
- 51..... سادسا: مميزات وعيوب فرق العمل:
- 53..... سابعا: دور القائد في تماسك فريق العمل:
- 53..... ثامنا: شروط تطبيق إدارة فرق العمل:
- 54..... تاسعا: أبعاد فرق العمل:
- 55..... عاشرا: معوقات نجاح فرق العمل:
- 57..... خلاصة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- أولاً: مجالات الدراسة: 60
- ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة: 61
- ثالثاً: أدوات جمع البيانات: 62
- رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها: 63

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

- أولاً: عرض وتحلي ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى 68
- ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى: 104
- ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية: 106
- رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة: 108
- تقييم نتائج الفرضية العامة للدراسة: 110
- الخاتمة 111
- قائمة المراجع: 113
- الملاحق 116

قائمة الجداول:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 01 | يوضح الفرق بين القائد والمدير وفقا لـ "Gill" | 16 |
| 02 | يوضح قائمة الأساتذة المحكمين. | 62 |
| 03 | يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس | 63 |
| 04 | يمثل توزيع العينة حسب متغير السن | 64 |
| 05 | يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 64 |
| 06 | يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 65 |
| 07 | يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية | 65 |
| 08 | يمثل ما إذا كان العامل على دراية بالقيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة | 67 |
| 09 | يمثل ما إذا كان هناك تواصلًا فعالًا بين الإدارة والموظفين | 67 |
| 10 | يمثل ما إذا كانت التوجيهات التي تقدم يتم الأخذ بها فعليًا داخل المؤسسة | 68 |
| 11 | يمثل ما إذا كان تقديم التوجيهات يساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة | 69 |
| 12 | يمثل ما إذا كان يلجأ إلى طلب المشورة عند مواجهة مشاكل مهنية داخل المؤسسة | 70 |
| 13 | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تبذل جهدًا كافيًا في تحفيز العاملين | 71 |
| 14 | يمثل ما إذا كانت برامج التحفيز تؤثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي | 72 |
| 15 | يمثل ما إذا كان هناك تحفيز شخصي من قبل المؤسسة خلال السنة الأخيرة | 73 |
| 16 | يمثل ما إذا كان هناك عدالة في توزيع المسؤوليات بين العاملين | 74 |
| 17 | يمثل ما إذا يتم محاسبة الموظفين عند التقصير في أداء مسؤولياتهم | 75 |
| 18 | يمثل ما إذا كان هناك تشجيع للتوجيهات التي تقدمها الإدارة على طرح أفكار جديدة | 76 |
| 19 | يمثل ما إذا كان تحفيز الإدارة يعكس ثققتها بالعامل وقدراته | 77 |
| 20 | يمثل ما إذا كان وضوح المسؤوليات يساعد في منح صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار | 78 |
| 21 | يمثل ما إذا كان تقييم الأداء منتظم خلال السنة | 79 |
| 22 | يمثل ما إذا كان التشجيع يعمل على تحسين الأداء بعد التقييم | 80 |
| 23 | يمثل ما إذا كان التقييم المستمر يساعد على بناء فريق عمل أكثر كفاءة | 81 |
| 24 | يمثل ما إذا كانت القيادة تشجع على حرية التعبير داخل فرق العمل | 82 |
| 25 | يمثل ما إذا كانت القيادة تتيح الحرية في أداء المهام ضمن فريق العمل | 83 |

| | | |
|----|--|-----|
| 26 | يمثل ما إذا كانت حرية الفرد داخل الفريق تؤثر إيجابيا على أداء الفريق ككل | 84 |
| 27 | يمثل ما إذا كان التواصل لداخل فريق العمل فعال | 85 |
| 28 | يمثل ما إذا كان القائد يتواصل مع أعضاء الفريق بشكل منتظم | 86 |
| 29 | يمثل ما إذا كان قائد الفريق يقوم بتقييم أداء الأفراد بشكل مستمر لمواكبة المستجدات في بيئة العمل | 87 |
| 30 | يمثل ما إذا كان القائد يمنح لأفراد الفرق حرية في اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات | 88 |
| 31 | يمثل ما إذا كان القائد يحرص على التواصل الفعال مع الفريق لتسهيل تقبلهم للتغيرات التنظيمية | 89 |
| 32 | يمثل ما إذا كانت بيئة العمل في المؤسسة تساعد على أداء المهام بشكل جيد | 90 |
| 33 | يمثل ما إذا كان هناك تقدير من طرف الإدارة عند إنجاز المهام | 91 |
| 34 | يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر علاقات عمل إيجابية تساعد على التعاون | 92 |
| 35 | يمثل ما إذا كانت الإدارة تشجع على طرح أفكار جديدة لتحسين العمل | 93 |
| 36 | يمثل ما إذا كانت الفكرة المقترحة تساهم في تحسين العمل داخل الفريق | 94 |
| 37 | يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر بيئة تشجع على التفكير الإبداعي | 95 |
| 38 | يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر حوافز مادية لتحفيز العاملين | 96 |
| 39 | يمثل ما إذا يتم تقديم حوافز معنوية داخل المؤسسة | 97 |
| 40 | يمثل ما إذا كانت الحوافز (المادية، المعنوية) المقدمة حاليا كافية في تحفيزهم على تحسين الأداء | 98 |
| 41 | يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر بيئة عمل محفزة تشجع على المشاركة في البرامج التدريبية | 99 |
| 42 | يمثل ما إذا كانت الإدارة تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتوفر فرص تدريب المرتبط بها | 100 |
| 43 | يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز (مادية أو معنوية) لدعم التطوير الشخصي والمهني | 101 |
| 44 | يوضح الجدول المتقاطع للسؤالين: "هل ترى أن وضوح مسؤولياتك يساعد في منحك صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار"، و "هل ترى أن تقديم التوجيهات يساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة" | 103 |
| 45 | يوضح التقاطع بين السؤالين: "هل تعتقد أن التقييم المستمر يساعد على بناء فريق أكثر كفاءة" و "هل يمنح القائد للأفراد الفريق حرية اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات" | 105 |
| 46 | يوضح الجدول تقاطع بين سؤالين "هل تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة وتوفر فرص للتدريب المرتبط بها" و "هل شعرت من قبل أن فكرتك ساهمت في تحسين العمل داخل الفريق" | 107 |

قائمة الأشكال:

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|------------------------------|-------|
| 05 | يمثل أبعاد ومؤشرات الفرضيات | 01 |
| 27 | يمثل القيادة الديمقراطية | 02 |
| 28 | يوضح القيادة الأوتوقراطية | 03 |
| 28 | يوضح القيادة الفوضوية | 04 |
| 29 | يوضح أهم معالم النمط الفوضوي | 05 |
| 38 | يوضح وظائف القيادة | 06 |
| 47 | مراحل بناء فرق العمل | 07 |
| 50 | الفرق بين الجماعة والفرق | 08 |

مقدمة

مقدمة

تعد القيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل من الركائز الأساسية لنجاح المنظمة تسعى إلى التمييز وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالقيادة التنظيمية تمثل العملية التي يمارس من خلالها القائد تأثيرهم على سلوك الأفراد داخل بيئة العمل بهدف الإشراف عليهم ومراقبتهم وتحفيز الإنجاز لمهام وتحقيق الرؤية المشتركة. ولا يتم تحقيق ذلك إلا بتشكيل فرق عمل، وتعتبر فرق العمل الأداة الحيوية التي تترجم تلك الرؤية إلى واقع ملموس من خلال التكيف مع المتغيرات، والتطوير المستمر والاستقلالية في اتخاذ القرار، يساهم هذا التكامل بين القيادة التنظيمية وفرق العمل في رفع كفاءة الأداء وتعزيز الروح الجماعية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في المنظمة. ونظر إلى الأهمية التي تحظى بها القيادة التنظيمية وفرق العمل في مجال الإدارة، رأينا البحث في هذه الظاهرة مع عينة من الموظفين بمؤسسة نفضال حيث كان الهدف الأساسي هو معرفة تأثير القيادة التنظيمية على إدارة فرق العمل في المؤسسة. ولذلك قمنا بتصميم خطة منهجية تشمل خمس فصول قسمت كالآتي:

الفصل الأول تضمن الإطار المنهجي للدراسة انطلاقاً من إشكالية الدراسة وتساؤلاتها إلى الدراسات السابقة و مدى الاستفادة منها.

الفصل الثاني: تناولنا فيه القيادة التنظيمية من النظريات وأهمية أنماط، مهارات، مصادر، عوامل، سلوك، خصائص ووظائف ومعينات.

الفصل الثالث: فقد تناولنا فيه فرق العمل من أهمية وأنماط، مراحل، فوائد وفرق بين العمل وجماعات العمل والمميزات. عن دور القائد في تماسك فريق العمل، شروط تطبيق إدارة فريق العمل وأبعاد فريق العمل وأخير المعينات بنجاح فرق العمل. الفصل الرابع: فقد خصصنا للإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة المنهج إلى عينة الدراسة.

الفصل الخامس: وخصصنا هذا الفصل لعرض وتحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة، وصولاً إلى الخاتمة وقائمة المصادر والمراجع.

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: الإشكالية

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الأسباب التي دفعت بنا لمعالجة هذا الموضوع هي:

1.1. أسباب ذاتية:

- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث النظرية.
- الرغبة في توسيع معرفتي الأكاديمية.
- ربط المعرفة النظرية بالتطبيق العلمي.
- التحفيز للحياة المهنية بعد التخرج.

2.1. الأسباب الموضوعية:

- التعرف على القيادة التنظيمية ومدى تأثيرها على فرق العمل.
- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص عمل وتنظيم.
- إثراء المكتبة حول هذه الدراسة لتعميم الفائدة.
- معرفة مدى نجاح الأساليب القيادية وفعاليتها في التحكم في إدارة فرق العمل.

ثانياً: أهمية الدراسة:

- إبراز دور القيادة التنظيمية في توجيه وتنسيق الجهود داخل فرق العمل لتحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة.
- توجيه المؤسسات إلى تبني أساليب قيادية حديثة قائمة على المرونة، التحفيز وتمكين الأفراد.
- دعم بناء بيئة عمل محفزة و مشجعة على التعبير عن الأفكار الجديدة و مبادرات الفردية
- إبراز أهمية الإشراف المستمر كأداة قيادية تساهم في توجيه و تحسين أداء الفرق العمل بانتظام.
- فهم كيفية إدارة فرق العمل بفعالية لتحقيق الانسجام والتكامل بين الأعضاء.
- تسليط الضوء على أهمية تحفيز الإبداع داخل المؤسسة كوسيلة لتعزيز الابتكار والتجديد في أساليب العمل.
- تقديم حلول تنظيمية حديثة تساعد المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل.

ثالثا: أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التنظيمية في تعزيز الإشراف المستمر وذلك من خلال تمكين فرق العمل من الاستقلالية في اتخاذ القرار.
- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التنظيمية في تعزيز الرقابة المرنة، وذلك من خلال تحسين قدرة فرق العمل على التكيف مع متغيرات العمل.
- تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة القيادة التنظيمية في تعزيز تحفيز الإبداع، وذلك من خلال دعم عملية التطوير المستمر داخل فرق العمل.

رابعا: الإشكالية:

تلعب المؤسسات الحديثة دورا حيويا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعتمد بشكل أساسي على العنصر البشري كقوة دافعة لتحقيق أهدافها، ومع تزايد التحديات التنافسية والتغيرات السريعة في بيئة العمل، أصبحت الحاجة إلى قيادة فعالة وإدارة فرق عمل متميزة أكثر إلحاحا من أي وقت مضى، فالقيادة التنظيمية ليست مجرد منصب إداري، بل هي عامل أساسي في توجيه الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

في هذا السياق، تعرف القيادة بأنها عملية التأثير على سلوك الفرد والجماعة وتوجيههم نحو تحقيق أهداف وغايات المنظمة¹، وتتجلى أبعاد القيادة التنظيمية في عدة جوانب أساسية من أبرزها الإشراف المستمر الذي يمنح فيه القائد العاملين الثقة والمسؤولية في أداء مهامهم دون تدخل مباشر، والرقابة المرنة التي توازن بين تحقيق المتابعة المستمرة ومنح الحرية اللازمة للعمل بكفاءة بالإضافة إلى تحفيز الإبداع عبر تشجيع الأفكار الجديدة وتبني الابتكار، وقد اهتم العديد من الباحثين بهذا الجانب، فتولدت العديد من النظريات كالنظرية الموقفية التي تؤكد أن نجاح القائد يعتمد على التكيف مع متغيرات الموقف، بينما يركز نموذج الكارزمية على دور شخصية القائد في إلهام الأفراد وتحفيزهم.

من ناحية أخرى، تعد إدارة فرق العمل عنصرا جوهريا في نجاح المؤسسات، حيث تتمحور حول كيفية تنظيم الأفراد لتحقيق التعاون والكفاءة في الأداء، ومن أبرز أبعادها التطوير المستمر الذي يضمن تعزيز مهارات الفريق وتحسين الأداء باستمرار، فضلا عن ذلك التكيف مع متغيرات العمل مما يتيح للفريق القدرة على التعامل مع

¹ حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، د ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 135.

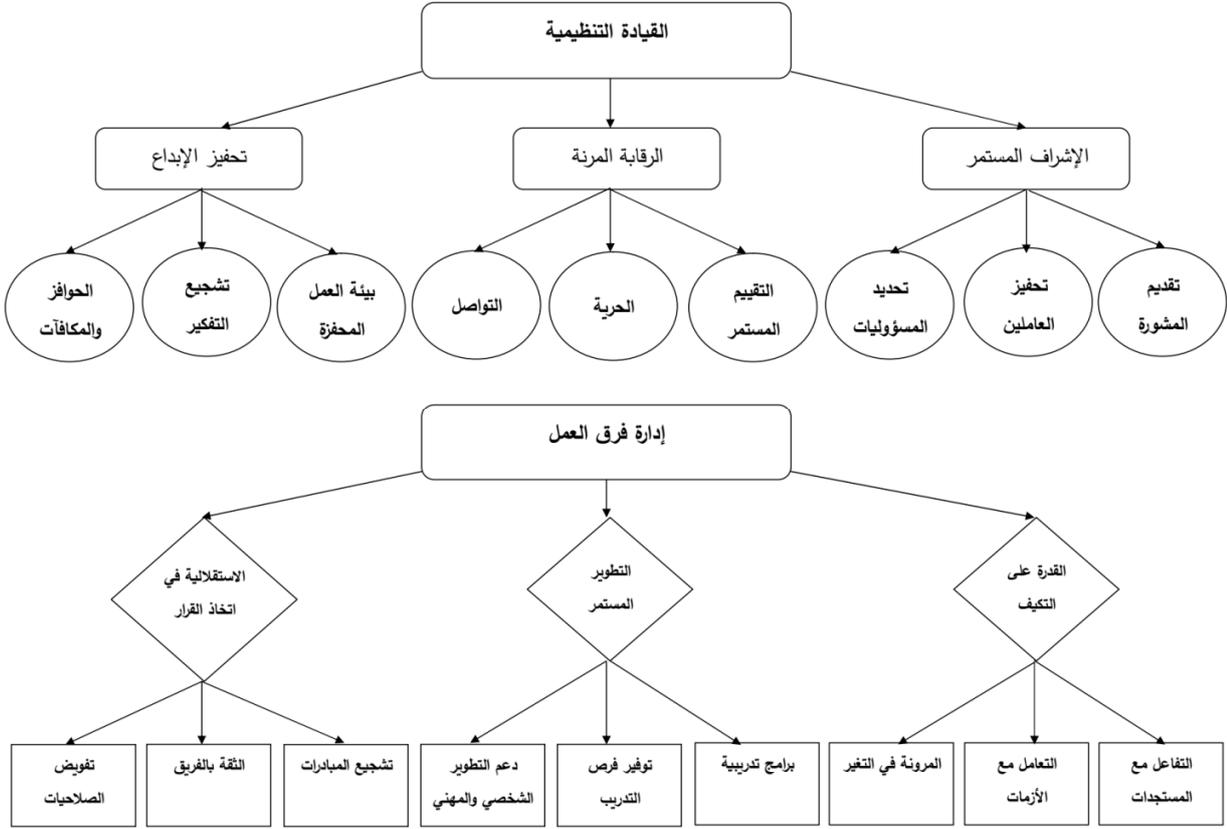
التحولات السريعة في بيئة العمل، أما الاستقلالية في اتخاذ القرار فتمنح الفريق حرية التصرف ضمن حدود معينة لتعزيز روح المسؤولية والابتكار.

وعليه يظهر الترابط الوثيق بين القيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل في كيفية تأثير القائد على أداء الفريق وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف المشتركة، فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على اتخاذ القرارات فقط، بل يمتد ليشمل تحفيز الأفراد وخلق بيئة عمل إيجابية، وتعزيز روح الفريق، ومن خلال تبني ممارسات قيادية فعالة، يمكن تحسين مستوى التعاون داخل المؤسسة، لذلك جاءت الدراسة من أجل محاولة الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر القيادة التنظيمية على إدارة فرق العمل في مؤسسة نفضال؟

ومنه تنبثق مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يساهم الإشراف المستمر في تعزيز الاستقلالية في اتخاذ القرار داخل فرق العمل في المؤسسة؟
- كيف يساهم الرقابة المرنة في تعزيز قدرة فرق العمل على التكيف مع متغيرات العمل في المؤسسة؟
- كيف يساهم التحفيز الإبداعي في تحسين التطوير المستمر داخل فرق العمل في المؤسسة؟



الشكل رقم 01: يمثل أبعاد ومؤشرات الفرضيات

المصدر: من إعداد الطاليتين

خامسا: فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

- تؤثر القيادة التنظيمية بشكل إيجابي على إدارة فرق العمل في المؤسسة

الفرضيات الفرعية:

- كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز الإشراف المستمر، كلما أدى ذلك إلى تمتع فرق العمل بالاستقلالية في

اتخاذ القرار في المؤسسة.

- كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز الرقابة المرنة، كلما أدى ذلك إلى تحسين قدرة فرق العمل على التكيف مع متغيرات العمل في المؤسسة.

- كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز تحفيز الإبداع، كلما أدى ذلك إلى تحسين التطوير المستمر داخل فرق العمل في المؤسسة.

سادسا: الدراسات السابقة :

1.6 الدراسة الوطنية:

الدراسة الأولى: دراسة نور الدين بوراس دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين دراسة ميدانية بمركب المنجمنت للفوسفات جبل العنق بئر العاتر - تبسة، نشرت هذه الدراسة سنة 2013/2014 لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة محمد خيضر بسكرة وكان سؤال الانطلاق كالتالي : ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟
ومنه تفرعت التساؤلات التالية:

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

وكانت فرضية سؤال الانطلاق كالتالي:

- للقيادة التنظيمية الإدارية دور في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة.

وفرضيات الدراسة كانت كالتالي:

- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم.

- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة.

- للقيادة الإدارية الناجحة دور في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم.

واعتمد الباحث في دراسته على العينة التطبيقية وكان حجم العينة 100 عامل كما اعتمد في جمع معلوماته

على أداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة السجلات والوثائق، ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:

- إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاركة مما يحس العامل بالرضا والمسؤولية.

- إن القيادة الناجحة هي التي تشمل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.

- إن القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر الثقة والاطمئنان والمصداقية لهم مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

الدراسة الثانية :

دراسة هبال عبد المالك " دور القيادة الإدارية في النجاح التغيير التنظيمي "

دراسة ميدانية عن تطبيق نظام (ل.م.د) في جامعات الشرق الجزائري، نشرت هذه الدراسة سنة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس سطيف 2016/2015 وكانت إشكالية الدراسة تدور حول: تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام ل م د.

وعليه تفرعت الأسئلة التالية:

- ما هي درجة ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي تعزى للبيانات الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟

- ما مدى تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؟

- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب، الدرجة العلمية)؟

- هل هناك علاقة تأثير دالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة التنظيمية ونجاح تحقق أهداف نظام (ل.م.د) ؟

وجاءت الفرضيات كالتالي:

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

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة.
- نسبة تحقق أهداف نظام التعليم العالي الجديد (ل.م.د) من وجهة نظر القيادة الإدارية في الجامعات محل الدراسة هي دون الوسط.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر القيادة الإدارية فيما يخص نسبة تحقق أهداف نظام (ل.م.د) في الجامعات محل الدراسة تعزى لبياناتهم الشخصية (المنصب الإداري، السن، الأقدمية في المنصب الإداري، الدرجة العلمية).
- توجد علاقة تأثير ايجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة القادة الإداريين في الجامعات محل الدراسة لدورهم كقادة للتغيير التنظيمي ونجاح (تحقق أهداف) نظام (ل.م.د).
- واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي والمقارن واستعان بالاستمارة كأداة لجمع البيانات والمقابلة والملاحظة، وقام الباحث بتوزيع استمارة بحثه في تسعة مؤسسات للتعليم العالي، كما مزج الباحث بين نوعين من العينة الهادفة والخصائية، وتحصل الباحث نتائج من بينها تشجيع الإبداع والابتكار، فعالية الاتصال، وحسن التعامل، والتعامل مع مقاومة المرؤوسين للتغيير هو الدور الأكثر تأثيراً على ضمان التكوين النوعي، وتبين أيضاً أن كلما كان هناك جهاز إتصال متطور وفعال، تبنى من خلاله القيادة شبكة علاقات متينة مع الشركاء.

2.6. الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى:

دراسة أم الخير بن إبراهيم أحمد عبده فرق العمل وآثاره على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي نسائي دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة سنة 2010.

وكان سؤال الانطلاقة كالتالي: ما هو أثر تكوين فرق العمل على إنتاجية الموظفين في قطاع التعليم الجامعي

النسائي السعودي.

ومنه تفرعت التساؤلات إلى:

- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين تحسن أداء العاملين في قطاع التعليم الجامعي النسائي.
- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين مواجهة القضايا والمشكلات بوضوح وشفافية.

- هل توجد علاقة بين تكوين فرق العمل وبين التقليل من مستوى الهدر في الموارد ومخرجات المنظمة.
- ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة نذكر:
- تحرص الموظفين على توظيف قدراتهم لتحسين الأداء في العمل.
- توجد قنوات اتصال بين المديرية والموظفات مباشرة.
- يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها.
- تشعر الموظفات بالاستقلالية في إنجاز مهام وظائفهن.
- واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الواسف في التحليل حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفات في قسم الطالبات 370 مفردة.

الدراسة الثانية:

- دراسة أحمد صالح إبراهيم حميد دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة الإدارية سنة 2015 بجامعة الأقصى بغزة.
- وكان السؤال الرئيسي كالتالي :

ما دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الشق المدني

وعليه تفرعت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى اهتمام الإدارة العليا لاستخدام أسلوب إدارة فرق العمل.
 - ما مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في الوزارة من وجهة نظر العاملين.
 - ما مستوى أداء الموظفين الوزارة من وجهة نظر العاملين.
- وكانت الفرضيات كالتالي:
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء).
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة بين أسلوب إدارة الفرق العمل وعملية اتخاذ القرارات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة في متوسطات استجابات المبحوثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزز للمتغيرات الديموغرافية الجنس المؤهل العلمي سندات الخبرة المسمى الوظيفي.

ومن بين النتائج المتوصل إليها:

- اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل

- عدم اختيار أعضاء فرق العمل بشكل جيد من حيث الخبرات والمهارات والعلاقات الطيبة

- عدم مكافأة فرق العمل للأداء المتميز

- عدم توفر المعلومات والبيانات اللازمة لفرق العمل بشكل سريع.

ما مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

قد ساعدت هاته الدراسات فيما يلي:

- رسم الإطار النظري وتوضيح المفاهيم التي يبنى عليها الباحث في دراسته.

- توفر الدراسات السابقة مناهج وأدوات استخدمت بنجاح مما يساعد في اختيار الطريق الأنسب للبحث الجديد.

- المساعدة في الحصول على المرجع.

- مقارنة نتائج الدراسة وتفسيرها.

- تحديد المفاهيم وصياغة الفرضية بشكل واضح.

ما مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

قد ساعدت هاته الدراسات فيما يلي:

➤ رسم الإطار النظري وتوضيح المفاهيم التي يبنى عليها الباحث في دراسته

➤ توفر الدراسات السابقة مناهج وأدوات استخدمت بنجاح مما يساعد في اختيار الطريق الأنسب للبحث الجديد.

➤ المساعدة في الحصول على المراجع.

➤ مقارنة نتائج الدراسة وتفسيرها.

➤ تحديد المفاهيم وصياغة الفرضية بشكل واضح.

سابعاً: تحديد مفاهيم الدراسة:

يعد تحديد المفاهيم خطوة أساسية في المنهجية العلمية وأولى مراحل البحث العلمي، إذ يهدف إلى توضيح المصطلحات المستخدمة بدقة لضمان فهم مشترك لموضوع الدراسة، وفي هذا الإطار، سنتطرق إلى المفاهيم الرئيسية المرتبطة بالقيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل، يليها توضيح المفاهيم الثانوية التي تساهم في دعم وفهم الإطار النظري للدراسة:

1. المفاهيم الرئيسية:

● القيادة: يوجد صعوبة في التركيز على تعريف واحد وشامل للقيادة نظراً لكثرة من تطرقوا إلى تعريفها، لذلك نذكر منها بعض تعاريف القيادة كالتالي:

لغة: هي القود في اللغة نقيض السوق يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد.¹

اصطلاحاً:

تعريف القيادة في قاموس علم الاجتماع: هي ممارسة التأثير والسلطة في نطاق علاقة معينة في جماعة ما عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنصب الوظيفة القيادية أساساً على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة.²

القيادة هي مجموعة السمات والمهارات التي يمتاز بها القائد، أو هي مجموعة السمات والمهارات اللازمة للقيام بوظائف القيادة وهي عبارة عن توجيه وضبط وإدارة سلوك واتجاهات الآخرين.

عند استخدام مفهوم القيادة كثيراً ما يلازمه بعض التشابه والخلط في استعمال بعض المصطلحات المتشابهة للقيادة مثل الرئاسة والزعامة رغم وجود خلط بين مفهوم القيادة Leader Ship والرئاسة Header Ship، إلا أن الأدبيات السياسية والإدارية تفرق بينهما وعليه فيما يلي سنتناول أهم الفروق بينهما:

- القيادة: تنبع من داخل الجماعة وتظهر تلقائياً غالباً وتكون مسبقة بعملية تنافس عليها من قبل عدد أعضاء الجماعة هي التي تحدد هدفها وليس القائد، والتفاعل الدينامي بين الأفراد شرط أساسي لظهور القيادة وسلطة القائد يخلعها عليه تلقائياً أفراد الجماعة الذي يختارونه كقائد ويصبحون أتباعاً له.

¹ ابن منظور، لسان العرب، ج4، ط1، المطبعة الميرية، مصر، ص372.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص246.

- الرئاسة: تقوم نتيجة لنظام وليست نتيجة الاعتراف التلقائي من جانب الأفراد بمساهمة الشخص في تحقيق أهداف الجماعة ويختار الرئيس الهدف ولا تحدده الجماعة نفسها.¹

ويعرفها بعض الباحثين:

يعرفها **أوردواي تيد**: بأنها نشاط التأثير في الآخرين ليتعاونوا على هدف اتفقوا على أنه مرغوب فيه²، يوضح لنا التعريف أن القيادة تعتمد على التأثير، حيث يكون الهدف الذي يسعى الفريق لتحقيقه مرغوباً من الجميع - القائد يساعد الفريق على فهم أهمية هذا الهدف ويشجعهم على التعاون لتحقيقه.

القيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي إنجاز للأهداف.³

كما يرى بعض الباحثين أن القيادة هي نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة⁴، وعليه يبين لنا أن التفاعل المنظم يؤدي إلى تعزيز التعاون، تحسين وزيادة فاعلية حل المشكلات مما يساهم في تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر.

كما تعرف أيضاً بأنها عملية تأثير متبادل بين القائد ومرؤوسيه للوصول إلى أهداف مشتركة⁵، إذن فالقيادة الفعالة تقوم على التأثير الإيجابي المتبادل بين القائد ومرؤوسيه بهدف تحقيق الأهداف المشتركة بروح التعاون والالتزام.

كما تعرف أهما: تلك القدرة على التأثير الإضافية في المرؤوسين لتحقيق المطلوب منهم دون أي إجبار، وإنما من خلال عملية الإقناع⁶، هذا التعريف يبرز أن القيادة الحقيقية ليست مجرد إدارة الموظفين، بل هي عملية إلهام وتحفيز تساعد في تحقيق الأهداف بفعالية.

¹ شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ص 82.

² سيدي صالح صبرينة، القيادة الإدارية المفاهيم والنظريات، ط1، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوعريش، الجزائر، 2022، ص 11.

³ طلعة إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص 66-77.

⁴ بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، عمان، 2010، ص 13.

⁵ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2010، ص 15.

⁶ محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 99.

أما هيرسي وبلانشارد Hersy and Blanchard: فقد عرفاها بأنها: عملية تأثير في نشاط الفرد أو الجماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف.¹

يعرفها John Evans. هي تلك العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك العمل²، هذا التعريف يبرز أن القيادة ليست فقط توجيهها نحو الأهداف، بل هي أيضا حافز للإبداع داخل المؤسسة من خلال استثمار قدرات العاملين وتحفيزهم على التجديد والتطوير.

يعرفها Rensis Lickert قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو الجماعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم، ويحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية من تحقيق الأهداف المرسومة.³

التعريف يوضح أن القيادة ليست مجرد سلطة، بل هي فن التأثير والتوجيه والتحفيز لتحقيق الأهداف في أقصى كفاءة ممكنة من خلال تعاون الأفراد.

• الإدارة:

تعرف الإدارة على أنها عبارة عن مجموعة من الأعمال والنشاطات والقواعد التي تهدف إلى الحصول على الغايات والأهداف المطلوبة والمخطط لها، من خلال العمل والجهد الجماعي للقوى العاملة ضمن الوظائف الإدارية التي تضمنت تحقيق الأهداف والتي تلي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة، الاستمرارية وهي التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، والرقابة.⁴

الإدارة حسب هذا التعريف هي عملية تنظيم وتوجيه وتنسيق جهود العاملين لتحقيق الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية، تشمل وظائفها الأساسية وهي التخطيط (تحديد الأهداف)، التنظيم (توزيع المهام)، التنسيق (تحقيق الانسجام)، التوجيه (تحفيز الأفراد)، والوقاية (متابعة الأداء)، تهدف الإدارة إلى تحقيق الإنتاجية والاستمرارية من خلال العمل الجماعي المدروس

¹ سيدي صالح صبرينة، المرجع السابق، ص 12.

² السيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، د.ط، الدار الهندسية للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 04.

³ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، د.ط، دار الحامد، الأردن، ص 215.

