



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علوم اجتماعية

التخصص: تنظيم وعمل

العنوان: القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بـ:

- مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً -بكاوية-

مؤسسة- ابتدائية زارعي بوجمعة -تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د"

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa
دفعة: 2019

إشراف الدكتور: بورزق نوار

إعداد الطالبتين: 1- حلفاية آمال

2- سمايطية نرجس

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مالك محمد	أستاذ محاضر ب-	رئيساً
بورزق نوار	أستاذ محاضر أ-	مشرفاً ومقرراً
حداد عبد الناصر	أستاذ مساعد أ-	عضواً ممتحناً

السنة الجامعية: 2018/2019



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ(ة) المشرف(ة): د. تيار بوزويا

الرتبة: استاذ محاضر - أ.م.

أشهد أن المذكرة المعنونة:

..... القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي

والمكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

من إعداد:

الطالب(ة): جلفاية أمال الطالب(ة): بسما بيجية نرجس

تتوفر على الشروط العلمية والمنهجية، الموضوعية والشكلية والتي تؤهلها للمناقشة العلنية بعد

تحديد لجان المناقشة، وعليه أوقع على هذا الإذن للطالب بطبع المذكرة وايداعها لدى إدارة القسم

بنسختها الورقية والالكترونية.

تبسة في:

توقيع الأستاذ المشرف



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة) : حلفاية أمال

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 480747 أصادرة بتاريخ: 2010-04-13

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث : مذكرة ماستر. تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت عنوان: القيامات السبائية والسنقروام الوظيفي

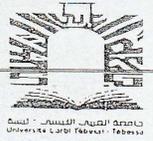
إشراف الأستاذ(ة): د. بؤام بومزوق

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ:

إمضاء المعني بالأمر

Halfaya



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرار 933 المؤرخ في 2016/07/20)

أنا الممضي أدناه،

السيدة(ة): سمائية نرجس

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 10725478 الصادرة بتاريخ: 2018/01/07

المسجل بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية. قسم: علم الاجتماع.

والمكلف بانجاز أعمال بحث: مذكرة ماستر. تخصص:

تحت عنوان: القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي

إشراف الأستاذ(ة): بورزق توار

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 933 المؤرخ في 2016/07/20 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2019/01

امضاء المعني بالأمر


Semantia

شكر و عرفان

الحمد لله ذي الجلال والإكرام والصلاة والسلام على خير الأنام، والحمد لله الذي هدانا
ووفقنا بتوفيقه والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

يطيب لنا ويبهج صدورنا أن نتقدم بأوفر الشكر والعرفان وعظيم الامتنان للأستاذ الفاضل
الدكتور "نوار بورزق" الذي تفضل بالإشراف على هذا العمل المتواضع، والذي تم
بتوجيهاته وإرشاداته القيمة والمحفزة ورحابة صدره أثناء انجاز هذا العمل بكل مراحلته، فله
منا خالص التقدير والاحترام.

كما نتوجه بتقديم الشكر والتقدير للأستاذة الأفاضل لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة
هذه المذكرة وإبداء آرائهم وملاحظاتهم التي ستثري هذا العمل.

ونتقدم بالشكر الجزيل لإدارة وعمال كلتا المؤسستين ميدان الدراسة "مؤسسة الأطفال
المعوقين سمعياً-بصرية- ومؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة حي محمد بوضياف، جبل
الجرف-تبسة- فرداً فرداً للتسهيلات التي قدموها لنا أثناء إجراءنا للدراسة الميدانية، كما
نتقدم بجزيل الشكر والامتنان لكل من أعاننا معنوياً ولو بدعوة خالصة قريباً كان أم بعيد.
وأخيراً نسأل الله العلي العظيم أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، فما كان
من صواب فهو بتوفيق من الله، وما كان من خطأ أو نقائص أو زلل فمن أنفسنا ومن
الشيطان، ونستغفر الله من ذلك .

والحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين.

فهرس

المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	شكر وعرافان
أ- ب	فهرس المحتويات
ت-ج	فهرس الجداول
ح	فهرس الأشكال
4-1	مقدمة
36-5	الفصل الأول: بناء موضوع الدراسة
6	- تمهيد
8-6	I. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
10-9	II. فرضيات الدراسة
12_10	III. أهمية الموضوع ودواعي اختياره
13-12	IV. أهداف الدراسة
18-13	V. مفاهيم الدراسة
36-18	VI. الدراسات السابقة
36	- خلاصة الفصل
72-37	الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة
38	- تمهيد
56-38	I. القيادة الشبانية
42-38	1- أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة
50-43	2- أساسيات القيادة الشبانية الفعالة
53-50	3- أنماط القيادة
55-53	4- أهمية القيادة
56-55	5- الشباب والقيادة وثقافة الأمل
72-56	II. الاستقرار الوظيفي
59-54	1- أهم المفاهيم المرتبطة بالاستقرار الوظيفي
61-59	2- أهمية الاستقرار الوظيفي
63-61	3- مظاهر الاستقرار الوظيفي
68-64	4- العوامل المحددة للاستقرار الوظيفي

فهرس المحتويات

72-69	5- أهم النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي
72	- خلاصة الفصل
105-73	الفصل الثالث: منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية
74	- تمهيد
75-74	1- نموذج الدراسة
82-75	2- مجالات الدراسة
83	3- المنهج المستخدم في الدراسة
92-83	4- أدوات جمع البيانات
103-92	5- عينة الدراسة وخصائصها
104-103	6- أساليب تحليل البيانات
105	- خلاصة الفصل
159-106	الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة
107	- تمهيد
126-108	1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
141-126	2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
159-141	3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
159	- خلاصة الفصل
182-160	الفصل الخامس: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة
161	- تمهيد
172-161	1- استخلاص ومناقشة الدراسة في ضوء الفرضيات
176-172	2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
181-177	3- مناقشة النتائج في ضوء التأسيس النظري
182	- خلاصة الفصل
186-183	- خاتمة
193-187	- قائمة المراجع
212-194	- قائمة الملاحق
	- الملخص

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الفجوة البحثية لدراستنا الراهنة (مقارنة بالدراسات السابقة)	36-35
02	يوضح الفرق بين الإداري والقائد	40-39
03	الفرق بين سلوك كل من القائد والرئيس	41
04	يوضح صدق الاستثمارة	88-87
05	يوضح درجة وضوح بنود الاستثمارة	90-89
06	يوضح قيمة ثبات الاستثمارة	91
07	يوضح المقياس المستخدم في أداة البحث (الاستثمارة)	92
08	يوضح توزيع العينة لمؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً - بصرية - حسب الأسلاك الوظيفية	94
09	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس	95
10	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر	96
11	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية	98
12	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	100
13	يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة	101
14	يوضح قدرة القائد الشاب على تهيئة مناخ مهني ملائم يساعد على رفع مستوى الأداء.	109-108
15	يوضح مدى قدرة القائد الشاب على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر	110
16	يبين مدى قدرة القائد الشاب على صياغة نظم لتحفيز العمال على البقاء بالمؤسسة.	112
17	يوضح مدى قدرة القائد الشاب على صياغة نظم لتنمية التعاون بين العمال داخل المؤسسة.	114
18	يمثل قدرة القائد الشاب على تشجيع العمال للعمل بالرؤية المشتركة للأهداف.	115
19	يوضح مدى قدرة القائد الشاب على تسهيل عملية الاتصال وتجسيدها داخل المؤسسة.	117
20	يبين مدى قدرة القائد الشاب على توفير أحدث الأجهزة والتقنيات التي تساعد على انسياب المعلومات داخل المؤسسة.	119

فهرس الجداول

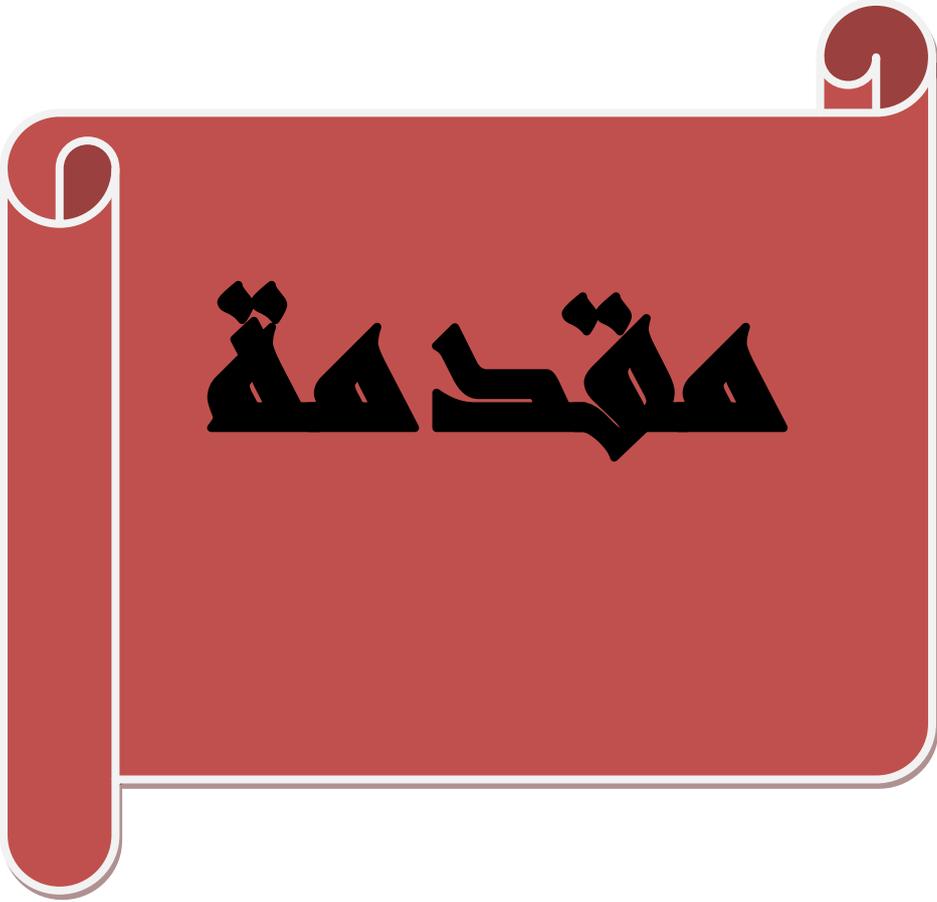
120	يوضح مدى قدرة القائد الشاب على إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	21
122	يبين مدى قدرة القائد الشاب على توطيد العلاقة بين العمال ورؤسائهم داخل المؤسسة.	22
123	يوضح مدى قدرة القائد الشاب على إشراك العمال الكبار في السن داخل المؤسسة في القرارات.	23
125-124	يبين مدى قدرة القائد الشاب على الاستعانة بخبرة العمال الكبار في السن في تحقيق الاستقرار بين العمال.	24
127	يبين قدرة القائد الشاب على احترام معايير الترقية في المؤسسة.	25
128	يوضح قدرة القائد الشاب على توزيع المكافآت بين العمال بطريقة عادلة.	26
130-129	يبين قدرة القائد الشاب على مراعاة الظروف الاجتماعية عند متابعة الغيابات العمال	27
131	يبين قدرة القائد الشاب على التوجيه السليم للعمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية.	28
133-132	يوضح قدرة القائد الشاب على توزيع العمل بشكل عادل ومنصف بين العاملين (حسب المؤهلات)	29
134	يبين قدرة القائد الشاب على تجنب المحاباة لعامل على حساب عامل آخر بالمؤسسة	30
136-135	يبين مدى تمكن القائد من تقبل ملاحظات من العمال دون أي تمييز.	31
137	يوضح مدى قدرة القائد الشاب على الالتزام بالعدالة في الإجراءات الإدارية بما يخص تلبية احتياجات العمال.	32
139-138	يبين إمكانية القائد الشاب في احترام الموظفين المشتغلين تحت مسؤوليتهم بنفس الدرجة	33
140	يوضح قدرة القائد الشاب على العدالة والإنصاف في تقييم أداء الموظفين.	34
142	يوضح قدرة القائد الشاب على تبني أسلوب الحوار والتفاهم مع العمال لتنمية شعورهم بالانتماء للمؤسسة	35
144	يبين قدرة القائد الشاب على زرع روح العمل الجماعي (الفريق الواحد)	36

فهرس الجداول

	داخل المؤسسة.	
146-145	يوضح إمكانية القائد الشاب في رفع الروح المعنوية للعمال لضمان استمرارهم في العمل.	37
147	يبين قدرة القائد الشاب على تعريف العاملين بكل مستجدات المؤسسة.	38
148	يوضح قدرة القائد الشاب على الاستخدام الأمثل لكفاءات المؤسسة.	39
150	يبين قدرة القائد على تقبل الأفكار الجديدة لتحسين العمل.	40
151	يوضح قدرة القائد الشاب على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لحل أزمات المؤسسة.	41
153	يبين قدرة القائد الشاب على صياغة برامج واضحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين.	42
154	يوضح إمكانية القائد الشاب في التنوع في أساليب التدريب.	43
156	يبين قدرة القائد الشاب على تبني برامج لتكوين وتدريب الأفراد بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة.	44
158-157	يوضح إمكانية القائد الشاب على توفير الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية الإبداع والتطوير.	45
163-162	يوضح رتبة ودرجة موافقة عبارات المحور الأول	46
167-166	يوضح رتبة ودرجة موافقة عبارات المحور الثاني	47
170-169	يوضح رتبة ودرجة موافقة عبارات المحور الثالث	48
174-173	يوضح المقارنة بين تساؤلات الدراسة الراهنة وتساؤلات الدراسات السابقة	49
181	يوضح النتائج التي أكدت صدق وثبات فرضيات الدراسة.	50

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
47	يمثل مهارات القائد الشاب	01
52	يمثل أهم سمات وخصائص السلوك الديمقراطي	02
70	يمثل الدافعية للإنجاز	03
75	يمثل نموذج الدراسة	04
95	التمثيل البياني لمتغير الجنس	05
97	التمثيل البياني لمتغير العمر	06
99	التمثيل البياني لمتغير الحالة المدنية	07
100	التمثيل البياني لمتغير المستوى التعليمي	08
102	التمثيل البياني لمتغير الوظيفة	09



شهدت مختلف المجتمعات تطورات وتغيرات مست جميع مجالات الحياة منها المؤسسات التي زادت أعبائها ومسؤولياتها في ظروف بيئية تتسم بالتجديد والاتجاه الدائم نحو التطور والنمو، في ظل قيادة واعية، رشيدة ذات قدرة عالية وفقاً لإستراتيجيات تضمن فعالية الأداء والتميز، قيادة من نوع جديد عازمة على التغيير ألا وهي القيادة الشبانية، فشاباب اليوم سيكونون قادة المجتمع، على اعتبار أنها الفئة الأكثر توجهاً نحو المستقبل، والجيل الذي يناط به الآمال في سياق حركة التغيير وتقدم المجتمعات، كونهم الطاقة الغنية بالإبداع والحماس، والسواعد الفتية، هم الفكر المتجدد وتصورهم لطبيعة التقدم الاجتماعي المطلوب هو الذي يمكنهم من التوافق مع التطورات والتغيرات التي تشهدها مختلف المجتمعات بما فيها الجزائر.

ولتحقيق أهداف هذه المؤسسات سعت القيادات الشابة لتنمية وتطوير مواردها البشرية واستثمار قدراتهم ومهاراتهم وتنمية إبداعاتهم باعتبارهم العنصر الفعال، وذلك من خلال توفير مناخ عمل ملائم يساهم في رفع كفاءة ومستوى الأداء مع تحقيق العدالة التنظيمية التي تنمي شعورهم بالانتماء وتزيد من ولائهم وإخلاصهم والتي تؤدي استقرارهم وضمان بقائهم بالمؤسسة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على أحد المواضيع الحديثة والمثيرة للجدل ومحاولة التقصي والوقوف على أبعاده ألا وهو القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي، واختبار مؤشرات المتغيرين امبريقياً، لمعرفة الدور الذي يلعبه القادة الشباب في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لهذه الظاهرة في مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً -بكارية- ومؤسسة ابتدائية زارعي بوجمعة حي محمد بوضياف، جبل الجرف-تبسة- ولتحقيق ذلك ومحاولة منا للإحاطة بكل جوانب الدراسة الراهنة قمنا بتقسيمها إلى خمسة فصول

مقدمة

فصلين منها تناولوا الجانب النظري وثلاثة فصول تناولت الجانب الميداني وعليه فإن:

الفصل الأول: الموسوم ببناء موضوع الدراسة والذي تضمن التعريف بمشكلة البحث، أهمية الموضوع ودواعي اختياره، أهداف الدراسة، وكذا أهم المفاهيم الأساسية للدراسة بالإضافة إلى صياغة الفرضيات ومجموعة من الدراسات.

الفصل الثاني: المعنون بـ"التأسيس النظري للدراسة" والذي تضمن جزأين الأول الخاص بمتغير القيادة الشبانية والثاني خاص بالمتغير التابع الاستقرار الوظيفي.

الفصل الثالث: ومن خلال هذا الفصل حاولت الدراسة الراهنة توضيح أهم الإجراءات والخطوات المنهجية التي اعتمدها، وذلك من خلال عرض النموذج المعتمد لإجراء الدراسة ومجالاتها، أهم الأدوات والتقنيات المعتمدة لجمع البيانات اللازمة من المؤسستين ميدان الدراسة، المنهج المستخدم والتطرق إلى العينة المبحوثة وخصائصها وكذا الأساليب التحليلية المتبعة في الدراسة.

الفصل الرابع: وعنوانه عرض وتحليل البيانات والذي تم فيه عرض وجدولة البيانات التي جمعت من الميدان، ومحاولة التحليل لتلك البيانات والربط بين متغيري الدراسة.

أما الفصل الخامس: والأخير ستحاول دراستنا الراهنة من خلاله استخلاص ومناقشة وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها، ومحاولة التأكد من مدى وثبات الفرضيات ميدانياً وصولاً للخاتمة.

يمكن أن تواجه أي باحث العديد من الصعوبات أثناء إجراء البحث العلمي، وهذا ما حدث مع دراستنا الراهنة حيث تعرضت للعديد من الصعوبات أهمها:

➤ عدم توفر المراجع المتخصصة وذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة الحالية "القيادة الشبانية

والاستقرار الوظيفي" مع ندرتها.

مقدمة

➤ صعوبة تجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والكافية لتغطية مختلف جوانب الدراسة خاصة الجانب النظري، لذا كان من الضروري علينا استخدام علاقتنا الاجتماعية وذلك للدخول لكانتا المؤسستين ميدان الدراسة (بداية من شهر أكتوبر وحتى قبل بداية الدراسة الميدانية وبدون الأوراق اللازمة للدخول (الإذن) وذلك تعاوناً من مديري المؤسستين ميدان الدراسة) وهو ما ساعدنا في انتقاء ما يتوافق ميدانياً (قدرة القادة الشباب) مع الجانب النظري للدراسة وفقاً لتوجيهات الأستاذ المشرف.

➤ صعوبة إيجاد دراسات سابقة متعلقة بموضوع الدراسة وذلك لقلّة الدراسات حوله في المؤسسات الجزائرية.

الفصل الأول: بناء موضوع الدراسة

تمهيد

١. إشكالية الدراسة وتساؤلاتها
٢. فرضيات الدراسة
٣. أهمية الموضوع ودواعي اختياره
٤. أهداف الدراسة
٥. مفاهيم الدراسة
٦. الدراسات السابقة

خلاصة

- تمهيد

تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية وعملية عقلية من أجل الوصول إلى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية، ومن أجل محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة الشبانية والاستقرار سواءً في مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً - بصرية - أو في ابتدائية "زارعي بوجمعة" - جبل الجرف - وفي ضوء عدد من المؤشرات المشكلة للمتغيرين الذي تقوم عليها الدراسة الراهنة. سوف نتطرق في البداية للإطار التصوري للموضوع، والذي يتضمن إشكالية الدراسة، أهمية الموضوع ودواعي اختياره، الأهداف المبتغاة من البحث، وكما ضم تحديد أهم المفاهيم المركزية للدراسة، صياغة الفرضيات، وفي الأخير أدرجنا مجموعة من الدراسات السابقة التي عالجت هذه الظاهرة كي يتسنى لنا تحديد طبيعة العلاقات المطروحة للتقصي الميداني.

1. إشكالية الدراسة وتساولاتها:

باعتبار القيادة مهارات وفنيات تكتسب بالتعلم والخبرات وتلعب دوراً مهماً في تسيير الموارد البشرية داخل كل مؤسسة، لذلك كانت محل اهتمام الباحثين والمفكرين الاجتماعيين عامة والمشتغلين في حقل علم اجتماع التنظيم والعمل خاصة. وصيغت في ذلك عدة نظريات بهدف تحسين مردود المؤسسات، فتعددت تصنيفات القيادة انطلاقاً من عدة مزايا منها: الخبرات، المهارات، المؤهلات الشخصية، المرحلة العمرية، القدرة على تحمل المسؤولية... فنجد منها ما هو مرتبط بمرحلة الشباب أو ما يسمى بـ"القيادة الشبانية" والتي أصبحت مطلباً اجتماعياً لعدة اعتبارات منها: أن الشباب هو الفاعل والمؤثر في محيطه، القادر على تحقيق الأهداف والقيام بالإنجازات. فهو بطبعه عنصر للتجديد والتغيير ومصدراً للطاقة والحيوية والابتكار وأكثر فئات المجتمع استخداماً ومواكباً للتطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة والتكيف معها.

لذلك حرصت مختلف المجتمعات على توفير مختلف أنواع الرعاية والتشجيع والدعم للطاقات الشابة، وأصبحت تستهدف صقل الشخصية الشبانية وإكسابها المهارات والخبرات العلمية والعملية، وتأهيلها للقيادة. فالقدرة على التغيير والتعامل معه بطريقة فعالة يتطلب أسلوباً قيادياً ناجحاً ومستقبل نجاح المنظمات واستمرارها يعتمد على كفاءة وقدرة القادة على إدارة التغيير.

فلا يقتصر الدور القيادي الشبابي في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر ضمن إطار الحدود المرسومة لها فقط، بل الدور الأساسي للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويعزز لديهم الروح المعنوية، والقدرة على تنسيق جهودهم ونشاطاتهم وتوجيهها، بما يؤدي ذلك لبناء علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين أساسها التفاهم المتبادل، وتعزيز فكرة الإدارة بالمشاركة مع شعور كل عضو بالتقدير والاحترام. والاعتراف بما يبذله من جهد ونشاط، مما يساهم في امتداد النشاط الاجتماعي للأعضاء خارج نطاق العمل لتلبية الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية للأعضاء، مع توجيه هذا النشاط واستمراره بشكل يعزز التعاون والتماسك بين الأعضاء مع مراعاة المنظومة القيمية السائدة ما يمكنه من تحقيق الاستقرار للفرد والمؤسسة.

فالاستقرار الوظيفي مرتبط بالاشباع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة التي يشغلها، فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع أو منافع كبيرة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن العمل ويزداد تمسكه وارتباطه به. ما يرفع من مستوى أدائه ويشجعه على الإبداع والابتكار. كما أن الاستقرار الوظيفي يساعد على نشر ثقافة العمل وروح الفريق الواحد، لأن الأهداف المسطرة تصبح مشتركة لدى الأفراد.

فالروح المعنوية العالية تعد نتاج للالتزام وتوافق سلوك الأفراد العاملين مع ضوابط ومقاييس السلوك المقبول من قبل الإدارة. فارتفاع معدل الغياب في المؤسسة يرجع لفقدان هذا الالتزام أو لعدة أسباب سواءً كانت شخصية أو مرضية أو بسبب الخوف من المشرفين وأسلوبهم ...

أما انخفاض نسبة غياب العمال والالتزام بمواعيد العمل المحددة، وبتنفيذ المهام المطلوبة، وحضورهم الدائم يوحي بعدم التذمر والملل نحو العمل ورؤية المستقبل في مزاولتهم للوظيفة وهذا ما يقودهم للشعور بالثقة والأهمية والمساواة والمكانة الاجتماعية المحترمة داخل المؤسسة وخارجها، وينمي شعور الانتماء ويرفع مستويات الولاء لديهم. ويحقق الاستقرار للفرد والمؤسسة، فهو بذلك قوة توافق وانسجام الفرد مع أفراد مؤسسته ومدى ارتباطه بهم وبالمؤسسة.

والمجتمع الجزائري باعتباره شاباً، فقد بات لزاماً التمكين لهم وتحضيرهم وتأهيلهم للمناصب، وذلك بالاعتماد في رؤية أهدافها على إعداد جيل من القادة يمتلك المعرفة الحديثة والمهارات والاستعدادات التي تؤهله للمشاركة في التنمية بمختلف مجالاتها بترسيخ قيم التعاون وروح الفريق والتماسك بين الأفراد ما يضمن بقاء واستمرارية الجماعة وكفاءتها.

وبناءً على ما سبق عرضه وانطلاقاً من الدور الحيوي للقيادة الشبانية في إدارة المؤسسات الجزائرية وتمكينها من تحقيق أهدافها وإستمراريتها تأتي هذه الدراسة لتقدم إطار نظري وإمبيريقي للأدوار القيادية الشبانية في إدارة الأفراد والمؤسسة. في ضوء الحفاظ على البقاء وضمان استقرار الفرد والمؤسسة.

وذلك من خلال طرح التساؤل المركزي التالي:

• ما دور القيادة الشبانية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة؟

وتتفرع من هذا التساؤل المركزي الأسئلة التالية:

1. ما مدى تمكن القيادة الشبانية في توفير بيئة عمل حديثة وملائمة بالمؤسسة؟
2. ما مدى تمكن القيادة الشبانية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة؟
3. ما مدى تمكن القيادة الشبانية في رفع مستويات المبادرة والإبداع داخل المؤسسة؟

II. فرضيات الدراسة:

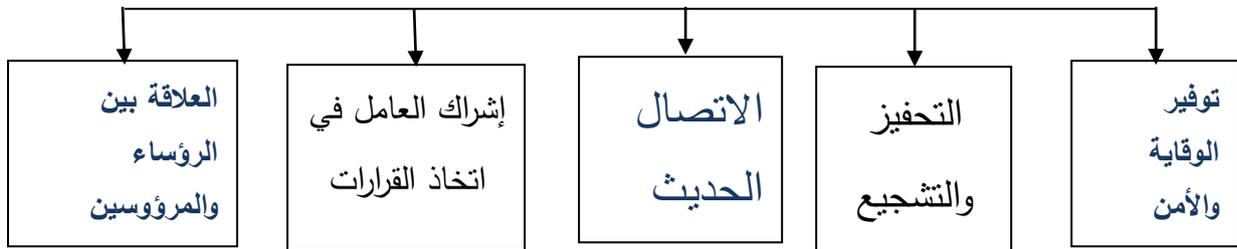
يعد تحديد الفرضيات خطوة هامة لها دور جوهري في البحوث العلمية إذ يتم الانتقال بفضلها من الجانب النظري إلى الجانب الملموس (الميداني)، فهي تساعد على ترتيب البيانات والحقائق وتصنيفها بشكل منطقي، وتكشف عن العلاقة بين المتغيرات المراد دراستها. لذلك من الضروري أن نبنى مجموعة من الفرضيات كتفسيرات مؤقتة لحل إشكالية دراستنا الراهنة التي تبحث في طبيعة العلاقة بين القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي.

وانطلاقاً من هذا الطرح، واستناداً إلى حيثيات الدراسة اقترحنا فرضيات نهدف من خلالها تغطية جوانب موضوع دراستنا الحالية وفحص متغيراتها ومحاولة التأكد من صحتها، وذلك تأسيساً للتساؤل المركزي لإشكالية الدراسة وللإجابة على التساؤلات الفرعية التي أثارتها فكانت على النحو التالي:

الفرضية الأولى:

- القيادة الشبانية متمكنة من توفير بيئة عمل حديثة وملائمة إلى حد كبير.

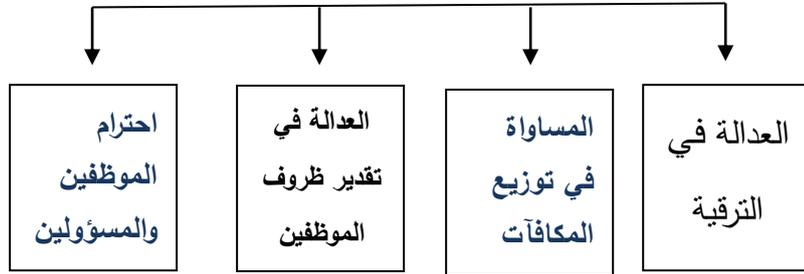
مؤشراتها:



الفرضية الثانية:

- القيادة الشبانية متمكنة من تحقيق العدالة التنظيمية إلى حد كبير بالمؤسسة.

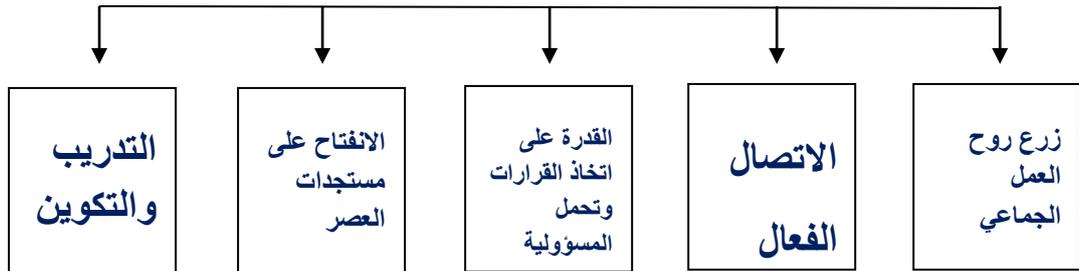
مؤشراتها:



الفرضية الثالثة:

- القيادة الشبانية متمكنة من رفع مستويات المبادرة والإبداع داخل المؤسسة إلى حد كبير.

مؤشراتها:



III. أهمية الموضوع ودواعي اختياره

إن أهمية الدراسة لا تظهر في أسبقيتها أو ريادتها ،بل في حدود ما تصبوا إليه ،فلكل دراسة وزنها

وأهميتها من خلال الموضوع الذي تدرسه.

وعلى اعتبار أن الشباب من أهم العناصر الأساسية في المجتمع فوضعية هذا العنصر (القيادة) جديرة

بالدراسة ،وخاصة داخل المؤسسة ،وكيف تسهم في بقاء واستمرارية أفرادها محققة بذلك أهدافها

(متطلبات الجماعة والمؤسسة معاً).

تنصب دراستنا الراهنة على القيادة الشبانية ودورها في الاستقرار الوظيفي وما مدى فعاليتها في نجاح المؤسسة، نظراً للتغيرات التنظيمية، الهيكلية والتكنولوجية التي طرأت عليها، وانعكاساتها على البعد القيادي واستقراره، وبما أننا بصدد تبيان أهمية تفعيل الدور القيادي الشبابي في المؤسسة الجزائرية. أخذنا مؤسستين من ولاية تبسة-

- مؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" بكارية-تبسة-.

- ابتدائية "زارعي بوجمعة" حي محمد بوضياف، حي جبل الجرف-تبسة-.

من هذا المنطلق فإن أهمية دراستنا تكمن في أن دراسة وتحليل نمط القيادة الشبانية ودورها الفعال في مختلف المؤسسات له دلالاته، وذلك حسب طبيعة المؤسسة، حيث أنه من المتوقع أن يؤدي إلى خلق منظومة اتصال فعالة وبعث علاقات إنسانية أكثر انسجاماً بين المرؤوسين داخل المؤسسة وبالتالي يمكن النظر لهذه الدراسة كخطوة يمكن أن تسهم في حث من يتمتع بالقيادة (الشباب) على رسم الخطط والبرامج والإستراتيجيات التي تمارس من خلالها بطريقة تساهم في تلبية حاجات ومتطلبات الأفراد العاملين بالمؤسسة، والعمل على إشباع رغباتهم مما يدفعهم إلى الرغبة في العمل وبالتالي ارتفاع الروح المعنوية والاستقرار الوظيفي.

وهذا ما يساعدنا في الوصول إلى نتائج أكاديمية موضوعية تجعل من بحثنا ذات مصداقية في حقل علم اجتماع التنظيم بصفة خاصة والبحث العلمي بصفة عامة.

- **دواعي اختيار الموضوع:** تم اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع كمحور للدراسة لعدة

دوافع منها الذاتية والموضوعية، يمكن حصرها في النقاط التالية:

أ- أسباب ذاتية: الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع والشعور بأهميته (الميل الشخصي لمثل

هذه المواضيع).

- الرغبة في التعمق أكثر في مجال القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي.
- الرغبة في معرفة قدرات وإمكانيات الشباب في القيادة، الإشراف والتسيير المؤسسي، ومدى سعيهم للحفاظ على منصبهم والاستقرار فيه.

ب- أسباب موضوعية:

- قلة الاهتمام بهذا النوع من المواضيع.
- تسليط الضوء على موضوع القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي الذي يعد من أهم وأحدث الإشكاليات المطروحة.
- وجود العديد من المؤسسات التي تمتلك قيادات شبانية وتمنح لها إمكانيات كبيرة في تجسيد سياستها وخططها التسييرية والإنمائية للمؤسسات.

IV. أهداف الدراسة:

تسعى البحوث العلمية دوماً إلى تزويد المجتمع الإنساني ومختلف مؤسساته بالمزيد من المعرفة والمساهمة الإيجابية في تقديم الاقتراحات والحلول لمشكلاته، بمعنى آخر أن كل دراسة علمية تضع وتسطر أهداف تساعد الباحث على رسم وتحديد المسار الذي يتجه للوصول إلى إثبات صحة فرضياته. وعليه تسعى دراستنا الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف نحاول من خلالها رصد واقع القيادة الشبانية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي. وذلك من خلال:

- محاولة تبيان قدرة واستراتيجيات القادة الشباب على توفير بيئة عمل حديثة وملائمة وكيفية مساهمتها في زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد.
- محاولة تبيان كيفية تفعيل الدور القيادي الشبابي في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة التقنيات الحديثة للقيادة الشبانية في التنظيم التي تساهم في انضباط الأفراد ومواظبتهم على أداء المهام والأنشطة.

- محاولة إيضاح أهم الممارسات المعتمدة وكيفية تفعيلها من القادة الشباب في المؤسسات للتغيير، وتوجيه المرؤوسين نحو الإبداع والتزامهم بتحقيق الأهداف المسطرة لضمان بقاء واستمرارية المؤسسة.

V. مفاهيم الدراسة:

إن لتحديد المفاهيم أهمية بالغة في البحوث العلمية. لا يمكن تجاوزها، وذلك لما تحمله المفاهيم من دلالات ومضامين ومعاني مختلفة، فعن طريقها يمكن إزالة الغموض والإبهام لموضوع البحث المراد دراسته بالنسبة للباحث. فالمفاهيم هي تلك المصطلحات التي تشير إلى طبيعة المواضيع التي يراود الباحث البحث فيها ودراستها وبالتالي ان لكل بحث علمي خصوصياته المفهومية التي تميزه عن باقي البحوث. لذلك سنبرز أهم المفاهيم المتداولة (الكلمات المفتاحية) في دراستنا الراهنة مع توضيح دلالاتها الإجرائية. والمفاهيم كالتالي:

1. القيادة:

أ- لغة: يرجع أصل¹ كلمة القيادة **leadership** إلى الفكر اليوناني واللاتيني من الفعل اليوناني (**archien**) بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم. ويتفق مع الفعل اللاتيني (**agere**) ومعناه يحرك أو يقود. وهي مشتقة² من كلمة "القاد" وضدها "السوق" ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوق الدابة من خلفها. فالقاد من ناحية الأمام والسوق من ناحية الخلف. والمعنى من ذلك كله القيادة...

ب- اصطلاحاً: تعددت تعريف القيادة في أدبيات علم الاجتماع والإدارة نذكر من بينها:

- تعريف كهون³ **khon** والذي يرى بأن القيادة: "هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وانجاز ما يحدده القائد".

1-نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار العلوم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص86.

2-ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثاني عشر، دار صادر بيروت، لبنان، 2001، ص315.

3-عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص104.

- أما ما جاء به إرداوي تيد¹ في مؤلفه "فن القيادة والتوجيه": "القيادة هي الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه وهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة".
 - ونجد آلن يعرفها بأنها: "النشاط الذي يمارسه المدير ليُجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال". كما تعرف بأنها²: "مجموعة المواصفات الشخصية الحائزة على تقدير واحترام الآخرين والتي تجعل من الفرد إنساناً قادراً على توجيه الأنماط السلوكية الأساسية عند جماعة كبيرة من البشر...".
 - أما حسن خطاب فيرى بأنها: "نشاط متخصص يمارسه شخص للتأثير على الآخرين لكي يتعاونوا على تحقيق هدف لهم فيه رغبتهم الخاصة وحاجتهم".
 - ويعرفها كل من "د. عبد الكريم درويش و د. ليلى تكلا" بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته"³. من خلال التعاريف سابقة الذكر، نلاحظ أنها تركز على العناصر التالية:- قدرة الفرد وجهده المبذول في التأثير على الآخرين (الأتباع).
 - خلق التعاون والانسجام بين الأتباع واستقطابهم حول الهدف.
 - توحيد جهود الأتباع المرؤوسين وتوجيههم للقيام بالنشاطات.
 - محاولة كسب ثقة واحترام المرؤوسين، وولائهم للقائد والمؤسسة.
- وبناءً على هذه العناصر والتعاريف المقدمة وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الحالية. يمكن وضع تعريفاً إجرائياً للقيادة على أنها: "قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتنسيق جهودهم وإرشادهم وكسب ثقتهم وتعاونهم، وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة ممكنة لتحقيق الأهداف المرجوة".

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار الجامعة، مصر، 2001، ص195.
²-معتوق فريدريك: معجم العلوم الاجتماعية: إنجليزي-فرنسي-عربي، ط1، أكاديمية انترناشيونال، لبنان، 1998، ص212.
³-طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص505.

2. الشباب: اختلف الباحثون في تحديد هذا المفهوم بسبب تعدد الظروف المحيطة بهذه الفئة العمرية لذلك

ظهر أكثر من اتجاه فيها يتعلق بتعريف مفهوم الشباب وذلك على النحو التالي:¹

أ- **الاتجاه الزمني أو العمري:** وهو الذي يعتبر الشباب مرحلة عمرية تتراوح ما بين (15-30) عاماً وهي المرحلة التي يكتمل فيها النمو الجسمي والعقلي على نحو يجعل المرء قادراً على أداء وظائفه المختلفة.

ب- **الاتجاه البيولوجي:** ويميل أصحاب هذا الاتجاه إلى تحديد مرحلة الشباب على أساس اكتمال نمو البناء العضوي والوظيفي للمكونات الأساسية لجسم الإنسان سواءً كانت عضوية داخلية أو خارجية كالعضلات وما إلى ذلك.

ت- **الاتجاه النفسي:** يرى أصحاب هذا الاتجاه أن الشباب ليس مرحلة عمرية تتحدد بسن معينة. وإنما حالة نفسية لا علاقة لها بالعمر الزمني، فأنت شاب بمقدار ما تشعر بالحيوية والحماس والحركة والطموح والأمل في الحياة. وأهمية الدور المناط بالفرد وهذا الاتجاه يعكس نظرة الإنسان للحياة. فبمقدار ما يشعر أنه يتمتع بالحيوية والشباب وبمقدار ما يستطيع أن يولد في الآخرين الرغبة في العمل والحياة يكون شاباً، وحين يخفق في ذلك يشعر باليأس والإحباط والرغبة في الهروب من الحياة وهذه بدايات مرحلة الشيخوخة.

ث- **الاتجاه الاجتماعي:** وهو الذي يرى أن فترة الشباب تبدأ حينما يحاول بناء المجتمع تأهيل الشخص لكي يحتل مكانة اجتماعية ويؤدي دوراً أو أدواراً في بنائه وتنتهي حينما يتمكن الشخص من احتلال مكانته وأداء دوره في السياق الاجتماعي وفقاً لمعايير التفاعل الاجتماعي.²

¹- ماجد الزبيد: الشباب والقيم في عالم متغير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص36.

²- المرجع السابق، ص36.

بالإضافة إلى هذه الاتجاهات نجد من يعرف مرحلة الشباب على أنها: " تلك الفترة من العمر التي لا يعرفها الإنسان وهو يحياها إلى أن تتقضي فيبدأ في معرفتها من خلال ما يتفقد من مميزاتها طوال ما بقي له من العمر". والشباب هم الشريحة الاجتماعية البالغة الأهمية في المجتمع لما يمثلوه من مصدر للتجديد والتغيير فهم عادة ما يرفعون لواء التحديث في السلوك والعمل. من خلال القيم الجديدة، التي يتبناها الشباب والتي عادة ما تدخل في مواجهة ما هو سائد من قيم تقليدية، ولهذا يعد الشباب مصدر التغيير الثقافي والاجتماعي في المجتمع ككل.¹ يتضح من خلال الاتجاهات والتعاريف السالفة الذكر أن الشباب:- مرحلة تمتاز باكتمال السمات والقدرات البيولوجية في مرحلة معينة.

- من يتمتع بالحيوية والنشاط والرغبة في العمل والحياة.
 - هو تفاعل الشخص مع أفراد مجتمعه في مرحلة معينة وقيامه بدور معين ليحتل مكانة اجتماعية في المجتمع.
 - يمثل القوة القادرة على الحركة والالتفاف حول الواقع والمساهمة في دفع المجتمع قدماً.
- على ضوء ما سبق يمكن لدراستنا الراهنة النظر إلى الشباب "هي تلك المرحلة العمرية التي تظهر فيها معالم وعلامات الاكتمال والنضج الجسدي والعقلي والنفسي والاجتماعي، وتكون قادرة على تحديد المواقف المختلفة".

3. القيادة الشبانية: تأسيساً مما سبق ذكره حول مفهومي "القيادة، الشباب" وبالنظر إلى الواقع المعاش، وبالاستناد إلى طبيعة الدراسة الراهنة، فإن هذه الأخيرة تستخدم مفهوم "القيادة الشبانية" للإشارة إلى: " قدرة الفرد الشاب المؤهل الذي يقل عمره عن 45 سنة على توجيه وتنسيق جهود الأفراد وتحفيزهم على العمل وأداء واجباتهم بكل إتقان لتحقيق الأهداف المرجوة".

¹-مصطفى عبد القادر: الشباب بين الطموح الإنتاجي والسلوك الاستهلاكي، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2004، ص11.

4. الاستقرار الوظيفي:

أ- لغة: جاء بمعنى متانة ،رسخ ،صلابة ،ثبات ،دوام...، واستقر بالمكان أي أقام به والاستقرار هو الثبوت والإقامة.¹

ب- اصطلاحاً: نجد العديد من التعاريف نذكر من بينها:

تعريف "محمد علي محمد" الاستقرار الوظيفي هو " ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان هذا التنظيم يشكل مستقبلاً مهنيًا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ،نفسية ،متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار".² ويعتبر استقرار الموظف أحد الأصول العامة للإدارة عند "هنري فايول" ويقصد عنده: "بقاء الموظف في عمله لأخر وينتج عن تقليل نقل الموظفين من وظيفة لأخرى فعالية أكثر ونفقات أقل".³ كما يعرف أيضاً على أنه: "قدراً جيداً من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات المختلفة".⁴ أما "حبيب الصحاف" فيعرف الاستقرار الوظيفي على أنه: "استقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل ،وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه".⁵ يتضح لنا من خلال التعاريف المقدمة أنها تشترك في العناصر التالية:- ثبات واستمرار العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر.

- شعور العامل بالأمن والراحة والحماية في عمله.

- استقرار الموظف في منصبه يتبين من خلال معدلات البقاء في العمل.

1- عمر أحمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة ،ط1 ،عالم الكتب ،مصر ،2008 ،ص123.
2- محمد علي محمد: مجتمع المصنع ،ط2 الهيئة المصرية العامة للكتاب ،مصر ،(ب.س)،ص108.
3- سمير الشبوكي: المعجم الإداري ،ط1 ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2006 ،ص41.
4- إبراهيم الديب: دليل إدارة الموارد البشرية ،ط1 ،مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع ،مصر ،2006 ،ص84.
5- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي-إنجليزي ،ط2 ،مكتبة لبنان ناشرون ،لبنان ،1999 ،ص69.

واستناداً لهذه العناصر سنضع تعريفاً إجرائياً بما يتناسب مع طبيعة دراستنا الراهنة وهو كالتالي "الاستقرار الوظيفي هو: استمرار العامل في المنصب الذي يشغله في المؤسسة وعدم تركه، وذلك لمجموعة الحوافز التي توفرها المؤسسة من إشباع حاجات نفسية، اجتماعية واقتصادية للعامل".

VI. الدراسات السابقة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالنسبة للبحث والباحث، فهي بمثابة الأرضية التي ينطلق منها الباحث والتي تساعده في الإلمام بالكثير من المراحل والجوانب التي يمر بها البحث، وتكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث وبالتالي الاستفادة منها، لذلك سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت في سياقاتها العديد من المتغيرات التي تعالج دور القيادة الشبانية وفعاليتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة. سواءً كان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة والتي قد تتقاطع أو تتشابه مع محاور دراستنا الحالية. كما يمكن توضيح العلاقة بين دراستنا وهذه الدراسات من خلال إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف بينهما من حيث: الهدف، المجال، المنهج والنتائج... لأن تحديد العلاقة يمكننا من تحديد الإسهام الذي نستطيع القيام به بناءً على هذه الدراسات. وفيما يلي عرض لهذه الدراسات:

الدراسة الأولى:

دراسة فريد فيدلر (Fred Fiedler) الموسومة بـ "نموذج القيادة الموقفية 1967".¹

قدم فريد فيدلر نموذجاً موضحاً فيه أن نجاح القائد يعتمد على عاملين: 1- أسلوب القيادة: وتتمثل في الطريقة المتبعة للتفاعل مع المجموعة.

2- التحكم الموقفي: وتمثل درجة تحكم القائد في الموقف.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، صص-196-200.

فأداء القائد أو نجاحه يعتمد على الانسجام والتوافق المناسب بين أسلوب القيادة والتحكم في الموقف.

حيث بدأ "فيدلر" نموذجاً بتحليل أساليب القيادة حتى وصل إلى أسلوبين رئيسيين: الأول: يتعلق أساساً "بدوافع العلاقات" حيث يحصل القائد على رضاه العام من العلاقات الشخصية الطيبة مع الآخرين، ويعتمد في رضاه عن نفسه على الكيفية التي يتعامل مع الآخرين ويحترمونه. كما يتصف بحساسية لشعور الآخرين. أما الأسلوب الثاني: فيتعلق "بدوافع العمل" حيث يحصل القائد على رضاه أساساً من إنجاز العمل ويشعر باحترام وتقدير الذات من الشعور بالإنجاز وليس العلاقات مع الآخرين ويشعر بالارتياح من العمل في ظروف واضحة القواعد والإجراءات. لذلك حدد "فيدلر" ثلاث مكونات رئيسية تؤثر على التحكم والتأثير على المواقف في مجال العمل وهي: 1- العلاقة بين القائد والمرؤوسين: أي درجة الدعم الذي يتلقاها القائد من المجموعة.

2- هيكل العمل: درجة وضوح الإجراءات والأهداف.

3- قوة المنصب: حصول القائد على مركزه الوظيفي (السلطة) يمنحه حق المكافأة أو العقاب لموظفيه.

ومن ثم توصل "فيدلر" إلى أن: من الأسهل تغيير الموقف بدلاً من تغيير القيادة لذلك اقترح أن على القائد أن يختار موقفاً يستطيع أن يكون فيه فعالاً.

_ القائد ذو الدوافع نحو العلاقات عليه اختيار منصب في التنظيم يحتاج إلى تحكم موقفي معتدل.

_ القائد ذو الدوافع نحو العمل يحتاج منصب يكون فيه التحكم الموقفي عالي أو منخفض، ومع ذلك إذا لم يجد القائد الموقف الملائم مع نمط قيادته. فعليه إذا أن يعدل من مكونات الموقف. حتى يتمكن من عملية التحكم في الموقف، فإذا لم يستطع تعديل مكونات الموقف فعليه إذاً كحل أخير أن يغير من أسلوب ونمط قيادته حتى يتلائم مع الموقف نفسه.¹

¹- المرجع السابق، ص200.

الدراسة الثانية: دراسة جاردنر (Burleigh ,B .Gardner) ومور (Moore) المعنونة "بنطاق الإشراف الواسع"¹. كانت الانطلاقة لهذه الدراسة من أن البناء التنظيمي قد يأخذ احد الشكلين الأساسيين حيث ان:- الشكل الأول: يقوم على أساس نطاق الضبط أو التمكن أو الإشراف ويقصد به عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم قائد واحد. ويتعين أن يكون ضيقاً كلما صعدنا إلى أعلى البناء التنظيمي حتى يصبح أقل ما يمكن في مستوى الإدارة العليا ثم يتسع هذا النطاق تدريجياً كلما نزلنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي فإذا كان القائد لا يستطيع الإشراف (المدير) الدقيق إلا على عدد محدود من الأفراد فإن رئيس العمال يستطيع أن يشرف على عدد أكبر من العمال في المستوى ومع ذلك فلا يجب أن يزيد عدد المرؤوسين على عدد معين حتى يتمكن الرئيس (القائد) حسن الإشراف.

