



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الموضوع:

دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسات الإنتاجية في مدينة بسكرة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع الإدارة والعمل

إشراف الأستاذة الدكتورة:

زرقة بولقواس

إعداد الطالبة:

وردة عبداليدوم

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
صباح غربي	أستاذ	بسكرة	رئيسا ومناقشا
زرقة بولقواس	أستاذ	بسكرة	مشرفا ومقررا
سامية عزيز	أستاذ	بسكرة	مشرف مساعد
أنس عرار	أستاذ	باتنة 1	عضوا مناقشا
ساعد هماش	أستاذ محاضر أ	باتنة 1	عضوا مناقشا
نصيرة بويعلی	أستاذ محاضر أ	بسكرة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الشكر أولاً وآخراً لله عز وجل الذي ألهمني الصحة والقوة والصبر على إنجاز واطمام هذا البحث. بداية أتوجه بجزيل الشكر إلى **أمي وأبي** الكريمين حفظهما الله، و**زوجي** على صبره وعونه لي، وإخوتي خاصة أختي **بسمة وعمتي صليحة**.

كما أقدم الباحثة خالص الشكر والتقدير والامتنان إلى كل من ساهم في تقديم يد العون والمساندة

وفي مقدمتهم أستاذتي الفاضلة الدكتورة "**زرقة بولقواس**" لتكرمها للإشراف على هذا العمل المتواضع، وعلى مجهوداتها وتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي لم تبخل بها طوال مشواري البحثي والدراسي وعلى صبرها معي من مرحلة الليسانس- ماستر-دكتوراه فجزاها الله كل خير

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم قبول مناقشة هذا العمل

وكل الامتنان إلى كافة أساتذتي في قسم علم الاجتماع، وزميلاتي دون استثناء وبالأخص "**سامية منزر**" و "**تجاة اكليل**" و "**اسميرة مشري**"

وكل الشكر لكافة موظفي مؤسسة الإسمنت والنسيج بسكرة على تعاونهم معي

كما أتوجه بجزيل الشكر لكل شخص لم يبخل عليا بمعلومات أو مراجع أو حتى تشجيع.

وردة عبداليدوم

جدول المحتويات

الصفحة	عناوين المحتويات
I	شكر وتقدير
II	المحتويات
VI	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
14	مقدمة
16	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
17	تقديم
17	1. الدراسات السابقة
23	2. مشكلة الدراسة
28	3. مبررات الدراسة
30	4. مفاهيم الدراسة
39	5. المدخل النظري المفسر للدراسة
45	خلاصة
46	الفصل الثاني: دراسة سوسولوجية للذكاء الاجتماعي
47	تقديم
47	1. طبيعة الذكاء الاجتماعي
47	1.1 نشأة وتطور الذكاء الاجتماعي
50	2.1 اتجاهات الذكاء الاجتماعي
52	3.1 النظريات المفسرة للذكاء الاجتماعي
57	2. مكونات الذكاء الاجتماعي

57	1.2 خصائص الذكاء الاجتماعي
59	2.2 مظاهر الذكاء الاجتماعي
61	3.2 أبعاد الذكاء الاجتماعي
64	3. تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي
64	1.3 المتغيرات التي تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي
66	2.3 المهارات المكونة للذكاء الاجتماعي
68	3.3 كيفية تنمية مهارة الذكاء الاجتماعي
70	خلاصة
71	الفصل الثالث: الأبعاد السوسولوجية للمشكلات التنظيمية
72	تقديم
72	1. مشكلة الضغوط التنظيمية
72	1.1 مصادر الضغوط التنظيمية
76	2.1 آثار ونتائج الضغوط التنظيمية
79	3.1 إستراتيجيات إدارة الضغوط التنظيمية
86	2. مشكلة الصراع التنظيمي
86	1.2 أسباب الصراع التنظيمي
88	2.2 آثار ونتائج الصراع التنظيمي
90	3.2 إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
94	3. مشكلة انخفاض الولاء التنظيمي
94	1.3 أسباب اهتمام المؤسسة بالولاء التنظيمي
96	2.3 آثار ونتائج الولاء التنظيمي
97	3.3 إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي
100	خلاصة

101	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
102	تقديم
103	1. فرضيات الدراسة
107	2. منهج الدراسة
108	3. مجالات الدراسة
121	4. مجتمع الدراسة
125	5. أدوات جمع البيانات
128	6. الخصائص السيكومترية للاستبيان
131	7. الأساليب الإحصائية
132	خلاصة
133	الفصل الخامس: تحليل وتفسير بيانات متغير الذكاء الاجتماعي
134	تقديم
135	1. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه فهم الموظفين
140	2. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه توصيل المعلومات
147	3. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه المحافظة على علاقات العمل
152	4. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه القيادة
158	5. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه حل المشكلات
164	خلاصة
165	الفصل السادس: تحليل وتفسير بيانات متغير المشكلات التنظيمية
166	تقديم
166	1. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية
184	2. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب تقليل من الصراع التنظيمي
204	3. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب تعزيز الولاء التنظيمي

221	خلاصة
222	الفصل السابع: اختبار ومناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج
223	تقديم
223	1. اختبار الفرضيات
236	2. مناقشة البيانات الوصفية لمتغير الذكاء الاجتماعي
239	3. مناقشة البيانات الوصفية لمتغير المشكلات التنظيمية
243	4. مناقشة الفرضيات
244	5. استخلاص النتائج
246	التوصيات
246	الاقتراحات
248	خاتمة
249	قائمة المراجع
259	الملاحق
272	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عناوين الجداول
50	جدول1: التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الاجتماعي
55	جدول2: أنواع الذكاء وفق نظرية جاردر
85	جدول3: إستراتيجيات إدارة الضغوط التنظيمية
93	جدول4: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
111	جدول5: توزيع الموظفين والعاملين في المصالح بمؤسسة الإسمنت
118	جدول6: توزيع الموظفين والعاملين في المصالح بمؤسسة النسيج
122	جدول7: عدد القادة بالمؤسستين ميدان الدراسة
124	جدول8: حجم العينة وفق المصالح بمؤسسة الإسمنت
124	جدول9: حجم العينة وفق المصالح بمؤسسة النسيج
126	جدول10: درجات مقياس ليكرت
126	جدول11: مستوى التحليل للعبارات
127	جدول12: محاور الشكل النهائي لاستبيان متغير الذكاء الاجتماعي
127	جدول13: محاور الشكل النهائي لاستبيان متغير المشكلات التنظيمية
128	جدول14: نتائج الصدق الظاهري لأداة متغير الذكاء الاجتماعي
129	جدول15: نتائج الصدق الظاهري لأداة متغير المشكلات التنظيمية
130	جدول16: ثبات أداة الذكاء الاجتماعي
131	جدول17: ثبات أداة إدارة المشكلات التنظيمية
135	جدول18: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت تجاه فهم الموظفين
137	جدول19: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة النسيج تجاه فهم الموظفين
141	جدول20: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت تجاه توصيل المعلومات

144	جدول 21: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة النسيج تجاه توصيل المعلومات
147	جدول 22: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت تجاه المحافظة على علاقات العمل
150	جدول 23: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة النسيج تجاه المحافظة على علاقات العمل
153	جدول 24: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت تجاه القيادة
155	جدول 25: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه القيادة
158	جدول 26: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت تجاه حل المشكلات
161	جدول 27: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة النسيج تجاه حل المشكلات
167	جدول 28: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه متطلبات الدور
170	جدول 29: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه متطلبات الدور
173	جدول 30: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه المتطلبات الفيزيائية
176	جدول 31: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه المتطلبات الفيزيائية
178	جدول 32: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه متطلبات علاقات العمل
182	جدول 33: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه متطلبات علاقات العمل
185	جدول 34: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه أسلوب التجنب
188	جدول 35: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه أسلوب التجنب
192	جدول 36: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه أسلوب السيطرة
195	جدول 37: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه أسلوب السيطرة
198	جدول 38: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه أسلوب التسوية
201	جدول 39: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه أسلوب التسوية
204	جدول 40: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه الحوافز
207	جدول 41: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه الحوافز
210	جدول 42: استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه مشاركة العاملين
213	جدول 43: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه مشاركة العاملين

216	جدول 44: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه الثقافة التنظيمية
219	جدول 45: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه الثقافة التنظيمية
225	جدول 46: اختبار الفرضية الجزئية الأولى وفق معامل الارتباط بيرسون
229	جدول 47: اختبار الفرضية الجزئية الثانية وفق معامل الارتباط بيرسون
233	جدول 48: اختبار الفرضية الجزئية الثالثة وفق معامل الارتباط بيرسون
236	جدول 49: النتائج الوصفية لمستوى أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد
237	جدول 50: النتائج الوصفية لنوع القدرات السائدة للقائد
240	جدول 51: النتائج الوصفية لمستوى أساليب إدارة المشكلات التنظيمية
240	جدول 52: النتائج الوصفية لنوع الأسلوب السائد للقائد
243	جدول 53: نتائج الفرضيات البحثية

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال
34	الشكل 1: مفهوم الذكاء الاجتماعي
38	الشكل 2: مخطط لنماذج المشكلات التنظيمية للدراسة
43	الشكل 3: مخطط لنماذج النظرية الموقفية
44	الشكل 4: علاقة النظرية الموقفية بمشكلة الدراسة
52	الشكل 5: اتجاهات الذكاء الاجتماعي
57	الشكل 6: أنواع النظريات المفسرة للذكاء الاجتماعي
59	الشكل 7: خصائص الذكاء الاجتماعي
61	الشكل 8: مظاهر الذكاء الاجتماعي
66	الشكل 9: المتغيرات التي تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي
68	الشكل 10: أبعاد الذكاء الاجتماعي للدراسة
76	الشكل 11: مصادر الضغوط التنظيمية
78	الشكل 12: نتائج الضغوط التنظيمية
90	الشكل 13: الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي
97	الشكل 14: نتائج الولاء التنظيمي
99	الشكل 15: إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي
106	الشكل 16: مخطط الفرضيات البحثية
111	الشكل 17: النسبة المئوية لعدد الموظفين والعاملين بمؤسسة الإسمنت
112	الشكل 18: مديريات مؤسسة النسيج
118	الشكل 19: النسبة المئوية لعدد الموظفين والعاملين بمؤسسة النسيج
122	الشكل 20: النسبة المئوية لعدد القادة بالمؤسستين

168	الشكل 21: أثر غموض الدور
184	الشكل 22: مخطط لأساليب تخفيض الضغوط التنظيمية
224	الشكل 23: نمذجة الفرضية الجزئية الأولى
228	الشكل 24: نمذجة الفرضية الجزئية الثانية
233	الشكل 25: نمذجة الفرضية الجزئية الثالثة

مقدمة

تناولت هذه الدراسة موضوع الذكاء الاجتماعي كمتغير مهم في نجاح المؤسسات، حيث تم توظيفه كخاصية معرفية واجتماعية تمكن الفرد من تحقيق التميز أثناء انجازه للعمل. فمن خلاله يستطيع فهم الآخرين وقراءة مختلف السياقات الاجتماعية والتعامل معها بطريقة ملائمة، بالإضافة إلى قدرته على التفاعل معهم بشكل صحيح. فكلما تمكن الشخص من تطوير ذكائه الاجتماعي، كلما زادت مهاراته في إدارة البيئات الاجتماعية المتغيرة والمعقدة، بحيث تساعده على التكيف مع الظروف الجديدة والحفاظ على موقفه الإيجابي عند مواجهته لمختلف التحديات. ففي الوقت الذي يأتي فيه الفرد بوصفه شخصا اجتماعيا SOCIAL PERSON إلى المؤسسة لأداء دوره بشكل متفاعل ومتعاون مع زملائه بغية تحقيق رغباته وأهدافه، تزداد فرص تعرضه للمشكلات.

ونظرا لأن الواقع العملي يفرض على المجتمعات التنظيمية العديد من الصعوبات، والتي يمكن تصنيفها إلى مشكلات ترتبط بالبيئة التنظيمية وكل ما يتعلق بها من إجراءات ولوائح، ومنها ما يتعلق بالأفراد وعدم قدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة في مجال أعمالهم، والتي يترتب عنها تأثيرات سلبية على مجهوداتهم مما تؤدي إلى انخفاض كفاءتهم الإنتاجية، فمثلا الظروف الفيزيائية المحيطة بالعمل كارتفاع درجة الحرارة والرطوبة، وانخفاض الإضاءة أو عدم وجود تهوية، والضوضاء والتي تُسبب عدم الرغبة في متابعة العمل، بالإضافة إلى تحمل الموظف أعباء العمل كأن يقوم بالعمل لساعات إضافية أو يتطلب منه الحضور في عطلة نهاية الأسبوع أو في عطل الأعياد والمناسبات والذي يزيد من الطاقة السلبية، كذلك غياب التحفيز أو عدم العدل في توزيع المكافآت، كما أن نقص التدريب المهني، وعدم الاعتراف بمجهود الموظفين، نقص المعدات والمرافق المناسبة، وجود مدير سيء متسلط... كل ذلك يؤدي إلى الشعور بالملل وعدم الرغبة في الاستمرار مما يسبب في ظهور التغيب أو تسرب الموظفين نتيجة تلك الضغوطات.

وفي هذا الشأن يستلزم على القائد إبراز قدراته في إدارة تلك المشكلات التي لا مفر منها في ميدان العمل، ووفقا لما جاءت به النظرية الموقفية ونماذجها والتي تؤكد على اختيار الأسلوب المناسب بناء عن الموقف الذي يواجهه، بكل ما يملكه من خبرات وإبداعات ومهارات والتي تساعده في بناء علاقات عمل متماسكة قائمة على الود والاحترام والتعاون بعيدة عن الخلافات والصراعات. ولأن الموظف بحاجة إلى المعاملة

مقدمة

الحسنة وإلى الأمن الوظيفي ويرغب أن يرى قيمة مجهوداته وأدائه، لذا لابد من خلق بيئة إيجابية مناسبة للابتكار والابداع وتساهم في زيادة الولاء وتحقيق الأهداف.

لذا توضح هذه الأطروحة أن لأسلوب القيادة الأثر الكبير في تراكم تلك المشكلات أو التخفيف منها بناء على مستوى الذكاء الاجتماعي، ومن أجل ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى سبع فصول للإحاطة بحديثات الموضوع والإلمام بأبعاده كما هي موضحة في جدول المحتويات.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

تقديم

1. الدراسات السابقة
2. مشكلة الدراسة
3. مبررات الدراسة
4. مفاهيم الدراسة
5. المدخل النظري المفسر للدراسة

خلاصة

تقديم

يعتبر الإطار العام للدراسة الركيزة الأساسية لمتطلبات البحوث العلمية، وأول خطوة يبني عليها الباحث بحثه، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الدراسات السابقة والتي ساهمت في التعرف على حيثيات الموضوع بشكل دقيق، بالإضافة إلى مساهمتها في تحديد وترتيب الأولويات البحثية، انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وأهم المبررات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، مع تحديد مفاهيمها بالاعتماد على المدخل المفسر للموضوع.

1. الدراسات السابقة:

تأتي أهمية هذه المرحلة بالنسبة للباحث في الكشف عن المنهجية العلمية المتبعة، كذلك في التعرف على الإطار النظري المناسب لبحثه، وذلك من خلال مراجعته للدراسات المتعلقة بموضوع بحثه، سواء كانت نظرية أو تطبيقية كرسائل الماجستير أو الدكتوراه أو غيرها من الأبحاث العلمية، فمن خلالها يستطيع معرفة الجانب الذي درست منه من قبل الباحثين أو الجوانب التي لم تبحث فيها بعد وبالتالي إمكانية التعمق أكثر. فاعتمدت الباحثة في هذا الجزء على مجموعة من الدراسات والتي لها علاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، ولقد تم عرضها بشكل مُرتب من الأقدم إلى الأحدث، كما سيتم مناقشتها وقرائها من حيث الهدف، المنهج، العينة، الأدوات، والنتائج، مع توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى تحديد أوجه الاستفادة منها.

1.1 دراسات تناولت الذكاء الاجتماعي:

دراسة "جميلة كتفي" (2014-2015) بعنوان: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الإداريين بجامعة مسيلة. رسالة ماجستير-علم النفس العمل والتنظيم-

هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي (مهارة التحدث، الاستماع، القراءة، الكتابة، التفكير)، لدى عينة من الأساتذة الإداريين، تألفت من 84 أستاذ (رؤساء ونوابهم) موزعين على 28 قسم بالطريقة العشوائية البسيطة، بتطبيق المنهج الوصفي الارتباطي، وأداة الاستبيان الذي

تكون من مقياسين، إضافة إلى الأساليب الإحصائية المتمثلة في (معامل بيرسون، الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال لدى الأساتذة رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة مسيلة.

- وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي وكل من مهارة التحدث ومهارة القراءة.

- عدم وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الاستماع، الكتابة ومهارة التفكير.

دراسة ملياني عبد الكريم (2016-2017) بعنوان: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، دراسة ميدانية بالمؤسسات التربوية لولاية مسيلة. دكتوراه علوم-علم النفس الاجتماعي.

هدفت الدراسة إلى: التعرف على العلاقة بين الذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، وتألفت العينة من 258 مديراً ومديرة بولاية مسيلة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومقياس لمحمد أبو هاشم 2008، ومقياس الكفاءات القيادية من إعداد الباحثة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالي:

- مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المؤسسات متوسط ما عدا بعد الذات الاجتماعية ذو مستوى عال

- نوع الكفاءة القيادية متواجدة بشكل كبير في كفاءة التفكير الإستراتيجي ثم كفاءة القيادة إلى التغيير، ثم كفاءة قيادة الموظفين وتطوير قدراتهم على الترتيب.

- عدم وجود تأثيرات دالة للتفاعل المشترك بين الجنس وسنوات الخبرة والمرحلة التعليمية على الذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية لمديري المؤسسات التربوية.

- وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية، مع إمكانية التنبؤ بالكفاءات القيادية للمدير من خلال الذكاء الاجتماعي وأبعاده.

دراسة حنان محمد عبيدات (2017) بعنوان: الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم. رسالة ماجستير في التربية-الأصول والإدارة التربوية-

هدفت الدراسة إلى: التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم، تم تطبيق الدراسة على عينة مكونة من 299 معلماً ومعلمة موزعين على 26 مدرسة بالأسلوب العشوائي، واستخدام منهج المسح الارتباطي وأداة الاستبيان، مع مجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري ومعامل الارتباط) وأظهرت النتائج:

- وجود درجات مرتفعة لكل من الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال لدى مديري المدارس الحكومية في لواء عين الباشا.
- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لمهارات الاتصال الإداري.

2.1 دراسات تناولت المشكلات التنظيمية:

دراسة كمال بوقرة (2008/2007) بعنوان: "المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز -وحدة باتنة- دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل.

هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد.
- الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.
- معرفة مدى ارتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواءً من ناحية الأداء أم من ناحية الاستقرار المهني.
- الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

وتم تطبيق عينة عشوائية طبقية، تألفت من 90 مفردة موزعين على دائرة الإنتاج، الإدارة، التقنية، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والاستعانة بأداة الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات، والنتيجة العامة التي توصلت

إليها الدراسة محتواها: "تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية هي فرضية محققة وصادقة، ويمكن تعميمها على كل المؤسسات الجزائرية ولكن بأخذ الاحتياطات المنهجية اللازمة في مثل هذه الحالات".

دراسة مؤمن خلق عبد الواحد (2008) بعنوان: "الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء"، رسالة ماجستير إدارة أعمال.

تمثل الهدف من الدراسة في البحث عن الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسات غير حكومية، كذلك التعرف على أثر المتغيرات الشخصية كالسن والجنس والمؤهل العلمي على أساليب الصراع في المنظمات غير الحكومية، وتكونت العينة من 234 مؤسسة، وتم توزيع أداة الاستبيان على مدراء المؤسسات بالطريقة العشوائية، وتم تطبيق المنهج الوصفي التحليلي. وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ميل المدراء لاتباع أساليب الصراع بدرجات متفاوتة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.
- وجود أثر واضح للمتغيرات الشخصية على إتباع المدراء لأساليب إدارة الصراع.
- عدم إدراك المدراء لأهمية الصراع التنظيمي واعتباره معول هدم لا أداة بناء.

1.3 دراسات تناولت العلاقة بين المتغيرين:

دراسة غدير عبد الله حسين عبد الله جاسم (2012) بعنوان: مستوى الذكاء الاجتماعي لمديرات المدارس الثانوية في الكويت وأثره على الضغوط التنظيمية للمعلمات. رسالة ماجستير في التربية- الإدارة والقيادة التربوية-

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الذكاء الاجتماعي لمديرات الثانويات في الكويت وأثرها على الضغوط التنظيمية للمعلمات، تكونت العينة من 20 مديرة، و187 معلمة، وتم تطبيق العينة العنقودية العشوائية، والعينة الطبقية، كما تم استخدام أداة القياس للذكاء الاجتماعي وأداة الاستبيان للضغوط التنظيمية، وابتاع خطوات المنهج الشبه التجريبي، ومن النتائج التي تم التوصل إليها:

- مستوى الذكاء الاجتماعي للمديرات جاء بدرجة مرتفعة.
- درجة الضغوط من وجهة نظر المعلمات بدرجة متوسطة.

- وجود أثر إيجابي للذكاء الاجتماعي على الضغوط للمعلمات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الضغوط التنظيمية تبعاً لمتغير مستوى الذكاء الاجتماعي لدى المديرات لصالح المديرات من ذوي المستوى المرتفع في الذكاء.

دراسة عبد الناصر ذياب الجراح، وائل محمد حاصلة (2016) بعنوان: الذكاء الاجتماعي واستراتيجيات إدارة النزاع لدى الطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل في المرحلة الثانوية. مجلة دراسات العلوم التربوية، قسم علم النفس الإرشادي والتربوي، المجلد 43، ملحق 6.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى الذكاء الاجتماعي وإستراتيجيات إدارة النزاع لدى الطلبة العاديين، وذوي السلوك المشكل في المرحلة الثانوية (منطقة الجليل في فلسطين)، حيث تكونت العينة من 439 طالباً وطالبة، تم اختيارهم بالأسلوب العشوائي العنقودي، تم تطبيق مقياس stem berg social intelligence; ومقياس Ting-toomey conflict management strategies وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج:

- مستوى مرتفع للذكاء الاجتماعي لكل من الطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل.
- استخدام إستراتيجية التكامل بشكل كبير أما إستراتيجية الإهمال بشكل أقل.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي تعزى للجنس في جميع مجالات المقياس باستثناء مجال البحث عن المعرفة حيث جاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء تعزى إلى تصنيف الطالب ولصالح الطلبة العاديين.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الذكاء الاجتماعي تعزى للتفاعل بين الجنس وتصنيف الطالب، وبين الجنسين في إستراتيجيات التكامل والتعبير العاطفي والإهمال، وبين الطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل في إستراتيجية الهيمنة والإهمال.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجية التكامل الهيمنة الطاعة تعزى لمستوى الذكاء الاجتماعي.

قراءة للدراسات السابقة:

في ضوء استعراض الباحثة للدراسات السابقة المتوفرة لديها، والمتعلقة بالذكاء الاجتماعي والمشكلات التنظيمية، وفيما يلي قراءة لتلك الدراسات من حيث بيان أوجه الاتفاق والاختلاف:

تم اجراء تلك الدراسات في الفترة الزمنية ما بين (2008/2007-2017/2016)، أما مجالها المكاني فتتوزع بين مؤسسات تربية- حكومية- صناعية، داخل الجزائر (بسكرة، باتنة، مسيلة) وخارجه (فلسطين، الكويت).

أما من حيث الهدف فانفتحت جل الدراسات بشكل عام في التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي، بالإضافة إلى العديد من الأهداف فبالنسبة للدراسات التي تناولت الذكاء الاجتماعي هدفت إلى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال التنظيمي، والكفاءات القيادية، أما بالنسبة للدراسات التي تناولت المشكلات التنظيمية فهذفت للكشف عن إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والضغوط التنظيمية، باستثناء دراسة كمال بوقرة والتي ركزت على العديد من الأهداف من بينها الكشف عن علاقة القيم الثقافية بالمشكلات التنظيمية.

من حيث العينات فتتوزعت باختلاف المجتمع البحثي المستهدف وباختلاف الأهداف الدراسية، فمنها من اتفقت مع الدراسة في تطبيق العينة العشوائية الطبقية، ومنهم من استخدم العينة العشوائية البسيطة، والعنقودية.

أما من حيث المنهج فانفتحت الدراسات في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ماعدا دراسة غدير عبد الله التي استخدمت المنهج الشبه تجريبي، ودراسة جميلة كتفي المنهج الوصفي الارتباطي.

كما اتفقت الدراسات في أداة جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان كأداة رئيسية، ماعدا دراسة كمال بوقرة والذي اعتمد على المقابلة، كذلك دراسة ملياني عبد الكريم مقياس لمحمد أبو هاشم نسخة 2008، ودراسة عبد الناصر ذياب الجراح الذي طبق مقياس ستيرنبرغ للذكاء الاجتماعي وتينغ تومي لإدارة الصراع.

وقد تم الاستفادة من تلك الدراسات: في فهم الموضوع من الناحية النظرية وتحديد أبعاده ومؤشراته، وبناء خطة الدراسة، كذلك الاطلاع على أهم المراجع والمصادر، كذلك استخلاص وتحديد النماذج الخاصة بالمشكلات التنظيمية، وتم الاستفادة أيضا في بناء عبارات الاستبيان.

2. مشكلة الدراسة:

تتصف البيئة المحيطة بالمؤسسة بالتغيرات والتحديات المستمرة، والتي تصاحبها العديد من الصعوبات من شأنها أن تؤثر على أدائها وإنتاجيتها، ولكي تحافظ على موقعها التنافسي، لابد من وجود قيادة تمكنها من مواكبة تلك التغيرات، وهذا يتوقف على مدى استجابة قادة المؤسسة لمختلف المواقف والظروف.

فالقيادة* ظاهرة اجتماعية عرفت المجتمعات الإنسانية أثناء مراحل تطورها، ونظرا لقدرتها على التأثير في السلوك والفعل البشري نحو تحقيق الأهداف، فإنها بذلك تُشكل محورا هاما ترتكز عليه مختلف النشاطات داخل المؤسسات سواء الرسمية أو غير الرسمية، ويظهر دورها في توجيه أعضاء التنظيم في الاتجاه السليم وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، كما تقوم بتقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهها في مسيرتها القيادية.

وبما أن المشكلة الرئيسية في أي تنظيم تتمثل في كيفية قيادة شؤون الموظفين والعاملين للارتقاء بالمؤسسة وتحقيق التعاون والرضا والولاء في نفس الوقت، ومن أجل ذلك على القائد أن يُكفي مهاراته[†] وأسلوبه مع متطلبات الموظفين والعاملين والمؤسسة معا، وتوجيههم وفقا لمستوى نضجهم وكفاءتهم لتفادي حدوث المشكلات على قدر المستطاع، بالإضافة إلى اهتمامه بالكشف عن الانعكاسات السلبية لسلوكهم وأفعالهم أثناء أدائهم للمهام والعمل على إدارتها.

ولأن الموظف والعامل بطبيعة الحال يكون عُرضة للعديد من المواقف التي تُسبب له حالات من الضغط والتوتر وتجعله يدخل في مُشاحنات وصراعات دائمة مع مختلف المستويات التنظيمية، والتي يصعب تجنبها بناءً على طبيعة البشر واختلاف شخصياتهم، ودرجة حدة الصراع وتأثيراته على المؤسسة وعلى الأفراد، ومن

* الفرق بين القيادة والإدارة: الإدارة أعم وأشمل من القيادة، فالإدارة Management تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الاتصالات الإدارية، القيادة، التحفيز والرقابة. أي أنها تشمل القيادة وبالتالي هذه الأخيرة هي جزء من الإدارة. فالقيادة هي قدرات ومهارات للتأثير في سلوك الآخرين وتوجيههم نحو إنجاز وتحقيق هدف معين، بينما الإدارة هي وظيفة لتنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية.

† المهارة: تشير إلى قدرة الشخص وخبرته في أداء مهمة معينة، كمهارته في الكتابة، الاستماع والفهم والاستيعاب، التواصل، مهارات العمل والقيادة وغيرها، وتتحقق هذه القدرة من خلال التعلم والتدريب والممارسة المستمرة. وبالتالي فالمهارة يمكن اكتسابها وتنميتها وتطويرها، عكس الموهبة التي يمتلكها الفرد فطريا وتكون مخفية ويكتشفها مع الوقت ويمكنه العمل عليها وتطويرها، كموهبة الرسم، الغناء، الطبخ، التمثيل وغيرها. إذن المهارة مكتسبة والموهبة فطرية.

بين تلك الانعكاسات السلبية: كعدم تنفيذ الأوامر والتعليمات، عدم الانضباط بمواعيد العمل والغياب، تراجع في الأداء وبالتالي انخفاض في مستوى الولاء. وتعتبر هذه السلوكيات والأفعال من بين المشكلات التنظيمية التي قد تعاني منها المؤسسات الجزائرية من بينها المؤسسات الإنتاجية في ولاية بسكرة- مؤسسة الإسمنت والنسيج - كنماذج للدراسة، والتي تحدث إما نتيجة لنقص أو خلل في ظروف بيئة العمل، أو ناتجة عن الأسلوب القيادي وكيفية تعامله.

فتجد من القادة من يتعامل بغضب وانفعال في كل المواقف، ما يؤدي إلى سوء الفهم والتواصل مما ينعكس بالسلب على الأداء، في حين تجد من يتفاعل بشكل إيجابي في جميع الظروف ويُحقق علاقات اجتماعية طيبة أساسها الاحترام والثقة، وتبادل الآراء والأفكار، فتجده القائد الموجه، المرشد، المساند، المُفوض، المُشارك أي أنه يملك المرونة والقدرة على الانتقال من أسلوب لآخر لتلبية الاحتياجات المناسبة واللائمة للمؤسسة وأفرادها، فينعكس بالإيجاب على الأداء. وبالتالي فالتعامل مع مختلف المواقف لا يتطلب وجود سلوك أو فعل واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما لا يحتاج إلى صفات معينة يجب توفرها في القائد ليكون ناجحاً بل إن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة، وعليه لا بد من وضع أساليب تنظيمية وممارسات تلائم تلك الظروف والمواقف.

إن قدرة القائد على إدارة مؤسسته والتعامل مع المشكلات بأساليب تتلاءم مع المواقف، جعل البعض يتساءل عن سبب نجاحه؟ وما لذي يتمتع به من سمات ومهارات تُمكنه من وضع أثره على جميع المهام التي تُتجز؟ وكيف يستطيع أن يتجه بجميع الموظفين نحو هدف واحد؟ وعليه يمكن القول بأن هذا النوع يحتاج إلى حنكة في التعامل، وأن تلك القدرات والمهارات لا تولد مع الإنسان بل هو الذي يصنعها بنفسه من خلال تنميته للعديد من المهارات من بينها مهارات الذكاء الاجتماعي، واكتسابه مؤشر على نجاحه. كونه يُمثل نوع من القدرات المعرفية والاجتماعية الضرورية للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

فمفهوم الذكاء الاجتماعي يعد من المفاهيم الحديثة نسبياً، إلا أنه نال الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والدراسات، والتي اختلفت في دراسته نظراً لعدم وجود اتفاق واضح لمفهومه ومعناه، فمن بينهم ثورندايك

THORNDIK[‡] الذي اهتم بالجانب السلوكي وربطه بإمكانية الفرد في فهم الآخرين والتفاعل معهم، في حين ربطه جيلفورد[§] GUILFORD بالقدرات العقلية التي تُمكنه من إدراك الأفراد والرموز والتعبير المستخدمة اجتماعيا، بالإضافة إلى الجانب المعرفي الاجتماعي -والذي تم التركيز عليه في الدراسة- حيث تضمن إمكانية الفرد في الكشف عن سلوكيات وأفعال وتصرفات الآخرين انطلاقا من تفاعله الاجتماعي وخبراته السابقة مما يتشكل لديه سياق اجتماعي، وتتولد لديه مهارات اجتماعية تساعده في نجاح علاقاته.

ونظرا لهذا التنوع في فهم طبيعته وتعدد جوانب دراسته، ووفقا لطبيعة الدراسة وأهدافها اعتمدت الباحثة على مهارات الذكاء الاجتماعي كما حددهم "جاردرن" وهاتش Gardner and Hatch والتمثلة في: فهم الآخرين (الموظفين)، التواصل (توصيل المعلومات)، المحافظة على العلاقات (علاقات العمل)، القيادة، حل المشكلات ومثلت هذه المجموعة أبعاد تصميم الأداة المعتمدة في الدراسة.

ومجمل القول فإن ضعف مستوى مهارات الذكاء الاجتماعي للقائد، ستؤدي إلى غياب حنكته في التعامل مع علاقاته وإدارة المشكلات التنظيمية، مما يجد صعوبة في مواجهتها، لذا جاءت هذه الدراسة لتبين عن أهمية تنمية الذكاء الاجتماعي وتوظيف أبعاده ومهاراته في قيادة المؤسسات والموظفين والعاملين من أجل خلق بيئة عمل صحية تنتشر فيها حب التعاون والثقة والصدق والولاء. وعليه يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تسهم القدرات المعرفية والاجتماعية للقائد في تطبيقه لأساليب حل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات ميدان الدراسة؟ ويندرج عنه ثلاث تساؤلات جزئية:

[‡] إدوارد لي ثورنديك Edward Lee Thorndike من مواليد 1974 عالم أمريكي متخصص في علم النفس، قدم العديد من الإنجازات الخاصة بالتعليم التربوي، له العديد من النظريات أشهرها النظرية الترابطية التي ساعدته في استنتاج أسس وقوانين التعلم، كما قام بنشر العديد من الكتب التعليمية لمساعدة المتعلمين في تعليم قواعد القراءة، تم تأسيس جائزة باسمه نظرا لجهوده في الارتقاء والتطوير بعلم النفس التربوي، كرس حياته المهنية في كلية المعلمين بدأ معلما ثم موجهها ثم رئيسا للجمعية الأمريكية ثم أصبح الرئيس الثاني للجمعية السيكومترية.

[§] جيلفورد Joy Paul Guilford عالم نفس أمريكي من مواليد 1987، اهتم بالاختبارات النفسية، عمل كأستاذ وباحث في جامعات نبراسكا وكنتاسا والينويز وجنوب كاليفورنيا، ألف أكثر من 25 كتابا وبحثا أصيلا شملت القياس النفسي والقدرات العقلية الذكائية والإبداعية.

^{**} هوارد جاردرن Howard Gardner عالم نفس أمريكي من مواليد 1943، أستاذ في جامعة هارفارد في كلية الدراسات العليا، عرف بنظريته الذكاءات المتعددة.

التساؤل الجزئي الأول:

كيف يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة؟

ويندرج عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يستغل القائد مهارة فهم الموظفين في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يستعمل القائد قدرة توصيل المعلومات في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يوظف القائد مهارة المحافظة على علاقات العمل في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يستعين القائد بمهارة القيادة في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يستفيد القائد من مهارة حل المشكلات في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟

التساؤل الجزئي الثاني:

كيف يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة؟

ويندرج عنه مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يُوظف القائد مهارة فهم الموظفين في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يستعمل القائد قدرة توصيل المعلومات في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة؟

- كيف يستغل القائد مهارة المحافظة على علاقات العمل في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يوظف القائد مهارة القيادة في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يستخدم القائد مهارة حل المشكلات في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة؟

التساؤل الجزئي الثالث:

كيف يوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي في مؤسسات ميدان الدراسة؟
ويندرج عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- كيف يُوظف القائد مهارة فهم الآخرين في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف تسهم مهارة توصيل المعلومات للقائد في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يستخدم القائد مهارة المحافظة على علاقات العمل في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة تعمل في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يستعمل القائد مهارة القيادة في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يستغل القائد مهارة حل المشكلات في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة؟

3. مبررات الدراسة:

يتوقف اختيار الموضوع على جملة من المعايير والخصائص التي تساعد الباحث في اختيار مشكلته البحثية، بعضها يتعلق بالدوافع أي الأسباب سواءً كانت ذاتية من حيث قدرته ورغبته على القيام بهذا العمل، أو تتعلق بالأهمية أي الفائدة المرجوة من هذا البحث بالنسبة للمجتمع، والأخرى تتعلق بالأهداف التي يسعى لتحقيقها الباحث من خلال هذه الدراسة.

1.3 أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- الميل الشخصي

رغبة الباحثة في البحث عن المواضيع التي لها علاقة بالواقع والتي تثير اهتمام الباحثين، وبما أن الذكاء الاجتماعي يشكل أحد أهم المتغيرات والسلوكيات والأفعال القيادية الناجحة في إدارة المؤسسات، تم اختيار هذا الموضوع للتعرف على مفهومه وأهم أبعاده ومهاراته ومختلف مكوناته.

- التخصص العلمي

يستدعي التخصص -علم الاجتماع الإدارة والعمل- البحث في معالجة الموضوعات التي لها علاقة بالتنظيمات، وبالتالي تم التركيز على موضوع مشكلات العمل، والوقوف على بعض النماذج التي تواجه مختلف المؤسسات والتي قد تقف أمام تحقيق أهدافها.

- الأهمية العلمية

تم اختيار هذا الموضوع رغبة لتقديم الفائدة العلمية لفئات المجتمع التالية:

✓ للباحثين في مجال العمل الإداري والمهتمين بإجراء دراسة مماثلة والتعمق فيها أو دراستها من جوانب أخرى.

✓ لأصحاب المؤسسات (مدراء، نواب، رؤساء الأقسام والمصالح)، وكافة الموظفين قد تساعدهم الدراسة في تنمية ذكائهم الاجتماعي وتوظيفه في حياتهم المهنية وكذا الشخصية، بالإضافة إلى التعرف على أهم أساليب إدارة المشكلات التنظيمية.

- الإمكانيات المادية

باعتبار أن موضوع الدراسة لا يحتاج إلى مبالغ مالية تكلف الباحثة فوق قدراتها، ما ساهم في التوجه إلى إجراء الدراسة دون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف المادية.

- مساهمة البحث

السعي إلى تقديم إضافات، سواءً بدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة وتأكيدها، أو بالتركيز على الجوانب التي أغفلتها ومعالجتها. مع محاولة تعميم النتائج المتوصل إليها على مختلف المؤسسات الجزائرية.

2.3 أهمية الدراسة:

يتطلب واقع العمل في المجال التنظيم والإدارة مهارات قيادية مميزة، قادرة على مواجهة مختلف المشكلات والمواقف الصعبة حتى تساهم بالارتقاء بالمؤسسة، وبالتالي جاءت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على أهمية ودور الذكاء الاجتماعي لدى القائد، والوقوف على متطلبات تطبيق البرامج التدريبية داخل مختلف المؤسسات لتنميتها واكتسابه لكافة الموظفين والعاملين والتي تساعد على:

- تعزيز وتطوير القدرات والمهارات.
- فهم وإدراك مشاعر الآخرين تجاه مختلف المواقف في العمل.
- خلق مناخ إيجابي بين الموظفين.
- التحكم في الانفعالات وبالتالي التمكن من اتخاذ قرارات بكفاءة.
- التعامل مع مختلف المشاكل والضغوطات بطريقة فعالة.
- خلق روح العمل الجماعي بين كافة الموظفين وتقليل الصراعات بينهم، واستغلال طاقاتهم في تطوير العمل.
- تحسين العلاقات مع الآخرين سواءً زملاء عمل أو بين الرؤساء والمرؤوسين.

3.3 أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى الكشف عن كيفية مساهمة أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد في خفض الضغوط أو تقليل الصراع أو تعزيز الولاء وذلك انطلاقاً من:

أولاً: الكشف عن مستوى أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد من وجهة نظره والمتمثلة في:

- فهم الآخرين (الموظفين).
- التواصل (توصيل المعلومات).
- المحافظة على العلاقات (علاقات العمل).
- القيادة.
- حل المشكلات.

ثانياً: الكشف على أساليب إدارة المشكلات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين والعاملين من خلال أبعادها المحددة وفق هذه الدراسة المتمثلة في:

- أساليب إدارة الضغوط التنظيمية (متطلبات الدور، الفيزيقية، العلاقات).
- أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التجنب، السيطرة، التسوية).
- أساليب إدارة انخفاض الولاء التنظيمي (الحوافز، مشاركة العاملين، الثقافة التنظيمية).

ثالثاً: الكشف عن العلاقة بين درجات مستوى الذكاء الاجتماعي للقائد ودرجات أساليب إدارة المشكلات التنظيمية.

رابعاً: محاولة الوقوف على النتائج المتوصل إليها كمّاً وكيفاً مع إمكانية تعميمها على باقي المؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى وضع التوصيات بناء عن تلك النتائج.

4. مفاهيم الدراسة:

نظراً لعدم اتفاق المتخصصين والعلماء في تحديد معنى واحد لنفس المصطلح، تقوم الباحثة في هذه المرحلة بعرض مجموعة من المفاهيم العلمية التي تطرق لها الباحثين حول متغيرات الدراسة للتعرف أكثر على مدلولاتها ومعانيها، والتي ستساعد في وضع التعاريف الإجرائية المناسبة حسب أهداف الدراسة.

1.4 تعريف الذكاء الاجتماعي:

ترى الباحثة أن مفهوم الذكاء الاجتماعي يغلب عليه الطابع النفسي، حتى أن معظم الباحثين المهتمين بالبحث فيه ضمن تخصص علم النفس. وبالتالي سيتم عرض ما جاء به الباحثون في هذه الدراسة، إلا أنه سيتم بقدر المستطاع التركيز على الجانب الاجتماعي في إطار التخصص.

عرفه إدوارد ثورندايك (Edward Thorndike) بأنه: " قدرة الفرد على فهم الآخرين والتواصل معهم والمشاركة في الأنشطة الاجتماعية، كما عرفه بأنه: " القدرة على التعامل بفعالية مع الآخرين، وعلى فهم الناس والتعامل معهم، وحسن التصرف في المواقف الاجتماعية" (Robinson, 2022, p. 4)

- يلاحظ أن ثورندايك ركز في تعريفه على الجانب السلوكي، ويرى أن عملية الذكاء الاجتماعي هو حصيلة تعلم أنماط مختلفة من السلوك والفعل والتي تم تعزيزها، وأصبحت جزء من شخصيته. كما ربطه بالتفاعل الاجتماعي، وأشار في نظريته من شروط التفاعل أن تكون هناك استجابة متبادلة، بالإضافة إلى وجود موقف اجتماعي لكي يحدث التفاعل.

تعريف Herbert يرى بأنه: "القدرة على المشاركة في الحديث، والتأثير المتبادل، والاستفادة، وحل المشاكل الاجتماعية، فالفرد المرتفع في الذكاء الاجتماعي يستطيع أن يتعرف ويفهم ويستجيب على نحو ملائم للمطالبة الاجتماعية أو يتعامل بحيث يكون مفيد ومنتج لكل الأطراف المتعاملة معه.

ويعرفه cambul بأنه: "القدرة على الفهم والتواصل مع الآخرين على اختلاف أخلاقهم وأمزجتهم ودوافعهم ومهاراتهم، كما يشمل القدرة على تكوين صداقات والاستمرار فيها، والقيام بأدوار متنوعة داخل الجماعة كأعضاء بارزين أو قادة". (طارق عبد الرؤوف و إيهاب ، 2018 ، صفحة 104)

- من خلال التعريفين يلاحظ أن للذكاء الاجتماعي دور في تكوين العلاقات وبناء الصداقات حيث ركز كل من Herbert و cambul على مهارة التواصل والتأثير، فيجب على الفرد أن يستجيب للمواقف والتفاعلات من خلال تعلمه المشاركة في تبادل الحوار وإدارته لصالحه، من خلال تنميته لأساليب الإقناع من أجل التأثير على الآخرين بشكل إيجابي.

عرفه **Albrecht 2006**: القدرة على الانسجام والتآلف الجيد مع الآخرين وكسب تعاونهم (عبدالناصر و وائل محمد، 2016، صفحة 1916)

وهناك من يرى بأنه قدرة الفرد على التكيف والتوافق الاجتماعي وقدرته على تحقيق المرونة الاجتماعية حسب طبيعة الموقف. (مدحت محمد، 2009، صفحة 84)

وفي نفس السياق يعرف بأنه: قدرة الفرد على التكيف مع البيئة الاجتماعية وعلى التصرف البناء لحياتها، أو هو قدرة الفرد على التعامل الفعال مع المواقف والعلاقات الاجتماعية (محمد زياد، 2015، صفحة 36) يعرف بأنه: "مزيج من الفهم الأساسي للآخرين أو الوعي الاجتماعي الإستراتيجي ومجموعة من المهارات اللازمة للتعامل مع هؤلاء الآخرين بنجاح" (عادل، 2014، صفحة 5)

• تشير هذه التعاريف إلى إمكانية تكييف الفرد مهاراته وقيامه بالسلوك والفعل المناسب حسب طبيعة الموقف الاجتماعي الذي به، والتي تتوافق مع خصائص النظرية الموقفية ونماذجها.

يعرفه جاردنر **Gardner**: "إن الذكاء في العلاقات المتبادلة بين الناس هو القدرة على فهم الآخرين وما الذي يحركهم، وكيف يمارسون عملهم، وكيف تتعاون معهم. أما فيما يتعلق بالذكاء الشخصية الاجتماعية وتميزها فقد حدد أربع مواصفات: هي القيادة، والمقدرة على تنمية العلاقات والمحافظة على الأصدقاء والقدرة على حل الصراعات والمهارة في التحليل الاجتماعي" (طارق عبد الرؤوف و ربيع، 2008، صفحة 24)

كما يعرف الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على إدراك أمزجة الآخرين ومقاصدهم ودوافعهم والتمييز بينها، ويضم هذا الحساسية للتعبيرات الوجهية والصوت والإيماءات والقدرة على التمييز بين مختلف الأنواع من الإيماءات بطريقة براغماتية. (جابر ، 2003 ، صفحة 11)

وكذلك يعرف بأنه: "القدرة على التحكم في المشاعر والأحاسيس التي تساعد في اتخاذ القرار والتواصل". (Ebrahimpoor, Adel , & Azim, 2013, p. 3)

• تركز هذه التعاريف على الجانب العقلي للفرد وإمكانيته على الإدراك الاجتماعي، فالذكاء الاجتماعي المعرفي يشير إلى قدرة الفرد على فهمه لمختلف الأفعال والتصرفات اللفظية وغير

اللفظية. حيث أن العمليات المعرفية المتمثلة في الإدراك والتذكر والانتباه تساهم في كسب الفرد السياق الاجتماعي.

وفي نفس السياق عرفه **Armstrong** بأنه: القدرة على إدراك الحالات المزاجية للآخرين والتميز بينها، وإدراك نواياهم ودوافعهم ومشاعرهم، ويتضمن ذلك الحساسيات لتعبيرات الوجه والصوت والإيماءات، ومدى الاستجابة المناسبة لهذه العلامات الاجتماعية (وليد، 2018، صفحة 24)

• ربط **Armstrong** قدرة الفرد في الكشف عن سلوك وأفعال الآخرين وفهمهم، انطلاقاً من مهاراته الاجتماعية التي يمتلكها بالإضافة إلى خبراته السابقة والتي اكتسبها بفعل علاقاته الاجتماعية

كما يعرف بأنه: "القدرة على فهم مشاعر الآخرين ودوافعهم واهتماماتهم ومقاصدهم والتميز بينها. ويضم أيضاً حساسية الفرد لتعبيرات الوجوه والصوت والإيماءات والقدرة على التواصل والتفاعل مع الآخرين واقناعهم والتجاوب معهم وأصحابه يظهرون مهارات قيادية فمنهم: المعلمون، السياسيون وعلماء الاجتماع والقادة والإداريون الناجحون، والتربويون ورجال الأعمال ورجال الدين، ويعتبر ضرورة من ضروريات تفعيل عمل الفريق وإتاحة المجال أمام الناس بالعمل بصورة جماعية" (ناصر الدين، 2011، الصفحات 95-96)

• يضم هذا التعريف مجموعة من المهارات المتمثلة في الفهم والإدراك والتواصل والتفاعل والإقناع الذي يتميز بها الفرد الذكي اجتماعياً.



الشكل 1 : مفهوم الذكاء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقاً من التعاريف

وانطلاقاً مما سبق تحدد الباحثة التعريف الإجرائي للذكاء الاجتماعي بأنه: إمكانية المسؤول في أية مصلحة بالمؤسسات ميدان الدراسة من حله لمختلف المعوقات التنظيمية حسب طبيعة الموقف، بناء على فهمه وإدراكه لأفعال الموظفين والعاملين واحتياجاتهم والذي يساعده على توصيل المعلومات اللازمة التي يحتاجونها في أداء مهامهم، مما يحقق تماسك العلاقات في بيئة العمل.

2.4 المشكلات التنظيمية:

يعد مصطلح المشكلة التنظيمية قديم في مجال الإدارة والعمل، ومع تطور الدراسات حول هذا المفهوم أصبح له العديد من التسميات التي تختلف باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم، إلا أن المعنى نفسه ومن الأمثلة على ذلك: المشكلة الإدارية، المعوقات التنظيمية... حيث يشير هذا المصطلح إلى تلك المعوقات التي تقف دون تحقيق فعالية التنظيم، نظراً لأنها تصدر من القوى البشرية المنتجة بالمؤسسة وتتجسد في السلوكيات والأفعال التي يقوم بها العاملين بالمؤسسة بشكل فردي أو جماعي، والتي تتعارض مع القواعد القانونية والإدارية والتنظيمية. (أحمد ، 2016، صفحة 199).

ووفقا لهذه الدراسة تم تحديد المشكلات التنظيمية في الأبعاد التالية: مشكلة الضغوط التنظيمية، الصراع التنظيمي، انخفاض الولاء التنظيمي، ويمكن تعريفها فيما يلي:

1.2.4 تعريف الضغوط التنظيمية:

عرفها كابلون kaplom: " بأنها أية خصائص موجودة في بيئة العمل التي تلحق تهديدا للفرد (خظير ، فريجات، و وآخرون، 2009، صفحة 277).

• هذا التعريف ركز بوجه الخصوص على تلك السمات الموجودة داخل بيئة العمل الداخلية التي ترفع من توتر الفرد، مما يشكل لديه ضغطا تنظيميا يهدد أدواره وقيامه بوظيفته كصراع الدور وغموضه.

عرفها فرنش French "الضغوط التنظيمية بأنها عدم الموائمة وعدم التناسب بين ما يملكه الفرد من مهارات وقدرات وبين متطلبات عمله". (محمد اسماعيل، 2005، صفحة 49)

• ركز هذا التعريف على أن الضغوط التنظيمية سببها الاختلال بين متطلبات العمل وقدرات الفرد وكأن هذا التعريف جعل كل من الفرد والمؤسسة (متطلبات العمل) نسق واحد. وبالتالي فالقدرة على استخدام المرونة والتكيف مع الأحوال المتغيرة من العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة.

تعرف كذلك بأنها: " مجموعة مثيرات موجودة في بيئة العمل التي ينتج عنها مجموعة ردود أفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في العمل، أو في حالتهم النفسية أو الجسمية وفي أدائهم لأعمالهم نتيجة تفاعل الأفراد في بيئة عملهم التي تحوي الضغوط" (أحمد، 2003، صفحة 384).

• نجد أن هذا التعريف ركز بدرجة كبيرة على بيئة العمل (البيئة الداخلية) كسبب للضغوط فقط، في حين أنه استعمل المثيرات الخارجية (البيئة الخارجية) على اعتبار أن المؤسسة نسق مفتوح تتأثر بالعوامل الخارجية المحيطة بها، أضف إلى ذلك أهمل الفرد نفسه كفاعل للضغوط.

ومما سبق يمكن تعريف الضغوط التنظيمية هي: استجابة الموظفين والعاملين تجاه المواقف والظروف التي تحدث في بيئة العمل حيث تختلف من شخص لآخر، والتي ينتج عنها آثار ونتائج إما على مستوى الفرد أو على الأداء أو على المؤسسة، مما يستلزم معالجتها وإدارتها بطريقة سليمة.

2.2.4 تعريف الصراع التنظيمي:

يعبر الصراع في مجمله عن كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة، والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد الخصوم أو القضاء عليهم.

أما الصراع التنظيمي فهو حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد، أو الجماعات داخل التنظيمات وينتج عن عدم اتفاق في وجهات النظر والأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة أو الممارسات، وبالتالي حدوث إشارة ضارة تعيق المنظمة في تحقيق أهدافها بفعالية (كسنة، 2010، صفحة 94)

كما يُعرف: بأنه موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضاتها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غايته على حساب الطرف الآخر، وأن العدوانية تنتج الصراع (رسمي و عبد الرسول عبد البر، 2018، صفحة 107)

يعرف كذلك بأنه: الموقف الذي يوجد فيه أهداف ومُدركات، أو مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد، أو الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل، أو أنه حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات والذي عادة ما يتضمن صورة من صور العداء وربما الرغبة في الإضرار به (رابح، 2006، صفحة 93)

كما أنه صورة من صور التفاعل الذي يتم بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمات وينتج عنها عدم اتفاق بين وجهات النظر أو الأهداف والقيم أو عدم الانسجام بين الأنشطة والممارسات (محمد العزازي، 2009، صفحة 79).

- وفق هذه التعاريف فإنه يعني عملية اجتماعية وموقف يحاول فيه شخصان أو أكثر تحقيق أهداف ومصالح معينة، ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو تطلب الأمر اللجوء إلى العنف للقضاء عليه.

ويعرف الصراع التنظيمي أيضا بأنه " نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، والتي إن تحققت تحول دون الحصول الآخرين على رغباتهم، مما يؤدي إلى ظهور العداء"

وقد عرفه **March w Simon** بأنه " عرقلة لآليات عادية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في تجسيد اختيار نشاطهم" (بوقجلة ، 2016، صفحة 119)

• من خلال هذه التعاريف يمكن الاستنتاج أن الصراع التنظيمي ناتج عن عدم الرضا حول نتائج القرارات المتخذة، وتناقض بين مصالح الأفراد داخل التنظيم.

مما سبق يمكن القول إن الصراع التنظيمي هو: موقف تنظيمي ناتج عن عملية التفاعل بين الموظفين والعاملين داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف أو مصالح معينة، مما يحدث تأثيرات ونتائج إما إيجابية أو سلبية على طبيعة العلاقات وعلى فعالية المؤسسة.

3.2.4 تعريف الولاء التنظيمي:

عرفته ماري شيلدون بأنه: "اتجاه الفرد نحو المنظمة، والذي يربط بدوره ذات الفرد بالمنظمة التي يعمل بها"، أما تعريف ريلي وشاتمان هو: "الالتحام النفسي للفرد مع المنظمة التي يعمل بها، وأن هذا الالتحام يختلف عن الأسباب التي تؤدي إليه، أو النتائج التي يترتب عليه" وبذلك هم يرون أن علاقة الفرد والمنظمة تأخذ ثلاثة أسس من الالتحام وهي الخضوع والتوحد والتدريب. (غربي و قوارح، 2019، صفحة 194).

• فحسب هذا التعريف ركز على العاطفة والتي تربط الفرد بالمؤسسة.

وفقاً لـ **Poteryahin A.L.** فالولاء التنظيمي هو: "الموقف الإيجابي للعاملين تجاه المنظمة، هذا الموقف الذي يأخذ البعد العقلاني والعاطفي، وينتج عنه تحقيق أقصى نتيجة في العمل" (**Syanevets & Sudakova, 2019, p. 4**)

كما يعرف بأنه: "حالة يمتثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة، ويرغب الفرد فيها بالمحافظة على عضويته لتسهيل تحقيق أهدافه" (مولاي علي، 2016، صفحة 30).

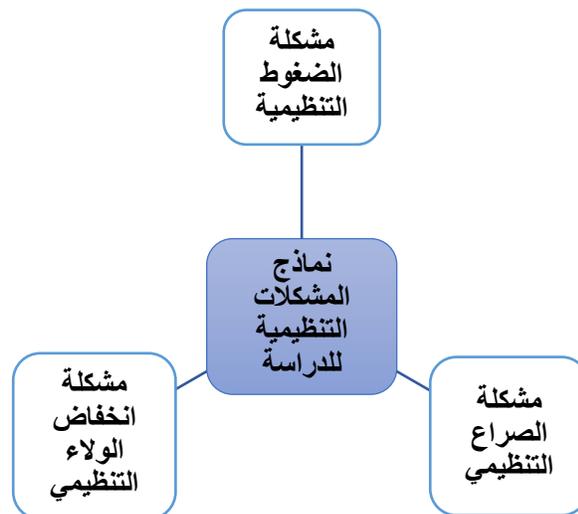
- وهنا يمكن القول بأن الولاء هو تبني أهداف المؤسسة، والامتثال لقيمها وعدم معارضتها، بحيث تصبح هاته الأخيرة -القيم- المرجعية الأساسية التي يسير وفقها سلوك وأفعال الموظفين والعاملين بها.

عرفه الأستاذ ناصر قاسيمي" بأنه أحد مكونات الالتزام التنظيمي الذي يعبر عن الارتباط العاطفي بين الفرد العامل ووجهات أخرى في التنظيم" (قاسيمي ، 2011 ، صفحة 139).

- وعليه فالولاء التنظيمي يشير إلى درجة من الالتزام أي أنه علاقة عاطفية بين الفرد والمؤسسة أو الجماعات التنظيمية، وهذا الالتزام يظهر في الواقع العملي من خلال بعض السلوكيات والأفعال والمؤشرات الدالة عليه كالانضباط بمواعيد العمل ومستوى الأداء، تطبيق التعليمات والأوامر والتعاون، أخلاقيات العمل، الرضا الوظيفي.

ومما سبق يمكن القول إن الولاء التنظيمي: يشير إلى الموقف الإيجابي للموظف والعامل تجاه أدائه لعمله، والتزامه بأهداف وقيم المؤسسة، ورغبته القوية في البقاء والاستمرار.

وفيما يلي توضيح لنماذج المشكلات التنظيمية وفق الشكل التالي:



الشكل 2 : مخطط لنماذج المشكلات التنظيمية للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

ومجمل القول فإن التعريف الاجرائي للمشكلات التنظيمية وفق هذه الدراسة: هي تلك المواقف والظروف التي تعاني منها المؤسسات ميدان الدراسة والتي تتعلق بوجود سلوكيات وأفعال سلبية أو وجود نقص في الإمكانيات المادية والفيزيائية أو خلل في طبيعة العلاقات والتي ينتج عنها ضغوطات وصراعات مما تعيق أداء العمل وتؤدي إلى انخفاض الولاء التنظيمي.

5. المدخل النظري المفسر للدراسة:

إن زوايا ومدخل نظريات التنظيم الحديثة متشابكة ومتقاطعة في قضايا ومشكلات تنظيمية عدة، ومنها مدخل النسق المفتوح الذي يأخذ بتوجهات المتغيرات البيئية والتي تساعد بدورها على بلورة السلوك أو الفعل الاجتماعي للفاعلين في التنظيم. وصعوبة تفسير الممارسات الاجتماعية جعل النظرية الموقفية ونماذجها تبرز كأهم إطار نظري يمكن أن يحوي دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية.

حيث تعتبر النظرية الموقفية من أحدث النظريات التي تُعالج موضوع المنظمات والمؤسسات، يطلق عليها أحياناً نظرية الظروف Contingency theory، تعتمد على أنه لا توجد هناك نظرية إدارية واحدة يُمكن تطبيقها في مختلف الأوقات والظروف على كافة أنواع المؤسسات، إلا أنه يتم استخدامها بشكل يتناسب مع طبيعة الظروف التي تعيشها المؤسسة. (هنري انطون، 2009، صفحة 79)

جاءت هذه النظرية رداً على كل من المدرسة الكلاسيكية والعلاقات الإنسانية ونظرية التحليل الكمي والنظم، والتي افترضت إمكانية تطبيق المبادئ الإدارية التي جاءت بها بشكل شامل على جميع المؤسسات في كل المواقف التنظيمية، فمثلاً النظرية البيروقراطية كانت مطلوبة في كل المواقف ولكن في حالات أخرى استوجب تصميم هيكلية تنظيمية جديدة، كذلك مبدأ تقسيم العمل لقي استخدام واسع نظراً لنتائج القيمة، إلى أن صارت الوظائف متخصصة جداً ومُملة (حمود الغنري، 2020، صفحة 83)، كما هو الحال بالنسبة لمبدأ تفويض السلطة كان يصلح مع المرؤوسين ذي الشخصية السوية المُدربة، ولا يصلح مع الشخصية المُضطربة وغير المُدربة. (رزق، 2010، صفحة 394)

وعليه لا يمكن للإدارة أن تبقى مُعتمدة على مبادئ بسيطة تُمارسها في كل الأوضاع، لذا جاءت هذه النظرية لتشجع المُدراء على تحليل وفهم الاختلافات بين الحالات المختلفة واختيار أنسب الحلول لها. كما تؤكد على ضرورة توافق ممارسات الإدارة مع عدة مُتغيرات رئيسية وهي:

- العاملين والمدراء .
- بيئة المنظمة الخارجية.
- التكنولوجيا المستخدمة في العمل والإنتاج. (حمود الغنري، 2020، صفحة 84)

هذه النظرية تقوم على مجموعة من الأسس وهي:

- ليس هناك طريقة واحدة يُمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المؤسسة.
- تُمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات مُتشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي: الفني يتعلق بإنتاج السلع وخدمات التنظيم، التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم، المؤسسي أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة. (سعدى،

لندن، الصفحات 98-99)

1.5 نماذج النظرية الموقفية:

من منطلق لكي يكون القائد فعالاً عليه أن يتبنى أسلوباً بناءً على متطلبات المواقف المختلفة، لذا جاءت مجموعة من النماذج والنظريات الموقفية المتمثلة في:

1.1.5 نموذج فيدلر Fidler's

يعد فيدلر من أوائل من طور نظرية القيادة الموقفية، حيث بنى نظريته على فرضية مفادها أن القيادة الجيدة تعتمد على الموائمة بين الأسلوب القيادي ومتطلبات الموقف. وأشار بأن الأسلوب القيادي المناسب لظروف معينة يعتمد على ثلاث متغيرات:

- العلاقة بين القائد والمرؤوس: أي مدى التفاعل بينهم، والذي يؤدي إلى فشل أو نجاح الأسلوب.

- **هيكل المهمة:** وذلك من خلال الاهتمام بتحديد إجراءات واضحة وتوجيهات بشكل يتيح الفهم المشترك بين القائد والمرؤوسين لأداء وتنفيذ المهمة.
- **قوة موقع القائد:** تتمثل بالسلطة التي يمنحها المركز الوظيفي للقائد بحيث يتمكن من توظيفها في خدمة الأهداف المطلوب تحقيقها.

وعليه فإنه يعتقد بأن أفضل أسلوب قيادي يتناسب مع الموقف يمكن أن يتحقق عندما تكون العلاقة إيجابية بين القائد والمرؤوسين، في ظل توفر هيكل واضح للمهام وموقع قيادي يتيح توفر السلطات المناسبة لاتخاذ القرارات. (النعمي، 2020، صفحة 152).

- من خلال هذا النموذج فإن فاعلية القيادة ترتبط بمدى معرفة القائد لهذه المتغيرات وفهم طبيعة المتطلبات لكل مُتغير، مما تُسهل عليه إحداث التغييرات اللازمة واختيار الأسلوب الملائم.

2.1.5 نموذج هاوس وميتشيل House's & Mitchill

قدم هاوس بالتعاون مع ميتشيل نظرية المسار والهدف، والتي تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين.

فركزت هذه النظرية على دور القائد في تقديم المساعدة ودعم المرؤوسين في الوصول إلى تحقيق أهدافهم، حيث ربط تحقيق الأهداف الشخصية بتحقيق أداء معين (أهداف المؤسسة). أي أن فعالية القائد تتوقف على النمط الذي يحرص فيه على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية.

وقد ميز الباحثان أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلق بالاهتمام بالعمل والعاملين وهي:

- **القيادة الموجهة:** تتمثل في إخبار الموظفين بما يتوقع منهم ويشعرهم بأهمية النظم والإجراءات.
- **القيادة المشاركة:** يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرار.
- **القيادة المهمة بالإنجاز:** يسعى القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع إنجازاً كبيراً من العاملين.
- **القيادة الإنسانية:** تتمثل في إبداء الشعور والاهتمام بمشاعر العاملين واحتياجاتهم، وجعل جو من العلاقة والود يسود المؤسسة.

يرى هاوس أن نوع القيادة قد يتغير لدى القائد بحضور برامج تدريبية معينة، وفعاليتها تتحقق باختيار النمط القيادي الملائم للموقف التنظيمي، كما جمع بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والإنتاج في آن واحد. (بطرس ، 2020، الصفحات 62-63)

• وعليه يمكن القول إن هذه النظرية تركز على دور المدير أو القائد في تقديم يد المساعدة للموظفين من أجل ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية، والتي تعود بالفائدة على الموظف والمؤسسة معاً من خلال الزيادة في الراتب، الترقية... كذلك زيادة الأرباح والإنتاج.

3.1.5 نموذج فروم وياتون Victor H. Vrom & Philip Yaton

اعتمدت هذه النظرية على فرضية مفادها أن اتخاذ القرارات هي الوظيفة الرئيسية للقيادة، وقدمت نموذج معياري لاتخاذ القرارات لكنها لا تتنبأ بالسلوك المناسب للمدير.

