الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بن أحمد وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

النمط القيادي ودوره في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية

دراسة ميدانية لعينة من العمال بشركة أجيفال لوجيترانس أنموذجا

من إعداد الطالبة:
بليل إكرام

تحت إشراف الأستاذة المحترمة:
د. هرندي كريمة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الاسم واللقب	جامعة الانتماء	الرتبة	الصفة
د. حساين محمد	جامعة وهران2	أستاذ محاضر أ	رئيسا
د. هرندي كريمة	جامعة وهران2	أستاذة محاضرة أ	مشرفا ومقررا
د. بوعشة فاطمة	جامعة وهران2	أستاذة محاضرة ب	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/ 2026

النمط القيادي ودوره في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية

شكر وتقدير

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من ساهم في انجاز هذه الدراسة، خاصة إلى من جعلت من العلم قناديل تضيء دروبنا، إلى من أبدعت في فن التأطير والإرشاد، إلى من جعلت من كل كلمة درسا خالدا في أذهاننا، إلى أستاذتنا الفاضلة " هرندي كريمة "، نتوجه إليكم بجزيل الشكر والتقدير على عظيم عطائكم وجهودكم المضنية في سبيل إنجاح هذا العمل، وعلى بصمة الإبداع والحكمة المغروسة بعقولنا وقلوبنا. والشكر الموصول للمبحوثين الذين لولاهم لما تم الحصول على بيانات الدراسة.

الإهـــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع:

إلى كل من والدي الغاليين أطال الله بعمريهما

إلى مصدر قوتي إخوتي كل باسمه.

دون أن أنسى أستاذتي المحترمة "هرندي كريمة" التي كانت رمز للعلم والمعرفة ويدا تمتد كلما تعثرت، وصوتا مرشدا عند تضارب الدروب تاركة أثرا لا يمحى.

الطالبة: بليل إكرام

ملخص الدراسة:

لقد حظي موضوع القيادة بشكل عام، باهتمام الباحثين وقادة المؤسسات والشركات، لاسيما عند دراسة ممارسات الأفراد بالمنظمات الرسمية، لم له من دور مهم في العمليات التنظيمية التسييرية بالمؤسسة. لقد أدى هذا الاهتمام بدوره إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات التي تناولت القيادة كمنطلق مركزي للعامل والشركة معا، من منطلق هذه الأهمية جاءت دراستنا الموسومة **بالنمط القيادي ودوره في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية**، لإبراز أهمية النمط القيادي في تحسين بيئة العمل، وتحقيق الانسجام، والتفاعل الاجتماعي بين العاملين ودوره في تشكل العلاقات الاجتماعية بين العمال، وقد هدفت دراستنا إلى محاولة التعرف على النمط القيادي المعتمد داخل التنظيم، ومدى تأثيره في شبكة العلاقات الاجتماعية داخل الشركة ككل، معتمدين في تحليل البيانات على استخدام مقاربة سوسيولوجية تمثلت في **النظرية التفاعلية الرمزية**، إذ أجريت الدراسة على 200 حالة، تتراوح أعمارهم ما بين (24 إلى 54 سنة فما فوق).

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية، حيث اعتمدنا على العينة غير احتمالية وفقا لطريقة المعاينة العرضية نظرا لملاءمته مع هدف البحث وطبيعة الموضوع، وتوظيف منهج المسح الشامل، نظرا لإمكانية الوصول إلى كل مفردات البحث، معتمدين على تقنية الاستمارة المكونة من ثلاثة محاور. من أهم ما توصلت إليه دراستنا:النمط القيادي التشاركي يساهم في بناء بيئة عمل تعاونية، بينما النمط القيادي التسلطي يقتل روح الإبداع والعمل الجماعي.

كلمات مفتاحية: قيادة، قائد، مَقُودْ، علاقات اجتماعية.

Keywords:

The topic of leadership in general has received the attention of researchers and leaders of institutions and companies, especially when studying the practices of individuals in formal organizations, because it does not play an important role in the organizational management processes in the institution. This interest, in turn, has led to the emergence of many researches and studies that have addressed leadership as a central starting point for the worker and the company together. Based on this importance, our study, entitled "Leadership Style and its Role in Building a Network of Social Relations," came to highlight the importance of leadership style in improving the work environment, achieving harmony, and social interaction between workers and its role in shaping social relations between workers. Our study aimed to attempt to identify the leadership style adopted within the organization The extent of its impact on the network of social relations within the company as a whole, relying in analyzing the data on the use of a sociological approach represented by the symbolic interaction theory, as the study was conducted on 200 cases, aged between (24 to 54 years and above).

This study falls within the category of descriptive studies, as we relied on a non-probability sample according to the cross-sectional sampling method due to its suitability to the research objective and the nature of the topic, and employed a comprehensive survey approach, due to the possibility of accessing all research vocabulary, relying on the three-axis questionnaire technique. Among the most important findings of our study: The participatory leadership style contributes to building a cooperative work environment, while the authoritarian leadership style kills the spirit of creativity and teamwork.

Keywords: leadership, leader, commander, social relations.

فـهـرس الـمـحـتـويـات

شكر وتقدير	
إهـــــــداء	
المقدمـــــة العامة	-أ-
الفصل الأول: النمط القيادي وتشكل العلاقات الاجتماعية	
تمهيد	29
1. بطاقة فنية عن الشركة.	30
2.الخصائص السوسيو ديمغرافية لمفردات الدراسة.	35
3. وصف مونوغرافي لمفردات الدراسة.	36
4. تمثلات مفردات الدراسة للقيادة.	47
5. تمثلات مفردات الدراسة للقائد.	63
الخاتمة العامة.	93
قائمة المراجع.	99
قائمة الملاحق.	105

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري النوع الاجتماعي والسن.	36
02	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري النوع الاجتماعي والمستوى التعليمي.	37
03	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري النوع الاجتماعي والحالة العائلية.	38
04	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري المستوى التعليمي ونوع الوظيفة.	40|
05	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري السن والخبرة المهنية.	41
06	الفرق بين كل من القيادة والإدارة.	45
07	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري مفهوم القيادة والمستوى التعليمي.	47
08.01	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير القيادة وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات.	49
08.02	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير القيادة هي القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية.	49
08.03	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير اعتبار القيادة سلطة إصدار الأوامر.	51
08.04	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن القيادة عملية تواصل تتيح التفاعل الاجتماعي.	52
09.01	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أهمية القيادة يكمن في توجيه وإرشاد الفريق.	55
09.02	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أهمية القيادة تكمن في تحفيز وتشجيع الموظفين.	55
09.03	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أهمية القيادة تكمن في بناء الثقة بين القائد والمقود.	56

09.04	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أهمية القيادة تكمن في تحقيق أهداف المنظمة.	57
10.01	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباط القيادة بالقرارات الصائبة.	59
10.02	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباط القيادة بمستوى وعي القائد.	59
10.03	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباط القيادة بمراعاة العلاقات الاجتماعية.	60
10.04	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباط القيادة بالاستغلال الجيد للموارد البشرية.	61
10.05	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير ارتباط القيادة بضبط القوانين.	61
10.06	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباط القيادة بإصدار الأوامر المناسبة.	62
11	توزيع مفردات الدراسة حسب تمثلاتهم لمفهوم القائد.	65
12.01	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن المدير متحكم في كل قراراته.	67
12.02	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن المدير يشارك عماله في اتخاذ القرارات.	67
12.03	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن المدير يترك الحرية للعمال في تحديد المهام.	41
12.04	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن المدير يشجع العمال في اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة.	68
13	توزيع مفردات الدراسة وفقا للأسلوب الذي يعتمده المدير في بناء الثقة بين العمال.	75
14	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري العلاقة بين أسلوب تحكم المدير وطريقة تعامله مع الموظفين.	80
15.01	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري أسلوب المدير في بناء الثقة وارتباط القيادة.	83
15.02	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري تشجيع المدير للعمال في اتخاذ القرارات مع تأثير أسلوبه في العلاقات الاجتماعية.	85
15.03	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري مفهوم القيادة والقدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية.	86

15.04	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري مفهوم القيادة وآليات بناء الثقة بين المدير والعاملين.	88
16.01	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري تحكم المدير في كل القرارات وطبيعة أسلوب المدير.	89
16.02	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري تحكم المدير في كل قراراته ومراعاة العلاقات الاجتماعية بين العمال.	90
16.03	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري ترك المدير كل أمور التسيير لذاته وبناء الثقة لدى المدير.	91

فهرس الأشكال

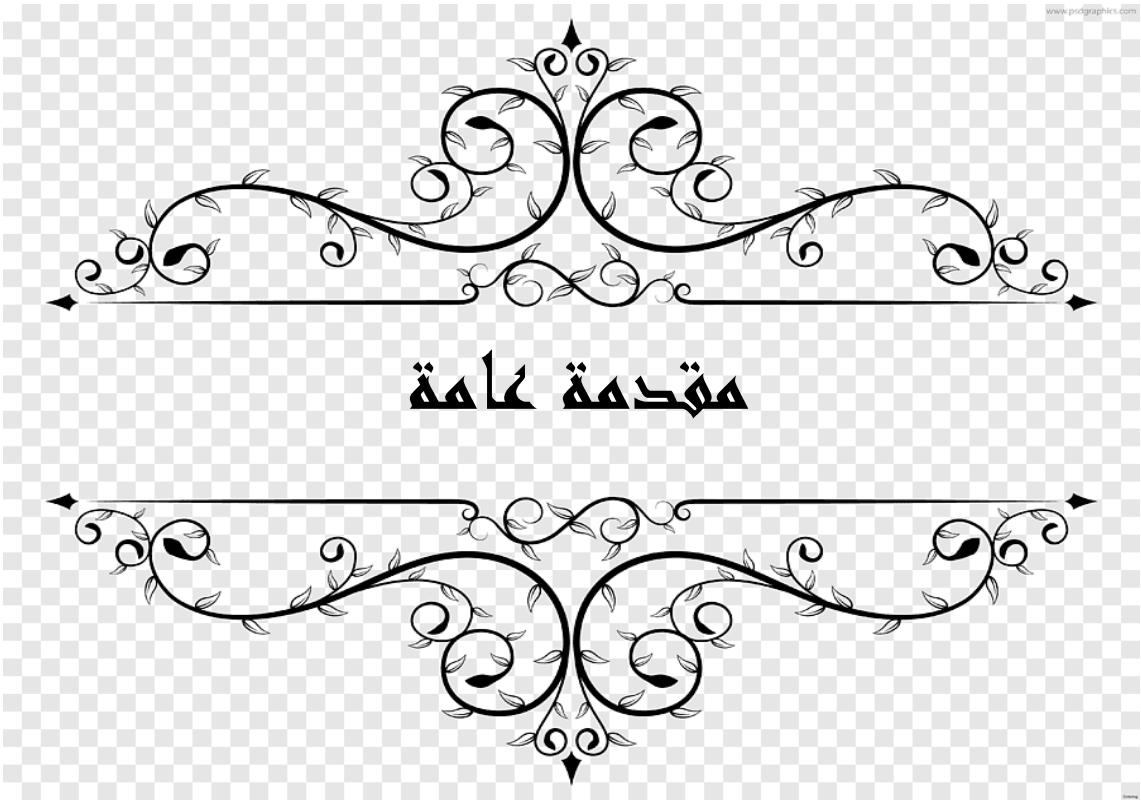
رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية.	39



" القيادة ليست نشوة سلطة بل فن قدوة في مواقف صامتة... "

بقلم: كريمة هرندي*





مقدمة عامة

مقدمة عامة:

لضمان نجاح أيّ منظمة أو شركة وضمان استمرارها لابد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية والقاعدية لتحقيق هدفها، خاصة في ظل ما يشهد العالم الاقتصادي من تحولات اجتماعية واقتصادية كان لها الأثر الواضح والمباشر على مختلف أنماط التسيير، فانعكاسه على مستويات الأداء والإنتاج والإنتاجية، ومن بين هذه العناصر النمط القيادي الذي يرتبط في وجوده بشكل كبير بكيفية توجيه القائد لمقوديه داخل المنظمة، وقدرته على التأثير في ممارساتهم المهنية وتحفيزهم باستخدام أساليب تدخل في النمط القيادي كآلية مهمة وأسلوب من أساليب القيادة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

ففي ظل التطورات السريعة التي تحدث واشتداد المنافسة بين الشركات، أصبح من الضروري تبني أنماط قيادية قادرة على التكيف مع هذه التحولات، والاستجابة الفورية أو غير الفورية لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء. فالقائد يساهم بشكل كبير في تحسين أداء مقوديه لخلق بيئة عمل إيجابية تشجع على غرس روح التعاون، الابتكار، تحمل المسؤولية...، مما يساهم بدوره في تكثيف مخرجات الأسلوب القيادي في النمط المتبع من قبل القائد بصورة مستمرة وتكيفية مع مختلف المواقف المهنية وأنماط التفاعل الاجتماعي داخل الشركة. فالنمط القيادي لا يقتصر فقط في إصدار الأوامر إنّما يتعداه ليشمل بناء علاقات إنسانية اجتماعية فعالة، وتعزيز الثقة بين القائد ومقوديه. كما يرتبط النمط القيادي بعدة عوامل من بينها: شخصية القائد، مهاراته التواصلية، إضافة إلى طبيعة التنظيم. تشمل كذلك القيادة مجموعة من المهارات الأساسية مثل: اتخاذ القرار، حل المشكلات، العمل الجماعي، والتخطيط الاستراتيجي...، فكل هذه المتغيرات تساهم في خلق بيئة عمل تكون متوازنة، منتجة، ومحفزة للعامل لتقديم أفضل ما لديه واستثمار في مهاراته وإبداعاته المهنية. وعليه يعد موضوع القيادة بشكل عام ملتقى اهتمام كل التخصصات خاصة علم الاجتماع التنظيم والعمل لم له من تأثير مهم في الأداء المهني ووتيرة وطبيعة التفاعل الاجتماعي بين كل من القائد والمقود، خاصة في ظل انعكاسه على تشكل العلاقات الاجتماعية أو عدمه من خلال مؤشر بغاية الأهمية ألا

وهو **النمط القيادي**، حيث أننا بدراستنا سوف نحاول إظهار كيف يساهم النمط القيادة في تشكيل شبكة العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، ومدى تعزيزه للتواصل والتفاعل بين العاملين، مع محاولة فهم الكيفية التي يؤثر بها القائد داخل الشركة في بناء روابط اجتماعية قائمة على الثقة والتعاون، الأمر الذي بدوره يساهم في تحسين جودة الأداء وصولا إلى تحقيق النجاح التنظيمي.

يستند أي بحث علمي إلى مجموعة من الدوافع الذاتية والموضوعية التي تحفز الباحث على اختيار موضوعه وتحديد إشكاليته. وقد جاء اختيارنا لموضوع **النمط القيادي ودوره في تشكل العلاقات الاجتماعية"** نتيجة لعدة **أسباب ذاتية**، أبرزها الفضول العلمي والرغبة في التعمق في فهم هذا الموضوع، خاصةً بسبب ارتباطه الوثيق بتخصصنا الأكاديمي. إضافة إلى رغبتنا في التعرف على طبيعة العلاقة التأثيرية الموجودة بين كل من القيادة والعلاقات الاجتماعية ومدى تأثيره في الشركة محل الدراسة. أما **الأسباب الموضوعية**، فتكمن في محاولة فهم طبيعة النمط القيادي المستعمل بالشركة، ومدى تأثيره في تشكل العلاقات الاجتماعية بين العمال، إضافة إلى محاولة الكشف عن نوع العلاقة القائمة بين هذين المتغيرين، ومعرفة مدى تأثير ودور النمط القيادي في تحريك دافعية العامل بشكل عام، مما يساهم في تحسين الأداء العام للعمال وكل الطاقم العامل بالشركة بيئة العمل.

تعد خطوة تحديد **الأهداف** أساسية في أي بحث علمي، حيث توجه الباحث نحو تحقيق ما يصبو إليه سواء على المستوى النظري أو التطبيقي. تهدف دراستنا إلى محاولة التعرف على الأنماط القيادية السائدة بالشركة، ومدى تأثيرها في بيئة العمل، إضافة إلى تحديد طبيعة تأثيرها ودورها في تشكل العلاقات الاجتماعية، انطلاقا من نوعية التفاعل بين القائد والمقود الناتج والمقترن بالنمط القيادي المستخدم بالشركة.

في حين تكمن **الأهمية العلمية** لهذا البحث في تسليط الضوء على النمط القيادي المستعمل بالشركة في إطار ربطه بنمط شبكة العلاقات الاجتماعية بين العمال، في ظل مجموعة المؤشرات المساعدة في فهم أبعاد الدراسة، كما يسعى هذا البحث إلى تقديم رؤية واضحة حول طبيعة العلاقة الموجودة بين كل من النمط القيادي و شبكة العلاقات الاجتماعية للعمال بالشركة.

لقد تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة عامة احتوت بدورها على الأسس المنهجية للدراسة، وفصل واحد حول "النمط القيادي وشبكة العلاقات الاجتماعية"، مع تحليل البيانات الميدانية وتفسيرها، وصولًا إلى إدراج الخاتمة العامة المتضمنة للنتائج الرئيسية، ومناقشة وتفسير الفرضيات، بالإضافة إلى قائمة المراجع، الملاحق.

لا يخلو أي بحث علمي من وجود مجموعة من الصعوبات الحائلة نسبيا دون انجازه، لكن بدلا من كونها عائق للباحث تصبح دافعا قويا لمواصلة إنجاز البحث حول الموضوع المراد دراسته. إن من أهم ما واجهنا من صعوبات بدراستنا الميدانية: عدم الالتزام بالمواعيد المحددة للزيارة من قبل المسؤول؛ حيث كنا نتوجه إلى الشركة في الوقت المتفق عليه مسبقا، إلا أنه في بعض الأحيان لم يكن يمنح لنا إذن الولوج بل المغادرة، بالرغم من وجود موعد مسبق لنا معهم، إضافة إلى امتناع بعض العمال من الإجابة عن الأسئلة المطروحة خوفا من فقدان وظائفهم، وتحفظ بعض العاملين في تقديم المعلومات المتعلقة بعملهم داخل الشركة، لكن بالرغم من هذا كله إلا أن هذه الصعوبات تبقى جزءا أساسيا من العملية البحثية التي تدفع الباحث إلى مواصلة دراسته الميدانية.

لقد شهد العالم الحديث تغيرات اجتماعية واقتصادية، مست مختلف مجالات الحياة الاجتماعية لتساهم هذه التغيرات في ظهور أشكال مختلفة للتسيير والتوجيه للهياكل الاجتماعية، خاصة على مستوى المنظمات الاقتصادية أو حتى الخدماتية منها، لتعرف هي الأخرى تغيرات في مجال القيادة التي تعتبر عملية تتميز بفاعلية مستمرة؛ وهي تعبر عن علاقة شخص بالآخر، فهي بذلك تلك العلاقة القائمة بين قائد ومقودين بواسطتها يمكن للقائد أن يؤثر تأثيرا مباشرا أو غير مباشر في سلوك الأفراد الذين يعملون معه. إذ أن ديناميكية القيادة استمرارية فعاليتها مقترنة بتغيير الظروف والمواقف المهنية التي تتطلب تعديل مستمر في الخطط واستراتيجيات العمل القيادي، باعتبارها ضرورة مهمة للمنظمة التي تمثل جزءا من البنية الاقتصادية والاجتماعية معا، بوظائفها المختلفة وطبيعتها الديناميكية من خلال مواكبتها لمختلف التغيرات من أجل تحقيق أهدافها؛ حيث تنشأ عادة بغرض تحقيق الربح، وزيادة وتيرة الأداء المهني المؤثر في البيئة

الاقتصادية لضمان استمرارها وبقاؤها، ورفع معدلات إنتاجيتها مع الأخذ في عين الاعتبار ضغوط وتغيرات المحيط الداخلي والخارجي لها. من هنا أصبح نجاح أو فشل المنظمة يرتكز على مدى اهتمامها بالوسط الداخلي، وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تمتلكه ألا وهو "العنصر البشري" المتمثل في القادة وعملية القيادة الفاعلة التي يقومون بها هؤلاء الذين لهم دور مهم في توجيه المقودين نحو تحقيق أهداف المنظمة. إذ تعتبر عملية القيادة عنصرا أساسيا في إدارة المنظمات، لم لها من تأثير واضح، إضافة إلى عمليات التفاعل الاجتماعي بين العمال، نظرا لما تتميز به من سمات متعددة وأشكال متنوعة من الأنماط القيادية. فالنمط الديمقراطي على سبيل المثال قد يؤدي إلى خلق جماعات أكثر تعاونا وفعالية يكون الاتصال فيه أفقيا، بينما "**النمط التسلطي**" قد ينتج جماعات عمل أقل تعاونا، مع فعالية منخفضة لاتجاه الاتصال، مع وجود نمط آخر يكون فيه القائد مجرد مستشار يترك حرية اختيار أسلوب العمل للعامل. لكن بالرغم من اختلاف الأنماط القيادية فإن تطبيقاتها تنتج شبكة علاقات اجتماعية تختلف طبيعتها ومستوى اتجاهها، مع تأكيد على أهمية الظروف البيئية وطبيعة الموقف بين القائد والمقود، الحديث عن تحقيق هدف المنظمة مرتبط إلى حد ما بطبيعة النمط القيادي، نظرا لوجود مؤشرات ومتغيرات متعددة، إضافة إلى فكرة التعاون الوظيفي من خلال إدارة شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة؛ حيث يظهر دور القيادة والنمط القيادي في كونه نسقا متكاملا يضم أجزاء فرعية مهمة في مقدمتها: التأثير في الأداء المهني، وكذا إمكانية تحديد انطلاقا من النمط القيادي مرونة تأثيرها من الناحية العملية من خلال تحديد ملامح طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المنظمة، لذا يعد العامل عنصرا فعالا في دينامية المنظمة، فهو الذي تبرز فيه المؤشرات ونواتجها ببيئة العمل من خلاله يمكن الحكم على مدى تأثير الأنماط القيادية في العلاقات الاجتماعية، ومدى تجاوبهم لهذا الأسلوب القائم بالمنظمة، وعليه فإن القيادة تلعب دورا حاسما في العملية التفاعلية بين العمال، وبالتالي فإن عملية الأداء الوظيفي ستنعكس لا محالة في تحسين أداء العمال بالمنظمة فتحقق أهدافها، إضافة إلى أهمية العملية الاتصالية في أي نمط قيادي، لذا يعتبر محور نشاط القيادة؛ حيث يؤثر على كل الوظائف التي تقوم بها، فالاتصال أداة ووسيلة هادفة في مساعدة القائد على تغيير السلوك التنظيمي عن طريق فتح قنوات الاتصال

القائم على المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا الاتصال المفتوح المعتمد على تبادل المعلومات والاقتراحات، من أجل تحقيق نوع من الانسجام المهني وحتى الاجتماعي. فمركز مرونة العمل القيادي مقترن بالاهتمام بالعملية الاتصالية والاتصال بالاعتماد على الجوانب المهنية والإنسانية التفاعلية في إطار تعدد أبعاد الاتصال واتجاهاته العملية المساعدة في بناء الثقة بين القائد والمقود وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، من أجل ما تم ذكره تتناول هذه الدراسة لإبراز الدور الذي يلعبه النمط القيادي في تشكل العلاقات الاجتماعية بالعمل، تركيزا على تأثير نوع النمط القيادي في فاعلية الأداء الوظيفي للمنظمة؛ لذا فإننا بدراستنا سوف نركز على طبيعة العلاقة بين كل من النمط القيادي السائد بالمنظمة، وتأثيره في العلاقات الاجتماعية بين العمال، وعليه نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

- **ما هي أنماط القيادة المؤسساتية المساهمة في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية؟**
- **ما طبيعة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي وتشكل العلاقات الاجتماعية بين العمال؟**

للإجابة عن هذه التساؤلات اعتمدنا الفرضيات التي تعتبر إجابة مؤقتة لم تم طرحه نوضحها في الآتي:

- **الفرضية الأولى:** يساهم النمط القيادي التشاركي في بناء وتشكيل العلاقات الاجتماعية بالمنظمة.

- **الفرضية الثانية:** تؤثر القيادة التسلطية تأثيرا عكسيا في شبكة العلاقات الاجتماعية بالمنظمة.

إن تحديد المفاهيم في الموضوع المراد دراسته من قبل الباحث يعتبر عملية بغاية الأهمية، ويشكل الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية المنهجية والنظرية للدراسة المراد دراستها؛ إذ أننا نعني بعملية تحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه من معاني، وما

تظهره من صفات، ويتضح المفهوم عندما يعقله الإنسان ويميزه بإدراك عن غيره الذي قد يشترك معه في الخصائص والصفات، حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على مجموعة من المفاهيم النسقية والإجرائية معا لها ارتباط وثيق بإشكالية وفرضيات الموضوع محل الدراسة حاليا، حيث سعينا إلى تحديد المفاهيم الآتية: "**القيادة**" التي عرفها "**ليكرت**" **(Likert)** بأنها" قدرة الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق أهداف الموضوعة"[1]؛ من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأنّ القيادة عملية هادفة من خلال محاولة التأثير بالآخرين، تأثيرا يكون على المستوى سلوكياتهم الناتجة عن تفاعلاتهم بعضهم البعض، إضافة إلى تحقيق التعاون بين هؤلاء الأشخاص، وغرس بينهم روح العمل الجماعي، وإقبالهم على العمل في ظل ما تقوم به القيادة من توفير التوجيه لسلوك الفرد أو الجماعة؛ إذ تعتبر كذلك القيادة حسب هذا التعريف مدخلا مهما في تحقيق الأهداف المسطرة داخل الشركة، إذن هي عملية هادفة للتأثير والتوجيه من أجل تحقيق الأهداف العامة للشركة ككل أو أي مشروع استثماري يعتمد على توظيف عملية القيادة.

في حين عرفها "**إردوايتيد**" **(IrdwaiTed)** بأنّها "القدرة على التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق هدف يجدونه كلهم مصلحة لهم"[2]، يركز هذا التعريف على الوظيفة الأساسية للقيادة المتمثلة في عملية التأثير التي يمارسها القائد على المقودين من خلال عملية القيادة، كفعل تأثيري يهدف إلى تحقيق التعاون المستمر بين المقودين من أجل تحقيق هدف كل العناصر الممارس عليها فعل القيادة، وكذا الأهداف العامة للمنظمة؛ لأن هذه الأخيرة لا يمكن أن تتوفر دونما تحقيق أهداف العناصر التي تسعى لتحقيق المصلحة العامة لخلق توازن بين الهدف الخاص والهدف العام.

---

[1]- زرقط بو لرياح، حران العربي، "أنماط القيادة الإدارية"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد 24، العدد 26، 2017، ص237.

[2]- درويش توفيق، **فعالية القيادة الفعالة وعلاقتها بتحسن الأداء**، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر، 2007/2006، ص24.

أما "**فيلدر**" **(Filder)** فقد عرفها بأنّها "أفعالا معينة يزاولها القائد من توجيه وتآزر بما يقوم به أعضاء الجماعة من العمل"[1]. نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القائد بما له من مكانة وسلطة داخل الجماعة، أو بما يحظى به من تقدير وإجماع، يعمل على توجيه المقود من خلال عملية القيادة، ليس نحو الأهداف الواجبة تحقيقها فقط، بل كذلك نحو خلق التضامن والتماسك بين المقودين والقائد معا، مما قد يساعد بشكل كبير في الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة. بينما اعتبرها "**جون لوك**"**(Jun Luc)** "علاقة ديناميكية بين القائد والمقودين، وحالة من التبعية بدون مقاومة، حيث تكون بواسطة قوة تأثير شخصية القائد في موقف معين من خلال الاتصال والتسيير نحو هدف خاص"[2]. يركز هذا التعريف على الجانب الحيوي للقيادة كونها مرنة تخضع للعديد من المتغيرات من بينها: موقف التفاعل، يكون فيها أحد أطرافها ألا وهو المقود تابع للطرف الأول –القائد–.

نظرا لمقتضيات البحث فإن مفهوم **القيادة** يشير إجرائيا إلى أنّها عبارة عن قدرة التأثير التي يمتلكها القائد في الآخرين من خلال مجموعة من المهارات والصفات، يمارسها على المقودين من أجل تحقيق الأهداف. كما تعتبر عملية تفاعل بين القائد والمقود هدفها تحقيق الغاية المطلوبة.

انطلاقا من التعريفات السابقة يتضح بأن مفهوم القيادة يشير إلى أنّها:

- عملية اتصالية تهدف إلى التأثير في الآخرين.
- عملية توجيه القائد لسلوكيات المقود والتأثير فيه.
- المزيج بين مهارات القائد والبيئة المحيطة به.
- علاقة ديناميكية بين القائد والمقود.