الشكل الثاني: يقوم على أساس أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا ما منح العاملون قدرأ أكبر من التحرر في أداء العمل. يسمح بتوزيع نطاق الإشراف ،أي يسمح بزيادة عدد المرؤوسين الذين يمكن أن يشرف عليهم رئيس واحد ،ويرى "جاردنر" أنه النطاق الأكثر فعالية في التنظيمات.

من خلال العرض الموجز لدراسته كل من "فريد فيدلر" ودراسة "جاردنر" و"مور" نلاحظ أن القائد يمكنه أن ينجح في مواقف ويفشل في مواقف أخرى. وبالتالي هناك العديد من الأساليب المختلفة التي قد تتناسب وتتلائم مع متطلبات الحالة أو الموقف ،فكلما تغير الموقف فسيتبعه تغير في أسلوب ونمط القيادة. أي وجود مرونة في الاعتماد على الأساليب القيادية ،فعلى القائد داخل اي مؤسسة استخدام الأسلوب الأمثل الذي يتناسب مع الموقف والقدرة على التحكم فيه (مدى تمكن وقدره القائد في التعامل مع مختلف المواقف) ليضمن بذلك دعم وتأييد الجماعة (المرؤوسين). على أن يكون متمكناً أيضاً في عملية الإشراف على مرؤوسيه أخذاً في الحسبان طبيعة العمل المكلف وحجمه ،كفاءة ومهارة المرؤوسين ،وذلك من خلال خبرته العالية وكفاءته الفعالة ،وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

¹- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ،ط1 ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر ،2007 ،صص-161-

الدراسة الثالثة: دراسة خليل أمين محمد مطر بعنوان: " دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية، 2015.¹

حاولت الدراسة الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادات الشابة ودورها في عملية التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية وذلك من خلال السؤال المركزي المطروح: ما دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟ واستناداً للسؤال المركزي تم صياغة أسئلة فرعية: ما مدى قدرة القيادات الشابة على رسم الأهداف والاستراتيجيات في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة؟

- ما مدى قدرة القيادات الشابة على رسم الهياكل التنظيمية في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة؟
- ما مدى قدرة القيادات الشابة على استخدام الوسائل التكنولوجية في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة؟

- ما مدى قدرة القيادات الشابة على تطوير القيادات الشابة على تطوير نظم العمل في المؤسسات الشبابية بقطاع غزة؟ ما مدى قدرة القيادات الشابة على تنمية قدرات العاملين في المؤسسات الشبابية؟ ومن أجل تحقيق هدف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي وبناءً على هذا اعتمد الباحث في دراسته على المسح الشامل مع العلم أن مجتمع الدراسة يتكون من جميع رؤساء مجالس الإدارات في المؤسسات الشبابية الفلسطينية بمحافظة غزة والبالغ عددهم 132 فرداً. وللحصول على آراء عينة الدراسة، قام الباحث بتوزيع الاستبانات على كامل مفردات العينة إلا عند استرداد الإستبانات بلغ عددها 126 استباناً وتم استبعاد 09 استبانات بسبب عدم اكتمال البيانات فيها، وبذلك بلغ العدد النهائي لعينة الدراسة 117 فرداً بنسبة 88,6% من مجتمع الدراسة.

¹- خليل أمين محمد مطر: دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015. <https://www.alazhar.edu.ps.com>. يوم 2018/12/15 على الساعة 18:34.

- وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر من بينها: بلغ الوزن النسبي لدور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي %74,6 وهو وزن نسبي يعكس دور ايجابي جيد لتلك القيادات الشابة في تطوير أنظمة المؤسسة التي يعملون بها، وتراوحت الأوزان النسبية بين %67,6 و %78,7 مما يشير إلى أن دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية جاء بقدر متقارب على جميع عناصر التطوير التنظيمي للمؤسسة. أن الشباب الفلسطيني يعيش واقعاً صعباً في الجانب التعليمي والاقتصادي والصحي والماركة المجتمعية وذلك نتيجة لتردي الأوضاع الاقتصادية والسياسية في حين أظهرت النتائج أن الشباب الفلسطيني يستخدم الأدوات التكنولوجية بشكل جيد.¹

بعد العرض المصغر والموجز لدراسة "خليل مطر" نلاحظ أنها ودراستنا الحالية:- أنه تم وضع مصطلح "القيادة الشبابية" كمتغير مستقل في كلا الدراستين، كلا الدراستين اتفقتا في البحث عن مدى قدرة وتمكن القادة الشباب داخل المؤسسات. كما أن أبعاد ومؤشرات فرضيات الدراستين كانت متقاربة بدرجة كبيرة. ففي ما يتعلق مؤشرات دراسة "خليل مطر" (رسم الهياكل التنظيمية، استخدام الوسائل التكنولوجية، تطوير نظم العمل...) تقاطعت مع مؤشرات فرضيتنا الثالثة في بعد (المبادرة والإبداع) للمتغير التابع لدراستنا "الاستقرار الوظيفي". كما تقاطعت كلا الدراستين في الاعتماد على المنهج، حيث اعتمدنا في دراستنا على منهج المسح الاجتماعي بأسلوب المسح بالعينة وأسلوب المسح الشامل وهو أحد أنماط المنهج الوصفي التحليلي حيث هذا الأخير استخدم في دراسة "خليل مطر" بالإضافة إلى الاتفاق في أدوات جمع البيانات والمعلومات (الملاحظة، الاستمارة). بينما كان الاختلاف أن:- دراستنا الراهنة ربطت المتغير المستقل "القيادة الشبابية" بمصطلح "الاستقرار الوظيفي" كمتغير تابع، بينما دراسة "خليل مطر" حاولت الوقوف على طبيعة العلاقة بين القيادات الشابة ودورها في عملية

1- المرجع سابق.

التطوير التنظيمي، أي دراستنا الحالية تسعى لمحاولة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة الشبابية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي، دراستنا موجهة لمؤسسات المجتمع الجزائري لإحدى ولايته ألا وهي - نسبة- وبالتحديد (استهدفنا) في المؤسستين العموميتين مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكارية- ومؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" حي محمد بوضياف -حي جبل الجرف- بينما دراسة "مطر" كانت موجهة للمجتمع الفلسطيني وبالتحديد في مؤسسات قطاع غزة، كما كان لهذه الدراسة دور فعال في إفادة موضوع دراستنا الراهنة وبالأخص المتغير المستقل "القيادة الشبانية" في تبيان بعض النقاط والعناصر المهمة، بالإضافة مساعدتنا في الوقوف على الخلفية النظرية للقيادة الشبانية، وفي اختيار المنهج والأدوات البحثية المناسبة التي تتناسب ودراستنا وطبيعتها والأهداف التي نصبوا إلى تحقيقها.

الدراسة الرابعة:

دراسة حكيم أعراب الموسومة ب: دور القيادة المباشرة في رضا العمال، دراسة حالة مركب المنسوجات -باتنة-، 2008.¹

حاولت هذه الدراسة معالجة دور القيادة المباشرة وأثرها على رضا العمال وأدائهم وذلك بفهم العوامل التي تؤثر على العلاقات بين الأفراد والتي تختلف من تنظيم إلى آخر، فتضمنت فرضيات جزئية تمثلت في: 1- كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطياً كلما زاد استقرار العمال.

2- كلما كانت القيادة حازمة كلما كان انضباط العمال.

3- كلما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية والمعنوية كلما قل تغيب العمال. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي للوقوف على دور أسلوب القيادة المعمول به داخل المؤسسة إلا من خلال وصف الواقع، لذا استخدم الأدوات البحثية التالية: الملاحظة، المقابلة

¹- حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.

،الوثائق والسجلات ،الاستمارة... حيث قدر العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة 643 عامل ،لذلك قام الباحث بتحديد العينة على أساس العينة العشوائية الطبقية البسيطة بطريقة التوزيع المتناسب بنسبة 10% والتي كان تعدادها 68 مفردة. وقد كشفت هذه الدراسة مجموعة من النتائج من بينها:- أسلوب القيادة المعمول به المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين.

- إحساس العامل بالتقدير ولو معنوياً من القائد يحد من ظاهرة الغياب.

- استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دوراً كبيراً لكنه ليس الوحيد.كما يساهم حزم القيادة في انضباط العمال.¹

اتضح لنا من خلال هذه الدراسة أنها: كانت مشابهة لدراستنا الراهنة في إدراج مفردتي "القيادة" و "رضا العمال" كمتغيرات للدراسة والتي لها صلة وطيدة بموضوع دراستنا ،حيث أن رضا العمال هو احد المفردات التي لها ارتباط وتداخل مع مصطلح "الاستقرار الوظيفي" والذي كان كمتغير تابع في دراستنا ،وتتقاطع مع دراستنا في الفرضيات ،حيث أن أبعاد الفرضيات التي اعتمدت في دراسة "حكيم أعراب" قريبة (الاستقرار ،الانخفاض ،انخفاض التغيب...) من المتغير المستقل (الاستقرار الوظيفي) لدراستنا ومؤشراته ،وكانت قريبة لدراستنا الحالية في المنهج حيث استخدمت المنهج الوصفي التحليلي بينما دراستنا اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي وهو أحد أساليب وأنماط المنهج الوصفي ،وفي استخدام العينة العشوائية الطبقية والتي اعتمدها في أحد المؤسستين ميدان الدراسة (مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً-بكرية) ،اتفقت مع دراستنا في استخدام بعض الأدوات البحثية (الملاحظة ،المقابلة ،الاستمارة). بينما كان الاختلاف في أن: _ دراستنا موجهة لقادة المؤسسات (شريحة الشباب) بينما دراسة "حكيم أعراب" موجهة لمختلف القادة بغض النظر عن أعمارهم.

¹- المرجع السابق.

_ دراسة "حكيم أعراب" موجهة نحو مؤسسة عمومية صناعية تجارية ودراستنا استهدفت مؤسستين عموميتين الأولى خدماتية تربوية تعليمية والثانية تربوية تعليمية. وقد ساهمت هذه الدراسة في تكوين خلفية نظرية لموضوع دراستنا، وكيفية انتقاء الأدوات المنهجية واختيار المنهج المناسب لدراستنا...

الدراسة الخامسة: دراسة عبد الله ثاني محمد النذير المسومة ب: "القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، دراسة حالة مؤسسة نفضال ، 2010.¹

حاولت هذه الدراسة معرفة فعالية القيادة الإدارية في نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال، من خلال السؤال المركزي المطروح على النحو التالي: هل نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال يتوقف على فعالية القيادة الإدارية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية (نفضال أنموذجاً)؟ وانطلاقاً من السؤال المركزي اقترحت ثلاث فرضيات مفادها: 1- القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال تهتم بالجانب المهماتي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

2_ القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال تهتم بالجانب العلاقتي في التأثير على نجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

3_ القيادة الإدارية بمؤسسة نفضال تواجه عقبات لنجاح مشروع إستراتيجية الاتصال.

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، إذ تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري تعدادة يقدر ب100 عامل، مستخدماً العينة العشوائية شملت 50 عامل من أصل 100 عامل وذلك لاستحالة مقابلة المجتمع الكلي. بينما توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:- أن هذه الدراسة لا تزال تحتاج إلى تعمق وتدقيق وإنجاز بحوث حول القيادة في المؤسسة الوطنية بهدف الاستفادة من نتائجها.

1- عبد الله ثاني محمد النذير القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانوية - وهران-، الجزائر، 2010.

_ أن علاقة القائد بالأتباع أقل حسنة لأن القائد الذي يقوم بالدور القيادي نحو أتباعه ليس هو الوحيد المسؤول على نجاح أو فشل سياسة المؤسسة واستراتيجياتها وذلك راجع لطبيعة المؤسسة (مؤسسة عمومية).

_ القيادة في مؤسسة نضال تحتاج إلى تحسين في إطار تكوين الموارد البشرية لتحسين المردودية ومواكبة التغيرات والتطورات...¹

بعد العرض الموجز السالف الذكر لدراسة "عبد الله ثاني محمد النذير" نلاحظ أن:- دراسة عبد الله ثاني محمد "كانت مشابهة لدراستنا في إدراج مفهوم القيادة كمتغير مستقل بالإضافة إلى المتغير التابع لدراسة "عبد الله" (إستراتيجية الاتصال) كان قريب من أبعاد ومؤشرات المتغير التابع لدراستنا (الاستقرار الوظيفي). أبعاد فرضيات دراسة "عبد الله" (سواءً من الجانب المهماتي، العلاقاتي، العقبات، إستراتيجية الاتصال) تقاطعت مع أبعاد ومؤشرات فرضيات دراستنا الحالية سواءً بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

_ كلا الدراستين تقاطعتا في اعتماد المنهج المناسب للدراسة. دراسة "عبد الله" اتفقت مع دراستنا الراهنة في أدوات جمع البيانات (الملاحظة، الاستمارة). ورغم اتفاق الدراستين في إدراج مفهوم القيادة في موضوع الدراسة إلا أنهما اختلفتا في التوجه، فقد كانت دراسة "عبد الله" موجهة للقيادة الإدارية (عدم مراعاة الفئة العمرية) بينما دراستنا كانت موجهة نحو القادة الشباب. وقد استهدفت دراسة "عبد الله" مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تجاري بينما دراستنا الراهنة كانت مستهدفة نحو مؤسستين عموميتين ذات طابع خدماتي تربوي تعليمي. ودراسة "عبد الله ثاني محمد" كان لها دور في بناء الإطار النظري لدراستنا الحالية، وكيفية استخدام المنهج والأدوات الملائمة للدراسة...

¹- المرجع السابق.

الدراسة السادسة: دراسة سعاد ميدون المسومة ب: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، دراسة حالة مجمع صيدال - فرع أنتيبوتيكال المدية، 2014.¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين القيادة الإدارية والأداء المتميز في ضوء التجربة الاقتصادية الوطنية المتميزة بضرورة الانفتاح المتزايد لمنظماتنا الاقتصادية الوطنية الناشئة على واقع بيئة تنافسية مغايرة تماماً لتلك الظروف التي نشأت فيها ومن خلال ما أشارت إليه الباحثة طرحت السؤال المركزي التالي: - ما هي سبل مساهمة القيادة الإدارية في ترقية مستوى أداء المنظمة من أجل الوصول به إلى التميز؟ وقصد تسهيل الإجابة على السؤال المركزي والأسئلة الفرعية التي طرحتها الباحثة، قامت بصياغة فرضيات لمعالجة موضوعها، والتي كانت على النحو التالي:1- تزايد أهمية دور القيادة الإدارية في الوقت الحاضر تفرضه التحولات المعاصرة في بيئة الأعمال والتحديات التنافسية الناتجة منها.

2_ يعتبر التميز في الوقت الحاضر ضرورة حتمية وخياراً استراتيجياً يساهم في تعظيم قدرات الاندماج الإيجابي للمنظمة في بيئاتها المختلفة.

3_ القيادة الإدارية المتميزة هي تلك التي تعمل على تحويل التهديدات الناشئة في بيئة الأعمال إلى فرص نجاح.

4_ لا تعمل القيادة الإدارية لفرع المضادات الحيوية على ترقية شروط ومتطلبات الأداء المتميز.

ومن أجل دراسة إشكالية هذه الدراسة وتحليلي أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، إلى جانب منهج دراسة الحالة، في حين تم اختبار العينة العشوائية الطبقية من المجتمع الأصلي (108 موظف) ،حيث بلغ عدد أفراد العينة 70 مفردة

1- سعاد ميدون، دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2014.

للحصول على آراء عينة الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة أكثر فعالية في الحصول على المعطيات والمعلومات المطلوبة. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر من بينها: لقد أدى التحول الحاصل في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري إلى تعاضد دور القيادة الإدارية على إحداث وقيادة التغيير والتحسين ونقل المنظمات من وضع لآخر أحسن.

_ يعتبر الأداء المتميز خياراً استراتيجياً وأداة جد فعالة لتسهيل شروط الاندماج الإيجابي للمنظمات في بيئتها الاقتصادية المحلية والعالمية ذلك كونه يعمل على تحقيق مزايا تنافسية ويلبي ويتجاوز توقعات وتطلعات العملاء.¹

من خلال عرض ملخص دراسة "سعاد ميدون" نرى أنها ودراستنا: أدرجتا مفردة القيادة كمتغير مستقل بالدراسة، وتشابهت في الفرضيات من حيث أبعاد المتغيرات، فتقاطعت فرضيات دراسة "ميدون" التي تدور أبعاد المتغير التابع حول (التحولات المعاصرة لبيئة العمل، الاندماج الإيجابي في بيئة العمل، بيئة العمل فرص للنجاح...) مع فرضيتنا الأولى والتي كان بعد متغيرها التابع توفير بيئة عمل حديثة وملائمة. واقترينا في اعتماد المنهج واستخدام العينة العشوائية الطبقية وأداة جمع البيانات (الاستمارة). إلا أن الاختلاف كان في: دراستنا موجهة إلى فئة عمرية معينة من القادة (الشباب) بينما دراسة "ميدون" كانت موجهة للقادة بصفة عامة.

_ دراسة "ميدون" تسعى إلى معرفة العلاقة بين القيادة والأداء المتميز بينما دراستنا تسعى إلى معرفة العلاقة بين القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي.

_ استهدفت دراستنا مؤسستين عموميتين خدمتية وتعليمية بينما دراسة "ميدون" كانت مستهدفة مؤسسة عمومية تجارية.

¹-المرجع السابق.

_ وكان لدراسة "سعاد ميدون" دور بالغ للوقوف على الخلفية النظرية لموضوع دراستنا الراهنة ،وفي اختيار المنهج الملائم للدراسة والأدوات المنهجية.

الدراسة السابعة: دراسة ليا زيد وهيبة المعنونة ب: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد

البشرية بالمؤسسة ،دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، بغداد 2014.¹

حاولت الدراسة التعرف على أهمية نظم الحوافز (بأنواعها المختلفة) ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة ،ومدى إدراك مدراء الأعمال في المؤسسات الجزائرية لأهمية نظم الحوافز ودورها الفعال في تحقيق الاستقرار الوظيفي في مؤسساتهم. ومن خلال ما تصبو إليه الدراسة طرحت الباحثة بعض الأسئلة الفرعية: 1- ما هي اتجاهات العاملين نحو توافر الحوافز الممنوحة لهم ومدى رضاهم عنها؟

2- ما هو ترتيب الحوافز وفقاً لأهميتها للعاملين؟

3- هل أن شعور العامل بالرضا الوظيفي يكون من خلال حصوله على الحوافز المناسبة؟

4- هل أن استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ،يكون من خلال توفر أو تقديم الحوافز الفعالة والتي يرغب فيها العامل ويحبذها وتدفعه للعمل والتمسك به؟

ولقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام أسلوب المسح الشامل ،إذ شملت هذه الدراسة جميع العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان والمقدر ب168 عاملاً موزعين على الأقسام (23 إداري بما فيهم الإطارات ،35 تقني ،110 تنفيذي) بالاستعانة بالاستمارة وقد تم استعادة 94 استمارة من مفردات مجتمع الدراسة بفاقد قدر ب74 استمارة أي بما يقدر بنسبة 55,95% من المجتمع الأصلي للدراسة.

1- ليا زيد وهيبة ،فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ،جامعة أوبكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،2014.

وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها:

- _ أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي قد تدفع العاملين للعمل، ولها دور تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- _ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0,05 للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في المتغير التابع (الاستقرار الوظيفي) في العمل للعاملين بالمجمع الصناعي.
- _ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية وعند مستوى معنوية 0,05 للمتغير المستقل (الحوافز المادية) في المتغير التابع (الرغبة في الاستمرار في العمل) للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان.¹
- بعد عرض ملخص دراسة "ليا زيد وهيبة" ودراستنا نلاحظ أن:- كلاهما اعتمدتا على مصطلح الاستقرار كمتغير تابع للدراسة. دراسة "ليا زيد" تقاطعت مع دراستنا الراهنة في الفرضيات أو التساؤلات والتي تدور حول الحوافز (بنوعها) التي إعتدناها كمؤشرات في فرضيات دراستنا. كما تقاطعت في اعتماد المنهج حيث اعتمدنا على منهج المسح الاجتماعي في دراستنا وهو أحد أنماط المنهج الوصفي حيث أن هذا الأخير اعتمده "ليا زيد" في دراستها.
- _ دراسة "ليا زيد" اتفقت مع دراستنا الحالية في استخدام أسلوب المسح الشامل (والذي إعتدناه في دراستنا في إحدى المؤسستين). بالإضافة إلى أن كلاهما اتفقتا في أداة جمع البيانات (الاستمارة).
- بينما اختلفتا في اعتمادهما مجتمع الدراسة فقد استهدفت دراسة "ليا زيد وهيبة" مؤسسة صناعية ودراستنا الحالية استهدفت مؤسستين عموميتين إحداهما خدماتية تربوية تعليمية والأخرى تربوية تعليمية.
- وتمت الاستفادة من هذه الدراسة في الوقوف على الخلفية النظرية لمتغير دراستنا التابع (الاستقرار الوظيفي)، تصميم أدوات جمع المعلومات اللازمة.

¹- المرجع السابق.

الدراسة الثامنة:

دراسة بن منصور رفيقة المعنونة ب: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص

،دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية -سطيف-، 2014.¹

هدفت هذه الدراسة إلى كشف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص من خلال التقصي على أهم العوامل التنظيمية، المادية، الاقتصادية والاجتماعية والتأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات وضرورة المحافظة عليها بوضع نظم للتحفيز، وذلك من خلال طرح التساؤل المركزي الذي مفاده: ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟ ولجمع بيانات هذه الدراسة تم النزول إلى الميدان بالفرضيات التالية:

- يساهم التدرج المهني الصاعد في الخفض من ظاهرة دوران العمل.
- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال.
- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي القائم على وصف وتحليل البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة المباشرة المقابلة الحرة واستمارة الاستبيان التي وزعت على عينة تكونت من 53 مفردة من المجتمع الكلي البالغ عدده 265 عامل. وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها:- هناك علاقة سببية بين الاستقرار الوظيفي والأداء.

¹- بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2014.

_ أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة هو ظاهري لأن العمال لديهم سلبى نحو العمل والمؤسسة، نظراً لعدم حصولهم على الاشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.

_ أداء العمال خالي من الفعالية والتميز بسبب سياسة الإكراه وأسلوب الجزاء والعقاب الذي تضعه المؤسسة كإستراتيجية للعمل.¹ من خلال العرض الموجز لدراسة "بن منصور رفيقة" ومقارنة مع دراستنا يتضح لنا: كلا الدراستين أدرجت مفردة الاستقرار الوظيفي في موضوع الدراسة. أن أبعاد كل الفرضيات التي طرحتها "بن منصور" في دراستها تتقاطع مع أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل لدراستنا (الاستقرار الوظيفي) ك: (الإشراف المرن، الظروف الفيزيائية الملائمة، الحد من التغيب، الانضباط...). كما أن أهداف دراسة: "بن منصور" مشابهة لأهداف دراستنا وذلك من خلال التقصي على أهم العوامل التنظيمية المادية الاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على استقرار العاملين بالمنظمة. كلا الدراستين كانت متقاربة في الاعتماد على المنهج، وتقاطعنا في أدوات جمع البيانات، واستخدام العينة العشوائية التطبيقية لدراسة الظاهرة. (والذي اعتمدها في احد مؤسستي ميدان الدراسة "مؤسسة الأطفال المعوقين").

_ رغم استخدام نفس المفردة كأحد المتغيرات للدراسة إلا أنهما اختلفتا في ترتيبها، فدراستنا اعتمدته كمتغير تابع بينها في دراسة "بن منصور رفيقة" فقد جاء كمتغير مستقل (الاستقرار الوظيفي). كما اختلفنا في صياغة الأسئلة الفرعية. استهدفت دراستنا الراهنة مؤسستين عموميتين من ولاية تبسة إحداها خدماتية تربوية والأخرى تربوية تعليمية، بينما دراسة "بن منصور رفيقة" وجهت للقطاع الخاص.

_ وكان لدراسة "بن منصور" دور في تكوين الخلفية النظرية للمتغير التابع "الاستقرار الوظيفي".

1- المرجع السابق.

الدراسة التاسعة: دراسة زواوي مكرم الموسومة ب: دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة كوندور -بورج بوعريرج- ، 2018.¹

حاولت الدراسة الكشف والتعرف عن كيفية مساهمة القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية لتحقيق التغيير التنظيمي وكذا الميزة التنافسية والوقوف على أهم المعوقات السوسيو ثقافية التي تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. وصيغت في ذلك الفرضيات التالية:

- تساهم القيادة الشبابية في تحقيق التغيير التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية بميدان الدراسة.
- تساهم القيادة الشبابية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الجزائرية بميدان الدراسة.
- هناك معوقات تحد من دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية -بميدان الدراسة-. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمقابلة الموجهة كأداة ثانوية ، وتم اختيار العينة الطبقية والتي ضمت القيادة الشبابية الإدارية والقيادة الشبابية على مستوى الوحدات حيث بلغ عددهم 135 مفردة. وتوصلت في الأخير إلى جملة من النتائج نذكر أهمها: إن إشراك القيادة الشبابية في عملية التغيير التنظيمي من شأنها أن تلعب دوراً محورياً في تحقيقه وذلك من خلال وعيها به ، ومنحها الفرصة والثقة بقدراتها وإمكانيتها.

_ إن اعتماد عملية الاتصال الفعالة تسهل على القيادة الشبابية تحقيق التغيير التنظيمي للمؤسسة.

_ إن الميزة التنافسية تتحقق وفق استعداد القيادة الشبابية بإثبات قدرتها على تقديم أداء يتمتع بالفعالية

والجودة.

¹- زواوي مكرم ، دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل ، منتوري جامعة محمد لمين الدباغين -سطيف- ، الجزائر ، 2018.
<https://www.dspace.imv.setif.de.com> بتاريخ 2018/12/28 على الساعة 14:05

_ إن القيادة الشبابية بتقلدها المسؤولية والإشراف لا تضعها بمنأى عن الصعوبات والتحديات السوسيو ثقافية داخل المؤسسة.

_ إن حقيقة الصراع بين القيادة الشبابية والقادة الكبار في السن يستوجب العمل على تقريب المسافة بين وجهات النظر من خلال آليات تجعل كل طرف يستفيد من الآخر.¹ بعد العرض المختصر لدراسة "زواوي مكرم" قمنا بمقارنتها مع دراستنا فاتضح:- كلا الدراستين أدرجتا مصطلح القيادة الشبانية كمتغير مستقل، كما تقاطعت الفرضية الأولى لدراسة "زواوي" في بعد الفرضية (التغيير التنظيمي) والذي استخدمناه في دراستنا الحالية كإحدى مؤشرات بعد الفرضية الأولى "توفير بيئة عمل حديثة وملائمة"، أن كلا الدراستين اتفقتا في اعتماد المنهج وتقاربه، استخدام الاستمارة والمقابلة كأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى اختيار العينة العشوائية الطبقية (والتي كانت في أحد المؤسستين لدراستنا). إلا أنهما اختلفتا في مجتمع الدراسة حيث كانت دراستنا موجهة نحو مؤسستين عموميتين الأولى خدماتية تربوية والثانية تعليمية، أما دراسة "زواوي" استهدفت مؤسسة خاصة تجارية. وقد ساهمت دراسة "زواوي مكرم" في تكويننا للخلفية والإطار النظري للمتغير المستقل في دراستنا "القيادة الشبانية"، وفي تصميم الأدوات المنهجية اللازمة لجمع المعلومات، وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة السالفة الذكر والوصول إلى مواضع أو الزوايا التي لم تتطرق إليها. من خلال عرضنا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي تمحورت حول تشخيص الواقع الفعلي للقيادة الشبانية، سواءً كان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، مقصودة أو غير مقصودة (ضمنياً) من حيث كيفية المساهمة التنظيمية أو الاجتماعية أو الإنسانية، أو مدى القدرة على توجيه الأفراد بمختلف انتماءاتهم الفنية للوصول إلى الأهداف المسطرة، أين حاولت ربط هذه الأبعاد والمؤشرات بمظاهر، عوامل، محددات الاستقرار الوظيفي من بيئة عمل جيدة وملائمة، الرضا الوظيفي، الانضباط، العدالة

1- المرجع السابق.

التنظيمية، المبادرة، الإبداع، التجديد...، نجد لها دور فعال في فهم طبيعة العلاقة بين القيادة الشبانية ودورها الفعال في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسات، وذلك لاقترب وتشابه البعض منها مع دراستنا الراهنة (من حيث: المتغيرات، الأبعاد، المؤشرات، الأبعاد، الأهداف، المنهج، العينة...). والبعض الآخر اختلف معها في أجزاء وعناصر أخرى (مجتمع الدراسة، نوع المؤسسة-طبيعة-، النتائج...). ومن جانب آخر قدمت الدعم وساهمت في إفادة موضوعنا من خلال الوقوف على الخلفية النظرية أو إثراء الرصيد النظري، ومنطلقات البحث، وتصميم الأدوات البحثية...

فعرضنا للدراسات السابقة يندرج ضمن تحديد ملامح الدراسة الراهنة فضلاً عن أنها تمثل مدخلاً لها، بالإضافة إلى أنها لم تتناول موضوع القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي من نفس الزاوية التي تم معالجتها في الدراسة الحالية والجدول رقم (01) يوضح ذلك: (مع العلم أنه تم ترتيب كل الدراسات السابقة-المحلية والعربية- وفقاً للبعد الزمني الذي تمت فيها لدراسة)

الجدول رقم (01): يوضح الفجوة البحثية للدراسة الراهنة (مقارنة بالدراسات السابقة)

الرقم	صاحب المذكرة (الباحث)	الموضوع الموسوم للدراسة	متغيرات الدراسة	مجتمع الدراسة	المذكرة	البلد	السنة الجامعية	الفجوة البحثية
01	فريد فيدلر Farid.F	القيادة الموقفية	_ أسلوب القيادة _ الموقف	/	/	/	1967	1_ أي من الدراسات (السالفة الذكر) لم تتطرق لدراسة القيادة الشبانية ودورها الفعال في تحقيق الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
02	جاردنر Gardner ومور moore	نطاق الإشراف الواسع	_ نطاق الإشراف (الضيق/الواسع)	/	/	/	/	في تحقيق الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
03	حكيم أعراب	دور لقيادة المباشرة في رضا العمال	_ القيادات المباشرة _ رضا العمال	مركب المنسوجات - باتنة-	ماجستير	الجزائر	2008	2_ إن اغلب الدراسات لم تسعى في بحثها عن مدى قدرة القادة الشباب في تحقيق الاستقرار

04	عبد الله ثاني محمد	القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال	_ القيادة الإدارية _ إستراتيجية الاتصال	مؤسسة نفضال _ وهران	ماجستير الجزائر	2010	الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة معاً. 3_ فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا الراهنة لتتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الشبابية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
05	سعاد ميدون	دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز	_ القيادة الإدارية _ الأداء المتميز	مجمع صيدال _ المدينة	ماجستير الجزائر	2014	الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة معاً. 3_ فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا الراهنة لتتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الشبابية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
06	ليا زيد وهيبة	فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية	_ أساليب التحفيز _ استقرار الموارد البشرية	المجمع الصناعي لإنتاج الألبان _ تلمسان	دكتوراه الجزائر	2014	الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة معاً. 3_ فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا الراهنة لتتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الشبابية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
07	بن منصور رفيقة	الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين بالقطاع الخاص	_ الاستقرار الوظيفي _ أداء العاملين (الأداء الوظيفي)	المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية _ سطيف	ماجستير الجزائر	2014	الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة معاً. 3_ فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا الراهنة لتتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الشبابية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
08	خليل أمين محمد مطر	دور القيادات الشبابية في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية	_ القيادات الشبابية _ التطوير التنظيمي	مؤسسات قطاع غزة	ماجستير فلسطين	2015	الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة معاً. 3_ فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا الراهنة لتتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الشبابية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
09	زاوي مكرم	دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية	_ القيادة الشبابية _ إدارة الموارد البشرية	مؤسسة كوندور _ برج بوعريش	دكتوراه الجزائر	2018	الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة معاً. 3_ فمن هذه الزاوية جاءت دراستنا الراهنة لتتطرق باب التعرف على مدى فعالية القيادة الشبابية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي للمؤسسة.

المصدر: إعداد الطالبتين بالاستناد إلى ما تم ذكره سابقاً

- خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل وما تطرقنا إليه من عناصر أصبح الموضوع الذي نصبو إليه أكثر وضوحاً، في تحديد الجوانب المراد دراستها، فالباحث الاجتماعي لا يستطيع الاستغناء على عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة. فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة متفرقة من البحث، وهذا ما سيمهد الشروع في الفصل الموالي للدراسة.

الفصل الثاني: الأسس النظرية لموضوع الدراسة

- تمهيد

I. القيادة الشبانية

- 1- أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة
- 2- أساسيات القيادة الشبانية الفعالة
- 3- أنماط القيادة
- 4- أهمية القيادة
- 5- الشباب والقيادة وثقافة الأمل

II. الاستقرار الوظيفي

- 1- أهم المفاهيم المرتبطة بالاستقرار الوظيفي
- 2- أهمية الاستقرار الوظيفي
- 3- مظاهر الاستقرار الوظيفي
- 4- العوامل المحددة للاستقرار الوظيفي
- 5- أهم النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي

- خلاصة الفصل

- تمهيد

يعد موضوع القيادة الشبابية والاستقرار الوظيفي من المواضيع التي لاقت الاهتمام خاصة في الآونة الأخيرة في مجال الموارد البشرية وعلم الاجتماع التنظيم والعمل، لذا سنحاول في هذا الفصل التطرق والتعرف على أساليب القائد الشاب الكفاء وقدرته على قيادة مرؤوسيه واضعا نصب عينيه تحقيق الأهداف المرسومة والسعي لرفع كفاءة المؤسسة والحفاظ على الروح المعنوية لأفرادها، وتدعيم التعاون وروح الفريق بينهم ويتم ذلك بتفاعل اجتماعي عال ما يضمن بقاء واستقرار الموظف والمؤسسة معا.

1. القيادة الشبابية

1- أهم المفاهيم المرتبطة بالقيادة: لقد تعددت الآراء وتداخلت العديد من المفاهيم (الإدارة، الرئاسة، الزعامة، القوة....) مصطلح القيادة، فمنهم من رأى وجود اختلاف فيما بينهم وآخرون أكدوا على وجود علاقة تربطهم، ومنهم من أكد على أن القيادة أشمل من تلك المفاهيم وهناك من رأى عكس ذلك. ومن بين هذه المفاهيم نذكر:

1-1- القيادة والإدارة:¹ تتبع القيادة من أعضاء الجماعة وهي العملية التي يتم فيها الجانب الديناميكي، حيث

تأتي موجهة نحو الحصول على الهدف وهي إحدى وظائف المدير، حيث ينظر المرؤوسين إلى مديرهم كمصدر للقيادة، فمدير الإدارة يقوم بعدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والرقابة.

وأیضا قيادة وتوجيه المرؤوسين، أما القائد فيشير إلى مركز داخل بناء الجماعة أو إلى شخص يشغل ذلك المركز يلتف حوله أعضاء الجماعة.

¹- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2012، ص ص 221-223.

وترى بعض الاتجاهات السوسولوجية أن القيادة مرادف للإدارة وأنها مفهومان متلازمان، بمعنى

أنه لا وجود لأحدهما دون الآخر وأن الإدارة لا يمكن فصلها عن مفهوم القيادة وهذا لا يعني أن

الإدارة هي القيادة فكل ما نقصده أن الصفات القيادية لازمة بدرجة كبيرة لتتمكن الإدارة من تطبيقها

لمفاهيمها وقواعدها تطبيقاً سليماً. فعلى الرغم من أن كل منهما يكمل الآخر إلا أن ذلك لا يعني أنهما

يعبران عن نفس الشيء لذلك نجد:

- كارليل (1973) قد ميز بين القائد والمدير: فالمدير الفعال هو الذي يدير العمليات الداخلية للمنظمة

من خلال قيامه بعمليات الإشراف والتوجيه والتنسيق، أما القائد فيهتم بتحديد اتجاه المنظمة وهو الذي

يعدل في هذا الاتجاه استجابة للمتغيرات البيئية.

- أما هيرس وبلانشارو (1977) فهما يعتبران القيادة مفهوماً أوسع من الإدارة وأن الإدارة هي فرع

خاص من القيادة.

- كما يرى البعض أن المدير الناجح لا يختلف عن القائد الناجح فالإثنان يحققان أهداف المنظمة

ويعملان على ضمان استمرارية نشاطها، لكن الاختلاف موجود¹.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي²: الجدول رقم (02) يوضح الفرق بين الإداري والقائد

القائد	الإداري
- يخطط أكثر مما ينفذ فهو يهتم برسم السياسة العامة للمؤسسة بصورة رئيسية.	- ينفذ أكثر مما يخطط، فهو معني بتوفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية اللازمة.
- يقوم القائد بالتأثير في نشاطات الأفراد وسلوكهم لتحقيق الأهداف العامة	- يقتصر عمل المدير على تنسيق نشاط الأفراد لتحقيق الأهداف المحددة
- يحاول تغيير الواقع وتجديده فهو واعي للتغيير ومطلوب إحداث تغييرات في البناء التنظيمي.	- يحاول الحفاظ على الوضع الراهن وليس له دور في تغييره فهو عضو من أعضاء الإئتران

¹- المرجع السابق، ص 223.

²- رانيا عبد المعز الجمال، الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011، ص 172.

- يفكر في الحاضر أكثر مما يفكر في المستقبل	- يفكر في المستقبل أكثر مما يفكر في الحاضر
- يعمل وفق خطوات محددة مسبقاً	- يعمل وفق خطوات محددة مسبقاً
- سلطته رسمية يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة	- سلطته رسمية يستمدّها من القوانين والتشريعات والنظم التي تحكم المؤسسة
- الإدارة مفروضة على الجماعة	- الإدارة مفروضة على الجماعة
- الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد	- الإدارة هي التي تحدد الأهداف دون أي اعتبار لمشاركة الأفراد
- يبتكر ويبدع ويجدد	- يبتكر ويبدع ويجدد
- سلطته غير رسمية في الغالب ويستمدّها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك	- سلطته غير رسمية في الغالب ويستمدّها من قدرته على التأثير على الأفراد للتعاون والعمل المشترك
- تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير	- تقوم القيادة على النفوذ والقدرة على التأثير
- يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأدوار المرسومة	- يشارك الأفراد القيادة في تحديد الأدوار المرسومة

1-2- القيادة والرئاسة¹

يمكننا هنا التفرقة بين المقصود بالرئاسة والقيادة، فالقيادة تقوم أساساً على قدرة صاحبها على التأثير وهذا أمر قد لا يتوفر لدى صاحب الوظيفة الذي يمارس رئاسة على غيره في البناء التنظيمي ويرى البعض أنه يمكن الوصول إلى مركز القدرة في منظمة بعدة طرق، كأن يكون ذلك نتيجة لقرار من الجماعة أو تأييد منها أو بالفرض عليها من خارجها لهذا فإن هؤلاء يعتقدون أن التمييز بين القيادة والرئاسة أمر صعب ذلك لأن مصدر القدرة في موقف يختلف عنه في موقف آخر كذلك فإن مكان الوظيفة في سلم المستويات الإدارية عامل هام من عوامل التأثير.

بينما يرى آخرون أن الرئاسة والقيادة شيان مختلفان فالشخص الذي لا نفوذ له قد يكون رئيساً ولكنه متى اكتسب النفوذ فمن المحتمل أن يتحول إلى القائد. ويستمد الرئيس قوته مما يملكه من سلطات فيخضع له المرؤوسون سواء بالاختيار أو بالإجبار، أما القائد فيستند في نفوذه إلى قوة شخصيته وتأثيرها على الأتباع فيطيعون أوامره عن اقتناع ورضا. فضلاً عن هذا فإن الرئيس يعتمد على السلطة المفوضة إليه من أعلى وهي تتبع من مباشرته لوظيفته وليس من شخصيته².

¹- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 202.
²- المرجع السابق، ص 202.

والجدول التالي يوضح الفرق بين سلوك كل من القائد والرئيس¹

الجدول رقم (03): يوضح الفرق بين سلوك كل من القائد والرئيس

القائد	الرئيس
- يدرب وينصح	- يدفع ويأمر
- يعتمد على الثقة وحسن النية	- يعتمد على سلطاته
- يفجر الحماس	- يثير الخوف
- يقول نحن	- يقول أنا
- يحل المشكلات	- يحدد الأخطاء ويصدر الجزاءات
- يستشير ويطلب النصيحة	- يعرف كل الإجابات
- يفجر العمل الجماعي	- يوجه الجهد الفردي
- يقول "دعنا نذهب"	- يقول "إذهب"
- يطلب المعونة من جماعته	- يضع كل الأهداف والمعدلات

1-3 القيادة والزعامة

يخط الكثيرون بين كلمة قائد وبين كلمة زعيم، فيطلقون على أي قائد أو رئيس مصطلح زعيم.... ويمكننا القول -مثلا- رئيس الدولة ولكن ليس كل رئيس دولة زعيم، أما الزعيم فهو رئيس دولة وهكذا يبدو فارق بين القيادة والرئاسة من جهة، والزعامة من جهة أخرى. إن القيادة أو الرئاسة مظهر أساسي لانقسام السلطة وهي تعبر عن مستويات من المسؤولية والقائد هو شخص في وضع السلطة وهي تعبر عن أعضاء الجماعة أكبر من تأثير أي واحد منهم. لذا أجمع العلماء على ضرورة توافر خصائص معينة للقائد الناجح الكفاء وهو يعمل على تحقيق التوازن والتكامل بين سائر أطراف وأقسام التنظيم وتوافر المقدرة الفنية والقدرة على الحسم في اتخاذ القرارات بعد المناقشة والحوافز.²

¹- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر، عمان، 2010، ص 345.
²- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 227.

أما الزعامة فهي السلطة الملهمة **Charismatic** التي تقوم على الإيمان بالمقدسات، أو بقوى خارقة للطبيعة أو مثالية لشخص أو زعيم والزعيم هو الشخص الملمم الذي أتى أفعالا خارقة، ويتمتع بصفة من صفات الشخصية تجعله منفصلا ومتميزا عن الأفراد الآخرين، كما تجعله ينال معاملة خاصة باعتباره موهوبا بقوى أو صفات فوق طبيعية أو فوق إنسانية، أو موهوبا بقوى أو صفات استثنائية.¹ وقد أشار ماكسر فيبر **Max Weber (1864م-1920)** إلى الدور الذي يحدثه الزعماء والموهوبون في تغيير الواقع الاجتماعي، فاستخدم كلمة كاريزما **Charisma** ومعناه القوة الخاصة التي تمنحها الطبيعة للصفوة المختارة للدلالة على هذا النوع من الزعماء الذي يقوم نفوذهم على اعتقاد عام عند الناس بأن روحهم من روح الله، وأن ما يؤخذونه من خدمات إنما يتم من الله.

1-5 القيادة والقوة: تتميز القيادة عن مفهوم القوة في أنها تؤدي إلى تغيير الأتباع لمواقفهم وتصرفاتهم والإنسياق وراء القائد بناء على قناعتهم الشخصية وبفضل تأثير القيادة على إحداث تلك التغييرات بينما تؤدي القوة إلى أن يغير الأتباع (أو من يقع عليهم تأثير القوة) مواقفهم وتصرفاتهم ليس عن قناعة، وإنما بفعل الخوف مما يترتب عليهم الإنصياع أو الانسياق الظاهري فقط لمالكي القوة، وفي هذه الحالة لا تتغير قناعتهم وإنما يكون التغيير خارجيا ذو طابع شكلي فقط ويؤدي بمرور الوقت إلى حالات التمرد والعصيان². والقوة هي التي تمكن القادة من اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر وإجبار الأشخاص المعنيين على الانصياع لها وذلك بغض النظر عن مدى امتلاك هؤلاء القادة للسلطة القانونية التي تخولهم مثل هذا الحق، وبذلك تصبح القوة مصدرا لما يمكن أن تسمى السلطة الفعلية في مقابل السلطة الرسمية المستمدة من القانون³.

¹- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 227.
²- ريتشارد هال (ترجمة) سعيد بن حمد الهاجري، المنظمات: هياكلها عملياتها ومخرجاتها، ط1، الإداري العامة للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 312.
³- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص 178.

2- أساسيات القيادة الشبانية الفعالة

يمكن التركيز على فعالية القيادة في إبرام أهم العناصر والمكونات الشخصية للقيادة الشبانية، فلا توجد قيادة من فراغ ولا تعمل في عزلة فهي ليست حول القائد فقط بل حول التابعين والموقف الذي يجدون أنفسهم فيه والتفاعل فيما بين هذه الأركان للوصول للأهداف المسطرة من خلال العناصر التالية:- الوظائف القيادية.

- صفات ومهارات القائد.

- سلوك القائد الفعال.

- مصادر قوة القيادة.

1- الوظائف القيادية: هناك بعض الوظائف الأساسية التي يقوم بها القادة الشباب أهمها ما يلي:

- تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها

الجماعة مجهولة لكل أعضائها أو غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

- تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك.

- توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما

تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.

- تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي في

التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع

حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.¹

¹- عامر عوض، مرجع سابق، ص 204.

- وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تشهدها الجماعة وفي سبيل ذلك فإنه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سوار كانت رسالة سماوية او عملا اجتماعيا أو نشاطا اقتصاديا أو مبدأ سياسي....
- تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي فإن القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة المجسدة في شخصه¹.
- وحتى يستطيع القائد الشاب تحقيق الوظائف السابق ذكرها فإنه لابد أن تتوفر لديه بعض الأمور نذكرها فيما يلي:- أن تكون لديه السمات، المهارات والخبرات التي تساعد على فهم العمل الذي يقود.
- السلوك الفعال سواء بالنسبة لموقفه تجاه المرؤوسين أو في مجال التخطيط، التحفيز، التشجيع، التقييم للأداء، مواكبته للتغيير والتطور التكنولوجي.
- أن يكون لديه قدرا من السلطة تمكنه من ممارسة عمله إذ مهما كانت الصفات التي يتمتع بها القائد لا جدوى منها إذا لم يكن يملك من السلطات الرسمية (مصدرا للقوة) ما يمكنه من إجبار غيره على إتباع ما يراه موصلا لتحقيق الأهداف.

2- صفات ومهارات القائد

حتى يستطيع القائد الشاب ان يحقق الأهداف المرسومة عن طريق التأثير على سلوك التابعين له في ظل الظروف والمواقف المحيطة لابد له أن يتمتع بسمات وصفات ومهارات وقدرات تساعد على أداء أنشطة ومهام عمله.

¹- عامر عوض، مرجع سابق، ص 204.

من أبرز الصفات التي يجب توفرها في القائد الشاب نجد¹:

- الشخصية القوية والتأثير على الأفراد التابعين له.
- القدرة على إتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد.
- الإلمام الكامل بالعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.
- الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل.
- القدرة على خلق الجو الطيب والملائم لحسن سير العمل.
- المواظبة والانتظام حتى يكون قدوة حسنة لمرؤوسيه.
- الحرص الشديد على مصالح المرؤوسين والمنظمة.
- القدرة على الإرشاد الصحيح للمرؤوسين.
- تقوية جميع وسائل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين القائد والمرؤوسين.
- الهدوء والاتزان في معالجة الأمور.
- العدالة بين المرؤوسين.
- الحزم وسرعة البديهة وتجنب التهور والاندفاع.....

ومما سبق فإن من الصعب توافر كل هذه السمات بشكل متكامل في شخص معين، وإن كان المحتمل أن يتوافر بعضها في شخص واحد. وإلى جانب هذه الصفات والسمات يفترض إلمام القادة (ومن بينهم الشباب) بعدد من المهارات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر على القائد وأدائه وذلك ليبلغ الأهداف المرسومة (أهداف المؤسسة والأفراد) ويرفع درجة رضا الأفراد

¹- زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، إدارة الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص ص 183-184.

وهذه المهارات هي: 1- المهارة الفنية¹

هي أن يكون القائد ميجدا لعمله متقنا إياه، ملما بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها عارفا لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركا وعارفا للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. وأهم الخصائص المميزة للمهارة الفنية تتمثل بما يلي:- أكثر تحديدا من المهارات الأخرى أي أنه يمكن التحقق من توافرها لدى القائد بسهولة لأنها تبدو واضحة أثناء أدائه لعمله.