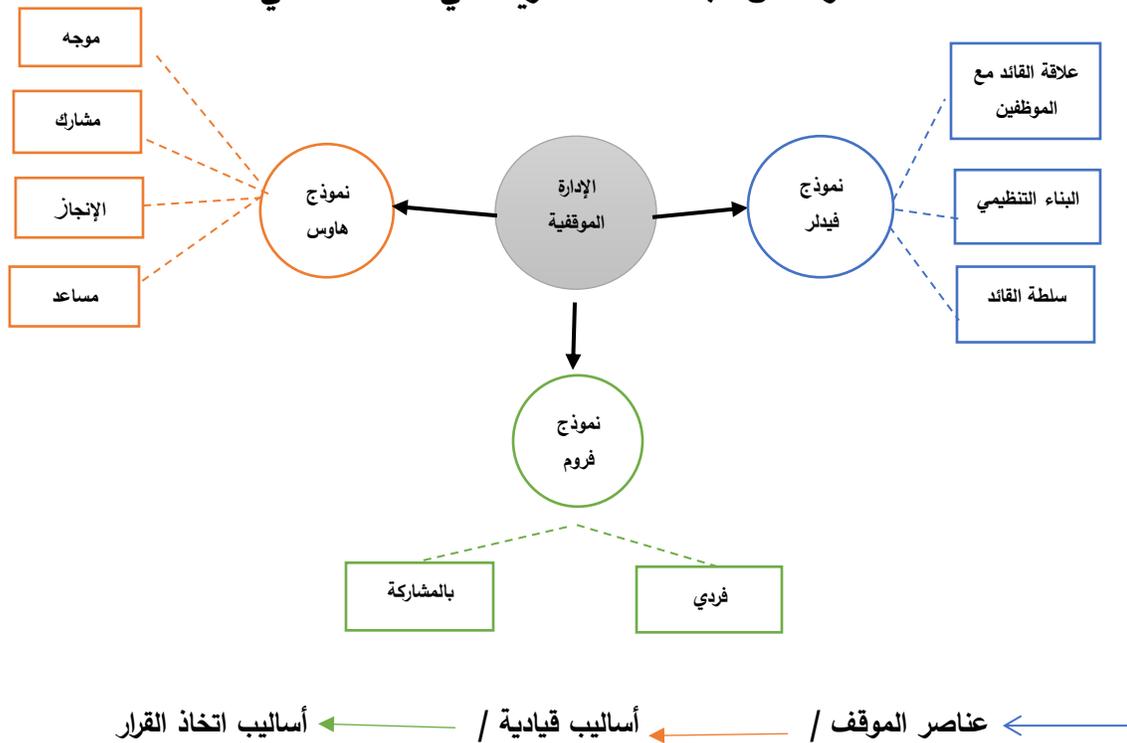
ترى أن المدير عند اتخاذه للقرارات يتبع أحد الأساليب إما بشكل فردي (استبدادي)، أو بمشاركة العاملين. وقد قدمت النظرية خمس أساليب لصنع القرار هي:

- يصنع القرار لوحده.
- يصنع القرار لوحده بعد الحصول على المعلومات من المرؤوسين.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين فرادى.
- يصنع القرار لوحده بعد أن يسمع وجهات نظر العاملين كمجموعة.
- يصنع القرار بشكل جماعي مشترك. (سعيد السالم، 2015، صفحة 83)

وأوضح على أن فعالية اتخاذ القرار تكون بواسطة أعضاء الفريق وقبول القرار وتحليل الموقف من أجل اختيار الأسلوب المناسب لاتخاذ القرار المناسب. (سعال، 2023، صفحة 34)

• يهدف هذا النموذج إلى تحقيق أسلوب قيادي مناسب لكل موقف معين، حيث ركز على درجة المشاركة الممنوحة للموظفين في عملية اتخاذ القرار.

وتلخص الباحثة هذه النظريات في المخطط التالي:



الشكل 3 : مخطط لنماذج النظرية الموقفية

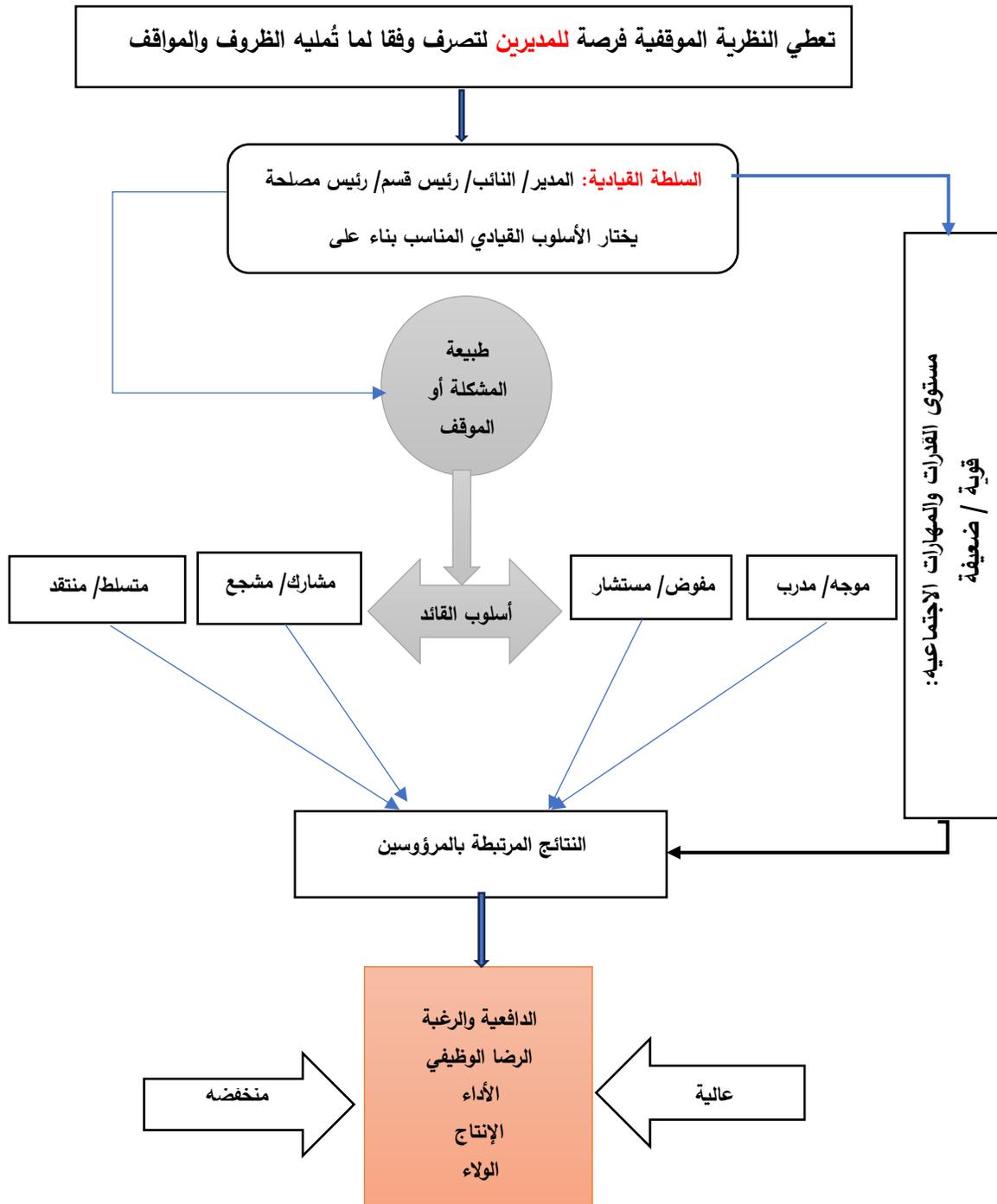
المصدر: إعداد الباحثة وفق معطيات النظريات

2.5 إيجابيات وسلبيات النظرية:

تتميز بدرجة عالية من المرونة في إعطاء الفرصة للمديرين للتصرف وفقاً لما تُمليه الظروف والمواقف عليهم، إلا أنها لم تضع حلاً جذرياً لمشكلة تعقد الإدارة بل تركت الأمر للظروف التي تحكم تصرفات المديرين، كما أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة مثل: هيراركية التنظيم والسلطة والمسؤولية، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات. (رزق، 2010، صفحة 395)

- مما سبق يتضح أن النظرية الموقفية تركز على أهمية اختيار الأسلوب القيادي المناسب للموقف الذي يواجه القائد أو الظرف الذي تتعرض له المؤسسة، حيث تتميز بتحقيق الموائمة أي تكيف المهارات والأساليب حسب الحالة، والمرونة في التعامل.

❖ إسقاط النظرية الموقفية على موضوع الدراسة من خلال المخطط التالي:



الشكل 4: علاقة النظرية الموقفية بمشكلة الدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

خلاصة

اشتمل فصل الإطار العام على أهم العناصر الرئيسية للدراسة وفق المنهجية السوسولوجية، والتي تُساعد الباحث في رسم خطواته النظرية والتطبيقية، كما تساعد القارئ في معرفة مضمون الرسالة البحثية.

إذ تناول ظاهرة معرفية واجتماعية وتنظيمية، تتمحور حول ممارسة القائد للذكاء الاجتماعي كقدرة معرفية اجتماعية في معالجة أهم المشكلات التي تواجهه داخل التنظيم، ومحاولته لتكييف مهاراته وأساليبه المناسبة مع تلك المواقف، ومن أجل فهم طبيعة المشكلة تم تحديد أهميتها وأهدافها، بالإضافة إلى تحديد مفاهيمها، وتحليل الدراسة بناءً على أسس وخصائص النظرية الموقفية ونماذجها.

الفصل الثاني

دراسة سوسولوجية للذكاء الاجتماعي

تقديم

1. طبيعة الذكاء الاجتماعي

1.1 نشأة وتطور الذكاء الاجتماعي

2.1 اتجاهات الذكاء الاجتماعي

3.1 النظريات المفسرة للذكاء الاجتماعي

2. مكونات الذكاء الاجتماعي

1.1 خصائص الذكاء الاجتماعي

2.2 مظاهر الذكاء الاجتماعي

3.2 أبعاد الذكاء الاجتماعي

3. تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي

1.2 المتغيرات التي تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي

2.3 مهارات الذكاء الاجتماعي

3.3 كيفية تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي

خلاصة

تقديم

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، ولا يستطيع مواصلة الحياة إلا من خلال بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، والتي تتحقق بالتفاعل والتعاون والتضامن معهم في مختلف مجالات الحياة. وحسب ما أشار إليه "توني بوزان" إلى أنه كلما زادت علاقاتك كلما زادت فرص تطور ونمو الذكاء الاجتماعي، وزاد حب الآخرين لك، بالإضافة إلى مدى تمتعك بصحة أفضل. إلا أن الكثير من هذه العلاقات قد تنتهي بالفشل، وذلك بسبب عدم التحكم في الانفعالات، أو عدم الإصغاء أو استخدام أسلوب قاسي وجارح أثناء عملية التواصل وغيرها من السلوكيات أو المظاهر التي تهدم الذكاء الاجتماعي وتقلل من أهميته، ومن أجل تحقيق علاقات إيجابية، والتعايش مع كل الفئات الاجتماعية، والتكيف مع مختلف الظروف والمواقف بنجاح، لذا فإن الهدف من هذا الفصل هو التعرف أكثر على طبيعة الذكاء الاجتماعي وكيفية تنميته واكتسابه.

1. طبيعة الذكاء الاجتماعي:

1.1 نشأة وتطور الذكاء الاجتماعي:

بداية يمكن الإشارة إلى أن أول من تحدث عن مفهوم الذكاء الاجتماعي هو عالم النفس إدوارد ثورندايك Edward Thorndike في مقال نشره سنة 1925 في مجلة Hober.

ففي عام 1926 قام بإجراء دراسة ميدانية حوله، حيث اهتم بتحليل الاختبارات الفرعية الخاصة باختبار جورج واشنطن George Washington. كما قسم الذكاء إلى ثلاثة أصناف وهي:

- الذكاء الميكانيكي: يظهر في المهارات العملية اليدوية.
- الذكاء المعنوي: يشير إلى فهم الرموز واستخدامها، وفهم المعاني المجردة.
- الذكاء الاجتماعي: والذي يظهر في القدرة على فهم الآخرين والتفاعل معهم.

فصاغ أول تعريف له، والذي وضع فيه قدرة الشخص على فهم الآخرين وإدارتهم، والدخول في التفاعلات الاجتماعية المتنوعة مع إمكانية القدرة على التكيف (مهدي صالح، 2021، صفحة 25). فكان هذا التعريف نقطة الانطلاق في البحث عن مفهوم الذكاء الاجتماعي.

وفي عام 1930 قامت سترانج **Strang** بدراسة عن الخبرات الاجتماعية للأفراد، من خلال العادات والتقاليد السائدة في المجتمع، كما أكدت على المعرفة المستقلة والخصائص الوظيفية للذكاء الاجتماعي. ثم طور فيرون **Vernon** هذا المفهوم عن طريق الإعلان، ليتضمن القدرة على الانسجام مع الناس بشكل عام. وفي عام 1933 قدم ويدمان **Wedman** أداة لقياس القدرة على إصدار الأحكام الاجتماعية من خلال الذكاء والخبرة الاجتماعية

ثم ظهرت العديد من المحاولات لبناء مقياس الذكاء الاجتماعي منها: عام 1936 محاولة موس وآخرون **Moss**، كذلك 1937 محاولة وُدرو **Woodrow**، ثم ظهرت سنة 1942 مفاهيم أخرى ذات أبعاد واسعة لها صلة بالذكاء الاجتماعي. ثم توقف البحث حتى بداية عقد الخمسينيات أين درس بياجيه الذكاء الاجتماعي من خلال الجانب التطوري وليس الفروق الفردية. لتظهر بعد ذلك وبالتحديد عام 1952 دراسة دايموند **Dymond** والذي وضع مقياس لمفهوم التعاطف، ومثل هذا مقياس للذكاء الاجتماعي والذي يعني قدرة الفرد على تصور نفسه مكان فرد آخر في سلوكه، وهذا ما أكده عام 1953 كير وسبيروف **KERR AND SPEROFF**. (ملياني ، 2017/2016، صفحة 45)

وفي عام 1958 رفض وكسلر **Wechsler** فكرة الذكاء الاجتماعي، ويرى أنه مجرد تطبيق للذكاء العام على وفق السياق الاجتماعي، عن طريق القدرة على التصرف والتفكير والتفاعل بشكل سليم مع الظروف البيئية.

وفي عام 1966 قدم جيلفورد **Guilford** عدة أبحاث عن السلوك الاجتماعي والذي يرى أنه يمثل الذكاء الاجتماعي في المحتوى السلوكي للقدرات العقلية. كما وضع مقياس سمي باختبار العوامل الستة للذكاء الاجتماعي 1967 المتمثل في الرسوم، والأشكال للتغلب على صعوبة القدرة اللفظية.

واستمرت الأبحاث في معرفة مدى استقلالية الذكاء الاجتماعي عن الذكاء العام، حتى أثبت استقلاليته عام 1983 من طرف فورد وتايسك **Ford and Taisk**. بالإضافة إلى مارلو والذي اعتبره قدرة عقلية وأنه يشمل 4 مجالات هي: (الاهتمام الاجتماعي، فاعلية الذات الاجتماعية، مهارات التعاطف ومهارات الأداء الاجتماعي). (منتهى مطشر ، 2011، صفحة 202)

- مما سبق يمكن القول بأن البحث في مفهوم الذكاء الاجتماعي يعود إلى ذلك التقسيم الثلاثي الذي قدمه ثورندايك، والذي اعتبره من مكونات الذكاء العام، حيث ركز في تعريفه على مدى قدرة الفرد على فهم الآخرين والتفاعل معهم، كما يرى بأنه قدرة تساعد الفرد في بناء شخصيته. وفي تلك الفترة تم دراسته على أنه أداة لإصدار الأحكام. وفي عقد الخمسينيات استخدم مرادفا لمفهوم التعاطف، وفي عقد السبعينيات استخدم مرادفا للكفاءة الاجتماعية، وفي ذلك الوقت لم يتم فصله عن الذكاء العام. في حين هناك من اعتبره ذكاء عام من أمثال **سبيرمان**، أما **وكسلر** قام برفض فكرة الذكاء الاجتماعي إلا أنه ركز على جملة من المهارات الاجتماعية، لكن هناك من فتح المجال لأن يكون الذكاء الاجتماعي مستقلاً بذاته من بينهم **فورد وتايسك** و**مارلو وغاردنر**، ثم بدأ المفهوم في الاتساع فهناك من أضاف أبعاد أخرى معرفية وسلوكية. وبالرغم من العديد من المحاولات والأبحاث لم يتم الاتفاق على تحديد تعريف محدد نظراً لاختلاف أبعاده ومكوناته وطريقة قياسه.

جدول 1 : التطور التاريخي لمفهوم الذكاء الاجتماعي

ركز على الفهم والتفاعل	1920 ثورنديك Thorndike
ركزت على الخبرات الاجتماعية، وعلى الخصائص الوظيفية للذكاء الاجتماعي	1930 سترانج STRANG
ركز على القدرة على الانسجام مع الآخرين	1930 فيرون Vernon
القدرة على إصدار الأحكام	1933 ويدمان Wedman
قاموا ببناء مقاييس للذكاء الاجتماعي، منها مقياس جورج واشنطن	1936 موس وآخرون Moss
قام بتحليل مقياس جورج واشنطن	1937 وُدرو Woodrow
تعامل أيضا مع مقياس جورج واشنطن واعتبره مقياس أولي للذكاء الاجتماعي ذو اتجاه سلوكي يركز على فهم الآخرين.	1942 جابن Chapin
ركز في دراسته على الجانب التطوري	1950 بياجيه Piaget
استخدمت مفهوم التعاطف مقياسا للذكاء الاجتماعي، وهو أن يتصور الفرد نفسه مكان شخص آخر.	1952 دايموند Dymond
أكد على ما جاء به دايموند	1953 كير وسبيروف Kerr & Speroff
يرى أنه من مكونات الذكاء العام	1958 وكسلر Wechsler
قدم ست عوامل - معرفية سلوكية - للذكاء الاجتماعي ودرس المحتوى السلوكي للقدرة العقلية ومثله بالذكاء الاجتماعي	1966-1967 جيلفورد Guilford
فشل محاولات لإثبات مدى استقلاليته عن الذكاء العام	1979/1978
إثبات عامل الذكاء الاجتماعي مستقل	1983 فورد وتايسك Ford & Taisk
القدرة على إدراك أمزجة الآخرين	1983 جاردنر Howard Gardner
أكد استقلاليته، اعتبره كقدرة عقلية	1984 مارلو Marlow
يتعلق بالإدراك الاجتماعي	1984 أبو حطب
يرى أنه مرادف للكفاية الاجتماعية أي تحقيق الهدف	1995 فورد Ford
القدرة على التفاعل	2004 كارل البرخت

المصدر: إعداد الباحثة بناء على المعطيات النظرية

2.1 اتجاهات الذكاء الاجتماعي:

نستعرض فيما يلي بعض وجهات النظر التي طرحها المنظرين حول الذكاء الاجتماعي:

- **الاتجاه السلوكي:** يرى ثورنديك أن الذكاء بكل أنواعه ناتج عن وجود ارتباطات قوية بين المنبهات والاستجابات. وقد قسم الذكاء الى ثلاث أنواع (المجرد والميكانيكي والاجتماعي) وأكد على أن الذكاء الاجتماعي يختلف عن الأنواع التقليدية من الذكاء، وقد عرفه بأنه "القدرة على فهم الآخرين والتفاعل معهم من خلال نجاح العلاقات الاجتماعية"، كما عرفه أيضا بأنه: "القدرة على فهم الرجال والنساء

والأولاد والبنات، والتصرف بحكمة في العلاقات الإنسانية". أي أن الذكاء الاجتماعي يقوم على أساسين هما: فهم الآخرين والتصرف بحكمة معهم.

- **الاتجاه العقلي:** أكد جيلفورد على وجود 120 قدرة عقلية ضمنها في مخططه ويرى أن بنية العقل تضم ثلاثة أبعاد هي المحتوى، العمليات والنتائج ويضم كل بعد عددا من العمليات. وقد ربط الذكاء الاجتماعي بالمحتوى السلوكي للقدرات العقلية الذي يتضمن خبرات متعددة تحتوي على معلومات غير لفظية عن طريق إدراك الأفراد، والرموز، والتعبير المستخدمة اجتماعيا التي تتم عن طريق العلاقات الاجتماعية والمشاركة الفعالة مع الآخرين.

- **الاتجاه المعرفي:** يركز على مسلمة أساسها أن العمليات النفسية لدى الفرد، تمر عبر السبل التي يتوقع بها حدوث الأحداث، ويفسر العالم من حوله على أساس التوقعات بالطريقة التي يبنها عن طريق تحويل التشبيه البيئي الى معلومات يمكن ملاحظتها وإدراكها.

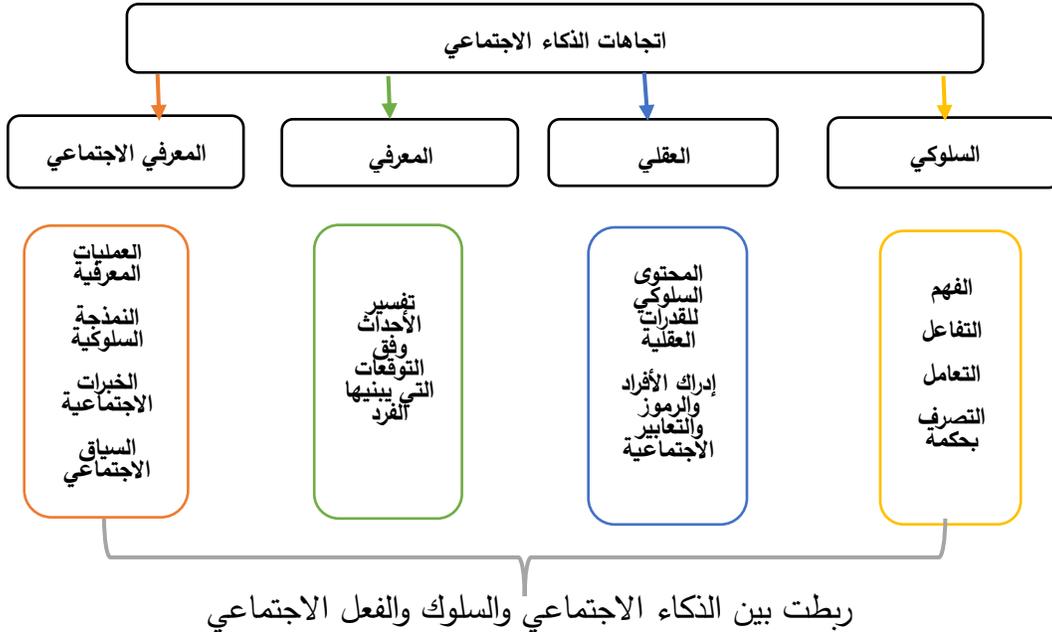
- **الاتجاه المعرفي الاجتماعي:** يؤكد على السياق الاجتماعي الذي يتكون لدى الفرد عبر تعامله السليم وتفاعله مع الآخرين في علاقاته الاجتماعية، ويظهر هذا السياق عن طريق المعايير والتقاليد الاجتماعية التي يكتسبها الفرد بالنمذجة، وعن طريق اكتساب الخبرات الاجتماعية بحكم التفاعل الاجتماعي، يصبح الفرد قادرا على تشخيص سلوك وأفعال الآخرين وإدراكه، وتتولد لديه المهارات الاجتماعية التي تحدد نجاح علاقاته الاجتماعية وفهمه للآخرين.

- أكدت معظم الاتجاهات على أن للذكاء الاجتماعي أهمية كبيرة في نجاح الفرد في بناء علاقات اجتماعية، فمن خلاله يحقق أفضل توافق في المحيط الذي يعيش فيه. حيث ربطت جميع الاتجاهات بين الذكاء الاجتماعي والسلوك أو الفعل. (منتهى مطشر، 2011، صفحة 218/219)

• وعليه تم الاعتماد في تفسير الذكاء الاجتماعي وفق ما جاء به الاتجاه المعرفي الاجتماعي، والذي ركز على السياق الاجتماعي أي أن الفرد يصبح لديه سياق اجتماعي، من خلال النمذجة السلوكية - ملاحظة سلوك الآخرين- وبالتالي يستطيع أن يتعلم مختلف الأفعال والتصرفات سواء السلبية أو الإيجابية، كما يصبح لديه مهارات اجتماعية من خلال الخبرات

الاجتماعية السابقة التي اكتسبها بفعل علاقاته. وبالتالي كلما تفاعل الفرد مع الآخرين، كلما اكتسب مهارات تمكنه من القدرة على فهمهم والتعامل معهم في مختلف المواقف.

ويمكن توضيح تلك الاتجاهات في الشكل الموالي:



الشكل 5 : اتجاهات الذكاء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن المعطيات النظرية

3.1 النظريات المفسرة للذكاء الاجتماعي:

1.3.1 النظرية الضمنية:

تتضمن هذه النظرية مجموعة من الأفكار حول مميزات الشخص الذكي اجتماعيا، وفق ما ذكره فورد FORD في دراسته عن طبيعة الذكاء الاجتماعي، والذي ركز على أربعة خصال رئيسية وهي:

- أن يكون حساساً لمشاعر الآخرين، ومخلصاً لهم ومهتماً بهم.
- أن تكون لديه مهارات ووسيلة جيدة، كما يملك مهارة الاتصال عالية الكفاءة.
- أن تتوفر لديه الكفاءة الاجتماعية.
- أن تكون له قوة التأثير النفسي أي لديه استبصار جيد بذاته والنظرة الواقعية للحياة.

2.3.1 النظرية الظاهرية:

تؤكد على وجود مجموعتين من القدرات التي يتميز بها الشخص الذكي اجتماعيا وهي:

- سهولة التكيف: وتتمثل في قدرة الفرد على التكيف والانسجام مع أي مجموعة بشرية والتأقلم معها.

- قوة الشخصية: وتتمثل في التصرف الجيد في المواقف الاجتماعية (أم الجيلاي و كورات،

2022، صفحة 16)

3.3.1 نظرية جيلفورد:

تُعرف بنظرية بُنية العقل أو مُكعب جيلفورد، والذي رفض فكرة وجود عامل عام أو قدرات عقلية أولية. ويرى بأن الذكاء يتضمن عوامل كثيرة، أي أن للذكاء وجوه مختلفة، وتحتوي على ثلاث أبعاد متداخلة وهي:

- بُعد المحتوى: وتتضمن خمس محتويات (السمعي، البصري، الرمزي، الدلالي، السلوكي)
- بُعد العمليات: وتتمثل في الإجراءات التي تحدث للمحتوى وتتضمن 5 عمليات (المعرفة، الذاكرة، التقويم، التفكير النقاري، التفكير التباعدي)
- بُعد النواتج: وهي ستة أنواع (الوحدات، الفئات، العلاقات، النظم، التضمينات، التحولات)

حيث تناول مفهوم الذكاء الاجتماعي، وكان مُهتما بدراسة القدرات العقلية، وذلك عن طريق دراسة الارتباطات بين الأصناف المختلفة. حيث طرح نظريته بُنية العقل وأكد على وجود 120 قدرة. (خالد عادل، 2022، صفحة 6)

ومن خلال البحوث التي قام بها، وباستخدام التحليل العاملي، قام بفصل عوامل الذكاء العام عن عوامل الذكاء الاجتماعي، حيث يُمثل المحتوى السلوكي الذكاء الاجتماعي، الذي يحتوي على 30 قدرة من 120، وبما أن أي نشاط عقلي يتضمن واحدة من كل الأبعاد الثلاثة، فإن الذكاء الاجتماعي يرتبط أيضا مع الأزواج الممكنة للعمليات الخمس والنتائج الستة.

- يشير المحتوى السلوكي إلى القدرة على إدراك سلوك أو أفعال الإنسان ذاته أو الآخرين.

وتتمثل عوامل الذكاء الاجتماعي الستة في:

- معرفة الوحدات السلوكية كالحروف والأرقام.
- معرفة الفئات السلوكية كالأعداد الزوجية أو الحروف المتحركة.
- معرفة العلاقات السلوكية مثل العشرة ضعف الخمسة.
- معرفة المنظومات السلوكية كنظم الأعداد.
- معرفة التحويلات السلوكية كتغير الخواص الحسية للمواد.
- معرفة المضامين السلوكية كالتوقعات والتنبؤات. (صفاء طارق و نورجان عادل، 2014، الصفحات 76-77)

4.3.1 نظرية الذكاءات المتعددة:

قام هوارد جاردنر **Howard Gardner** بنشر نظريته من خلال كتابه (أطر العقل) Frames of mind theory of multiple intel ligences عام 1983، حيث وضع في البداية سبع ذكاءات ثم أضاف الذكاء الثامن وهو الذكاء الطبيعي، ثم وضع احتمال وجود ذكاء تاسع.

ويرى بأن الذكاء قدرة أو إمكانية، وحدد مفهومه في النقاط الأساسية التالية:

- القدرة على حل المشكلات لمواجهة الحياة الواقعية.
 - القدرة على توليد حلول جديدة للمشكلات.
 - القدرة على إنتاج أو إبداع شيء ما يكون له قيمة ثقافية.
- كما يرى بأنه نتاج العملية الديناميكية التي تتضمن الكفاءة الفردية والقيم والفرص التي يمنحها المجتمع.

وتتمثل هذه الذكاءات في:

- الذكاء اللغوي (اللفظي).
- الذكاء المكاني (البصري).
- الذكاء المنطقي (الرياضي).
- الذكاء الموسيقي (السمعي).

- الذكاء الاجتماعي (البيئشخصي).
- الذكاء الطبيعي.
- الذكاء الشخصي (الذاتي).
- الذكاء الجسمي (الحركي).

- بالإضافة إلى الذكاء الوجودي. (خير سليمان ، 2014 ، صفحة 11)

يرى جاردرنر أن لكل شخص ذكاءات متعددة ومتنوعة نشيطة قابلة للنمو والتنمية، وتختلف في نموها من شخص إلى آخر، واستعمال أحد الأنواع من الذكاء يُسهم في تطوير نوع آخر، ولا بد من إعطاء الفرصة لكل شخص للتعرف عن ذكاءاته وتحسينها وتمييزها عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف، وهذه الأنواع قابلة للقياس والتقييم من خلال أنماط التعلم ونماذج حل المشكلات وذلك بتصميم أنشطة للتعلم ووضع الاستراتيجيات المناسبة. (الأنصاري، 2018، الصفحات 11-15) وسيتم عرض الفرق بين تلك الأنواع في الجدول التالي:

جدول 2: أنواع الذكاء وفق نظرية جاردرنر

يشمل القدرة على استعمال الكلمات والتعبير عنه من خلال القراءة والإصغاء. يتصف به الشعراء والناشرين وكتاب المسرح والرواية، وممثلي الكوميديا. من مؤشرات: إلقاء نكتة أو كتابة قصيدة أو إجراء حوار...	الذكاء اللفوي
القدرة على التفكير بالصور وتخيل الأمور. ويتسم به المهندسون والرسامون. من مؤشرات: الرسم الهندسي والفني والكاريكاتور، قراءة الخرائط...	الذكاء المكاني
يتمثل في القدرة على فهم العلاقات بين الأرقام وحل الأمور بشكل منطقي، يتصف به المخترعين وعلماء المنطق والرياضيات والمحاسبين والمهندسون. من مؤشرات: الاستقراء والاستنباط، التنبؤ، التنظيم وطرح الأسئلة	الذكاء المنطقي
القدرة على تمييز الإيقاعات والألحان والنبهة، ويتصف به الملحنين والعازفين والقراء. من مؤشرات: القدرة على كتابة الشعر، قراءة القرآن بصوت جميل، تقليد الأصوات..	الذكاء الموسيقي
يتمثل في القدرة على فهم الآخرين وحسن التعامل معهم، ويتصف به الأخصائيون النفسيون، القادة. من مؤشرات: الإحساس بمشاعر الآخرين، تكوين الصداقات، العمل واللعب الجماعي، التفاعل، تقبل الآراء، مشاركة الزملاء في المشاكل التي تواجههم	الذكاء الاجتماعي
يتمثل في القدرة على فهم البيئة وما تحويه من نباتات وحيوانات. ويتصف به المزارعون والصيادون. من مؤشرات: التواجد في الطبيعة بشكل مستمر، النظر من خلال النوافذ، حب التعلم في الهواء الطلق، الحفاظ على الحدائق...	الذكاء الطبيعي
القدرة على فهم الذات وتطويرها، ويتصف به العلماء، الفلاسفة. الثقة بالنفس، التأمل، اتخاذ القرارات، معرفة نقاط القوة والضعف.	الذكاء الشخصي
القدرة على التحكم في الجسم ببراعة وخفة. ويتصف به لاعبي الكرة وفنانو السزك، من مؤشرات: الرغبة في ممارسة الرياضة، الحركة أثناء التفكير، الاهتمام بالمهن الحرفية، استخدام اليد أثناء التحدث..	الذكاء الحركي

المصدر: (مركز ديونو لتعليم التفكير، 2017، صفحة 6)

5.3.1 نظرية أبو حطب 1984:

صنف الذكاء إلى ثلاثة أنواع وهي: الذكاء الموضوعي، والذكاء الشخصي، والذكاء الاجتماعي. ويرى بأن الذكاء الاجتماعي يتعلق بالإدراك الاجتماعي، وإدراك الأشخاص وكل الرموز التي تستخدم اجتماعيا، كما يظهر في العلاقات الاجتماعية، ويتم التعامل معه بطريقة الفحص المتبادل أو بالمشاركة والتي تتضمن المعاشية والتفاعل مع الآخرين.

كما فسر الذكاء الاجتماعي على أنه عمليات معرفية، يستطيع الشخص من خلالها معرفة مدركات وأفكار ومشاعر واتجاهات وسمات الآخرين، ويمثل قدرة لها أهمية كبيرة لدى المعلمون، الأطباء، القادة، الأخصائيون النفسانيون، ورجال السياسة وغيرهم. (انتصار، العدد الحادي والعشرين، صفحة 12)

6.3.1 نظرية كارل ألبريخت: Albrecht:

في عام 2004 وضع ألبريخت نظرية جديدة في الذكاء الاجتماعي، حيث ظهرت نتيجة تعديل وإعادة ترتيب الذكاءات المتعددة التي اقترحها جاردنر في الذكاء، واعتبر أن الذكاء عبارة عن ستة أنواع أساسية:

- الذكاء العاطفي.
- الذكاء الاجتماعي.
- الذكاء التجريدي.
- الذكاء الجمالي.
- الذكاء العملي.
- الذكاء الجسمي.

حيث عرف الذكاء الاجتماعي بأنه قدرة الفرد على التفاعل بنجاح مع الآخرين في سياقات مختلفة. (أحمد

ربيع، 2021، صفحة 44)



الشكل 6 : أنواع النظريات المفسرة للذكاء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقا من المعطيات النظرية

2. مكونات الذكاء الاجتماعي:

1.2 خصائص الذكاء الاجتماعي:

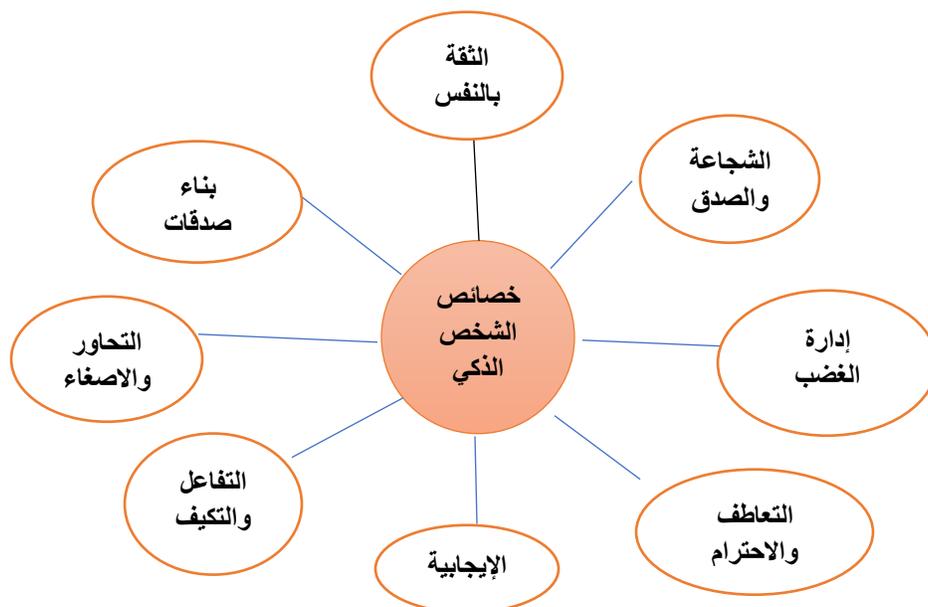
للذكاء الاجتماعي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها، فأشار توني بوزان في كتابه "قوة الذكاء الاجتماعي" إلى هذه الخصائص والمتمثلة في:

- الثقة بأنك تتصرف على طبيعتك.
- فهم الحياة، أي معرفة الوجهة التي تسير فيها.
- الاهتمام الدائم بالآخرين.
- احترام الآخرين.
- التعاطف والقدرة على قراءة "لغة الجسد".
- معرفة الوقت المناسب للكلام والإصغاء.
- التوجه الإيجابي (توني ، 2007 ، صفحة 188)

• من خلال الخصائص التي وضعها توني بوزان يتضح بأن الفرد الذي يتمتع بسمات الذكاء الاجتماعي لابد من أن يمتلك القدرة على معرفة ذاته أولاً، ثم معرفة الآخرين أي معرفة مع من يتواصل، مع القدرة على قراءة أفكارهم من خلال لغة أجسادهم، ومن أجل أن يحافظ على علاقاته الاجتماعية وزيادة ثقة الآخرين به، لابد من الحرص على استعمال لغة الجسد، والتصرف بثقة وإيجابية، مع الابتسام في وجوههم، وإدراك مدى تطابق أفعاله مع أقواله، مع حُسن الإصغاء والذي يزيد من فعالية التواصل معهم، واستخدام إيماءات العواطف المناسبة لكل موقف يمر به.

كما حدد "حمزة الجبالي" خصائص أخرى تتمثل في:

- أن يكون قادراً على جمع الأصدقاء من حوله.
- أن يدير غضبه.
- أن يقدم النصائح.
- أن يتحمل الفشل.
- أن يكون شجاعاً للمثابرة إذا أخطأ أو فشل.
- أن يكون سريع التكيف.
- أن يكون سريع البديهة.
- أن يفهم الآخرين من خلال لغة الجسد.
- أن يكون محاوراً لبقاً.
- أن يقدم نفسه بصورة جميلة وغير كاذبة (حمزة، 2016، صفحة 32)
- انطلاقاً من هذه الخصائص يمكن تصنيفها إلى قسمين، وفق ما جاءت به النظرية الظاهرية والتي نصت على أن الشخص الذكي اجتماعياً يتميز ب: سهولة التكيف مع الآخرين أو مع مختلف المواقف والظروف الاجتماعية، وكذلك قوة الشخصية وتتمثل في القدرة على التصرف بشكل لائق في تلك المواقف.



الشكل 7 : خصائص الذكاء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة بناءً على المعطيات النظرية

2.2 مظاهر الذكاء الاجتماعي:

تنقسم مظاهر الذكاء الاجتماعي إلى مظاهر عامة وخاصة، ويمكن التعرف عليها فيما يلي:

1.2.2 المظاهر العامة: وتتمثل في

- التوافق الاجتماعي: يتضمن السعادة مع الآخرين، والالتزام بأخلاقيات المجتمع.
 - النجاح الاجتماعي: ويعني النجاح في معاملة الآخرين والاتصال الاجتماعي بهم.
 - الكفاءة الاجتماعية: يتضمن بذل الجهود لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية.
 - الإتيكيت: يتضمن إتباع السلوك والفعل المرغوب اجتماعياً، وأصول المعاملة والتعامل السليم مع الآخرين.
- (سنة، 2014، صفحة 103)

- تتلخص المظاهر العامة للذكاء الاجتماعي في القدرة على بناء علاقات ناجحة، والقدرة على التعايش في مختلف البيئات بشكل سليم، لأن إقامة علاقات اجتماعية متينة وقوية لها فوائد

كثيرة على صحة الفرد حيث تساعده على التخلص من التوتر والاكتئاب وتحفزه على العمل. قال تعالى في كتابه الكريم من سورة الحجرات الآية (13): "يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ". فالإنسان اجتماعي بطبعه، ولا يستطيع العيش بمعزل عن محيطه من الأهل والأصدقاء وزملاء العمل. وعليه فإن إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين-توني بوزان- سر من أسرار الذكاء الاجتماعي.

2.2.2. المظاهر الخاصة: وتتمثل فيما يلي:

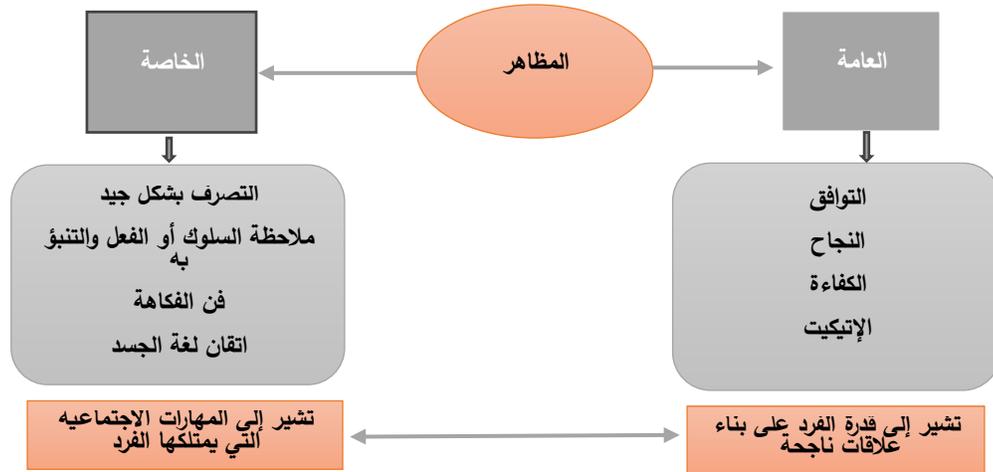
التصرف في المواقف الاجتماعية: فالفرد الناجح في معاملته مع الآخرين هو الذي يُحسن التصرف في المواقف الاجتماعية الصعبة.

التعرف على الحالة النفسية للمتكلم: من خلال العبارات التي يقولها، ومن لغة الجسم لديه القدرة على ملاحظة السلوك الإنساني والتنبؤ به.

روح المداعبة والمرح: أي القدرة على فهم وتذوق النكت والاشترك مع الآخرين في مواقف المرح والفرح.

(مدحت ، 2009 ، الصفحات 85-84)

- تشير المظاهر الخاصة للذكاء الاجتماعي إلى ما يمتلكه الفرد من مهارات اجتماعية، والتي تظهر في كفاءة التحدث بطريقة واضحة ومقنعة، والتعامل مع المشكلات وإدارتها بلباقة وحكمة، حيث تساعد هذه المهارات القائد على شرح أفكاره وقراراته، وقدرته على تحفيز الموظفين على تنفيذها بشكل فعال. إذن فنجاح الفرد في علاقاته مع الآخرين وما يمتلكه من مهارات اجتماعية تزيد من ذكائه الاجتماعي.



الشكل 8: مظاهر الذكاء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة بناء على المعطيات النظرية

3.1 أبعاد الذكاء الاجتماعي:

حاول العلماء إثبات أن للذكاء الاجتماعي مكونات خاصة به مما يثبت استقلاليته عن باقي الأنواع

الأخرى.

فقد توصل 'مارلو Marloe' إلى أن الذكاء الاجتماعي عبارة عن مكونين:

الأول: الأداء الاجتماعي: وهو السلوك الفعلي في المواقف الاجتماعية الذي طبيعته المنفعة المتبادلة.

الثاني: الكفاءة الاجتماعية: وهي القدرة الخاصة للشخص على التعامل مع الآخرين بطريقة ملائمة، أي

القدرة على التصرف بشكل فعال اجتماعيا.

كما يوضح أن للكفاءة الاجتماعية ثلاث مكونات هي:

- الفعالية الذاتية الاجتماعية: وهي الشعور بالثقة، والتمكن من النجاح والتفاعل الاجتماعي.
- المهارات الاجتماعية: وتتكون من عنصرين المهارات السلوكية والمعرفية الاجتماعية.
- الاهتمام الاجتماعي: ويتناول الدافع الذي يوجه السلوك للهدف. ويعكس اهتمام الشخص بالهدف

واهتمام الناس به. (زويدية ، الصفحات 13-14)

وحدد أوليك 1987 orloik خمس مكونات للذكاء الاجتماعي:

- إدراك الآخرين (الحالات النفسية الداخلية).
- القدرة العامة على التعامل مع الآخرين.
- معرفة العادات والأدوار في الحياة الاجتماعية.
- الاستبصار والحساسية للمواقف الاجتماعية المعقدة.
- استخدام التكتيكات الاجتماعية في المعالجة الاجتماعية.

وقد اعتبر وونج 1992 أن الذكاء الاجتماعي متعدد الأبعاد ويتضمن:

- الإدراك الاجتماعي.
- الاستبصار الاجتماعي.
- المعرفة الاجتماعية. (محمد غازي، 2008، صفحة 85)

• وفق ما حدده كل وونج وأوليك، يتبن أن من أهم مكونات الذكاء الاجتماعي الإدراك الاجتماعي أو الوعي بالظروف والمواقف والتصرفات، وتظهر أهمية هذه القدرة في فهم السياق الاجتماعي وتقييمه. وامتلاك القادة كفاءة عالية من الوعي تجعلهم أكثر الأشخاص قدرة على صياغة المشكلات التي تواجه مؤسساتهم بشكل صحيح، حيث تُساعدهم على جمع المعلومات اللازمة سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية، وبالتالي القيام بالإجراءات المناسبة.

كما أشار كارل ألبريخت أن للذكاء الاجتماعي خمس أبعاد وهي:

- الوعي الموقفي: يعني القدرة على قراءة المواقف وتفسير سلوكيات وأفعال الآخرين في تلك المواقف وفقا لأهدافهم المحتملة وحالتهم العاطفية وميلهم إلى التواصل.
- الحضور أو التأثير: ويضم هذا البعد مجموعة من الأنماط اللفظية وغير اللفظية منها: المظهر، ووضع الجسم، نبرة الصوت، بالإضافة إلى مجموعة من الإشارات التي يعالجها الآخرون ليتوصلوا منها إلى انطباع الشخص.

- **الأصالة:** وهذا البعد يكشف مدى صدقك وإخلاصك مع نفسك ومع الآخرين في أي موقف، وذلك من خلال الانطباعات أو السلوكيات التي تصدر منك، والتي تساعد الآخرين على الحكم عليك كشخص ذو أخلاق وأمانة ونوايا طيبة، أو على نقيض ذلك.
 - **الوضوح:** يشير إلى القدرة على إيصال المعلومات والأفكار والآراء بسلاسة ودقة، مع القدرة على شرح تصرفاتك وأفعالك مما تمكنك من كسب تعاون الآخرين.
 - **التعاطف:** هو الإحساس المشترك بين شخصين، والذي يخلق التواصل والتفاعل والتعاون الإيجابي.
- (كارل، 2008، صفحة 29)

• من خلال الطرح الذي قدمه ألبريخت فإن أبعاد الذكاء الاجتماعي تتجسد في قدرة الفرد على إدراك ما يحيط به من مواقف وظروف اجتماعية والتفاعل معها بالشكل الصحيح، كما يظهر من خلال إثبات وجوده وذلك بامتلاكه أسلوب أو أداء متميز كاستخدامه لغة الجسد بطريقة مرنة مع التعبير عن أفكاره بلغة مبسطة ودقيقة وواضحة، ومدى صدقه وقدرته على التودد مع الآخرين وتقديم المساعدة واحترامهم. وحتى يتمكن من التخلص من التردد والخجل والخوف لابد من تنمية ثقته، ويتحقق ذلك بالاطلاع وقراءة الكتب والتدريب على الاستماع والحوار، وحسب ما أشارت إليه سترونج فإن الفرد يستطيع كسب الثقة والعديد من المهارات والإمكانات وأساليب الإصغاء انطلاق من خبراته الاجتماعية السابقة.

وهناك من يرى أن للذكاء الاجتماعي عناصر أساسية وهي:

- الطلاقة اللفظية ومهارات المحادثة.
- معرفة الأدوار الاجتماعية والقواعد.
- مهارات الاستماع الفعال.
- فهم الآخرين.
- لعب الأدوار والكفاءة الذاتية والاجتماعية.
- مهارة التحكم في السلوك. (T. KANIMOZHI & Dr.M. VASIMALAIRAJA, March -2018, pp. 137-138)

كما حدد جولمان Goleman مكونات الذكاء الاجتماعي وقسمها إلى قسمين:

الوعي الاجتماعي: يشير إلى الإحساس الداخلي بالآخرين، وفهم مشاعرهم وأفكارهم ويشمل:

- التعاطف الإنساني أي الإحساس بهم دون التحدث معهم.
- التناغم وهو الاستماع للآخرين بتقبل كامل.
- دقة التعاطف ويعني فهم الأفكار ومشاعر الآخرين.
- الإدراك الاجتماعي ويشير إلى معرفة التعامل مع العالم الاجتماعي.

المنشأ الاجتماعي: هو الإحساس بما يشعر به الآخر، أو معرفة ما يفكر به. أي ما نفعه بالوعي ويشمل:

- التزامن.
- العرض الذاتي.
- التأثير.
- القلق. (Daniel, 2006, p. 97)

• مما سبق تبين أن أبعاد الذكاء الاجتماعي اختلفت وتعددت من باحث لآخر من حيث التصنيف وتقسيم مكوناته، والملاحظ أن الإدراك أو الوعي الاجتماعي بالإضافة إلى الكفاءة الاجتماعية اتفق عليها معظم الباحثين والتي تشير إلى قدرة الفرد على ملاحظة وقراءة سلوكيات وأفعال الآخرين وتفسيرها في مختلف المواقف، مع القدرة على التعامل معها بكفاءة.

3. تنمية مهارات الذكاء الاجتماعي

1.3 المتغيرات التي تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي

1.1.3 التنشئة الاجتماعية:

فإذا كانت التنشئة الاجتماعية جيدة فإنها تجعل الفرد يكتسب السلوك والفعل والمعايير والأدوار الاجتماعية المقبولة عن طريق علاقاته الاجتماعية، وتجعله يشعر بمسئوليته تجاه نفسه وتجاه الآخرين. أما إذا كانت

التنشئة غير موفقة فإنها تؤدي إلى سلوك اجتماعي غير سوي، حيث تعمل على تغيير نمط تفكيره عندما يواجه مواقف اجتماعية مختلفة.

2.1.3 التفاعل الاجتماعي

يعد أداة لاكتساب القيم والعادات والاتجاهات، فعن طريقه يتعلم الفرد والجماعة أنماط السلوك المختلفة التي تنظم علاقاتهم الاجتماعية. (إبراهيم باسل، 2013، صفحة 44)

3.1.3 المرونة في التعامل

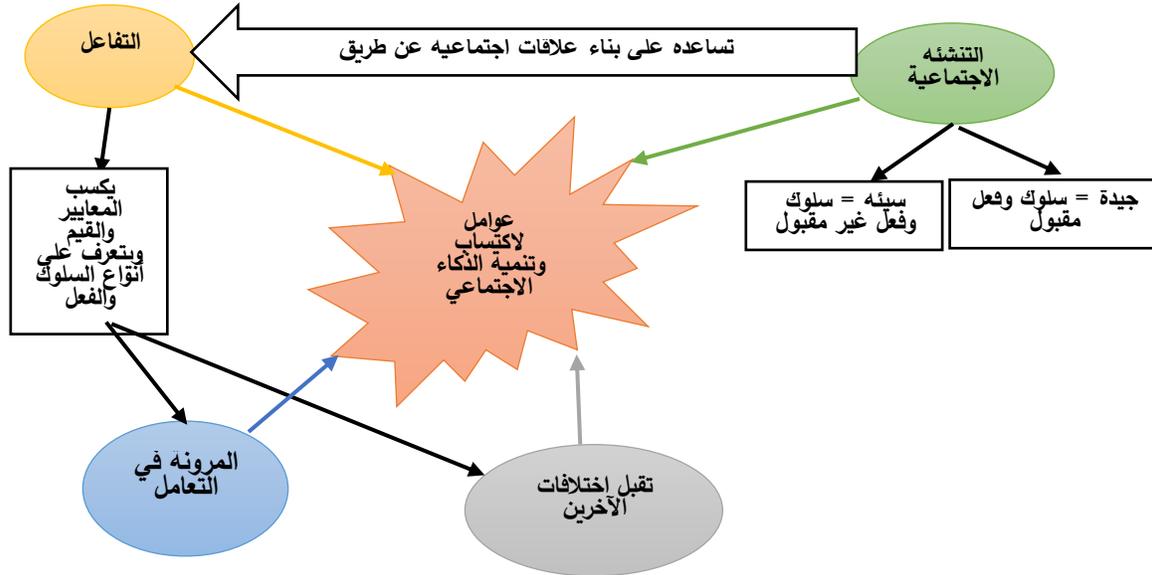
إن المرونة في التعامل تساهم في تنمية الذكاء الاجتماعي، حيث تجعل الفرد يميل إلى التغيير والاستناد على الدلائل والبراهين حينما يواجه المواقف الاجتماعية بهدف أداء مهامه المطلوبة. فالعادات التي يكتسبها في حياته اليومية تتغير بتغير المواقف الاجتماعية. (صفاء طارق و نورجان عادل، 2014، صفحة 66)

4.1.3 التقبل

يظهر من خلال احترام وتقبل الآخرين كما هم، فالأفراد يختلفون من حيث ردود أفعالهم تجاه الآخرين فمنهم من يظهر القلق، ومنهم من يستطيع مسايرة بعض معايير الآخرين. الفرق بين النوع الأول والثاني هو الذكاء، إذ أن تقبل الآخرين واحترامهم يحقق مظهراً من المظاهر العامة للذكاء الاجتماعي وهو التوافق الاجتماعي، والذي يظهر في قدرة الفرد على عقد صلات راضية مرضية مع من يعاملهم من الناس، بالإضافة إلى القدرة على مجاراة قوانين الجماعة ومعاييرها. (جبرائيل و آخرون، 2020، صفحة 13)

- من أجل تنمية الذكاء الاجتماعي لابد من وجود عوامل تسهم في ذلك ولعل أبرزها التنشئة الاجتماعية للفرد، والمتمثلة في الأسرة أو مرحلة الطفولة حيث تعتبر المصدر الأول الذي يساعده على اكتساب السلوك أو الفعل أو المهارات المناسبة، فحسب الاتجاه المعرفي الاجتماعي فالسلوك أو الفعل يتشكل إما بملاحظة سلوكيات وتصرفات الآخرين، أو من خلال اكتساب المعايير الاجتماعية عن طريق العلاقات الاجتماعية أو المؤثرات البيئية، وبالتالي يصبح لديه سياق اجتماعي، مما يمكنه من التفاعل مع الآخرين والذي يظهر من خلال الاندماج والانسجام، والتعاون، والتنافس والصراع، وتبادل الآراء والأفكار والمشار، أي كلما

زاد اندماجه وتفاعله للآخرين، كلما زاد إدراكه لهم وتقبل اختلافاتهم وآرائهم ووجهة نظرهم، مما يجعله يواجه المواقف الاجتماعية بكل حكمة. وفيما يلي توضيح لتلك المتغيرات من خلال هذا الشكل:



الشكل 9: المتغيرات التي تسهم في تنمية الذكاء الاجتماعي

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن المعطيات النظرية

3.2 المهارات المكونة للذكاء الاجتماعي

قام العديد من الباحثين بتحديد مهارات الذكاء الاجتماعي، من بينهم سبيرمان وهانسبرج Spearman & Hans burg كما ذكرها - قطامي يوسف ورامي يوسف في كتابهما- أن الذكاء الاجتماعي يتكون من المهارات التالية:

- فهم الناس والتعاطف معهم.
- التعبير عن الذات بشكل واضح.

- التأثير في الآخرين.
- حل النزاعات.
- المحافظة على العلاقات مع الآخرين.

كما أشار هاتش **Hatch** إلى أن الذكاء الاجتماعي يتكون من مهارات أساسية هي:

- القيادة.
- المحافظة على العلاقات.
- التعاطف.
- حل المنازعات. (يوسف و رامي، 2010، صفحة 62)

أما بانتون شيرر **Shearer** وهو باحث في مجال الذكاءات المتعددة في جامعة kent state university

فيشير إلى الذكاء الاجتماعي بأنه يتضمن المهارات التالية:

- القدرة على ملاحظة الفروق الفردية بين الآخرين.
- القدرة على التعرف على مشاعر وأمزجة ووجهات نظر ودوافع الآخرين.
- القدرة على إدارة وقيادة المجموعات.

في حين أشار كامبل **Campbell** إلى الذكاء الاجتماعي يتكون من ثلاث مهارات أساسية هي:

- فهم دوافع الآخرين.
- فهم حاجات الآخرين.
- العمل بشكل جيد مع الفريق. (سعاد و وآخرون، 2021، صفحة 28)

• من خلال المهارات التي قدمها الباحثون، يمكن ملاحظة أن هناك اتفاق على هذه المهارات

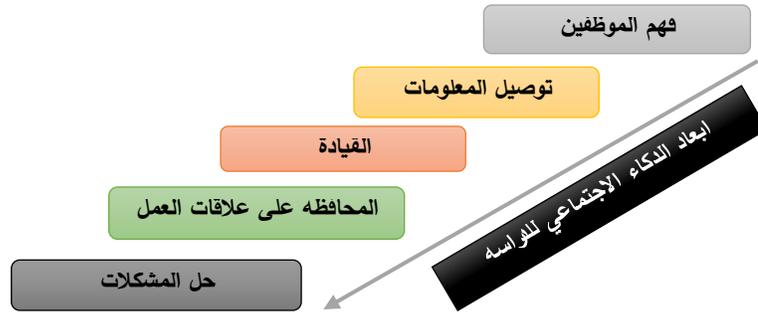
والمتمثلة في:

- فهم الآخرين والتعاطف معهم.
- حل المنازعات والمشكلات.

- المحافظة على العلاقات.

- القيادة.

- وقد تم الاعتماد هذه المهارات كأبعاد للذكاء الاجتماعي إلى جانب مهارة توصيل المعلومات كما هي موضحة في الشكل الموالي:



الشكل 10 : أبعاد الذكاء الاجتماعي للدراسة

المصدر: إعداد الباحثة

3.3 كيفية تنمية مهارة الذكاء الاجتماعي:

بما أن الانسان لا يمكن أن يولد وهو ذكي اجتماعيا، وحسب الاتجاه المعرفي الاجتماعي يتبين بأن الذكاء الاجتماعي يُمكن اكتسابه وتعزيزه بملاحظة الآخرين والتعلم منهم، كما يستطيع الاستفادة من خبرات ومهارات الأشخاص من حوله. وعليه من أجل أن تصبح ذكي اجتماعيا لابد من اتباع الطرق التالية:

- أن تهتم بعلاقاتك الاجتماعية وبناء علاقات جديدة.
- عليك بكثرة الاطلاع، لكي توسع من معلوماتك وثقافتك، وبالتالي تصبح لديك قدرة على الحديث في كل الأمور بطلاقة وتشارك مشاركة فعالة.
- لا تنتقد كثيرا حاول أن تلفت النظر بأسلوب لا يجرح مشاعر الآخرين.
- تحلى بالهدوء والروح الطيبة، وذلك سيحبب الناس فيك، وبالنهاية حب الناس لك هو ذكاء اجتماعي بامتياز.
- حافظ على ابتسامة دائمة في وجه الناس، فأحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم.

- احرص ألا يكون لديك أعداء، فكثرة الأعداء يعطي انطباعا سيئا عنك.
- تكيف مع الظروف الاجتماعية المحيطة بك أيا كانت.
- راجع نفسك، وقف معها وقفة صادقة لتعرف ماهي نقاط ضعفك وقوتك، وما ينقصك واسأل المقربين حولك عن رأيهم فيك وحسن من نفسك.
- أنصت أولاً وتحدث لاحقاً، ولا تنس التفكير قبل الكلام حتى لا يذهب بك لسانك إلى ما وراء الشمس.
- تقرب من الأشخاص الناجحين ومن لديهم ذكاء اجتماعي عالي، لتتعلم منهم وتستفيد.
- وأخيراً وليس آخراً، اتبع الرسول الكريم، فقد كان من أعظم الشخصيات في العالم بذكاء اجتماعي بدرجة العبقرية، قم بقراءة السيرة النبوية لتتعلم منه. (سليمان، ب.س، الصفحات 147-146)

خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى صفة من صفات القائد الناجح وهي الذكاء الاجتماعي، حيث تم التعرف عليه انطلاقاً من الاتجاهات والنظريات المفسرة له والتي قدمت مفاهيم متعددة وأبعاد مختلفة. ومن هنا اتضح مدى أهميته في نجاح العمل داخل المؤسسات، وبما أن هذه الأخيرة تتميز بالمرونة والديناميكية نتيجة التغير المستمر، مما يتطلب من القادة إيجاد الحلول لمختلف المواقف التي تتعرض لها.

وحتى يُحقق بيئة عمل ذكية اجتماعياً، لابد من الاستعانة بالمتخصصين من أجل اكتساب وتعلم المهارات الاجتماعية، باعتبار أن الذكاء الاجتماعي هو حصيلة تعلم أنماط مختلفة للسلوك أو الفعل، وبما أنه يؤثر في كفاءة أي مؤسسة إنتاجية، ويساعد على اتخاذ القرارات الصائبة فيما يخص العمل بدءاً من عملية توظيف العاملين والاحتفاظ بهم، فالقائد الذكي اجتماعياً يستطيع إدراك الآخرين، انطلاقاً من فهم لغة الجسد وتعبيرات الوجه والقدرة على التنبؤ بالسلوك والفعل، مما يجعله يُحسن عملية اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب. كما تساعده هذه القدرة في التنبؤ بردود أفعال المؤسسات المنافسة والتحسب لها.

بالإضافة إلى قدرته في رفع إنتاجية المؤسسة وتحفيز الموظفين وتنمية روح الفريق والانتماء والإبداع، من خلال تفهم مشاعرهم والضغط التي يمرون بها.

كما يؤثر على طبيعة العلاقات، فالقائد الذكي اجتماعياً يقوم ببناء علاقات قوية إيجابية مع مختلف المستويات الإدارية الداخلية أو الخارجية، والتي بدورها تخلق مناخ عمل إيجابي داخل المؤسسة. وبالتالي يساعد في ضمان ولاء الموظفين أو الزبائن.

الفصل الثالث

الأبعاد السوسولوجية للمشكلات التنظيمية

تقديم

1. مشكلة الضغوط التنظيمية

1.1 مصادر الضغوط التنظيمية

2.1 آثار ونتائج الضغوط التنظيمية

3.1 إستراتيجيات إدارة الضغوط التنظيمية

2. مشكلة الصراع التنظيمي

1.2 أسباب الصراع التنظيمي

2.2 آثار ونتائج الصراع التنظيمي

3.2 إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

3. مشكلة انخفاض الولاء التنظيمي

1.3 أسباب اهتمام المؤسسة بالولاء التنظيمي

2.3 آثار ونتائج انخفاض الولاء التنظيمي

3.3 إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

خلاصة

تقديم:

تتعلق مسألة المشكلات التنظيمية بالظروف المختلفة التي تمرُّ بها المؤسسة، وكل ما يرتبط بها من إمكانيات مادية وبشرية، وكافة المتغيرات التي لها علاقة بحركة التنظيم واتجاهاته، ومن أجل فهم طبيعة العلاقات داخل كل تنظيم ينبغي إدراك أن الواقع يفرض على المسؤولين أن يتعاملوا مع تلك المشكلات، وذلك بوضع أساليب وإستراتيجيات تنظيمية تلائم تلك الظروف والمواقف. وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مشكلات كنماذج للدراسة، وتم تحليلها وتفسيرها بناء على النظرية الموقفية ونماذجها نظراً لأنها تقدم الأسس والمبادئ الأساسية لمواجهة مختلف الأزمات، كما أنها تُحدد المتطلبات والمهارات التي يجب توفرها في القائد طبقاً للمواقف التي تتعرض لها التنظيمات، وبالتالي وجود علاقة تبادلية، تفاعلية ووظيفية بين النظرية والمشكلات التنظيمية.

1. مشكلة الضغوط التنظيمية:

تعتبر الضغوط التنظيمية جزء من تلك الظروف التي تواجه المؤسسة، وأحد الظواهر التي تقف أمام تحقيق أهدافها، وسبب في عدم القدرة على التأقلم والتكيف مع طبيعة العمل. نظراً لما تخلفه من آثار وانعكاسات سلبية على الموظفين. لذا وجب التعرف على مصادر ومسببات تلك الضغوطات حتى يتسنى معرفة أهم الطرق المناسبة لعلاجها وفق ما توصل إليه الباحثين في مجال الإدارة.

1.1 مصادر الضغوط التنظيمية:

لإيجاد الحل لأي مشكلة كان لابد أولاً من معرفة المُسبب الذي كان وراء نشوئها، وفي هذا السياق لم توفر الباحثة جهداً في الوصول إلى عدد من مصادر الضغوط من منظور بعض الكُتّاب مع إضافة الجهد الشخصي لهذه المصادر، والعمل على تحليلها بالشكل الذي يوصل إلى أدق التفاصيل.

وعليه كان من أفضل المُسببات للضغوط هي ما تم تقسيمه إلى مصدرين: **فردية وتنظيمية**، فالمثيرات التنظيمية تصدر عن بيئة العمل وواجبات العمل ذاتها، أما المؤثرات الفردية فتصدر عن العمل نفسه وتتضمن سمات الشخصية والخبرة. وسيتم إدماج هذا التصنيف مع عمل باقي الباحثين لإيجاد منظور تقييمي شخصي، ولعله يكون أكثر تنظيمية وشمولية. (خضير ، فريجات، و وآخرون، 2009، الصفحات 227-229).

بالإضافة إلى أن هناك تصنيف آخر للمصادر:

حيث قسم علماء الإدارة والسلوك التنظيمي مصادر الضغوط إلى عدة عوامل وهي كالآتي:

- متطلبات فيزيقية:

تشير إلى عناصر البيئة التي يتعرض لها الموظف داخل العمل، والتي تؤدي إلى اختلال في التوازن في صحته الجسمية والنفسية وتحدث له ضغوطاً أثناء أدائه للعمل. ويمكن التطرق إلى هذه العناصر فيما يلي:

(بحري صابر، 2015، الصفحات 13-14)

الإضاءة:

كلما كانت جيدة كلما ساعدت على زيادة الإنتاج وتخفيض التعب، أي تؤثر بالإيجاب على صحة وسلامة وكفاءة العمال. أما إذا كانت سيئة فإنها تؤثر على إجهاد العين وبالتالي زيادة الخطأ في الأداء. إذن مستوى شدة الإضاءة من حيث الزيادة أو النقصان، تُسبب نوعين من الضغوط: ضغط بصري وعصبي.

الضوضاء:

لها تأثير على الجهاز العصبي بشكل عام، وتجعل الموظفين يشعرون بالعصبية لأبسط الأمور. إذن وجود الضجيج داخل بيئة العمل يُسبب تخفيض التركيز وبالتالي أداء وإنتاجية منخفضة.

التهوية وتلوث الهواء:

سوء التهوية كارتفاع درجة الحرارة أو شدة البرودة أثناء العمل تؤثر على صحة الموظف كأعراض الجهاز التنفسي التي تجعله يشعر بعدم الأمان الوظيفي، كما تؤدي إلى الشعور بالنعاس، الخمول، التعب، وحتى التفكير في مغادرة المكان.

الأجور والحوافز:

عدم كفايتها تجعل الموظف شارد الذهن والتفكير نحو كيفية إشباع حاجاته الأساسية باعتبار أنها مصدر لتحقيق ذلك. وبالتالي تؤثر على حالته النفسية مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران وترك العمل، وهذا يؤثر بطبيعة الحال على المؤسسة

الأمان الوظيفي:

يرتبط بمدى وجود فرص للترقية، والتي يترتب عليها رفع معنويات الموظفين، وبالتالي انخفاض معدل الدوران والغياب وارتفاع الإنتاجية والرضا الوظيفي، بينما عدم تحقيق الأمان يهدد الاستقرار الوظيفي. حسب المعطيات فإن أداء الموظفين يتأثر بالظروف المتوفرة داخل المؤسسة، فكلما كانت الظروف البيئية في المستوى كلما ساهم في تشجيعهم وتحفيزهم على الإبداع وتحقيق الانتماء والولاء.