[1]– زرقط بو لرياح، حران العربي، **المرجع السابق**، ص238.

[2]– **نفس المرجع**، ص26.

أما فيما يخص مفهوم "**القائد**" فيعني "ذلك الشخص الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير في سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها من خلال العمل والممارسة، وصقله عن طريق التجارب، والمعاناة وتتبع والتدريب"[1]. يركز هذا التعريف على السّمات الأساسية التي يمتلكها الشخص القائد، يستثمرها في ممارسة تأثيره المباشر أو غير المباشر في من يتعامل معهم، بالتركيز على مهاراته وخبراته من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. في نفس السّياق يرتبط هذا المفهوم بتلك "التصورات، المعارف، والمشاعر التي يتبناها القائد عن ذاته"[2]، يتضح من خلال هذا التعريف بأن القائد إذا تبنى تصورا عن ذاته؛ فإنّه يعمل جاهدا على أن يكون سلوكه مع أتباعه ترجمة عملية لهذا التصور؛ لأنّ الصّور الذاتية التي يحملها القائد عن ذاته تنعكس في ممارساته مع المقود، فيكون لديه دورا مهما في تحديد نمط العلاقات الاجتماعية وطبيعتها، مما يخلق نفورا أو انجذابا. فحسب مقتضيات البحث فإن هذا المفهوم يشير إجرائيا إلى اعتبار القائد هو ذلك الشخص الذي يحمل مجموعة من الصفات تجعل منه قائدا، تكون له القدرة في التوجيه والتأثير على المقود.

من خلال مجموعة التعاريف المرتبطة بمفهوم **القائد** يتضح بأنّه الشخص الذي:

- يمتلك مهارات وخبرات سابقة.
- لديه قوة التأثير في الآخرين.
- يجمع بين الذكاء والخبرة.
- يتبع أسلوب معين في القيادة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

أما مفهوم" **النمط القيادي** "فقد عرفه "**كنعان نواف**" بأنّه "ما يتخذه القائد من الإجراءات، وما يصدره من تعليمات، ينجزها الآخرون حسب توجيهاته"[3].

---

[1]–هبال عبد المالك، **دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل.م.د)**، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية: جامعة سطيف1، 2016/2015، ص24.

[2]–محمد الصرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، ط1، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، 2006، ص130.

[3]–كنعان سالم نواف، **القيادة الإدارية**، ط1، دار العام للنشر والتوزيع: الأردن،2007، ص87.

- يرتكز مفهوم النمط القيادي على مجموعة من المؤشرات العلمية في مقدمتها:
- الاعتماد على الإجراءات.
- الاعتماد على الأوامر والتعليمات.
- الاعتماد على فعل الإنجاز.

هذه المؤشرات الثلاثة يستعملها القائد في سياق توجيهي للمقود من أجل الالتزام بتحقيقها بالواقع لضمان تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؛ أي أن النمط القيادي فعل موجه للإنجاز من قبل المقودين. في حين عرفه "**ماهر أحمد**" بأنه" سلوكيات قيادية صادرة عن القائد، سواء كانت أعمال حركية أو تفكير أو سلوكيات لغوية أو انفعالات، والإدراك"[1]. يتضح من هذا التعريف بأن النمط القيادي مرتبط بالممارسات القيادية للقائد، هذه الممارسات في حقيقتها تتخذ أشكالا متنوعة تتحدد بنوع الموقف التفاعلي، والعملية الاتصالية قائمة بين القائد والمقود؛ وهي: نمط التفكير، السلوكيات اللغوية التي تلعب دورا هاما في تأسيس التواصل الفعال بين أطراف العملية الاتصالية، تعاطف وفهم القائد لمشاعر المقود، والانفعالات، وإدراك كل ما هو متعلق بالمقود، كل هذه الممارسات السلوكية لها دور في تحديد أنماط للقيادة منها: النمط الديمقراطي، النمط الحر(التسيبي)، النمط الأوتوقراطي، وغيرها من الأنماط الأخرى التي ترتبط وتحدد طبيعة شخصية القائد. لمقتضيات البحث فإننا أجرأنا هذا المفهوم ليشير إلى اعتباره" نشاط معين يمارسه القائد على التابعين لتحقيق الأهداف والبقاء بشكل دائم ومستمر". من خلال مجموعة التعاريف التي تم الإشارة إليه يتضح لنا بأنّ مفهوم النمط القيادي يشير إلى كونه:

*أسلوب من أساليب التفكير يتبناها القائد.

*سلوك وممارسات يقوم بها القائد.

*نموذج يتبعه المقودين من طرف القائد.

[1]–هبال عبد المالك، **المرجع السابق**، ص36.

أما مفهوم "**العلاقات الاجتماعية**" يحتل هذا الموضوع مكانة هامة في علم الاجتماع العام، بل أن معظم المؤلفين والعلماء يرون أن العلاقات الاجتماعية هي أساس علم الاجتماع، وقد عُرفت العلاقات الاجتماعية بأنّها روابط والآثار المتبادلة بين الأفراد والمجتمع وهي تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم بعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع. وتعتبر العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في مجتمع ما نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض من أهم ضروريات الحياة. لا يمكن تصور أية هيئة أو مؤسسة أن تسير في طريقها بنجاح ما لم تسعى جاهدة في تنظيم علاقاتها الاجتماعية. فمن خلال هذه العلاقات تضيف "**مريم2006**"أتعرف بك وأسمح لك بالتعرف إلى نفسي، وكل منا مرآة للآخر... ونتخطى الخوف ونتعرف إلى الثروة الداخلية في جوف هذا الخوف"[1]. وتعرف كذلك بأنه "نموذج للتفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر، كما ينطوي على الاتصال الهادف، والمعرفة المسبقة لسلوك الشخص الآخر، وقد تكون ذات أمد طويل أو قصير، وفي الحالة الأولى يطلق عليها علاقة اجتماعية طويلة الأمد"[2]. مما سبق نستنتج أن العلاقات الاجتماعية هي مجموعة روابط وتفاعلات تنشأ بين الأفراد في المجتمع، وتشمل العلاقات الأسرية، والصداقة، والعلاقات المهنية. ويمكن أن تؤثر هذه العلاقات على الصحة النفسية والاجتماعية للفرد، كما أنها تساهم في بناء الشخصية وتطوير المهارات الاجتماعية.

أما حسب "**ماكس فيبر**"(**Weber Max**) فإنه مصطلح "يستخدم غالبا للإشارة إلى الموقف الذي يدخل من خلاله شخصان أو أكثر في سلوك معين، واضعا كل منهم في اعتباره سلوك الآخر؛ بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس، كما يمكن أن يتحدد محتوى العلاقة على أساس الصراع، الصداقة، زملاء، الصيت، أو تبادل السلع"[3]. يتضح من خلال هذا التعريف بأن أسس العلاقات الاجتماعية وتشكلها هو الموقف الاجتماعي القائم فيه طرفي الاتصال على التفاعل

[1]–نبيل عبد الهادي، **تشكيل السلوك الاجتماعي**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2019، ص116.

[2]–هرندي كريمة، **مؤسسات التنشئة الاجتماعية**، ط1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع: الجزائر-الأردن، 2022، ص 128.

[3]–نور الهدى عبادة، "شبكات التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد 8، العدد 26، 2016، ص289.

الاجتماعي؛ هذا الأخير الذي يتم بين فاعلين أو أكثر، حيث ينتج عن هذا التفاعل سلوك اجتماعي معين حسب طبيعة الموقف التفاعلي، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار توقع سلوك الآخر ووضعه في الحسبان، هذه تعتبر نقطة مهمة في بناء سلوك أطراف التفاعل الذي ينتج عنه ما يسمى بالعلاقات الاجتماعية، وقد يكون صياغة هذه الأخيرة على أساس أوجه متعددة: الصراع، الصداقة، التبادل الاقتصادي...، وقد أكد "**ماكس فيبر**" **Weber Max** في سياق حديثه عن الفعل الاجتماعي، وكيف أظهر اجتماعية هذا التفسير من خلال ما يضفيه الفاعل من معنى خاص على هذا الفعل لكن بمراعاة ردة فعل وسلوك من يتفاعل معهم، حيث يعتبر سلوك الآخرين كمرجع أساسي ونقطة بناء السلوك الذاتي استجابة له؛ أي أن بناء وصياغة العلاقات الاجتماعية وفقا لهذا التعريف مبنية على الأخذ بعين الاعتبار سلوك الآخر أو الآخرين.

بينما عرفها "**موريس جينزبرج**" (Morris G) بكونها "لا تعدو عن كونها اتصال أو تفاعل أو تجارب بين شخصين أو أكثر، بغية سد حاجات الأفراد الذين يكوّنون هذه العلاقات الاجتماعية"[1]، من خلال هذا التعريف يتضح لنا بأنّ العلاقات الاجتماعية تمثل شكلا من أشكال التفاعل الاجتماعي القائم على التجاوب بين القائمين بالعملية الاتصالية من أجل تحقيق حاجات الإنسان المتفاعل بشكل عام؛ أي أن العلاقات الاجتماعية هي نمط من العلاقات القائمة على تحقيق هدف فردي أو جماعي معا.

أما عن مفهوم "**العلاقات الاجتماعية**" ببيئة العمل فيشير إلى" قدرة الموظفين على التفاعل بشكل إيجابي مع رؤسائهم ومرؤوسيهم، وزملاءهم في العمل داخل المنظمة"[2]. يحتوي هذا التعريف على الجانب الحركي للعلاقات الاجتماعية من خلال التفاعل الاجتماعي المستمر بين المقودين والقائد في كل اتجاهات الاتصال (الأفقي، الصاعد، النازل)، أو في صورته التأثيرية (رسمي، غير رسمي، تنظيمي) داخل المؤسسة كبنية عمل متجددة من أجل تحقيق أهدافها ورفع مستويات إنتاجها.

---

[1]– نور الهدى عبادة، **المرجع السابق**، ص299.

[2]– موزة راشد السويدي، بطور أحمد، "أثر العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل"، **مجلة الحكمة العالمية**، المجلد3، العدد3، 2020، ص192.

في نفس السياق يشير هذا المفهوم إلى ذلك النوع الذي" تنشأ بين الناس بفضل إشراكهم وارتباطهم معا في عملية الإنتاج التعاوني، وتساهم كل من التكنولوجيا، وتقسيم العمل في تشكيل هذه الأنماط من العلاقات"[1]. يركز هذا التعريف على الهدف والغاية من وجود العلاقات الاجتماعية، ومقوّماتها الأساسية متمثلة في كل من: الارتباط، الإشراك، التعاون في أن تكون قائمة بين أطراف العلاقات الاجتماعية لتحقيق أهدف المؤسسة، ولتحقيق تعاون مستمر؛ يجعله أكثر حركية كل من التكنولوجيا، واستثمارها في العمل التشارك، وكذلك تقسيم العمل الاجتماعي لكي يكون للفرد طرفا فاعلا في العلاقات الاجتماعية.

أما فيما يخص أجرأة هذا المفهوم وفق لضروريات البحث فإننا نقصد بها" تلك العلاقة الناشئة بين طرفين أو أكثر، نتيجة التفاعل والتبادل المستمر، مرتبطة بالحدث وبيئة العمل، التي بدورها تتحول إلى علاقات اجتماعية بفعل التفاعل الاجتماعي.

من خلال عينة التعريفات السابقة حول مفهوم العلاقات الاجتماعية يتضح لنا بأنّه يشير إلى:

- علاقة تنشأ عن جملة من التفاعلات القائمة على الاتصال بين الأفراد.
- روابط متبادلة بين الأفراد في المجتمع.
- علاقة يتم من خلالها تلبية حاجات الأفراد المادية والمعنوية.
- أسلوب ينتجه الفرد من خلال مجموعة الأفكار والخبرات، شعوره وتصوراته التي يترجمها في الواقع عن طريق التفاعل مع الأفراد.

كما يشير **التفاعل الاجتماعي** إلى تلك العمليات المتبادلة بين طرفين اجتماعيين في موقف أو وسط اجتماعي معين، بحيث يكون سلوك أيّ منهما منبها أو مثيرة لسلوك الطرف الآخر، ويجري هذا التفاعل عادة عبر وسيط معين، ويتم خلال ذلك تبادل رسائل معينة، ترتبط بغاية أو هدف محدد، وتتخذ عمليات التفاعل أشكالا ومظاهر مختلفة تؤدي إلى علاقات اجتماعية معينة.

[1]–ريم أبو ريش، **واقع العلاقات الاجتماعية بين هيئة التدريس بالجامعات**، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية: جامعة فلسطين، 2016، ص14.

فيعرفها "**سوان سون**"(**Swan son**) هي تلك العملية التي "يرتبط بها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض عقليا ودافعيا، وفي الحاجات، والرغبات، والوسائل، والغايات، والمعارف، وما شابه ذلك"[1] ،أما عند "**سعد جلال**" فهي تلك "العلاقة المتبادلة بين فردين أو أكثر، يتوقف سلوك أحدهما على سلوك الآخر، أو يتوقف سلوك كل منهم على سلوك الآخرين".[2]، نظرا لمقتضيات البحث فيعرّف إجرائيا على أنّها عملية تبادل بين شخصين أو أكثر ويكون فيه تأثير واستجابة. أما "**فاروق مداس**" فقد عرفه بأنه ذلك "التأثير المتبادل بين سلوك الأفراد والجماعات من خلال عملية الاتصال والتصور للتفاعل الاجتماعي"[3]، في هذا التعريف يمكن القول بأن التفاعل الاجتماعي هو عملية أساسية يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد، ويعتبر محور أساسي لبناء العلاقات الاجتماعية والتواصل الفعال بين الأفراد.

أما عن مفهوم "**العمال**" فهم" مجموعة من الأفراد يؤدون مهام وأعمال داخل المنظمة، تربطهم عقود قانونية مكتوبة للقيام بوظائفهم المحددة داخل التنظيم بمقابل أجر مادي أو معنوي أو كلاهما"[4]. يشير هذا المفهوم باعتبار العمال فئات العمل بالمنظمة شرعية وجودهم بها مرتبط بالإطار القانوني العام للمنظمة، فيه تتحصل على دخل مادي مقابل جهد فكري أو عضلي بناء على صيغ قانونية تعاقدية متعلقة بين الفرد الموظف ومؤسسته.

بينما يعرفه "**الاقتصاديون**" بأنّهم كل من "يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي بغرض الربح سواء كانت باستخدام الجهد البدني أو العقلي فقط، أو باستخدام ذلك بالرأس المال"[5].

من خلال مجموعة التعريفات المتعلقة بالعامل نجد أنه يمثل:

---

[1]- أحمد محمد الزعبي، **أسس علم النفس الاجتماعي**، ط1، المنهل للنشر والتوزيع: مصر–القاهرة، 2010، ص 151.

[2]– سامية أبريعم، **دروس في علم النفس المرضي الاجتماعي: (كتاب بيداغوجي)**، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع: عمان، 2023، ص 61–ص 62 .

[3]– هرندي كريمة، **المرجع السابق**، ص127.

[4]–عماد علاوي، **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم من خلال إشباع الحوافز المادية**، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، كلية علم النفس والأرطوفونيا: جامعة قسنطينة، 2012،2011، ص6.

[5] –بن الطاهر حمزة، "من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة"، **مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، المجلد 4، العدد 04، 2019، ص525.

* كل فرد يشتغل بمهنة ما مقابل أجر يتقاضاه عن عمله.

*كل فرد يقوم بجهد عضلي أو فكري مقابل أجر مادي.

*شخص يقوم بنشاط معين في إطار صيغ تعاقدية أو في إطار غير رسمي (العمل الحر).

بينما يشير مفهوم "**المؤسسة**" إلى تلك "التركيبة التي يبتدعها الإنسان بالتعاون مع الأفراد الآخرين في المجتمع، ويشمل مفهوم المؤسسة على كل التنظيمات القائمة في المجتمع: كالزواج، العائلة، مشروع اقتصادي، والهيئات الدينية، والسياسية، والقانونية"[1]. إذن يوضح هذا التعريف بأنّ المؤسسة عبارة عن تجمع مركب، تجمع فيه العناصر البشرية والمادية ليتم من خلالها العمل الاقتصادي، ولا تقتصر فقط على مستويات نشاط الاقتصادية، بل حتى الاجتماعية منها.

أما "**حسن حكاك**" فقد عرفها بأنها "وحدة اجتماعية واقتصادية فنية، تقام بطريقة مقصودة ومنظمة في مكان محدد يضم مجموعة من الأفراد، والمواد، والطاقة والآلات، وقدر من المال وأسلوب أكثر من التنظيم، يحددها بطريقة بيروقراطية من أجل تحقيق أهداف مرحلية وعامة، تتخذ طابعا بنائيا يلاءم تحقيق تلك الأهداف"[2]. يحدد لنا هذا التعريف الوصف البنائي والهيكلي للمؤسسة باعتبارها وحدة سوسيو اقتصادية تأسيسها يكون بشكل قصدي، يتكون من العديد من العناصر الحيوية منها:

– المورد البشري. –طريقة لتسير الذاتي. –التخطيط الجيد في تحقيق ما تصبو إليه.

– الإمكانات المادية. –النظام الداخلي لتحقيق أهدافها طويلة الأمد.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا بأن مفهوم "**المؤسسة**" يشير إلى أنّها:

---

[1]–سليمان الحوش، "المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد16، العدد03، 2024، ص80.

[2]– حسن حكاك، **نظرية المنظمة**، ط1، دار النهضة للنشر والتوزيع: بيروت، 1875، ص15.

- وحدة سوسيو اقتصادية.
- تتكون من مجموعة من الأفراد.
- نشأت بطريقة مقصودة ولها غاية.
- تقوم في إطار تنظيمي تحت ما يسمى بالإدارة.

فيما يخص مفهوم "**المنظمة**" عرفت بأنها "كيان اقتصادي، اجتماعي، سياسي تضم منظومات فرعية بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام معينة وتحقيق أهداف محددة"[1]. في نفس السياق تعرف على أنّها "كيان تنظيمي متكامل ووحدة اجتماعية، تتكون من جماعات محددة يتصلون ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف مشتركة، ولها بناء وهيكل عام ووظيفي يتضمن تقسيم العمل، ومراكز السلطة والمسؤولية، وتحديد وسائل الممارسة لوضع سياسات والخطط وانجاز الأعمال بما يكفل لها النمو والبقاء داخل المحيط الذي تتواجد فيه، والذي ينعكس بالإيجاب على أفراد التنظيم"[2]. يوضح لنا هذا التعريف بأن "**المنظمة**" عبارة عن نظام متكامل، هادف، وتفاعل من العلاقات المترابطة بعضها البعض، تؤثر وتتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، وفي إطار مختلف ومرتبط.

بما أن كل من مفهوم المؤسسة ومفهوم المنظمة متقاربان في المعنى، غير أن مصطلح المنظمة أشمل، فإننا سوف نستخدم مفهوم المنظمة بدلا عنه في دراستنا الحالية.

يقوم أي بحث علمي على التراكم المعرفي الذي يوضح بأن هذا الموضوع أو ذاك ليس وليد اللحظة، بل هناك من قام بدراسته، حيث يوجد العديد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والعلاقات الاجتماعية، فشكلت هذه الأبحاث منطلقا معرفيا، مكنتنا من فهم الإشكالية المطروحة، وتحديد أهم المفاهيم والمناهج المستخدمة، فقد ساهمت هذه الدراسات في دعم فرضيات البحث

---

[1]–نور الدين تاروت، **قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتورة في علم النفس العمل والتنظيم، كلية علم النفس والتربية: جامعة قالمة، 2006/2005، ص66.

[2]– **نفس المرجع**، ص67.

من خلال نتائجها، مما أتاح لنا مقارنة النتائج وتفسيرها في سياقها العلمي. من خلال هذا التوظيف، قد سعينا إلى تحقيق تكاملا بين مختلف الجوانب النظرية والتطبيقية؛ بهدف تقديم دراسة شاملة في إثراء المعرفة بهذا المجال، وتفتح آفاقا لدراسات مستقبلية أكثر تعمقا، وقد تنوعت هذه الدراسات بين الأجنبية، العربية والجزائرية.

بالنسبة **للدراسات الأجنبية،** أما الدراسة الأولى تناول كل من "**دونغ**" و"**جونغ**"" **Dung et jung** "(2003) "**دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكارات التنظيمية**" باليابان، هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تأثير النمط القيادي لمديري الإدارة العليا بشكل مباشر وغير مباشر عن طريق التمكين، والمناخ التنظيمي على الإبداع في منظماتهم، أجريت الدراسة على عينة بحث متكونة من 32 شركة تايوانية، اعتمدت في جمع البيانات على تقنيتي الاستبيان مع الملاحظة، ومن أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود علاقة مباشرة وموجبة بين النمط التحويلي والإبداع.
- وجود علاقة قوية بين مناخ التنظيمي الذي يدعم الإبداع والتمكين.

ركزت هذه الدراسة على البحث عن نوع أنماط القيادية التي تساهم في الحفاظ على الجودة وتعزيز الابتكار، إذ يوجد قاسما مشتركا بين هذه الدراسة وموضوع دراستنا متمثل في عامل التأثير في الوسط الاجتماعي، حيث ركزت هذه الدراسة في تحديث شبكة العلاقات الاجتماعية وربطها بالنمط القيادي، في حين أن دراستنا سوف تركز على النمط القيادي وأثره في تشكّل العلاقات الاجتماعية بين العمال.

أما الدراسة الثانية فقد تناول كل من الباحثين "**آن ديفيانا**" و"**تيشي نوبل**" **Anne et Nobel** (2003)، "**القائد التحويلي**"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة قيادة التغيير وأبرز خصائصها وممارستها، وفهم ديناميكية التغيير الناجح، وإدراك العمليات والإجراءات الهيكلية اللازمة لإحداث التغيير الحقيقي والملموس داخل المنظمة، وتحليل نماذج قادة التغيير الذين

حققوا هذه النجاحات المتميزة لمنظماتهم، تكونت عينة الدراسة من12 قائدا في عدة منظمات أمريكية، ومنظمة واحدة ببريطانيا. قد توصل الباحثين من خلال المقابلات والملاحظات الميدانية إلى أن: قادة التغيير يشتركون بصورة واضحة في مجموعة من الخصائص التي تميزهم عن القادة التقليديين، وهذه الخصائص هي:

- ♦ يرون أنفسهم محركين لجهود التغيير في المؤسسة.
- ♦ دورهم الشخصي والمهني يتمثل في ضرورة إحداث تغيير ملموس في مؤسساتهم.
- ♦ يتميز هؤلاء القادة بالشجاعة والاستعداد للمخاطر المحسوبة.
- ♦ يحرصون على الاستثمار الأفضل للفرص المناسبة لإحداث التغيير المنظم وتنفيذه.

هذه الدراسة تبحث عن شخصية القائد التي تنبعث منه في إحداث التغيير، في حين موضوع دراستنا يبحث عن ما ينتجه الأسلوب القيادي في الوسط الاجتماعي للمنظمة من علاقات اجتماعية، والكشف عن طبيعة العلاقة في سياق تفاعلي.

أما عن **الدراسات العربية** نجد دراسة الباحثة "**هيفا سويعد سعيد العوفي (2019)** "حول "**دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء"،** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة في إحداث الجودة وفعالية الأداء الإداري"، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي. أما مجتمع البحث فقد تمثل في معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان، ومن أهم ما توصلت إليه من نتائج:

- ♦ أن قيادات الإدارة بقطاع التعليم بمنطقة مدينة المنورة يمارسون مهارات قيادية الفعالة بدرجة مرتفعة.
- ♦ أنهم يمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة التعلمية.

هذه الدراسة تجلت في البحث عن جودة الأداء في الوسط التعليمي من خلال الدور التي تلعبه القيادة، بينما دراستنا سوف تركز على النمط القيادي بالمنظمة غير التعليمية بالاعتماد على بعض الأساليب القيادية المؤثرة في تشكل العلاقات الاجتماعية ببيئة العمل بين العمال.

أما **الدراسة الثانية** دراسة "**عباس شريف**"(2010) حول" **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي**"، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع، والتعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى العاملين في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية في مدينة عمان، وقد بلغ عدد مفردات الدراسة 100 من الموظفين للإدارة الوسطى، معتمدا الباحث في جمع بياناته على تقنية الاستمارة، من أهم ما توصلت إليه دراسته من نتائج:

– وجود تأثير ذو دلالة معنوية للسلوكيات القيادة التحويلية على الإبداع التنظيمي كان متوسطا.

هذه الدراسة اقتصرت فقط على تحديد القيادة التحويلية وربطها بمفهوم الإبداع، في حين موضوع دراستنا سوف يركز على أهم الأساليب القيادية المستعملة بمنظمة الدراسة، وكيفية تأثيرها في شبكة العلاقات، وتحديد الدلالة القائمة بينهما.

أما **الدراسات الجزائرية،** الدراسة الأولى للباحثين "**فرطاس أمينة**" و"**سماعي هند**" (2019) حول "**أثر أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية**"، هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الأنماط القيادة الإدارية في الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، عن طريق الأداء الفعال الناجم عن تفاعل القائد الإداري مع كل فرد وفقا لما يتلاءم مع طبيعته، تمت الدراسة بمؤسسة سونلغاز لولاية قالمة. تمثل مجتمع البحث في موظفي المصلحة التجارية للشركة، والمقدر عددهم 30 موظف، تم الاعتماد في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبيان لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى أنّ للقائد الإداري دور كبير في رفع من مستوى أداء العامل نحو الأفضل بالاعتماد على نمطين هما:

النمط الديمقراطي التشاركي، والنمط البيروقراطي الذي يعتبر المنطلق الأول للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها. هذه الدراسة متقاربة إلى حد ما بموضوع دراستنا، فهي تشمل متغيرات تتشابه مع موضوع بحثنا، متمثلة في: الأنماط القيادية، عامل التأثير، والعمال.

أما الدراسة الثانية للباحث "**هبال عبد المالك**" حول "**دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي**"**(2015)**، هدفت الدراسة إلى معرفة دور المسيرين بالجامعة الجزائرية في إنجاح التغيير التنظيمي، وتم إسقاط ذلك ميدانيا على نظام التعليمي الجديد (ل.م.د) كمشروع تغيير استراتيجي، الهدف منه تصحيح الاختلالات المتراكمة التي عرفتها الجامعة الجزائرية. تمثل مجتمع البحث في المسيرين لمؤسسات التعليم، مستخدما في دراسته المنهجين الوصفي والمقارن، وأداة الاستمارة لجمع المعطيات، وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

– أن المسيرين لمختلف إدارات مؤسسات التعليم العالي لا يمارسون أدوارهم كقادة للتغيير التنظيمي.

–عدم نجاح التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية من خلال عدم تحقيق أهداف (ل.م.د).

يوجد اختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا، حيث تجلت هذه الدراسة في البحث عن دور القادة في التغيير الناجح لبيئة التعليم العالي بالجزائر، من خلال البحث عن كيف يتصرف القادة مع التغيرات التي طرأت على نظام التعليم الجامعي، ومقارنته مع تسيير النظام السابق. في حين موضوع دراستنا يبحث عن دور القائد في تأثيراته في العمال وانعكاسه في تشكل العلاقات الاجتماعية من خلال نوع النمط القيادي، إضافة إلى أنّ بيئة العمل بدراستنا هي بيئة اقتصادية وليست خدماتية.

لقد عالجت كل من هذه الدراسات **فجوة علمية** من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة، نشير أنّ الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها

الرئيسي وهدفها العام، إلاّ أنّها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة ألا وهي:

1.تضمنت هذه الدراسة ربط للمشكلة البحثية بالمتغيرات السوسيو اقتصادية، لاسيما مع التحولات التي تعيشها المنظمة في الوقت الآني.

2.استخدمت هذه الدراسة مدخلا بحثيا (المدخل الكمي)، ذلك لتكوين فكرة دقيقة عن المشكلة محل الدراسة.

3.لم تقتصر هذه الدراسة على متغير واحد فقط، إنما تضمنت مجموعة من المتغيرات بغية الإلمام الدقيق بمشكل البحث.

4.تعددت تقنيات جمع البيانات في دراستنا، حيث شملت على استخدام كل من تقنيتي "الملاحظة"، "الاستمارة".

مما لا شك فيه أنّ دراستنا هذه استفادت كثيرا من الدراسات السابقة التي تم توظيفها بدراستنا من أجل تشخيص دقيق للمشكلة ومعالجتها بشكل شمولي، ومن جوانب الاستفادة العلمية للدراسات السابقة ما يلي:

1-استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى صياغة دقيقة للعنوان البحثي الموسوم بـــــــــــ "**النمط القيادي ودوره في تشكل العلاقات الاجتماعية**".