⁴ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2008، ص 17.

كما تعرف أيضا بأنها "عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثير أو استمالة العنصر الإنساني في العمل أو على أنها عملية تنسيق وتوجيه الطاقات البشرية والمادية لتحقيق هدف معين بأقل تكلفة وبأقل جهد ممكن وفي أقل وقت.¹

يوضح هذا التعريف أن الإدارة هي عملية تنظيم وتوجيه وتحفيز الموظفين والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المطلوبة بأكبر كفاءة ممكنة.

يعرفها هارلي تريكر بأنها عملية العمل مع الأفراد من خلال طرق تعمل على تحديد طاقاتهم وربطها ببعضها البعض مما يجعلهم قادرين على استخدام كل الموارد المتاحة لهم لتحقيق الأهداف التنظيمية²، هذا التعريف يشير إلى أن الإدارة هي نظام يعتمد على التعامل الفعال مع الأفراد وتوجيههم بطريقة تحقق أقصى استفادة من إمكانياتهم ومواردهم لتحقيق النجاح المؤسسي.

أما هنري فايول henri fayol والتنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة.³

هذا التعريف يوضح أن الإدارة هي عمليات متكاملة تهدف إلى تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال التخطيط السليم والتوجيه الفعال والمتابعة المستمرة بكفاءة وفعالية، كما تعرف أيضا أنها فن لأنه لا بد للمدير أن يمتلك والمبادئ القدرة الشخصية على تطبيق الأفكار والنظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة⁴، هذا التعريف يبرز أن الإدارة ليست مجرد علم قائم على النظريات والمبادئ الإدارية بطريقة ذكية ولبقة تعكس الخبرة والتجربة والممارسة، هذا التعريف يبرز أن الإدارة ليست مجرد علم قائم على النظريات والمبادئ، بل هي أيضا فن يتطلب مهارات شخصية وقدرات تطبيقية ودكاء في التطبيق، وهذا ما يجعل المدير الناجح مختلفا عن غيره.

التعريف الإجرائي للإدارة:

هي عملية تنظيم وتنسيق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لضمان الكفاءة والفاعلية في تنفيذ الأعمال.

¹ علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص 17.

² زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 60.

³ ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 13.

⁴ فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 15.

• فرق العمل:

تعريف جون دوقلاس سميث بأنه مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يملكون مهارات متكاملة ويلتزمون بالوصول إلى غاية مشتركة وتحقيق أهداف الأداء وبعتماد المقاربة يجعلون أنفسهم بموجبها مسؤولين بشكل متبادل¹، حسب هذا التعريف تعرف بأنها فرق تتكون من عدد محدود من الأشخاص مما يسهل التواصل والتنسيق بينهم يعملون نحو هدف مشترك ويلتزمون بتحقيق نتائج محددة ويتقاسمون المسؤولية فيما بينهم.

تعريف جيسيك وجيفري فريق العمل بأنه مجموعة من الأعضاء ذوي تخصصات مهنية متنوعة تم اختيارهم بشكل مدروس للقيام بمهمة في زمن محدد²، يعني أن الفريق يتكون من أشخاص لديهم مهارات وخبرات مختلفة يتم اختيارهم بناء على معايير واضحة مثل الخبرة والتخصص وهذا للقيام بعمل وتحقيق هدف معين في وقت محدد.

فريق العمل يمثل مجموعة تتكون من فردين أو أكثر تمتلك غرضاً محدداً ولديها مهارات وخبرات وخلفيات فكرية ومعرفية متنوعة يتم استعمالها بطرائق قانونية بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة.³

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من الأفراد يعملون بشكل منسق وتعاوني لتحقيق أهداف محدودة حيث يتميز أفراد الفريق بتنوع مهاراتهم وخلفياتهم المعرفية.

¹ بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص 13.

² مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015، ص 39.

³ إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 18.

2. المفاهيم الثانوية:

الجدول رقم 01: يوضح الفرق بين القائد والمدير وفقاً لـ "Gill"¹

| الرقم | المدير | القائد |
|-------|-----------------------------|-------------------------|
| 01 | يدير | يبدع |
| 02 | يقوم بعمل مكرر | يقوم بعمل مبتكر أو أصيل |
| 03 | يحافظ | يطور |
| 04 | يركز على الأنظمة | يركز على الأشخاص |
| 05 | يهتم بالرقابة | يستثير الثقة |
| 06 | نظرة قصيرة المدى | لديه رؤية بعيدة المدى |
| 07 | يسأل من الذي ولماذا | يسأل كيف وتي |
| 08 | يقلد | ينشأ |
| 09 | يقبل بالوضع القائم | يتحدى الوضع القائم |
| 10 | يؤدي العمل بالطريقة الصحيحة | يؤدي العمل الصحيح |

■ عملية اتخاذ القرار:

تعريف عملية اتخاذ القرار بأنه "الاختيار الواعي القائم على بعض المعايير والأسس العلمية لبدل واحد من بين بدلين أو أكثر في أمور يستحق القيام بها وإمعان التفكير فيها وبذل الجهود لتحقيقها مثل العمل على إضافة نشاط جديد للمنشأة أو التعديل في خطة المنشأة أو تحديد وسائل تحقيق أهداف المنشأة"²، يوضح هذا التعريف أن عملية اتخاذ القرار تعني اختيار أفضل بديل من بين عدة خيارات بناء على معايير علمية وذلك لتحقيق أهداف المنشأة سواء بإضافة نشاط جديد أو تعديل الخطط أو تحسين وسائل التنفيذ.

¹ سيدي صالح صيرينة، المرجع السابق، ص 19.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 224.

■ التطوير التنظيمي:

عرفه ريش "H.Ruch" بأنه عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها من أجل تحسين فعالية المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها¹، استناداً إلى التعريف يمكن القول بأن التطوير التنظيمي هو عملية مخططة لتحسين أداء المنظمة عبر تغيير ثقافتها وسلوكها وهيكلها لتحقيق الأهداف بكفاءة.

■ الإبداع:

هو المحصلة الناتجة عن القدرة عن التنبؤ بالصعوبات والمشكلات التي قد تطرأ أثناء التعامل مع قضايا الحياة ومن ثمة القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع والوصول إلى إيجاد حل مناسب²، وعليه فالإبداع هو القدرة على توقع المشكلات والتفكير بطرق غير تقليدية لإيجاد حلول مبتكرة وفعالة.

■ الرقابة:

هي إحدى الوظائف التي يمارسها المديرين في جميع المنظمات وفي كل المستويات الإدارية بغرض التثبيت من أن ما تم تنفيذه مطابق لما هو مخطط له³، وبالتالي فالرقابة هي عملية إدارية تهدف إلى ضمان تنفيذ الخطط كما هو مقرر له من خلال المتابعة والتقييم والتصحيح عند الحاجة.

■ الإشراف:

يعرفه "محمد شمس الدين أحمد" هو عملية بواسطتها يساعد المشرفون المتخصصون الذين يعملون مع الجماعات أو يتحملون بعض المسؤوليات في تنفيذ برامج المؤسسة وخططها على النمو وأداء مسؤولياتهم على أحسن وجه ممكن⁴، أي أن الإشراف هو عملية دعم وتوجيه تساعد الموظفين على تنفيذ خطط المؤسسة بكفاءة مع تطوير مهاراتهم وأدائهم.

¹ عبد الله بن عبد الغني الطحيم، التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج والاستراتيجيات، ط5، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009، ص 61.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 373.

³ محمد صيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، د.ط، مؤسسة حورص الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 155.

⁴ عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات أسس نظرية وعمليات، د.ط، دار المعرفة الجامعية، السويس، 2005، ص 252.

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للقيادة التنظيمية

ثانياً: أهمية القيادة التنظيمية

ثالثاً: أنماط القائد الإداري

رابعاً: مهارات القائد الإداري

خامساً: مصادر قوة القائد

سادساً: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة المناسب

سابعاً: سلوك القائد الناجح

ثامناً: خصائص القائد الناجح

تاسعاً: وظائف القيادة

عاشراً: معوقات القيادة

خلاصة

تمهيد:

تعد القيادة التنظيمية من الركائز الأساسية في علم اجتماع التنظيم، لما لها من دور محوري في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة، ويتطلب فهمها دراسة النظريات المفسرة لها، إلى جانب معرفة أنماط القيادة، مهارات القائد، ومصادر قوته، فضلا عن العوامل المؤثرة في سلوكه القيادي.

أولاً: النظريات المفسرة للقيادة التنظيمية:

لقد تعددت وجهات النظر بشأن موضوع القيادة وستتناول فيما يلي أهم النظريات:

1. نظرية الرجل العظيم:

"تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسها أن القيادة لديهم لها خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد وتؤهلهم لأن يكونوا قادة"¹، بحيث أنها تفترض أن القادة العظماء يولدون ولا يصنعون، كما ترى أن القادة يتمتعون بصفات فطرية موروثية وهي التي تجعلهم قادرين على التأثير في الآخرين مهما كان الموقف.

2. نظرية السمات:

"تشير هذه النظرية إلى أن القيادة تعتمد على توفر مجموعة من الصفات والخصائص الفردية لدى القائد"²، حيث تفترض هذه النظرية أن هذه السمات فطرية وموروثة وليس بالإمكان اكتسابها أو تعليمها للأفراد ليصبحوا قادة، وقد حددت هذه السمات كما يلي: سمات جسمية، عقلية، معرفية، وسمات انفعالية واجتماعية، ومع ذلك يوجه النقد لهذه النظرية من خلال إمكانية وجود هذه السمات لدى العديد من الأفراد دون ان يكون لهم تأثير قيادي فعال في محيطهم.

3. النظرية الموقفية:

من منطلق الاهتمام بأن الظروف والمواقف لها تأثير كبير في عملية القيادة فهي لا تتوقف في بعض الأحيان على سمات أو شخصية القائد أو مدى كفاءة المرؤوسين وإنما قد تؤدي إلى ظروف معينة تكون مناسبة ومهيأة إلى نجاح القائد في انجاز المهمة بكفاءة، وتتصل النظريات الموقفية بتركيزها على أهمية المرونة والتكيف التي ينبغي للقائد أن يتمتع بها للتعامل مع المواقف (الظروف) التي يواجهها وفي ما يأتي بعض النظريات والنماذج البارزة في هذا المجال.³

خلال ستينيات القرن الماضي، أدرك الباحثون محدودية النظريات السلوكية مما أدى إلى اعتمادهم مداخل جديدة أكثر تعقيداً لدراسة القيادة تركز على المواقف، وعليه سنقوم بعرض ثلاث نظريات موقفية هي:

- نظرية فيدلر Fiedler

¹ فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص ص 74 - 75.

² باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014، ص ص 94-95.

³ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، د.ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 151.

- نظرية المسار والهدف روبرت هاوس Robert House

- نظرية هارسي ويلانشارد Harssi and Blancherd

1.3 نظرية فيدلر Fiedler:

يرى فيدلر أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف وأن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملاءمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف¹، ويقصد بالموقف هذا الظروف التي يواجهها القائد أثناء أداء مسؤولياته.

من منظور فيدلر، فإن تحديد الموقف المناسب يتطلب تحليل دقيقا للبيئة الإدارية التي يعمل فيها القائد بما في ذلك علاقته بالموظفين وطبيعة المهام التنظيمية ومستوى السلطة الإدارية المتاحة له، ولتحليل هذه العوامل يقترح فيدلر ثلاثة عناصر أساسية هي:

- طبيعة العلاقة بين القائد والموظفين: إذ تؤثر درجة تقبل الموظفين للقائد ومدى ولائهم له على فاعلية القيادة.
 - هيكل المنظمة: فكلما كانت المهام واضحة ومحددة، زادت سهولة تنفيذها وساهمت في تحقيق الأهداف بكفاءة، مما يسهل على القائد أداء دوره بفعالية.
 - مستوى القوة الإدارية للقائد: ويشمل مدى قدرة القائد على اتخاذ القرارات الحاسمة ومنع الحوافز أو فرض العقوبات، مما يعزز سلطته داخل المنظمة.
- بناء على هذه العوامل، يؤكد "فيدلر" أن نجاح القائد لا يعتمد فقط على صفاته الشخصية، وإنما على مدى توافق أسلوبه مع متطلبات البيئة الإدارية التي يعمل فيها.

2.3 نظرية المسار والهدف "روبرت هاوس Robert House"

تعد هذه النظرية من النظريات الموقفية (الظرفية) ل"روبرت هاوس Robert Howe" والتي تسمى أيضا نموذج هاوس في المسار، فهذه النظرية يوضح فيها القائد المسارات التي من خلالها يستطيع المرؤوسون تحقيق نوعين من الأهداف هي:

- أهداف ذات علاقة بالعمل والتي من خلالها يحسن الموظف أداءه في العمل.

¹ محمد رسلان الجيوسي، المرجع السابق، ص 145.

- يربط بأهداف الموظف الشخصية وهذا يقودنا إلى أن القائد الناجح هو الذي يدفع المرؤوسين لإتباع مسارات تحقق

لهم أهدافهم، حيث حدد هاوس 4 أساليب قيادية تستخدم في هذه النظرية وهي: 1

❖ القيادة الموجهة Directive leader ship: يتبنى القائد في هذا الأسلوب نهجا يعتمد على تحديد واضح

للمهام والمتطلبات، مع تقديم الإرشادات والتوجيهات اللازمة لضمان تنفيذها بكفاءة، كما يضع خططاً واضحة

للأداء ويوفر للموظفين التعليمات الضرورية، مما يعزز الامتثال للأنظمة والقوانين داخل بيئة العمل.

❖ القيادة الداعمة Supportive leader ship: يركز هذا النمط على الجوانب الإنسانية في العلاقة بين القائد

والموظفين، حيث يقدم الدعم اللازم لهم، ويهتم باحتياجاتهم ويعزز مناخاً من الاحترام المتبادل والثقة كما يسعى القائد

إلى بناء بيئة تواصل مفتوحة تمكن الموظفين من مناقشة تحدياتهم بحرية، مما يساهم في تحسين الأداء وتعزيز الولاء

الوظيفي.

❖ القيادة الموجهة نحو الإنجاز Achievement-Oriented leader ship: يتميز هذا الأسلوب بالتركيز على

أهداف طموحة وتحفيز الموظفين على تحقيقها من خلال تشجيع الابتكار، وتعزيز الأداء المستمر، وتقديم التحديات

التي تدفع الأفراد إلى التميز، كما يسعى القائد في هذا النموذج إلى تطوير بيئة عمل تنافسية تدعم تحقيق مستويات

أداء عالية.

❖ القيادة المشاركة Partic pative leader ship: تعرف القيادة المشاركة بأنها "النمط الذي يعتمد على إشراك

المرؤوسين في عملية صنع القرار والاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم، مما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية داخل

المنظمة، حيث يقوم القائد هنا بالتشاور مع التابعين وتشجيعهم على التعبير عن أفكارهم، مع أخذ مقترحاتهم بعين

الاعتبار وإدراجها ضمن عملية اتخاذ القرار.

إن اختيار نمط قيادي مناسب يتطلب دراسة الموقف لأنه يعني نمط قيادي يعتمد اختياره على بعدين هما:

- الخصائص الشخصية للمرؤوسين: مثل قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.

- عوامل تتعلق ببيئة العمل: مثل المدى الوظيفي والجماعات التي يعمل المرؤوسون معها.²

¹ فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 88-89.

² فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 90.

إن أفضل نمط هو الذي يرضي المرؤوسين ويلبي حاجاتهم، مما يساعد على تحقيق الأهداف ويعتقد هاوس أن القائد يمكنه استخدام هذه الأساليب مجتمعة ولكن في أوقات وظروف مختلفة.

3.3 نظرية هارسي بلانشارد Harssi and blanchard: حيث يرى هذا النموذج أن الأسلوب الأكثر كفاءة في قيادة المرؤوسين يتوقف على درجة نضج المرؤوسين، والنضج ليس النمو العقلي والعاطفي وإنما يرتبط بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وكذلك مستوى قدرتهم وخبراتهم العملية ومدى رغبتهم في تأدية العمل المطلوب منهم طبقاً لمستويات الأداء المطلوبة أي الرغبة والقدرة في العمل.¹ وعليه سنطرق إلى 04 أساليب قيادية كالتالي:

- **أسلوب توجيهي Directive style:** هو أسلوب يعتمد فيه القائد على توجيه وإرشاد الموظفين الجدد عند انضمامهم للمؤسسة، يكون التركيز الرئيسي للقائد على إنجاز المهام، لأن العامل الجديد يكون عادة أكثر حماساً وطاقاً ورغبة في التعلم لذلك يحتاج العمال إلى الحصول على كافة التعليمات والتوجيهات حول كيفية أداء واجباتهم والتعرف على تفاصيل المؤسسة، إذا استخدم القائد أسلوباً تشاورياً في هذه الحالة قد يؤدي ذلك إلى إرباك العامل الجديد وزيادة الحيرة في ذهنه.

- **أسلوب تدريبي Coaching style:** في هذه المرحلة، تتطور مهارات الموظفين ويصبحون أكثر كفاءة في أداء عملهم، لكن مازالوا غير مستعدين لتحمل مسؤوليات كبيرة أو اتخاذ قرارات بمفردهم لذلك يعتمد القائد على أسلوب القيادي التوجيهي وأسلوبها التدريبي حيث يقدم الدعم والمساعدة مع منحهم بعض الاستقلالية لتعزيز ثقتهم بأنفسهم.

- **أسلوب تدعيمي Supporting style:** مع تزايد خبرة الموظفين تقل حاجتهم إلى التوجيه لكنهم مازالوا بحاجة إلى دعم القائد في هذه المرحلة يركز القائد على التحفيز والتشجيع بدلاً من إعطائهم التعليمات المباشرة، مما يساعدهم على تعزيز ثقتهم بأنفسهم واتخاذ القرارات بحرية أكبر.

- **الأسلوب التفاوضي Delegating style:** عندما يصبح الموظفون أكثر كفاءة واستقلالية يكونون قادرين على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات بأنفسهم، هنا يعتمد القائد على التفويض، حيث يمنحهم حرية العمل مع التدخل عند الضرورة فقط مما يساعدهم على العمل بكفاءة وتحقيق الأهداف المرجوة.

¹ علاء محمد سيد قنديل، المرجع السابق، ص 51.

ويتميز نموذج هارسي وبلانشرد Harssy and blanchard بفكرة أهمية تمتع القادة بالمرونة في اختيار أساليب القيادة، حيث ينبغي على القائد متابعة مستوى نضج المرؤوسين بصفة مستمرة بهدف تحديث التوليفة المثلى من السلوكيات التوجيهية والداعمة.

4. النظريات الحديثة في القيادة:

لقد ذكرنا أن العالم في تطور وكذلك المنظمات والمنافسة تزداد وهذا يتطلب من القادة جهداً إضافياً ليتقدم ويتماشى مع التطور ويتبين وجوده ويحقق الأهداف المرجوة لنجاح المنظمة وما زالت الدراسات والأبحاث مستمرة في جميع الشؤون وبلا شك أن الجانب الإداري لاقى اهتماماً كبيراً من العلماء والباحثين للخروج بنظريات هي:¹

1.4 القيادة التحويلية والتبادلية: قبل الحديث عن القيادة التحويلية يجب أن نفهم مفهومها ويمكن تعريفها بأنها نوع متقدم من القيادة الكارزمية وأكثر شمولاً وسميت بالتحويلية لأن القادة في هذا يسعون إلى رفع مستوى الأفراد والمؤسسات من حيث الأداء والإنتاجية والكفاءة.

● **النوعان من القيادة يكملان بعضهما البعض:** فالقيادة التبادلية تعتبر الأساس للقيادة التحويلية، ولكنها وحدها لا تكفي لمواجهة التحديات في العالم اليوم، لذا تعتمد على القيادة التحويلية التي تهدف إلى إحداث تغييرات في مستويات إدارية وثقافية وإستراتيجية مختلفة وهذا النوع من القيادة لا يعتمد على القوانين والتعليمات لتسيير أمور المنشأة، أما القيادة التبادلية تركز على تحديد المهام والأدوار التي ليست عاجلة وتهتم برضا الأفراد وزيادة الإنتاجية، حيث تلزم بمتطلبات التخطيط والبرامج التقليدية.

● **القيادة التحويلية:** تتميز برؤية مستقبلية واضحة وتهدف إلى إحداث تغييرات جذرية، تركز على القيم الثقافية والمبادئ لتحفيز الأفراد وتنمية مهاراتهم، مما يساعد في تطوير المؤسسة، تسعى لتحويل واقع المؤسسة إلى شيء مختلف تماماً هذه هي السمات الأساسية لكل من القيادة التحويلية والتبادلية.

● **القيادة الكارزمية:** عندما يقرر الأشخاص البطولة والسمات القيادية فوق الاعتيادية لقادة معينين وهؤلاء القادة يطلق عليهم تسمية القادة الكارزميين، ويعد الكاتب هاوس أول من اقترح هذا النموذج وأول من استخدم مصطلح الكاريزما وعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر وتم استخدام هذا المصطلح للإشارة إلى نوع السلطة المقترنة بشخص القائد وما يمتلكه من مواهب ذاتية، ومن سمات هذا القائد كذلك أن تكون شخصيته ساحرة للآخرين وليست تابعة

¹ فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص ص 96-98.

من السلطة الممنوحة من الموقع الرسمي والوظيفي للقائد ويمتلك القادة الكارزميين سمات عديدة تميزهم عن باقي القادة ومنها كالتالي:¹

- لديهم القدرة على إلهام الآخرين ودفعهم لأداء مهام لم يكونوا قادرين على إنجازها.
- لدى القادة الكارزميين تأثير كبير على من هم تحت إدارتهم، لأنهم يكسبون إعجابهم وعندهم القدرة على إقناع الآخرين بأي فكرة أو نشاط يهتمون به ويستطيعون إقناع الآخرين بأي فكرة أو نشاط يهتمون به، ويستطيعون إحداث مشاعر إيجابية في حياة كل فرد.

❖ **خصائص إتباع القائد الكارزمي:** هناك عدد من الصفات التي تميز أتباع القادة الكارزميين ومنها:

- إيمانهم العميق بأفكار القائد وثقتهم الكبيرة به.
- الطاعة الاختيارية له.
- الأداء الفعال والمستوى العالي من العمل.
- ورغم التأثير القوي للقيادة الكارزمية، إلا أنها قد تستخدم لأغراض مختلفة، سواء لتحقيق أهداف إيجابية أو لخدمة المصالح الشخصية للقائد، مما يثير بعض الانتقادات حول إمكانية إساءة استخدامها، على الرغم من ذلك فقد شكلت القيادة الكارزمية جزءاً أساسياً من الفكر القيادي الحديث، إلا أن الدراسات حول تأثيرها لا تزال محدودة.

ثانياً: أهمية القيادة التنظيمية:

- تكتسي القيادة أهمية كبيرة في الحياة البشرية في مختلف صورها، فمن المستحيل أن تسير أمور البشر دون قيادة تسهر على توجيه أفراد لتحقيق أهداف المجتمع²، لذلك فالقيادة التنظيمية مهمة لأنها:
- تعد القيادة حلقة وصل بين العاملين وخطط المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
 - تشكل القيادة محورا يضم المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات المختلفة.
 - تعمل على تعزيز الجوانب الإيجابية داخل المؤسسة وتقليل الآثار السلبية قدر الإمكان.
 - تساهم في معالجة مشكلات العمل واتخاذ القرارات المناسبة لحل الخلافات وترجيح أفضل الخيارات.

¹ لارا قاسم خنجر المكصوسي، فن القيادة والإدارة، ط1، مركز البحوث والدراسات للنشر، كلية الكوت الجامعية، مطبعة الرفاه، بغداد، 2021، ص 77.

² بوخلخال عبد الرحيم، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 06، العدد 02، 2013، ص ص 259-260.

- تهتم بتدريب الموظفين ورعايتهم باعتبارهم العنصر الأهم في المؤسسة حيث يمتلك كل فرد قدرات قيادية محتملة.
- تسعى لمواكبة التغيرات المستجدة وتوظيفها بما يخدم أهداف المؤسسة.
- تسهل عملية تحقيق الأهداف المرسومة من خلال التخطيط والتنظيم الفعال.
- تعدل القيادة عنصرا حيويا في المؤسسة إذ تلعب دورا أساسيا في حل المشكلات والتكيف مع التغيرات مما يسهم في التقليل من السلبيات.

ثالثا: أنماط القيادة التنظيمية:

تختلف أنماط القيادة باختلاف طبيعة القائد، الهيكل التنظيمي، الظروف والمواقف ويعتبر فهم هذه الأنماط أمرا ضروريا لتحليل كيفية اتخاذ القرارات وتوجيه الأفراد داخل المؤسسات، يمكن تصنيف أنماط القيادة حسب سلوك القائد، حسب الهيكل التنظيمي، حيث يلعب كل نمط دورا محددًا في تحقيق الأهداف وتعزيز فعالية الفرق والمؤسسات.

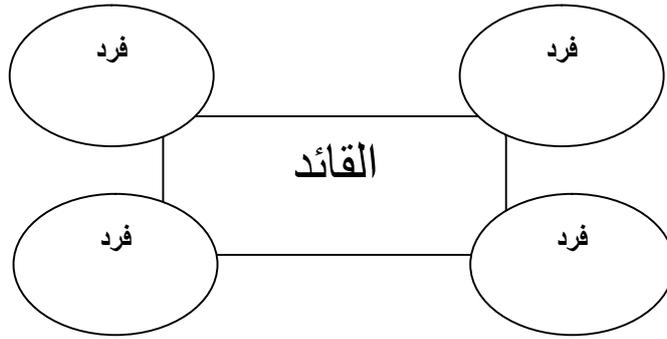
1.3 القيادة حسب سلوك القائد :

1.1.3 القيادة الديمقراطية Democratic leadership:

وفي ذلك النمط يباشر القائد مسؤولياته من خلال المشاركة الجماعية واعترافه بقدرات المرؤوسين حيث يشركهم في صناعة القرار من خلال المناقشات للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ومشكلات التنفيذ العملية حتى يصنع قراراتهم بالصيغة العملية ويضمن تأييد الكامل له حيث يسعى من خلال المشاركة أن يخلق لدى المرؤوسين الإحساس بأن القرار من صنعهم¹، على الرغم من أن المشاركة تتطلب تعاونًا بين القائد والمرؤوسين إلا أن هذه المشاركة قد تختلف من قائد لآخر، هذا الأسلوب مناسب لاتخاذ القرارات المتعلقة بأنظمة العمل الجماعية وكل ما يخص الأفراد مثل مواعيد العمل وساعات العمل وأنظمة التريقات والعلاوات، وظروف العمل والجماعات الاجتماعية، وطرق تقييم الأداء، جميع هذه القرارات يجب أن تتخذ بطريقة ديمقراطية خلال مشاركة الأشخاص المتأثرين بها.

¹ سيدى صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص88.

وفي القيادة الديمقراطية القائد منفصل لكن قريب من الأفراد الذين يعملون بتنظيم واضح وتفاعل والقائد والأفراد متساوون في اتخاذا لقرارات وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 02: يمثل القيادة الديمقراطية

المصدر: من إعداد الطالبين

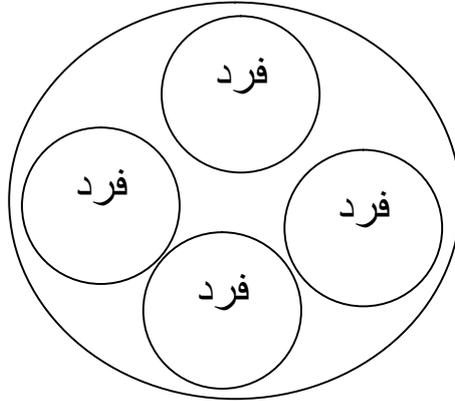
2.1.3 القيادة الأوتوقراطية Autocratic Leadership

وتسمى بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية، وهي ليست كالصفات السابقة للقيادة الاستشارية التعاونية أو بما يسمى الديمقراطية، حيث يتميز هذا النوع بإجماع السلطة المطلقة في يد القائد الاستبدادي فهو الذي يضع سياسة الجماعة ويرسم أهدافهم وهو الذي يفرض على الأعضاء ما يقومون به من أعمال وفي الجو الاستبدادي، ويعطي الأوامر ويصر على إطاعتها دون مراعاة للجو الانفعالي المحيط به، ويملي على أعضاء الجماعة خطوة خطوة فلا يتسنى لهم عمل شيء من دونه، فهو الذي يضع خطة العمل ويحدد أهدافه بدون مشاورة أحد، يفرض على الجماعة المعلومات المفصلة على الخطط الجديدة ويطلب منهم فوراً تنفيذها ودون نقاش، كما أنه يفرض الجزاء ويمنح المدح أو اللوم حسب ما يراه دون توضيح الأسباب¹.

¹ أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والتفاني، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ص74.

والقيادة الأوتوقراطية القائد محاط بالأفراد داخل دائرته مما يرمز إلى السيطرة الكاملة والهيكلية الصارمة وهذا ما

سيوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 03: يوضح القيادة الأوتوقراطية

المصدر: من إعداد الطالبين

3.1.3 القيادة الفوضوية (المهملة) Laissez faire في هذا النمط يترك لكل فرد من أفراد المنظمة حرية

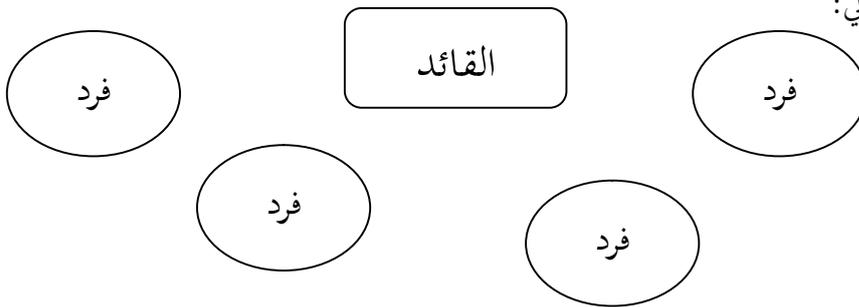
التصرف وعمل ما يحلو له حيث تبدو الإدارة كأنها غير موجودة لتتولى توجيه العاملين، فيكون العمل غير منظم وكل

فرد من أفراد العاملين يعمل من غير رقابة أو توجيه وليس هناك هدف محدد أو خطة واضحة¹، القائد الفوضوي لا

يتدخل أبدا في مهام المرؤوسين، كما أن هذه القيادة تتميز بالفردية في العمل.