- تتميز بالمعرفة الفنية العمالية والمقدرة على التحليل وعلى تبسيط الإجراءات المتبعة في استخدام الأدوات والوسائل الفنية اللازمة لإنجاز العمل.
- مألوفة أكثر من غيرها: لكونها أصبحت مألوفة في الإدارة الحديثة وفي عصر التخصص.
- أسهل في اكتسابها وتنميتها من المهارات الأخرى ومن أهم السمات المرتبطة بها
 - الإيمان بالهدف.
 - الحزم.
 - القدرة على تحمل المسؤولية
 - الفهم العميق والشامل للأمور.

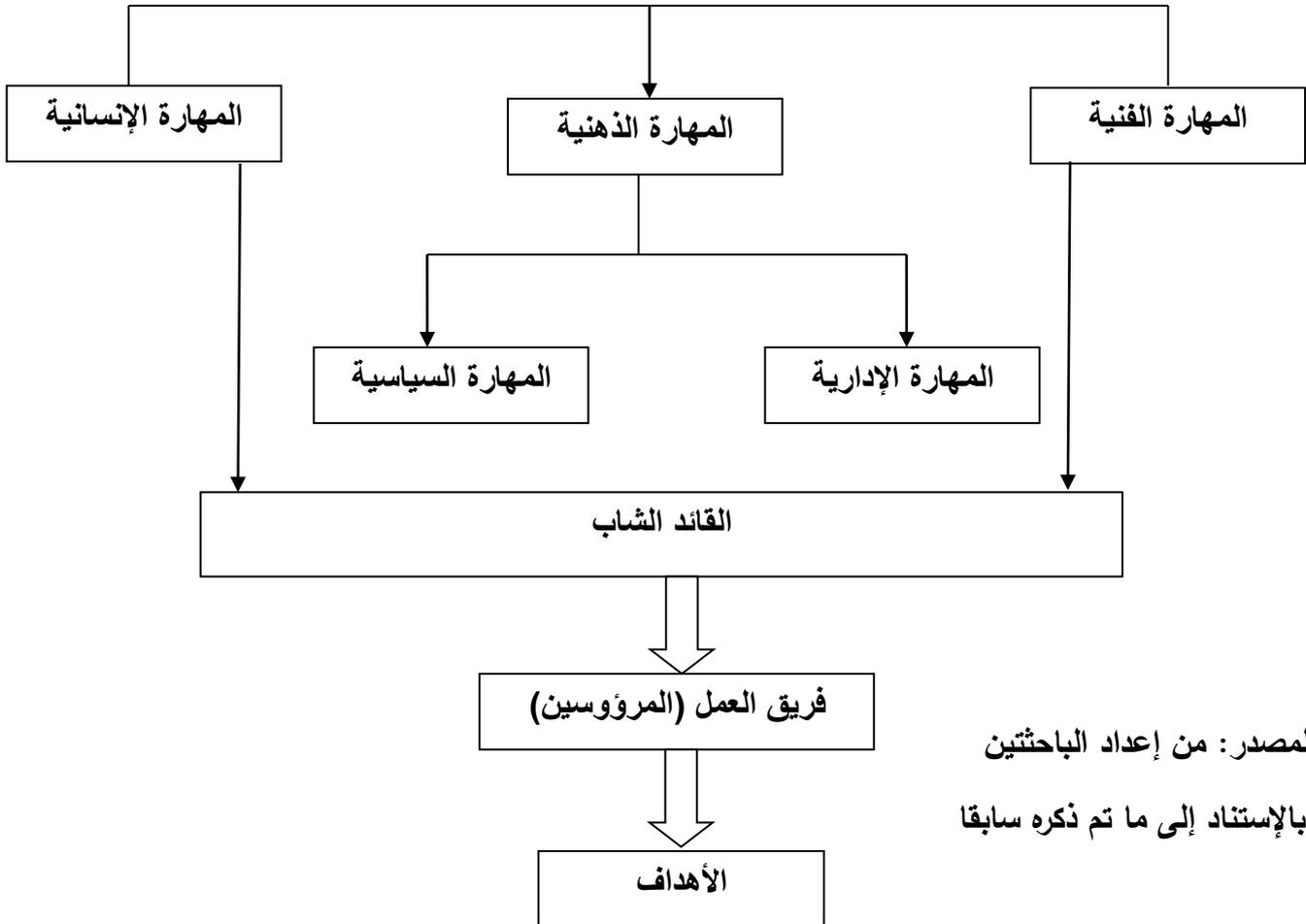
2- المهارة الإنسانية²

وهي القدرة على تفهم سلوك العاملين وجوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم وهذه المهارة تمكنه من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل.

¹- محمد هاني محمد، السلوك التنظيمي الحديث، ط1، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 207-208.
²- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 147.

3- المهارة الذهنية: وينبثق منها نوعان¹: المهارة الإدارية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين النشاطات والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه. المهارة السياسية: وتتمثل في قدرة القائد على التبصر لمصالح العام والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة². ويمكن

تلخيصه في الشكل التالي: الشكل رقم (01): يمثل مهارات القائد الشاب
مهارات القائد الشاب



المصدر: من إعداد الباحثين

بالإستناد إلى ما تم ذكره سابقاً

¹- عامر عوض، مرجع سابق، ص 210.
²- المرجع نفسه، ص 211.

4- سلوك القائد الفعال: 1- بالنسبة لمواقفه نحو المرؤوسين

- يتق بهم ويدافع عنهم.
- ودي وممكن الاجتماع به والتحدث إليه.
- تواق لمساعدتهم ليصبحوا أكثر فعالية ويعمل على إزالة معوقات الإنجاز.
- في تعامله مع المرؤوسين، يدعمهم معنويًا ويتجنب تهديدهم بصفته الشخصية.
- يحاول تقليل التوتر في علاقاته مع المرؤوسين لتجنب قيامهم بتخفيض استعمال قدراتهم العقلية.
- يسمح لمرؤوسيه بالمشاركة في إيجاد الحلول لمشاكل العمل في المجالات التي يستطيعون المشاركة الفعلية بها خاصة إذا لم يكن هناك مواقع إجبارية من مشاركتهم.

2- في مجال التخطيط والتكنولوجيا

- يشجع المرؤوسين على استعمال التكنولوجيا الملائمة في تحقيق تلك الأهداف مثل: تبسيط العمل، الأدوات الملائمة، التصميم الصحيح للوظائف والمهام.
- يتمتع بقدر كاف في التخطيط ووضع الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل.
- يختار المرؤوسين من ذوي المؤهلات المناسبة.

3- في مجال تقييم الأداء

- مشاركة مرؤوسيه في وضع معايير أداء ملائمة يراعي فيها إمكانياتهم وقدراتهم على تنفيذها.
- يقيم المرؤوسين بطريقة موضوعية قدر الإمكان أي دون تحيز.

4- في مجال الحوافز

- يعترف بالعمل الناجح ويشعر الموظف بإنجازاته الناجحة.¹

¹- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط8، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014، ص 163.

- يستفيد من الأخطاء كفرص تعليمية وتدريبية أكثر من كونها فرص لتطبيق العقاب¹.

مصادر قوة القيادة: إن القيادة الشبانية كما أوضحنا تتضمن قدرا كبيرا من التأثير بالآخرين من أجل تحقيق أهداف محددة، بمعنى أن القيادة تتجسد في شخص (بغض النظر عن عمره) يتمتع بموقع قيادي يستطيع من خلاله ممارسة التأثير على الجماعة في موقف معين، والقيادة تتطلب أن يتمتع الشخص ذو تأثير بسلطة أو قوة تأثير معينة تميزه عن غيره ممن لا يمتلكون مثل هذه القوة أو السلطة. وعليه فإن مصادر قوة القيادة تصنف على النحو التالي:²

1- السلطة الرسمية: ومن أبرز أنواعها الآتي:

أ- **قوة المكافأة:** عندما يشعر الفرد أن إطاعته لأوامر رئيسه ستعود عليه بمكافأة مادية (راتب) أو بمكافأة معنوية (شكر وتقدير، وسام عمل....) فإنه سوف ينظر إلى رئيسه كقائد ويحترم هذه الخاصية فيه من خلال المزيد من الطاعة والولاء، في هذه الحالة فإن مصدر قوة القيادة هو قوة المكافأة التي يقدمها القائد لتابعيه (المرؤوسين).

ب- **قوة الإكراه:** والعكس صحيح عندما يشعر الفرد بأن إخفاقاته في عمله ستؤدي إلى حرمانه من المكافأة أو إيقاع العقوبة الرادعة بحقه سواء كان العقاب ماديا أو معنويا، وهنا فإن الخوف سوف ينتاب الفرد، فنقول في هذه الحالة أن مصدر القوة هو الخوف من القائد إذا ما ارتكب الفرد عملا يعاقب عليه.

¹- المرجع نفسه، ص 164.

²- ربحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعليم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 190.

ج- السلطة القانونية: إن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري وهذه القوة تتناسب من أعلى إلى أسفل، فمجلس الإدارة يتمتع بسلطة شرعية أو قانونية على مدراء المصالح أو الوحدات....¹

2- قوة التأثير: هذه القوة مرتبطة بالشخص نفسه وليس بالمنصب ومن أبرز أشكالها الآتي:

أ- قوة التخصص: إن الخبرة المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة التي يمتلكها الفرد ويكون متميزا منها عن غيره أو أقرانه، تعطيه قوة تمكنه من القيادة.

ب- قوة الإعجاب: ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض الصفات الشخصية التي تجعلهم يتعلقون به ويعبرون عن إعجابهم وتقديرهم له، فالجاذبية تجعل هذا الفرد قائدا يؤثر في الآخرين.²

3- أنماط القيادة

إن أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير في موظفيه وما إذا كان يركز كل السلطات في يده ويهتم بالإنتاج فقط ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء..... أو أنه لا يركز كل السلطات في يده ويتيح الفرصة لموظفيه لمشاركته في مهامه ويعتمد على إيجاد الدافع إلى العمل لدى موظفيه على ما يسمى بسلطة الثقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصحيحة بينه وبينهم أو أنه يترك جميع المسؤوليات للموظفين ويعتمد عليهم كلياً في الإدارة بدون توجيههم أو الإشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات.³

¹- المرجع السابق، ص 191.

²- عبد الله عبد الغني العجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003، ص 186.

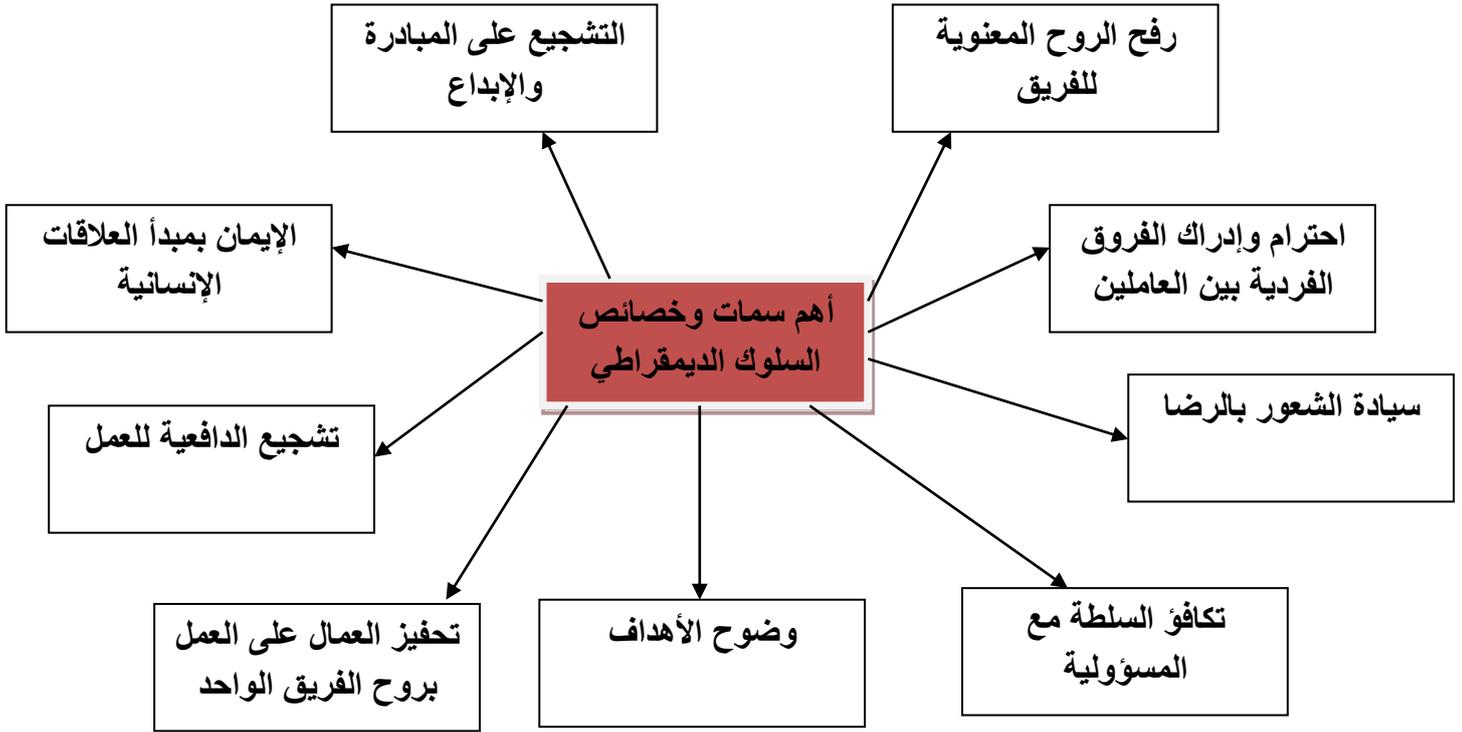
³- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 198.

لذلك تعددت الأساليب والأنماط القيادية، نذكر من بينها:

1- القيادة الديمقراطية:¹ وقد أطلق أيضا على هذا النمط مصطلح القيادة الإيجابية Positive L'adreship والقيادة البناءة أو التوجيهية، يقوم هذا النمط على احترام مشاعر المرؤوسين، وفرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يتسم بالمرونة والبشاشة ويشجع المبادرة ويحترم الأفراد مهما كان مراكزهم، ويشجع على الإبداع ويدفع المرؤوسين لتطوير أنفسهم بمنح الفرص للنمو المهني والوظيفي لكل فرد. ويتسم أسلوب هذا النمط بتحديد الأهداف والاتصال الواضح الفعال ويشجع الدافعية للعمل، والحث على العمل الجماعي التعاوني بطريقة إنسانية عادلة والقيادة هنا تؤمن بأن الإنسان يمثل قيمته في ذاته وله قدراته وميوله واستعداداته واتجاهاته وهذا الإنسان لا يمكن أن يعطي أقصى ما لديه من عمل وجهد. إلا إذا توافر له المناخ الإنساني الجيد القائم على احترام وتبادل وجهات النظر والتعاون والمشاركة والمبادرة واحترام إنسانية كل فرد مهما كان موقعه. إن السمات والخصائص آنفة الذكر تشير إلى أن النمط الديمقراطي يهتم بالدرجة الأولى بالعلاقات الإنسانية ويسمح للأفراد بالمبادرة والمشاركة مما يتيح الفرصة أمام كل منهم لتنمو ومحاولة التطوير، كما أنه يساعد على غرس الثقة بالنفس وهذا بالطبع سينعكس في المؤسسة على أفرادها ما يجعلهم أكثر حرصا على أداء أعمالهم وهذا يعد عاملا أساسيا لتحقيق الرضا.

¹- رافدة عمر الحريري، القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 139-140.

الشكل رقم (02): يمثل أهم سمات وخصائص السلوك الديمقراطي



المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى ما تم ذكره سابقا

2- القيادة الأتوقراطية:¹ ركزت النظريات الكلاسيكية والتقليدية على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقيق من أن العامل يؤدي للعمل وفقا للطريقة المفروضة وحيث تتم الرقابة من السلطة وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوه هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، يتم وفقا لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد القائد الأهداف الواجبة للإنجاز. فالقائد هنا يركز السلطة والمسؤولية في يده ويعطي الأوامر ويصر على إطاعتها دون مراعاة للجو الإنفعالي المحيط به، ويملي على أعضاء الجماعة خطوات العمل خطوة خطوة، فلا يتسنى لهم عمل شيء من دونهم، كما ينفرد بوضع خطة العمل وتحديد أهدافه

دون أن يشرك معه أحدا أو يستشير أحدا

¹- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الدر الجامعية، مصر، 2007، ص 434.

بل يفرض على الجماعة ما يقدمه إليها من معلومات مفصلة عن الخطط القادمة ويكلفهم بتنفيذها على الفور، وأغلب الأمر يظل بعيداً عن أفراد الجماعة لا يرونه إلا غراراً¹.

3- القيادة الفوضوية أو المتسيبة: يكاد القائد في ظل هذا النمط يكون سلبياً، ويقرب الأسلوب الفوضوي

من القول الشائع "دع الأمور تجري في أعنانها"، ولا يسهم القائد في العمل وإنما يترك الحرية التامة للمرؤوسين في اختيار الأهداف وتخطيط أنشطة العمل وما يتراءى لهم.

ولا يعبر القائد الفوضوي الإنتباه إلى الجماعة إلا إذا وجهت إليه الأسئلة ولا توجد محاولة من جانبه لتقييم أو تنظيم الأحداث والأهداف التي حققتها الجماعة.² فالقائد هنا لا يتدخل في توجيه وإرشاد أو حل مشكلات مرؤوسيه، أو تحديد أهداف مشتركة يسعى الجميع لبلوغها.

4- أهمية القيادة: أ- على المستوى التنظيمي: لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد

إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات والمهام تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة. وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه فقيادة جميع جوانب التنظيم تأتي من خلال التنسيق والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم وهذا ما جعل ففنر و برشوس يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه³.

1- المرجع السابق، ص434.

2- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014، ص268.

3- فتحي محمد موسى، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص140.

ب- على المستوى الإنساني: يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في إقامة العلاقات الإنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة، وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة، إشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته وحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل، مما يتطلب مجهود منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم وتفكيرهم.¹

ج- على المستوى الاجتماعي: من المظاهر الاجتماعية للتنظيم، امتداد النظام الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه قادة ومرؤوسين خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات وساتغلالها بما يكفل تعزيز التعاون المتناسك بين المتعاملين في التنظيم مع مراعاة المنظومة القيمية السائدة.

فإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم قيمهم اتجاهاتهم وتطلعاتهم.

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل والتي تفرض على القائد أن يأخذ في اعتباره لأن تنكره لها يفقدها تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.

¹- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، ط1، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 65.

د- على مستوى تحقيق الأهداف: رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة ودوره في تحقيق الأهداف واحد في جميع التنظيمات الإدارية وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد لها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين من جهة وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى أي محاولة إحداث الموازنة في تحقيق الأهداف. فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة لمسئوليته حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف، كما أشار "ستوجديل" على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال وتحقيقه من أهداف وظيفية والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والاتصال الرسمي وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي.¹

5- الشباب والقيادة وثقافة الأمل²

الشباب القائد هو الشاب الفاعل المؤثر في محيطه القادر على تحقيق الأهداف والقيام بالإنجازات لكن هذا الشاب القائد لم يكن ليلعب هذا الدور المهم لولا النشاط الطلابي الذي يساهم ضمن مساره الجامعي، ويساهم في صقل مهاراته القيادية. كما أن القائد الشاب قد يشبع بالمهارات التي اكتسبها خلال مساهمته في العمل التطوعي، هذا العمل الذي أسهم في تكوينه ضمن القيادات الشابة الفاعلة ف بالمجتمع، وهناك خيط رابط لكل هذه العناصر يتمثل في ثقافة الأمل لدى الشباب الذين يمثلون الوقود الفاعل في خلق القيادات الشبابية.

¹- نواف كنعان، مرجع سابق، ص 119.

²- هيا النعيمي، الشباب والقيادة وثقافة الأمل، مجلة الأيام، العدد 7706، 2010، تاريخ الدخول 2018/11/16، 14:25،

www.Aleyam.com

والقيادة الناجحة هي التي تحرك الأفراد في الاتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد، ويخطئ من يظن أن للقيادة سنا معينة، أو ينبغي أن يكون القائد من نسب معين أو منطقة أو طبقة اجتماعية معينة. فالقيادة تسند إلى الشخصية القادرة على اختيار الأفراد وفرض احترامه عليهم ومعرفة إمكاناتهم واستغلالها، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه وبث فكرة القوة والمساواة بينهم، فضلا عن توزيع المسؤوليات عليهم وإشراكهم جميعا في خدمة هدف سام.

على أن يتمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها مع القدرة على التخطيط وتنظيم الوقت، واستغلاله أحسن استغلال وحتى يكون القائد بهذه المنزلة فلا بد من أن يكون صاحب تجربة فذة وممارسة لهذه الصنعة فالقيادة فن وعلم فهي فن بمعنى الملكات الموروثة، وعلم بمعنى تعلم الأصول التي تقوم عليه القيادة¹.

II. الإستقرار الوظيفي

تسعى مختلف المؤسسات للحفاظ على ريادتها ومكانتها في سوق العمل بمختلف الأساليب والتقنيات، لكن هذه المكانة لا يمكن أن تكون دائمة إلا إذا سعت هذه المؤسسات على ضمان بقاء واستقرارية المورد البشري، حيث يعتبر هذا الأخير مصدر هام وحساس في المؤسسة وهذا راجع لتكوينه مختلف العلاقات داخل المنظمة أثناء تأدية مهامه، سواءاً كانت هذه العلاقات بين العامل والإدارة أو بين العمال فيما بينهم.

لذلك تحاول الإدارة العمل على توفير القدر الممكن من العدالة التنظيمية لموظفيها من أجل تعزيز إحساسهم بالأمن والراحة والانتماء للمؤسسة، وهذا ما يجعل العامل يستقر في وظيفته ولا يسعى لتغييرها واستبدال مكان عمله مهما وجد من حوافز ومغريات في مؤسسات أخرى.

¹- المرجع السابق

1- أهم المفاهيم المرتبطة بالاستقرار الوظيفي

هناك العديد من المفاهيم التي لها صلة بمفهوم الاستقدام الوظيفي نذكر من بينها:

1-1- الرضا الوظيفي: من بين التعاريف المقدمة حول مفهوم الرضا الوظيفي نذكر:

تعريف "هوبك" فهو يرى بأنه: "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي

تحمل المرء على القول بصدق أنني راض في وظيفتي¹.

ويرى كل من "لاندي" و "ترامبو" ان مصطلح الرضا الوظيفي يستخدم للدلالة على مشاعر

العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود الفعل

أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام².

وبذلك فهو شعور الفرد بالإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من

عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا.

1-2- الروح المعنوية: نقصد بالروح المعنوية الجو العام الذي يسيطر بين الجماعة ويوجه سلوكهما

وانخفاض أو ارتفاع الروح المعنوية يمكن أن يستدل منه على سوء أو جودة العلاقات الإنسانية³.

والروح المعنوية هي نتاج جماعي لتفاعل جماعة من الأفراد يعملون في نفس المجال بقصد

تحقيق نفس الهدف⁴.

1- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2006، ص 130.
 2- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، ط1، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2004، ص 173.
 3- مصطفى نمرود عمس : إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم ، ط1ن دار غيداء للنشر ، عمان ن 2003، ص 131.
 4- بيومي مجدي أحمد، لطف محمد السيد، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماعي الصناعي، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2009، ص 150.

1-3- الجمود الوظيفي: ويقصد به بقاء الموظف لفترة طويلة بانتظار الترقية دون أن يحصل عليها، أو النقل

إلى مكان آخر أفضل، وتلعب عوامل عديدة في ذلك نذكر منها ما يلي:

أ- عوامل تتعلق بالمنظمة

- عدم توفر فرص الترقية لدى المنظمة.

- عدم توفر القدرات المالية للمنظمة.

ب- عوامل تتعلق بالفرد

- تراجع مستوى أداء الموظف.

- تزايد عدد المتنافسين على نيل الترقية.

- عدم رغبة الموظف في تحمل مسؤوليات أكثر¹.

1-4- التوافق المهني: يعتبر جزءاً من التوافق العام للفرد في شتى مجالات حياته، ويشمل توافقه مع محيط

العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية واجتماعية، وما يطرأ على هذه البيئة من

تغير بين وقت وآخر².

1-5- الالتزام الوظيفي: من الأوائل الذين قدموا تعريفاً للالتزام الوظيفي كان "بروتر" و "سميث" سنة 1970

حيث نظر إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة".

وهو التعريف الذي اعتمده أغلب الباحثين في علم النفس، فقد أخذ به "هيجان" في تعريفه للولاء

أو الالتزام التنظيمي إذ عرفه بأنه: "قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها"³.

¹- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 228.

²- بوعطيط سفيان، طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني مذكرة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 72.

³- القيروني محمد القاسم، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي ف بالمنظمات المختلفة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 16

كما يعرف على أنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها"¹.

ويرى بعض الباحثين أن الالتزام التنظيمي عبارة عن حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمؤسسة

ونقل احتمالات قيام العامل بترك العمل لديها².

كما يعبر الالتزام عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن

سلوك الأفراد وتصرفاتهم، وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم فهو يؤثر تأثيرا مباشرا على كثيرا من الظواهر

الإدارية الأخرى، ويتضح في رغبة الأفراد في البقاء في المنظمة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل،

ومستوى الأداء والإنجاز³.

من خلال التعريف المقدمة نجد توافق واضح المعالم على مفهوم الالتزام الوظيفي، والذي يبرز

في النقاط التالية:

- التوجه القوي والايجابي نحو قيم وأهداف والايجابي نحو قيم وأهداف المنظمة ومدى تقبلها.
- الرغبة والاستعداد لبذل جهد أكبر داخل المنظمة.
- الرغبة القوية والسعي للبقاء والاستقرار في المنظمة.

2- أهمية الاستقرار الوظيفي: ⁴

1- بالنسبة للعامل: للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي فمن خلاله

يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات

ايجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله منشعب بثقافة المنظمة ومتطبع

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 181.

²- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 390.

³- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص 285.

⁴- الديب إبراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 85.

بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائما يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة لجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها، فكل هذه العوامل غير معروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتبسيط للمعنويات.

أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، قالوا الجديد يحمل معه ثقافة تنظيمية مغايرة تجعل في تفكك الجماعة، لأن فقدان زملاء العمل وتذبذب محتمل في الأداء وبالتالي يكون التفكير في مغادرة المنظمة وترك العمل محتمل في هذه الحالة.

فاستقرار الأفراد في المنظمة يعمل على تماسك جماعة العمل ما يجعل مجتمع مصغر تجمعهم ثقافة تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المنظمة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء ولتحقيق هذه المتطلبات على المنظمة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلا مهنيا.

2- بالنسبة للمؤسسة

في ظل التغيرات الدائمة والتحديات والميزة التنافسية يتطلب من المنظمات قدرا كبيرا من الإنفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء في السوق، فاستقرار المؤسسة من استقرار العمال والعكس ولكي تضمن المؤسسة وجودها ضمن السوق الاقتصادية وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من مواردها البشرية والمادية لتضمن استقرارها¹

¹- المرجع السابق، ص 85.

وفيما يلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها:

- 1- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستوفي سوق العمل.
- 2- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
- 3- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوب مع عدم وجود يد عاملة (عمالة) زائدة عن حاجة العمل.
- 4- قدرة هذه العمالة على استيعاب التغيرات والتحديات الفنية المستمرة في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.
- 5- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالعطاء¹.

3- مظاهر الاستقرار الوظيفي:

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة التي تلعب دورا كبيرا في فعالية أدائه وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وزيادة أرباحها، إذ لا يمكن للمؤسسة ان تحقق نجاحا وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بمواردها البشرية والمحافظة عليها، وذلك من خلال توفير كافة الظروف الملائمة للاستقرار الوظيفي للعمال، ويمكن التعرف على أهم مؤشرات الاستقرار الوظيفي فيما يلي نذكر أهمها:² 1- تماسك جماعة العمل: تعتبر المجموعات العمالية متعددة وشديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء وجماعة الإدارة، والتي يمكن ان توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض.

1- الديب ابراهيم رمضان، مرجع سابق، ص 86.

2- شتا السيد، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، ط1، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية -مصر-، 1997، ص 336.

ولكل جماعة أهدافها ونشاطاتها لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون والتنسيق بين كافة هذه الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار الوظيفي.

1- الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي: يعد الشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية¹.

3- قلة الشكاوى: تعتبر ظروف العمل غير المناسبة وعلاقات العمل المتردية بين المشرفين والأتباع من العوامل المولدة للشعور بالغبن والإحساس بالظلم خاصة في ظل عدم التساوي في فرص الترقية والحصول على المكافآت كل هذا يؤدي إلى كثرة الشكاوي كتعبير تلقائي عن السخط وعدم الرضا عما يحدث الشكاوى في شعور شخصي حقيقي أو متصور من جانب الموظف بالغبن واللاعادلة في علاقاته الوظيفية².

4- المواظبة على العمل: بانخفاض نسبة الغياب عن العمال وعدم التأخر عن المواعيد كلها تدل على الاستقرار داخل المؤسسة أو المنظمة وإذا واضب العامل على الحضور إلى عمله في المواعيد المحددة فإن هذا يعني أن العامل لا يشعر بأي تذمر نحو عمله، ومعناه أيضا أن العامل يرى مستقبله من خلال مهنته التي يزاولها أي أنه مستقر في عمله³.

وشعور العمال بعدم الرضا والاستياء يعبرون عنه برفضهم للعمل وبعض الأساليب الأخرى، وهذا ما يعرف بمظاهر عدم الاستقرار في العمل والتي تعبر عن ردود أفعال العمال نجد مجموعة من المؤشرات نذكر أهمها:

¹ حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2002، ص 164.
² ليازيد وهيبية، فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاق تخصص تسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر، 2014، ص 204.
³ حاج علي حكيم، تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، مذكرة ماجستير في علم النفس الاج، منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2014، ص 114 <https://www.scribd.com> تاريخ الدخول 2018/11/12 على الساعة 15:08.

1- التغيب¹: يعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هو وباء من ضغوط العمل والجو المشحون في المنظمة وهو تعبير لرفض ظروف العمل، إن تغيب العمال يؤثر على جدائل الإنتاج حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهضة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال. وأسباب التغيب كثيرة قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل، والإدارة أو اللاعدالة في المعاملات، أو من خارج التنظيم كعدم توفر المواصلات لبعدها المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية.

2- دوران العمل: ويعني كثرة تنقل العمال من مناصب العمل دون الثبات في أحدهم، بعد فترة تجريب غير مرضية، أو عدم القدرة على التلاءم مع المنصب الجديد لأسباب مختلفة منها الإشراف السيء وعلاقات العمل الإنسانية الرديئة الإحساس بالظلم وموقفهم من الجهاز الإداري أي ومن حجم التنظيم ومستوى الإشراف الشيء الذي يجعلهم يشعرون بأن هناك من يأخذ أجرا شهريا دون مقابل عمل واضح يقوم به التنظيم وبالتالي بأجره مقتطعا من حساب العمال مما يؤدي إلى شعورهم بالظلم وهذا ما يؤدي إلى الزيادة في دوران العمل نتيجة المبالغة في عدد المشرفين غير الضروريين.²

3- التمارض: يعني: "إيهام النفس بالمرض أو وجود علة فهو عملية إجتماعية يمكن العامل عن طريقها التظاهر بالمرض".

كما يعني تبرير الغياب شهادات مرضية دون علة تذكر، وينتشر بين العمال اللذين يشعرون بالضيق في العمل، لأسباب مهنية قد توصلهم إلى حالات نفسية مضطربة أسبابها إشراف سيء، إحساس بالظلم وعدم التلاؤم مع منصب العمل إلى أن تتحول رغبة في ترك المؤسسة.³

1- حنفي عبد الغفار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 213.

2- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 84.

3- عبد الله بليط، التغيب الصناعي، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 20.

4- العوامل المحددة لاستقرار الوظيفي

من أهم عوامل نجاح المؤسسات هو الاهتمام بالعنصر البشري فبقائها واستقرارها مرهون به لذلك فمن الضروري عليها الاهتمام بمدى مساهمته في تحقيق أهدافها ففي ظل التغيرات التي طرأت على المؤسسات لم يعد الاهتمام مقتصرًا على توفير الظروف الملائمة داخل المؤسسة كعامل لاستقرار العامل في منصبه تعداه إلى العديد من العوامل التي قد تساهم في استقرار العامل نذكر منها:

1-العوامل الفيزيائية:¹ ويقصد بالظروف الفيزيائية: "العوامل المحيطة التي يتأثر بها الإنتاج قد تكون عوامل مشجعة أو محيطة وهي عديدة ومتشعبة نذكر منها: الحرارة، البرودة، الرطوبة....".

وتدخل الظروف الفيزيائية للعمل ضمن:

أ- **الضوضاء:**² هي الخليط المتناثر من الأصوات التي تنتشر في جو العمل حيث تؤثر على نشاط العاملين فتقلل من إنتاجيتهم فضلا عن الآثار الجانبية التي تحدثه على المدى الطويل من أثر على الصحة والروح المعنوية للعاملين. وهناك نوعان من الضوضاء:³

- ضوضاء مستمرة.
- ضوضاء متقطعة. وكل واحدة تؤثر على معنويات العامل حسب نوعها ومدى قبول العامل لها، فالضوضاء المستمرة التي تحدث على وتيرة واحدة لا تؤثر على نفسية العامل، أما الضوضاء المتقطعة فتحدث على شكل إشارات تزيد من انتباه العامل فهي تؤثر على نفسيته لأن هذه الحركات التي تحدث الآلات تجعله في حالة اضطراب نفسي نتيجة لاشتغاله بها، مما يجعل العامل أقل تركيز فيؤدي ذلك إلى التعرض لحوادث العمل.

1- ربيع محمد شحاتة، علم النفس الصناعي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص 175.
 2- مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004، ص 286.
 3- عبد الرحمان محمد عيساوي، علم النفس والنتاج، (ب.ط)، (ب.د)، القاهرة، (ب. سنة)، ص 137.

ولهذا على المؤسسة أن تعمل من أجل تكيف العامل مع نوع الضوضاء والإقلال منها وبتبقي عليها توفير وسائل الأمن التي تحمي العامل من الشعور بالضيق والتوتر النفسي.

ب- **الإضاءة:** يمكن من خلال الرؤية تمييز شكل الأشياء ولونها وحجمها وبعدها وحركتها، لذلك تعتبر الإضاءة في بيئة العمل من العوامل الطبيعية عامة¹.

وبالتالي فإن الإضاءة الجيدة وتوزيعها الأمثل يدفع العامل لإتقان عمله والتقليل ومن الوقوع في الأخطاء أو حوادث العمل.

ج- **الحرارة والرطوبة²:** تختلف درجة الحرارة هي الأخرى باختلاف طبيعة العمل فهناك

بعض الأعمال أين يحتاج جو العمل إلى التجديد باستمرار، ومن المعروف أن العمل في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق والتعب وزيادة العرق، وهذا ما تؤكدته الدراسة التي قام بها ميرتون "MERTON" عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن 75% أدى ذلك إلى ارتفاع حوادث العمل.

إن توفير الظروف الفيزيائية الملائمة في بيئة العمل من أهم العوامل المساعدة على تكيف العامل مما يؤدي إلى تحسين أدائه ونجاحه وتساخده على الرضا والاستقرار.

2- **العوامل المادية:** وتحت هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال فيما يتعلق بالظروف وشروط العمل داخل المؤسسة التي يعملون بها، نذكر من أهمها: أ- الأجر³: يعتبر الأجر التعويض الذي يتلقاه العامل لقاء العمل الذي يقدمه للمؤسسة، كما يستخدم للتعبير عن تعويض العمال على أساس الجهد والإنتاج وهو القيمة التي يتفق عليها صاحب العمل والعمال في العقد، بالإضافة إلى المزايا

1- مجدي محمد أحمد عبد الله، مرجع سابق، ص 368.

2- عبد الكريم درويش، ليلي نكلا، مبادئ الإدارة العامة، ط3، دار النهضة العربية، القاهرة - مصر، 2000، ص 283.

3- عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 345 (بتصرف).

النفدية التي توفرها الأجور هناك مزايا تجعله من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحفيز عمالها منها.¹

ب- الحافز:² الحوافز هي النظام الذي تتبعه الإدارة بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية.

كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤشرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الايجابية على هذا السلوك الذي يترتب عليه إشباع الحاجات النفسية أو الاجتماعية للعامل وهذا ما يرفع مستوى الرضا عنده.

3-العوامل التنظيمية: لا يقتصر استقرار العامل وبقائه في المؤسسة على توفير الظروف المادية والفيزيائية الملائمة للعمل بل يتعدى ذلك إلى عوامل تتعلق بالمهام والنشاطات داخل المؤسسة، لذا نجد العديد من المتغيرات نذكر من بينها:

أ- القيادة: مهما يكن نوع المنظمة أو النظام لابد من قائد ومركز قيادة يحرك المنظمة ويخطط لها ويشرف عليها ويقودها إلى بر الأمان والاستقرار.

لذا نجد ماكريجر يعرف القيادة بأنها تأثير شخصي متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة من خلال الاتصال بين القائد والمرؤوس، غاية تحقيق الأهداف المنشودة.

كما يقول وليم هوايت "القيادة تعني التأثير على الآخرين".

القيادة إذا تأثير، تأثير يستمد من قوة الشخصية التي لدى القائد أو تأثير مستمد من السلطة التي لدى القائد والمخولة له أن يتصرف وأن يقود.³

1- المرجع السابق، ص345.

2- فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 301.

3- هشام محمد نور جمجوم، سيكولوجية الإدارة، ط1، دار ومكتبة الهلال للنشر، بيروت-لبنان، 2010، ص 217.

ب- الاتصال: يلعب الاتصال دور حيوي في شتى المجالات وبصفة خاصة في مجال الإدارة حيث أنه لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف المنظمة بدون عملية الاتصال لأنه يعد وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات وهي العنصر الأساسي في تنفيذها.

لذا عرفه "الندرج" بأنه ليس مجرد توصيل بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك¹. فالاتصال الفعال والجيد عامل هام من عوامل نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها المرسومة وضمان بقائها واستمرارها.

ج- الترقية: يقصد بالترقية شغل الأفراد العاملين إحدى الوظائف ذات المسؤوليات الصعبة بشرط أن يصاحب توفر المهارات والخبرات الإضافية في المتقدم إلى الترقية، ويصاحب الترقية عادة زيادة في الامتيازات الوظيفية إذ تنطوي الترقيات على تغيير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية ومجال السلطة.....² فهي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العامل ما يرفع لديه مستوى التمسك بالعمل والمؤسسة.

د- التدريب: يتمثل التدريب في العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة وتختلف هذه العملية عن عملية التعليم التي يتم من خلالها توصيل معرفة عامة عن موضوع معين، وذلك لأنه يتم التركيز من خلال عملية التدريب على المتطلبات المحددة للوظيفة بتحسين الأداء الخاص بالمهام الحالية وفي إعطاء التعليمات بشأن المهام التي لا تكون مألوفة لدى الشخص الذي يشغل الوظيفة، أو قد تتمثل في إعداد الشخص لبعض التغييرات التي من المحتمل أن تحدث.³

¹- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية -مصر-، (د.س)، ص 185.

²- يوسف الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 496.

³- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 118.

وغيرها من المتغيرات والمؤشرات التنظيمية: النقل، محتوى العمل (تنوع المهام)، الاختبار، التعيين، التوجيه، الإشراف.... التي لها صلة وطيدة في رفع مستوى الرضا والشعور بالإنتماء لدى الأفراد ما يضمن ولائهم للعمل والمؤسسة وبالتالي البقاء والاستقرار.¹

4-العوامل النفسية الاجتماعية:² أظهرت البحوث أن سلوك العامل يتأثر بمشاعره الخصوصية والإزدحام والإحساس بالمكانة والأهمية، ومشاعر عدم التميز وفقدان المكانة من ناحية قد يؤدي بالضرورة إلى التوتر النفسي وانخفاض مستوى الرضا وعدم الإلتزان مع البيئة التي يعمل بها وربما كان ذلك راجع لاتجاهات تتصف باللامبالاة وعدم الاكتراث. ولكي تحافظ المؤسسة على كوادرها البشرية لا بد لها من العمل على ضمان جو سليم أثناء العمل خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقة مع الزملاء والمقصود بهذه العلاقة³: قيام التوافق بين الفرد وزملائه والذي يعد من العوامل التي تزيد من ارتفاع روح الفرد المعنوية عندما يشعر بأنه مقبول من قبل الموظفين الذين يعمل معهم. وان الإنسان الاجتماعي بطبيعته، لذلك أن كل فرد يكتسب من المجتمع أنماطا اجتماعية لممارسة حياته بسعادة وطمأنينة وعندما ينتقل إلى العمل فلا بد وأن يتضمن هذا الجو الجديد بعض المتغيرات التي تدعم حياة الفرد الاجتماعية لإشعاره بأن العمل هو امتداد لحياته الاجتماعية وأنه ليس قيادا عليه ولذلك لا بد من توفير كافة المتطلبات المتعلقة بالبيئة الاجتماعية للعمل من خلال إتاحة الفرصة له في إشباع حاجاته الاجتماعية كونه عضوا في جماعة ينتمي لها بمشاعره وأهدافه ويحقق له علاقات اجتماعية تؤدي إلى بناء قوة عمل متكافئة وراضية ومنتجة، وهنا يأتي دور الإدارة التي يمكنها أن تلعب دورا كبيرا في خلق جو اجتماعي وذلك بالعمل الدائم على نشر الروح الاجتماعية.

1- باري لشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 118.

2- محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 90.

3- يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 473.

ومن هنا يمكن القول أن توفر هذه العوامل (فيزيائية، مادية، نفسية واجتماعية) في أي مؤسسة يعتبر أحد الوسائل الهامة لرفع مستوى الرضا والاستقرار عند العامل لعمله والمؤسسة التي ينتمي إليها.

5- أهم النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي

هناك العديد من باحثي وعلماء علم الاجتماع الذين وضعوا الخطوة الأولى في محاولة لتفسير موضوع الاستقرار الوظيفي أي رضا العامل عن العمل واستقراره في مكان عمله، وإدراك الدور الذي تلعبه المؤسسة في تحسين ظروف العمل المادية والمعنوية، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا عن العمل وبالتالي استقرار العامل في عمله، وهناك عوامل كثيرة منها الشخصية والاجتماعية والتنظيمية التي تتعلق بالفرد وقدرته على التعامل والتكيف معها. ومن أهم النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي نذكر من بينها:

1- نظرية دافعية الإنجاز "ماكيلاند"¹

يقوم تصور "ماكيلاند" للدافعية للإنجاز في ضوء تفسيره لحالة السعادة أو المتعة بالحاجة للإنجاز، فقد أشار إلى أن هناك ارتباطاً بين الأحداث الايجابية السابقة وما يحققه الفرد من نتائج، فإذا كانت مواقف الإنجاز الأولية ايجابية بالنسبة للفرد، فإنه يميل للأداء والانهماك في السلوكيات المنجزة، أما إذا حدث نوع من الفشل وتكونت بعض الخبرات السلبية فإن ذلك سوف ينشأ عنه دافعا لتحاشي الفشل.

ويشير "ماكيلاند" إلى أنه في ظل ظروف ملائمة سوف يقوم الأفراد بعمل المهام والسلوكيات التي دعمت من قبل، فإذا كان موقف المناقشة -مثلاً- هادئاً لتدعيم الكفاح والإنجاز فإن الفرد سوف يعمل

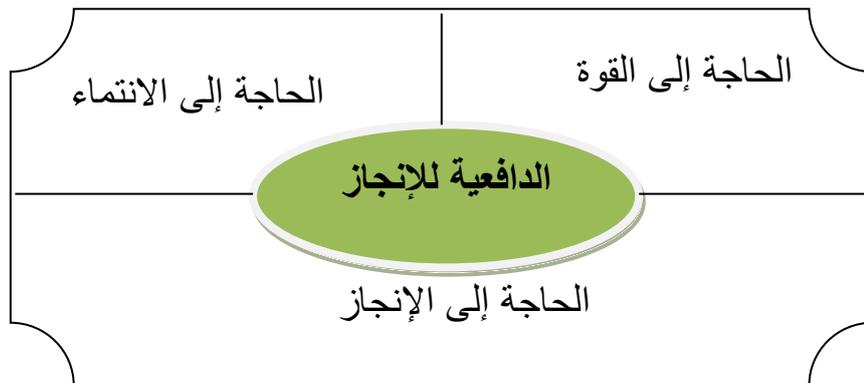
¹- عبد اللطيف محمد خليفة، الدافعية للإنجاز، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 109.

بأقصى طاقته وبتفاني في هذا الموقف، فهو يرى "أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق وتحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت أنه جدير بالاحترام والتقدير، فالنتائج التي توصل إليها تمكن من القول أن دافع الإنجاز يمثل الرغبة في تحقيق نتائج جيدة ف بالمهام التي يقوم بها الأفراد، من خلال هذه النظرية نجد للأفراد وثلاث فئات أساسية من الحاجات

أ- **الحاجة إلى القوة:** إن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المركز والسلطة وبالتالي يتقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

ب- **الحاجة إلى الانتماء:** الأفراد الذين يتسمون بحاجات الانتماء القوية يسعون إلى إقامة علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعات رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم مما يزيد من إنجازهم وفعاليتهم.

ج- **الحاجة إلى الإنجاز:** الدافع إلى الإنجاز هو الرغبة في تقديم نتائج جيدة ومتميزة عن ما يقدمه الآخرون. والأفراد يختلفون طبعاً في قوة هذا الدافع، فالذين يمتلكون دافع إنجاز قوي لديهم اتجاه إيجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد ذوي دافع الإنجاز الضعيف. ¹ الشكل رقم (03): يمثل الدافعية للإنجاز



المصدر: من إنجاز الباحثين بالإستناد إلى ما تم ذكره سابقاً

¹- سلطان محمود سعيد أنور، السلوك التنظيمي، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2006، ص 145.

2- نظرية العاملين "هيزبيرج" "HERSBERG": يقترح "هيزبيرج" في نظريته في كتابه الشهير "الدافعية

نحو الإنجاز" سنة 1959 عندما قام بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى رضا العاملين أو عدم رضاهم، وتبين له أن بيئة العمل هي السبب في جعل الأفراد غير راضين عن عملهم وأن شعورهم بالرضا عن عملهم مرتبط بصفة عامة بالعمل الذي يؤديه¹. حيث يقسم "هيزبيرج" العوامل المؤثرة على العمل في المنظمة إلى مجموعتين وهي: أ- عوامل وقائية: وهي العوامل التي ترتبط بطبيعة ومحتواه وبيئته وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين والشعور بالأمان والاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجر....الخ.

ب-العوامل الدافعة أو المحفزة: فتتمثل في حب الإنجاز والاحترام والمسؤولية والتقدير، وجود فرص التقدم في الحياة العملية فهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المنظمة².

3- نظرية العدالة والمساواة "أدامز": تركز هذه النظرية التي أسسها "أدامز" سنة 1965 على مسلمة

أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فلا يخص على أحد أن العاملين يعتقدون مقارنات بينهم وبين أقرانهم وزملائهم، فلا يكتفي هؤلاء ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له إنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد وحسب "أدامز" فإن الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر إذا كان هناك عدل وإنصاف بين ما يحصل عليه وبين ما يقدمه للمؤسسة وما يحصل عليه غيره في المؤسسة³.

1- يوسف الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 384.
2- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 80.
3- سلطان محمود سعيد أنور، مرجع سابق، ص 172.

وقسم عملية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع وإنصاف في الإجراءات:

أ- الإنصاف في التوزيع: يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء.

ب- الإنصاف في الإجراءات: يتعلق بسياسات وإجراءات المنظمة كالترقيات والعقوبات وتقييم الموظفين. يقول العلماء أن هذه النظرية (العدالة) اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبة للعبء الذي قدموه، وهذا ما يدفعهم إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر.¹

- خلاصة الفصل:

مما سبق يتضح أن استقرار واستمرارية أي مؤسسة ونجاحها يرتبط بمدى كفاءة ومقدرة القائد (من بينهم الشباب) على قيادتها وتسييرها من خلال تنمية قدرات ومهارات العاملين واحلال نوع من العدالة التنظيمية في بيئة عمل ملائمة تشجع الإبداع والمبادرة للارتقاء بمستواهم المهني ونجاح المؤسسة واستمرارها.

ومن هذا المنطلق كان علينا أن نختبر ذلك ميدانياً وهو ما سنوضح كيفيته في الفصل الموالي المتعلق بالإطار المنهجي للدراسة.

¹- محمود سلطان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 298.