2-استفادت الدراسة الحالية من جميع الدراسات السابقة في الوصول إلى المنهج الملائم لها.

3-وظفت الدراسة الحالية توصيات ومقترحات الدراسات السابقة في دعم مشكلة الدّراسة وأهميتها خصوصا الدراسة الأجنبية للباحث " **دونغ وجونغ Dung & Jung**"،" **دور القيادة التحويلية في تعزيز الابتكارات التنظيمية**".

4-استفادت الدراسة الحالية من دراسة "**هيفا سويعد سعيد العوفي**"، ودراسة "**عباس شريف**" حول "**القيادة الفعالة والقيادة التحويلية**" في صياغة أدوات الدراسة.

5-استفادت الدراسة الحالية من دراسة "**هبال عبد المالك**" في إثراء الإطار النظري.

يستند الباحث في جمعه لبيانات موضوعه المراد دراسته للعديد من الأدوات البحثية والتقنية، حيث تعتبر عملية جمع البيانات الخطوة الأساسية في البحث العلمي، وتشمل جمع المعلومات والمواد التي نحتاجها لتحليلها، واستخدامها في الدراسة، نظرا لطبيعة موضوع الدراسة وهدفه، تعتبر مرحلة وعملية جمع المعطيات من أهم المراحل في البحث العلمي، ومن أجل تحقيق فعالية هذه العملية من الواقع المراد دراسته يحتاج الباحث إلى استخدام مجموعة من الأدوات البحثية التي تساعده في إثراء ودراسة موضوعه، لذا فإننا بدراستنا فإننا اعتمدنا على توظيف مجموعة من التقنيات المنهجية، منها تقنية الاستمارة كتقنية رئيسية باعتبارها أداة "تضم مجموعة من الأسئلة التي تطرح لأفراد عينة البحث، والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير"[1]، من أجل التحقق من صدق الأداة (الاستمارة) تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين، بعد أن تم عرضها على الأستاذة المشرفة على هذه الدراسة بقسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، كتجربة أولية تم عرض عينة منها على مجموعة من العمال لمعرفة رأيهم فيها، وردة فعلهم من خلال طبيعة الإجابة عنها، من أجل التأكد من وضوح الأسئلة، من حيث الصياغة، ومن حيث الفهم وقربها للواقع، انطلاقا من ملاحظاتهم وملاحظات الأساتذة المختصين (المحكمين)، تم إعادة تعديل وصياغة بعض الفقرات وإزالة البعض منها.

لقد تضمنت الاستمارة ثلاثة محاور، كل محور احتوى على مجموعة من التساؤلات الأساسية، وهي كالآتي:

[1]- محمد سرحان علي محمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب: صنعاء، 2019، ص57.

المحور الأول: قد احتوى على البيانات الشخصية للمبحوثين، وقد ضم الأسئلة من [1_6].

المحور الثاني: احتوى هذا المحور على مدخل عام للقيادة والقائد، وقد ضم الأسئلة من [7_10].

المحور الثالث: احتوى هذا المحور على النمط القيادي وبناء شبكة العلاقات الاجتماعية، قد ضم الأسئلة من [10_15].

أما فيما تعلق بثبات أداة البحث الذي له دور في استقرار المقياس الذي يعتمدها الباحث في عملية بحثه، وللتأكد من ثبات الاستبيان تم استخدام معامل "**كا**"^{2} و"**معامل بيرسون**".

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لذلك، حيث استخدمنا الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، بعد أن تم ترميز البيانات وإدخال المعلومات المتحصل عليها من الميدان إلى الحاسب الآلي، ليتم حساب المقاييس الإحصائية الآتية:

1- التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لقياس مدى تباين إجابات العمال.

2- استخدام معامل **كا** ^{2} و**معامل بيرسون** للتأكد من ثبات أداة البحث الاستمارة.

إضافة إلى اعتمادنا في جمع المعطيات الميدانية على استخدام تقنية ثانوية مكملة لتقنية الاستمارة ألا وهي "**الملاحظة**" تعتبر تقنية من تقنيات جمع المعلومات التي يعتمدها الباحث في بحثه، تعتبر "تقنية أو أداة سيكوبيداغوجية واجتماعية لمعاينة مجموعة من الكائنات والظواهر والوقائع، إما بطريقة عفوية مباشرة، وإما اعتمادا على مجموعة من الآليات النظرية والأدوات التطبيقية والإجرائية، بغية تجميع المعلومات والبيانات والمعطيات حول شخص معين أو موضوع ما، وذلك لتثبيت فكرة أو فرضية أو إيجاد حلول علاجية أو وقائية أو تحصيل حلول

علمية أو عملية لمجموعة من التساؤلات والوضعيات التي يواجهها الإنسان أو العالم أو الباحث الملاحظ في العالم المرصود أو المعاين"[1]. تتخذ الملاحظة عدة أشكال، بدءا من الملاحظة البسيطة التي اعتمدناها ببحثنا التي تعد إحدى أدوات البحث تستخدم غالبا في البحوث والدراسات الاستكشافية، لا يكون للباحث حولها معلومات كافية. تستخدم هذه الملاحظة في "الظروف العادية دون إخضاع الظاهرة موضع البحث للضبط، ودون استخدام الأدوات الميكانيكية كالمسجلات والكلمات"[2].

أما عن مجالات الدراسة، فقد تمركز **المجال المكاني (الجغرافي)** في شركة **أجفال لوجيترانس** بوهران. في حين أنّ **المجال البشري للدراسة** فقد انحصر في موظفي الشركة المقدر عددهم بـــــــ200 موظف. أما عن **المجال الزمني** الذي يقصد به المدة الزمنية التي استغرقها إجراء الدراسة الميدانية، هذه المدة التي انقسمت إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى:

الدراسة الاستطلاعية: ابتدأت من 22 أكتوبر إلى 3 ديسمبر، من أجل استطلاع جزء من الواقع المراد دراسته، حيث تم إجراء مقابلة ميدانية مع مجموعة من رؤساء الأقسام بشركة **أجفال لوجيترانس**، من خلالها تم التوصل إلى النقاط الآتية:

♦أن القائد "المدير" يقوم بتقسيم المهام والأدوار بين العمال بشكل منظم، مع توفير جميع متطلبات العمل لتأدية مهامهم على أكمل وجه.

♦كل شيء مراقب بتطبيق **GPS** لتفادي فرار العمال من العمل قبل موعدهم الوظيفي ومعرفة أماكن تواجدهم في حالة ما وقع عطل بالشاحنات، خاصة في المناطق النائية مثل: الصحراء.

---

[1] جميل حمداوي، **البحث التربوي مناهجه وتقنياته**، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: بيروت-لبنان، 2014، ص50.

[2] محمد حسين الوادي- علي فلاح الزعبي، **أساليب البحث العلمي-مدخل منهجي تطبيقي-**، ط1، المنهل للنشر والتوزيع: الأردن، 2011، ص186.

♦ضغوط العمل خاصة في فصل الصيف بسبب حاجة الجنوب إلى الغاز الطبيعي، مما يدفع الشركة إلى القيام بإعلانات من أجل تأجير الشاحنات لسد النقص.

♦ممثل الأمن والحماية يقوم بإتباع الشاحنات لغاية خروجها من الشركة مع توفير وسائل الحماية لهم.

كما قمنا من خلال هذه الدراسة بطرح بعض الأسئلة على العمال لتقريب الصورة وأخذ معلومات أكثر دقة لموضوعنا البحثي، وتم تسجيل هذه الإجابات:

♦فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالمجال التأديبي لا يعتمد المدير على الحوار بل يكون صارما في تنفيذ القوانين، أما بخصوص تغيير العامل لمنصبه، فيستشير مصالح الموارد البشرية والمصلحتين اللتين لهما علاقة بتغيير المناصب: "**المكتب الرئيسي**" و"**مصلحة الإدارة الفنية**".

♦ تشجيع العمال على العمل الجماعي تحت مراقبة المسؤول المباشر للمجموعة.

♦ وجود صراعات وتوترات بين العمال خاصة في مجال الرتبة والترقية.

♦ نشوء الثقة وظهورها بشكل واضح في المجال الوظيفي أثناء وقوع أزمة أو مشكلة لأحد الموظفين يقوم زميله بتغطية الخلل حتى لا يتأزم الوضع ويعاقب زميله.

المرحلة الثانية: ابتدأت هذه المرحلة من17 ديسمبر إلى غاية 24 ديسمبر، حيث تم خلال هذه المرحلة التوزيع الأولي للاستمارات، عرضها على محكمين من قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، إضافة إلى الأستاذة المشرفة، وبعدها تم توزيع الاستمارات على عدد من العمال من أجل اختبار أداة البحث، ليتم بعدها التوزيع النهائي للاستمارات المقدر عددها 200 استمارة، تضمنت 15 سؤال، موزعة بين أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة، واستغرق توزيع واسترجاع

الاستمارات مدة زمنية قدرت بحوالي ثمانية أيام.؛ أي من 17 ديسمبر إلى غاية 24 ديسمبر 2026.

نظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه، المتمثل في موضوع "**النمط القيادي ودوره في تشكل العلاقات الاجتماعية**، ونتيجة العدد المعتبر لمفردات مجتمع البحث وإمكانية الوصول إليهم فإننا استخدمنا بدراستنا منهج "**المسح الشامل**" الذي يعتبر طريقة بحثية تستخدم لجمع البيانات من جميع أفراد مجتمع الدراسة المستهدف، بدلا من الاعتماد على أخذ عينة منه فقط، حيث تم إجراء الدارسة على 200 موظف من مختلف المستويات التعليمية والاجتماعية والاقتصادية، حيث أن مجتمع البحث ضم كل الفئات العمالية دون استثناء، وقمنا بتوزيع البحث وفق لثلاث مراحل أساسية.

لقد اعتمدنا بدراستنا المقاربة **التفاعلية الرمزية** من خلال اعتمادها على مبدأ التفاعل في بناء وتأسيس العلاقات الاجتماعية، وبما أننا نريد دراسة الأنماط القيادية وأثرها في العلاقات الاجتماعية بين العاملين، فإننا نود الحديث عن مجالات التفاعل التي تتم بين العمال فيما بينهم، وبين القائد والمنظمة.

تعد "**التفاعلية الرمزية**" إحدى المقاربات السوسيولوجية الأساسية التي تهتم بتحليل الأنساق الكبرى الاجتماعية والصغرى، فهي تدرس الأفراد في المجتمع ومفهومهم عن المواقف والمعاني والأدوار وأنماط التفاعل الرمزي، يعرفها "**بلومر(Blumer)** أنها "تلك الخاصية المميزة، والفريدة للتفاعل الذي يقع بين الناس، ما يجعل هذا التفاعل فريدا هو أن الناس يفسرون ويؤولون أفعال بعضهم بدلا من الاستجابة المجردة لهم، إن استجابتهم لا تضع مباشرة، وبدلا من ذلك تستند إلى المعنى يلصقونه بأفعالهم"[1]. من خلال هذا التفاعل الناشئ من الأساليب القيادية المعنية، والتي بالضرورة تؤثر في العلاقات الاجتماعية، وتظهر من خلال بعض الرموز والمعاني التي تفهم في وسط المنظمة.

[1]–محمد عبد الكريم الحوراني، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، ط1، مجدلاوي للنشر والتوزيع: الأردن، 2008، ص88.

"إنّ التفاعلية الرمزية توجه انتباهنا إلى تفصيلات الشخصية والطريقة التي تتم بها هذه الترتيبات لإعطاء معنى لها بأقوال وأفعال الآخرون، وينوه منظور هذه المدرسة بالدور الذي تؤديه هذه التفاعلات في خلق المجتمع ومؤسساته، وأثناء حياة الفرد يتم تطبيق الذات على مجموعة الرموز والمعاني السائدة في المجتمع"[1]، هنا نركز على مفهوم احتواء الذات التي يتم من خلالها ترجمة الذات ويعني ذلك بأنّ هذه العملية "تتيح للفرد أن يخلق ضربا من التوافق بين ذاته ومجموعة المعاني التي يتفق عليها كل أفراد المجتمع[2]"، هذا الأمر يفسر علاقة شخصية القائد والمقودين ضمن المنظمة، ومنه فإن التفاعل أمرا أساسيا بين القادة والأفراد هو الذي ينتج عنه الأعمال التي تحقق الأهداف، فدرجة التفاعل تعطي لنا صورة عن طبيعة العلاقة، ودرجة التأثير التي يمارسها القائد على العاملين كذلك هي تزودنا بالمعرفة الكاملة عن البيئة التي تتم فيه أعمال ونشاط المنظمة.

تركز هذه النظرية على الفرد كغيرها من النزعات النفسية والاجتماعية، تسعى لتحليل نسق الرموز والمعاني التي تترجم في العلاقات الاجتماعية من خلال سلوك العامل، وتركز على مركب العلاقة المتبادلة بين القائد والمقودين، وكيفية تنظيم هذه العلاقة في إطار أسلوب معين يعكس مجموعة من التفاعلات من خلالها يتم فهم وتفسير طبيعة العلاقة.

---

[1]– نوال قادة بن عبدالله، " نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية": قراءة في دور النظرية التفاعلية الرمزية، **مجلة منيرنا**، المجلد4، العدد1، 2017، ص193.

[2]– **نفس المرجع**، ص195.


الفصـــل الأول:
"النمط القيادي وتشكل
العلاقات الاجتماعية"

"النمط القيادي وتشكل العلاقات الاجتماعية":

تمهيد:

1. **بطاقة فنية لشركة أجفال لوجيترانس.**
2. **وصف مونوغرافي لمفردات الدراسة**
3. **تمثلات مفردات الدراسة للقيادة والقائد.**
4. **النمط التشاركي وشبكة العلاقات الاجتماعية.**
5. **النمط القيادي التسلطي والعلاقات الاجتماعية.**

"النمط القيادي وتشكل العلاقات الاجتماعية"

تمهيد:

يعتمد البحث العلمي على تحقيق التكامل بين الشقين: النظري والميداني، حيث يعتبر الجانب الميداني مكملا للجانب النظري؛ لأنه يمثل المجال الذي يتم فيه اختيار فرضيات الدراسة من خلال النزول إلى الميدان وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها بغية التأكد من مدى صدق أو نفي الفرضيات البحثية، ففي هذا الجزء من البحث سنقوم بمناقشة وتحليل وتفسير الفرضيات التي تم الاعتماد عليها بدراستنا، مع عرض الجداول المتعلقة بأهداف البحث وإشكاليته، ففرضياته، من أجل الإجابة عن التساؤل الرئيسي لدراستنا المتمثل في:

كيف يؤثر النمط القيادي في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية بالشركة؟

1.بطاقة فنية لشركة أجفال لوجيترانس:

صورة 01: شركة أجفال لوجيترانس بوهران "السانيا".



المصدر: مأخوذة بعدسة كاميرا الباحثة.

1.1.التعريف بالشركة الاقتصادية:

نتيجة لاعتبار المجال المكاني لدراستنا متمثل في شركة "**أجفال لوجيترانس Agefal logitrans**"، فقبل التعريف بها ونتيجة لمتطلبات الدراسة لابد من الإشارة إلى مفهوم الشركة. فالشركة الاقتصادية بشكل عام تعتبر الفضاء الذي يحمل على أكثر من شخص واحد، سواء الشخص الموظف بكل أنواعه أو الشخصية المعنوية التي تعتمد عليها. هذا التجمع البشري الذي تحتويه هدفه هو تحقيق الربح ورفع مستوى الإنتاج والإنتاجية، كما تعتبر الشركة كيان اجتماعي اقتصادي، ووحدة إنتاج مادي لها دور مهم بالمجتمع، سواء من الناحية الاجتماعية أو الاقتصادية خدمة للفرد أولا وباقي مستويات المجتمع ثانيا.

مجمع لوجيترانس "Logitrans Groupe"هو مجمع اقتصادي جزائري للنقل البري للبضائع وتطوير الأعمال اللوجستية خارج الميناء من خلال خبرتها ومشاركتها بقوة في

السياسة الحكومية لتعزيز الصادرات غير الهيدروكربونية، ودعم مختلف الأنشطة الاقتصادية بالجنوب والمناطق الحدودية، استحدث المجمع العمومي لوجيترانس عام **2016** بعد قرار السلطات العمومية بإعادة هيكلة وتنظيم قطاع النقل وذلك بموجب لائحة مجلس مساهمات الدولة رقم **01-145** المؤرخة في **17سبتمبر2015**. يبلغ رأسماله الاجتماعي 2.000.000.000 دج. كما استعاد مجمع لوجيترانس الموارد البشرية والمادية للمؤسسة الوطنية **(Sntr)** للنقل البري سابقا سنة 1967 بموجب الأمر رقم**130-67** المؤرخ في 22 يوليو **1967**خلفا للديوان الوطني لنقل مجموعة إستراتيجية من أهم فروعها:

1.أجفال "**Agefal**" شركة ذات أسهم وهي وكيل نقل البضائع عبر الطرقات تختص في النقل المتخصص، الواقعة بمنطقة السانيا طريق رقم خمسة غرب وهران، تغطي مساحتها بـــ **61** هكتار، تأسست عام**2001**، تتكون من **223** عامل. من أهم الخدمات التي توفرها:

_ نقل البضائع السائلة في شكل سائب (وقود، زفت، ماء، مكثفات،...الخ.).

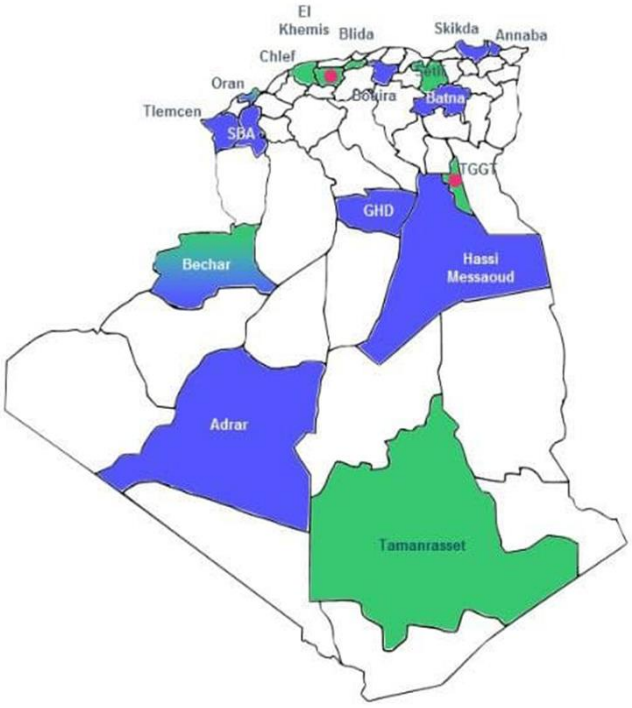
_ نقل البضائع في شكل سائب (الحصى والمعادن وغيرها).

_ دعم تحميل وتفريغ البضائع وتنفيذ المعدات المتخصصة.

كما تضمن **شركة أجفال** خدمات تأجير، تجميع، تخزين، تسليم، توزيع، شحن، وخدمات وساطة الشحن، تتواجد وطنيا في كل من: **عنابة، أرزيو، البويرة، سكيكدة، باتنة، غرداية، حاسي مسعود، سيدي بلعباس، تلمسان، بشار، أدرار.**

تتكون مديرية الموارد البشرية لشركة "**أجفال لوجيترانس** "**Agefal Logitrans**" من أربعة أقسام: قسم الموارد البشرية، قسم التدريب والتطوير، قسم التوظيف والاستقطاب، قسم إدارة الرواتب والضمان الاجتماعي. حيث يتكون كل قسم من مصالح وفروع أو خلية. في الآتي الصورة التي توضح مراكز تواجد فروع الشركة عبر التراب الوطني:

صورة 02: التواجد المكاني للشركة عبر التراب الوطني.



المصدر: مأخوذة من محرك البحث جوجل.

تعتبر خدمات اللوجستية خارج ميناء "**Acgs**": فرع في شركة متخصص في استغلال المناطق اللوجستية خارج الموانئ: (الموانئ الجافة، المستودعات الجمركية، أماكن وفضاءات التخزين) بالإضافة إلى تسيير حلقات التدفق، عبور التصدير البحري، خدمات الموانئ، تخزين، تجميع/ إعادة توزيع وشحن البضائع، تخزين وحفظ البضائع.

أما أكاديمية النقل واللوجستيات" **Actl**": فهي عبارة عن أكاديمية متخصصة في التكوين في النقل، والخدمات اللوجستية، والتدريب للحصول على رخصة مهنية لسائقي مركبات نقل الركاب والبضائع.

أما فيما بعد يتعلق التكوين المقدم من قبل أكاديمية النقل واللوجستيك توفر الأكاديمية بفضل مدرستها للقيادة مجموعة من التكوينات تسمح للمترشحين: (جميع الفئات) رخصة السياقة التي

تعتبر شهادة كفاءة يتم إصدارها لأي سائق يحمل إحدى فئات رخصة القيادة: شهادة الكفاءة المهنية.

أما فيما يتعلق بالمناصب الإدارية والمهنية الموجودة، فمن أهم الوظائف التي تتكون منها الشركة الاقتصادية محل بحثنا الآتي:

• سكرتارية. •رئيس قسم. •فني المحاسبة. •مدير الموارد البشرية. •قسم المبيعات. •مدير مخازن.• الوكلاء. •مندوب اجتماعي. •مدير المحطة. •سائقي الشاحنات ...الخ

تقوم الشركة الاقتصادية "**أجفال لوجيترانس Agefal Logitrans**" من حيث المهام والوظائف العمالية للمجتمع ككل بالآتي:

1. تحقيق التنمية الاقتصادية.
2. دعم الاقتصاد الوطني.
3. توفير مناصب العمل.
4. تعزيز الكفاءة والإنتاجية.

هناك أنواع متعددة من المهن والخدمات التي يعنى بها مجمع "**أجفال لوجيترانس**": النقل البري للبضائع يتمثل في:

1. **النقل التقليدي:** يتم النقل بواسطة نصف مقطورة مثبتة خلف مركبة لنقل ما يسمى بالأحمال التقليدية. يمكن أن تكون هذه المقطورة عبارة عن صندوق من الصفائح المعدنية أو منصة بألواح جانبية أو بدونها مع قماش مشمع منزلق، يتم تحديد خصائصها بموجب القانون رقم 01_14 الصادر في 19 أغسطس 2001 المتعلق "**Ridelles**" بالمنظمة، وتعديل الأمن وشرطة المرور على الطرق واستكمالها.

2. **النقل المتخصص:** هي عبارة عن مقطورة نقل تقليدي يتم بواسطة نصف مقطورة متخصصة بيتومين التي تعتبر مادة هيدروكربونية لزجة سوداء أو بنية اللون، تستخدم كمادة

عازلة للمياه والرطوبة في رصيف الطرق أو حاوية للحبوب أو للركام مبردة أو خزان ماء أو وقود.

3. **النقل الاستثنائي:** هو نقل البضائع، الذي يتسم بطابع استثنائي بسبب حجمه أو كتلته التي تتجاوز أو لا تحترم الحدود التنظيمية لقانون السير. لا يمكن للنقل الاستثنائي التنقل على الطرق المفتوحة لحركة المرور العامة إلا بإذن مسبق (حاملة المعدات الثقيلة، ناقلة الآلات).

4. **النقل الدولي:** المشغلين الاقتصاديين في مشاريعهم التصديرية من خلال تزويدهم بمعرفتهم وخبرتهم في "**group Logitrans**" تدعم مجال النقل الدولي والخدمات اللوجستية. تضمن المجموعة، في إطار الاتفاقية الموقعة مع وزارة التجارة نقل المنتجات المصدرة من قبل الفاعلين الاقتصاديين الجزائريين إلى وجهتهم. يتم تغطية **50%** من تكاليف النقل من قبل الصندوق "**FSPE**" الخاص لتعزيز الصادرات.

صورة 03: شاحنات نقل البضائع بالشركة





المصدر: صور مأخوذة بعدسة كاميرا الباحثة.

2. .وصف مونوغرافي لمفردات الدراسة:

تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العمال وموظفي شركة **أجفال لوجيترانس** المتواجدة بالسانيا وهران، إذ تصنف ضمن الشركات اللائي ينشطنا بمجال النقل والخدمات اللوجستية. فقد شملت عينة الدراسة كل العمال بمختلف مناصبهم داخل الشركة، تم اختيارهم بصورة مسحية

شاملة: إداريين منهم، عمال مهنيين من أجل الحصول على معطيات تخدم موضوع الدراسة. حيث عرف مجتمع بحثنا تنوعا من حيث السن بدءا من [24 إلى 54 سنة] فما فوق ، وكذا المستوى التعليمي لتضم كل المستويات بدء من دون المستوى التعليمي وصولا إلى المستوى الجامعي، إضافة إلى اختلاف مدة سنوات الخبرة المهنية من [أقل من 5 سنوات] إلى [12 سنة فما فوق]، كل هذه الصفات الديمغرافية والاجتماعية تنوعها ساهم في إثراء مفردات دراستنا، ومكننا من الحصول على قدر وفير من المعلومات المتعلقة بالظروف المهنية السائدة بالشركة محل الدراسة؛ ونظرا لأهمية هذا التنوع الإلمام بالعناصر الأساسية لموضوع الدراسة فإننا في دراستنا ركزنا على 200 موظف بالشركة، كان توزيعهم الاجتماعي والعمري، الجغرافي والتعليمي، والمهني كالآتي:

الجدول رقم"01": يمثل توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري النوع الاجتماعي والسن:

السن / نوع اجتماعي	29_24		35_30		41_36		47_42		53_48		54 ما فوق		مجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الذكور	11	42,3	53	84,1	29	74,4	47	97,9	11	84,6	11	100	162
الإناث	15	57,7	10	15,9	10	25,6	1	2,1	2	15,4	0	0	38
المجموع	26	13	63	31.5	39	19.5	48	24	13	6.5	11	5.5	200

من خلال الجدول رقم"01" المتعلق بتوزيع مفردات البحث وفقا لمتغيري "**النوع الاجتماعي**" و"**السن**"، نلاحظ بأن (97,9%)؛ أي غالبية المستجوبين تتمركز لدى الفئة العمرية [42-47] في مقابل(2,1%) لفئة الإناث؛ نظرا لكون هذه الشركة تعتمد على طبيعة المهن التي تحتاج قوة عضلية والتنقل وقيادة الشاحنات، إضافة إلى كون هذه المرحلة تتميز بتجاوز العمال مراحل التدريب والتعليم الأولى، حتى أن سن التقاعدي للنساء بدأ خلال هذه المرحلة مقارنة به عند فئة الذكور، في حين أنّ ثاني أعلى نسبة تم تسجيلها لدى الفئة العمرية [48-53] ذكورا (84,6%) في مقابل (15,4%) لدى فئة الإناث، بينما سجلنا ثالث أعلى نسبة لدى فئة

الذكور التي تتراوح أعمارهم [30–35] بنسبة (84,1%) في مقابل (15,9%) عند الإناث، والشيء الملاحظ من خلال هذا الجدول هو أن نسبة الإناث اللاتي تتمركز أعمارهن بين الفئة العمرية [24–29] قدرت ب(57,5%) مقارنة بفئة الذكور (42,3%)، وتعد هذه المرحلة تعبير عن واقعية التحاق المرأة بعالم الشغل، وكثيرا منهن يكن قد أكملتا دراستهن، ورغبة في إعانة عوائلهم وروح المسؤولية والالتزام الأسري يلتحقن بعالم الشغل الذي يعد إحدى السياقات الاجتماعية المهنية التي تتكون من مجموعة المهارات والجهود البشرية، إضافة إلى الجانب التقني بغية إنتاج خدمة ما. مما يجب الإشارة إليه أن بعض الأفراد "العمال" يبتعدون عن ممارسة ومزاولة العمل، سواء بسبب التقاعد المبكر أو تغير مجال عملهم، وغالبية فئة الذكور بعينة الدراسة مرده إلى ميل فئة النساء إلى مناصب إدارية عليا أو الأدوار المتخصصة، لكنها قد تواجه تحديات في التكيف مع المتغيرات المهنية، وتوازنها بين العمل والحياة الشخصية. بينت نتائج كاي مربع أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري النوع الاجتماعي والسن حيث أن (0.05< 0.376).