القيادة الفوضوية لا يوجد تداخل فيها مما يعني أن الفرد منتشرون بحرية دون إشراف مباشر دون هيكل واضح، وهذا

ما سنوضحه في الشكل التالي:

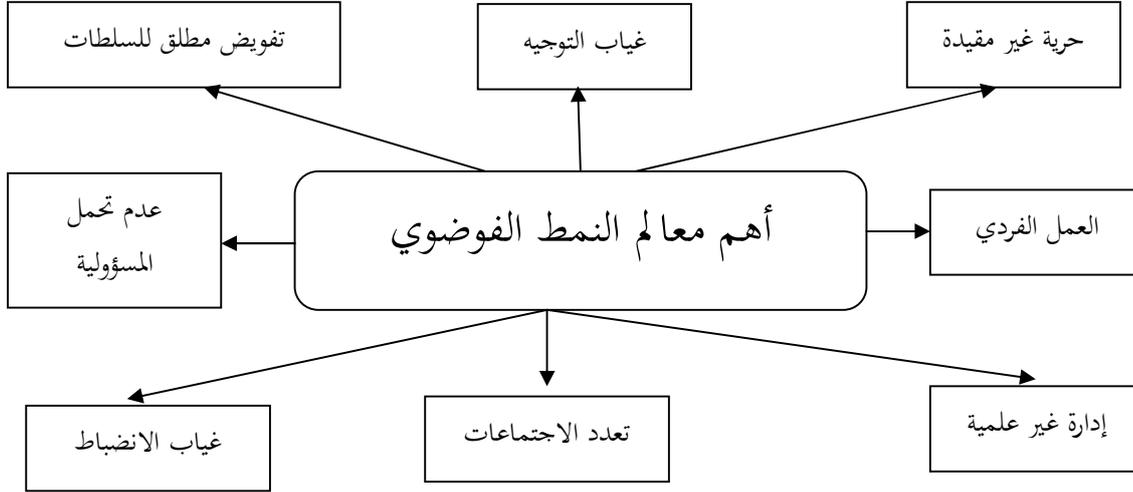


الشكل رقم 04: يوضح القيادة الفوضوية

المصدر: من إعداد الطالبين

¹ رافدة الحريية، سناء الحديد، التدريب المهني، ط1، أبصار ناشرون وموزعون، عمان، 2022، ص 105.

كما يوجد مجموعة من معالم النمط الفوضوي، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم 05: يوضح أهم معالم النمط الفوضوي

المصدر: من إعداد الطالبتين

2.3 القيادة حسب الهيكل التنظيمي:

إذا نظرنا إلى القيادة من وجهة نظر الهيكل التنظيمي لوجدنا أنه يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين رئيسيين: قادة

رسميون Formal leader وقادة غير رسميين Informal leader

1.2.3 قادة رسميون Formal leader:

إن القادمة الرسميون هم الأشخاص الذين يتم تعيينهم في مواقع محددة وفقا للتكوين الرسمي للمنظمة، ونتيجة للسلطة التي تمنحها لهم تلك المناصب، يتمتع هؤلاء القادم بالقدرة على توجيه وإرشاد المرؤوسين، وإصدار الأوامر، واتخاذ الإجراءات والسياسات التي تؤثر بشكل فعال على سلوك العاملين أثناء تواجدهم في بيئة العمل. ويعرف وليم سكوت William Sott القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة¹، يسعى هذا القائد إلى تحفيز أتباعه وتوجيههم وفهم مشكلاتهم، وذلك لتعزيز روابط الصداقة بينهم وتقوية الثقة المتبادلة، ومع ذلك، فإن هذه الثقة لا تتشكل بشكل تلقائي، بل تعتبر نتيجة لجهوده في تعزيز التعاون بين

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2004، ص 214.

المرؤوسين وإرشادهم وتأديبهم، فضلا عن توفير فرص التواصل في كلا الاتجاهين، وتعتمد قدرة القائد على ممارسة هذه الأنشطة على عدة عوامل تعد جزءا أساسيا من الهيكل التنظيمي للمنشأة.

إذا توفرت المتطلبات اللازمة بما في ذلك هيكل تنظيمي متين وعلاقة واضحة بين احتياجات الأفراد وملاءمتها لطبيعة العمل بالإضافة إلى وجود نظم فعالة للتواصل ثنائي الاتجاه وأهداف وسياسات وبرامج محددة ونظام رقابي فعال، فإن القائد الإداري سيتمكن من القيام بالنشاطات الضرورية لتعزيز روح التعاون، وتقديم الإرشاد والتوجيه وتحقيق الاتصال الفعال، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الإدارية من خلال توجيه وتحفيز المرؤوسين وفهم تحدياتهم.

2.2.3 القيادة غير الرسمية:

- **القائد غير الرسمي:** هو الشخص الذي يعمل داخل جماعة ويمارس أعمال قيادية دون أن يكون له منصب رسمي ويتم اختيار القائد غير الرسمي بناء على قرار الجماعة¹، حيث أنهم يعتقدون بأن هذا الشخص يمتلك المهارات والخبرات اللازمة التي تؤهله للقيام بالمهام المطلوبة مما يجعله قادرا على تلبية رغباتهم واحتياجاتهم وبالتالي يقبلون على تنفيذ أوامره وتعليماته، من ناحية أخرى يمكن أن يؤثر القادة سلبا على المجموعة من خلال قدرتهم على التأثير في أعضائها نظرا لقناعة هؤلاء بأنهم الشخص المناسب لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم.

- **الجماعات غير الرسمية:** هي تلك الجماعات التي تنشأ من تلقاء نفسها دون الحاجة إلى تنظيم رسمي، وعليه تجدر الإشارة إلى ان هناك العديد من العوامل التي ساهمت في ظهور الجماعات غير الرسمية والتي تختلف وفقا للمواقف والظروف المحيطة، ومن بين هذه العوامل التالي:

- عدم فعالية القيادة الرسمية داخل التنظيم بوضوح من خلال عجزها عن نقل بعض الموظفين غير الأكفاء، مما يؤدي إلى تواجدهم في تجمعات غير رسمية ويعوق تواصلهم مع زملائهم في العمل ويؤثر سلبا على أساليب العمل.

- الضغوط السياسية الموجودة في المجتمع قد تسهم في بروز قيادات غير رسمية ويلاحظ أيضا انضمام مجموعة من الموظفين الذين يتجمعون حول القائد الرسمي، مما يؤدي إلى تشكيل فريق يعمل بأساليب غير معلنة، ويترك تأثيرا غير رسمي على هيكل التنظيم.

¹ فاتن عوض الغزو، المرجع السابق، ص 154.

رابعاً: مهارات القائد الإداري:

اتفقت الدراسات الحديثة على أن أهم مهارات القائد الإداري هي: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، المهارات التنظيمية.¹

ويمكن توضيح كل منها على النحو التالي:

1.4 المهارات الفنية: تمثل قدرة القائد على أداء مهامه بفعالية، حيث تشمل إلمامه بالجوانب الفنية المرتبطة بعمله وفهمه للأنظمة والإجراءات واللوائح المعمول بها، ويتطلب ذلك أيضاً التعرف على طبيعة الأعمال التي ينفذها المرؤوسون، بالإضافة إلى معرفة مراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كما يجب أن يمتلك القائد القدرة على استخدام المعلومات وتحقيق الأهداف، فضلاً عن إدراك الوسائل والطرق المتاحة التي تساهم في إنجاز العمل بكفاءة.

2.4 المهارات الإنسانية: تعبر عن القدرة على فهم سلوك الأفراد ودوافعهم وشخصياتهم، فضلاً عن العلاقات والعوامل المؤثرة على تصرفاتهم، تتيح هذه المهارة للفرد القدرة على التعامل بفعالية مع الآخرين، وتلبية احتياجاتهم، وحل مشكلاتهم بالإضافة إلى تحقيق الأهداف الشخصية وأهداف العمل.

3.4 المهارات الفكرية: تمثل القدرة لدى القائد الإداري على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة، تشمل هذه المهارات أيضاً المرونة والاستعدادات الذهنية لتقبل أفكار الآخرين ونقدهم أو اقتراحاتهم بالإضافة إلى ذلك يتطلب الأمر القدرة على التطوير وإحداث تغيير إيجابي في العمل، مع تطوير أساليبه بما يتناسب مع متطلبات الظروف والمتغيرات.

4.4 المهارات التنظيمية: تشير إلى القدرة على فهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي، وكذلك استيعاب وظيفة المنظمة كنظام متكامل ومفتوح، تتضمن هذه المهارات التعرف على أهداف المنظمة وأنظمتها وخططها وفهم البيئة المحيطة بها، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من سياق عملها، حيث تتداخل التأثيرات فيما بينها تشمل المهارات التنظيمية أيضاً القدرة على إدارة السلطة والصلاحيات بفعالية، وتنسيق الجهود بين العاملين وتوزيع المهام والواجبات، بالإضافة إلى ذلك، يتطلب ذلك فهماً عميقاً للقرارات المتخذة وتقييم أبعادها وآثارها على العمل داخل المنظمة.

¹ سامر جلد، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 147.

5.4 مهارات أخرى: وكما توجد العديد من المهارات لدى القائد والتي تتمثل في: الثقة بالنفس، تنمية الإحساس

بالمسؤولية الاجتماعية، المهارات الأخلاقية، المهارات القيادية¹، ويمكن شرحها بالشكل التالي:

● **الثقة بالنفس:** تعتبر من المؤهلات الأساسية التي تميز شخصية القائد المبدع والناجح في عصرنا الحالي، فالثقة بالنفس تعني:

- تعزيز المبادئ الإدارية وكفاءة الأداء الإداري.

- اتخاذ الاحتياطات اللازمة ضد الأزمات، حيث يضعف بعض الإداريين عندما يعتقدون أن طريق العمل الإداري معبد بالورود.

كما أن الثقة بالآخرين تعني بناء جسور التعاون والتواصل معهم وعد الشك في مبادراتهم والالتزام باحترام أفكارهم وإبداعاتهم.

● **تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية:** يلعب القائد المبدع دوراً حيوياً في نشر وعي المسؤولية الاجتماعية داخل المنظمة، بدءاً من إدراكه الشخصي لأهمية هذه المسؤولية وتأثيرها الإيجابي على محيطه، فعندما يتبنى القائد أفكاره وأهدافه المرتبطة بالمسؤولية الاجتماعية، فإنه يساهم في تعزيز شعور الانتماء لدى الأفراد اتجاه المجتمع ويؤكد علم أهمية احترام هذه المسؤولية.

● **المهارات الأخلاقية:** تشمل مجموعة من السلوكيات الأساسية وهي كالتالي:

- الالتزام بالسلوك السليم.

- التحلي بفضائل الشرف والاستقامة والأمانة.

- تجسيد أخلاقيات المروءة الإنسانية.

- التعامل وفق معايير موضوعية محددة.

- الحفاظ على أسرار الموظفين.

● **المهارات القيادية:** يسعى القائد المبدع إلى اكتشاف المواهب والطاقات الفنية الإبداعية لدى العاملين، ويعمل على توجيهها واستغلالها بشكل فعال، في الكثير من الأحيان قد يجهل الفرد طبيعة مواهبه ومهاراته الكاملة، لكن

¹ سيدي صالح صبرينة، المرجع السابق، ص ص 45-49.

بفضل تفاعله اليومي والمستمر مع المتعاونين، وخبرته الواسعة، يتمكن القائد المبدع من اكتشاف إمكانياتهم الكاملة وقدراتهم غير المكتشفة.

أهمية مهارات القائد الإداري:

تساهم المهارات القيادية في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الإنتاجية من خلال قيادة التوازن بين أهداف المؤسسات وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم الوظيفي ويتضمن استمرار وجو فعالية إدارية وتنظيمية.¹

بالإضافة إلى عدة عوامل أخرى:

- إن غياب المهارات القيادية في التنظيم يؤثر سلباً على قدرته في تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- إن غياب المهارات القيادية يؤدي إلى تراجع فاعلية وتأثير جميع عناصر الإنتاجية.
- إن غياب المهارات القيادية يعيق قدرة المنظمة على تصور المستقبل مما يؤثر سلباً على سير خططها للتقدم وازدهارها على المدى البعيد.
- تمثل المهارات القيادية عنصراً حاسماً في قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على تحقيق أهدافها المحددة .

خامساً: مصادر قوة القائد:

قد لا تتمكن كل من المهارات القيادية ولا المحفزات القيادية في حالة توافرها من تمكين القائد للتعامل مع موقف معين، حيث أن افتقار مثل هذا القائد لقوة معينة تحجب عنه الحالة القيادية، ونقص القدرة على تحقيق الأمور بالطريقة التي يريد الفرد تحقيقها ولا بد للقائد الفعال من امتلاك قوة ما ومعرفة كيفية تسخيرها بعقلانية، وقد أمدتنا الدراسات (Yukl 1989) بخمسة أنواع من القوى التي تدعم الموقف القيادي وهي: القوة الشرعية، القوة التكرمية، القوة القصرية، القوة المرجعية، وقوة الخبر ودور أعضاء الفريق.²

¹ سيدي صالح صبرينة، المرجع السابق، ص 51.

² بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 37-38.

1.5 القوة الشرعية:

يعتمد القائد على القوة الشرعية التي تستمد من موقعه ومكانته ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، يمتلك كل قائد من قادة فرق العمل أو رؤساء الأقسام أو الوحدات الإنتاجية في المنظمات المختلفة قوة شرعية تعود لموقعه ومستواه الإداري في الهيكل التنظيمي.

2.5 القوة التكريمية:

تعبّر عن قدرة القائد على تكريم أتباعه، حيث يلتزم الأتباع بتنفيذ طلبات قائدهم استناداً إلى اعتقادهم بأنه سيقدر ويعترف بسلوكياتهم تلك.

3.5 القوة القسرية:

هي القدرة التي يمتلكها القائد لفرض تنفيذ المهام وإلزام الآخرين بالطاعة لأوامره، وذلك تجنباً للعقوبات أو المساءلة، تتخذ العقوبات أشكالاً متعددة مثل: خصم الأجر، أو إنهاء الخدمة، أو النقل إلى مهام أخرى، أو تكليفات مقصودة يجب أن نؤكد أن استخدام هذه القوة ينبغي أن يكون مقتصرًا على حالات الضرورة فقط.

4.5 القوة المرجعية:

هي القوة التي يمتلكها القائد والتي تدفع الأتباع إلى الرجوع إليه في حالات الحاجة، باعتباره قدوتهم، تتبع هذه القوة من مدى إعجاب الأتباع بالقائد ومحبتهم له، ورغبتهم في التمسك بأفكاره وسلوكياته.

5.5 قوة الخبرة:

وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها القائم فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين، وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة لإشباع الحاجات له.¹

6.5 دور أعضاء الفريق:

إن مصدر القوة لا يأتي فقط من المصادر الخمسة أعلاه بل يأتي من أعضاء فريق العمل لرغبتهم في طاعة أوامر وتوجيهات قائدهم كونها تساهم بشكل مباشر على إشباع حاجاتهم، وعليه يمكن للقائد أن يبني فريق عمل فعال من خلال ما يلي:

¹ محمد رسلان الجيوسي، المرجع السابق، ص 137.

- التعرف على خصائص الأفراد من حيث معارفهم، مهاراتهم، سلوكهم لتحديد احتياجاتهم التدريبية في مجال القيادة.
- تشجيع الأفراد على التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم وقراراتهم بحرية.
- تدريب الأفراد على كيفية التفاعل الإيجابي مع الآخرين بهدف التأثير في سلوكهم.
- تنمية قدرة الأفراد على تحمل المسؤولية.
- تقديم النصح والإرشاد للأفراد عند الحاجة .
- تقديم الثناء والتشجيع عند تحقيق الإنجازات.

سادسا: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة المناسب:

تمثل العوامل التي تؤثر في اختيار النموذج القيادي المناسب في:

- العوامل التي تخص القائد، العوامل التي تخص المرؤوسين، العوامل التي تخص البيئة والظروف الخارجية، وعليه يمكن توضيحها كالتالي:¹

1.6 العوامل التي تخص القائد: وتتجلى في:

- درجة الثقة التي يضعها القائد في مرؤوسيه.
- طبيعة القيم والمبادئ العليا التي يتبناها القائد.
- الأسلوب القيادي الذي يختاره القائد.

2.6 العوامل التي تخص المرؤوسين: وتتجلى في:

- مدى تأهيل المرؤوسين علميا وعمليا.
- مدى اعتماد المرؤوسين على القائد في أداء الأعمال واتخاذ القرارات.
- درجة الثقة والانضباط لدى المرؤوسين.

3.6 العوامل التي تخص البيئة والظروف الخارجية: وتتجلى في:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- البيئة المحيطة بالقادة والمرؤوسين.
- العوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة أو المنظمة.

¹ فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 180.

- القيم والمبادئ والتقاليد التي يتبناها المجتمع المحيط بالمؤسسة.

سابعاً: سلوك القائد الناجح:

إن سلوك القائد الناجح لا بد وأن يشمل الجوانب التالية:

- موافقة نحو المرؤوسين، مجال التخطيط والتكنولوجيا، مجال تقييم الأداء ومجال الحوافز.¹

1.7 بالنسبة للموافقة نحو المرؤوسين: وتتمثل في:

- لا بد أن يثق بهم ويقف معهم في جميع الأوقات والظروف.

- لا بد أن يكون ودي ويمكن الالتقاء به والتحدث معه باستمرار.

- لا بد أن يكون مستعداً لحل جميع مشاكلهم.

- لا بد أن يكون مساعداً وناصحاً دون إحراج.

- لا بد أن يعمل على راحة العمال.

- لا بد أن يتيح للمرؤوسين فرصة للتعبير عن آرائهم وتقديم المشورة.

2.7 في مجال التخطيط والتكنولوجيا: وتتمثل في:

- لا بد أن يحث المرؤوسين على تعزيز معارفهم وتطوير مهاراتهم لمواكبة متطلبات العصر الحديث.

- لا بد أن يمتلك مهارات متقدمة في التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة التنفيذ.

- لا بد أن يتولى مسؤولية اختيار وتقييم المرؤوسين بكفاءة عالية.

- لا بد أن يمتلك القدرة الفائقة على توظيف الشخص المناسب في المكان المناسب.

3.7 في مجال تقييم الأداء: وتتمثل في:

- لا بد أن يساعد مرؤوسيه في تحديد معايير تقييم الأداء.

- لا بد أن يمكن تقييم مرؤوسيه بطريقة موضوعية خالية من الذاتية.

4.7 في مجال الحوافز:

- لا بد أن يعترف بالنجاح المحقق ويحفز على الاستمرار في السعي لتحقيق المزيد.

- لا بد أن يستثمر نتائج الأخطاء في تحسين وتعزيز أساليب العمل والإنجاز.

¹ فيصل محمود الشواورة، المرجع السابق، ص 181.

ثامنا: خصائص القائد الناجح:

- أشارت الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم، وأهم هذه الصفات ما يلي:
- يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- يتمتع القائد بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
- يتمتع القائد بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
- يتمتع القائد بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي.
- يتمتع القائد بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.¹

يعتبر ذكاء القائد وامتلاكه لرؤية شاملة أمرين بالغين الأهمية لاختيار العوامل الملائمة للظروف التي يعمل فيها، كما أن هذه الخصائص ضرورية لعملية التخطيط لتابعيه وتحديد الأهداف التي يسعى لتحقيقها، يجب على القائد أن يكون قادرا على توضيح أهداف المشروع بصورة سلسلة وواضحة لتجنب أي لبس قد يعيق فهم أتباعه لما يسعون إلى تحقيقه وإذا أرادا لقائد أن يوجه مرؤوسيه بفعالية فمن الضروري أن يتحلى بالنضج العقلي والاستقرار العاطفي والقدرة على التحليل المنطقي، بالإضافة إلى قوة الشخصية مما يمكنه من التكيف مع المتغيرات المحيطة في بيئة العمل.

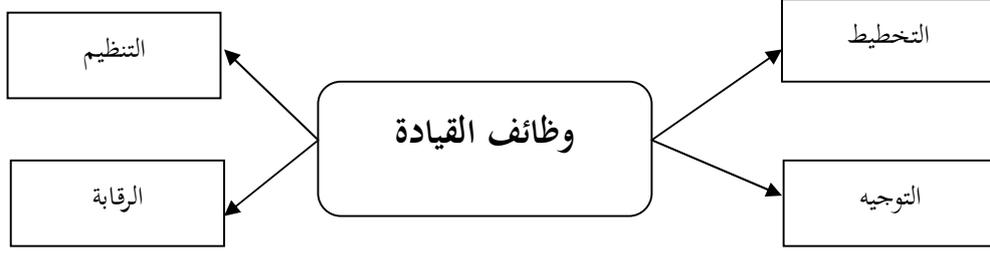
تاسعا: وظائف القيادة:

يمكن إيجاز مهام القادة الإداريين بما يلي:

- 1.9 التخطيط:** ويعني تحديد الأهداف واختيار الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة.
- 2.9 التنظيم:** ويعني اختيار الموظفين والتثبيت من كفاءتهم والمشاركة في تدريبهم والإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة المتعلقة بالموظفين والوظيفة العامة كشؤون الترفيه والمكافأة والتأديب والنقل والتقاعد.
- 3.9 التوجيه:** ويعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة.
- 4.9 الرقابة:** وتعني التأكد من أن الأعمال تتخذ وفقا للقواعد والأصول الموضوعية بهدف إصلاح الأخطاء وتقييم الاعوجاج ومحاسبة سوء النية والمقصرين والمهملين ومكافأة الذين يعملون بإخلاص²، وسنوضح ذلك في الشكل التالي:

¹ كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثه وتحديات القرن الواحد والعشرون، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015، ص 236.

² عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص 33-34.



الشكل رقم 06: يوضح وظائف القيادة

المصدر: من إعداد الطالبتين

عاشرا: معوقات القيادة:

تواجه القيادة في المؤسسات مجموعة من المعوقات التي قد تعرقل أداء القائد وتحد من فاعليته في توجيه فريقه وتحقيق أهداف المؤسسة وتباين هذه المعوقات بينما هو ناتج عن أخطاء فردية في سلوك القائد نفسه، ويمكن تصحيحها من خلال التوجيه والتقييم المستمر وبينما هو مرتبط بعوامل خارجية أكثر تعقيدا تتطلب معالجة شاملة على مستوى الهيكل التنظيمي والبيئة العامة للعمل. وتتمثل أبرز هذه المعوقات في:

1.10 عدم توفر الإطارات القيادية بالخصائص المشار إليها سابقا (غياب النضج القيادي):

تعاني الكثير من الدول النامية ومنها الجزائر من ظاهرة ترك القيادات الناجحة لمناصبها الحكومية بحثا عن فرص مادية أو اجتماعية مغرية خارج بلدانهم، إن هجرة الكفاءات القيادية النادرة تمثل خسارة كبيرة في الموارد البشرية المؤهلة مما يؤثر سلبا على القدرة على تحقيق النمو الاقتصادي وتعزيز التقدم.

2.10 عدم سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية وبالعدد المطلوب:

تتأثر معايير اختيار القيادات في الدول النامية بعوامل مستمدة من أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في هذه المجتمعات مثل الأبوية، العشائرية والقبلية.

3.10 عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية:

من الوسائل الفعالة لمعالجة مشكلة عدم شعور القيادات بالاستقرار والطمأنينة يمكن الالتزام بما يلي:

- توفير ضمانات مادية يتطلب الأمر إعادة تقييم أنظمة الحوافز المادية والمعنوية وبشكل موضوعي بما يتناسب مع مستويات الأداء والكفاءة.

- تهيئة بيئة العمل المناسبة، يجب خلق جو عمل ملائم يعزز من التفكير الإبداعي ويحفز على تحقيق أداء متميز.
- تقييم ضمانات اجتماعية، يجب منح القيادات صناعات القرار الثقة اللازمة لتحسين الأداء مما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم بطمأنينة، ويعزز من شعورهم بأنهم يقفون على أرضية صلبة.

4.10 عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات:

إحدى الوسائل التي تعزز استخدام هذه الأساليب في مجال اتخاذ القرارات هي تمكين القيادات في الدول النامية من التعرف على أحدث الأساليب العلمية والتطورات التكنولوجية المتعلقة باتخاذ القرارات مما يساهم بشكل خاص في تحسين فعالية هذه العمليات.

5.10 اعتماد القيادات على الخبرة والاستشارة الأجنبية:

غالباً ما يفتقر هؤلاء القادة إلى فهم عميق للإبعاد المرتبطة بمشاكلنا المحلية، مما يعود إلى عدم إدراكهم للعوامل البيئية والحضارية التي تلعب دوراً مهماً في فعالية وسلامة القرارات المتخذة.¹

¹ بومليت آسيا، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإدارية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، 2011، ص ص 57-58.

خلاصة:

خلص هذا الفصل إلى أن القيادة لتنظيمية عملية معقدة تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية، وتستلزم امتلاك القائد بمهارات خاصة تتماشى مع طبيعة العمل والمحيط التنظيمي، كما أن اختيار الأسلوب القيادي المناسب يسهم في تعزيز فعالية الفريق وتحقيق الأهداف، في حين أن معوقات القيادة قد تحد من فعاليتها الم يتم التعامل معها بوعي وتنظيم.

الفصل الثالث: إدارة فرق العمل

أولاً: أهمية فرق العمل

ثانياً: أنماط فرق العمل

ثالثاً: مراحل بناء فرق العمل

رابعاً: فوائد فرق العمل

خامساً: الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل

سادساً: مميزات وعيوب فرق العمل

سابعاً: دور القائد في تماسك فريق العمل

ثامناً: شروط تطبيق إدارة فريق العمل

تاسعاً: أبعاد فرق العمل

عاشراً: معوقات نجاح فرق العمل

تمهيد:

أسهمت عوامل التغيير في البيئة المحيطة إلى المسارعة في التحول من أسلوب العمل الفردي إلى أسلوب العمل الجماعي وذلك عبر فرق العمل، وذلك لتجانس وتكامل هذا الأسلوب، ومثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، ونلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في المنظمات.

أولاً: أهمية فرق العمل:

إن أهمية فرق العمل تكمن في تجميع الموارد البشرية لا غنى عنها في مجالات متعددة وهذا من خلال تكامل الجهود وتوزيع المهام وتحقيق الأهداف التنظيمية لنجاح المؤسسات، ومن خلال هذا نبرز أهم النقاط التي تبرز أهمية فرق العمل "زيادة الإنتاجية، تعزيز الإبداع، تحسين بيئة العمل، تنمية المهارات، تحقيق الأهداف"¹.

1. زيادة الإنتاجية:

تعتبر فرق العمل احد العناصر الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الإنتاجية داخل المؤسسات، فتنظيم الأفراد في فرق عمل يتيح لهم تبادل الأفكار والموارد، ما يؤدي إلى تحسين جودة الأداء وزيادة الإنتاجية والكفاءة.

2. تعزيز الإبداع:

تتجلى أهمية فرق العمل في قدرتها على تعزيز روح الإبداع والابتكار فحين يجتمع مجموعة من الأفراد ذوي المهارات والخبرات المختلفة في بيئة تعاونية تتاح لهم الفرصة لتبادل الأفكار وتوليد رؤى جديدة.

3. تحسين بيئة العمل:

تعتبر فرق العمل ذات أهمية كبيرة في تحسين بيئة العمل حيث تلعب دوراً حيوياً في تعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين، فإن العمل الجماعي يعزز روح التعاون والانتماء، ويقلل من التوتر بين الزملاء.

4. تنمية المهارات:

تعتبر فرق العمل من العوامل الأساسية التي تساهم في تنمية المهارات الفردية والجماعية وعمل الأفراد ضمن فريق يتيح لهم فرصة التفاعل وتبادل المعرفة مع زملائهم مما يعزز من قدراتهم ويطور مهاراتهم في شتى المجالات.

5. تحقيق الأهداف:

تعتبر فرق العمل من العناصر الأساسية في أي منظمة، حيث تلعب دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف المحددة، حيث يساهم فرق العمل في توجيه الجهود نحو أهداف موحدة مما يزيد من فرص النجاح.

تساهم فرق العمل تحسين بيئة العمل الداخلية من خلال ترسيخ قيم التعاون والتواصل الفعال مما ينعكس إيجاباً على رضا العاملين واستقرارهم الوظيفي، كما تمكن الأفراد من تطوير مهاراتهم الشخصية والمهنية، كما تكمن

¹ مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر، 2012، ص 67.

أهمية فرق العمل في قدرتها على تعزيز الإنتاجية إذ يساهم التعاون بين الأعضاء في تسريع وتيرة الإنتاج وتحسين جودة النتائج.

"وتكمن أيضا أهمية فرق العمل في كونها تقنية وأسلوب عمل حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتميز به من دوافع واستعدادات وقدرات التفكير والإبداع وهذا التفهم على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل حل النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم".¹

ثانيا: أنماط فرق العمل:

تعد فرق العمل من الأساسيات في الهيكل التنظيمي المعاصر حيث تساهم في تحقيق التكامل بين الجهود وتحسين الكفاءة التنظيمية وتختلف أنماط فرق العمل وفقا للغرض من تشكيلها وطبيعة مهامها وهذه هي أهم أنماط فرق العمل: "الفرق الموازية لحل المشكلات فرق المشاريع، فرق الإدارة الذاتية، الفرق الافتراضية".²

1. الفرق الموازية لحل المشكلات:

هي فرق لا تشكل خارج الهيكل التنظيمي الرسمي للعمل، وتضم أعضاء من مختلف الوحدات أو الأقسام وتكلف بالتركيز على تحليل المشكلات المعقدة وتقديم مقترحات للتحسين من سماتها الرئيسية، الاستقلالية النسبية أي لا تكون خاضعة مباشرة للإشراف الإداري اليومي مما يمنحها حرية أكبر في التفكير النقدي والتحليلي التركيز على التحسين المستمر وتعدد التخصصات تضم أعضاء من تخصصات مختلفة لتوفير وجهات نظر متنوعة حول المشكلة قيد الدراسة، وتشكل هذه الفرق لفترة محدودة بهدف معالجة قضية معينة أو اقتراح حلول إستراتيجية ومن فوائدها تعزيز المشاركة في صنع القرارات وتحفيز الإبداع والابتكار.

2. فرق المشاريع:

هي في رقم مؤقتة تشكل لتنفيذ مشروع معين في أهداف واضحة وتحل بعد الانتهاء من المشروع يضم الفريق وعادة أعضاء من تخصصات مختلفة وتكون مسؤولة عن التخطيط والتنفيذ والمتابعة وصولا إلى تحقيق نتائج المشروع ومن

¹ لطيسة عبد الحليم، دور فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية، شيرين بن ناصر، بسكرة، 2015/2014، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، ص 22.

² فيروز زارقة، عبيد طاووس مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل، مجلد1، عدد11، 2018، ص 40-41.

سيمات ها مدة عمل الفريق بناء ومرتبطة في فترة تنفيذ المشروع فقط (تركيز) على النتائج حيث يقاس أداء الفريق بناء على تحقيق أهداف المشروع مثل الجودة تعدد تخصصات غالبا ما تجمع الفريق مهارات وخبرات متنوعة لتغطية جميع جوانب المشروع والاستقلال النسبي حيث يتمتع الفريق في مرونة في اتخاذ القرارات ضمن نطاق المشروع.