الفصل الثالث: منهجية وتقنيات الدراسة الميدانية

- تمهيد
- 1- نموذج الدراسة
- 2- مجالات الدراسة
- 3- المنهج المستخدم في الدراسة
- 4- أدوات جمع البيانات
- 5- عينة الدراسة وخصائصها
- 6- أساليب تحليل البيانات
- خلاصة

- تمهيد

للقوف على مدى تحقق فرضيات الدراسة والإجابة على السؤال المركزي المطروح في الإشكالية لم تعتمد الدراسة على التراث النظري فقط وتدعيماً للإطار النظري ولتعزيز الواقعية كان لابد من الدراسة الإمبريقية. فأى بحث علمي يعتمد بدرجة كبيرة على الجانب الامبريقي باعتباره المعيار الأساسي لتقصي الظاهرة موضوع الدراسة كما هي في الواقع علمياً وموضوعياً.

لذا فطبيعة الموضوع المراد دراسته تحدد المنهج المناسب والذي له دوراً كبيراً في توجيه الباحث في مختلف مراحل بحثه، بالإضافة إلى ان اختيار الإجراءات المنهجية المناسبة من الضروريات الهامة لتحقيق الترابط والتناسق العلمي والمنطقي بين ما هو نظري وما هو ميداني.

وانطلاقاً من هذا الطرح سنحاول في هذا الفصل إبراز أهم العناصر والخطوات والإجراءات المنهجية التي تم الاعتماد عليها في دراستنا الراهنة، والذي تضمن مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، الزماني والبشري) لكلا المؤسستين (ميدان الدراسة). ومن ثم المنهج المعتمد عليه، وقبل التطرق غلى عينة الدراسة وخصائصها وكيف تم اختيارها قمنا بعرض أهم التقنيات والأدوات البحثية المستخدمة لجمع البيانات والمعطيات من المؤسستين، بالإضافة إلى أساليب تحليل وتفسير بيانات الدراسة.

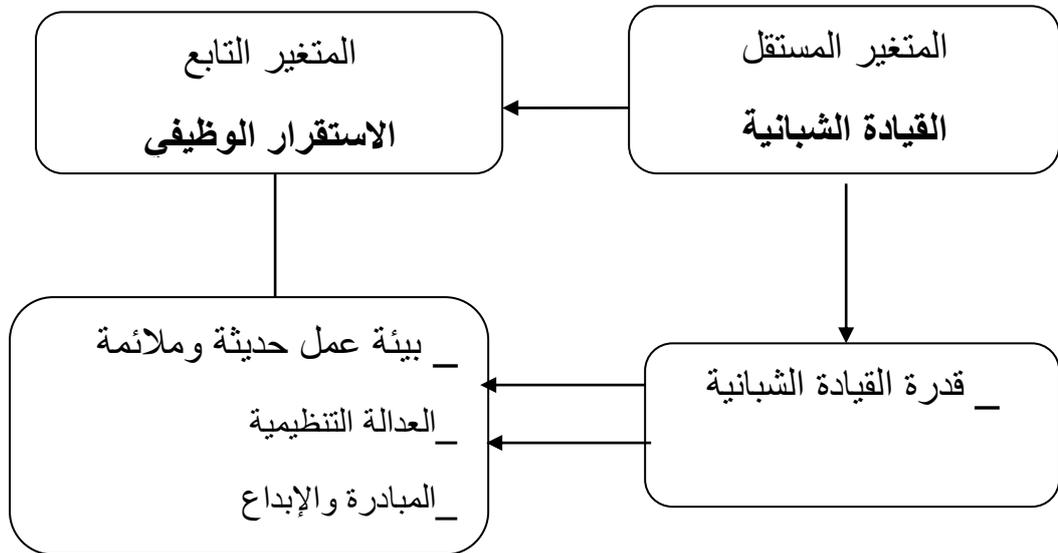
1- نموذج الدراسة:

في ضوء محاولة معرفة الدور الذي تلعبه القيادة الشبانية وفعاليتها في ضمان الاستمرار والاستقرار للعامل والمؤسسة، انطلقت دراستنا الراهنة من سؤال مركزي مفاده ما دور القيادة الشبانية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة؟

ومن خلال الإطلاع على الواقع المعاش سنحاول التحقق من مدى صدق الفرضيات التي تم صياغتها، علماً أنه تم الاعتماد على بعد واحد في المتغير المستقل "القيادة الشبانية" (القدرة) وإحاطتها بمختلف الجوانب تنظيمياً، اجتماعياً، إنسانياً... وثلاثة أبعاد المتغير التابع "الاستقرار الوظيفي" وهي (بيئة العمل: حديثة وملائمة، العدالة التنظيمية، المبادرة والإبداع) مع محاولة ربط هذه الأبعاد افتراضنا مؤشرات متعلقة بالمتغيرين.

ففي إطار الافتراضات التي قمنا بصياغتها والأهداف التي نحاول تحقيقها يمكن أن نتوصل إلى النموذج الافتراضي الآتي الذي يبين طبيعة العلاقة بين المتغيرات.

الشكل رقم (04): نموذج الدراسة



2-مجالات الدراسة: تشمل مجالات الدراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي كالتالي:

2-1- المجال الجغرافي للدراسة: تجوز هذه الدراسة في المؤسسة الخدمائية الوحيدة في الوحيدة الموجهة

للأطفال المعوقين سمعياً "دراسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكاوية-، والمؤسسة التربوية التعليمية

"ابتدائية زارعي بوجمعة" حي محمد بوضياف - جبل الجرف تبسة- لذا سنعرض المجال الجغرافي
لكلنا المؤسستين.

- مبررات اختيار المؤسستين "ميدان الدراسة": قبل التطرق إلى مجالات الدراسة الراهنة ومختلف الإجراءات المنهجية ،سنوضح بعض الأسباب التي أدت باختيارنا للمؤسستين. فلم يقع على الاختيار على المؤسستين ميدان للدراسة بصفة عشوائية أو اعتباطية وإنما بني على أن:
- مجتمع الدراسة (كلنا المؤسستين) ملائم لموضوع دراستنا الراهن ،فهو من بين المؤسسات التي يقودها (إدارة وتسيير) شباب في ولاية تبسة-.
- كلنا المؤسستين تضم فئة الشباب (عمالها) بنسبة مقبولة.
- تعتبر مؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكاوية- من أهم المؤسسات الخدمائية التي يمتد نشاطها عبر كامل التراب الولاية وذلك لاندماج فئة الأطفال المعوقين سمعياً من مختلف مناطق الولاية فيها. وهذا ما سمح لها ان تكون من المؤسسات الخدمائية الرائدة ذات الأهمية البالغة لما تقدمه سواءً داخل المؤسسة أو خارجها ،هذه الأهمية كانت من بين الأسباب لاختيارنا هذه المؤسسة.
- اختيار مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" حي محمد بوضياف -جبل الجرف- تبسة ،نظراً لقطعها أشواطاً لتبرز ذاتها ضمن المؤسسات التربوية التعليمية.
- بالإضافة إلى تساؤلنا المتمثل في كون هؤلاء الشباب لهم قدرة وإمكانية ضمان وتحقيق الاستقرار الوظيفي منذ توليهم القيادة على يومنا هذا ،سواءً بالنسبة للمورد البشري أو المؤسسة.

التعريف بالمؤسستين:

- أ- مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً: مؤسسة عمومية خدمائية ذات طابع تربوي تعليمي ،أنشأت هذه المؤسسة طبقاً للمرسوم رقم 57-89 المؤرخ في 03-02-1989 تحت اسم "مدرسة صغار الصم"

،وفتحت أبوابها لاستقبال الأطفال بتاريخ 21-09-1991، وبعد فترة تم تغيير تسمية المؤسسة إلى مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 05/12 المؤرخ في 04-01-2012.

_ الموقع والمساحة: تقع هذه المؤسسة ببلدية بكارية دائرة الكويف ولاية تبسة والتي تبعد عن مقر الولاية ب11 كلم شرقاً تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب12000 متر مربع يحدها شرقاً مركز رعاية الشباب -بكارية-، ومن الغرب طريق تبسة الحويجيات، ومن الشمال سكنات اجتماعية، ومن الجهة الجنوبية المستشفى. وتستطيع المؤسسة استيعاب عدد من التلاميذ يقدر ب120 تلميذ وتتمتع بالنظامين (نصف داخلي وداخلي).

_ مركز ومهام المؤسسة:

- التمركز حسب السلم: مؤسسة وحيدة على مستوى الولاية.
- المهام والنشاطات الرئيسية: - تحقيق تكفل اجتماعي تربوي للفئة.
- المتابعة الطبية.
- التكفل الاجتماعي بتوفير حياة اجتماعية كريمة داخل المؤسسة وذلك لتأهيل الأطفال للاندماج في المجتمع تطبيق برامج تثقيفية تعليمية من اجل ترقية المستوى الفكري والتربوي للأطفال المعوقين سمعياً.
- المتابعة المدرسية (التعليم المتخصص).
- تنشيط رياضي ترفيهي.
- التمويل المادي: تركز ميزانية المؤسسة على المداخل الممنوحة من طرف وزارة التضامن الوطني والأسرة وقضايا المرأة.

ب- ابتدائية زارعي بوجمعة: مؤسسة عمومية خدماتية ذات طابع تربوي تعليمي تم بناءها سنة 2003 ومن ثم تم تجهيزها بمختلف الوسائل التربوية التعليمية (مكاتب، مقاعد وكراسي...) سنة 2004 باسم "ابتدائية زارعي بوجمعة" ومن ثم فتحت أبوابها لاستقبال التلاميذ، والمأمّن عليها متوسطة "بدري جاب الله" تبسة، التابعة للمقاطعة رقم 07 -تبسة- دائرة -تبسة-

_ **الموقع والمساحة:** تقع المؤسسة بحي محمد بوضياف -جبل الجرف- تبسة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب 1750 متر مربع إلا أن المساحة المبنية منها تقدر ب 850 متر مربع، يحدها من الجهات الأربعة سكنات اجتماعية ومحلات. (مع العلم أنها تعمل بنظام دوامين فترات صباحية وفترات مسائية).

- **هيكل المؤسسة:** تحتوي المؤسسة على:

- الإدارة: تضم مكتبين: مكتب خاص بالمديرة ومكتب خاص ب: نائب المديرة وأعاون الإدارة.
- الأقسام: يوجد 07 حجرات كلها مشغولة.
- عدد المساكن: 01 مسكن ومشغول.
- المطعم المدرسي، الحمامات (حمام للذكور، حمام خاص بالإناث).

2-2- **المجال الزمني للدراسة:** تمت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2019 حيث تزامنت

بداية الدراسة الميدانية مع بداية دراستنا النظرية في شهر أكتوبر من سنة 2018، وذلك بعد ما

تم اختيار الموضوع وأخذ الموافقة عليه من فريق التكوين (تم الشروع في إنجاز الإطار النظري

للدراسة) وبعد اخذ التصريح أو الموافقة من مسؤولي المؤسساتين لإجراء هذه الدراسة قمنا في:

_ **المرحلة الأولى:** بالتعرف عن قرب على كلتا المؤسساتين "مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً" بكارية

و"ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف -تبسة- وكيفية سير العمل بها وذلك من خلال إجراء مقابلات

حرة مع مسؤولي وعمال المؤسسات للتأكد من إمكانية الحصول على بعض المعطيات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة سواءً كان: موقع ومساحة المؤسسات، الهيكل التنظيمي، التعداد البشري أو أي معلومات من شأنها ان تساهم في دعم دراستنا الراهنة، وقد ساعدتنا الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها (في كلتا المؤسسات) في تكوين الإطار النظري للدراسة.

وفي اختيار الأدوات المناسبة للدراسة الحالية، حيث امتدت هذه المرحلة من شهر أكتوبر 2018 إلى شهر ديسمبر 2018.

_ وكانت المرحلة المئوية: بداية من منتصف شهر جانفي إلى غاية نهاية شهر فيفري وذلك استكمالاً للدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في المرحلة الأولى في المؤسسات ميدان الدراسة، حيث تم من خلالها التعرف على كامل مصالحي "مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً".

وباقى الحجرات التدريسية لـ "ابتدائية زارعي بوجمعة"، ولكي لا نقع في أخطاء ولا تصادفنا أية عراقيل (خط) حاولنا تنظيم وقتنا، حيث خصصنا يومين من كل أسبوع للمؤسسات، يوم في إحدى المؤسسات، واليوم الآخر في المؤسسة الثانية.

_ وبدأت المرحلة الثالثة: لدراستنا بعد انتهائنا من الجانب النظري والإجراءات المنهجية، وبعد إنجاز الاستمارة قمنا بتطبيق استمارة تجريبية على 15 مفردة، من مفردات مجتمع البحث وكان لنا كافيّاً تطبيقها على إحدى المؤسسات ميدان الدراسة (مؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرية) للتأكد من صحتها ومصداقيتها، وبعد تجربتها أجرينا بعض التعديلات عليها وقمنا بصياغة الاستمارة في شكلها النهائي وكان ذلك في شهر مارس.

_ أما في المرحلة الأخيرة: من دراستنا الميدانية قمنا بتطبيق الاستمارة في صيغتها النهائية، بهدف الحصول على المعطيات والمعلومات اللازمة والتي من خلالها يمكن الإجابة على التساؤلات التي أثارها الدراسة الراهنة، وقمنا أيضاً في هذه المرحلة بمقابلة مباشرة (مقننة) مع مدير ورؤساء مصالح مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً -بكرية- ومقابلة مع مديرة ابتدائية زارعي بوجمعة -تبسة- وذلك من خلال محاورتهم ومناقشتهم في أسئلة وقضايا تتعلق بموضوع الدراسة للحصول على البيانات التي يمكن أن تفيدنا، وامتدت من 01 أبريل 2019 إلى 24 أبريل 2019.

2-3- المجال البشري للدراسة: بما ان دراستنا الراهنة تهدف إلى البحث والكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الشبانية ودورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسات "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرية- و"ابتدائية زارعي بوجمعة" -جبل الجرف- فإنه من الطبيعي أن نعتمد في دراستنا على جمع البيانات من جميع فئات العمل لكلا المؤسساتين.

أ- مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً:

بما ان مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً -بكرية- تبسة المؤسسة الوحيدة الموجهة للتكفل اجتماعياً وتربوياً بفئة خاصة من المجتمع (فئة الأطفال المعوقين سمعياً الذين تتراوح أعمارهم ما بين 5 إلى 16 سنة) فإن عدد العاملين بالمؤسسة يقدر ب152 عامل موزعين على مختلف المصالح ووفق فئات مختلفة. وذلك على النحو التالي: 1- سلك الإدارة: يقدر عددهم ب20 عامل.

3- سلك المهنيين وسائقي السيارات والحراس: عددهم 74 عامل.

4- سلك البيداغوجيين: عددهم 58 عامل.

حيث أن كل مصلحة (سلك) تهتم ب: 1- المصلحة الإدارية: يترأسها مدير المؤسسة ويساعده نائب المقتصد في تسيير المؤسسة، ونجد في هذه المصلحة:- المتصرف: يهتم بمساعدة المقتصد في تسيير المصالح الاقتصادية وكذا مصالح مكتب المستخدمين.

- ملحق إدارة رئيسي: يقوم بتسيير مصلحة الأجور.

- ملحق إدارة: يقوم بتسيير مصلحة المستخدمين.

- عون إدارة: يقوم بتسيير مخزن المؤسسة.

- عون مكتب: يساعد نائب المقتصد في تسيير المصالح الاقتصادية.

2- مصلحة العمال المهنيين: أو ما يطلق عليها بسلك المهنيين وسائقي السيارات والحراس حيث ان:

- المهنيين: هم عمال النظافة، عمال المطبخ، عمال الصيانة...

- سائقي السيارات: عمال مهنيون مهمتهم جلب وتوصيل الأطفال (المنتمين للمؤسسة) من منازلهم

صباحاً إلى المؤسسة وإعادتهم إلى المنازل مساءً بحافلات مخصصة

وهذا بالإضافة إلى الاهتمام بتوصيل فئات معينة من مناطق مختلفة وبعيدة من ولاية تبسة (دوائر

وبلديات) ك: (الحمامات، بئر العاتر، الشريعة، الماء الأبيض، العقلة، مرسط، بوخضرة...) وذلك بجلبهم

كل يوم سبت مساءً من منازلهم وإعادتهم يوم الخميس مساءً لإقامتهم بصفة داخلية في المؤسسة.

- الحراس: وهي فئة من العمال المهنيين لهم مكتب مخصص بالاستقبال حيث يتتأوبون على الحراسة

مع العلم أن المؤسسة مزودة بآلات مراقبة.

3- مصلحة التربية والبيداغوجيين: تقودها شابة (رئيسة المصلحة) تبلغ 35 سنة تقوم بإدارة وتسيير

شؤون هذا السلك (المصلحة). كما تشمل هذه المصلحة:

- مختصة تربوية: تشرف على: معلمين وأساتذة التعليم المتخصص موزعين على الأقسام (الطور الابتدائي،الطور المتوسط)،مربين مختصين رئيسيين.
 - مختصة عيادية،مختص أرطفوني.
 - المراقب العام: يشرف على المربين المختصين (مساعدى المربين)،ممرض الصحة العمومية،ممرن رياضي.
 - ب-ابتدائية زارعي بوجمعة: تعد هذه المؤسسة هي المؤسسة الثانية ميدان دراستنا الراهنة،ومن بين المؤسسات التي يقودها الشباب،إذ يشمل مجتمع الدراسة في هذه المؤسسة جميع العاملين والمقدر عددهم 31 عامل موزعين على النحو التالي:
 - الإدارة: تترأسها مديرة تبلغ من العمر 37 سنة يساعدها نائب عمره 35 سنة بالإضافة إلى عون الإدارة والبالغ عددهم 04.
 - الأساتذة: 14 أستاذ موزعين على الأقسام.
 - عمال النظافة: عاملتين وعامل /عاملين (02) بالمطعم المدرسي.
 - حراس المؤسسة: 06 حراس يعملون بالتناوب.
- ملاحظة: تم الحصول على هذه المعلومات الخاصة بالمؤسستين بعد مقابلة إطارات المؤسستين وطرح بعض الأسئلة المتعلقة بالمؤسسة،حيث أنه في مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكارية- كانت المقابلة مع "المراقب العام" بالتحديد كونه أحد الإطارات والعمال القدامى الذين يستعان بهم داخل المؤسسة. وأفادنا بالكثير من المعلومات التي تخدم موضوعنا،بالإضافة إلى هاته المقابلة زدونا ببطاقة فنية للمؤسسة (أنظر إلى الملحق).أما في مؤسسة ابتدائية زارعي بوجمعة أجرينا مقابلة مع مديرة المؤسسة (إطار شاب) وأفادتنا بمعلومات هامة،التي أدرجناها في مجالات الدراسة. (أنظر إلى الملحق).

3- المنهج المستخدم في الدراسة: انطلاقاً من موضوع دراستنا الراهنة وفهمنا للمنهج، كما عرفه "علي غربي" بأنه: "تلك الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة"¹. فإن اختيار المنهج المناسب يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة الموضوع المراد دراسته وخصائصه المميزة وطبيعة العلاقة بين متغيراته والأهداف التي يصفها الباحث للدراسة من أجل تحقيقها أو محاولة البرهنة عليها وهي التي تفرض عليه الأخذ بمنهج دون غيره، وفي ضوء طبيعة الموضوع الذي نعالجه والأهداف التي نحاول الوصول إليها اعتمدنا منهج المسح الاجتماعي باستخدام المسح بالعينة في مؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكاوية- وباستخدام أسلوب المسح الشامل في مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" -جبل الجرف- تبسة، وهو أحد أساليب المنهج الوصفي باعتباره الطريقة المنظمة لتشخيص ووصف الظواهر الاجتماعية من خلال تحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلياً يؤدي إلى اكتشاف التأثير أو العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.

4- أدوات جمع البيانات: إن خصوصية أي موضوع وطبيعة ونوعية البيانات المستهدفة يلزم الباحث بالضرورة انتقاء الأساليب والتقنيات المناسبة والاستعانة بها للوصول إلى المعلومات الضرورية من مختلف المصادر، والتي تساهم في معرفة الميدان وواقع الدراسة، بدءاً من استطلاع الباحث للميدان من التعرف عليه وتحديد معالمه وصولاً إلى نتائج الدراسة. وقد اشتملت دراستنا الراهنة على الأدوات والتقنيات المنهجية الآتية: 1- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أهم وأبرز الأدوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، والمصدر الأساسي في جمع البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، فالملاحظة تشير في معناها إلى الرؤية والفحص للظاهرة المدروسة.

¹- علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط1، دار الفائز للنشر، الجزائر، 2000، ص73.

لذا نجد من يعرفها بأنها¹: " ذلك الاعتبار المنتبه للظواهر أو الحوادث بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها وعواملها والوصول إلى القوانين التي تحكمها ،وحيث يحتاج الباحثون في بعض أبحاثهم إلى مشاهدة الظاهرة التي يدرسونها أو قد يستخدمون مشاهدات الآخرين فإن ملاحظات الباحثين تأخذ عدة أشكال ويكون لها وظائف متعددة تبعاً لأغراض البحث وأهدافه.

كما تعرف بأنها²: " المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات". لذا استخدمنا في دراستنا الملاحظة المباشرة في تعاملنا مع العاملين بكلا المؤسستين (ميدان الدراسة) وذلك من خلال فهم طبيعة أعمالهم ورتبهم المهنية مستفسرين عن ظروف عملهم سواءً كانت بيئية، مادية، اجتماعية، نفسية، وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. ومعرفة مدى قدرة القائد الشاب في تسيير المؤسسة والمحافظة على استقرارها من خلال توفير بيئة عمل ملائمة للعمل من وسائل حديثة ومتطورة لازمة لأداء الأنشطة والمهام المنوطة بها، وقدرته في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، وهذا من أجل الحصول على البيانات التي تخدم موضوع دراستنا الراهنة.³

1- **المقابلة:** هي الأخرى أحد الأدوات الهامة والفعالة في جمع المعلومات وتقصي الحقائق، فهي تمكن الباحث من توضيح كل ما يمكن توضيحه للمبحوث .

1- فوقية حسن رضوان، منهجية البحث العلمي وتنظيمه، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008، ص170.

2- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية

3- أنظر الملحق رقم(02)

لذا نجد "أنجلس" يعرفها¹: "بأنها محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عمليات التوجيه، التشخيص والعلاج.

_ حيث استعملنا المقابلة الحرة والمقابلة الموجهة في جمع بعض البيانات اللازمة التي تفيد موضوع دراستنا، إذا تم في بداية نزولنا للميدان الدراسي مقابلة رؤساء المؤسسات بالنسبة لمؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكارية- كانت مع رؤساء المصالح سواء الإدارة أو البيداغوجية، أما بالنسبة لمؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمة" تمت المقابلة المبدئية (الحرة) مع مديرة المؤسسة، وأعاون الإدارة بغرض الحصول على بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، توزيع العمال توضيح ما كان غائب ومبهم لدينا، خاصة كيفية تنظيم العمل وتسييره الأساليب الإدارية، توضيح الأهداف المرجوة،،، بالإضافة إلى مقابلة كل عمال المؤسسات وحيث تناولنا نقاط عديدة في الحوار معهم فيما يخص أساليب العمل وكذا طبيعة العلاقات داخل المؤسسة. كما استخدمنا المقابلة الموجهة مع مديري المؤسسات، ورؤساء المصالح لمؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكارية- والتي اشتملت على مجموعة من الأسئلة المفتوحة حول موضوع الدراسة تم تصنيفها استناداً إلى موضوع الدراسة وكذا البيانات المجمعة من خلال الدراسة الاستطلاعية وتم إجراؤها بهدف التعرف والوصول إلى الإستراتيجية المتبعة من قبل القائد الشاب في إطار بقاء واستقرار المورد البشري والمؤسسة وكذا كيفية المحافظة عليهما، ولهذه الأداة المكتملة لبقية الأدوات الأخرى الأثر البالغ في فهم المواقف الاجتماعية وكذا تعميق الفهم لمشكلة الدراسة.

2- الاستمارة: تعتبر الاستمارة أكثر الوسائل المنهجية المستخدمة خاصة في العلوم الاجتماعية، كونها تساعد الباحث في الحصول على المعلومات المناسبة واللائمة لموضوع دراسته.

¹- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص76.

فهي عبارة عن ¹: "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها". ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الاستمارة بغرض الحصول على بيانات دقيقة وموضوعية كونها تعكس الانشغالات الجوهرية لإشكالية الدراسة الراهنة، باعتبارها المرحلة الأكثر تجزئة وتفكيك للبحث على أن تصاغ أسئلتها بطريقة واضحة ومحكمة. وتقديماً لعدم فهم أسئلة الاستمارة حرصنا على أن نكون على اتصال مباشر بالمبحوثين أثناء تنفيذها لضمان الإجابات الموضوعية والدقيقة ومعرفة الاتجاهات الصادقة التي تتطلب الشرح والتحليل.

• **تصميم الاستمارة:** قبل عرض وتطبيق الاستمارة في شكلها النهائي مررنا بالخطوات والمراحل التالية:

_ تحديد الأبعاد المتعلقة بمتغيرات الدراسة ومن ثم تجزئتها وتفكيكها إلى مؤشرات.

_ إعداد الاستمارة في صورتها الأولية: حيث قمنا في هذه المرحلة بصياغة أسئلة وبنود الاستمارة

،ومن ثم دراسة الشكل والمحتوى ومحاولة التأكد من مدى ملائمة صياغة بنود الاستمارة الأسلوب الذي

يفهمه المبحوثين، حيث يقابل كل بند (فقرة) مقياس خماسي لتحديد تقديرات العمال تجاه قدرة القائد

الشاب على تحقيق الاستقرار الوظيفي (وتوضيح التقديرات في الصفحات الموالية في الجدول) وكان

ذلك بمساعدة (من استشارة وتوجيه) الأستاذ المشرف.

_ وبعد إعداد الاستمارة تم عرضها على بعض المحكمين² من أهل الخبرة، أساتذة قسم العلوم

الاجتماعية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -تبسة- وبالطبع كان لهؤلاء الأساتذة المحكمين بعض

الملاحظات أخذناها بعين الاعتبار.

¹- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ص269.

²- أنظر الملحق رقم(01)

- صدق الاتساق الداخلي للاستمارة: والمقصود به ذلك التجانس والتناسق من فقرة لأخرى ،ومدى قدرتها على قياس ما وضعت لقياسه ،وتم التأكد من صدق الاستمارة بتطبيق (معادلة لاوشي): مستوى

$$\text{صدق الاستمارة} : \frac{E \frac{(n-n')}{y} \times 100}{N}$$

وذلك بعد حساب مستوى صدق كل بند: $\frac{n-n'}{y}$

حيث أن: n يقيس

n' لا يقيس

y عدد المحكمين

E مجموع مستوى صدق كل البنود

N عدد البنود

وكانت النتائج كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم(04): يوضح صدق الاستمارة

رقم البند	يقيس n	لا يقيس n'	مستوى صدق كل بند $\frac{n-n'}{y}$
07	06	00	01
08	06	00	01
09	06	00	01
10	05	01	0,67
11	06	00	01
12	06	00	01
13	06	00	01
14	06	00	01
15	05	01	0,67

01	00	06	16
01	00	06	17
01	00	06	18
01	00	06	19
0,67	01	05	20
01	00	06	21
01	00	06	22
0,67	01	05	23
01	00	06	24
01	00	06	25
0,67	01	05	26
01	00	06	27
01	00	06	28
01	00	06	29
01	00	06	30
0,67	01	05	31
01	00	06	32
01	00	06	33
0,67	01	05	34
01	00	06	35
0,67	01	05	36
01	00	06	37
01	00	06	38
30,03	08	184	المجموع

المصدر: استمارة التحكيم

وبالتالي: مستوى صدق الاستمارة $\frac{30,03}{32} \times 100 = 93,84$

ومن خلال النتيجة المتحصل عليها: (93,84) يتضح لنا أن بنود الاستمارة تتمتع بقوة الارتباط ، ما يعني أن بنود الاستمارة صادقة وتقيس ما أعدت لقياسه وقابلة للاختبار ميدانياً.

- حساب درجة الوضوح: وذلك بعد التأكد من مدى وضوح بنود الاستمارة بالنسبة للمبحوثين

الجدول رقم(05): يوضح درجة وضوح بنود الاستمارة

النسبة المئوية لكل بند %	التكرار البنود مجموع	تكرار الوضوح	06	05	04	03	02	01	المحكمين البند
15%	0,15	5	+	-	+	+	+	+	07
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	08
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	09
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	10
15%	0,15	5	+	-	+	+	+	+	11
15%	0,15	5	+	+	+	-	+	+	12
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	13
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	14
15%	0,15	5	+	+	+	-	+	+	15
15%	0,15	5	+	+	+	+	+	-	16
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	17
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	18
15%	0,15	5	+	+	+	+	+	-	19
15%	0,15	5	+	+	+	-	+	+	20
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	21
15%	0,15	5	+	+	+	-	+	+	22
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	23
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	24
15%	0,15	5	+	+	+	+	+	-	25
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	26
19%	0,19	6	+	+	+	+	+	+	27

28	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0,19	19%
29	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0,19	19%
30	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0,19	19%
31	+	+	-	-	+	+	+	+	+	0,13	13%
32	+	+	+	-	+	+	+	+	+	0,15	15%
33	+	+	+	-	+	+	+	+	+	0,15	15%
34	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0,19	19%
35	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0,15	15%
36	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0,19	19%
37	+	+	+	-	+	+	+	+	+	0,15	15%
38	+	+	+	-	+	+	+	+	+	0,15	15%
المجموع										5,65	565%

(+ ← صياغة واضحة ، - ← صياغة غامضة)

حيث أن درجة الوضوح هي $100 \times \frac{\text{الوضوح درجات مجموع المحكمين عدد}}{\text{التكرار البنود عدد}}$ وتمثل درجة وضوح كل بند $\frac{\text{التكرار البنود عدد}}{\text{البنود عدد}}$ والتي كان

مجموعها 5,65 ومنه درجة وضوح جميع البنود: $94,17 = 100 \times \frac{5,65}{6}$ أي أن درجة وضوح بنود

الاستمارة هي 94,17، وهذا يعني أن بنود الاستمارة واضحة وقابلة للاختبار ميدانياً.

وانطلاقاً من هذه النتائج (الصدق ودرجة الوضوح) كان علينا التوجه إلى إحدى المؤسستين ميدان

الدراسة وتطبيق الاستمارة، على 15 مفردة من مفردات مجتمع البحث (مؤسسة الأطفال المعوقين

سمعياً - بصرية) كعينة تجريبية وذلك للوقوف على مدى وضوح الأسئلة بالنسبة للمبحوثين وفهمهم

لها، ومحاولة الكشف عن جوانب النقص من إضافة أو تعديل أو حذف، والتأكد أكثر من مصداقية

أداة البحث (الاستمارة).

وبعد استرجاع تلك الاستثمارات من مفردات العينة التجريبية قمنا بتفريغ بيانات تلك الاستثمارات لحساب مستوى ثباتها، وبما أن عملية حساب اختبار ثبات الاستثمار لها عدة طرق تختلف باختلاف طبيعة الدراسة، لذلك اخترنا طريقة "التجزئة النصفية"، حيث تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الأداة (الاستثمار) إلى جزئين وحساب معامل الارتباط (R)، ومن ثم يتم إجراء تصحيح وتعديل إحصائي لمعامل

$$R' = \frac{2R}{1+R}$$

الارتباط R المحسوب بواسطة معادلة "سبيرمان براون" وهي كالتالي:

معامل التصحيح "سبيرمان براون": على أن تكون النتيجة المتحصل عليها محصورة ما بين الصفر والواحد فإذا كانت قيمة (النتيجة) هذا المعامل أكبر من 0,6 يمكن القول أنه إذا تم إعادة توزيع الاستثمارات على عينة الدراسة فإن نسبة التوافق في الإجابات تكون أكبر من 60% أي أن الاستثمارات تمتاز بالثبات. والجدول التالي يوضح النتيجة المتحصل عليها بعد تطبيق المعادلة:=

الجدول رقم(06): يوضح قيمة ثبات الاستثمار

عدد عبارات الاستثمار	معامل التصحيح R'
38	0,78

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستناد إلى استثمارات العينة التجريبية.

_ تظهر قيمة المعامل التصحيح "سبيرمان براون" R' 0,78 والموضحة في الجدول أعلاه رقم (06) أنها أكبر من 0,6، وكلما كانت النتيجة أقرب من الواحد كانت الاستثمارات تمتاز بالثبات، وهي الصفة التي امتازت بها استثمارة دراستنا الراهنة (الأداة البحثية).

_ بعد التأكد من صدق ودرجة الوضوح وثبات الاستثمار، وإجراء التعديلات اللازمة، قمنا بصياغتها في شكلها النهائي والتي شملت 38 سؤالاً موزعين على أربعة محاور وهي كالتالي:- المحور الأول: المعنون ب"البيانات الشخصية" ويضم 06 أسئلة [من 01-06].

- المحور الثاني: المعنون ب"قدرة القيادة الشبانية على توفير بيئة عمل حديثة وملائمة" ويضم 11 عبارة [من 07 إلى 17].

- المحور الثالث: يضم 10 عبارات حول قدرة القيادة الشبانية على تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة من العبارة [رقم 18 إلى 28].

- المحور الرابع: ضم 11 عبارة متعلقة بقدرة القيادة الشبانية على المبادرة والإبداع [من 29 إلى 38].

مع العلم أنه لم ندخل أي تعديل على المقياس الخماسي المستخدم وذلك لاتفاق الأساتذة المحكمين على ملائمة، للدلالة على درجة كل بند (فقرة) والجدول الموالي يوضح درجات تقييم إجابات مفردات العينة وعلامة كل درجة.

الجدول (07): يوضح المقياس المستخدم في أداة البحث (الاستمارة)

الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً
العلامة	05	04	03	02	01

5- عينة الدراسة وخصائصها:

- **كيفية اختيار العينة:** تعد عينة الدراسة أحد الدعائم الأساسية للبحث الميداني، لذا يجب اختيارها بعناية حتى تكون ممثلة لمجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً وموضوعياً، واستخدامها يوفر الكثير من الجهد كما أنها تمكن من الحصول على معلومات وبيانات أكثر موضوعية وشمولية. وبالنسبة لدراستنا الراهنة تم اختيار "العينة الطبقية" في مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكاية- وتم حساب حجم العينة الممثلة لكل فئة (سلك) من فئات المجتمع كما هو موضح في الجدول التالي رقم (04) وذلك باعتماد على طريقة التوزيع المنتاسب، ومن ثم تم اختيار مفردات كل فئة بطريقة مقصودة لما يخدم موضوع وأهداف دراستنا.

وعليه فقد تم أخذ عينة مقدرة بـ 46 مفردة من المجتمع الأصلي الذي يقدر بـ 152 عامل، وهذا

$$n = \frac{N \times Ps}{100}$$

بنسبة مختارة مقدرة بـ 30% وذلك وفقاً للعملية الحسابية:

حيث أن: $n =$ عينة الدراسة $\leftarrow (X)$

$N =$ المجتمع الأصلي للدراسة $\leftarrow (152 \text{ عامل})$

$Ps =$ النسبة المئوية المختارة $\leftarrow (30 \text{ عامل})$

بالتعويض: $n = \frac{152 \times 30}{100} = 45,6 \simeq 46$ أي عينة الدراسة في مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً

تقدر بـ 46 مفردة.

والعمليات التالية توضح حجم العينة من كل فئة (سلك) من فئات المجتمع الأصلي: $ns1 = \frac{Ns \times n}{N}$

حيث أن: $n =$ حجم العينة

$ns1 =$ حجم الطبقة في العينة المختارة

$Ns =$ حجم الطبقة في المجتمع الأصلي

$$1_ \text{حساب أفراد العينة المختارة من سلك الإدارة: } ns1 = \frac{20 \times 46}{152} = 6,05 \simeq 06$$

وبالتالي عدد مفردات العينة من سلك الإدارة: 06

$$2_ \text{حساب أفراد العينة المختارة من سلك البيداغوجيين: } ns1 = \frac{58 \times 46}{152} = 17,56 \simeq 18$$

فعدد مفردات العينة من سلك البيداغوجيين: 18

$$3_ \text{حساب أفراد العينة المختارة من سلك المهنيين: } ns1 = \frac{74 \times 46}{152} = 22,39 \simeq 22$$

عدد مفردات العينة من سلك المهنيين يقدر ب22. وقد تم توزيعها في الجدول التالي:

الجدول رقم(08): يوضح توزيع العينة "المؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرية- حسب الأسلاك الوظيفية.

عدد المفردات السلك الوظيفي	حجم الفئة في المجتمع الأصلي	عدد المفردات المختارة من العينة	نسبة تمثيل المفردات من كل فئة
سلك الإدارة	20	06	%13,16
سلك البيداغوجيين	58	18	%38,16
سلك المهنيين	74	22	%48,68
المجموع	152	46	%100

بالإضافة إلى العينة العشوائية الطبقية التي اختيرت ،تم مسح شامل على مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" حي محمد بوضياف -جبل الجرف- . (المؤسسة الثانية ميدان الدراسة) أي أنه تم أخذ كل أفراد المجتمع باستثناء مديرة المؤسسة (القائدة) التي أجريت معها مقابلة ،حيث قدرت مفردات المجتمع ب30 مفردة. وبالتالي تصبح العينة الإجمالية لدراستنا الراهنة تقدر ب76 مفردة.

- **خصائص عينة الدراسة:** لتحديد الخصائص والسمات العامة لمجتمع البحث ،تم الوقوف على

الخصائص الاجتماعية والديموغرافية والمهنية لمفرداته (عينة الدراسة) انطلاقاً من أن البيانات الشخصية هي الخلفية الواقعية ،والمنطلق الأساسي الذي يتم من خلاله الكشف عن الملامح العامة لمتغيرات الدراسة وأبعادها ،ومحاولة توضيح وتفسير بعض الآراء والاتجاهات الخاصة بالمبحوثين حول قدرة القادة الشباب وتمكنهم من تحقيق الاستقرار الوظيفي سواءً كان "بمؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرية- أو مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة". وقد شملت أسئلة

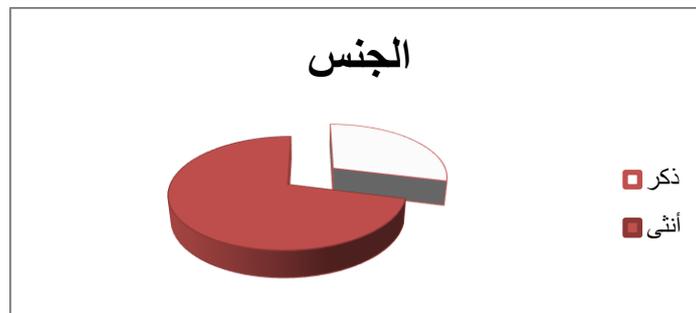
البيانات الشخصية (المحور الأول):

1- الجنس: يمثل الجنس أحد أهم خصائص العينة التي قد تساهم في شرح وفهم البيانات وتفسير النتائج المتحصل عليها. الجدول رقم(09): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

المجموع	أنثى	ذكر	الجنس	
			المؤسسة	التكرار
46	33	13	"مدرسة الاطفال المعوقين سمعياً"	التكرار
%100	%71,74	%28,26	النسبة المئوية	
30	21	09	"إبتدائية زارعي بوجمعة"	التكرار
100%	%70	%30	النسبة المئوية	
76	54	22	عينة الدراسة الكلية	التكرار
%100	%71,05	%28,95	النسبة المئوية	

من خلال نتائج الجدول رقم(09) يتضح جلياً أن عدد الإناث اللاتي يعملن بكلتا المؤسستين (ميدان الدراسة) 54 أنثى بنسبة بلغت %71,05 إجمالياً أكبر بكثير من عدد الذكور الذين يعملون بهاتين المؤسستين والمقدر ب22 فرداً المقدره نسبته ب%28,95 إجمالاً. وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(5): يمثل توزيع مفردات العينة (إجمالي) حسب متغير الجنس



فنسبة ارتفاع الإناث في كلتا المؤسستين ترجع إلى جملة من الأسباب والعوامل ك: طبيعة النشاط البارز في كلتا المؤسستين وذلك باعتبارهما من المؤسسات الخدماتية ذات الطابع التربوي التعليمي، وهذا النوع من النشاطات يستميل العنصر النسوي بدرجة كبيرة، أما نسبة الرجال المتواجدة في كلتا المؤسستين تمثل

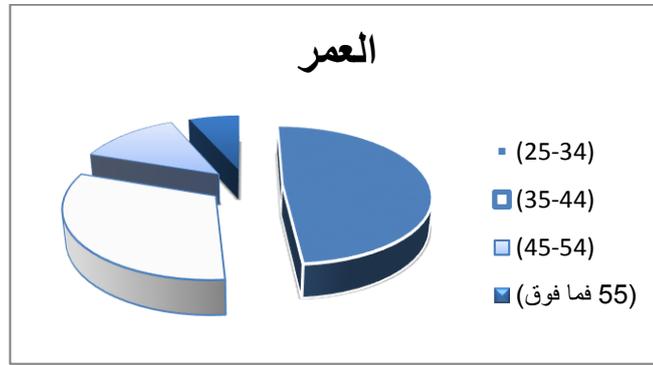
جزء من: الإدارة، الحراس، عمال النظافة، السائقين،،، ومن بين الأسباب أيضاً نجد الثقافية والاجتماعية أي البيئة التي تنتمي إليها المرأة أو التي تتواجد فيها المؤسسة، وهذا العامل له دور وانعكاس على أفراد المجتمع، فالتربية والتعليم من أكثر الوظائف والمهام التي تميل إليها المرأة وتبرز فيها ذاتها، على عكس الرجال فهم لا يميلون للعمل في مثل هذه الوظائف (قليل القلة). كما أن مجتمعنا يفضل خروج المرأة للعمل في المؤسسات العمومية الخدماتية ذات الطابع التربوي التعليمي. ونظراً للتغير والتطور الذي تشهده مختلف المجتمعات، أصبحت المرأة في مجتمعنا الجزائري تتمتع بنوع من الحرية والاستقلالية، وتسعى لتحقيق مكانة لها في المجتمع، بما فيها المناصب القيادية. ومن العوامل أيضاً التي أدت لارتفاع نسبة الإناث في مواقع العمل العامل الاقتصادي، أي خروجها للعمل بغرض مساعدة الرجل في المصاريف وتحسين ظروف المعيشة.

2- العمر: يعد العمر من العوامل الأساسية في التوظيف، فهو له دور بارز في فعالية العامل ومدى تمكنه من أداء الوظائف والمهام المسندة إليه على أكمل وجه، خاصة إذا كانت ظروف العمل مناسبة داخل المؤسسة والمساعدة على التكيف والتأقلم. الجدول رقم(10): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر:

المجموع	55وما فوق	(45-54)	(35-44)	(34-25)	العمر	
					التكرار	النسبة المئوية
46	04	07	10	25	التكرار	مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً
%100	%8,70	%15.21	%21.74	%54,35	النسبة المئوية	
30	01	03	14	12	التكرار	إبتدائية زارعي بوجمعة
%100	%3,33	%10	%46.67	%40	النسبة المئوية	
76	05	10	24	37	التكرار	عينة الدراسة
%100	%6,58	%13.16	%31.57	%48,68	النسبة المئوية	

نلاحظ من خلال الجدول (10) المبين أعلاه أن الفئة العمرية (25-34) تمثل فئة الشباب والتي تعبر عن أعلى نسبة في كلتا المؤسسات والمقدرة بـ 48,68% إجمالاً ثم تليها مباشرة الفئة العمرية (35-44) بنسبة تقدر بـ 31,57% من إجمالي عينة الدراسة وهي الفئة التي لا تزال تتميز بالجد والعطاء والمواظبة وتسعى للاستقرار والاستمرار في المؤسسة. في حين وصلت نسبة الفئة العمرية (45-54) إلى 13,16% إجمالاً. كما أن نسبة أفراد عينة الدراسة الكلية التي تبلغ 55 سنة فأكثر سجلت سوى 6,58% من إجمالي العينة. وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (6): يمثل توزيع مفردات العينة حسب متغير العمر



وبقراءتنا لنتائج الجدول نلاحظ أن غالبية مفردات عينة الدراسة هم أقل من 44 سنة وهذا أمر طبيعي لأن أغلبهم من فئة الشباب وهذه لميزة ومؤشر إيجابي بالنسبة لنوع وطبيعة الخدمات والنشاط الذي تقدمه كلتا المؤسسات ميدان الدراسة ولاستقطابها للطاقات الشبابية. فالشباب يتميز بطموح عال وبحماس وجدية من أجل كسب ثقة ورضا الرؤساء (القادة) ويسعون إلى تحسين أدائهم ووضعهم الوظيفي والاجتماعي والعمل على تطويره، لضمان بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار سواء داخل المؤسسة أو خارجها. كما تدل على أن أغلبية العاملين في عمر مليء بالفعالية والنشاط مما يسمح لهم بالقيام بعملهم بكل سهولة دون تذمر. كما أن وجود عمال عمرهم 45 سنة فما فوق، يدل على أنه مؤشر إيجابي بالمؤسسة، وذلك من خلال الاستعانة والاستفادة من خبرتهم، فخبرة العمال القدامى

سواءً كان رئيساً أو مرؤوساً تعكس درجة شعورهم بالاستقرار والارتياح ورغبتهم في العمل ويضمن بقائهم بالمؤسسة. وهذا ما يعكس إستراتيجية كلتا المؤسستين في الاستثمار في الطاقات الشابة وإعطائها فرص للعمل وذلك من خلال التراكم المعرفي والاحتكاك بالعمال القدامى ما يكسبهم الخبرة والتجربة اللازمة، فالمزاوجة بين الخبرة والمعرفة لها تأثير بالغ، فمن خلالها يكون الفرد قادراً على العطاء وحرصه على أداء المهام والأنشطة بدقة، وهو ما يشكل أساس وقوة بالنسبة للمؤسسة.

3- الحالة المدنية: تعتبر الحالة العائلية (المدنية) عاملاً أساسياً تبين وتعكس حاجة للاستقرار في

العمل. (الجدول(11): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية.

المجموع	أرمل(ة)	مطلق(ة)	متزوج(ة)	أعزب/اء	الحالة المدنية	
					التكرار	النسبة المئوية
46	01	03	26	16	التكرار	مدرسة الأطفال المعوقين
%100	%2,17	%6,52	%56,52	%34,78	النسبة المئوية	
30	01	01	21	07	التكرار	ابتدائية زارعي بوجمعة
%100	%3,33	%3,33	%70	%23,33	النسبة المئوية	
76	02	04	47	23	التكرار	عينة الدراسة الكلية
%100	%2,63	%5,26	%61,84	%30,26	النسبة المئوية	

من خلال الجدول أعلاه رقم (11) الموضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية، نلاحظ أن ما نسبته 61,84% من العينة الإجمالية للدراسة متزوجون وهي أعلى نسبة سجلت إجمالاً، وهذا طبعاً يكون له تأثير على العامل سواءً داخل المؤسسة أو خارجها، ثم تليها نسبة العزاب والتي قدرت بـ 30,26% إجمالاً والتي يصل عددها إلى 23 مفردة من المجموع الكلي لعينة الدراسة (كلتا المؤسستين) والمقدرة بـ 76 مفردة حيث أنها تمثل جزء من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين (25-34). أما بالنسبة لنسبة العمال المطلقين والأرامل فجاءت على التوالي وينسب ضئيلة جداً، حيث قدرت نسبة المطلقين بـ 5,23% إجمالاً، و 2,63% إجمالاً بالنسبة للأرامل، وهذا يعتبر من المؤشرات

الجيدة التي تنعكس على المؤسسة كونها تعبر عن استقرار العمال نفسياً واجتماعياً وقلة المشاكل العائلية.

وهذا ما يوضحه الشكل التالي: الشكل رقم(7): يمثل توزيع مفردات العينة حسب متغير الحالة المدنية



_ ومن هنا نستخلص (من خلال قراءتنا للجدول) أن الحالة الاجتماعية لمجتمع الدراسة هي حالة مستقرة لأن معظم المبحوثين هم متزوجون فالاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي تأثير على الاستقرار الوظيفي للعامل، لأنه من الصعب فصل الحياة الشخصية عن الحياة العملية خاصة في مجتمعنا الجزائري. كما يدل هذا أيضاً على ان أغليبيتهم يتمتعون بروح المسؤولية لضرورة قيامهم بالعمل من أجل ضمان استقرارهم في وظائفهم وبقائهم في المؤسسة، خاصة إذا عمل القادة على تشجيعهم (حوافز) وتحريك دوافعهم نحو أداء جيد و متميز، فقيامهم بالعمل والسعي للاستقرار فيه يضمن لهم سد الحاجيات والمتطلبات الضرورية لعائلتهم، ومختلف ضروريات حياة المعيشة.

4- المستوى التعليمي: يعتبر المستوى التعليمي من أهم العوامل الكفيلة بتقديم الدور الكافي لبلوغ نتائج

معينة تضمن للواقع التنظيمي الفاعلية المنشودة، فللمستوى التعليمي أثر بالغ في تحديد اتجاهات

الأفراد، فالفرد كلما زاد مستواه التعليمي اكتسب مهارات وخبرات جديدة.