الجدول رقم"02": يمثل توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري "النوع الاجتماعي" و"المستوى التعليمي"

مستوى تعليمي / نوع اجتماعي	دون المستوى		ابتدائي		متوسط		ثانوي		جامعي		تكوين مهني		مجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الذكور	28	17,3	14	8,6	34	21	13	8	55	34	18	11,1	162
الإناث	2	5,3	2	5,3	4	10,5	3	7,9	21	55,3	6	15,8	38
المجموع	30	15	16	8	38	19	16	8	76	38	24	12	200

من خلال الجدول رقم "02" المرتبط بتوزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري "**النوع الاجتماعي**" و"**المستوى التعليمي**"، يتضح بأن غالبية أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي لدى فئة الإناث (55,3%) في مقابل (34%) عند الذكور، الأمر الذي يفسر الحرص على إكمال الفتيات دراستهن وصولا إلى المستوى الجامعي، مقارنة ببقية الذكور الذين يلتحقون بعالم العمل مبكرا من منطلق المسؤولية الأسرية، وإعانة أفراد العائلية، لتليها نسبة (21%) لفئة الذكور الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط في مقابل (10,5%) لدى فئة الإناث، بينما سجلنا

ثالث أعلى نسبة لدى فئة الذكور دون المستوى التعليمي (17,3%) في مقابل (5,3%) لدى فئات الإناث، حيث أنّ هذه الفئة تمارس العديد من النشاطات المتعددة التي لا تحتاج مهارات وتقنيات إدارية مثل: عامل النظافة، حارس...، بينما سجلنا أدنى نسبة لدى فئة الإناث دون المستوى التعليمي والمستوى التعليمي الابتدائي(5,3%) في مقابل (8,6%) لدى فئة الذكور.

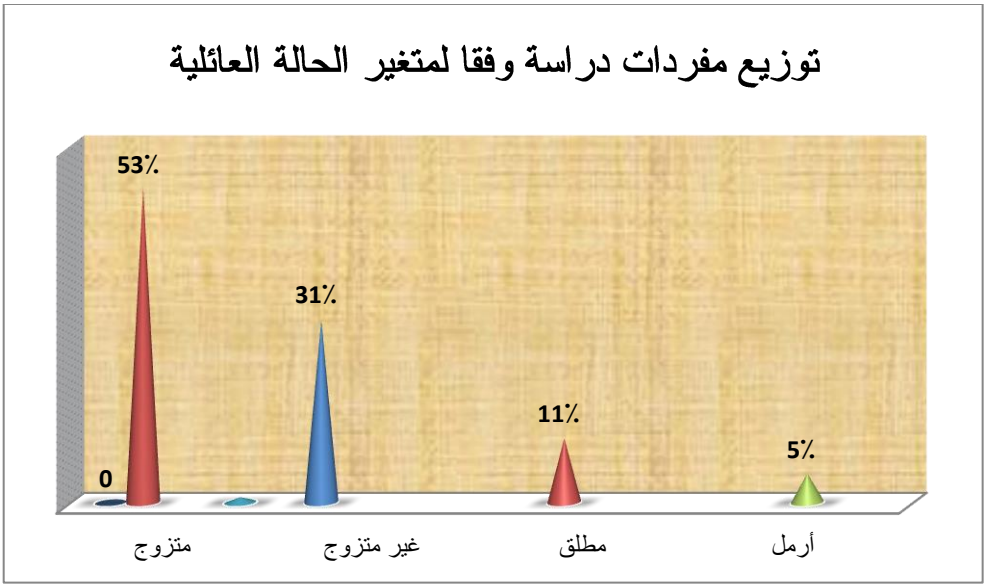
انطلاقا من البيانات المتحصل عليها من خلال هذا الجدول نلاحظ بأن المستوى التعليمي الغالب بهذه الشركة هو المستوى الجامعي لدى فئة الإناث، وأدنى نسبة سجلت في المستوى التعليمي الابتدائي ودون المستوى مما يفسر حرص الشركة على توظيف خريجي الجامعات من أجل الاستفادة من خبرتهم التكوينية.

الجدول رقم "03": يمثل توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري النوع الاجتماعي والحالة العائلية :

حالة عائلية / نوع اجتماعي	غير متزوج		متزوج		مطلق		أرمل		مجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
الذكور	43	26,5	96	59,3	17	10,5	6	3,7	162
الإناث	19	50	10	26,3	5	13,2	4	10,5	38
المجموع	62	31	106	53	22	11	10	5	200

يوضح الجدول "**03**" العلاقة بين متغيري "**النوع الاجتماعي**" و"**الحالة العائلية**"، حيث أننا لاحظنا بأن غالبية الأفراد المستجوبين بالدراسة كانوا من فئة الذكور المتزوجين (**59,3%**)، في مقابل (**26,3%**) لفئة الإناث، لتليها (**50%**) لأفراد عينة الدراسة الإناث غير متزوجات، في مقابل (**26,5%**) للذكور، مرد ذلك إلى ظاهرة الزواج غير مبكر، ورغبة بعض النساء في تحقيق استقرارهن المادي، وتحقيق استقرارهن وتحسين ظروفهن الاجتماعية والاقتصادية، لتليها ثالث أعلى نسبة متمركزة لدى فئة الإناث المطلقات (**13,2%**)، في مقابل (**10,5%**) عند فئة الذكور، من منطلق أنه بالآونة الأخيرة ظهرت ظاهرة الخلع لدى النساء لأسباب متعددة، وباعتبار الطلاق ظاهرة اجتماعية تعكس مختلف التحولات العميقة في البنية الأسرية وأنماط تسييرها. بينما سجلنا أدنى نسبة لدى الذكور الأرامل (**3,7%**) في مقابل (**10,5%**) لدى الإناث، ومرد ذلك إلى الوفاة الطبيعي أو بسبب المرض.

الشكل رقم "01": يمثل توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير الحالة العائلية.



تشير نتائج الشكل المتعلق بتوزيع مفردات البحث وفقا لمتغير "للحالة العائلية" إلى أن غالبية الأفراد المستجوبين متزوجين **(53%)** الأمر الذي قد يجعل العامل يعيش حالة من الاستقرار الأسري يكون له دور مهم في زيادة الشعور بالمسؤولية أكثر فأكثر؛ لأنّ العائلة بشكل عام تدفع الموظف حفاظا عليها إلى الحفاظ على وظيفته لدعم الاستقرار المادي له فيها، خاصة مع متطلبات السوق الآتية وارتفاع معدلات البطالة، لتليها نسبة **(31%)** من المبحوثين غير متزوجين، في حين أن **(11%)** منهم مطلقين، أما فئة الأرامل فهي أدنى نسبة **(5%)**.

الجدول رقم "04":توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري المستوى التعليمي ونوع الوظيفة:

نوع الوظيفة / مستوى التعليمي	مدير		رئيس قسم		رئيس مصلحة		مدير موارد بشرية		حارس		سائق شاحنة		محاسب		مساعد		متدربة		أمينة المديرية		معتمن		عون تجاري		إطار		عاملة نظافة		ميكانيكي		عون حفظ البيانات		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
بدون مستوى	0	0	0	0	0	0	0	0	6	20,0	24	76,7	0	0	0	0	0	0	1	3,3	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	30
ابتدائي	0	0	1	6,3	2	12,5	1	6,3	2	12,5	9	56,3	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	1	6,3	0	0	0	0	16
متوسط	0	0	0	0	0	0,0	2	5,3	13	34,2	22	57,9	0	0	0	0	0	0	0	0,0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2,6	0	0	38
ثانوي	1	6,3	0	0	2	12,5	0	0	8	50,0	4	25,0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	6,3	16
جامعي	1	1,3	6	7,9	9	11,8	2	2,6	13	17,1	29	38,2	5	6,6	2	2,6	0	0	3	3,9	0	0	3	3,9	3	3,9	0	0	0	0	0	0	76
تكوين مهني	0	0	0	0	1	4,2	0	0	5	20,8	11	45,8	0	0	2	8,3	2	8,3	1	4,2	2	8,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	24
المجموع	2	2,0	8	4,0	14	7,0	5	2,5	47	23,5	98	49	5	2,5	4	2,0	2	1,0	5	2,5	2	1,0	3	1,5	3	1,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	200

يوضح الجدول "**04**" المتعلق بتوزيع مفردات البحث وفقا لمتغيري "**المستوى التعليمي**" و"**نوع الوظيفة**"، بأن **(76,7%)** من أفراد العينة دون المستوى التعليمي يشتغلون في منصب سائقي الشاحنات في مقابل **(57,9%)** لذوي المستوى التعليمي المتوسط المشتغلين بذات المنصب، لتليها نسبة **(56,3%)** من العمال ذوي المستوى التعليمي الابتدائي المشتغلون بذات المنصب الأول، في حين أن **(50%)** من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي ويشتغلون بمنصب حارس، بينما لاحظنا انطلاقا من معطيات هذا الجدول بأن أدنى نسبة تم تسجيلها لدى فئة العمال الذين يشتغلون بشهادة التكوين المهني في منصب رئيس مصلحة بنسبة **(4,2%)**.

الجدول رقم "05" : توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري السن والخبرة المهنية:

خبرة مهنية / السن	أقل 5 سنوات		6-11 سنة		> 12 سنة		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت
29_24	24	92,3	00	00	2	7,7	26
35_30	9	14,3	39	61,9	15	23,8	63
41_36	1	2,6	22	56,4	16	41	39
47-42	8	16,7	4	8,3	36	75	48
53_48	2	15,4	2	15,4	9	69,2	13
54 فما فوق	00	00	4	36,4	7	63,6	11
المجموع	44	22,0	71	35,5	85	42,5	100

انطلاقا من معطيات الجدول رقم "**05**"، يتضح لنا بأن **(92,3%)** من الأفراد المستجوبين المنتمين للفئة العمرية **(24-29)** سنة لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات، حيث أنّ هذه الفئة العمرية لا تزال في بداية مشوارها المهني ولم تكتسب بعد خبرة مهنية جد طويلة، إضافة إلى القانون الداخلي للمؤسسة فيما يتعلق بسن التوظيف، في حين أن **(75%)** من العمال الذين ينتمون للفئة العمرية **(42-47)** سنة لديهم خبرة مهنية أكثر من **12** سنة نفس مدة الخبرة لدى الفئة العمرية **(48-53)** سنة **(69,2%)**، في حين أن أدنى نسبة سجلت لدى الفئة العمرية **54** فما فوق من العمال الذين لديهم أقل من **5** سنوات خبرة عمل. وأثبت

اختبار كاي مربع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السن والخبرة المهنية **(0,05> 0,000)**.

من خلال جداول البيانات الشخصية نستنتج بأنّ:

- ✓ **(100٪)** غالبية مفردات الدراسة ذكور تتراوح أعمارهم من **54** سنة فما فوق.
- ✓ **(55,3٪)** غالبية مفردات الدراسة الإناث مستواهن التعليمي جامعي.
- ✓ **(59,3٪)** غالبية مفردات الدراسة الذكور متزوجين.
- ✓ **(76,7٪)** غالبية مفردات الدراسة يشتغلون منصب سائق شاحنات وهم دون المستوى التعليمي.
- ✓ **(92,3)** غالبية مفردات الدراسة خبرتهم المهنية أقل من **5** سنوات لدى الفئة العمرية **[24–29]** سنة.

2.النمط القيادي ودوره في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية:

يعتبر النمط القيادي من العناصر المهمة داخل الشركات؛ إذ أنه يلعب دورا محوريا في بناء وتطوير شبكة العلاقات الاجتماعية بين العمال، إضافة إلى ذلك فالقائد الكفء يساهم من خلال أسلوبه في التعامل والتواصل مع فريق عمله فيستطيع بذلك أن يحرك العمال في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد وأهداف المنظمة ككل، كما يساهم في خلق علاقات قائمة على الاحترام، مما يحسن بيئة العمل، وتعزيز روح العمل الجماعي؛ كما أن النمط القيادي الفعال يشجع على تبادل مختلف الآراء والخبرات بين الأفراد لتحقيق القائد أهداف الشركة بطريقة اقتصادية، وفي جو نفسي يرضى عنه التابعون له، كما يساهم في توسيع العلاقات الاجتماعية للشركة مع المحيط الخارجي لدعم استقرارها وتحقيق أهدافها. لقد تنوعت وتعددت تمثلات العمال حول القيادة والقائد معا، إذ أننا في هذه الجزئية من دراستنا سوف نحاول من خلال مجموعة الجداول رصد أهم هذه التمثلات. لكن قبل

استعراض الجداول المتعلقة بهذه الجزئية، لابد من ذكر المفاهيم القريبة من القيادة والمتمثلة في كل من: **الإدارة، الرئاسة، الإشراف، والزعامة** يمكن توضيحها في الآتي:

2.1. المفاهيم القريبة من القيادة:

1.الإدارة: مجموعة من "العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني والجماعي بقصد توفير المناخ الفكري والمادي"[1]؛ إذن فالإدارة هي عملية شاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال التركيز على العمل الجماعي، والتنسيق بين مختلف الأنشطة والعمليات. أما "**سيرتو**" **(*Certo*)** فقد عرفها بأنها "عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم"[2]. بناء على هذا التعريف نلاحظ بأنّ الإدارة عملية تنظيم فعلي وضمني لمختلف الموارد، سواء الموارد البشرية أو المادية منها من أجل استغلالها لتحقيق الأهداف المحددة سلفا من قبل المنظمة وإحداث توافق بين الموارد والأهداف للمحافظة على اتساق وتنظيم المنظمة. بينما أشار "**ديل**" **(Dell)** إلى أنه بالرغم من الاتفاق السائد حول قيام بعض المديرين في أي منظمة بممارسة وظائف الإدارة إلا أن هناك اختلاف مازال قائما بشأن ما هي الوظائف، وهذا ما يمكن إدراكه من اعتبار أن الإدارة هي "إدارة الناس وليس الأشياء، والإدارة هي اتخاذ القرارات، والإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف محددة"[3].

نلاحظ من خلال هذا التعريف تركيز مفهوم الإدارة بشكل عام على البعد الوظيفي المتمثل في أداة الحشود والجماهير، تتطلب فهم معمق "للعنصر البشري" والقدرة للتعامل معه بشكل فعال، ومن ناحية أخرى فإن القيادة لا تهتم بالنظام والنمطية بقدر ما تهتم بالحركة والتغيير، والبعد الأدائي التسييري المتمثل في اتخاذ القرارات المناسبة لحل مختلف المشاكل التي قد

---

[1]–علي فلاح الزعبي وفتحي عبد الله الشرع، **إدارة الإعلان (مفاهيم واستراتيجيات معاصرة)**، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع: مصر–القاهرة، 2019، ص 113.

[2]– **نفس المرجع**، ص133.

[3]– **نفس المرجع**، ص 133.

تواجهها المنظمة، أما البعد الثالث فيتمثل في البعد العملي القائم على الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتوفرة بالمنظمة كقاعدة مهمة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل القائمين بعملية التنظيم، وفي ظل هذه الأبعاد تتحدد المستويات الثلاث للمنظمة:

1. تحديد الاتجاه والرؤية.

2. حشد القوى تحت هذه الرؤية.

3. التحفيز وشحذ الهمم. من هنا يتضح أوجه الشبه بين القيادة والإدارة التي تتمثل في "أنّ كل منهما يحدّد ما الذي يجب عمله، ويخلق الجو الذي يساعد على تحقيقه، ثم التأكد من تحقيق المطلوب وفقا للأسس الموضوعة، أما أوجه الاختلاف فتتمثل في اعتماد الإدارة على التخطيط في إطار زمني مع التركيز على التقليل من عنصر المخاطر إلى أقصى درجة، بينما تعتمد القيادة على التكامل، والتوجيه، والالتزام، والتحفيز عن طريق خلق من المفاجآت المستمرة التي تساعد على تفجير الطاقة الكامنة"[1]؛ إذن بالنسبة لأوجه التشابه بين الإدارة والقيادة تتمثل في:

- تحديد كلاهما ما يجب القيام به.
- استعمال الأسس الموضوعية لتحقيق الأهداف.
- خلق بيئة المناسبة لتحقيق الأهداف.

أما أوجه الاختلاف فتنحصر في:

- الإدارة تعتمد على التخطيط مثلها مثل التكتيك.
- القيادة تعتمد على التكامل والتوجيه والالتزام.

[1]– محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، ط1، قرطبة للإنتاج الفني: المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000، ص 22–ص23.

- الإدارة تعتمد على التحليل من عنصر المخاطر.

الجدول رقم"6" الموضح للفروق بين كل من القيادة والإدارة[1] :

النشاط	القيادة	الإدارة
1- تصميم برنامج جدول الأعمال.	- تحديد الاتجاه. - تنمية سلوكية مستقبلية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول إلى هذه الزوايا.	- التخطيط وإعداد الموازنات. - وضع خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة، تخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتيجة.
2- تنمية شبكة لإنجاز البرنامج	- توحيد اتجاهات الأفراد. - استخدام الاتصالات الشفهية والأفعال مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والإستراتيجية وقبولها.	- التنظيم والحصول على الأفراد. - وضع هيكل تنفيذ الخطة، تفويض السلطة لتنفيذ الخطة، وضع السياسات والإجراءات لمساعدة العاملين، وضع نظم لمراقبة التنفيذ.
3- تنفيذ الخطط	- التحفيز والتشجيع. - حث الأفراد وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة.	- الرقابة وحل المشكلات. - مطابقة النتائج مع الخطط والتعرف على الانحرافات والعمل على إزالة أسبابها.
4- النتائج	- إحداث التغيير ربما بدرجات كبيرة والذي يتولد عنه تقديم منتجات جديدة أو تحسين طرق أداء العمل أو تنمية العلاقات مع العاملين بما يؤدي إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمة.	- تحقيق نتائج متوقعة لكافة الأطراف ذات العلاقة مثل المساهمين والعملاء والعاملين.

[1]- بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية: الجمهورية العربية السورية، 2020، ص19.

2.الرئاسة: "تشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب والمفروضة على الأعضاء من الخارج، فالرئيس يستند في رئاسته إلى السيطرة والسلطة المفروضة إليه من الأعلى، وهي تنبع مباشرة من وظيفته وليس من شخصيته، وهو يستمد قوته مما يملكه من سلطات، وهو يختص بالإشراف على أداء العمل وفقا للتعليمات الموضوعة في حدود المستويات المقرّرة مع التدخل في حل المشكلات التي تظهر في حدود اختصاصه أولا بأول له في هذا حق في إصدار الأوامر"[1]. إذن فالرئاسة تركز على السلطة الرسمية والسيطرة التي تحول الممارس للرئاسة ممارسته سلطته وفقا للمكانة الاجتماعية التي يشغلها والمتمثلة في منصبه. السلطة في حدود القانون، يقوم بعدة وظائف ومهام من بينها: الإشراف، التدخل في حل المشكلات، اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر، وهذا من أجل الحفاظ على سيرورة تطبيق ما يدعو؛ إذن الرئاسة مرتبطة بالسلطة الرسمية الممنوحة وفقا للقانون.

3. الإشراف: هو ذلك القائد الذي يعتبر "نفسه فرد من المجموعة، ولا يتميز عنهم سوى بحجم المسؤولية، وواجبات السلطة، وعظمة الأمانة الملقاة على عاتقه، فيغذي علاقاته بالمحبة، والتقدير والألفة، والمحبة، ويردفها بالتوجيه المبني على علم ودراية، ويضمن استمرارها بالتحفيز المستمر، ويكافئ جهودها بالتقدير"[2].

هنا يعتبر الإشراف من المفاهيم المشابهة للقيادة يقوم على عنصر الاندماج مع الجماعة؛ أي جماعة العمل، لكن مع وجود اختلاف تكليفي بينه وبين عناصر الجماعة، متمثل في كل من: حجم المسؤوليات، التربية والأمانة المهنية، تغذية تفاعلاته مع الآخرين بالمحبة والتقدير، التحفيز المستمر لضمان العلاقة الاندماجية مع فريق عمله، المكافأة كنوع من أنواع التقدير. فالمحرك الأساسي لجوهر المشرف بالعملية الإشرافية وجود جماعة عمل يشرف عليها.

[1]–حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، ط1، مؤسسة شباب الجامعة: مصر–الإسكندرية، 2010، ص299.

[2]–عبد مرزوك الجنابي، **استراتيجيات القيادة والإشراف**، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن–عمان، 2019، ص44.

4.الزعامة: تعني مجموعة الخصال الزعامية **(الكاريزماتية)** في شخصية الفرد، التي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، مما يساعد في تحقيق الأهداف مع الحصول على رضا من يتعامل معهم وتحقيق أهدافهم الخاصة، وتعتبر الزعامة " شكل من أشكال القيادة وكل ما يميزها هو القدر البالغ من التأثير على الأتباع اعتمادا على تأثيرهم الشخصي وقدرتهم على إقناعهم بأداء ما يطلب منهم، بصرف النظر عن المنطق أو المبرر، وعادة ما نجد هذا النمط في المجالات السياسية والدينية"[1]. إذن أساس مفهوم الزعامة هو التأثير الممارس من قبل الزعيم بالاعتماد على عنصر مهم ألا وهو الإقناع كوسيلة تأثيرية فعالة حتى يحقق ما يصبوا إليه من الآخر، الإقناع قائم على أسلوب المرونة لضمان استجابة الآخر، غالبا ما يستخدم في المجال السياسي الذي يعتمد كثيرا على مبدأ التفاوض لتحقيق الأهداف بكل أنواعها، وحتى الجانب الديني، خاصة بالاعتماد على مبدأ الشورى.

2.2..مفهوم القيادة من وجهة نظر مفردات البحث:

الجدول رقم "7": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري مفهوم القيادة والمستوى التعليمي:

قيادة / المستوى التعليمي	وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات		القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية		سلطة إصدار الأوامر		عملية تواصل تتبع التفاعل الاجتماعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
دون مستوى تعليمي	19	63,3	23	76,7	25	83,3	25	83,3	30	15
ابتدائي	14	93,3	13	86,7	13	86,7	13	86,7	15	7.5
متوسط	28	77,8	27	75	26	72,2	31	86,1	36	18
ثانوي	13	81,3	11	68,8	16	100	12	75	16	8
جامعي	55	72,4	70	92,1	59	77,6	72	94,73	79	39.5
تكوين مهني	20	83,3	21	87,5	17	70,8	23	95,8	24	12
المجموع	149		165		156		176		200	100

[1] عبودي زيد عبودي، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، 2009، ص88.

اختلفت تمثلات مفردات الدراسة لمفهوم القيادة انطلاقا من مستواهم التعليمي، حيث أن (93,3%) من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الابتدائي حصروا مفهوم القيادة في اعتبارها عملية "**توزيع الأدوار والمسؤوليات**"، مما يعكس إدراك العمال لأهمية التنظيم والسيطرة على سير العمل لضمان وضوح المسؤوليات داخل التنظيم، في حين أن (92,1%) منهم حددوا مفهوم القيادة في اعتبارها "**القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية**" لذوي المستوى التعليمي الجامعي، مما يبرز دور القائد في بناء علاقات مهنية واجتماعية متينة داخل الشركة، بينما (87,5%) منه الأفراد ذوي مستوى التكوين المهني أكدوا على أن القيادة مرتبطة **بإدارة العلاقات الاجتماعية**، ما يشير إلى وعي العمال بالجمع بين السلطة والتواصل الفعال لتحقيق أهداف الشركة. كما لاحظنا بأن (86,7%) من ذوي المستوى التعليمي الابتدائي حصروا مفهوم القيادة في اعتبارها **وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات**، في مقابل نفس النسبة (86,7%) لذات المستوى حددوا مفهومه في كل من القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية، وكذا سلطة إصدار الأوامر بنفس النسبة، ما يوضح تصور هذه الفئة للقيادة من منظورين: **المنظور الأول** يتعلق بتنظيم العلاقات داخل العمل، أما **المنظور الثاني** يرتبط بممارسة السلطة وتوجيه العمال، بينما سجلت أدنى نسبة لدى فئة دون مستوى التعليمي (63,3%) في ربط مفهوم القيادة بتوزيع الأدوار والمسؤوليات؛ لأن في الأخير هذه العملية تُشعر المقود بأنه جزء من التنظيم، وتشعره بانتماءه إلى المنظمة ككل.

إذن انطلاقا من إجابات المبحوثين نلاحظ بأن أعلى نسبة إجابة ارتكزت في ربط القيادة في كل من:

_ (93,3%) القيادة وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات لفئة المستوى التعليمي الابتدائي.

_ (92,1%) القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية لفئة المستوى التعليمي الجامعي والتكوين المهني.

_ (86,7%)القيادة سلطة إصدار الأوامر للمستوى التعليمي الابتدائي.

الجدول رقم "8.1": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير اعتبارها وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات:

وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	**149**	**74,5**
لا	51	25,5
المجموع	200	100

يوضح الجدول رقم "**8.1**" أنّ **(74,5%)** من مفردات البحث أبدوا موافقتهم في اعتبار أن القيادة هي "**وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات**" في مقابل **(25,5%)** للذين أجابوا بلا، وهي نسبة أقل مقارنة بالنسبة للمؤيدين، مما يشير إلى أن هناك فئة ترى بأن القيادة لا تقتصر فقط على توزيع الأدوار والمسؤوليات، بل يمكن أن ترتبط بمؤشرات مختلفة، من منطلق أنها تشير إلى: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة"[1]؛ إذن فالقيادة هي عملية ديناميكية تتمثل في التأثير على الأفراد، وتوجيههم وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة عن طريق النمط التشاركي؛ لأنه يساهم في بناء علاقات اجتماعية إيجابية بالشركة؛ لأنّها تعزز التواصل والثقة والتعاون بين الأفراد، مما يؤدي إلى تقوية الروابط الاجتماعية.

الجدول رقم "8.2": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير اعتبارها القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية:

القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	**165**	**82,5**
لا	35	17,5
المجموع	200	100

[1]–عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع: مصر–القاهرة، 2013، ص06.

يوضح الجدول رقم "**8.2**" بأن **(82,5%)** من أفراد الدراسة الذين أجابوا بنعم على اعتبار أن القيادة هي **القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية (82,5%)** في مقابل **(17,5%)** للذين أجابوا بلا. تدل هذه النتيجة على أن الشركة توفر شروطا ملائمة للتواصل والتعاون، والتفاعل الاجتماعي، كما أنها تساهم في زيادة من مهارات العمال داخل الشركة، كلها يكون لها دور مهم في تشكيل شبكة العلاقات الاجتماعية والتي تتبلور بين الأفراد في مجتمع ما بناء على تفاعلهم مع بعضهم البعض بغض النظر عن كونها علاقات إيجابية أو سلبية فتعد من أهم ضرورات الحياة.[1]ومراعاة القيادة لهذا الجانب بالشركة يساعد على تطوير التفاعل والتعاون بين العمال، وهذا ما يمكن ربطه بطريقة مباشرة مع أسلوب القيادة المعتمد. كما أن اعتماد المدير في بناء الثقة بين العمال على التواصل الفعال والتعاون، هذا ما ينعكس بشكل إيجابي على العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

تضطلع العلاقات الاجتماعية على اختلاف أنواعها بأهمية بالغة سواء في حياة الفرد كفرد، أو في حياة المجتمع أيا كان حجم هذا المجتمع، وهي محصلة للعديد من العوامل المتبلورة، منها ما يتعلق بالفرد نفسيته وطبيعته التي تنزع نحو الاجتماعية، ومنها ما يتعلق بمكونات المجتمع من دين وثقافة وعادات وغيرها[2]، وتبرز أهمية العلاقات الاجتماعية من خلال النقاط الآتية[3]:

1.يسعى الفرد لتكوين علاقات مع الآخرين لأنها تشبع رغباته النفسية، فبدونها لا يشعر بالمتعة والسعادة في حياته، وهناك صلة وثيقة بين مستوى ارتباط الفرد بمحيطه الاجتماعي، وبين استقامة السلوك، ودرجة التفاعلية في المجتمع. لقد أشار بعض الباحثين إلى تأثير ضعف العلاقة في المجتمع بين الفرد ومحيطه الاجتماعي والذي يؤدي بدوره إلى بروز الظواهر السلبية: كالسلوك الإجرامي والشعور بالإحباط والقلق والاكتئاب.

---

[1]. عبد الرحمان سوالمية، أشكال الوسائط التكنولوجية الحديثة وانعكاساتها على العلاقات الاجتماعية لدى الشباب –دراسة ميدانية على شباب ولاية باتنة–، **مجلة دراسات نفسية وتربوية**، جوان 2014، المجلد 8، العدد 14، ص 39.

[2]–عثمان محمد الدليمي، **مواقع التواصل الاجتماعي نظرة عن قرب**، ط1، دار غيداء للنشر والتوزيع: عمان، 2019، ص266.

[3]– **نفس المرجع**، ص 266.

2. العلاقات الاجتماعية "تمد الأفراد بالأساس الاجتماعي الذي بدوره نابع من الاهتمامات المشتركة بين الجماعات، فتعدد العلاقات الاجتماعية يرضي احتياجات الفرد واكتشافه لأنماط مختلفة من الناس، وهذه العلاقات لا تنحصر في علاقات من نوع واحد، فكلما كانت العلاقات متنوعة كانت أفضل، فالتعدد في العلاقات الاجتماعية يكسب الفرد نوعا من الاستقلالية والنضج والفاعلية"[1].