3. فرق الإدارة الذاتية:

هي فرق تمنح درجة عالية من الاستقلالية والمسؤولية في تنظيم مهامها واتخاذ قراراتها اليومية دون إشراف مباشر تقليدي وغالبا ما تكلف هذه الفرق بمسؤوليات تشغيلية كاملة تشمل التخطيط والتنفيذ والمتابع ومن سماتها الاستقلالية حيث يخطط الفريق عمله، ويوزع المهام داخليا ويتخذ قرارات تتعلق بكيفية إنجاز العمل، التحمل الجماعي للمسؤولية حيث يحاسب الفريق كوحدة واحدة على الأداء، التطوير الذاتي والأعضاء بحاجة لمهارات متعددة، ويشاركون في التدريب وتبادل المعرفة.

4. الفرق الافتراضية:

هي فرق عمل يتعاون أعضاؤها عن بعد باستخدام وسائل الاتصال الرقمي مثل البريد الإلكتروني وغالبا ما يعملون من مواقع جغرافية متباعدة بل وأحيانا من بلدان وثقافات مختلفة ومن سماتها الرئيسية التوزيع الجغرافي الاعتماد على التكنولوجيا مرونة العمل تنوع ثقافي وغياب التفاعل الشخصي المباشر ومن فوائدها تقليل التكاليف التشغيلية كالسفر.

ثالثا: مراحل بناء فرق العمل:

تشير الكثير من الدراسات أن بناء الفريق عادة ما يمر بعدة مراحل والتي من خلالها تستطيع المؤسسة أن تحدد درجة جاهزية أعضائه للقيام بالمهام الموكلة للفريق وقد لخص بعض الباحثين وعلى رأسهم توكرمان هذه المراحل مرحلة التكوين مرحلة العصر أو غسل رائع مرحلة الاستقرار مرحلة الأداء مرحلة التفكيك أو الانتهاء.¹

1. مرحلة التكوين:

تتسم هذه المرحلة بالكثير من الغموض حول المهام وتوزيعها على الأعضاء حيث يكون من الضروري التعريف بطبيعة المهام الموكلة للفريق حيث يتسنى لكل الأعضاء فهمها وفيها يتحول التفكير الفردي إلى تفكير جماعي يتركز على تزويده بمجموعة من المعلومات الضرورية والصحيحة قبل الشروع في أداء المهام كما يتوجب الفرد في هذه

¹ فيروز زرزارة، المرجع السابق، ص 42.

المرحلة إلى البحث والتحري عن العلاقات التي تمكنه من الاتصال مع باقي الأعضاء ليتعرف على البيئة الاجتماعية للفريق ويعتبر التشكيل مرحلة مهمة في بناء الفريق وتتطلب من قائد الفريق العمل على تأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي ما ظهرها لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.

2. مرحلة العصف أو الصراع:

تعرف في هذه المرحلة بمرحلة النزاعات حيث يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر ولكن هذه النزاعات التي تحدث لا تحمل بالضرورة في مضمونها المفهوم السلبي طالما أغلبية الفرق تمر بها ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عام فرعية وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

3. مرحلة الاستقرار:

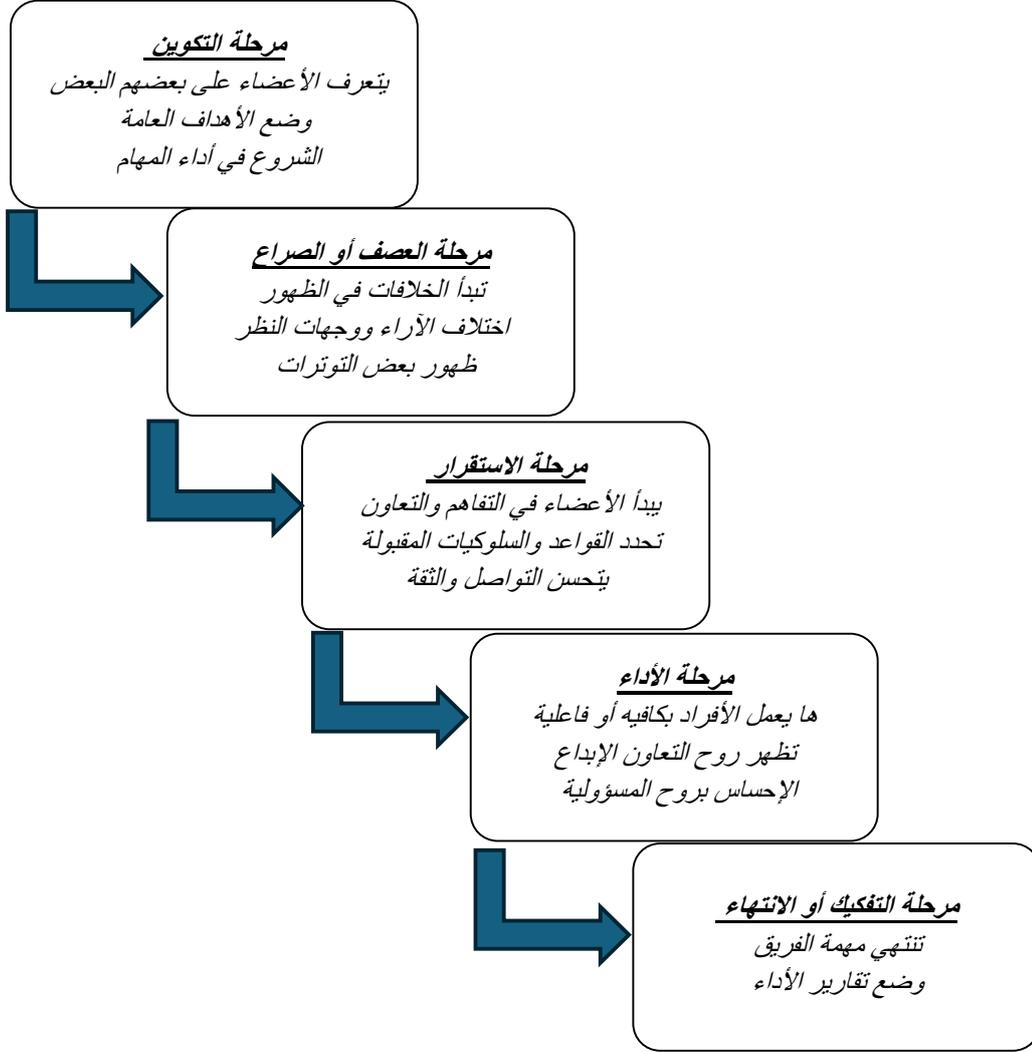
تعرف هذه المرحلة بمرحلة الثقة والبناء حيث تتسم بيئة العمل داخل الفريق بالاستقرار وقلة الصراعات ويتم فيها الاتفاق ووضع المعايير والقوانين التي لها علاقة بالفريق وتكون الفرصة متاحة لتبادل الأفكار والمعارف بين الأعضاء قصد مناقشتها واختيار الأنسب من بينها كما يسود الفريق جو من الحماس والتفاهم للأدوار الموكلة لهم مما يخلق قاعدة اتصالات فعالة وعلاقات جيدة.

4. مرحلة الأداء:

تعتبر هذه المرحلة عن التطور إذ يتفرغ الأفراد لأداء أدوارهم في قالب جماعي متكامل فيتم تبادل الخبرات والمهارات من أجل إنجاز المهام ويمكن معرفة وإبراز نقاط القوة والضعف من خلال النتائج المتحصل عليها قصد التصحيح والضبط وكذلك ما يميز هذه المرحلة هو ارتفاع معدلات الرضى لدى الأفراد، خلق الدافعية لديهم أكثر فأكثر والقدرة على التنبؤ لحل المشكلات فيصبح لديهم الإحساس بروح المسؤولية والحفاظ على الوحدة.

5. مرحلة التفكيك أو الانتهاء:

تشمل هذه المرحلة في فرق العمل المؤقتة حيث تنتهي بانتهاء المشروع أو المهمة المسندة لها، لذلك فهي مرحلة تخص الفرق المرتبطة بتحقيق هدف معين ولمدة زمنية معينة ومحدودة فبمجرد انتهاء المهمة يزول الفرق بينما لا تنطبق عليها أنشطة ومهام فرق العمل الدائمة بالاستمرارية ويمكن توضيح مراحل بناء فرق العمل من خلال المخطط التالي:



الشكل رقم 07: مراحل بناء فرق العمل

المصدر: فيروز زرارقة، المرجع السابق، ص 43

رابعاً: فوائد فرق العمل:

أصبحت فرق العمل عنصراً أساسياً في الهيكل التنظيمي للمنظمات المعاصرة لما تقدمه من فوائد متعددة تساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق الأهداف بفعالية أكبر وهذه أبرز الفوائد "تحقيق الأهداف بفعالية، تحسين جودة القرارات، تعزيز الإبداع والابتكار ورفع مستوى الرضا الوظيفي".¹

1. تحقيق الأهداف بفعالية:

هو أحد الفوائد الرئيسية للعمل ضمن فرق العمل ويعتمد على التعاون الجماعي والتنظيم المشترك لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة أكثر كفاءة وجودة.

2. تحسين جودة القرارات:

تعد من العوامل الحاسمة في نجاح أي منظمة وهذا من خلال تنوع وجهات النظر التحليل الجماعي للمعلومات، الحد من القرارات العشوائية، تعزيز القبول والتنفيذ.

3. تعزيز الإبداع والابتكار:

فرق العمل تعد بيئة محفزة للإبداع والابتكار داخل المنظمات حيث تتيح مساحة لتبادل الأفكار والتجريب الجماعي وهذا من خلال التغذية الراجعة البناءة ودعم القيادة والمشاركة.

4. رفع مستوى الرضا الوظيفي:

تساهم فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى الأفراد من خلال توفير بيئة مهنية إيجابية، تشبه الحاجات

النفسية والاجتماعية وتشجع على النمو المهني

- توقع المشكلات قبل حدوثها وتقييم الحلول.

- تحسين مستوى ونوعية القرارات.

- تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

- الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب إنجازها.

- استجابة أسرع للتغيرات التكنولوجية.

- خلق بيئة آلية للتحفيز ومناخ مناسب للعمل.

¹ سامية فتحي عفيفي، فرق العمل داخل المنظمات، ط1، الدار العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2004، ص 51.

- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء".¹

خامسا: الفرق بين فرق العمل وجماعة العمل:

من أبرز المفاهيم المرتبطة بالتنظيم في بيئة العمل المعاصرة (فرق العمل) و(جماعة العمل) وعلى الرغم من التشابه الظاهري بين المصطلحين إلا أن هناك فروقا جوهرية بينهما تتعلق بطبيعة التفاعل ومستوى التنسيق ودرجة التكامل بين الأفراد ويمكن تلخيص الفرق بين جماعة العمل وفرق العمل من عدة نواحي رئيسية

- قد تختلف الفرق عن الجماعة من حيث طبيعة ارتباط بالإدارة المنظمة فالجماعة عادة ما يكونوا المطلوب منها الاستجابة إلى متطلبات التي تحددها بانتظام الإدارة العليا للمنظمة بينما في فريق العمل يدير نفسه فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكلفها لأداء مهامها دون أن تدخل في عملها.

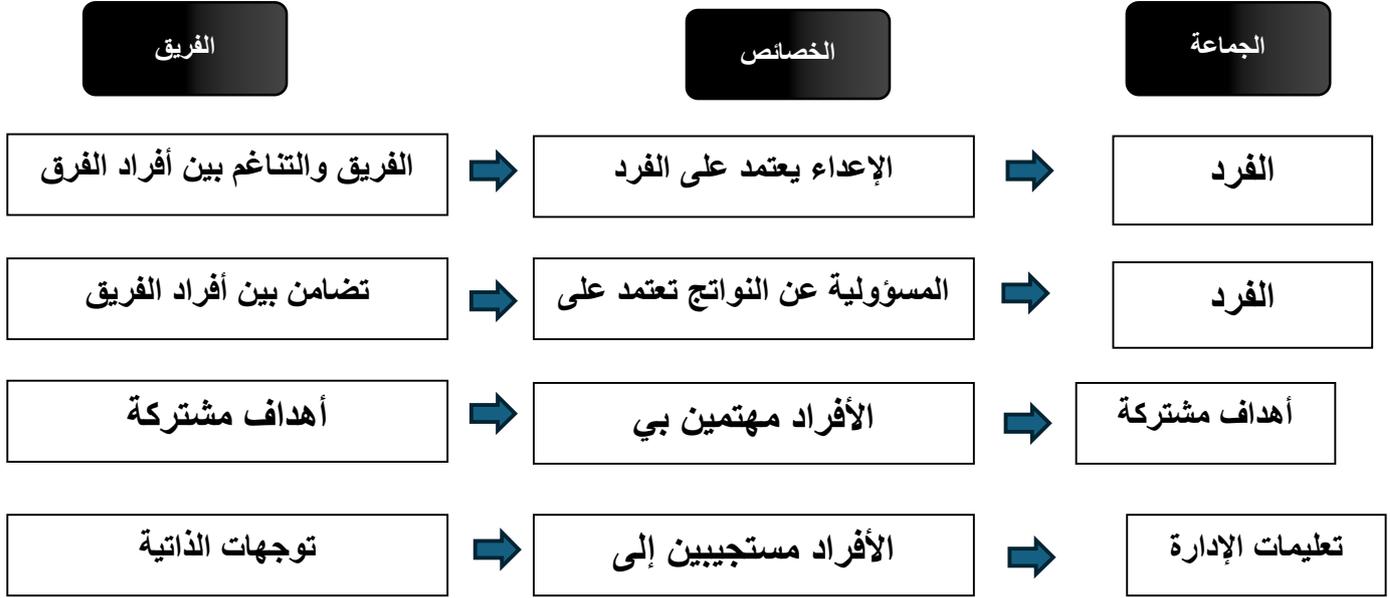
- وفي الجماعة يكون العضو المسؤول عن العمل الذي أداه فقط بينما في الفريق فإن الأداء يكون محصلة للأداء الفردي والأداء الجماعي للفريق

- في الجماعة يكون كل عضو مسؤول فقط عن العمل الذي أداه و مدى المساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية أو تسببه في فشلها أما في الفريق فإن كل عضو من الأعضاء يعد نفسه مسؤولا عن الأداء ونتائج الفريق ككل وليس على الأداء الفردي فقط.

- أعضاء الجماعة تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة أما أعضاء الفريق يكون لديهم التزام مشترك بالسعي المستمر لتحقيق أهداف فريقهم وعادة من يكون هدف الفريق العمل متعلقا باحتلال المركز الأول من حيث جودة المنتجات أو الحصة السوقية أو غير ذلك من أهداف الفريق.²

¹ إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، ط 1، دار الأجيال للنشر والتوزيع، 2009، ص 18.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر 1993، ص 257.



الشكل رقم 08: الفرق بين الجماعة والفريق

المصدر: من إعداد الطالبتين

سادسا: مميزات وعيوب فرق العمل:

لقد أصبح استخدام فرق العمل في المنظمة من الضروريات الحتمية وإستراتيجية منتهجة من قبل المنظمات من أجل نجاح وتقدم في ظل بيئة عمل متسارعة متغيرة باستمرار وكذلك من أجل تحقيق مستوى أعلى، حيث تعتبر في رق العمل من الآليات التي تعتمد عليها المنظمة لإنجاز المهام المشتركة ومن أهم مزايا فرق العمل داخل المنظمة هي "تعزيز الكفاءة والانتهازية تنوع الخبرات والمهارات ودعم التحفيز والانتماء تحسين مهارات التواصل التعلم المستمر وتبادل المعرفة".¹

¹ أحمد صالح إبراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016، ص 40.

1. تعزيز الكفاءة والإنتاجية:

يساهم العمل الجماعي في رفع الأفراد إي كيف فئة الأفراد من خلال توزيع المهام تبعاً للخبرات والقدرات ما ينعكس إيجاباً على الأداء العام.

2. تنوع الخبرات والمهارات:

يوفر الفريق بيئة غنية بالأفكار المتنوعة حيث يساهم اختلاف الخلفيات والتخصصات في تطوير حلول مبتكرة للمشكلات.

3. دعم التحفيز والانتماء:

يعمل الفريق على خلق بيئة داعمة تشجع على التعاون مما يزيد الأفراد بالانتماء والدافعية نحو الإنجاز.

4. تحسين مهارات التواصل:

يتطلب العمل الجماعي تواصلًا فعالاً بين الأعضاء، مما يساعد على تطوير مهارات الحوار والنقاش.

5. التعلم المستمر وتبادل المعرفة:

يعد الفريق مصدراً غنياً للتعلم إذ يتبادل الأعضاء المعرفة والخبرات مما يثري التجربة المهنية لكل فرد ورغم كل هذه الإيجابيات لفرق العمل إلا أنها لا تخلو من بعض العيوب التي ارتأينا أن نذكر منها:

- قد تتطلب وقت طويل حتى تحقق منها النتائج الملموسة.
- احتمالية حدوث صراعات داخلية نتيجة لاختلاف وجهات النظر أو تضارب الشخصية.
- إهدار الوقت قد تكون مضيعة للوقت والموارد.
- غياب التحديد الدقيق للمسؤوليات قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق
- قد يميل بعض الأعضاء إلى الاعتماد على زملائهم في إنجاز المهام، وهذا مما قد يؤدي إلى الفوضى وعدم الانضباط.

سابعاً: دور القائد في تماسك فريق العمل:

يلعب القائد الدور المحوري والأساسي في تماسك الفريق، حيث يعتبر العامل الأساسي والرئيسي في تعزيز ترابط والتعاون بين الأعضاء الفريق، ومن أبرز أدواره "بناء الثقة وتحضير الفريق حل النزاعات تحديد الأهداف بوضوح تعزيز التواصل الفعال العدل والإنصاف وبناء ثقافة إيجابية".¹

يعد القائد العامل الأساسي في تعزيز روح التعاون والانتماء بين الأعضاء، يبدأ هذا الدور ببناء الثقة داخل الفريق من خلال خلق بيئة يسودها الاحترام المتبادل والدعم المستمر، كما يعمل القائد على تحفيز أعضاء الفريق، وتقدير جهودهم، وتشجيعهم على تحقيق الأهداف المشتركة بروح إيجابية، وعند حدوث خلافات يتدخل القائد كوسيط لحل النزاعات بأسلوب عادل يحافظ على وحدة الفريق ومن خلال توضيح المهام وتحديد الأهداف بوضوح يساهم في توجيه الجهود نحو غاية موحدة إضافة إلى ذلك يشجع القائد على التواصل الفعال بين الأعضاء، ويستمع لآرائهم وملاحظاتهم مما يساهم في تقوية الروابط داخل الفريق كما أن التزام القائد بالعدل والإنصاف يعزز الشعور بالمساواة والانتماء إلى أعضاء الفريق، بينما تساهم ثقافة العمل الإيجابية التي يرسخها في توفير بيئة مشجعة على العطاء والتعاون إضافة إلى نجاعة الأعضاء في الحرص على ممارسة مهمتهم مما يساهم في تماسك الفريق فيما بينهم والحرص على تطبيق أوامر القائد من خلال توضيح القائد للأهداف المسطرة بدقة تامة، خاصة أثناء عملية إحداث تغييرات، مع مراعاة العدالة والمرونة عند الضرورة هذا التوازن بين القيادة والانضباط يعزز من قوة الفريق ويضمن تماسكه، كل هذه الجوانب تجعل من القائد عنصراً أساسياً في استمرارية الفريق.

ثامناً: شروط تطبيق إدارة فرق العمل:

إنه بمجرد اقتناع الإدارة بالحاجة إلى تكوين فرق العمل ورغبتها في تطبيق إدارة فرق العمل لا يكفي من أجل تطبيقها بالشكل المناسب الذي يضمن حصولها على النتائج المرجوة، إذ لا بد من توفر مجموعة من الشروط اللازمة لإدارة الفرق العمل بالشكل السليم ومن بين هذه الشروط ما يلي:

- "إزالة الحدود البيروقراطية بين الفريق والقيادة.

- تحمل المسؤولية من قبل الجميع وإرساء روح العمل الجماعي.

- تقديم الدعم والثقة من قبل الإدارة لأعضاء الفريق.

¹ عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكاتب ومراكز المعلومات، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 210.

- إعداد تنظيمية مسطحة وشبكة تؤمن التواصل بين جميع الأفراد داخل الفريق.
- إتباع مبدأ الانفتاح والمواجهة النقدية البناءة¹.
- "اليقظة لأي فرصة للتعليم والتوجيه.
- البراعة في صياغة حلول الوسط المناسبة عندما تظهر الخلافات.
- التأكيد على أن المهام تحتاج إلى إجراءات لتنفيذها².
- "تشخيص حاجات فريق العمل.
- وضع خطة لإشباع هذه الحاجات.
- التقييم³
- اعتماد الإدارة على الإبداع وإدارة التغيير والتطوير المتواصل والمستمر.
- توفير قيادة كفئة ومناسبة لإدارة المؤسسة وفريق العمل.
- تقديم المساعدة لأعضاء الفريق من أجل فهم الفريق بالعمل كفريق.

تاسعا: أبعاد فرق العمل:

تشكل الأبعاد الإطار الذي من خلاله يمكن تقييم أداء الفريق، وفهم ديناميكية التي تحكم تفاعلات أعضائه والوقوف على نقاط القوة وهذه هي أهم أبعاد فرق العمل " اتصال الفريق، تنسيق الفريق، إبداع الفريق، قيادة الفريق"⁴.

1. اتصال الفريق:

اتصال الفريق هو أحد الأبعاد الأساسية لنجاح فرق العمل في المنظمة ويتطلب تحقيق العمل الجماعي الفعال تواصل مستمر بين الأعضاء، فبدون تواصل فعال تضعف قدرة الفريق على تبادل المعلومات، وفهم الأهداف، واتخاذ القرارات بشكل جماعي.

¹ عادل محمد زايد، الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، ط 1، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008، ص ص 28-29.

² بلغنامي نجات وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية مج 4، ع 1، 2019، ص 77.

³ أحمد مداس، إدارة العمل الجماعي ومهارات فريق العمل، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مج 14، ع 02، 2020، ص 95.

⁴ إحسان دهنش جلاب وآخرون، المرجع السابق، ص 80.

2. تنسيق الفريق:

تعد عملية تنسيق الفريق واحدة من الجوانب الأساسية التي تساهم في نجاح فرق العمل وهي تتطلب التنسيق بين أعضاء الفريق، تنظيم جهودهم والتأكد من أن جميع الأفراد يعملون بشكل متكامل لتحقيق الأهداف المشتركة.

3. إبداع الفريق:

يعد من أهم أبعاد فرق العمل الفعالة وينتج ذلك عن تعاون أعضاء الفريق والتنوع في الأفكار ووجهات النظر ويساهم في توليد حلول مبتكرة مما يرفع من كفاءة الفريق في تحقيق الأهداف.

4. قيادة الفريق:

قيادة الفريق تمثل العنصر الذي يوجه الفريق ويوحد الجهود نحو تحقيق الأهداف المشتركة حيث تعكس قدرة القائد على توجيه الأعضاء وتنسيق جهودهم بقيادة الفريق، تتضمن اتخاذ القرارات المناسبة وتوزيع المهام وتحفيز الأفراد وتقديم الدعم اللازم لهم، كما أنها تتطلب مهارات التواصل الفعال، وبناء العلاقات الجيدة بين أعضاء الفريق لضمان التعاون والإنتاجية.

يتضح اختلاف توجهات الباحثين في تحديد أبعاد فرق العمل حيث حدد بعض الباحثين هذه الأبعاد في: "الرؤية المشتركة، المسؤولية المشتركة، التعاون، تحسين طرق الأداء داخل الفريق، التنسيق التحدي، التواصل، الفعال، رضا الفريق، الثقة، مشاركة المعرفة وتوازن الأدوار".¹

عاشرا: معوقات نجاح فرق العمل:

تعتبر فرق العمل من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، إلا أنها تواجه مجموعة من المعوقات التي قد تؤثر سلبا على أدائها وهذه أبرز المعوقات:

1. المعوقات التنظيمية:

التركيز على إنجاز العمل، ضعف التفكير الاستراتيجي الهيكل التنظيمي، نظم الحوافز والمكافآت".²

¹ باهت محمد طاهر صيام، آثار فرق العمل على الرضا التنظيمية للمنظمة، دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية لدباط الجديدة مجلة البحوث المالية والتجارية، مج 24، ع 1، 2023، ص 128.

² أحمد مداس، المرجع السابق، ص 75.

1.1. التركيز على إنجاز العمل:

التفرغ العامل لتحقيق الأهداف المرسومة وإتمام المهام المتعلقة بالفرد أو الفريق، مع بذل الجهد اللازم لضمان تحقيق النتائج المرجوة، ويتطلب ذلك تنظيم الوقت وتحديد أولويات العمل بالإضافة إلى الالتزام والانضباط لتحقيق إنجازات ملموسة في جميع جوانب المهمة و المعنية.

2.1. ضعف التفكير الاستراتيجي:

عدم القدرة على تحليل المواقف والتخطيط بشكل فعال ويتمثل ذلك في عدم القدرة على وضع أهداف واضحة للمنظمة، وعدم التعرف على الفرص والتحديات المستقبلية، ويشير هذا إلى نقص في المهارات اللازمة لرؤية الصورة الكاملة والربط بين العوامل المختلفة.

3.1. الهيكل التنظيمي:

يعد الهيكل التنظيمي عنصراً أساسياً لأي منظمة فهو الإطار الذي يحدد كيفية توزيع المهام والسلطات والموارد داخل المنظمة، يتضمن الهيكل التنظيمي تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد داخل المؤسسة، كما يوضح كيفية تفاعل هذه الأدوار مع بعضها البعض لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

4.1. نظم الحوافز والمكافآت:

تشير هذه النظم إلى مجموعة من القواعد والإجراءات التي تعتمد لتشجيع الأفراد أو الفرق داخل المنظمة على تحقيق أهداف محددة أو تحسين أدائهم وتمثل هذه الحوافز المكافآت في حوافز مادية ومعنوية.

2. "المعوقات الفردية: المهارات، المكان، عدد أعضاء الفريق"¹

1.2. المهارات: من أبرز المعوقات التي يواجهها الفرد في تحقيق أهدافه هي المهارات، إذ أن نقص المهارات أو عدم توافر المهارات اللازمة في مجالات معينة قد يؤدي إلى صعوبة في التقدم والنجاح.

2.2. المكان: تعتبر البيئة المحيطة بالفرد واحدة من المعوقات الرئيسية التي قد تؤثر على أدائه وتقدمه، والوضع المثالي هو أن يعمل الفريق في مكان واحد.

3.2. عدد أعضاء الفريق: من بين العوامل التي تعيق أداء الفرد في العمل هي العدد حيث يمكن أن يؤثر حجم الفريق على التواصل والتنسيق بين الأفراد مما قد يؤدي إلى صعوبات في تحقيق الأهداف المشتركة.

¹ روبي آيت ايليس، كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل، دور الأفكار الدولية للنشر والتوزيع عمان، ترجمة سامي تيسير سلمان، ص 54-56.

خلاصة:

نستخلص من ما تم عرضه في هذا الفصل أن فرق العمل لها أهمية كبيرة في المنظمات المعاصرة، مما ينتج عنه زيادة في الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة، يتم تحقيق حركة الفرق من خلال القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية بالإضافة إلى ذلك يوفر العمل داخل الفريق فرصا جيدة للاستفادة من الكفاءات والمهارات وكافة الخبرات التي يتمتع بها الأفراد العاملون في المؤسسة، إذ تعد فرق العمل أداة فعالة لتحقيق النجاح في أي بيئة عمل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1.1. المجال المكاني

2.1. المجال البشري

3.1. المجال الزمني

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: عينة الدراسة وخصائصها

يعتبر الجانب الميداني مكملًا للجانب النظري لأنه يمثل المجال الذي يتم فيه اختيار فرضيات الدراسة من خلال النزول إلى الميدان وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها والتي من خلاله يتم التأكد من مدى صدق أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وعليه تناولنا في هذا الإطار المنهجي (مجال الدراسة، منهج الدراسة)

أولاً: مجالات الدراسة:

1. المجال المكاني:

- الموقع الجغرافي: تقع مقاطعة الوقود نفطال في الشمال الغربي لدائرة تيارت بمحاذاة شارع farig وبحوار مكتب الضمان الاجتماعي CNS والمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بأمراض النساء تقدر مساحتها بـ: 10 كلم ويقع مقر المؤسسة الأم في الجزائر العاصمة.

- الوضع القانوني: نفطال هي شركة عمومية جزائرية لمجموعة سونطراك حسب القانون التجاري الجزائري هيّا شركة مساهمة وتبقى هذه المؤسسة بدون منافس، يقدر رأس مالها بـ: 15650.000.000.00 دج

- نبذة تاريخية على مؤسسة نفطال: تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلى أن أصدر رقم 101 / 80 في 06 أفريل 1980 والذي اقتضى إنشاء المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية عدلت وقسمت فيما بعد وقف المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين: مؤسسة مختصة في تصفية البترول نفطال.

- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاته على مستوى التراب الوطنية تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الدولي والوطني باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية.

- يتكون المصطلح الأجنبي من:

Naft: مصطلح ويعني النفط.

AL: إختصار الكلمة الجزائرية.

بداية من 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة SPA برأس مال مقد بـ:

65000000 مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابع 100% لمؤسسة

سونطراك أصبح رأس مالها 1565000000 في السنوات الأخيرة يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشرق بالجزائر

العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال بحيث:

- فرع الوقود: مقره بجانب مطار هواري بومدين.

- فرع تسويق الغاز المميع: مقره شارع الحمديّة (الجزائر العاصمة).

- فرع تجاري: مقره بالشرق.

إضافة إلى فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية.

2. المجال البشري:

مقاطعة نפטال بتيارت تحتوي على 72 عامل، كل حسب وظيفته والتي وزعت كالتالي:

1. الإطارات تضم 48 عامل.
2. أعوان التحكم تضم 18 عامل.
3. أعوان التنفيذ تضم 08 عمال.