الجدول رقم(12): يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي	المستوى التعليمي	
					التكرار	المؤسسة
46	20	14	07	5	التكرار	مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً
%100	%43,48	%30,43	%15,22	%10,87	النسبة المئوية	
30	16	06	05	03	التكرار	ابتدائية زارعي بوجمعة
%100	%53,33	%20	%16,67	%03	النسبة المئوية	
76	36	20	12	08	التكرار	عينة الدراسة الكلية
%100	%47,37	%26,31	%15,79	%10,53	النسبة المئوية	

من خلال الجدول رقم(12) يتضح أن المستوى التعليمي البارز لأفراد العينة المبحوثة في كلتا المؤسسات ميدان الدراسة هو المستوى الجامعي بنسبة إجمالية قدرت بـ47,37% وبالبالغ عددها (في كلتا المؤسساتين) 36 مفردة من إجمالي عينة مقدره بـ76 مفردة. ثم تليها نسبة العمال من ذوي المستوى التعليمي الثانوي والتي بلغت 26,31% إجمالاً، تلتها النسبة 15,79% لفئة العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط، أما الفئة التي سجلت أقل نسبة في المؤسساتين (مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً- بكارية- /ابتدائية زارعي بوجمعة -جبل الجرف-تبسة-) هي 10,53% كانت لذوي المستوى الابتدائي والتي تمثل عدد من الحراس، عمال النظافة، السائقين، عمال المطبخ أو المطبخ... وهذا ما يوضحه التمثيل البياني التالي: الشكل رقم(8): يمثل توزيع مفردات العينة المستوى التعليمي



ففي قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن النسبة المرتفعة إجمالياً هي نسبة المستوى الجامعي بالنسبة لعينتنا الدراسة، رغم أن النسبة تقل أو تقارب نسبة 50% وذلك بسبب قلة أو عدم توفر مناصب عمل شاغرة أمام خريجي الجامعات. إلا أن هذا الارتفاع يعد مقبولاً بالنسبة للمؤسستين محل الدراسة وذلك راجع لحيوية العمال والعمل، والمساهمة الفعالة التي تقدمها هذه الفئة (فئة خريجي الجامعات) من خلال الفرص (التشجيع والتحفيز) التي تتيحها المؤسستين لضمان السير الحسن للعمل وتطوير. وذلك للاستفادة من كفاءاتها وطاقتها، ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها وإبراز مكانتها، مع الاستفادة من الخبرات الموجودة في المؤسسة، وهذا ما يضمن الاستمرار والاستقرار سواءاً للمورد البشري أو المؤسسة.

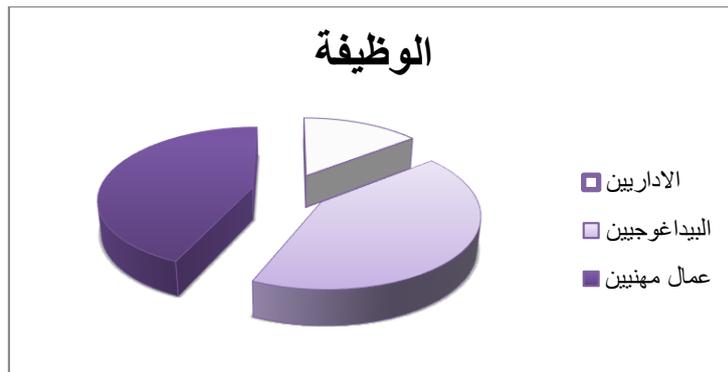
5- الوظيفة: إن للوظيفة وطبيعتها دور مهم وبارز بالنسبة للعامل أو المؤسسة، حيث اشتملت دراستنا

الراهنة على فئات مختلفة تميزت باختلاف وتنوع الوظائف في كلتا المؤسستين ميدان الدراسة والجدول التالي يبين ذلك. **الجدول رقم (13):** يبين توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

المجموع	عمال مهنيين	البيداغوجيين	الإداريين	الوظيفة التكرارات والنسبة المئوية	المؤسسة
46	22	18	06	التكرار	مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً
%100	%47,83	%39,13	%13,04	النسبة المئوية	
	عمال مهنيين	البيداغوجيين	الإداريين	الوظيفة التكرارات والنسبة المئوية	
30	11	14	05	التكرار	ابتدائية زارعي بوجمعة
%100	%36,66	%46,67	%16,67	النسبة المئوية	
76	33	32	11	التكرار	عينة الدراسة الكلية
%100	%43,42	%42,10	%14,47	النسبة المئوية	

من خلال الجدول رقم (13) الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلبية عمال المؤسسات ميدان الدراسة هم عمال مهنيون حيث وصلت نسبتهم 43,42% من إجمالي عينة الدراسة 76 مفردة، علماً أن نسبة سلك العمال المهنيين في مؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكارية- (والمتمثلون في: عمال النظافة، عمال المطبخ، سائقي الحافلات، حراس، عمال خطيرة، أعوان وقاية، والمصنفين حسب مستويات) وصلت 47,83% والبالغ عددهم 22 عامل من أصل 46 عامل. أما نسبة العمال في مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف-تبسة- (والمتمثلون في: عمال النظافة، عمال مطعم، وحراس) فقد بلغت 36,66% من إجمالي عينة عددها 30 مفردة. ثم تليها مباشرة نسبة البيداغوجيين (في مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكارية- و"المتمثلون في أساتذة معلمين، مربين، مختصين نفسانيين، ومساعدتي المربين، وأساتذة) مؤسسة ابتدائية زارعي بوجمعة -جبل الجرف-تبسة) بنسبة مقدرة بـ 42,10% من إجمالي عينة الدراسة، أما الوظائف التي سجلت أقل نسبة هي وظائف الإداريين والتي وصلت 14,47% إجمالاً من عينة الدراسة، والموزعين في مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكارية- على (مكاتب المستخدمين، الأجور، المخازن، الأرشيف،) بينما الإداريين في ابتدائية زارعي بوجمعة -جبل الجرف- (فيتمثلون في نائب المديرية وأعوان الإدارة فقط) وجاءت نسبهم على التوالي 16,67% و 13,04%. وهذا ما يمثله التمثيل البياني:

الشكل رقم(9): يمثل توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة



_ إن النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (13) تشير إلى ارتفاع وتقارب نسبي كل من فئة العمال المهنيين، البيداغوجيين والأساتذة وذلك راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسات ميدان الدراسة والوظائف التي تقدمها كل منهما. أما بالنسبة لفئة الإداريين في كلتا المؤسسات فأعمالهم والوظائف المسندة إليهم تدور حول الاهتمام بالجانب الإداري التنظيمي للمؤسسة من تسيير، توجيه، إشراف، وتنسيق مختلف المهام والأنشطة وذلك لضمان السير الحسن للمؤسسة والوصول إلى الأهداف المرجوة، والسعي للنجاح والاستمرار والريادة.

6- أما السؤال الأخير رقم (06) في المحور الأول محور البيانات الشخصية والموجه للمبحوثين كان يدور حول أي الفئات ينتمي إليها المشرف عليك داخل المؤسسة ببدائل: الشباب، الشيخوخة، الكهولة. فكانت كل إجابات مفردات عينة الدراسة (76 مفردة) بدون استثناء تشير إلى فئة الشباب. وقد قمنا بصياغة هذا السؤال عمداً للتأكد والتحقق من موضوع دراستنا الراهنة ميدانياً وفي كلتا المؤسسات، وإعطائه أكثر مصداقية.

6- أساليب تحليل البيانات: لقد اتبعت الدراسة الراهنة في تحليلها للمعطيات والمعلومات اللازمة التي جمعت من الحقل الميداني بواسطة التقنيات البحثية السالفة الذكر. أسلوبين:

1- أسلوب كمي: وهو الأسلوب الذي يتم من خلاله عرض النتائج الميدانية المتحصل عليها (تفريغ يدوي) وترتيبها في جداول مستخدمين في ذلك بعض الأساليب الإحصائية لعرض هذه البيانات ك:- حساب التكرارات النسب المئوية التمثيلات البيانية لوصف خصائص وسمات مفردات عينة الدراسة.

_ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة درجة استجابات مفردات الدراسة لعبارات الاستمارة حسب درجة الموافقة (أقل من 03 رفض العبارة، أكبر من 03 قبول العبارة) وذلك للتعرف على رأي العاملين في قدرة القائد ومدى تمكنه من تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

_ معادلة "لاوشي" لحساب صدق المستوى الداخلي للاستمارة.

_ معامل التصحيح سبيرمان براون (بطريقة التجزئة النصفية) لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستمارة). ولتحديد طول فئات المقياس الخماسي (الحد الأدنى ، الحد الأعلى) المستخدم في محاور

الدراسة ، تم حساب المدى ($Et = Xmax - Xmin \rightarrow 5 - 1 = 4$)

والذي تم تقسيمه على عدد فئات المقياس 5 للحصول على طول الفئة الصحيح K أي $L = \frac{Et}{K}$

($5 - 4 = 0,80$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس 1 وذلك تحديد الأعلى

لهذه الفئة وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي: _ من 1 إلى 1,80 يمثل درجة ضعيفة جداً نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه ، وهذا يعني أن المتوسط الحسابي درجته منخفضة جداً.

_ من 1,81 إلى 2,60 يمثل درجة ضعيفة نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه ، أي أن المتوسط الحسابي هنا درجته منخفضة.

_ من 2,61 إلى 3,40 يمثل درجة متوسطة نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه ، والمتوسط الحسابي الواقع بين القيمتين درجته متوسطة.

_ من 3,41 إلى 4,20 يمثل درجة كبيرة نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه ، وتعتبر القيمة بين القيمتين درجتها مرتفعة.

_ من 4,21 إلى 5,00 يمثل درجة كبيرة جداً نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه ، وعليه فالمتوسط الحسابي الواقع بين القيمتين درجته مرتفعة جداً.

2- أسلوب كفي: ويتمثل هذا الأسلوب في تفسير وترجمة وتحويل الأرقام والبيانات الإحصائية المتحصل

عليها ، إلى مفاهيم ذات دلالات أبعده وأعمق ، ومحاولة ربطها بالإطار النظري للدراسة.

- خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل إبراز أهم الأسس والخطوات المنهجية التي تم التعرض إليها واستخدامها في دراستنا الراهنة لتوفير البيانات والمعلومات الهامة، وهذه الخطوات بمثابة جسر العبور إلى المراحل الموالية من البحث الميداني من تحليل وتفسير النتائج ومناقشتها.

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

- تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية

الأولى

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة

بالفرضية الثانية

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة

بالفرضية الثالثة

- خلاصة الفصل

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل عرض أهم المعطيات والبيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة عن طريق الأدوات المنهجية السالفة الذكر، وتحقيقاً لأهداف الدراسة ومحاولة الكشف عن دور القيادة الشبانية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، سنقوم بالعرض الكمي للمعطيات بعد معالجتها إحصائياً ومحاولة توضيح مدلولاتها الكيفية (تحليل وتفسير البيانات) فهذه المرحلة هي التي تبنى على أساسها نتائج الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي. وبالنظر إلى تقارب تصنيف الوظائف في المؤسستين ميدان الدراسة قمنا بدمجها معاً لتسهيل عملية المعالجة الإحصائية جدولياً، حيث نجد العينة المأخوذة من مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرية- موزعة كالتالي: سلك الإدارة (06 عمال) ،سلك البيداغوجيين (18 عامل) وسلك المهنيين (22 عامل) ،أما في مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف نجد العاملين بالإدارة (05) ،الأساتذة(14) ،و11 عامل (عمال النظافة ،حراس ،عمال المطعم) ،وصنفناها كالتالي(عينة الدراسة الكلية): فئة الإداريين: 11 عامل إجمالاً.

❖ فئة البيداغوجيين: 32 بيداغوجي إجمالاً.

❖ فئة العمال المهنيين: 33 عامل إجمالاً.

وانطلاقاً من هذا سنتعرض في هذا الفصل إلى عرض وتحليل المحاور التالية (محاور الاستمارة):

❖ قدرة القيادة الشبانية على توفير بيئة عمل حديثة وملائمة.

❖ قدرة القيادة الشبانية على تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

❖ قدرة الشبانية على المبادرة والإبداع.

1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:

"قدرة القيادة الشبانية على توفير بيئة عمل حديثة وملائمة"

إن لكل مؤسسة تصميمها حيث السياسات والأنظمة واللوائح والتعليمات والتنظيم الإداري، ولكن تطبيق ذلك التصميم على أرض الواقع بكل جزئياته قد يكون أكثر تعقيداً وشمولاً، ومن هنا تدعو الحاجة إلى وجود قيادة رشيدة (بغض النظر عن عمر القائد) تعمل على سد كل هذه الثغرات وفق ما يستوجبه الواقع، ومما لا شك فيه أن كل مؤسسة تقوم على نظام اجتماعي يسعى للتفاعل مع البيئة المحيطة به، وأن أي تغيير في هذه البيئة سيؤثر بلا شك في عمل المؤسسة مما يستوجب إدخال بعض التغييرات والتحديثات عليها، وهذا يحتاج إلى وجود قائد واع يقوم بإدخال تلك التغييرات والتحديثات وفق ما تتطلبه الظروف. ومن خلال هذا سيتم التطرق إلى إجابات الباحثين المتعلقة بالمحور الثاني: مدى تمكن القيادة الشبانية من توفير بيئة عمل حديثة وملائمة، والتي تشمل عبارات الاستمارة من العبارة رقم (07) إلى الرقم (17).

الجدول رقم (14): يوضح قدرة القائد الشاب على تهيئة مناخ مهني ملائم يساعد على رفع مستوى الأداء.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
تهيئة مناخ مهني ملائم يساعد	كبيرة جداً	06	45,55%	16	50%	09	27,27%	31	40,79%	4,30
	كبيرة	04	36,36%	12	37,5%	22	66,67%	38	50%	
ملائم يساعد	متوسطة	01	9,09%	03	9,38%	02	6,06%	06	7,89%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	00	00%	01	3,12%	00	00%	01	1,32%	

0,761	%00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ضعيفة	على رفع مستوى الأداء
	%100	76	%100	33	%100	32	%100	11	المجموع	

يتضح من خلال الجدول (14) والمتعلق بمدى قدرة القائد الشاب على تهيئة مناخ مهني ملائم يساعد على رفع مستوى أداء العاملين بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة. أن معظم العمال وبمختلف الفئات يؤكدون "بدرجة كبيرة" أن القائد الشاب المسؤول والمشرف عليهم متمكن من تهيئة مناخ ملائم يساعدهم على رفع مستوى أدائهم، وذلك بنسبة قدرت إجمالاً بـ 50% وهي ما تقابل 38 عامل (من كلتا المؤسستين) ثم تليها مباشرة نسبة 40,71% إجمالاً من عينة الدراسة الكلية التي ترى أن القائد الشاب متمكن "بدرجة كبيرة جداً" من توفير جو ملائم للعمل ويسعى دائماً لتحقيق ذلك، وهذا ما ينعكس بالإيجاب على المؤسستين، حيث يساهم ذلك في زيادة رغبة العامل للعمل وحببه له، ورضاه عن أدائه، فالقادة الشباب في كلتا المؤسستين يحاولون توفير وضمان بيئة سليمة ومناسبة للعمل تدفع العمال بتعزيز أدائهم في إنجاز المهام والأنشطة المسندة إليهم والمواظبة عليها والتزامهم بالعمل، وزيادة انضباطهم الذاتي، وبالتالي يتحقق أداء وظيفي عالي ويرفع مستوى رضاهم عن العمل ما يضمن استقرارهم بالوظيفة واستمرارهم بالمؤسسة.

إذ في المقابل نجد نسب ضئيلة جداً موزعة على التوالي، والتي تعبر عن آراء العمال الذين يرون أن قدرة القائد الشاب متوسطة في تهيئة مناخ مهني ملائم يساعد على رفع مستوى أدائهم بنسبة بلغت 7,89% إجمالاً ما يعادل 6 عمال إجمالاً ونسبة 1,32% تعود للعام الواحد والذي يرى بأن قدرة القائد الشاب ضعيفة في تهيئة المناخ المناسب للعمل وبالتالي لا يمكن له من رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة. وهذا ما كان أثره بارزاً من خلال قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت بـ 4,30 وهي تنتمي إلى الفئة [5 -4,20] والتي تعبر عن مدى تمكن القادة الشباب في تهيئة مناخ ملائم للعمل يساعد على رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسستين بدرجة كبيرة جداً، وتبعاً لقيمة الانحراف

المعياري والمقدرة ب0,671 والتي تشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي وأغلبها ذهبت إلى هذا الرأي.

لذا حاولنا في الجدول الموالي حاولنا معرفة ما إذا كان القائد يشجع على التعلم المستمر للرفع من مستوى أداء العاملين وضمان تطور المؤسسة ونجاحها.

الجدول رقم(15): يوضح مدى قدرة القائد الشاب على توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبارة
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
4,47	27	%35,53	08	%24,24	15	%46,88	04	%36,36	كبيرة جداً	توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر
	41	%53,95	22	%66,67	12	%37,5	07	%63,64	كبيرة	
الانحراف المعياري	07	%9,21	03	%9,09	04	%12,5	00	%00	متوسطة	مشجع على التعلم المستمر
	01	%1,31	00	%00	01	%3,12	00	%00	ضعيفة	
0,7105	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	ضعيفة جداً	المجموع
	76	%100	33	%100	32	%100	11	%100		

يتضح من خلال المعطيات الإجمالي التي جاءت في الرقم(15) أن أغلبية مفردات العينة المبحوثة والبالغ عددهم 41 مفردة تؤكد أن القادة الشباب في كلتا المؤسسات (ميدان الدراسة) متمكنين بدرجة كبيرة من توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر وذلك بنسبة بلغت %53,95 إجمالاً، بالإضافة إلى 27 مفردة تؤيدهم الرأي وترى أن قدرتهم كبيرة جداً في تهيئة مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر وذلك بنسبة بلغت %35,53 من مجموع التكرارات، في حين نسبة %9,21 إجمالاً من عينة الدراسة الكلية ما يعادل 07 عمال من كلتا المؤسسات والتي ترى أن القادة الشباب قدرتهم متوسطة في دفع العمال للتعلم

الدائم داخل المؤسسة، وفي الأخير نجد (عامل) مفردة فقط ترى أن القائد الشاب متمكن بدرجة ضعيفة في توفير المناخ الذي يدفع العامل للتعلم المستمر وذلك بنسبة 1,31% من التكرارات الكلية لإجابات مفردات العينة المبحوثة.

ومن خلال قراءتنا للجدول يتضح لنا أن القادة الشباب في كلتا المؤسستين (ميدان الدراسة) يعملون على خلق بيئة عمل مشجعة، على التعلم المستمر، وذلك من خلال تحسين أداء العاملين بالمؤسسة والعمل على تطويره، فالمعارف أو المهارات التي يكتسبها العامل من خلال فترة عمله بالمؤسسة تجعله قادراً على تحمل المسؤولية أثناء أداء مهامه الوظيفية، كما أن سعي الفرد لتحسين قدراته ومهارته، وإنجاز مهام ونشاطات متعددة يؤدي لدعم وتطوير أدائه، أي أن أدائه يكون أفضل عندما يكون متنوع وذلك بصفة مستمرة، خاصة إذا وجد مناخ عمل مشجع على ذلك لذا على القادة احترام قدرات ومهارات موارد بشرية والعمل على تحسينها وتطويرها لضمان أداء فعال والوصول إلى الأهداف المسطرة وذلك ما يسهم في استمرارية العامل واستقراره بالمؤسسة وهذا ما كان أثره بارزاً من خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 4,47 وهي تنتمي إلى الفئة [5-4,20] والتي تؤكد أن للقائد الشاب قدرة كبيرة جداً في توفير جو ملائم للعمل يشجع العمال على التعلم المستمر داخل المؤسسة

ووفقاً لنتيجة الانحراف المعياري التي بلغت 0,710 والتي تؤكد على تمركز الآراء حول المتوسط الحسابي، وهذا يعني أن معظم الإجابات وافقت هذا الرأي. وهو ما أكدته أيضاً المقابلة التي أجريت مع الإطارات الشابة (المدير ورؤساء المصالح) بمؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرية- حيث أكد كل منهم ضرورة احترام مؤهلات، قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة والعمل على تطويرها لضمان أداء المهام والأنشطة الموكلة لهم بدقة وإتقان. وخلق فرص للتعلم في إطار جو مشجع لذلك، مع احترام القوانين الداخلية للمؤسسة، وهذا ما تؤيده مديرة المؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" -جبل

الجرف- ،فقدرات ومؤهلات مختلف الفئات العاملة هي السبيل الوحيد التي تكسبهم خبرة في ميزان عملهم. وبالتالي يصبح الأداء أكثر فعالية ويساهم في استقرار كل من المورد البشري والمؤسسة ،بغض النظر عن نوع المؤسسة وطبيعة النشاطات التي تقدمها.

الجدول رقم(16): يبين مدى قدرة القائد الشاب على صياغة نظم لتحفيز العمال على البقاء بالمؤسسة.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبارات
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
4,42	26	%34,21	14	%42,42	07	%21,87	05	%45,45	كبيرة جداً	صياغة نظم لتحفيز العمال على البقاء بالمؤسسة
	39	%51,31	18	%54,55	18	%56,25	03	%27,27	كبيرة	
الانحراف المعياري	10	%13,16	01	%3,03	06	%18,75	03	%27,27	متوسطة	
	01	%1,31	00	%00	01	%3,13	00	%00	ضعيفة	
0,5669	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	ضعيفة جداً	
	76	%100	33	%100	32	%100	11	%100	المجموع	

يبرز الجدول رقم(16) مدى قدرة القائد الشاب على صياغة نظم لتحفيز العاملين بالمؤسستين (ميدان الدراسة) على البقاء ،حيث تفيد بيانات هذا الجدول أن 39 مفردة (عامل) من العينة المبحوثة. متمسكة بدرجة كبيرة بالمؤسسة وتريد البقاء ومواصلة العمل فيها ،وذلك راجع لأنظمة الحوافز التي يوفرها القائد الشاب ،وهذا بنسبة قدرت ب51,31% من إجمالي عينة الدراسة الكلية ،في حين أن ما يقارب 26 عامل يؤكد أن للقائد قدرة كبيرة جداً على تحفيزهم وهذا ما يدفعهم إلى التمسك بمناصبهم ووظائفهم والسعي إلى البقاء بالمؤسسة التي يعملون بها وذلك بنسبة بلغت 34,21% إجمالاً من مفردات العينة المبحوثة ،أما نسبة 13,16% تعبر عن آراء 10 مبحوثين إجمالاً

في أن القادة الشباب بكلتا المؤسستين يوفرون أنظمة تحفيزية ولكن بدرجة متوسطة، في حين نجد عامل واحد يرى بأن قدرة القائد الشاب ضعيفة في تحفيز عمال المؤسسة وذلك بنسبة ضئيلة جداً قدرت بـ 1.31% إجمالاً من عينة الدراسة الكلية.

فالملاحظ من خلال المعطيات الإحصائية التي أبرزها الجدول أعلاه أن دوافع تمسك العمال سواء في مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرارية- أو في مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" -جبل الجرف- وسعيهم للبقاء فيها، ترجع إلى أنظمة الحوافز التي يوفرها القادة الشباب بكلتا المؤسستين، فكلما كانت الحوافز واضحة وممارسة على أرض الواقع، كلما كانت الحوافز واضحة وممارسة على أرض الواقع، كلما شعر العامل بالأمن والراحة بالمؤسسة مما يدفعه لبذل جهد أكبر في عمله وإتقانه له، ويزيد من التزامه التنظيمي من جهة أخرى وذلك لإشباع حاجات موظفيها النفسية الاجتماعية والاقتصادية وتحقيقاً لأهدافها المرسومة وضمان استقرار المؤسسة ونجاحها.

وهذا ما تعكسه نتيجة المتوسط الحسابي 4,42 والتي كانت تشير إلى أن إجابة كبيرة جداً هي التي سيطرت على الإجابات، وتبعاً للانحراف المعياري والمقدر بـ 0,5669 والذي يشير على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي ما يعني أن معظم الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي. وهذا ما أكدته إجابات الإطارات الشابة لكلتا المؤسستين (ميدان الدراسة) أثناء المقابلة، والتي تفيد ضرورة احترام مبادرات الموظفين ومجهوداتهم والعمل على تثمينها وتشجيعها وهذا ما يدفعهم لبذل جهد أكبر وحسب الملاحظات التي سجلناها أثناء إجرائنا للدراسة في كلتا المؤسستين أن القيادات تطبق أنظمة الحوافز وتراعي أهميتها. فللحوافز أهمية كبيرة في رفع مستوى الرضا لدى العامل، وزيادة تمسكه بالعمل وبالتالي ضمان استقرار وفي المؤسسة.

الجدول رقم(17): يوضح مدى قدرة القائد الشاب على صياغة نظم لتنمية التعاون بين العمال داخل المؤسسة.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	
صياغة نظم لتتمة التعاون بين العمال داخل المؤسسة	كبيرة جداً	02	18,2%	10	31,3%	07	21,2%	19	25%	4,03
	كبيرة	07	63,6%	13	40,6%	23	69,7%	43	56,6%	
متوسطة	متوسطة	01	9,1%	07	21,9%	03	9,1%	11	14,5%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	01	9,1%	02	6,2%	00	00%	03	3,9%	
ضعيفة جداً	ضعيفة	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	0,748
	المجموع	11	100%	32	100%	33	100%	76	100%	

يحمل الجدول رقم(17) معطيات إحصائية تعبر عن مدى قدرة القائد الشاب على صياغة نظم لتنمية التعاون بين العمال داخل المؤسسة ،حيث سجلت أعلى نسبة في الجدول نسبة 56,6% من إجمالي المفردات المبحوثية (76 مفردة) ما يعادل 43 مفردة والتي تؤكد على أن الإطارات الشابة بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة تشجع على التعاون بين مختلف الفئات العاملة بدرجة كبيرة كما سجلت المعطيات نسبة مقاربة لها وهي: 25% والتي تعبر عن آراء 19 مفردة من عينة الدراسة

في أن قادة المؤسستين يدعمون فكرة التعاون بين العمال داخل المؤسسة بدرجة كبيرة جداً وهذا ما يحقق الانسجام فيما بينهم وهذا مؤشر إيجابي للمؤسسة ،في حين نجد نسبة 14,5% من مجموع التكرارات الكلية والتي ترى أن القائد الشاب متمكن من تنمية التعاون من العمال ولكن بدرجة متوسطة ،وكانت آخر نسبة مسجلة 4,03% والتي تمثل رأي 03 مفردات من أصل 76 مفردة لعينة الدراسة ،وترى بأن قدرة القائد الشاب ضعيفة في تنمية التعاون فيما بين العمال داخل المؤسسة.

إن حسب المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن القيادات الشابة في كلتا المؤسسات ميدان الدراسة يخيم عليها مناخ اجتماعي، وذلك راجع لسعي القائد لخلق جو من الانسجام والتوافق بين مختلف الفئات الفاعلة داخل المؤسسة، وإقراره بدور التعاون، لأن التعاون، التضامن، الانسجام من العلاقات الإنسانية التي تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد، فالعامل الذي لا يشعر بالراحة النفسية أثناء تأدية مهامه، غالباً ما يؤثر على أدائه وعلاقاته مع زملائه، فالتعاون من المؤشرات التي تساهم في تنظيم العمل وتحقيق درجات عالية من الاستقرار الوظيفي. وهو ما كان أثره بارزاً من خلال نتيجة المتوسط الحسابي والمقدرة بـ 4,03 وهي تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] والتي تمثل درجة كبيرة وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0,748 والذي يشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبالتالي معظم الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي.

الجدول رقم(18): يمثل قدرة القائد الشاب على تشجيع العمال للعمل بالرؤية المشتركة للأهداف.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
تشجيع العمال للعمل بالرؤية المشتركة للأهداف	كبيرة جداً	01	9,09 %	10	31,25 %	01	3,03 %	12	15,79 %	4,13
	كبيرة	09	81,82 %	12	37,5 %	24	72,73 %	45	59,21 %	
	متوسطة	01	9,09 %	09	28,13 %	08	24,24 %	18	23,68 %	
ضعيفة جداً	ضعيفة	00	00 %	01	3,12 %	00	00 %	01	1,32 %	0,7071
	ضعيفة جداً	00	00 %	00	00 %	00	00 %	00	00 %	
	المجموع	11	100 %	32	100 %	33	100 %	76	100 %	

من خلال الجدول أعلاه الذي حاولنا فيه معرفة مدى تمكن القادة الشباب في العمل بالرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف والعمل على تشجيع العمال على ذلك، تبين لنا أن 45 مفردة من مجموع 76 مفردة ترى أن القائد الشاب في كلتا المؤسستين (ميدان الدراسة) يشجع بدرجة كبيرة فكرة الأهداف مهمة الجميع وذلك بنسبة قدرت بـ 59,21%، أما 18 مفردة من إجمالي 76 مفردة ترى قدرة القادة الشباب متوسطة في تشجيع العمال للعمل بالرؤية المشتركة للأهداف وهذا بنسبة بلغت 23,68%، ثم تليها مباشرة نسبة 15,79% من إجمالي عينة الدراسة، التي تمثل 12 عامل من مجموع التكرارات الكلية والتي ترى أن القائد الشاب يشجع بدرجة كبيرة جداً العمال للعمل بالرؤية المشتركة لتحقيق الأهداف المسطرة، في حين نجد آخر نسبة سجلت بلغت 1,32% وهي نسبة ضئيلة جداً، والتي تؤكد أن قدرة القائد الشاب ضعيفة في تعزيز فكرة الرؤية المشتركة للأهداف.

فمن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن القيادات الشابة في كلتا المؤسستين ميدان الدراسة، تشجع العمال للعمل بالرؤية المشتركة للأهداف، أي أن أهداف المؤسسة مهمة الجميع، وذلك من خلال توضيح الأهداف المسطرة للعمال وهذا ما يشعروهم بأنهم جزء من تلك الأهداف مما يؤدي ذلك إلى رفع معنوياتهم وإدراكهم للمهام والأنشطة المسندة لهم، باعتبار العمال هم الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف المرجوة من المؤسسة خاصة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفعهم للعمل والعطاء، فتوجيه العمال نحو الأهداف يحفزهم ويعزز استقرارهم في العمل. وهذا ما يوضحه المتوسط الحسابي والمقدر بـ 4,13 حيث ينتمي إلى الفئة [4,20-3,41] والتي تعبر عن درجة كبيرة، وهذا ما يؤكد الانحراف المعياري المقدر بـ 0,7071 والذي يشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبالتالي فإن معظم الإجابات أيدت هذا الرأي.

وهذا ما أكدته أيضاً المقابلة التي أجريت مع الإطارات الشابة لكننا المؤسستين ميدان الدراسة (مديري المؤسستين ورؤساء مصالح مصالح مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً-بصرية") والتي أكدت على ضرورة تشجيع مختلف الفئات الفاعلة والطاقات العاملة بالرؤية المشتركة للأهداف وتوجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة لوجهة واحدة مشتركة لدى الجميع، مع مراعاة الظروف المناسبة لذلك، يساهم في زيادة رغبة العامل للعمل وحبه له، ويرفع مستوى رضاه ودافعيتهم للعمل.

الجدول رقم(19): يوضح مدى قدرة القائد الشاب على تسهيل عملية الاتصال وتجسيدها داخل المؤسسة.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
تسهيل عملية الاتصال وتجسيدها داخل المؤسسة	كبيرة جداً	01	%9,09	12	%37,5	03	%9,09	16	21,05%	3,93
	كبيرة	05	%45,45	13	%40,63	24	%72,73	42	%55,26	
متوسطة	متوسطة	04	%36,36	05	%15,62	06	%18,18	15	%19,74	الانحراف المعياري
	ضعيفة	01	%9,09	02	%6,25	00	%00	03	%3,95	
ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	00	%00	00	%00	00	%00	00	%00	0,754
	المجموع	11	%100	32	%100	33	%100	76	%100	

من خلال الجدول أعلاه توضح المعطيات رؤية الباحثين في مدى قدرة القائد الشاب على تسهيل عملية الاتصال ومدى فعاليتها داخل المؤسسة، حيث كانت أعلى نسبة ممثلة لـ 42 مفردة من مجموع 76 مفردة ترى أن هناك عملية اتصالية سهلة داخل المؤسسة بدرجة كبيرة وذلك بنسبة قدرة بـ 55,26% من الباحثين، ثم تليها نسبة 21,05% والتي تمثل رؤية الباحثين في أن قدرة القائد الشاب كبيرة جداً في تسهيل عملية الاتصال بين مختلف الفئات الفاعلة داخل المؤسسة

وأما من يرون عملية الاتصال مجسدة بدرجة متوسطة وذلك ما يعادل 15 عامل من إجمالي عينة الدراسة الكلية بنسبة بلغت %19,74 إجمالاً، وفي الأخير نجد نسبة ضعيفة مقدرة بـ3,95% من مجموع التكرارات الكلية ترى أن قدرة القائد الشاب على الاتصال مع مختلف الفئات داخل المؤسسة ضعيفة.

ومنه يتضح أن العملية الاتصالية داخل المؤسسات ميدان الدراسة جيدة وهذا يدل على أن الاتصال الجيد بين مختلف العاملين بالمؤسسة من طرف القائد الشاب والعمل على تسهيله يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا، الارتياح، الثقة، وارتفاع مستوى الولاء لديهم، ويجعلهم يقومون بالواجبات والمهام بمسؤولية. فالإتصال له دور بارز وفعال في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وهذا ما عكسته قيمة المتوسط الحسابي والمقدرة بـ3,93 والتي كانت إجابة (بديل) كبير وهي التي سيطرت على الإجابات، وتماشياً مع قيمة الانحراف المعياري المقدر بـ0,754 والتي تشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط، ما يعني ذلك أن أغلب الإجابات أبدت هذا الرأي.

ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع القادة الشباب لكنتا المؤسسات ميدان الدراسة تبين لنا أن القيادات الشابة تسعى دائماً إلى تسهيل العملية الاتصالية بين مختلف الفئات العاملة داخل المؤسسة وأن مصدر الحصول على المعلومات وتلقيها تكون مع المسؤولين (القادة) كما أن الاتصال الغير الرسمي بين الزملاء يعد مكمل للاتصال الرسمي والعمل على تفعيله داخل المؤسسة.

يساهم في تماسك وانسجام العلاقة بين العمال والقائد الشاب والعمال فيما بينهم، وظهور روح التعاون وحب العمل والمواظبة عليه وبالتالي ضمان استقرار وظيفي للمؤسسة.

الجدول رقم(20): يبين مدى قدرة القائد الشاب على توفير أحدث الأجهزة والتقنيات التي تساعد على انسياب المعلومات داخل المؤسسة.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبارات
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
3,39	04	5,26%	04	12,12%	00	00%	00	00%	كبيرة جداً	توفير أحدث الأجهزة والتقنيات التي تساعد على انسياب المعلومات داخل المؤسسة
	28	36,84%	12	36,36%	11	34,38%	05	45,45%	كبيرة	
الانحراف المعياري	38	50%	13	39,39%	19	59,37%	06	54,55%	متوسطة	
	06	7,89%	04	12,12%	02	6,25%	00	00%	ضعيفة	
0,713	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	ضعيفة جداً	
	76	100%	33	100%	32	100%	11	100%	المجموع	

يحمل الجدول رقم (20) الموضح أعلاه شواهد كمية تعبر عن مدى قدرة القيادة الشبانية ميدان الدراسة على توفير أحدث الأجهزة والتقنيات التي تساعد على انسياب المعلومات داخل المؤسسة فكانت النتائج كالتالي: أعلى نسبة في الجدول هي نسبة 50% من المبحوثين يرون أن قدرة القائد الشاب في توفير الأجهزة الحديثة تعتبر متوسطة، ثم تليها نسبة 36,84% إجمالاً من عينة الدراسة الكلية والتي ترى أن القائد الشاب يعمل على توفير الأجهزة والتقنيات الحديثة بدرجة كبيرة، بينما نجد نسبة 7,89% ترى أن الأجهزة الحديثة متوفرة بدرجة ضعيفة داخل المؤسسة وهذا لا يعرقل انسياب المعلومات وآخر نسبة سجلت في الجدول كانت تمثل رأي 4 عمال ما يمثل نسبة 5,26% إجمالاً والتي ترى أن القائد الشاب يوفر الأجهزة الحديثة بدرجة كبيرة جداً وذلك ما يسهل عملية انسياب المعلومات بالمؤسسة.

تفيد الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن المفردات المبحوثة تؤكد أن القادة الشباب بالمؤسستين ميدان الدراسة يسعون إلى توفير أحدث الأجهزة والتقنيات لتسهيل انسياب المعلومات بين مختلف الفئات

العاملة، فانسياب المعلومات بالأجهزة المتطورة من شأنه أن يعزز نشر القيم الإبداعية لدى الأفراد وذلك لضمان سير جيد للعمل داخل المؤسسة ما يضمن نجاح واستمرارية المؤسسة. وهذا الموقف ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3,39 الواقعة بين القيمتين [2,61-3,40] تؤكد على درجة متوسطة والتي سيطرت على الإجابات، وتبعاً للانحراف المعياري المقدر بـ 0,71 والذي يشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي فإن معظم الإجابات ذهبت إلى هذا الموقف.

الجدول رقم(21): يوضح مدى قدرة القائد الشاب على إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبرة
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
3,86	21,05%	16	%15,15	05	%31,25	10	%9,09	01	كبيرة جداً	إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل
	%48,68	37	%51,52	17	%43,75	14	54,55%	06	كبيرة	
الانحراف المعياري	%25	19	%27,27	09	%18,75	06	%36,36	04	متوسطة	ضعيفة جداً
	%5,26	04	%6,06	02	%6,25	02	%00	00	ضعيفة	
0,815	00	00	%00	00	%00	00	%00	00	ضعيفة جداً	المجموع
	100	76	100	33	100	32	100	11		

نلاحظ من خلال الجدول (21) وحسب ما أكدته الأرقام أن أعلى نسبة من العمال أكدت أن القائد الشاب ميدان الدراسة يعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بدرجة كبيرة وذلك بنسبة بلغت 48.68% إجمالاً، في حين نجد نسبة 25% من إجمالي العينة المبحوثة ترى أن قدرة القائد الشاب متوسطة في إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

ثم تليها مباشرة نسبة 21,05% والتي تؤكد أن القائد قدرة كبيرة جداً في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، أما نسبة 5,26% ترى أن القائد الشاب يهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة بنسبة ضعيفة.

وعليه فإن القادة الشباب بمؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكاوية- ومؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف-تبسة- لديهم قدرة كبيرة في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، وذلك الاهتمام بأراء المرؤوسين، وفتح المجال أمامهم للإدلاء بها، فالقائد الشاب بذلك يترك بصمة واضحة ومؤثرة على نفسيتهم ويسعى بدوره إلى تحقيق استمرارية المؤسسة وتنمية روح المسؤولية لدى العامل مما يجعله يسعى إلى تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معاً. وهذا ما كان أثره ظاهراً من خلال نتيجة المتوسط الحسابي والمقدرة ب3,86 وهي تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] والتي تعبر عن درجة كبيرة، وتماشياً مع قيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0,815 والتي تشير إلى تمركز الآراء حول المتوسط الحسابي، مما يعني أن معظم الآراء اتجهت إلى هذا الرأي.

وفيما يخص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريت مع القيادات الشابة بالمؤسستين مدى فعالية المشاركة العمالية داخل المؤسسة، حيث أن أسلوب المشاركة لصنع القرار يعتبر حسبهم الأسلوب الأنجح للوصول إلى قرار عقلائي رشيد، وذلك بفتح باب الحوار والمناقشة بإبداء الآراء وطرح المقترحات الخاصة بالعمل أو حتى المطالب، والعمل على تغطيتها وفق معايير، وقبول المقترحات البناءة والفعالة مع محاولة تجسيدها على أرض الواقع في حال كانت تتمتع بالليونة وتخدم المؤسسة وتضمن نجاحها وبالتالي استمراريته.

الجدول رقم(22): يبين مدى قدرة القائد الشاب على توطيد العلاقة بين العمال ورؤسائهم داخل المؤسسة.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات	العبارة
	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	البدائل	
4,17	35,53%	27	%30,30	10	%43,75	14	%27,27	03	كبيرة جداً	توطيد العلاقة بين العمال ورؤسائهم داخل المؤسسة
	%47,37	36	%57,58	19	34,38%	11	54,55%	06	كبيرة	
الانحراف المعياري	15,79%	12	%12,12	04	%18,75	06	%18,18	02	متوسطة	توطيد العلاقة بين العمال ورؤسائهم داخل المؤسسة
	%1,31	01	%00	00	%3,12	01	%00	00	ضعيفة	
0,737	%00	00	00%	00	%00	00	00%	00	ضعيفة جداً	توطيد العلاقة بين العمال ورؤسائهم داخل المؤسسة
	%100	76	%100	33	%100	32	%100	11	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه رقم(22) الذي حاولنا فيه معرفة آراء المبحوثين في مدى قدرة القائد الشاب بميدان الدراسة على توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل المؤسسة ،تبين لنا أن 36 مفردة (عامل) من مجموع 76 مفردة تؤكد أن قدرة القائد الشاب في توطيد العلاقة بين مختلف الفئات الفاعلة كبيرة وذلك بنسبة بلغت %47,37 ،أما 27 مفردة من مجموع 76 مفردة ترى قدرة القادة الشباب كبيرة جداً في توطيد العلاقة بين العمال ورؤسائهم داخل المؤسسة وهذا يعتبر جانب ايجابي بالنسبة للمؤسستين ميدان الدراسة ،أما النسبة التي ترى أن العلاقة بين العمال ورؤسائهم تعتبر حسنة والتي مثلت نسبة %15,79 بمجموع 12 مفردة في حين نجد نسبة ضئيلة جداً سجلت في الجدول والمقدرة ب%1,31 والتي تعبر عن رأي عامل واحد في أن القائد الشاب لديه قدرة ضعيفة في توطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وتميبتها.

وحسب المعطيات الكمية نلاحظ أن العلاقة بين العمال ورؤسائهم جيدة (كبيرة) في كلتا المؤسستين ميدان الدراسة وذلك راجع لمدى مساهمة القائد الشاب في ذلك، والمعاملة الجيدة للرؤساء للمرؤوسين فهي علاقات متينة يسودها جو التفاهم، التضامن، التكامل التعاون فيما بينهم، وهذا يساعد العمال على أداء نشاطاتهم بكل روح معنوية عالية وهذا يضمن تمسك وبقاء العامل بالمؤسسة. ويتضح لنا هذا الموقف من خلال نتيجة المتوسط الحسابي والمقدرة ب4,17 وما تبرزه درجة كبيرة التي تنتمي إلى الفئة [3,41]- [4,20] ومنه يعد تمركز أغلبية الإجابات حوله، وهذا ما تؤكد نتيجة الانحراف المعياري والمقدرة ب0,737.

الجدول (23): يوضح مدى قدرة القائد الشاب على إشراك العمال الكبار في السن داخل المؤسسة في القرارات.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
إشراك العمال الكبار في السن داخل المؤسسة في القرارات	كبيرة جداً	02	18,18%	09	28,13%	04	12,12%	15	19,74%	3,68
	كبيرة	02	18,18%	15	46,87%	12	36,36%	29	38,16%	
متوسطة	متوسطة	05	45,45%	05	15,63%	15	45,45%	25	32,89%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	02	18,18%	03	9,37%	02	6,06%	07	9,21%	
ضعيفة جداً	ضعيفة جداً	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	0,897
	المجموع	11	100%	32	100%	33	100%	76	100%	

توضح لنا الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه رقم (23) قدرة القائد الشاب على إشراك العمال الكبار في السن في صياغة القرارات داخل المؤسسة، حيث مثلت أعلى نسبة آراء 29 مفردة من مجموع 76 مفردة والتي تؤكد على أن للقادة الشباب ميدان الدراسة قدرة كبيرة بالأخذ بآراء واقتراحات العمال

الكبار في السن في صياغة القرارات داخل المؤسسة وذلك بنسبة بلغت 38,16% ثم سجلت نسبة مقارنة لها قدرت ب32,89% ما يعادل 25 مفردة من أصل 76 مفردة والتي ترى قدرة القائد في إشراك العمال الكبار في السن في القرارات متوسطة، أما نسبة 19,74% إجمالاً تعبر عن آراء 15 مبحوث حول قدرة القائد الشاب في الاستعانة بالعمال الكبار في السن في صياغة القرارات بالمؤسسة هي كبيرة جداً في حين نجد نسبة ضعيفة مثلت رأي 07 مبحوثين في أن القائد الشاب يهتم بدرجة ضعيفة بآراء العمال الكبار في السن داخل المؤسسة في القرارات وذلك بنسبة قدرت ب9,21% إجمالاً.

ومن خلال قراءتنا للشواهد الكمية نلاحظ أن الإطارات الشابة بالمؤسستين ميدان الدراسة بدرجة كبيرة إلى الأخذ بآراء العمال الكبار في السن ومشاركتهم في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة، وتقديرها لهم بما يملكون من كفاءة عالية وفعالية وخلفية معرفية بالمؤسسة ومحاولة الاستفادة منهم لضمان وضع قرارات واضحة للجميع ومناسبة لمختلف الفئات العاملة بالمؤسسة. وهو ما كان أثره بارزاً من خلال المتوسط الحسابي المقدر ب3,68 والذي يشير إلى البديل (الدرجة) كبيرة وهي تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41]، ووفقاً لقيمة الانحراف المعياري المقدر ب0,897 فهي تشير إلى تمركز أغلب الإجابات حول المتوسط الحسابي، وتأييدها لهذا الموقف.

الجدول رقم(24): يبين مدى قدرة القائد الشاب على الاستعانة بخبرة العمال الكبار في السن في تحقيق الاستقرار بين العمال.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	
الاستعانة بخبرة العمال الكبار في السن	كبيرة جداً	02	18,18%	12	37,5%	07	21,21%	21	27,6%	3,95
	كبيرة	04	36,36%	13	40,63%	19	57,58%	36	47,4%	

الانحراف المعياري	17,1%	13	21,21%	07	9,37%	03	27,27%	03	متوسطة	السن في تحقيق الاستقرار بين العمال
	7,9%	06	00%	00	12,5%	04	18,18%	02	ضعيفة	
0,782	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	ضعيفة جداً	
	100%	76	100%	33	100%	32	100%	11	المجموع	

تماشياً مع المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول رقم(24) حول مدى قدرة وإمكانية القائد الشاب في الاستعانة بخبرة العمال الكبار في السن في تحقيق الاستقرار بين عمال المؤسسات ميدان الدراسة، سجلت نسبة 47,37% لأفراد العينة المبحوثة الذين يرون أن القائد الشاب متمكن بدرجة كبيرة في الاستعانة بخبرة العمال الكبار في السن وذلك لأقدميتهم في المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 27,6% إجمالاً من عينة الدراسة الكلية تؤكد أن قدرة القائد الشاب كبيرة جداً في الاستفادة من خبرة العمال الكبار في السن، ثم تليها نسبة 17,1% صرحت بأن إمكانية القائد الشاب متوسطة في الأخذ والاستعانة بخبرة العمال القدامى في المؤسسة، وأخيراً كانت نسبة المبحوثين الذين يرون أن القائد الشاب متمكن بنسبة ضعيفة في الاستعانة بخبرة العمال القدامى التي اكتسبوها خلال سنوات العمل بالمؤسسة وذلك بنسبة قدرت بـ 7,9% إجمالاً. فحسب المعطيات الإحصائية الموضحة يتبين لنا أن القيادات الشابة بميدان الدراسة لا تستطيع الاستغناء عن العمال الكبار في السن باعتبارهم من نوي الخبرة والكفاءة في العمل، فالأشخاص الذين لديهم معلومات وخبرات سابقة في ميدان العمل له أثر كبير في حل المشكلات والعوائق التي تعترض العمال في أدائهم الوظيفي، فالأهمية التي يوليها القائد الشاب للعمال الكبار في السن (القدامى) من شأنها أن تساهم في رفع معنويات العمال وزيادة التعاون فيما بينهم بما يحقق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة. وهذا ما نلاحظه من خلال قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 3,95 وهي تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] والتي تمثل درجة كبيرة ووفقاً للانحراف المعياري المقدر بـ 0,782 والذي يشير على تمركز الآراء حول المتوسط الحسابي، فإن معظم الإجابات ذهبت إلى هذا الموقف.