في الأخير نستنتج بأن العلاقات الاجتماعية تلعب دورا حاسما في حياة الفرد والمجتمع وذلك من خلال مساهمتها في تعزيز الصحة النفسية والجسدية، وتبني المجتمع، وتعزز الشعور بالانتماء، وتوفر الدعم في الأوقات الصعبة باختصار العلاقات الاجتماعية القوية تقلل من التوتر والاكتئاب، وتحسن الصحة العامة، كما أنها تساهم في بناء مجتمع أكثر استقرارا وأمانا.

الجدول رقم" 8.3": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير اعتبارها سلطة إصدار الأوامر:

سلطة إصدار الأوامر	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	**156**	**78**
لا	44	22
المجموع	200	100

يوضح لنا الجدول رقم "**8.3**" بأن **(78%)** من الأفراد المستجوبين يرون بأنّ القيادة هي سلطة إصدار الأوامر في مقابل **(22%)** للذين أجابوا بلا؛ إذ تشير هذه النتائج إلى أن الشركة تقوم على وجود سلطة تنظيمية تشكل عنصر مهم داخلها من أجل الحفاظ على النظام، الذي يعمل على التحكم في أي خلل، ويساهم في جعلها أكثر التزاما بمختلف القوانين والأوامر التي تساعد في تحقيق أهدافها.

[1]– عثمان محمد الدليمي، **المرجع السابق**، ص 266.

الجدول رقم "8.4": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير اعتبارها عملية تواصل تتيح التفاعل الاجتماعي.

عملية تواصل تتيح التفاعل الاجتماعي	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	**173**	**86,5**
لا	27	13,5
المجموع	200	100

نلاحظ من خلال الجدول "**8.4**" بأن غالبية أفراد عينة الدراسة حصروا مفهوم القيادة في كون أن وظيفته الأساسية المعبرة عن معناه هي إتاحة التفاعل الاجتماعي **(86,5%)** في مقابل **(13,5%)** للذين أجابوا بلا؛ حيث يعتبر التفاعل الاجتماعي عنصرا أساسي لضمان ديناميكية القيادة من خلال تفعيل الاتصال حتى يتم ممارسة عملية التأثير في العمال من خلال مختلف صور التفاعل المادي منه أو الرمزي، الإشارات... كل هذا يكون له دور مهم في بناء المعاني الجماعية المشتركة أثناء التفاعل الاجتماعي مما يساعد في تعزيز روح التعاون الجماعي.

عندما نتحدث عن التفاعل الاجتماعي فلابد من الحديث عن جزء مهم منه ألا وهو الاتصال، خاصة عن طبيعة استراتيجية الاتصال القيادي؛ حيث يعتبر الاتصال عنصرا أساسيا لأي قيادة تعمل من أجل تحقيق أهداف مشتركة، بغض النظر عن طبيعة النشاط الذي تمارسه الجماعة؛ فكل جماعة تحتاج إلى نظام اتصال فعال، يسمح لأفرادها بتبادل الخبرات والمعارف، ونقلها من جيل لآخر، حتى تضمن استمرار تطورها، كما أن وجود اتصال فعال داخل جماعة العمل يساعد الأفراد على معرفة ما يقوم به الآخرون من أعمال ومجهودات، ويمنع وقوع التعارض أو التكرار في المهام. فمن خلال الاتصال تصل التعليمات والتوجيهات من القيادة إلى الأعضاء، وفي المقابل تنتقل آراء الأفراد ومقترحاتهم إلى القيادة، مما يخلق نوعا من التفاعل الإيجابي داخل الجماعة. يمكن تشبيه الاتصال داخل أي تنظيم بالأوعية الدموية والأعصاب في جسم الإنسان، لأنها تنقل إليه ما يحتاجه ليبقى حيا ومتفاعلا مع محيطه. وبالمثل؛ فإن الاتصال هو الوسيلة التي تضمن تدفق المعلومات والأفكار بين

أفراد الجماعة بشكل مستمر ومنظم؛ لذلك فمن الضروري وضع إستراتيجية واضحة للاتصال داخل أي تنظيم، حتى تضمن التواصل المضفي إلى فعالية التفاعل الاجتماعي الفعال بين القيادة والأعضاء، وتسهل عملية تحقيق الأهداف المشتركة بأفضل شكل ممكن. من خلال الجداول المتعلقة بمفهوم القيادة نستنتج بأنّ:

- ✓ **(86,5٪)** غالبية مفردات عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على اعتبار أن القيادة عملية تواصل تتيح التفاعل الاجتماعي.
- ✓ **(82,5٪)** غالبية مفردات عينة الدراسة يرو بأن القيادة هي القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية.
- ✓ **(78٪)** غالبية مفردات عينة الدراسة يرو بأن القيادة هي سلطة إصدار الأوامر.
- ✓ **(74,5٪)** غالبية مفردات عينة الدراسة أبدوا موافقتهم في اعتبار أن القيادة وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات.

2.3. أهمية القيادة داخل الشركة:

تعود أهمية القيادة إلى "العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة، ولكي تضمن المنظمة" للحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها، وضمان استمرارها، فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم، والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم"[1].

إذن هنا تظهر أهمية القيادة في التركيز على العنصر البشري كونه المكون الأساسي والعنصر المهم في نجاح العملية الإنتاجية للمنظمة، خاصة فيما تعلق بأن يكون الأسلوب

[1] –ابتسام عاشوري، "القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات"، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد4، العدد11، ص30.

القيادي يراعي صناعة بيئة عمل ينتج عنها رضا العمال من أجل مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة. بالتالي تكمن أهمية القيادة في الآتي[1]:

1.حلقة وصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2. السيطرة على مشكلات العمل وحلّها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

3.تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة.

4. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

كما تبرز أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة بوضوح من خلال تتبع مسؤوليات القائد الإداري في مجال العلاقات الإنسانية، والمتمثلة في تكوين علاقات إنسانية قائمة على التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه، واحترام المرؤوسين في مناقشة ما يمس شؤونهم وتقبل اقتراحاتهم القيمة، وإشعار كل فرد بالتقدير المناسب لما يبذله من جهود في نشاط مجموعته. وتحفيز العاملين على العمل بحماس وتحقيق رضا لتقديم أفضل ما عندهم في العمل وإشباع حاجات ومتطلبات المرؤوسين.

انطلاقا من البيانات المتحصل عليها من خلال مفردات البحث يتضح لنا بأنّ أهمية القيادة تكمن في الآتي:

- ✓ **(86,5٪)** غالبية مفردات عينة الدراسة أبدوا موافقتهم على اعتبار أن القيادة عملية تواصل تتيح التفاعل الاجتماعي.
- ✓ **(82,5٪)** غالبية مفردات عينة الدراسة يرو بأن القيادة هي القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية.
- ✓ **(78٪)** غالبية مفردات عينة الدراسة يرو بأن القيادة هي سلطة إصدار الأوامر.

[1]–أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غين، **القيادة الإدارية**، ط1، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية: برلين – ألمانيا، 2019، ص43.

- ✓ **(74,5٪)** غالبية مفردات عينة الدراسة أبدوا موافقتهم في اعتبار أن القيادة وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات.

الجدول رقم "9.1": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير اعتبار القيادة توجيه وإرشاد الفريق.

توجيه وإرشاد الفريق	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	185	92,5
لا	15	7,5
المجموع	200	100

يوضح لنا الجدول رقم "9.1" المتعلق "بأهمية القيادة تكمن في توجيه وإرشاد الفريق بأن غالبية الأفراد المستجوبين أبدوا هذا الرأي **(92,5%)**، مما يشير إلى الوعي العالي لدى العمال بأهمية القيادة كآلية أساسية في تنظيم العمل الجماعي، وضمان الانسجام داخل الفريق، فغياب هذا العنصر يؤدي إلى فوضى تنظيمية، ضعف التنسيق، وتراجع الأداء الجماعي، إضافة إلى اعتبارها عملية إرشاد وتوجيه مهمة في عملية تسيير المهني، في مقابل **(7,5%)** من الذين لم يوافقوا على هذا الرأي نتيجة لتجارب سابقة سلبية للعمال مع أنماط قيادية غير فعالة أو تسلطية، ما ولّد لدى هذه الفئة الرافضة لهذا الرأي تصورا سلبيا حول دور القائد وأهمية الفعل القيادي في عملية الإرشاد والتوجيه المهني للعمال.

الجدول رقم "9.2": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير القيادة تحفيز وتشجيع الموظفين.

تحفيز وتشجيع الموظفين	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	179	89,5
لا	21	10,5
المجموع	200	100

أظهرت نتائج الجدول رقم "9.2" المتعلق بأهمية القيادة في "**تحفيز وتشجيع الموظفين**" بأن **(89,5%)** من مفردات الدراسة أكدوا هذه الأهمية من خلال التأثير على الدافعية المهنية

وسلوكيات العمل داخل التنظيم؛ حيث تعتبر القيادة من أهم العوامل الاجتماعية الأساسية التي تخلق مناخ عمل إيجابي من خلال تشجيع القائد لمقوديه، والاعتراف بجهودهم، وبث روح الانتماء لديهم، إضافة إلى التحفيز بكل أنواعه كنقطة مهمة تساهم في استثمار العامل لمختلف قراراته بعد تحفيزه، في مقابل (10,5%) منهم لم يؤيدوا هذا الرأي انطلاقا من تجاربهم المهنية؛ حيث قد يكون بعضهم قد عمل في بيئات تنظيمية لم تمارس فيها القيادة دورا تحفيزيا فعالا، مما أدى إلى ضعف الثقة في هذا الدور. كما يعود ذلك إلى اعتقاد بعض المبحوثين بأن التحفيز يرتبط أساسا بالحوافز المادية أو بالجهد الفردي، بينما هناك التحفيز المعنوي الذي لا يقل أهمية عن النوع الأول.

الجدول رقم "9.3": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير القيادة بناء ثقة بين القائد والموظف.

بناء الثقة بين القائد والموظف	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	145	72,5
لا	55	27,5
المجموع	200	100

يبين لنا الجدول رقم "9.3" بأن (72,5%) من مفردات الدراسة أكدوا على أهمية القيادة في "بناء الثقة بين القائد والموظف"، من منطلق إدراكهم لمدى أهمية الدور الاجتماعي الذي تلعبه القيادة في بناء علاقات قائمة على الثقة داخل التنظيم، فتعد الثقة عنصرا أساسيا في استقرار العلاقات المهنية؛ حيث تساهم القيادة من خلال أساليب التواصل واحترام الموظفين في تعزيز هذا البعد العلاقاتي داخل بيئة العمل، وبناء هذا النوع من الثقة مرتبط بعملية التوجيه والإرشاد التي يقوم بها القائد مع العمال بوجود تجارب تنظيمية سابقة اتسمت بضعف التواصل أو غياب العدالة القيادية، مما أدى إلى تآكل الثقة بين الطرفين، كما قد يرجع هذا الموقف إلى اعتقاد بعض الأفراد بأن الثقة تبنى في حالة ما وقع مشكل أو أزمة لأحد العمال، ويقوم زميله بالتغطية عليه حتى لا

يعاقب من قبل الشخص المسؤول أو القائد؛ أي الأمر هنا مرتبط بالتصور الذي كوّنه العامل عن الثقة بحد ذاتها. إضافة إلى أنّ محاولة بناء هذا النوع من الثقة بين القائد والمقود مقترن بقيادة التنظيم كذلك، هذا النوع من القيادة لم يلعبه من "دور تقوم به القيادة في الجوانب العلمية الإدارية يتضح أهمية القيادة للإدارة، ويتبين أن قيادة التنظيم هي روحه التي تتوقف على فاعليتها حيويته واستمرار وجوده، وهي قمة التنظيم الإداري والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه والتنسيق بين كافة العناصر الإنتاجية وعلى رأسها العنصر البشري، وتحقيق أهداف المنظمة[1].

الجدول رقم "9.4": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير القيادة تحقيق أهداف الشركة.

تحقيق أهداف الشركة	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	177	88,5
لا	23	11,5
المجموع	200	100

انطلاقا من نتائج الجدول رقم "9.4" المتعلق بـــــــــــــ"القيادة تكمن في تحقيق أهداف الشركة"، يتضح لنا بأن (88,5%) من أفراد العينة اعتبروا بأن أهمية القيادة تكمن في تحقيق أهداف المنظمة، تبرز هذه النسبة بأن القيادة تساهم في تعزيز الفعالية التنظيمية من خلال التخطيط، المتابعة، واتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مستوى الأداء العام وتحقيق النتائج المسطرة من قبل الشركة، في مقابل (11,5%) منهم لم يؤيدوا هذه الفكرة؛ حيث اعتبروا أن تحقيق الأهداف مرتبط أساسا بتوفر الموارد المادية أو الكفاءة، كما يعود هذا الموقف إلى تجارب تنظيمية سابقة لم تمارس فيها القيادة بشكل فعال، مما أدى إلى التقليل من ثقة بعض الأفراد في تأثيرها المباشر على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها الشركة. تتضح أهمية القيادة كذلك في جميع التنظيمات التي تؤدي عملا جماعيا مشتركا باعتبارها أداة فعالة لتنظيم وتنسيق جهود العاملين، فإن القيادة تعد أمرا جوهريا وأساسيا في منظمات الإدارية كبيرة الحجم، ويبرز دور القيادة في الجانب الاجتماعي بهذه المنظمات من

[1] بهاء زكي محمد، **قلم المدير العام**، ط2، دار امجد للنشر والتوزيع: الأردن،2018، ص58.

خلال قدرتها على توجيه نشاطات أعضاء التنظيمات من أجل تعزيز التعاون بين أفراد التنظيم، إلا أنّ القيادة بدورها تتأثر بما يفرضه عليها الجانب الاجتماعي داخل التنظيم متمثلا في عادات العاملين، وقيمهم وتقاليدهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بما تفرضه القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع، وكل هذا واجب مراعاته من قبل الشخص القائد.

نستنتج مما سبق أن القيادة تلعب دورا مهما وجوهريا ترتكز عليه أي منظمة كانت، من خلال القائد الإداري المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري وفعاليته، بما لديه من قدرات وخبرات ومهارات قيادية التي تساعده على التخطيط والتنظيم وتوجيه وتدريب مقوديه وحثهم على العمل بروح معنوية وتفاني لخلق التعاون فيما بينهم من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة.

انطلاقا من ا لجداول التي عرضها في هذه الجزئية نستنتج بأنّ:

- **(92,5٪)** غالبية مفردات الدراسة يرو بأن أهمية القيادة تكمن في توجيه وإرشاد الفريق
- **(89,5٪)** غالبية مفردات الدراسة أكدوا على أن أهمية القيادة تكمن في تحفيز وتشجيع الموظفين.
- **(72,5٪)** غالبية مفردات الدراسة أثبتوا بأن أهمية القيادة ترتكز في بناء الثقة بين القائد والموظف.
- **(88,5٪)** غالبية مفردات الدراسة يعتبروا بأن أهمية القيادة تتمثل في تحقيق أهداف الشركة.

3.2. ارتباط القيادة:

تعتبر القيادة من العناصر الأساسية بأي منظمة وشركة، لم لها من دور واهمية كبيرة ليس فقط في التسيير الإداري، بل يتجاوزه إلى خلف توافق في تحقيق أهداف المنظمة

والموظف كذلك من خلال العديد من المؤشرات التي ترتبط بها القيادة كممارسة وأسلوب، في الآتي سوف نوضح انطلاقا من مجموعة الجداول بما ترتبط القيادة حسب مفردات الدراسة:

الجدول رقم "10.1": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباطها بـ القرارات الصائبة.

القرارات الصائبة	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	**145**	**72,5**
لا	55	27,5
المجموع	200	100

انطلاقا من الجدول رقم "**10.1**" المتعلق بارتباط القيادة "بالقرارات الصائبة" نلاحظ بأن **(72,5%)** من أفراد الدراسة المستجوبين أجابوا بنعم، في مقابل **(27,5%)** للذين أجابوا بلا فالقيادة لا تضمن بالضرورة صواب القرار، خاصة في ظل عوامل مثل: تضارب المصالح أو غياب المشاركة الديمقراطية في اتخاذ القرار؛ حيث تدل هذه النتيجة بأنّ القيادة عملية اجتماعية تمارس داخل نسق جماعي يكون فيه القائد فاعلا مركزيا في تنظيم العلاقات داخل الشركة، وتوجيه سلوكهم، وصناعة القرار الصائب في المواقف المتعددة، كما أنها تعكس تمثلا اجتماعيا شائعا يعتبر أن القائد يمتلك الشرعية في اتخاذ القرارات بطريقة عقلانية تخدم المصلحة العامة، خصوصا في الأمور التي تتطلب الحزم وتحمل المسؤولية.

الجدول رقم "10.2": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباطها بمستوى وعي القائد.

مستوى وعي القائد	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	**169**	**84,5**
لا	31	15,5
المجموع	200	100

انطلاقا من الجدول رقم "**10.2**" المتعلق بارتباط القيادة بمستوى "**وعي القائد**"، يتضح لنا بأن **(84,5%)** من مفردات الدراسة أكدوا على وجود ارتباط كبير بين كل من القيادة ووعي القائد؛ إذ أن هذه النسبة تعكس تصورا اجتماعيا سائدا يربط ممارسة القيادة بامتلاك مستوى عال من الوعي الفكري والاجتماعي. يعتبر وعي القائد من العناصر الأساسية التي تشكل الشخصية

القيادية؛ إذ يسمح للقائد بفهم السياق الاجتماعي الذي يتحرك داخله واستيعاب حاجيات الجماعة؛ إضافة إلى القدرة في اتخاذ المواقف المناسبة. فموافقة أغلبية مفردات الدراسة على ارتباط القيادة بوعي القائد يؤكد بأنّ هذا الأخير يعتبر كفاعل اجتماعي يؤثر ويمتلك رصيد معرفي يمنحه الشرعية داخل الجماعة، وكذا خبرة التعامل مع مختلف المواقف، في مقابل **(15,5%)** تنفي ذلك من منطلق ممارسة القيادة أحيانا بمعزل عن مستوى الوعي، خاصة في حالات تستند فيها السلطة إلى عوامل أخرى مثل: النفوذ الاجتماعية أو المكانة الاقتصادية أو العلاقات، وليس بالضرورة إلى الوعي والمعرفة. هذا الرأي يعكس وجود وعي اجتماعي بديناميات السلطة الغير رسمية داخل المجتمع.

الجدول رقم "10.3": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباطها بمراعاة العلاقات الاجتماعية.

مراعاة العلاقات الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	**145**	**72,5**
لا	55	27,5
المجموع	200	100

انطلاقا من الجدول رقم "**10.3**" يتبين لنا بأن **(72,5%)** من أفراد الدراسة الذين تم استجوابهم أكدوا على وجود ارتباط بين القيادة ومراعاة العلاقات الاجتماعية، في مقابل **(27,5%)** منهم أكدوا على عدم وجود ارتباط. تعكس هذه النتائج تمثلات اجتماعية مختلفة حول طبيعة القيادة ودورها في تنظيم العلاقات بين الفاعلين داخل الشركة؛ حيث يرى أغلبية العمال أن القيادة لا تقتصر فقط على ممارسة السلطة واتخاذ القرار، بل تشمل أيضا القدرة على مراعاة العلاقات الاجتماعية التي تساهم في خلق مناخ إيجابي داخل الشركة، تسوده الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، تشجيع العمال على التواصل الفعال، التعاون، وتبادل الآراء والأفكار. مما يعزز الانسجام الاجتماعي، ويقوي مختلف الروابط المهنية، هذا ما يجعل القيادة أكثر قبولا وفعالية من طرف الجماعة، فالعلاقات الاجتماعية تعد عنصرا أساسيا في استمرار هذه الشركات على المدى الطويل؛ كونها المحرك الأساسي لديناميكية العمل ككل.

الجدول رقم "10.4": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباطها الاستغلال الجيد للموارد البشرية .

الاستغلال الجيد للموارد البشرية	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	141	70,5
لا	59	29,5
المجموع	200	100

انطلاقا من نتائج الجدول رقم "10.4" يتضح لنا بأن **(70,5%)** من الأفراد الذين تم استجوابهم أثاروا أن القيادة ترتبط بالاستغلال الجيد للموارد البشرية داخل الشركة، في مقابل **(29,5%)** منهم نفوا ذلك إما بسبب سوء التسيير أو غياب التحفيز أو اعتماد أساليب تنظيمية تقليدية لا تراعي إمكانيات الأفراد. يعد الاستغلال الجيد للموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تقوم به الشركة لمراعاة قدرات الأفراد وكفاءاتهم؛ حيث يعمل على توزيع المهام بشكل عقلاني يتماشى مع مؤهلاتهم. فموافقة أغلبية أفراد عينة الدراسة تدل على أن الشركة في نظرهم تسعى إلى توظيف العمال بطريقة فعالة، مما يعزز الشعور بالانتماء والتحفيز داخل الوسط المهني، واعتبار العنصر البشري المورد المهم في عناصر العمل.

الجدول رقم "10.5": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباطها بضبط القوانين.

ضبط القوانين	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	137	68,5
لا	63	31,5
المجموع	200	100

يوضح لنا الجدول رقم "10.5" المتعلق بارتباط القيادة بـــــ "**ضبط القوانين**" بأن أغلبية مفردات الدراسة **(68,5%)** يرو بأن القيادة تلعب دورا مهما ومحوريا في ضمان احترام القوانين وتنظيمها؛ إذ يعتبر القائد عنصرا ضابطا للنظام الاجتماعي وليس فقط مجرد فاعلا إداريا. يمكن تفسير هذه النسبة بميل الأغلبية من المستجوبين لربط فعالية القوانين

بوجود قيادة قوية قادرة على فرض النظام، وضمان العدالة، وتطبيق القواعد بشكل متساو. فالقيادة حسب نظرهم تشكل حلقة وصل بين النص القانوني والواقع الاجتماعي، وتساهم في تحويل القوانين من مجرد قواعد مكتوبة إلى ممارسات اجتماعية ملموسة، في مقابل **(31,5%)** منهم لم يؤيدوا هذا الارتباط، مما يعكس وجود تصور اجتماعي آخر مفاده أن القوانين ينبغي أن تكون مستقلة عن الأشخاص، وأن فعاليتها لا يجب أن ترتبط بالقيادة بقدر ما ترتبط بالشركات أو مختلف المؤسسات، ووعي الأفراد بحقوقهم وواجباتهم.

الجدول رقم "10.6": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير ارتباطها بإصدار الأوامر المناسبة.

إصدار الأوامر المناسبة	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	176	88
لا	24	12
المجموع	200	100

يتبين لنا الجدول رقم "10.6" المتعلق بتوزيع مفردات الدراسة وفقا لارتباط "**القيادة بإصدار الأوامر المناسبة**" بأن **(88%)** من العمال أكدوا على أن القيادة لا تنفصل عن القدرة في إصدار الأوامر الملائمة للسياق التنظيمي والاجتماعي؛ بحيث ينظر إلى القائد على أنه فاعل مركزي يمتلك الشرعية والكفاءة التي تخوّله لتوجيه الأفراد عبر أوامر واضحة ومناسبة، مما يساهم في تقليص الغموض وتعزيز الانضباط داخل الجماعة. إضافة إلى ربطهم للقيادة بمدى عقلانية الأوامر الصادرة، وليس مجرد ممارسة للسلطة داخل الشركة. فالأوامر المناسبة تفهم هنا بوصفها أوامر تراعي إمكانيات الأفراد وأهداف الشركة ما ينسجم مع مفهوم القيادة العقلانية التي تقوم على التنظيم والتخطيط بدل الإكراه، وهذه الأوامر تتحدد انطلاقا من الموقف الذي يكون فيه القائد، هنا نستحضر المحتوى الضمني لنظرية الموقف (**Situationnal theory**) ، هذه الخيرة تعتمد على أن سمات القائد "ترتبط مع المواقف القيادية، وأن نوعية القادة تختلف وفقا لاختلاف المواقف والظروف، كما تفترض النظرية عدم وجود أسلوب قيادي مثالي، وأن نجاح القائد لا يعود

إلى أسباب خارجية، وإنما يرجع إلى الربط بين السمات الشخصية والموقف القيادي"[1]. في مقابل **(12%)** من الذين أجابوا بأن القيادة لا ينبغي أن تقتصر على إصدار الأوامر فقط، بل في التحفيز والمشاركة واتخاذ القرار الجماعي.

من خلال ما تم عرضه من الجداول المتعلقة بارتياط القيادة نستنتج بأنّ:

- **(88%)** غالبية مفردات الدراسة يرون بأن ارتباط القيادة يكمن في إصدار الأوامر المناسبة.
- **(84,5%)** غالبية مفردات الدراسة أبدوا موافقتهم على اعتبار أن ارتباط القيادة بمستوى وعي القائد.
- **(72,5%)** غالبية مفردات الدراسة عبروا على أن ارتباط القيادة يكمن في كل من القرارات الصائبة ومراعاة العلاقات الاجتماعية.
- **(70,5%)** غالبية مفردات الدراسة أعلنوا موافقتهم على أن ارتباط القيادة بالاستغلال الجيد للموارد البشرية.
- **(68,5%)** غالبية مفردات الدراسة أثاروا أن ارتباط القيادة بضبط القوانين.

3.3. تمثلات مفردات البحث لمفهوم القائد:

يعتبر الشخص القائد المحرك الأساسي للعملية القيادية، لكن لابد من توفر فيه العديد من السمات التي تجعله يتميز عن غيره، حتى أنّ تمثلات مفردات الدراسة لماهية الشخص القائد قد عرفت تباينا. لكن قبل الحديث عن مفهوم القائد لابد من الإشارة إلى السمات العامة للقائد، من خلال الحديث عن " **نظرية السماتTrait Theory** "؛ حيث تركز هذه النظرية على السمات التي يتمتع بها الفرد داخل مجموعته، التي تجعل منه قائدا عليها، فالسمات الشخصية هي التي تصنع القيادة. كما يلاحظ أصحاب هذه النظرية بأن الله سبحانه وتعالى قد

[1] حمدان محمد علي إسماعيل، علياء محمد فكري حسين، **القائد الصغير ومواهبه وذكاءاته المتعددة النظرية والتطبيق**، ط 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر–القاهرة، 2015، ص22.

منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في ممارستها. إن مفهوم القيادة في هذه النظرية يقوم على أساس "أن النجاح في القيادة يتوقف على سمات معينة تمتاز بها شخصية القائد عن غيره، وأن توافر هذه السمات فإن الآراء تختلف، ووجهات النظر تتعدد"[1]،إذ يمكن تقسيم هذه السمات إلى كل من:

1-**الصفات الفسيولوجية:** مثل الطول والعرض والجاذبية والحيوية، وقوة الجسم وشكله.

2-**الصفات الاجتماعية:** مثل الصبر واللباقة، والنضج العاطفي والتعاون.

3-**الصفات الشخصية:** مثل السيطرة والهجومية، والثقة بالنفس والكمال والحماس.

4-**الصفات الذاتية:** مثل المهارات اللغوية والتقدير، والذكاء، والانجاز، والمسؤولية.

هنالك ارتباط قوي بين سمات الذكاء، الثقافة ،الاعتماد والمسؤولية، المساهمة الاجتماعية، المرتبة الاجتماعية، والاقتصادية للقيادة بالمقارنة بغير القيادة، إضافة إلى وجود ارتباط قوي بين كفاءة القيادة وصفات الذكاء، بين القدرة الإشرافية، والمبادرة، وتأكيد الذات والفردية في أسلوب الأداء، حيث يتمتع القادة بصفات الذكاء المرتفع، والنضج، والاهتمامات الاجتماعية العريضة، وكذلك الدافع القوى للإنجاز، والاحترام والاهتمام الكبير بالناس، وبرغم ذلك فلم تنجح هذه النظرية في التوصل إلى مجموعة محددة وثابتة ومعتمد عليها من الصفات يمكن، كما أنّ الصفات من خلالها وعلى أساسها يتم "تمييز القائد عن الفرد العادي"[2]. وعليه فإنّ في هذه الجزئية سنحاول رصد ماهية القائد وأهم صفاته من وجهة نظر مفردات الدراسة:

[1] عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان، 2010، ص 43.

[2] – زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع: الأردن، 2017، ص16.

الجدول رقم "11" يمثل توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير تمثلات العمال لمفهوم القائد.