- متطلبات الدور:

ترتبط بطبيعة الوظيفة والمهام الخاصة بكل موظف من حيث الحجم والاختصاص والوضوح، وتتمثل في: (إياد ظاهر و ياسر سعد، 2015، الصفحات 180-181)

عبء العمل:

حيث يتم تحميل الموظف القيام بأعباء فوق طاقته إما بالزيادة أو بالانخفاض، كأن يقوم بأعمال إضافية إنجازها لا يتوافق مع الوقت المحدد، أو أن تكون لا تتلاءم مع قدراته واستعداداته.

صراع الدور:

يحدث عندما يقوم الموظف بمهام كثيرة تتطلب سرعة في الأداء، كما قد تكون متداخلة مع مهام وأدوار أخرى، وبالتالي يشعر بعدم الرغبة بإنجازها.

غموض الدور:

تشير إلى عدم امتلاك الموظف المعلومات الكافية حول طبيعة عمله الموكل إليه، ومن بين العوامل التي تساهم في غموض الدور:

- ✓ عدم ملائمة امكانياته مع ظروف ومتطلبات الوظيفة.
- ✓ عدم استيعابه لجوانب وظيفته.
- ✓ توتر العلاقات سواء بين زملاء العمل، الرؤساء.

ما سبق يمكن القول إن عدم ملائمة متطلبات العمل مع استعدادات وقدرات الموظفين، يُسبب بطبيعة الحال ضغوطات تؤثر على تحقيق الأهداف الشخصية أو التنظيمية. ووفق نموذج هاوس وميشيل فإنه يتوجب على القائد تقديم يد العون والمساعدة للموظفين من أجل ممارسة الأنشطة والمهام التنظيمية للوصول لتلك الأهداف، مع توضيح المسار لهم والذي يؤدي إلى عوائد ذات قيمة من حيث الزيادة في الراتب، الترقية، بالإضافة إلى زيادة في الأرباح والإنتاج.

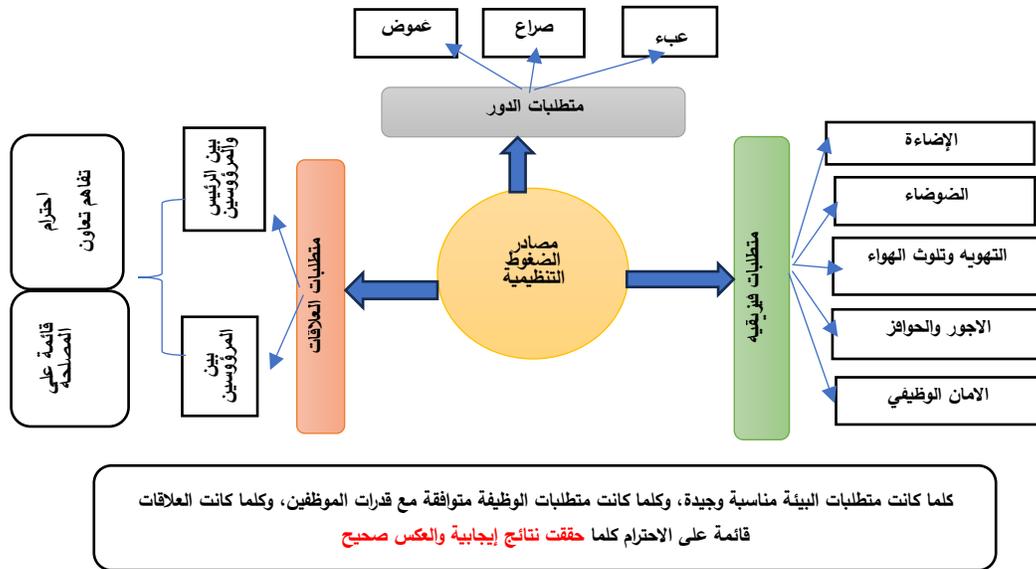
- متطلبات العلاقات:

يتطلب أداء العمل ضرورة إقامة العديد من العلاقات إلا أن أحد أطرافها قد يسيء استغلالها، مما يؤدي إلى حدوث العداوة، الصراعات، وجود مناورات سياسية، الإساءة إلى الحرية الشخصية...ومن أنواع العلاقات داخل المؤسسة: (مكناسي، 2017، الصفحات 224-225)

✓ العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين

✓ العلاقة بين المرؤوسين

فإذا كانت طبيعة العلاقة تتميز بالتفاهم والود والاحترام والإخلاص والتعاون ستؤدي إلى نتائج طيبة. أما إذا كانت مبنية على المصلحة وخالية من الاحترام ستؤدي إلى ظهور صراعات ونزاعات وبالتالي تُسبب العديد من الضغوط.



الشكل 11 : مصادر الضغوط التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة بناء على المعطيات النظرية

2.1 آثار ونتائج الضغوط التنظيمية:

الضغوط التنظيمية في الغالب لها آثار إيجابية وسلبية، ومع انعدام المتطلبات المناسبة يشعر الفرد بالملل وفقدان الدافعية نحو العمل، ويمكن النظر إلى الضغوط في مجملها على أنها الدافع لمعالجة المشاكل.

1.2.1 الآثار الإيجابية:

للضغوط التنظيمية آثار إيجابية تتمثل في: (بن نعمان و بوزيدة ، ديسمبر، الصفحات 139-140)

- تنمية المعرفة لدى الفرد، وإثارة الدافع نحو القيام بالعمل سعياً إلى تحقيق متطلباته.
- تدعيم العلاقات الاجتماعية بين الموظفين والعاملين من خلال التعاون المشترك في مواجهة تلك الضغوط أو الوقاية من حدوث مشكلات تؤثر عليهم.
- رفع روح المعنوية والثقة بين الموظفين والعاملين ورفع مستوى الشعور بالرضا وينعكس ذلك على الاستقرار في الحياة العملية بالمؤسسة.
- زيادة مهارات الفرد ورفع كفاءته في العمل الإداري، والوقوف على جوانب القصور ومحاولة إصلاحها

- تنمية الاتصال بين الموظفين والعاملين حيث تتطلب ضغوط العمل زيادة قنوات الاتصال واستخدامها بشكل فعال.

- من خلال هذه الآثار يتضح وجود ضغوط عمل إيجابية كحصول الموظف على وظيفة جديدة أو تكليفه بمهام تتطلب منه الدقة وبذل المزيد من الجهد، وتصبح بذلك عبارة عن تحدي له مما تجعله أكثر تركيزاً على الأهداف وتدفعه إلى إنجاز مهامه من أجل إثبات قدراته ومهاراته وإبداعاته بكفاءة وفعالية مما تزيد من إنتاجيته.

2.2.1 الآثار السلبية:

تظهر الآثار السلبية في ثلاث مجموعات أساسية: (قلية فاروق ، 2005 ، صفحة 255)

- زيادة في القلق والتوتر نتيجة التعرض للضغوط.
- العنف وانتهاك الأنظمة، فكثير من الضغوط تعود إلى ممارسة العنف ومخالفة القوانين وخاصة الضغوط النفسية كالإحباط.
- اضطرابات النوم نتيجة التعرض للضغوط أثناء العمل.

وجاءت في دراسة (سلامي، ب.س ، الصفحات 205-206) أن للضغوط آثار على المستوى المعرفي والانفعالي والسلوكي (الفعل) للموظف والعامل وتتمثل فيما يلي:

- التأثيرات المعرفية:

تتجلى في نقص الانتباه والتركيز وضعف الملاحظة، وتقل سرعة الاستجابة الفعلية، ويزداد معدل الأخطاء في المهام والمعالجات وتدهور قوة التنظيم والتخطيط.

- التأثيرات الانفعالية:

تظهر في زيادة التوتر والقلق ويصبح الفرد أكثر حساسية وعدوانية

- التأثيرات السلوكية:

فتظهر في مشكلات الكلام، نقص الميول والحماس، التأخر والغياب عن العمل، اضطرابات النوم، عدم الاطمئنان والشك، إلقاء اللوم على الآخرين، حل المشكلات بأسلوب سطحي.

كما تؤثر على المؤسسة من خلال: (عشاوي و عوفي ، 2020، صفحة 329)

- عدم احترام الأنظمة والقوانين.
 - زيادة التعويضات المادية الناتجة عن الغياب ودوران العمل.
 - ارتفاع حوادث العمل، وتعطل الآلات واصلاحها.
 - تدني مستوى الإنتاج وجودته.
- بينما الضغوط التي تحقق نتائج سلبية هي تلك الناتج عن وجود مدير متسلط يقلل من شأن انجازات مرؤوسيه كأن يتجاهل أفكارهم واقتراحاتهم مما يقتل روح الابداع لديهم، كذلك توزيع المهام بصورة غير عادلة وعدم الرضا عن الوضع الوظيفي، قلة العائد المادي، بالإضافة إلى المبالغة في التقيد باللوائح والقوانين الروتينية، مما تخلق الملل، التعب، الإحباط تراجع في الأداء. وعليه يمكن توضيح للنتائج من خلال الشكل الموالي:



الشكل 12 : نتائج الضغوط التنظيمية

المصدر: إعداد الباحثة بناء على المعطيات النظرية

3.1 إستراتيجيات إدارة الضغوط التنظيمية:

يمكن تصنيف هذه الإستراتيجيات المعالجة للضغوط والوقاية منها بصورة عامة إلى فردية وأخرى تنظيمية.

1.3.1 الإستراتيجيات التنظيمية:

تستطيع المؤسسات تخفيف الضغوط الناشئة عن العمل والمؤسسة بتجنبها أو التغلب على مسبباتها عن طريق مجموعة من الوسائل التنظيمية لعلاجها ومن هذه الوسائل:

- تحليل أدوار الفرد:

وذلك بتوضيحها، بحيث يعي ويدرك كل فرد مسؤولياته ومهامه بوضوح، وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره وبما يساعد على تجنب التنازع وتضارب في الأدوار.

- إعادة النظر في تصميم الأعمال:

بما يساعد على إثرائها من خلال تحسين جوانب العمل الذاتية مثل: توفير مزيد من المسؤولية والاستقلالية وفرص التقدم.... الخ

- إيجاد مناخ تنظيمي المؤازر للأفراد:

وذلك بإعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما ينتج للأفراد قدر كبير من الانفتاح والاتصالات والمشاركة اللامركزية، وتفويض السلطة الرسمية والمرونة. (عبد القادر، 2009، صفحة 78)

- تقييم الهدف:

بتحديده بوضوح ودقة بالتعاون مع المشرفين على العمل لتوجيه ودفع نشاط الموظفين والعاملين نحو هذه الأهداف.

- التأييد الاجتماعي:

من خلال تحسين علاقات الفرد الاجتماعية داخل المؤسسة وخارجها.

- تخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للفرد:

حتى يكون على علم ودراية بمساره الوظيفي، وفي أي اتجاه هو سائر في مجاله الوظيفي. (عتيقة،

2019، صفحة 37)

بالإضافة إلى:

✓ التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم.

✓ تصميم وظائف ذات معنى.

✓ إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.

✓ تطوير نظم الاختيار والتعيين.

✓ التحديد الدقيق لمتطلبات الدور.

✓ ترتيب بيئة العمل بالشكل المناسب. (أحمد ، 2006 ، صفحة 154)

وفيما يلي شرح وتفصيل في بعض العناصر:

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

من المخالفات التي يقع فيها كثير من المديرين في ممارستهم اليومية عدم اتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم، والتي تُسبب الكثير من الضغوط للمرؤوسين. فمثلاً تحميل الآخرين مسؤولية الخطأ في أداء العمل دون إعطائهم السلطة المناسبة للقيام بذلك العمل هو بمثابة ذائع في أوساط الأعمال المختلفة، لذا وجب تطبيق تلك المبادئ بشكل جيد.

- تصميم وظائف ذات معنى:

تفقد كثير من الوظائف معناها وقيمتها للعديد من الأسباب منها: كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف قيمة أداء عمله وينقلب العمل إلى روتيني ممل، انعدام حرية التصرف في إنجاز العمل، عدم القدرة على التأثير في عمل الآخرين، عدم الحصول على معلومات كافية بخصوص العمل...وعليه العلاج يكون في إعادة تصميم الوظائف بالشكل الصحيح.

- إعادة تصميم هيكل تنظيمي:

تعاني المؤسسات من وجود مشكلات نتيجة حدوث العديد من التغييرات في الهياكل والوظائف والعلاقات والسياسات والإجراءات، مما يؤدي إلى إلقاء المزيد من الضغوط والإجراءات على الموظفين والعاملين، ويمكن إعادة تصميم هيكل التنظيم بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط فمثلاً: إضافة مستوى تنظيمي جديد، تخفيض مستوى الإشراف، دمج وظائف أو تقسيم إدارة كبيرة إلى وحدات صغيرة، إنشاء وظائف مثل "مساعد مدير" يمكنها أن تحل الكثير من المشاكل، ويضاف إلى ذلك إمكانية توصيف الكثير من العلاقات التنظيمية بين الموظفين، وإعادة تصميم إجراءات العامل وتبسيطها وتصميم الدورات التدريبية والنظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام والوظائف، والنظر في العدد المناسب مع حجم عبء العمل في كل وحدة تنظيمية.

- وهذا يتوافق مع عناصر الموقف التي قام بتحليلها فيدلر في نموذج، فمعرفة القائد بتلك العناصر تسهل عليه إحداث التغييرات المناسبة للموقف الإداري كتغيير في الأعمال التي حددت لكل موظف، أو توسيع أو تضيق في المسؤوليات الوظيفية، وتغيير في البناء التنظيمي فكلما كان متكاملًا كلما كان العمل سهلاً وناجحاً.

- خلق نظم للمشاركة في اتخاذ القرارات:

يؤدي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات أو البعد عن مراكزها إلى الشعور بنوع من الاغتراب والضغط في العمل، فيجب على المديرين وضع نظم المشاركة ومن الأمثلة على ذلك: برامج الشكاوى وبرامج المشاركة في الأرباح، وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من صلاحياتهم لمؤوسيتهم.

- الكشف عن مسببات الضغوط التنظيمية:

يمكن للمدير وأخصائي شؤون الأفراد من خلال إحاطتهم بحوثيات العمل أن يكتشفوا وجود بعض مسببات الضغوط، وفي واقع الأمر يمكن القول إن هناك أسباب كثيرة سواء أسباب إنسانية أو مادية في بيئة العمل، فقد يكتشف أحد المديرين أن الضوضاء الموجودة في مكتب مرؤوسيه يسبب لهم الضغوط والتوتر والقلق، فمعرفة الأسباب تمكن المختصين والمديرين من إيجاد الحلول بسرعة (أحمد م.، 2003، الصفحات 398-

(400

- برامج مساعدة العاملين:

تهدف هذه البرامج إلى تجنب الضغوط أو التقليل من آثارها السلبية: منها النفسية والذهنية والصحية والسلوكية، وبالرغم من تنوع محتويات هذه البرامج إلا أن معظمها يشمل على الأساليب التالية: التمارين البدنية، تمارين الاسترخاء، التدريب على كيفية السيطرة على العمليات النفسية مثل: القلق النفسي والاكتئاب ولقد ثبت فعالية هذه البرامج في العديد من المنظمات وذلك في تخفيف القلق النفسي والأرق أثناء النوم والتوتر.

كما تشمل على برامج تعليمية وتدريبية إرشادية، من ضمنها تمرين الخدمات الإكلينيكية وهذه تركز على الأسلوب الطبي التقليدي في العلاج ويتضمن التشخيص والعلاج والتصفية وتتمثل في إجراء مراجعة دورية لأشخاص ذوي الأعمال التي تسبب ضغوطا للكشف مسبقا عن أي مؤشرات على وجود مشكلات واتخاذ الإجراءات الوقائية.

وتسعى المنظمات التي تعاني من ضغوط العمل إلى تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية وحجرات للتركيز والاسترخاء، هذا وقد ارتادت المصانع اليابانية تجربة جديدة فقد أنشأوا حجرة صغيرة تسمى حجرة السلوك العدوانى تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات للإشارة إلى مسببات الضغوط وعلى الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض الأكياس لكي يفرغ مشاعره النفسية السيئة. (فيصل و نصيرة، 2023، صفحة 1258)

2.2.1 الإستراتيجيات الفردية:

يستطيع الإنسان تجنب ضغوط العمل وعلاجها بوسائل وطرق عديدة ومن أهمها:

- التمارين الرياضية:

أثبتت الدراسات والأبحاث أن الأشخاص الذين يمارسون التمارين الرياضية المتنوعة، مثل المشي، الركض والسباحة... إلخ، هم أقل عرضة للتوتر والضغوط من غيرهم.

- الاسترخاء relaxation:

ويؤدي إلى انخفاض توتر العضلات وانخفاض ضربات القلب وضغط الدم وتباطئ في عملية التنفس، ويتم باتخاذ وضع مريح واقفال العينين وسيلة عقلية متكررة في مكان هادئ.

- التأمل meditation:

وفيها يتم استرخاء العضلات والجهاز العصبي اللاإرادي وتفرغ الذهن (استرخاء الحالة الذهنية)، والابتعاد عن التفكير بالعالم الخارجي الذي يتسبب في الضغوط، وذلك من خلال تكرار قول عبارة أو كلمة أو يركز على صورة ذهنية في موقع هادئ، وهناك طرق جديدة للتأمل ومنها: قراءة القرآن الكريم، واليوجا حيث يجلس الفرد في مكان هادئ في وضع مستريح مغلقا عينيه، ونظرا لأهمية التأمل في تخفيف الضغوط وعلاجها فقد قامت بعض المؤسسات بتخصيص عرف الموظفين لغايات تأملية.

- النكاسة humer:

حيث تشير بعض الدراسات والأبحاث إلى أن الضحك يساعد على تجنب وتخفيف الضغوط التي يواجهها الناس.

- التغذية البيولوجية biofeedback:

وتتضمن هذه الطريقة استخدام الأجهزة الالكترونية لتدريب الفرد وزيادة إدراكه لأي تغيير في الجسم، وفي ضوء ذلك يتصرف الفرد بطريقة معينة محاولا من خلالها السيطرة على هذه التغيرات فمثلا إذا ما أشار الجهاز

إلى أعراض للتوتر مثل ارتفاع ضغط الدم وزيادة ضربات القلب، يستطيع الشخص أن يسيطر على ذلك جزئياً من خلال إبطاء سرعة ومعدل تنفسه وإبطاء معدل شهيقه وزفيره وجعلها عميقة، من سلبيات هذه الطريقة أن الأجهزة عالية التكاليف وهي متنوعة وعديدة وليست جميعها تتمتع بدرجة عالية من الدقة والمصداقية.

- ضبط السلوك ذاتياً behavior al self contior:

وبموجب هذه الطريقة يقوم الفرد بالسيطرة على سلوكه فمثلاً مدير للمبيعات الذي يواجه سيلاً مستمراً من شكاوى العملاء طيلة اليوم، ويمكنه تغيير تدفقها عليه بتعيين مساعدة له، كما يمكن له تغيير النتائج من خلال إعطاء نفسه فترة استراحة وهدوء بعد مواجهة عميل غاضب. (صلاح الدين، 2005، الصفحات 14-15)

- إعادة البناء المعرفي (cognitive restructuring):

وهي تشجع الفرد على تبني الاعتقاد الإيجابي في ذهنه بأن إخفاقه في شيء ما، لا يعني بالضرورة بأنه إنسان فاشل أو سيء.

- شبكة العلاقات (networking):

تشجع على بناء الصداقات والعلاقات في العمل وخارج العمل، مما يحقق المساندة الاجتماعية للفرد.

- الاهتمام بالفرد personale Wellens:

هي طريقة تساعد الفرد في تخفيف التوتر، وتحقيق التوازن والانسجام بين جوانب الحياة البيولوجية، العقلية والاجتماعية له من خلال تطبيقه لهذه الخطوات:

✓ مسؤولية الفرد نحو ذاته أي الاهتمام بصحته وحياته.

✓ التوعية الغذائية.

✓ تخفيف الضغوط والاسترخاء.

✓ اللياقة البدنية.

✓ الحساسية تجاه البيئة. (نوال، 2004، صفحة 5)

- ترى الباحثة أن هذه الطريقة تهدف أساساً إلى مساعدة الناس على الموائمة والتكيف مع البيئة والظروف التي يعيشون فيها.

جدول 3: إستراتيجيات إدارة الضغوط التنظيمية

استراتيجيات إدارة الضغوط التنظيمية			
الاستراتيجيات الفردية		الاستراتيجيات التنظيمية	
طريقة علاجها	نوعها	طريقة العلاج	نوعها
المشي السباحة الركض	التمارين الرياضية	تحديد المسؤوليات والمهام بوضوح التقليل من التخصص حتى لا تقعد الوظائف قيمتها الرقابة الذاتية تقديم معلومات واضحة توضيح المسار الوظيفي	إعادة تصميم الوظائف وتحليل أدوار الموظف
اختيار مكان هادئ الجلوس بوضع مريح غلق العينين تفريغ الذهن من الأفكار والأشخاص السلبيين اليوغا قراءة القرآن	الاسترخاء والتأمل	إضافة مستوى تنظيمي جديد تقسيم وحدات كبيرة إلى وحدات صغيرة دمج الوظائف النظر إلى حجم أعباء الوظائف تخفيض مستوى الإشراف وضع مساعد للمدير تصميم دورات تدريبية التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة	إعادة تصميم هيكل تنظيمي
الضحك	النكاسة	بناء علاقات عمل جيدة	التأييد الاجتماعي
التغذية الصحية الراحة	الاهتمام بالذات	وضع برامج للشكاوى وضع برامج مشاركة في الأرباح تفويض بعض الصلاحيات	خلق نظم للمشاركة واتخاذ القرارات
التدريب على الأجهزة الالكترونية لإدراك أي تغيير في الجسم كارتفاع الضغط	التغذية البيولوجية	إذا كانت فردية أو تنظيمية أو مادية	الكشف عن مسببات الضغوط كجزء من العلاج
التدريب على الأفكار الإيجابية والابتعاد عن كل ما هو سلبي	إعادة البناء المعرفي	تعيين مستشار وأخصائي نفسي واجتماعي تخصيص قاعات لممارسة التمارين البدنية والاسترخاء التدريب على السيطرة على القلق والغضب	برامج مساعدة العاملين

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن المعطيات النظرية

2. مشكلة الصراع التنظيمي:

باعتبار أن المؤسسة منتج اجتماعي لتجمع الأفراد تحت سلطة واحدة، فإنها تُملي عليهم مجموعة من القوانين والقرارات لتحاول من خلالها تسيير السلوك والفعل بضبطه، والذي يختلف من فرد لآخر، فالصراع واحد من مخرجات ذلك الاختلاف، الذي ينشب بين الأفراد نتيجة التناقض فيما بينهم أو بينهم وبين المؤسسة، إلا أن المؤسسات في غالب الأحيان ما تسعى لرسم ووضع خطط وإستراتيجيات لجعل من الصراع أسلوب للبناء والتطوير.

1.2 أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع التنظيمي يصعب حصرها منها: ما يرجع إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تتميز بالتوتر عادة بين الأطراف، وأخرى تتعلق بالبنية التنظيمية، ومنها ما ترتبط بطبيعة الأدوار والمهام داخل التنظيم.

ومن بين هاته العوامل الرقابة التي تمثل بطبيعة الحال إحدى المهام التي يمارسها التنظيم على أعضائه، للحد من حرية التصرف وتقويم الأخطاء وبالتالي يظهر الصراع بين من يمارسها ومن تُمارس عليهم من العمال على إثر أنها ترفع مكانة شخص على الآخرين. كما يعد تقسيم العمل ثاني مسبب للصراع فتداخل المهام الخاصة بالموظفين من جهة، أو أن الرئيس يقوم بتوجيه العمل إلى فرد دون آخر. وبالتالي تتعدد أسباب الصراع التنظيمي ويمكن ذكرها في:

- التنافس على الموارد:

حيث توفر المؤسسة كل إمكاناتها وظروفها، إلا أنه يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد وبالتالي يؤدي إلى الصراع بين الأفراد، وما يقع على مسؤولية المؤسسة هو كيفية توزيع هذه الموارد بطريقة عادلة وحسب الأولويات.

- تقارب المصالح:

يظهر الصراع عند تغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات. والمصلحة الخاصة تتعارض مع مصلحة وهدف المؤسسة، فيظهر ما يعرف بالصراع والتناقض القيمي بين قيم الفرد والمؤسسة.

- عدم وضوح الأدوار:

يؤدي عدم وضوح المهام داخل المؤسسة إلى صراع بين الموظفين والعمال في كيفية تأدية المهام والأعمال، فينتج عن ذلك غموض في أدوار الأفراد ومنه يحدث تداخل على مستوى الوظيفة التي ينتج عنها صراع الدور الوظيفي

- عدم وضوح الأهداف:

عدم وضوح الأهداف معناه غياب التخطيط، والعشوائية في القرارات والأداء، مما يظهر الصراع بين العمال على عدم الاتفاق على كيفية إدارة وتسيير الأعمال.

- الاختلاف في الثقافة:

الثقافة هي خزان من القيم والمعتقدات التي يحملها الفرد، وتتباين من شخص لآخر، وتتحول إلى سلوكيات وأفعال داخل التنظيمات بشكل فردي أو جماعي ويسعى كل طرف إلى إقصاء الطرف الآخر وفرض نمط ثقافته. والعامل الثقافي يُكون جماعات وتكتلات من نفس الثقافة داخل المؤسسة، فتتصارع فيما بينها وتحاول إقصاء الطرف الآخر وعدم قبول آرائه وأفكاره وتصوراتهِ للعمل داخل المؤسسة. (كنسة، 2010، صفحة 94)،

بالإضافة إلى:

- المسؤولية غير الواضحة:

إذا كان هناك نقص في المعلومات من حيث الوضوح فيما يتعلق بمن هو المسؤول عن أي جزء من المهمة وبالتالي يحدث الصراع، ولتجنب هذه الحالة ينبغي أن تحدد بوضوح أدوار ومسؤولية أعضاء الفريق وأن يتفق عليها الجميع أيضا.

- العلاقة بين الأشخاص:

غالباً ما تكون النزاعات في مكان العمل ناتجة عن مشاكل تتعلق بالعلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة. ولكل عضو فيها له شخصية مختلفة، تؤدي دوراً حاسماً في حل النزاعات في مؤسسة ما (Anita , 2022, pp. 145-149)

2.2 آثار ونتائج الصراع التنظيمي:

تتعدد آثار ونتائج الصراع التنظيمي خصوصاً على أداء المؤسسة ونشاطاتها، لذلك فهذه الآثار تتباين بين الإيجابية والسلبية:

1.2.2 الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

وتتضمن الآتي: (أمينة، 2013، الصفحات 80-81)

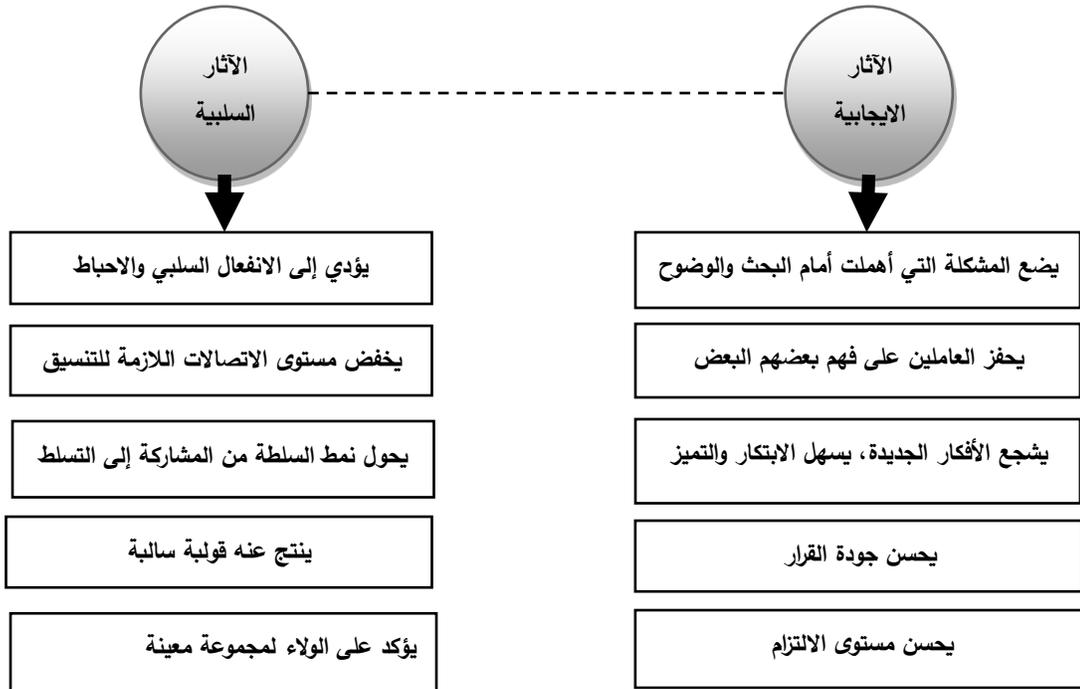
- يولد الصراع طاقة لدى أفراد التنظيم، وبالتالي يبرز قدرات واستعدادات كامنة قد لا تظهر في ظل الظروف العادية.
- يتضمن الصراع الوظيفي البحث عن حل المشكلة، ومن خلاله يتم الكشف عن التغيرات الضرورية لنظام المؤسسة.
- الصراع يعتبر نوعاً، وحله يفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال.
- يساعد على إشباع الحاجات النفسية لدى الأفراد خاصة ذوي الميول العدوانية.

- قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المؤسسة.
- يمكن أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد التنظيم.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- يمكن أن يكون أساس لعمليات الابداع والابتكار والحفز في التنظيم.
- يحقق أهداف كل من الأفراد والمؤسسات بطريقة إيجابية.

2.2.2. الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

تتمثل الآثار السلبية للصراع في (خضير كاظم و وآخرون، 2009، الصفحات 325-326)

- تدني مستوى الرضا الوظيفي.
- تدني الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.
- ارتفاع دوران العمل.
- سلوك غير متعاون في العمل.
- ظهور عدم الثقة بين الأفراد داخل بيئة العمل.
- عدم قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- تدني مستوى العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.



الشكل 13 الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي

المصدر: (زهير بوجمعة ، 2014 ، صفحة 126)

3.2 إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تسعى المؤسسات لخلق وإبداع إستراتيجيات لإدارة الصراعات والتوترات بين الفاعلين، وتحويله من الصراع السلبي الذي يضعف المؤسسة إلى صراع إيجابي يخدم أهدافها، ومن بين الإستراتيجيات:

➤ قدم **Simon & March** أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي: (خيزر كاظم و

وآخرون، 2009، الصفحات 228-229)

- إقناع الأطراف بالوصول إلى حل وسط:

ويظهر من خلال اتفاق الأطراف المتنازعة على إيجاد حل وسط عن طريق التفاوض حول المطالب المتعارضة.

- المكاشفة:

يشير هذا الأسلوب إلى تقديم الأطراف المتعارضة اقتراحات لحل مشاكل بعضها البعض، وتلعب القيادة الرشيدة دور مهم في ذلك عن طريق إشرافها وتسييرها للوضع.

- محاولة الوصول إلى حلول نهائية:

والغاية منه هو تحقيق كل طرف لأهدافه بشكل كامل دون المساس بمصالح الأطراف الأخرى.

- وضع أهداف عليا:

من خلال التخلي عن المصالح الفردية لأجل المصلحة العامة للمؤسسة.

➤ التسيير العملي للصراع:

بعد ظهور الصراع داخل المؤسسة، تبدأ في عملية تطبيق التسيير الرجعي للصراعات، حيث يلجأ المسير إلى إستراتيجيتين هما الإستراتيجية الدفاعية والإستراتيجية العلاجية:

فأما الأولى فيلجأ إليها المسير الذي شخص الصراع ورأى بأنه يهدد استمرار المؤسسة، وقد تأخذ هذه الإستراتيجية شكلا توفيقيا اصلاحيا وشموليا. وتلعب الوساطة والمصالحة شكل من أشكال الإستراتيجية التوفيقية بين الأطراف المتصارعة، فالمسير هو بمثابة رجل تسيير الصراع عن طريق الاتصال، في حين أن الشكل الشمولي يعني منع الصراع بالقوة من خلال سلطة المدير القانونية والإدارية.

أما الإستراتيجية العلاجية فالصراع يعد مصدرا للبناء الاجتماعي للمؤسسة وليس تهديد لها (ناصر ،

2017، صفحة 25)

➤ ولقد أعطى بدوره Katz ثلاث إستراتيجيات فاعلة للتعامل مع أنماط الصراع التنظيمي داخل التنظيم

وهي: (بوقجلة ، 2016، الصفحات 124-125)

- العمل على تشغيل المنظومة عن طريق محاولات جديدة:

وتعني التجديد المستمر لمنظومة العمل والأهداف والغايات التي تخص العمل، أي تجديد روح العمل من خلال تحسين نوعية العمل ومتطلبات الوظيفة.

- إيجاد أدوات إضافية لمواجهة الصراع:

وأهم هذه الأدوات هي الترسانة القانونية التي تسهم في تسهيل المواجهة وفق الأطر التنظيمية والتشريعات المعمول بها.

- تغيير هيكل التنظيم:

حيث أن تجديد الهيكل التنظيمي يقلل ويحد من عوامل الصراع بل والكشف عنها في وقت مبكر.

➤ وهناك من وضع خمس أساليب لإدارة الصراع: (عبد الكريم و فائزة، 2015، صفحة 89)

- أسلوب التجنب:

يقصد به الانسحاب من إدارة الصراع، عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل بين الأطراف المتنازعة، حيث يناسب هذا الأسلوب القضايا الثانوية أو حينما تكون تكلفة المواجهة تفوق العوائد في حل المشكلة.

- أسلوب المواجهة أو المكاشفة:

يقوم الأطراف المتنازعة بمواجهة بعضهم وتحديد المشكلة وتوضيحها، والتعاون فيما بينهم لإيجاد الحلول البديلة وتقويمها واختيار الأنسب منها، يتناسب هذا الأسلوب مع المشاكل المعقدة والتي يسودها سوء الفهم والتقدير الخاطئ

- أسلوب الحل الوسط:

ويتصف بقدر معتدل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء إليه إذا تساوت قوة طرفي الصراع من خلال المفاوضات.

- أسلوب المنافسة:

يسمى أيضا أسلوب الإجبار أو الإكراه، يلجأ المدير إلى استخدامه إلى قوة المركز والسلطة، والحل الذي يتوصل إليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، يستخدم في القضايا الطارئة أي عندما يحتاج الأمر إلى اتخاذ قرارات سريعة وضرورية.

- أسلوب التعاون:

يتم فيه البحث عن نقاط الاتفاق وتجنب الاختلاف، ويتميز بالحزم والتعاون واللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية، ويتم دراسة كل الأسباب وطرح بدائل الحل ومناقشتها مع الأطراف.

جدول 4 : إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي				
أبعاده	القضايا	الطريقة	هدفه	الأسلوب
لا تعاون ولا حزم	تطبق في القضايا الثانوية	عن طريق التأجيل أو التجاهل أو الفصل الجسدي أو التفاعل المحدود	حل المشكلة تلقائيا مع التعاضى عن الأسباب	التجنب
تعاون ولا حزم	تطبق في القضايا المعقدة	تحديد المشكلة مع المواجهة وجها لوجه	البحث عن الحلول البديلة وتقييمها واختيار الأنسب	المواجهة
الحزم والتعاون معا	إذا تساوت قوة أطراف الصرع	عن طريق التفاوض	وسيط الاهتمام بالذات والآخرين	حل الوسط
حزم ولا تعاون	يطبق في القضايا الطارئة والتي تتطلب قرارات سريعة	عن طريق الإجبار أو الإكراه، واستخدام القوة والسلطة والمركز	إدارة الصراع بأسرع وقت بعد التعرف على أسبابه، الحل يكون لصالح أحد الأطراف	المنافسة (السيطرة)
الحزم والتعاون	يطبق في قضايا جوهرية تؤثر في انجاز الأهداف، يحتاج إلى وقت طويل ودراسة معمقة	عن طريق إيجاد نقاط الاتفاق وتجنب الاختلاف، اللجوء إلى القوة والعلاقات الإنسانية	تحقيق حاجات كل الأطراف (الحل يكون لإرضاء جميع الأطراف)	التعاون

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن المعطيات النظرية

3. مشكلة انخفاض الولاء التنظيمي:

تسعى المنظمات لكسب ثقة الموظفين والعاملين باعتبارهم المورد الفاعل، والذي عن طريقه تتحقق منظومة النجاح، إلا أن ذلك لا يتحقق دون كسب رضاهم وولائهم في العمل، وهذا الأخير لا بد له من شروط ومتطلبات تظهر في شكل اشباع للحاجات بغية تحقيق ما تصبوا إليه.

1.3 أسباب اهتمام المؤسسة بالولاء التنظيمي:

هناك العديد من العوامل والأسباب التي تجعل من المنظمات المعاصرة تهتم بتعزيز الولاء التنظيمي داخلها، باعتباره أساس بقائها واستمراريتها، وأحد الأبعاد المشكلة لهويتها وتتمثل هذه الأسباب في:

- التماسك التنظيمي:

تهتم المؤسسات بتحقيق أكبر قدر من التماسك بين العاملين والإدارة، والبعد عن التوترات والصراعات الداخلية التي تؤثر على الأداء والفعالية في العمل، حيث يعبر عن التماسك التنظيمي بأنه "تحقيق التكامل بين الوحدات التنظيمية داخل التنظيم بغية الوصول إلى أعلى درجة من التوافق القيمي بين قيم الفرد والتنظيم" (حسون الطائي، 2014، صفحة 20)

- تحقيق الفعالية التنظيمية:

إن الشرط الأساسي لبلوغ حد الفعالية التنظيمية، هو تحقيق ولاء الفاعلين عليها، وتوجيه مختلف جهودهم لأجل ذلك، ويمكن التعبير عن العلاقة بالعقد التنظيمي الذي بموجبه تتم العملية داخل المؤسسة في ظل تحقيق أهداف كل الأطراف.

- بلوغ الأهداف:

يرتبط تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة بولاء الأفراد للمؤسسة، الذي يعتبر ضمن أولوياتها في التخطيط الإستراتيجي.

- رسم مسار للهوية التنظيمية:

تعبّر عن الطابع التنظيمي لأي تنظيم في بعده الثقافي، وجملة العمليات والسلوكيات والأفعال والتفاعلات التي تحدث داخله، ومن خلال سعي المؤسسة لتعزيز وترسيخ روح الولاء لها، بالتالي تحافظ على الهوية الجماعية للتنظيم، على اعتبار أنها المرجعية الأساسية التي يستمد منها التنظيم أصوله وثقافته التنظيمية كفضاء منتج للثقافة.

- الاستقرار التنظيمي:

لا يمكن لأي تنظيم الاستمرارية وتحقيق الاستقرار دون ضمان ولاء العاملين فيه، فهو يقاس بمدى تحقق شروطه داخل المناخ التنظيمي من حوافز مادية ومعنوية، والحرية في العمل، روح التعاون والتشاركية، كل هاته الأبعاد تخلق بيئة عمل مستقرة، وموظف يمنح ولائه للمؤسسة (ركليج و وآخرون، 2002، الصفحات 38-40)

- إشباع حاجات العاملين في التنظيم:

بما أن الفرد العامل هو مجموعة من المكونات النفسية والاجتماعية، فالمؤسسة تسعى لإشباع رغباته الأساسية داخل التنظيم لتتجح في كسب ولائه، وتحقيق استقراره داخل مناخ العمل.

- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:

كلما سعت المؤسسة لإيضاح أدوار العاملين وتحديد مسؤولياتهم بدقة وفعالية، كلما زاد معدل ولاء الموظفين والعاملين لها.

- بناء الثقة التنظيمية:

يعبر عنها بتلك التوقعات ومدى انسجام سلوكهم وأفعالهم بما يضمن تحقيق المصالح المشتركة، وتتحقق من خلال النظام الداخلي القائم على التعاون والمشاركة وروح الفريق، لأجل كسب الولاء والابتعاد عن الصراعات والتوترات.

- استقرار المناخ التنظيمي:

هذا الأخير هو تلك المتغيرات والخصائص التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة سواء ما تعلق بظروف العمل الفيزيائية أو إجراءاته الشفوية أو المكتوبة، فكلما امتاز مناخ العمل بالاتصال الفعال والمشاركة والمرونة حقق ولاء العمال، هذا العامل الذي يبحث عن بيئة محفزة للعمل وخادمة لتطوير مهاراته وتحقيق الابداع (نوري و بوكربوط، 2013، الصفحات 298-300)

2.3 آثار ونتائج الولاء التنظيمي:

يعبر الولاء التنظيمي عن ذلك العقد التنظيمي بين أطراف التنظيم بصفته وحدة اجتماعية تتفاعل فيها مجموعة من السلوكات والأفعال كنتيجة لمواقف مختلفة، لذلك تكون له آثار متعددة على مستوى الفرد والتنظيم وتتمثل في:

- الروح المعنوية العالية:

للولاء التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للعمال، حيث يرفع من درجة الروح المعنوية مما يتشكل حافز للعمل بتعاون وجدية ومنه العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية.

- التخفيف من دوران العمل:

فالولاء التنظيمي يحد من دوران العمل بالنسبة للعمال، ويشكل لديهم استقرار وظيفي وبالتالي استمرار للمؤسسة.

- الأداء:

بين فعالية الأداء والولاء علاقة ارتباطية، حيث يرفع الولاء من درجة الكفاءة المهنية والابداع في العمل.

- التغيب:

الولاء التنظيمي يقلل من درجة غياب العاملين، وخصوصا الغياب الاختياري. (المحتسب و جلعود،

2008، صفحة 109)



الشكل 14: نتائج الولاء التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن المعطيات النظرية

3.3 إستراتيجية تعزيز الولاء التنظيمي:

تسعى المنظمات المعاصرة إلى كسب ولاء الموظفين والعاملين بشكل تنافسي وذلك من خلال العديد من الإستراتيجيات والأساليب التي من خلالها تحافظ على الرأسمال البشري، كقوة اجتماعية تصنع النجاح والإبداع ومن بينها:

- الاعتماد على المزايا والمكافآت المادية باستمرار:

مما يتشكل للموظفين والعاملين تصور بأن المؤسسة تحافظ على استقرارهم الاجتماعي والمهني ومحاولة خلق الولاء لديهم.

- المكافآت الفردية للإنجاز:

تفتح المؤسسة باب المنافسة من خلال العدالة في توزيع المكافآت للإنجاز الفردي وذلك يزيد من ولاء العامل الكفاء، ويحفز العاملين على اتباع نفس النهج (محمد حمزة ، 2022، صفحة 17).

- بناء فريق العمل:

من خلال التنسيق بين العمال يتشكل التلاحم والتكامل بينهم، وهذا ما يخلق التعاون وروح العمل والتضامن الجماعي.

- إتاحة الفرصة للعمال للتطوير المهني:

تعتبر الاستقلالية أحد أبعاد الولاء التي تعمل عليها المؤسسة، والتي تسعى لتطوير مهارات أفرادها وتزويدهم بخبرات جديدة تخص العمل والمهنة، وهذا الاهتمام بالعاملين ومهاراتهم يشكل لديهم ولاء استمراري وعاطفي تجاهها.

- تمكين العاملين:

باعتبار أن التمكين هو اعطاء ومنح صلاحيات أكبر للعمال حول ما يخص الوظيفة والمؤسسة معا، فهو يعني منح الثقة التنظيمية للعمال، وروح المسؤولية، ومنه يظهر الولاء للمؤسسة إثر هذه الثقة من خلال الحرص على العمل والالتزام به، والابداع في تسيير العمل.

- الرضا الوظيفي:

يرتبط بما يشبع رغبات الأفراد من حاجات نفسية واجتماعية داخل التنظيم، هذه الحاجات تعمل على تحقيق الولاء للمنظمة، لذلك نجد أن ما كلاند قسمها الى قسمين من الحاجات، يتعلق الأمر بالأول بالحاجات الدافعة وهي التي تشكل ولاء الأفراد بدرجة عالية وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية التي تحقق الرضا الوظيفي، أم الثانية فهي الحاجات المانعة والتي تحول دون تحقيق الرضا ومنه الولاء التنظيمي وتعلق بكل من نمط القيادة والاشراف (معمرى، 2016، صفحة 42).

بالإضافة إلى:

- سياسة الأجور:

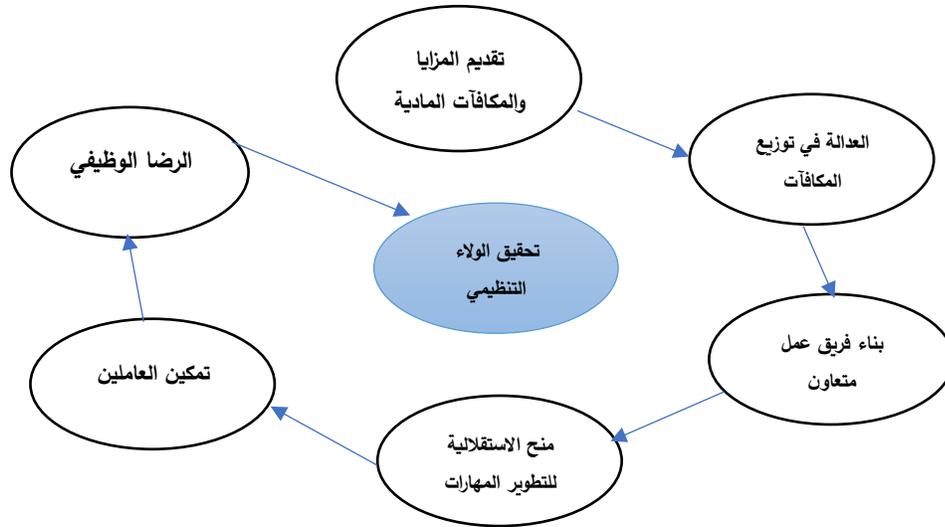
يشكل الجانب المادي من العمل وما يتقاضاه العامل مقابل عمله أثرا للرفع من درجة الولاء، حيث أنه كلما كان الأجر مقبول لدى العامل زاد معدل ولائه للوظيفة والمؤسسة معا.

- نظام المكافآت:

أظهرت معظم الأفكار الإدارية أن العدالة في التوزيع لها أثر كبير في سلوك الفرد العامل داخل المؤسسة الذي يتسم بالإيجابية، فالمكافآت المادية والمعنوية بنوعها تعطي دافعا كبيرا للعامل نحو زيادة الأداء واثقان العمل. فالمكافآت التي تمنحها المؤسسة للموظفين والعاملين لها أهمية ودور في تحقيق الولاء والرضا الوظيفي.

- نظام الاتصال بالمنظمة:

يساعد نظام الاتصال المعتمد داخل المؤسسة على تحقيق رغبات الأفراد وأشباع حاجاتهم، ومن بينها المشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات والتسيير، والتمكين الإداري الذي يعطي حرية واستقلالية للعمال في تدبير المؤسسة، فكل هذا الاهتمام من طرف المؤسسة نحو العامل يخلق لديه نوع من الولاء لها والبقاء فيها رغم توفر التحويل. (المصري و عامر، 2014، الصفحات 192-193)



الشكل 15: إستراتيجيات تعزيز الولاء التنظيمي

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن المعطيات النظرية

خلاصة

من خلال الطرح الذي قدمناه، تبين بأنه لا يوجد تنظيم يخلو من وجود مشكلات سواء لها تأثيرات سلبية أو إيجابية، فالفرد قد يتعرض للعديد من الضغوطات والصراعات الداخلية والخارجية والتي من شأنها تحقق ضعف في الجهد وتراجع في الأداء وانخفاض في الولاء والإنتاجية.

وحتى لا تصل المؤسسة إلى هذه المرحلة، ينبغي عليها العمل على حل تلك المشكلات التنظيمية بطريقة سليمة وبالاعتماد على أساليب واستراتيجيات ملائمة ومناسبة، لأنه بطبيعة الحال لا توجد طريقة أو استراتيجية واحدة تصلح لإدارة جميع المواقف، فكل موقف له طريقته المناسبة. والغاية من ذلك هو التقليل والتخفيف من حدتها وآثارها السلبية من أجل الحفاظ على مواردها من جهة، وبلوغ الأهداف وتحقيق النمو والتطور من جهة أخرى.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تقديم

1. فرضيات الدراسة

2. منهج الدراسة

3. مجالات الدراسة

4. مجتمع الدراسة

5. أدوات جمع المعلومات

6. الأساليب الإحصائية

خلاصة

تقديم:

يعد الجانب المنهجي للدراسة الميدانية وإجراءاتها، من بين الأمور الأساسية في مجال البحوث الاجتماعية التي يجب على الباحث السوسيولوجي أن يركز عليها، وذلك بعد أن ينجز جميع الخطوات السابقة من تحديد المشكلة إلى الإلمام بكل المعلومات النظرية المتعلقة بمتغيراتها. فتنفيذ هذه المرحلة ضروري، لأن لكل بحث علمي منهجية أو إستراتيجية متبعة كخطوة للتحقق الميداني أو للإجابة عن تساؤلات البحث، وعلى الباحث أن يختار أنسب الطرق والقواعد المنهجية المناسبة بهدف الوصول إلى الحقائق العلمية الموضوعية الدقيقة، والمرتبطة بموضوع البحث العلمي بعيدا عن العشوائية والتحيز. وسيتم في هذا الفصل إتباع أهم الإجراءات والأساليب الكيفية والكمية المتوافقة مع طبيعة الموضوع والأهداف البحثية المحددة في هذه الدراسة.

1. فرضيات الدراسة:

إن تحديد الباحث لفرضيات الدراسة هو بمثابة وضع إطار لحل المشكلة، والسير في إثبات صحتها من عدمها عن طريق المعلومات التي قام بجمعها. وبالتالي عند صياغته للفرضية لابد له من مراعاة الخطوات التالية:

- الوضوح
- الاختصار
- الواقعية
- أن تشير إلى وجود علاقة بين المتغيرات
- أن تكون قابلة للاختبار
- أن تتضمن حل فعلي للمشكلة.

حيث جاء في تعريفها بأنها: " تخمين ذكي أو استنتاج ذكي، يصوغه الباحث ويتبناه مؤقتاً، لشرح بعض ما يلاحظه من الظواهر والحقائق، وليكون هذا الفرض مرشداً له في البحث والدراسة التي يقوم بها" (بوحوش، 2019، صفحة 51) .

فصياغة الفرضيات ماهي إلا وسيلة لترجمة الأهداف والأبعاد، التي يسعى الباحث إلى تحقيقها بصورة علمية، وعليه تم صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

1.1 الفرضية العامة:

تسهم القدرات المعرفية والاجتماعية للقائد في تطبيق أساليب حل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات ميدان الدراسة.

2.1 الفرضيات الجزئية: انطلاقاً من الفرضية العامة تم تحدد ثلاث فرضيات جزئية وهي:**1.2.1 الفرضية الجزئية الأولى:**

يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب خفض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان

الدراسة؟

تركز هذه الفرضية على مدى توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي والتمثلة في مهارة فهم الموظفين، توصيل المعلومات، القيادة، حل المشكلات، المحافظة على علاقات العمل، في تخفيض مشكلة الضغوط التنظيمية من خلال تطبيق الأبعاد التالية: متطلبات الدور - متطلبات فيزيقية - متطلبات علاقات العمل.

وتندرج عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يستغل القائد مهارة فهم الموظفين في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.
- يستعمل القائد قدرة توصيل المعلومات في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.
- يوظف القائد مهارة المحافظة على علاقات العمل في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.
- يستعين القائد بمهارة القيادة في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.
- يستفيد القائد من مهارة حل المشكلات في خفض الضغوط من خلال المتطلبات المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.

2.2.1 الفرضية الجزئية الثانية:

يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان

الدراسة؟

تركز هذه الفرضية على توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي ومدى مساهمتها في تقليل من مشكلة الصراع التنظيمي، وذلك من خلال تطبيقه للأساليب المتمثلة في: أسلوب التجنب، أسلوب السيطرة (التنافس)، أسلوب التسوية.

ويندرج عن هذه الفرضية مجموعة فرضيات فرعية وهي:

- يُوظف القائد مهارة فهم الموظفين في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة.
- يستعمل القائد قدرة توصيل المعلومات في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة.
- يستغل القائد مهارة المحافظة على علاقات العمل في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة.
- يوظف القائد مهارة القيادة في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة.
- يستخدم القائد مهارة حل المشكلات في تقليل الصراع من خلال الأساليب المحددة في مؤسسات ميدان الدراسة.

3.2.1 الفرضية الجزئية الثالثة:

يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة؟

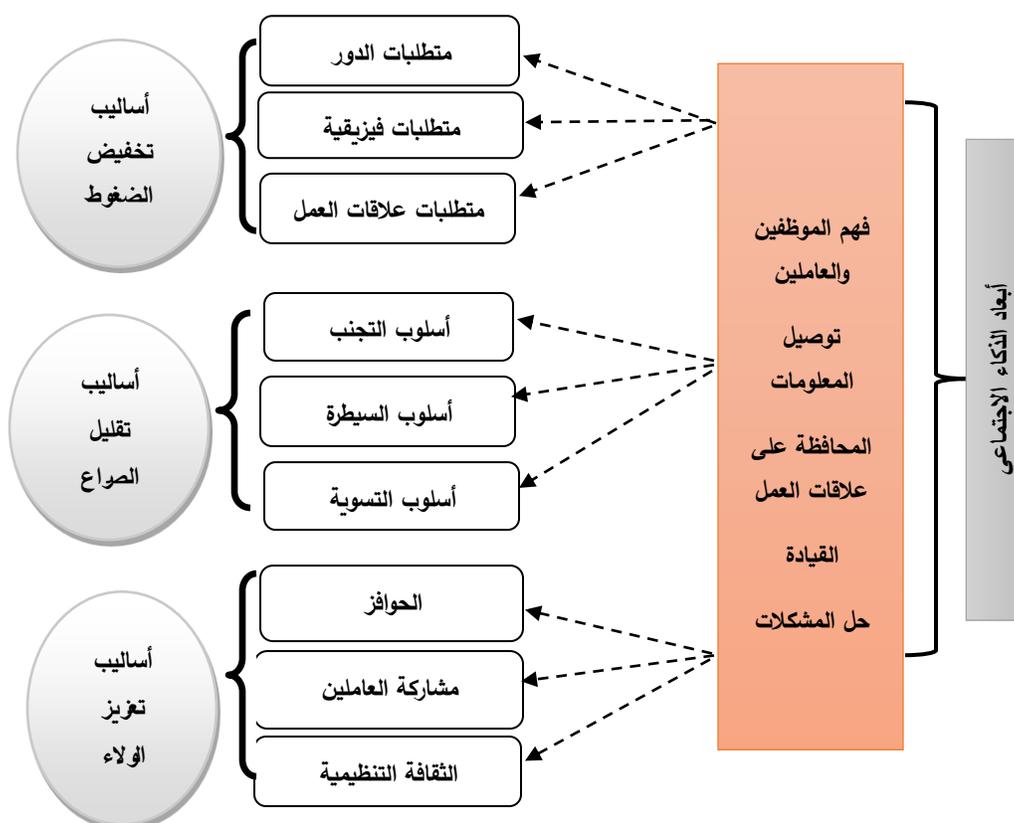
تشير هذه الفرضية إلى أن امتلاك القائد لمهارات الذكاء الاجتماعي بنسبة عالية، تساعده في تعزيز ودعم الولاء التنظيمي من خلال مراعاته للأساليب التالية: نظام الحوافز - مشاركة العاملين - الثقافة التنظيمية.

ويندرج عنها مجموعة فرضيات فرعية وهي:

- يُوظف القائد مهارة فهم الآخرين في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.
- تسهم مهارة توصيل المعلومات للقائد في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.

- يستخدم القائد مهارة المحافظة على علاقات العمل في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.
- يستعمل القائد مهارة القيادة في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.
- يستغل القائد مهارة حل المشكلات في تعزيز الولاء من خلال الأساليب المحددة في المؤسسات ميدان الدراسة.

ويمكن توضيح فرضيات البحث من خلال المخطط التالي:



الشكل 16: مخطط الفرضيات البحثية

المصدر: إعداد الباحثة

2. منهج الدراسة:

لكي يحقق الباحث السوسيولوجي دراسة علمية موضوعية، بعيدا عن السطحية والذاتية، لابد له من وضع إطار منهجي يحدد فيه الطريقة المنهجية التي سوف يُجيب بها عن أسئلة دراسته، أو يختبر فيها فرضياته. فبعد أن يقوم بجمع المعلومات والتأكد من صحتها، يعتمد على منهج واحد على الأقل وذلك بناءً على نوع المشكلة التي يتناولها.

فالمنهج هو: "الطريق الواضح والخطة المرسومة، والسبيل أو الأسلوب المنظم لاستخلاص النتائج من المشاهدات أو التجارب وغير ذلك من وسائل البحث العلمي" (الخطيب، 2009، الصفحات 29-30).

ومن هذا المنطلق فإن الهدف من وضع منهج معين هو الوصول إلى النتائج والغايات، وليس فقط جمع البيانات والمعلومات.

وبما أن مشكلة الدراسة تتمثل في البحث عن كيفية مساهمة أبعاد الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية في المؤسسات الإنتاجية في ولاية بسكرة. أي أن طبيعة الموضوع تفرض وصف الظاهرة وتحليلها وعليه تم تطبيق المنهج الوصفي.

فلقد جاء في تعريفه بأنه: ذلك المنهج الذي يسعى إلى وصف الظاهرة أو مجموعة الظواهر موضوع الدراسة، ومن ثم يقوم بتحليلها للتعمق في فهمها، وتوضيحها وتفسيرها على النحو الذي لا يحقّه مجرد وصفها كما هي ظاهرة في الواقع المعتاد، وسواء كان ذلك التحليل ذهنياً يقوم به الباحث بناءً على ما توصل إليه من معلومات وبيانات نوعية وكمية عن الظاهرة المدروسة أو باستخدام أساليب ومعالجات إحصائية، ويستخدم هذا المنهج في الدراسات التطبيقية التي تستخدم أدوات البحث الميداني، إذ يُفيد الجانب الوصفي لهذا المنهج في التعريف والتوضيح النظري لمتغير أو متغيرات الدراسة، في حين يُفيد الجانب التحليلي لهذا المنهج في تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة، وذلك عبر استخدام برنامج التحليل الإحصائي في العلوم الاجتماعية وهو برنامج (spss) الذي يتم من خلاله إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة وفق ما يتطلب موضوع الدراسة. (المقبل، 2019، الصفحات 74-75)

إذن فالمنهج الوصفي يركز على الجانب الكيفي أي وصف الظاهرة مع تحديد جميع خصائصها، كذلك يهتم بالجانب الكمي أي يصفها رقمياً من خلال أنه يوضح حجمها ومقدارها، ودرجة ارتباط متغيراتها. وبناءً على ذلك تم تطبيق هذا المنهج انطلاقاً من خطواته:

- العمل على الجانب الكيفي من خلال:

تحديد المشكلة تحديداً كيفياً، بدءاً من ضبط العنوان، وتحديد الأهداف المراد دراستها، ثم الأبعاد والخصائص نظرياً والتي تم استنباطها من مختلف المصادر (كتب، دراسات سابقة...)

تحديد الإطار المنهجي، من خلال اختيار المنهج الملائم للدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

- العمل على الجانب الكمي:

بعد تصنيف المعلومات وتبويبها، يتم تحليلها من خلال تفريغ تلك البيانات في جداول إحصائية، والتعبير عنها كمياً بالاستعانة بـ: النسب المئوية، وبعض مقاييس النزعة المركزية ومعاملات الارتباط.

ومن مبررات استخدام هذا المنهج هو: التعمق في فهم الظاهرة من جميع جوانبها كما هي في الواقع، كذلك الكشف عن العلاقة السببية بين متغيراتها، والوصول إلى النتائج حسب استجابات المبحوثين.

3. مجالات الدراسة:

لكل بحث علمي مجموعة من المجالات التي يجب على الباحث الالتزام بها أو تحديدها بالشكل الدقيق، وتتمثل في المجالات المكانية والزمانية.

الحدود المكانية هي التي تعبر عن المكان الذي سيتم إجراء البحث فيه، في حين تشير **الحدود الزمانية** إلى الفترة التي تم تنفيذ البحث فيها. (مدحت، 2004، صفحة 141)

1.3 المجال المكاني:

الإطار المكاني الذي أجريت فيه هذه الدراسة هو المؤسسة العسكرية للإسمنت، ومؤسسة النسيج والتجهيز بمدينة بسكرة.

1.1.3 التعريف بالمؤسسات محل الدراسة:

شركة الاسمنت "البسكرية للإسمنت"



هي شركة ذات أسهم خاصة، بموجب القانون الجزائري تم انشاؤها في يناير 2009. المهمة الرئيسية للشركة هي إنتاج وتسويق الإسمنت ومشتقاته. تتكون من كيان واحد موجود في المقر الرئيسي للشركة. تبلغ مساحة المصنع 100 هكتار، ويقع على بعد 18 كم شمال شرقي عاصمة ولاية بسكرة التي تحمل الاسم منها، و5 كم جنوب مدينة برانيس. تستمد خاماتها الرئيسية من رواسب جبل مهر للحجر الجيري، التي تقع على بعد حوالي 02 كم، والطارف للطين الذي يقع على بعد 15 كم. تضم الشركة أزيد من 1400 منصب عمل مباشر وغير مباشر.

نشاطات الشركة

من خلال خطوط الإنتاج الثلاثة التي تعمل بشكل جزئي منذ يونيو 2016، تنشط الشركة في إنتاج وتسويق الإسمنت ومشتقاته. القدرة الحالية 5.000.000 طن/سنة، على هذا النحو تجدر الإشارة إلى أن مصنع "البسكرية للإسمنت" يصنع أربع أنواع من الإسمنت ولديه الوسائل التقنية لتصنيع جميع أنواع الإسمنت الشائعة:

CEM I 42.5N SR3 LH /1

CEM II / B-L 32.5 R /2

CEM II / A-L 42.5 R /3

CEM I 42.5R /4

بالإضافة إلى النشاط الرئيس وهو إنتاج الإسمنت، تقوم الشركة بأنشطة أخرى من بينها:

- صيانة وإصلاح آلات المحاجر والأشغال العامة.
- صيانة وإصلاح معدات الإنتاج، من خلال ورشة الصيانة الميكانيكية والكهربائية وصناعة الغلايات.

- معالجة مياه الصرف الصحي.
- تأجير معدات المناولة.

اخترت هذه الشركة أن تتخذ توجهها واضحا جدا في الجودة من خلال منتوجاتها، من أجل تقديم منتوجات الإسمنت عالية الأداء لعملائها والمستهلكين، وبدأت نتائج هذه السياسة تظهر بمجرد ركود السوق المحلية الجزائرية، حيث أحدثت أعمال الشركة الفرق من خلال الاستمرار في التقاط نقاط النمو وبطريقة ملحوظة. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للشركة في الملحق رقم 6

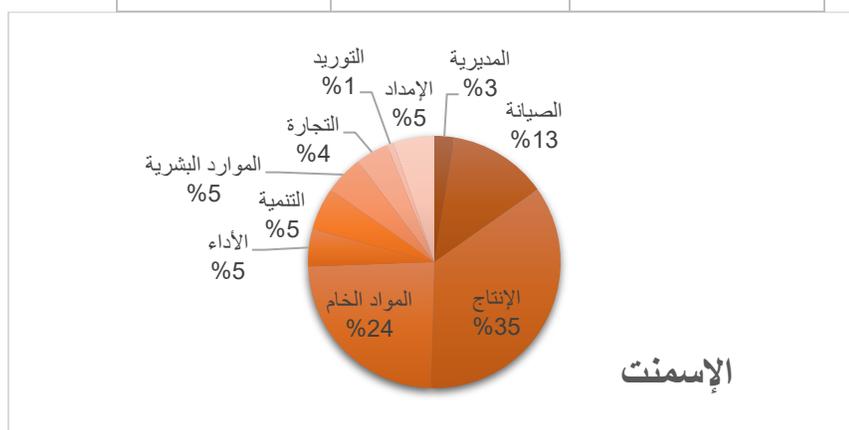
مصالح المؤسسة

تحتوي على 10 مديريات وكل مديرية تحتوي على مصالح وفروع.