وما أوضحت أيضاً المقابلات التي أجريت مع القادة الشباب بمؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" - بكارية- ومؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف -تبسة- والتي أكدت ضرورة الاستعانة بخبرة العمال الكبار في السن، باعتبار هذه الفئة ذو كفاءة عالية وخبرة وأقدمية في العمل، ويمكن الاستفادة من ذلك من خلال المشاركة في صنع القرارات التنظيمية، تقديم اقتراحات أو حلول لبعض المشاكل أو العراقيل التنظيمية، كما أن هذه الفئة متميزة بعلاقات وتفاعلات مع جميع الفاعلين بالمؤسسة، وبالتالي تحقيق استقرار وظيفي للمؤسسة.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية:

قدرة القيادة الشبانية على تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

تعتبر العدالة التنظيمية من المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة من منطلق أن يهتم القائد الشاب بسلوكيات مرؤوسيه التي تؤثر على فعالية الأداء، فهي الدرجة التي يتحدد بها القواعد والإجراءات و طاء العامل ما يستحق بعدالة بحيث يشعره بالأمان والالتزام في آن واحد، فغياب العدالة التنظيمية يهدد كيان المؤسسة والفرد معاً، وإدراك العاملين لعدم توفرها يؤدي بهم إلى ممارسات سلوكية سلبية كإخفاض مستوى الرضا عن العمل وعدم الولاء للمؤسسة والنية في تركها، وهذا قد يؤثر بالسلب على استقرار واستمرار المؤسسة. وانطلاقاً من هذا سنتطرق إلى آراء المبحوثين المتعلقة بالمحور الثالث في الاستمارة: إمكانية القيادة الشبانية من تحقيق العدالة التنظيمية بالمؤسسة، والذي يشمل العبارات المرقمة من 18 إلى 27.

الجدول رقم(25): يبين قدرة القائد الشاب على احترام معايير الترقية في المؤسسة.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	
احترام معايير الترقية في المؤسسة	كبيرة جداً	03	27,3%	09	28,1%	07	21,2%	19	25%	4,09
	كبيرة	07	63,6%	14	43,8%	24	72,7%	45	59,2%	
	متوسطة	01	9,1%	09	28,1%	02	6,1%	12	15,8%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	00	0%	00	0%	00	0%	00	0%	
	ضعيفة جداً	00	0%	00	0%	00	0%	00	0%	0,636
المجموع		11	100%	32	100%	33	100%	76	100%	

توضح الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(25) أن نسبة 59,2% من مجموع مفردات العينة المبحوثة تؤكد أن القائد الشاب بميدان الدراسة يحترم معايير الترقية بدرجة كبيرة، ثم تليها نسبة 25% من مفردات عينة الدراسة ترى أن القائد الشاب يراعي أسس ومعايير الترقية ويحترمها بدرجة كبيرة جداً، في حين نجد آخر نسبة سجلت في الجدول هي 15,8% إجمالاً، والتي تقر بأن القائد الشاب قدرته متوسطة في احترام قواعد ومعايير الترقية بالمؤسسة. ومن خلال قراءتنا لنتائج الجدول الموضحة أعلاه يتبين لنا أن قادة المؤسسات ميدان الدراسة، تراعي أسس ومعايير الترقية، فكلما كانت معايير الترقية واضحة وتطبق بكل موضوعية، كلما ساعد ذلك على خلق جو من الثقة بين القائد الشاب والعمال ما يؤدي ذلك إلى حب العمل والتفاني فيه ويزيد ارتباط العامل بالمؤسسة وولائه لها، وبالتالي يساهم في النهوض بالمؤسسة وضمان المحافظة عليها واستقرارها. وهذا ما نلاحظه من خلال المتوسط الحسابي الذي قيمته 4.09 التي تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] والتي تشير إلى خيار (كبيرة)، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0,636 والذي يشير على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، وبالتالي فإن معظم الآراء ذهبت

إلى هذا الرأي. وهذا ما أكدته المقابلات التي أجريت مع القادة الشباب بميدان الدراسة، على ضرورة احترام معايير الترقية (أقدمية العامل، كفاءته، القدرة على القيام بأعباء ومسؤوليات الوظيفة الجديدة) باعتبار هذه الأخيرة حافز قوي لدى العاملين ما يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم للتقدم وضمان بقاء الأفراد الأكفاء وعدم تركهم للوظيفة بحثاً عن فرص ترقية بمؤسسة أخرى. فهي تؤدي إلى خلق نوع من الحماس لدى العامل والتفاني في مضاعفة جهوده لتحسين أدائه ورفع مستواه، فالترقية أهمية كبيرة في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة خاصة إذا روعي عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقها.

الجدول رقم(26): يوضح قدرة القائد الشاب على توزيع المكافآت بين العمال بطريقة عادلة.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
توزيع المكافآت بين العمال بطريقة عادلة	كبيرة جداً	00	%00	07	%21,9	08	%24,2	15	19,7%	3,79
	كبيرة	06	%54,5	13	40,6%	18	54,6%	37	%48,7	
	متوسطة	05	45,5%	08	%25	04	%12,1	17	22,4%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	00	%00	04	%12,5	03	%9,1	07	%9,2	
	ضعيفة جداً	00	00%	00	%00	00	%00	00	%00	0,736
	المجموع	11	%100	32	%100	33	%100	76	%100	

يوضح الجدول رقم(26) مدى قدرة القائد الشاب في كلتا المؤسستين ميدان الدراسة في توزيع المكافآت بين العمال بطريقة عادلة، حيث كانت أعلى نسبة 48,7% إجمالاً، والتي تؤكد أن القائد الشاب عادل في توزيع المكافآت بدرجة كبيرة، أما نسبة 22,4% من مفردات العينة المبحوثة ترى أن فكرة القائد الشاب في توزيع المكافآت بين العاملين بالمؤسسة بشكل عادل تعتبر متوسطة، ثم تليها مباشرة نسبة

19,7% التي تقر بأن قدرة القائد الشاب وإمكانيته كبيرة جداً في العدل بين العمال أثناء توزيع المكافآت داخل المؤسسة، بينما مثلت آخر نسبة 9,2% المبحوثين الذين يرون أن قدرة القائد الشاب ضعيفة في العدل بين مختلف العمال أثناء توزيع المكافآت.

نلاحظ من خلال البيانات الكمية الواردة أعلاه أن القائد الشاب سواءً في مؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرية- أو مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف -تبسة- يحرص على توزيع المكافآت بين مختلف الفئات الفاعلة بالعدل وذلك لدفع الفرد أكثر للعمل، ويزيد تمسكه بالوظيفة التي يشتغلها بفعل ما تحققه المؤسسة من إشباعات نفسية، اجتماعية، اقتصادية، وهذا ما يعتبر من الحوافز التي ترفع مستويات الرضا لدى العامل وشعوره بالولاء للمؤسسة، وبالتالي ينعكس إيجابياً على المؤسسة ويضمن استقرار مواردها البشرية. وهو ما كان أثره بارزاً من خلال نتيجة المتوسط الحسابي والمقدرة ب3,79 وهي تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] والتي تعبر عن قدرة القائد الشاب كبيرة في توزيع المكافآت بين العمال بطريقة عادلة ووفقاً للانحراف المعياري المقدر ب0,736 والذي يشير على تمركز الآراء حول المتوسط الحسابي، فإن معظم الآراء ذهبت إلى هذا الموقف.

الجدول رقم(27): يبين قدرة القائد الشاب على مراعاة الظروف الاجتماعية عند متابعة الغيابات العمال

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال عند متابعة	كبيرة جداً	04	36,4%	10	31,2%	12	36,4%	26	34,2%	4,01
	كبيرة	02	18,2%	13	40,6%	15	45,4%	30	39,5%	
متوسطة	متوسطة	05	45,4%	05	15,6%	05	15,1%	15	19,7%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	00	00%	04	12,5%	01	3,1%	05	6,6%	

0,902	%00	00	%00	00	%00	00	00%	00	ضعيفة	الغيابات
									جداً	
	%100	76	100%	33	%100	32	%100	11	المجموع	

توضح البيانات الكمية في الجدول رقم (27) رؤية الباحثين في إمكانية القائد الشاب في مراعاة الظروف الاجتماعية عند متابعة الغيابات بالمؤسستين ميدان الدراسة، إذ سجلت نسبتين متتاليتين أولها قدرت بـ 39,5% إجمالاً، والتي تشير إلى أن القائد الشاب متمكن بدرجة كبيرة في مراعاة ظروف العمال الاجتماعية عند مراقبة الغيابات، أما الثانية تؤيد هذا الرأي ولكن ترى أنه متفهم لذلك بدرجة كبيرة جداً وذلك بنسبة بلغت 34,2% ثم تليها مباشرة نسبة 19,7% من مجموع مفردات العينة المبحوثة والتي ترى أن قدرة القائد الشاب تعتبر متوسطة في مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال عند متابعة الغيابات داخل المؤسسة، في حين سجلت آخر نسبة في الجدول 6,6% إجمالاً، والتي ترى بأن إمكانية القائد الشاب ضعيفة في مراعاته لظروف العمال الاجتماعية عند متابعة الغيابات بالمؤسسة.

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن القائد الشاب بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة، غالباً ما يراعي الظروف الاجتماعية للعامل، وهذا من شأنه أن يؤثر على طبيعة العلاقات بين القائد والمرؤوسين داخل المؤسسة وينعكس إيجاباً على نجاح تطبيق المخططات والأهداف المسطرة، وهذا ما أكدته الدراسة سابقاً من خلال الجدول (22) والمتعلق بتوطيد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمل على تعزيزها. فالسلوك المدعم للقائد الشاب يعتبر من العوامل التي تشعر المرؤوسين بالأمان، ورضاهم عن عملهم، ورفع الروح المعنوية لديهم وهذا ما يساعدهم على التمسك والبقاء بالمؤسسة.

وهو ما أوضحته قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,01 والتي تشير إلى أن القائد الشاب يراعي بدرجة كبيرة الظروف الاجتماعية للعمال عند متابعة الغيابات بالمؤسسة وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري الذي قدر بـ 0,902 والمتمركز حول قيمة المتوسط الحسابي فإن أغلب الإجابات أيدت هذا

الرأي. فإذا كانت للقائد الشاب إمكانية كبيرة في مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال عند متابعة غياباتهم، فهل له قدرة على توجيههم أثناء ارتكابهم أخطاء عند القيام بالمهام والواجبات المسندة إليهم؟

فهذا ما سيوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (28): يبين قدرة القائد الشاب على التوجيه السليم للعمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات	العبارة
	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	ت	ن%	البدائل	
4,03	22	28,9%	08	24,2%	13	40,6%	01	9,1%	كبيرة جداً	التوجيه السليم للعمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية
	34	44,7%	16	48,5%	11	34,4%	07	63,6%	كبيرة	
الانحراف المعياري	16	21,1%	08	24,2%	06	18,75%	02	18,2%	متوسطة	ارتكابهم أخطاء مهنية
	04	5,3%	01	3,1%	02	6,25%	01	9,1%	ضعيفة	
0,849	00	00%	00	00%	00	00%	00	00%	ضعيفة جداً	المجموع
	76	100%	33	100%	32	100%	11	100%		

نلاحظ من خلال الدلالات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت تؤكد أن القائد متمكن بدرجة كبيرة في توجيه العمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية بالمؤسسة بنسبة قدرت بـ 44,7% إجمالاً. في حين نجد نسبتي موزعة على التوالي منها من تقر بأن قدرة القائد الشاب كبيرة جداً في توجيه العمال في حالة خطأهم أثناء تأدية المهام المسندة إليهم بنسبة قدرت بـ 28,9% من مجموع التكرارات الكلية. وأخرى ترى أن قدرته متوسطة في توجيه العمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية بنسبة بلغت 21,1% من إجمالي عينة الدراسة الكلية، وآخر نسبة سجلت كانت ترى أن القائد الشاب بالمؤسسة إمكانية ضعيفة في توجيه العمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية بنسبة قدرت بـ 5,3% من

إجمالي مفردات العينة المبحوثة. نستخلص من خلال القراءة الجدولية للمعطيات الواردة أعلاه أن الإطارات الشابة (مديري المؤسسات ميدان الدراسة ورؤساء مصالح مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً-بكرية"-) لهم إمكانية التوجيه السليم للعمال في حالة خطأهم أثناء تأدية المهام الموكلة لهم والعمل على مساعدتهم خاصة العمال الجدد بالمؤسسة ،فدور المشرف (القائد الشاب) يكمن في تنظيم العمل من خلال التوجيهات التي يقدمها ،وهذا من شأنه أن يؤدي إلى التعاون والترابط بين مختلف العاملين بالمؤسسة والذي بدوره يزيد من قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة ما يضمن استقرار العامل بوظيفته ويزيد ارتباطه بالمؤسسة. وهذا ما عكسته نتيجة المتوسط الحسابي التي بلغت 4,03 والتي تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] والتي تعبر عن القدرة الكبيرة للقائد الشاب في التوجيه السليم للعمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية ،وتبعاً لنتيجة الانحراف المعياري 0,849 والتي تشير على تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي ،ما يدل أن أغلب الإجابات أيدت هذا الرأي.

وهو ما أوضحته المقابلات التي أجريناها مع القيادات الشابة بميدان الدراسة والتي أكدت أن التعامل مع الخطأ يكون كأداة للتعلم وتجربة لتفادي الأخطاء في المستقبل على أن تكون تلك الأخطاء صغيرة أو من الدرجة الأولى ،وذلك لثقة القيادات الشابة بعمالها وقدراتهم ،ولا تتخوف من الإنفاق بل تشجع الحرية في العمل ،مما يعزز الثقة لدى العاملين بالمؤسسة ويضمن إستمراريتهم ونجاح المؤسسة.

الجدول رقم(29): يوضح قدرة القائد الشاب على توزيع العمل بشكل عادل ومنصف بين العاملين(حسب المؤهلات)

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
توزيع العمال	كبيرة جداً	02	18,2%	12	37,5%	09	27,3%	23	30,3%	4,03

	53,9%	41	%60,6	20	%46,8	15	54,5%	06	كبيرة	بشكل عادل ومنصف بين العاملين (حسب المؤهلات)
الانحراف المعياري	%7,9	06	%6,1	02	%9,4	03	%9,1	01	متوسطة	
	3,9%	03	%03	01	%00	00	%18,2	02	ضعيفة	
0,742	%3,9	03	03%	01	6,3%	02	%00	00	ضعيفة جداً	
	100%	76	%100	33	%100	32	%100	11	المجموع	

يتضح من خلال الجدول (24) والمتعلق بقدرة القائد الشاب في توزيع المهام بشكل عادل ومنصف بين العمال وذلك حسب المؤهلات، أن أغلب العاملين بالمؤسستين ميدان الدراسة يؤكدون أن القائد الشاب المسؤول والمشرف عليهم عادل بدرجة كبيرة في توزيع المهام بين العاملين وذلك بنسبة قدرت إجمالاً بـ 53,9% ما يعادل 41 عامل (مفردة) من مجموع 76 مفردة، تليها نسبة 30,3% من إجمالي عينة الدراسة الكلية والتي ترى أن القائد الشاب منصف بدرجة كبيرة جداً في تقسيم المهام والأنشطة وتوزيعها بين مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة ما يؤدي بالعامل لإنجاز مهامه بدقة والمواظبة عليها والتزامه داخل المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 7,9% من مجموع مفردات العينة المبحوثة ترى إمكانية القائد الشاب متوسطة في توزيع الأعمال بين العاملين والتوفيق فيما بينهم، في حين نفس النسبة سجلت مرتين على التوالي لتعبر عن أن عدل القائد الشاب ضعيف أو ضعيف جداً في تقييم العمل بين العمال وذلك بنسبة قدرت بـ 3,9% إجمالاً.

والملاحظ من خلال هذه البيانات الكمية أن القائد الشاب بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة يوزع المهام والأنشطة بشكل متساوي وموضوعي وخاضع للرقابة والتنظيم من قبل مسؤولي الإدارة، مراعي في ذلك مؤهلات وقدرات العاملين بالمؤسسة وطبيعة الأعمال والعمل على التنسيق فيما بينهم، وهذه من المؤشرات التي تخدم العامل والمؤسسة معاً بفعل تحقيق العدالة في التوزيع، الأمر الذي يؤدي إلى استقرار العامل بفعل القيمة التنظيمية التي وفرها القائد الشاب له بالمؤسسة. وبناءً على قيمة المتوسط

الحسابي 4,03 فإن القائد الشاب عادل بدرجة كبيرة في توزيع الأعمال بين مختلف الفئات العاملة بالمؤسستين ميدان الدراسة، وتبعاً لقيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0,742 والمتمركزة حول المتوسط فإن معظم الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي.

الجدول رقم(30): يبين قدرة القائد الشاب على تجنب المحاباة لعامل على حساب عامل آخر بالمؤسسة

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبارة
	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت		
3,84	34,2%	26	54,5%	18	15,6%	05	27,3%	03	كبيرة جداً	تجنب المحاباة لعامل على حساب عامل آخر بالمؤسسة
	31,6%	24	27,3%	09	34,4%	11	36,4%	04	كبيرة	
الانحراف المعياري	21,1%	16	9,1%	03	34,4%	11	18,1%	02	متوسطة	تجنب المحاباة لعامل على حساب عامل آخر بالمؤسسة
	10,5%	08	9,1%	03	9,4%	03	18,1%	02	ضعيفة	
1,096	2,6%	02	00%	00	6,1%	02	00%	00	ضعيفة جداً	تجنب المحاباة لعامل على حساب عامل آخر بالمؤسسة
	100%	76	100%	33	100%	32	100%	11	المجموع	

تفيد المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم(30) أن 26 مفردة من مفردات عينة الدراسة تؤكد أن القائد الشاب سواءً في مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكرارية-، أو مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف-تبسة- يتجنب بدرجة كبيرة جداً محاباة عامل على حساب عامل بنسبة بلغت 34,2% إجمالاً، ثم تليها مباشرة 24 مفردة من مجموع 76 مفردة وتؤيدها الرأي وترى أن إمكانيته في عدم التمييز بين العاملين كبيرة وذلك لكسب ثقة العاملين بالمؤسسة بنسبة قدرت بـ 31,6% إجمالاً، أما نسبة 21,1% ما يعادل 16 مفردة ترى أن قدرته في تجنب المحاباة بين مختلف الفئات العاملة متوسطة، في حين نجد نسبة 10,5% إجمالاً ما تمثل آراء 08 مبحوثين من

مجموع التكرارات الكلي ترى أن القائد الشاب يتجنب المحاباة وتفضيل عامل على حساب الآخر بنسبة ضعيفة، وفي الأخير كانت نسبة 2,6% تعبر عن رأي مبحوثين والمتمثل في أن قدرة القائد الشاب ضعيفة جداً في تجنب المحاباة بين عمال المؤسسة.

من خلال القراءة للبيانات الإحصائية الموضحة في الجدول يتضح لنا أن القائد الشاب بالمؤسستين ميدان الدراسة يحاول تعزيز العلاقات الاجتماعية التفاعلية بالمؤسسة من خلال تجنب محاباة عامل على حساب عامل آخر، والسعي لتحقيق العدالة والمساواة بين مختلف الفئات العاملة فالتقرب من جميع العاملين دون أفضلية أو أي تمييز يساهم في تحفيزهم للعمل، ويزيد من رضاهم، وينمي شعورهم بالانتماء والولاء للمؤسسة، لذا على القيادات الشابة المحافظة على مواردها البشرية وكسب ثقتها وتأييدها لضمان بقاءها واستقرارها في وظائفها وتحقيق الأهداف المرجوة. وهذا ما أظهرته نتيجة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,84 والتي تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] والتي تعبر عن درجة كبيرة، ووفقاً للانحراف المعياري المقدر بـ 1,096 فإن أغلب الإجابات ذهبت إلى هذا الموقف.

الجدول رقم (31): يبين مدى تمكن القائد من تقبل ملاحظات من العمال دون أي تمييز.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
تقبل ملاحظات من العمال دون أي تمييز	كبيرة جداً	02	18,2%	10	31,2%	17	51,5%	29	38,2%	4,04
	كبيرة	07	63,6%	12	37,5%	11	33,3%	30	39,5%	
	متوسطة	01	9,1%	06	18,8%	04	12,1%	11	14,5%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	01	9,1%	02	6,25%	00	00%	03	3,9%	
ضعيفة جداً	00	00%	02	6,25%	01	3,1%	03	3,9%	0,870	

	المجموع	11	%100	32	%100	33	%100	76	%100
--	---------	----	------	----	------	----	------	----	------

من خلال الجدول رقم(31) حاولنا معرفة مدى قدرة القائد الشاب على تقبل ملاحظات من العمال دون تمييز بالمؤسستين ميدان الدراسة حيث كانت أعلى نسبة هي 39,5% إجمالاً والتي تؤكد أن القائد الشاب بالمؤسستين ميدان الدراسة لديه إمكانية كبيرة في تقبل الملاحظات من العمال دون أي تمييز وأفضلية عامل على آخر، كما سجلت نسبة متقاربة لها جداً وهي 38,2% توافقها الرأي إلا أنها ترى أن إمكانيته في ذلك كبيرة جداً، ثم تليهما مباشرة نسبة 14,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة تؤكد أن قدرته متوسطة في الاهتمام بملاحظات وآراء العمال دون أي تمييز. أما من أجابوا بأن قدرة القائد الشاب في تقبل ملاحظات العاملين بالمؤسسة دون أي تمييز منه كانت ضعيفة، ضعيفة جداً أي سجلت نفس النسبة حيث قدرت ب3,9% إجمالاً لكل منهما.

توضح الشواهد الإحصائية المبينة أعلاه أن القائد الشاب يتمتع بقدرة كافية في المساواة بين العمال داخل المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام باقتراحات وآراء العمال دون تحيز، وعدم تجاهل الملاحظات التي يقدمونها والعمل على خلق جو من الانسجام والتوافق بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، لكسب ولاء عماله ورفع معنوياتهم تجاه العمل ما يضمن استقرارهم بوظائفهم ورفقي المؤسسة ونجاحها.

وهذا ما أوضحته نتيجة المتوسط الحسابي المقدر ب4,04 وهي تعبر عن الدرجة الكبيرة باعتبار أنها تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] وتبعاً لنتيجة الانحراف المعياري 0,870 والذي يشير إلى تمركز الآراء حول المتوسط الحسابي بمعنى أن أغلبية الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي.

الجدول رقم(32): يوضح مدى قدرة القائد الشاب على الالتزام بالعدالة في الإجراءات الإدارية بما يخص تلبية احتياجات العمال.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
الالتزام بالعدالة في الإجراءات الإدارية بما يخص احتياجات العمال	كبيرة جداً	03	27,3%	11	34,3%	06	18,2%	20	26,3%	3,86
	كبيرة	05	45,4%	12	37,5%	21	63,6%	38	50%	
	متوسطة	03	27,3%	03	9,4%	03	9,1%	09	11,8%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	00	00%	03	9,4%	02	6,1%	05	6,6%	
	ضعيفة جداً	00	00%	03	9,4%	01	3,0%	04	5,3%	0,822
المجموع	11	100%	32	100%	33	100%	76	100%		

كشفت المعطيات الإحصائية البارزة أعلاه أن نسبة 50% من مفردات الدراسة ترى القائد الشاب (بكلتا المؤسستين) عادل بدرجة كبيرة أثناء تلبية لاحتياجات العمال وفقاً للإجراءات الإدارية التي تتبعها المؤسسة، أما نسبة 26,3% من المبحوثين يؤكدون أن الإجراءات الإدارية بما يخص تلبية احتياجات العاملين تطبق بموضوعية وبدرجة كبيرة جداً من طرف القائد الشاب ثم تليها نسبة 11,8% إجمالاً، التي ترى أن قدرة القائد الشاب متوسطة في تطبيق الإجراءات الإدارية بطريقة متساوية وعادلة بين العاملين، في حين نجد نسبتيين موزعة على التوالي منها نسبة 6,6% من مجموع التكرارات الكلي ترى أن إمكانية القائد الشاب ضعيفة في الالتزام بالعدل في الإجراءات الإدارية، وأخرى تقر بأن قدرة القائد الشاب ضعيفة جداً في الالتزام بالعدل في الإجراءات الإدارية بما يخص مراعاة احتياجات وطلبات العمال داخل المؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب5,3% من إجمالي عينة الدراسة.

تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن القادة الشباب بمؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً" -بكاوية- ومؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف-تبسة- يسعون إلى تطبيق الإجراءات الإدارية بمساواة وعدالة بما يخص تلبية احتياجات ومطالب العمال بالمؤسسة دون محاباة وأي تمييز قد ينعكس على سلوك العاملين بالإيجاب، فالالتزام الموضوعي والفعال أثناء تطبيق السياسات والإجراءات الإدارية في تلبية الاحتياجات يساهم في زيادة ثقة العمال في القادة الشباب وارتباطهم بالمؤسسة وتحقيق الترابط والتناسق بين العمال وتوفير الاستقرار للعامل والمؤسسة على حد سواء. وهذا ما كان أثره بارزاً من خلال قيمة المتوسط الحسابي 3,86 وهي تعبر عن أن القائد الشاب عادل وموضوعي بدرجة كبيرة في تطبيق الإجراءات الإدارية في تلبية مطالب العمال، باعتبار أنها تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] وذلك وفقاً للانحراف المعياري الذي قدر بـ0,822 والمتمركز حول المتوسط الحسابي، أي أن معظم الإجابات أبدت هذا الموقف.

الجدول رقم(33): يبين إمكانية القائد الشاب في احترام الموظفين المشتغلين تحت مسؤوليتهم بنفس الدرجة

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
احترام الموظفين المشتغلين تحت مسؤوليتهم بنفس الدرجة	كبيرة جداً	02	18,2%	14	43,7%	08	24,2%	24	31,6%	4,05
	كبيرة	06	54,5%	10	31,3%	22	66,7%	38	50%	
تحت مسؤوليتهم بنفس الدرجة	متوسطة	03	27,3%	03	9,4%	03	9,1%	09	11,8%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	00	00%	04	12,5%	00	00%	04	5,3%	
	ضعيفة جداً	00	00%	01	3,1%	00	00%	01	1,3%	0,877

	المجموع	11	%100	32	100%	33	%100	76	%100
--	---------	----	------	----	------	----	------	----	------

ولمعرفة المعطيات الكمية لمدى قدرة القائد الشاب في احترام موظفيه المشتغلين تحت مسؤولية والمشرف عليهم بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة، يوضح الجدول رقم (33) الموضح أعلاه أن نسبة 50% من مفردات عينة الدراسة ترى القائد الشاب المسؤول عنهم يحترمهم بدرجة كبيرة ثم تليها مباشرة نسبة 31,6% من مجموع أفراد عينة الدراسة، والتي تؤيد الرأي في أن القائد الشاب يحترم العمال ولكن بدرجة كبيرة جداً، فتقّة واحترام القائد الشاب لموظفيه تظهر نتائجه على أداء العامل وسلوكه أما نسبة 11,8% إجمالاً ترى أن إمكانية القائد الشاب في احترام موظفيه المسؤول عنهم متوسطة وقد تدعم ثقة العاملين فيه، في حين نجد نسبة 5,3% ترى قدرة القائد الشاب وإمكانيته ضعيفة في احترام الموظفين، وآخر نسبة سجلت كانت ترى أن قدرة القائد الشاب ضعيفة جداً في احترام الموظفين، وذلك بنسبة قدرت بـ 1,3% من مفردات عينة الدراسة والملاحظ من قراءة المعطيات الإحصائية التي وردت في هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين بميدان الدراسة يتقون في القائد الشاب ويحترمونه وذلك لتدعيم ثقته في سلوكهم حول الاتجاهات السليمة للأداء الفعال وبناء رؤية إيجابية واضحة ومشتركة، وبالتالي سلوك إيجابي مشترك، ما ينعكس على قيم القائد الشاب والجماعة (المرووسين) وعلى قيم المؤسسة بأكملها، وهذا ما لاحظناه أثناء إجراءنا للدراسة الميدانية بكلتا المؤسستين. فالقائد الشاب يفتح أمامه أفاق النجاح والتطور وضمان الاستقرار الوظيفي للمؤسسة، فضلاً عن تنمية قاعدة بشرية ذات كفاءة عالية، إلا من قبله من العامل وإحساسه به وكسب ثقته واحترامه ما يجعل العامل يزيد من تمسكه بالمؤسسة وولائه لها وبالتالي ضمان استقراره واستمراره بالمؤسسة. وهذا ما أكدته نتيجة المتوسط الحسابي والمقدرة بـ 4,05 والتي توضح أن قدرة القائد الشاب على احترام موظفيه المشتغلين تحت مسؤوليته بنفس الدرجة كبيرة باعتبار هذه الدرجة تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] وتبعاً لقيمة

الانحراف المعياري 0,877 والتي تشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط، وبالتالي فإن أغلبية الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي.

الجدول رقم(34): يوضح قدرة القائد الشاب على العدالة والإنصاف في تقييم أداء الموظفين.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبرة
	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت		
3,96	%32,9	25	%21,2	07	%40,6	13	45,4%	05	كبيرة جداً	العدالة والإنصاف في تقييم أداء الموظفين
	42,1%	32	60,6%	20	28,1%	09	%27,3	03	كبيرة	
الانحراف المعياري	%18,4	14	%18,2	06	%15,6	05	27,3%	03	متوسطة	
	%1,3	01	%00	00	%3,1	01	%00	00	ضعيفة	
1,025	5,3%	04	00%	00	%12,5	04	00%	00	ضعيفة جداً	
	%100	76	%100	33	%100	32	%100	11	المجموع	

تبين الدلالات الكمية الموضحة في الجدول أعلاه رقم(34) أن أعلى نسبة سجلت هي نسبة 42,1% من مفردات العينة المبحوثة والتي ترى أن القائد الشاب بميدان الدراسة عادل بدرجة كبيرة في عملية تقييم مستوى أداء العاملين وفقاً لمعايير وأسس محددة كما سجلت نسبة مقاربة لها قدرت بـ 32,9% من إجمالي عينة الدراسة وتؤكد أن القائد الشاب عادل بدرجة كبيرة جداً في تقييم أداء مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن وظائفهم والسعي إلى تحسين مستوى أدائهم، ثم تليها نسبة 18,4% إجمالاً، والتي ترى أن القائد الشاب منصف وموضوعي بدرجة متوسطة في عملية تقييم الأداء، في حين نجد نسب ضئيلة جداً موزعة على التوالي منها نسبة 5,3% من مجموع التكرارات الكلي ترى أن قدرة القائد الشاب ضعيفة جداً في العدل أثناء تقييم مستوى أداء العمال

،وأخرى ترى أن القائد الشاب متمكن من العدل ولكن بدرجة ضعيفة وذلك بنسبة بلغت 1,3% من إجمالي عينة الدراسة. ويتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول رقم(34) أن القائد الشاب بالمؤسستين ميدان الدراسة يعمل على تقييم أداء العاملين بطريقة موضوعية وعادلة وفقاً لأسس ومعايير محددة) سلوكيات العامل ،انضباطه في العمل ،التزامه بقوانين المؤسسة ،مستوى أدائه) وذلك لمعالجة جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة والعمل على تحسين أداء العاملين ،فكلما كان تقييم الأداء واضح المعايير وموضوعي في التطبيق كلما سعى الفرد إلى تحسين أدائه وارتفع مستوى رضاه عن العمل والمؤسسة وزاد تمسكه بها وضمن استقراره الوظيفي بالمؤسسة. وهذا ما عكسته نتيجة المتوسط الحسابي التي بلغت 3,96 وتماشياً مع قيمة الانحراف المعياري المقدرة ب1,025 فإن ذلك يعبر عن موضوعية وعدل القائد الشاب في تقييم أداء العاملين وبدرجة كبيرة باعتبار هذه الأخيرة تنتمي إلى الفئة [3,21-4,20]. ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع الإطارات الشابة بالمؤسستين ميدان الدراسة أن عملية تقييم أداء العاملين يتم بطريقة واضحة وموضوعية وبشكل منصف وعادل مع جميع العمال دون أي تحيز أو محاباة وفقاً لمعايير وأسس محددة مسبقاً ،وهذا يعتبر دافع تحفيزي للعامل يزيد من شعوره بالأهمية من طرف المشرف عليه(القائد المشرف) ما يزيد رغبته في العمل ويرفع مستوى رضاه عن العمل وبالتالي زيادة تمسكه بالوظيفة وهذا من المؤشرات الإيجابية لنجاح المؤسسة وضمان استقرار مواردها البشرية.

3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة:

- قدرة القيادة الشبانية على المبادرة والإبداع: نظراً للتغير والتطور التكنولوجي والانفتاح على الأسواق العالمية وتنوع الحاجات أصبحت المؤسسات مجبرة على بذل جهد أكبر لمسايرة هذه التطورات ،وباعتبار الشباب هي الفئة الأكثر مواكبة لهذه التحولات ،فإن التحدي الأكبر للمؤسسات هو مدى قدرة

قاداتها خاصة وإن كانوا من فئة الشباب على المبادرة والإبداع وتنمية القدرات الإبداعية للموارد البشرية ودفعها للارتقاء بمستوى أدائها، وهذا ما تصبوا إليه مختلف المؤسسات. أصبحت المبادرة والإبداع الركيزة الأساسية ومصدر بقاء واستمرارية المؤسسات، فالقائد الشاب له دور فعال في تطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى المرؤوسين ومساهماتهم في خلق أفكار لأداء ومكانة أفضل وجعل الإبداع معيار وأساس جوهري بالمؤسسة. وفي هذا القياس حاولت دراستنا الراهنة من خلال الجداول الموالية معرفة مدى قدرة القائد الشاب على المبادرة والإبداع وكيفية تنميته، والموضحة في المحور الرابع من الاستمارة والذي يضم 11 عبارة.

الجدول رقم (35): يوضح قدرة القائد الشاب على تبني أسلوب الحوار والتفاهم مع العمال لتنمية شعورهم بالانتماء للمؤسسة

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
تبني أسلوب الحوار والتفاهم مع العمال لتنمية شعورهم بالانتماء للمؤسسة	كبيرة جداً	04	36,4%	16	50%	11	33,3%	31	40,8%	4,21
	كبيرة	05	45,4%	09	28,1%	19	57,6%	33	43,4%	
متوسطة	متوسطة	02	18,2%	04	12,5%	03	9,1%	09	11,8%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	0	0%	03	9,4%	00	0%	03	3,9%	
ضعيفة جداً	ضعيفة	0	0%	00	0%	00	0%	00	0%	0,805
	المجموع	11	100%	32	100%	33	100%	76	100%	

تشير البيانات الإحصائية التي تضمنها الجدول رقم (35) إلى أن آراء مفردات عينة الدراسة تؤكد أن

الأسلوب الذي يتبعه القائد الشاب (المشرف) يشجع على الحوار والنقاش قدرت بنسبة 43,3% إجمالاً

ثم تليها مباشرة نسبة مقارنة جداً لها وهي 40,8% من إجمالي مفردات الدراسة وتأييدها الرأي وترى أنه متمكن بدرجة كبيرة جداً من التفاهم والحوار مع المرؤوسين ،كما نجد نسبة 11,8% من المبحوثين والتي تقر بأن القائد الشاب يتفاهم مع العمال بالمؤسسة بدرجة متوسطة ،وفي الأخير نجد نسبة ضئيلة جداً تعبر عن آراء المبحوثين حول قدرة القائد الشاب ضعيفة في التحوار مع مختلف الفاعلين بالمؤسسة وذلك بنسبة بلغت 3,9% من إجمالي مفردات العينة.

الملاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن معظم العمال بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة يرون أسلوب القائد الشاب مشجع على الحوار والنقاش بين مختلف الفئات العاملة ،ما يساعد على أداء الأنشطة بكل روح معنوية عالية في جو يسوده التفاهم والتعاون وبالتالي تنمية شعور الانتماء لدى الفرد وضمان استقراره بوظيفته واستمرارية المؤسسة. وهذا ما كان أثره بارزاً من خلال المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,21 والذي يمثل الدرجة كبيرة جداً وهي تنتمي إلى الفئة [4,21-05] وتبعاً للانحراف المعياري المقدر بـ 0,805 المتمركز حول المتوسط الحسابي وبالتالي أن أغلبية الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي.

وفي هذا السياق تبين لنا من خلال المقابلة أن القائد الشاب يعمل على تعزيز العلاقات الاجتماعية بينه وبين المرؤوسين من خلال أسلوب الحوار ،التفاهم المتبادل ،إشعار كل عضو بالاعتراف والتقدير ومحاولة الدخول معهم في نقاشات وحوارات متعلقة بالعمل وذلك لتحفيزهم على العمل بحماس لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل ويساعدهم على الاستقرار بالمؤسسة ،فنجاح المؤسسة مرتبط بأسلوب ودور القائد الفعال. ومن أجل التأكد أكثر من قدرة القائد الشاب التي تدفع العمال على المبادرة ،طرحت الدراسة الراهنة تساؤلاً حول تشجيع القائد للعمل الجماعي بالمؤسسة الذي يساهم في تبادل الأفكار والآراء ويدعم الإبداع بالمؤسسة.

الجدول رقم(36): يبين قدرة القائد الشاب على زرع روح العمل الجماعي (الفريق الواحد) داخل المؤسسة.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبارة
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
4,16	28	%36,8	10	%30,3	12	%37,5	06	%54,5	كبيرة جداً	زرع روح العمل الجماعي (الفريق الواحد) داخل المؤسسة
	38	%50	19	57,6%	15	46,9%	04	36,4%	كبيرة	
الانحراف المعياري	05	6,6%	02	%6,1	02	%6,25	01	%9,1	متوسطة	داخل المؤسسة
	04	%5,3	02	6,1%	02	6,25%	00	%00	ضعيفة جداً	
0,864	01	1,3%	00	%00	01	%3,1	00	%00	ضعيفة جداً	المجموع
	76	%100	33	%100	32	%100	11	%100		

يتبين لنا من خلال الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه أن 38 مفردة من مفردات الدراسة ترى أن القائد الشاب يؤمن بأهمية روح الفريق الواحد بدرجة كبيرة داخل المؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب50% إجمالاً، ثم تليها نسبة 36,8% إجمالاً ما يعادل 28 مفردة من مجموع مفردات العينة تؤكد على أن القائد الشاب يولي أهمية كبيرة جداً للعمل الجماعي بالمؤسسة وهذا يساعد على تجسيد التعاون بين العمال والانسجام فيما بينهم، في حين نسبة 6,6% والتي تمثل رأي 06 مبحوثين من إجمالي أفراد العينة في أن قدرة القائد الشاب متوسطة في تشجيع العمل الجماعي بالمؤسسة، ثم تليها مباشرة نسبة 5,3% من مجموع التكرارات الكلي ما يقابل 04 مبحوثين والتي تقدر بأن العمل في فريق واحد نسبته ضعيفة داخل المؤسسة، أما آخر نسبة سجلت كانت 1,3% والتي ترى قدرة القائد الشاب ضعيفة جداً في تشجيع العمال على العمل في فريق واحد.

ويتضح من خلال القراءة الجدولية أن القائد الشاب سواءً بمؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً"- بكارية- أو بمؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف-تبسة-، يشجع العمل الجماعي ويبحث عن سبيل لتفعيله فعن طريقه تتبادل مختلف الآراء والأفكار (تعزيز عملية الاتصال) وتدمج القيم والذهنيات الفردية، يساهم في تعزيز سلوكيات المبادرة وخلق قدرة جماعية للعمل، أي تنمية التعاون، الانسجام والتماسك فيما بينهم، وهذا تأكيداً لما جاء في الجدول رقم (17). فالقائد الشاب الناجح هو من يعمل على تنمية العلاقات بين العمال ويشجع باستمرار العمل الجماعي الفعال لضمان تماسك المؤسسة واستقرار مواردها البشرية، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المسطرة.

وهذا ما كان ظاهراً من خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدر بـ 4,16% والتي بلغت عن إمكانية القائد الشاب (كبيرة) في تنمية وتشجيع العمل الجماعي، وذلك وفقاً لقيمة الانحراف المعياري التي بلغت 0,864 المتمركزة حول المتوسط الحسابي ما يعني معظم الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي. فتفاعل القائد الشاب مع مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة يساهم في تنمية شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة، ويؤثر على روحهم المعنوية، وزيادة استقرارهم، ولمعرفة مدى تأثير ذلك على الروح المعنوية للعمال كان السؤال الموالي متعلق بالروح المعنوية.

الجدول رقم(37): يوضح إمكانية القائد الشاب في رفع الروح المعنوية للعمال لضمان استمرارهم في العمل.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
العمل على رفع الروح	كبيرة جداً	03	27,3%	14	43,7%	18	54,5%	35	46,1%	4,20
	كبيرة	05	45,4%	11	34,4%	09	27,3%	25	32,8%	

الانحراف المعياري	15,8%	12	15,2%	05	15,6%	05	18,2%	02	متوسطة	المعنوية للعمال لضمان إستمرارهم في العمل
	5,3%	04	3,0%	01	6,3%	02	9,1%	01	ضعيفة	
0,893	00%	00	00%	00	00%	00	00%	00	ضعيفة جداً	المجموع
	100%	76	100%	33	100%	32	100%	11		

من خلال الجدول (37) الموضح أعلاه تبين لنا المعطيات الكمية مدى إمكانية القائد الشاب بميدان الدراسة في رفع الروح المعنوية للعمال ،حيث سجلت أعلى نسبة في الجدول 46,1% من إجمالي عينة الدراسة والتي تؤكد على أن القائد الشاب يعمل بدرجة كبير جداً على توفير مناخ يساهم في رفع الروح المعنوية للعمال ،في حين تؤيدها نسبة 32,8% من المبحوثين الرأي وترى أن له إمكانية كبيرة في زيادة وتنمية الروح المعنوية من خلال ما يوفره من حوافز وتشجيعات أما نسبة 15,8% من المفردات المبحوثة ترى أنه متمكن بدرجة متوسطة من تهيئة المناخ المشجع للرفع من معنوياتها بالمؤسسة ،في حين نجد نسبة ضئيلة 5,3% إجمالاً ،ترى أن القائد الشاب لديه قدرة ضعيفة في تشجيع العمال على العمل وهذا قد يؤثر على الروح المعنوية لديهم.

والملاحظ من خلال هذه المعطيات أن القائد الشاب بكلتا المؤسستين يسعى إلى زيادة الروح المعنوية للعمال ،فالروح المعنوية للعامل قد تتأثر بأسلوب ونمط إشرافه ،كما أن المعاملة الحسنة والعاملة بين العمال والعمل على إشراك الفئات الفاعلة بالمؤسسة في القرارات المتعلقة بالعمل ،والعمل على تحفيزهم (أنظمة حوافز مشجعة) وتوطيد العلاقات فيما بينهم له التأثير الإيجابي (وهذا ما أكدته المعطيات في المحاور السابقة) والسبيل للرفع من طمأنينة العامل والمحافظة على الروح المعنوية المرتفعة له ،وهذا ما يجعل العامل يسعى إلى تحسين أدائه الوظيفي ويفسح له المجال للإبداع والابتكار ما يضمن استقراره في الوظيفة ونجاح واستمرارية المؤسسة.

وهذا ما عكسته قيمة المتوسط الحسابي المقدرة بـ 4,20 والتي تعبر عن الإمكانية الكبيرة للقائد الشاب في رفع الروح المعنوية ،وتبعاً للانحراف المعياري المقدر بـ 0,893 فإن أغلبية الإجابات أيدت هذا الموقف.

الجدول رقم(38): يبين قدرة القائد الشاب على تعريف العاملين بكل مستجدات المؤسسة.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبرة
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
3,66	14,5%	11	9,1%	03	18,7%	06	18,2%	02	كبيرة جداً	تعريف العاملين بكل مستجدات المؤسسة
	46,1%	35	51,5%	17	43,8%	14	36,4%	04	كبيرة	
الانحراف المعياري	32,9%	25	36,4%	12	28,1%	09	36,4%	04	متوسطة	
	3,9%	03	3,0%	01	3,1%	01	9,0%	01	ضعيفة	
0,872	2,6%	02	00%	00	6,3%	02	00%	00	ضعيفة جداً	
	100%	76	100%	33	100%	32	100%	11	المجموع	

تبرز البيانات الكمية المبينة في الجدول رقم (38) أن معظم المبحوثين أكدوا على أن إعلامهم بكل التغيرات والمستجدات التي تحدث في المؤسسة يكون بدرجة كبيرة وذلك بنسبة قدرت بـ 46,1% من مجموع التكرارات الكلي ثم تليها نسبة 32,9% من إجمالي عينة الدراسة والتي ترى أن القائد الشاب يعمل على توضيح التغيرات والمستجدات التي تسعى إليها وذلك بدرجة متوسطة ،أما نسبة 14,5% من مفردات عينة الدراسة تقر بأن القيادات الشابة توضيح بدرجة كبيرة جداً في حين وجدت تغييرات جديدة للعمل على تحقيقها

في حين نجد نسبتين ضئيلة موزعة على التوالي منها نسبة 3,9% تقر بأن هناك ضعف في التعريف بمستجدات المؤسسة وأخرى قدرت ب2,6% إجمالاً ترى أن توضيح المستجدات وتعريفها للعمال ضعيف جداً داخل المؤسسة. إذن من خلال هذه النتائج يتضح لنا أن القائد الشاب بالمؤسستين ميدان الدراسة يحاول دائماً توضيح وتعريف العمال بالتغييرات (سلبية كانت أم إيجابية) والمستجدات الحديثة بالمؤسسة لضمان استجابتهم وتوافقهم معه، ما يشجعهم على طرح مبادراتهم ومحاولة تجريب أفكارهم إن أمكن ذلك، فمن خلال وضوح المستجدات سيؤدي إلى تركيز العاملين جهودهم باتجاه الأهداف المرجوة والسعي إلى تحقيقها بأفضل الطرق ما يضمن تطور ورقي المؤسسة واستقرار العامل. وهذا الموقف أكدته نتيجة المتوسط الحسابي المقدرة ب3,66 والتي تعبر عن درجة كبيرة باعتبار أنها تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] وتبعاً لنتيجة الانحراف المعياري 0,872 والتي تشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي، ما يعني ذلك أن أغلب الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي.

الجدول رقم(39): يوضح قدرة القائد الشاب على الاستخدام الأمثل لكفاءات المؤسسة.

المتوسط الحسابي	المجموع الكلي		فئة العمال المهنيين		فئة البيداغوجيين		فئة الإداريين		الفئات البدائل	العبرة
	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن		
3,88	15	19,7	04	12,1	09	28,1	02	18,2	كبيرة جداً	الاستخدام الأمثل لكفاءات المؤسسة
	43	56,6	23	69,7	14	43,8	06	54,5	كبيرة	
الانحراف المعياري	14	18,4	05	15,2	06	18,8	03	27,3	متوسطة	
	02	2,6	00	00	02	6,2	00	00	ضعيفة	
0,854	02	2,6	01	3,0	01	3,1	00	00	ضعيفة جداً	
	76	%100	33	%100	32	%100	11	%100	المجموع	

تفيد الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (39) أن معظم المبحوثين يرون أن القائد الشاب يهتم ويقدر بدرجة كبيرة كفاءات المؤسسة ويحاول استثمارها قدر المستطاع وذلك بنسبة 56,6% ما يعادل 43 مفردة من أصل 76 مفردة، ثم تليها نسبة 19,7% والتي تمثل رأي 15 مفردة من مجموع المبحوثين حول قدرة القائد الشاب في الاستخدام الأمثل لكفاءات المؤسسة وتؤكد أنه يعمل على ذلك بدرجة كبيرة جداً، أما نسبة 18,6% فهي تمثل رؤية 14 مفردة من مجموع مفردات عينة الدراسة والتي تقر بأن إمكانية القائد الشاب متوسطة في تفعيل الطاقات البشرية للوصول إلى الأهداف المرجوة، في حين نجد نفس النسبة تعبر عن درجة ضعف القائد الشاب في استثمار كفاءات لخدمة أهداف المؤسسة وذلك بنسبة قدرت ب2,6% ما يعادل 04 مبحوثين إجمالاً حيث وزعت على التوالي.

وعليه فالنتائج الموضحة في الجدول (39) تؤكد أن الإطارات الشابة بمؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكاوية- ومؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" جبل الجرف-تبسة- تهتم بالكفاءات والطاقات البشرية الموجودة بالمؤسسة وتعمل على استثمارها، وذلك من خلال تطوير قدراتها ومهاراتها والعمل على تفعيلها في إطار تهيئة مناخ مشجع على ذلك (وهذا ما مهدت له وأوضحته معطيات الجدول رقم (15) في المحور الثاني) فالكفاءات البشرية تعتبر مصدر التميز والإبداع ونجاح المؤسسة واستقرارها وهو ما كان أثره بارزاً من خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب3,88 والتي تعبر عن درجة كبيرة وهي تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] وتماشياً مع قيمة الانحراف المعياري 0,854 المتمركزة حول المتوسط الحسابي فإن معظم الآراء أيدت هذا الموقف.

فإذا كان القائد الشاب لديه قدرة كبيرة على استثمار الطاقات البشرية لصالح المؤسسة وأهدافها، فهل لديه إمكانية تقبل الاقتراحات والأفكار الجديدة لتحسين العمل؟ لذا الجدول الموالي سيوضح ذلك.