3. المجال الزمني:

لقد مرت الدراسة الميدانية بمراحل زمنية كانت على الشكل التالي:

- المرحلة الأولى: بتاريخ 25 فيفري 2025 كانت لنا أول زيارة استطلاعية للمؤسسة من أجل التعرف عليها، وكذلك قمنا بلقاء مع رئيس المصلحة لشرح كيفية تطبيق موضوع الدراسة بالمؤسسة.
- المرحلة الثانية: بتاريخ 27 أبريل - 30 أبريل 2025 وفيه تم توزيع الاستمارات على العمال.
- المرحلة الثالثة: بتاريخ 05 ماي حتى 08 ماي 2025 تم استرجاع الاستمارات وأخذ المعلومات المطلوبة أو الكافية من مدير المؤسسة.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

تقتضي طبيعة البحث العلمي، خاصة في الدراسات الاجتماعية، ضرورة تحديد المنهج المناسب الذي يساعد الباحث على دراسة الموضوع وتحقيق أهدافه بدقة وموضوعية وانطلاقا من أهمية المنهج العلمي في بناء الدراسة على أسس منهجية سليمة، تم اختيار المنهج الذي يتماشى مع طبيعة موضوع "القيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل في المؤسسة"، وعليه اعتمدت هذه الدراسة الراهنة على المنهج الوصفي، وقبل التطرق إلى التعريف بالمنهج الوصفي وجب التعريف بالمنهج بصفة عامة فهو الطريقة التي يعتمدها الباحث للوصول إلى هدفه المنشود، ووظيفته في العلوم الإنسانية هي استكشاف المبادئ التي تنظم الظواهر الاجتماعية والتربوية والإنسانية بصفة عامة، وتؤدي إلى حدوثها حتى يمكن على ضوئها تفسيرها وضبط نتائجها أو التحكم فيها.¹

¹ محمود حسن إسماعيل، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 2011، ص29.

أما بالنسبة للمنهج الوصفي: فهو أحد المناهج الأكثر شيوعاً في ميدان البحوث الاجتماعية، فهو يعرف بأنه "الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".¹

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

تعد أدوات جمع البيانات من المراحل الأساسية في أي بحث علمي، حيث تمكن من الحصول على المعلومات والمعطيات اللازمة لدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية وفهمها وتحليلها، تم الاعتماد على أداة الاستمارة لما توفره من إمكانية لجمع بيانات كمية دقيقة وشاملة للعينة، "وتعتبر من أهم طرق جمع البيانات وأكثرها انتشاراً، وبشكل أكثر تحديداً فالاستبانة وسيلة من وسائل جمع البيانات والتي تهدف التعرف إلى آراء ومواقف واتجاهات مجموعة محددة من الناس ووجهات نظرهم حسب مقتضيات الدراسة وشروطها".²

بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة التي تسمح بتسجيل السلوكيات والوقائع كما تحدث في واقعها الطبيعي، ويطلق عليها أحياناً الملاحظة الفجة وهي التي يقوم بها الإنسان في ظروف الحياة العادية ولا تستهدف الكشف عن حقائق علمية محددة ويشيع استخدامها غالباً في البحوث الاستطلاعية والاستكشافية.³

كما استخدمنا المقابلة الغير مقننة فهي من أبرز أدوات البحث العلمي باعتبارها حوار لفظي يكون بين الباحث والمبحوث وتعرف المقابلة على أنها معلومات شفوية يقدمها المبحوث من خلال لقاء يتم بينه وبين الباحث أو من ينوب عنه والذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين.⁴

وقد استخدمت هذه الأدوات لكونها الأكثر ملائمة لطبيعة الموضوع قيد الدراسة ولما تتيحه من إمكانية التحقق من صدق النتائج عبر تنوع مصادر المعطيات.

اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات وقد قمنا بتقسيمها إلى أربعة محاور، بحيث

تم تصميمها استناداً على الفرضيات المطروحة وجاءت على الشكل التالي:

– المحور الأول: البيانات الشخصية: ويتضمن 06 أسئلة تتعلق بالمبحوث.

¹ عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والأعلام، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص86.

² منير كرادشة، مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع، د.ط، دار أمجد لنشر والتوزيع، 2021، ص92.

³ مرفت محمد كامل الطريشي، بحوث قياس الرأي العام – المناهج والأدوات، عميدة المعهد العالي للإعلام وفنون الاتصال، ص 63.

⁴ سامية إيكبان، أدوات البحث العلمي، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، ص 02.

- المحور الثاني: الإشراف المستمر والاستقلالية في اتخاذ القرار: ويضم بعد (الإشراف المستمر) التابع للقيادة التنظيمية وبعد (الاستقلالية في اتخاذ القرار) التابع لإدارة فرق العمل والذي يحتوي على 13 سؤال.
- المحور الثالث: الرقابة المرنة والتكيف مع المتغيرات: ويتضمن بعد (الرقابة المرنة) التابع للقيادة التنظيمية وبعد (التكيف مع المتغيرات) التابع لإدارة فرق العمل والذي يحتوي على 12 سؤال.
- المحور الرابع: تحفيز الإبداع والتطوير المستمر: ويتضمن بعد (تحفيز الإبداع) التابع للقيادة التنظيمية وبعد (التطوير المستمر) التابع لإدارة فرق العمل والذي يحتوي على 12 سؤال.
- تحكيم الاستمارة: بعد بناء الاستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف وعرضها على أستاذين في الاختصاص.
- الجدول رقم 02: يوضح قائمة الأساتذة المحكمين.

| الدرجة العلمية | الأستاذ |
|----------------------|----------------------|
| أستاذ محاضر -أ- | الأستاذ زهواني عمر |
| أستاذ التعليم العالي | الأستاذ شامي بن سادة |

بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة التي تسمح بتسجيل السلوكيات والوقائع كما تحدث في واقعها الطبيعي، "ويطلق عليها أحيانا الملاحظة الفجة، وهي التي يقوم بها الإنسان في ظروف الحياة العادية، ولا تستهدف الكشف عن حقائق علمية محددة، ويشيع استخدامها غالبا في البحوث الاستطلاعية والاستكشافية"¹.

وقد استخدمت هاتين الأداتين لكونها الأكثر ملائمة لطبيعة الموضوع قيد الدراسة، ولما تتيحانه من إمكانية التحقق من صدق النتائج عبر تنوع مصادر المعطيات.

رابعا: عينة الدراسة وخصائصها:

تمثل العينة الجزء المقصود والمهم من مجتمع الدراسة وهي مرحلة مهمة في كل بحث علمي.

1. تعريف العينة:

هي مجموعة جزئية من مجتمع البحث، تتوفر فيها خصائص وصفات المجتمع الأصلي كافة، ويتم اختيارها بطريقة معينة لإجراء البحث عليها، وتعميم نتائجها على مجتمع البحث كاملا.²

¹ مرفت محمد كامل الطرايشي، بحوث قياس الرأي العام المناهج والأدوات، عميدة المعهد العالي للإعلام وفنون الإتصال، ص63.

² عمر طالب الرماوي، العينات في البحوث العلمية، ط1، دار المعز للنشر والتوزيع، عمان، ص218.

2. كيفية اختيار العينة:

تعتبر العينة عنصراً أساسياً في أي بحث علمي، حيث يتم الاعتماد عليها في جمع المعلومات والبيانات، وتعرف العينة بأنها جزء من الكل والهدف من استخدام العينات هو الوصول إلى تعليمات حول ظاهرة معينة.¹ وفي بحثنا تم الاعتماد على العينة القصدية وتعرف بأنها طريقة يتم استخدامها عندما يريد الباحث دراسة مجتمع محدد مسبقاً، حيث يقوم الباحث باختيار عينة يرى أنها تحقق أهداف الدراسة بناءً على معايير محددة ومعلومات مسبقة دقيقة تمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها.² وفي دراستنا يتكون مجتمع البحث الكلي من 72 عاملاً نظراً لخصوصية أسئلة الاستمارة التي كانت تستهدف فئات الإطارات (وعدددهم 48 إطاراً)، تم تطبيق المسح الشامل على هذه الفئة بتوزيع 48 استمارة بسبب عدم جدية بعض الباحثين في الإجابة وخروج بعضهم في أعمال ميدانية خارج الولاية تم استرجاع 40 استمارة فقط لتمثل بذلك عينة بحثنا.

3. خصائص عينة الدراسة:

الجدول رقم 03: يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس

| الجنس | التكرارات | النسبة المئوية |
|---------|-----------|----------------|
| ذكر | 32 | 80% |
| أنثى | 08 | 20% |
| المجموع | 40 | 100% |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والذي يتعلق بمتغير الجنس نلاحظ أن: 32 مفردة بنسبة 80% ذكور، و 08 مفردات بنسبة 20% إناث، وهنا يتضح لنا أن النسب متفاوتة والنسبة الأعلى كانت لصالح الذكور في مؤسسة مقاطعة الوقود نفضال، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة بكونه قطاع يتطلب مهاماً ميدانية وتقنية صعبة (كأعمال الشحن، النقل، الصيانة)، وهي تقليدياً مرتبطة بالعمل الذكوري نظراً لصعوبتها البدنية

¹ سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب المناهج الإحصاء، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص 249.

² وائل عبد الرحمن التل، عيسى محمد، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص

ولظروف العمل الصعبة (كساعات العمل الطويلة، مخاطر مهنية)، في المقابل يتركز حضور المرأة داخل المؤسسة أساساً في الجانب الإداري.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع العينة حسب متغير السن

| السن | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| أقل من 25 سنة | 02 | %05 |
| من 26 إلى 34 سنة | 03 | %7.5 |
| من 35 إلى 44 سنة | 19 | %47.5 |
| من 45 إلى 54 سنة | 11 | %27.5 |
| أكثر من 55 سنة | 05 | %12.5 |
| المجموع | 40 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلقة بعامل السن أن نسبة 47.5% هي العمال التي تتراوح أعمارهم من 35 إلى 44 سنة وأقل نسبة هي للعمال التي تكون أعمارهم أقل من 25 سنة، مما يدل على أن أغلبية العمال في سن متوسط يتميز بالخبرة والاستقرار، كما نستنتج أيضاً أن المؤسسة يغلب عليها الطابع السني المتوسط.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| ثانوي | 06 | %15 |
| جامعي | 31 | %77.5 |
| دراسات عليا | 03 | %7.5 |
| المجموع | 40 | %100 |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي أن: أعلى نسبة كانت 77.5% للعمال الذي مستواهم التعليمي جامعي في حين 7.5% كانت أقل نسبة للعمال الذي مستواهم التعليمي دراسات عليا وهي نسبة ضعيفة جداً، وعليه نستنتج أن العينة يغلب عليها الطابع الجامعي مما يعبر عن ارتفاع المستوى داخل المؤسسة.

الجدول رقم 06: يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------------|---------|----------------|
| أعزب | 03 | 7.5% |
| متزوج | 37 | 92.5% |
| مطلق | 0 | 0 |
| أرمل | 0 | 0 |
| المجموع | 40 | 100% |

تلاحظ من خلال الجدول الذي يبين لنا توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية على أن: أعلى نسبة سجلت لصالح العمال المتزوجين التي بلغت بـ: 92.5%، في حين أن 7.5% كانت للعمال العزاب، وعليه يمكن القول بأن العمال أغلبهم يعيشون حالة استقرار اجتماعي وأسري مما يتبين لنا أن الطابع الغالب هو الطابع الأسري المستقر ما يعكس لنا إيجابية العمل وتحمل المسؤولية.

الجدول رقم 07: يمثل توزيع العينة حسب متغير الأقدمية

| الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| أقل من 05 سنوات | 1 | 2.5% |
| من 05 إلى 09 سنوات | 10 | 25% |
| أكثر من 10 سنوات | 29 | 72.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

لاحظ من الجدول أعلاه والمتعلق بمتغير الأقدمية أن: أعلى نسبة كانت 72.5% للعمال الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة في هذا المجال مقارنة بأقل نسبة والتي كانت 2.5% لعمال أقل من 05 سنوات، وعليه يمكن القول بأن المؤسسة يغلب عليها الطابع المستقر والخبير (الخبرة)، حيث أن أغلبهم يملكون سنوات طويلة من الخبرة المؤسسة، مما يعزز الأداء التنظيمية ويعطي للمؤسسة قوة في الكفاءة والخبرة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

أولاً: عرض وتحلي ومناقشة بيانات الفرضية الفرعية الأولى

الجدول رقم 08: يمثل ما إذا كان العامل على دراية بالقيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|------|---------|----|------------------------------------|---|
| 33.97 | %100 | 30 | 40 | احترام الزبون وتقديم خدمة ذات جودة | ✓ |
| 30.38 | | 24 | | الشفافية والنزاهة في المعاملات | |
| 31.65 | | 25 | | التعاون بين العمال | |
| / | / | / | / | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة على دراية بالقيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة بحيث أن نسبة 37.97% من مفردات العينة يؤكدون أن ذلك من شأنه يؤدي إلى احترام الزبون وتقديم خدمة ذات جودة، وأن نسبة 31.65% راجع إلى التعاون بين العمال أما نسبة 30.38% تتمثل في الشفافية والنزاهة في المعاملات. وعليه يمن القول بأن مؤسسة نفضال تولي أهمية كبيرة لغرس ثقافتها التنظيمية في أوساط العاملين بها حيث يتمتع الموظفون بدرجة وعي كاملة بالقيم والمبادئ التي تركز عليها المؤسسة وعلى رأسها احترام الزبون وتقديم خدمات ذات جودة عالية هاذ ما يدل على حرص المؤسسة على تحقيق رضا العمال.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 09: يمثل ما إذا كان هناك تواصلًا فعالًا بين الإدارة والموظفين

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | |
|----------------|------|---------|----|----------------------|-----|
| | | | | البدايل | |
| 42.86 | %100 | 24 | 40 | الاجتماعات الدورية | نعم |
| 8.93 | | 05 | | اللقاءات غير الرسمية | |
| 48.21 | | 27 | | الاتصال مباشر | |
| / | | / | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من معطيات البيانات أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين يؤكدون على أنه يوجد تواصل فعال بين الإدارة والموظفين فنجد نسبة 48.21% صرحت بأن التواصل بين الإدارة والموظفين يكون مباشرًا، في حين أن 42.86% تؤكد على أن التواصل يكون عن طريق الاجتماعات الدورية، أما 8.93% يكون التواصل باللقاءات غير الرسمية. وعليه يمكن القول بأن مؤسسة نفعال تتمتع بدرجة عالية من التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين ويعزى ذلك إلى اعتمادها على وسائل اتصال مباشرة واجتماعات دورية ما ساهم في تعزيز التفاهم المتبادل وتسهيل تبادل المعلومات داخل المؤسسة، هذا ما يشر إلى وجود بيئة تنظيمية تدعم الحوار والتنسيق والاتصال وتسهم في رفع مستوى الانسجام وتحقيق الأهداف المشتركة.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 10: يمثل ما إذا كانت التوجيهات التي تقدم يتم الأخذ بها فعليا داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|-----|---------|----|--------------------------------|--|
| %70 | | 28 | | نعم | |
| %46.15 | %30 | 06 | 12 | ضعف الثقة في الآراء الفردية | |
| %83.85 | | 07 | | الإدارة لا تهتم بآراء الموظفين | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه ان أكبر نسبة سجلت للأفراد الذين صرحوا أن التوجيهات التي تقدمها يتم الأخذ بها فعليا داخل المؤسسة وكانت ب 70 % ما يعكس ذلك أن معظم التوجيهات التي تصدرها الإدارة يتم تطبيقها فعليا داخل المؤسسة ما يدل على وجود درجة مقبولة من الالتزام والانضباط في تنفيذ السياسات والتعليمات، في حين نجد أن 30% ممن صرحوا بأن التوجيهات التي تقدمها الإدارة لا يتم الأخذ بها فعليا. وعليه نستنتج أن اتفاق أغلب العاملين على أن التوجيهات التي يقدمونها يتم الأخذ بها فعليا داخل مؤسسة نفضال يعكس إيجابيا على اهتمام آراء و توجيهات موظفيها وتعمل على تطبيقها مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة

الجدول رقم 11: يمثل ما إذا كان تقديم التوجيهات يساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|------|---------|----|-----------------------------|-----|
| 28.13% | 100% | 18 | 40 | تقليل التوتر بين الموظفين | نعم |
| 48.44% | | 31 | | تحسين العلاقات بين الموظفين | |
| 23.43% | | 15 | | دعم اتخاذ القرار | |
| / | | / | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من خلال البيانات أعلاه أن كل أفراد العينة وذلك بنسبة 100% يرون أن التوجيهات تساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، بحيث أن نسبة 48.44% تمثلت إجاباتهم في تحسين العلاقات بين الموظفين، أما نسبة 28.13% فتمثلت في تقديم التوتر والضغط، بحيث أن نسبة 23.43% تجلت في دعم اتخاذ القرار.

وعليه نستنتج أن أغلب الباحثون في مؤسسة نفضال يرون في تقديم التوجيهات وسيلة فعالة لتحسين بيئة العمل داخل المؤسسة وتمثلت في تحسين العلاقة بين الموظفين، وهو ما يعكس دور التواصل والتوجيه الواضح في تقليل سوء الفهم وتقوية الروابط المهنية بين أفراد فريق العمل. فكلما كانت التوجيهات واضحة ومستمرة، ساد الانسجام داخل بيئة العمل.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 12: يمثل ما إذا كان يلجأ إلى طلب المشورة عند مواجهة مشاكل مهنية داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|-----|---------|----|--------------------------------------|-----|
| 50% | 100 | 25 | 40 | الثقة بكفاءة القائمين على التنظيم | نعم |
| 50% | | 25 | | المساعدة في اتخاذ قرارات مناسبة | |
| / | | / | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من البيانات أعلى أن جميع أفراد العينة أفادوا بلجوئهم إلى طلب المشورة عند مواجهتهم لمشاكل مهنية داخل المؤسسة والتي قدرت نسبتهم بـ 100%. وذلك ما يعكس بيئة عمل يعتمد فيها على التواصل والتعاون بدل من الانغلاق أو اتخاذ القرارات الفردية. هذا ما يدل على إدراك العاملين لأهمية التشاور ودور القيادة في إيجاد حلول مناسبة.

وقد أشار 50% أي نصف الباحثين إلى أن دافعهم إلى طلب المشورة هو الثقة بكفاءة القائمين على التنظيم، وذلك يعود إلى إيمانهم بكفاءة من يشرفون على سير العمل. هذه الثقة تعد مؤشراً على وجود قيادة فعالة تمتلك خبرة وكفاءة تجعل العاملين يلجأون إليها في الأوقات الحرجة، وتعد أقدمية العمال التي بلغت نسبتها 72.5% يدل على وجود رصيد معرفي ويعزز الثقة في آرائهم ويجعل من طلب المشورة ممارسة مبنية على الخبرة والكفاءة. أما فيما يخص النصف الآخر من الباحثين، والذي كانت نسبته 50%، يرى أن الأفراد لا يتصرفون بشكل فردي في مواجهة المشكلات، بل يفضلون الاعتماد على الآراء والخبرات الآخرين للحصول على دعم اتخاذ قرارات فعالة ومبنية على معلومات دقيقة. وبالتالي نستنتج أن التساوي بين البدلين يدل على أن الموظفين داخل مؤسسة نפטال يرجعون إلى طلب المشورة المهنية لسببين رئيسيين هما الثقة بكفاءة القائمين على التنظيم، والحاجة إلى الدعم في اتخاذ قرارات مناسبة، مما يشير إلى وعي الموظفين بأهمية المشورة في تحسين جودة قراراتهم وتعزيز الأداء.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 13: يمثل ما إذا كانت المؤسسة تبذل جهدا كافيا في تحفيز العاملين

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | |
|----------------|-----|---------|----|----------------------------------|--|
| | | | | البدائل | |
| 41.67% | 85% | 20 | 34 | وجود حوافز مادية | |
| 33.33% | | 16 | | تقديم معنوي من الإدارة | |
| 25% | | 12 | | بيئة العمل مشجعة | |
| 27.27% | 15% | 03 | 06 | الروتين والجمود في بيئة العمل | |
| 36.36% | | 04 | | غياب التقدير أو الاعتراف بالجهود | |
| 36.36% | | 04 | | ضعف الحوافز المادية | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 85% من المبحوثين يشعرون بأن المؤسسة تبذل جهدا كافيا في تحفيز العاملين. في حين أن 15% أجابوا عكس ذلك، أي بأنهم لا يشعرون بأن المؤسسة تبذل جهدا في تحفيزهم. فبالنسبة لإجابات "نعم" نجد أن 41.67% صرحوا بأنهم يتلقون حوافز مادية مما تعزز رضائهم وتشجيعهم على بذل المزيد من الجهد في العمل و33% ذكروا بأنهم يتلقون تقديرا معنويا من الإدارة مثل التقدير والشكر مما يعزز من الرضا الوظيفي والدافعية نحو الأداء الجيد. في حين أن 25% أقرروا بأن بيئة العمل المشجعة هي سبب التحفيز ما يدل على أهمية الأجواء الإيجابية داخل المؤسسة، فهي تخلق شعورا بالراحة والانتماء وهو ما يساهم في رفع معنويات الموظف ودافعيته نحو العمل.

وعليه فإن القيادة في المؤسسة نفضال تظهر اهتماما واضحا بتحفيز العاملين من خلال توفير الحوافز المادية بالمكافآت والمعنوية كالتقدير إلى جانب بيئة العمل المشجعة التي تساعد على الراحة النفسية وتدعم الأداء الجيد.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 14: يمثل ما إذا كانت برامج التحفيز تؤثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل / العينة | |
|----------------|-----|---------|----|-------------------|--|
| 12.5% | 85% | 05 | 34 | تشجيع الابتكار | |
| 87.5% | | 35 | | تحسين جودة الأداء | |
| 15% | | 06 | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الإحصائيات المدونة أعلاه أن برامج التحفيز تؤثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي وذلك بنسبة 85% ما تشير إلى أن الغالبية الساحقة من موظفين المؤسسة يعتبرون برامج التحفيز عاملاً أساسياً في رفع كفاءتهم وأدائهم الوظيفي، في حين أن 15% مثلت المبحوثين الذين أجابوا بأن برامج التحفيز لا تؤثر في رفع مستوى أدائهم الوظيفي.

فبالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" قد أرجعوا ذلك إلى تحسين جودة الأداء وذلك بنسبة 87.5% ما يدل على أن الموظفين يستجيبون بشكل إيجابي للمكافآت المادية أو المعنوية التي تعزز التزامهم، تركيزهم وسعيهم لتحقيق نتائج أفضل، في حين أن نسبة 12.5% أرجعت ذلك إلى تشجيع الابتكار. وعليه يمكن القول أن برامج التحفيز في مؤسسة نفضال فعالة بدرجة كبيرة في رفع الأداء لكنها تركز بالأساس على تحسين جودة العمل اليومي مع اهتمام محدود بجانب الابتكار مما يفتح المجال لتعزيز سياسات التحفيز المستقبلية.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 15: يمثل ما إذا كان هناك تحفيز شخصي من قبل المؤسسة خلال السنة الأخيرة

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | |
|----------------|-----|---------|----|------------------------|--|
| | | | | البدايل | |
| 35.29% | 65% | 12 | 26 | مكافأة مالية | |
| 50% | | 17 | | شهادة أو تقدير معنوي | |
| 14.71% | | 05 | | ترقية أو مسؤولية جديدة | |
| 35% | | 14 | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من البيانات أعلاه أن غالبية المبحوثين والتي قدرت نسبتهم بـ 65% أنه تم تحفيزهم من قبل المؤسسة داخل السنة الأخيرة ، وذلك من خلال شهادات تقديرية التي بلغت نسبتها 50% في حين أن 35.29% كانت مكافآت مالية أما 14.71% مثلت الترقية أو الحصول على المسؤولية جيدة في المقابل نجد 35% ممن صرحوا أنهم لم يتلقوا أي نوع من التحفيز وذلك يعود إلى عدة أسباب قد تكون من بينها عدم شمولية برامج التحفيز بمعنى أن التحفيز تقتصر فقط على فئات معينة دون غيرها وقد تكون أيضا لغياب العدالة أو التوازن في التوزيع مما يشعر بعض الموظفين بأن التحفيز لا يتم على أساس الجدارة أو الأداء مما يفقده أثره الإيجابي.

وعليه نستنتج أن القيادة في المؤسسة نفضال تتبنى التحفيز بشتى أنواعه، مما يدل على اهتمام الإدارة برفع معنويات الموظفين وتشجيعهم، وهو ما يعد مؤشراً إيجابياً على وعي المؤسسة بأهمية التحفيز.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 16: يمثل ما إذا كان هناك عدالة في توزيع المسؤوليات بين العاملين

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-----|---------|----|--|--|---------|
| 40% | 85% | 14 | 25 | توزيع المهام حسب الكفاءة والخبرة | | ✓ |
| 17.14% | | 06 | | متابعة الإدارة لتنفيذ المهام | | |
| 42.86% | | 15 | | تحميل الموظف مسؤوليات تتناسب مع حجم وظيفته | | |
| 45.46% | 15% | 10 | 15 | تحميل بعض الموظفين مسؤوليات أكثر من غيرهم | | ✗ |
| 27.27% | | 06 | | تكليف أشخاص في المهام السهلة عكس أشخاص آخرين | | |
| 27.27% | | 06 | | غياب التوازن في توزيع أعباء العمل | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من الإحصائيات أعلاه أن 62.5% من المبحوثين يرون أن هناك عدالة في توزيع المسؤوليات. في حين 37.5% تمثل عكس ذلك أي لا يتم توزيع المهام بعدالة.

فتشير إجابات المبحوثين بـ "نعم" إلى أن أغلب العاملين يشعرون بوجود قدر من العدالة ويعزى ذلك إلى توزيع المهام حسب الكفاءة والخبرة بنسبة 40% وهذا ما تم تأكيده لنا من طرف "رئيس المصلحة" بأن الكفاءة والخبرة تلعبان دورا فعالا في توزيع المهام، أما نسبة 42.68% تبين لنا تحميل الموظف مسؤوليات تتناسب مع حجم وظيفته، بمعنى أنه يراعى في توزيع المسؤوليات مستوى الموظف وخبرته ومجال عمله، حتى لا يشعر بالظلم أو الضغط الزائد ويستطيع أداء عمله بكفاءة. ونجد نسبة 17.14% أن متابعة الإدارة لتنفيذ المهام مؤثر على الرقابة والتوجيه لضمان تنفيذ المهام بشكل منظم.

في المقابل نجد أهم المظاهر السلبية التي تتمثل في تحميل بعض الموظفين مسؤوليات أكثر من غيرهم بنسبة 45.46% أي 10 مفردات ممن أجابوا بـ "لا" مما يوضح أن هناك عدم توازن في توزيع الأعباء حيث تحمل بعض الموظفون الجزء الأكبر من العمل بينما يعنى آخرون أو يكلفون بأعمال أقل أما فيما يخص تكليف الأشخاص بالمهام السهلة دون

غيرهم بنسبة 27% مما يخلف شعورا بالتمييز ويؤثر على روح الفريق، أما غياب التوازن في توزيع مهام بنسبة 27%، مما قد يشير إلى أن العمل لا يوزع بشكل عادل بين الموظفين، مما يخلف بيئة عمل غير متوازنة ويساهم في تراجع الأداء الجماعي والشعور بعدم الإنصاف.

وعليه يمكن القول بأن مؤسسة نفضال تولي أهمية كبيرة لتوزيع المهام بين العاملين بعدالة وذلك ما تمثل في تحميل الموظف مسؤوليات تتناسب مع حجم وظيفته وتوزيعها أيضا على حسب الكفاءات والخبرة ما يعكس ذلك حرص المؤسسة على تحقيق التوازن والملائمة في توزيع الأدوار داخل بيئة العمل. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 17: يمثل ما إذا يتم محاسبة الموظفين عند التقصير في أداء مسؤولياتهم

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | |
|----------------|-------|---------|----|------------------------|--|
| | | | | البدائل | |
| 63.63% | 82.5% | 28 | 33 | تنبيهات وتحذيرات رسمية | |
| 22.73% | | 10 | | جلسات تقييم دورة | |
| 13.64% | | 06 | | الخصم من الأجر | |
| 17.5% | | 07 | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الإحصائيات أعلاه أن 82.5% من المبحوثين يرون أن هناك آليات للمحاسبة داخل المؤسسة عند تقصير العاملين في أداء مسؤولياتهم، مما يدل على وجود نظام رقابي واضح يهدف إلى ضمان الانضباط وتحمل المسؤولية. وكانت أشكال المحاسبة موزعة على نسبة 63.63%. أشاروا إلى أن المحاسبة تتم من خلال تنبيهات وتحذيرات رسمية. 22.73% ذكروا أن وجود جلسات تقييم دورية كوسيلة لمتابعة الموظف ومعالجة التقصير، في حين 13% أشاروا إلى الخصم من الأجر، ما يدل على لجوء محدد للعقوبات المالية. بالمقابل نجد نسبة 17.5% ممن أجابوا بـ "لا" بأنه لا يتم محاسبتهم عند التقصير في أداء مسؤولياتهم.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة نفعال تعتمد بشكل أساسي على التنبهات الرسمية للمحاسبين المقصرين مع وجود متابعات تقييمية دورية مما يعكس وجود نظام رقابي واضح يهدف إلى تصحيح الأداء. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 18: يمثل ما إذا كان هناك تشجيع للتوجيهات التي تقدمها الإدارة على طرح أفكار جديدة

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|-------|---------|----|-----------------------------|--|
| 46.15% | 87.5% | 18 | 35 | المشورة تعزز ثقتي بنفسي | |
| 25.64% | | 10 | | أتلقي دعماً عند طرح الأفكار | |
| 28.21% | | 11 | | أشعر بأن أفكاري تؤخذ بجدية | |
| 12.5% | | 05 | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 87.5% من الباحثين أجابوا بنعم، مما يدل على أن معظم عمال مؤسسة نفعال يشعرون أن التوجيهات الإدارية تشجع على طرح أفكار جديدة، وهو مؤشر إيجابي على وجود مناخ تنظيمي داعم للأفكار الجديدة، مقابل 12.5% ممن أجابوا عكس ذلك، أي أنهم لا يتلقون الدعم والمساندة لطرح أفكارهم. أما فيما يخص نسبة 46.15% ذكروا أن المشورة تحفز ثقتهم بأنفسهم، مما يدل على أهمية الدعم المعنوي في تحفيز المبادرة مع 28.21% يشعرون بأن أفكارهم تؤخذ بجدية وهو ما يعزز لديهم الشعور بالتقدير والانتماء. في حين أن 25.64% أشاروا إلى أنهم يتلقون دعماً عند طرح الأفكار مما يعكس وجود تفاعل إيجابي من الإدارة مع الأفكار المطروحة.