القائد هو الشخص الذي:	أوافق[1]		لا أوافق	
	ت	%	ت	%
يؤثر في الآخرين	**158**	**79**	42	21
يتكيف مع المتغيرات.	**165**	**82,5**	35	17,5
المسؤول عن تنظيم جهود الموظفين.	**160**	**80**	40	20
يحفز العاملين لتحقيق أداء أفضل.	**168**	**84**	32	16
التخطيط والتنظيم والمتابعة.	**152**	**76**	48	24
النزاهة والشفافية.	**133**	**66,5**	67	33,5
تحمل المسؤولية.	**137**	**68,5**	63	31,5
تسيير عمله بذكاء	**141**	**70,5**	59	29,5
القدرة على اتخاذ القرارات.	**140**	**70**	60	30
صارم ومنظم في عمله.	**138**	**69**	62	31
يجمع بين الحزم والمرونة.	169	84,5	31	15,5

تظهر نتائج الجدول رقم "11" الخاص بتوزيع مفردات الدراسة وفقا "**لتمثلات العمال لمفهوم القائد**"؛ اتفاق كبير بين العمال على الصفات الأساسية التي يجب أن يتصف بها القائد الفعال داخل التنظيم. حيث أنّ **(84,5%)** منهم أجمعوا على أن القائد هو ذلك الشخص الذي "**يجمع بين الحزم والمرونة**"، ما يشير إلى أنّ العمال يقدرون القائد الذي يستطيع الموازنة بين الصرامة والمرونة، ما يبين أنّ أهمية التأقلم التنظيمي يكمن في بيئة عمل حديثة. في حين **(84%)** منهم حصروا مفهوم القائد في الشخص الذي يعمل على "**تحفيز العاملين لتحقيق أداء أفضل**"، مما يظهر الدور المحوري للقائد في تعزيز الحافز والأداء داخل الشركة، باعتبار أن التحفيز المهني عنصر مهم في العمل يدفع المقودين إلى زيادة وتيرة أدائهم وتحسينه سواء أكان هذا التحفيز مادي أو معنوي، لأنه يقوم بإشباع الحاجات النفسية لهم وتجعلهم يشعرون بالرضا المهني مع حرص القائد على الاعتراف بمجهود عماله، وخلق بيئة عمل داعمة دائما. بينما **(82,5%)** منهم من حدد مفهوم القائد في ذلك الشخص القادر على "**التكيف مع المتغيرات**"، مما يدل على أن القدرة على التكيف

[1]- **ملاحظة:** لقد تم الدمج بين كل من أوافق وأوافق بشدة، وبين لا أوافق ولا أوافق بشدة نظرا لتقارب النسب المئوية بينهما.

مع ظروف العمل المتغيرة من سمات القيادة والقائد الناجح، وتعتبر إستراتيجية مرنة يستخدم في حل الأزمات واتخاذ القرارات الصائبة، أما مفردات الدراسة الذين اعتبروا بأنّ القائد هو ذلك الشخص "**المسؤول عن تنظيم جهود الموظفين**" فقد قدرت نسبتهم بـــــــــ **(80%)** ما يبرز أن التنظيم وتوزيع المهام بين العمال ينظر إليه كأحد أهم أساسيات القيادة الفعالة، حيث يعتبر حرص القائد في تنظيم توزيع المهام خطوة مهمة وجوهرية يقوم بها من أجل الاستثمار الجيد للموارد البشرية، والحرص على استغلال مهارات المقودين بالشكل الصحيح، مما يوسع من دائرة الانجاز لديهم، ويحدد المسؤوليات، ويجعلهم أكثر التزاما بمختلف التعليمات، وبالتالي كل هذا سيعكس على التسيير الحسن لعملية الإنتاج، بينما **(79%)** منهم اعتبروا القائد ذلك الشخص الذي يؤثر في الآخرين، حيث أن التأثير هو سمة جوهرية وأساسية في العملية القيادية، ويمكن اعتباره كنوع من أنواع التحفيز المعنوي غير المباشر للعمال، هذه السمة تساعد في تعزيز الثقة، والروح المعنوية، ويكون له تأثير عملي يتمثل في تطوير مهارات المقودين. إذن ما يمكن استنتاجه من الجدول أنّ تمثلات العمال للقائد عرفت تنوعا واختلافا مرده إلى طبيعة العلاقة بينهم وبينه، وكذلك في أسلوب والنمط القيادي، حيث اختلف توزيع هذه التمثلات في سمات القائد بين:

أ. الجانب التنظيمي الذي تضمن كل من العناصر الآتية:

-القائد هو المسؤول عن تنظيم جهود الموظفين.

-القائد هو الذي يقوم على التخطيط والتنظيم والمتابعة.

-القائد يتصف بالصرامة ومنظم في عمله.

-القائد يجمع بين الحزم والمرونة.

ب. طبيعة شخصية القائد والجانب القيادي المتمثل في:

-القائد يؤثر في الآخرين.

-القائد يقوم بالتكيف مع المتغيرات.

-القائد يتحمل المسؤولية.

-القائد يتسم بالنزاهة والشفافية.

-القائد يسير عمله بذكاء.

-القائد لديه القدرة على اتخاذ القرارات.

ت. الجانب التسييري المتمثل في تحفيز العاملين لتحقيق أداء أفضل:

-القائد يحفز العاملين لتحقيق أداء أفضل.

الجدول رقم "12.1": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن المدير متحكم في كل قراراته.

مديرك متحكم في كل قراراته	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	72	36
لا	128	64
المجموع	200	100

أظهرت نتائج الجدول رقم "12.1" بأن نسبة أفراد الدراسة الذين وافقوا على أن مديرهم متحكم في كل قراراته **(36%)**، في حين عبّر **(64%)** منهم عن عدم موافقتهم على ذلك. تدل هذه النتائج على أن غالبية المبحوثين لا يرون أن المدير متحكما في كل قراراته، هذا ما يعكس وجود تشجيع القائد لمقوديه في اتخاذ القرارات، وتوزيع المسؤوليات، كما يسود داخل الشركة النمط القيادي التشاركي الذي يعتبر الأسلوب الذي يعتمد عليه المدير داخل الشركة حيث يقوم من خلاله على مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار بدلا من الانفراد بالقرارات لوحده، وتشجيعهم على طرح الأفكار، كما يعتمد هذا النمط على مبدأ الحوار والتعاون لخلق جو يسود فيه نظام بدلا من الإحساس بالضغط داخل بيئة العمل.

الجدول رقم"12.2": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن المدير يشارك عماله في اتخاذ القرارات.

يشارك مديرك العمال في اتخاذ القرارات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	50	25
لا	150	75
المجموع	200	100

من خلال الجدول رقم "12.2" نلاحظ بأن الأفراد الذين يرون أن القائد يشارك العمال في اتخاذ القرارات قدرت نسبتهم بـــــــ(24,5%) في مقابل (75,5%) للذين عبروا عن عدم موافقتهم. نلاحظ بأن أغلبية المبحوثين يرون أن القائد لا يمارس أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ما يشير إلى انتشار أسلوب يتم فيه التركيز على سلطة اتخاذ القرار على يد مدير الشركة بدل من إشراك العمال، وهذا ما يعكس أن القرارات غالبا ما تتخذ من قبل القائد لوحده بعيدا عن الموظفين.

الجدول رقم "12.3": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن المدير يترك الحرية للعمال في تحديد المهام.

ترك الحرية للعمال في تحديد المهام	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	28	14
لا	172	86
المجموع	200	100

من خلال الجدول رقم "12.3" تبين لنا أن نسبة **(86%)** من العمال أكدوا على عدم امتلاكهم الحرية في تحديد المهام التي يقومون بأدائها في مقابل **(14%)** صرحوا بأنّ هناك توفر قدر من الحرية لتحديد المهام في عملهم، وهذا ما يعكس وجود نمط تسلطي قائم على تقسيم المهام بشكل صارم؛ بحيث مدير الشركة يقوم بتحديد المهام وتوزيعها للعمال بشكل مسبق، في حين يقتصر على العمال تنفيذ أعمالهم دون تراجع، هذا ما يؤدي إلى تأثير على مستوى المبادرة والإبداع داخل الشركة.

الجدول رقم "12.4": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغير أن المدير يشجع العمال في اتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة.

تشجيع العمال في اتخاذ القرار	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	49	24,5
لا	151	75,5
المجموع	200	100

من خلال الجدول رقم "12.4" تظهر بأنّ (75,5%)؛ أي غالبية المبحوثين صرحوا بعدم تشجيعهم على اتخاذ القرارات، والتعاون والمشاركة مع أعضاء فريق العمل، في مقابل (24,5%) منهم أكدوا بوجود هذا التشجيع، ما يعكس وجود ضعف في تطبيق النمط التشاركي داخل الشركة؛ بمعنى أكثر وضوحا قرارات الشركة يتكفل بها المدير هذا ما يؤدي إلى شعور العمال بعدم الرضا، وغياب الشعور بالانتماء، وعدم تقوية الروابط داخل جماعة العمل، في المقابل فإن تطبيق النمط التشاركي بالشركة يؤدي إلى تقوية الروابط داخل جماعة العمل، وتحسين الأداء، وإحساس الموظفين بالمسؤولية المشتركة داخل التنظيم. هذا النمط من الأساليب القيادية يتوافق مع ما أشارت إليه نظرية **الرجل العظيم**، حيث تعتمد هذه النظرية أساسا على وجود أناس يولدون عظماء لذلك فهم الأحق بالقيادة حسب نظر هذه النظرية مستندة في ذلك إلى الفكر القديم المرتبط بالحضارات السابقة مثل الحضارة الفرعونية، الفينيقية، الإغريقية التي كانت تميز بين البشر باعتبارهم فئات وطبقات، منهم طبقة القادة والعظماء، تفترض هذه النظرية أنّ التغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذوي قدرات ومواهب عظيمة، وخصائص عبقرية غير عادية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها، غير أن هذه النظرية تعد من "الشروح الناقصة للطبيعة الإنسانية وقد تحمل في طياتها بعض الصدق مما يجعلها مستساغة لغير العقول الناقضة، ففي بعض المواقف قد يحدث للقائد تغيرات في الجماعة يعجز عن إحداثها في مواقف أخرى، فالقائد قد يستطيع أن يحدث تغيرا معينا حين تكون الجماعة مستعدة لهذا التغير وتتوقف درجة التغير بناء أو تنظيم الجماعة ككل وعلى موقع القائد في هذا البناء"[1].

هناك العديد من الصفات المرتبطة بالقائد الناجح نختصرها في الآتي:

[1] –محمد السيد عسكر، **علم النفس الرياضي**، ط1، دار ماستر للنشر والتوزيع: مصر،2016، ص53.

قام كلا من "**داني كوكس**" (**Danny cox**) و"**جون هوفر**"(**john hoover**) "بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المنظمات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة إلى عشر صفات نوجزها في الآتي[1]:

1-**صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية:** بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداها في حياته العامة (الشخصية) والأخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لابد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

2-**النشاط العالي:** بحيث يترفع القائد عن أتفه الأمور وينغمس في القضايا الجليلة في حال اكتشافه بأنّها مهمة ومثيرة.

3-**الإنجاز:** فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات غير أنّ هناك فرقا ما بين إعداد الأولويات وإنجازها.

4-**امتلاك الشجاعة:** فهناك فرق في الطريقة التي يتعامل بها الشخص الشجاع والشخص الخجول مع الحياة، فالشخص الجريء المقدام قد يلجأ إلى المشي على الحافة بهدف إنجاز[2] الأعمال مع تَحَمُّلِه لكافة النتائج المترتبة على ذلك والمسؤولية الكاملة، في حين أنّ الشخص المسالم ذا الحركة البطيئة والثقيلة يعكف على المشي بحذر وعلى أطراف الأصابع بهدف الوصول إلى الموت بسلام.

5-**العمل بدافع الإبداع:** يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع والشعور بالضجر.

6-**العمل الجاد بتفان والتزام:** فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بإتقان وعطاء كبير، كما يكون لديهم التزام تجاه تلك الأعمال.

---

[1]-زياد عبد الكريم النسور، **القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟**، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع: الأردن، 2021، ص19 ص20.

[2]- محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات التكيف مع ظروف العمل**، ط1، المنهل للنشر والتوزيع: الأردن، 2013، ص79.

7-**تحديد الأهداف:** فجميع القادة الفعالين الذين تم دراستهم يمتلكون صفة تحديد الأهداف الخاصة بهم، والتي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.

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

9-**امتلاك الحنكة:** فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية، فهو لا يتجاوب مع المشكلات بل يستجيب لها.

10-**مساعدة الآخرين على النمو:** "فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون، ومن خلال هذا التعاون تصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملا لا يتجزأ منتجين فريقا يتصدى لأقوى الفرق والمهام"[1].

أما "**عليوة**" فقد حدد الصفات الشخصية والقيادية كما يأتي:

أولا: **الصفات الشخصية:** وأهمها الآتي[2]:

1. السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة.
2. الهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات.
3. القوة البدنية والسلامة الصحية.
4. المرونة وسعة الأفق.

---

[1]-.محمود عبد الفتاح رضوان، **المرجع السابق**، ص80.

[2]-زياد عبد الكريم النسور، **المرجع السابق**، ص21.

5.القدرة على ضبط النفس عند اللزوم.

6.المظهر الحسن.

7.احترام نفسه واحترام الغير.

8.الإيجابية في العمل.

9.القدرة على الابتكار، وحسن التصرف، وأن تتسم علاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه بالكمال والتعاون.

أما عن **الصفات القيادية** فتمثلت في: كالمهارات والقدرات الفنية التي يمكن تنميتها بالتدريب وأهمها ما يأتي[1]:

1.الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

2.الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.

3.القدرة على اتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.

4.القدرة على اكتشاف الأخطاء وتقبل النقد البناء.

5.الثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير.

6.الحزم، وتجنب الاندفاع والتهور.

7.الديمقراطية في القيادة، وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.

8.القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.

9.المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.

[1]– زياد عبد الكريم النسور، **المرجع السابق**، ص21

10.سعة الصدر والقدرة على التصرف ومواجهة المواقف الصعبة.

11.توخي العدالة في مواجهة مرؤوسيه.

12.تجنب الأنانية، وحب الذات، وإعطاء الفرصة لمرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم.[1]

انطلاقا من الجداول المتعلقة بمن هو الشخص القائد حسب إجابات أفراد عينة الدراسة:

- ✓ **(36%)** القائد متحكم في كل قراراته.
- ✓ **(25%)** القائد يشارك عماله في اتخاذ القرارات.
- ✓ **(24,5%)** القائد يشجع العمال في اتخاذ القرارات والتعاون والمشاركة.
- ✓ **(14%)** القائد يترك الحرية للعمال في تحديد المهام.

إذن مما سبق يتضح لنا بأن القائد الناجح من يتوفر على صفات شخصية وقيادية تمكنه من التواصل بفعالية مع فريق عمله، في ظل تركيزه على العامل ببيئة العمل وأخيرا تحقيق الأهداف سواء المتعلقة بالعمال أو بالمنظمة ككل.

3.الأنماط القيادية:

تتعدد أساليب القيادة التي ينتهجها القائد لقيادة مقوديه وتحفزهم للقيام بالعمل حسب اتجاهاته الفكرية والثقافية، وتفاعله الاجتماعي، والخبرة العلمية، والظروف البيئية داخل وخارج المنظمة. ويمكن أن تصنف أنواع القيادة لأغراض المناقشة إلى ستة أنواع:[2]

فالقيادة الشخصية تزاول عن طريق الاتصال الشخصي، هنا يحدث التوجيه والتحفيز بالكلام أو شخصيا بواسطة القائد. وهي "من الأنواع الشائعة التي تمتاز بالفاعلية،

[1]- زياد عبد الكريم النسور، **المرجع السابق**، ص21.

[2]– مهد عريف خان، **إدارة مكتبية**، ط1، أمازون للنشر والتوزيع: الأردن، 2024، ص66.

بالإضافة إلى البساطة، أما القيادة غير الشخصية، فهي التي تزاول من خلال مرؤوسي القائد أو عن طريق وسائل غير شخصية مثل: الخطط والأوامر. وهي أيضا شائعة، وتستخدم تقريبا في مجالات الأعمال المختلفة".[1]أما القيادة الأوتوقراطية هي" القيادة السلطوية الاستبدادية، تكون فيها السلطة بيد شخص واحد بالتعيين لا بالانتخاب"[2]، أما فيما يخص القيادة الديمقراطية فهي" قيادة تركز على العلاقات الإنسانية، ولا تركز على فكرة معاملة البشر على أساس مادي تنظيمي بحت. تعترف بحاجات الفرد الاجتماعية والنفسية والأحاسيس والمشاعر".[3]أما القيادة التفويضية التي تعرف باسم "قيادة عدم التدخل" أو "القيادة التراسلية" أو "القيادة التساهلية" أو "القيادة الحرة"، يركز هذا النوع من القيادة على "عدم تخصيص المهام للأفراد وترك الحرية لهم لإنجاز العمل المناسب لهم"[4] وبما أن هذا الأسلوب من القيادة، لا يوزع المهام. فإن مدى الإنجاز يعتمد على كفاءة الأفراد والتزامهم.

فالقائد/ة الذي يستخدم هذا الأسلوب في القيادة لا يؤدي في حقيقة الأمر أي عمل يذكر، فهو يقوم فقط بإخبار العاملين/ العاملات بالهدف المطلوب تحقيقه، ثم تركهم يفعلون ما يشاؤون دون التدخل فيهم، سواء أتعاونوا أم لم يتعاونوا، وعملوا أم لم يعملوا، فهذا شأن خاص بهم"[5]. يغلب على هذا النوع من القيادة إضافة الكثير من الوقت وازدواج الجهد والتضارب في الأعمال، والتخبط وعدم القدرة على التنسيق. أما **القيادة التحويلية** فهي تلك القيادة التي "تملك قدرة كبيرة على إلهام العاملين/العاملات للقيام بأحسن ما يمكن من الجهود لصالح المؤسسة للارتقاء بالأداء الوظيفي، فتحدث تغييرا مهما على العاملين/العاملات وعلى المؤسسة وإمكانياتها عن طريق قيادة التغيير لإحداث التطوير في رؤية المؤسسة ورسالتها واستراتيجياتها وثقافتها والارتقاء

---

[1] –بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2020، ص101.

[2] –سعيد جندب المعلوي، صالح جندب المعلوي، **التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين**، ط1، دار العبيكان للنشر والتوزيع: الأردن، 2019، ص20.

[3] –**نفس المرجع**، ص20.

[4] –منى مؤتمن حؤبشه، **نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2025، ص22.

[5] – منى مؤتمن حؤبشه، **المرجع السابق**، ص22.

بمكانة ووظيفة الإبداع التكنولوجي فيها"[1]. أما فيما يخص القيادة التبادلية "الإجرائية": يتميز هذا الأسلوب بـــ"لعب الأدوار القيادية بالتناوب بين القائد والأعضاء، فتارة يكون القائد عضوا في فريق العمل أو المؤسسة ويكون أحد الأعضاء قائدا؛ القيادة المبنية بالأخص على علاقة التبادل الاقتصادي كما في الاتحاد الأوروبي، فمنصب الرئاسة منصب دوري بالانتخاب، وهذه القيادة تنمي الدافعية نحو الإنجاز والإبداع لتحقيق المستحيل للوصول إلى هذه الجائزة وهي "منصب الرئاسة"[2].

النمط التشاركي وشبكة العلاقات الاجتماعية:

الجدول رقم "13": توزيع مفردات الدراسة وفقا لأسلوب الذي يعتمده المدير في بناء الثقة بين العمال.

اعتماد المدير في بناء الثقة على	التكرارات	النسبة المئوية%
تواصل فعال	62	31
حل النزاعات	28	14
تعاون جماعي	51	25,5
حرية تحديد المهام	59	29,5
المجمـــــــــــــــــوع	200	100

بادئ ببدء وقبل تحليل الجدول لابد من الإشارة إلى الاتصال كعنصر حيوي، ولأنّه يمثـــل أعلى نسبة إجابة مفردات الدراسة؛ كونه عملية تفاعل بين الأفراد، يتضمن تبادلا لمجموعة من الأفكار، المعارف، الخبرات، الاتجاهات، والقيم والسلوكيات، ويعرف على أنه "قيام طرف مـــا بإرسال رسالة إلى طرف آخر بغية ممارسة سلوك معين في موقف ما"[3]؛ أي أن الاتصال وسيلة لنقل المعاني من طرف لآخر.

---

[1]– منى مؤتمن حؤبشه، **المرجع السابق**، ص22

[2]– **نفس المرجع**، ص23.

[3]–أمل لطفي أبو طاحون، **القيادة التربوية الفعالة**،ط1، أمواج للنشر والتوزيع: الأردن، عمان، 2012، ص156.

كما يؤكد "**ستانلي**"(**Stanley**) بأنّه عبارة عن" عملية تبادل تفاعلي بين أطراف ذات لغة مشتركة، وليس عملا فرديا منعزلا، حيث تقاس فعالية الاتصال في ضوء قدرة عملية التبادل على إحداث حالات تفاعل، وتناغم وانسجام، وفهم مشترك للرموز المتبادلة"[1]. إذن فالاتصال هو عملية تبادل المعلومات و الأفكار بين طرفين أو أكثر باستخدام رموز مفهومة؛ سواء كانت لفظية أو غير لفظية، يتم من خلالها نقل المعلومات أو الخبرات أو الاتجاهات إلى الطرف الآخر، ويعد شكل من أشكال التفاعل، استخدامه في الحياة اليومية والمنظمة من العناصر الأساسية التي لا غنى عنها، خاصة في ظل ما أفرزه التطور التكنولوجي ومتطلبات الثورة الصناعية.

انطلاقا من هذا الجدول المرتبط بتوزيع مفردات الدراسة وفقا " **للأسلوب الذي يعتمد عليه المدير في بناء الثقة بين العمال**" نلاحظ بأنّ **(31%)** من عمال الشركة أكدوا بأن مديرهم يعتمد على "**التواصل الفعال داخل التنظيم**"، ما يشير إلى أن الثقة تنشأ بشكل أساسي على وضوح المعلومات، الانفتاح في التعامل بين المدير والموظفين. فكلما كان التواصل مستمرا وقائما على الاستماع والحوار، يزيد العمال شعورا بالأمان؛ ولأن التواصل يجعل القائد قريب من المقود بشكل عام. نحن هنا أمام نمط من التواصل ألا وهو **التواصل المؤسساتي** الذي يعتبر "وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، ذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف"[2]. إذن فالاتصال المؤسساتي عملية يتم من خلاله تبادل المعلومات بشكل استراتيجي بين الرئيس ومرؤوسيه، في حين عرّفه "**روجرز**" **(Rogers)** بأنه "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات، والآراء للتأثير في الموقف والاتجاهات"[3]. إذن يسعى هذا النوع من الاتصال إلى لتحقيق مجموعة الأهداف التنظيمية والإدارية من خلال تبادل المعلومات والأفكار والآراء

---

[1]–بشير العلاق، **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2020، ص18، ص17.

[2]–سامية عواج، **الاتصال في المؤسسة: المفاهيم– المحددات– الاستراتيجيات**، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي: القاهرة، الإسكندرية، 2020، ص60.

[3]–سامية عواج، **المرجع السابق** ، ص60.

داخل المؤسسة وغيرها. أما "**محمد منير حجاب**" فاعتبره اتصالا "يتم داخل المنظمات أو المؤسسات، والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معني أيضا بنشر المعلومات بين الأفراد في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها"[1]. من خلال هذا التعريف نستنتج أن الاتصال المؤسساتي يلعب دورا حيويا في تسهيل التواصل وتحقيق الأهداف داخل المنظمة، من خلال نشر المعلومات والتنسيق بين الأفراد والفرق.

نستنتج من هذه التعريفات بأن الاتصال المؤسساتي نوع من أنواع الاتصال، يستخدم في المنظمة من أجل نقل الأفكار والخبرات والرغبات والاتجاهات بين عناصر التنظيم ككل، بهدف التأثير في مواقفهم واتجاهاتهم قصد تحقيق الأهداف التنظيمية والإدارية للمنظمة في ظل حدود تواصلية محددة وفقا للهرم الهيكلي لهؤلاء الأعضاء، مما يجعل هذا النوع من الاتصال مرنا وأكثر فعالية. في حين أنّ **(29,5%)** من عمال الشركة بأنّ المدير من اجل بناء الثقة بينه وبين الموظفين يعتمد على "**حرية تحديد المهام**"؛ إذ أنّ هذا يمنح الموظفين نوع من الاستقلالية في عملهم ما قد يؤدي إلى تعزيز الثقة، وجعل العامل شريكا في الأداء، وليس مجرد منفذ للأوامر وتعليمات المدير، وشعور الموظف بالحرية المهنية يدفعه للإبداع وتثمين إبداعه من قبل القائد يخلق بداخله ثقة، بينما **(25,5%)** من أفراد عينة الدراسة اعتبروا بأن "**التعاون الجماعي**" مهم في بناء الثقة؛ حيث أن العمل في مجموعات يساهم في خلق انسجام وتضامن، كما يؤدي إلى تقوية الروابط داخل الشركة، وفي مضمار شبكات اتصال الفريق، يلاحظ "**هانيفر**" **(Hannivar)** بأنّ القيادة المستخدمة في هذا النوع من الشبكات هي "القيادة التجديدية أو الابتكارية، سواء كان الاتصال مركزيا أو لا مركزيا. وأن القادة يفضلون شبكات اتصال الفريق لأنها تمنحهم قدرا عاليا من القدرة على معالجة أصعب الظروف من خلال تعاون أعضاء الفريق، حيث تفترض شبكات اتصال الفريق أعلى درجات التعاون والتنسيق بين القائد وفريقه"[2]. في حين كانت أدنى نسبة إجابة في "**حل النزاعات**" **(14%)** من

[1]– سامية عواج، **المرجع السابق** ، ص61.

[2]–بشير العلاق، **المرجع السابق**، ص158.

أجل تجنب الخلافات من خلال التواصل والتنسيق أكثر فعالية من التدخل بعد حدوثها، ما يعزز بنية عمل صحية للموظف، ويساهم إلى حد ما في خلق ثقة في المسير القائد كنوع من أنواع الاهتمام بالموظف، وما يتعرض له من مشاكل مهنية ونزاعات قد تحول إلى أدائه الأفضل.

كل هذه الأساليب المستخدمة من قبل القائد لديها دور مهم في بناء وكسب ثقة المقود، لكن هذا كله يعتمد على محورية العملية الاتصالية داخل المنظمة، لذا وجب الإشارة إلى مراحل العملية الاتصالية بالمنظمة من أجل تحقيق ما تم الإشارة إليه من أساليب تدخل في النمط التشاركي، نوجزها في الآتي:

إنّ الشخص الذي يقوم بعملية الاتصال غالبا ما يمر بكل أو بعض المراحل، وقد يطول أو يقصر الوقت الذي يقضيه الشخص في كل مرحلة طبقا لظروفه الخاصة، وكل مرحلة تتطلب أسلوبا خاصا في الاتصال المباشر أو غير المباشر.[1]

1-مرحلة الإدراك: أنها العملية التي يقوم الفرد بتمثيل الرسائل الاتصالية من خلال حواسه المختلفة، والتي يقوم فيها الفرد بتفسير المضامين الاتصالية، وإعادة تنظيمها بما يتمشى مع نظام الذاكرة الخاصة به. ففي هذه المرحلة يتخذ المرسل قراره بإرسال الرسالة الاتصالية التي تنتج عن فكرة مشاعر أو مؤثر يدفعه إلى إرسال رسالته للمستقبل. لذا يتسم الإدراك بأنه عملية ذاتية وعملية انتقائية، وكثيرا لا تتسم بالموضوعية.

2-مرحلة الترميز: هي مرحلة تحويل المعاني إلى رموز لغوية، هنا يقوم المصدر بصياغة أفكاره ومشاعره ونواياه إلى رسالة اتصالية تكون على شكل رموز لفظية منطوقة ومكتوبة أو غير لفظية. يعتمد نجاح الرسالة على مدى اختيار الرموز المناسبة للمستقبل أو الموقف الاتصالي الاجتماعي.

[1]-أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2014، ص ص40-41.

3-مرحلة اختيار وسيلة أو قناة الاتصال: عملية اختيار الوسيلة أو الوسائل التي تناسب طبيعة الرسالة وطبيعة الجمهور المستهدف، فقد يختار المرسل وسيلة واحدة أو عدة وسائل مثل وسائل: سمعية: كالإذاعة، أو بصرية: كالمطبوعات، أو سمعية بصرية: كالتلفزيون والسينما والفيديو والكومبيوتر أو عن الضوء والصوت كما هو الحال في الاتصال الذاتي والشخصي، ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة واستخدام أكثر من قناة لنقل الرسالة من العوالم المهمة لنجاح الاتصال.

4-مرحلة فك الرموز: هي عملية تحويل رموز الرسالة الاتصالية الواصلة إلى المستقبل إلى معان، فهي مرحلة استقبال الرسالة وتحليل رموزها وتفسيرها وفهم معناها ومعرفة مدى تطابقها مع حاجته وقيمة وأفكاره، لذا يجب على المستقبل أن يفهم الرسالة أولا ثم يرد عليها.