- **المديرية العامة:** وتحتوي على: مدير تنفيذي عام، نائب المدير العام، مساعد الرئيس التنفيذي، الأمانة، مساعد الخاص بالاتصالات، مساعد خاص بالشؤون القانونية، مساعد للتحميل SMQ
- مديرية الصيانة
- مديرية الإنتاج
- مديرية الموارد الخام
- مديرية الأداء
- مديرية التنمية
- مديرية الموارد البشرية
- مديرية التجارة
- مديرية المحاسبة والمالية
- مديرية D'APROVISIONNMENT
- مديرية الرقابة الإدارية والتدقيق

جدول 5: توزيع الموظفين والعاملين في المصالح بمؤسسة الإسمنت

مؤسسة الإسمنت			
النسبة المئوية %	عدد الموظفين والعاملين	المصالح	
2.51	27	المديرية	
12.55	135	الصيانة	
34.79	374	الإنتاج	
23.72	255	المواد الخام	
4.74	51	الأداء	
5.39	58	التنمية	
4.93	53	الموارد البشرية	
4.18	45	التجارة	
0.83	9	التوريد	
5.20	56	الإمداد	
1.11	12	التدقيق والرقابة الإدارية	
100	1075	المجموع	

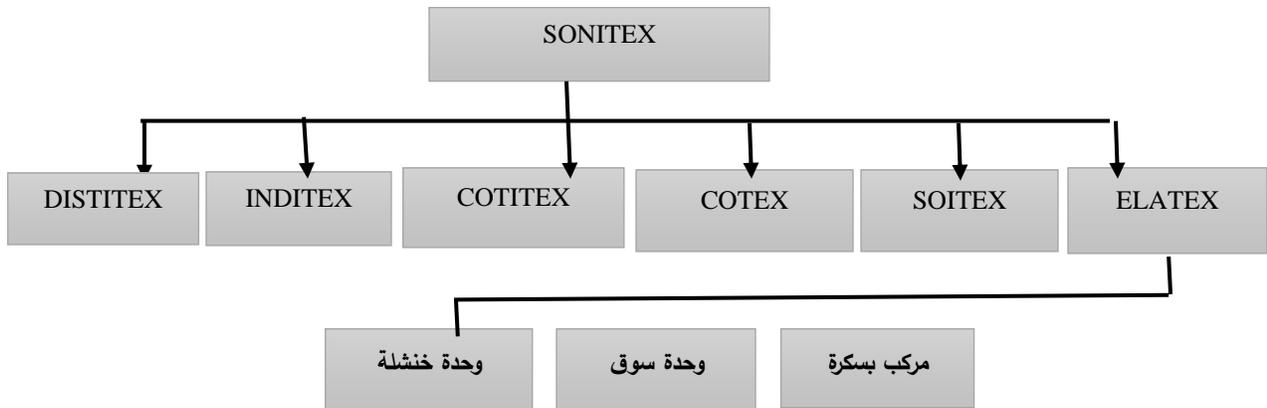


الشكل 17: النسبة المئوية لعدد الموظفين والعاملين بمؤسسة الإسمنت

مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB:

نشأة المؤسسة:

ظهرت المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX بعد تبعية شبه تامة للخارج من جانب المنتجات النسيجية+، كان إنشاؤها عبارة عن محاولة للتخلي عن الخارج والسعي وراء النهوض نحو الاستقلالية الإنتاجية وذلك بموجب المرسوم رقم 66/218 الصادر بتاريخ 1966/07/22، وتطورت هذه الشركة وتوسعت حيث أصبحت تضم 31 وحدة إنتاجية مجهزة بالآلات الحديثة تستهلك مواد أولية مختلفة نذكر منها: القطن، الصوف، الفيسكوز... الخ. وبعد سنوات انفصلت المركبات عن المؤسسة الأم بالكامل وأصبح مجال النسيج قائما على المركبات أو المديریات المفصلة كالتالي:



الشكل 18 : مديریات مؤسسة النسيج

المصدر: بناء عن الوثائق الرسمية من طرف المؤسسة

تسمية الشركات:

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات النسيجية DISTITEX
- المؤسسة الوطنية للأنسجة الصناعية INDITEX
- المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس الجاهزة القطنية ECOTEX
- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الحريرية SOITEX

- المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية الصوفية COTITEX
- المؤسسة الوطنية لصناعة الألياف النسيجية الصوفية ELATEX

التعريف بالمؤسسة:

تعتبر شركة النسيج والتجهيز بسكرة من أقدم المؤسسات الجزائرية المنتجة للأقمشة، تقدر مساحتها 123364 م² أي ما يعادل 12.5 هكتار. تقع في المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة، يحدها شرقا مؤسسة العموري للأجر، وغربا مؤسسة الكوابل، وشمالا مؤسسة نفضال، وجنوبا مؤسسة الغزال للطحين، فهي شركة متخصصة في الأقمشة ذات الجودة العالمية المتكونة من الصوف (100%) والخيط من (بولستار، صوف أوبوستار فسكوز) إضافة إلى بعض الأقمشة الخاصة. وقد احتلت مكانة في السوق الجزائرية ولكي تبقى هذه المكانة لابد من تنظيم إداري محكم يقوم على تسييرها خاصة في معاملات البيع والشراء، لذا يجب أن يكون لها مزيج تسويقيا منظما تستطيع من خلاله تصريف منتجاتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الخاصة الأجنبية، وقد أنشئ مركب بسكرة تحت قرار 83/397 بتاريخ 11 أبريل 1982 بعد مدة إنجاز دامت ثلاثة سنوات و4 أشهر بتكلفة 71.9 مليار سنتيم. وقد مرت عملية إنجازه بعدة مراحل يمكن حصرها كما يلي:

- أبريل 1976: تمت دراسة المشروع من قبل شركة SENRI
- ديسمبر 1976: إمضاء العقد بين الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة الألمانية FAMATEX
- ديسمبر 1977: انطلاق الأشغال بعد تحضير المستلزمات
- ديسمبر 1978: بداية تركيب الآلات ومختلف التجهيزات الخام بالمركب.
- ديسمبر 1980: وضع مخطط الإنتاج بمعدل تجريبي منتظم.
- 11 أبريل 1982: الانطلاقة الفعلية للعملية الإنتاجية

وقد ساهمت عدة شركات أجنبية متخصصة كل واحد منها بما يلي:

- شركة FAMATEX الألمانية متكفلة بتموين الخيوط.
- شركة مازورتو الإيطالية متكفلة بالتكوين التقني لعمال لتركيب الآلات.

وقد تفرع مركب الصوف بدوره عن تبسة بعد عقد محضر اجتماع الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة يوم 25 مارس 1998 وتم تسميتها مؤسسة النسيج والتجهيز بسكرة كشركة تابعة لمجموعة النسيج TEXMACO التي أصبحت تسمى TEXALG الجزائرية للمنسوجات في سنة 2012.

أهداف ونشاط المؤسسة:

الأهداف:

- تحقيق الربح لا يمكن أن يستمر وجود المؤسسة ما لم تستطع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها والصمود أمام المؤسسات الاقتصادية المنافسة.
- عقلانية الإنتاج يتم ذلك باستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ودفع إنتاجها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية التنفيذ للخطط والبرامج.
- تحقيق الاستقلال الذاتي للمؤسسة الاقتصادية.
- التكامل الاقتصادي على مستوى الوطني.
- تقليل الواردات من المواد الأولية، وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتوجات النهائية عن الحاجات المحلية.
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمية.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن.
- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- توفير تأمينات ومرافق للعمال.
- امتصاص الفائض من العمالة.

النشاط:

يتمثل نشاط المؤسسة في 3 عناصر:

أ. **عملية الشراء:** العملية تخص مدير التجارة حيث يقوم بطلب الخيط مع تحديد الكمية والنوعية، هناك من الداخل مثل بريكة... وهناك من دول الخارجية كالمغرب، تركيا، الهند وكذلك قطع الغيار ومواد كيميائية.

ب. **عملية الإنتاج:** وهناك عدة مصالح تتمثل فيما يلي:

- **مصلحة تسيير المخزونات:** (مخزون الخيط) حيث يقومون بوضع الخيط في المستودع سواء من داخل أو خارج البلاد وهنا يتم إعادة وزن الخيط والتأكد من نفس النوعية المطلوبة وإذا كانت غير مطابقة مع الطلبية هنا يجب إقامة تقرير إلى مدير التجارة حيث يكون هو المكلف بهذا الخطأ.

- **مصلحة التحضير:** يقومون بوضع الخيط في السداة وتجهيزه إلى مصلحة النسيج.

- **مصلحة النسيج:** يقومون بنسج الخيط.

- **مصلحة المراقبة:** يتم مراقبة النسيج من حيث الكمية أو الصنع إذا كان به خطأ يتم إعادته إلى مصلحة النسيج لتصحيح الخطأ.

- **مصلحة التجهيز:** هناك قسمين

✓ **قسم التجهيز الجاف:** يقومون بغسل القماش مع إضافة بعض المواد الكيميائية حسب نوعية القماش وتجفيفه.

✓ **قسم التجهيز الرطب:** مراقبة القماش من أي خطأ سواء (الطلبية) بقع أو ما شابه ذلك وتجفيفه ثم تغليفه بغلاف بلاستيكي مع كتابة الكمية ونوع القماش.

ج. **عملية البيع:** بيع القماش أي تسليم القماش حسب الطلبية سواء إلى:

POLICE MARINE, POLICE, SCIENTIFIQUE POLICE, GENDARMERIE
NATIONALE.

مصالح المؤسسة

تحتوي على خمس مديريات وكل مديرية تحتوي على مصالح وفروع ونقابة ولجنة المساهمة الخاصة بالعمال.

- **المديرية العامة:** ويشرف عليها رئيس مدير عام وهو المسؤول الأول ويسيرها داخليا وخارجيا.
- **سكرتاريا:** ويشرف عليها كاتبة وهي التي تتسق كل الأعمال الإدارية الخاصة بتلك المديرية وتنظيم العلاقات الخارجية والمواعيد الخاصة بالمدير.
- **الحماية والأمن:** ويشرف عليها رئيس مصلحة وتنقسم إلى أربعة أفواج أ. ب. ج. د التي تسهر على سلامة وحماية المؤسسة.
- **قسم الحسابات والتدقيق:** ويشرف عليها نائب مدير مكلف بدراسة كل الحسابات وتدقيق خاصة بالمؤسسة.
- **قسم الإبداع:** ويشرف عليها نائب مدير مكلف بالإبداع وهو الذي يخطط للإبداعات وتعتبر خطوة من خطوات المراحل الإنتاجية الأولى.
- **قسم المنازعات:** يشرف عليها رئيسة منازعات مكلفة بالقضايا القانونية التي تخص المؤسسة.
- **مديرية الموارد البشرية:** مقسمة إلى مصلحتين
 - 1/ مصلحة الموارد البشرية: وتنقسم إلى فرعين: فرع الموارد وفرع الأجور.
 - 2/ مصلحة الوسائل العامة: وتنقسم إلى ثلاثة فروع: فرع النظافة وفرع صيانة السيارات وفرع وسائل نقل.
- **مديرية المحاسبة والمالية:** وتنقسم إلى مصلحة المحاسبة، والذي ينقسم إلى فرعين: فرع المحاسبة وفرع المحاسبة التحليلية
- **مديرية التجارة:** تنقسم إلى ثلاث مصالح:
 - 1/ مصلحة التجارة: وتنقسم إلى ثلاث فروع: فرع الفاتورة، فرع البيع وفرع تسيير المخزونات
 - 2/ مصلحة تسيير المخزونات: تنقسم إلى ثلاث فروع: فرع تسيير المخزونات، فرع تسيير المواد الأولية، فرع تسيير المواد الكيماوية.

3/ مصلحة الشراء: تنقسم إلى فرع الشراء الداخلي، فرع الشراء الخارجي.

- مديرية الصيانة: تنقسم إلى

1/ مصلحة الصيانة: وتنقسم إلى خمس فروع: فرع الكهرباء، فرع التسخين، فرع تبريد وتكييف، فرع

تكرير، فرع الملحقات.

- مديرية الاستغلال: وتنقسم إلى خمس مصالح:

1/ مصلحة البرمجة

2/ مصلحة التحضير

3/ مصلحة النسيج

4/ مصلحة التصليح

5/ مصلحة تجهيز رطب

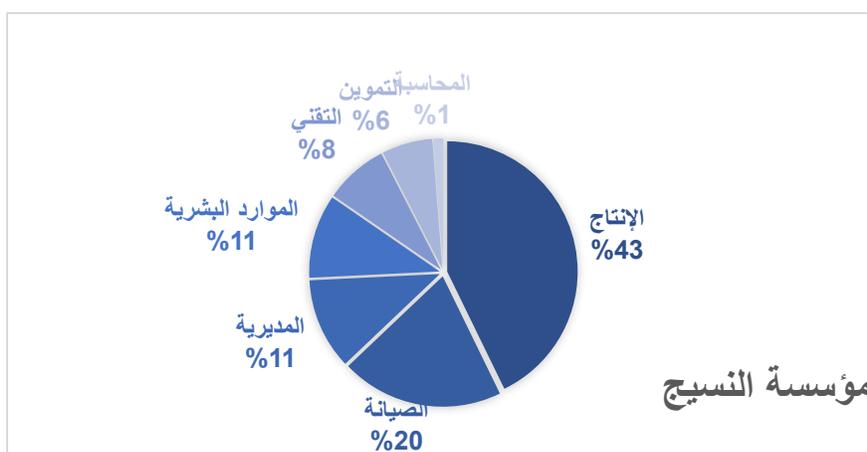
6/ مصلحة تجهيز نهائي

7/ مصلحة مراقبة النوعية

جدول 6: توزيع الموظفين والعاملين في المصالح بمؤسسة النسيج

مؤسسة النسيج		
النسبة المئوية %	عدد الموظفين والعاملين	المصالح والفروع
42.76	136	الإنتاج النسيج
		التجهيز النهائي
20.12	64	الصيانة
11.32	36	المديرية
10.37	33	الموارد البشرية
7.86	25	التقني
6.28	20	التمويل والتجارة
1.25	04	المحاسبة والمالية
100	318	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقاً من معطيات المؤسسات



الشكل 19: النسبة المئوية لعدد الموظفين والعاملين بمؤسسة النسيج

انطلاقاً من المعطيات حول طريقة توزيع الموظفين والعاملين في المصالح بالمؤسستين، تبين أنهم يتوزعون بشكل أكبر في مصلحة الإنتاج بنسبة 43% بمؤسسة النسيج وكذلك في مؤسسة الإسمنت بنسبة 37%، وهذا قد يكون بسبب طبيعة المهام المتمثلة في عملية الإنتاج سواءً إنتاج القماش والتي تتم عبر مراحل حيث تم توضيحها سابقاً، بالإضافة إلى عملية إنتاج الإسمنت ومشتقاته، مما تطلب تغطية عدد العاملين بالشكل المناسب في هذه المصلحة.

وذلك لأن العمل على إعداد المنتج بالنوعية الجيدة وتجهيزها بالكمية المحددة والمطلوبة، يحتاج إلى يد عاملة متعاونة حتى يتم تسليم الطلبية في الوقت المناسب. تليها مصلحة المواد الخام بنسبة 25% بمؤسسة الإسمنت، في حين تقدر نسبة العاملين بمصلحة الصيانة في مؤسسة النسيج والإسمنت على التوالي 20% و 13% والتي من شأنها تعديل وتصليح كل الأخطاء سواءً في المنتج أو في الأجهزة والآلات، لتليها باقي المصالح بنسب ضئيلة والتي تتراوح ما بين 1% و 11% والتي قد تقتصر خدماتها في فترات معينة أو أن طبيعة المهام لا تتطلب وجود كم هائل من الموظفين والعاملين.

2.1.3 مبررات اختيار المجال المكاني:

في هذه الدراسة تم اختيار المؤسسة العسكرية للإسمنت -برانيس- بسكرة، بالإضافة إلى مؤسسة النسيج والتجهيز بولاية بسكرة وذلك للأسباب التالية:

- **السبب الأول** يتعلق بإمكانية الحصول على نتائج يمكن تعميمها، وبما أن القيادة هي جزء من مجتمع الدراسة، فإن طبيعة حجم القادة يكون في غالب الأحيان صغير ومحدد، نظراً لأنه يتكون من مدير مؤسسة ونوابه، رؤساء أقسام، رؤساء مصالح مما يشكلون مجموعة صغيرة، وعليه تم اختيار مؤسستين في حدود الإمكانيات الزمنية المحددة للدراسة، ومن أجل تحقيق الحجم المناسب والملائم حسب شروط العينة وأهداف الدراسة.
- **أما السبب الثاني** يتعلق بالحصول على الموافقة من قبل مدير المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، وعليه كما هو معلوم لدى الباحثين في مختلف التخصصات أن الحصول على تلك الموافقة ليس بالأمر

السهل مالم يوجد لدى الباحث السبيل الذي يسهل عليه الأمر، وبالتالي يعتبر السبب الرئيسي في التوجه لتلك المؤسسات دون غيرها.

- كذلك كلما كان حجم مجتمع الدراسة أقرب إلى حجم مجتمع البحث، كلما كان التمثيل أدق.

2.3 المجال الزمني:

يشير إلى الفترة التي تم فيها إنجاز الأطروحة، انطلاقاً من ضبط موضوع الدراسة إلى غاية استخلاص النتائج النهائية، والتي مرت بمجموعة من المراحل وهي كالاتي:

➤ المرحلة الأولى (2019-2021) تم إجراء الجانب النظري وفق الخطوات التالية:

الاطلاع على المراجع والمصادر، والدراسات السابقة لأخذ فكرة حول الموضوع، والتي ساهمت في تحديد أبعاد ومؤشرات الدراسة، والتي بدورها ساعدت في ضبط الأهداف، ثم الشروع في بناء أهم العناصر والخصائص الضرورية للمتغيرات وفق الأهداف المحددة.

➤ المرحلة الثانية تم إجراء الجانب الميداني للدراسة وفق المراحل الزمنية التالية:

- أبريل 2021: القيام بدراسة استطلاعية لمؤسسة الإسمنت.
- ماي 2021: عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أجل تحكيم الأداة.
- 27 جوان 2021: الحصول على تسهيلات من طرف الجامعة -الملحق رقم 4- وبالتعاون مع مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت تم الحصول على مجموعة من الوثائق تتعلق بتعريف المؤسسة وأهدافها ونشاطاتها، والهيكل التنظيمي وعدد الموظفين والمسؤولين وكل المعلومات التي تفيد الموضوع. وبعد فترة من اجراء الزيارة تم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة البحث، واسترجاعها استغرق مدة من الزمن بسبب ظروف الموظفين. وبالتالي دامت حوالي 8 أشهر.
- 2022: انقطاع العمل لفترة من الزمن بسبب بعض الظروف الصحية.
- 14 جويلية 2022: الحصول على تسهيلات من طرف الجامعة مرة ثانية - الملحق رقم 3- من أجل الدراسة الميدانية بمؤسسة النسيج والتجهيز، وعليه تم الحصول على بعض المعلومات والوثائق

المتعلقة بالمؤسسة بما يخدم الموضوع، وبعد ضبط العينة تم توزيع الاستبيانات، وبعد ثلاثة أسابيع بالضبط تم جمعها.

4. مجتمع الدراسة:

عادة يتم تحديد مجتمع الدراسة حسب طبيعة المشكلة المحددة كمرحلة أولى من مراحل اختيار العينة. فإذا كان المجتمع أو مجال البحث كبير الحجم، فإن هذا يفوق قدرات الباحث وإمكانياته البحثية سواءً من حيث الجهد أو الوقت أو المال. وحتى يتوصل إلى نتائج دقيقة وصادقة إلى حد ما، ومن أجل التقليل من الخطأ بقدر الإمكان، فإنه يلجأ لاختيار نسبة محددة من ذلك المجتمع، بحيث تمثله أفضل تمثيل. ويمكن تعريف **مجتمع البحث بأنه:** "مجموع وحدات البحث التي يراد منها الحصول على البيانات" (علي معمر ، 2008، **صفحة 184**) فقد تكون وحدات البحث عبارة عن شخص أو مؤسسة أو أي شيء آخر يرغب الباحث في استخلاص النتائج العلمية منه.

فحسب طبيعة هذه الدراسة فإن المجتمع المستهدف هم **القادة والموظفين والعاملين** بالمؤسسات الإنتاجية بولاية بسكرة - مؤسسة الإسمنت، مؤسسة النسيج - موزعين على مختلف الأقسام والمصالح، أي أن الدراسة استهدفت فئتين ووفقاً لذلك تم تطبيق **المسح الشامل والعينة العشوائية الطبقية ومن مبررات ذلك:**

- بما أن متغير الذكاء الاجتماعي يتوفر لدى قيادة المؤسسة، باعتبار أنه يمثل أحد خصائص ومميزات القائد الناجح والفعال، وبالرجوع للدراسات السابقة تبين وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية. وبالتالي فالقائد هو الذي يحدد دوره في حل المشكلات والمواقف.
- وبالنسبة لمعرفة أساليب إدارة المشكلات التنظيمية، تم تطبيق أداة الاستبيان على الموظفين والعاملين لأنهم أكثر عرضة لتلك المشكلات وبالتالي بإمكانهم تقديم قراءة حول دور ومهارة القائد في معالجتها أي أكثر من يدرك إدارتها بذكاء هم الموظفين والعاملين، والذكاء الاجتماعي يتضح كفعل ممارس من طرف القادة.

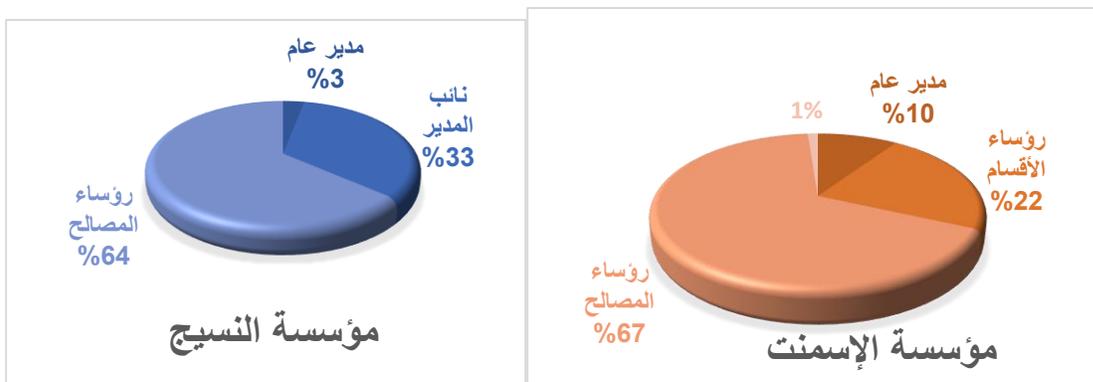
➤ وفيما يلي توضيح لكيفية تقسيم مفردات مجتمع الدراسة:

الفئة الأولى هم القادة: أي كل من يشغل في المناصب الإدارية العليا (مدير المؤسسة والنواب ورؤساء الأقسام ورؤساء المصالح)، بهدف الكشف عن مستوى الذكاء الاجتماعي من وجهة نظر القائد في حد ذاته، وبما أن حجم القادة محدد وصغير في كلا المؤسستين فإنه يسمح بإجراء عملية المسح الشامل عليه، والذي يعرف بأنه: طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة" (مصطفى عليان، 2001، صفحة 24). وبالتالي تم توزيع 33 استبانة على القادة بمؤسسة النسيج وتم استرجاع 30، أما مؤسسة الإسمنت فتم توزيع 115 وتم استرجاع 100 نظرا لأحقية الامتتاع التي يتمتع بها المبحوثين أي لا يستطيع الباحث أن يفرض عليهم التجاوب معه. وعليه فالعدد الإجمالي للقادة بالمؤسستين هو: $100+30=130$

جدول 7: عدد القادة بالمؤسستين ميدان الدراسة

عدد القادة					
مؤسسة الإسمنت			مؤسسة النسيج		
9.56%	11	مدير عام لكل مديرية	3.03%	01	مدير عام
22.60%	26	رؤساء الأقسام	33.33%	11	نائب المدير
67.82%	78	رؤساء المصالح	63.63%	21	رئيس مصلحة
100%	115	المجموع	100%	33	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بناء على الوثائق الرسمية للمؤسسة



الشكل 20 : النسبة المئوية لعدد القادة بالمؤسستين

الفئة الثانية وهي كافة الموظفين والعاملين، وذلك من أجل معرفة وجهة نظرهم حول الأساليب المطبقة لمواجهة المشكلات التنظيمية داخل المؤسسة، وبما أن عددهم كبير فإنه لا يسمح بتطبيق المسح الشامل عليهم، وبالتالي فاختيار العينة ضروري في هذه المرحلة والتي يمكن تعريفها بأنها: "نموذجاً يشمل جانبا أو جزءاً من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، تكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة، وهذا النموذج أو الجزء يُعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات." (عامر إبراهيم، 2018، صفحة 179).

وعليه بما أن المجتمع غير متجانس ومن أجل تمثيل المفردات بنفس النسبة تم تطبيق العينة العشوائية الطبقية وهي: "عبارة عن عينة عشوائية تتكون من عدة فئات أو طبقات وهي تناسب المجتمع غير المتجانس" (محمد راجح، 2022، صفحة 58).

ومن أجل تحديد حجم العينة وفق العوامل الموضوعية والعلمية، ينبغي اختيار النسبة المناسبة حسب نوع الدراسة وطبيعة المجتمع البحثي، كذلك لا بد من الاستعانة بمجموعة من القواعد والقوانين. وعليه تم تطبيق العينة العشوائية الطبقية وفق الخطوات التالية:

- تحديد النسبة المحددة من المجتمع الأصلي هي 15% كعينة ممثلة بما يتوافق مع إمكانية الباحثة، بالإضافة إلى أنه لا يوجد حجم أمثل للعينة متفق عليه بين المختصين. وبتطبيق معادلة النسبة المئوية:

$$1075 \times 15 \div 100 = 161$$

$$318 \times 15 \div 100 = 48$$

- أي تم توزيع الاستبيانات الخاصة بالموظفين والعاملين على 161 موظف وعامل بمؤسسة الإسمنت،

$$48 + 161 = 209$$

و48 بمؤسسة النسيج أي أن العدد الإجمالي هو:

- تحديد النسبة المطلوبة من كل طبقة وذلك بتطبيق المعادلة التالية:

$$\frac{\text{عدد أفراد الطبقة} \times \text{عدد أفراد العينة الكلية}}{\text{عدد أفراد المجتمع}}$$

جدول 8: حجم العينة وفق المصالح بمؤسسة الإسمنت

مؤسسة الإسمنت		
		
عدد الموظفين في كل طبقة 15%	عدد الموظفين والعاملين	المصالح
4	27	المديرية
20	135	الصيانة
56	374	الإنتاج
38	255	المواد الخام
08	51	الأداء
9	58	التنمية
8	53	الموارد البشرية
7	45	التجارة
1	9	التوريد
8	56	الإمداد
2	12	التدقيق والرقابة الإدارية
161	1075	المجموع

وفيما يخص توزيع الموظفين والعاملين بمؤسسة النسيج يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول 9: حجم العينة وفق المصالح بمؤسسة النسيج

مؤسسة النسيج		
عدد الموظفين في كل طبقة 15%	عدد الموظفين والعاملين	المصالح والفروع
20	107	الإنتاج النسيج
	29	التجهيز النهائي
10	64	الصيانة
5	36	المديرية
5	33	الموارد البشرية
4	25	التقني
3	20	التموين والتجارة
1	04	المحاسبة والمالية
48	318	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن الوثائق الرسمية من طرف المؤسسة

5. أدوات جمع البيانات:

يلجأ الباحث أثناء جمعه للبيانات المطلوبة من مجتمع الدراسة أو العينة المحددة بشكل مباشر إلى اختيار الأداة المناسبة بشكل موضوعي وبخطوات منهجية علمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بـ:

1.5 الاستبيان: كأداة رئيسية، والتي تعتبر من الأدوات المتوافقة مع الدراسات الوصفية، ويشير الاستبيان بمفهومه العام إلى عدد من الأسئلة المحددة، تُعرض على عينة من الأفراد ويطلب إليهم الإجابة عنها كتابة (مروان عبد المجيد، 2000، صفحة 165). وتم تطبيق هذه الأداة باتباع مجموعة من الخطوات والمتمثلة في:

- تحديد المحور العام من خلال تحديد العنوان والمجالات التي يتناولها الاستبيان وذلك انطلاقاً من موضوع الدراسة.
- تحديد الهدف وطبيعة البيانات التي يريد الباحث الوصول إليها.
- تقسيم الاستبيان إلى محاور وفق الأسئلة وفروض الدراسة.
- صياغة فقراته بشكل واضح ودقيق ومناسب لكل محور.
- اختيار العينة التي تتوافق مع طبيعة الموضوع.
- محاولة إقناع مفردات العينة بأهمية الإجابة على أسئلة الاستبيان، وأن دورهم مهم في نجاح البحث.
- محاولة استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة.

2.5 ومن مبررات استخدام الاستبيان:

- يعتبر من الأدوات المتوافقة مع البحوث الوصفية غالباً.
- في متناول الباحثين لأنه قليل التكلفة والجهد.
- يساعد في الحصول على بيانات حساسة أو محرّجة.
- يمكن تطبيقه على عدد كبير من مفردات العينة المستهدفة.
- يساعد في الحصول على بيانات كمية تبين مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة.

3.5 مجالات تقسيم محاور الاستبيان:

- تم استخدام مقياس ليكرت كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول 10: درجات مقياس ليكرت

أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البدائل
				مستوى القياس الفقرات
01	02	03	04	الدرجات

وتم توظيف المقياس انطلاقا من:

حساب المدى: (أعلى قيمة - أقل قيمة للمجال) أي $4-1=3$. وبالتالي طول المدى هو: 03

حساب طول الفئة: (طول المدى على عدد البدائل المقترحة للتحليل) $1=3/3$

وبالتالي الفئات تكون على النحو التالي:

[1-2] تجاه المبحوثين نحو العبارة ضعيف.

[2-3] تجاه المبحوثين نحو العبارة متوسط.

[3-4] تجاه المبحوثين نحو العبارة قوي.

جدول 11: مستوى التحليل للعبارات

4-3	3-2	2-1	المجال
قوي	متوسط	ضعيف	المستوى
دائما	غالبا	نادرا/أبدا	الدرجة

ويتمثل الشكل النهائي للاستبيان فيما يلي:

جدول 12: محاور الشكل النهائي لاستبيان متغير الذكاء الاجتماعي

المجموع	العبارات	الأبعاد	المحور
40	8-1	فهم الموظفين	الذكاء الاجتماعي
	16-9	توصيل المعلومات	
	24-17	المحافظة على علاقات العمل	
	32-25	القيادة	
	40-33	حل المشكلات	

أما فيما يخص استبيان المشكلات التنظيمية موضح في الجدول الموالي:

جدول 13: محاور الشكل النهائي لاستبيان متغير المشكلات التنظيمية

24	8-1	متطلبات الدور	أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية	إدارة المشكلات التنظيمية
	16-9	متطلبات فيزيقية		
	24-17	متطلبات علاقات العمل		
24	32-25	أسلوب التجنب	أساليب تقليل الصراع التنظيمي	
	40-33	أسلوب السيطرة (التنافس)		
	48-41	أسلوب التسوية		
24	56-49	الحوافز	أساليب تعزيز الولاء التنظيمي	
	64-57	مشاركة العاملين		
	72-65	الثقافة التنظيمية		
72		المجموع الكلي للعبارات		

يشير الجدول رقم (12) و(13) إلى محاور أداة الاستبيان في شكله النهائي، وذلك بعد أن تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وبعد أخذ توجيهات الأساتذة المشرفة، وبتطبيق جميع الملاحظات والتعديلات اللازمة من ترتيب وحذف بعض العبارات وإعادة الصياغة، تم التوصل إلى الصورة النهائية للأداة كما هو موضح في الملحق رقم (1) و(2)، وبالتالي إمكانية حساب الصدق الظاهري والثبات في المرحلة التالية:

6. الخصائص السيكومترية للاستبيان:

1.6 الصدق:

وهو أن يكون المقياس صالحا لقياس الظاهرة أو السمة التي يراد قياسها. أي مدى صلاحية الأداة في تحقيق أهداف الدراسة. وتم الاعتماد على:

1.1.6 صدق المحكمين:

وهو أكثر الصدق شيوعا وسهولة، حيث يتم عرض الأداة على مجموعة من المحكمين المختصين في المجال (الملحق رقم 05) بغرض التأكد من صدقها من حيث سلامة صياغة البنود ومدى تناسبها وترابطها مع أبعاد الدراسة.

2.1.6 الصدق الظاهري:

أو ما يعرف بصدق المحك، ويشير إلى مدى ارتباط درجة البنود بالمجال المراد قياسه، ما يعني صدق البنود. حيث تم تطبيق الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من 15 مفردة، وتم استبعادها من العينة الكلية، وبالتالي تمثلت نتائجه على النحو التالي:

جدول 14: نتائج الصدق الظاهري لأداة متغير الذكاء الاجتماعي

المتغير المستقل	محاور الدراسة	قيمة صدق المحك
الذكاء الاجتماعي	مهارة فهم الموظفين	0.979
	مهارة توصيل المعلومات	0.984
	المحافظة على علاقات العمل	0.963
	مهارة القيادة	0.985
	مهارة حل المشكلات	0.966

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الصدق لكل محور من محاور الاستبيان الخاص بالقيادة عالية، حيث تراوحت بين 0.963 و0.985، فكانت قيمة المحور الأول 0.97، والثاني 0.98، والثالث 0.96، والرابع 0.98، أما المحور الخامس 0.96 وبالتالي تحقق صدق الاستبيان.

جدول 15: نتائج الصدق الظاهري لأداة متغير المشكلات التنظيمية

المتغير	المحاور	محاور الدراسة	قيمة صدق المحك
المشكلات التنظيمية	المحور الأول	متطلبات الدور	0.993
		متطلبات فيزيقية	0.995
		متطلبات علاقات العمل	0.993
	المحور الثاني	أسلوب التجنب	0.995
		أسلوب السيطرة (التنافس)	0.995
		أسلوب التسوية	0.996
	المحور الثالث	الحوافز	0.991
		مشاركة العاملين	0.992
		الثقافة التنظيمية	0.995

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الصدق للاستبيان الخاص بالمشكلات التنظيمية عالية، حيث تراوحت في المحور الأول ما بين (0.993 و0.995)، وفي المحور الثاني ما بين (0.995 و0.996)، وفي المحور الثالث تراوحت ما بين (0.991 و0.995)، وبالتالي تحقق صدق الاستبيان، ما يعني إمكانية الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

2.6 ثبات الأداة:

الثبات يشير إلى مدى حصول الباحث على نفس النتائج بعد إعادة تطبيقه على نفس العينة في نفس الظروف بعد مدة زمنية معينة، فإذا كانت استجابة أفراد العينة لم تتغير فإن الأداة ثابتة. حيث يتم حسابها بعدة طرق من بينها حساب قيمة ألفا كرونباخ وفيما يلي نتائج الثبات:

جدول 16: ثبات أداة الذكاء الاجتماعي

المتغير المستقل	محاوير الدراسة	قيمة ألفا كرونباخ
الذكاء الاجتماعي	مهارة فهم الموظفين	0.959
	مهارة توصيل المعلومات	0.969
	المحافظة على علاقات العمل	0.929
	مهارة القيادة	0.971
	مهارة حل المشكلات	0.934

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss.

تراوحت قيمة ألفا كرونباخ ما بين 0.929 و0.971 وهي قيمة مرتفعة، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

جدول 17: ثبات أداة إدارة المشكلات التنظيمية

المتغير التابع	المحاور	محاور الدراسة	قيمة ألفا كرونباخ
المشكلات التنظيمية	المحور الأول	متطلبات الدور	0.987
		متطلبات فيزيقية	0.991
		متطلبات علاقات العمل	0.988
	المحور الثاني	أسلوب التجنب	0.992
		أسلوب السيطرة (التنافس)	0.992
		أسلوب التسوية	0.993
	المحور الثالث	الحوافز	0.983
		مشاركة العاملين	0.985
		الثقافة التنظيمية	0.991

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ جاءت مرتفعة في كل المحاور فتراوحت بين 0.985 و0.993. حيث كانت قيمة المحور الأول تتراوح ما بين (0.987 و0.991)، والمحور الثاني (0.992 و0.993)، والمحور الثالث (0.983 و0.991)، وبالتالي يمكن الاعتماد على الأداة في الدراسة الميدانية.

7. الأساليب الإحصائية

حتى يتمكن الباحث من معالجة بيانات الدراسة، لابد له من استخدام أساليب إحصائية تتوافق مع طبيعة المعطيات، وبالتالي تم استخدام الأساليب التالية:

- معامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لتحديد نسبة استجابة أفراد الدراسة.
- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تمرکز الإجابات.

- الانحراف المعياري لتعرف على درجة التشتت بين إجابات المبحوثين.
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار الفرضيات البحثية.
- الجداول البسيطة والمركبة.
- برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

خلاصة:

مما سبق تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الإجراءات المنهجية للدراسة كإستراتيجية متبعة عند إجراء البحث. حيث تم اختيار أنسب الطرق التي تعين تنفيذه بشكل ملائم، فتم التعريف بمجالات الدراسة الزمنية أي تحديد الفترة التي أجريت فيها الدراسة من بدايتها إلى نهايته، والمكانية وذلك بعرض نبذة عن مؤسسة الإسمنت والنسيج والتي تمثل مجتمع الدراسة، وكذلك عرض كيفية اختيار عينة البحث، بالإضافة إلى أداة البحث وضبط محاور الاستبيان، كما تم توضيح الخصائص السيكمترية لأداة الاستبيان للتأكد من صلاحيتها لقياس ما أعدت له، مع الإشارة إلى أهم الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات كميًا والتي ستعين في التحليل الكيفي، وكل هذا جاء بناء على خطوات المنهج الوصفي.

الفصل الخامس

تحليل وتفسير بيانات متغير الذكاء الاجتماعي

تقديم

1. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه فهم الموظفين
2. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه توصيل المعلومات
3. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه المحافظة على علاقات العمل
4. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه القيادة
5. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه حل المشكلات

خلاصة

تقديم:

تأتي مرحلة تحليل وتفسير البيانات بعد أن ينتهي الباحث السوسولوجي من جمع البيانات من عينة الدراسة، وتهدف هذه الخطوة إلى تنظيم وترتيب تلك البيانات من أجل إخراجها على شكل معلومات جديدة كإجابة عن أسئلة الدراسة.

ومن أجل تفسير المتغيرات يتخذ الباحث الأسلوب المناسب للتحليل الكمي والكيفي في حدود الأهداف المحددة، والذي يساعده على تقدير درجة المعطيات الإحصائية ومعرفة مدى الارتباط بين متغيرات الظاهرة، وعليه يستطيع التوصل إلى نتائج علمية يعتمد عليها في دراسته وتكون قابلة للتعميم.

وعليه يحتوي هذا الفصل على نتائج استجابة القادة تجاه استبيان الذكاء الاجتماعي والذي يضم خمس أبعاد وهي فهم الموظفين، توصيل المعلومات، المحافظة على علاقات العمل، القيادة، حل المشكلات، والتي تم توزيعها على قيادة المؤسسة-ميدان الدراسة- والمتكونة من (مدير، نائب، رئيس قسم، رئيس مصلحة..)، بهدف معرفة مستوى الذكاء الاجتماعي للقائد من وجهة نظره.

1. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه فهم الموظفين

يبين الجدول التالي الوصف الإحصائي لمهارة فهم الموظفين والتي تظهر لدى الفرد من خلال قدرته على قراءة لغة الجسد، حيث تساعد هذه المهارة القادة في استيعاب ما يشعر به الموظفين والعاملين اتجاه موقف أو حدث معين، وبالتالي تمكنه من توجيههم بالطريقة المناسبة، كما تساعده في التخلص من مختلف مشاكلهم.

جدول 18: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت حول فهم الموظفين

الترتيب	المقاييس الحسابية		البدائل				عبارات البعد الأول: فهم الموظفين	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا 1	نادرا 2	غالبا 3		
1	.89188	3,2500	100	0	10	45	45	أشرك الموظفين افراحهم
			%100	/	10	45	45	
6	.91431	2,8200	100	12	16	50	22	لدي القدرة على فهم مشاعر الموظفين في مختلف المواقف.
			%100	12	16	50	22	
3	1,03299	2,9400	100	15	11	39	35	أقدم المساعدة للموظفين في المواقف الصعبة.
			%100	15	11	39	35	
2	.74366	3,0500	100	0	25	45	30	أسعى لرفع معنويات الموظفين عند تعرضهم لمواقف محيطة.
			%100	/	25	45	30	
8	1,03568	1,9100	100	47	26	16	11	اشعر بهدر الوقت اثناء مساعدتي للموظفين.
			%100	47	26	16	11	
4	1,06453	2,9100	100	15	16	32	37	اعتذر عندما أخطئ في حق الموظفين.
			%100	15	16	32	37	
7	1,06287	2,0400	100	40	30	16	14	اتمسك بموقفي حتى لو كنت مخطئا
			%100	40	30	16	14	
5	.91998	2,8900	100	10	18	45	27	اميز تعابير الوجه الدالة على الحزن، الفرح، الخوف، الغضب.
			%100	10	18	45	27	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- انطلاقاً من النتائج الإحصائية كانت استجابة القادة بشكل قوي نحو العبارة رقم (1) أشارك الموظفين أفراحهم بمتوسط 3.25، كذلك العبارة رقم (4) أسعى لرفع معنويات الموظفين عند تعرضهم لمواقف محبطة بمتوسط حسابي بلغ 3.05، الأمر الذي يدل بأن المؤسسة تتمتع بقيادة إنسانية تهتم بأحاسيس العاملين واحتياجاتهم، وتعمل على إنشاء علاقات تتسم بالود داخل المؤسسة.
- لتليها العبارة رقم (3) في المرتبة الثالثة أقدم المساعدة للموظفين عند تعرضهم لمواقف محبطة بمتوسط 2.94 وانحراف معياري 1.032 والذي عبر عن تشتت نسبي بين إجابات المبحوثين، فتقديم القائد الدعم والعون لمؤوسين عند تعرضهم لمواقف صعبة يُحفزهم على تحقيق أهدافهم وبالتالي بلوغ أهداف المؤسسة وهذا يدل على حنكة القائد في التصرف.
- ثم جاءت في المرتبة الرابعة أعتذر عندما أخطئ في حق الموظفين بمتوسط 2.91، والتي عبرت عنه النسبة المئوية المقدرة بـ 37% دائماً و32% غالباً من مجموع إجابات المبحوثين، فمن سمات القائد الموقفي التحلي بالتواضع والمرونة في التعامل، فتقديم الاعتذار قد يزيل مجموعة من العقبات وسوء الفهم ويحقق نوع من التوازن في علاقات العمل.
- ثم احتلت في المرتبة الخامسة العبارة أميز تعابير الوجه الدالة على الحزن، الفرح، الخوف والغضب بمتوسط 2.89، لتليها العبارة رقم (2) لدي القدرة على فهم مشاعر الموظفين في مختلف المواقف في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي قدر بـ 2.82 وهو اتجاه متوسط وهي درجة تبين حرص الرؤساء واهتمامهم بمشاعر واحتياجات الموظفين والعاملين، والتي تتوافق مع احترام عواطف الآخرين وهي من خصائص الشخص الذكي اجتماعياً.
- في حين نجد العبارة رقم (7) أتمسك بموقفي حتى لو كنت مخطئاً جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط 2.04 والتي عبرت عنها النسبة المئوية المقدرة بـ 40% أبداً من إجابات المبحوثين، وهذا تأكيد للعبارة (6) والتي مفادها أن المؤسسة تمتلك قيادة مرنة في التعامل. لتليها في المرتبة الأخيرة العبارة أشعر بهدر الوقت أثناء مساعدتي للموظفين. بمتوسط حسابي 1.91 وهو اتجاه ضعيف والتي عبرت عنه النسبة المئوية 47% أبداً وهو تأكيد للعبارة رقم (3) والتي تشير إلى وجود قيادة مساندة وداعمة في الظروف الصعبة.

مما سبق يمكن القول على الرغم من اختلاف ثقافة وأفكار القادة، إلا أنهم يعتمدون على هذه القدرة في معالجة العديد من المواقف داخل التنظيم، والتي تتحقق عن طريق ملاحظة سلوكيات وأفعال الموظفين والعاملين. والملاحظ أن مستوى مشاركة الموظفين لدى قيادة المؤسسة مرتفع مقارنة بالمستويات الأخرى.

جدول 19: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة النسيج تجاه فهم الموظفين

الترتيب	المقاييس الحسابية		البدائل				مؤسسة النسيج عبارات فهم الموظفين	الرقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا 1	نادرا 2	غالبا 3			دائما 4
3	,76112	3,2000	30	0	6	12	12	أشارك الموظفين افراحهم	1
			%100	/	20	40	40		
4.5	,73030	3,1333	30	0	6	14	10	لدي القدرة على فهم مشاعر الموظفين في مختلف المواقف.	2
			%100	/	20	46.66	33.33		
6	1,01483	3,0667	30	4	2	12	12	أقدم المساعدة للموظفين في المواقف الصعبة.	3
			%100	13.33	6.66	40	40		
4.5	,97320	3,1333	30	4	0	14	12	أسعى لرفع معنويات الموظفين عند تعرضهم لمواقف محبطة.	4
			%100	13.33	/	46.66	40		
8	,72397	1,4000	30	22	4	4	0	أشعر بهدر الوقت اثناء مساعدتي للموظفين.	5
			%100	73.33	13.33	13.33	/		
1	,81931	3,4667	30	2	0	10	18	أعتذر عندما أخطئ في حق الموظفين.	6
			%100	6.66	/	33.33	60		
7	1,17444	2,0000	30	14	8	2	6	أتمسك بموقفي حتى لو كنت مخطئا	7
			%100	46.66	26.66	6.66	20		
2	,78492	3,2667	30	0	6	10	14	اميز تعابير الوجه الدالة على الحزن، الفرح، الخوف، الغضب.	8
			%100	/	20	33.33	46.66		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح أن مهارة فهم الموظفين في مؤسسة النسيج، جاءت على الترتيب التالي وفق استجابة المبحوثين:

- فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (6) **أعتذر عندما أخطئ في حق الموظفين** بمتوسط حسابي 3.466 وانحراف معياري 0.819 بتقدير مرتفع وهو ما عبرت عنه النسبة المئوية المقدرة بـ 60% وهو ما يقارب 18 فرد من مجموع 30، ما يشير إلى تميز هذه الفئة من القادة بالشجاعة والصدق، فالاعتذار وقت الخطأ يعتبر موقف إيجابي يسهم في خلق علاقات قائمة على الاحترام المتبادل، مما تقلل حدوث الخلافات والصراعات.
- لتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (8) **أميز تعابير الوجه الدالة على الحزن، الفرح، الخوف، الغضب** فكان اتجاه المبحوثين نحو هذه العبارة قوي بمتوسط حسابي 3.266 وعبرت عنها النسبة المئوية المقدرة بـ 46% دائماً. وتمكن بعض القادة من هذه المهارة دليل على قوة الملاحظة والانتباه لديهم، بالإضافة إلى قوة الخبرة التي تحققت بدرجة تفاعلهم مع أنماط مختلفة من الأفراد، فكلما زاد التفاعل زاد السياق الاجتماعي.
- ثم جاءت في المرتبة الثالثة **أشارك الموظفين أفراحهم** بمتوسط 3.200 والذي يدل على حب القائد مشاركة مرؤوسيهم مختلف مناسباتهم، وهذا يفسر مدى اهتمام هذه الفئة في غرس المحبة والتعاون بين الموظفين والعاملين والذي سيسهم بطبيعة الحال في تنمية روح الانتماء والولاء تجاه قائدهم وعملهم ومؤسستهم.
- لتليها العبارتين (4) **أسعى لرفع معنويات الموظفين عند تعرضهم لمواقف محبطة** و(2) **لدي القدرة على فهم مشاعر الموظفين في مختلف المواقف** على التوالي في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي 3.133 والتي عبرت عنها النسبة المئوية 46.66% غالباً من مجموع إجابات المبحوثين، ما يعني قدرة القائد في فهم مشاعر المرؤوسين، بالإضافة إلى حرصه على تشجيعهم وتحفيزهم على تجاوز المصاعب لضمان السير الحسن للعمليات الإدارية.
- والعبارة **أقدم المساعدة للموظفين في المواقف الصعبة** جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 3,066، وانحراف معياري 1.014، حيث تركزت إجابات المبحوثين بالتساوي في البديلين دائماً وغالباً بنسبة مئوية قدرت بـ 40%، مما لا شك فيه أن العمل على تعزيز شعور الموظفين والعاملين بالتقدير والاهتمام وتوفير بيئة داعمة من الأمور التي تساهم في زيادة مشاركتهم في تحسين الأداء مما يساهم في تحسين الإنتاجية في آن واحد.

- وجاءت في الرتبة السابعة أتمسك بموقفي حتى لو كنت مخطئاً بنسبة مئوية قدرت بـ 46.66% والتي تركزت أغلب إجابات المبحوثين في أبداً، وهذا يشير إلى تقديم الاعتذار عند الخطأ، حيث أن الاعتذار ليس دليل ضعف أو فشل وإنما قوة وشجاعة من القائد وهو تأكيد للعبارة رقم (6).
- وفي الرتبة الأخيرة جاءت العبارة أشعر بهدر الوقت أثناء مساعدتي للموظفين بتقدير ضعيف، حيث قدر المتوسط الحسابي 1.400، وانحصرت أغلب الإجابات في البديل أبداً بنسبة مئوية 73.33% وهذا مؤشر على وجود قيادة داعمة والتي تعتبر من الأساليب القيادية التي تؤثر على أداء المؤسسة، لأنها قائمة على التعاون والانسجام مما يؤدي إلى بناء فريق العمل وتماسكه على مختلف المستويات الإدارية، والملاحظ مما سبق أن مستوى تقديم الاعتذار لقيادة مؤسسة النسيج مرتفع مقارنة بالمؤسسات الأخرى فيما يخص بعد فهم الموظفين

❖ استنتاج:

- بناءً عن نتائج البعد الأول مهارة فهم الموظفين لمحور مستوى الذكاء الاجتماعي بالمؤسستين الاسمنت والنسيج -ميدان الدراسة- ومن خلال قراءة وتحليل المعطيات الإحصائية يمكن أن نستنتج الآتي:
- تمثل العبارات من 1 إلى 8 مؤشرات لبعد مهارة فهم الموظفين والتمثلة في: مشاركة الأفراح، تقديم المساعدة، التشجيع، الاعتذار، إدراك تعابير الوجه.
 - تحققت أغلب عبارات هذا البعد في مؤسسة الإسمنت بدرجة متوسطة، ما عدا العبارة رقم (1) و (4) بدرجة قوية، والعبارة رقم (5) بدرجة ضعيفة، بينما في مؤسسة النسيج تحققت بدرجة قوية، ما عدا العبارة رقم (5) و (7) بدرجة ضعيفة وهي:
 - ✓ أشعر بهدر الوقت أثناء مساعدتي للموظفين.
 - ✓ أتمسك بموقفي حتى لو كنت مخطئاً.
 - الملاحظ أن قيادة المؤسسة تملك رؤية مستقبلية واقعية ومشجعة لتحفيز الموظفين وإشعارهم بأنهم جزء من هذا المستقبل، والعمل على استغلال هذه المهارة لمواجهة العراقيل والصعوبات وتشجيعهم على العمل.
 - وبشكل عام فإن كل من المؤسستين تتمتعان بوجود قيادة إنسانية تهتم بمشاعر وعواطف الموظفين والعاملين واحتياجاتهم، ومن صفات القائد الذكي اجتماعياً التعاطف مع الآخرين وهذا ما جاء به

دايموند -أنظر الجدول رقم 1- عندما استخدم مفهوم التعاطف مقياساً للذكاء الاجتماعي، وهو أن يتصور الفرد نفسه مكان شخص آخر. فالإحساس بالآخرين وتقديم الدعم اللازم لهم يسهم في زيادة الأداء، وهذا ما أشار إليه نموذج هاوس في النظرية الموقفية عندما جمع بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والإنتاج في آن واحد. فكلما كان القائد مرناً في تعامله متعاطفاً ومتسامحاً مع مرؤوسيه كلما خلق بيئة عمل داعمة، متعاونة، متماسكة ومتناسقة بين مختلف المستويات، وعليه يجب أن يتحلى بالقدرة على التعاطف من أجل الفهم والتجاوب.

2. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين حول توصيل المعلومات

تعتبر مهارة توصيل المعلومات أحد أبعاد الذكاء الاجتماعي، وهي تجمع بين العديد من المهارات منها فن التواصل، التحكم بإدارة الصوت، لغة وإيماءات الجسد، القدرة على التحدث أمام الجماهير. وفي الغالب تجد القادة يتميزون بالقدرة على التحدث بشكل فعال، ولديهم إمكانية في إيصال وجهة نظرهم ويتضح ذلك عند قيامهم باجتماع مع أعضاء مجلس الإدارة أو من خلال محادثات غير رسمية مع الموظفين والعاملين. وبالتالي إتقان هذه المهارة تساعد القائد على نقل الأفكار والتوجيهات والتعليمات بشكل واضح، مما يتسنى للموظفين والعاملين تنفيذها بشكل جيد، فكلما تمتع القائد بمهارات اتصالية كتابية وشفوية جيدة، كلما ساعد ذلك على العمل بشكل وثيق مع أعضاء فريق العمل، بالإضافة إلى قدرته على الإصغاء والتي تعد جزء مهم من عملية التواصل فمن خلاله يتمكن القائد من معرفة احتياجات الموظفين وآرائهم. لذا وجب على قادة المؤسسات إتقان فن التواصل والإصغاء معاً من أجل خلق بيئة عمل بناءة خالية من العداوة. وفيما يلي توضيح للنتائج الوصفية في الجدول الموالي:

جدول 20 تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت حول توصيل المعلومات

الترتيب	المقاييس		البدائل					عبارات مهارة توصيل المعلومات	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما		
1	,71802	3,3600	100	0	14	36	50	أنصت بعناية عندما يتحدث معي الموظفون.	9
			%100	/	14	36	50		
8	,99752	2,0700	100	33	40	14	13	انشغل كثيرا بالهاتف اثناء التحدث مع الموظفين	10
			%100	33	40	14	13		
5	,98391	2,9600	100	12	14	40	34	اشعر الموظف بانني متابع لحديثه من خلال الإشارات الحركية والصوتية	11
			%100	12	14	40	34		
2	,72995	3,3500	100	0	15	35	50	اراعي ان تكون نبرة صوتي ملائمة لموضوع الحديث	12
			%100	/	15	35	50		
3	1,06629	3,1200	100	13	12	25	50	اتجنب الغموض اثناء توجيه التعليمات للموظفين.	13
			%100	13	12	25	50		
4	,97255	3,0600	100	10	14	36	40	احافظ على التواصل البصري اثناء التحدث والاستماع مع الموظفين.	14
			%100	10	14	36	40		
6	1,07045	2,8400	100	17	15	35	33	اوزع نظراتي عندما اتحدث مع ممثلي المصالح	15
			%100	17	15	35	33		
7	1,04040	2,2200	100	30	33	22	15	اقاطع الموظف كثيرا عند حديثه معي.	16
			100%	30	33	22	15		

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

- فمن خلال الجدول أعلاه نجد أن العبارة رقم (9) أنصت بعناية عندما يتحدث معي الموظفون جاءت في المرتبة الأولى بنسبة مئوية قدرت بـ 50% من إجابات المبحوثين دائما، ومتوسط حسابي 3,360، وهذا يعني أن أغلب المسؤولين داخل المؤسسة يمنحون فرصة للموظفين والعاملين بالتحدث والتعبير عن أفكارهم، وهو مؤشر إيجابي لنجاح عملية التواصل والتي بدورها تؤثر على الأداء والنمو الوظيفي، فكلما كان القائد مُستمعا جيدا كلما أعطى انطبعا بأنه قائد مهتم بأرائهم، وهذا يُشجعهم على إخباره بمخاوفهم ومشكلاتهم لأنهم على يقين بأنه سينصت إليهم وسيكون مصدر ثقة لمعالجة تلك المشكلات. وفي هذا الخصوص يحكي توني بوزان قصته مع الاستماع للآخرين: "في مرحلة نمو نكائه الاجتماعي كان يتحكم في دفة الحديث اعتقادا منه أنه كلما اتسم كلامه بالذكاء كلما زاد مستوى المحادثة - لكن الأحداث علمته درسا لن ينساه- وفي أحد الأيام أصيب بعدوى حادة في الحلق ولم يستطع النطق ولو

بكلمة واحدة، وفي لقائه مع شخص في إحدى المناسبات الاجتماعية اقتصر حديثه على الإيماءات بسبب ضعف صوته، والرد عن طريق "الهمهمة"، وفي نهاية المحادثة كان يعتقد بأنه شخص مُمل، إلا أنه تفاجئ عندما سمع منه بأنه محاورا مدهشا. كيف ذلك وكان يرد عليه بلغة الجسد بدلا من الصوت.

وخلاصة القول بالرغم من أن توني لم يستطع الكلام لأنه كان متعبا إلا أن استماعه الجيد وتفاعله، جعل الشخص يقول عنه إنه متحدث بارع. (توني، 2008، الصفحات 39-41) وخلاصة القول عندما تستمع أكثر للشخص تكون أكثر فهما له. وعلى الرغم من أهمية الاستماع في إدارة الحوار وأحد خصائص الذكي اجتماعيا إلا ان دراسة دراسة "جميلة كتفي" (2014-2015) توصلت إلى عدم وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة الاستماع.

- وجاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (12) أراعي أن تكون نبرة صوتي ملائمة لموضوع الحديث بمتوسط حسابي 3,350 وكان تشتت إجابات المبحوثين نسبي قدر بـ 0.729 ما يعني تقدير الإجابات تجاه العبارة كان بدرجة قوية وهذا ما أكدته النسبة المئوية 50% في البديل دائما، وهذا يدل على قدرة قادة المؤسسة في التحكم في نبرة الصوت، وهذه الأخيرة هي التي تكشف عن شخصيته وخفايا ذاته، لأن لكل نبرة موقف ينعكس عن الفرد، لذا وجب على القائد التحكم وإدارة صوته وتوظيفه بما يُناسب الموقف، كأن يتحكم في انفعالاته أمام الظروف الصعبة، فمن صفات القائد الناجح والذكي اجتماعي قدرته على إدارة غضبه فمن ملك نفسه ملك العالم.

- تشير القيم الإحصائية للعبارة رقم (13) أتجنب الغموض أثناء توجيه التعليمات للموظفين الواردة في الرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 3,120 وهو اتجاه قوي نحو العبارة بنسبة مئوية 50% دائما، ما يعني أن معظم المسؤولين يهتمون بتقديم التعليمات والتوجيهات بشكل واضح بعيدا عن الغموض مما يسهل سير العمل التنظيمي. ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ المهام المطلوبة، وجب على القائد تقديم كل المعلومات اللازمة للموظفين والعاملين بدءا من تحديد الأهداف ووضع القواعد والقوانين، وطريقة سير العمل، وأهم الخطط المُتبعة حتى يتسنى لهم العمل بطريقة مرنة وواضحة. وبالتالي فالوضوح خاصة يتميز بها القادة الناجحون.

- وفي المرتبة الرابعة العبارة رقم (14) أحافظ على التواصل البصري أثناء التحدث والاستماع مع الموظفين والتي انحصرت أغلب إجابات المبحوثين في البديلين دائما وغالبا بنسب مئوية قدرت على

التوالي بـ 40% و36% بمتوسط حسابي بلغ 3,060 وانحراف معياري 0,972، ما يعني أن درجة استخدام القادة للتواصل البصري أثناء التحدث قوية، بثشتت ضعيف بين إجابات المبحوثين. وفن التواصل البصري يعتبر وسيلة مهمة في قراءة لغة الجسد، فهو ليس بالأمر السهل واتقان القائد له يعبر للموظفين عن اهتمامه بهم ومدى ثقتهم بما يقوله، كما يساعدهم على إدراك السياق الاجتماعي.

- أما بخصوص توظيف الإشارات أثناء عملية التواصل فقد دلت نتائج العبارة رقم (11) **أشعر الموظف بأني متابع لحديثه من خلال الإشارات الحركية والصوتية باتجاه قوي** ويتضح ذلك من قيمة المتوسط الحسابي 2,960 والتي أكد معظم المبحوثين توظيفها في أغلب الأحيان بنسبة 40%، في حين نجد غيابها بنسبة 12% ويمكن إرجاع عدم التمكن من استخدام التواصل غير اللفظي (لغة الجسد) واكتفاء بعض القادة من التواصل اللغوي إلى الخبرات الشخصية والتصورات الثقافية لأطراف الاتصال. كذلك بالنسبة للعبارة رقم (15) **أوزع نظراتي عندما أتحدث مع ممثلي المصالح** والتي جاءت في المرتبة السادسة وكانت أغلب الإجابات منحصرة في البديلين دائما وغالبا بالنسب المئوية على التوالي 33% و35% وهذا يشير إلى إظهار الاهتمام والاحترام عند تواصله مع أعضاء المصالح

- والعبارة رقم (16) **أفاطع الموظف كثيرا عند حديثه معي** وردت في المرتبة السابعة بنسبة مئوية 30% في البديل أبدا، و15% دائما، وجاءت في الرتبة الأخيرة العبارة رقم (10) **انشغل كثيرا بالهاتف أثناء التحدث مع الموظفين** بمتوسط حسابي 2,070 بنسبة مئوية 33% أبدا، و13% دائما.

وهذا يفسر أن بعض القادة يهملون الطرف الآخر عند التواصل معه وهذا يعتبر من معوقات العملية الاتصالية ولها تأثيرات سلبية، فمقاطعة الآخرين والانشغال عنهم يسبب لهم الارتباك والتوتر ويشعرهم بعدم الاكتراث بهم، وعدم الاهتمام بأفكارهم مما قد يدفعهم إلى الانسحاب واختصار الحديث وهذا يمنعهم من الحصول على كل المعلومات التنظيمية والتعليمات الكافية التي تفيدهم في أداء مهامهم وبالتالي قد يسبب نوع من الضغوط التنظيمية كغموض الدور. والملاحظ مما سبق أن مستوى الانصات، نبرة الصوت، تجنب الغموض مرتفع لدى القيادة مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

جدول 21: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة النسيج تجاه توصيل المعلومات

الترتيب	المقاييس		البدائل					رقم	مؤسسة النسيج عبارات مهارة توصيل المعلومات
	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المجموع	ابدا	نادرا	غالبا	دائما		
1.5	,62146	3,4000	30	0	2	14	14	9	أنصت بعناية عندما يتحدث معي الموظفين.
			%100	/	6.66	46.66	46.66		
8	,80230	1,6667	30	14	14	0	2	10	انشغل كثيرا بالهاتف اثناء التحدث مع الموظفين
			%100	46.66	46.66	/	6.66		
3.5	,80230	3,3333	30	2	0	14	14	11	اشعر الموظف بانني متابع لحديثه من خلال الإشارات الحركية والصوتية
			%100	6.66	/	46.66	46.66		
6	,74278	3,0000	30	2	2	20	6	12	اراعي ان تكون نبرة صوتي ملائمة لموضوع الحديث
			%100	6.66	6.66	66.66	6.66		
5	,92476	3,2000	30	2	4	10	14	13	اتجنب الغموض اثناء توجيه التعليمات للموظفين.
			%100	6.66	13.33	33.33	46.66		
3.5	,80230	3,3333	30	2	0	14	14	14	احافظ على التواصل البصري اثناء التحدث والاستماع مع الموظفين.
			%100	6.66	/	46.66	46.66		
1.5	,62146	3,4000	30	0	2	14	14	15	اوزع نظراتي عندما اتحدث مع ممثلي المصالح
			%100	/	6.66	46.66	46.66		
7	,62881	2,1333	30	4	18	8	0	16	اقاطع الموظف كثيرا عند حديثه معي.
			%100	13.33	60	26.66	/		

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات spss

- انطلاقا من نتائج الجدول حول بعد توصيل المعلومات والذي يتمحور حول أهمية اتقان القادة لعملية التواصل، يتضح أن استجابتهم للعبارات جاءت وفق الترتيب التالي: في المرتبة الأولى وردت كل من العبارة رقم (9) أنصت بعناية عندما يتحدث معي الموظفين، والعبارة رقم (15) أوزع نظراتي عندما اتحدث مع ممثلي المصالح بمتوسط حسابي قدر بـ 3.400 وانحصرت أغلب الإجابات في البدلين دائما وغالبا بنسب مئوية متساوية 46.66%، وهذا يشير إلى أن 14 من القادة من مجموع 30 يتميزون بفن الإصغاء واحترام الآخرين عند التواصل معهم وهي من خصائص الذكي اجتماعيا.

- وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (11) **أشعر الموظف بأني متابع لحديثه من خلال الإشارات الحركية والصوتية والعبارة رقم (14) أحافظ على التواصل البصري أثناء التحدث والاستماع مع الموظفين** بمتوسط حسابي 3.333 ونسبة مئوية 46.66% في البديلين دائما وغالبا، فمتابعة الطرف الآخر في عملية التواصل سواء بالتواصل اللفظي أو غير اللفظي أو البصري يكون وفق ما يقتضيه الموقف مؤشر جيد على فعالية الاتصال.
- **أتجنب الغموض أثناء توجيه التعليمات للموظفين** وردت في المرتبة الخامسة بتوجه قوي وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,200 وكانت أعلى نسبة في البديل دائما والتي بلغت 46.66% وأدنى نسبة 6.66% في البديل أبدا، ما يعني اهتمام قادة المؤسسة بتوفير المعلومات للموظفين بشكل واضح حتى يسهل تنفيذها، مما يعني وجود قيادة متعاونة وهذا يخفف من حدوث الضغوط المتعلقة بطبيعة الدور أو المهام.
- والعبارة رقم (12) **أراعي أن تكون نبرة صوتي ملائمة لموضوع الحديث** بمتوسط حسابي 3.000، ونسبة مئوية 66.66% في البديل غالبا وهو توجه متوسط نحو العبارة، فإتقان فن الحديث من خصائص الذكي اجتماعي، ولقد توصلت دراسة "جميلة كتفي" (2014-2015) إلى وجود علاقة بين الذكاء الاجتماعي ومهارة التحدث.
- لتليها العبارة رقم (16) **أقاطع الموظف كثيرا عند حديثه معي** وكانت إجابة المبحوثين في البديل نادرا بنسبة مئوية 60%، ومتوسط حسابي بلغ 2,133. وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (10) **أنشغل كثيرا بالهاتف أثناء التحدث مع الموظفين** بنسب متساوية في البديلين نادرا وأبدا 46.66%، وهو ما يفسر آداب الحوار لدى قادة المؤسسة. والملاحظ مما سبق وجود مستويات متساوية لكل من الانصات، تجنب الغموض، التواصل البصري، المتابعة للمتحدث وهي مرتفعة مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

❖ استنتاج:

من خلال قراءة وتحليل للمعطيات الإحصائية للبعد الثاني مهارة توصيل المعلومات لمحور مستوى الذكاء الاجتماعي للقائد يمكن الاستنتاج الآتي:

- تمثل العبارات من 9 إلى 16 مؤشرات مهارة توصيل المعلومات والمتمثلة في: الاستماع الجيد، متابعة المتحدث بالإشارات، التحدث بنبرة ملائمة للموقف، الوضوح، التواصل البصري.
- تحققت أغلب عبارات البعد في مؤسسة الاسمنت ما بين الدرجة المتوسطة والقوية، بينما في مؤسسة النسيج تحققت بدرجة قوية ماعدا العبارة رقم (7) بدرجة متوسطة، والعبارة رقم 10 بدرجة ضعيفة وهي:

✓ أنشغل كثيرا بالهاتف أثناء التحدث مع الموظفين.

- يستخلص أن مهارة توصيل المعلومات مطلوبة لدى القائد خاصة في مجال الإنتاج والتنظيم، حيث تساعده في تقديم وشرح المنتج للمستهلك، وبالأخص توضيح التعليمات لأعضاء التنظيم حتى يتسنى لهم العمل بإتقان من أجل نجاح المنتج وكسب رضاهم ورضا المستهلكين، ومن فوائد هذه المهارة:

✓ تقليل التوتر وسوء الفهم.

✓ توصيل الهدف من الرسالة بشكل دقيق.

✓ إعطاء شعور بالاهتمام للطرف الثاني.

✓ تنفيذ التعليمات الموجهة بطريقة صحيحة وسليمة.

✓ تخفيف الضغوط على الموظفين والعاملين عند فهم أدوارهم بشكل واضح.

✓ تساعد في تنمية وتطوير المؤسسة لأن الجزء الكبير من نجاحها مرتبط بفعالية التواصل.

- ولقد توصلت كل من دراسة "جميلة كتفي" (2014-2015) بعنوان: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال التنظيمي بالجامعة الجزائرية، إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي ومهارات الاتصال لدى الأساتذة رؤساء الأقسام ونوابهم بجامعة مسيلة.

كما توصلت دراسة حنان محمد عبيدات (2017) بعنوان: الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم، إلى وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية في الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لمهارات الاتصال الإداري. وعليه فالتواصل الجيد هو أساس الإبداع في بيئة عمل مريحة، فعندما يقوم القائد

بتشجيع الفريق على الصدق والوضوح والتعاون فإنه يقوم ببناء الثقة والاطمئنان بينهم وبالتالي يحقق موقف إيجابي في التواصل.

3. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه المحافظة على علاقات العمل

يمكن الإشارة إلى أن طبيعة العمل في أي مجال يحتاج إلى تفاعل اجتماعي الذي ينشأ بين أعضاء التنظيم، ويتحقق بفعل الظروف والمواقف مما يشكل العديد من العلاقات رسمية أو غير رسمية، ومن أجل نجاح وتطور العمل يسعى القائد للمحافظة على تلك العلاقات سواء بينه وبين الموظفين أو بين الموظفين أنفسهم. وفيما يلي توضيح للنتائج الإحصائية:

جدول 22 تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت تجاه المحافظة على علاقات العمل

الترتيب	المقاييس		البدائل				عبارات المحافظة على علاقات العمل	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما		
5	,76138	3,3100	100	0	6	51	43	17
			100	/	6	51	43	
4	,73553	3,3800	100	0	15	32	53	18
			100	/	15	32	53	
7	,82045	2,5600	100	5	50	29	16	19
			100	5	50	29	16	
8	1,02671	2,4200	100	21	35	25	19	20
			100	21	35	25	19	
3	,69769	3,4100	100	0	12	35	53	21
			100	/	12	35	53	
6	,86480	3,1400	100	0	15	48	37	22
			100	/	15	48	37	
2	,71322	3,4200	100	0	13	32	55	23
			100	/	13	32	55	
1	,58698	3,6700	100	2	0	27	71	24
			100	2	/	27	71	

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج spss

- تتضح استجابة القادة حول بعد المحافظة على علاقات العمل، حيث وردت العبارة رقم (24) في المرتبة الأولى **أحافظ على أسرار الموظفين في العمل** بتوجه قوي نحو البديل دائماً بنسبة مئوية قدرت بـ 71% وبدرجة ضعيفة في البديل أبداً بنسبة 2%، وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي 3,670، وانحراف معياري 0.5869، فمحافظة القائد لأسرار الموظفين والعاملين كالمحافظة على البيانات الشخصية أو بيانات تتعلق بالعمل أو العكس يعتبر من أخلاقيات العمل، وواجب وأمانة عند هذا المسؤول أو الموظف، ولهذا يجب عدم إفشائها لأن المحافظة عليها صيانة للنفس ورعاية لحقوق الغير وارتقاء وتقدم بالمؤسسة.
- ثم جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (23) **أبادر بالسؤال عن الموظفين في حالة غيابهم** وكانت نسبة إجابات القادة في البدائل على التوالي: دائماً 55%، غالباً 32%، نادراً 13%، بتباين بسيط بين الإجابات المقدر بـ 0.7132 وهو اتجاه قوي نحو العبارة بمتوسط حسابي 3.420، وهذا يفسر عدم القدرة على تحديد موقف واضح تجاه العبارة. وترى الباحثة أن اهتمام القادة بالمرؤوسين دليل على درجة تحمله للمسؤولية، فالسؤال عنهم مؤشر على الاطمئنان أو الاستفسار عن أسباب الغياب فغياب الموظف أكثر من اللازم سيؤثر بشكل مباشر على معنويات المؤسسة وإنتاجها سلباً، لأن ترك الموظف لدوره قد يؤدي إلى تعطيل العمل أو اسناد دوره لزملائه وهذا يُسبب لهم الارتباك والضغط بسبب العمل الإضافي مما قد يحدث صراعات بينهم. وبالتالي فإن مبادرة القادة بالسؤال أمر طبيعي من أجل الأخذ بالأسباب ومحاولة إيجاد الأسلوب المناسب لتدارك الموقف وحله قبل حدوث أي ضرر.
- وبخصوص رفع المعنويات للموظفين وردت العبارة رقم (21) **أقدم الشكر للموظفين** في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية عالية في البديل دائماً المقدر بـ 53% ومتوسط حسابي 3.410، فمن الطبيعي يحتاج كل قائد إلى مهارات خاصة تميزه عن باقي الأفراد حتى يلقي احتراماً وخضوعاً ومن هذه المميزات أن يكون لطيفاً وليناً في تعامله مع المرؤوسين، من أجل نشر طاقة إيجابية في بيئة العمل بأمور بسيطة كتقديم الشكر والثناء على إنجاز مهامهم وجهودهم المبذولة، وهذا يرفع من معنوياتهم ويشعرهم بالامتنان والاحترام تجاه قائدهم، كما يخفف عنهم القلق والضغط ويدفعهم للعمل بشكل أفضل. فقد يغفل الكثير من المسؤولين ولا ينتبهون إلى الأثر الإيجابي لكلمة "شكراً" التي قد تُخرج ابداعات واستعدادات كاملة للعمل من أجل مدير يُجيد إظهار ومنح التقدير الصادق تجاه أداء الموظفين والعاملين.

- وفيما يخص العبارة رقم (18) جاءت في المرتبة الرابعة أفشى السلام على جميع الموظفين دون استثناء بمتوسط حسابي 3,380 وهو تقدير قوي وهذا ما أكدته النسبة المئوية 53% دائما و12% نادرا. فاللقاء التحية موقف من القائد ومؤشر على التواضع، كما أنها تسهم في خلق المودة بين الرئيس ومرؤوسيه وتقوية العلاقة بينهم. وعليه فالقيادة عملية موقفيه، ونشاط تفاعلي للتوجيه والتأثير وبالتالي على القائد أن يجعل من نفسه قدوة للموظفين والعاملين، ومن فوائد إفشاء السلام إزالة الغضب والطاقة السلبية والحقد لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " أفشوا السلام تسلموا".
- وفي المرتبة الخامسة وردت العبارة رقم (17) أمتع بعلاقات جيدة مع الموظفين وتمركزت أغلب الإجابات في البديلين دائما وغالبا بنسب مئوية على التوالي 43% و51%، بمتوسط حسابي 3.310 وهو تقدير قوي للعبارة وهذا يتوقف على أسلوب القائد ومعاملته وتفاعله الإيجابي مع الموظفين والعاملين، من خلال تواصله بفعالية وتقديم يد المساعدة ومنح الامتتان والتقدير والشكر والاستماع لهم وتطوير إمكانياتهم وتقديم الحوافز، كل هذا يسهم في تكوين علاقات إيجابية والتي بدورها تسهم في تحقيق الولاء تجاه العمل والمؤسسة. وهذا ما تؤكد العبارة رقم (22) أفاعل مع الموظفين بشكل إيجابي بمتوسط حسابي 3.140 وهو تقدير قوي فالقائد الذكي اجتماعيا هو من يملك القدرة على التفاعل والانسجام مع الآخرين وهذا ما عرفه كارل ألبريخت أن الذكاء الاجتماعي هو قدرة الفرد على التفاعل بنجاح مع الآخرين في سياقات مختلفة (أنظر إلى مفاهيم الدراسة).
- وبالتالي يعبر التفاعل عن الرضا الوظيفي، ويؤثر بشكل إيجابي على الاحتفاظ بالموظفين والعاملين وولائهم، وينعكس على صحة الهيكل الداخلي للمؤسسة وبالتالي تحقيق التطوير.
- وجاءت العبارة رقم (19) أتنازل عن موقفي من أجل المحافظة على علاقتي بالموظفين بنسبة 16% دائما و50% في البديل نادرا. ما يعني أن هناك مواقف تتطلب من القائد نوع من الحزم. فالتنازل من أجل المحافظة على الود والسلام موقف مُستحب ويدل على النبل والشهامة، والتسامح يكسب ولاء وطاعة من يقودهم، لكن في الحد المعقول فإذا زاد الشيء عن حده انقلب إلى ضده، فكلما تنازل القائد وتعاطف وتسامح فقد يوحى للموظف بضعف شخصيته وتهاونه بالمواقف. وبالتالي لا بد من اتخاذ القرارات المناسبة حسب ما يتطلبه ويستدعيه الموقف فإن تطلب الحزم يكون حازما ولا يتراجع في تنفيذ قراره وإن تطلب اللين يكون لينا.

- وجاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (20) أحب تقديم الهدايا للموظفين في الوقت والمكان المناسب بنسب متتالية 35% نادرا، 25% غالبا، 21% أبدا و19% دائما وهذا يشير إلى موقف المبحوثين غير واضح تجاه العبارة، وترى الباحثة أن تقديم الهدايا والمكافآت بشكل معقول ومتوازن ولمن يستحقها أمر ضروري لأنها تعبير عن اعتراف القائد بجهود الموظف، ومكافأته يعزز انتمائه وولائه ويشعره بالسعادة ويدفعه للعمل والإنتاج، كما أنه نوع من تحفيز الآخرين لبذل المزيد من الجهد وإتقان العمل. والملاحظ مما سبق أن مستوى قدرة القيادة على المحافظة على أسرار الموظفين أعلى من المؤشرات الأخرى.

جدول 23: تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة النسيج تجاه المحافظة على علاقات العمل

الترتيب	المقاييس		البدائل				مؤسسة النسيج عبارات المحافظة على علاقات العمل	الرقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	نادرا	غالبا	دائما			
1	,62881	3,5333	30	0	2	10	18	17	اتمتع بعلاقات جيدة مع الموظفين.
			%100	/	6.66	33.33	60		
7.5	,58329	2,9333	30	0	6	20	4	18	أفشى السلام على جميع الموظفين دون استثناء.
			%100		20	66.66	13.33		
6	,40684	3,2000	30	0	0	24	6	19	انتازل عن موقفي من اجل المحافظة على علاقتي بالموظفين.
			%100	/	/	80	20		
3.5	,89443	3,4000	30	2	2	8	18	20	أحب تقديم الهدايا للموظفين في الوقت والمكان المناسب
			%100	6.66	6.66	26.66	60		
3.5	,49827	3,4000	30	0	0	18	12	21	أقدم الشكر للموظفين.
			%100	/	/	60	40		
7.5	,44978	2,9333	30	0	4	24	2	22	اتفاعل مع الموظفين بشكل إيجابي.
			%100	/	13.33	80	6.66		
3.5	,72397	3,4000	30	0	4	10	16	23	ابادر بالسؤال عن الموظفين في حالة غيابهم.
			%100	/	13.33	33.33	53.33		
3.5	,49827	3,4000	30	0	0	18	12	24	احافظ على اسرار الموظفين في العمل
			%100	/	/	60	40		

المصدر: إعداد الباحثة بناء من مخرجات spss

- من خلال الجدول وانطلاقاً من حساب المقاييس يتبين أن العبارة رقم (17) **امتتع بعلاقات جيدة مع الموظفين** جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.533 وهو تقدير قوي اتجاه العبارة بنسبة 60% دائماً أي 18 من 30 مستجيب، وهذا يشير إلى أن أغلب المسؤولين يتمتعون بعلاقات ودية مع رؤوسهم وهو مؤشر على خلق بيئة عمل متفاهمة وهادئة وهذا يُساعد على تقليل حدوث الصراعات.
- وجاءت في المرتبة الثانية كل من العبارات التالية: (20) و(21)، (23) و(24) بمتوسط حسابي قدر بـ 3.400 وهو توجه قوي نحو العبارات، فبالنسبة للعبارة رقم (20) **أحب تقديم الهدايا للموظفين في الوقت والمكان المناسب** وعبرت عنه النسبة المئوية في البديل غالباً بـ 26.66 مما يعني أن قيادة المؤسسة تتخذ قرار تقديم المكافآت للشخص المناسب في الوقت والظرف المناسب. أما فيما يخص العبارة (21) **أقدم الشكر للموظفين** فانحصرت الإجابات في البديلين دائماً بنسبة 40% وغالباً بنسبة 60% وعليه ينبغي على القادة إدراك مدح وثناء وتقدير الموظف على أبسط جهد يقوم به، فهو يعتبر دافع وتحفيز له على زيادة مجهوداته، كما يعود بالفائدة على المؤسسة. وفيما يخص الاستفسار عن الغياب بالنسبة للعبارة رقم (23) **أبادر بالسؤال عن الموظفين في حالة غيابهم** جاءت بنسبة 53.33% دائماً و33.33% غالباً، وعلى المسؤولين عدم التغافل في إدارة الموارد البشرية ومراقبة سير العمل حتى لا يتأثر باقي الموظفين ولا يُسبب مشكلات داخل التنظيم. أما العبارة رقم (24) **أحافظ على أسرار الموظفين في العمل** بنسب مئوية 40 دائماً و60 غالباً، وهنا ينبغي القول معرفة أهمية الأمانة والمحافظة عليها من قبل المسؤولين أو الموظفين داخل أو خارج العمل.
- ثم جاءت العبارة رقم (19) **أتنازل عن موقفي من أجل المحافظة على علاقتي بالموظفين** بمتوسط حسابي 3.800 ونسبة مئوية 80% غالباً و20% دائماً، وقد يرجع تنازل القائد عن موقفه في حالة اتخاذه للقرار مع أعضاء الفريق، أي أن القيادة تمنح للموظفين درجة المشاركة في اتخاذ القرار وتحليل الموقف
- ثم وردت العبارة رقم (18) **أفشى السلام على جميع الموظفين دون استثناء**، والعبارة رقم (22) **أتفاعل مع الموظفين بشكل إيجابي**. بمتوسط حسابي قدر بـ 2.933 وكانت معظم الإجابات في البديل غالباً، وترى الباحثة أن قلة التفاعل بين القائد والموظف قد يكون بسبب نقص الاتصال أو عدم وجود توافق بينهم أو عدم الرضا عن مجهوداتهم. وبالتالي تتطلب القيادة الفعالة التواصل والمشاركة مع

أعضاء الفريق حتى يتحقق التفاعل بينهم. والملاحظ مما سبق أن مستوى تقديم الهدايا والتمتع بالعلاقات الجيدة للقادة مرتفع بالمقارنة مع المؤشرات الأخرى.

❖ استنتاج:

- بناء على نتائج استجابة القادة تجاه البعد الثالث لمحور مستوى الذكاء الاجتماعي للقائد بالمؤسستين - ميدان الدراسة- ومن خلال قراءة وتحليل المعطيات الإحصائية يمكن استنتاج الآتي:
- تمثل العبارات من 17 إلى 24 مؤشرات البعد الثالث لمهارة المحافظة على علاقات العمل والمتمثلة في: علاقات جيدة، إفشاء السلام، تقديم الهدايا، الشكر، التفاعل، الاهتمام، المحافظة على الاسرار
- تحققت أغلب عبارات البعد في مؤسسة الإسمنت بدرجة قوية ماعدا العبارة رقم (19) و(20) بدرجة متوسطة، كما أن مستوى العبارات في مؤسسة النسيج قوي ماعدا العبارة رقم (18) و(22) مستوى متوسط.
- وبناء عليه فإن المحافظة على علاقات العمل هو خطوة أساسية لنجاح العمل، وبالرجوع إلى المعطيات النظرية يشير فيدلر إلى أن طبيعة العلاقة بين القائد والمرؤوسين ومدى التفاعل بينهما هو الذي يحدد نجاح أو فشل أسلوب القائد، فإذا كانت العلاقة إيجابية فعندئذ يكون السلوك والفعل الإداري للقائد أكثر فعالية وتأثيراً على مختلف المواقف.

4. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه القيادة

تشير مهارة القيادة إلى مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الفرد عن غيره، كقدرته على اتخاذ القرارات المناسبة في مختلف الظروف والمواقف بالإضافة إلى قدرته على التأثير والاقناع وغيرها من الصفات ويمكن التعرف عليها أكثر من خلال هذا المحور والذي يوضح النتائج الإحصائية للمؤشرات الخاصة بالقيادة:

جدول 24 تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الاسمنت تجاه القيادة

الترتيب	المقاييس		البدائل					عبارات مهارة القيادة  BISKRIA CIMENT	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما		
1	,49889	3,5600	100	0	0	44	56	املك القدرة على قيادة المجموعة	25
			%100	/	/	44	56		
6	,69224	3,1600	100	0	17	50	33	يتأثر الموظفين بأفكاري اثناء العمل.	26
			%100	/	17	50	33		
4	,74644	3,2200	100	5	4	55	36	لدي القدرة على اقناع الموظفين لتحقيق اهداف المؤسسة.	27
			%100	5	4	55	36		
8	,89758	1,6800	100	56	25	14	5	ألتزم بمواعيد العمل.	28
			%100	56	25	14	5		
2	,67390	3,4800	100	0	10	32	58	احترم وجهة نظر الموظفين	29
			%100	/	10	32	58		
7	,82878	3,0000	100	6	16	50	28	أستطيع السيطرة على انفعالاتي اثناء تعاملي مع الموظفين.	30
			%100	6	16	50	28		
5	,71485	3,2100	100	0	17	45	38	أحب مقابلة الموظفين الجدد واستمتع بالتفاعل معهم.	31
			%100	/	17	45	38		
3	,85629	3,2900	100	5	11	34	50	أستطيع تقبل الاختلافات مع الموظفين والتعامل معها ببساطة.	32
			%100	5	11	34	50		

المصدر: إعداد الباحثة بناء من مخرجات برنامج spss

- وانطلاقا من معطيات الجدول وردت العبارة رقم (25) **أملك القدرة على قيادة المجموعة** في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.560 وهذا ما أكدته أغلب الإجابات والتي انحصرت في البديلين دائما 56% وغالبا 44% وهو تقدير قوي ما يعني أن أغلب المسؤولين يملكون القدرة على إدارة وتوجيه أعضاء الفريق بطريقة فعالة نحو تحقيق الأهداف.
- وفي المرتبة الثانية العبارة رقم (29) **أحترم وجهة نظر الموظفين بتقدير قوي** وهذا ما أكدته المتوسط الحسابي بقيمة 3.580 وبشكل دائما لدى معظم القادة بنسبة 58% و32% غالبا، فمن خصائص الشخص الذكي اجتماعيا تقبله الاختلاف وآراء الآخرين، ما يعني تمتع قادة المؤسسة بالنضج والرغبة في تطوير الأفكار، فكلما كان هناك اختلاف في وجهات النظر بين القائد والموظفين والعاملين كلما

- كان هناك تواصل مستمر وتفاعل بينهما، وهذا يزيد من تنمية أسلوب الاصغاء، ومعرفة الآخرين وهكذا يتمكن الشخص من تعزيز ذكائه الاجتماعي.
- ثم تليها العبارة رقم (32) في المرتبة الثالثة أستطيع تقبل الاختلافات مع الموظفين والتعامل معها ببساطة بنسبة مئوية 50% دائما وتقدير قوي 3.290 وهو تأكيد لنتيجة العبارة رقم (29)
- وفيما يخص القدرة على الإقناع وردت العبارة رقم (27) في المرتبة الرابعة لدي القدرة على إقناع الموظفين لتحقيق اهداف المؤسسة وعبر عنها معظم المبحوثين في البديل غالبا بنسبة مئوية قدرت بـ 55% ومتوسط حسابي 3.220، وترى الباحثة أن قدرة القادة على إقناع الآخر من تغيير موقفه أو قناعاته فهو مؤشر على تمكنه من إيصال أفكاره أو مشاعره بأساليب واستراتيجيات مناسبة. كما أن الفشل في الإقناع راجع إلى إتباع أساليب خاطئة من أجل تغيير وجهات نظر الطرف الآخر كالضغط عليه إما بالتحذير أو استخدام القوة والعنف، كذلك الإلحاح والإصرار على القيام بتنفيذ أمر ما، أو التحدث دون الاستماع للطرف الآخر... والتي تحقق الرفض والنفور والابتعاد بدل الإقناع والخضوع
- وجاءت معطيات العبارة رقم (31) في المرتبة الخامسة أحب مقابلة الموظفين الجدد وأستمع بالتفاعل معهم بنسب مئوية 38% دائما و45% غالبا و17% أبدا، وهو تشتت بسيط بين الاستجابات وهذا ما أكده الانحراف المعياري 0.7148 وهذا يشير إلى غياب التفاعل نوعا ما، والذي يعتبر وسيلة لتعزيز مشاركة الموظفين والعاملين وتحسين الأداء، لذا وجب على القادة إدراك أهمية الانسجام والتفاعل مع الموظفين في تعزيز ولائهم، لأن القيادة هي بطبيعة الحال تعبر عن عملية تفاعل بين التابعين والمتبوعين.
- والعبارة رقم (26) يتأثر الموظفين بأفكاري أثناء العمل وردت المرتبة السادسة بمتوسط 3.160، وكانت أغلب الإجابات في البديل غالبا بنسبة 50%، فقدره القائد على التأثير يسهم بشكل كبير في توجيه الموظفين نحو سير العمل.
- والعبارة رقم (30) أستطيع السيطرة على انفعالاتي اثناء تعاملي مع الموظفين احتلت المرتبة السابعة حيث حققت نسبة مئوية 50% في البديل غالبا و28% دائما، بمتوسط حسابي 3.000 وهو تقدير متوسط، وهذا يشير إلى وجوب معرفة أهمية إدارة الغضب، لأن القيادة الناجحة تتمتع بالسيطرة على الذات أولا، فليس من المعقول أن تُدير الآخرين قبل أن تُدير نفسك، ومن أجل أن تصبح فعالا ومصدر للثقة والاحترام لابد من التدريب على سيطرة الانفعالات والتحكم فيها.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (28) ألتزم بمواعيد العمل بمتوسط حسابي بلغ 1.680 وهو تقدير ضعيف، وهذا ما أكدته النسب المئوية على التوالي 5% دائما و 56% أبدا ما يعني أن مستوى مسؤولية الالتزام بمواعيد العمل ضعيف لدى القادة، وترى الباحثة أن أغلب المسؤولين يضعون المسؤولية على عاتق الموظف فقط، إلا أن هذا الأمر مسؤولية مشتركة وواجب لكل من الموظف والمدير، كما أنها من خصائص القائد الناجح، فلا يحق له أن يُحاسب الموظفين والعاملين عن التأخير والغياب والخروج من الدوام مبكرا، وهو يقوم بإخلال النظام وبالتالي قد يُسبب العديد من المشاكل كالفوضى داخل التنظيم وعدم الامتثال للقوانين والقواعد وعدم إتقان العمل، لأن القائد هو قدوة للموظفين والعاملين. والملاحظ أن مستوى احترام القادة لوجهة نظر الموظفين أعلى من المؤشرات الأخرى.

جدول 25 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه القيادة

الترتيب	المقاييس		البدائل					مؤسسة النسيج عبارات مهارة القيادة	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	أبدا	نادرا	غالبا	دائما		
1	,58329	3,0667	30	0	4	20	6	املك القدرة على قيادة المجموعة	25
			%100	/	13.33	66.66	20		
5	,44978	2,9333	30	0	4	24	2	يتأثر الموظفين بأفكارى اثناء العمل.	26
			%100	/	13.33	80	6.66		
2.5	,52523	3,0000	30	0	4	22	4	لدي القدرة على اقناع الموظفين لتحقيق اهداف المؤسسة.	27
			%100	/	13.33	73.33	13.33		
2.5	,52523	3,0000	30	0	4	22	4	ألتزم بمواعيد العمل.	28
			%100	/	13.33	73.33	13.33		
8	,81931	2,4667	30	4	10	14	2	احترم وجهة نظر الموظفين	29
			%100	13.33	33.33	46.66	6.66		
5	,58329	2,9333	30	0	6	20	4	أستطيع السيطرة على انفعالاتي اثناء تعاملتي مع الموظفين.	30
			%100	/	20	66.66	13.33		
5	,69149	2,9333	30	2	2	22	4	أحب مقابلة الموظفين الجدد واستمتع بالتفاعل معهم.	31
			%100	6.66	6.66	73.33	13.33		
7	,69149	2,7333	30	2	6	20	2	أستطيع تقبل الاختلافات مع الموظفين والتعامل معها ببساطة.	32
			%100	6.66	20	66.66	6.66		

المصدر: إعداد الباحثة بناء من مخرجات برنامج spss

- من خلال الجدول أعلاه ووفقا للنتائج حسب المقاييس الإحصائية وردت العبارة رقم (25) **أملك القدرة على قيادة المجموعة في المرتبة الأولى بأعلى نسبة مئوية في البديل غالبا والمقدرة بـ66.66%** وهو تقدير متوسط وهذا ما عبر عنه المتوسط الحسابي 3.066، وهذا يشير إلى أن فقدان السيطرة على قيادة أعضاء التنظيم في أغلب الأحيان قد يرجع لاعتماد القائد على نفس الأسلوب في إدارة جميع الظروف والمواقف التي قد يتعرض لها، أو انشغالهم بالسلطة والمنصب أكثر من المهام. لذا فإن المرونة والقدرة على التجديد وتغيير الاستراتيجيات والأساليب، والاهتمام بتحقيق الأهداف بدل من الانشغال بالمناصب القيادية والتخوف من خسارتها من خصائص القيادة الناجحة، لأن هذا الأمر سيؤدي بالفعل إلى الفشل وسقوط المنصب وفشل الأهداف في نفس الوقت.
- وفي المرتبة الثانية جاءت كل من العبارة رقم (27) **لدي القدرة على إقناع الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة، و(28) ألتزم بمواعيد العمل بمتوسط حسابي 3.000 وهو توجه متوسط، وتحققت بنسبة مئوية قدرت بـ73.33% غالبا و13.33% دائما، وترى الباحثة أن ضعف إمكانيات قيادة المؤسسة في الإقناع يرجع إلى التردد في اتخاذ القرارات المناسبة، وهذا بطبيعة الحال يؤثر في عملية الإقناع.** كما أن عدم الالتزام بالوقت المحدد للعمل يؤثر على النظام الداخلي للمؤسسة.
- والعبارة رقم (26) **يتأثر الموظفين بأفكاري أثناء العمل في المرتبة الثالثة بمتوسط 2.933، ونسب مئوية 80% غالبا و6.66% دائما.** لتليها العبارة رقم (31) **أحب مقابلة الموظفين الجدد وأستمع بالتفاعل معهم وعبر عنها المبحوثين بنسبة 73.33 في البديل غالبا، لتليها العبارة رقم (30) أستطيع السيطرة على انفعالاتي أثناء تعاملي مع الموظفين، بنسبة مئوية 66.66 غالبا وترى الباحثة أنه يجب عليه إعادة النظر في تقييم المهارات القيادية بالمؤسسة وتنميتها وتطويرها.**
- ثم وردت العبارة رقم (32) **أستطيع تقبل الاختلافات مع الموظفين والتعامل معها ببساطة بمتوسط حسابي 2.733 وتمركز الإجابات في البديل غالبا بنسبة 66.66%**
- لتليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (29) **احترم وجهة نظر الموظفين بنسبة 46.66 غالبا، ومتوسط حسابي 2.466 وهو تقدير متوسط، ولقد توصلت دراسة ملياني عبد الكريم (2016-2017) بعنوان: الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية، إلى وجود علاقة ارتباطية بين الذكاء الاجتماعي والكفاءات القيادية، مع إمكانية التنبؤ بالكفاءات القيادية للمدير من**

خلال الذكاء الاجتماعي وأبعاده. والملاحظ أن مستوى قدرة القائد على التأثير في الموظفين مرتفعة في البديل غالباً أكثر من المؤشرات الأخرى فيما يخص مهارة القيادة.

❖ استنتاج:

من خلال قراءة وتحليل المعطيات الإحصائية للبعد الرابع لمهارة القيادة لمحور مستوى الذكاء الاجتماعي للقائد يمكن الاستنتاج الآتي:

- تمثل العبارات من 25 إلى 32 مؤشرات البعد الرابع لمهارة القيادة والمتمثلة في الإقناع والتأثير، إدارة الغضب، إدارة الوقت، احترام آراء الآخرين، قيادة المجموعة، التفاعل.
- تحققت أغلب العبارات في مؤسسة الإسمنت بمستوى قوي والذي يقابها الدرجة دائماً حسب مقياس التحليل ليكرت، ما عدا العبارة رقم (28) بمستوى ضعيف وهي: ألتزم بمواعيد العمل، بينما العبارات في مؤسسة النسيج أغلبها حققت المستوى المتوسط ما عدا العبارة رقم (25) و (27) و (28) بمستوى قوي
- فكانت استجابة المبحوثين متشعبة بين البدائل إلا أن أغلبها تركز في البديل غالباً ما يشير إلى عدم القدرة على تحديد موقف واضح تجاه العبارات، كما أن اختلاف الرؤية يشير إلى أن قيادة المؤسسة قد تواجه بعض المشكلات منها:

- ✓ عدم الثقة بالنفس وبالآخرين
- ✓ ضعف القدرة في تشخيص المواقف
- ✓ الخوف من تحمل المسؤولية، نقص الخبرة
- ✓ عدم مرونة السلوك القيادي
- ✓ ضعف المهارات الاجتماعية للقائد
- ✓ المعوقات التنظيمية (عبد الرحمن ، 2018 ، صفحة 73)

5. تحليل وتفسير استجابة القادة تجاه حل المشكلات

تواجه المؤسسات العديد من المشكلات التنظيمية، وقد يكون بعضها سهل والآخر معقد وصعب، وفي كل الحالات لابد من امتلاك القيادة مهارات مميزة تساعد على اتخاذ قرارات مناسبة وسريعة تتوافق مع الموقف المناسب وفي الوقت المناسب.

جدول 26 : تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة الإسمنت تجاه حل المشكلات

الترتيب	المقاييس		البدائل				عبارات مهارة حل المشكلات	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا		
1	,50000	3,4500	100	0	0	55	45	33
			%100	/	/	55	45	
5	,66697	3,1400	100	0	16	54	30	34
			%100	/	16	54	30	
2	,67232	3,2500	100	0	11	52	37	35
			%100	/	11	52	37	
7	1,01757	2,9300	100	11	22	30	37	36
			%100	11	22	30	37	
8	,82364	2,2200	100	17	52	23	8	37
			%100	17	52	23	8	
3	,66203	3,1900	100	0	14	53	33	38
			%100	/	14	53	33	
6	,84900	3,0800	100	9	9	51	31	39
			%100	9	9	51	31	
4	,67240	3,1800	100	0	15	52	33	40
			%100	/	15	52	33	

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

- من خلال معطيات الجدول وحسب نتائج المقاييس الإحصائية توجه القادة بتقدير قوي نحو العبارة رقم (33) **أستطيع التعامل مع مختلف الضغوط التي تواجهني في العمل** وتمركزت إجاباتهم في البديلين دائما وغالبا بنسب مئوية على التوالي 45% و 55% بنسب بسيطة مقدر ب 0.500، وتشير الضغوط التنظيمية إلى تلك التصرفات أو المواقف أو الأحداث التي تشكل عبئاً ثقيل على كاهل الفرد. (حنان ناصر ، 2015، صفحة 38) وهنا يأتي دور القائد في وضع الإستراتيجيات والحلول المناسبة حسب نوع الضغط الذي يواجه الموظف. فامتلاك القائد للذكاء الاجتماعي يساعده في تخفيض الضغوط، وهذا ما توصلت إليه دراسة **غدير عبد الله حسين عبد الله جاسم (2012)** إلى وجود أثر إيجابي للذكاء الاجتماعي على الضغوط للمعلمات.
- ثم تأتي العبارة رقم (35) **أتوصل إلى اتخاذ قرارات مناسبة لحل مشكلة تأخر الموظفين عن العمل** في المرتبة الثانية بمتوسط 3.250 ونسبة مئوية 52% غالبا، فترى الباحثة أن معرفة القائد لأسباب التأخر أو الغياب يُمكنه من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتلك المشكلة، نظرا لما يترتب عليه آثار سلبية على الأداء، لذا ينبغي أن تكون قراراته صائبة وموضوعية أي بعيدا عن العاطفة، وأن يأخذ وقته في التفكير بالموقف على المدى البعيد حتى لا يستعجل في وضع قرارات خاطئة تشعره بالندم فيما بعد.
- وفي المرتبة الثالثة وردت العبارة رقم (38) **يلجا الموظفون لأخذ رأيي في مختلف المواقف بنسبة مئوية 53%** غالبا بمتوسط 3.190 وهو تقدير قوي، ما يعني مدى الثقة والمصداقية التي يشعر بها بعض الموظفين تجاه قائدهم.
- لتليها العبارة رقم (40) **استخدم أفضل الطرق الإبداعية في إدارة المشكلات التنظيمية داخل مؤسستي** في المرتبة الرابعة بمتوسط 3.180 ونسبة 52% غالبا، فيعني أن مستوى القيادة الإبداعية داخل المؤسسة قوي مما يشير إلى درجة التفاعل بين أساليب إدارة المشكلات والموقف التنظيمي ومدى تهيئة الظروف البيئية المناسبة لتعزيز الإبداع.
- والعبارة رقم (34) **جاءت في المرتبة الخامسة وتشير إلى: تتولد لدي حلول سريعة للتعامل مع انخفاض ولاء الموظفين بنسب مئوية 30%** دائما و 54% غالبا، فكلما كان القائد يتمتع بوعي موقفي ساعده في التصرف بحكمة واتخاذ قرارات سريعة ومناسبة تحت أي ظرف. وترى الباحثة من أسباب انخفاض الولاء طبيعة بيئة العمل، فعند خلق مناخ عمل مريح ومتعاون يساهم في تماسك أعضاء التنظيم والعكس.

- لتليها العبارة رقم (39) أستطيع التفاوض مع الموظفين لحل النزاعات وكانت أغلب الإجابات في البديل غالبا بنسبة 51% بمتوسط حسابي 3.080، وهذا يوضح أن القيادة تتبع أسلوب التفاوض كأحد الأساليب لإدارة الصراعات وهو نوع من أنواع التسوية للوصول إلى اتفاق مشترك بين الأطراف، فقد يتطلب الأمر تقديم تنازلات من قبل أحد الأطراف أو كليهما.
- وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (36) أحب التفكير في حل المشكلة بصحبة الموظفين بمتوسط حسابي 2.930، وينسب متقاربة في البديلين دائما وغالبا 37% و30% وبالتالي هناك نوع من القيادة المشاركة لدى البعض، ومن خلالها يقوم القائد بمشاوره المرؤوسين والأخذ بأرائهم عند اتخاذ القرار، ووفقا لنموذج هاوس فإن فاعلية القيادة تتحقق باختيار النمط القيادي الملائم للموقف التنظيمي.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (37) جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة بنسب مئوية 8% دائما و52% نادرا بتقدير متوسط وهذا ما أكده المتوسط الحسابي المقدر بـ 2,220 وهذا تأكيد للعبارة رقم (40) بوجود قيادة إبداعية في مواجهة المشكلات. والملاحظ أن مستوى قدرة القائد على حل مشكلات الضغوط مرتفعة مقارنة بالمؤشرات الأخرى.

جدول 27 : تحليل وتفسير استجابة قادة مؤسسة النسيج تجاه حل المشكلات

الترتيب	المقاييس		البدائل				الرقم	مؤسسة النسيج البعد الخامس: مهارة حل المشكلات	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	أبدا	نادرا	غالبا			دائما
6	,58329	3,2667	30	0	2	18	10	33	أستطيع التعامل مع مختلف الضغوط التي تواجهني في العمل.
			%100	/	6.66	60	33.33		
2	,81368	3,6000	30	0	6	0	24	34	تتولد لدي حلول سريعة للتعامل مع انخفاض ولاء الموظفين.
			%100	/	20	/	80		
7	,86834	2,7333	30	0	16	6	8	35	اتوصل الى اتخاذ قرارات مناسبة لحل مشكلة تأخر الموظفين عن العمل.
			%100	/	53.33	20	26.66		
8	,74278	2,0000	30	8	14	8	0	36	أحب التفكير في حل المشكلة بصحبة الموظفين.
			%100	26.66	46.66	26.66	/		
5	,60648	3,3333	30	0	2	16	12	37	جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة
			%100	/	6.66	53.33	40		
4	,50742	3,4667	30	0	0	16	14	38	يلجا الموظفين لأخذ رأيي في مختلف المواقف
			%100	/	/	53.33	46.66		
3	,50742	3,5333	30	0	0	14	16	39	أستطيع التفاوض مع الموظفين لحل النزاعات.
			%100	/	/	46.66	53.33		
1	,55086	3,8000	30	0	2	2	26	40	استخدم أفضل الطرق الإبداعية في إدارة المشكلات التنظيمية داخل مؤسستي
			%100	/	6.66	6.66	86.66		

المصدر: إعداد الباحثة بناء من مخرجات برنامج SPSS

- بينت نتائج هذا الجدول اتجاه القادة تجاه البعد الخامس لمهارة حل المشكلات بمؤسسة النسيج، فمن حيث الترتيب وردت العبارات كما يلي: في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (40) **أستخدم أفضل الطرق الإبداعية في إدارة المشكلات التنظيمية داخل مؤسستي**، حيث عبر عنها المتوسط الحسابي 3.800 وهو تقدير قوي، وانحصرت الإجابات في البديل دائما بقيمة 86.66% وهذا يبعث الثقة في نفوس الموظفين نظرا لوجود قيادة إبداعية داخل التنظيم. والتي تمكنها من وضع حلول تتناسب مع مختلف المشكلات، وترى الباحثة على القائد تنمية وتطوير هذه المهارة حتى يستمر في تقديم أفكار جديدة تتوافق مع التغيرات التي يفرضها الواقع.

- وبمتوسط حسابي 3.600 ونسبة مئوية 80% دائما و20% نادرا، احتلت العبارة رقم (34) تتولد لدي حلول سريعة للتعامل مع انخفاض ولاء الموظفين المرتبة الثانية، فمعرفة القائد أهمية ولاء الموظفين والعاملين وخاصة الأكفاء في تحقيق الإنجازات يدفعه إلى اتخاذ موقف إيجابي من أجل تعزيز ولائهم والاحتفاظ بهم لفترة زمنية ممكنة حتى يتم الاستعادة من خبراتهم في تحقيق أداء الأهداف.
- والعبارة رقم (39) أستطيع التفاوض مع الموظفين لحل النزاعات جاءت حسب نتائج المقاييس الإحصائية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدر بـ3.533 وهو توجه قوي نحو العبارة، حيث انحصرت أغلب الإجابات في البديلين دائما وغالبا بنسب مئوية 53.33% و46.66%، وهذا يفسر اعتماد القادة على التفاوض لحل النزاعات والخلافات، وترى الباحثة حتى يكون التفاوض ناجحا ويحقق المكاسب لابد من تحديد الأسلوب المناسب وفق متطلبات الموقف، مع الاطلاع على جميع جوانب الموضوع، وعند التفاوض لابد من الاصغاء بشكل جيد لكل الأطراف حتى تُحقق مطالب الطرفين ولا يكون أحد خاسراً.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (38) يلجا الموظفين لأخذ رأيي في مختلف المواقف بنسب مئوية 46.66% دائما و53.33% غالبا، ومتوسط حسابي 3.466 وهو مؤشر قوي وهذا راجع إلى درجة تأثير الموظفين بآراء وأفكار مديرهم ومدى قدرته على الإقناع.
- ثم وردت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (37) جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة وجاءت أغلب الإجابات في البديل غالبا بنسبة 53.33% بمتوسط حسابي 3.333 وهذا يعني أن قادة المؤسسة قد يواجهون مشكلات صعبة في بعض الأحيان وهذا أمر طبيعي يدل على وجود خاصية التفاعل والاستمرارية، وترى الباحثة أنه في حالة فشل القادة في تحديد أسباب تلك المشكلات فيمكن له اللجوء إلى أسلوب التجاهل بشكل مؤقت على أمل أن تحل المشكلة تلقائيا، أو حتى يتم معرفة السبب لأنه يعتبر جزء من الحل.
- لتليها العبارة رقم (33) في المرتبة السادسة أستطيع التعامل مع مختلف الضغوط التي تواجهني في العمل بنسبة مئوية في البديل غالبا 60%، وعليه فإن أول خطوة للتعامل مع الضغوط بشكل إيجابي لابد من تحديد مصادرها والتي قد تكون لها علاقة بطبيعة العمل أو بيئة العمل أو علاقات العمل، وقد تكون مؤقتة أو دائمة وهذا سيساعد في وضع الحلول.

- والعبارة رقم (35) أتوصل إلى اتخاذ قرارات مناسبة لحل مشكلة تأخر الموظفين عن العمل جاءت في المرتبة السابعة بتقدير متوسط وهذا ما عبر عنه المتوسط الحسابي 2,7333 وانحصرت الإجابات في البديل نادرا بقيمة 53.33%، فمن أسباب صعوبة اتخاذ القرارات قد يرجع إلى ضعف الخبرة، وعلى القيادة إدراك الموقف لأن التأخر المستمر يؤثر على الإنتاج، ويجعل عملية تنسيق جهود الأعضاء أكثر صعوبة. فالتأخر مؤشر على عدم احترام مواعيد العمل، وعدم الاكتراث به بالإضافة إلى عدم تحمل المسؤولية وبالتالي لايد من وضع الإجراءات اللازمة واتخاذ موقف صارم تجاه هذه المشكلة.
- وفي المرتبة الأخيرة وردت العبارة رقم (36) أحب التفكير في حل المشكلة بصحبة الموظفين بتقدير ضعيف بلغ 2.000، ويتوجه نحو البديل نادرا بنسبة 46.66 ويتضح بأن قائد المؤسسة يتميز بالأسلوب الاستبدادي عند صنع القرار أي يتخذ القرارات لوحده. والملاحظ أن مستوى قدرة القائد في وضع حلول سريعة لمعالجة مشكلة انخفاض الولاء مرتفع مقارنة مع المؤشرات الأخرى.

❖ استنتاج:

من خلال قراءة وتحليل نتائج استجابة القادة تجاه البعد الخامس لمهارة حل المشكلات لمحور مستوى الذكاء الاجتماعي للقائد يمكن الاستنتاج الآتي:

- أن العبارات من 33 إلى 40 تمثل مؤشرات لمهارة حل المشكلات والمتمثلة في: القدرة على التعامل مع مختلف المشكلات، القدرة على اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة، القدرة على التفاوض، القدرة على الابداع
- تحققت أغلب عبارات البعد الخامس في كل المؤسستين بمستوى قوي، والذي تقابله الدرجة دائما وفق لمقياس التحليل ليكرت والذي يتراوح ما بين [3-4]، ما عدا العبارة رقم (36) و (37) مستوى متوسط بمؤسسة الإسمنت، وبمؤسسة النسيج العبارة (35) متوسطة و (36) مستوى ضعيف وهي:
 - ✓ أحب التفكير في حل المشكلة بصحبة الموظفين.
- وعليه يمكن القول إن مهارة حل المشكلات لها أهمية خاصة بالنسبة للقادة حيث أنها تساعد:
 - ✓ على وضع مجموعة من الحلول واختيار أفضلها.
 - ✓ في إصلاح المواقف أو التصرفات غير مرغوب فيها داخل التنظيم.

- ✓ على معالجة المخاطر أثناء التحديات المستقبلية.
- ✓ على تحسين أداء الموظفين بناء على فهم العلاقات وتنفيذ التغييرات والتعديلات اللازمة.

خلاصة:

وانطلاقاً من تلك النتائج يتضح أن أبعاد الذكاء الاجتماعي والمتمثلة في: فهم الموظفين وتوصيل المعلومات، والمحافظة على علاقات العمل والقيادة، وحل المشكلات، تحققت بمستوى قوي في كلا المؤسستين ميدان الدراسة، وهو مؤشر جيد على وجود قيادات تتمتع بمهارات الذكاء الاجتماعي في بيئة العمل نظراً لأهميته في تنمية العلاقات وحل الصراعات والتعامل مع مختلف المواقف والمشكلات، لأنه يجمع بين القدرات المعرفية التي ترتبط بالجانب العقلي والادراكي للفرد مما تساعد القائد على فهم مختلف السلوكيات والأفعال للموظفين والعاملين، وبين القدرات الاجتماعية التي تساعد على التفاعل الاجتماعي وبناء علاقات عمل متماسكة قائمة على الاحترام والتعاون.

وعليه فإن فعالية وكفاءة القائد في إدارة المؤسسة تكمن في تحقيق التوافق والتكيف بين المهارات الاجتماعية واختيار الأسلوب بناء عن الموقف. وبالتالي يجب اختيار القائد المناسب بناء على مجموعة من المهارات والقدرات التي تتطلبها الوظيفة.

الفصل السادس

تحليل وتفسير بيانات متغير المشكلات التنظيمية

تقديم

1. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية
2. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب تقليل الصراع التنظيمي
3. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب تعزيز الولاء التنظيمي

خلاصة

تقديم:

يحتوي هذا الفصل على قراءة نتائج استجابة المبحوثين تجاه أساليب المشكلات التنظيمية والمقسمة إلى ثلاث محاور وهي: الأول أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية، الثاني أساليب تقليل الصراع التنظيمي، الثالث أساليب تعزيز الولاء التنظيمي، وكل محور يحتوي على ثلاث أبعاد، وتم توزيعه على الموظفين والعاملين بهدف معرفة أساليب القيادة المستخدمة في إدارة المشكلات بالمؤسستين من وجهة نظرهم.

1. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب الضغوط التنظيمية

تعتبر الضغوط التنظيمية من بين أهم المشكلات التي تواجه المسؤولين والتي تستهلك كل أوقاتهم في البحث عن معالجتها، نظرا لتأثيراتها السلبية على طاقة وجهد الموظفين والعاملين وأدائهم الوظيفي، وبالتالي على تحقيق الأهداف. وتحدث تلك الضغوط نتيجة لطبيعة العمل وحجمه والظروف والمواقف المحيطة به، والتي تكون في حدود خبرة الموظف ومهاراته في العمل، مما تجعله غير قادر على التكيف مع تلك الأوضاع، ومن أجل تقليل حدوث الأضرار على مستوى الفرد أو التنظيم، على قادة المؤسسة عدم إهمال هذه الظاهرة وذلك بفرض أساليب تتناسب معها. ومن بينها تحليل أدوار الفرد، مع تخطيط وتطوير مساراته الوظيفية... فكلما كان اتجاه العمل واضح كلما ساهم بشكل كبير في تخفيض الضغوط وبالتالي سير العمل بشكل جيد.

جدول 28 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه متطلبات الدور

الترتيب	المقاييس الحسابية		البدائل				الرقم	البعد الأول: متطلبات الدور 
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا 1	نادرا 2	غالبا 3		
1	,93889	2,7391	161	17	46	60	38	مديرك يزودك بالمعلومات بشكل واضح حول أداء عملك.
			100	10.55	28.57	34.26	23.60	
2	1,09537	2,7267	161	35	19	62	45	يقسم مديرك الاعمال بينك وبين الموظفين حسب الاختصاص
			100	21.73	11.80	38.50	27.95	
4	,99529	2,2298	161	42	63	33	23	يكلفك مديرك بإنجاز اعمال فوق طاقتك -وقت إضافي
			100	26.08	39.13	20.49	14.28	
6	1,08340	2,1615	161	59	41	37	24	يرحس مديرك على ان تتلقى التعليمات من مصدر واحد
			100	36.64	25.46	22.98	14.90	
3	,98463	2,4161	161	36	44	59	22	مديرك يجعلك تقوم بعدة أدوار في نفس الوقت.
			100	22.36	27.32	36.64	13.66	
8	,86441	1,7578	161	79	47	30	5	تشعر بالملل لأنك تملك أوقات فراغ في عملك بسبب قلة مهامك
			100	49.06	21.99	18.63	3.10	
5	1,18226	2,1988	161	62	42	20	37	تعمل في اختصاص ثانوي لا تشعر فيه بالمتعة او التحدي
			100	38.50	26.08	12.42	22.98	
7	1,12782	2,1242	161	64	42	26	29	تستثمر أيام العطل في انجاز باقي الاعمال في البيت
			100	39.750	26.08	16.14	18.01	

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

فمن خلال الجدول أعلاه والذي يوضح الوصف الإحصائي لمتطلبات الدور تبين أن استجابة المبحوثين لعباراته جاءت كما يلي:

- فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (1) مديرك يزودك بالمعلومات بشكل واضح حول أداء عملك، بتقدير متوسط 2.739، وتوزعت إجابات المبحوثين في البدائل الأربعة، إلا أن أعلى نسبة كانت في البديل غالبا والتي بلغت 34.26% ما يقارب 60 مفردة من 161 من عينة الدراسة، لتليها 28.57% نادرا أي 46 مفردة، وحسب قيمة المتوسط فالدرجة التي تقابل العبارة هي (غالبا) وفق متوسط مقياس ليكرت الرباعي [2-3]، أي تقدير المبحوثين بمستوى وضوح المعلومات جاء متوسط. فعندما يتعرض

الموظف والعامل لنقص المعلومات اللازمة بخصوص وظيفته، والتي تحدث عندما تكون الأهداف والمهام ومتطلبات العمل غامضة، ستؤدي إلى الشعور بعدم السيطرة على العمل، واستمرار الغموض يؤدي بالموظف إلى الابتعاد والانسحاب. (خليل عوض، 2019، صفحة 99)



الشكل 21 : أثر غموض الدور

المصدر: إعداد الباحثة

- جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (2) يقسم مديرك الأعمال بينك وبين الموظفين حسب الاختصاص، ونسبة مئوية 38.50% غالبا و 27.95% دائما، وهو ما تقابله الدرجة (غالبا) حسب قيمة المتوسط الحسابي 2.726 ، ما يعني تقسيم القائد للأعمال حسب آراء المبحوثين جاء بتقدير متوسط، مما يشير إلى وجود عبء عمل على بعض الموظفين في بعض الأحيان، وهذا قد يفسر على أن عملية توزيع المهام قد تكون صعبة بالنسبة لبعض القادة، لذا فإذا كان يحرص على تحقيق فريقه للأهداف، وجب عليه أولا فهم أساسيات المهمة وتحديد أهدافها مما يسهل على الفريق معرفة ما يعملون لأجله وتقسيم الأدوار فيما بينهم وفق كل اختصاص.
- ووردت العبارة رقم (5) مديرك يجعلك تقوم بعدة أدوار في نفس الوقت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي 2.416، ونسبة مئوية 36.64% غالبا، بثشتت نسبي بين الإجابات بقيمة 0.9846، فعندما يكون أداء عدة أدوار مع الإبداع في نفس الوقت، فعندئذ يصبح التنسيق بين إنهاء العمل وفعالية الأداء غير مُمكنة نظرا لصراع الدور الذي يتعرض له الموظف والذي يسبب له نوع من التوتر، ومن نتائجه انخفاض الرضا عن العمل، عدم القدرة على الإبداع، عدم القدرة على اتخاذ القرارات، الشعور بالضغط والقلق.
- لتليها العبارة رقم (3) يكلفك مديرك بإنجاز أعمال فوق طاقتك - وقت إضافي في المرتبة الرابعة بنسبة مئوية مرتفعة في البديل نادرا 39.13% ومنخفضة في البديل دائما 14.28%، بمتوسط حسابي 2,2298 وهذا يشير أن قيادة المؤسسة تلجأ غالبا إلى إسناد مهام كثيرة للموظفين، مما يتطلب منهم

العمل بعد الدوام الرسمي، أو في أيام الإجازات والعطل، وهو بطبيعة الحال قد يُسبب الكثير من الضغوطات الجسدية والفكرية.

- العبارة (7) وردت في الرتبة الخامسة تعمل في اختصاص ثانوي لا تشعر فيه بالمتعة أو التحدي والتي انحصرت أغلب اجاباتها في البديل أبدا بنسبة 38.50% ما يقارب 62 مفردة من 161، وفي المقابل نجد 37 مفرد أجاب بـ دائما، مما يعني عدم وجود عدالة في توزيع المهام ولا بد من إعادة النظر في ذلك.

- ثم العبارة رقم (4) في المرتبة السادسة يحرص مديرك على أن تتلقى التعليمات من مصدر واحد وكانت أعلى نسبة في البديل أبدا 36.64% ثم تليها 25.46% نادرا بتقدير متوسط للعبارة 2.161، وهذا يفسر وجود ازدواج السلطة التنفيذية غالبا مما يعرض الموظف إلى ازدواج في الأوامر عند تلقيه التعليمات مما ينتج عنها تضارب الأدوار مما يتعذر عليه التنفيذ في نفس الوقت.

- وفي المرتبة السابعة وردت العبارة رقم (8) تستثمر أيام العطل في إنجاز باقي الأعمال في البيت بمتوسط حسابي 2.124، وجاءت أغلب الإجابات في البديلين أبدا بنسبة 39.75% ونادرا 26.08% وهو تقدير متوسط للعبارة.

- وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (6) تشعر بالملل لأنك تملك أوقات فراغ في عملك بسبب قلة مهامك بنسبة مئوية عالية في البديل أبدا 49.06% ما يساوي 79 مفردة، و 47 مفردة كانت إجاباتهم بشكل نادر، وقيمة المتوسط الحسابي 1,7578 وهو تقدير ضعيف للعبارة، وهذا مؤشر على وجود حالة من الرضا الوظيفي لدى فئة معينة من الموظفين والعاملين. والملاحظ مما سبق أن قيادة مؤسسة الإسمنت تقوم بتطبيق متطلبات الدور بدرجة متوسطة، إلا أن تقسيم الأعمال بين الموظفين حسب الاختصاص هو أكثر استخداما في المؤسسة.

جدول 29 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه متطلبات الدور

الترتيب	المقاييس الحسابية		البدائل				مؤسسة النسيج عبارات متطلبات الدور	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا 1	نادرا 2	غالبا 3		
6	1,21384	2,6250	48	13	8	11	16	1 مديرك يزودك بالمعلومات بشكل واضح حول أداء عملك.
			100	27.08	16.66	22.91	33.33	
4	1,18426	2,7083	48	11	9	11	17	2 يقسم مديرك الاعمال بينك وبين الموظفين حسب الاختصاص
			100	22.91	18.75	22.91	35.41	
1	1,12041	2,7500	48	10	7	16	15	3 يكلفك مديرك بإنجاز اعمال فوق طاقتك -وقت إضافي
			100	20.83	14.58	33.33	31.25	
5	1,13280	2,6875	48	11	7	16	14	4 يحرص مديرك على ان تتلقى التعليمات من مصدر واحد
			100	22.91	14.58	33.33	29.16	
2.5	1,16216	2,7292	48	10	10	11	17	5 مديرك يجعلك تقوم بعدة أدوار في نفس الوقت.
			100	20.83	20.83	22.91	35.41	
7	1,07168	2,4792	48	10	16	11	11	6 تشعر بالملل لأنك تملك أوقات فراغ في عملك بسبب قلة مهامك
			100	20.83	33.33	22.91	22.91	
2.5	1,19822	2,7292	48	12	6	13	17	7 تعمل في اختصاص ثانوي لا تشعر فيه بالمتعة او التحدي
			100	25	12.5	27.08	35.41	
8	1,20706	2,1042	48	23	6	10	9	8 تستثمر أيام العطل في انجاز باقي الاعمال في البيت
			100	47.91	12.5	20.83	18.75	

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

انطلاقاً من الجدول والذي يوضح الوصف الإحصائي لبيانات البعد الأول متطلبات الدور لمحور أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية، حيث جاءت العبارات وفق الترتيب التالي:

- ففي المرتبة الأولى نجد العبارة رقم (3) يكلفك مديرك بإنجاز أعمال فوق طاقتك - وقت إضافي بتقدير متوسط قيمته 2.750، ونسبة مئوية مرتفعة في البديل غالباً 33.33% ما يعادل 16 فرد من مجموع 48. وعلى قيادة المؤسسة مراعات جهود موظفيها وطاقتهم، حتى يتسنى لهم العمل بشكل فعال وإنهاء المهام في الوقت المحدد.

- وجاءت العبارة رقم (5) و(7) مديرك يجعلك تقوم بعدة أدوار في نفس الوقت، تعمل في اختصاص ثانوي لا تشعر فيه بالمتعة أو التحدي في المرتبة الثانية على التوالي بنسبة مئوية قدرت بـ 35.41% دائماً، ومتوسط حسابي 2.729 وهو تقدير متوسط نحو العبارتين وهو ما يقابل الدرجة (غالبا)، فتكليف الموظف بأعمال ثانوية ومتعددة في نفس الوقت، ما يشعره بالملل والروتين وبالتالي عدم الرغبة في إكمالها.
- وفي المرتبة الرابعة وردت العبارة رقم (2) يقسم مديرك الأعمال بينك وبين الموظفين حسب الاختصاص بشكل دائم بنسبة 35.41% ومتوسط حسابي 2,7083 ما يعني أن القادة تقوم بتقسيم الوظائف بتقدير متوسط حسب اختصاص كل فرد، وفي المقابل قد تُحمل بعض الفئة مسؤولية القيام بأعمال متعددة حسب ما تقتضيه الظروف والمواقف وفق الاستجابة في الفقرة رقم (5).
- وفيما يتعلق بإصدار التعليمات جاءت العبارة رقم (4) يحرص مديرك على أن تتلقى التعليمات من مصدر واحد في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 2.687 وهو تقدير متوسط نحو العبارة، ومثلث 33.33% النسبة المئوية للبدل غالبا و29.16% دائماً، وتشير قيمة المتوسط إلى الدرجة غالبا للعبارة. وبالتالي ضرورة تلقي الموظف الأوامر والتعليمات والتوجيهات من رئيس أو قائد واحد يكون هو المسؤول عليه أثناء أدائه لواجباته ومسؤولياته، والاختلال بهذا المبدأ يُعرض الموظف والعامل للتوتر وحوادث فوضى داخل التنظيم.
- وفيما يخص وضوح المعلومات أو غموضها جاءت العبارة رقم (1) مديرك يزودك بالمعلومات بشكل واضح حول أداء عملك في المرتبة السادسة بمتوسط 2.625، وانحصرت أغلب الإجابات في البديلين: دائماً بنسبة 33.33% وهذا يعني توفر المعلومات داخل المصالح بشكل واضح لدى هذه الفئة ما يساعدهم في أداء مهامهم بكل سهولة، في حين 27.08% أبدا والتي تُقر بغموض المعلومات وهذا يسبب تعطيل للعمل.
- لتليها في المرتبة السابعة العبارة رقم (6) تشعر بالملل لأنك تملك أوقات فراغ في عملك بسبب قلة مهامك واستجاب 16 من 48 ما يعادل 33.33% بشكل نادر، في حين كانت هناك نسب متساوية

في البدلين دائما وغالبا 22.91% فشعور هذه الفئة بالملل قد يرجع إلى الاختصاص الثانوي الموكل إليهم وهو ما أكدته استجابة المبحوثين للعبارة رقم (7).

- وفي المرتبة الأخيرة وردت العبارة رقم (8) تستثمر أيام العطل في إنجاز باقي الأعمال في البيت بتقدير متوسط 2.104، ونسبة 47.91% أبدا، ما يعني أن أغلب الموظفين والعاملين لا يتعرضون لأعمال إضافية أيام الاجازات بتقدير متوسط، وهذا موقف إيجابي لاستعداد الموظفين طاقاتهم من أجل العودة للعمل بكل قوة وحماس. بناء على النتائج يتضح أن قيادة مؤسسة النسيج تميل إلى تطبيق سياسة تقسيم العمل حسب الاختصاص، في نفس الوقت جعل الموظفين يقومون بعدة أدوار، بالإضافة إلى العمل في اختصاص ثانوي، وهذا يفسر أن موقف المبحوثين غير محدد بشكل واضح تجاه العبارات، وترى الباحثة أن القيادة لا تعتمد على منهج إداري واحد، وأن هذا التنوع يعتمد على طبيعة المرحلة التي تمر بها المؤسسة.

جدول 30 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الاسمنت تجاه المتطلبات الفيزيائية

الترتيب	المقاييس الحسابية		المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	عبارات متطلبات فيزيائية  BISKRIA CIMENT	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
5	1,03236	2,3478	161	45	37	57	22	مستلزمات العمل من كراسي، مكاتب، أجهزة، متوفرة بشكل مناسب	9
			100	27.95	22.98	35.40	13.66		
4	,97909	2,3665	161	38	46	57	20	يتسم مناخ العمل بمميزات تشعرك بالراحة.	10
			100	23.60	28.57	35.40	12.42		
2	,97536	2,4845	161	32	43	62	24	تهتم مؤسستك بتوفير الإنارة والتكييف بشكل مناسب	11
			100	19.87	26.70	38.50	14.90		
3	1,06625	2,4534	161	33	60	30	38	توفر مؤسستك المرافق الخدمية من دورة مياه، مطعم، مع الحرص على نظافتها.	12
			100	20.49	37.26	18.63	23.60		
7	1,10430	2,1553	161	62	37	37	25	تتناسب الامتيازات مع اعمالك الاضافية.	13
			100	38.50	22.98	22.98	15.52		
1	1,22582	2,7205	161	39	32	25	65	راتبك يتناسب مع طبيعة العمل الذي تقوم به.	14
			100	24.22	19.87	15.52	40.37		
8	1,08969	2,1118	161	62	44	30	25	يمنحك مديرك فرصة للترقية في العمل	15
			100	38.50	27.32	18.63	15.52		
6	,96985	2,2298	161	49	56	35	21	يقيم مديرك أدائك في العمل على أساس قدراتك	16
			100	30.43	34.78	21.73	13.04		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

من خلال الجدول الذي يوضح الوصف الإحصائي لبعدها المتطلبات الفيزيائية والتي تشير إلى تلك الظروف أو الشروط الضرورية المتواجدة في بيئة العمل من إضاءة، تهوية، أثاث العمل، نظافة، ضوء، امتيازات، ترقية... والتي تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في أداء الموظفين والعاملين، وفي صحتهم وسعادتهم، كما تحقق الرضا الوظيفي، وعدم توفيرها بالشكل المناسب والمطلوب تكون سببا في حدوث اضطرابات على المستوى الفكري والجسدي والنفسي. وفيما يلي توضيح لنتائج هذا الجدول:

- فبخصوص الراتب وردت العبارة رقم (14) راتبك يتناسب مع طبيعة العمل الذي تقوم به في المرتبة الأولى بتقدير متوسط حيث عبر عنه المتوسط الحسابي 2.720، ونسب مئوية قدرت بـ 40.37% دائما ما يساوي 65 مفردة من 161 حيث عبرت هذه الفئة عن رضاها عن مدى تناسب راتبها مع أدائها، لتليها نسبة 24.22% أبدا وهذه الفئة غير راضية عن راتبها، وباعتبار أن الراتب يرتبط بالرضا وبالمقابل يعتبر من أسباب إثارة الموظفين والعاملين للمشكلات والتي قد ينجم عنها ترك للعمل نظرا لعدم العدالة في توزيع الأجور، خاصة إذا كانت لا تتناسب مع مؤهلاتهم ومهاراتهم. وفي هذا الموقف على المؤسسة إثارة الرغبة لدى أفرادها في الاتجاه الذي يخدم مصالحها وذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لديهم عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، من أجل أن تحافظ على موظفيها ذوي الكفاءات العالية، وتقلل من مستوى الغياب ودوران العمل.



- وفيما يتعلق بالإضاءة والتهوية جاءت العبارة رقم (11) في المرتبة الثانية تهتم مؤسستك بتوفير الإضاءة والتكييف بشكل مناسب. قيمة المتوسط الحسابي 2.484، ومثلت أعلى نسبة 38.50% غالبا، بانحراف معياري 0.9753 وهو تشتت بسيط بين الإجابات، ووفقا لاختلاف الآراء يتبين أن المؤسسة توفر هذه التقنيات بتقدير متوسط وقد يرجع ذلك إلى الظروف الاقتصادية للمؤسسة. وبالتالي سوء الإضاءة قد يسبب إجهاد العين، كذلك بالنسبة إلى سوء التهوية والتي تشعر الموظف بعدم الأمان الوظيفي مما يؤثر على أداء المؤسسة.

- وقد وردت العبارة رقم (12) توفر مؤسستك المرافق الخدمية من دورة مياه، مطعم، مع الحرص على نظافتها في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2,453، وتمركزت أغلب الإجابات في البديل نادرا 37.26% ووفق استجابات المبحوثين فإن مستوى النظافة متوسط داخل المؤسسة، ومؤشر النظافة دليل على الأمن والسلامة، ومن فوائده حماية الصحة، وعليه يتوجب على إدارة عمليات التنظيف الرقابة المستمرة بخصوص هذا العامل.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (10) يتسم مناخ العمل بمميزات تشعرك بالراحة والتي تشير إلى توفير خصائص إيجابية تسهم في خلق بيئة عمل صحية كتمتع المصلحة بالهدوء بعيدا عن العوامل المشتتة التي تضمن للموظف العمل بكل تركيز وبالتالي يساعده على تجنب الضغوط والإجهاد. وعليه جاءت استجابة المبحوثين نحو العبارة بنسبة مئوية عالية في البديل غالبا 35.40% ما يقارب 57 فرد من 161، ما يعني أن بيئة العمل داخل هذه المؤسسة قد تتعرض لضوضاء نتيجة وجود أجهزة وآلات ذات الصوت المرتفع أو حدوث الفوضى في حالة وجود خلافات بين الموظفين بطبيعة الحال وبالتالي أداء وإنتاجية منخفضة.
- والعبارة رقم (9) جاءت في المرتبة الخامسة مستلزما العمل من كراسي، مكاتب، أجهزة متوفرة بشكل مناسب بمتوسط حسابي 2.347، وبنسب مئوية متباينة وتمركزت أغلب الإجابات في البديل غالبا 35.40%، وهو تقدير متوسط للعبارة، ومن أسباب عدم توفير المستلزمات بشكل كافي: حدوث عطل لتلك المستلزمات داخل المصالح. وبالرغم من ذلك على إدارة المؤسسة إدراك العطل إما بإصلاحه أو بتغييره إذا كانت تهتم بتحقيق الأداء الفعال.
- وبخصوص تقييم الأداء فإن العبارة رقم (16) جاءت في المرتبة السادسة يقيم مديرك أدائك في العمل على أساس قدراتك والتي تشير إلى المهارات الشخصية للموظف كأن يكون ذكي، مبدع، مُخلص لعمله، قادر على اتخاذ القرارات... وانحصرت أغلب الإجابات في البديلين نادرا وأبدا على التوالي 34.78% و30.43%، بمتوسط 2.229، وانحراف 0.969، ما يعني تقدير المبحوثين للعبارة متوسط. وللاشارة توجد معايير وأسس أخرى لتقييم أداء الموظفين بعيد عن القدرات الشخصية ومن هذه الأسس: العمل الجماعي، جودة ودقة تقديم العمل في الوقت المناسب، الإضافات القيمة للعمل، الالتزام بمواعيد الحضور.... وعليه فلكل مؤسسة أسلوبها في التقييم والذي يعتبر وسيلة لاتخاذ القرارات الخاصة بالموظفين من حيث ترقيتهم وزيادة أجورهم، وكذلك يساعد الموظف في التعرف على نقاط القوة والضعف لديه، مما يحفزهم لتنمية وتطوير المهارات لتقديم أفضل أداء لنجاح العمل.
- وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (13) تتناسب الامتيازات مع أعمالك الإضافية وكانت قيمة المتوسط الحسابي 2,1553 وهو تقدير متوسط للعبارة، وبنسبة عالية في البديل أبدا 38.50%، وعلى المؤسسة تقدير جهود موظفيها من أجل تحفيزهم للعمل بشكل أفضل.

- ووردت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (15) يمنحك مديرك فرصة للترقية في العمل بتقدير متوسط ومثلت 38.50% أبدا كأعلى نسبة، و15.52% دائما كأدنى نسبة، مما يعني أن للترقية شروط محددة ينبغي مراعاتها. والملاحظ أن مؤسسة الإسمنت تميل إلى توزيع الرواتب بشكل مناسب كأسلوب من أجل تخفيض الضغوط وتحقيق الرضا الوظيفي أكثر من الأساليب الأخرى.