وعليه نستنتج أن التوجيهات الإدارية داخل مؤسسات نفعال تساهم بشكل فعال في تشجيع العمال على طرح أفكار جديدة من خلال التعزيز الثقة بالنفس، وتقديم الدعم، والتعامل مع المقترحات. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 19: يمثل ما إذا كان تحفيز الإدارة يعكس ثقتها بالعامل وقدراته

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|-------|---------|----|---------------------------------------|--|
| 64.4% | 92.5% | 29 | 37 | كفء وقادر على تحمل مسؤولية تلك المهام | |
| 13.33% | | 06 | | تتلقى دعماً عند النجاح | |
| 22.22% | | 10 | | يتم الأخذ بقراراتك أو جزء منها | |
| 7.5% | | 03 | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من المعطيات أعلاه أن 92.5% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" يرون أن تحفيز الإدارة يعد دليلاً على ثقته فيهم وفي قدراتهم. وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين. وهذا تأكيد على التصريحات التي أدلى بها المبحوثين من خلال استجواباتهم. فنجد 64.4% من العمال يرون أن هذا التحفيز نابع من كونهم أكفاء وقادرين على تحمل المسؤوليات. مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية كفاءتهم في بناء هذه الثقة، 22.22% أفادوا بأن قراراتهم تؤخذ بعين الاعتبار أو يعتمد على جزء منها، في حين 13% ذكروا أنهم يتلقون دعم عند تحقيق النجاح.

وعليه نستنتج أن التحفيز الإدارة في المؤسسة نفعال لا ينظر إليها فقط كوسيلة تشجيعية، بل يفهم أيضا على أنه ترجمة مباشرة لثقتها بقدرات الموظف.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 20: يمثل ما إذا كان وضوح المسؤوليات يساعد في منح صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-------|---------|----|---------------------------------------|--|---------|
| %62.5 | | 25 | | نعم | | |
| %50 | %37.5 | 09 | 15 | لا أملك صلاحيات اتخاذ القرار | | ٦ |
| %27.78 | | 05 | | تحديد المسؤوليات غير مرتبط بالصلاحيات | | |
| %22.22 | | 04 | | الإدارة لا تفوض الصلاحيات | | |
| 100 | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من المعطيات أعلاه أن 62.5% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" يرون أن وضوح المسؤوليات يساهم في تعزيز الصلاحيات واتخاذ القرار وهو مؤشر إيجابي يعكس الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه وهذا حسب ما صرحت به إحدى المبحوثات في أن لهم بعض الصلاحيات في اتخاذ القرارات في حالة غياب القائد. مقابل 37.5% أجابوا بـ "لا"، فنجد 50% ممن صرحوا بأنهم لا يملكون أصلا صلاحيات اتخاذ القرار مما يشير إلى محدودية في تفويض الصلاحيات و 27.78% يرون أن تحديد المسؤوليات غير مرتبط بالصلاحيات في حين 22.22% أشاروا إلى أن الإدارة لا تفوض الصلاحيات.

وعليه إن وضوح المسؤوليات داخل مؤسسة نفعال يعد عاملا أساسيا في تمكين الموظفين من ممارسة صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار ويعزى ذلك إلى أن تحديد المهام بدقة يساهم في استقلالية الموظف، دعم الثقة، تسهيل التنسيق بين الزملاء مما يؤدي إلى قرارات أكثر فاعلية وانسجام مع أهداف المؤسسة.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 21: يمثل ما إذا كان تقييم الأداء منتظم خلال السنة

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|-------|---------|----|--------------|-----|
| 39.39% | 72.5% | 13 | 29 | تقارير دورية | نعم |
| 09.09% | | 03 | | مقابلات | |
| 50.52% | | 17 | | ملاحظات | |
| 27.5% | | 11 | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 72.5% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" أن أغلب العاملين يتم تقييم أدائهم بشكل منتظم، وهو مؤشر إيجابي على وجود نظام تقييم داخل المؤسسة، مقابل 27.5% ممن أجابوا بـ "لا"، أي أنهم لا يتلقون تقييماً منتظماً خلال السنة.

أما فيما يخص إجابة المبحوثين بـ "نعم" فكانت أشكال التقييم المنتظم كالتالي، 51.52% من الموظفين صرحوا بأن التقييم يتم عبر ملاحظات، مما يشير إلى وجود تقييم غير رسمي يعتمد على المتابعة اليومية من قبل المسؤولين، أما 39.39% أشاروا إلى وجود تقارير دورية باعتبارها وسيلة رسمية تمكن الإدارة من تتبع أداء الموظف بشكل منتظم. أما النسبة المتبقية حازت على 9.09% فقط، ذكروا أنه يتم تقييمهم عبر المقابلات.

وبالتالي يمكن القول بأن مؤسسة نفضال تعتمد في تقييم أداء العاملين على طريقتين أساسيتين، هما الملاحظة كوسيلة غير رسمية تتم من خلال المتابعة اليومية، بالإضافة إلى تقارير دورية التي تمثل أسلوباً رسمياً ومنتظماً للتقييم.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 22: يمثل ما إذا كان التشجيع يعمل على تحسين الأداء بعد التقييم

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-----|---------|----|---------------------|--|---------|
| %65 | | 26 | | نعم | | |
| %60 | %35 | 06 | 14 | غياب دعم إداري | | 7 |
| %40 | | 04 | | لا توجد فرص للتطوير | | |
| 100 | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من البيانات أعلاه أن 65% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" أفادوا بأنهم يتلقون تشجيعاً على تحسين الأداء بعد التقييم، مما يشير إلى وجود توجه إيجابي نسبياً داخل المؤسسة، نحو تعزيز الأداء بعد عملية التقييم، فقد يكمن ذلك في رفع المعنويات وتعزيز الثقة الذي دفع العامل بذل جهد أكثر وقد يكون أيضاً ناتج عن دفع الموظف لتجاوز نقاط ضعفه، فالدعم الإيجابي يشجع الموظف على معالجة ملاحظات التقييم والعمل على تحسين أدائه وهذا حسب ما صرح به رئيس المصلحة.

في المقابل نجد 35% من المبحوثين أجابوا بـ لا ويرجع ذلك إلى غياب الدعم الإداري الذي قدرت نسبته 60% مما يدل ذلك على أن المواطنين لا يتلقون المساندة أو التوجيه الكافي من الإدارة بعد عملية التقييم. أما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 40% فتجسدت في عدم وجود فرص للتطوير مما يشير إلى افتقار المؤسسة للدورات التدريبية التي تعزز من كفاءة الموظفين وتساعدهم على تحسين أدائهم.

وعليه يمكن القول بأن الموظفين في مؤسسة نفضال يرون أن التشجيع بعد التقييم يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي ما يدل على أهمية الدعم والتحفيز الإيجابي الذي يلي عملية التقييم في تعزيز الأداء الفردي.

الجدول رقم 23: يمثل ما إذا كان التقييم المستمر يساعد على بناء فريق عمل أكثر كفاءة

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|------|---------|----|-------------------------------|--|
| 44.44% | 100% | 24 | 40 | تحفيز الفريق على تحسين الأداء | |
| 37.04% | | 20 | | اكتشاف نقاط القوة والضعف | |
| 18.52% | | 10 | | توضيح الأدوار والمسؤولية | |
| / | | / | | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع الباحثين الذين أجابوا بنعم، بنسبة 100%، مما يعكس إجماعاً تاماً على الدور الإيجابي للتقييم المستمر في تطوير كفاءة فرق العمل. هذه النتيجة تبرز أهمية التقييم كأداة تنظيمية فعالة في تعزيز بناء فريق أقوى وأكثر كفاءة حيث تشير نسبة 44,44% أن التقييم المستمر يستخدم كوسيلة تحفيزية داخل الفريق. فعندما يدرك الموظفون أن تقييمهم يعتمد عليه لتقدير جهودهم وتقديم الملاحظات البناءة، فإنهم يشعرون بدافع أكبر للتطوير أدائهم. في المقابل أظهرت نسبة 37.04% أن اكتشاف نقاط القوة والضعف يساعد على استثمار نقاط القوة وتطويرها، وفي الوقت ذاته معالجة مواطن الضعف من خلال التوجيه أو التدريب المناسب وقد تم تدعيم هذا الطرح من خلال استجواب رئيس المصلحة الذي أكد في حديثه أن التقييم عندما يتم بشكل شفاف، لا يقتصر على إصدار حكم على الأداء، بل يعد وسيلة لبناء وتعزيز نقاط القوة لدى العامل، وتحديد الجوانب التي يستوجب تحسينها المال، وذلك من خلال الدورات التكوينية والسعي لتوفير الموارد والدعم اللازمين للعامل لتعزيز أدائه وتحسين جودة العمل. كما أن تقييم الكفاءة له علاقة برفع المهارة والذي له هدفين من جهة تحسين الأداء ومن جهة أخرى فتح آفاق للترقية أو الحصول على امتيازات معينة. أما فيما يخص توضيح الأدوار والمسؤوليات الذي قدرت نسبته بـ 18.52% فإن التقييم المستمر يساهم في إزالة الغموض والبس حول مهام الوكالة لكل عامل، مما يؤدي إلى تنظيم أفضل للعمل، كما أن وضوح أدوار يعد من العوامل الجوهرية في بناء فريق عمل متماسك وفعال مما يرفع من درجة الالتزام والمسؤولية.

وعليه يمكن القول التقييم المستمر في مؤسسة نفضال يلعب دوراً مهماً في رفع كفاءة فرق العمل من خلال تحفيز الأفراد وتوضيح المهام ومعرفة نقاط القوة والضعف مما يساعد على تحسين الأداء بشكل عام داخل فريق العمل.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 24: يمثل ما إذا كانت القيادة تشجع على حرية التعبير داخل فرق العمل

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-------|---------|----|--------------------------------------|--|---------|
| 41.5% | 87.5% | 22 | 35 | السماح بإبداء الرأي أثناء الاجتماعات | | ب |
| 30.1% | | 16 | | تشجيع النقاش المفتوح | | |
| 28.4% | | 15 | | احترام الاختلاف في وجهات النظر | | |
| 30% | 12.5% | 03 | 05 | القائد يتخذ كل القرارات بمفرده | | ج |
| 20% | | 02 | | الخوف من العقاب | | |
| 50% | | 05 | | غياب ثقافة الحوار | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب إجابات المبحوثين كانت بـ "نعم" والتي قدرت نسبتها بـ 87.5% بأن القيادة تشجع داخل المؤسسة على حرية التعبير داخل فرق العمل، في المقابل نجد أن بقيت المبحوثين أجابوا بـ "لا" وكانت نسبتهم بـ 12.5% .

أما فيما يخص إجابة المبحوثين بـ "نعم" والتي سجلت النسبة الأكبر فقد ارتكزت على أهم النقاط التي تعبر عن مظاهر تشجيع حرية التعبير داخل فرق العمل، حيث جاء في مقدمتها السماح بإبداء الرأي أثناء الاجتماعات بنسبة 41.5% ما يشير إلى أن القيادة تتيح مساحة للتعبير خلال الاجتماعات الرسمية ما يعكس وجود نوع من الانفتاح والاحترام للأفكار الأفراد مما يعزز مشاركة الفريق في اتخاذ القرار ويزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية، وقد تم تدعيم هذه المعطيات من خلال استجواب رئيس فرع التسيير الذي أكد بدوره على التعبير داخل فريق العمل، حيث يسمح للأفراد بإبداء آرائهم وقد أشار أيضا أنه في الاجتماعات التي تعقد بين المدير ورؤساء الأقسام يتم إعطاء الفرصة لكل مسؤول التعبير عن رأيه، كما أشار 30.1% من المبحوثين إلى أن القيادة تشجع على النقاش المفتوح وهو ما يعزز التفاعل بين أعضاء الفريق ويساهم في تبادل وجهات النظر بحرية ويساعد على بناء

ثقة متبادلة بين الأعضاء، كما أوضح 28.4% من المبحوثين أن القيادة تحترم الاختلاف في وجهات النظر داخل فرق العمل، وهو ما يعكس بيئة تتسم بالتقبل والتفاهم، وتشجع على التعبير دون خوف من التهميش أو الرفض. وعليه يمكن القول بأن القيادة داخل مؤسسة نفضال تشجع بدرجات متفاوتة على حرية التعبير داخل فرق العمل،، حيث تمثلت أبرز مظاهر ذلك في السماح بإبداء الرأي أثناء الاجتماعات، وتشجيع النقاش المفتوح واحترام الاختلاف في وجهات النظر، هذا يدل على وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار والتقبل، تمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم بحرية مما يسهم في تعزيز التفاهم والتعاون بين أعضاء الفريق ويوفر بيئة عمل داعمة ومحفزة على المشاركة. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يجتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 25: يمثل ما إذا كانت القيادة تتيح الحرية في أداء المهام ضمن فريق العمل

| النسبة المئوية | | التكرار | | الاحتمالات | |
|----------------|------|---------|----|----------------------------------|-----|
| 49.02% | 100% | 25 | 40 | حرية في أسلوب تنفيذ المهام | نعم |
| 19.61% | | 10 | | مرونة في تنظيم الوقت | |
| 31.37% | | 16 | | حرية في توزيع المهام داخل الفريق | |
| / | / | / | / | لا | |
| 100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من خلال الإحصائيات التالية أن جميع المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" بأن القيادة تتيح لهم الحرية في أداء المهام وقد تم توزيع هذه الحرية على ثلاث احتمالات، حيث نجد أن 49.02% تشير إلى أن جزءا كبيرا من الأفراد لديهم حرية في أسلوب تنفيذ المهام مما يعني أنهم يستطيعون اختيار الطريقة التي ينفذون بها العمل حسب ما يرونه مناسباً دون التقيد بطريقة واحدة، في المقابل نجد أن نسبة 31.37% من المبحوثين يرون أنه هناك حرية في توزيع المهام داخل الفريق وهذا ما يبين قدرة الفريق على المناقشة وتقسيم المهام فيما بينهم دون تدخل مباشر من القائد، كما يتم اختيار المهام بناء على التخصص أو الاهتمام أو القدرة، أما فيما يتعلق بنية 19.61% من المبحوثين يرون أنه راجع إلى المرونة في تنظيم الوقت تعني أن الموظفين يمكنهم إنجاز مهامهم في الأوقات التي تناسبهم دون التقيد بساعات عمل صارمة، هذا يوضح أن القيادة تعطي حرية في تنظيم الوقت حسب ظروف كل شخص.

وعليه يمكن القول بأن مؤسسة نفضال تتبنى الحرية في كل من أسلوب تنفيذ المهام والمرونة في تنظيم الوقت وتوزيع المهام داخل فريق العمل بما يتناسب مع خبراتهم وظروف العمل. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 26: يمثل ما إذا كانت حرية الفرد داخل الفريق تؤثر إيجابيا على أداء الفريق ككل

| النسبة المئوية | | التكرار | | الاحتمالات | |
|----------------|-----|---------|----|----------------------------|---|
| 28.95% | 85% | 11 | 34 | زيادة المبادرات الذاتية | 3 |
| 71.05% | | 27 | | تحسين التواصل بين الموظفين | |
| 28.57% | 15% | 02 | 06 | تؤدي إلى فوضى في العمل | 3 |
| 28.57% | | 02 | | غياب الرقابة الصارمة | |
| 42.86% | | 03 | | ضعف التنسيق | |
| 100% | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الإحصائيات المدونة أعلاه أن 85% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم أن حرية الفرد تؤثر إيجابيا على أداء الفريق ككل، مقابل 15% ممن أجابوا بـ "لا" أي أن حرية الفرد داخل الفريق لا تؤثر إيجابيا على أداء الفريق ككل.

فبالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بـ نعم فقد أرجعوا ذلك إلى تحسين التواصل بين الموظفين بنسبة 71.05% تؤكد فيه أن حرية التعبير تعزز الانسجام داخل الفريق وتقلل من سوء الفهم، في حين أن 28.95% توضح لنا زيادة المبادرات الذاتية أي أن الأفراد في الفريق يبادرون بالعمل ويقترحون أفكار جديدة لتطوير الأداء أو تحسين بيئة العمل. وعليه يمكن القول أن حرية الفرد داخل الفريق بمؤسسة نفضال تعد عاملا أساسيا في تعزيز الأداء الجماعي حيث يرى أغلب العاملين أن هذه الحرية تحسن التواصل بين الموظفين وتشجع على زيادة المبادرات الذاتية حيث تؤدي هذه الحرية على رفع مستوى المبادرة لدى الأفراد مما يعزز التعاون ويحسن من جودة الأداء الجماعي داخل المؤسسة.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 27: يمثل ما إذا كان التواصل لداخل فريق العمل فعال

| النسبة المئوية | | التكرار | | الاحتمالات | |
|----------------|------|---------|----|--------------------------------|--|
| 33.33% | 100% | 19 | 40 | المعلومات تصل في الوقت المناسب | |
| 29.82% | | 17 | | وضوح في المهام والتعليمات | |
| 36.84% | | 21 | | تبادل الآراء والمعلومات | |
| / | | / | | لا | |
| 100% | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الإحصائيات أعلاه أن نسبة 100% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" ما يعكس إجماعاً تاماً على فعالية التواصل داخل فر العمل، وهو مؤشر قوي على وجود بيئة تنظيمية تقوم على التعاون وتبادل المعلومات. فنجد أن 36.84% أشاروا إلى وجود تبادل مستمر للآراء والمعلومات داخل الفريق ما يدل على أن أعضاء الفريق يتواصلون بشكل دائم ومنتظم فيما بينهم لتبادل الأفكار والنقاشات، أما 33.33% أكدوا على أن المعلومات تصل في الوقت المناسب مما يساعد في إنجاز المهام دون تأخير، في حين أن 29.82% ذكروا أن هناك وضوحاً في المهام والتعليمات مما يسهل فهم الأدوار والمهام التي تقع على عاتقهم.

وعليه يمكن القول أن التواصل داخل فرق العمل بمؤسسة نفضال يعد فعالاً بدرجة كبيرة بفضل تبادل المعلومات، وضوح المهام، وسرعة إيصال التعليمات وهو ما يساهم في تحسين جودة القرارات، تقليل الأخطاء وتسريع إنجاز العمل لأنه يجعل الفريق يعمل كمنظومة متكاملة.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 28: يمثل ما إذا كان القائد يتواصل مع أعضاء الفريق بشكل منتظم

| النسبة المئوية | | التكرار | | الاحتمالات | |
|----------------|-----|---------|----|---------------------------------|--|
| | | | | العينة | |
| 28.95% | 90% | 22 | 36 | من خلال لقاءات مباشرة | |
| 40% | | 26 | | عبر رسائل إلكترونية | |
| 26.15% | | 17 | | اجتماعات | |
| 5% | 10% | 02 | 04 | لا يخصص وقتاً لذلك | |
| 50% | | 02 | | التواصل يكون فقط عند وقوع مشكلة | |
| 100% | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 90% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" أكدوا على أن القائد يتواصل معهم بانتظام، مما يشير إلى وجود تواصل فعال ومستمر بين القيادة وأعضاء الفريق داخل المؤسسة، نجد 40% ذكروا أن التواصل يتم عبر رسائل إلكترونية ما يعكس اعتماداً على الوسائل الرقمية في تبادل المعلومات، أما و 33.85% أشاروا إلى وجود لقاءات مباشرة باعتبارها شكل من أشكال التواصل الفعال الذي يدعم بناء الثقة والتفاعل داخل الفريق، في حين نجد 26.15% فقط ممن أفادوا بأن التواصل يتم من خلال اجتماعات دورية. وعليه فإن القائد في مؤسسة نفضال يحافظ على التواصل المنتظم مع الأعضاء باستخدام عدة وسائل أبرزها: الرسائل الإلكترونية واللقاءات المباشرة مما يساهم في تعزيز الانسجام والتنسيق داخل الفريق. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 29: يمثل ما إذا كان قائد الفريق يقوم بتقييم أداء الأفراد بشكل مستمر لمواكبة المستجدات في بيئة

العمل

| النسبة المئوية | | التكرار | | الاحتمالات | |
|----------------|-----|---------|----|---|--|
| / | | / | | يتم التقييم أسبوعياً لمواكبة التغيرات الطارئة | |
| %100 | %75 | 24 | 30 | يتم التقييم حسب الحاجة عندما تظهر مستجدات | |
| %40 | 25% | 04 | 10 | يتم التقييم مرة في السنة | |
| %60 | | 06 | | يتم التقييم تماماً عند حدوث مستجدات | |
| %100 | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من البيانات الموضحة أعلاه أن معظم الأفراد والمقدرة نسبتهم : 75% يرون أن قائد الفريق يقوم بتقييم الأداء بشكل مستمر خاصة عند ظهور مستجدات فيه بيئة العمل، مما يعكس وعياً بأهمية التقييم كأداة لمواكبة التغيرات. وقد أرجعوا ذلك إلا أنه يتم التقييم حسب الحاجة عندما تظهر مستجدات بنسبة 100% مما يعني أن القائد لا يقيم بشكل دائم بل عندما تدعو الحاجة لذلك، في حين أن 25% ممن أجابوا بـ "لا" يرون أن التقييم لا يتم باستمرار، بل يتم في فترات متباعدة فنجد أن 60% ذكروا أن التقييم يتم تماماً عند حدوث مستجدات في أن القائد لا يقوم بالتقييم بشكل منتظم، بل ينتظر حدوث تغيرات في العمل للقيام به، أما 40% ذكروا أنه يتم مرة في السنة.

وعليه يمكن القول أن القيادة في مؤسسة نفضال تقيم أداء أفرادها بشكل مستمر هذا ما يدل على وجود حرص نسبي من طرف القيادة على متابعة أداء الموظفين وتوجيههم بما يتماشى مع متطلبات متغيرات العمل ويمكن اعتبار ذلك مؤشر إيجابي يعكس وعي القيادة بأهمية التقييم كأداة لتحسين الأداء وضمان التكيف مع التطورات التنظيمية.

الجدول رقم 30: يمثل ما إذا كان القائد يمنح لأفراد الفرق حرية في اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-------|---------|----|---|--|---------|
| 26.2% | 77.5% | 11 | 31 | يشجع القائد على اتخاذ قرارات فورية في حالات الطوارئ | | أ |
| 50% | | 21 | | يسمح القائد بمشاركة جماعية في قرارات الأزمات | | |
| 23.8% | | 10 | | يمنح الثقة للأفراد في التصرف دون الرجوع الدائم إليه | | |
| 41.67% | 22.5% | 05 | 09 | يحتكر القائد اتخاذ القرار | | ب |
| 8.33% | | 01 | | يخشى الفريق التصرف في غياب القائد | | |
| 50% | | 06 | | يتم انتظار التوجيهات الرسمية حتى في الأوقات الحرجة | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من الجدول أعلى أن 77.5% من المبحوثين الذين أجابوا بـ "نعم" أكدوا على أن القائد يمنح أفراد الفريق حرية اتخاذ القرار أثناء الأزمات، ما يدل على وجود ثقة متبادلة بين القائد ومرؤوسيه واعتماده على أسلوب قيادي تشاركي الذي يعتبر من خصائص القيادة الحديثة التي تشجع على المبادرة وتحمل المسؤولية، ونجد 50% ممن صرحوا بأن القائد يسمح بمشاركة جماعية في قرارات الأزمات مما يعني أن القائد يفضل التشاور مع الفريق قبل اتخاذ القرار، مما يعزز روح الفريق والتعاون، أما 26.02% فتذكر أن القائد يشجع على اتخاذ قرارات فورية في حالات الطوارئ، و 23.08% قالوا أن القائد يمنح الثقة للأفراد في التصرف دون الرجوع الدائم إليه بمعنى أنه يتصرف حسب الموقف وهذا ما دلت عليه القيادة الموقفية، بالمقابل نجد نسبة 22.5% ممن أجابوا بلا بأن القائد لا يمنح لأفراد الفريق الحرية في اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات.

وعليه يمكن القول بأن القيادة في مؤسسة نفضال تمنح لأفراد الفريق بدرجة كبيرة هامشا من الحرية في اتخاذ القرارات أثناء التعامل مع الأزمات وهو ما يدل على اعتماد أسلوب قيادي تشاركي يقوم على تفويض الثقة وتحفيز روح المبادرة ويعكس ذلك إدراكا لدى القيادة بأهمية تمكين الأفراد وإشراكهم في اتخاذ القرارات خاصة في المواقف الطارئة التي تتطلب سرعة الاستجابة ومرونة في التصرف.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 31: يمثل ما إذا كان القائد يحرص على التواصل الفعال مع الفريق لتسهيل تقبلهم للتغيرات التنظيمية

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-----|---------|----|---|--|---------|
| 54.35% | 70% | 25 | 28 | يوضح القائد أسباب التغير ويشرح أهدافه | | 3 |
| 26.09% | | 12 | | يستخدم القائد وسائل تواصل مختلفة لتوضيح التعديلات | | |
| 19.56% | | 09 | | يشرك الفريق في اتخاذ القرار حول التغيرات | | |
| 41.67% | 30% | 05 | 12 | يتم إبلاغ الفريق بالتغيرات دون شرح كافي | | 4 |
| 33.33% | | 04 | | يفاجأ الفريق بالتغيرات دون تمهيد | | |
| 25% | | 03 | | لا يوفر القائد فرصة للنقاش أو طرح الاستفسارات | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من خلال المعطيات أعلاه أن 70% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن القائد يسعى للتواصل الفعال أثناء التغييرات، وهو مؤشر إيجابي على وعي القيادة بأهمية الشرح والإشراك في عملية التغيير، وقد توزعت هذه النسبة عبر 5035% ممن لاحظوا أن القائد يوضح أسباب التغير ويشرح أهدافه، مما يدل على الشفافية في التواصل وتوضيح الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من هذا التغيير، أما 26.09% أشاروا إلى استخدام وسائل تواصل متنوعة لتوضيح التعديلات مما يعني أن القائد لا يكتفي بطريقة واحدة لإبلاغ الفريق بالتعليمات بل يعتمد على عدة طرق لضمان أن الجميع يفهم التعديلات المقترحة، و19.56% لاحظوا إشراك الفريق في اتخاذ القرار حول التغيرات، وهو ما يبرز نقطة قوة في تمكين العاملين من المساهمة في اتخاذ القرار.

أما النسبة للمبحوثين الذين أجابوا بلا تكشف عن وجود فجوة في التواصل مع القائد وقد أرجعوا ذلك إلى أن التغيرات تبلغ دون شرح كافي وذلك بنسبة 41.67% فهذه النقطة في الشرح يؤدي بالفريق إلى حالة من الغموض وعدم الفهم، أما 33.33% قالوا أن التغييرات تحدث فجأة دون تمهيد تعني أن التغييرات تطبق فجأة دون إعلام مسبق مما يجعل الموظفين يشعرون بأن التغيير فرض عليهم دون سابق إنذار، ونجد أن 25% أشاروا إلى غياب فرص للنقاش أو طرح الاستفسارات ما يدل على أنه لا يوجد باب للحوار أو الاستماع للآراء الفريق.

وعليه يمكن القول بأن القيادة في مؤسسة نفضال تولى أهمية ملحوظة لعملية التواصل مع فرقهم أثناء فترات التغير التنظيمي، فيعد حرص القائد على التواصل مؤشر إيجابي على وعي القيادة بدور الاتصال الفعال في تقبل

مقاومة التغيير وتعزيز تقبل الأفراد له إذ يساهم الحوار والشرح والتوضيح في خلق بيئة أكثر تعاوناً وثقة أثناء تنفيذ التحولات داخل المؤسسة.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 32: يمثل ما إذا كانت بيئة العمل في المؤسسة تساعد على أداء المهام بشكل جيد

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-------|---------|----|---|--|---------|
| 50.92% | 87.5% | 28 | 35 | لأنني أعمل في أجواء مريحة ومنظمة | | ب |
| 18.18% | | 10 | | لأنني أتلقى الدعم من الزملاء والإدارة | | |
| 30.90% | | 17 | | لأن الإمكانات والوسائل متوفرة لإنجاز المهام | | |
| 40% | 12.5% | 02 | 05 | لأن ظروف العمل غير مريحة | | ج |
| 60% | | 03 | | لأنني لا أحصل على الدعم الكافي | | |
| / | | / | | لأنني أواجه صعوبات تؤثر على أدائي | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من الإحصائيات أعلاه أن 87.5% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن بيئة العمل في المؤسسة تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد، ما يعكس ذلك ملائمة وهيئة المؤسسة لبيئة عمل داعمة تشجع على الإنجاز وتحسن من مستوى الأداء الوظيفي. في المقابل نجد أن 12.5% ممن أجابوا بلا أي أنهم لا يرون أن بيئة عملهم لا تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد.

إذن بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم فقد أرجعوا ذلك إلى توفر أجواء مريحة ومنظمة والتي تساعدهم مع على التركيز وأداء مهامهم بكفاءة، وذلك بنسبة 50.92%، أما 30.90% فذكروا بأن الإمكانات والوسائل متوفرة لإنجاز المهام، يعني أن الموظفين لديهم كل الأدوات والموارد التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم بسهولة، في حين نجد أن 18.18% صرحوا بأنهم يتلقون الدعم من الزملاء والإدارة مما يسهل عليهم إنجاز مهامهم بشكل أفضل.

وعليه فإن القيادة في مؤسسة نפטال تحرص على توفير بيئة عمل داعمة وإيجابية تساهم في تمكين الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة وثقة.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 33: يمثل ما إذا كان هناك تقدير من طرف الإدارة عند إنجاز المهام

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدايل |
|----------------|-------|---------|----|---------------------------------------|--|---------|
| 58.33% | 72.5% | 21 | 29 | يتم الإشادة بجهودي من حين إلى آخر | | 3 |
| 8.33% | | 03 | | أحصل على مكافآت أو حوافز | | |
| 33.33% | | 12 | | يتم منحي فرص جديدة بناء على أدائي | | |
| 29.41% | 27.5% | 05 | 11 | لا يتم الالتفات لجهودي | | 7 |
| 35.29% | | 06 | | لا يوجد نظام تحفيزي واضح | | |
| 35.29% | | 06 | | أعامل مثل أي موظف بغض النظر عن الأداء | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 72.5% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم صرحوا بأنهم يشعرون بالتقدير من طرف الإدارة عند إنجاز المهام، بالمقابل نجد 35.29% ممن أجابوا بلا أنهم لا يشعرون بالتقدير من طرف الإدارة. فبالنسبة للذين أجابوا بنعم فارجعوا ذلك على انه يتم الإشادة بجهودي من حين لآخر بنسبة 58.33% هذا يشير إلى غالبية الموظفين الذين يشعرون بالتقدير يعتمد إحساسهم بشكل أساسي على الإشادة المعنوية والتي تعكس وجود تواصل ايجابي بين الإدارة و الموظفين، أما نسبة 33.33% وتمثل الثلث من العمال الذين يشعرون بالتقدير، حيث يتم منحهم فرص جديدة بناء على أدائهم وتمثل هذه الفرص في إسناد مهام جديدة أو منحهم فرص للتكوين أو التدريب أو حتى الترقية، في حين أن 8.33% صرحوا بأنهم يحصلون على مكافآت أو حوافز. بالمقابل نجد 35 من الموظفين الذين لا يشعرون بالتقدير يرجع ذلك إلى غياب نظام تحفيزي واضح والى أنهم يعاملون مثل باقي الموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم ما يدل على أن المؤسسة لا تميز بين من يبذل جهدا إضافيا ومن يكتفي بالحد الأدنى من العمل فهذا النوع من المساواة غير العادلة ينعكس سلبا على دافعية الأفراد، ونجد أن 29.41% يرجعون ذلك إلى عدم الالتفات إلى جهودهم المبذولة من طرف الإدارة، ويشير هاذ المؤشر في ضعف الآليات المراقبة والمتابعة ما يؤثر سلبا على الأداء الوظيفي.