الجدول رقم(40): يبين قدرة القائد على تقبل الأفكار الجديدة لتحسين العمل.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
تقبل الأفكار الجديدة لتحسين العمل	كبيرة جداً	04	%36,4	15	%46,9	08	%24,2	27	%35,5	4,14
	كبيرة	05	%45,4	10	%31,3	21	%63,6	36	47,4%	
	متوسطة	02	%18,2	05	%15,6	04	%12,1	11	%14,4	الانحراف المعياري
	ضعيفة	00	%00	01	%3,1	00	%00	01	13,1%	
	ضعيفة جداً	00	00%	01	3,1%	00	00%	01	%13,1	0,811
	المجموع	11	%100	32	%100	33	%100	76	%100	

توضح المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه رقم(40) أن أغلبية مفردات العينة المبحوثة تؤكد أن للقائد الشاب قدرة كبيرة على تقبل اقتراحات وأفكار العمال الحديثة لتحسين سير العمل بالمؤسسة، وذلك بنسبة بلغت 47,4% إجمالاً، في حين نجد نسبة 35,5% من مجموع مفردات الدراسة تؤيدها الرأي وترى قدرته كبيرة جداً في الاهتمام بآراء ومقترحات العمال الجديدة التي تفيد تطوير العمل وتحسينه، وفي هذا المجال أيضاً نجد نسبة سجلت تعبر عن رأي المبحوثين حول الإمكانية المتوسطة للقائد الشاب في تقبل آرائهم لتحسين العمل بالمؤسسة، أما نسبة 13,1% فهي سجلت مرتين على التوالي وتقر بأن قدرة القائد الشاب ضعيفة في تقبل أفكار العمال الجديدة لتطوير العمل بالمؤسسة.

ويمكن القول أن المعطيات الإحصائية الواردة أعلاه بينت أن القيادات الشابة (مديري المؤسسات ورؤساء مصالح مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً"-بكارية- لديها قابلية طرح الأفكار الجديدة من

العمال حول العمل وأساليبه

أي أنها تشجع العمال على إبداء آرائهم واقتراحاتهم خاصة وان كانت حديثة تساهم في تطوير العمل وتحسينه إلى الأفضل وهذا ما يؤدي إلى كسب ثقة المرؤوسين وولائهم للقائد والمؤسسة وينمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة وبالتالي تحقيق رضاهم والحفاظ على استقرارهم في العمل وضمان تطور المؤسسة ونجاحها. وهو ما عكسته قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب4,14 التي تشير إلى درجة كبيرة باعتبار أنها تنتمي إلى الفئة [4,20-3,41] وبناءً على نتيجة الانحراف المعياري المتمركزة حول المتوسط الحسابي، فإن أغلبية الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي.

فإذا كانت القيادات الشابة تشجع وتدعم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير العمل ورقي المؤسسة، فإن استخدامها لأحدث الوسائل والتقنيات قد يدعم ذلك، وهذا ما سنعرفه في الجدول التالي:

الجدول رقم(41): يوضح قدرة القائد الشاب على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لحل أزمات المؤسسة.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لحل أزمات المؤسسة	كبيرة جداً	03	27,2%	08	25%	04	12,1%	15	19,7%	3,64
	كبيرة	03	27,3%	08	25%	14	42,4%	25	32,9%	
متوسطة	متوسطة	04	36,4%	14	43,8%	14	42,4%	32	42,1%	الانحراف المعياري
	ضعيفة	01	9,1%	01	3,1%	00	00%	02	2,6%	
ضعيفة جداً	ضعيفة	00	00%	01	3,1%	01	3,1%	02	2,6%	0,867
	المجموع	11	100%	32	100%	33	100%	76	100%	

من خلال البيانات الواردة في الجدول (41) الموضح لمعرفة مدى قدرة القائد الشاب بميدان الدراسة على استخدام أحدث التقنيات والوسائل لحل أزمات المؤسسة، نجد أن أعلى نسبة كانت 42,1% من مفردات عينة الدراسة والتي تقر بأن إمكانية القائد الشاب متوسطة في استخدام الأجهزة والوسائل الحديثة لحل المشاكل التي تواجه المؤسسة، ثم تليها مباشرة نسبة 32,9% إجمالاً والتي تؤكد أن القائد الشاب يعتمد على التكنولوجيات الحديثة بدرجة كبيرة خاصة في حل المشاكل التي قد تطرأ على المؤسسة، وتؤيدها نسبة 19,7% من المبحوثين وترى أن قدرته في ذلك كبيرة جداً، بينما نسبة 2,6% من مجموع أفراد عينة كانت موزعة مرتين وعلى التوالي والتي ترى أن قدرة القائد الشاب ضعيفة في استخدامه للوسائل والأجهزة الحديثة للحد من المشاكل التي تواجهها.

انطلاقاً من هذه المعطيات نلاحظ أن القائد الشاب بميدان الدراسة يحاول تطبيق واستخدام الوسائل والأجهزة الحديثة ويسعى إلى توجيهها لخدمة المؤسسة باعتباره من أكثر فئات المجتمع مواكبة للتكنولوجيات المتطورة، فإدخال هذه الوسائل للمؤسسات يسهل متطلبات العاملين وتفعيلها يساهم في حل الأزمات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وبالتالي ضمان استقرار المؤسسة وتطورها. وهذا ما أوضحته نتيجة المتوسط الحسابي المقدر بـ 3,64 والتي تؤكدان قدرة القائد الشاب كبيرة في استخدام الوسائل والتكنولوجيات الحديثة لحل أزمات المؤسسة، باعتبار أنها (درجة كبيرة) تنتمي إلى الفئة [3,41-4,20] ووفقاً لقيمة الانحراف المعياري المقدر بـ 0,867 والتي تشير إلى تمركز الإجابات حول المتوسط الحسابي ما يعني أن معظم الآراء أيدت هذا الموقف.

وهذا ما أكدته أيضاً المعلومات المستقاة من خلال المقابلة فإن الاستخدام الأمثل للوسائل والتكنولوجيات الحديثة والمتطورة يسهل متطلبات العاملين وسير العمل بالمؤسسة ما يعني أن لها دور بارز في ريادة وتميز المؤسسة ومواردها البشرية.

الجدول رقم(42): يبين قدرة القائد الشاب على صياغة برامج واضحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %	
صياغة برامج واضحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين	كبيرة جداً	02	18,2%	06	18,7%	05	15,2%	13	17,1%	3,63
	كبيرة	05	45,4%	12	37,5%	15	45,4%	32	42,1%	
	متوسطة	02	18,2%	12	37,5%	10	30,3%	24	31,6%	الانحراف المعياري
	ضعيفة جداً	01	9,1%	00	0%	03	9,1%	04	5,3%	
المجموع	ضعيفة جداً	01	9,1%	02	6,3%	00	0%	03	3,9%	0,963
	المجموع	11	100%	32	100%	33	100%	76	100%	

وعن مدى قدرة القائد الشاب على صياغة برامج وآليات واضحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين، فإن أغلب الباحثين يؤكدون أن القائد الشاب بميدان الدراسة يعمل على وضع برامج واضحة بدرجة كبيرة بالنسبة للعمال لتنمية قدراتهم وذلك بنسبة بلغت 42,1% من إجمالي عينة الدراسة، ثم تليها نسبة 31,6% من مجموع أفراد العينة ترى أن القائد الشاب لديه قدرة تعتبر متوسطة في إعداد برامج واضحة لتنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة، أما نسبة 17,1% من مفردات العينة تؤكد أن صياغة البرامج واضحة بدرجة كبيرة جداً من طرف القائد الشاب وذلك لتنمية وتطوير مهارات العاملين والعمل على استثمارها، في حين نجد نسبة تقرر بأن هناك ضعف في وضوح البرامج التي تساعد على تطوير قدرات العمال بنسبة قدرت بـ 5,3% إجمالاً، أما آخر نسبة سجلت كانت 3,9% من الباحثين وترى أن إعداد البرامج ووضوحها ضعيف جداً لتشجيع العمال على تنمية قدراتهم ومهاراتهم.

فمن خلال المعطيات الكمية الموضحة في الجدول رقم(42) نلاحظ أن القائد الشاب بميدان الدراسة يعمل على إعداد برامج وآليات لتنمية وتطوير مهارات وقدرات مختلف الفئات الفاعلة بالمؤسسة ،فكلما كانت البرامج واضحة بالنسبة للعمال كلما زاد من دافعيتهم للعمل وتحسين أدائهم إلى الأفضل ،وقد تشمل هذه البرامج التدريب ،التكوين ،تدوير العمل ،والتي من شأنها أن تسهم في استقرار العامل والمؤسسة على حد سواء. وهذا ما أوضحه المتوسط الحسابي المقدر ب3,63 والذي يعبر عن توافق كبير وهو ينتمي إلى الفئة [3,41-4,20] وتبعاً للانحراف المعياري البالغ 0,963 والذي يشير إلى تمركز الآراء حول المتوسط الحسابي أي أن معظم الآراء ذهبت إلى هذا الرأي.

فإذا كانت برامج تنمية وتطوير قدرات ومهارات العمال واضحة ،هل سيكون هناك تنوع في أساليب التدريب لضمان الوصول للأهداف المرجوة؟ هذا ما سنتعرف عليه من خلال الجداول الموالية:

الجدول (43): يوضح إمكانية القائد الشاب في التنوع في أساليب التدريب.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
التنوع في أساليب التدريب	كبيرة جداً	00	%00	07	%21,9	02	%6,1	09	%11,8	3,16
	كبيرة	04	%36,4	08	%25	07	%21,2	19	%25	
الانحراف المعياري	متوسطة	03	27,3%	12	%37,5	13	39,4%	28	%36,8	
	ضعيفة	03	%27,3	04	12,5%	08	%24,2	15	19,7%	
1,083	ضعيفة جداً	01	%9,0	01	%3,1	03	%9,1	05	%6,6	
	المجموع	11	%100	32	%100	33	%100	76	%100	

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى إمكانية القائد الشاب في التنوع في أساليب التدريب استطاعت دراستنا الراهنة أن تحصل على بيانات كمية ممثلة لآراء المبحوثين في ذلك، فنجد نسبة 36,8% من مجموع التكرارات ترى أن قدرة القائد الشاب على التنوع في أساليب التدريب متوسطة .

وقد يرجع ذلك لقلة الإمكانيات في المؤسسة، أما نسبة 25% إجمالاً من أفراد العينة تؤكد أن إمكانية القائد الشاب كبيرة وهذا الموقف سجل بالنسبة لفئة الإداريين والذي يبرز أن هناك تنوع في أسلوب التدريب لهذه الفئة عن غيرها والتي وصلت نسبتها إلى 36,4% من مجموع 11 مفردة (فئة الإداريين) ،في حين نجد نسبة تليها مباشرة هي 19,7% ترى أن إمكانية القائد الشاب في عملية تنوع التدريب بالمؤسسة ضعيفة، وفي هذا المجال نجد نسبة 11,8% من إجمالي عينة الدراسة ترى هناك تنوع كبير جداً في عملية تدريب العمال من ناحية البرامج والأساليب أما آخر نسبة سجلت قدرت ب6,6% من المبحوثين يرون أن القدرة على التنوع في أساليب التدريب ضعيفة جداً داخل المؤسسة.

ومن خلال هذه القراءة للمعطيات الإحصائية يتضح أن القيادات الشابة بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة تحاول قدر المستطاع التنوع في أساليب التدريب وذلك لضمان تطوير مستوى أداء العاملين بالمؤسسة ما يساهم في السير الجيد للعمل بأساليب وطرق جديدة فيدعم العاملين في الإبداع والتطوير والمبادرة لتحقيق تفوق وتميز أدائي يضمن استقرارهم بالوظيفة ونجاح المؤسسة وإستمراريتها. وهو ما كان أثره بارزاً من خلال قيمة المتوسط الحسابي المقدر ب3,16 والتي تعبر عن أن القائد متمكن بدرجة متوسطة من التوزيع في الاستراتيجيات والأساليب المتبعة في عملية التدريب وأكدته نتيجة المتوسط الحسابي المقدر ب1,083.

الجدول رقم(44): يبين قدرة القائد الشاب على تبني برامج لتكوين وتدريب الأفراد بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن	
تبني برامج لتكوين وتدريب الأفراد بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة	كبيرة جداً	01	9,1%	04	12,5%	01	3,0%	06	7,9%	3,09
	كبيرة	03	27,2%	11	34,4%	09	27,3%	23	30,3%	
الانحراف المعياري	متوسطة	03	27,3%	13	40,6%	09	27,3%	25	32,9%	
	ضعيفة	03	27,3%	02	6,25%	11	33,3%	16	21,1%	
	ضعيفة جداً	01	9,1%	02	6,25%	03	9,1%	06	7,9%	1,067
	المجموع	11	100%	32	100%	33	100%	76	100%	

يبرز الجدول رقم (44) مدى قدرة القائد الشاب على تبني برامج لتكوين وتدريب الأفراد بما يحقق الوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث توضح معطيات هذا الجدول أن القائد الشاب يحرص على تكوين وتدريب العاملين بالمؤسسة بدرجة متوسطة وذلك بنسبة قدرت بـ 32,9% من مجموع مفردات العينة، ثم تليها مباشرة نسبة مقاربة بلغت 30,3% من المبحوثين والتي ترى أن القائد الشاب يدعم قدرات العمال من خلال تبنيه برامج تكوين وتدريب تسهم في ذلك بدرجة كبيرة، أما نسبة 21,1% فهي تؤكد أن إمكانية القائد الشاب ضعيفة في وضع برامج للتدريب، في حين نجد النسبة 7,9% إجمالاً مكررة مرتين منها من يرى القائد الشاب قدرته ضعيفة جداً في تبني البرامج التكوينية والتدريبية للأفراد

وأخرى تقر بأن القائد الشاب متمكن بدرجة كبيرة جداً في وضع استراتيجيات وتبني برامج لتكوين وتدريب الأفراد ما يساهم في رفع قدرات ومهارات العمال وتحقيق التميز للوصول للأهداف المرجوة.

ومن خلال هذه البيانات يتضح لنا أن قيادات المؤسسات ميدان الدراسة تحاول قدر الإمكان تبني برامج تدريب وتكوين للأفراد في إطار تهيئة مناخ دافع لذلك، وفي ضوء الاحتياجات التدريبية، فالهدف الأساسي من التكوين والتدريب هو إزالة جوانب الضعف في أداء وسلوك العامل وتنمية جوانب القوة، والعمل على إكساب الفرد مهارات ومعلومات ومعارف جديدة لصالح العمل، وتحسين وصقل مهارات وقدرات العاملين، فهو بذلك يساهم في رفع مستوى أداء العاملين وتشجيعهم على التميز، المبادرة، الإبداع، ويمنح العامل طاقة إيجابية وينمي شعوره بالانتماء للمؤسسة ويضمن استقراره في الوظيفة وبالتالي استقرار واستمرار المؤسسة ورفيها.

وهو ما عكسه قيمة المتوسط الحسابي المقدرة ب3,09 والتي كانت تشير إلى أن إجابة متوسطة هي التي سيطرت على الإجابات وذلك وفقاً لقيمة الانحراف المعياري المقدرة ب1,067 فقد أكدت أن أغلب الآراء أبدت هذا الموقف.

الجدول رقم(45): يوضح إمكانية القائد الشاب على توفير الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية الإبداع والتطوير.

العبارة	الفئات	فئة الإداريين		فئة البيداغوجيين		فئة العمال المهنيين		المجموع الكلي		المتوسط الحسابي
		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن	
توفير الأجهزة والبرامج التي	كبيرة جداً	01	9,1%	09	28,1%	03	9,1%	13	17,1%	3,30
	كبيرة	03	27,3%	07	21,9%	07	21,2%	17	22,4%	
	متوسطة	03	27,2%	12	37,5%	13	39,4%	28	36,8%	
										الانحراف

المعياري	21,1%	16	30,3%	10	9,4%	03	27,3%	03	ضعيفة	تساعد في
1,071	2,6%	02	00%	00	3,1%	01	9,1%	01	ضعيفة	عملية
									جداً	الإبداع
	100%	76	100%	33	100%	32	100%	11	المجموع	والتطوير

من خلال الجدول رقم (45) الموضح أعلاه وبالنظر إلى مفردات العينة المبحوثة البالغ حجمها 76 مفردة إجمالاً، نلاحظ أن 28 مفردة التي تمثل نسبة 36,8% من مجموع التكرارات الكلي تؤكد أن قدرة القائد الشاب بميدان الدراسة متوسطة في تهيئة وتوفير البرامج والأجهزة التي تساعد العمال على المبادرة والإبداع والتطوير، أما المبحوثين الذي بلغ عددهم 17 مفردة والمقرة نسبتهم ب22,4% إجمالاً ترى أن القائد الشاب متمكن بدرجة كبيرة من توفير الأجهزة التي تساهم في الإبداع والابتكار داخل المؤسسة. في حين نجد نسبة تليها مباشرة ومقاربة لها قدرت ب21,1% من إجمالي عينة الدراسة ما يعادل 16 مفردة ترى أن قدرة القائد الشاب ضعيفة في توفير الأجهزة والبرامج التي تشجع على الإبداع والتميز، بينما نسبة 17,1% من مجموع مفردات العينة تعبر عن رؤية 13 مفردة حول إمكانية القائد الشاب لذا هي تؤكد أن قدرته كبيرة جداً على توفير الأجهزة والوسائل التي تشجع على الإبداع والتطوير لتحقيق الأهداف المسطرة، في حين نجد نسبة ضئيلة جداً مقدرة ب2,6% كمن مفردات العينة المبحوثة ما يعادل عاملين (02) والتي تقر بأن القائد الشاب متمكن بدرجة ضعيفة جداً من توفير الأجهزة والبرامج التي تساعد العمال على التطوير والإبداع داخل المؤسسة.

ومن خلال القراءة الجدولية للبيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن القيادات الشابة بمؤسسة "الأطفال المعوقين سمعياً" -بكاوية- ومؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" -جبل الجرف- تبسة- تحاول قدر الإمكان توفير الأجهزة والبرامج والوسائل داعمة لمبادرات وإبداعات العاملين بالمؤسسة في إطار تهيئة مناخ مشجع على ذلك. فهي مدركة لأهمية توفير كل المتطلبات اللازمة لتشجيع مختلف الفئات العاملة على تنمية قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية، والإمكانيات وقدرات القائد الشاب

هي الدافع الوحيد الذي يحفز العامل على طرح أفكاره وإبداعاته دون أي قيد ،وينمي شعوره بالانتماء للمؤسسة وسعيه للمحافظة على وظيفته وبقائه واستقراره في المؤسسة. وهو ما كان أثره بارزاً من خلال المتوسط الحسابي المقدر بـ3,30 والذي يعبر عن أن إمكانية القائد الشاب في توفير الأجهزة والبرامج التي تساهم في عملية الإبداع والتطوير بالمؤسسة تعتبر متوسطة باعتبار أنها تنتمي إلى الفئة [2,61-3,40] ،وبناءً على هذا الانحراف المقدر بـ1,071 فإن معظم الإجابات ذهبت إلى هذا الرأي.

وهذا ما أكدته أيضاً المعطيات والمعلومات التي تحصلنا عليها من المقابلات التي أجريت مع الإطارات الشابة بالمؤسستين ميدان الدراسة (مديري المؤسستين ورؤساء مصالح مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً-بكرارية) والتي أشارت إلى أن الإبداع والمبادرة هو مصدر بقاء واستمرارية المؤسسة ،لذا على القائد الشاب العمل على تطوير وتنمية القدرة على الإبداع لدى المرؤوسين والارتقاء بمستوى أدائهم ،باعتبار أن المورد البشري هو المصدر للإبداع والتميز ،فإن القيادة الشبانية هي الموجه والحافز للطاقات الإبداعية ،وهذه من المؤشرات الإيجابية التي تساهم في بقاء واستقرار العامل والمؤسسة.

- خلاصة الفصل

يمكن القول أنه بعدما تم عرض وتكميم البيانات والمعلومات المتعلقة بدراستنا الراهنة وإعطائها لولاتها الكيفية ،اتضح من خلالها أن متغيرات الدراسة مرتبطان في كثير من الجوانب ما يعكس طبيعة العلاقة القائمة بين المتغيرين ،وبذلك أصبحت تلك البيانات حقائق يمكن من خلالها استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة الراهنة.

الفصل الخامس: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة

- تمهيد

- ا. استخلاص ومناقشة الدراسة في ضوء فرضياتها
- اا. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- ااا. مناقشة النتائج في ضوء التأسيس النظري

- خلاصة

- تمهيد:

بعد ما تم جدولة وتبويب وعرض البيانات إحصائياً وتحليلها وبالتماشي مع سير البحث واستكمالاً لسيره سنحاول في هذا الفصل إعطاء تلك البيانات شمولية ذات طابع موضوعي باستخلاص النتائج ومناقشتها وتحليلها، وتوضيح مدى صدق وثبات (ميدانياً) الفرضيات التي تم صياغتها.

وذلك بالتطرق إلى: استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

• مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التأسيس النظري.

1- استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

ففي إطار ما تم عرضه وتحليله من معطيات الدراسة الميدانية سواءً بمؤسسة "مدرسة الأطفال المعوقين سمعياً-بكرية-" أو مؤسسة "ابتدائية زارعي بوجمعة" حي محمد بوضياف في جبل الجرف - تبسة-، وانطلاقاً من فكرة الدور الذي تلعبه القيادة الشبانية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة، توصلت دراستنا الراهنة إلى جملة من النتائج التي تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات موضوع الدراسة.

1-1- استخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

والتي مفادها أن القيادة الشبانية متمكنة من توفير بيئة عمل حديثة وملائمة إلى حد كبير.

- الجدول رقم(46): يوضح رتبة ودرجة موافقة عبارات المحور الأول

العبارات	أكبر درجة مسجلة	نسبة أكبر درجة %	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	ترتيب أهمية الفقرة (العبارة)	درجة الموافقة
07 تهيئة مناخ مهني ملائم يساعد على رفع مستوى الأداء	كبيرة	50%	4,30	0,761	0,90	10	مرتفعة جداً
08 توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر	كبيرة	53,95%	4,47	0,710	0,94	09	مرتفعة جداً
09 صياغة نظم لتحفيز العمال على البقاء بالمؤسسة	كبيرة	51,31%	4,42	0,56	0,96	06	مرتفعة جداً
10 صياغة نظم لتنمية التعاون بين العمال داخل المؤسسة.	كبيرة	56,6%	4,03	0,74	0,98	01	مرتفعة جداً
11 تشجيع العمال بالرؤية المشتركة للأهداف	كبيرة	59,21%	4,13	0,70	0,96	06	مرتفعة جداً
12 تسهيل عملية الاتصال وتجسيدها داخل المؤسسة	كبيرة	55,26%	3,93	0,75	0,98	01	مرتفعة جداً
13 توفير أحدث الأجهزة والتقنيات التي تساعد على انسياب المعلومات داخل المؤسسة.	متوسطة	50%	3,39	0,71	0,62	11	متوسطة
14 إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	كبيرة	48,68%	3,86	0,81	0,98	01	مرتفعة جداً

مرتفعة جداً	08	0,95	0,73	4,17	%47,37	كبيرة	15 توطيد العلاقة بين العمال ورؤسائهم داخل المؤسسة
مرتفعة جداً	05	0,97	0,89	3,68	%38,16	كبيرة	16 إشراك العمال الكبار في السن داخل المؤسسة في القرارات
مرتفعة جداً	01	0,98	0,78	3,95	%47,4	كبيرة	17 الاستعانة بخبرة العمال الكبار في السن في تحقيق الاستقرار الوظيفي
مرتفعة جداً	/	0,92	0,74	4,03	/	/	المجموع

- تعد بيئة العمل الملائمة انعكاساً لاستقرار العامل وضمان بقائه، وذلك لما لها من تأثيرات على سلوك العامل واتجاهه، والتزامه نحو وظيفته وارتباطه بالمؤسسة. وفي هذا المجال ومن خلال اختبار مؤشرات متغيرات هذه الفرضية وطبيعة العلاقة فيما بينهم (توفير الوقاية والأمن، التحفيز، التشجيع، الاتصال الحديث، إشراك العامل في اتخاذ القرارات، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين) توصلت دراستنا الراهنة من خلال المعطيات الكمية التي جمعت من الميدان (مؤسسة "الأطفال المعوقين سمعيًا"-بكاوية- ومؤسسة ابتدائية زارعي بوجمعة، حي محمد بوضياف، جبل الجرف -تبسة-) الواردة في الجدول من الرقم (14) إلى (24) إلى النتائج التالية:

- إن القائد الشاب بالمؤسستين ميدان الدراسة لديه القدرة على توفير بيئة عمل ملائمة تشجع وتساعد العاملين على رفع مستوى أدائهم والعمل على تحسينه. (ونجد نسبة 50% إجمالاً من عينة الدراسة أكدت ذلك في الجدول رقم (14)) من خلال التعلم المستمر تحسين قدراتهم ومهاراتهم والعمل على تنميتها، (والذي أثبتته المبحوثين بنسبة قدرت بـ 53,95% الموضحة في الجدول 15)، فبيئة العمل الملائمة تساهم في رفع مستوى أداء العامل وتزيد من كفايته وتزيد من رضاه عن وظيفته ما يدفعه التمسك والبقاء بالمؤسسة.

- إن فاعلية أي مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري ومدى قدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر الفعال والمؤثر، لذا سعت القيادات الشابة بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة الاهتمام به وبالحوافز والتشجيعات التي تؤثر على سلوكه ما يحقق الرضا الوظيفي لديه ويضمن استقراره في العمل وعدم التفكير في تركه، وبالتالي استقرار المؤسسة ونجاحها (أين أكد ذلك مفردات عينة الدراسة بنسبة بلغت 51,31% إجمالاً).

- قدرة القيادة الشبانية (ميدان الدراسة) على تكريس العلاقات الإنسانية من خلال تنمية التعاون، التضامن، الانسجام بين مختلف الفئات الفاعلة بالمؤسسة، وجعلها في خدمة المؤسسة والعامل معاً، ما يضمن الاستقرار وتحقيق الأهداف المرجوة (وهذا ما أقره مفردات العينة المبحوثة في الجدول رقم (17) بنسبة قدرت بـ 56.6% إجمالاً) فالتعاون من العوامل الايجابية التي تساهم في تنظيم العمل وتحقيق درجات عالية من الاستقرار الوظيفي.

- إن القيادات الشابة بميدان الدراسة تعمل على تشجيع مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة بالرؤية المشتركة للأهداف، أي وجود أهداف مسطرة تتضافر جهود العاملين لتحقيقها والوصول إليه، خاصة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفعهم للعمل والعطاء ما يحقق النجاح والاستمرارية للمؤسسة (وهذا ما أشار إليه المبحوثين بنسبة 52,21% إجمالاً).

- قدرة القيادة الشبانية وتأثيرها على فعالية عملية الاتصال بالمؤسسة من خلال منح العمال نوع من التسهيلات للاتصال به، فالاتصال الجيد (الرسمي أو الغير الرسمي) بين القائد الشاب ومختلف العاملين يساهم في تحقيق التماسك، وإقامة نوع من التجاوب الصريح فيما بينهم في ظل بيئة ملائمة لذلك ما يضمن الاستقرار الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة معاً (وهذا ما أكده المبحوثين بنسبة بلغت 55,26% من إجمالي العينة المبحوثة).

- سعي القائد الشاب بميدان الدراسة إلى توفير أحدث الأجهزة والتقنيات التي تساعد على انسياب المعلومات وتسهيلها في بيئة مساعدة على ذلك وتساهم على تنظيم العمل وسيره بأفضل الطرق (وهذا ما أشار إليه المبحوثين بنسبة قدرت ب50% من مجموع مفردات عينة الدراسة) مما يسمح للقادة الاستفادة من أفكار وملاحظات وخبرات العاملين وتحقيق نوع من المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل وهو الشيء الذي يعزز ثقة العمال بالقائد الشاب ما يحقق للمؤسسة البقاء والاستمرار بنجاح (وهذا ما أكدته 45 مفردة من مجموع 76 مفردة في الجدول رقم18).

- قدرة القيادات الشابة بالمؤسستين ميدان الدراسة على توطيد العلاقة بين مختلف الفئات العاملة بالمؤسسة (وهذا ما أكدته نسبة 47,37% من المبحوثين) واحترام وتقدير العمال الكبار في السن على اعتبار أنهم أهل الخبرة والكفاءة، ومحاولة الاستعانة بخبرتهم في القرارات المتعلقة بالعمل، أو المشاكل التي قد تواجه المؤسسة، فكلما كان هناك تفاهم واحترام بين العمال، خاصة بين جيلين مختلفين (جيل الشباب، جيل الشيخوخة) كلما ساهم في تنمية العلاقة فيما بينهم وتوطيدها، وزاد من الروح المعنوية وقلل من ضغوط العمل وتحقيق الأهداف في بيئة عمل ملائمة (وذلك ما أقره المبحوثين في ميدان الدراسة بنسبة قدرت ب47,4). ويتبين من خلال الجدول رقم(46) أن معاملات ارتباط العبارات مرتفعة جداً والتي تتراوح ما بين (0,90-0,98) ما عدا العبارة رقم (13) الذي بلغ معامل ارتباطها 0,62 ويعتبر مرتفع، ما يعني أن القائد الشاب له إمكانية توفير بيئة عمل حديثة وملائمة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة ما تضمن استقرار المورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

- وانطلاقاً من هذه النسب ذات العلاقة، ومن خلال اختبار مؤشرات هذه الفرضية وبالاستناد إلى التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة نجد هذه الفرضية محققة.

1-2- استخلاص ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

والتي مفادها أن القيادة الشبانية متمكنة من تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة إلى حد كبير.

الجدول رقم (47): يوضح رتبة ودرجة موافقة عبارات المحور الثاني

العبارات	أكبر درجة مسجلة	نسبة أكبر درجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	ترتيب أهمية الفقرة	درجة الموافقة
18-احترام معايير الترقية في المؤسسة	كبيرة	59,2%	4,09	0,636	0,97	04	مرتفعة جداً
19-توزيع المكافآت بين العمال بطريقة عادلة	كبيرة	48,7%	3,79	0,736	0,93	09	مرتفعة جداً
20-مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال عند متابعة الغيابات	كبيرة	39,5%	4,01	0,902	0,97	04	مرتفعة جداً
21-التوجه السليم للعمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية	كبيرة	44,7%	4,03	0,849	0,98	02	مرتفعة جداً
22-توزيع العمل بشكل عادل ومنصف بين العاملين(حسب المؤهلات)	كبيرة	53,9%	4,03	0,742	0,97	04	مرتفعة جداً
23-تجنب المحاباة لعامل على حساب عامل آخر بالمؤسسة	كبيرة جداً	34,2%	3,84	1,096	0,90	10	مرتفعة جداً
24-تقبل ملاحظات من العمال دون أي تمييز	كبيرة	39,5%	4,04	0,870	0,95	08	مرتفعة جداً
25-الالتزام بالعدالة في الإجراءات الإدارية بما يخص احتياجات العمال	كبيرة	50%	3,86	0,822	0,97	04	مرتفعة جداً
26-احترام الموظفين المشتغلين تحت مسؤوليتهم بنفس الدرجة	كبيرة	50%	4,05	0,877	0,99	01	مرتفعة جداً
27-العدالة والإنصاف في تقييم أداء الموظفين	كبيرة	42,1%	3,96	1,025	0,98	03	مرتفعة جداً

مرتفعة جداً	/	0,96	0,86	3,97	/	/	المجموع
-------------	---	------	------	------	---	---	---------

- للوقوف على أهم العناصر والمحددات الكفيلة لبناء عدالة تنظيمية داخل المؤسسة وكذا التعرف على الآليات المهنية لتحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستويات ولاء الأفراد وإخلاصهم للمؤسسة ما يضمن الوصول إلى الأهداف المرسومة وتحقيقها، وبالتالي استقرار وظيفي للمورد البشري والمؤسسة، ومن خلال اختبار مؤشرات متغيري هذه الفرضية (العدالة في الترقية، المساواة في توزيع المكافآت، العدالة في تقدير ظروف الموظفين احترام الموظفين والمسؤولين...) توصلت دراستنا الراهنة من خلال الشواهد الكمية المستقاة من الميدان الواردة في الجداول من الرقم (25) إلى (34) إلى النتائج التالية:- قدرة القيادة الشبانية على احترام معايير الترقية والعمل على تطبيقها بكل موضوعية وعدالة في المؤسسة (وهذا ما أكده المبحوثين في العبارة رقم (18) بنسبة قدرت بـ 59,2% إجمالاً) فالترقية من الوسائل التي تدفع العامل لتنمية ذاته (قدراته ومهاراته) وترفع من معنوياته ما يزيد من مستوى ولائه للمؤسسة ومن أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم للمؤسسة لابد من العدل في توزيع المكافآت فيما بينهم (وهذا ما أكده مفردات عينة الدراسة بنسبة قدرت بـ 48,7% إجمالاً).

- إمكانية القائد الشباب بالمؤسستين ميدان الدراسة من مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال عند متابعة الغيابات وتقديرها إذا دعت الضرورة إلى ذلك، مما يعني التزام العامل بقوانين المؤسسة (الغياب بتبرير) وتقدير القائد الشاب لذلك برز في آراء المبحوثين بنسبة بلغت 39,5% من مفردات العينة.

- إن للقائد الشاب بميدان الدراسة قدرة على توجيه العمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية (خاصة العمال الحديثين) والتعامل مع الأخطاء الأولية والصغيرة كوسيلة للتعلم وتجربة لتفادي الوقوع في الأخطاء في المستقبل وهذا ما أكده أغلبية المبحوثين بنسبة قدرت بـ 44,7% من مجموع مفردات عينة الدراسة.

- أن القائد الشاب لديه قدرة على تقسيم العمل بين العمال وتوزيعه بشكل عادل وحسب مؤهلات كل عامل (وهذا ما وضحه المبحوثين بنسبة 53,9% إجمالاً) فالعدالة فيما بينهم يعزز ثقتهم بالقائد الشاب ويزيد من رضاهم وولائهم وبالتالي تحقيق الاستقرار للعامل والمؤسسة على حد سواء.
- حرص القائد الشاب بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة على معاملة مختلف الفئات العاملة بمساواة وتجنب محاباة وتمييز عامل على حساب عامل آخر، وهذا ما يساهم في توطيد العلاقة بينه وبين العمال ويزيد إخلاصهم له وللمؤسسة ما يحقق الاستقرار الوظيفي، وذلك ما أقره مفردات عينة الدراسة بنسبة بلغت 34,2% إجمالاً.
- قدرة القائد الشاب بكلتا المؤسستين على الاهتمام بملاحظات وآراء العمال وتقبلها بدون تحيز (وهذا ما أكد بنسبة 39,5% من مجموع التكرارات الكلي) وحسب آراء القادة أن المحاباة والتمييز حتى في إبداء آرائهم من المؤشرات السلبية لبلوغ الأهداف واستقرار العمال والمؤسسة.
- قدرة الإطارات الشابة (القادة) بالمؤسستين على مراعاة العدالة والمساواة في تلبية احتياجات العمال: النفسية، الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق الاستقرار ما بين العمال ما يمكن الوصول إلى الأهداف المرجوة لذلك وجدنا نسبة 50% من المبحوثين تؤكد ذلك.
- تقدير القادة الشباب مختلف الفئات العاملة الذين تحت إشرافهم ومسئوليتهم (بميدان الدراسة) واحترام مجهوداتهم، من شأنه أن يعزز ثقة واحترام العمال لهم وكسب وولائهم وبدوره يحقق الاستقرار الوظيفي وهذا ما أكدته 38 مفردة من مجموع 76 مفردة.
- حرص القيادات الشابة بالمؤسستين على العدالة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة أي التطبيق الموضوعي لمعايير تقييم الأداء داخل المؤسسة وهذا يزيد مستوى ولاء وإخلاص العمال للمؤسسة، لذا 32 مفردة من مجموع 76 مفردة أكدت ذلك في الجدول رقم (34).

- يتبين من خلال الجدول أعلاه رقم (47) أن معاملات الارتباط عبارات الفرضية الثانية مرتفعة جداً، والتي تتراوح ما بين [0,90-0,99] من خلال اختبار مؤشراتها والنسب ذات العلاقة، وانطلاقاً من التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج التي توصلت لها الدراسة الحالية فإن الفرضية القائلة: "القيادة الشبانية متمكنة من تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة إلى حد كبير". محققة.

1-3- استخلاص ومناقشة الفرضية الثالثة:

والتي مفادها أن "القيادة الشبانية متمكنة من رفع مستويات المبادرة والإبداع داخل المؤسسة إلى حد كبير"

الجدول رقم (48): يوضح رتبة ودرجة موافقة عبارات المحور الثالث

العبارات	أكبر درجة مسجلة	نسبة أكبر درجة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط	ترتيب أهمية الفقرة (العبارة)	درجة الموافقة
28-تبني أسلوب الحوار والتفاهم مع العمال لتنمية للمؤسسة.	كبيرة	43,4%	4,21	0,805	0,85	05	مرتفعة جداً
29-زرع روح العمل الجماعي (الفريق الواحد) داخل المؤسسة	كبيرة	50%	4,16	0,864	0,83	07	مرتفعة جداً
30-العمل على رفع المعنوية للعمال لضمان استمرارهم في العمل	كبيرة جداً	46,1%	4,20	0,893	0,76	08	مرتفعة جداً
31-تعريف العمال بكل مستجدات المؤسسة	كبيرة	46,1%	3,66	0,872	0,93	02	مرتفعة جداً
32-الاستخدام الأمثل لكفاءات المؤسسة	كبيرة	56,6%	3,88	0,854	0,92	03	مرتفعة جداً
33-تقبل الأفكار الجديدة لتحسين العمل	كبيرة	47,4%	4,14	0,811	0,91	04	مرتفعة جداً
34-استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لحل أزمات	متوسطة	42,1%	3,64	0,867	0,84	06	مرتفعة جداً

مرتفعة جداً	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	كبيرة	المؤسسة
01	11	09	10	0,95	0,56	0,59	35-صياغة برامج واضحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين
0,963	1,083	1,067	1,071	3,63	3,16	3,09	36-التنوع في أساليب التدريب
%42,1	%36,8	%32,9	%36,8				37-تبنى برامج لتكوين وتدريب الأفراد بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة
							38-توفير الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية الإبداع والتطوير
مرتفعة	/	0,79	3,73	3,73	/	/	المجموع

- لتميز القائد الشاب ونجاحه هو قدرته العالية على قيادة المؤسسة ومواجهة التحديات التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية وكذلك تمكينهم وتشجيعهم وإتاحة الفرصة لهم في تقديم الجديد في مجال العمال ما يضمن الوصول إلى الأهداف وتحقيق الاستقرار الوظيفي ومن خلال اختبار متغيري هذه الفرضية (زرع روح العمل الجماعي، الاتصال الفعال، القدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية الانفتاح على مستجدات العصر، استثمار الموارد البشرية، التدريب والتكوين). وتوصلت الدراسة الراهنة من خلال المعطيات الإحصائية التي جمعت من ميدان الدراسة الواردة في الجداول من رقم (35) إلى (45) إلى النتائج التالية: قدرة القادة الشباب بكلتا المؤسستين ميدان الدراسة على إتباع أسلوب الحوار والتفاهم مع الفئات العاملة بالمؤسسة، وتقدير مجهوداتهم، يزرع فيهم قيم العمل الجدي، الإبداع الكفاءة... وينمي شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويسود المؤسسة الاستقرار وهذا ما أكده المبحوثين بنسبة قدرت ب43,4% إجمالاً.

- إمكانية القائد الشاب بميدان الدراسة على تعزيز القدرة الجماعية للعمل في إطار نسق تفاعلي اجتماعي (38 مفردة من مجموع 76 مفردة أكدت ذلك) فالعمل الجماعي يبعث الاطمئنان والأمان في نفوس العمال ويقضي على الروتين والملل ويساهم في تكوين روابط فعالة تعمل على تماسك المؤسسة

ككل ، ما يعني ارتفاع الروح المعنوية وإدراك العامل لقيمتها ما يشجعه على المبادرة والإبداع ويضمن استقراره في وظيفته واستمراره في المؤسسة وهذا ما أقره المبحوثين بنسبة بلغت 46,1% من إجمالي العينة المبحوثة.

- قدرة القيادات الشابة بالمؤسستين على وضع الإجراءات والتعليمات المناسبة لإعلام وتعريف العاملين بكل المستجدات والتغيرات الطارئة في المؤسسة لضمان التضافر في تحقيقها ،لذا نجد 35 مفردة من أصل 76 مفردة أكدت ذلك بميدان الدراسة.

- قدرة القادة الشباب على تقدير وتثمين الكفاءات الموجودة بالمؤسسة وتشجيع روح المبادرة والإبداع فيهم ما يزيد من شعورهم بأهميتهم في المؤسسة وتنمية الشعور بالانتماء لديهم ويضمن رقي ونجاح واستمرار المؤسسة (وهذا ما أشار إليه بنسبة 56,6% من المبحوثين).

- تشجيع القيادات الشابة (بالمؤسستين) العمال على إبداء آرائهم وطرح أفكارهم الجديدة ،المبادرات ،الإبداعات التي تساهم في السير الجيد للعمل ويضمن تحقيق الأهداف ،وذلك ما أكده المبحوثين بنسبة 47.4% من إجمالي مفردات العينة المبحوثة.

- سعي الإطارات الشابة (القادة) بميدان الدراسة إلى توفير الوسائل والأجهزة الحديثة ،والعمل على استخدامها في سير الأعمال وتنظيمها وحل الأزمات والمشاكل التي تواجه المؤسسة ،وهو ما تبين نسبة 42,1% من مجموع تكرارات العينة.

- محاولة القائد الشاب صياغة برامج واضحة لتطوير وتنمية قدرات ومهارات العاملين والأخذ بمساهمتهم وإبداعاتهم (و32 مفردة من مجموع مفردات العينة أقرت ذلك) من خلال التنوع في أساليب تدريب العمال لضمان رفع مستوى الأداء (وهذا ما تأكد بنسبة 36,8% إجمالاً) ما يساهم في تنمية شعور الانتماء للمؤسسة ويزيد من رضا العمال ما يضمن الوصول إلى الأهداف المرسومة وبالتالي استقرار العامل واستمرار ونجاح المؤسسة (وذلك ما أشار إليه المبحوثين بنسبة 32,9% إجمالاً).

- قدرة القائد الشاب على توفير الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية الإبداع والتطوير وتنمية قدرة المرؤوسين على ذلك لتحقيق التميز والنجاح للمؤسسة واستمراريتها واستمرارية عمالها (و28 مفردة من مجموع 76 مفردة أكدت ذلك). ومن خلال الجدول أعلاه رقم (48) أن معاملات ارتباط العبارات من رقم 28 إلى رقم 35 كانت مرتفعة جداً بينما العبارات (36-37-38) ذات معامل ارتباط متوسط، وبالتالي فإن للقيادة الشبانية قدرة على تشجيع المبادرة والإبداع ورفع مستوياتها وتنميتها بالمؤسسة ما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة وتحقيق التميز والنجاح للمؤسسة واستمراريتها. وانطلاقاً من اختبار مؤشرات هذه الفرضية والنسب ذات الصلة بها ومن خلال التحليل والتفسير الموضوعي للنتائج المتحصل عليها نجد هذه الفرضية محققة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعد استخلاص ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والبرهنة على مدى صدقها وثباتها، سنتطرق في هذا الصدد إلى مناقشة هذه النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ونظراً لما قدمته هذه الأخيرة في فهم الدور الذي تلعبه القيادة الشبانية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، فإن دراستنا الراهنة التقت في جوانب منها مع نتائج الدراسات التي أجريت في سياقات زمنية واجتماعية متباينة، واختلفت منها في جوانب لعدم تناولها موضوع القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي. وقبل مقارنة نتائج دراستنا الراهنة مع نتائج الدراسات السابقة سنعرض من الجدول الموالي الذي يبين نقاط تشابه تساؤلات الدراسة الراهنة مع (تساؤلات، فرضيات، منطلقات، عوامل، أسس) الدراسات السابقة.

- الجدول رقم(49): يوضح المقارنة بين تساؤلات الدراسة الراهنة وتساؤلات الدراسات السابقة

التساؤل الثالث	التساؤل الثاني	التساؤل الأول	الدراسة الراهنة	
			الدراسة السابقة	
×	×	×	الفرضية الأولى	الدراسة الأولى ل: "فريد فيدلر"
	×		الفرضية الثانية	
		×	الفرضية الأولى	الدراسة الثانية ل: "جاردنر" و"مور"
×			الفرضية الثانية	
		×	التساؤل الأول	الدراسة الثالثة ل: "خليل أمين محمد مطر"
		×	التساؤل الثاني	
×		×	التساؤل الثالث	
×			التساؤل الرابع	
×			التساؤل الخامس	
×	×	×	الفرضية الأولى	الدراسة الرابعة ل: "حكيم أعراب"
		×	الفرضية الثانية	
	×	×	الفرضية الثالثة	
		×	الفرضية الأولى	الدراسة الخامسة ل: "عبد الله محمد ثاني النذير"
	×	×	الفرضية الثانية	
		×	الفرضية الثالثة	
		×	التساؤل الأول	الدراسة السادسة ل: "سعاد ميدون"
		×	التساؤل الثاني	
×			التساؤل الثالث	
×			التساؤل الرابع	
	×		التساؤل الأول	
			التساؤل الثاني	الدراسة السابعة ل: "ليا زيد وهيبة"
	×	×	التساؤل الثالث	
		×	التساؤل الرابع	
	×		الفرضية الأولى	
		×	الفرضية الثانية	الدراسة الثامنة ل: "بن منصور رفيقة"

		×	الفرضية الثالثة	
	×		الفرضية الرابعة	
		×	الفرضية الأولى	الدراسة التاسعة ل: "زاوي مكرم"
×			الفرضية الثانية	
×		×	الفرضية الثالثة	

2-1- مناقشة التساؤل الأول في ضوء الدراسات السابقة:

والذي مفاده: "ما مدى تمكن القيادة الشبانية من توفير بيئة عمل حديثة وملائمة بالمؤسسة؟".

وفي هذا السياق توصلت دراستنا الراهنة إلى أن قدرة القائد الشاب على توفير بيئة عمل حديثة وملائمة للعمل هي المصدر الوحيد الذي يشجع العمال على البقاء والاستمرار بالمؤسسة وعدم التفكير في تركها، وذلك من خلال العمل على رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه، توفير النظم التحفيزية والتشجيعية لذلك مع توطيد العلاقة بينه وبين مختلف الفئات الفاعلة بالمؤسسة والتحكم في المواقف نتيجة التفاعلات القائمة، ما يسهل عملية الاتصال فيما بينهم وهذا ما يقتررب مع ما أشارت إليه دراسة كل من "فيدلر" حول "نموذج القيادة الموقفية" في النتائج التي توصلت إليها أن الدوافع نحو العلاقات مع المرؤوسين يحتاج تحكم موقفي معتدل وأسلوب قيادي يتلائم مع ذلك، ودراسة "جاردنز" و"مور" التي توصلت إلى أنه يمكن أداء العمل على نحو أكثر كفاءة إذا ما منح القائد العاملون قدرًا أكبر من التحرر في أداء العمل، ودراسة "حكيم أعراب" المتعلقة "بدور القيادة المباشرة في رضا العمال" التي توصلت إلى أن احساس العامل بالتقدير والأهمية ولو معنوياً عن القائد يحد من ظاهرة الغياب، وأن حزم القائد يساهم في انضباط العمال. كما أن طبيعة العلاقة بين القائد الشاب والمرؤوسين قد تنعكس بالإيجاب أو السلب على بيئة العمل وهذا ما يتوافق مع ما أشارت إليه نتائج دراسة "عبد الله محمد النذير" المتعلقة "بالقيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، حول أن علاقة القائد بالأتباع أقل حسنة، لأن القائد الذي يقوم بالدور القيادي نحو أتباعه ليس هو الوحيد المسؤول على نجاح أو فشل سياسة المؤسسة واستراتيجياتها.

وللحوافز أهمية بالغة في التأثير على رضا العاملين وكذا استقراره فكلما كانت الحوافز واضحة ومطبقة على أرض الواقع كلما شعر العامل بالأمن والراحة ودفعه ذلك إلى بذل جهد أكبر، وهذا ما يقترن مع ما توصلت إليه دراسة "ليا زيد وهيبة" في أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي قد تدفع العاملين للعمل ولها دور تحقيق الاستقرار الوظيفي، وذلك ما اتفقت معه دراسة "بن منصور رفيقة" في أن العمل في ظروف ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال عن العمل، ويضمن بقاء العامل بالمؤسسة واستقراره.