جدول 31 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه المتطلبات الفيزيقية

الترتيب	المقاييس		البدائل				مؤسسة النسيج عبارات متطلبات فيزيقية	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب	أبدا	نادرا	غالبا		
1	1,08972	2,4375	48	13	10	16	9	مستلزمات العمل من كراسي، مكاتب، أجهزة، متوفرة بشكل مناسب
			100	27.08	20.83	33.33	18.75	
5	1,21967	2,2083	48	21	6	11	10	يتسم مناخ العمل بمميزات تشعرك بالراحة.
			100	43.74	12.49	22.91	20.83	
2	1,16388	2,4167	48	16	6	16	10	تهتم مؤسستك بتوفير الإنارة والتكيف بشكل مناسب
			100	33.33	12.49	33.33	20.83	
8	1,10768	1,9167	48	24	11	6	7	توفر مؤسستك المرافق الخدمية من دورة مياه، مطعم، مع الحرص على نظافتها.
			100	49.99	22.91	12.49	14.58	
6	1,13749	2,0625	48	22	8	11	7	تناسب الامتيازات مع اعمالك الاضافية.
			100	45.83	16.66	22.91	14.58	
4	1,24182	2,2292	48	21	6	10	11	راتبك يتناسب مع طبيعة العمل الذي تقوم به.
			100	43.74	12.49	20.83	22.91	
7	1,15758	2,0208	48	24	6	11	7	يمنحك مديرك فرصة للترقية في العمل
			100	49.99	12.49	22.91	14.58	
3	1,22890	2,3542	48	18	7	11	12	يقيم مديرك أدائك في العمل على أساس قدراتك
			100	37.49	14.58	22.91	24.99	

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه الأساليب الفيزيقية المتوفرة داخل المؤسسة والتي قد تسهم في تخفيض الضغوط التنظيمية، حيث جاءت النتائج وفق الترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (9) مستلزمات العمل من كراسي، مكاتب، أجهزة متوفرة بشكل مناسب. بتقدير متوسط بلغ 2.437 وبنسبة 33.33% غالبا، وعبر عنها 16 مفردة من 48، ما يعني

أن المؤسسة توفر ما يحتاجه الموظفين بتقدير متوسط، إلا أن هذه الوسائل ضرورية ومن حق الموظف العمل في بيئة صحية تتوفر فيها مكتب، كرسي، حاسوب كأبسط الحقوق، وعلى المؤسسة أن تهتم بتوفير اللوازم الضرورية لكل موظف من أجل أداء ونتاجية مرتفعة.

- وفي المرتبة الثانية وردت العبارة رقم (11) تهتم مؤسستك بتوفير الإنارة والتكييف بشكل مناسب بمتوسط حسابي 2.416، وينسب متساوية في البديلين غالباً وأبداً والمقدرة بـ 33.33% وهذا يعني أن مستوى التهوية والإضاءة داخل المؤسسة متوسط، وهذا قد يؤثر بالسلب على أداء الموظفين والعاملين.

- ووردت العبارة رقم (16) في المرتبة الثالثة يقيم مديرك أدائك في العمل على أساس قدراتك بنسبة 37.49% ومثلت أعلى نسبة في البديل أبداً، ثم تليها 24.99% دائماً، ومتوسط حسابي 2.354 ما يشير إلى أن مستوى هذه العبارة متوسط.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة (14) راتبك يتناسب مع طبيعة العمل الذي تقوم به وتمركزت أغلب الإجابات في البديل أبداً بنسبة 43.74%، في حين 20.83% ترى أن راتبها مناسب بشكل دائم وتقدير العبارة متوسط بقيمة 2.229، لتليها العبارة رقم (10) في المرتبة الخامسة يتسم مناخ العمل بمميزات تشعرك بالراحة بمتوسط حسابي 2.208، ونسبة مئوية 43.74% أبداً وكان تقدير المبحوثين للعبارة متوسط.

- وحسب معطيات العبارة رقم (13) تتناسب الامتيازات مع أعمالك الإضافية جاءت في المرتبة السادسة بتقدير متوسط 2.062، ونسب مئوية قدرت بـ 45.83% أبداً، لتليها العبارة رقم (15) والتي وردت في المرتبة السابعة يمنحك مديرك فرصة للترقية في العمل وكانت أغلب الإجابات في البديل أبداً 49.99%، بمتوسط حسابي 2.020. وفي المرتبة الأخيرة وردت العبارة رقم (12) توفر مؤسستك المرافق الخدمية من دورة مياه، مطعم مع الحرص على نظافتها بنسبة 49.99% أبداً، ومتوسط حسابي بقيمة 1.916 ما يعني تقدير المبحوثين للعبارة ضعيف. والملاحظ مما سبق أن قيادة المؤسسة تميل في أغلب الأحيان إلى توفير مستلزمات العمل من كراسي، مكاتب، بالإضافة إلى الإنارة والتكييف أكثر من المتطلبات الفيزيائية الأخرى.

جدول 32 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الاسمنت تجاه متطلبات علاقات العمل

الترتيب	المقاييس الحسابية		المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	عبارات متطلبات علاقات العمل  BISKRIA CEMENT	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
1	,78969	3,1801	161	2	32	62	65	علاقتك مع زملائك تتميز بالود والاحترام	17
			100	1.24	19.87	38.50	40.37		
2	1,02401	2,8199	161	25	26	63	47	يوجد تعاون بينك وبين الموظفين من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.	18
			100	15.52	16.14	39.13	29.19		
7	,96197	2,2484	161	39	63	39	20	يخلق بعض زملائك صراعات بسبب عدم انسجامهم.	19
			100	24.22	39.13	24.22	12.42		
6	1,00858	2,4037	161	39	41	58	23	يتعامل رئيسك بالإنصاف بين الموظفين	20
			100	24.22	25.46	36.02	14.28		
4	,97925	2,5714	161	27	45	59	30	يهتم رئيسك بحل المشكلات بحكمة وصبر	21
			100	16.77	27.95	36.64	18.63		
3	,94889	2,7516	161	17	46	58	40	الاتصال بينك وبين مديرك ضعيف	22
			100	10.55	28.57	36.02	24.84		
8	,83517	2,0932	161	44	63	49	5	يتغاضى رئيسك عن الأخطاء التي تقوم بها.	23
			100	27.32	39.13	30.43	3.10		
5	,99439	2,4845	161	28	58	44	31	يعزز مديرك العلاقة الإيجابية بينك وبين زملائك	24
			100	17.39	36.02	27.32	19.25		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات برنامج SPSS

يمثل الجدول أعلاه الوصف الإحصائي لمتطلبات علاقات العمل، والذي يشير إلى طبيعة العلاقة بين أعضاء التنظيم، أي بين القائد والموظفين، والموظفين فيما بينهم، فإذا كانت مبنية على التعاون والاحترام ستسهم إلى تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة، أما إذا كانت قائمة على المصالح الشخصية ويسودها التوتر فقد تسهم في خلق مواقف سلبية، وعليه جاءت عبارات هذا البعد وفق الترتيب التالي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (17) التي تنص: **علاقتك مع زملائك تتميز بالود والاحترام**، وقيمة الانحراف المعياري 0,78969 وهو تشتت بسيط بين الإجابات، بمتوسط حسابي 3.180، وهو ما يقابل درجة (دائما) في مقياس ليكرت الرباعي والتي تراوحت قيمة المتوسط ما بين (3-4)، وبالتالي كان إجمالي عدد دائما 65 من أصل 161 مستجيب ما يقابلها النسبة 40.73%، ما يعني أن تقدير

استجابة المبحوثين تجاه هذه العبارة قوي أي أن طبيعة العلاقة بين الموظفين قائمة على الاحترام والود فيما بينهم، فكلما كانت طيبة ساهمت في خلق بيئة خالية من الخلافات والصراعات مما يعزز ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وهذا يطور من الأداء الوظيفي وبالتالي الزيادة في الإنتاج. وترى الباحثة أن الفرد الذكي اجتماعيا يستطيع معرفة وفهم احتياجات زملائه في العمل مما يمكنه من تكوين علاقات صداقة معهم.

- ثم تليها العبارة رقم (18) في المرتبة الثانية والتي تنص: **يوجد تعاون بينك وبين الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة** بمتوسط حسابي قدر بـ 2.819 وهو ما يقابل الدرجة (غالبا)، وبالتالي مثل 63 في البديل غالبا من 161 مستجيب، أي تقدير الاستجابة تجاه وجود التعاون بين الموظفين متوسط، وبما أن العلاقة قائمة على المودة وهو ما أكدته العبارة رقم (17) فإنه بطبيعة الحال ينشأ تعاون بينهم. وحسب رأي الباحثة للتعاون أهمية كبيرة في تحفيز وتشجيع الموظفين على العمل مما يخلق بيئة صحية أساسها المرونة في التعامل، كما يعزز على التفكير المشترك لحل المشكلات وبالتالي يحقق السعادة بالإنجاز.

- وفي المرتبة الثالثة وردت العبارة رقم (22) **الاتصال بينك وبين مديرك ضعيف**، قيمة المتوسط الحسابي 2.751، وقيمة الانحراف المعياري 0.9488، وهو ما يقابل الدرجة (غالبا) بنسبة مئوية قدرت بـ 36.02% أي 58 من 161 مستجيب، ما يعني أن مستوى الاتصال بين المسؤول ومروسيه متوسط، وعليه تعتبر إستراتيجية الاتصال من الأساليب لتخفيض الضغوط التنظيمية، وذلك من خلال توفير المؤسسة **مناخ تنظيمي مؤازر لموظفيها** عن طريق إعادة تصميم الهيكل التنظيمي والعمليات بما يمنح للأفراد قدر كبير من الاتصالات والمشاركة اللامركزية، وتفويض السلطة الرسمية والمرونة.

وترى الباحثة أن فعالية الاتصال بشكل مستمر ومنظم بين الإدارة والموظفين المصدر الرئيسي للمعلومات، والوسيلة الوحيدة لتبادل الأفكار والآراء، ومن خلالها يستطيع القائد الاستماع إلى مخاوف وشكاوى الموظفين، حتى يتمكن من اتخاذ الموقف المناسب بناء عليها.

- وفيما يتعلق بحل المشكلات وردت العبارة رقم (21) التي تنص على: **يهتم رئيسك بحل المشكلات بحكمة وصبر** في المرتبة الرابعة ومثلت استجابة المبحوثين للعبارة الدرجة (غالبا) بنسبة مئوية قدرت بـ 36.64% بنسبة نسبي بين الإجابات 0.9792، وكان تقدير التحلي بالحكمة والصبر متوسط، وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي البالغة 2.571. وبما أن التنظيم معرض للأزمات والمشكلات

نظرا للمتغيرات والتحديات، فإن هذا الأمر يستدعي وجود الصبر لتحقيق قيادة موفقيه، تتمكن من مساعدة أعضائها على المحافظة على هدوئهم وتكون لهم الداعم والمشجع، وتخفف عنهم القلق والتوتر، ومن فوائده أنه يساعد على التفكير بحكمة وإيجابية مما يسهل عليه اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

- وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (24) يعزز مديرك العلاقة الإيجابية بينك وبين الموظفين وتمركزت أغلب الإجابات في البديلين 36.02% نادرا و27.32% غالبا بتشنتت نسبي بين الإجابات قدر ب 0.9943، ووفق للمتوسط الحسابي 2.484 فإن الدرجة التي يقابلها هي (غالبا)، وبالتالي تقدير المبحوثين لمدى اهتمام مديرهم بتعزيز العلاقة الإيجابية متوسطة. فكلما قام القائد بدعم العلاقات وتميئتها وتطويرها من خلال التشجيع على التعاون وتقسيم الأدوار فيما بينهم، يسهم في زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم.
- وفيما يتعلق بالعدالة وردت العبارة رقم (20) في المرتبة السادسة والتي تنص على: يتعامل رئيسك بالإنصاف بين الموظفين بمتوسط حسابي 2.403، وهذه القيمة تقابلها الدرجة (غالبا) في متوسط مقياس ليكرت، وبنسبة مئوية 36.64% في البديل غالبا، وكان تقدير المبحوثين لمستوى الإنصاف متوسط. وتعتبر العدالة مع المرؤوسين في التعامل من خصائص القيادة، والتي تتطلب الموضوعية عند الحكم على الأمور، ومن أهميتها أنها تكسب القائد احترام موظفيه وتقديرهم له.
- وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم (19) والتي تنص على: يخلق بعض زملائك صراعات بسبب عدم انسجامهم وتمركزت أغلب الإجابات في البديل نادرا بنسبة 39.13%، لتليها النسبة 24.22% بشكل متساوي في البديلين غالبا وأبدا، وكانت قيمة التشنتت بين الإجابات 0.9619، وبالتالي فإن درجة التقدير للعبارة هي (غالبا) وهذا ما عبر عنها المتوسط الحسابي 2.248، أي أن استجابة المبحوثين لمستوى الصراعات متوسط، وفي اعتقاد الباحثة أن عدم الانسجام بين الموظفين هو في الأساس يرجع إلى وجود مشكل في تنظيم وتنسيق وتوجيه العمل من طرف القائد مما يولد صراعات بينهم، ومن أجل تفادي هذا الموقف على المسؤول خلق ظروف عمل جيدة من خلال تعزيز العلاقات الإيجابية بينهم -العبارة رقم (24) جاءت بتقدير متوسط- وبالتالي على القائد العمل على هذا تطوير العلاقات داخل التنظيم كوسيلة لتقليل الصراعات.

- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (23) يتغاضى رئيسك عن الأخطاء التي تقوم بها بنسب مئوية متباينة حيث تمركزت أغلب الإجابات في البديل نادرا بقيمة 39.13%، وبمتوسط حسابي 2.093 وهو تقدير ضعيف لمستوى المسامحة وهو ما تقابله الدرجة (نادرا)، وفي رأي الباحثة أن التعاطف والاحترام والمرونة والعدالة وغيرها من القدرات يكتسبها القائد الإداري المتصف بالتسامح والذكاء الاجتماعي. وهذه الميزة تساعد في تحقيق الالتزام والولاء التنظيمي، فمثلا وجود المشكلات المتكررة تجعل الموظف يفكر بالغياب أو الانسحاب، إلا أن وجود قيادة متسامحة تجعله يلتزم بوظيفته. لأن القائد المتسامح يعزز التعاون والاتفاق وتقديم التنازلات في حالة الصراع، كما يحقق العدالة في تقديم المكافآت واتخاذ القرارات. وبالتالي على قيادة المؤسسة إعادة النظر في هذا الجانب.
- والملاحظ مما سبق أن الود والاحترام تحقق بشكل أكثر في طبيعة علاقات العمل بمؤسسة الإسمنت وهذا مؤشر على وجود قيادة إيجابية تسعى إلى خلق بيئة عمل تسودها علاقات جيدة أساسها الاحترام والذي يمنع تحول الخلافات البسيطة إلى صراعات.

جدول 33 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه متطلبات علاقات العمل

الترتيب	المقاييس		البدائل					عبارات متطلبات علاقات العمل	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما		
1	1,16616	2,9583	48	9	6	11	22	علاقتك مع زملائك تتميز بالود والاحترام	17
			100	18.75	12.5	22.91	45.83		
4	1,16616	2,7083	48	11	8	13	16	يوجد تعاون بينك وبين الموظفين من أجل تحقيق اهداف المؤسسة.	18
			100	22.91	16.66	27.08	33.33		
2	1,04423	2,8750	48	6	11	14	17	يخلق بعض زملائك صراعات بسبب عدم انسجامهم.	19
			100	12.5	22.91	29.16	35.41		
5	1,18483	2,4792	48	14	10	11	13	يتعامل رئيسك بالإنصاف بين الموظفين	20
			100	29.16	20.83	22.91	27.08		
6	1,19377	2,3542	48	16	11	9	12	يهتم رئيسك بحل المشكلات بحكمة وصبر	21
			100	33.33	22.91	18.75	25		
3	1,16216	2,7292	48	11	7	14	16	الاتصال بينك وبين مديرك ضعيف	22
			100	22.91	14.58	29.16	33.33		
7	,92613	2,3125	48	10	18	15	5	يتغاضى رئيسك عن الأخطاء التي تقوم بها.	23
			100	20.83	37.5	31.25	10.41		
8	1,23699	2,2917	48	19	8	9	12	يعزز مديرك العلاقة الإيجابية بينك وبين زملائك	24
			100	39.58	16.66	18.75	25		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد مؤسسة النسيج حول بعد متطلبات علاقات العمل، ووفقا للنتائج الإحصائية جاءت عبارات هذا البعد وفق الترتيب التالي:

- ف جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على: علاقتك مع زملائك تتميز بالود والاحترام بنسبة 45.83% دائما و 22.91% غالبا وكان تشتت الإجابات بانحراف معياري 1.1661، ومتوسط حسابي 2.958 وهو ما يقابل درجة (غالبا)، أي أن تقدير المبحوثين متوسط تجاه وجود علاقات ودية بين الموظفين. وبالتالي فهو مؤشر على خلق التفاهم والانسجام في بيئة العمل. وترى الباحثة أن الضغوط التي يتعرض إليها الفرد خارج عمله تدفعه إلى تطوير نفسه من خلال ابتعاده عن الحقد والأناية

والعمل على إقامة علاقات تتمتع بروح الفريق الواحد من أجل تجاوز الظروف الصعبة وتخفيف حدة الضغوط معا.

- وفي المرتبة الثانية وردت العبارة رقم (19) **يخلق بعض زملائك صراعات بسبب عدم انسجامهم بنسبة 35.41% دائما و 29.16% غالبا،** ووفقا لقيمة المتوسط الحسابي 2.875 فإنها تقابها الدرجة غالبا، وقد يفسر حدوث الصراعات نتيجة لظهور مستجدات وظروف ساهمت في خلق سوء التفاهم.

- وفيما يتعلق بعملية الاتصال جاءت العبارة رقم (22) **الاتصال بينك وبين مديرك ضعيف في المرتبة الثالثة بنسبة 33.33% دائما و 29.16% غالبا** وكان التشتت بين الإجابات بقيمة 1.1621، ومتوسط حسابي 2.729 وهو ما تقابله الدرجة غالبا، أي تقدير المبحوثين تجاه العبارة متوسط. فكلما كان التواصل جيد كلما كان هناك تفاعل وبالتالي تبادل الأفكار ومنه الخروج بنتائج وقرارات صائبة

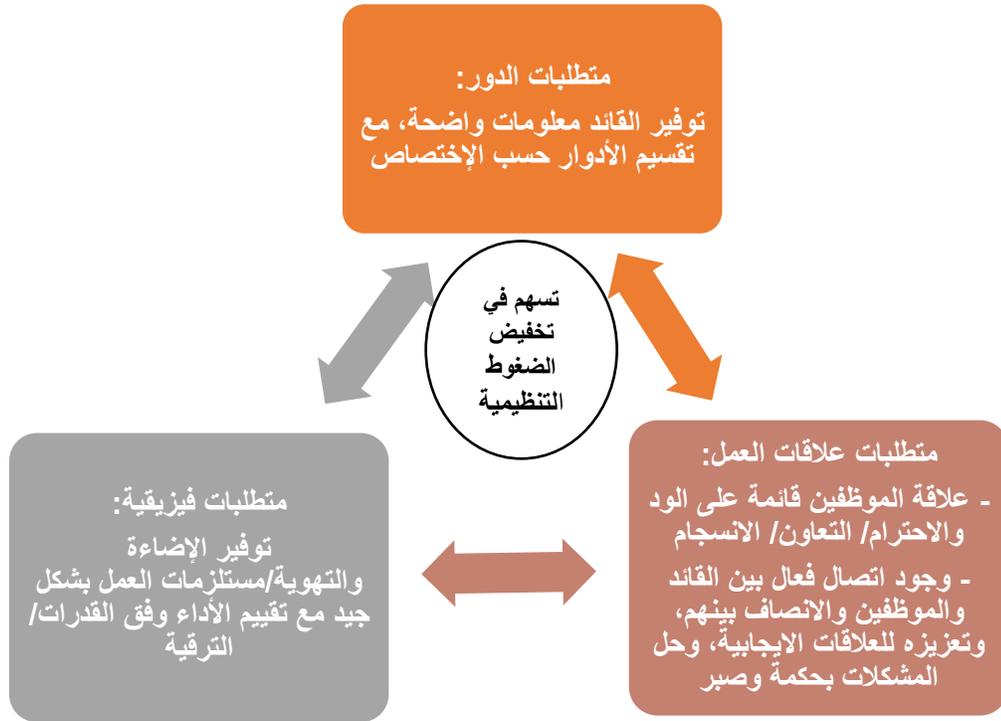
- لتليها العبارة رقم (18) **يوجد تعاونك بينك وبين الموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.708** وهو ما يقابل الدرجة (غالبا) أي أن تقدير المبحوثين لوجود التعاون متوسط. فعند حدوث الصراعات بين الموظفين بطبيعة الحال ينخفض مستوى التعاون والانسجام بينهم.

- ووفق للمعطيات حول علاقة المدير بالموظفين من حيث العدالة في التعامل، والصبر والحكمة في حل المشكلات، والتسامح عند الخطأ، وتعزيز العلاقات الإيجابية بين الموظفين، ووفقا للمتوسط الحسابي كما هو موضح في الجدول أعلاه مثلت الدرجة (غالبا) لكل عبارة أي أن تقدير المبحوثين لتلك العبارات متوسط. تبين مما سبق أن الود والاحترام تحقق بشكل أكثر في طبيعة علاقات العمل بمؤسسة النسيج، وهو ما يشير أيضا إلى القدرة على التحكم في طبيعة الخلافات نظرا لوجود الاحترام المتبادلة بين زملاء العمل، والذي يمنع من تفاقم الموقف.

❖ استنتاج:

من خلال قراءة وتحليل لنتائج المحور الأول حول أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية بأبعاده الثلاث: متطلبات الدور، متطلبات فيزيقية، متطلبات علاقات العمل اتضح أن تقديرات المبحوثين تجاه عبارات كل بعد

جاءت متوسطة حسب قيمة المتوسط الحسابي، ويقابلها الدرجة غالباً حسب متوسط مقياس ليكرت والتي تتراوح بين [2-3] بالمؤسستين ميدان الدراسة،



الشكل 22 : مخطط لأساليب تخفيض الضغوط التنظيمية

2. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب تقليل من الصراع التنظيمي

يهدف القائد من خلال استخدامه لأسلوب التجنب إلى الانسحاب من إدارة الصراع إلى أن تحل المشكلة من تلقاء نفسها دون مواجهة أي بتأجيلها أو تجاهلها أو إهمالها، ويكون هذا الأسلوب فعال عندما لا يكون الموقف مؤثرا بشكل كبير على العلاقة، أو ليس له أهمية لكل من الأطراف، أو عندما تكون المشكلة قصيرة وفيما يلي عرض للنتائج.

جدول 34: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه أسلوب التجنب

الترتيب	المقاييس الحسابية		المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	عبارات أسلوب التجنب  BISKRIA CEMENT	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
4	,93823	2,6832	161	14	62	46	39	يقلل مدير من التفاعل بين الموظفين في المواقف الرسمية لتجنب حدوث الخلافات.	25
			100	8.69	38.50	28.57	24.22		
6	1,04335	2,5217	161	36	36	58	31	يبعد مدير المتصارعين للتقليل من حدة الصراعات بينهم.	26
			100	22.36	22.36	36.02	19.25		
3	1,02029	2,7453	161	14	45	59	43	يلقي مدير مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة.	27
			100	8.69	27.95	36.64	26.70		
7	1,00858	2,4037	161	32	34	60	35	يتجاهل مدير الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا.	28
			100	19.87	21.11	37.26	21.73		
8	,97603	2,2795	161	40	56	45	20	يتجنب مدير حل الخلافات التي لا تخدم مصالحه.	29
			100	24.84	34.78	27.95	12.42		
1	1,01484	2,9130	161	15	45	40	61	يهمل مدير شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في ادارتها	30
			100	9.31	27.45	24.84	37.88		
2	,95979	2,7826	161	19	38	63	41	يلجأ مدير لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع..	31
			100	11.80	23.60	39.13	25.46		
5	,86943	2,5901	161	17	55	65	24	ينسحب مدير عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف.	32
			100	10.55	34.16	40.37	14.90		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

- ف جاء في المرتبة الأولى الفقرة رقم (30) والتي تنص على: **يهمل مديرِك شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها**، بنسبة مرتفعة في البديل دائماً والتي قدرت بـ 37.88% أي 61 مستجيب من 161، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.913 وهو تقدير متوسط للعبارة والتي تقابلها الدرجة (غالبا) انطلاقاً من متوسط مقياس ليكرت [2-3]، وترى الباحثة أن إهمال القائد لشكاوى الموظفين هو مؤشر على عدم الاهتمام لمطالبهم واحتياجاتهم، وقطع التواصل معهم وهذا يؤثر على فعالية عملية الاتصال.
- لتليها العبارة رقم (31) في المرتبة الثانية والتي تنص على: **يلجأ مديرِك لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع**، بمتوسط حسابي 2.782، ونسبة مئوية مرتفعة في البديل غالبا بقيمة 39.13% أي تقدير المبحوثين للعبارة متوسط، وفي المرتبة الثالثة وردت العبارة رقم (27) **يلقي مديرِك مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة** واستجاب 59 من 161 بـ غالبا أي بنسبة 36.64%، وقيمة التشتت بين الإجابات 1.020، وتقدير الاتجاه متوسط والذي عبر عنه المتوسط الحسابي بـ 2.745 وترى الباحثة أن إسناد القائد مسؤولية حل المشكلة للأطراف المتصارعة بموجب سلطته، هو بمثابة مهام وجب الالتزام بإنجازه على أتم وجه.
- فيما جاءت الفقرة رقم (25) **يقلل مديرِك من التفاعل بين الموظفين في المواقف الرسمية لتجنب حدوث الخلافات** في المرتبة الرابعة بتقدير متوسط للعبارة. فيتم استخدام هذا الأسلوب عندما تتفاعل المجموعات في أعمال مشتركة وتكون الأهداف والآراء متناقضة، وبالتالي كلما قل الاحتكاك والتفاعل قل التصادم.
- أما المرتبة الخامسة وردت العبارة رقم (32) **ينسحب مديرِك عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف** غالبا بنسبة 40.37% بمتوسط حسابي 2.950 وهو تقدير متوسط، والهدف من الانسحاب وضح حد للنقاشات والمفاوضات التي لا جدوى منها.
- والعبارة رقم (26) **يبعد مديرِك المتصارعين للتقليل من حدة الصراعات** بينهم جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.521 ونسبة 36.02% غالبا. حيث يعتبر الفصل الجسدي الحل الأسرع والأسهل لأي خلاف أي عن طريق الابتعاد، وتُفيد هذه الطريقة في حالة كانت الأطراف المتصارعة لا تعمل في فريق واحد أي لا تجمعهم مهمة مشتركة ولا تحتاج إلى وجود تفاعل مستمر بينهم أو تنسيق أو تعاون فيما بينهم. وترى الباحثة أن هذا الأسلوب لا يحفز الأطراف على التنازل أو تغيير موقفهم، إلا أنه يمنح الوقت للبحث عن حلول أفضل.

- وفيما يتعلق بالتجاهل جاءت العبارة رقم (28) يتجاهل مدير الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا غالبا بنسبة 37.26% في المرتبة السابعة ومتوسط حسابي قدر بـ 2.403 وترى الباحثة أن التجاهل هو من أجل إعطاء فرصة للمتصارعين لتدارك أخطائهما، وأن يتنازلا عن موقفهما، إلا أن الأمر قد يتحسن وقد يتفاقم حسب طبيعة الظروف وطبيعة الموقف.
- وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (29) تنص على يتجنب مدير حل الخلافات التي لا تخدم مصالحه نادرا بنسبة 34.78% أي 56 مستجيب من إجمالي 161. وترى الباحثة أن تهرب القائد من حل الخلافات وعدم مواجهتها مؤشر على عدم تحمله المسؤولية.
- وبناء على هذه النتائج يتضح أن تقدير المبحوثين لكل العبارات جاء بمستوى متوسط وفق مستوى التحليل لمقياس ليكرت الرباعي حيث تراوح ما بين [2-3] والذي تقابله الدرجة غالبا. اتضح مما سبق أن قيادة مؤسسة الإسمنت تعتمد على إستراتيجية التجنب في إدارة الصراع التنظيمي بالتركيز أكثر على أسلوب الإهمال.

جدول 35 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه أسلوب التجنب

الترتيب	المقاييس		البدائل					مؤسسة النسيج عبارات أسلوب التجنب	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما		
8	1,17581	2,3542	48	16	10	11	11	يقلل مدير من التفاعل بين الموظفين في المواقف الرسمية لتجنب حدوث الخلافات.	25
			100	33.33	20.83	22.91	22.91		
2.5	1,18426	2,7083	48	11	9	11	17	يبعد مدير المتصارعين للتقليل من حدة الصراعات بينهم.	26
			100	22.91	18.75	22.91	35.41		
4.5	1,05500	2,6875	48	10	6	21	11	يلقي مدير مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة.	27
			100	20.83	12.5	43.75	22.91		
7	1,21876	2,5625	48	14	8	11	15	يتجاهل مدير الصراعات على امل ان يتحسن الموقف تلقائيا.	28
			100	29.16	16.66	22.91	31.25		
2.5	1,30398	2,7083	48	14	7	6	21	يتجنب مدير حل الخلافات التي لا تخدم مصالحه.	29
			100	29.16	14.58	12.5	43.75		
4.5	1,27423	2,6875	48	13	9	6	20	يهمل مدير شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في ادارتها	30
			100	27.08	18.75	12.5	41.66		
6	1,07848	2,6667	48	9	11	15	13	يلجأ مدير لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع..	31
			100	18.75	22.91	31.25	27.08		
1	1,07663	2,8958	48	6	12	11	19	ينسحب مدير عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف.	32
			100	12.5	25	22.91	39.58		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (32) إلى نتائج أسلوب التجنب بمؤسسة النسيج، فمن حيث مستوى العبارات تبين أن تصورات أفراد العينة لأسلوب التجنب جاء بتقدير متوسط وفق مستوى مقياس ليكرت الذي يتراوح بين [2-3]، حيث كان ترتيب العبارات حسب استجابة المبحوثين كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (32) التي تنص على: **ينسحب مديرك عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف في المرتبة الأولى من حيث الترتيب، وبمتوسط حسابي 2.895 وهو يشير إلى المستوى المتوسط، وتؤكد هذه النتيجة على أن أفراد العينة غير قادرين على تحديد موقف واضح تجاه العبارة، وبالرجوع إلى معطيات الجدول يتبين بأن 30 مفردة من إجمالي 48 مستجيب كانت استجاباتهم بين البديلين دائما وغالبا، وتحديد النسبة فكانت بشكل مرتفع في البديل دائما 39.58%.**
- وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن موقف القائد من انسحابه من حوار ونقاش غير مجد هو قرار فعال من أجل الحد من إثارة الانفعالات والتوترات والتي تؤدي لحدوث خلافات بسبب مواضيع ثانوية وغير مهمة.
- وجاء بنفس الترتيب كل من العبارة رقم (26) و (29) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي 2.708، وتمثلت الاستجابة في البديل دائما، حيث استجاب 17 من 48 مستجيب للفقرة التي تنص على: **يبعد مديرك المتصارعين للتقليل من حدة الصراعات بينهم أي بنسبة 35.41%، و 21 من إجمالي 48 مستجيب للفقرة التي تنص على: يتجنب مديرك حل الخلافات التي لا تخدم مصالحه، وكان تقدير المبحوثين للعبارتين متوسط، وتفسر هذه النتيجة أن موقف أفراد عينة الدراسة غير واضح تجاه العبارتين**
- وأيضا وردت بنفس الترتيب أيضا كل من العبارة رقم (27) و(30) في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 2.687، واستجاب 43.75% غالبا في الفقرة التي تنص على: **يلقي مديرك مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة وهذا يفسر إمكانية المتصارعين على حل المشكلة بأنفسهم، في حين استجاب 41.66% دائما في الفقرة التي تنص على: يهمل مديرك شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها، وكان تقدير المبحوثين متوسط للعبارتين.**
- ثم جاءت العبارة رقم (31) **يلجأ مديرك لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.666 وهو يشير إلى مستوى متوسط للعبارة.**
- والفقرة (28) **يتجاهل مديرك الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا في المرتبة السابعة بنسبة 31.25% دائما وكان تقدير المبحوثين متوسط للعبارة. وترى الباحثة أن هذا التجاهل قد يزيد الوضع سوءا مع الوقت، إن لم يتم تحديد أسباب الصراع ومعالجتها**

- لتليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (25) والتي تنص على: يقلل مدير من التفاعل بين الموظفين في المواقف الرسمية لتجنب حدوث الخلافات حيث جاءت استجابة أفراد العينة في البديل أبدا بنسبة 33.33% وتقدير متوسط للعبارة.

وترى الباحثة أن من أسباب حدوث الصراع وجود تفاعل بين شخصين أو أكثر في مواقف رسمية كاجتماعات، ونظرا لعدم التوافق بينهم من حيث القيم أو الأهداف أو الآراء المتناقضة والتي تخلق خلافات وصراعات، وبالتالي أسلوب التقليل من التفاعل أمر لا بد منه. يتضح مما سبق أن قيادة مؤسسة النسيج تميل إلى استخدام أسلوب التجاهل كإستراتيجية لإدارة الصراع التنظيمي.

❖ استنتاج:

بناء عن نتائج استجابة المبحوثين تجاه البعد الأول لأسلوب التجنب من أجل التقليل من الصراع التنظيمي بكل من مؤسسة الاسمنت والنسيج، ومن خلال قراءة وتحليل للمعطيات الإحصائية يمكن استنتاج الآتي:

- تمثل العبارات من 25 إلى 32 مؤشرات لبعد أسلوب التجنب من أجل منع أو التقليل حدوث الخلافات
- تحققت عبارات هذا الأسلوب بدرجة غالبا وبتقدير متوسط وفق مستوى مقياس ليكرت الرباعي الذي يتراوح ما بين [2-3]

- تشير النتائج إلى أن المبحوثين لا يملكون رؤية أو موقف واضح ومحدد تجاه العبارات
- تفيد هذه النتيجة أن قيادة المؤسسة تلجأ إلى أسلوب التجنب كإجراء وحل مؤقت للمشكلات التي تحدث، وقد يكون السبب حسب الباحثة خوف إدارة المؤسسة من حدوث آثار سلبية ناتجة عن تلك الصراعات على أداء وإنتاجية المؤسسة. كما أن هذه الإستراتيجية لا يمكن تطبيقها في جميع المواقف، لأنها قد تصلح في موقف وفي آخر قد لا تصلح، وبالتالي يجب على القائد اختيار الموقف والظرف المناسب لاستخدامها. ومن هذه المواقف:

- ✓ أن تكون أهمية المشكلة ثانوية
- ✓ أن يكون المتصارعين قادرين على حلها
- ✓ في حالة إذا كانت الخسائر أكبر من المكاسب.

- ومن فوائد هذه الإستراتيجية التعرف على أساليب تطبيقها وهي:
 - ✓ الإهمال من خلال تجاهل القائد للموقف كلياً على أن يتحسن في القريب.
 - ✓ التباعد من خلاله يلجأ القائد إلى الفصل الجسدي أو إبعاد المتصارعين عن بعضهم
 - ✓ التقليل من التفاعل في المواقف الرسمية
 - ✓ بالإضافة إلى التجنب / الانسحاب
- ومن سلبيات هذه الإستراتيجية:
 - ✓ عدم البحث في معرفة أسباب الصراع
 - ✓ عدم المواجهة
 - ✓ عدم التعاون
 - ✓ عدم الحزم
 - ✓ عدم تحمل إدارة المؤسسة المسؤولية

جدول 36 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه أسلوب السيطرة

الترتيب	المقاييس الحسابية		المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	عبارات أسلوب السيطرة (التنافس) 	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
7	,94709	2,8758	161	15	38	60	48	يستخدم مدير ك أسلوب التهديد في حالة حدوث الصراع بين الموظفين	33
			100	9.31	23.60	37.29	29.81		
1	,65459	3,3975	161	2	9	73	77	يستخدم مدير ك أسلوب اجبار المتنازعين للامتثال لوجهة نظره	34
			100	1.24	5.59	45.34	47.82		
5	1,05029	2,9441	161	21	30	47	63	يفرض مدير ك حلول للصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف.	35
			100	13.04	18.63	29.19	39.13		
8	,98781	2,4720	161	27	62	41	31	يتعامل مدير ك مع الصراع على انه عملية مكسب او خسارة.	36
			100	16.77	38.50	25.46	19.25		
3	1,06059	2,9876	161	21	28	44	68	يستخدم مدير ك العقوبات ليتراجع المتصارعين عن موقفهم.	37
			100	13.04	17.39	27.32	42.23		
6	1,00858	2,8820	161	23	23	65	50	يعتمد مدير ك على أسلوب التسلط لحل الخلافات.	38
			100	14.28	14.28	40.37	31.05		
4	1,09785	2,9689	161	24	27	40	70	يتمسك مدير ك بموقفه او الحلول التي يقدمها لحل الصراع.	39
			100	14.90	16.77	24.84	43.47		
2	,99056	3,0062	161	12	42	40	67	يسعى مدير ك الى تحقيق أهدافه بغض النظر عن اهداف الموظفين	40
			100	7.45	26.08	24.84	41.61		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (33) النسب المئوية والتكرارات لمحور بُعد أسلوب السيطرة -المنافسة- حيث يتم استخدامها عندما يكون هناك عدد محدود من الصراعات، ويحقق من خلالها أحد الأطراف مطالبه وأهدافه بغض النظر عن رضا أو عدمه للطرف الآخر، وتستفيد المؤسسات من هذه الإستراتيجية وقت الأزمات أو القرارات الصعبة، مثل تسريح الموظفين أو خفض الأجور، وتتحقق فعاليتها عندما تكون العلاقات طويلة الأجل غير مهمة، في المقابل أن تكون المهمة قصيرة الأجل ولها أهمية. وعليه جاءت عبارات هذا البعد حسب الترتيب كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (34) والتي تنص على: يستخدم مدير ك أسلوب إجبار المتنازعين للامتثال لوجهة نظره، بمتوسط حسابي 3.397 وهو تقدير قوي للعبارة، حيث استجاب 77 من 161

مستجيب بـ دائما أي بنسبة 47.82%، لتليها 45.34% غالبا وهذه النتيجة تشير إلى قدرة أفراد العينة على تحديد موقف واضح تجاه العبارة

من خلال هذا الأسلوب يحاول المدير بموجب سلطته إجبار الأطراف للامتثال لوجهة نظره، وحسب رأي الباحثة عندما يكون الموقف يتطلب اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة. ويتسم هذا الأسلوب بنوع من الحزم، ويكون الربح وتحقيق الأهداف لصالح أحد الأطراف على حساب هزيمة وخسارة الطرف الثاني بغض النظر عن الآثار السلبية التي يتعرض لها.

- لتليها العبارة رقم (40) يسعى مديرك إلى تحقيق أهدافه بغض النظر عن أهداف الموظفين بمتوسط حسابي 3.006 وهو يشير إلى مستوى قوي، واستجاب 41.61% بـ دائما

ونتيجة هذه العبارة هي تأكيد للعبارة رقم (34) فعليا ما ترى الأطراف المتصارعة عند استخدام قائدهم أسلوب الاجبار وجود تأثير سلبي بين تحقيق أهدافهم أو أهداف المدير أو هدف أحد الأطراف باعتبار أن ذلك الأسلوب يستخدم لتحقيق عملية التنافس بكفاءة وفعالية للوصول للأهداف على حساب الطرف الآخر، ومن مميزات هذه الاستراتيجية أنها تهتم بتحقيق الأداء والإنتاج بشكل مرتفع داخل المؤسسة، في المقابل تعطي أهمية أقل بأفرادها.

- وجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (37) والتي تنص على: يستخدم مديرك العقوبات ليتراجع المتصارعين عن موقفهم بنسبة مئوية 42.23% بـ دائما، وانحراف معياري 1.060، وقيمة المتوسط الحسابي بلغ 2.987 وهو تقدير متوسط للعبارة

- ويلجأ القائد إلى أسلوب العقوبات عندما تكون الأطراف غير متعاونة، ولا توجد إمكانية للحوار والنقاش، مما يستدعي تدخل السلطة العليا بنوع من الحزم والسيطرة، حيث يأمر المتصارعين بإنهاء الصراع أو أنه سيعتزل معهم العقاب.

- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (39) يتمسك مديرك بموقفه أو الحلول التي يقدمها لحل الصراع بمتوسط حسابي 2,9689 وبنسبة 43.47% في البديل دائما، وهذه نتيجة تشير إلى تقدير متوسط للعبارة. وهو تأكيد فيما جاء في العبارة رقم (37) فاستخدام السلطة العليا لأسلوب السيطرة وذلك من أجل معالجة الموقف بأسرع وقت ممكن، من خلال أنها تقوم بتكليف شخص مسؤول حسب المركز الذي يشغله في التسلسل الهرمي للسلطة للتدخل في وضع الحل الذي يراه مناسباً.

- لتليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (35) يفرض مديرك حلول للصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف بمتوسط حسابي 2,9441 ونسبة مئوية قدرت بـ 63.13% بـ دائما، وتقدير العبارة متوسط، وتشير النتيجة إلى استخدام المدير للقوة بموجب سلطته لإنهاء الصراع وهذا ما جاء في العبارة رقم (37) و(39)، لتليها بنفس الاتجاه والأسلوب العبارة رقم (38) في المرتبة السادسة 6 والتي تنص على: **يعتمد مديرك على أسلوب التسلط لحل الخلافات** بنسبة مئوية قدرت بـ: 40.37% غالبا، ومتوسط حسابي 2.882 وهو تقدير متوسط للعبارة وترى الباحثة أن هذا الأسلوب المتمثل في الإجبار والقوة وفرض العقوبات، تستخدمه السلطة الرسمية في مواجهة المشكلات والمواقف التي تتطلب الحزم والسيطرة على الأطراف المتصارعة لإنهاء الخلاف والصراع من خلال فرض قبولهم للحلول التي تراها مناسبة للموقف.
- وبالرجوع إلى معطيات الجدول يتضح أن الفقرة رقم (33) احتلت المرتبة السابعة والتي تنص على: **يستخدم مديرك أسلوب التهديد في حالة حدوث الصراع بين الموظفين** واستجاب 60 من أفراد العينة من إجمالي 161 مستجيب أي 37.29% غالبا، وحسب قيمة المتوسط الحسابي فتقدير العبارة جاء متوسط وهو ما يشير إلى عدم قدرة المبحوثين على تحديد رؤية واضحة للعبارة.
- وفي المرتبة الأخيرة وردت العبارة رقم (36) **يتعامل مديرك مع الصراع على أنه عملية مكسب أو خسارة** واستجابة 62 من 161 مستجيب بـ نادرا، وكان تقدير العبارة متوسط بقيمة 2.472. والملاحظ أن قيادة مؤسسة الإسمنت تميل إلى تطبيق أسلوب الإجبار من أجل السيطرة على الأطراف المتصارعة.

جدول 37: تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه أسلوب السيطرة

الترتيب	المقاييس الإحصائية		البدائل				مؤسسة النسيج عبارات أسلوب السيطرة (التنافس)	الرقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا			دائما
5	1,28204	2,6250	48	16	3	12	17	33	يستخدم مدير أسلوب التهديد في حالة حدوث الصراع بين الموظفين
			100	33.33	6.25	25	35.41		
1	1,12672	2,9167	48	8	8	12	20	34	يستخدم مدير أسلوب اجبار المتنازعين للامتثال لوجهة نظره
			100	16.66	16.66	25	41.66		
7	1,18333	2,5625	48	12	12	9	15	35	يفرض مدير حلول للصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف.
			100	25	25	18.75	31.25		
4	1,20559	2,6875	48	12	8	11	17	36	يتعامل مدير مع الصراع على انه عملية مكسب او خسارة.
			100	25	16.66	22.91	35.41		
2	1,20706	2,8958	48	10	7	9	22	37	يستخدم مدير العقوبات ليتراجع المتصارعين عن موقفهم.
			100	20.83	14.58	18.75	45.83		
8	1,28824	2,5000	48	16	9	6	17	38	يعتمد مدير على أسلوب التسلط لحل الخلافات.
			100	33.33	18.75	12.5	35.41		
6	1,19822	2,6042	48	11	11	9	16	39	يتمسك مدير بموقفه او الحلول التي يقدمها لحل الصراع.
			100	22.91	22.91	18.75	33.33		
3	1,25883	2,7708	48	12	11	4	22	40	يسعى مدير الى تحقيق أهدافه بغض النظر عن اهداف الموظفين
			100	25	22.91	8.33	45.83		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

من خلال نتائج الجدول فيما يتعلق باستجابة أفراد العينة بمؤسسة النسيج حول بعد أسلوب السيطرة، يتضح أن تقديرهم للعبارات وفق قيم المتوسط الحسابي لكل عبارة جاء متوسط، وهو ما يقابل الدرجة غالباً حسب مستوى التحليل لمقياس ليكرت لرباعي والذي يتراوح ما بين [2-3]، في حين تركزت أغلب الإجابات بنسبة مرتفعة في البديل دائماً والذي يشير إلى موافقة تلك الفئة على استخدام قيادة المؤسسة أسلوب القوة والسيطرة لحل الخلافات والصراعات داخل التنظيم، وبالرجوع إلى المعطيات الإحصائية يتضح أن نتائج العبارات من حيث الترتيب جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى العبارة رقم (34) التي تنص على: يستخدم مدير أسلوب إجبار المتنازعين للامتثال لوجهة نظره، لتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (37) يستخدم مدير العقوبات ليتراجع المتصارعين

عن موقفهم، والمرتبة الثالثة العبارة رقم (40) يسعى مديرك إلى تحقيق أهدافه بغض النظر عن أهداف الموظفين، ثم المرتبة الرابعة العبارة رقم (4) يتعامل مديرك مع الصراع على أنه عملية مكسب أو خسارة، بينما المرتبة الخامسة العبارة رقم (33) يستخدم مديرك أسلوب التهديد في حالة حدوث الصراع بين الموظفين، والمرتبة السادسة العبارة رقم (36) يتمسك مديرك بموقفه أو الحلول التي يقدمها لحل الصراع، والمرتبة السابعة العبارة رقم (35) يفرض مديرك حلول للصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف، وفي المرتبة الأخيرة والثامنة العبارة رقم (38) يعتمد مديرك على أسلوب التسلط لحل الخلافات. وبناء على تقديرات المبحوثين فإنهم لا يملكون موقف واضح تجاه العبارات، وفيما يلي عرض للنتائج وفق الأعمدة البيانية التالية:

- يتضح مما سبق أن قيادة مؤسسة النسيج تميل إلى تحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين كأسلوب لتحقيق السيطرة على الصراع التنظيمي

❖ استنتاج:

بناء عن نتائج استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت والنسيج - ميدان الدراسة- تجاه محور البعد الثاني والمتمثل في أسلوب السيطرة (التنافس) كإستراتيجية لتقليل الصراع التنظيمي، ومن خلال قراءة وتحليل ماورد في الجدول يمكن استنتاج الآتي:

- تمثل العبارات من 33 إلى 40 عبارات محور أسلوب السيطرة
- تحققت عبارات هذا الأسلوب بدرجة متوسطة في كل من المؤسستين، ما عدا العبارة رقم (34) و (40) بتقدير قوي بمؤسسة الإسمنت والمتمثلة في:

✓ يستخدم مديرك أسلوب إجبار المتنازعين للامتثال لوجهة نظره
✓ يسعى مديرك إلى تحقيق أهدافه بغض النظر عن أهداف الموظفين
- أسلوب السيطرة قائم على مجموعة من الأساليب وهي:

✓ التهديد

✓ الإجبار

✓ القوة

✓ السيطرة

✓ التسلط

ومن فوائد لجوء السلطة الرسمية إلى استخدام الحزم والسيطرة في المواقف التالية:

- ✓ عندما تفشل جهود الإدارة في حل الصراع وتسويته بالأساليب المختلفة
- ✓ عند وجود مواقف طارئة يستوجب اتخاذ موقف وقرار سريع
- ✓ عند اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها إلا أنها مفيدة لبقاء واستمرار المؤسسة ونموها كتخفيض التكاليف، تخفيض عدد الموظفين أو الاستغناء عن بعضهم لضعف أدائهم... (ثناء إبراهيم،

(2011، صفحة 157)

- وترى الباحثة أن استخدم قيادة المؤسسة نفس الأسلوب والإفراط في استخدامه في جميع المواقف والمشكلات قد يفقده قيمته وتأثيره على الأفراد، كما أن أسلوب الإكراه والإجبار والقوة قد يسبب ضغوطات وتوترات لدى الأطراف المتصارعة وبالتالي يترتب عليه نوع من العناد والمقاومة وعدم الامتثال لوجهة نظرهم. وعليه يجب على الإدارة المسؤولة لإدارة الصراع اختيار الأسلوب المناسب حسب الموقف المناسب.

جدول 38 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه أسلوب التسوية

الترتيب	المقاييس الحسابية		الترتيب	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	عبارات أسلوب التسوية  BISKRIA CIMENT	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
2	,87831	2,5714	161	19	54	64	24	يسعى مديرك الى إيجاد حل وسط بين الموظفين المتصارعين	41
			100	11.80	33.54	39.75	14.90		
3	,88816	2,4845	161	20	66	52	23	يقوم مديرك بإرضاء كافة الموظفين المتصارعين	42
			100	12.42	40.99	32.29	14.28		
4	1,05512	2,4720	161	36	46	46	33	يتفاوض مديرك مع الموظفين للوصول الى حل.	43
			100	22.36	28.57	28.57	20.49		
6	,97181	2,3602	161	32	64	40	25	يحافظ مديرك على العلاقات مع جميع الموظفين المتصارعين بصورة طيبة	44
			100	19.87	39.75	24.84	15.52		
1	,92750	2,6273	161	16	62	49	34	يقترح مديرك حلول مشتركة لحسم الصراعات	45
			100	9.93	38.50	30.43	21.11		
8	,99260	2,1988	161	44	63	32	22	يستخدم مديرك سياسة 'الاخذ والعطاء' للتوصل الى حل	46
			100	27.32	39.13	19.87	13.66		
5	,88369	2,4099	161	26	60	58	17	يحث مديرك المتصارعين على تقديم بعض التنازلات للوصول الى تسوية موضوع الصراع	47
			100	16.14	37.26	36.02	10.55		
7	1,05854	2,2919	161	43	58	30	30	يسعى مديرك الى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقابضة بينهم.	48
			100	26.70	36.02	18.63	18.63		

المصدر: إعداد الباحثة بناء من مخرجات SPSS

من خلال الجدول والذي يوضح الوصف الإحصائي لنتائج استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت حول أسلوب التسوية لإدارة الصراع، والذي يُستخدم عندما يقدم أطراف النزاع تنازلات من أجل الوصول إلى حل مقبول، وعادة يُطبق عندما تكون الأطراف متكافئة السلطة، وعليه نجد نتائج هذه الإستراتيجية من حيث مستوى التقدير للعبارات متوسط، والتي تقابلها الدرجة غالبا، أما من حيث الترتيب فجاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى العبارة رقم (45) والتي تنص على: **يقترح مديرك حلول مشتركة لحسم الصراع** بمتوسط حسابي 2.627 وهو تقدير متوسط للعبارة، في حين كانت الاستجابة في البديل نادرا بنسبة 38.50%، وترى الباحثة ضرورة إتقان القائد مهارة الإقناع والتأثير من أجل الوصول إلى تفاهم مشترك حول الحلول المقترحة والتي تحقق مصالح كل الأطراف. وفي نفس السياق جاءت في المرتبة الثانية العبارة رقم (1) **يسعى مديرك إلى إيجاد حل وسط بين الموظفين المتصارعين بمتوسط حسابي 2.571، ونسبة مئوية 39.75% غالبا، وهذه النتيجة تشير إلى عدم قدرة أفراد العينة على تحديد موقف واضح تجاه العبارتين.**
- وفيما يتعلق بالرضا جاءت العبارة رقم (42) في المرتبة الثالثة والتي تنص على: **يقوم مديرك بإرضاء كافة الموظفين المتصارعين فاستجاب 66 من 161 مستجيب ب نادرا أي بنسبة 40.99%، وقيمة التشتت بين الإجابات مقدرة ب 0.8881، وبمتوسط حسابي 2.484 وهو يشير إلى مستوى متوسط وترى الباحثة أن تحقيق الرضا لكل الأطراف يشير إلى مدى الاهتمام بالآخرين وتحقيق احتياجاتهم على حساب تحقيق الاهتمامات الذاتية، وهنا يتطلب وجود مهارة فهم الآخرين والتعاطف معهم.**
- وفيما يخص أسلوب التفاوض جاءت العبارة رقم (43) في المرتبة الرابعة **يتفاوض مديرك مع الموظفين للوصول إلى حل باستجابة متساوية في البديلين غالبا ونادرا بقيمة 28.57%، ومتوسط حسابي 2.472 وهو تقدير متوسط للعبارة، حيث تحدث المفاوضات داخل التنظيم مع رئيس العمل والأطراف المتصارعة، ويتم النقاش حول موضوع النزاع، وغالبا ما يقدم كل طرف بعض التنازلات من أجل الوصول إلى تسوية أو اتفاق مشترك بين الأطراف.**
- وترى الباحثة أن أسلوب التفاوض يحتاج مهارة تواصل فعال، من حيث القدرة على الانصات الجيد للمشكلة والتي تساعد في تجنب سوء الفهم، بالإضافة إلى القدرة على الحوار الجيد مع الإقناع.
- لتليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم (47) **يحث مديرك المتصارعين على تقديم بعض التنازلات للوصول إلى تسوية موضوع الصراع بنسبة 37.26% أبد، ومتوسط بقيمة 2.409، وتندرج ضمن أسلوب التفاوض وهذا ما جاء في الفقرة رقم (3).**

- ووردت في المرتبة السادسة العبارة رقم (44) **يحافظ مديرک على العلاقات مع جميع الموظفين المتصارعين بصورة طيبة** وكانت الاستجابة بنسبة 39.75% نادرا ومتوسط حسابي 2.360 وترى الباحثة أن قدرة القائد على المحافظة على العلاقات العمل هو من خصائص الذكاء اجتماعي، كما يهدف القائد من خلال هذا الأسلوب إلى الحد من التوتر والتغيب عن العمل، والاحتفاظ بأفضل الموظفين لديه، ومن خلال هذه الخاصية يكون قدوة للمتصارعين.
- بينما احتلت العبارة رقم (48) **الرُتبة السابعة يسعى مديرک إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم** بنسبة مئوية 36.02 نادرا، ومتوسط حسابي 2.291 وهو مستوى متوسط، ويتم من خلال تبادل العروض والمقترحات والحلول المتقاربة، فإذا نجحت الإجراءات وتوصلوا إلى حل مقبول ينتهي الصراع، شرط أن يكون هناك نوع من المرونة واللين في التعامل والرغبة في التعاون.
- لتليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (46) **يستخدم مديرک سياسة الأخذ والعطا للتوصل إلى حل** وكانت أغلب الإجابات متمركزة في البديل نادرا بنسبة 39.75% ومتوسط 2.360 يُحقق المدير سياسة الأخذ والعطاء عندما يكون هناك تعاون ومرونة من قبل الأطراف المتصارعة، وهذا الأسلوب يندرج ضمن سياسة التفاوض أيضا. ومن النتائج الإيجابية التي تترتب عنه تحقيق التفاهم وتحسين العلاقة بين الطرفين. أظهرت النتائج أن قيادة مؤسسة الإسمنت تميل بشكل أكثر إلى تطبيق الحلول المشتركة كأسلوب لتسوية الصراعات

جدول 39 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه أسلوب التسوية

الترتيب	المقاييس		البدائل					مؤسسة النسيج عبارات أسلوب التسوية	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما		
2	1,14777	2,4583	48	13	12	11	12	يسعى مديرك الى إيجاد حل وسط بين الموظفين المتصارعين	41
			100	27.08	25	22.91	25		
4	1,31818	2,4167	48	19	6	7	16	يقوم مديرك بإرضاء كافة الموظفين المتصارعين	42
			100	39.58	12.5	14.58	33.33		
1	1,28824	2,5000	48	16	9	6	17	يتفاوض مديرك مع الموظفين للولصول الى حل.	43
			100	33.33	18.75	12.5	35.41		
3	1,33538	2,4375	48	19	6	6	17	يحافظ مديرك على العلاقات مع جميع الموظفين المتصارعين بصورة طيبة	44
			100	39.58	12.5	12.5	35.41		
5.5	1,17581	2,3542	48	16	10	11	11	يقترح مديرك حلول مشتركة لحسم الصراعات	45
			100	33.33	20.83	22.91	22.91		
7	1,10126	2,2500	48	17	9	15	7	يستخدم مديرك سياسة 'الايخذ والعطا' للتوصل الى حل	46
			100	35.41	18.75	31.25	14.58		
5.5	1,22890	2,3542	48	18	7	11	12	يحث مديرك المتصارعين على تقديم بعض التنازلات للوصول الى تسوية موضوع الصراع	47
			100	37.5	14.58	22.91	25		
8	1,27562	2,2292	48	21	8	6	13	يسعى مديرك الى تقرب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم.	48
			100	43.75	16.66	12.5	27.08		

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى الوصف الإحصائي لنتائج أسلوب التسوية في مؤسسة النسيج، وحسب استجابة المبحوثين فإن مستوى العبارات حسب قيمة المتوسط الحسابي لكل فقرة متوسط، مما يوضح أن موقف المبحوثين لأسلوب التسوية تتسم بالحيادية، أما من حيث الترتيب فجاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى العبارة رقم (43) يتفاوض مديرك مع الموظفين للوصول إلى حل بنسبة 35.41% دائماً، وقيمة المتوسط 2.500، لتليها العبارة رقم (41) يسعى مديرك إلى إيجاد حل وسط بين الموظفين المتصارعين في المرتبة الثانية بنسبة 27.08 أبداً

- فجاءت في المرتبة الثالثة العبارة رقم (44) والتي تنص على: **يحافظ مديرك على العلاقات مع جميع الموظفين المتصارعين بصورة طيبة** وكانت أعلى استجابة في البديل أبدا بنسبة 39.58% تليها 35.41% دائما، وهذه النتيجة تشير إلى أن موقف المبحوثين غير واضح، وكانت قيمة المتوسط الحسابي 2.437 وهو مستوى متوسط.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (42) **يقوم مديرك بإرضاء كافة الموظفين المتصارعين فاستجاب** 19 من 48 مستجيب بـ أبدا، وكان تقدير العبارة متوسط
- وفي المرتبة الخامسة جاءت العبارة رقم (45) و (47) متوسط حسابي 2.354 وهو تقدير متوسط للعبارتين وهي على التوالي: **يقترح مديرك حلول مشتركة لحسم الصراعات بنسبة 33.33% أبدا، ويحث مديرك المتصارعين على تقديم بعض التنازلات للوصول الى تسوية موضوع الصراع بنسبة 37.5% أبدا**
- تليها العبارة رقم (46) **يستخدم مديرك سياسة 'الاخذ والعطا' للتوصل إلى حل بنسبة 35.41% أبدا، ثم في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (48) يسعى مديرك إلى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم** وكانت الاستجابة في البديل أبدا بنسبة 43.75% ومتوسط حسابي 2.229 وهو تقدير متوسط، وبناء على المعطيات الإحصائية تبين أن أغلب الإجابات تركزت في البديل أبدا. وترى الباحثة أن عدم تفاعل أساليب التسوية بمؤسسة النسيج قد يكون بسبب عدم ملائمة حالات الصراع مع هذه الإستراتيجية، فمن شروط استخدام أسلوب التسوية: عدم تكافئ أطراف الصراع لأنها لا تصح بوجود طرف قوي والآخر ضعيف، كما تستخدم عندما يتطلب الموقف حل مؤقت وسريع لمشكلة معقدة، بالإضافة إلى توفر المرونة لتحقيق سياسة الأخذ والعطاء والتفاوض، والرغبة والاستعداد لتقديم بعض التنازلات. والملاحظ أن قيادة مؤسسة النسيج تميل إلى تطبيق أسلوب التفاوض كإستراتيجية لتسوية الصراعات في المقابل من أجل المحافظة على علاقات العمل بصورة طيبة

❖ استنتاج:

بناء عن نتائج استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت والنسيج - ميدان الدراسة- تجاه البعد الثالث والمتمثل في أسلوب التسوية أو الحل الوسط لإدارة الصراع، ومن خلال قراءة وتحليل ماورد في الجدول يمكن الاستنتاج الآتي:

- تمثل الفقرات من 41 إلى 48 عبارات البعد الثالث لأسلوب التسوية
- تحققت جميع عبارات هذا البعد بالمؤسستين بتقدير متوسط وفق مستوى مقياس ليكرت الرباعي والذي يتراوح ما بين [2-3] وتقابله الدرجة غالبا
- تسعى قيادة المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية لحسم الخلافات عن طريق وضع حلول ترضي جميع الأطراف، ويتم ذلك من خلال:
 - ✓ أسلوب التفاوض
 - ✓ سياسة الأخذ والعطاء
 - ✓ إيجاد حل وسط أو مشترك
 - ✓ تقديم التنازلات
- ومن مميزات هذه الإستراتيجية:
 - ✓ تتصف بقدر متوسط من الحزم والتعاون
 - ✓ تحقق حلول مشتركة ترضي الجميع ولو بشكل جزئي
 - ✓ ويعتبر أكثر موضوعية
- يتضح من نتائج أسلوب التجنب وأسلوب السيطرة والتسوية، أن قيادة المؤسستين يعتمدون أكثر من أسلوب من أجل التعامل مع الخلافات وذلك حسب مستوى الصراعات والمواقف التي تحدث من خلالها.

3. تحليل وتفسير استجابة المبحوثين تجاه أساليب تعزيز الولاء التنظيمي

يمثل المحور الثالث أساليب تعزيز انخفاض الولاء التنظيمي ميدان الدراسة، والذي يحتوي على ثلاث أبعاد تتمثل في: البعد الأول الحوافز، البعد الثاني مشاركة العاملين، البعد الثالث الثقافة التنظيمية، وفيما يلي تحليل وتفسير لتلك الأبعاد:

جدول 40 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه الحوافز

الترتيب	المقاييس الحسابية		المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	عبارات الحوافز  BISKRIA CEMENT	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
6	,92892	2,2484	161	36	67	40	18	وجود نظام التأمين الصحي يدفعك للتمسك بعملك	49
			100	22.36	41.61	24.84	11.18		
1	,99697	2,8075	161	22	32	62	45	تأمين المواصلات يشعرك بالراحة بالعمل في المؤسسة	50
			100	13.66	19.87	38.50	27.95		
8	1,10311	2,0435	161	64	56	11	30	وجود مكافآت بالمؤسسة يحفزك للعمل	51
			100	39.75	34.78	6.83	18.63		
4	1,02640	2,6025	161	22	63	33	43	تقدم مؤسستك تعويضا عند تعرضك لإصابات بالعمل	52
			100	13.66	39.13	20.49	26.70		
5	,90521	2,3602	161	34	48	66	13	تكليفك بعمل قيادي يدفعك لتطوير ادائك.	53
			100	21.11	29.81	40.99	8.07		
2	1,07477	2,7888	161	28	28	54	51	الحد من الرقابة المباشرة يزيد من روح المعنوية	54
			100	17.39	17.39	33.54	31.67		
3	1,09665	2,7205	161	32	29	52	48	تحسين وضعك الوظيفي يشعرك بالرضا.	55
			100	19.87	18.01	32.28	29.81		
7	1,14629	2,2050	161	60	40	29	32	تنظم مؤسستك رحلات ترفيهية ما يزيد من ارتباطك بالعمل	56
			100	37.26	24.84	18.01	19.87		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات spss

من خلال الجدول الذي يوضح الوصف الإحصائي لبعده الحوافز كاستراتيجية لتعزيز الولاء التنظيمي داخل مؤسسة الإسمنت، والتي تشير إلى تلك الظروف التي توفرها بيئة العمل لإشباع وتحقيق رغبات أفرادها، ويمكن تقسيمها إلى مادية ومعنوية واجتماعية، فمن خلال النسب المئوية والتكرارات والمقاييس الإحصائية يتضح أن تقدير المبحوثين للعبارة جاء متوسط وفق مستوى التحليل لمقياس ليكرت والذي يتراوح ما بين [2-3]، أما من حيث الترتيب فجاء كما يلي:

- ففي المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (50) والتي تنص على: **تأمين المواصلات يشعرك بالراحة بالعمل في المؤسسة** بمتوسط حسابي 2.807 وهو يشير إلى مستوى متوسط، في حين كانت استجابات المبحوثين بنسبة مرتفعة في البديل غالباً بقيمة 38.50% لتليها 27.95% دائماً بانحراف معياري 0.996 والذي يعبر عن تشتت نسبي بين الإجابات، وهذه النتيجة توضح عدم قدرة أفراد العينة على تحديد موقف واضح تجاه العبارة. وترى الباحثة أن توفير المؤسسات لجودة خدمات النقل للموظفين، له تأثيرات على أداء المؤسسة وعلى مستوى الولاء، فمن خلال هذه الخدمة فإنها تقدم تسهيلات ومساعدات من أجل الحضور في الأوقات المحددة للعمل وبالتالي تجنب التأخر والتغيب الذي يلحق الضرر بالإنتاج، وتوفر عليهم عناء وصعوبة استعمال المواصلات الأخرى التي يترتب عليها نتائج سلبية كالإرهاق والتعب في حالة كان مكان السكن بعيد عن العمل، بالإضافة إلى التكاليف التي تؤثر على ميزانية الموظف خاصة إذا كان يتقاضى الحد الأدنى للأجر. وعليه من أجل تجاوز تلك المشكلات وجب تنظيم هذه الخدمة لتحقيق الراحة والرفاهية للعامل وقدرته على تكييف وتنسيق بين عمله وأسرته، وتحفزه على الإقبال للعمل بكل طاقة وحماس، وهذا يحقق الرضا الوظيفي وتعزيز ولائه التنظيمي وبالتالي الزيادة في الأداء.

- لتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (54) **الحد من الرقابة المباشرة يزيد من روحك المعنوية** بمتوسط 2.788 وهو تقدير متوسط، وبالرجوع للجدول يتضح أن استجابة المبحوثين متقاربة في البديلين غالباً ودائماً بنسب مئوية على التوالي 33.54% و31.67%، فممارسة الرئيس السلطة الرقابية بالعمل هو ضرورة وأساس لضمان سير العمل، وبمقتضاها يتم التحقق من تنسيق الأداء وفق الأهداف والأسس الموضوعية المحددة، من خلال الكشف عن الأخطاء ومعالجتها، كما تتوقف إيجابية الرقابة على ضمان وجود نظام سليم يتلاءم مع ظروف العمل. وترى الباحثة بالرغم من أهمية الرقابة إلا أنه لا يجب أن تكون الممارسة حد الاختناق، حيث ان منح الموظف بعض الحرية والاستقلالية في العمل يشعره بمدى الثقة التي يمنحها قائده له، مما يدفعه لأداء عمله بكل مصداقية بناء على الثقة الممنوحة.