وعليه يمكن القول بأن القيادة في مؤسسة نفضال أغلب عمالها يشعرون بالتقدير من طرف الإدارة، لكن هذا التقدير يتركز غالبا في الإشادة المعنوية بينما يضل التقدير المادي وتوفير فرص التطور محدودا. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 34: يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر علاقات عمل ايجابية تساعد على التعاون

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-----|---------|----|------------------------------------|--|---------|
| 40.35% | 95% | 23 | 38 | يوجد تعاون واضح بين الزملاء | | 3 |
| 19.30% | | 11 | | الإدارة تشجع على روح الفريق | | |
| 40.35% | | 23 | | يسود جو من الإحترام والتفاهم | | |
| 33.33% | 5% | 02 | 02 | لا يوجد مبادرات لتعزيز التعاون | | 7 |
| 33.33% | | 02 | | التواصل بين الأقسام أو الفرق ضعيف | | |
| 33.33% | | 02 | | العلاقات بين الزملاء يسودها التوتر | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من الإحصائيات المدونة أعلاه أن 95% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم وتمثل الأغلبية الساحقة أنهم أكدوا بأن المؤسسة تساعد على توفير علاقات عمل ايجابية وتحرص على التعاون وهي دلالة قوية على وجود مناخ تنظيمي ايجابي يسوده الانسجام والتواصل الجيد بين الأفراد، في حين أن 5% فقط ممن أجابوه بلا يرون أنه لا تتوفي في المؤسسة علاقات عمل ايجابية تساعد على التعاون، فبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد أرجعوا ذلك إلى أن بيئة العمل داخل المؤسسة تتميز بدرجة جيدة من التعاون مع الموظفين مما يدل على وجود علاقات مهنية ايجابية تسهل تبادل المعلومات، والتعاون الفعال يعزز من كفاءة الفريق ويساهم في تحسين الأداء وكذلك 40.35% أدلوا على أن العلاقات بين الزملاء تقوم على أسس أخلاقية ومهنية حيث يشعر العمال بالأمان والاحترام المتبادل فهذا النوع من المناخ يعتبر أساسا لبناء الثقة المتبادلة ويسهم في تحقيق بيئة عمل مستقرة ومشجعة على التعاون، أما 19.30% فقد أقروا إلى أن الإدارة تشجع على روح الفريق.

تحقيق بيئة عمل مستقرة ومشجعة على التعاون، أما 19% فقد أقروا إلى أن الإدارة تشجع على روح الفريق.

وعليه يمكن القول بأن القيادة في مؤسسة نفضال توفر علاقات عمل إيجابية تسهم فيه التعاون، مما يدل على وجود بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام رغم الحاجة إلى مزيد من دعم الإدارة لروح الفريق. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 35: يمثل ما إذا كانت الإدارة تشجع على طرح أفكار جديدة لتحسين العمل

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-----|---------|----|---|--|---------|
| 45.83% | 85% | 22 | 34 | للإدارة تفتح المجال للمقترحات | | ب |
| 8.33% | | 04 | | يتم أخذ أفكارهم بعين الاعتبار | | |
| 45.83% | | 22 | | اجتماعات مخصصة لعرض الأفكار | | |
| 44.44% | 15% | 04 | 06 | لا توجد مساحة لطرح الأفكار | | ج |
| 22.22% | | 02 | | لأن أي فكرة جديدة تقابل بالنقد أو الرفض | | |
| 33.33% | | 03 | | لأنني لا أشعر بالأمان عند طرح أفكار جديدة | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من المعطيات الموضحة أعلاه أن 85% من العمال الذين أجابوا بنعم يرون أن الإدارة تشجع على طرح أفكار جديدة، وهو مؤشر إيجابي على وجود ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والمبادرة داخل المؤسسة، في حين أن 15% فقط ممن أجابوا بلا أن الإدارة لا تشجع على طرح أفكار جديدة لتحسين العمل. فبالنسبة للذين أجابوا بنعم بعد فقد أرجعوا ذلك إلى أن الإدارة تفتح المجال للمقترحات بنسبة 45.83% مما يعكس أن المؤسسة تتيح للعمال الفرصة للتعبير عن أفكارهم ومقترحاتهم وهذا دليل على وجود مناخ منفتح على المبادرة والتفكير الإبداعي.

أما 45.83% كنسبة أخرى تبين أنه يتم عقد اجتماعات مخصصة لعرض الأفكار فالإدارة تقوم بتنظيم لقاءات رسمية يكون هدفها الأساسي هو سماع مقترحات الموظفين ومناقشة أفكار جديدة لتحسين العمل، أما 8.33% أجابوا بأنه يتم أخذ أفكارهم بعين الاعتبار وهي مؤشر يدل على أن عددا محدودا من الموظفين يشعرون بأن أفكارهم تلقى اهتماما فعليا من طرف الإدارة.

وعليه يمكن القول بأن القيادة في مؤسسة نفضال تظهر توجهها إيجابيا نحو دعم المبادرات وتشجيع طرح الأفكار من طرف العمال وذلك من خلال توفير قنوات مفتوحة للمقترحات وتنظيم اجتماعات مخصصة لذلك. إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 36: يمثل ما إذا كانت الفكرة المقترحة تساهم في تحسين العمل داخل الفريق

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدايل |
|----------------|-------|---------|----|-------------------------------|--|---------|
| 48.78% | 82.5% | 20 | 33 | تم تطبيق فكري بشكل فعلي | | نعم |
| 41.46% | | 17 | | فتحت مناقشة جادة حولها | | |
| 9.75% | | 04 | | شجعتني على مشاركتها | | |
| 28.57% | 17.5% | 02 | 07 | لم تؤخذ فكري بجدية | | لا |
| 12.5% | | 05 | | لم أتمنح فرصة لشرحها أو عرضها | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من الإحصائيات المدونة أعلاه أن 82.5% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يشعرون أن أفكارهم ساهمت في تحسين العمل داخل الفريق، مما يدل على وجود نوع من التقدير لأفكار الموظفين داخل بيئة العمل، في حين أن 17.5% ممن أجابوا بلا بأن أفكارهم لم تساهم في تحسين العمل داخل الفريق. فبالنسبة للذين أجابوا بنعم قد أرجعوا ذلك إلى أن أفكارهم تم تطبيقها فعليا وذلك بنسبة 48.78%، ثم يليها 41.46% أكدوا على أن أفكارهم أثارت مناقشة جادة، بينما 9% فقط شعروا أن الفائدة شجعهم مباشرة على مشاركة فكرتهم.

وعليه فالقيادة في مؤسسة نفضال تقدر المبادرات الفردية وتتيح المجال لتطبيق الأفكار التي تساهم في تحسين الأداء الجماعي وذلك ما يجعل الموظفين يستمرون في طرح أفكارهم بثقة ودافعية أكبر.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 37: يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر بيئة تشجع على التفكير الإبداعي

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدايل |
|----------------|-------|---------|----|---|--|---------|
| 38.33% | 82.5% | 23 | 33 | تشجيع المبادرات والابتكار | | 3 |
| 43.33% | | 26 | | يتم احترام الآراء حتى وإن لم تطبق | | |
| 18.33% | | 11 | | دعم مستمر للأفكار المبتكرة | | |
| 18.18% | 17.5% | 02 | 07 | يتم انتقاد المحاولات الجديدة دون دعم | | 7 |
| 45.45% | | 05 | | لا يوجد اهتمام بتطوير أفكار جديدة | | |
| 36.36% | | 04 | | المؤسسة تفضل الالتزام بالأساليب التقليدية | | |
| 100% | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من المعطيات الموضحة أعلاه أن 82,5% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن المؤسسة توفر بيئة تشجع على التفكير الإبداعي، وهو مؤشر إيجابي على وجود مناخ يحفز على طرح الأفكار الجديدة، في حين نجد نسبة 17.5% ممن أجابوا بلا أي أن المؤسسة لا توفر بيئة تشجع على التفكير الإبداعي.

فبالنية للذين أكدوا على أن المؤسسة توفر لهم بيئة تشجع على التفكير الإبداعي، فقد أرجعوا ذلك إلى أن المؤسسة تحترم الآراء حتى وإن لم تطبق وذلك بنسبة 43.33%، أما 38,33% فقد أكدوا على أن المؤسسة تشجع على المبادرات والابتكار ما يعني أن المؤسسة تحفز الموظف على

تقديم أفكار جديدة وتجريب طرق مختلفة لتحسين العمل، وتدعم التفكير الإبداعي بدل الاكتفاء بالروتين، أما 18.33% أشاروا إلى وجود دعم مستمر للأفكار المبتكرة أي أن الموظفين في المؤسسة يطرحون أفكارا جديدة بشكل دائم للتجديد في طرق العمل أو الحلول.

وعليه فيتضح أن مؤسسة نفضال تسعى إلى خلق بيئة عمل داعمة للإبداع والمبادرة وهو ما يظهر من خلال تشجيعها للأفكار الجديدة ما يدل على ثقافة تنظيمية إيجابية تدعم ذلك من أجل تحسين أدائها وتطوير العمل باستمرار.

الجدول رقم 38: يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر حوافز مادية لتحفيز العاملين

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|-------|---------|----|------------------------|---|
| 58.33% | 72.5% | 21 | 29 | مكافآت مالية | ✓ |
| 5.55% | | 02 | | منح أو هدايا | |
| / | | 13 | | علاوات على الأداء | |
| / | 27.5% | / | 11 | ضعف الميزانية | ✗ |
| 61.54% | | 08 | | عدم وجود سياسة تحفيزية | |
| 38.46% | | 05 | | عدم اهتمام الإدارة | |
| 100% | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من المعطيات الموضحة أعلاه أن 72.57% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم أن المؤسسة تقدم حوافز مادية لهم، في حين أن 27.5% ممن أجابوا بـ لا أي أنهم لا يلتمسون وجود حوافز مادية كافية. فبالنسبة للذين أجابوا بنعم أرجعوا ذلك إلى أنهم يتلقون مكافآت مالية وذلك بنسبة 58.33% ما يمثل الشكل الأكثر شيوعاً من الحوافز، ثم تليها نسبة 36.11% صرحوا بأنهم يتلقون علاوات على الأداء، وذلك ما يعكس توجه المؤسسة إلى ربط المكافآت بالجهود أو الأداء الجيد، في حين أن 5.55% فقط ما تمثل نسبة ضعيفة أقرت أنها تتلقى منح أو هدايا.

أما في ما يخص إجابات المبحوثين بلا فقد أرجعت ذلك إلى عدة أسباب من بينها عدم وجود سياسة تحفيزية وذلك بنسبة 61.54% ما يعكس غياب إستراتيجية رسمية للتحفيز في المؤسسة، أما 38.46% فقد صرحوا بأن الإدارة لا تهتم بالتحفيز ما يشير إلى عدم تقدير أهمية التحفيز المادي في رفع أداء العاملين.

وعليه يمكن القول بأن القيادة في مؤسسة نفضال تبين لنا أن الحوافز المادية موجودة داخل المؤسسة، لكنها تتركز غالباً في شكل مكافآت مالية مع ضعف في تنوعها مما قد يؤثر على فعاليتها في تحفيز جميع العاملين بشكل عادل وشامل.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 39: يمثل ما إذا يتم تقديم حوافز معنوية داخل المؤسسة

| النسبة المئوية | | التكرار | | الاحتمالات | |
|----------------|-------|---------|----|----------------------|--|
| 11.11% | 87.5% | 05 | 35 | عبارات الشكر والثناء | |
| 71.11% | | 32 | | شهادات تقديرية | |
| 17.77% | | 08 | | ترقيات | |
| 12.5% | | 05 | | لا | |
| 100% | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الإحصائيات أعلاه أن غالبية الباحثين بنسبة 87.5% ممن أجابوا بنعم أكدوا على وجود حوافز معنوية داخل المؤسسة، مما يدل على اهتمام الإدارة بتحفيز العاملين مما يساهم في رفع الروح المعنوية. في مقابل ذلك نجد 12.5% ممن أجابوا بلا أي أنهم لا يتم تحفيزهم معنويًا داخل المؤسسة.

وبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد تباينت أشكال هذه الحوافز حيث جاءت الشهادات التقديرية في المرتبة الأولى بنسبة 71.11%، تليها الترقيات بنسبة 17.77% ثم عبارات شكر وثناء بنسبة 11.11%.

وعليه فالقيادة في مؤسسة نفضال تعتمد على أساليب تحفيزية ذات طابع معنوي مثل الشهادات التقديرية وعبارات الشكر وهو ما يدل على وجود وعي قيادي بأهمية رفع معنويات العاملين وتعزيز روح التقدير داخل بيئة العمل.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 40: يمثل ما إذا كانت الحوافز (المادية، المعنوية) المقدمة حالياً كافية في تحفيزهم على تحسين الأداء

| النسبة المئوية | | التكرار | | البدائل | |
|----------------|-----|---------|----|---------------------------|---|
| 30.50% | 90% | 18 | 36 | فرص للترقية | ب |
| 25.42% | | 15 | | مكافآت مالية | |
| 23.73 | | 14 | | التقدير والاعتراف بالجهود | |
| 20.34 | | 12 | | بيئة العمل الداعمة | |
| 50% | 10% | 02 | 04 | زيادات مالية | ج |
| 50% | | 02 | | مزيد من التقدير المعنوي | |
| 100% | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من المعطيات الموضحة أعلاه أن 90% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يؤكدون على أن الحوافز المقدمة حالياً كافية لتحفيزهم، ما يعكس رضا عام عن نظام الحوافز في المؤسسة، في حين تجدد 10% فقط ممن أجابوا بلا أي أنهم غير راضيين بالحوافز المقدمة وغير كافية بالنسبة لهم، إذا نظرنا إلى المبحوثين الذين أجابوا بنعم فوجد أنهم أرجعوا ذلك إلى فرص الترقية وذلك بنسبة 30.50% وهذا حسب تصريح رئيس المصلحة بأنها هي تلك الفرص التي تتيحها المؤسسة للموظف كي يتقدم في المسار المهني كما أجمع على بعض من شروطها والتمثلة في الأقدمية في العمل، الكفاءة في الأداء، التكوين المستمر وغيرها. تليها المكافآت المالية وذلك بنسبة 25,42%، ثم التقدير والاعتراف بالجهود بنسبة 23.73% وهذا ما أكدته لنا رئيس القسم بأن التقدير نوعان يمكن أن يكون مادياً كتقديم مبالغ مالية رمزية وقد يكون معنوياً كتقديم الشهادات التقديرية...، أما 20,34% من المبحوثين أشاروا إلى أن بيئة العمل الداعمة تشكل عنصراً مهماً في تحسين أدائهم.

وعليه فالقيادة في مؤسسة نفضال تعتمد على أسلوب يراعي التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي وتعتبر كافية لتحسين الأداء ويظهر ذلك من خلال فرص الترقية، التقدير والمكافآت المالية وخلق بيئة عمل محفزة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 41: يمثل ما إذا كانت المؤسسة توفر بيئة عمل محفزة تشجع على المشاركة في البرامج التدريبية

| النسبة المئوية | | التكرار | | العينة | | البدائل |
|----------------|-----|---------|---|-----------------------------------|--|---------|
| %90 | | 36 | | نعم | | |
| %33.33 | %10 | 2 | 7 | لا أشعر بتحفيز للمشاركة | | 7 |
| %33.33 | | 2 | | لا تتوفر برامج تدريبية مناسبة | | |
| %33.33 | | 2 | | التدريب غير معترف به تقييم الأداء | | |
| 100 | | 40 | | المجموع | | |

نلاحظ من المعطيات الموضحة أعلاه أن 90% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن

المؤسسة توفر بيئة عمل محفزة تشجعهم على المشاركة في البرامج التدريبية، في حين أن 10% أجابوا بلا. أي أن المؤسسة لا توفر بيئة عمل تشجع على المشاركة في البرامج التدريبية.

بما أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن المؤسسة توفر بيئة عمل محفزة على المشاركة في البرامج التدريبية، فهذا يعكس لنا أن المناخ التنظيمي في مؤسسة نفضال يشجع على التعلم المستمر وتطوير المهارات، سواء من خلال الدعم الإداري، أو التسهيلات المقدمة، أو تشجيع الموظفين على الاستفادة من فرص التدريب المتاحة. فبالتالي القيادة في مؤسسة نفضال تنجح في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تدعم التعليم والتكوين المستمر، مما يظهر التزامها بتطوير قدرات موظفيها والرفع من أدائهم.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 42: يمثل ما إذا كانت الإدارة تشجع على طرح الأفكار الجديدة وتوفير فرص تدريب المرتبط بها

| النسبة المئوية | | التكرار | | الاحتمالات | |
|----------------|-----|---------|----|--|--|
| 40.42% | 85% | 19 | 34 | هناك قنوات مخصصة لعرض الأفكار وتطويرها | |
| 23.40% | | 11 | | الإدارة تنظم ورش عمل لتحفيز الإبداع وربطه بالتدريب | |
| 36.17% | | 17 | | يتم تقديم دعم تدريبي لتطبيق الأفكار المبتكرة | |
| 15% | | 06 | | لا | |
| 100% | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الإحصائيات المدونة أعلاه أن 85% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن إدارة المؤسسة تشجع على طرح الأفكار الجديدة ودعمها بالتدريب. ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو التطوير المهني في حين أن 15% ممن أجابوا بلا أي أنهم لا يتلقون التشجيع من طرف الإدارة لطرح الأفكار الجديدة.

فبالنسبة للذين أجابوا بنعم فقد توزعت آليات الدعم كالتالي: بحيث نجد أن 40.42% أكدوا على وجود قنوات مخصصة لعرض الأفكار وتطويرها مما يعني أن المؤسسة توفر طرق واضحة ومنظمة تسمح للموظفين بأن يقدموا أفكارهم الجديدة وتقوم بدراستها ومساعدتهم على تطويرها وتطبيقها إذا كانت مفيدة. تليها نسبة 36.17% أفادوا بأنه يتم تقديم دعم تدريبي لتطبيق الأفكار في مراحلها الأولى يعني أن المؤسسة تساعد الموظفين على تطوير أفكارهم من خلال توفير دورات أو ورشات تدريب تمكنهم من اكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذها على أرض الواقع، ونجد أن 23.40% أشاروا إلى تنظيم ورشات عمل لتحفيز الإبداع وربطه بالتدريب مما يعني أن المؤسسة تقوم بعقد جلسات تدريبية تهدف إلى تشجيع الموظفين على التفكير الإبداعي وتزويدهم بالمهارات اللازمة لتحويل أفكارهم إلى حلول أو مشاريع قابلة للتطبيق في العمل.

إن القيادة في مؤسسة نفضال تولى أهمية كبيرة لتشجيع الإبداع وتوفير فرص التدريب المرتبطة بها، حيث أن الإدارة تدعم طرح الأفكار الجديدة وتسعى إلى تطويرها ويعكس ذلك وجود بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار من خلال توفير قنوات واضحة لعرض الأفكار وتنظيم ورشات عمل وتقديم دعم تدريبي، مما يدل على أن المؤسسة تتبنى القيادة التشاركية التي تندرج تحت نظرية المسار والهدف التي تهدف إلى تطوير الكفاءات والاستفادة من المبادرات الفردية لتحسين الأداء العالم.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات المبحوثين كون السؤال لا يحتمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

الجدول رقم 43: يمثل ما إذا كانت المؤسسة تقدم حوافز (مادية أو معنوية) لدعم التطوير الشخصي والمهني

| النسبة المئوية | | التكرار | | الاحتمالات | |
|----------------|------|---------|----|--|--|
| 16.39% | 77.5 | 10 | 31 | أحصل على مكافآت مالية | |
| 27.87% | | 17 | | يتم منحي شهادات تقديرية | |
| 16.39% | | 10 | | يمنح الموظفون فرص ترقية بناء على تطوهم | |
| 29.51% | | 18 | | المؤسسة تتحمل تكاليف البرامج التدريبية أو توفرها مجاناً | |
| 9.83% | | 06 | | أحصل على امتيازات إضافية مثل: ساعات راحة أو إجازات مقابل الإنجاز | |
| 22.5% | | 09 | | لا | |
| 100% | | 40 | | المجموع | |

نلاحظ من الإحصائيات المدونة أعلاه أن 77,5% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم أفادوا بأن المؤسسة تقدم حوافز (مادية، معنوية) لدعم التطوير الشخصي والمهني، وهو مؤشر إيجابي على وجود اهتمام لتقدير جهود الموظفين في تحسين مهاراتهم وهذا ما يؤكد "رئيس قسم دائرة الإدارة والوسائل العامة" في أن المؤسسة تسعى إلى رفع مهارات العمال من خلال برامج التدريب والدعم الشخصي والمهني الذي يعد مؤشراً على وعيها بأهمية تطوير الكفاءات حيث يساهم ذلك في تحسين أدائهم وتمكين الموظفين من الترقى في مساهم المهني، في حين 22.5% ممن أجابوا بلا يرون بأن المؤسسة لا تقدم حوافز لدعم التطوير الشخصي والمهني.

فبالنسبة الذين أجابوا بنعم فقد تنوعت أشكال الحوافز بين أن المؤسسة تتحمل تكاليف البرامج التدريبية أو توفيرها مجاناً وذلك بنسبة 29.56% يليها 27.87% يكون في منح شهادات تقديرية، ثم سجلت نسبت متساوية بلغت 16,39% لكل من الحوافز المالية وتوفير فرص الترقية.

وعليه يمكن القول بأن مؤسسة نفضال توفر حوافز مادية ومعنوية لدعم التطوير المهني، أبرزها تغطية تكاليف التدريب ومنح شهادات تقديرية، كما تظهر فرص الترقية والمكافآت المالية بنسب متساوية ما يدل على وجود جهود لتشجيع العاملين على تحسين مهاراتهم، رغم الحاجة إلى تعزيز الجانب التحفيزي المادي أكثر.

إن إجمالي المتحصل عليه لا يمثل إجمالي عدد مفردات العينة بل يمثل إجمالي عدد إجابات الباحثين كون السؤال لا يشمل إجابة واحدة فقط وهذا ما أدى إلى تضخم حجم العينة.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز الإشراف المستمر، كلما أدى ذلك إلى تمتع فرق العمل بالاستقلالية في اتخاذ القرار في المؤسسة. فقد بينت نتائج الجدول رقم (10) أن كل أفراد العينة وبنسبة 100% يرون أن التوجيهات تساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة، فكلما كانت التوجيهات واضحة ومستمرة ساد الانسجام داخل بيئة العمل.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (11) أن جميع أفراد العينة أفادوا بلجوئهم إلى طلب المشورة عند مواجهتهم لمشاكل مهنية داخل المؤسسة والتي قدرات نسبتها 100% ما يشير إلى وعي الموظفين بأهمية المشورة في تحسين جودة قراراتهم وتعزيز الأداء.

ولقد بينت أيضاً نتائج الجدول رقم (18) أن غالبية الباحثين يرون أن تحفيز الإدارة يعد دليلاً على ثقته فيهم وفي قدراتهم وذلك بنسبة 92.5% وهو مؤشر إيجابي يدل على وجود علاقة مبنية على الثقة والاحترام المتبادل بين الإدارة والموظفين.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (13) أن نسبة 85% من أفراد العينة يؤكدون على أن برامج التحفيز تؤثر في رفع مستوى الأداء الوظيفي. كما أظهرت نتائج الجدول رقم (12) أن 85% من أفراد العينة يشعرون بأن المؤسسة تبذل جهداً كافياً في تحفيز العاملين وهذا يدل على وجود بيئة عمل مشجعة وقيادة تنظيمية تسعى إلى رفع الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي.

كما تبين نتائج الجدول رقم (9) أن 70% من أفراد العينة والتي تمثل غالبية الباحثين أنهم يشعرون بأن آرائهم وتوجيهاتهم تتلقى صدى داخل المؤسسة وهو مؤشر إيجابي يعكس وجود مناخ تنظيمي يتسم بدرجة من الإحترام والتقدير لمساهمات العمال.

كل هاته المؤشرات تؤكد على أنه كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز الإشراف المستمر، كلما أدى ذلك إلى تمتع فرق العمل بالاستقلالية في اتخاذ القرار في المؤسسة وعلى هذا الأساس يثبت صدق الفرضية الجزئية الأولى. ويدعم هاته النتائج الجدول التالي :

الجدول رقم 44: يوضح الجدول المتقاطع للسؤالين: "هل ترى أن وضوح مسؤولياتك يساعد في منحك صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار"، و "هل ترى أن تقديم التوجيهات يساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة"

| المجموع | | لا | | نعم | | هل ترى أن تقدم التوجيهات يساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة |
|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|---|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| % | ت | % | ت | % | ت | هل ترى أن وضوح مسؤولياتك يساعد في منحك صلاحيات أكبر لاتخاذ القرارات |
| %100 | 40 | %37.5 | 15 | %62.5 | 25 | نعم |
| / | / | / | / | / | / | لا |
| %100 | 40 | %37.5 | 15 | %62.5 | 25 | المجموع |

نلاحظ من خلال الإحصائيات الموضحة أعلاه أن 62.5% يرون أن تقديم التوجيهات الواضحة وتحديد المسؤوليات بدقة يساهمان في تحسين بيئة العمل ومنحان العمال صلاحيات أكبر في اتخاذ القرار، وهذا ما يعكس وعياً بأهمية القيادة في تمكين العامل ومنحه الثقة وصلاحيات أوسع في اتخاذ القرار وهذا ما يساهم في خلق بيئة عمل منظمة.

وفي المقابل نجد نسبة 37.5% من المبحوثين يرون أن التوجيهات تساهم في تحسين بيئة العمل، لكنهم لا يعتقدون أن وضوح المسؤوليات يمنحهم صلاحيات أكبر لاتخاذ القرار، وهذا يدل على أن المؤسسة تحسن التنظيم والتوجيه، لكنها لا تفعل التفويض الكافي للموظفين لاتخاذ القرار. وعليه، يمكن القول بأن مؤسسة نفضال توفر توجيهات تساعد على تحسين بيئة العمل، ما يعكس وجود قيادة تنظيمية واضحة، تهدف إلى تسهيل العمل وتحقيق الانسجام داخل الفرق.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

للتأكد من الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز الرقابة المرنة، كلما أدى ذلك إلى تحسين قدرة فرق العمل على التكيف مع متغيرات العمل في المؤسسة، فقد أكدت نتائج الجدول رقم (22) بنسبة 100% مما يعكس إجماعاً تاماً على الدور الإيجابي للتقييم المستمر في تطوير كفاءة فرق العمل، ما تبرر هذه النتيجة أهمية التقييم كأداة تنظيمية فعالة في تعزيز بناء فريق أقوى وأكثر كفاءة.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (24) بنسبة 100% بأن القيادة تتيح الحرية للعمال في أداء المهام ما تعنيه أن القائد يتبنى أسلوباً قائماً على الثقة والاستقلالية.

كما تبين نتائج الجدول رقم (26) بنسبة 100% ما يعكس إجماعاً تاماً على فعالية التواصل داخل فرق العمل، وهو مؤشر إيجابي على وجود بيئة تنظيمية تقوم على التعاون وتبادل المعلومات.

كما أكدت نتائج الجدول رقم (27) بنسبة 90% أن القائد يتواصل مع أعضاء الفريق بانتظام ما يشير إلى تواصل فعال ومستمر بين القيادة وأعضاء الفريق داخل المؤسسة.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (23) بنسبة 87.5% بأن القيادة تشجع على حرية التعبير داخل فرق العمل وهذا ما يدل على وجود ثقافة تنظيمية قائمة على الحوار والتقبل وتمكن الأفراد من التعبير عن آرائهم بحرية.

وكل هاته المؤشرات تدل على أن كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز الرقابة المرنة، كلما أدى ذلك إلى تحسين قدرة فرق العمل على التكيف مع متغيرات العمل في المؤسسة وعلى هذا الأساس يثبت صدق الفرضية الثانية.

وهذا ما يؤكد الجدول المركب التالي:

الجدول رقم 45: يوضح التقاطع بين السؤالين: "هل تعتقد أن التقييم المستمر يساعد على بناء فريق أكثر كفاءة" و "هل يمنح القائد للأفراد الفريق حرية اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات"

| المجموع | | لا | | نعم | | هل يمنح القائد للأفراد حرية اتخاذ القرارات عند التعامل مع الأزمات هل تعتقد أن التقييم المستمر يساعد على بناء فريق أكثر كفاءة |
|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|---|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| | | | | | | نعم |
| | | | | | | لا |
| | | | | | | المجموع |
| 100% | 40 | 20% | 08 | 80% | 32 | |
| / | / | / | / | / | / | |
| 100% | 40 | 20% | 08 | 80% | 32 | |

نلاحظ من البيانات الموضحة أعلاه أن 80% من المبحوثين يصرحون بأن التقييم المستمر يساعد على بناء فريق أكثر كفاءة، كما يشيرون إلى أن القائد يمنح لهم حرية اتخاذ القرار أثناء الأزمات، ويشير ذلك إلى وجود قيادة مرنة وتشجع على الاستقلالية، مما يعزز الثقة بين القائد والفريق ويخلق مناخا تنظيميا يركز على التطوير المستمر والمسؤولية وهي عناصر أساسية في بناء فرق عمل فعالة وقادرة على التكيف مع المتغيرات، في المقابل نجد 20% من المبحوثين ممن أحبوا بنعم أن التقييم المستمر وسيلة فعالة لتحسين كفاءة الفريق، لكنهم لا يشعرون بأن القائد يمنحهم حرية اتخاذ القرار في الأزمات وقد يفسر ذلك بأن التقييم أداة رقابة وتحسين، لكنها لا تمنح الثقة الكافية للفريق عند اتخاذ قرارات حساسة وعليه، فالقيادة في مؤسسة نفضال تعتمد على التقييم المستمر وتمنح الأفراد هامشا من الحرية في اتخاذ القرار ذلك فيه رفع كفاءة الفريق وتعزيز روح المسؤولية والثقة.

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

للتأكد من الفرضية الثالثة والتي مفادها كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز تحفيز الإبداع، كلما أدى إلى تحسين التطوير المستمر داخل فرق العمل في المؤسسة. فقد بينت نتائج الجدول رقم (41) بنسبة 90% أن المؤسسة توفر بيئة عمل محفزة تشجعهم على المشاركة في البرامج التدريبية ما يدل على التزام القائد بتطوير قدرات العمال والرفع من أدائهم وتشجيعهم على التعلم والتكوين المستمر.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم (40) بنسبة 90% أن الحوافز المقدمة حالياً كافية لتحسين أدائهم ما يعكس رضا عام عن نظام الحوافز في المؤسسة وخلق بيئة عمل محفزة تهدف إلى رفع كفاءة العاملين.