5-مرحلة الاستجابة أو ردود الفعل على الرسالة: فالاستجابة تعني مدى قبول أو رفض الرسالة من قبل المستقبل. قد تكون الاستجابة مباشرة أو غير مباشرة، ضعيفة أو قوية، عقلية أو مادية، تكمن أهمية الاستجابة في أنها تخبرنا عن مدى نجاح الاتصال أو فشله، فهي تخبر المرسل فيما إذا سمعت أو شوهدت أو قرأت أو فهمت رسالته أم لا. فالاستجابة أحد أهداف الاتصال الرئيسية. "ففي هذه المرحلة، يقوم المستقبل بعد الاستجابة للمرسل بصياغة استجابته (مهنة وأفكاره ومشاعره) في رسالة اتصالية ويبثها للمصدر، فيصبح المستقبل مرسلا، والمرسل مستقبلا وقد تكون الاستجابة ضربة باليد أو تصفيقا مدويا أو اتصالا هاتفيا أو رسالة خطية"[1]

إذن مما سبق ذكره يمكن القول بأن عملية الاتصال داخل المنظمة تعتبر ركيزة أساسية لتحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجها فنجاحها من خلال تعزيز التعاون بين أفرادها، إضافة إلى وجود نظام اتصال فعال، يُمكّن المنظمة من تحسين أدائها بشكل أفضل. لذلك، يعتبر الاهتمام

[1]- مجد هاشم الهاشمي، **تكنولوجيا الاتصال التربوي**، ط1، المنهل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007، ص86، ص87.

بهذا العنصر الفعال من أولويات المنظمة، والعمل على الاستمرار في تطوير استخدامه من خلال وضع استراتيجيات اتصال فعالة، وتشجيع التواصل بين جميع الأفراد. بهذا الشكل يمكن للمنظمة أن تصل إلى مستويات عليا من النجاح والتميز.

الجدول رقم "14":توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري العلاقة بين أسلوب تحكم المدير وطريقة تعامله مع الموظف.

الأسلوب المتبع في الشركة / تعامل القائد مع العمال	تشجيع العمل الجماعي		سيء جدا		أسلوب جيد		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت
مديرك متحكم في كل القرارات	2	2,8	12	16,7	58	80.5	72
يشارك العمال في اتخاذ القرار	3	6	3	6	44	88	50
ترك الحرية للعمال في تحديد المهام	1	3,6	4	14,3	23	82.1	28
تشجيع العمال في اتخاذ القرار	3	6,5	2	4,3	41	89.2	46
المجموع	6		15		61		196

من خلال الجدول رقم "14" المتعلق بتوزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري "**الأسلوب المتبع**" و"**طريقة تعامل المدير مع العمال**" لاحظنا بأن **(89,2%)**؛ أي من غالبية المستجوبين يميلون إلى تقييم تعامل القائد مع العمال بأسلوب **جيد** من خلال تشجيعه على المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة بالشركة، مما يساعد في تنمية الكفاءة المهنية للعمال، وشعورهم بالانتماء للشركة، إضافة إلى سعي القائد في خلق مناخ مهني قائم على التنسيق والثقة المتبادلة داخل جماعة العمل. وهذا النوع من المشاركة في اتخاذ القرار له صلة وثيقة بعلاقة كل من القيادة والاتصال، إذ تشير الدراسات والأبحاث في مضمار القيادة إلى وجود علاقة وثيقة بين الاتصال بأنواعه المختلفة والقيادة، حيث تؤكد هذه الدراسات على أن نوع الاتصال المستخدم يؤثر في نوع القيادة وأسلوبها، أو وجود قيادة من عدمها أصلا.

لاحظ "**كاننغهام**"(***Cunningham***) أن الاتصالات الشفوية تؤشر نوعا شفافا من القيادة، أو ما يسمى بالقيادة الأبوية أو الصريحة، باعتبار أن القائد هنا يفضل مواجهة مرؤوسيه

وجها لوجه، ويحاورهم بشكل مباشر دون الحاجة لأي حواجز تذكر، فهذا النوع من المواجهة يترك حرية التعبير والمشاركة الفعلية من قبل المقودين في صناعة واتخاذ القرارات دونما حاجز التخوف من إبداء الرأي، هنا يعتبر هذا النوع من الاتصال عامل مهم مؤثر في عملية المشاركة العملية في اتخاذ القرارات بالشركة.

أما الاتصالات المكتوبة (التحريرية) فإنه "يعتقد أنها تلاءم القادة الحريصين على تدوين الأحداث حماية لمرؤوسيه بالدرجة الأساس، وحفاظا على التنظيم"[1]. أما فيما يخص العلاقة بين القيادة والاتصال غير اللفظي (لغة الجسد)، لاحظ كل من "**ماكلود وبيتي**"(**Mcloud&Beatty**) أن هذا النوع من الاتصال يوحي "بوجود قيادة لا تتسم بالشفافية العالية؛ لأن فهم الرسائل الصادرة عن حركات الجسد ليست بالعملية السهلة، وربما لا يفهمها المرؤوسون، وبالتالي قد تتم إساءة فهم إشارات القائد"[2]. لتليها **(82,1%)** من الإجابات العاكسة لمستوى مرتفع من القبول أيضا بأسلوب القيادة المتبع بالشركة، الأمر الذي يرتبط بفعالية أساليب التواصل والتنظيم داخل الشركة، بالاعتماد على أسلوب مهم قد أشرنا إليه في بناء الثقة ألا وهو ترك الحرية في تحديد المهام، وقد اعتبر هذا في نظر المبحوثين **أسلوب جيد** في عملية التسيير، بينما **(80,5%)** منهم اعتبروا بأن قائدهم متحكم في جميع قراراته ليقيموا طريقة تعامله بأنها **جيدة**، ما يدل على أن المركزية في اتخاذ القرار لا تنظر إليها دائما بشكل سلبي، خاصة إذا لم يكن المقود على درجة كبيرة من الوعي والإلمام بكل المواقف المهنية مما سينعكس على رؤيته ومقدرته في اتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق أهداف الشركة، وارتباط القيادة بتوفر وضوحا في المسؤوليات وتنظيم لسير العمل داخل نطاق الممارسة المهنية لفكرة القيادة. بينما سجلنا **(88%)** من مفردات الدراسة من أكدوا في إجاباتهم على أنّ الأسلوب التشاركي بين القائد والمقود **أسلوب جيد**، مما يظهر أن تقييم العمال للقيادة يتأثر بعدة عوامل منها: طبيعة العلاقات المهنية، ومستوى التواصل داخل الشركة، في حين أن أدنى نسب الإجابة قدرت بـــــــــ**(4,3%)** سجلت لدى فئة

[1] بشير العلاق، **المرجع السابق**، ص183- ص184.

[2] -**نفس المرجع**، ص148.

المبحوثين الذين اعتبروا اعتماد القائد على أسلوب وطريقة عمل متمثل في تشجيع العمال في اتخاذ القرار أسلوب **سيء جدا** وهي نسبة جد قليلة مرتبطة بطبيعة شخصية المبحوثين ونظرتهم للقائد وتمثلهم للقيادة.

الجدول رقم "15.1": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري أسلوب المدير في بناء الثقة وارتباط القيادة.

ارتباط القيادة / أسلوب المدير في بناء الثقة	القرارات الصائبة		مستوى وعي القائد		مراعاة العلاقات الاجتماعية		الاستغلال الجيد للموارد البشرية		ضبط القوانين		إصدار الأوامر المناسبة	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التواصل الفعال	44	75,9	44	75,9	40	69	47	81	34	58,6	49	84,5
حل النزاعات	23	82,1	25	89,3	25	89,3	25	89,3	23	82,1	28	100
تعاون جماعي	39	79,6	46	93,9	39	79,6	35	71,4	40	81,6	44	89,8
حرية تحديد المهام	39	66,1	54	91,5	41	69,5	34	57,6	46	67,8	55	93,2
المجموع	145	72,5	169	84,5	145	72,5	141	70,5	137	68,5	176	88

من خلال بيانات الجدول رقم "15.1" المتعلق بتوزيع عينة الدراسة وفقا لمتغيري "**الأسلوب الذي يعتمده المدير في بناء الثقة وارتباط القيادة**" تبين لنا بأن حل النزاعات حقق أعلى نسبة في الجدول (100%) لدى إصدار الأوامر المناسبة لتليها التواصل الفعال سجل نسبا مرتفعة أيضا (93,9%) من المبحوثين ركزوا على استخدام المدير أسلوب العمل الجماعي في عملية بناء وكسب ثقة عماله، وهذا الأسلوب لديه ارتباط وثيق بالتواصل المفتوح بين كل من القائد والمقود الذي أساسه الفعل التشاركي المانح لوجود عنصر الشفافية في اتخاذ القرارات من منطلق التزام المقود بالأهداف المشتركة بينه وبين القائد؛ أي الأهداف المتعلقة به وبعملية تسيير القائد لرفع مستوى إنتاجية الشركة، وهذا

الأسلوب له علاقة بدرجة وعي القائد التشاركي في خلق بنية عمل آمنة، خاصة من الناحية النفسية تساهم في تعزيز ملامح الثقة وتبادل تحمل المسؤولية الجماعية بين كل المقودين دونما استقراء، مما ينعكس في تعزيز الروابط بين المقودين، لتليها ثانـــــــــي أعلى نسبة إجابة المقدرة بـــــ **(91,5%)** المنحصرة في أسلوب "**ترك الحرية للمقود في تحديد المهام المراد إنجازها**"، إذ يمكن اعتبار هذا الأسلوب عنصر من العناصر الأساسية في بناء الثقة المتبادلة مع المقود والقائد كتعبير فعلي لمستوى وعي القائد في خلق بيئة عمل مناسبة تمنح للمقود إمكانية إسهاماته في اتخاذ مختلف القرارات، وأن يكون جزء مهم في صناعتها، الأمر الذي ينتج عنه تعزيز ولاء المقود للقائد، وترسيخ روح التعاون، وتعزيز الثقة في قائده، إضافة إلى أن هذا الأسلوب يساهم بدوره في خلق بيئة عمل داعمة، وينمي الكفاءة المهنية لدى المقود، بينما سجلت ثالث أعلى نسبة إجابة لدى كل من أسلوبي: "**الاستغلال الجيد للموارد البشرية**"، و"**مراعاة العلاقات الاجتماعية**" **(89,3%)** هذه السمات مرتبطة بالنمط **القيادي التشاركي** الذي لديه دورا مهما في حل النزاعات بين المقودين؛ لأن النزاع المهني أو الاجتماعي أو الشخصي يخلق بيئة عمل غير مناسبة، وعندما يقوم القائد بإيجاد حلول لهذه النزاعات سيتم بناء الثقة مع القائد؛ كون حيادية هذا الأخير مع النزاعات سيؤدي إلى تعزيز روح العمل الجماعي وزيادة الشعور بالانتماء للعمل والشركة، وبالتالي زيادة معدل الثقة بالقائد في بيئة العمل، في حين أن **(82,1%)** من مفردات الدراسة اعتبروا بأن حل النزاعات من قبل القائد أسلوبا مهم في بناء الثقة بينه وبين المقود، حيث أن هذا الأسلوب يرتبط بكل من عملية ضبط القوانين لكن بصورة مرنة غير تسلطية عكس النمط القيادي التسلطي، الأمر الذي يجعل المقود يستجيب للجانب الضبطي والتنظيمي، فينجم عنه اتخاذ القائد القرارات الصائبة خاصة وقت الأزمات، مما يساعد في تعزيز الثقة به أكثر فأكثر. لقد أثبت اختبار كاي مربع بأنّ ليس هناك وجود لعلاقة ذات دلالة إحصائية **(0,05> 0,393)** بين المتغيرين "**الأسلوب الذي يعتمده القائد**" و"**ارتباط القيادة.**

الجدول رقم "15.2": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري تشجيع المدير للعمال في اتخاذ القرارات مع تأثير أسلوب المدير في العلاقات الاجتماعية.

مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	تأثير أسلوب المدير في العلاقات الاجتماعية								المجموع	
	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق بشدة		لا أوافق			
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	12	24	19	38	9	18	10	20	50	25
لا	29	19,3	79	52,7	14	9,3	28	18,7	150	75
المجموع	41	20,5	98	49	23	11,5	38	19	200	100

من خلال الجدول رقم "15.2" الذي يمثل توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري "**تشجيع المدير على اتخاذ القرارات**" و"**تأثير أسلوبه القيادي**"، نلاحظ بأن **(72%)** من العمال يقرون بأنّ عدم مشاركة القائد المقود في اتخاذ القرارات **يؤثر** في علاقاتهم داخل الشركة؛ حيث تعتبر هذه النسبة ضعيفة نوعا ما، مما قد يعكس بأن غالبية العمال يشعرون بأن أسلوب القيادة لديه دور مباشر في طبيعة العلاقات داخل الشركة، في مقابل **(28%)** منهم من أجابوا بأن الأسلوب " لا يؤثر"، مما يدل على وجود فئة قليلة تفصل بين العلاقات المهنية والنمط القيادي، في حين أنّ **(62%)** منهم صرحوا بأن الأسلوب الممارس في الشركة يؤثر في علاقاتهم، وهي نسبة معتبرة تدعم الفرضية التي تقول: "يساهم النمط القيادي التشاركي في بناء وتشكيل العلاقات الاجتماعية بالشركة"، في مقابل **(38%)** للذين وافقوا على أنّ أسلوب مشاركة القائد لمقوده في اتخاذ القرارات لا يؤثر في تشكل العلاقات الاجتماعية بين العمال. لكن اختبار كاي مربع أظهر أيضا أن العلاقة بين هذين المتغيرين غير دالة إحصائيا **(0,210>0,05)**، وبالتالي اتجاه العلاقة بينهما جد ضعيف من منطلق أنّ تشكل العلاقات الاجتماعية لا يتأثر بأسلوب واحد ألا وهو مشاركة القائد مقوده في اتخاذ القرارات، بل يوجد أساليب أخرى أكثر فعالية تم ذكرها سابقا.

الجدول رقم "15.3": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري "مفهوم القيادة" و"القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية".

مفهوم القيادة	القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية				
	نعم		لا		المجموع
	ت	%	ت	%	ت
يشارك قائدك سلطته الإدارية.	14	56	11	44	25
تشجع القيادة العليا بمؤسستك على قنوات الاتصال.	19	59,4	13	40,6	32
يشجع القائد بمؤسستك على التواصل المفتوح بينكم.	14	63,6	8	36,4	22
يكلفك مديرك ببعض المسؤوليات.	21	67,7	10	32,3	31
المجموع	68	61.82	42	38.18	110

نظرا لأهمية إدارة العلاقات بالاجتماعية بأي منشأة واعتبارها أسلوبا ومنهجا مهنيا يتخذه بعض القادة في أسلوبهم القيادي للتعامل وكسب ثقة الموظف، لم لها من إيجابيات مهمة في مقدمتها: بناء جو الثقة بين القائد والمقود، وتعزيز روح العمل الجماعي، وانطلاقا من بيانات الجدول رقم "15.3" المتعلق "**بمفهوم القيادة**" و"**القدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية**" لاحظنا بأن أعلى نسبة إجابة تمركزت في مؤشر مهم من مؤشرات القيادة ألا وهو **تكليف القائد المقود ببعض المسؤوليات** ودوره الأساسي في إدارة شبكة العلاقات الاجتماعية (67,7%)؛ إذ أن العلاقات الاجتماعية بشكل عام لها تأثيرا جد واضح بالعمل وعلى المقودين، خاصة في إطار تكليف الموظف بمسؤوليات اجتماعية ومهنية متعددة، حتى ولو خلال فترات زمنية معينة؛ لأن هذا يساعد في تحقيق الالتزام المهني والوظيفي، وتحقيق الضبط والتنظيم، مما يساهم في قابلية الموظف بتقبل تحمل المسؤولية وبالتالي انعكاسه على تحقيق هدف المنشأة، هذا أن خفض درجة التوتر عن طريق تكليف العامل بمسؤوليات متعددة مهم في إدارة شبكة العلاقات الاجتماعية من خلال علاقته الواضحة مع عمل المسؤول مما يعزز الثقة بينهما –القائد والمقود–، الدمج بين التنظيم الرسمي وغير رسمي، تحقيق الأداء الوظيفي، تعزيز روح المسؤولية والعمل الجماعي، التخفيف من حدة

النزاعات بين المقودين، وبذلك فإن تكليف القائد المقود بمسؤوليات له تأثير فاعل في نجاح المؤسسة بالتركيز على إدارة العلاقات الاجتماعية، لتليها نسبة **(63,6%)** لمؤشر آخر مهم تتأثر به إدارة العلاقات الاجتماعية ألا وهو "تشجيع القائد المقود على التواصل المفتوح"، حيث أن وجود هذا الأخير بالمؤسسة يساعد في خلق بيئة عملية صحية ومشجعة على الإبداع، من خلال السماح للمقود بتقديم اقتراحاته التي تنمي مهاراته وكفاءاته المهنية، إضافة إلى تفعيل الاتصال في كل اتجاهاته، وخلق نوع من التقدير الذاتي للمقودين، هنا تظهر إدارة العلاقات الاجتماعية كوسيلة فاعلة في خلق بيئة عمل قائمة على اتصال مفتوح يزيد من أشكال التفاعل الاجتماعي بين الموظفين وينعكس على مستوى إنتاجية المؤسسة، بينما سجلنا **(59,4%)** من إجابات المبحوثين الذين اعتبروا بأن إدارة العلاقات العامة تتأثر بتشجيع القيادة العليا على قنوات الاتصال؛ لأن هذا يخلق إدارة جيدة تكون فيها مستويات العلاقات التفاعلية عالية، مما يسمح بتعزيز الثقة وتعزيز روح العمل الجماعي ويرفع من الروح المعنوية للمقود ومن خلال النسبة الثانية والثالثة نلاحظ بأن الاتصال مهم في خلق تساند وظيفي وبيئة عمل تفاعلية والشعور بالانتماء...كل هذا يخفف من حدة النزاعات، لتصبح بذلك ارتكاز إدارة العلاقات الاجتماعية ليس فقط على جانب إدارة الموارد البشرية بل حتى قنوات والعملية الاتصالية، لكن الذين أجابوا بلا أوافق فهذا يقترن بأن وجود قنوات اتصال رسمية بالشركة ليس كافيا، إذ يحتاج هذا الأمر إلى تشجيع فعلي من القيادة لضمان أن هذه القنوات تستخدم بطريقة فعالة لتعزيز التعاون داخل التنظيم. بينت نتائج كاي مربع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري "**مفهوم القيادة والقدرة على إدارة العلاقات الاجتماعية**" **(0,00>0,05)**.

الجدول رقم "15.4": توزيع مفردات الدراسة وفق لمتغيري مفهوم القيادة وآليات بناء الثقة بين المدير والعاملين.

مفهوم القيادة	آليات بناء الثقة بين المدير والعاملين								
	تواصل فعال		حل النزاعات		تعاون جماعي		حرية تحديد المهام		مجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
يشارك مديرك سلطته الإدارية معك	**13**	**52**	4	16	2	8	6	24	25
تشجع القيادة العليا قنوات الاتصال.	**17**	**53,1**	6	18,8	5	15,6	4	12,5	32
يشجع القائد بمؤسستك على التواصل المفتوح بينكم.	**10**	**45,5**	2	9,1	**7**	**31,8**	3	13,6	22
يكلفك مديرك ببعض المسؤوليات.	12	38,7	**5**	16,1	**8**	**25,8**	6	19,4	31
المجموع	52	47.27	17	15.45	22	20	19	17.28	110

فنيات القيادة داخل الشركة يجعلها أكثر ديناميكية من خلال أنها مقترنة بتحقيق أهداف معينة، يتم التخطيط لها من قبل القائد، لتصبح ليس مجرد منصب إداري بل ممارسة تمزج بين العديد من السمات الموجودة في الشخص القائد (سمات اجتماعية، تقنية، فنية...الخ)، ومن أهدافها بناء الثقة المتبادلة بين القائد والمقود، حيث توضح لنا نتائج الجدول بأنه لتحقيق هذه الثقة لا بد من تشجيع قنوات الاتصال حسب إجابة المبحوثين والمقدر نسبها **(53,1%)**، وكنا قد أشرنا بالجدول إلى أن فعالية كل من الاتصال المفتوح، وتشجيع قنوات الاتصال بين القائد والمقود وبين المقودين فيما بينهم بنسبة **(63,6%)** و **(59,4%)**. هنا نلاحظ الدور المركزي للاتصال داخل الشركة، وأهميته في تعزيز وإدارة العلاقات الاجتماعية والمهنية، في حين أن **(52%)** من مفردات الدراسة أشاروا إلى أن من بين آليات بناء الثقة من أجل تحقيق التواصل الفعال والتبادل بين القائد والمقود **مشاركة القائد سلطته الإدارية مع العاملين**، حيث أن هذه العملية تساعد في تعزيز الثقة، الشعور بالمسؤولية، تعزيز العمل الجماعي واستمرار التواصل الفعال، هذا الأخير الذي ركزت جل إجابات المبحوثين عليه كآلية مهمة في بناء الثقة بين القائد والمقود، حيث أن كذلك

(45,5%) جسدوا تحقيق التواصل الفعال من خلال الاتصال المفتوح، في مقابل (31,8%) للذين ركزوا في ذات السياق على التعاون الجماعي ودوره في بناء الثقة، في حين سجلت أدنى نسبة إجابة لدى الفئة التي أشارت بأن التشجيع على الاتصال المفتوح يعتبر آلية من آليات بناء الثقة المساعدة في حل النزاعات (91%).

إذن ما يمكن استنتاجه من الجدول أن آليات بناء الثقة المتبادلة بين القائد والمقود لديها العديد من المؤشرات أهمها: التواصل الفعال، حل النزاعات، التعاون الجماعي، حرية تحديد المهام. تتحدد فعاليتها حسب بيانات الجدول من خلال التركيز على العنصر الأساسي في بناء هذه الثقة ألا وهو الاتصال، حيث أظهرت نتائج كاي مربع أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري "**مفهوم القيادة وآليات بناء الثقة بين المدير والعاملين**" (0,837>0,05).

2. النمط القيادي التسلطي والعلاقات الاجتماعية:

الجدول رقم "16.1": توزيع مفردات الدراسة وفقا لمتغيري تحكم المدير في كل القرارات وطبيعة أسلوب المدير.

مديرك متحكم في كل قراراته	طبيعة أسلوب المدير									
	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق بشدة		لا أوافق		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	16	22,2	**21**	**29,2**	17	23,6	**18**	**25**	72	36
لا	25	19,5	**77**	**60,2**	6	4,7	20	15,6	128	64
المجموع	41	20,5	98	49	23	11,5	38	19	200	100

يوضح لنا الجدول رقم "16.1" إلى وجود تباين في آراء العمال حول تأثير أسلوب المدير في علاقاتهم بزملائهم في ظل درجة تحكمه بالقرارات، فمن بين الذين صرحوا بأن مديرهم غير متحكم في كل قراراته (60,2%)، يعني أنهم موافقين على أن أسلوب المدير يؤثر في علاقاتهم بزملائهم، ما يدل على أن أسلوب القيادة يلعب دورا محوريا في تشكيل

طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل الشركة، في مقابل (15,6%) لغير الموافقين على هذا الأسلوب، في حين (29,2%) منهم يرون بأن المدير متحكم في كل قراراته ويوافقون على أن أسلوبه يؤثر في علاقاتهم، ما يبرز أن القيادة التسلطية تقلل من تأثير القائد الإيجابي على شبكة العلاقات بين الزملاء، هذا يُمكِّن من فهم بأن القيادة التسلطية نادرا ما يكون لها تأثير إيجابي على الروابط الاجتماعية داخل الشركة، وهو ما يبرز أن التحكم الزائد للقائد على مقوديه يؤثر ويقلل من قدرة هذا الأخير على تعزيز التواصل والتعاون بين الأفراد، في مقابل (25%) لغير الموافقين على طبيعة أسلوب المدير. يمكن مرد ذلك إلى أن بعض العمال يشعرون بأن القيادة التسلطية تحد من قدرتهم على التأثير في ديناميكيات الفريق، مما يعكس التأثير السلبي للسلطة المفرطة على شبكة العلاقات الاجتماعية. وأثبتت نتائج كاي مربع أنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري "**تحكم المدير في كل قراراته وطبيعة أسلوب المدير**" (0,000>0,05).

الجدول رقم "16.2": توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري تحكم المدير في كل قراراته ومراعاة العلاقات الاجتماعية بين العمال.

مديرك متحكم في كل قراراته	يراعي العلاقات الاجتماعية بين العمال				المجموع	
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	55	76,4	17	23,6	72	36
لا	90	70,3	38	29,7	128	64
المجموع	145	72,5	55	27,5	200	100

يتضح من خلال الجدول رقم "16.2" المتعلق "**بتحكم المدير في كل قراراته ومراعاته العلاقات الاجتماعية بين العمال**" بأن (76,4%) من مفردات الدراسة بأن رغم تحكم المدير في كل قراراته إلا أنّه يراعي العلاقات الاجتماعية بين العمال، في مقابل (70,3%) نفوا ذلك هذا مرتبط بإدراك ووعي المدير "القائد" بأهمية العلاقات الاجتماعية وشبكة التفاعل بين العمال في تحسين الأداء الوظيفي من جهة، وتحسين العلاقة بينه وبين عماله، الأمر الـــذي

سينعكس في رفع مستوى إنتاجية الشركة، في حين أن (29,7%) منهم أجابوا بأن المدير "القائد" لا يراعي الرأس مال العلائقي بين العمال، فمن خلال هذا الفارق المتواجد بين الفئتين نلاحظ بأن تحكم المدير في القرارات لا يرتبط بشكل أساسي بانخفاض مراعاة العلاقات الاجتماعية فحسب بل إن نسب الإقرار بوجود هذه المراعاة عالية بين الحالتين، هذا ما يمكن تفسيره بأن العلاقات الاجتماعية في العمل تتأثر بالعديد من العوامل من بينها: الثقافة التنظيمية، والعلاقات الغير الرسمية بين العمال. وأثبت اختبار كاي مربع أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري "**تحكم المدير في كل قراراته ومراعاته العلاقات الاجتماعية بين العمال**" (0,356>0,05).

الجدول رقم "16.3": توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيري ترك المدير كل أمور التسيير لذاته وبناء الثقة لدى المدير.

بناء الثقة لدى المدير	ترك أمور التسيير للمدير									
	أوافق بشدة		أوافق		لا أوافق بشدة		لا أوافق		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تواصل فعال	**21**	**34**	11	17,7	11	17,7	**19**	**30,6**	62	31
حل النزاعات	4	14,3	**13**	**46,4**	3	10,7	**8**	**28,6**	28	14
تعاون جماعي	3	5,9	**20**	**39,2**	**15**	**29,4**	**13**	**25,5**	51	25.5
حرية تحديد المهام	11	18,6	**16**	**27**	9	15,5	**23**	**38.9**	59	29.5
المجموع	39	19,5	60	30	38	19	63	31.5	200	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم "15.3" بأن مدير الشركة الممثل في شخصية القائد المتسلط في بناء الثقة بينه وبين العمال يعتمد على أسلوب **حل النزاعات** حسب إجابة المبحوثين (46,4%)، في مقابل (28,6%) للذين أجابوا بلا أوافق، حيث أن النزاعات غالبا ما تؤدي إلى ضعف شبكة التواصل الفعال مما يؤثر على طبيعة العلاقات الاجتماعية

بين العمال تجعلها أكثر ضعف، وبالتالي يؤثر على مردودية الإنتاجية للشركة ككل، لتليها نسبة (39,2%) للذين أجابوا باعتماد مديرهم الذي يترك كل أمور التسيير لذاته على التعاون الجماعي، حيث أن هذا الأخير يقوي من شبكة العلاقات الاجتماعية، وينمي روح العمل والمنافسة لدى العمال في مقابل (25,5%) للذين أجابوا بلا أوافق، أما **حرية تحديد المهام** فسجلت أعلى نسبة ضمن فئة لا أوافق (39%)، هذا ما يدل على أن منح الاستقلالية المهنية يتعارض بشكل كبير مع فكرة القيادة كسلطة مطلقة، في حين أن (33,9%) من المستجوبين أجابوا بـــــأوافق بشدة على اعتماد مدير الشركة في بناء الثقة بين العمال على التواصل الفعال، إذ يعد هذا الأخير عنصر مهم في العملية الإنتاجية وأسلوب من الأساليب القيادية المهمة التي تعمل على تعزيز الثقة وروح التفاعل المستثمرين الموظفين، في مقابل (30,6%) للذين أجابوا بلا أوافق. وأثبتت نتائج اختبار كاي مربع أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري "**بناء الثقة بين المدير والعمال وترك أمور التسيير للمدير**" (0,003>0,05).