- ووردت العبارة رقم (55) في المرتبة الثالثة والتي تنص على: **تحسين وضعك الوظيفي يشعرك بالرضا** بنسب مئوية قدرت بـ 32.28% غالباً وبتقدير متوسط للعبارة وهذا ما أكدته قيمة المتوسط الحسابي 2.720 ، وترى الباحثة أن الوضع الوظيفي أو الوظيفة إذا كانت مُملة أو تحتوي على مهمات غير ضرورية أو تكون فوق قدرات الموظف فإن هذا سيعكس بالسلب على أدائه ورضاه، ولهذا لا بد من

- تحقيق الاستقرار الوظيفي، وتوفير بيئة مناسبة، والتدريبات المناسبة لتنمية المهارات، والترقية وهذا سيرفع الروح المعنوية للموظفين والشعور بالرضا والولاء.
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (52) **تقدم مؤسستك تعويضا عند تعرضك لإصابات بالعمل** فاستجاب 63 من 161 مستجيب بنسبة 39.13% نادرا، بمتوسط حسابي 2.602 وهو تقدير متوسط، ترى الباحثة أن الفرد في بيئة العمل معرض لحوادث العمل والإصابات، ومن أجل تحقيق الصحة والسلامة وتجنب قدر المستطاع للإصابات لا بد من توفير بيئة عمل مناسبة، بالإضافة إلى توفير خدمة العلاج، والتأمين الاجتماعي والذي يُحقق شعور الموظف بالأمان الوظيفي.
- وجاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم (53) **تكليفك بعمل قيادي يدفعك لتطوير أدائك**. بنسبة مئوية 40.99% غالبا، وجاء تقدير المبحوثين للعبارة متوسط، وبالتالي فإن تكليف القائد للموظفين بالقيام ببعض الصلاحيات والسلطات والمهام تحفيزهم لتنفيذ الأعمال، ترى الباحثة أن موقف القائد من تفويض السلطة يحقق المزيد من الثقة والرضا الوظيفي للعاملين، كما يسهم في تخفيف العبء على القيادة للانشغال بأعمال أهم كالتهيئة والتطوير.
- وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (49) **والتي تنص على وجود نظام التأمين الصحي يدفعك للتمسك بعملك** وكانت الاستجابة ب نادرا بنسبة 41.61 ومتوسط حسابي 2.248 وهو تقدير متوسط ويشير التأمين الصحي للموظفين إلى تقديم المؤسسات التأمين الطبي ويكون شاملا من حيث الفحص والتشخيص والعلاج. بالإضافة إلى الدعم النفسي والجسدي، ويتحقق ذلك إما بعقد اتفاق بين المؤسسة والقطاع الطبي بالمستشفى أو العيادات الخاصة أو بتحمل نسبة معينة من تكاليف العلاج، ومن مميزاته: تزيد من ولاء الموظفين ورضاهم عن العمل.
- وجاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم (56) **تنظم مؤسستك رحلات ترفيهية ما يزيد من ارتباطك بالعمل** بنسبة 37.26% أبدا ومتوسط حسابي 2.205 وهو تقدير متوسط للعبارة، فكلما ساهمت المؤسسة بتنظيم أنشطة ترفيهية لموظفيها من فترة لأخرى من أجل كسر روتين العمل، ودعم التواصل بينهم كلما ساعدتهم على التغيير للأفضل مما يدفعهم للمزيد من الجهد والقدرة على العطاء بشكل أكثر مما يحقق زيادة في الإنتاجية.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (51) **وجود مكافآت بالمؤسسة يحفزك للعمل** فتباينت الاستجابات وكانت أعلى نسبة في البديل أبدا والتي قدرت بـ 39.75% ومتوسط حسابي 2.043

وهو تقدير متوسط نوعا ما. وعليه فإن مكافئة الموظفين على أساس قدراتهم ومواهبهم هي تقنية فعالة لتعبير القيادة عن مدى تقديرها لهم، كما أنها مفتاح للاحتفاظ بالموظفين وتحفيزهم على الإبداع كما تسهم في خلق ثقافة عمل إيجابية وتبعث الشعور بالسعادة، ومن أجل تعزيز ولائهم على المؤسسة العمل على تقديم المكافآت للموظفين وتكييفها حسب مستوى الإنجاز. والملاحظ أن قيادة مؤسسة الإسمنت تميل إلى تطبيق الرقابة الذاتية للموظف كحافز لزيادة الولاء

جدول 41 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه الحوافز

الترتيب	المقاييس		البدائل				مؤسسة النسيج عبارات الحوافز	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا		
5	1,32889	2,2500	48	21	4	7	14	49 وجود نظام التأمين الصحي يدفعك للتمسك بعملك
			100	43.75	8.33	14.58	29.16	
7	1,29904	2,1875	48	23	6	6	13	50 تأمين المواصلات يشعرك بالراحة بالعمل في المؤسسة
			100	47.91	12.5	12.5	27.08	
8	1,30856	2,1042	48	25	6	4	13	51 وجود مكافآت بالمؤسسة يحفزك للعمل
			100	52.08	12.5	8.33	27.08	
4	1,18426	2,2917	48	17	11	9	11	52 تقدم مؤسستك تعويضا عند تعرضك لإصابات بالعمل
			100	35.41	22.91	18.75	22.91	
6	1,18931	2,2292	48	19	9	10	10	53 تكليفك بعمل قيادي يدفعك لتطوير ادائك.
			100	39.58	18.75	20.83	20.83	
3	1,08972	2,5625	48	11	10	16	11	54 الحد من الرقابة المباشرة يزيد من روحك المعنوية
			100	22.91	20.83	33.33	22.91	
1	1,14157	2,8750	48	8	10	10	20	55 تحسين وضعك الوظيفي يشعرك بالرضا.
			100	16.66	20.83	20.83	41.66	
2	1,16616	1,7917	48	31	3	7	7	56 تنظم مؤسستك رحلات ترفيهية ما يزيد من ارتباطك بالعمل
			100	64.58	3.25	14.58	14.58	

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول إلى الحوافز كإستراتيجية لتعزيز الولاء التنظيمي، حيث جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى العبارات متوسطة ماعدا العبارة رقم 56 تقدير ضعيف، وكانت أغلب الإجابات متركزة بنسبة مرتفعة في البديل أبدا ما عدا العبارة رقم (55)، أما من حيث الترتيب فجاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم (55) **تحسين وضعك الوظيفي يشعرك بالرضا** واستجاب 20 من إجمالي 48 مستجيب بـ دائماً ومتوسط حسابي 2.875 وهو تقدير متوسط، ما يفسر أن هذه النتيجة تعبر عن وجود رضا وظيفي داخل المؤسسة.
- لتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (56) **تنظم مؤسستك رحلات ترفيهية ما يزيد من ارتباطك بالعمل** بنسبة 64.58% أبداً أي 31 مستجيب من 48، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.791 وهو تقدير ضعيف للعبارة، مما يعني أن قيادة المؤسسة لا تهتم بتنظيم نشاطات ترفيهية وهذا الأمر يخلق بيئة عمل سلبية لأن الفرد لروتين العمل بشكل مستمر يُسبب له الملل والضغط والتعب مما ينعكس على الأداء.
- وفي المرتبة الثالثة وردت العبارة رقم (54) **التي تنص على: الحد من الرقابة المباشرة يزيد من روح المعنوية** حيث استجاب 16 من 48 أي بنسبة 33.33% بـ غالباً، وتقدير مستوى العبارة حسب قيمة المتوسط الحسابي جاءت متوسطة، وبالتالي كلما منح القائد مرؤوسيه الاستقلالية في إنجاز العمل كلما زادت الثقة وزاد الأداء.
- وبخصوص التعويضات جاءت العبارة رقم (52) **في المرتبة الرابعة والتي تنص على: تقدم مؤسستك تعويضاً عند تعرضك لإصابات بالعمل بنسبة 35.41% أبداً،** وبتقدير متوسط للعبارة. وترى الباحثة أن عدم تحمل إدارة المؤسسة مسؤولية موظفيها في حالة حوادث العمل من حيث التأمين الاجتماعي، فهذا يترتب عليه آثار سلبية كشعور الموظف بعدم أهميته، مما قد يسبب افتعال بعض المشاكل والنزاع من أجل المطالبة بحقه، أو ترك العمل وهذا قد يؤثر على المؤسسة خاصة إذا كان الموظف ذو كفاءة عالية. لتليها العبارة رقم (49) **في نفس السياق والتي تنص على وجود نظام التأمين الصحي يدفعك للتمسك بعملك في المرتبة الخامسة بنسبة 43.75% وهذا تأكيد على عدم تحمل المؤسسة التأمين الاجتماعي والتأمين الصحي.**
- وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (53) **تكليفك بعمل قيادي يدفعك لتطوير أدائك وتمركزت** أغلب الإجابات في البديل أبداً بنسبة 39.58%، وقيمة المتوسط الحسابي 2.229 وهو تقدير متوسط، وترى الباحثة أن تفويض السلطة للمرؤوسين في بعض الأحيان يرفع من معنوياتهم ويساهم في تنمية وتطوير أدائهم واكتسابهم مزيد من الخبرات الجديدة.

- تأمين المواصلات يشعرك بالراحة بالعمل في المؤسسة جاءت في المرتبة السابعة بنسب مئوية 47.91% أبداً و 27.08% دائماً ويشير هذا التشتت في الإجابات إلى عدم وجود موقف واضح تجاه العبارة، وبالتالي عدم توفير النقل يترتب عليه عدم الانضباط في مواعيد العمل مما يؤثر على أداء المهام.
- وفي المرتبة الأخيرة جاءت العبارة رقم (51) وجود مكافآت بالمؤسسة يحفزك للعمل بمتوسط حسابي 2.104 وهو تقدير متوسط، ونسبة مئوية 52.08% أبداً، وفي رأيي الباحثة أن انخفاض الولاء التنظيمي وارتفاع دوران العمل يرجع في الأساس لبيئة عمل غير مشجعة وغير محفزة على الأداء وهذا بدوره يضعف من تماسك باقي الأعضاء. مما سبق يتضح أن قيادة مؤسسة النسيج تميل إلى تحسين الوضع الوظيفي للموظفين بشكل أكثر كحافز لتعزيز الولاء.

❖ استنتاج

بناء على نتائج البعد الأول في مؤسسة الاسمنت والنسيج -ميدان الدراسة- والمتمثل في الحوافز كأسلوب لتعزيز الولاء التنظيمي، ومن خلال قراءة وتحليل الجداول يمكن الاستنتاج الآتي:

- تمثل عبارات من 49 - 56 عبارات بعد الحوافز لمحور أساليب تعزيز الولاء التنظيمي
- تحققت جميع عبارات هذا الأسلوب بتقدير متوسط حسب مستوى مقياس ليكرت حيث يتراوح ما بين [2-3] والذي تقابله الدرجة غالباً، ما عدا العبارة رقم (8) بمؤسسة النسيج والتي كان تقديرها ضعيف، وتقابلها الدرجة نادراً/أبداً وهي:

✓ تنظم مؤسستك رحلات ترفيهية ما يزيد من ارتباطك بالعمل

✓ ويتضح من أسلوب الحوافز أن يتميز بعدت مكافآت وهي:

✓ التأمين الاجتماعي / التأمين الصحي / الرحلات الترفيهية / المواصلات / الرقابة الذاتية / تفويض السلطة / الاستقرار الوظيفي

- رغم أهمية الحوافز في رفع الروح المعنوية للموظفين وتشجيعهم على زيادة في الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي، والذي يعود بالفائدة على أداء وإنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا

أن توفيرها داخل المؤسسات ليس في المستوى المناسب، وهذا بطبيعة الحال قد يخلق العديد من المشكلات.

جدول 42 : استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه مشاركة العاملين

الترتيب	المقاييس الحسابية		المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	عبارات مشاركة العاملين  BISKRIA CEMENT	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
7	1,02147	2,0186	161	62	54	25	20	توفر مؤسستك المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين.	57
			100	38.50	33.54	15.52	12.42		
8	1,09686	2,0559	161	66	46	23	26	تمنحك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف	58
			100	40.99	28.57	14.28	16.14		
2	1,06033	2,6211	161	35	27	63	36	مشاركتك في وضع الأهداف تحفزك على تطوير ادائك	59
			100	21.73	16.77	39.13	22.36		
1	,97798	2,8075	161	21	32	65	43	مشاركتك لحل بعض المشاكل الي تحدث بالعمل تنمي ثقتك بالمؤسسة.	60
			100	13.04	19.87	40.37	26.70		
3	1,06442	2,4224	161	45	29	61	26	حصولك على تفويض السلطة للقيام ببعض الاعمال يزيد من تمسك بالعمل	61
			100	27.95	18.01	37.88	16.14		
6	1,11876	2,1304	161	68	27	43	23	يمنحك مديرك فرصة ابداء مقترحاتك في مناسبات معينة	62
			100	42.23	16.77	26.70	14.28		
4	,96169	2,2733	161	63	44	30	24	يمنحك مديرك فرصة المشاركة في عقد اجتماعات رسمية	63
			100	39.13	27.32	18.63	14.09		
5	1,02594	2,1863	161	48	59	30	24	فرص المشاركة التي تحصل عليها تزيد من ولائك لمؤسستك	64
			100	29.81	36.64	18.63	14.09		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

تشير البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه إلى نتائج استجابة المبحوثين حول بعد مشاركة العاملين بمؤسسة الإسمنت، والذي يشير إلى تمكين الموظف من فرصة توسيع صلاحياتهم من خلال تفويضه جزء من السلطة لاتخاذ بعض القرارات الخاصة بمؤسسته مع دعمه بكل المعلومات اللازمة. وتدريبه على الأداء بهدف تقليل تعزيز الولاء التنظيمي، وبالرجوع إلى الجدول يتضح أن مستوى العبارات حسب قيمة المتوسط الحسابي متوسطة، أما بخصوص ترتيبها جاءت كما يلي:

- في المرتبة الأولى جاءت الفقرة رقم (60) والتي تنص على: **مشاركتك لحل بعض المشاكل الي تحدث بالعمل تنمي ثقتك بالمؤسسة بمتوسط حسابي 2.807 وهو يشبر إلى مستوى متوسط للعبارة، وكانت الاستجابة بسبة 40.37% غالبا**
- تقوم الإدارة العليا بإشراك المستويات التنظيمية الأدنى في حل المشكلات، ويتم ذلك باتخاذ القرار الجماعي من خلال أنها تقوم بتشخيص المشكلة ووضع بعض الحلول وتوجيه العاملين لدراسة تلك البدائل واختيار الأنسب. وترى الباحثة أن هذا الأسلوب يعزز الموظف على التعاون الجماعي، كما أن إعطائه فرصة لاتخاذ القرار المناسب للحل المناسب يشعره بمدى كفاءته وأهليته للمشاركة مما يعزز ثقته بنفسه وبالمؤسسة
- لتليها في المرتبة الثانية العبارة رقم (59) **مشاركتك في وضع الأهداف تحفزك على تطوير ادائك حيث استجابة 63 من 161 مستجيب أي بنسبة 39.13% غالبا، وتقدير مستوى العبارة متوسط، وهذا يكسب الموظف خبرات جديد ومهارات تطور أدائه.**
- **حصولك على تفويض السلطة للقيام ببعض الاعمال يزيد من تمسك بالعمل جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة 37.88% غالبا ومتوسط حسابي 2.807 وهو تقدير متوسط، وهو تأكيد للعبارتين (60) و(59) فنقويض السلطة تتمثل في المشاركة لاتخاذ القرارات في حل المشكلات ووضع الخطط والأهداف.**
- وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم (63) والتي تنص على: **يمنحك مديرك فرصة المشاركة في عقد اجتماعات رسمية بنسبة مئوية 39.13% أبدا أي 63 مستجيب من 161 ومتوسط حسابي 2.273 وهو تقدير متوسط، وترى الباحثة أن هذه المشاركة تساعد الموظفين في التعرف على كيفية تنظيم وتنسيق الاجتماعات من حيث إدارة الوقت والحاضرين وطريقة التخطيط وماهي النقاط التي يجب التركيز عليها وماهي الإجراءات اللازمة أثناء الاجتماع وبعده.**
- وجاءت في المرتبة الخامسة وردت العبارة رقم (64) **فرص المشاركة التي تحصل عليها تزيد من ولائك لمؤسستك بنسبة 36.64% نادرا، لتليها 29.81% أبدا، وجاءت قيمة المتوسط الحسابي 2.186 وهو مستوى متوسط للعبارة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة تشير إلى عدم قدرة أفراد العينة إلى تحديد موقف أو رؤية واضحة تجاه العبارة بالمقارنة بنتائج العبارات السابقة**

- وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (63) **يمنحك مديرك فرصة ابداء مقترحاتك في مناسبات معينة بنسبة 42.23% أبدأ، لتليها 26.70% غالبا، وترى الباحثة أن أخذ القيادة بمقترحات رؤوسهم في بعض المواضيع يزيد من فعالية الاتصال بين الإدارة العليا والمستويات التنظيمية، مما يسهم في تبادل الآراء وهذا يحقق تطوير في الأفكار واتخاذ القرار المناسب.**
- وفيما يتعلق بالتدريب جاءت العبارة رقم (57) **توفر مؤسستك المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين واستجاب 62 من 161 مستجيب بـ أبدأ، بتقدير متوسط حيث أن التدريب يسهم في تزويد الموظف بالمعلومات والمهارات اللازمة لكي يكون قادر على أداء مهام محددة بشكل أفضل، وترى الباحثة قبل تفويض السلطة للموظف لابد من إعداده أولا وتدريبه على التغيرات والمهام الجديدة وتأقلمه معها من أجل تحسين أدائه.**
- وفي المرتبة الأخيرة وردت العبارة رقم (58) **تمنحك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف بمتوسط حسابي 2.055 وهو تقدير متوسط، وكانت النسبة مرتفعة في البديل أبدأ 40.66% لتليها 28.57% نادرا، وتشير النتيجة إلى أن موقف أفراد العينة غير واضح. يتضح مما سبق أن قيادة المؤسسة تميل إلى تطبيق مشاركة حل المشكلات بشكل أفضل كإستراتيجية لتعزيز الولاء**

جدول 43 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة النسيج تجاه مشاركة العاملين

الترتيب	المقاييس		البدائل				مؤسسة النسيج عبارات مشاركة العاملين	الرقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا			دائما
7.5	1,20872	1,8333	48	30	5	4	9	57	توفر مؤسستك المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين.
			100	62.5	10.41	8.33	18.75		
6	1,07168	1,8542	48	25	11	6	6	58	تمنحك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف
			100	52.08	22.91	12.5	12.5		
3	1,16673	2,1458	48	21	7	12	8	59	مشاركتك في وضع الأهداف تحفزك على تطوير ادائك
			100	43.75	14.58	25	16.66		
1	1,12908	2,2917	48	15	11	13	9	60	مشاركتك لحل بعض المشاكل الي تحدث بالعمل تنمي ثقتك بالمؤسسة.
			100	31.25	22.91	27.08	18.75		
2	1,22456	2,2292	48	19	11	6	12	61	حصولك على تفويض السلطة للقيام ببعض الاعمال يزيد من تمسك بالعمل
			100	39.58	22.91	12.5	25		
4.5	1,07188	2,0000	48	21	12	9	6	62	يمنحك مديرك فرصة ابداء مقترحاتك في مناسبات معينة
			100	43.75	25	18.75	12.5		
7.5	1,09803	1,8333	48	26	11	4	7	63	يمنحك مديرك فرصة المشاركة في عقد اجتماعات رسمية
			100	54.16	22.91	8.33	14.58		
4.5	1,07188	2,0000	48	29	15	6	7	64	فرص المشاركة التي تحصل عليها تزيد من ولائك لمؤسستك
			100	60.41	31.25	12.5	14.58		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

تشير بيانات الجدول أعلاه إلى الوصف الاحصائي لاستجابة أفراد العينة بمؤسسة النسيج تجاه البعد مشاركة العاملين، حيث جاء تقدير العبارات بين المستوى المتوسط والضعيف، في حين كان الترتيب كما يلي:

- فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (60) مشاركتك لحل بعض المشاكل الي تحدث بالعمل تنمي ثققتك بالمؤسسة بمتوسط حسابي 2.291 وهو تقدير متوسط، واستجاب 15 مستجيب من 48 ب أبدا و13 مستجيب ب غالبا، لتليها الفقرة رقم (61) حصولك على تفويض السلطة للقيام ببعض الاعمال يزيد من تمسك بالعمل في المرتبة الثانية بنسبة 39.58% ومتوسط 2.229، وفيما يخص وضع الأهداف جاءت العبارة رقم (59) مشاركتك في وضع الأهداف تحفزك على تطوير أدائك في المرتبة الثالثة وكان تقدير المبحوثين متوسط واستجابة ب أبدا بنسبة 43.75%
 - في حين جاءت كل من الفقرة (62) و(64) في المرتبة الرابعة على التوالي: يمنحك مديرك فرصة ابداء مقترحاتك في مناسبات معينة بنسبة 43.75% أبدا، ثم الفقرة التي تنص على: فرص المشاركة التي تحصل عليها تزيد من ولائك لمؤسستك بنسبة 60.41% أبدا، وكان تقدير المبحوثين للعبارتين ضعيف حسب مستوى تحليل مقياس ليكرت الذي يتراوح ما بين [1-2] وتقبله الدرجة نادرا/أبدا
 - وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم (58) تمنحك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف بمتوسط حسابي 1.854 وهو تقدير ضعيف للعبارة، حيث استجابة 25 من 48 مبحوث ب أبدا
 - لتليها كل من العبارة رقم (57) توفر مؤسستك المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين بنسبة 62.5% أبدا، والعبارة رقم (63) يمنحك مديرك فرصة المشاركة في عقد اجتماعات رسمية بنسبة 54.16% أبدا، وكان مستوى العبارتين ضعيف بقيمة 1.833
- وعليه تشير هذه النتائج إلى أن مستوى مشاركة العاملين بمؤسسة النسيج ضعيفة وتمركزت استجابة المبحوثين في الدرجة أبدا، وهذا يشير إلى عدم وجود إدارة تشاركية، وترى الباحثة أن هذا الوضع يترتب عليه انخفاض الروح المعنوية للعاملين وعدم الرضا الوظيفي مما يسهم في انخفاض الولاء التنظيمي. أظهرت النتائج أن قيادة المؤسسة تميل إلى تفويض السلطة للموظفين للممارسة بعض الأعمال بشكل أكثر كأسلوب لمشاركة العاملين من أجل تعزيز الولاء التنظيمي

❖ استنتاج:

وبناء عن نتائج البعد الثاني مشاركة العاملين بمؤسسة الإسمنت والنسيج -ميدان الدراسة- كأسلوب لتعزيز الولاء التنظيمي، ومن خلال قراءة وتحليل للجداول يمكن الاستنتاج الآتي:

- تمثل العبارات من 57 إلى 64 عبارات بعد مشاركة العاملين
- تحققت معظم العبارات بمستوى متوسط بمؤسسة الإسمنت، ما عدا العبارات (57)، (58)، (62)، (63)، (64) بمستوى ضعيف بمؤسسة النسيج وهي:
 - ✓ توفر مؤسستك المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين.
 - ✓ تمنحك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف
 - ✓ يمنحك مديرك فرصة ابداء مقترحاتك في مناسبات معينة
 - ✓ يمنحك مديرك فرصة المشاركة في عقد اجتماعات رسمية
 - ✓ فرص المشاركة التي تحصل عليها تزيد من ولاءك لمؤسستك
- أسلوب مشاركة العاملين يتضمن المشاركة في:
 - ✓ التدريب
 - ✓ اتخاذ القرار
 - ✓ وضع الأهداف
 - ✓ حل المشكلات
 - ✓ تفويض السلطة
 - ✓ ابداء الآراء والمقترحات
 - ✓ عقد اجتماعات
- وللمشاركة دور وأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال أنها:

تحقق نوع من الثقة المتبادلة والتعاون بين الإدارة والعاملين، فعندما يمنح القائد الموظف إبداء رأيه ومقترحاته حول موقف ما، يعتبر عامل نجاح أثناء اتخاذه للقرار، لأن الاتصال والحوار وتبادل المعلومات هو وسيلة لخلق أفكار جديدة، ويعتبر كأول خطوة لتفويض السلطة التي تخلق لديه روح المسؤولية وتشعره بأهميته داخل المؤسسة وبالتالي تزيد من ثقته بنفسه وهذا يدفعه للتطوير من أدائه، ويحفزه على حل بعض المشكلات كمواجهة الضغوطات التي يتعرض لها. وبالتالي بالمشاركة يصبح لديه معرفة وخبرة جديدة تؤهله لمنصب قيادية. وهذا يخلق صورة إيجابية للمؤسسة وتحسين الأداء وزيادة الإنتاج، لان مشاركة العاملين ينتج عنه عمل تعاوني على

اتخاذ قرارات مناسبة تحقق أهداف المؤسسة. وبالتالي فالمشاركة ترفع الروح المعنوية وتقلل الدوران الوظيفي وتعزز الشعور بالانتماء والرضاء والولاء.

جدول 44 : تحليل وتفسير استجابة المبحوثين بمؤسسة الإسمنت تجاه الثقافة التنظيمية

الترتيب	المقاييس الحسابية		المجموع	أبدا	نادرا	غالبا	دائما	عبارات الثقافة التنظيمية  BISKRIA CEMENT	الرقم
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي							
3.5	,88588	2,5652	161	20	53	65	23	تهتم ثقافة مؤسستك بتنفيذ اللوائح والقوانين في العمل.	65
			100	12.42	32.91	40.37	14.28		
2	,89940	2,5714	161	21	51	64	25	تسعى ثقافة مؤسستك الى تحقيق التميز في الاداء	66
			100	13.04	31.67	39.75	15.52		
3.5	,95383	2,5652	161	23	54	54	30	تشجع ثقافة مؤسستك على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.	67
			100	14.28	33.54	33.54	18.63		
1	1,03115	2,6149	161	32	32	63	34	تساهم ثقافة مؤسستك على تهيئة مناخ يساعد على الابداع	68
			100	19.87	19.87	39.13	21.11		
8	,97719	2,0870	161	51	64	27	19	تهتم ثقافة مؤسستك بتنمية الثقة في نفوس العاملين.	69
			100	31.67	39.75	16.77	11.80		
5	,94864	2,4596	161	24	67	42	28	تركز ثقافة مؤسستك على الجانب الإنساني في العمل	70
			100	14.90	41.61	26.08	17.39		
6	,91866	2,1925	161	40	65	41	15	تسمح ثقافة مؤسستك للموظفين بحرية التعبير عن آرائهم	71
			100	24.84	40.37	25.46	9.31		
7	1,00974	2,1739	161	47	62	29	23	تهتم ثقافة مؤسستك بالمساواة بين العاملين	72
			100	29.19	38.50	18.01	14.28		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

تشير الثقافة التنظيمية كأسلوب لتعزيز الولاء التنظيمي إلى تلك القيم والمعتقدات والقوانين والقواعد التي يلتزم بها جميع أعضاء المؤسسة، وذلك بتوجيه القائد لسلوكهم وأفعالهم بما ينسجم مع ثقافتها من خلال توفير الظروف المناسبة التي تجعلهم يعملون بصورة إيجابية. وبالرجوع لمعطيات الجدول بمؤسسة الإسمنت ووفقا لنتائج المتوسط الحسابي جاء تقدير العبارات بمستوى متوسط وهو ما تقابله الدرجة غالبا، أما من حيث الترتيب فجاءت على النحو التالي:

- جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (68) والتي تنص على: **تساهم ثقافة مؤسستك على تهيئة مناخ يساعد على الإبداع بنسبة مئوية مرتفعة في البديل أبدا والتي قدرت بـ 39.13% وتشنت في الإجابات بقيمة 1.031، وكان تقدير العبارة بمستوى متوسط 2.614**
- فمساهمة الثقافة التنظيمية للمؤسسة في تحقيق الإبداع يقتضي من الإدارة العليا وضع مجموعة من القواعد والشروط الخاصة بها، وإقناع العاملين بمراعات تصرفاتهم وفق تلك الشروط مما يساعد في بناء السلوك الإبداعي. وترى الباحثة من أجل تحقيق ذلك لابد من تبني المؤسسة للإبداع كإستراتيجية، وذلك عن طريق اختيار من تتوفر فيهم المهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد والثقة بالنفس والعزيمة والذكاء... وتقوم بتطويرهم وتمييزهم ودعمهم، بالإضافة إلى توفير الظروف البيئية المناسبة التي تجعلهم قادرين على القيام بالمهام الموكلة لهم بإبداع أكثر.
- وفي المرتبة الثانية وردت العبارة رقم (66) **تسعى ثقافة مؤسستك إلى تحقيق التميز في الأداء ومتوسط حسابي 2.571 وهو تقدير متوسط ونسبة مئوية 39.75% غالبا**
- ترى الباحثة من منطلق العبارة رقم (68) أن من خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع أنها تؤمن بأهمية التميز وتعمل على تحقيقه خاصة في ظل وجود التحديات والمنافسات.
- وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم (65) و(67) **بمتوسط حسابي 2.565 وهو تقدير متوسط للعبارتين، والتي تنص على: تهتم ثقافة مؤسستك بتنفيذ اللوائح والقوانين في العمل بنسبة 40.37% غالبا، تشجع ثقافة مؤسستك على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف. وكانت استجابة المبحوثين متساوية في البديلين غالبا ونادر بنسبة 33.54%، بما أنها تبحث عن الإبداع وتحقيق التميز فإنها تشجع على مواجهة التحديات**
- **تركز ثقافة مؤسستك على الجانب الإنساني في العمل جاءت في المرتبة الخامسة بنسبة مئوية 41.61% نادرا ومتوسط حسابي 2.459 وهو تقدير متوسط. ترى الباحثة أن التركيز على الجانب الإنساني من خلال الثقافة التنظيمية يظهر بوجود بيئة عمل مساعدة بين العاملين تشجع على الثقة والمساواة والتعاون**

- لتليها في المرتبة السادسة العبارة رقم (71) تسمح ثقافة مؤسستك للموظفين بحرية التعبير عن آرائهم بنسبة 40.37% نادرا، وقيمة المتوسط الحسابي 2.192 وهو يشير إلى المستوى المتوسط، ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تشجع على التواصل وتبادل الآراء والأفكار
- تهتم ثقافة مؤسستك بالمساواة بين العاملين جاءت في المرتبة السابعة وكانت الاستجابة بنادرا بنسبة 38.50% ومتوسط حسابي 2.173 وهو تقدير متوسط، لتليها في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (69) تهتم ثقافة مؤسستك بتنمية الثقة في نفوس العاملين بنسبة 39.75% نادرا وتقدير متوسط للعبارة ترى الباحثة أن الثقة عامل أساسي وضروري في تحديد طبيعة العلاقات بين العاملين والإدارة، ويرتبط بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وفي عملية صنع القرار وحل المشكلات، لذا وجب على المؤسسات تنمية ثقافة الثقة في نفوس المرؤوسين مما يولد شعور بالالتزام للعمل والتعاون والولاء والاستمرارية والرضا. يتبين مما سبق أن قيادة مؤسسة الإسمنت تطبق ثقافة إبداعية بشكل أكثر لتعزيز الولاء التنظيمي

جدول 45 : تحليل وتفسير استجابة الباحثين بمؤسسة النسيج تجاه الثقافة التنظيمية

الترتيب	المقاييس		البدائل				مؤسسة النسيج عبارات الثقافة التنظيمية	الرقم	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	أبدا	نادرا	غالبا			دائما
1	1,25035	2,2708	48	19	10	6	13	65	تهتم ثقافة مؤسستك بتنفيذ اللوائح والقوانين في العمل.
			100	39.58	20.83	12.5	27.08		
4.5	1,19988	2,0833	48	22	10	6	10	66	تسعى ثقافة مؤسستك الى تحقيق التميز في الأداء
			100	45.83	20.83	12.5	20.83		
3	1,18931	2,1042	48	21	11	6	10	67	تشجع ثقافة مؤسستك على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.
			100	43.75	22.91	12.5	20.83		
4.5	1,26883	2,0833	48	24	8	4	12	68	تساهم ثقافة مؤسستك على تهيئة مناخ يساعد على الابداع
			100	50	16.66	8.33	25		
2	1,20265	2,1458	48	22	6	11	9	69	تهتم ثقافة مؤسستك بتنمية الثقة في نفوس العاملين.
			100	45.83	12.5	22.91	18.75		
7	1,18426	2,0417	48	24	6	10	8	70	تركز ثقافة مؤسستك على الجانب الإنساني في العمل
			100	50	12.5	20.83	16.66		
6	1,07992	2,0625	48	21	10	11	6	71	تسمح ثقافة مؤسستك للموظفين بحرية التعبير عن آرائهم
			100	43.75	20.83	22.91	12.5		
8	1,22890	2,0208	48	25	7	6	10	72	تهتم ثقافة مؤسستك بالمساواة بين العاملين
			100	52.08	14.58	12.5	20.83		

المصدر: إعداد الباحثة بناء عن مخرجات SPSS

يشير الجدول رقم إلى الوصف الإحصائي للبعد الثالث الثقافة التنظيمية بمؤسسة النسيج، حيث جاء تقدير أفراد العينة للعبارات متوسط، والتي تقابلها الدرجة غالبا، أما من حيث الترتيب فجاءت كما يلي:

- فجاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم (65) والتي تنص على تنفيذ اللوائح والقوانين بمتوسط حسابي 2.2770 وهو تقدير متوسط، في حين كانت استجابة الباحثين متمركزة في البديل أبدا بنسبة مئوية قدرت بـ 39.58%. ترى الباحثة لا يجب أن تكون طريقة العمل عشوائية، لذا لا بد من وجود ثقافة

- قانونية يسير عليها العمل والتي تشير إلى النظام الداخلي للمؤسسة، وأهم القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات، وتوزيع السلطات، وتنظيم علاقات العمل في المستويات التنظيمية
- وفي المرتبة الثانية وردت العبارة رقم (69) والتي تنص على: **تنمية الثقة في نفوس العاملين**، حيث استجابة 22 من 48 مستجيب بـ أبداً، وكان تقدير العبارة متوسط، فكلما كانت ثقافة المؤسسة مبنية على الثقة المتبادلة كلما ساهم في تعزيز الولاء التنظيمي
 - وفيما يخص **مواجهة التحديات** جاءت العبارة رقم (67) في المرتبة الثالثة بنسبة مئوية 43.75% أبداً، ومتوسط حسابي 2.104 وهو تقدير متوسط.
 - لتليها العبارة رقم (66) والتي تنص على **تحقيق التميز** بنسبة 45.83% أبداً، والفقرة رقم (4) التي تنص على: **الإبداع** بنسبة 50% أبداً، في نفس المرتبة وهي الرابعة، بمتوسط 2.083 وهو تقدير متوسط.
 - وفي المرتبة السادسة وردت العبارة رقم (71) والتي تنص على حرية التعبير عن الآراء بمتوسط 2.062 واستجابة بـ أبداً بنسبة 43.75%، لتليها في المرتبة السابعة العبارة رقم (70) التي تنص على الجانب الإنساني بنسبة 50% أبداً، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم (72) التي تنص على المساواة بتقدير متوسط بقيمة 2.020، ونسبة مئوية 52.08% أبداً. ويتضح من استجابة الباحثين التي تركزت في البديل أبداً أن الثقافة التنظيمية ضئيلة داخل المؤسسة. والملاحظ من النتائج أن ثقافة مؤسسة النسيج تميل إلى تطبيق اللوائح والقوانين بشكل أكثر كأسلوب لتنفيذ العمل وسيره بشكل منظم

❖ استنتاج:

- بناءً عن نتائج البعد الثالث الثقافة التنظيمية لتعزيز الولاء التنظيمي بمؤسسة الإسمنت والنسيج - ميدان الدراسة- ومن خلال قراءة وتحليل ما ورد في الجداول يمكن الاستنتاج الآتي:
- تمثل العبارات من 65 إلى 72 عبارات البعد الثالث الثقافة التنظيمية
 - تحققت معظم العبارات بالمؤسستين بمستوى متوسط حسب قيمة المتوسط الحسابي، والتي تقابلها الدرجة غالباً.
 - الثقافة التنظيمية تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي، فإذا كانت المؤسسة ذات ثقافة:

- ✓ إنسانية فهي تقدم الدعم والمساندة والمساواة للعاملين مما تخلق شعور بالثقة.
 - ✓ إبداعية فهي توفر بيئة ومناخ يشجع على الإبداع والتميز ومواجهة التحديات.
 - ✓ قانونية فهي تقدم القواعد والقوانين مما تسهل سير وتنفيذ العمل.
 - ✓ اتصالية فهي تفتح باب الحوار والتواصل مما تعطي فرصة للتعبير عن الآراء والاحتياجات
- وبالتالي يجب تطبيق الثقافة التكيفية بناء على الظروف السائدة، أي أن يتم اختيار نوع الثقافة التنظيمية المناسبة وفق ما تمر به المؤسسة من ظروف ومواقف.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى قراءة واستنتاج بيانات أداة المشكلات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين والعاملين، ومن خلال تفرغ البيانات وتحليلها كميًا وكيفيًا تم التوصل إلى أن المؤسسات ميدان الدراسة تُوظف أساليب متنوعة في إدارة المشكلات في إطار الأساليب المحددة، بحيث تختلف درجة توظيفها بين الضعيف والمتوسط، إلا أن كل مؤسسة تميل إلى تطبيق أسلوب معين حسب الظروف والامكانيات.

الفصل السابع

اختبار ومناقشة الفرضيات واستخلاص النتائج

- تقديم

1. اختبار الفرضيات

2. مناقشة البيانات الوصفية لمتغير الذكاء الاجتماعي

3. مناقشة البيانات الوصفية لمتغير المشكلات التنظيمية

4. مناقشة الفرضيات

5. النتائج العامة

- التوصيات

- الاقتراحات

- الخاتمة

تقديم:

يتم في هذه المرحلة التحقق من النتائج المتوصل إليها عن طريق أداة جمع البيانات من مجتمع البحث، وذلك من خلال اختبار الفرضيات البحثية بغرض تشخيص واقع مؤشرات متغير الذكاء الاجتماعي وكيف يُوظف في إدارة المشكلات التنظيمية في علاقة متعددة حُددت من أبعاد المتغير المستقل نحو أبعاد المتغير التابع، حيث تم رصد حقيقة هذه العلاقة وفق نماذج النظرية الموقفية والتي تتفق وهذا الطرح.

1. اختبار الفرضيات:

يشير اختبار الفرضيات إلى الإستراتيجية أو الأداة الإحصائية التي تساعد الباحث للوصول إلى استنتاجات صحيحة ودقيقة حول نتائج موضوع دراسته، وانطلاقاً من وضع فرضيات مبدئية يحاول التحقق من إمكانية قبولها أو رفضها بناء على وجود أدلة واقعية تشير إلى درجة تأييدها وإثباتها وبالتالي قبولها، أما في حالة عدم وجود أي دليل فتعتبر مرفوضة. وتنقسم الفرضية إلى:

الفرضية البديلة:

ويرمز لها **H1** وهي التي تؤكد وتثبت وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. وبالتالي فهي تصف ما يتوقعه الباحث حول موضوع بحثه.

الفرضية الصفرية:

ويرمز لها **H0** وهي التي تنفي وجود العلاقة، أي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. فهي عكس ما يتوقعه الباحث. ويتم اختبارها إحصائياً عند مستوى دلالة معينة، والمستوى الشائع في العلوم الاجتماعية هو **0.05**، فإذا كانت النتائج المتحصل عليها دالة إحصائياً يتم رفضها وبالتالي قبول فرضية البحث والعكس. حيث تختلف قراءة الدلالة باختلاف نوع الاختبار والطريقة المعتمدة.

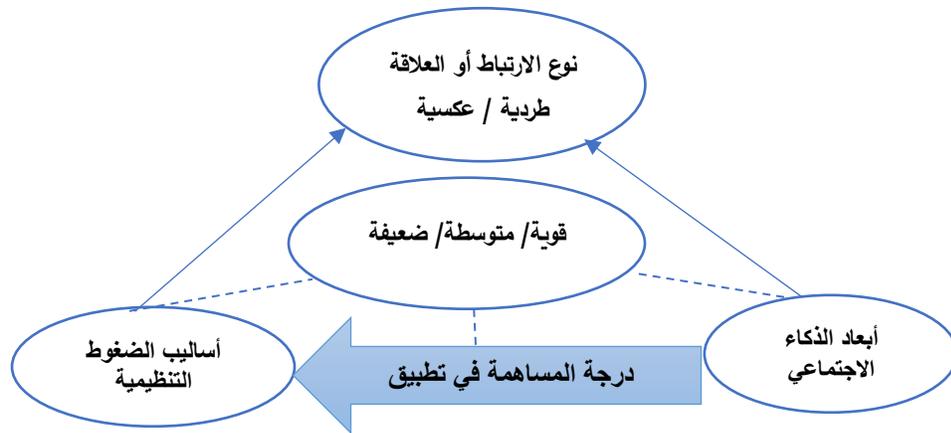
وبما أن الدراسة تتمحور حول درجة الارتباط السببي بين الذكاء الاجتماعي وإدارة المشكلات التنظيمية، أو بالأحرى ما بين درجة الارتباط بين المتغيرين أو أبعادهما، ولذا فإن الاختبار يكون بحساب معامل الارتباط المتعدد لأنه يبحث في دور أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد في إدارة المشكلات التنظيمية. علماً بأن قيمة الدلالة

عندما تكون أكبر من 0.05 فإنه يتم قبول الفرض الصفري. ومن أجل اختبار الفرضيات في هذه الدراسة تم الاعتماد على اختبار بيرسون المتعدد، إذ تعتبر قيمته ضعيفة في حالة إذا كانت أقل من 0.4 ومتوسطة بين (0.4 و0.6)، وقوية أكبر من 0.6

الفرضية الجزئية الأولى:

يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب خفض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة؟

- يلاحظ من بناء الفرضية أن اختبارها لا يتم إلا بعد تفكيكها إلى فرضيات فرعية، كما هي محددة في الجدول والشكل التالي:



الشكل 23 : نمذجة الفرضية الجزئية الأولى

المصدر: إعداد الباحثة

اختبار أبعاد الفرضية الجزئية الأولى:

جدول 46: اختبار الفرضية الجزئية الأولى وفق معامل الارتباط بيرسون

القيمة الاحتمالية	متطلبات العلاقات العمل	القيمة الاحتمالية	المتطلبات الفيزيائية	القيمة الاحتمالية	متطلبات الدور	أساليب تخفيض الضغوط أبعاد الذكاء الاجتماعي
0.050	0.487	0.750	0.457	0.705	-0.103	فهم الآخرين
0.642	0.126	0.913	0.030	0.682	0.111	توصيل المعلومات
0.681	0.112	1.22	-0.402	0.428	0.213	المحافظة على علاقات العمل
0.218	0.326	0.778	-0.077	0.602	0.141	مهارة القيادة
0.946	0.019	0.323	0.264	0.752	-0.086	حل المشكلات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول أن دور القائد في فهم الآخرين -الموظفين من خلال متطلبات الدور عكسية وضعيفة والقيمة الاحتمالية تساوي 0.705 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد علاقة سببية - دور - ذات دلالة إحصائية بين فهم القائد للموظفين وتحقيق متطلبات الدور المسند إليهم، وهذا ما يتعارض ونتائج العرض الوصفي بسبب انفرادية الرؤية لكل من القائد والموظف.

في حين كان استغلال القائد لمهارة فهم الموظفين في تحقيق المتطلبات الفيزيائية ومتطلبات علاقات العمل متوسطة فهي غير دالة في حالة المتطلبات الفيزيائية لكون القيمة الاحتمالية تساوي 0.750 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين، وترفض الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد علاقة سببية - دور - ذات دلالة إحصائية بين فهم القائد للموظفين وتحقيق المتطلبات الفيزيائية؛ غير أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فهم القائد للموظفين وتحقيق متطلبات علاقات العمل فالقيمة الاحتمالية مساوية لقيمة الدلالة الإحصائية.

ومنه:

اختبار البعد الأول للفرضية الجزئية الأولى القائل: يوظف القائد مهارة فهم الموظفين في تطبيق أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية تحققت ميدانيا بدرجة قوية تقدر بنسبة 66.66%

ومن الجدول أيضا يتبين أن دور القائد في توصيل المعلومات للموظفين من خلال أساليب تخفيض الضغوط طردية وضعيفة والقيمة الاحتمالية للأساليب الثلاثة: متطلبات الدور، المتطلبات الفيزيائية ومتطلبات علاقات العمل أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي لا يوجد ارتباط سببي بين بعد توصيل المعلومات وأبعاد تخفيض الضغوط، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد علاقة سببية - دور - ذات دلالة إحصائية بين توصيل المعلومات وتحقيق أساليب تخفيض الضغوط، وهذا ما يتعارض ونتائج العرض الوصفي بسبب انفرادية الرؤية لكل من القائد والموظف.

ومنه:

اختبار البعد الثاني للفرضية الجزئية الأولى القائل: يوظف القائد مهارة توصيل المعلومات في تطبيق أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية ميدانيا كانت ضعيفة.

كما يلاحظ من الجدول أن دور القائد في المحافظة على علاقات العمل من خلال متطلبات الدور ومتطلبات علاقات العمل ذاتها ضعيفة والقيمة الاحتمالية لهما أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي لا يوجد ارتباط سببي بين المحافظة على علاقات العمل ومتطلبات الدور وعلاقات العمل؛ وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد علاقة سببية - دور - ذات دلالة إحصائية بين محافظة القائد على علاقات العمل وتحقيق متطلبات كل من الدور وعلاقات العمل المفترض يتم العمل بها. في حين اتضح دور القائد في المحافظة على علاقات العمل وتحقيق المتطلبات الفيزيائية بدرجة ضعيفة طردية.

ومنه:

اختبار البعد الثالث للفرضية الجزئية الأولى القائل: يعمل القائد على المحافظة على علاقات العمل في تخفيض أساليب ضغوط العمل ميدانيا كانت ضعيفة.

كما يتضح أن دور القائد في توظيف مهارة القيادة من خلال أساليب تخفيض الضغوط ضعيفة والقيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي لا يوجد ارتباط سببي بين الأبعاد؛ وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة القائلة: بأنه توجد علاقة سببية -دور- ذات دلالة إحصائية بين مهارة القيادة وتحقيق أساليب تخفيض الضغوط .

ومنه:

اختبار البعد الرابع للفرضية الجزئية الأولى القائل: يسهم القائد من خلال مهارة القيادة التي يمتلكها في تطبيق أساليب تخفيض ضغوط العمل ميدانيا كانت ضعيفة.

ويلاحظ من الجدول أن دور القائد في توظيف مهارة حل مشكلات الموظفين من خلال أساليب تخفيض الضغوط ضعيفة والقيمة الاحتمالية تساوي لهم أكبر من مستوى الدلالة 0.05، أي لا يوجد ارتباط سببي بين الأبعاد، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض الفرضية البديلة القائلة بأنه: توجد علاقة سببية -دور- ذات دلالة إحصائية بين حل القائد للمشكلات التنظيمية للموظفين وأساليب تخفيض الضغوط.

ومنه:

اختبار البعد الخامس للفرضية الجزئية الأولى القائل: يسهم القائد من خلال مهارة حل المشكلات التي يمتلكها في تطبيق أساليب تخفيض ضغوط العمل ميدانيا كانت ضعيفة.

وبالتالي فإن نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى كما يلي:

H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتخفيض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة.

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتخفيض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة.

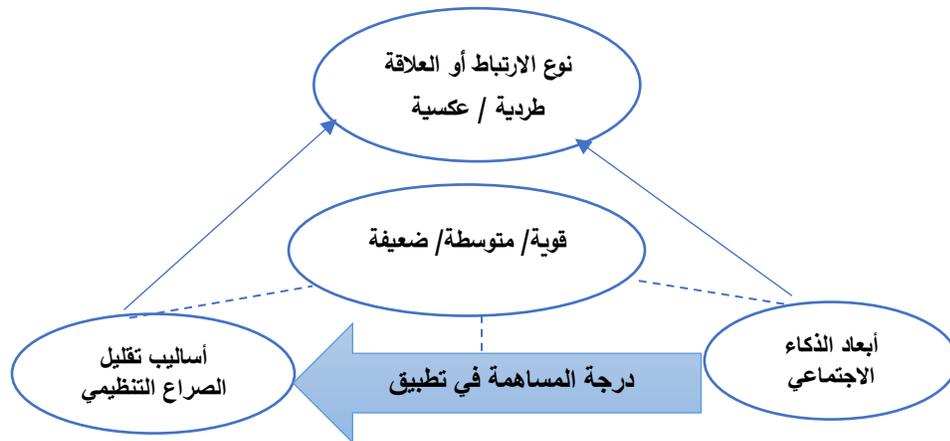
يتبين من تحليل معطيات الجدول أعلاه:

نتيجة الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتخفيض ضغوط العمل للموظفين في مؤسسات ميدان الدراسة والتي تحققت بدرجة ضعيفة تقدر بنسبة 20%.

الفرضية الجزئية الثانية:

يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة؟

- يلاحظ من بناء الفرضية أن اختبارها لا يتم إلا بعد تفكيكها إلى فرضيات فرعية، كما هي محددة في الجدول والشكل التالي:



الشكل 24: نمذجة الفرضية الجزئية الثانية

المصدر: إعداد الباحثة

اختبار أبعاد الفرضية الجزئية الثانية:

جدول 47: اختبار الفرضية الجزئية الثانية وفق معامل الارتباط بيرسون

القيمة الاحتمالية	أسلوب التسوية	القيمة الاحتمالية	أسلوب السيطرة	القيمة الاحتمالية	أسلوب التجنب	أساليب تقليل الصراع أبعاد الذكاء الاجتماعي
0.574	<u>-0.150</u>	0.301	<u>-0.276</u>	0.743	<u>0.089</u>	فهم الآخرين
0.513	<u>0.117</u>	0.013	<u>-0.607</u>	0.407	<u>0.222</u>	توصيل المعلومات
0.851	<u>0.051</u>	0.243	<u>0.310</u>	0.831	<u>-0.058</u>	المحافظة على علاقات العمل
0.040	<u>0.429</u>	0.050	<u>0.490</u>	0.883	<u>0.040</u>	مهارة القيادة
0.030	<u>-0.466</u>	0.876	<u>0.042</u>	0.038	<u>0.520</u>	حل المشكلات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS.

يلاحظ من الجدول أن توظيف القائد لمهارة فهم الموظفين من أجل تطبيق أسلوب التجنب لتقليل الصراع جاءت **ضعيفة طردية**، والقيمة الاحتمالية تساوي 0.743 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين أي تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة القائلة: توجد علاقة سببية -دور- ذات دلالة إحصائية بين فهم القائد للموظفين وأسلوب التجنب لتقليل الصراع.

في حين كان استغلال القائد لمهارة فهم الموظفين من أجل تطبيق أسلوب السيطرة وأسلوب التسوية لتقليل الصراع جاءت **ضعيفة عكسية**، ولأن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة، وهذا يتعارض ونتائج العرض الوصفي وذلك بسبب انفرادية الرؤية لكل من القائد والموظف.

ومنه:

اختبار البعد الأول للفرضية الجزئية الثانية القائل: يُوظف القائد مهارة فهم الموظفين في تقليل الصراع التنظيمي تحققت ميدانيا بدرجة ضعيفة، أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين.

وفيما يخص توظيف القائد لمهارة توصيل المعلومات في تحقيق أسلوب التجنب لتقليل الصراع جاءت علاقة **ضعيفة طردية** ولكون القيمة الاحتمالية تساوي 0.407 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لا

يوجد ارتباط سببي - دور - بين البعدين ومنه تقبل الفرضية الصفرية، بينما الفرضية البديلة تُرفض القائلة: توجد علاقة سببية ذات دلالة إحصائية لمهارة توصيل المعلومات وأسلوب التجنب.

وفيما يخص العلاقة السببية بين مهارة توصيل المعلومات وأسلوب السيطرة جاءت متوسطة عكسية وبما أن القيمة الاحتمالية 0.01 أي أقل من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي رفض الفرضية الصفرية، وقبول الفرضية البديلة القائلة توجد علاقة سببية - دور - ذات دلالة إحصائية لمهارة توصيل المعلومات وأسلوب السيطرة وهذا يتوافق ونتائج العرض الوصفي.

كما يتبين أن القيمة الاحتمالية بين مهارة توصيل المعلومات وأسلوب التسوية جاءت ضعيفة طردية وبما أن القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وبالتالي رفض الفرضية البديلة وقبول الفرضية الصفرية القائلة لا توجد علاقة سببية ذات دلالة إحصائية لمهارة توصيل المعلومات وأسلوب التسوية.

ومنه:

اختبار البعد الثاني للفرضية الجزئية الثانية القائل: يوظف القائد مهارة توصيل المعلومات لتطبيق أساليب تقليل الصراع تحققت ميدانيا بدرجة ضعيفة بنسبة 33.33%

وفيما يخص العلاقة السببية بين مهارة المحافظة على علاقات العمل وأسلوب التجنب جاءت ضعيفة عكسية وبما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.83 فهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة.

أما العلاقة بين مهارة المحافظة على علاقات العمل وأسلوب السيطرة، وأسلوب التسوية جاءت ضعيفة طردية وحسب القيمة الاحتمالية الموضحة في الجدول فهي أكبر من 0.05 وبالتالي ترفض الفرضية البديلة وتقبل الصفرية القائلة: لا توجد علاقة سببية ذات دلالة إحصائية لمهارة المحافظة على علاقات العمل وأسلوب السيطرة وأسلوب التسوية، وهذا يتعارض مع نتائج العرض الوصفي بسبب انفرادية الرؤية لكل من القائد والموظف.

ومنه:

اختبار البعد الثالث للفرضية الجزئية الثانية القائل: يوظف القائد مهارة المحافظة على علاقات العمل في تطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي تحققت ميدانيا بدرجة ضعيفة، أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين.

أما العلاقة السببية بين مهارة القيادة وأسلوب التجنب وفق معطيات الجدول جاءت ضعيفة طردية، وبما أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين أي قبول الفرض الصفري ورفض البديل.

أما العلاقة السببية بين مهارة القيادة وأسلوب السيطرة وأسلوب التسوية فجاءت متوسطة طردية وحسب القيمة الاحتمالية الموضحة في الجدول فتشير إلى قبول الفرضية البديلة القائلة: يوجد علاقة سببية ذات دلالة إحصائية لمهارة القيادة وأسلوب السيطرة وأسلوب التسوية، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية.

ومنه:

اختبار البعد الرابع للفرضية الجزئية الثانية القائل: يوظف القائد مهارة القيادة في تطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي تحققت ميدانيا بدرجة قوية بنسبة 66.66%.

فيما يخص العلاقة السببية بين مهارة حل المشكلات وأسلوب التجنب جاءت متوسطة طردية وبما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 فترفض الفرضية الصفرية، وتقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة سببية ذات دلالة إحصائية لمهارة حل المشكلات وأسلوب التجنب.

أما العلاقة بين حل المشكلات وأسلوب السيطرة فجاءت ضعيفة طردية، والقيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية القائلة: لا يوجد ارتباط سببي بين البعدي وترفض الفرضية البديلة.

أما العلاقة بين مهارة حل المشكلات وأسلوب التسوية جاءت متوسطة عكسية، وبما أن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05 وبالتالي تقبل الفرضية البديلة القائلة: توجد ارتباط سببي بين البعدين، وعليه ترفض الفرضية الصفرية.

ومنه:

اختبار البعد الخامس للفرضية الجزئية الثانية القائل: يوظف القائد مهارة حل المشكلات في تطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي تحققت ميدانيا بدرجة قوية بنسبة 66.66%

وبالتالي فإن نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية كما يلي:

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة.

H_1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة.

يتبن من تحليل معطيات الجدول أعلاه:

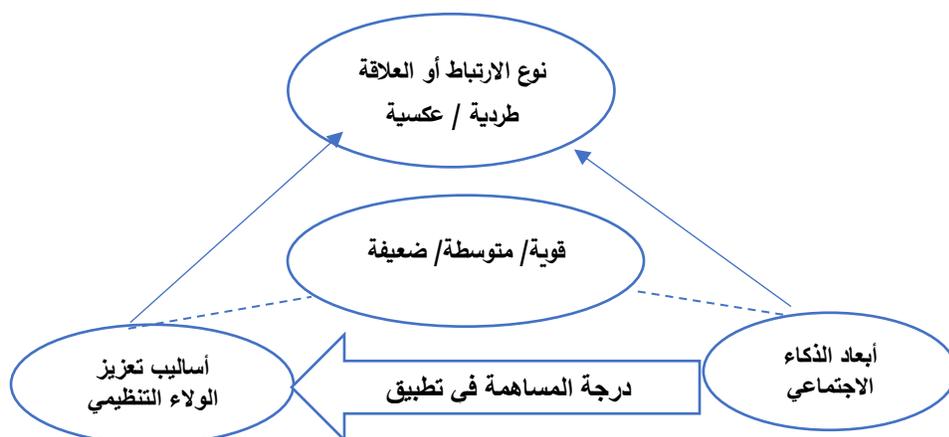
نتيجة الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة بدرجة قوية تقدر بنسبة 60%

الفرضية الجزئية الثالثة:

يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة.

- يلاحظ من بناء الفرضية أن اختبارها لا يتم إلا بعد تفكيكها إلى فرضيات فرعية، كما هي محددة

في الجدول والشكل التالي:



الشكل 25 : نمذجة الفرضية الجزئية الثالثة

المصدر: إعداد الباحثة

اختبار أبعاد الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول 48 اختبار الفرضية الجزئية الثالثة وفق معامل الارتباط بيرسون

القيمة الاحتمالية	الثقافة التنظيمية	القيمة الاحتمالية	مشاركة العاملين	القيمة الاحتمالية	الحوافز	أساليب تعزيز الولاء أبعاد الذكاء الاجتماعي
0.442	<u>0.207</u>	0.592	<u>-0.145</u>	0.285	<u>-0.285</u>	فهم الآخرين
0.680	<u>0.112</u>	0.419	<u>0.217</u>	0.305	<u>0.274</u>	توصيل المعلومات
0.770	<u>-0.454</u>	0.024	<u>-0.559</u>	0.801	<u>-0.069</u>	المحافظة على علاقات العمل
0.095	<u>-0.095</u>	0.173	<u>-0.359</u>	0.694	<u>-0.107</u>	مهارة القيادة
0.983	<u>-0.006</u>	0.890	<u>-0.439</u>	0.700	<u>-0.105</u>	حل المشكلات

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي SPSS

يلاحظ من الجدول أن توظيف القائد لمهارة فهم الآخرين في تطبيق أسلوب الحوافز وأسلوب مشاركة العاملين من أجل تعزيز الولاء جاءت علاقة ضعيفة عكسية، وبما أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية وترفض البديلة.

أما العلاقة بين مهارة فهم الموظفين والثقافة التنظيمية جاءت **ضعيفة طردية** وحسب القيمة الاحتمالية فإنه لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين، وبالتالي رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية.

ومنه:

اختبار البعد الأول للفرضية الجزئية الثالثة القائل: **يوظف القائد مهارة فهم الموظفين في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي وقد تحققت ميدانيا بدرجة ضعيفة.**

وفيما يخص العلاقة بين توظيف القائد لمهارة توصيل المعلومات وتطبيق أسلوب الحوافز ومشاركة العاملين والثقافة التنظيمية كأساليب لتعزيز الولاء التنظيمي جاءت **ضعيفة طردية**، وبما أن القيمة الاحتمالية لكل أسلوب أكبر من 0.05 أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين، وبالتالي رفض الفرضية البديلة وهذا يتعارض مع نتائج الوصف الإحصائي بسبب انفرادية الرؤية لكل من القائد والموظف.

ومنه:

اختبار البعد الثاني للفرضية الجزئية الثالثة القائل: **يوظف القائد مهارة توصيل المعلومات في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي وقد تحققت ميدانيا بدرجة ضعيفة، أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين**

أما العلاقة بين مهارة المحافظة على علاقات العمل والحوافز جاءت **ضعيفة عكسية**، وبما أن القيمة الاحتمالية تساوي 0.69 أي أكبر من 0.05 فإنه لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين: وبالتالي رفض الفرضية البديلة وقبول الصفرية. إلا أنه توجد علاقة متوسطة عكسية بين مهارة المحافظة على علاقات العمل ومشاركة العاملين ولأن القيمة الاحتمالية أقل من 0.05، وبالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة: توجد علاقة سببية ذات دلالة إحصائية بين البعدين.

وفيما يخص العلاقة بين البعد والثقافة التنظيمية فهي متوسطة عكسية، وبما أن القيمة الاحتمالية أكبر من 0.05 فهي غير دالة إحصائياً.

ومنه:

اختبار البعد الثالث للفرضية الجزئية الثالثة القائل: يوظف القائد مهارة المحافظة على علاقات العمل في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي فقد تحققت ميدانيا بدرجة قوية بنسبة تقدر بـ 66.66%

كما جاءت العلاقة بين مهارة القيادة وأسلوب الحوافز ومشاركة العاملين والثقافة التنظيمية عكسية ضعيفة، وحسب القيمة الاحتمالية لكل من الأساليب الثلاث فهي أكبر من 0.05 أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين، وبالتالي ترفض الفرضية البديلة، وتقبل الصفرية، وهذا يتعارض مع نتائج العرض الوصفي بسبب انفرادية الرؤية لكل من القائد والموظف.

ومنه:

اختبار البعد الرابع للفرضية الجزئية الثالثة القائل: يوظف القائد مهارة القيادة في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي فقد تحققت ميدانيا بدرجة ضعيفة. أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين

ومن خلال الجدول أيضا يتضح أن العلاقة بين مهارة حل المشكلات وأسلوب الحوافز والثقافة التنظيمية جاءت ضعيفة عكسية، ووفق القيمة الاحتمالية لكل أسلوب فهي أكبر من 0.05 وبالتالي لا يوجد ارتباط سببي بين البعد والأسلوبين، ومنه قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

أما العلاقة بين البعد وأسلوب مشاركة العاملين فهي متوسطة عكسية، وحسب القيمة الاحتمالية فهي أكبر من 0.05 أي لا يوجد ارتباط سببي بين البعدين، وبالتالي قبول الفرضية الصفرية ورفض البديلة.

ومنه:

اختبار البعد الخامس للفرضية الجزئية الثالثة القائل: يوظف القائد مهارة حل المشكلات في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي فقد تحققت بدرجة ضعيفة بنسبة تقدر بـ 33.33%

وبالتالي فإن نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى كما يلي:

H2 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتعزيز الولاء

التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة.

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة.

يتبين من تحليل معطيات الجدول أعلاه:

نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة بدرجة متوسطة تقدر بنسبة 40%.

2. مناقشة البيانات الوصفية لمتغير الذكاء الاجتماعي في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

بداية سيتم عرض لنتائج مستوى كل بعد من أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد بالمؤسستين ميدان الدراسة والموضحة في الجدول الموالي:

جدول 49: النتائج الوصفية لمستوى أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد

الأبعاد	مؤسسة الإسمنت	مؤسسة النسيج
البعد الأول: فهم الموظفين	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 25%	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 75%
البعد الثاني: توصيل المعلومات	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 50%	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 75%
البعد الثالث: المحافظة على علاقات العمل	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 75%	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 75%
البعد الرابع: القيادة	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 87.5%	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 37.5%
البعد الخامس: حل المشكلات	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 75%	تحقق بدرجة قوية بنسبة مئوية 75%
النتيجة الكلية	درجة قوية بنسبة 100%	درجة قوية بنسبة 100%

والملاحظ من الجدول رقم (49) أن مستوى أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد تحققت بدرجة قوية بمؤسسة الإسمنت وكذلك النسيج، حيث تشابهت النسب في البعد الثالث والخامس بـ 75%، بينما اختلفت النسب في الأبعاد الأخرى حيث كانت مرتفعة في البعدين الأول والثاني بمؤسسة النسيج ومنخفضة في البعد الرابع. أما بالنسبة لنوع القدرة السائدة لدى القائد حسب مؤشرات كل بعد، فهي مبينة وفق الجدول التالي:

جدول 50: النتائج الوصفية لنوع القدرات السائدة للقائد

مؤسسة النسيج	مؤسسة الإسمنت	الأبعاد
القدرة السائدة هي تقديم الاعتذار	القدرة السائدة هي مشاركة الموظفين أفرانهم	البعد الأول: فهم الموظفين
القدرة على الانصات والتواصل البصري، تجنب الغموض	القدرة على الانصات، والتحكم في تبرة الصوت، تجنب الغموض	البعد الثاني: توصيل المعلومات
القدرة على التمتع بعلاقات جيدة، تقديم الهدايا	القدرة على المحافظة على أسرار الموظفين	البعد الثالث: المحافظة على علاقات العمل
القدرة على التأثير	القدرة على احترام وجهات نظر الموظفين	البعد الرابع: القيادة
القدرة على وضع حلول سريعة لحل مشكلة انخفاض الولاء	القدرة على حل مشكلات الضغوط	البعد الخامس: حل المشكلات

حسب الجدول يتبين أن لكل قائد قدرة تميزه عن الآخر، حيث اختلفت نوع القدرة والمهارة السائدة في كل مؤسسة، إلا أنهم يشتركون في القدرة على الانصات وتجنب الغموض في البعد الثاني.

ومن أجل تقديم قراءة لتلك النتائج الوصفية، يمكن الإشارة أولاً أن هذه الدراسة حاولت البحث عن مدى مساهمة الذكاء الاجتماعي للقائد في إدارة المشكلات التنظيمية بالمؤسسات الإنتاجية بولاية بسكرة، فمن خلال العرض النظري لمتغيرات الدراسة، ووفقاً لنتائج استجابة المبحوثين، يمكن تفسير الصلة بين تلك النتائج والمنطلقات التصورية من وجهة نظر سوسيولوجية في النقاط التالية:

بداية لقد انطلقت الدراسة من مبدأ **النظرية الموقفية ونماذجها** والتي تستند على مفهوم المرونة والتكيف والاستجابة للمتغيرات البيئية وفقاً للمتطلبات الزمنية والمكانية، باعتبار أنها تنطلق من خاصية أساسية مفادها أن التنظيم نسق مفتوح يخضع للعديد من التغيرات المصاحبة للثورة المعرفية والتقنية المعاصرة، مما تفرض عليه استخدام مناهج إدارية جديدة وأساليب قيادية متعددة تتوافق مع تلك الظروف لتحقيق كفاءة التنظيم. حيث أن الاعتماد على نمط أو أسلوب قيادي محدد في جميع المواقف هو أمر غير ملائم حسب تلك التطورات السريعة، فمن وجهة نظر الباحثة أن من أسباب ظهور المشكلات هو واقع الممارسات التنظيمية التي لا تتمتع بالمرونة في التعامل وتعتمد على أساليب ومناهج إدارية محددة في جميع المواقف، كما لا تأخذ بعين الاعتبار مستوى وكفاءة الموظفين مما ينتج عنه ظهور تصرفات سلبية، وفي هذا الصدد تبرز الحاجة لتعريف القادة بوجود نظريات حديثة تركز على التجديد ومواكبة التطورات للارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل حال، وعليه فإن تطبيق مبادئ النظرية الموقفية هو بمثابة دليل إرشادي يوضح كيف تصبح القيادة فاعلة ومميزة وناجحة داخل المؤسسة، من خلال أنها قدمت تصنيف يتألف من أربع أساليب قيادية تتنوع ما بين الإبلاغ، الإقناع، المشاركة إلى التفويض مع اقتراح نماذج كإطار عمل تمكن القادة من الاستناد عليهم من أجل فهم تلك الأساليب واختيار

الأنسب حسب نوع المشكلة أو الموقف، وبناء على مستوى نضج المرؤوسين فيما يتعلق بأدائهم للمهام. وبالتالي وجود قيادة تؤمن بأن النجاح يحتاج إلى عملية تكيف مُستمرة مع التغيرات الخارجية وملائمة وانسجام أسلوب القائد وفق احتياجات الأداء أمر ضروري في كل المؤسسات.