2-2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني في ضوء الدراسات السابقة:

والذي مفاده: "ما مدى تمكن القيادة الشبانية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة؟"

وفي هذا الصدد توصلت دراستنا الراهنة إلى أن القائد الشاب لديه إمكانية وقدرة تحقيق العدالة داخل المؤسسة من خلال التطبيق الموضوعي لمعايير الترقية، توزيع المكافآت، وتقسيم الأعمال بين العمال بشكل منصف ومتساوي (حسب مؤهلات كل فرد) بالإضافة إلى العدالة في المعاملة وذلك بتجنب المحاباة، التمييز، وعدم التحيز لعامل على حساب آخر مع الحرص على تلبية احتياجات العمال (النفسية، الاجتماعية والاقتصادية) فالعدالة من شأنها أن تعزز ثقة المرؤوسين بالقائد الشاب وترفع مستويات ولائهم وإخلاصهم للمؤسسة ما ينعكس بالإيجاب على طبيعة العلاقة بين مختلف العاملين ويحقق الانسجام والتماسك فيما بينهم وبالتالي استقرار وظيفي للمؤسسة ومواردها البشرية، فالعدالة التنظيمية تعد حافزاً تدفع العمال للعمل أكثر، وهذا ما يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "ليا زيد وهيبة" من أن الحوافز بنوعها المادي والمعنوي قد تدفع العاملين للعمل، ولها دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي فغياب العدالة التنظيمية قد ينعكس بالسلب على استقرار المؤسسة وهذا ما أشارت إليه بعض النتائج التي توصلت إليها دراسة "بن منصور رفيقة" في أن الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، ونظراً لعدم حصولهم على الإشباع الكافية التي تزرع فيهم الرغبة في العمل وتدفعهم إلى تفعيل أدائهم وحب الانتماء للمؤسسة.

2-3- مناقشة نتائج التساؤل الثالث في ضوء الدراسات السابقة:

والذي مفاده: "ما مدى تمكن القيادة الشبانية في رفع مستويات المبادرة والإبداع داخل المؤسسة؟" وفي هذا الشأن توصلت دراستنا الراهنة إلى أن: - سعي القائد الشاب إلى رفع مستويات المبادرة والإبداع بالمؤسسة من خلال احترام، تقدير وتثمين مجهودات العاملين، والعمل على تنمية وتطوير قدرات ومهارات الكفاءات (الطاقات البشرية) ما يسهل عليهم انجاز المهام والأنشطة بكل دقة وإتقان، مع تقبله للمبادرات والإبداعات والأفكار الجديدة المطروحة لتحسين العمل، وهذا ما يرفع مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم وينمي شعور الانتماء للمؤسسة ويضمن الوصول إلى الأهداف وتدقيقها وبالتالي بقاء العمال واستقرار المؤسسة ورفقيها، هو ما يعزز تقارب وتوافق نتائج الدراسة الراهنة مع بعض نتائج دراسة كل من "خليل أحمد مطر" المعنونة ب"دور القيادات الشابة في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية"، في أن الشباب يستخدم الأدوات التكنولوجية بشكل جيد وذلك لتحقيق التطوير التنظيمي.

ودراسة "سعاد ميدون" الموسومة ب"دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال" التي توصلت إلى جملة من النتائج من بينها ما يتوافق مع دراستنا الراهنة في أن الأداء المتميز خياراً استراتيجياً وأداة جد فعالة لتسهيل شروط الاندماج الإيجابي للمنظمات في بيئتها الاقتصادية المحلية والعالمية ذلك كونه يعمل على تحقيق مزايا تنافسية ويلبي ويتجاوز توقعات وتطلعات العملاء، وهذا ما يجعلها تقترن ودراستنا الراهنة ضمناً في رفع مستويات المبادرة والإبداع داخل المؤسسة للوصول إلى الأهداف وتحقيق التميز والرفقي للمؤسسة واستقرارها.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء التأسيس النظري: سنتطرق في الجزء إلى:

3-1- مناقشة نتائج التساؤل الأول في ضوء التأسيس النظري:

والذي تمت صياغته ب: ما مدى تمكن القيادة الشبانية في بيئة عمل حديثة وملائمة بالمؤسسة؟ حيث تم التوصل من خلاله إلى جملة نتائج من بينها:

- قدرة القائد الشاب على تهيئة بيئة عمل مناسبة ساعدت على رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه.
- تمكن القائد الشاب من توفير مناخ عمل يشجع العمال على التعلم المستمر من خلال تنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- صياغة القائد الشاب نظم تحفيزية وتشجيعية داخل المؤسسة ساهمت في زيادة تمسك وبقاء العامل بالمؤسسة.
- قدرة القائد الشاب على تنمية التعاون بين العمال وتجسيده يزيد من تماسكهم ويضمن استقرارهم في المؤسسة والوصول إلى الأهداف ،وهذا ما يتوافق مع قول "إردواي تيد" أن القيادة هي الجهد للتأثير في المرؤوسين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه وهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة.
- قدرة القائد الشاب على تشجيع العمال بالرؤية المشتركة للأهداف ساهم في رفع معنوياتهم وزاد من رغبتهم ودافعيتهم للعمل.
- قدرة القائد الشاب على تسهيل عملية الاتصال بينه وبين مختلف الفئات الفاعلة بالمؤسسة ساهم في ارتفاع مستويات الولاء لدى الأفراد وجعلهم يقومون بالمهام المسندة بكل مسؤولية ،ما يحقق الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.

- سعي القائد الشاب إلى توفير أحدث الأجهزة والتقنيات التي تساعد على انسياب المعلومات عزز السير الجيد للعمل.
- اهتمام القائد الشاب بآراء المرؤوسين وفتح المجال أمامهم للمشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل يساعد على تنمية روح المسؤولية فيهم وزاد من رضاهم وحقق استقرار وظيفي.
- مساهمة القائد الشاب في توطيد العلاقة بين العمال من تفاهم، تضامن، تعاون، وتماسك فيما بينهم ساعد في فاعلية المؤسسة واستقرارها وهو ما يتوافق مع آراء بعض من رواد (سانفورد، هيمفيل) "النظرية التفاعلية" أن القائد الناجح هو من يكون قادراً على التفاعل مع الجماعة وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أخذاً في اعتباره ظروف المؤسسة تزيد الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وضمن نجاحها.
- قدرة القائد الشاب على احترام وتقدير العمال الكبار في السن باعتبار أنهم أهل خبرة وكفاءة ودراية بالمؤسسة ومحاولة الاستعانة بخبرتهم والاستفادة منها عزز ثقة العاملين وزاد استقرار بين العمال.

3-2- مناقشة نتائج التساؤل الثاني في ضوء التأسيس النظري:

- والذي تمت صياغته بمدى تمكن القيادة الشبانية في تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة، فمن خلال توصلت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج من بينها:
- قدرة القائد الشاب على احترام أسس ومعايير الترقية من خلال التطبيق الموضوعي لها، ساهم في رفع مستوى الرضا وحقق استقرار وظيفي وهو ما يتطابق مع ما أقره "فريدريك هرزبرغ" في نظرية دوافع العاملين بأن الفرد عند ترقيته يشعر بالقيمة الذاتية لقدراته بالنسبة للآخرين وتتاح له الفرصة للإفصاح وتفجير قدراته الكامنة وهذا ما يساهم في رفع مستوى الرضا.

- إمكانية القائد الشاب في توزيع المكافآت بطريقة عادلة بين العمال الذين يظهرون نشاطاً ملموساً في عملهم ،سأهم في تحقيق الرضا والاستقرار والعمل أكثر من أجل رفع مستوى الأداء وتحسينه.
- قدرة القائد الشاب على مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال وتقديرها ساهم في توطيد العلاقة بينه وبين العمال وعززها وزاد من تمسك العامل وارتباطه بالمؤسسة.
- قدرة القائد الشاب على التوجيه السليم للعمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية (أولية وصغيرة) والتعامل معها كتجارب لتفادي الوقوع فيها مستقبلاً عزز ثقة المرؤوسين فيه.
- تمكن القائد الشاب من تقسيم الأعمال وتوزيعها بطريقة عادلة بين العمال وكل حسب قدراتهم ومؤهلاتهم ،سأهم في الاستقرار فيما بينهم (قلل التوتر والصراع) ،وضمن استمرارية المؤسسة.
- إمكانية القائد الشاب في العدالة في معاملة مختلف العاملين وتجنبه للمحاباة والتمييز وعدم التحيز لعامل على حساب عامل آخر أكسبه احترام وثقة المرؤوسين وعزز التعاون فيما بينهم وهذا ما أدى إلى استقرار وظيفي للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء.
- اهتمام القائد الشاب بآراء وملاحظات العمال وتقبلها دون أي تمييز ساهم في رفع مستوى الرضا والولاء له وللمؤسسة.
- عدالة القائد الشاب في تلبية احتياجات العمال (النفسية ،الاجتماعية والاقتصادية) ساعد على زرع روح التعاون والتماسك فيما بين العمال وبالتالي استقرار وظيفي للمؤسسة واستمراريتها.
- احترام القائد الشاب المرؤوسين وتقديرهم ومراعاة التطبيق الموضوعي عند تقييم أدائهم الوظيفي ساهم في رفع مستوى أدائهم وقربه منهم وكسب ثقتهم وزاد من تمسكهم بالمؤسسة والولاء لها.
- وهذا ما أكده "أدامز" في نظرية العدالة والمساواة في أن شعور العامل بالعدالة يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي تزيل التوتر مع زملائه ويحقق الاستقرار للمؤسسة.

3-3- مناقشة نتائج التساؤل الثالث في ضوء التأسيس النظري:

والمتعلق بمدى قدرة القائد الشاب على رفع مستويات المبادرة والإبداع بالمؤسسة وتوجيهها لتحقيق الأهداف المرجوة وضمان استمرارية المؤسسة ومواردها البشرية، فمن خلاله تم التوصل إلى نتائج أهمها:

- قدرة القائد الشاب على تبني أسلوب الحوار والتفاهم مع العمال ساهم في تنمية شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وهو ما يعكس الأسلوب الديمقراطي للقائد الشاب.
- سعي القائد الشاب إلى زرع فكرة روح العمل الجماعي داخل المؤسسة لضمان الوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وهذا ما ساهم في زيادة رضا العامل ورفع الروح المعنوية ما يحقق الاستقرار الوظيفي.
- قدرة القائد الشاب على توضيح وتعريف كل المستجدات والتغيرات الحاصلة في المؤسسة للعمال ساعدهم على تنمية شعورهم بالأهمية وأنهم جزء من المؤسسة وهذا ما ينعكس بالإيجاب على استمرار المؤسسة ونجاحها.
- إمكانية القائد الشاب من تقدير وتثمين كفاءات المؤسسة والعمل على استثمار قدراتها ومهاراتها وتشجيعه للمبادرات والإبداعات ساهم في رفع مستوى الأداء وتطويره لضمان رقي وتميز المؤسسة.
- قدرة القائد الشاب على تقبل الأفكار الجديدة المطروحة والتي قد تساهم في تحسين العمل.
- سعي القائد الشاب على استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة في السير الجيد للعمل وحتى مواجهة المشاكل والأزمات التي قد تواجه المؤسسة.

- قدرة القائد الشاب على تنمية وتطوير قدرات ومهارات العاملين وذلك بصياغة برامج واضحة والتنوع في أساليب التدريب والتكوين بما يحقق الوصول إلى الأهداف المسطرة ويضمن استمرارية المؤسسة وتطورها.
- حرص القائد الشاب على توفير البرامج التي تشجع روح المبادرة وتنمي القدرات الإبداعية وخلق أفكار جديدة وهذا ما يدفع المؤسسة بالارتقاء بمستوى أدائها وفعاليتها وبالتالي ضمان بقاء مواردها البشرية واستمراريتها.
- بعد ما تم استخلاص وعرض ومناقشة النتائج فإن القائد الشاب لديه إمكانية تحقيق العدالة التنظيمية، وتشجيع المبادرات والإبداعات ما يضمن رقي المؤسسة وتطورها وذلك في ظل بيئة عمل حديثة وملائمة تحقق الاستقرار الوظيفي للعامل والمؤسسة على حد سواء.

والجدول الموالي رقم(50): يوضح النتائج التي أكدت صدق وثبات فرضيات الدراسة.

النتيجة	فرضيات الدراسة
تم إثباتها (محقة)	- القيادة الشبانية متمكنة من توفير بيئة عمل حديثة وملائمة إلى حد كبير.
تم إثباتها (محقة)	- القيادة الشبانية متمكنة من تحقيق العدالة التنظيمية إلى حد كبير بالمؤسسة.
تم إثباتها (محقة)	- القيادة الشبانية متمكنة من رفع مستويات المبادرة والإبداع داخل المؤسسة إلى حد كبير.

- خلاصة الفصل:

وفي الأخير يمكن القول أن نتائج المحاور الثلاثة التي تم التوصل إليها ساهمت في الإجابة على التساؤل المركزي للدراسة الراهنة المتعلق بدور القيادة الشبانية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وذلك لما عكسه الاستقرار الوظيفي المحقق (بميدان الدراسة مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً بكارية، ومؤسسة إبتدائية زارعي بوجمعة -حي محمد بوضياف- جبل الجرف، تبسة) انطلاقاً من قدرة القائد الشاب ومدى فعاليتها في ذلك.

خاتمة

- خاتمة

إن التغييرات التي طرأت على أوضاع المؤسسات وطرق تسييرها، والتي وضعت المورد البشري قمة اهتماماتها باعتباره المدخل الأساسي لتحقيق الميزة التنافسية ورفيها، فكان التحدي أمام القيادات - خاصة وإن كانوا شباب- الرفع من كفاءة أدائها والارتقاء بمستواها على نحو يضمن الاستقرار الوظيفي للمورد البشري والمؤسسة.

لذا جاءت الدراسة الراهنة الموسومة بـ"القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي" للتفسير ومحاولة الإجابة على تساؤل الإشكالية الذي يبحث عن السبل والدور الذي تلعبه القيادة الشبانية في تحقيق الاستقرار الوظيفي نظرياً وميدانياً، حيث أوضحت الدراسة النظرية أن تحقيق الاستقرار والاستمرارية يستوجب وجود قائد فعال مدرك لدور المورد البشري وأهميته بتعزيز ثقته وكسبه ولائه من خلال توفير الظروف المناسبة التي تمكنه من تنمية قدراته وكفاءاته ومهاراته وتثمين مجهوداته وتشجيعه على المبادرة والإبداع ما يضمن تمسكه وارتباطه بالمؤسسة حتى يحقق الاستقرار مادياً ومعنوياً.

وهذا ما أكده اردواي تيد بقوله "بأن القيادة هي الجهد للتأثير في المرؤوسين وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه وهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة، وهو يساهم في رفع دافعية الفرد للإنجاز وهو ما أكده فريديريك هرزبرغ في نظرية العاملين.

وهو ما أكدته الشواهد الكمية والكيفية المستقاة ميدانياً بأن القائد الشاب كغيره من القادة متمكن بدرجة كبيرة من تحقيق الاستقرار الوظيفي ولديه القدرة على ذلك.

خاتمة

هذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة التي جاءت بجملة من النتائج:

✓ قدرة القيادة الشبانية على تهيئة مناخ مهني حديث مواكب للتغيرات والتطورات ملائم للعمل يساعد على الارتقاء والاستقرار الوظيفي.

✓ تمكن القادة الشباب من تحقيق نوع من العدالة التنظيمية بين مختلف الفئات الفاعلة بالمؤسسة.

✓ قدرة القيادة الشبانية على تثمين مجهودات العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم الإبداعية لضمان رقي المؤسسة ونجاحها واستمرارها.

من خلال النتائج المتوصل إليها نعتقد أن المنطلقات والمبادئ الإيديولوجية واختلاف مجالات الدراسة تبقى هي الأساس والمحرك الفعال في توجيه مثل هذه الدراسات على اعتبار أنها تمثل خلفية وجزء من المجتمع، انطلاقاً من نتائج الدراسة ومجموعة الملاحظات التي تكونت لدينا على مستوى المؤسستين ميدان الدراسة إرتأينا في الأخير أن نختم دراستنا الراهنة بجملة من الاقتراحات والتي يمكن إدراجها **كتوصيات مهمة للباحث ومختلف المؤسسات الوطنية:**

✓ إن نتائج الدراسة تنطبق على عينة البحث ولا يمكن تعميمها، لذلك فالحاجة لا زالت تستدعي

المزيد من الدراسات والبحوث العلمية للوقوف على قدرة وإمكانية القادة الشباب في تسيير

المؤسسات وتطويرها.

✓ العمل على تعزيز وتطوير المهارات القيادية للشباب، ما يسهم في رفع درجة الوعي بأهميتهم في المجتمع.

✓ تقديم الدعم اللازم للشباب بتحسين قدراتهم وصقل مواهبهم وتأهيلهم ليكونوا قادرين على قيادة

المؤسسات وذلك إقتداءً بالإطارات والقادة الكبار في السن (الاستعانة بهم والاستفادة منهم).

خاتمة

✓ الاستفادة والاستثمار في الطاقات الشابة في الاتجاه الصحيح دون التقليل من شأنها وعرضها للهدر والتهميش.

✓ فالقيادة الشبانية يمكن أن تلعب دوراً مهماً في مختلف المجالات.

قائمة المراجع

- قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، (د.س).
- 2- إبراهيم الديب: دليل إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 3- ابن منظور: لسان العرب، المجلد الثاني عشر، دار صادر بيروت، لبنان، 2001.
- 4- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 5- بيومي مجدي أحمد، لطفي محمد السيد: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي: مدخل في علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2009.
- 6- حسين حريم: إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 7- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية فلسفتها وتاريخها، ط1، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2014.
- 8- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، ط1، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، مصر، 2012.
- 9- الديب إبراهيم رمضان: دليل إدارة الموارد البشرية، ط1، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 10- رافدة عمر الحريري: القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 11- رانيا عبد المعز الجمال: الإدارة والعلاقات الإنسانية في الألفية الثالثة، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2011.
- 12- ربحي مصطفى عليان: إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 13- ربيع محمد شحاتة: علم النفس الصناعي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، مصر، 2010.

قائمة المراجع

- 14- ريتشارد ،هال(ترجمة) سعيد بن حمد الهاجري: المنظمات: هياكلها عملياتها ومخرجاتها ،ط1، الإداري العامة للطباعة والنشر ،عمان ،2001.
- 15- زاهد محمد ديربي: السلوك التنظيمي: إدارة الأعمال ،ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان ،2011.
- 16- زكي محمد هاشم: أساسيات الإدارة ،ط1، منشورات ذات السلاسل ،الكويت ،2001.
- 17- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة ،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،2009.
- 18- سلطان محمود سعيد أنور: السلوك التنظيمي ،ط1، دار الجامعة الجديدة ،مصر ،2006.
- 19- شتا السيد: تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي ،ط1، مركز الإسكندرية ،مصر ،1997.
- 20- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات ،ط1، دار الجامعة ،مصر ،2001.
- 21- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ،ط1، مطبعة الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر ،2004.
- 22- طارق عبد الحميد البدري: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية ،ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان ،2001.
- 23- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ،ط1، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع ،مصر ،2007.
- 24- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري ،ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ،عمان ،2008.
- 25- عبد الباري إبراهيم ذرة ،زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحي نظمي ،ط1، دار وائل للنشر ،عمان ،2007.
- 26- عبد الرحمان محمد عيساوي: علم النفس والنتاج ،(ب.ط) ،(ب.د) ،القاهرة ،(ب.سنة).
- 27- عبد الغفار حنفي ،عبد السلام أبو قحف ،محمد بلال: محاضرات في السلوك التنظيمي ،ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية ،مصر ،2002.

قائمة المراجع

- 28- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 29- عبد الكريم درويش، ليلي تكلا: مبادئ الإدارة العامة، ط3، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000.
- 30- عبد اللطيف محمد خليفة: الدافعية للإنجاز، ط1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- 31- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي: المفاهيم النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2003.
- 32- عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي: دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية.
- 33- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ط1، دار نهران للنشر، عمان، 1999.
- 34- عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الحديث، ط1، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 35- علي عباس: أساسيات علم الإدارة، ط8، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
- 36- علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، ط1، دار الفائز للنشر، الجزائر، 2000.
- 37- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 38- فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005.
- 39- فتحي محمد موسى: العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 40- فوقية حسن رضوان: منهجية البحث العلمي وتنظيمه، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، 2008.

قائمة المراجع

- 41- القيروني محمد القاسم: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 42- ماجد الزيود: الشباب والقيم في عالم متغير، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 43- مجدي أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2004.
- 44- مجيد الكرخي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 45- محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، ط1، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، مصر، 2006.
- 46- محمد عبد الفتاح الصيرفي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1، دار قنديل للنشر، عمان، 2010.
- 47- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر (ب،س).
- 48- محمد هاني محمد: السلوك التنظيمي والنظريات الحديث، ط1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 49- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 50- مصطفى عبد القادر: الشباب بين الطموح الإنتاجي والسلوك الاستهلاكي، ط1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2004.
- 51- مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، (د.س).
- 52- مصطفى نمر عمس: إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، ط1، دار غيداء للنشر، عمان، 2003.
- 53- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
- 54- نواف كنعان: القيادة الإدارية، ط1، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

قائمة المراجع

55- هشام محمد نور جمجوم: سيكولوجية الإدارة، ط1، دار ومكتبة الهلال للنشر، بيروت، لبنان، 2010.

56- يوسف الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

ثانياً: المذكرات والرسائل العلمية

- 1- بن منصور رفيقة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014.
- 2- بو عطيط سفيان: طبيعة الإشراف وعلاقتها بالتوافق المهني، مذكرة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 3- حاج علي حكيمة: تأثير التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، منشورة، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، الجزائر، 2014.
- 4- حكيم اعراب: دور القيادة المباشرة في رضا العمال، رسالة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري-قسنطينة-، الجزائر، 2008.
- 5- خليل أمين محمد مطر: دور القيادات الشبابية في التطوير التنظيمي للمؤسسات الشبابية الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين، 2015.
- 6- زواوي مكرم: دور القيادة الشبابية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، منشورة، جامعة محمد لمين دباغين -سطيف-الجزائر، 2018.
- 7- سعاد ميدون: دور القيادة الإدارية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010.
- 8- عبد الله ثاني محمد النذير: القيادة الإدارية وعلاقتها بمشروع إستراتيجية الاتصال، رسالة ماجستير في علوم الإعلام والاتصال، جامعة السانوية، وهران، الجزائر، 2010.

قائمة المراجع

- 9- ليا زيد وهيبية: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، 2014.
- 10- عبد الله بليط: التغيب الصناعي ، رسالة ماجستير ، معهد علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، 2002.

ثالثاً: المعاجم

- 1- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، عربي-انجليزي ، ط2 ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، 1999.
- 2- سمير الشبوكي: المعجم الإداري ، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006.
- 3- عمر أحمد مختار: معجم اللغة العربية المعاصرة ، ط1 ، عالم الكتب ، مصر ، 2008.
- 4- معتوق فريدريك: معجم العلوم الاجتماعية ، انجليزي-فرنسي-عربي ، ط1 ، أكادمية أنترناشيونال ، لبنان ، 1998.

رابعاً: المجلات والجرائد

- 1- هيا النعيمي: الشباب والقيادة وثقافة الأمل ، مجلة الأيام ، العدد 7706 ، 2010 ، الموقع الإلكتروني WWW.ALAYAM.COM تاريخ وساعة الدخول 16-12-2018 ، 14:39.

الملاحق

- ملحق رقم(01): قائمة الأساتذة المحكمين

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة	التخصص
براجي سليمان	أستاذ مساعد - أ-	06
جفال منال	أستاذ محاضر - ب-	03
شتوح فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر - أ-	02
بلخيري سليمة	أستاذ محاضر - أ-	01
بن دار نسيمة	أستاذ مساعد - أ-	05
أسماء لعموري	أستاذ محاضر - ب-	04

- دليل الملاحظة:

يتضمن دليل الملاحظة أهم الملاحظات التي سجلناها من ميدان الدراسة (كلتا المؤسستين) وذلك إنطلاقاً من قدرة القائد الشاب وإمكانيته في توفير بيئة عمل حديثة وملائمة، تحقيق العدالة التنظيمية وتشجيع المبادرة والإبداع داخل المؤسسة لضمان استقرار المورد البشري واستمرار ونجاح المؤسسة.

المؤشرات	أهم الملاحظات
- بيئة العمل	<ul style="list-style-type: none"> - المناخ الاجتماعي المهني. - مدى توافر أنظمة الحوافز. - السلوكيات التفاعلية الاجتماعية فيما بينهم. - آليات الاتصال.
- معاملة القادة الشباب للعمال	<ul style="list-style-type: none"> - المساواة والعدالة بين العمال. - الإنصاف في توزيع المكافآت، الترقيات... - كيفية التعامل مع الظروف الاجتماعية للعمال.
- رفع مستويات المبادرة والإبداع	<ul style="list-style-type: none"> - تثمين مجهودات العاملين. - الإستثمار في الطاقات البشرية. - تشجيع المبادرة والإبداع.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي – تبسة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
بعنوان: القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي

إشراف الأستاذ : بورزق نوار

إعداد الطالبتين:

—حلفاية أمال

—سمايطية نرجس

عزيزي وعزيزتي الموظف"ة" العاملين بالمؤسسة
- مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا "بكارية" -تبسة-
السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، أما بعد...

يسرني أن أقدم لكم هذه الاستمارة التي تخص الدراسة التي نحن بصدد إعدادها والموسومة ب
" القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي "

وذلك لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ، لذا تم استخدام الاستمارة المرفقة
قصد جمع المعلومات من مؤسستكم للبحث ومحاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة الشبانية وما مدى
دورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي سواء بالنسبة للمورد البشري و المؤسسة .

أملين منكم الإجابة بعناية ودقة واختيار البديل المناسب والذي يعبر عن وجهة نظركم بصراحة وموضوعية
، وهذا ما نطمح إليه ، ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستكون مفيدة لدراستنا هذه ، وستكون موضع السرية
التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

شاكرين لكم تعاونكم ومقدرين اهتمامكم ، تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

السنة الجامعية : 2019/2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: من 25-34 سنة
- من 35-44 سنة
- من 45-54 سنة
- 55 سنة فأكثر
- 3- الحالة المدنية: أعزب /عزباء متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الوظيفة:
- 6- هل المشرف عليك داخل المؤسسة ينتمي إلى فئة: الشباب الكهولة الشيخوخة

المحور الثاني: قدرة الشبانية على توفير بيئة عمل حديثة وملائمة.

- فيما يلي جملة من العبارات التي توضح مدى القائد الشاب على توفير بيئة عمل حديثة وملائمة تساعد على تعزيز مستويات وكفاءة أداء العمال وانضباطهم داخل المؤسسة (المواضبة).
- أرجوا منكم وضع إشارة في الخانة التي ترونها مناسبة من وجهة نظركم حيال العبارات المطروحة.

قدرة القائد الشاب على:					الرقم
تكون بدرجة					
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	العبارات
					08 -توفير مناخ عمل مشجع على التعلم المستمر.
					09 -صياغة نظم لتحفيز العمال على البقاء بالمؤسسة.
					10 -صياغة نظم لتنمية التعاون بين العمال داخل المؤسسة.
					11 -تشجيع العمال بالرؤية المشتركة للأهداف.
					12 -تسهيل عملية الاتصال وتجسيدها داخل المؤسسة.
					13 -توفير أحدث الأجهزة والتقنيات التي تساعد على انسياب المعلومات المؤسسة.
					14 -إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
					15 -توطيد العلاقة بين العمال ورؤسائهم داخل المؤسسة.
					16 -إشراك العمال الكبار في السن داخل المؤسسة في القرارات
					17 -الإستعانة بخبرة العمال الكبار في السن في تحقيق الاستقرار بين العمال

المحور الثالث: قدرة القيادة الشبانية على تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة.

سنجد في الجدول مجموعة من العبارات التي تبين مدى قدرة القيادة الشبانية على تحقيق العدالة التنظيمية داخل المؤسسة والتي لها دور في رفع مستويات ولاء الأفراد المؤسسة.

قدرة القائد الشاب على:					العبارة	الرقم
تكون بدرجة						
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً		
					-احترام معايير الترقية في المؤسسة.	18
					-توزيع المكافآت بين العمال بطريقة عادلة.	19
					-مراعاة الظروف الاجتماعية للعمال عند متابعة الغيابات .	20
					-التوجيه السليم للعمال أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية.	21
					-توزيع العمل بشكل عادل ومنصف بين العاملين (حسب المؤهلات).	22
					-تجنب المحاباة لعامل على حساب عامل آخر بالمؤسسة.	23
					-تقبل ملاحظات من العمال دون أي تمييز .	24
					-الالتزام بالعدالة في الإجراءات الإدارية بما يخص احتياجات العمال.	25
					-احترام الموظفين المشغولين تحت مسؤوليتهم بنفس الدرجة.	26
					-العدالة والإنصاف في تقييم أداء الموظفين.	27

المحور الرابع: قدرة القيادة الشبانية على المبادرة والإبداع.

ويضم هذا المحور جملة من العبارات التي تبين مدى قدرة القائد الشاب على المبادرة والإبداع وتوجيه العمال نحو تحقيق أهداف المؤسسة ما يساهم في تنمية الشعور بالانتماء لدى الأفراد.

قدرة القائد الشاب على:					العبارة	الرقم
تكون بدرجة:						
ضعيفة جداً	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
					-تبني أسلوب الحوار والتفاهم مع العمال لتنمية شعورهم بالانتماء للمؤسسة.	28
					-زرع روح العمل الجماعي (الفريق الواحد) داخل المؤسسة.	29
					-العمل على رفع الروح المعنوية للعمال لضمان استمرارهم في العمل.	30
					-تعريف العمال بكل مستجدات المؤسسة.	31
					-الاستخدام الأمثل لكفاءات المؤسسة.	32
					-تقبل الأفكار الجديدة لتحسين العمل.	33
					-استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة لحل أزمات المؤسسة.	34
					-صياغة برامج واضحة لتطوير وتنمية مهارات العاملين.	35
					-التنوع في أساليب التدريب.	36
					-تبني برامج لتكوين وتدريب الأفراد بما يحقق الوصول إلى الأهداف المرسومة.	37
					-توفير الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية الإبداع والتطوير.	38

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

دليل المقابلة الموجهة (للقيادات الشابة)

القيادات الشبانية والاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية ب:

- مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً - بكارية-

- مؤسسة ابتدائية زارعي بوجمعة - جبل الجرف - تبسة-

مذكرة لنيل شهادة الماستر ل.م.د في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

ملاحظة هامة:

نعلمكم أن المعلومات تحاط بالسرية والاستخدام إلا لأغراض البحث العلمي ونشكركم على التعاون.

إشراف الدكتور: بورزق نوار

إعداد الطالبتين: حلفاية آمال - سمايطية نرجس

السنة الجامعية: 2019/2018

- المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر:
- 3- الحالة المدنية: أعزب/اء متزوج(ة) مطلق(ة) أرملة(ة)
- 4- المستوى التعليمي:
- 5- الوظيفة:

- المحور الثاني: القيادة الشبانية وبيئة العمل

- 6- باعتبارك قائد(إطار) في هذه المؤسسة ما هي أهم الاستراتيجيات التي تتبعها لتهيء مناخ عمل مشجع للعمال؟
- 7- ما هو الأسلوب الذي تركز عليه لتحفيز العمال داخل المؤسسة؟
- 8- ما هو واقع المشاركة العمالية في المؤسسة؟ وهل تقبل اقتراحات العمال؟
- 9- كيف تتم عملية بين العمال والإدارة؟ وهل تمتلك المؤسسة وسائل اتصال حديثة؟
- 10- ما هو تقديرك للإطارات الكبار في السن؟ وعلى أي أساس تقوم العلاقة بينكما؟
- 11- هل هناك إستراتيجية للاستفادة من خبرة وكفاءة العمال الكبار في السن والاستعانة بها؟
- 12- وهل تشجع مقولة هدف المؤسسة مهمة للجميع؟

- المحور الثالث: القيادة الشبانية والعدالة التنظيمية

- 13- هل تحرص على التطبيق الموضوعي للترقية، المكافآت في المؤسسة؟
- 14- ما هي الاستراتيجيات المتبعة عند وقوع العمال في أخطاء أثناء تأدية مهامهم؟
- 15- كيف تتصرف في حالة غياب عامل لظروف خاص ومفاجئ "دون تبرير"؟

16- ما هي المعايير التي تعتمد عليها في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة؟

- المحور الرابع: القيادة الشبانية والمبادرة والإبداع

17- باعتبارك شاب تسعى لإنجاز الأنشطة والمهام بأساليب حديثة ومتطورة؟

18- هل تولي المؤسسة أهمية الابتكار والإبداع في المهام والأنشطة؟

19- إلى أي حد تحرص على توفير الأجهزة والبرامج التي تساعد في عملية الإبداع والتطوير؟

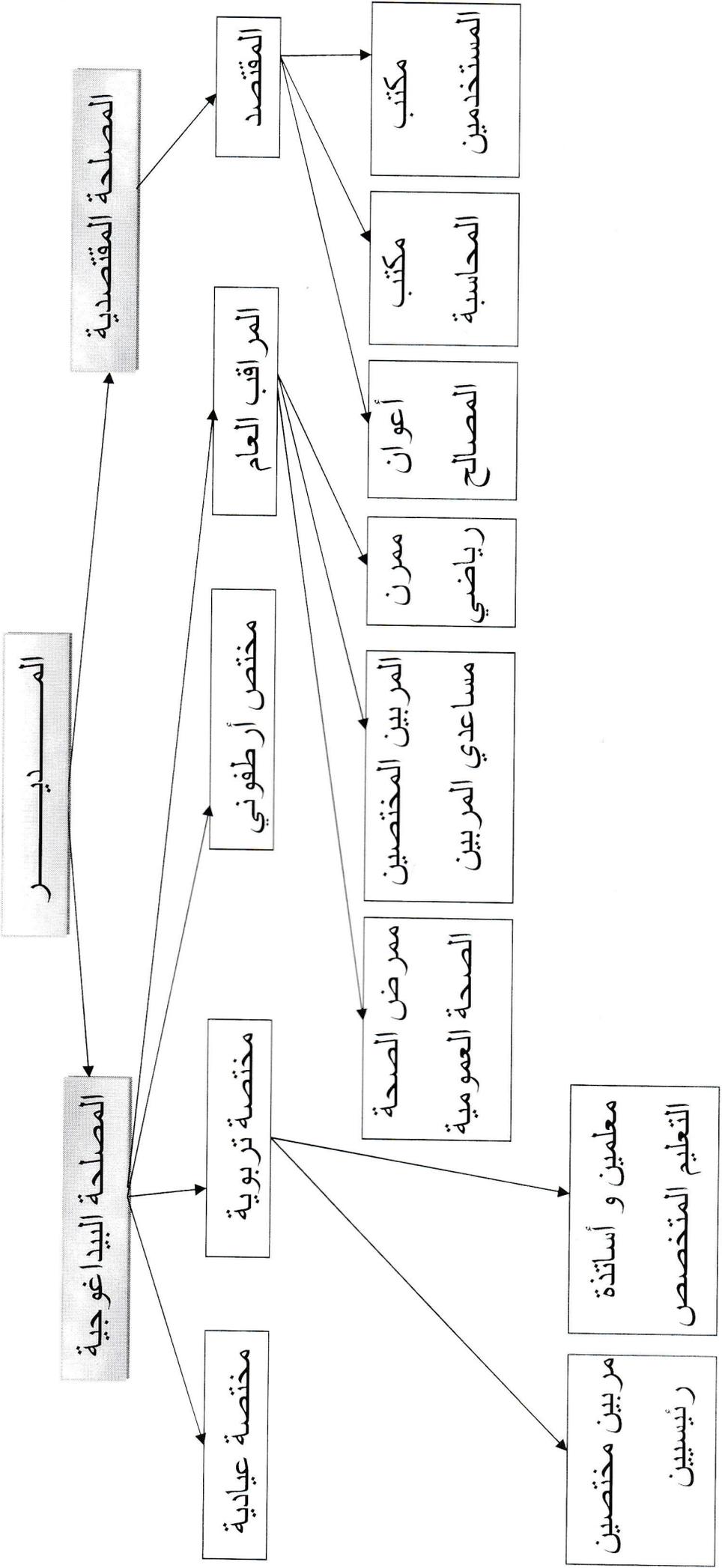
20- هل تتقبل من العمال الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير وتحسين العمل؟

• في الأخير هل من إضافة يمكن أن تقدموها لنا حول موضوع القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي

داخل المؤسسات الجزائرية؟

شكراً لمساهمتمكم.

الهيكـل التنظيمي



Université Larbi Tébessi -Tébessa -
Faculté des Sciences Humaines et Sociales
Département de sociologie



جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الرقم: 4 / ق.ع.اج / ك.ع.اج / 2019

تبسة في:

إلى السيد:
بمباركة

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

بعد أداء واجب التحيّة والاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، يتم كل يومين من أيام الأسبوع والذي يبدأ من شهر مارس 2019 إلى غاية شهر أبريل 2019، يشمل التربص متابعة الحضور الإجباري للطلاب وملاحظة تمنح له من طرفكم حسب الأعمال المنجزة من الطالب تسلم في نهاية التربص وفق استمارات ترسل وتعاد في ظرف مختوم ومغلق في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء التربص، شاكرين لكم حسن تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

الطالب (ة): حلفاية أمال

الطالب (ة): سمايطية نرجس

التخصص:

موضوع البحث: القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي

رئيس القسم



موافقة مسؤول المؤسسة المستقبلة





الرقم: 99 / ق.ع.اج / ك.ع.إ.اج / 2019

تبسة في:

إلى السيد: مديرية الأبحاث و الأبحاث الاجتماعية

الموضوع: طلب الموافقة على إجراء تربص ميداني

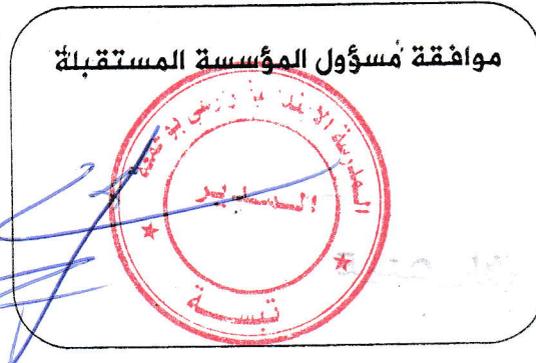
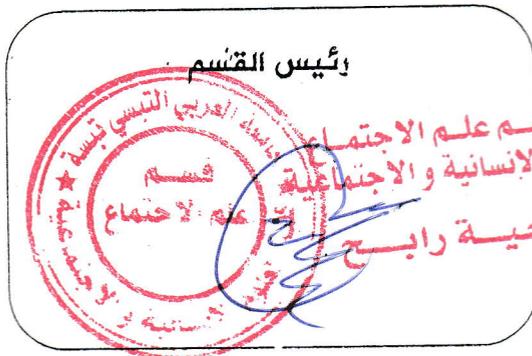
بعد أداء واجب التحية و الاحترام،

بغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع يرجى من سيادتكم السماح للطلبة الآتية أسمائهم بإجراء تربص ميداني بمؤسستكم، يتم كل يومين من أيام الأسبوع والذي يبدأ من شهر مارس 2019 إلى غاية شهر أفريل 2019، يشمل التربص متابعة الحضور الإجباري للطلاب و ملاحظة تمنح له من طرفكم حسب الأعمال المنجزة من الطالب تسلم في نهاية التربص وفق استمارات ترسل و تعاد في ظرف مختوم و مغلق في حالة تأشيركم بالموافقة على إجراء التربص، شاكرين لكم حسن تعاونكم و مساهمتكم في إثراء تكوين طلبة جامعة العربي التبسي كشركاء اجتماعيين.

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

الطالب (ة): حلفاية أمال
الطالب (ة): سمايحية نورجيس
التخصص:

موضوع البحث: القبالة السكانية و الحركات الديموغرافية





بطاقة فنية للمؤسسة

التعريف بالمؤسسة :

النشأة :

إن مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا أنشأت طبقا للمرسوم رقم 57-89 المؤرخ في 1989/03/02 وفتحت أبوابها لاستقبال التلاميذ بتاريخ 21 سبتمبر 1991 ، تم تغيير تسمية المؤسسة من مدرسة صغار الصم إلى مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 05/12 المؤرخ في 2012/01/04 ..

الموقع والمساحة :

تتربع المدرسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 12000 متر مربع يحدها شرقا مركز رعاية الشباب بكارية ومن الجهة الجنوبية المستشفى ومن الجهة الغربية طريق تيسة الحويجبات ومن الجهة الشمالية السكنات الاجتماعية .

طاقة الاستيعاب : تستطيع المدرسة استيعاب عدد من التلاميذ يقدر بـ 120 تلميذ ، و تتمتع بالنظامين (نصف داخلي و داخلي)

الهيكل : تحتوي المدرسة على الهياكل التالية :

* مبنى الإدارة : هذا المبنى يضم أربع طوابق :

الطابق الأول خصص للمخازن و مكتب المخازني

الطابق الثاني كجناح للإدارة .

الطابق الثالث و الرابع : إقامة خاصة بالتلاميذ (مرقد للإناث)

* مبنى الفرع البيداغوجي :

يتشكل من ثلاث طوابق هي كالاتي :

الطابق الأرضي : خصص لأقسام الطور الابتدائي و مكتب الرقابة العامة

الطابق الأول : خصص لأقسام الطور المتوسط و قاعة الحسي الحركي و قسم مخصص للأولى تنطيق

الطابق الثاني : خصص لمكاتب المختصين النفسانيين ، المكتبة ، الأمانة البيداغوجية و مكتب المنسق التربوي



* جناح الورشات :

طابق أرضي واحد مخصص للورشات به حاليا نادي المؤسسة (قاعة الألعاب ، قاعة التلفزة ، المخبر ، غرفة خاصة بانجازات التلاميذ " الرسم و الأشغال " ، قاعة الرياضة و قاعة المراجعة)

* المراقد : مشكل من طابقين

الطابق الأرضي : مرقد مخصص للذكور الأقل من 10 سنوات و المغسلة .

الطابق الأول : مرقد مخصص للذكور الأكبر من 10 سنوات .

* مبنى أرضي : مخصص للحمامات .

* مبنى الطبخ :

مقسم إلى قسمين الأول للمطبخ و الثاني كقاعة للإطعام .

* مباني صغيرة : تتمثل في غرفة للرياضيين ، غرفة للحراسة

* السكنات الوظيفية : مبنى مكون من ستة سكنات وظيفية ، بالإضافة إلى مبني السخانات المركزية .

* النشاطات الرئيسية : التعليم المتخصص و التكفل بالمعوقين سمعيا .

* التمركز حسب السلم : مؤسسة وحيدة على مستوى الولاية .

* القيمة النفعية : إدماج المعوقين سمعيا ، تربويا و اجتماعيا .

* الموقع والمساحة : تقع مدرسة صغار الصم ببلدية بكارية دائرة الكويف ولاية تبسة ، تبعد عن مقر الولاية

بـ 11 كلم شرقا ، تتربع المدرسة على مساحة إجمالية تقدر بـ 12000 متر مربع

جدول توزيع المهام المسندة للعمال

السنة الدراسية : 2018/2019

الامضاء	ملاحظات	الجمعة	الخميس	الأربعاء	الثلاثاء	الاثنين	الأحد	السبت	الرقم
	ملاحظات نشاط الإمماج		11:00 إلى 06:00	/	01 عزيري نجيب				
	نشاط الإمماج		16:00 إلى 11:00	/	02 هشام اسدي				
	عمل شعبة		21:00 إلى 16:00	/	03 الهادي مرزوقي				
	نشاط الإمماج		06:00 إلى 21:00		04 همسة زمال				
	حارس ليلي نشاط الإمماج	06:00 إلى 21:00	05 أحمد حميدة						
	نشاط الإمماج								06 بلخير شريفة
									07 جمعة بلحسين
	عقد إمام و حاملي الشهادات		14:00 إلى 09:00	/	08 عمر اسي حنان				
	عقد إمام و حاملي الشهادات		17:15 إلى 14:00	/	09 ثابت سلمى				
	عقد إمام و حاملي الشهادات		17:15 إلى 14:00	/	10 نوازي حبيبة				

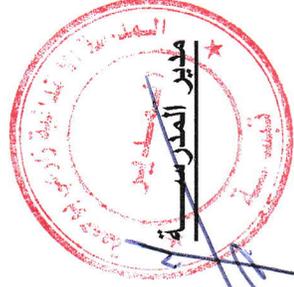
تبسة في 14/09/2018

ملاحظات :

- هذا الجدول خاص أكثر بعاملتي المطعم (بلخير شريفة + جمعة بلحسين) نظرا لتوقف المطعم عن العمل .

كل موظفة بالإدارة معنية بهذا التوقيت وعليها الالتزام به وأي غياب أو تاخر يخصم من الراتب الشهري.

محتوى هذا الجدول قابل للتغيير حسب ما تقتضيه ضرورة المؤسسة .



تكارهنية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التضامن الوطني و الأسرة و قضايا المرأة

ولاية تبسة

مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن

مدرسة الأطفال المعوقين سمعيا بكارية





الملخص:

عنوان المذكرة: القيادة الشبانية والاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية بـ: - مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً - بكارية - ومؤسسة ابتدائية زارعي بوجمعة حي محمد بوضياف ،جبل الجرف -تبسة-

إعداد الطالبتين: حلفاية أمال-سمايطية نرجس الأستاذ المشرف: د.نوار بورزق

هدفت الدراسة الراهنة إلى محاولة معرفة الدور الذي تلعبه في تحقيق الاستقرار الوظيفي للمورد البشري والذي ينعكس بدوره على استقرار المؤسسة ونجاحها ،حيث تمحورت إشكالية الدراسة في تساؤل مركزي مفاده: ما دور القيادة الشبانية في تحقيق الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة؟ وتم النزول إلى الميدان بمجموعة من الافتراضات كانت كالتالي: _القيادة الشبانية متمكنة من توفير بيئة عمل حديثة وملائمة إلى حد كبير. _القيادة الشبانية متمكنة من تحقيق العدالة التنظيمية إلى حد كبير بالمؤسسة. _القيادة الشبانية متمكنة من رفع مستويات المبادرة والإبداع داخل المؤسسة إلى حد كبير. أجريت الدراسة في مؤسستين من ولاية -تبسة- مؤسسة الأطفال المعوقين سمعياً بكارية ومؤسسة ابتدائية زارعي بوجمعة ،جبل الجرف. على عينة إجمالية قدرت بـ76 مفردة باستخدام منهج المسح الاجتماعي بنوعيه القائم على وصف وتحليل البيانات المستقاة ميدانياً بواسطة التقنيات البحثية ،الملاحظة ،المقابلات (المقننة والغير مقننة) الاستمارة ،وتم الخروج بنتيجة عامة مفادها أن القيادة الشبانية متمكنة ولها القدرة على تحقيق الاستقرار الوظيفي ،وذلك من خلال: أن القيادة الشبانية متمكنة إلى حد كبير من توفير بيئة عمل حديثة وملائمة. _ أن القيادة الشبانية متمكنة إلى حد كبير من تحقيق العدالة التنظيمية بين مختلف الفئات الفاعلة داخل المؤسسة. _أن القيادة الشبانية متمكنة إلى حد كبير من رفع مستويات المبادرة والإبداع داخل المؤسسة ما يساهم في رقي ونجاح المؤسسة وبالتالي ضمن استقرار وظيفي للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء.

الكلمات المفتاحية: القيادة-الشباب-القيادة الشبانية-الاستقرار الوظيفي.

LE titre de la these : le leadership jeunesse et stabilité de l'emploi

Etude de terrain :– L'institution pour les enfants malentendants –Bekeria Iour la–

–L'institution primaire zarai boudjemaa–mohammed boudief –djbal jorf–tebessa.

Sous la direction de :D.Noir.bourezg

Présenté par les deux étudiants : –halfeya amél –Semaitia nardjes.

Les résumés de la recherche en français

L'étude en cours visait à tenter de connaître le rôle joué par le leadership jeunesse dans la réalisation de la stabilité fonctionnelle des ressources humaines ce qui reflétait sa nature la stabilité de l'institution et son succès car le problème de l'étude était centré sur une question centrale quel est le rôle du leadership jeunesse dans la stabilité de l'emploi ? certain nombre d'hypothèses ont été faites sur le terrain .

–le leadership jeunesse est en mesure de fournir un environnement de travail moderne et hautement approprié.

–le leadership jeunesse est capable de réaliser la justice organisationnelle dans une large mesure dans l'institution .

–le leadership jeunesse est en mesure d'élever le niveau d'initiative et la créativité au sein de l'institution dans une large mesure ; l'étude a été menée dans deux institutions de l'état de tebessa l'institution pour les enfants malentendants –Bekeria– est une institution primaire zarai boudjemaa djbal al jorf– sur un échantillon total de 76 personnes utilisée la méthode de l'enquête sociale basée sur la description et l'analyse des données obtenues sur le terrain par les techniques de recherche la conclusion est que le leadership est capable de parvenir à la stabilité de l'emploi par :–le leadership est en grande partie capable de fournir un environnement de travail moderne et approprié. –le leadership est en grande partie capable de réaliser la justice organisationnelle parmi les différents acteurs de l'institution le leadership est en mesure d'accroître considérablement le niveau d'initiative et de créativité au sein de l'institution ce qui contribue à son avancement et à son succès et assure ainsi la stabilité fonctionnelle de la ressource humaine et de l'institution .

Mots-clés : leadership .jeunesse.leadership.stabilité de carrière.