الخاتمة العامة

خاتمة عامة:

في ختام هذه الدراسة المتعلقة بنمط القيادي ودوره في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية يتضح بأن الأسلوب القيادي لا يقتصر فقط على توجيه الأفراد وتحقيق الأهداف، وإنما يشمل بناء وتعزيز العلاقات داخل الجماعة، فالقائد الذي يعتمد على النمط القيادي المرن والتشاركي يساهم بشكل كبير في خلق بيئة عمل داعمة يسودها التعاون والثقة المتبادلة، كما أنه يساعد على تحسين التواصل بين العمال عن طريق تشجيع الاتصال المفتوح وفتح قنوات الاتصال بينه وبين المقودين، مما يؤدي إلى تقوية والقدرة في إدارة شبكة العلاقات الاجتماعية، إضافة إلى تحفيز الموظف ودفعه إلى الابتكار والإبداع المهني، وكذا التعاون الجماعي كأسلوب مهم من أساليب التواصل الفعال الذي يعتمده القائد في النمط القيادي التشاركي من أجل تعزيز وبناء الثقة، مما ينعكس على تحقيق أهداف الشركة وتحقيق سعادة ورضا المقود وشعوره بالانتماء إلى عمله، وبالتالي تقوية الشعور بالهوية المهنية. على عكس النمط التسلطي القائم على احتكار المسؤوليات والمهام للقائد دونما مشاركة المقود في العملية المهنية التسييرية ولو في جزء الاشراك في صناعة القرار كنوع من أنواع الشعور بتحمل المسؤولية، مما قد يؤدي إلى ضعف الروابط داخل الجماعة المهنية وطبيعة شبكة العلاقات الاجتماعية. وعليه فإن نجاح أي منظمة يكمن في الاختيار المناسب للنمط القيادي حتى يتحقق الانسجام والتكامل والتعاون داخل المنظمات، وتحقيق أهدافها بشكل مستمر.

1.نتائج الدراسة:

نستخلص من البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية، التي قمنا بها بشـــركة "**أجفال لوجيترانس Agefal logitrans**"، بأن النمط القيادي يلعب دورا أساسيا في تشـــكيل طبيعة العلاقات الاجتماعية بالشركة ككل، خاصة وأن العلاقات الاجتماعية تعتبـــر عنصـــر محوري وجوهري في هدف القائد والشركة؛ حيث يساهم اعتماد القيادة التشاركية في تعزيز الثقة والتعاون بين العاملين، كما يؤثر أسلوب القائد بشكل مباشر في مستوى فعالية التواصل

والتفاعل الاجتماعي داخل الشركة من خلال الأساليب المستخدمة فيه: المشاركة في اتخاذ القرارات، تحمل المقود بعض المسؤوليات، العمل الجماعي... فكلما كان القائد مشجعا على الحوار وأكثر تفتحا، أصبحت شبكة العلاقات أكثر قوة وتمكن القائد من إدارة العلاقات العامة بالمنظمة بشكل أكثر مرونة، في حين أن اعتماد النمط القيادي التسلطي بالشركة يؤدي إلى ضعف العلاقات الاجتماعية، وانعكاسه على وتيرة التفاعل وانخفاضه بين العمال، مما يترتب عنه شعور هذه الأخيرة بالتخوف المستمر فيخلق لديه الشعور بعدم الراحة فينعكس هذا كله على سقف توقعات المنظمة في العامل ومنآها عن إمكانية تحقيق أهدافها ورفع مستوى إنتاجيتها، لاسيما في ظل المنافسة المؤسساتية. من أجل التحقق من مدى تأثير هدين النمطين القياديين: "**التشاركي**"، "**التسلطي**"، قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي اختبرناها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، مع التركيز على نوعية الوظيفة والعلاقة بين العمر والخبرة المهنية وغيرها من المتغيرات السوسيو ديمغرافية المحددة **للنمط القيادي ودوره في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية**، وفقا لخصوصية كل فئة عمرية، وكل مبحوث على حدا، لتصنع لنا هذه الدراسة في الأخير تباينا وتنوعا في البيانات المحصل عليها.

انطلاقا من الدراسة الميدانية التي قمنا بها، وبعد عرض وتحليل المعطيات المتحصل عليها، توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها في الآتي:

- (**74,5**%) غالبية مفردات الدراسة أبدوا موافقتهم على اعتبار القيادة وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات.
- (84%) غالبية مفردات الدراسة أجابوا بأن القائد هو ذلك الشخص الذي يجمع بين الحزم والمرونة.
- (62%) غالبية مفردات الدراسة أجابوا بأن القائد في محاولته لإدارة العلاقات الاجتماعية بالمنظمة يعتمد على توظيف الاتصال الفعال المفتوح من أجل بناء الثقة بين العمال، وبينهم وبينه.

- (78%) غالبية مفردات الدراسة أجابوا بأن القيادة تعرف على أنها سلطة إصدار الأوامر.

-(86,5%) غالبية مفردات الدراسة يرون بأن القيادة هي عملية تواصل تتيح التفاعل الاجتماعي.

- (92,5%) غالبية مفردات الدراسة يرون بأن أهمية القيادة تكمن في توجيه وإرشاد الفريق.

- (89,5%) غالبية مفردات الدراسة يرون بأن أهمية القيادة تكون في تحفيز وتشجيع الموظفين.

- (88,5%) غالبية مفردات الدراسة يرون بأن أهمية القيادة تكمن في تحقيق أهداف الشركة.

2. مناقشة نتائج الفرضيات:

نستخلص من البيانات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بأنّ النمط القيادي يعد من العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة خاصة في التفاعل والتماسك بين العاملين؛ حيث أصبح الاهتمام بأنماط القيادة ضرورة لتحقيق الانسجام والتنظيم الفعال داخل المؤسسات، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود تباين في تمثلات أفراد العينة حول طبيعة العلاقة بين النمط القيادي وشبكة العلاقات الاجتماعية، وذلك تبعا للعديد من المؤشرات تم التركيز عليها مثل: السن، الخبرة المهنية، المستوى التعليمي، و طبيعة الوظيفة، حيث كان لكل منها تأثير نسبي وغير مباشر في تشكيل هذه العلاقات داخل بيئة العمل .

أما بالنسبة **للفرضية الأولى** المتمثلة في "**يساهم النمط القيادي التشاركي في بناء وتشكيل العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة**"، فانطلاقا من المعطيات الإحصائية والنتائج التي تم التوصل

إليها، لوحظ بأن النمط القيادي التشاركي يلعب دورا فعالا خاصة في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العمال من خلال أدائها من طرف القائد، حيث يساهم هذا النمط في تشجيع على التواصل المفتوح بين القائد ومقوديه، كما أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات يجعلهم أكثر اندماجا وانتماءا للمنظمة، مما ينعكس على فعالية شبكة العلاقات الاجتماعي. بالتالي فإن الفرضية تحققت نسبيا طبيعة العلاقة بين المتغيرين عكسية ذات اتجاه ضعيف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، نظرا لوجود علاقة بين متغيري القيادة التشاركية والعلاقات الاجتماعية، هذا لكون$P<0.05$.

أما بالنسبة **للفرضية الثانية** التي تمحورت حول أن "**القيادة التسلطية تؤثر تأثيرا عكسيا في شبكة العلاقات الاجتماعية**"، فقد بينت النتائج على وجود علاقة ما بين تحكم القائد في القرارات وتأثير أسلوبه في شبكة العلاقات الاجتماعية بين العمال، مما يدل على أن هناك بروز واضح للنمط التسلطي في القيادة داخل الشركة من شأنه التأثير المباشر وغير المباشر في شبكة العلاقات الاجتماعية من خلال: ضعف فعالية التواصل، قلة المشاركة في صنع بعض القرارات، كذا الإشراك في تحمل المسؤولية مما قد ينعكس على الهوية المهنية للعامل وشعوره بالانتماء إلى بيئة العمل لهذا النمط القيادي، وبالتالي فإن الفرضية قد تحققت طبيعة العلاقة بين المتغيرين طردية ذات اتجاه ضعيف، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة $P<0.05$.

3. مناقشة نتائج الدراسة:

اختلفت الدراسات السابقة التي تم تناولها لموضوع "النمط القيادي" باختلاف المتغيرات والمؤشرات التي اعتمد عليها، لكن بدراستنا تطرقنا إلى دراسة "النمط القيادي ودوره في بناء شبكة العلاقات الاجتماعية بالشركة.

دراستنا تطابقت مع دراسة "**عباس شريف**" (2010)، التي بيّنت وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على الإبداع، خاصة أننا تحدثنا عن النمط القيادي التشاركي الذي يعزز مجال الإبداع

المهني من خلال تحفيز المقودين ما يعكس دور القيادة في خلق بيئة تفاعلية قائمة على الثقة والتعاون الجماعي.

أما بالنسبة لدراسة كل من "نوبل وآن (2003) "Anne & Nobel التي أبرزت أهمية خصائص القائد في التأثير على ديناميكية التغيير، فقد تطابقت بعض نتائجها خاصة ما تعلق أن أسلوب القيادة المتبع ينعكس بشكل مباشر في طبيعة العلاقات داخل المنظمة، حيث أننا توصلنا بأن طبيعة النمط القيادي لديه دور مهم وجوهري في تعزيز شبكة العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل الشركة.

في الأخير نختم دراستنا بالتساؤل الآتي:

ما مدى تأثير العوامل الشخصية والمهنية في فعالية الكفاءة المهنية؟

قائمة المراجـــــع

قائمة المراجع:

1. ابتسام عاشوري، "القيادة لتطوير وتنمية المؤسسات"، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد4، العدد11، 2019، [عدد الصفحات: 30_34].
2. أحمد العبد أبو السعيد، زهير عبد اللطيف عابد، **مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2014.
3. أحمد محمد الزعبي، **أسس علم النفس الاجتماعي**، ط1، المنهل للنشر والتوزيع: مصر–القاهرة، 2010.
4. أمل لطفي أبو طاحون، **القيادة التربوية الفعالة**، ط1، أمواج للنشر والتوزيع: الأردن، عمان، 2012.
5. أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غين، **القيادة الإدارية**، ط1، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية: برلين، ألمانيا، 2019.
6. بشير العلاق، **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2020.
7. بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2020.
8. بطرس حلاق، **القيادة الإدارية**، منشورات الجامعة الافتراضية السورية: الجمهورية العربية السورية، 2020.
9. بن الطاهر حمزة، "من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة"، **مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية**، المجلد4، العدد4، 2019، [عدد الصفحات:525_541].
10. بهاء زكي محمد، **قلم المدير العام**، ط2، دار أمجد للنشر والتوزيع: الأردن، 2018.
11. جميل حمداوي، **البحث التربوي مناهجه وتقنياته**، ط1، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع: بيروت–لبنان، 2014.
12. حسن حكاك، **نظرية المنظمة**، ط1، دار النهضة للنشر والتوزيع: بيروت، 1875.

13. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي**، ط1، مؤسسة شباب الجامعة: مصر، الإسكندرية، 2010.

14. حمدان محمد علي إسماعيل وعلياء محمد فكري حسين، **القائد الصغير ومواهبه وذكاءاته المتعددة النظرية والتطبيق**، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر، القاهرة، 2015.

15. درويش توفيق، **فعالية القيادة الفعالة وعلاقتها بالتحسن الأداء**، رسالة ماجستير تخصص علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر، 2007/2006.

16. ريم أبو ريش، **واقع العلاقات الاجتماعية بين** هيئة **التدريس بالجامعات**، رسالة ماجستير في التربية، كلية التربية، جامعة فلسطين، 2016.

17. زرقط بولرياح، حران العربي،" أنماط القيادة الإدارية"، **مجلة العلوم الاجتماعية**، المجلد 24، العدد 26، 2017، [عدد الصفحات:237_256].

18. زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع: الأردن، 2017.

19. زياد عبد الكريم النسور، **القيادة كيف نكسب قادة المستقبل؟**، ط1، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع: الأردن، 2021.

20. سامية أبريعم، **دروس في علم النفس المرضي الاجتماعي (كتاب بيداغوجي)**، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع: عمان، 2023.

21. سامية عواج، **الاتصال في المؤسسة: المفاهيم- المحددات-الاستراتيجيات**، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي: القاهرة، الإسكندرية، 2020.

22. سعيد جندب المعلوي، صالح جندب المعلوي، **التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين**، ط1، دار العبيكان للنشر والتوزيع: الأردن، 2019.

23. سليمان الحوش، "المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق"، **مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد16، العدد16، 2024، [عدد الصفحات:80_94].

24. طارق عبد الغني، **كتاب المحاور (الموضوعات-تدريبات المهارات)**، ط1، طارق شعبان عبد الغني: مصر، 2024.

25. عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: عمان، 2010.

26. عاطف عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع: مصر– القاهرة، 2013.

27. عبد الرحمان سوالمية، أشكال الوسائط التكنولوجية الحديثة وانعكاساتها على العلاقات الاجتماعية لدى الشباب –دراسة ميدانية على شباب ولاية باتنة–، **مجلة دراسات نفسية وتربوية**، المجلد 8، العدد 14، 2014، [عدد الصفحات39_47].

28. عبد المرزوك الجنابي، **استراتيجيات القيادة والإشراف**، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع: عمان، 2009.

29. عبودي زيد عبودي، **دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، 2009.

30. عثمان محمد الدليمي، **مواقع التواصل الاجتماعي: نظرة عن قرب**، ط1، غيداء للنشر والتوزيع: عمان، 2019.

31. علي الفلاح الزعبي، فتحي عبد الله الشرع، **إدارة الإعلان (مفاهيم واستراتيجيات معاصرة)**، ط1، اليازوري للنشر والتوزيع: مصر، القاهرة، 2019.

32. عماد علاوي، **مفهوم العمل لدى العمال وعلاقته بدافعيتهم من خلال إشباع الحوافز المادية**، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، كلية علم النفس والأرطوفونيا: جامعة قسنطينة، 2012/2011.

33. كنعان سالم نواف، **القيادة الإدارية**، ط1، دار العام للنشر والتوزيع: الأردن، 2007.

34. مجد هاشم الهاشمي، **تكنولوجيا الاتصال التربوي**، ط1، المنهل للنشر والتوزيع: عمان، الأردن، 2007.

35. محمد أكرم العدلوني، **القائد الفعال**، ط1، قرطبة للإنتاج الفني: المملكة العربية السعودية، الرياض، 2000.

36. محمد السيد عسكر، **علم النفس الرياضي**، ط1، دار ماستر للنشر والتوزيع: مصر، 2016.

37. محمد الصرفي، **القيادة الإدارية الإبداعية**، ط1، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، 2006.

38. محمد حسين الوادي- علي فلاح الزعبي، **أساليب البحث العلمي- مدخل منهجي تطبيقي-**، ط1، المنهل للنشر والتوزيع: الأردن، 2011.

39. محمد سرحان علي محمودي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، دار الكتب: صنعاء، 2019.

40. محمد عبد الكريم الحوراني، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، ط1، مجدلاوي للنشر والتوزيع: الأردن، 2008.

41. محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات التكيف مع ظروف العمل**، ط1، المنهل للنشر والتوزيع: الأردن، 2013.

42. منى مؤتمن حؤبشه، **نحو نقلة نوعية لأنماط القيادة التربوية في البلاد العربية**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2025.

43. مهد عريف خان، **إدارة مكتبية**، ط1، أمازون للنشر والتوزيع: الأردن، 2024.

44. موزة راشد السويدي، بطور أحمد، "أثر العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل"، **مجلة الحكمة العالمية**، المجلد3، العدد3، 2020، [عدد الصفحات:192_213].

45. نبيل عبد الهادي، **تشكيل السلوك الاجتماعي**، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع: الأردن، 2019.

46. نوال قادة بن عبد الله، "نظريات في خدمة العلوم الاجتماعية": قراءة في دور النظرية التفاعلية الرمزية، **مجلة منيرنا**، المجلد 4، العدد 1، 2017، [عدد الصفحات 193_195].

47. نور الدين تاروت، **قياس الفاعلية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، كلية علم النفس والتربية: جامعة قالمة، 2005/ 2006.

48. نور الهدى عبادة، "شبكات التواصل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية"، **مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية**، المجلد8، العدد 26، 2016، [عدد الصفحات:289_294].

49. هبال عبد المالك، **دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي (دراسة ميدانية عن تطبيق نظام ل. م. د)**، أطروحة دكتوراه تخصص علم الاقتصاد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية: جامعة سطيف 1، 2015/2016.

50. هرندي كريمة، **مؤسسات التنشئة الاجتماعية**، ط1، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع: الجزائر، الأردن، 2022.

51. Anne Devanna , Marry Tichy Nobel, **transformation leader**, 2sd edition, john wiley& sons , Canada, 1999

52. Dond l, Jung Ghow, **therôleoftransformationleaderchipinenchancingorganizationelinnovation**, hypotgeses and some preliminary, The leadership Quarterly, 2003 .

الملاحق

الملحق رقم 01





الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2- محمد بن أحمد –
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

تحية طيبة:

في سياق إعداد مذكرة تخرج للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع العمل والتنظيم تحت عنوان **"النمط القيادي ودوره في تشكل شبكة العلاقات الاجتماعية"**، نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة، التي تسعى إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع الدراسة، بوضع علامة (×) أمام الخانة التي تعبر عن إجابتكم. لكم خالص شكرنا وتقديرنا لتعاونكم ومنحنا جزء من وقتكم الثمين، ونؤكد لكم بأنّ جميع المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1.النوع الاجتماعي: 1. ذكر☐ 2. أنثى ☐

2.السن:1. من24 إلى 29 سنة ☐ 2. 30 إلى 35 سنة ☐3. 36 إلى 41 سنة ☐ 4. 42 إلى 47 سنة ☐ 5. 48 إلى 53 سنة ☐ 6. 54سنة فما فوق☐

3.المستوى التعليمي: 1. دون المستوى التعليمي☐ 2 .ابتدائي ☐3. متوسط ☐4. ثانوي ☐5.جامعي ☐ 6.تكوين مهني☐

4. الحالة العائلية:1.أعزب ☐2. متزوج ☐ 3. مطلق ☐ 4. أرمل ☐

5.نوع الوظيفة: 1. مدير☐ 2. رئيس قسم ☐ 3. رئيس مصلحة☐ 4. مدير الموارد البشرية ☐ 5. حارس ☐ 6 . سائق شاحنة ☐

أخرى أذكرها:.....

6.مدة سنوات العمل: 1. أقل من 5 سنوات ☐ 2. من6 إلى 11 سنة ☐ 3. من 12 سنة فما فوق ☐

المحور الثاني: مدخل عام للقيادة والقائد:

7. ماذا تعني لك القيادة ؟ (بإمكانك اختيار أكثر من إجابة واحدة):

1. وسيلة لتوزيع الأدوار والمسؤوليات بشكل عادل وواضح 2.☐درة على إدارة العلاقات الاجتماعية ☐
3. سلطة إصدار الأوامر ☐ 4. عملية تواصل تتيح التفاعل الاجتماعي وفكري بين أفراد المؤسسة ☐

8. حسب رأيك بماذا ترتبط القيادة في الإدارة الناجحة ؟ (رتب من1 إلى 6):

1. قرارات صائبة في الوقت المناسب ☐ 2. مستوى وعي القائد ☐. 3.مراعاة العلاقات الاجتماعية بين العمال☐ 4. الاستغلال الجيد للموارد البشرية☐ 5. ضبط القوانين ☐ 6. إصدار الأوامر المناسبة.☐

9. حسب رأيك، أين تكمن أهمية القيادة ؟ (اختر الإجابة التي تناسبك):1. توجيه وإرشاد الفريق ☐ 2. تحفيز وتشجيع الموظفين☐ 3. بناء ثقة بين القادة والموظفين ☐4. تحقيق أهداف المنظمة ☐

10. بالنسبة لك من هو القائد ؟(اختر الإجابة التي تناسبك):

القائد هو الشخص الذي لديه القدرة في:	1) نعم	2) لا
1. التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك		
2. في التكيف مع المتغيراتوالمستجدات.		
3.المسؤول عن تنظيم وتنسيق جهود الموظفين.		
4. تحفيز العاملين لتحقيق أداء أفضل.		
5. التخطيط والتنظيم والمتابعة.		
6. النزاهة والشفافية.		
7. تحمل المسؤولية.		
8. تسيير عمله بذكاء.		
9. القدرة على اتخاذ القرارات.		
10. أن يكون صارما ومنظما في عمله.		
11. يجمع بين الحزم والمرونة.		

المحور الثالث: النمط القيادي وعلاقته بتشكل العلاقات الاجتماعية:

11. حدد الأسلوب القيادي المتبع بمؤسستك؟(بإمكانك اختيار أكثر من إجابة:)

1. مديرك متحكم في كل قراراته ☐ 2. يشارك مديرك العمال في اتخاذ القرارات ☐ 3. يترك الحرية للعمال في تحديد المهام ☐ 4. تشجيع مديرك للعمال في اتخاذ القرار والتعاون والمشاركة مع أعضاء فريق عمله ☐

12: من بين الأسئلة الآتية اختر الإجابة التي تناسبك:

	1)أوافق بشدة	2)أواف ق	3)محايد	4)لا أوافق بشدة	5)لا أوافق
1) يترك مدير منظمتك كل أمور التسيير لذاته.					
2)يفرط مديرك بالسماح للعاملين الانصراف أثناء العمل.					
3)يكلفك مديرك ببعض مسؤولياته.					
4)يشارك مديرك سلطته الإدارية مع العاملين.					
5)يهتم مديرك بالنقد الموجه له.					
6)يشجع القائد بمؤسستك على التواصل المفتوح بينكم.					
7)تشجع القيادة العليا بمؤسستك قوات الاتصال بينكم.					
8)يراعي القائد ظروف العاملين عند توزيع المهام.					
9)لأسلوب مديرك تأثير في علاقتك بزملاؤك.					
10)في حالة ما وقع مشكل مع زملاؤك بالعمل هل يتدخل مديرك لحله.					

13: كيف يتعامل معك قائدك بالعمل؟.....

14:على ماذا يعتمد مديرك في بناء الثقة بينه وبينكم؟1.تواصل فع☐ 2. حل النزا☐ك 3.تعاون جما☐ي ☐
4.حرية تحديد المل☐

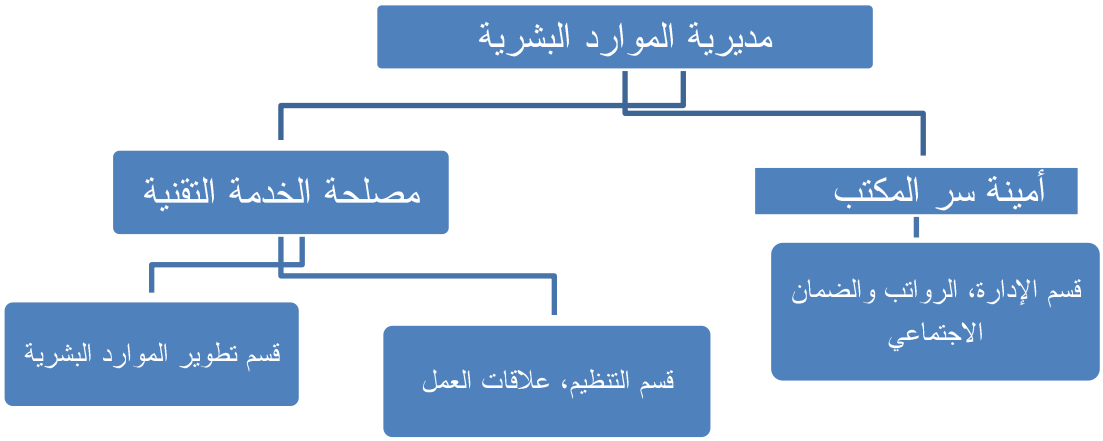
ملاحظات أخرى حول الموضوع:

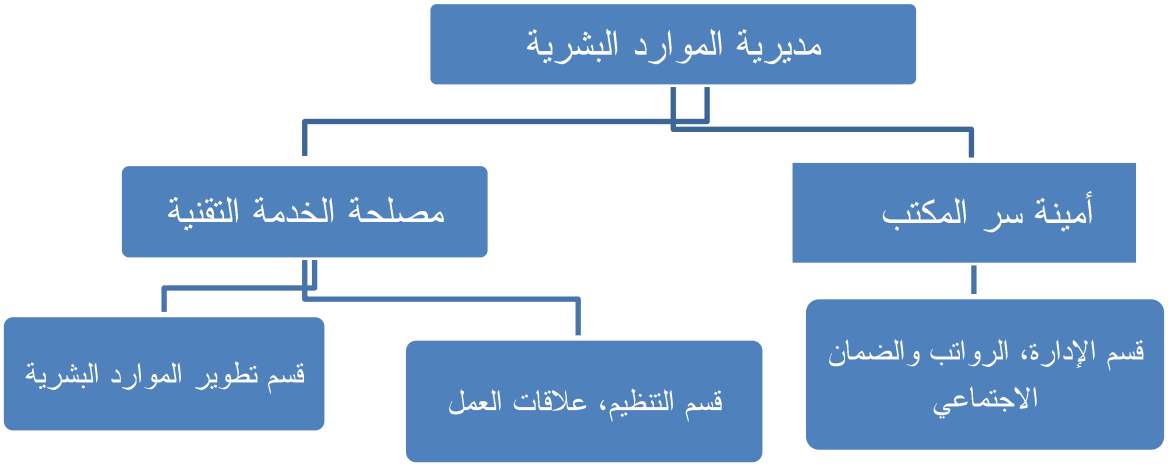
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

نشكركم على منحنا جزء من وقتكم الثمين

الملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي للشركة





الملحق رقم 03

الاجتماعي النوع * السن Tableau croisé

			الاجتماعي النوع		
			ذكر	انثى	Total
السن	24-29	Effectif	11	15	26
		% dans السن	42,3%	57,7%	100,0%
	30-35	Effectif	53	10	63
		% dans السن	84,1%	15,9%	100,0%
	36-41	Effectif	29	10	39
		% dans السن	74,4%	25,6%	100,0%
	42-47	Effectif	47	1	48
		% dans السن	97,9%	2,1%	100,0%
	48-53	Effectif	11	2	13
		% dans السن	84,6%	15,4%	100,0%
	فوق فما 54	Effectif	11	0	11
		% dans السن	100,0%	0,0%	100,0%
Total		Effectif	162	38	200
		% dans السن	81,0%	19,0%	100,0%

fréquences الارتباط القيادة $

		Réponses		Pourcentage
		N	Pourcentage	d'observations
الناجحة الادارة في القيادة ترتبط[a]	الصائبة القرارات	145	15,9%	74,7%
	القائد وعي مستوى	169	18,5%	87,1%
	الاج العلاقات مراعاة	145	15,9%	74,7%
	البشرية للموارد الجيد الاستغلال	141	15,4%	72,7%
	القوانين ضبط	137	15,0%	70,6%
	المناسبة الاوامر اصدار	176	19,3%	90,7%
Total		913	100,0%	470,6%

fréquences أهمية القيادة$

		Réponses		Pourcentage
		N	Pourcentage	d'observations
القيادة اهمية[a]	الفريق وارشاد توجيه	185	27,0%	93,9%
	الموظفين وتشجيع تحفيز	179	26,1%	90,9%
	والموظف القائد بين ثقة بناء	145	21,1%	73,6%
	المنظمة اهداف تحقيق	177	25,8%	89,8%
Total		686	100,0%	348,2%

frequencies القائد$

		Réponses		Pourcentage
		N	Pourcentage	d'observations
القائد تعريف[a]	الاخرين في التاثير	158	9,5%	79,0%
	المتغيرات مع التكيف	165	9,9%	82,5%
	الموظفين جهود تنظيم عن المسؤول	160	9,6%	80,0%
	افضل اداء لتحقيق العاملين تحفيز	168	10,1%	84,0%
	والمتابعة والتنظيم التخطيط	152	9,2%	76,0%
	والشفافية النزاهة	133	8,0%	66,5%
	المسؤولية تحمل	137	8,2%	68,5%
	بذكاء عمله تسيير	141	8,5%	70,5%
	القرارات اتخاذ عل القدرة	140	8,4%	70,0%
	عمله في ومنظم صارم	138	8,3%	69,0%
	والمرونة الحزم بين يجمع	169	10,2%	84,5%
Total		1661	100,0%	830,5%

اعتماد المدير في بناء الثقة:

بينكم الثقة بناء في مديرك يعتمد ماذا على

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	فعال تواصل	62	31,0	31,0	31,0
	النزاعات حل	28	14,0	14,0	45,0
	جماعي تعاون	51	25,5	25,5	70,5
	المهام تحديد حرية	59	29,5	29,5	100,0
	Total	200	100,0	100,0	