ومن أجل تطبيق القيادة داخل المؤسسة يتطلب مجموعة من المهارات والقدرات، وبالتالي تم تبني مهارة الذكاء الاجتماعي لتحقيق فعاليتها وكفاءتها، حيث أن تنمية هذه المهارة وتطويرها تجعل القائد يكتسب مجموعة من القدرات المعرفية والاجتماعية والتي تساعده في أداء وظيفته، والتي تم تحديدها وفقاً للدراسة والمتمثلة في: **بالنسبة لمهارة فهم الموظفين:** فقد تحققت النتائج الوصفية بدرجة قوية بنسبة 25% بمؤسسة الإسمنت و75% بمؤسسة النسيج. وعليه فامتلاك القائد لهذه القدرة تُمكنه من التفاعل وإدراك السياق الاجتماعي والوعي الموقفي، وبالرجوع إلى الإطار النظري يتضح أن السلوكيين من بينهم **ثورندايك** أشار إلى أن الذكاء الاجتماعي يتمثل في قدرة الفرد على فهم الآخرين والتصرف بحكمة معهم. والملاحظ أن هذه القدرة تنمو انطلاقاً من التنشئة الاجتماعية الجيدة للفرد والتي تعتبر من العوامل الأساسية التي تجعله يشعر بمسؤولياته تجاه نفسه وتجاه الآخرين، عن طريق تعليمه الأدوار والمعايير والسلوكيات والأفعال الاجتماعية الصحيحة مما يزداد فهمه وإدراكه للآخرين، وبالتالي فهي تدرج ضمن الجانب الإنساني للتنظيم، لأن المورد البشري هو العنصر الأهم داخل المؤسسة فمن خلاله تتحقق الأهداف المنشودة، وهنا يتضح دور القائد الموقفي في جعل أعضاء التنظيم أكثر فاعلية، من خلال درجة مشاركته في بناء علاقات إنسانية عن طريق دعمه الاجتماعي والعاطفي.

أما فيما يخص مهارة توصيل المعلومات أيضاً تحققت بدرجة قوية بنسبة 50% بمؤسسة الإسمنت و75% بمؤسسة النسيج. وبالرجوع إلى الإطار النظري فقد قام **cambul** بربط الذكاء الاجتماعي بالقدرة على التواصل، ويرى بأنه يحقق النجاح في العلاقات الاجتماعية والعمل، وبالتالي تظهر قدرة القائد الموقفي في درجة مشاركته للمعلومات بشكل واضح حول كيفية أداء العمل، وعليه فإن عملية تبادل الأفكار والآراء والمعلومات تسهم في إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المؤسسة. فمن خلال تحقيق اتصالات تنظيمية جيدة في بيئة يسودها التفاهم والانسجام، يستطيع توجيهه وتغيير وتعديل السلوك والفعل الفردي والجماعي بما يخدم أهداف التنظيم.

أما على مستوى مهارة المحافظة على علاقات العمل تحققت بدرجة قوية بنسبة مئوية قدرت بـ 75% بالمؤسستين، وبالرجوع إلى الإطار النظري يتبين أن كل من **سبيرمان** و**هانسبرج**، بالإضافة إلى **هاتش** حيث اعتبروا أن المحافظة على العلاقات تعتبر من المهارات المكونة للذكاء الاجتماعي، حيث تساعد هذه المهارة

القائد في التفاعل مع أعضاء التنظيم وبناء علاقات عمل يسودها الاحترام والتعاون، مما يخلق بذلك بيئة عمل متماسكة ومنسجمة تمنع من تحول الخلافات إن وجدت إلى حدوث صراعات حادة.

مهارة القيادة فتحققت بدرجة قوية 87.5% مؤسسة الإسمنت و37.5% النسيج، حيث أشار جاردنر إلى أن أصحاب الذكاء الاجتماعي هم من يملكون القدرة على القيادة والتأثير.

أما مهارة حل المشكلات فتحققت بدرجة قوية 75% بالمؤسستين، فلقد أشار إليها جاردنر في نظريته الذكاءات المتعددة ويرى أن الذكاء هو القدرة على حل المشكلات لمواجهة الحياة الواقعية مع القدرة على الإبداع، ويرى أن لكل شخص مجموعة من الذكاءات التي يمكن تميمتها وتطويرها من خلال أنماط التعلم، وبما أن القدرة على حل المشكلات تعتبر من الإستراتيجيات المعرفية التي تعد نوع من المهارات المعرفية وتساعد الفرد في معالجة المواقف مُستخدماً الذكاء بمختلف أنواعه، وبالتالي فإن الذكاء الاجتماعي أحد الأنواع التي تساعد القائد على التفكير وتحديد العوامل والأسباب التي ساهمت في ظهور المشكلات الاجتماعية ومنها التنظيمية وبالتالي القدرة على معالجتها والتخلص منها.

ومجمل القول إن مستوى مهارات أو أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد تحققت بدرجة قوية بالمؤسستين، وهذه الدرجة تتوافق مع دراسة **غدير عبدالله حسين عبد الله جاسم (2012)** والتي مفادها: أن مستوى الذكاء الاجتماعي للمديرين جاء بدرجة مرتفعة، كذلك دراسة **عبد الناصر نياح الجراح ووائل محمد حاصلة (2016)** والذي توصل إلى وجود مستوى مرتفع للذكاء الاجتماعي للطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل، أما دراسة **ملياني عبد الكريم (2016-2017)** توصل إلى أن مستوى الذكاء الاجتماعي لدى مديري المؤسسات متوسط.

3. مناقشة البيانات الوصفية لمتغير المشكلات التنظيمية بناء عن الإطار النظري والدراسات

السابقة

وفيما يلي عرض لنتائج مستوى الأساليب حسب كل مشكلة ووفقاً لمتطلباتها وأساليبها المحددة بالمؤسستين ميدان الدراسة.

جدول 51: النتائج الوصفية لمستوى أساليب إدارة المشكلات التنظيمية

مؤسسة النسيج	مؤسسة الإسمنت	الأساليب	
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 87.5%	متطلبات الدور	الضغوط التنظيمية
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 87.5%	تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	متطلبات فيزيقية	
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	تحققت بدرجة قوية بنسبة مئوية 12.5%	متطلبات علاقات العمل	
درجة متوسطة بنسبة 100%	درجة متوسطة بنسبة 66.66%	النتيجة الكلية	
مؤسسة النسيج	مؤسسة الإسمنت	الأساليب	
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	أسلوب التجنب	الصراع التنظيمي
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	تحققت بدرجة قوية بنسبة مئوية 25%	أسلوب السيطرة	
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 12.5%	أسلوب التسوية	
درجة متوسطة بنسبة 100%	درجة متوسطة بنسبة 66.66%	النتيجة الكلية	
مؤسسة النسيج	مؤسسة الإسمنت	الأساليب	
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 87.5%	تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	الحوافز	الولاء التنظيمي
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 37.5%	تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	مشاركة العاملين	
تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	تحققت بدرجة متوسطة بنسبة مئوية 100%	الثقافة التنظيمية	
درجة متوسطة بنسبة 100%	درجة متوسطة بنسبة 100%	النتيجة الكلية	

والملاحظ من الجدول أن الدرجة المتوسطة هي السائدة في جميع الأساليب بالمؤسستين بنسب مئوية متساوية في بعض الأساليب، وأخرى متباعدة بين المؤسستين، وفيما يلي سيتم التعرف على الأسلوب أو النمط السائد الذي يعتمده القائد بكثرة في إدارة المشكلات في الجدول الموالي:

جدول 52: النتائج الوصفية لنوع الأسلوب السائد للقائد

مؤسسة النسيج	مؤسسة الإسمنت	الأساليب	
التخصص وتقسيم العمل	أسلوب التخصص وتقسيم العمل	متطلبات الدور	الضغوط التنظيمية
تهتم بتوفير مستلزمات العمل من كراسي ومكاتب وغيرها بالإضافة إلى الإنارة والتكييف	تهتم بتوزيع الرواتب بشكل مناسب	متطلبات فيزيقية	
تهتم بخلق علاقات عمل قائمة على الاحترام والود	تهتم بخلق علاقات قائمة على الاحترام والود	متطلبات علاقات العمل	
تطبيق أسلوب التجاهل	تطبيق أسلوب الإهمال	أسلوب التجنب	
تهتم بتحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين	تطبيق أسلوب الإجبار	أسلوب السيطرة	

الصراع التنظيمي	أسلوب المنافسة	تهتم بوضع الحلول المشتركة لتسوية الخلاف	تطبق أسلوب التفاوض
الولاء التنظيمي	الحوافز	تطبيق الرقابة الذاتية للموظف	تهتم بتحسين الوضع الوظيفي للموظف
	مشاركة العاملين	تهتم بمشاركة العاملين في حل المشكلات	تهتم بتفويض السلطة لممارسة بعض الاعمال
	الثقافة التنظيمية	تهتم بتطبيق ثقافة إبداعية	تهتم بتطبيق اللوائح والقوانين

ومما سبق يمكن القول إن إدارة المشكلات التنظيمية والتي تعتبر جزء من مهام القائد، فبموجب السلطة

الممنوحة له أن يوجه الموظفين بمهارات ودوافع مختلفة تجاه هدف تنظيمي واحد، وإلى جانب ذلك لا ينبغي أن يغفل تعامله مع مشاعرهم واحتياجاتهم التي تكون سبب في شعورهم بعدم الرغبة والاستمرارية في العمل، وبالتالي إدراك وفهم تلك المشاعر تسهم في التعامل مع مختلف المواقف، وفيما يلي نتائج للأساليب السائدة لدى القادة في إدارة المشكلات حسب استجابة أفراد العينة والموضحة في الجدول رقم (51):

فبالنسبة لأساليب تخفيض مشكلة الضغوط التنظيمية تبين أن قيادة المؤسسة ميدان الدراسة يستخدمون أكثر من أسلوب حسب مستوى المشكلة وطبيعة الموقف، حيث تحققت بدرجة متوسطة بنسبة 66.66% بمؤسسة الإسمنت و100% بمؤسسة النسيج وحسب الجدول رقم (51) يتضح أن المؤسستين تعتمدان على مبدأ التخصص وتقسيم العمل بشكل أكثر فيما يخص متطلبات الدور، وبالرغم من أهمية توزيع المهام وتقسيمها وفق التخصص إلا أن المبالغة في عملية تخصيص الوظائف يُفقد قيمتها. بينما تهتم مؤسسة الإسمنت بتوزيع الرواتب بشكل مناسب كأسلوب من أجل تحقيق الرضا الوظيفي، أما النسيج تعتمد على توفير مستلزمات العمل من كراسي، مكاتب، بالإضافة إلى الإنارة والتكييف بشكل أكثر من المتطلبات الفيزيائية الأخرى. وفيما يتعلق بطبيعة علاقات العمل فهي قائمة على الود والاحترام بمؤسسة الإسمنت والنسيج معا. وبالرجوع إلى الإطار النظري يشير هاوس وميشيل أن حصول الموظف على مساعدات من قائده أثناء ممارسته للأنشطة والمهام التنظيمية يُمكنه من الوصول إلى الأهداف، فمن خلال حرصه على ملائمة متطلبات العمل مع استعدادات وقدرات وكفاءة الموظفين، يساعد بطبيعة الحال في انخفاض الضغوطات مما تؤثر بالإيجاب على تحقيق الأهداف الشخصية أو التنظيمية.

كما لا يوجد أسلوب واحد للتعامل مع مشكلة الصراع التنظيمي وإدارته حيث يتضح الاستخدام المتنوع من قائد لآخر ومن إستراتيجية لأخرى والمحددة ما بين التجنب والسيطرة إلى التسوية، فبالنسبة لمؤسسة الإسمنت تحققت بدرجة متوسطة بنسبة 66.66% حيث أظهرت استجابة المبحوثين أن الأسلوب السائد

والمتمعد بشكل أكثر هو أسلوب الإهمال والإجبار، ووضع الحلول المشتركة لتسوية الخلاف، بينما مؤسسة النسيج تحققت أيضا بدرجة متوسطة بنسبة مئوية قدرت بـ 100% والملاحظ أنها تميل إلى استخدام أسلوب التجاهل، كما تهتم بتحقيق أهدافها بغض النظر عن أهداف الموظفين كأسلوب لتحقيق السيطرة على الأطراف المتصارعة، وكذلك تطبيق أسلوب التفاوض للمحافظة على علاقات العمل بصورة طيبة. والجدير بالذكر أن يعتبر القائد أن مشكلة الصراع أداة بناء لا هدم لأن حله ومعالجته تفتح طرق جديدة ودائمة للاتصال، كما قد يؤدي إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المؤسسة، بالإضافة يمكن أن يكون أساس لعمليات الابداع والابتكار والحفز في التنظيم وبالتالي الزيادة في الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

وفيما يخص أساليب تعزيز الولاء التنظيمي يتضح أيضا تنوع الأساليب حسب طبيعة الموقف حيث تحققت بدرجة متوسطة أيضا بالمؤسستين، فتبين أن قيادة مؤسسة الإسمنت تميل إلى تطبيق الرقابة الذاتية للموظف، أما مؤسسة النسيج تعتمد على تحسين الوضع الوظيفي للموظفين، فبالرغم من أهمية الحوافز في زيادة الأداء وتطويره وتحقيق الانتماء والالتزام وتعزيز الولاء إلا أن تطبيقه بشكل متنوع ومناسب في كلا المؤسستين ليس في المستوى المطلوب. كما يتضح أن قيادة مؤسسة الإسمنت تميل إلى تطبيق مشاركة العاملين في حل المشكلات بشكل أكثر، بينما مؤسسة النسيج تميل إلى تفويض السلطة لممارسة بعض الأعمال بشكل أكثر كأسلوب لمشاركة العاملين من أجل تعزيز الولاء التنظيمي. وفيما يتعلق بثقافة مؤسسة الإسمنت فإنها تميل إلى تطبيق الثقافة الإبداعية بشكل أكثر، أما النسيج تميل إلى تطبيق اللوائح والقوانين. وعليه من خلال سعي المؤسسة لتعزيز وترسيخ الولاء لابد لها من تحديد ورسم الهوية التنظيمية والتي تعتبر المرجعية الأساسية التي يستمد منها التنظيم أصوله وثقافته التنظيمية والعمليات والسلوكيات والأفعال والتفاعلات التي تحدث داخله، ومن أجل تحقيق قدر من التماسك بين الوحدات والمستويات التنظيمية والبعد عن الصراعات والخلافات وبلوغ الأهداف، لابد من تحقيق رغبات وإشباع حاجات الموظفين بالقدر المناسب لكي تتجح في كسب ولائه.

4. مناقشة الفرضيات البحثية في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة

وفيما يلي سيم عرض نتائج الفرضيات الجزئية في الجدول الموالي:

جدول 53: نتائج الفرضيات البحثية

علاقة أبعاد الذكاء الاجتماعي	بتطبيق أساليب الضغوط التنظيمية	بتطبيق أساليب الصراع التنظيمي	بتطبيق أساليب الولاء التنظيمي
البعد الأول: فهم الموظفين	علاقة قوية بنسبة 66.66%	علاقة ضعيفة	علاقة ضعيفة
البعد الثاني: توصيل المعلومات	علاقة ضعيفة	علاقة ضعيفة بنسبة 33.33%	علاقة ضعيفة
البعد الثالث: المحافظة على علاقات العمل	علاقة ضعيفة	علاقة ضعيفة	علاقة قوية بنسبة 66.66%
البعد الرابع: القيادة	علاقة ضعيفة	علاقة قوية بنسبة 66.66%	علاقة ضعيفة
البعد الخامس: حل المشكلات	علاقة ضعيفة	علاقة قوية بنسبة 66.66%	علاقة ضعيفة 33.33%
نتيجة الفرضية الجزئية	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بدرجة ضعيفة بنسبة 20%	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بدرجة قوية بنسبة 60%	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بدرجة متوسطة بنسبة 40%
نتيجة الفرضية العامة	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد وتطبيق أساليب إدارة المشكلات التنظيمية بنسبة مئوية قدرت بـ 66.66%		

المصدر: إعداد الباحثة انطلاقاً من نتائج اختبار بيرسون

من خلال نتيجة الفرضية الجزئية الأولى التي تنص على: يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي لتطبيق أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة. يمكن القول في حالة امتلاك القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي المتمثلة في: مهارة فهم الموظفين، توصيل المعلومات، المحافظة على علاقات العمل، القيادة، حل المشكلات فإنها تسهم بنسبة 20% في استخدام أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية أي بدرجة ضعيفة، وانطلاقاً من نتائج البيانات الوصفية التي تضمنها الجدول رقم (49) والتي تحققت بدرجة قوية، والجدول (51) بدرجة متوسطة حسب آراء المبحوثين تبين وجود اختلاف في النتائج وهذا راجع إلى انفرادية الرؤية، وحسب دراسة غدير عبدالله حسين عبدالله جاسم (2012) فقد توصلت لوجود أثر إيجابي للذكاء الاجتماعي على الضغوط، وعليه فإن تحليل القائد لأدوار الموظفين وذلك بتوضيحها، بحيث يعي ويدرك كل موظف مسؤولياته ومهامه بوضوح، وما هو مطلوب منه وما يتوقعه الآخرون منه، وما يتوقعه هو من غيره وبما يساعد على تجنب التنازع وتضارب في الأدوار، ومع توفير كل المستلزمات الفيزيائية اللازمة لأداء العمل،

في جو يسوده العلاقات الإيجابية القائمة على الاحترام والتعاون كلها عوامل ومتطلبات وأساليب مساعدة في تخفيض الضغوط وأداء المهام، ولأن العمل في بيئة لا تتوفر فيها الشروط والمتطلبات الضرورية للعمل فإنها بذلك لا تحفز على الإنجاز أو الإبداع.

ومن خلال نتيجة الفرضية الجزئية الثانية والتي تنص على: يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة، فإنها تسهم بدرجة قوية ولقد تحققت بنسبة 60%، ووفقا للنتائج الوصفية حسب آراء المبحوثين والموضحة في الجدول رقم (49) تحققت بدرجات قوية، أما الجدول (51) تحققت بدرجات متوسطة، وبالتالي هذه الدرجة تمنح القائد القدرة على الوعي بمشكلة الصراع وتحديدها وفهم أسبابها، مع القدرة على اختيار الأسلوب المناسب والذي يتوافق معها.

من خلال نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة والتي تنص على: يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة، فإنها تحققت مساهمتها بدرجة متوسطة بنسبة 40%، وهذا ما يتوافق مع النتائج الوصفية حسب استجابة المبحوثين، وبالتالي فامتلاك القائد للقدرة المعرفية والاجتماعية للذكاء الاجتماعي وكفاءته تؤهله إلى إدراك مشكلة انخفاض الولاء، وتُمكنه من فهم رغبات واحتياجات مرؤوسيه نظرا لأن ارتباط الأفراد بالتنظيم يندرج ضمن العلاقة التبادلية القائمة على العمل والبقاء والاستمرار مقابل ما يقدمه التنظيم من مكاسب وحوافز ومشاركة ما يؤدي إلى تحقيق الرضا والولاء والتعاون للوصول إلى الأهداف.

الفرضية العامة والتي تنص على: تسهم المهارات المعرفية والاجتماعية للقائد في إدارة المشكلات التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة والتي تحققت بنسبة مئوية قدرت بـ: 66.66%.

استخلاص النتائج:

يمكن استخلاص النتائج المتوصل إليها انطلاقا من أهداف الدراسة والمتمثلة في: التعرف على مساهمة أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد في خفض الضغوط وتقليل الصراع وتعزيز الولاء من خلال أنه تم الكشف عن:

- مستوى أبعاد الذكاء الاجتماعي للقائد من وجهة نظره بالمؤسستين، وقد تحققت كل من: فهم الآخرين (الموظفين)، التواصل (توصيل المعلومات)، المحافظة على العلاقات (علاقات العمل)، القيادة، حل المشكلات بدرجات قوية.
- على أساليب إدارة المشكلات التنظيمية من وجهة نظر الموظفين من خلال أبعادها المحددة وفق هذه الدراسة والمتمثلة في: أساليب إدارة الضغوط التنظيمية (متطلبات الدور، الفيزيائية، العلاقات)، أساليب إدارة الصراع التنظيمي (أسلوب التجنب، السيطرة، التسوية)، أساليب إدارة انخفاض الولاء التنظيمي (الحوافز، مشاركة العاملين، الثقافة التنظيمية)، حيث تحققت بدرجات متوسطة.
- العلاقة بين درجات مستوى الذكاء الاجتماعي للقائد ودرجات أساليب إدارة المشكلات التنظيمية والتي تحققت بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعدين، بنسبة مئوية قدرت بـ 66.66% وانطلاقاً من النتائج الوصفية والبحثية يمكن استخلاص بعض النقاط حول هذه الدراسة والتي مفادها:
- أن المؤسسات التنظيمية ومنها الصناعية سواء كانت خاصة أو عامة تواجه العديد من المشكلات التي تعيق سير العمل، وأن أساليب إدارتها ومعالجتها عديدة ومتنوعة، واختيار أنسبها يكون بناء على طبيعة الموقف.
- للذكاء الاجتماعي أهمية في التعامل وإدارة العلاقات والمشكلات التي تواجه التنظيم، بحيث يحقق بيئة عمل ذكية.
- ضعف مستوى الذكاء الاجتماعي للقائد يعني ضعف الوعي الموقف والسياسات الاجتماعية والذي يؤثر على طبيعة علاقاته وعمله وقراراته.
- طبيعة المناخ التنظيمي والمهام والعلاقات لها دور في تحديد القائد أهم التغييرات اللازمة والمناسبة للموقف الإداري مثلاً: من حيث حجم الوظائف كتقسيمها أو دمجها، أو وجود وحدات تنظيمية كبيرة وبالتالي محاولة استغلال اتساع المكان وتقسيمه إلى وحدات أقل يمكن الاستفادة منها وغيرها.
- العلاقة بين متطلبات العمل ومتطلبات الموظفين هي علاقة تكاملية، بحيث ينبغي تكييف ظروف العمل مع مستوى كفاءة ونضج أعضاء التنظيم.

وعليه يمكن وضع مجموعة من التوصيات على أمل أن تكون ذات فائدة لدى المهتمين بالموضوع من باحثين ومسؤولين وغيرهم وهي:

التوصيات:

- توعية أعضاء التنظيم بمفهوم الذكاء الاجتماعي وأهمية توظيفه في مختلف مجالات الحياة ومنها مجال العمل وخاصة على مستوى القيادة.
- القيام بدورات تدريبية مكثفة من أجل تنمية واكتساب المزيد من مهارات الذكاء الاجتماعي لدى المسؤولين والموظفين داخل المؤسسات.
- توعية القيادة بتعدد أساليب إدارة المشكلات التنظيمية وبالتالي فإن اختيار نوع الأسلوب المناسب يكون بناء عن الموقف.
- العمل على خلق بيئة تنظيمية تتناسب وتتوافق متطلباتها مع متطلبات الموظفين من حيث مستوى كفاءتهم واحتياجاتهم.
- العمل على الاهتمام بالجانب الإنساني من حيث إنشاء مناخ عمل قائم على الاحترام والمودة والتعاون بين مختلف المستويات التنظيمية سواء بين القيادة والموظفين، أو الموظفين فيما بينهم.

الاقتراحات

- إجراء دراسة مماثلة وذلك بالتركيز على أبعاد وجوانب أخرى للذكاء الاجتماعي نظرا لتعدد أبعاده ومهاراته.

خاتمة

خاتمة

في نهاية هذا البحث العلمي والمتعلق بواقع المؤسسات التنظيمية وما تواجهه من صعوبات ومشكلات والتي تؤثر على تحقيق أهدافها، ومن أجل إدارتها ومعالجتها تم تسليط الضوء على موضوع الذكاء الاجتماعي ودراسته سوسيولوجيا نظرا لأهميته في فهم وإدراك طبيعة العلاقات الاجتماعية المعقدة والبيئات والمواقف المختلفة والقدرة على التصرف بناء على ذلك الفهم.

ومن أجل تغطية جميع الجوانب النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع، تم بقدر المستطاع جمع كافة المعلومات وذلك بالاعتماد على مجموعة من المصادر والمراجع التي تخدم البحث. وانطلاقا مما تم تدوينه وتحليله لتلك المعلومات حول متغيرات الدراسة تم التوصل إلى جملة من الاستنتاجات مفادها:

أن الذكاء الاجتماعي كمفهوم يجمع بين الخصائص المعرفية والاجتماعية للفرد، كما أنه لا يولد مع الإنسان أي يمكن تدميته واكتسابه عن طريق أنماط التعلم والتدريب وذلك بالتركيز على أهم عوامله ومظاهره، كما يمكن دراسته من عدة جوانب نظرا لتعدد وتنوع أبعاده.

أما المشكلات التنظيمية فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالعلاقات الداخلية للتنظيم بالدرجة الأولى، وأي خلل في تلك العلاقات يضعف مستوى الالتزام باللوائح والقواعد والقوانين التي يضعها التنظيم وبالتالي عدم الاهتمام بأهدافه. بالإضافة قد يرتبط بوجود مشكل في النسق الخارجي المحيط بالمؤسسة والمتمثل في مختلف العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية والتي تؤثر على سير العمليات التنظيمية داخل المؤسسة.

وفيما يخص أساليب واستراتيجيات إدارتها فهي تختلف باختلاف الموقف والمشكلة المحددة، وإدراك الأسلوب المناسب يتوقف على معرفة مصدرها وأهم العوامل والظروف المسببة في ظهورها أولا، وبالتالي وضع البدائل واختيار أنسبها يكون وفق درجة مستوى المهارات الاجتماعية للقائد.

وبناء على النتائج المتوصل إليها ميدان الدراسة والتي يمكن تطويرها من قبل الباحثين في التخصص والمسؤولين بالمؤسسات التنظيمية لتكون مفيدة بشكل أكثر على أرض الواقع، وعليه أسأل الله التوفيق في تقديم بحث ذو قيمة ومرجعاً مفيداً لكل من اطلع عليه.

قائمة المراجع

- أبو الأنوار عادل. (2014). تنمية واستغلال مهارات الذكاء الاجتماعي "كيف تجعل علاقاتك سلاحا لنجاحك". القاهرة: مكتبة شريف ماس للنشر والتوزيع.
- أبو النصر مدحت محمد. (2009). قوة التركيز وتحسين الذاكرة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- أبو النصر مدحت. (2004). قواعد ومراحل البحث العلمي دليل ارشادي في كتابة البحوث وإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- أبو حامد ناصر الدين. (2011). اختبارات الذكاء "الدليل والمرجع الميداني". عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- أبو عمشة إبراهيم باسل. (2013). الذكاء الاجتماعي والذكاء الوجداني وعلاقتهما بالشعور بالسعادة لدى طلبة الجامعة في محافظة غزة. غزة: جامعة الأزهر.
- أحمد, ب. (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان-الأردن: دار الشروق.
- أحمد إدريس محمد العزازي. (2009). المقومات السلوكية والتنظيمية للمدير العصري. مصر: د د ن.
- أحمد الخطيب. (2009). منهج البحث العلمي بين الاتباع والإبداع. د.ب: مكتبة الأنجلو المصرية.
- أحمد سيف عبد الرحمن. (2018). وظائف القائد الناجح. د.ب: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- أحمد كنسة. (2010). مواضيع مقترحة في إدارة الأعمال (الإصدار ط 2). الجزائر: دار غرناطة.
- أحمد, م. (2003). السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- ألبريخت كارل. (2008). الذكاء الاجتماعي علم النجاح الجديد. القاهرة: مكتبة جرير.
- إبراهيم مروان عبد المجيد. (2000). أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية. عمان: مؤسسة الوراق.
- أحمد كسنة. (2010). مواضيع مختلفة في إدارة الأعمال. الجزائر: غرناطة

- العدوانى حنان ناصر. (2015). الأنماط القيادية وعلاقتها بالضغوط التنظيمية دراسة مقارنة في مدارس الكويت . د.ب: دار المنهل.
- القيسى خليل عوض. (2019). المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسى والالتزام التنظيمى لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم. د.ب: دار اليازور.
- بكر کران سليمان. (ب.س). مفهوم الذكاء وأنواعه. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- بوزان تونى. (2007). قوة الذكاء الاجتماعى "عشرة طرق لتحقيق أقصى إستفادة من عبقرتك الاجتماعية". ب.ب: مكتبة جرير.
- الجبالى حمزة. (2016). الذكاء العاطفى "القدرة على فهم الإنفعالات ومعرفتها والتميز بينها والقدرة على ضبطها والتعامل معها بإيجابية". ب.ب: دار الأسرة.
- حبيب کرمة صفاء طارق، و محمود ده مير نورجان عادل. (2014). قوة الذكاء الاجتماعى في تفعيل المسؤولية الاجتماعية ومفهوم الذات الاجتماعية. الاسكندرية: المكتب الجامعى الحديث.
- حلاق بطرس. (2020). القيادة الإدارية. سوريا: الجمهورية العربية السورية.
- حمدان محمد زياد. (2015). بناء تصنيف للسلوك الاجتماعى "التعايش والتكيف والتقدير والالتزان والتعاون والمشاركة والاندماج". د.ب: دار التربية الحديثة.
- حيدر العبدلى محمد راجح. (2022). أساسيات البحث العلمى. صنعاء: الجمهورية اليمنية.
- الدسوقى محمد غازى. (2008). الذكاء الاجتماعى لمشرقى الأنشطة التربوية "قدرة فائقة في النجاح المهني". مصر: دار المكتب الجامعى الحديث.
- زهير بوجمعة , ش . (2014). الصراع التنظيمى وإدارة المنظمة .مصر: دار اليازورى.
- زيد محمد المقبل. (2019). تعلم إعداد الأبحاث والدراسات العلمية "مدخل لتسهيل فهم مكونات ومناهج وأدوات البحث العلمى وتبسيط إجراءات تنفيذها. د.ب: دار الكتاب الثقافى.

- ستيوارت ركليج، و وآخرون. (2002). المنظمات الحديثة دراسات في منظمات عالم ما بعد الحداثة. الرياض: مكتبة الملك فهد.
- سعد علي حمود الغنري. (2020). إدارة الأعمال 'المفاهيم النظرية والمداخل الفكرية'. بغداد: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- سعيد بنات عبد القادر. (2009). ضغوط العمل وآثرها على أداء الموظفين في شركة الاتصالات الفلسطينية في منطقة قطاع غزة. غزة: الجامعة الإسلامية.
- سميث هنري انطوان. (2009). تكنولوجيا إدارة المشروعات الهندسية والمقاولات . د.ب: دار زهران للنشر.
- شواهين خير سليمان. (2014). نظرية الذكاءات المتعددة نماذج تطبيقية. الأردن: عالم الكتب الحديث.
- صلاح الدين، ع. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- صلاح عبد القادر النعيمي. (2020). الإدارة. د.ب: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عادل رزق. (2010). إدارة الأزمات المالية العالمية. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- عامر طارق عبد الرؤوف، و محمد ربيع. (2008). الذكاءات المتعددة. الأردن: دار اليازوري.
- عبد الحميد جابر جابر. (2003). الذكاءات المتعددة والفهم "تنمية وتعميق". القاهرة: دار الفكر العربي.
- عبد الصاحب منتهى مطشر. (2011). أنماط الشخصية وفق نظرية الأتيكارم والقيم والذكاء الاجتماعي. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عبد المؤمن علي معمر. (2008). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والتقنيات والأساليب . -بنغازي - ليبيا : دار الكتب الوطنية.
- علي حسون الطائي. (2014). قراءات في الفكر التنظيمي والإداري. عمان: دار الوراق.

- عمار بوحوش. (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية . ألمانيا: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية .
- عياث بوقجلة. (2016). مبادئ التسيير البشري. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعي
- العيد وليد. (2018). الذكاء والذكاءات المتعددة. بيروت: دار الكتب العلمية.
- غياث بوقجلة. (2016). مبادئ التسيير البشري. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- فاطمة سعدي. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة: دروس وأسئلة لمسابقات الدكتوراه وحلولها. لندن: e_Kutub ltd شركة بريطانيا في انجلترا.
- قاسمي, ن. (2011). دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية
- قطامي يوسف، و يوسف رامي. (2010). الذكاء الاجتماعي للأطفال النظرية والتطبيق. ب.ب: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- قلية فاروق، ع. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية .عمان: دار المسيرة.
- قنديلجي عامر إبراهيم. (2018). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية. دب: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- كاظم محمود خضير، فريجات، و وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة. الأردن: دار إثراء.
- كعباش رابح. (2006). علم الاجتماع التنظيم. قسنطينة(الجزائر): مخبر علم اجتماع الاتصال.
- لمعمري, ح. (2016). النظرية السوسيولوجية في التنظيم .المغرب: منشورات فاس.
- ماهر أحمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- محمد أبو النصر مدحت. (2009). قوة التركيز وتحسين الذاكرة. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والوزيع.
- محمد إسماعيل. (2005). السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مصر: دار الجامعة الجديدة.

- محمد سليمان سناء . (2014). سيكولوجية الاتصال الانساني ومهاراته. القاهرة: دار المنهل.
- محمد عامر طارق عبد الرؤوف، وعيسى المصري إيهاب . (2018). الذكاء العاطفي والذكاء الاجتماعي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب.
- مركز دبيونو لتعليم التفكير. (2017). مقياس الذكاءات المتعددة. المملكة الأردنية الهاشمية- عمان: دار المنهل.
- المصري, إ. & ., عامر . (2014) الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني "مفهومه، عوامله، نظرياته، ومقياس الرضا الوظيفي في العمل". مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.
- مصطفى عليان ربحي. (2001). البحث العلمي أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته. عمان: بيت الأفكار الدولية.
- مهدي السامرائي مهدي صالح. (2021). الذكاء الاجتماعي. ب.ب: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- مؤيد بن خالد الأنصاري. (2018). الذكاءات المتعددة في تدريس الرياضيات أنشطة وتطبيقات علمية. القاهرة: شركة لوتس للإنتاج والتوزيع.
- مؤيد سعيد السالم. (2015). تحليل القيم الادارية والسلوك القيادي. د.ب: مركز الكتاب الأكاديمي.
- موسى فرحات ثناء إبراهيم. (2011). إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من منظور حديث. د.ب: دار المنهل.
- ناصر , ق . (2017). سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية) .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- أحمد إسماعيل جبرائيل، و وآخرون. (2020). دور الذكاء الاجتماعي في إخلاص الضيف "دراسة تحليلية لآراء عدد المديرين في فنادق خمسة نجوم في مدينة أربيل". العراق. العدد3.
- أمينة, ق(2013) . استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المنظمة. معارف مجلة علمية محكمة , العدد 15.

- باهي سلامي. (ب.س). الآثار السلبية للضغوط المهنية على الفرد والمنظمة. جامعة الأغواط: مجلة الباحث.
- بجاج أحمد. (جوان, 2016). العدالة المعاملاتية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية دراسة استطلاعية بالإدارة المحلية بلدية ورقلة. دفاثر السياسة والقانون، العدد الثاني.
- بحري صابر. (جوان, 2015). المصادر التنظيمية والعامّة لضغوط العمل. العدد (1).
- بن حفيظ شافية، و الشايب محمد الساسي. (مارس, 2016). فاعلية القيادة الإدارية وفق نظرية هيرسي وبلانشار من وجهة نظر الموظفين "دراسة ميدانية بجامعة ورقلة".مجلة الباحث في العلوم السياسية والاجتماعية. العدد 23.
- بن عويشة زوييدة . (بلا تاريخ). الذكاء الاجتماعي ودوره في الحد من ظاهرة العنف لدى الشباب "دراسة سوسيولوجية على عينة من شباب الجزائر العاصمة". ب.س: جامعة الجزائر 1. العدد 31.
- بن نعمان , ج & ,بوزيدة , ح. (ديسمبر 2022). ضغوط العمل بين الاسباب، الآثار وسبل إدارتها. مجلة الادارة والتنمية للبحوث والدراسات. العدد2.
- جابر أحمد، أحمد ربيع. (2021). الذكاء الاجتماعي وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى طلاب كلية التربية جامعة حلوان. مجلة دورية محكمة تصدر عن كلية التربية. أغسطس ج4.
- حاكم أم الجيلالي، وكريمة كورات. (2022). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالصحة النفسية لدى طلبة كلية العلوم الاجتماعية والانسانية دراسة ميدانية بجامعة سعيدة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. العدد1.
- ذياب الجراح عبد الناصر، وعاصلة وائل محمد. (2016). الذكاء الاجتماعي واستراتيجيات إدارة النزاع لدى الطلبة العاديين وذوي السلوك المشكل في المرحلة الثانوية. دراسات العلوم التربوية. ملحق 5.
- زهرة مولاي علي. (2016). الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. العدد2.

- سومية سعال. (مارس, 2023). اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة - الأنماط والأسس-. مجلة التراث، العدد 1 -المجلد 13.
- صبرينة غربي، و محمد قوارح. (مارس, 2019). الحرية الأكاديمية كمدخل للولاء التنظيمي "دراسة تحليلية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة". مجلة آفاق للعلوم، العدد 15/ المجلد 4.
- عتيقة, ح. (جوان 2019). استراتيجيات إدارة الضغوط المهنية كمدخل لتفعيل الإدارة المدرسية الحديثة- قراءة تحليلية .- مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية, العدد 30.
- فيصل, م & , نصيرة, ش (جوان 2023). ضغوط العمل: المقاييس والاستراتيجيات .مجلة المعيار, العدد 1.
- قريشي عبد الكريم، و رويم فائزة. (جوان, 2015). الإستراتيجيات الخمس لإدارة الصراع التنظيمي. مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، العدد 14.
- كمال قاسم انتصار . (بدون تاريخ). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بأسلوب حل المشكلات لدى طلبة الجامعة. مجلة البحوث التربوية والنفسية. العدد الحادي والعشرين.
- لينة حسام المحتسب، و مروان سعيد جلعود. (2008). أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه. العدد 11.
- محمد إياد طاهر، و عبد الأمير ياسر سعد. (2015). إنعكاس بعض مصادر ضغوط العمل التنظيمية على جودة تدقيق الهيئات الرقابية 'بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الإتحادي. العدد 36.
- محمد حسن رسمي، و نسيمة عبد الرسول عبد البر. (2018). دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة. مجلة العلوم المعرفية. العدد 11 / ج 1.
- محمد حمزة , أ . (2022). محددات الولاء التنظيمي وآثاره دراسة تحليلية. العدد 11.
- محمد مكناسي. (جوان, 2017). مصادر ضغوط العمل -تحليل ومناقشة-. العدد 10 - المجلد 4.
- محمدي سعاد، وآخرون. (2021). بناء مقياس مقنن للذكاء الاجتماعي لتلاميذ السنة الثالثة من التعليم المتوسط. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. العدد (1) 13.

- ناجي أبو الحاج خالد عادل. (2022). نظرية الذكاءات المتعددة "دراسة تحليلية نقدية". المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية. العدد 1
- نوال, ح(جوان 2004). قراءة في بعض المصادر المهنية لإجهاد المهني. مجلة العلوم الإنسانية, العدد 21.
- نور الدين دودو نوري، وعز الدين بوكربوط. (2013). العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة. العدد 4.
- وهيبة عيشاوي، ومصطفى عوفي. (2020). ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين. مجلة العلوم الإنسانية. العدد 1.
- عبد الكريم ملياني. (2017/2016). الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالكفاءات القيادية لدى مديري المؤسسات التربوية. رسالة دكتوراه. قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بسكرة: جامعة محمد خيضر
- Anita , N. (2022). **An overview of organizational conflict**. Quest Journals Journal of Research in Buisiness and Management, 10.
- Daniel, G. (2006). **social intelligence: the new science of human relationships**. New York : A Bantam Dell A Division of Random House.
- Ebrahimpoor, H., Adel , Z., & Azim, E. (2013). **The Study Of Relationship Between Social Intelligence and Organization Performance (Case Study: Ardabil Regional Water Company's Managers)**. International Jornal of Organizational Leadership, 2.
- Robinson, A. (2022). **Social Intelligence and Successful change Management: A study of Jubilee of Syringe Manufacturing CO. LYD**

Akwa IBOM STATE. NIGERIA. International Journal of Business And Management Review, 10.

- Syanevets, T., & Sudakova, T. (2019). **Organizational loyalty as a characteristic of management quality for an energy company.** Retrieved from E3S Web of Conferences 124, 05050.
- T. KANIMOZHI, & Dr.M. VASIMALAIRAJA. (March 2018). **Role Of Social Intelligence In Student's Educational Development.** 6(1)

الملاحق

1. الاستبيان

2. تقديم التسهيلات من إدارة الجامعة لإجراء الدراسة الميدانية

3. قائمة المحكمين

4. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الملحق رقم 1

جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان

المعنونة ب:

دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية

دراسة ميدانية للمؤسسات الإنتاجية في مدينة بسكرة

إشراف الأستاذة الدكتورة:

زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

وردة عبداليدوم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته...

في إطار إجراء دراسة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع وإدارة وعمل حول موضوع: "دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية"، يسعدنا أن نضع بين يديك (أخي / أختي) هذا المقياس والذي يتكون من (40) عبارة، حول مجموعة من السلوكيات والأفعال التي تصف بها نفسك أو توجد ضمن صفاتك أو قد لا توجد. من فضلك اقرأ كل منها باهتمام وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مطابقة عليك. بحيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصدق، واختر إجابة واحدة فقط لكل عبارة ولا تترك أي فقرة دون الإجابة عنها، وكل ما تقيدنا به من معلومات مهما كان نوعها، سوف تكون محل سرية تامة، ولا يطلع عليها سوى الباحث لاستخدامها لأغراض علمية فقط.

مع خالص الشكر والامتنان
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

استبيان الذكاء الاجتماعي موجه للقائد (مدير/ رئيس قسم/ رئيس مصلحة..)

الرقم	عبارات البعد الأول: مهارة فهم الموظفين	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
01	أشارك الموظفين أفراحهم				
02	لدي القدرة على فهم مشاعر الموظفين في مختلف المواقف.				
03	أقدم المساعدة للموظفين في المواقف الصعبة.				
04	أسعى لرفع معنويات الموظفين عند تعرضهم لمواقف محبطة.				
05	أشعر بهدر الوقت أثناء مساعدتي للموظفين.				
06	أعتذر عندما أخطئ في حق الموظفين.				
07	أتمسك بموقفي حتى لو كنت مخطئا				
08	أميز تعابير الوجه الدالة على الحزن، الفرح، الخوف، الغضب.				
الرقم	عبارات البعد الثاني: مهارة توصيل المعلومات	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
09	أنصت بعناية عندما يتحدث معي الموظفين.				
10	أنشغل كثيرا بالهاتف أثناء التحدث مع الموظفين				
11	أشعر الموظف بأني متابع لحديثه من خلال الإشارات الحركية والصوتية				
12	أراعي أن تكون نبرة صوتي ملائمة لموضوع الحديث				
13	أتجنب الغموض أثناء توجيه التعليمات للموظفين.				
14	أحافظ على التواصل البصري أثناء التحدث والاستماع مع الموظفين.				
15	أوزع نظراتي عندما أتحدث مع ممثلي المصالح				
16	أقاطع الموظف كثيرا عند حديثه معي.				
الرقم	عبارات البعد الثالث: المحافظة على علاقات العمل	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
17	أتمتع بعلاقات جيدة مع الموظفين.				
18	أفشى السلام على جميع الموظفين دون استثناء.				
19	أتنازل عن موقفي من أجل المحافظة على علاقتي بالموظفين.				
20	أحب تقديم الهدايا للموظفين في الوقت والمكان المناسب				
21	أقدم الشكر للموظفين.				
22	أنتقل مع الموظفين بشكل إيجابي.				
23	أبادر بالسؤال عن الموظفين في حالة غيابهم				
24	أحافظ على أسرار الموظفين في العمل				

الرقم	البعد الرابع: مهارة القيادة	دائما	غالبا	نادر	أبدا
25	أملك القدرة على قيادة المجموعة				
26	يتأثر الموظفين بأفكاري أثناء العمل.				
27	لدي القدرة على اقناع الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة.				

				ألتزم بمواعيد العمل.	28
				أحترم وجهة نظر الموظفين	29
				أستطيع السيطرة على انفعالاتي أثناء تعاملي مع الموظفين.	30
				أحب مقابلة الموظفين الجدد وأستمع بالتفاعل معهم.	31
				أستطيع تقبل الاختلافات مع الموظفين والتعامل معها ببساطة.	32
				الرقم	
				البعد الخامس: مهارة حل المشكلات	
أبدا	نادرا	غالبا	دائما	أستطيع التعامل مع مختلف الضغوط التي تواجهني في العمل.	33
				تتولد لدي حلول سريعة للتعامل مع انخفاض ولاء الموظفين.	34
				أتوصل الى اتخاذ قرارات مناسبة لحل مشكلة تأخر الموظفين عن العمل.	35
				أحب التفكير في حل المشكلة بصحبة الموظفين.	36
				جميع مشكلات العمل التي تواجهني معقدة	37
				يلجا الموظفين لأخذ رأيي في مختلف المواقف	38
				أستطيع التفاوض مع الموظفين لحل النزاعات.	39
				أستخدم أفضل الطرق الإبداعية في إدارة المشكلات التنظيمية داخل مؤسستي	40

الملحق رقم 2

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان

المعنونة ب:

دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية

دراسة ميدانية للمؤسسات الإنتاجية في مدينة بسكرة

إشراف الأستاذة الدكتورة:

زرفة بولقواس

إعداد الطالبة:

وردة عبداليدوم

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إجراء دراسة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم اجتماع إدارة وعمل حول موضوع: "دور الذكاء الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية"، يسعدنا أن نضع بين يديك (أخي / أختي) هذا المقياس والذي يتكون من (72) عبارة، والذي يوضح مجموعة من الأساليب التي قد تعتمدها مؤسستك في إدارة المشكلات التنظيمية أو قد لا تعتمدها. من فضلك اقرأ كل منها باهتمام وضع علامة (x) في الخانة التي ترى أنها مطابقة على الأسلوب المعتمد داخل المؤسسة. بحيث لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، فالإجابة الصحيحة هي التي تعبر عن وجهة نظرك بصدق، واختر إجابة واحدة فقط لكل عبارة ولا تترك أي فقرة دون الإجابة عنها، وكل ما تفيدنا به من معلومات مهما كان نوعها، سوف تكون محل سرية تامة، ولا يطلع عليها سوى الباحث لاستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط

مع خالص الشكر والامتنان
والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

استبيان إدارة المشكلات التنظيمية موجه للموظفين والعاملين

المحور الأول: أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية.

الرقم	البعد الأول: متطلبات الدور	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
01	مديرك يزودك بالمعلومات بشكل واضح حول أداء عملك.				
02	يقسم مديرك الاعمال بينك وبين الموظفين حسب الاختصاص				
03	يكلفك مديرك بإنجاز أعمال فوق طاقتك -وقت إضافي				
04	يحرص مديرك على أن تتلقى التعليمات من مصدر واحد				
05	مديرك يجعلك تقوم بعدة أدوار في نفس الوقت.				
06	تشعر بالملل لأنك تملك أوقات فراغ في عملك بسبب قلة مهامك				
07	تعمل في اختصاص ثانوي لا تشعر فيه بالمتعة أو التحدي				
08	تستثمر أيام العطل في انجاز باقي الاعمال في البيت				
الرقم	البعد الثاني متطلبات فيزيقية	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
09	مستلزمات العمل من كراسي، مكاتب، أجهزة، متوفرة بشكل مناسب				
10	يتسم مناخ العمل بمميزات تشعرك بالراحة.				
11	تهتم مؤسستك بتوفير الإنارة والتكييف بشكل مناسب				
12	توفر مؤسستك المرافق الخدمية من دورة مياه، مطعم، مع الحرص على نظافتها.				
13	تتناسب الامتيازات مع أعمالك الاضافية.				
14	راتبك يتناسب مع طبيعة العمل الذي تقوم به.				
15	يمنحك مديرك فرصة للترقية في العمل				
16	يقيم مديرك أدائك في العمل على أساس قدراتك				
الرقم	البعد الثالث: متطلبات علاقات العمل	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
17	علاقتك مع زملائك تتميز بالود والاحترام				
18	يوجد تعاون بينك وبين الموظفين من أجل تحقيق اهداف المؤسسة.				
19	يخلق بعض زملائك صراعات بسبب عدم انسجامهم.				
20	يتعامل رئيسك بالإنصاف بين الموظفين				
21	يهتم رئيسك بحل المشكلات بحكمة وصبر				
22	الاتصال بينك وبين مديرك ضعيف				
23	يتغاضى رئيسك عن الأخطاء التي تقوم بها.				
24	يعزز مديرك العلاقة الإيجابية بينك وبين زملائك				
المحور الثاني: أساليب التقليل من الصراع التنظيمي					

الرقم	البعد الأول: أسلوب التجنب	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
25	يقلل مدير من التفاعل بين الموظفين في المواقف الرسمية لتجنب حدوث الخلافات.				
26	يبعد مدير المتصارعين للتقليل من حدة الصراعات بينهم.				
27	يلقي مدير مسؤولية حل المشكلة على عاتق الأطراف المتصارعة.				
28	يتجاهل مدير الصراعات على أمل أن يتحسن الموقف تلقائيا.				
29	يتجنب مدير حل الخلافات التي لا تخدم مصالحه.				
30	يهمل مدير شكاوى أطراف الصراع لتجنب التورط في إدارتها				
31	يلجأ مدير لبعض الحيل لجعل الأطراف تتغاضى عن الصراع.				
32	ينسحب مدير عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي الى الخلاف.				
الرقم	البعد الثاني: أسلوب السيطرة (التنافس)	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
33	يستخدم مدير أسلوب التهديد في حالة حدوث الصراع بين الموظفين				
34	يستخدم مدير أسلوب اجبار المتنازعين للامتثال لوجهة نظره				
35	يفرض مدير حلول للصراعات بالقوة والسيطرة على الموقف.				
36	يتعامل مدير مع الصراع على أنه عملية مكسب أو خسارة.				
37	يستخدم مدير العقوبات ليرجع المتصارعين عن موقفهم.				
38	يعتمد مدير على أسلوب التسلط لحل الخلافات.				
39	يتمسك مدير بموقفه أو الحلول التي يقدمها لحل الصراع.				
40	يسعى مدير الى تحقيق أهدافه بغض النظر عن اهداف الموظفين				
الرقم	البعد الثالث: أسلوب التسوية	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
41	يسعى مدير لإيجاد حل وسط بين الموظفين المتصارعين				
42	يقوم مدير بإرضاء كافة الموظفين المتصارعين				
43	يتفاوض مدير مع الموظفين للوصول إلى حل.				
44	يحافظ مدير على العلاقات مع جميع الموظفين المتصارعين بصورة طيبة				
45	يقترح مدير حلول مشتركة لحسم الصراعات				
46	يستخدم مدير سياسة 'الأخذ والعطاء' للتوصل الى حل				
47	يحث مدير المتصارعين على تقديم بعض التنازلات للوصول الى تسوية موضوع الصراع				
48	يسعى مدير الى تقريب وجهات النظر المتباينة عن طريق المقايضة بينهم.				
المحور الثالث: أساليب تعزيز الولاء التنظيمي					
الرقم	البعد الأول: الحوافز	دائما	غالبا	نادرا	أبدا
49	وجود نظام التأمين الصحي يدفعك للتمسك بعملك				
50	تأمين المواصلات يشعرك بالراحة بالعمل في المؤسسة				
51	وجود مكافآت بالمؤسسة يحفزك للعمل				

				تقدم مؤسستك تعويضا عند تعرضك لإصابات بالعمل	52
				تكليفك بعمل قيادي يدفعك لتطوير ادائك.	53
				الحد من الرقابة المباشرة يزيد من روحك المعنوية	54
				تحسين وضعك الوظيفي يشعرك بالرضا.	55
				تنظم مؤسستك رحلات ترفيهية ما يزيد من ارتباطك بالعمل	56
أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البعد الثاني: مشاركة العاملين	الرقم
				توفر مؤسستك المشاركة في دورات تدريبية لتحسين أداء الموظفين.	57
				تمنحك المؤسسة فرص المشاركة في اتخاذ القرار في بعض المواقف	58
				مشاركتك في وضع الأهداف تحفزك على تطوير أدائك	59
				مشاركتك لحل بعض المشاكل الي تحدث بالعمل تنمي ثقتك بالمؤسسة.	60
				حصولك على تفويض السلطة للقيام ببعض الأعمال يزيد من تمسكك بالعمل	61
				يمنحك مديرك فرصة ابداء مقترحاتك في مناسبات معينة	62
				يمنحك مديرك فرصة المشاركة في عقد اجتماعات رسمية	63
				فرص المشاركة التي تحصل عليها تزيد من ولائك لمؤسستك	64

أبدا	نادرا	غالبا	دائما	البعد الثالث: الثقافة التنظيمية	الرقم
				تهتم ثقافة مؤسستك بتنفيذ اللوائح والقوانين في العمل.	65
				تسعى ثقافة مؤسستك الى تحقيق التميز في الأداء	66
				تشجع ثقافة مؤسستك على مواجهة التحديات لتحقيق الأهداف.	67
				تساهم ثقافة مؤسستك على تهيئة مناخ يساعد على الابداع	68
				تهتم ثقافة مؤسستك بتنمية الثقة في نفوس العاملين.	69
				تركز ثقافة مؤسستك على الجانب الإنساني في العمل	70
				تسمح ثقافة مؤسستك للموظفين بحرية التعبير عن آرائهم	71
				تهتم ثقافة مؤسستك بالمساواة بين العاملين	72

الملحق رقم 3: تقديم التسهيلات من طرف الجامعة لإجراء دراسة ميدانية بمؤسسة النسيج

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم : 156 / ن.ق.ع.ا.ب.ت.ب.ع. / 2022

Universite Mohamed Khider - Biskra
Faculte des sciences humaines & sociales
Département des sciences sociales

إلى السيد المحترم مدير : مؤسسة النسيج والتجهيز TIFIB
- بولاية بسكرة -

الموضوع: تقديم تسهيلات "دراسة ميدانية"

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم القاضية، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة): ورده عيد لايدوم من خلال تمكنه من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إتمام إنجاز أطروحة الدكتوراه.

في شعبة : علم اجتماع
الموسومة: دور الذكاء الاجتماعي في ادارة المشكلات التنظيمية -دراسة ميدانية بالمؤسسات الصناعية في مدينة بسكرة-

من الفترة الممتدة ما بين 17 جويلية 2022 الى غاية 30 سبتمبر 2022
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام .

بسكرة في: 2022/07/14

مساعد رئيس القسم المكلف
بمعد التدرج والبحث العلمي

شالة خيضر الرمان

الملحق رقم (4): تقديم التسهيلات من طرف الجامعة لإجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة
الإسمنت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLIQUE ALGERIENNE DE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
الرقم : 19 / 2021

Universite Mohamed Khider - Biskra
Faculte des sciences humaines & sociales
Département des sciences sociales

إلى السيد المحترم: مدير الشركة
البيسكرية - البراتيس - بسكرة

الموضوع : تقديم تسهيلات

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الإقتصادية والاجتماعية الوطنية ، فإننا نرجو من سيادتكم القاضية ، خدمة تليحث العنى تقديم التسهيلات الممكنة
تتطلب (5) : عبد لاينوم وردة .
من خلال تكيينه (ها) من الاستفاده من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم ، قصد إتمام إنجاز أطروحة
الدكتوراه .
في شعبة : علم اجتماع
الموسومة : دور المالك الاجتماعي في إدارة المشكلات التنظيمية .
تقبينوا منا فائق التقدير والاحترام .

بسكرة في : 2021/06/27

مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التترج
والبحث العلمي

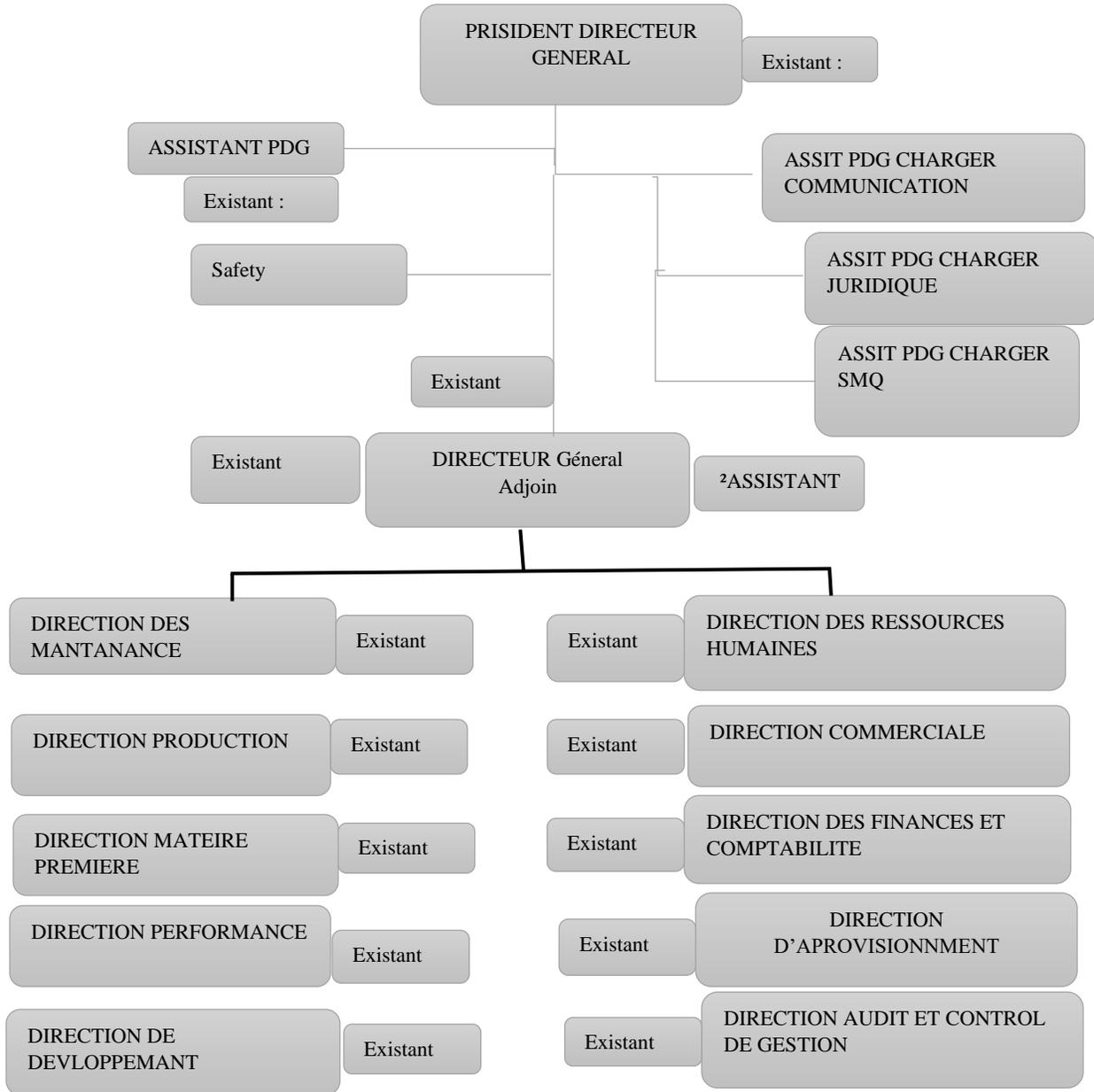
SPA BISKRIA CIMENT
Directeur des Ressources Humaines
TIAR JALIL

على الطالب الالتزام بشروط الوفاية الصحية واحترام إجراءات المؤسسة في ذلك .

الملحق رقم (5): قائمة المحكمين

الرقم	المحكم	المؤسسة
1	أ.د/ زهية دباب	جامعة بسكرة
2	أ.د/ وردة برويس	جامعة سكيكدة
3	د. بلقاسم مزبوة	جامعة بسكرة
4	د. سميرة بشقة	جامعة بسكرة
5	د. شوقي مرابط	جامعة الواد
6	د. يعقوب سالم	جامعة الواد

الملحق رقم (6): الهيكل التنظيمي لمؤسسة البكرية للإسمنت - برانيس - بسكرة



المصدر: بناء عن الوثائق الرسمية من طرف المؤسسة

ملخص الدراسة:

هدف موضوع الدراسة إلى الكشف عن كيفية مساهمة أبعاد الذكاء الاجتماعي المتمثلة في: مهارة فهم الموظفين، توصيل المعلومات، القيادة، المحافظة على علاقات العمل، حل المشكلات في إدارة المشكلات التنظيمية بالمؤسسات الإنتاجية -مؤسسة الإسمنت والنسيج- بولاية بسكرة، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من الإستراتيجيات بما يتوافق مع طبيعة المشكلة والمحددة بـ: الضغوط التنظيمية، الصراع التنظيمي، الولاء التنظيمي. وعليه سعت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تنمية الذكاء الاجتماعي وتطبيقه في قيادة المؤسسات وبخصوص ذلك تم التطرق إلى مجموعة من الفصول النظرية والتطبيقية، ومن أجل الإجابة على مشكلة الدراسة المنطلقة من التساؤل الرئيسي والمتمثل في:

كيف تسهم القدرات المعرفية والاجتماعية للقائد في تطبيق أساليب حل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات ميدان الدراسة؟

وللإجابة على هذا التساؤل لابد من الإجابة على الأسئلة الجزئية التالية:

- كيف يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة؟
- كيف يُوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة؟

ومن أجل صياغة الموضوع بشكل علمي ودقيق، تم وضع إجابات أولية ومؤقتة من خلال الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: تسهم القدرات المعرفية والاجتماعية للقائد في تطبيق أساليب حل المشكلات التنظيمية داخل المؤسسات ميدان الدراسة. وتتمثل الفرضيات الجزئية في:

- يوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة.
- يوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة.
- يوظف القائد أبعاد الذكاء الاجتماعي في تطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة تم استخدام **المنهج الوصفي**، وبالاعتماد على **الاستبيان** كأداة رئيسية في جمع البيانات والتي تم تطبيقها بطريقتين: فالأولى هي **المسح الشامل** على قيادة المؤسستين والمكونة من 148 قائداً منهم 33 بمؤسسة النسيج و115 بمؤسسة الإسمنت، إلا أنه تم استرجاع 130 استبانة، أما الثانية فهي **العينة التطبيقية** على الموظفين والعاملين، والمكونة من 209 موظفاً وعاملاً والموزعين على مختلف المصالح، وذلك بنسبة **15%** من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة المقدر بـ 318 بمؤسسة النسيج و1075 بمؤسسة الإسمنت. وفيما يخص معالجة البيانات كماً تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية. وعليه توصلت الدراسة بعد اختبار الفرضيات إلى النتائج التالية:

- **النتيجة الجزئية الأولى:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق أساليب تخفيض الضغوط التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة **بدرجة ضعيفة** بنسبة 20%.
- **النتيجة الجزئية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق أساليب تقليل الصراع التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة **بدرجة قوية** بنسبة 60%.
- **النتيجة الجزئية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد لأبعاد الذكاء الاجتماعي وتطبيق أساليب تعزيز الولاء التنظيمي في المؤسسات ميدان الدراسة **بدرجة متوسطة** بنسبة 40%.
- **الفرضية العامة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توظيف القائد للمهارات المعرفية والاجتماعية للذكاء الاجتماعي وإدارة المشكلات التنظيمية في المؤسسات ميدان الدراسة بنسبة 66.66%.

Summary :

The objective of the study was to reveal how the dimensions of social intelligence represented by the skill of understanding employees, communicating information, leading, maintaining working relationships and solving problems in managing organizational problems in industrial enterprises. –the Cement and Textile Corporation- in Biskra, by applying a set of strategies consistent with the nature of the problem, defined by: organizational pressures, organizational conflict and organizational loyalty. Therefore, the study sought to highlight the importance of the development and application of social intelligence in the leadership of institutions. In addition, a series of theoretical and applied chapters were discussed in order to answer the problem of the study based on the main question :

How does the leader's knowledge and social capacities contribute to the application of organizational problem-solving methods within institutions in the field of study?

To answer this question, the following partial questions must be answered:

- How does the leader employ the dimensions of social intelligence in applying methods of reducing regulatory pressures in institutions in the field of study?
- How does the leader employ the dimensions of social intelligence in applying methods of reducing organizational conflict in institutions in the field of study?
- How does the leader employ the dimensions of social intelligence in applying ways of promoting organizational loyalty in institutions in the field of study?

In order to formulate the topic in a scientific and accurate manner, preliminary and interim answers have been developed through the following hypotheses:

General hypothesis: The leader's knowledge and social capacities contribute to the application of organizational problem-solving methods within institutions in the field of study. Partial hypotheses are:

- The leader employs the dimensions of social intelligence in applying methods of reducing organizational pressures in institutions in the field of study.
- The leader employs social intelligence dimensions in the application of organizational conflict reduction methods in institutions in the field of study.
- The leader employs the dimensions of social intelligence in the application of methods to promote organizational loyalty in institutions in the field of study .

In order to achieve the study's objectives, the descriptive curriculum was used, drawing on the questionnaire as a key tool in data collection and applied in two ways: The first is the comprehensive survey of the leadership of the two institutions consisting of 148 leaders, 33 of

whom are in the textile institution and 115 in the cement institution. However, 130 questionnaires have been retrieved. The second is the class sample of employees, consisting of 209 employees and workers and distributors of various interests, representing 15% of the total number of the study community estimated at 318 in the textile institution and 1075 in the cement institution. In terms of quantitative data processing, a series of statistical methods have been used. Thus, after the hypothesis test, the study reached the following results:

- The first partial result: There is a statistically significant correlation between the leader's employment of social intelligence dimensions and the application of methods to reduce organizational pressures in the field of study to **a low degree** of 20%.
- The second partial result: there is a statistically significant correlation between the leader's employment of social intelligence dimensions and the application of methods of reducing organizational conflict in institutions in the field of study to **a strong** of 60%.
- The third partial result: a statistically significant relationship exists between the leader's employment of social intelligence dimensions and the application of methods to promote organizational loyalty in institutions in the field of study **at an average rate of 40%**.
- General hypothesis: There is a statistically significant correlation between a leader's employment of cognitive and social skills for social intelligence and management of organizational problems in institutions in the field of study **at 66.66%**.

تَمَجِّدُ اللَّهَ