كما أكدت نتائج الجدول رقم (31) بنسبة 90% أن فيه مؤسسة نفضال علاقات العمل إيجابية تساعد على التعاون وهي دلالة قوية على وجود مناخ تنظيمي إيجابي يسوده الانسجام والتواصل الجيد بين الأفراد.

كما أظهرت نتائج الجدول رقم (33) بنسبة 87.5% أن بيئة العمل في المؤسسة تساعد العمال على أداء مهامهم بشكل جيد ما يعكس ذلك ملائمة وتهيئة المؤسسة لبيئة عمل داعمة تشجع على الإنجاز وتحسن من مستوى الأداء الوظيفي، كما بينت نتائج الجدول رقم (41) بنسبة 85% بأن إدارة المؤسسة تشجع على طرح الأفكار الجديدة ودعمها بالتدريب ما يدل على وجود توجه إيجابي نحو التطوير المهني ما يعكس ذلك وجود بيئة تنظيمية محفزة للإبداع.

وكل هاته المؤشرات تدل على أنه كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز تحفيز الإبداع، كلما أدى ذلك إلى تحسين التطوير المستمر داخل فرق العمل في المؤسسة وعلى هذا الأساس يثبت صدق الفرضية الثالثة.

ويدعم هذه النتائج الجدول التالي:

الجدول رقم 46: يوضح الجدول تقاطع بين سؤالين " هل تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة وتوفر فرص للتدريب المرتبط بها" و"هل شعرت من قبل أن فكرتك ساهمت في تحسين العمل داخل الفريق"

| المجموع | | لا | | نعم | | هل شعرت من قبل أن فكرتك ساهمت في تحسين العمل داخل الفريق هل تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة وتوفر فرص للتدريب المرتبط بها |
|----------------|---------|----------------|---------|----------------|---------|---|
| النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | النسبة المئوية | التكرار | |
| | | | | | | |
| | / | / | / | %75 | 30 | نعم |
| | 10 | %12.5 | 5 | %12.5 | 5 | لا |
| | 40 | %12.5 | 5 | %87.5 | 35 | المجموع |

نلاحظ من البيانات المدونة أعلاه أن 75% من المبحوثين الذي أجابوا بنعم على كلا السؤالين يرون أن المؤسسة تشجع على طرح الأفكار الجديدة لتوفير فرص التدريب، كما أنهم يشعرون بأن أفكارهم تساهم في تحسين العمل داخل الفريق، وهذا يعكس وجود مناخ تنظيمي محفز على الإبداع والمبادرة مما يدل على تبني المؤسسة للقيادة التشاركية التي تشجع على تطوير الأفكار ودعمها بالتكوين والتدريب.

في حين نجد أن 12.5% ممن أجابوا بلا على كلا السؤالين أن المؤسسة لا تشجع على طرح الأفكار الجديدة ولا توفر فرص التدريب المرتبط بها، ولا تساهم فكرتها في تحسين العمل.

وعليه فالقيادة في مؤسسة نفضال تبدو قيادة داعمة تشجع على الابتكار وفتح المجال أمام العمال للمساهمة بأفكارهم مع توفير فرص تدريب تساعدهم على تطوير هذه الأفكار، وتنفيذها مما يعزز من روح المبادرة والانخراط الفعال في تحسين العمل داخل المؤسسة.

تقييم نتائج الفرضية العامة للدراسة:

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز الإشراف المستمر، كلما أدى ذلك إلى تمتع فرق العمل بالاستقلالية في اتخاذ القرار في المؤسسة"، والفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز الرقابة المرنة، كلما أدى ذلك إلى تحسين قدرة فرق العمل على التكيف مع متغيرات العمل في المؤسسة"، والفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها "كلما ساهمت القيادة التنظيمية في تعزيز تحفيز الإبداع، كلما أدى ذلك إلى تحسين التطوير المستمر داخل فرق العمل في المؤسسة"، ثبت صدقها الميداني ويمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها، "تؤثر القيادة التنظيمية بشكل إيجابي على إدارة فرق العمل في المؤسسة"، قد ثبت صدقها الميداني.

الخاتمة

في ضوء ما تم تناوله يتضح لنا أن القيادة التنظيمية تمثل أحد العوامل الحاسمة في بناء وإدارة فرق العمل داخل المؤسسات، فهي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيه فحسب، بل تشمل القدرة على تمكين الأفراد وتعزيز روح التعاون وخلق بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والمسؤولية. كما أن فاعلية فرق العمل تعتمد إلى حد كبير على النوعية القيادة وأساليبها في التحفيز الأداء الجماعي، وحل النزاعات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، لذلك فإن الاستثمار في تطوير القدرات القيادية داخل المنظمات يعد استثماراً جوهرياً لتحقيق التميز المؤسسي والاستدامة.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع القيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز دور القائد في بيئة العمل التنظيمية.
- معرفة ماذا تقبل فريق العمل لدور القيادة داخل المؤسسة.
- الكشف عن الأساليب التي ينتهجها القادة في توجيه فريق العمل.
- معرفة الدور الذي يحققه العمل الجماعي في نجاح المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

1. إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، ط 1، دار الأجيال للنشر والتوزيع، 2009.
2. ابن منظور، لسان العرب، ج 4، ط 1، المطبعة الميرية، مصر.
3. إحسان دهش جلاب وآخرون، فرق العمل مدخل مفاهيمي متكامل، ط 1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2012.
1. أحمد قوراية، فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي الاجتماعي والثقافي، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر 1993.
3. باقر موسى، الصورة الذهنية في العلاقات العامة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2014.
4. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، عمان، 2010.
5. بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
6. ثروت مشهور، استراتيجية التطوير الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
7. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة نظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة، د.ط، دار الحامد، الأردن.
8. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، د ط، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
9. رافدة الحريرية، سناء الحديد، التدريب المهني، ط 1، أبصار ناشرون وموزعون، عمان، 2022.
10. رويي آيت ايليس، كيف تنمي قدرتك على بناء فرق العمل، دور الأفكار الدولية للنشر والتوزيع عمان، ترجمة سامي تيسير سلمان.
11. زهير بوجمعة شلاي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط 1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، أردن، عمان.
12. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. سامية إيكان، أدوات البحث العلمي، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف.
14. سامية فتحي عفيفي، فرق العمل داخل المنظمات، ط 1، الدار العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2004.
4. سماح سالم سالم، البحث الاجتماعي الأساليب المناهج الإحصاء، ط 2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
15. السيد محمد جاد الرب، القيادة الاستراتيجية، د.ط، الدار الهندسية للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
16. سيدي صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط 1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
17. سيدي صالح صبرينة، القيادة الإدارية المفاهيم والنظريات، ط 1، دار الباحث للنشر والإشهار، برج بوغريج، الجزائر، 2022.
18. شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
19. صلاح عبد القادر النعيمي، الادارة، د.ط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
20. طلعة إبراهيم لظفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.

21. عادل محمد زايد، الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث في العلوم الهندسية، ط 1، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2008.
22. عامر مصباح، منهجية البحث في العلوم السياسية والأعلام، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر.
23. عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات أسس نظرية وعمليات، د.ط، دار المعرفة الجامعية، السويس، 2005.
24. عبد الله بن عبد الغني الطحجم، التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج والاستراتيجيات، ط5، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2009.
25. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2010.
26. عمر أحمد، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، ط 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
27. عمر طالب الرماوي، العينات في البحوث العلمية، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان.
28. فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
29. فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
30. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال مفاهيم نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
31. كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الواحد والعشرون، ط2، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2015.
32. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر ناشرون وموزعون، 2004.
33. لارا قاسم خنجر المكصوصي، فن القيادة والإدارة، ط1، مركز البحوث والدراسات للنشر، كلية الكوت الجامعية، مطبعة الرفاه، بغداد، 2021.
34. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
35. محمد الصيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
36. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
37. محمد صيرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، د.ط، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
38. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، د ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
39. محمود حسن إسماعيل، مناهج البحث الإعلامي، ط1، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة، 2011.
40. مدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2012.
41. مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة البناء والنمو والإدارة، ط3، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2015.
42. مرفت محمد كامل الطرايشي، بحوث قياس الرأي العام المناهج والأدوات، عميدة المعهد العالي للإعلام وفنون الإتصال.

43. مرفت محمد كامل الطريشي، بحوث قياس الرأي العام - المناهج والأدوات، عميدة المعهد العالي للإعلام وفنون الاتصال.
44. منير كرادشة، مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع، د.ط، دار أجمد لنشر والتوزيع، 2021.
5. وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- ثانيا: المجالات:**
45. أحمد مداس، إدارة العمل الجماعي ومهارات فريق العمل، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، مج 14، ع 02، 2020.
46. باهت محمد طاهر صيام، آثار فرق العمل على الرقابة التنظيمية للمنظمة، دراسة تطبيقية على مصانع المنطقة الصناعية لدمياط الجديدة مجلة البحوث المالية والتجارية، مج 24، ع 1، 2023.
47. بلغنامي نجاة وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 04، العدد 01، 2019.
48. بلغنامي نجات وسيلة، أهمية أنماط القيادة في إدارة وبناء فرق العمل، المجلة الجزائرية للموارد البشرية مج 4، ع 1، 2019.
49. بوخلخال عبد الرحيم، القيادة الإدارية مفاهيم ونظريات، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 06، العدد 02، 2013.
50. عاشوري ابتسام، القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019.
51. فيروز زرارقة، عبید طاووس مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، دور القائد في تعزيز التماسك لدى فرق العمل، مجلد1، عدد11، 2018.
- ثالثا: الرسائل الجامعية:**
52. أحمد صالح إبراهيم حميد، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني، مذكرة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.
53. بومليت آسيا، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر في العشرة الأخيرة، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإدارية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، 2011.
54. لطيسة عبد الحليم، دور فرق العمل في التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية بالمؤسسات الاستشفائية، شيرين بن ناصر، بسكرة، 2015/2014، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية.

الملاحق

الملحق رقم 02: طلب الترخيص بإجراء تريض



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 27/ع 1 / ل ع 11 / 2025

إلى السيدة (ة) محترم (ة) : مدير مقاطعة الورد نفضال - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء تريض

تحية طيبة وبعد:

في إطار تامين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن أتوسل من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بن يحيى خديجة

- سلمي خالدية

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان :

القيادة التنظيمية و إدارة فرق العمل في المؤسسة .

تيارت في: 25 / 02 / 2025

رئيس قسم علم الاجتماع



كرطال، نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



الملحق رقم 03: إستمارة



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت -
قسم العلوم الإجتماعية
تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم



إستمارة بحث بعنوان:

القيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل في المؤسسة
دراسة ميدانية بمؤسسة مقاطعة الوقود نفضال بتيارت

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته :

أما بعد

الاخ الفاضل الاخوت الفاضلة

هذه الاستمارة هي جزء مكمل للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم حيث تقوم الباحثتان بدراسة بعنوان "القيادة التنظيمية وإدارة فرق العمل في المؤسسة"، ولتحقيق هذا الهدف نتمنى ورجو منكم الإجابة على أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (x) في الخانة التي تعبر عن رأيكم ونطمئنكم إلى أن كل ما تفيدونا به من معلومات لن نستخدم إلا في إطار البحث العلمي شاكرين لكم تعاونكم العلمي المأمول .

إشراف الأستاذ:

د. منير عربات

من إعداد الطالبتين:

➤ بن يحي خديجة

➤ سليمي خالدية

السنة الجامعية: 2025/2024

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن: أقل من 25 سنة
 من 25 إلى 34 سنة
 من 35 إلى 44 سنة
 من 45 إلى 54 سنة
 أكثر من 55 السنة
3. المستوى التعليمي : ثانوي جامعة دراسات عليا
4. الحالة الاجتماعية : أعزب متزوج مطلق أرمل
5. الأقدمية: أقل من 05 سنوات
 من 05 إلى 09 سنوات
 أكثر من 10 سنوات
6. الفئة السوسيو مهنية: إطار عون تحكم
7. المسمى الوظيفي الحالي:

المحور الثاني: خاص بالفرضية الجزئية الأولى

8. هل أنت على دراية بالقيم والمبادئ التي تقوم عليها المؤسسة ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما هي أبرز هذه القيم في نظرك؟
- احترام الزبون وتقديم خدمة ذات جودة
 - الإلتزام والانضباط المهني
 - الشفافية والنزاهة في المعاملات
 - التطوير المستمر وتحسين الأداء
 - التعاون بين العمال

أخرى تذكر

09. هل ترى أن هناك تواصل فعّالاً بين الإدارة والموظفين ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما هي الوسائل الأكثر إستخداماً في هذا التواصل ؟
- الاجتماعات الدورية
 - اللقاءات غير الرسمية
 - الإتصال المباشر

أخرى تذكر

10. هل تعتقد أن التوجيهات التي تقدمها يتم الأخذ بها فعليا داخل المؤسسة ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" ، ما السبب برأيك ؟

- ضعف الثقة في الآراء الفردية
- لا يتم إعطاء الفرصة للتعبير عن الرأي
- الإدارة لا تهتم بآراء الموظفين

أخرى تذكر

11. هل ترى أن تقديم التوجيهات يساهم في تحسين بيئة العمل داخل المؤسسة ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ، في أي جانب تلاحظ ذلك التحسن ؟

- تقليل التوتر والضغط
- تحسين العلاقات بين الموظفين
- دعم اتخاذ القرار

أخرى تذكر

12. هل تلجأ إلى طلب المشورة في حين واجهتك مشاكل مهنية داخل المؤسسة ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ، ما الدافع وراء لجوئك للمشورة ؟

- الثقة بكفاءة القائمين على التنظيم
- المساعدة في إتخاذ قرارات مناسبة

أخرى تذكر

13. هل تشعر أن المؤسسة تبذل جهدا كافيا في تحفيز العاملين ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ، ما الذي يجعلك تشعر بذلك ؟

- وجود حوافر مادية
- تقدير معنوي من الإدارة
- بيئة العمل مشجعة

أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا" ، ما سبب شعورك بعدم وجود تحفيز كاف ؟

- الروتين والحمود في بيئة العمل
- غياب التقدير أو الاعتراف بالجهود
- ضعف الحوافر المادية

أخرى تذكر

14. هل تؤثر برامج التحفيز في رفع مستوى أدائك الوظيفي ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم" ، كيف ذلك

- تشجيع الابتكار
- تحسين جودة الأداء

وأخرى تذكر

15. هل تم تحفيزك شخصيا من قبل المؤسسة خلال السنة الأخيرة ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، بأي شكل كان التحفيز؟
- مكافأة مالية
 - شهادة أو تقدير معنوي
 - ترقية أو مسؤولية جديدة

أخرى تذكر

16. هل يتم توزيع المسؤوليات بعدالة بين العاملين ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما الذي يعكس العدالة في التوزيع ؟
- توزيع المهام حسب الكفاءة والخبرة
 - متابعة الإدارة لتنفيذ المهام

أخرى تذكر

تحميل الموظف مسؤوليات تتناسب مع حجم وظيفته 3

- في حالة الإجابة بـ "لا"، ما مظاهر عدم العدالة ؟
- تحميل بعض الموظفين مسؤوليات أكثر من غيرهم
 - تكليف أشخاص في المهام السهلة عكس أشخاص آخرين
 - غياب التوازن في توزيع أعباء العمل

أخرى تذكر

17. هل يتم محاسبة الموظفين عند التقصير في أداء مسؤولياتهم ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يتم ذلك ؟
- تنبيهات وتحذيرات رسمية
 - جلسات تقييم دورية
 - الخصم من الأجر

أخرى تذكر

18. هل تشجعك التوجيهات التي تقدمها الإدارة على طرح أفكار جديدة ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يتم ذلك ؟
- المشورة تعزيز ثقتي بنفسي
 - أتلقي دعما عند طرح أفكار
 - أشعر بأن أفكاري تؤخذ بجدية

أخرى تذكر

19. هل ترى أن تحفيز الإدارة لك يعكس تقنتها بك وبقدراتك ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، فلأنك:
- كفو وقادر على تحمل مسؤوليات تلك المهام
 - تتلقى تشجيعا عند النجاح

- يتم الأخذ بقراراتك أو جزء منها
 أخرى تذكر
- في حالة الإجابة بـ "لا"، لماذا؟
- التحفيز شكلي أو غير جاد
 لا تتاح لي الفرص لإثبات نفسي
 أخرى تذكر
20. هل ترى أن وضوح مسؤولياتك يساعد في منحك صلاحيات أكبر لإتخاذ القرار؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟
- لا أملك صلاحيات اتخاذ القرار
 تحديد المسؤوليات غير مرتبط بالصلاحيات
 الإدارة لا تفوض الصلاحيات
 أخرى تذكر
- المحور الثالث: خاص بالفرضية الجزئية الثانية .**
21. هل يتم تقييم أدائك بشكل منتظم خلال السنة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما هي الأدوات المستخدمة؟
- تقارير دورية مقابلات ملاحظات
 أخرى تذكر
22. هل يتم تشجيعك على تحسين الأداء بعد التقييم؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "لا"، ما السبب في ذلك؟
- غياب دعم إداري
 لا توجد فرص للتطوير
 أخرى تذكر
23. هل تعتقد أن التقييم المستمر يساعد على بناء فريق عمل أكثر كفاءة؟
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، لأنه يتم:
- تحفيز الفريق على تحسين الأداء
 إكتشاف نقاط القوة والضعف
 توضيح الأدوار والمسؤوليات
 أخرى تذكر
24. هل تشجع القيادة داخل مؤسستك على حرية التعبير داخل فرق العمل؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، فكيف يتم ذلك؟
- السماح بإبداء الرأي أثناء الاجتماعات
 تشجيع النقاش المفتوح
 احترام الاختلاف في وجهات النظر

أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا"، فما السبب في رأيك ؟ .

■ القائد يتخذ كل القرارات بمفرده

■ الخوف من العقاب

■ غياب ثقافة الحوار

أخرى تذكر

25. هل تتيح لك القيادة الحرة في أداء مهامك ضمن الفريق ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما نوع الحرية الممنوحة لك

■ حرية في أسلوب تنفيذ المهام

■ مرونة في تنظيم الوقت

■ حرية في توزيع المهام داخل الفريق

أخرى تذكر

26. هل ترى أن حرية الفرد داخل الفريق تؤثر إيجابيا على أداء الفريق ككل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، يظهر ذلك من خلال

■ ارتفاع مستوى الإبداع

■ زيادة المبادرات الذاتية

■ تحسين التواصل بين الموظفين

أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا"، لماذا لا تؤثر الحرية إيجابيا ؟

■ تؤدي إله فوضى في العمل

■ غياب الرقابة الصارمة

■ ضعف التنسيق

أخرى تذكر

27. هل تشعر أن التواصل داخل فريق العمل فعال ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف ذلك ؟

■ المعلومات تصل في الوقت المناسب

■ وضوح في المهام والتعليمات

■ تبادل الآراء والمعلومات

- أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا ؟

■ بعض الرسائل غير مفهومة أو غير مكتملة

■ لا يتم التشجيع على النقاش أو إبداء الرأي

■ القائد لا يوفر قنوات تواصل كافية

28. هل القائد يتواصل مع أعضاء الفريق بشكل منتظم؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف ذلك؟

- من خلال لقاءات مباشرة
- عبر رسائل إلكترونية
- إجتماعات

أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا"، لماذا؟

- لا يخصص وقتاً لذلك
- التواصل يكون فقط عند وقوع مشكلة

أخرى تذكر

29. هل يقوم قائد الفريق بتقييم أداء الأفراد بشكل مستمر لمواكبة المستجدات في بيئة العمل؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يتم ذلك؟

- يتم التقييم أسبوعياً لمواكبة التغييرات الطارئة
- يتم التقييم حسب الحاجة عندما تظهر مستجدات
- توجّه آليّة التقييم دورية تمكن من متابعة المستجدات

أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا"، لماذا؟

- يتم التقييم مرة في السنة
- لا توجد آلية تقييم واضحة
- يتم التقسيم تماماً عند حدوث مستجدات

أخرى تذكر

30. هل يمنح القائد لأفراد الفريق حرية اتخاذ القرار عند التعامل مع الأزمات؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف ذلك؟

- يشجع القائد على اتخاذ قرارات فورية في حالات الطوارئ
- يسمح القائد بمشاركة جماعية في قرارات الأزمات
- يمنح الثقة للأفراد في التصرف دون الرجوع الدائم إليه

أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا"، لماذا؟

- يحتكر القائد اتخاذ القرار ويمنع المبادرات الفردية
- يخشى الفريق التصرف في غياب القائد
- يتم انتظار التوجيهات الرسمية حتى في الأوقات الحرجة

أخرى تذكر

31. هل يحرص القائد على التواصل الفعال مع الفريق لتسهيل تقبلهم للتغييرات التنظيمية ؟

نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف ذلك ؟

- يوضح القائد أسباب التغيير ويشرح أهدافه
- يستخدم القائد وسائل تواصل مختلفة لتوضيح تعديلات
- يشرك الفريق في اتخاذ القرار حول التغييرات

أخرى تذكر

في حالة الإجابة بـ "لا"، لماذا ؟

- يتم إبلاغ الفريق بالتغييرات دون شرح كاف
- يفاجأ الفريق بالتغييرات دون تمهيد
- لا يوفر القائد فرصة للنقاش أو طرح الإستفسارات

أخرى تذكر

32. هل ترى أن بيئة العمل في مؤسستك تساعدك على أداء مهامك بشكل جيد ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، لماذا ؟

- لأنني أعمل في أجواء مريحة ومنظمة
- لأنني أتلقى الدعم من الزملاء والإدارة
- لأن الإمكانيات والوسائل متوفرة لإنجاز المعام

أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا" ما السبب ؟

- لأن ظروف العمل غير مريحة
- لأنني لا أحصل على الدعم الكافي
- لأنني أواجه صعوبات تؤثر على أدائي

أخرى تذكر

33. هل تشعر بالتقدير من طرف الإدارة عند إنجاز المهام ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، لماذا ؟

- يتم الإشادة بجهودي من حين لآخر
- أحصل على مكافآت أو تحفيزات
- يتم منحي فرصا جديدة بناءً على أدائي

أخرى تذكر

في حالة الإجابة بـ "لا" ما السبب ؟

- لا يتم الإنثفات لجهودي
- لا يوجد نظام تحفيزي واضح
- أعامل مثل أي موظف بغض النظر عن الأداء

- أخرى تذكر
34. هل تتوفر في المؤسسة علاقات عمل إيجابية تساعد على التعاون ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، لماذا ؟
- يوجد تعاون واضح بين الزملاء
 - الإدارة تشجع على روح الفريق
 - يسود جو من الاحترام والتفاهم

- أخرى تذكر
- في حالة الإجابة بـ "لا"، ما السبب؟
- لا توجد مبادرات لتعزيز التعاون
 - التواصل بين الأقسام أو الفرق ضعيف
 - العلاقات بين الزملاء يسودها التوتر
35. هل تشجع الإدارة على طرح أفكار جديدة لتحسين العمل ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف ذلك ؟
- الإدارة تفتح المجال للمقترحات
 - يتم أخذ آراء أفكار بعين الاعتبار فعلا
 - اجتماعات مخصصة للعرض الأفكار

- أخرى تذكر
- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا ؟
- لا توجد مساحة لطرح الأفكار
 - لأن أي فكرة جديدة تقابل بالنقد أو الرفض
 - لأنني لا أشعر بالأمان عند طرح أفكار جديدة
- أخرى تذكر
36. هل شعرت من قبل أن فكرتك ساهمت في تحسين العمل داخل الفريق ؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف تم ذلك ؟
- تم تطبيق فكري بشكل فعلي
 - فتحت مناقشة جادة حولها
 - شجعني القائد على مشاركتها

- أخرى تذكر
- في حالة الإجابة بـ "لا"، لماذا ؟
- لم تؤخذ فكري بجدية
 - لم أمنح فرصة لشرحها أو عرضها
- أخرى تذكر

37. هل توفر المؤسسة بيئة تشجع على التفكير الإبداعي؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف تم ذلك؟

- تشجيع المبادرات والإبتكار
- يتم إحترام الآراء حتى وإن لم تطبق
- دعم مستمر للأفكار المبتكرة

..... أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

- يتم انتقاد المحاولات الجديدة دون دعم
- لا يوجد اهتمام بتطوير أفكار أفكار جديدة
- المؤسسة تفضل الإلتزام بالأساليب التقليدية

..... أخرى تذكر

38. هل توفر المؤسسة حوافز مادية لتحفيز الموظفين؟ نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما نوع الحوافز المقدمة:

- مكافآت مالية
- منح أو هدايا
- علاوات على الأداء

..... أخرى تذكر

في حالة الإجابة بـ "لا"، ما السبب في رأيك؟

- ضعف الميزانية
- عدم وجود سياسة تحفيزية
- عدم اهتمام الإدارة

..... أخرى تذكر

39. هل يتم تقديم حوافر معنوية داخل المؤسسة؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، أي نوع من الحوافر المعنوية:

- عبارات شكر وثناء
- شهادات تقديرية
- ترقيات معنوية (مثل تكليف المهام قيادية)

..... أخرى تذكر

40. هل تعتقد أن الحوافر (مادية أو معنوية) المقدمة حالياً كافية لتحفيزك على تحسين الأداء؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، ما العامل الأهم في تحفيزك؟

- فرص للترقية
- مكافآت مالية
- التقدير والاعتراف بالجهود
- بيئة العمل الداعمة

أخرى تذكر

- في حالة الإجابة بـ "لا"، ما الذي تتوقعه لتحسين التحفيز:

- زيادات مالية
- فرص تطوير مهني
- مزيد من التقدير المعنوي

أخرى تذكر

41. هل توفر المؤسسة بيئة عمل محفزة تشجعك على المشاركة في البرامج التدريبية؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "لا" لماذا؟

- لا أشعر بتحفيز كاف للمشاركة
- لا تتوفر برامج تدريبية مناسبة
- التدريب غير معترف به في تقييم الأداء
- لا توجد بيئة مشجعة على التعلم والتطوير

أخرى تذكر

42. هل تشجع الإدارة على طرح الأفكار الجديدة وتوفر فرص للتدريب المرتبط بها؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، كيف يتم ذلك؟

- هناك قنوات مخصصة لعرض الأفكار وتطويرها
- الإدارة تنظم ورش عمل لتحفيز الإبداع وربطه بالتدريب
- يتم تقديم دعم تدريبي لتطبيق الأفكار المبتكرة

أخرى تذكر

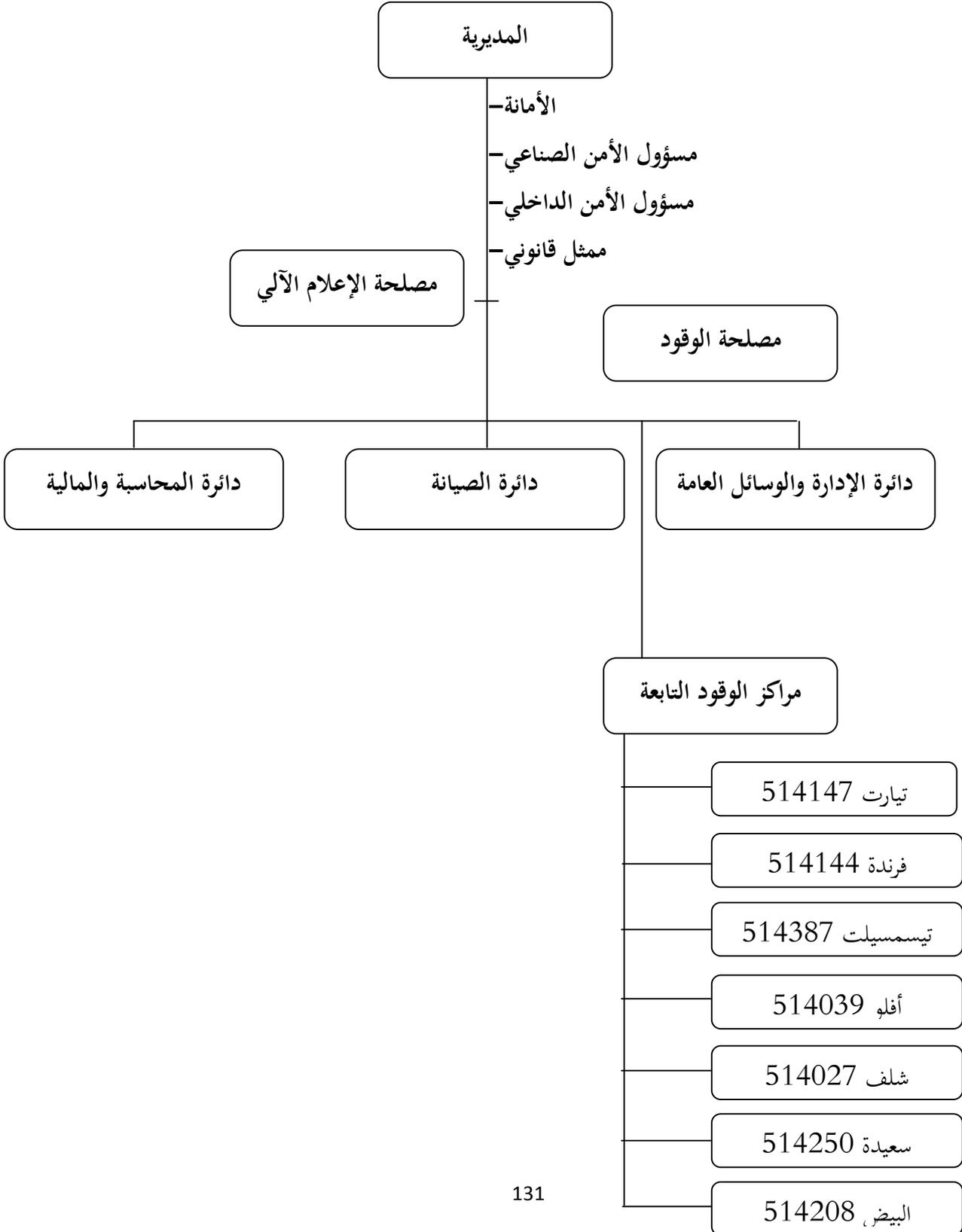
43. هل تقدم المؤسسة حوافر (مادية / معنوية) لدعم التطوير الشخصي والمهني؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بـ "نعم"، فيما تتمثل:

- أحصل على مكافآت عند تحقيق أهداف تطويرية
- يتم منحي شهادات تقدير
- يمنح الموظفون فرص ترقية بناءً على تطوّرهم
- المؤسسة تتحمل تكاليف البرامج التدريبية أو توفرها مجاناً
- أحصل على امتيازات إضافية مثل : ساعات راحة أو إجازات مقابل الإنجاز

أخرى تذكر

الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمقاطعة الوقود نفعال



الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي للإدارة والوسائل العامة

