



جامعة محمد خير بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم الإعلام والاتصال

مذكرة ماستر

ميدان: العلوم الإنسانية
الفرع: علوم الإعلام والاتصال
التخصص: اتصال وعلاقات عامة
رقم:

إعداد الطالبة:
بوناب ريمة

تمثلات النموذج القيادي لدى موظفي القطاع العام والخاص في

الجزائر

دراسة مسحية على عينة من موظفي مقر ولاية بسكرة ومؤسسة

عموري ببسكرة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر-ب-	د.نبيل لحر
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ-	د.بوزيد رملي
مناقشا	أستاذ محاضر-ب-	د.صونيا قوراري

السنة الجامعية: 2018.2019

الإهداء

إلى من وقفت معي في السراء والضراء، إلى من سهرت علي الليالي وأنفقت علي النفيس والغالي
إلى المرأة الشامخة منبع العطف والحنان، إلى القلب الرؤوف، إلى الشعلة التي أستمد منها طاقتي.
إلى التي لن أوفيها حقها مهما قلت فيها، إلى من تدعمني ليلا ونهارا بالدعاء، إلى من جعل الله
الجنة تحت أقدامها أمي...أمي...أمي الغالية حفظها الله وأدامها بيننا.
إلى من كافح من أجلي، إلى سندي في أمور الحياة، إلى من أعانه الله على أن أوصلني إلى ما أنا
عليه...أبي العزيز الغالي...أرسل لهما تحياتي وأهدي لهما هذا العمل المتواضع.
إلى من أحتمي بظلالهم ولا حياة من دونهم إلى من شاركوني محن الحياة وفرحتها وقاسموني
أحلامها وآمالها، إلى من فرحوا لفرحي وخففوا من أحزاني وكانوا في يسري وعسري...أخواتي
إيناس، أمينة، سلسبيل، وابن خالي فاتح.
إلى ابني الغالي براء، وإلى أبناء أختي ماسيل و أريناس، الذين زادت بهم العائلة فرحا وسرورا.
إلى زوجي الذي ساندني في عملي هذا وأهديه له و أقول له شكرا.
إلى كل صديقاتي اللواتي عرفتهن، وإهداء خاص إلى كل زملائي من دفعة ماستر اتصال وعلاقات
عامة.

شكر وعرفان

يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله".

من هذا الحديث نتوجه إلى الله تبارك وتعالى بالحمد والثناء والشكر كما يحبه ويرضاه على أن وفقنا في انجاز هذا العمل على ما فيه من ضعف البشر ونصر النظر وأما ما كان فيه من صواب من فضله سبحانه وتعالى فله الحمد والشكر ونسأله العفو والغفران.

لذا نشكر العلي القدير الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وأعطانا من القوة والمقدرة ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام عملنا المتواضع.

وشكر خاص جدا إلى الأستاذ المشرف الدكتور "بوزيد رملي" إذ لم يبخل علينا بالتوجيه والتوصية والإرشاد.

وأتوجه بالشكر إلى أساتذتي في قسم الإعلام والاتصال بجامعة بسكرة.

فهرس المحتويات العام

الصفحة	العنوان
أ - ب	مقدمة
	الإطار المنهجي
19	إشكالية الدراسة.
20	أسباب اختيار الموضوع.
20	أهداف الدراسة
20	أهمية الدراسة
23-21	مفاهيم الدراسة .
29-24	الدراسات السابقة .
29	طبيعة الدراسة
30	المقاربة النظرية المستخدمة في الدراسة
32-31	المنهج المتبع وأدواته
35-33	مجتمع البحث والعينة
36	المجال المكاني والزمني للدراسة
	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التمثلات والنظرية المفسرة للنموذج القيادي
39	المبحث الأول: التمثلات وبناء الصور الذهنية للنموذج القيادي
40-39	المطلب الأول: مفهوم التمثلات الذهنية والاجتماعية
43-41	المطلب الثاني: عناصر وأهمية التمثلات الذهنية في علم النفس
46-44	المطلب الثالث: عناصر ووظائف التمثلات الاجتماعية
49-47	المطلب الرابع: مفهوم الصورة الذهنية والصورة النمطية
52-50	المطلب الخامس: أنواع وأهمية الصورة الذهنية
53	المبحث الثاني: نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا المفسرة لتمثلات النموذج القيادي
53	المطلب الأول: المفهوم العام للنظرية
55-54	المطلب الثاني: المبادئ العامة لنظرية التعلم الاجتماعي المعرفي
59-56	المطلب الثالث: الفرضيات التي تقوم عليها نظرية التعلم الاجتماعي بالملاحظة
61-60	المطلب الرابع: العوامل المعرفية في التعلم الاجتماعي

63-62	المطلب الخامس: خصائص وأنواع القدوة حسب ألبرت باندورا
	الفصل الثاني: القيادة الإدارية والعلاقات الاتصالية في المنظمة
67	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة
70-67	المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وصفات القائد الإداري
75-71	المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية وأهمية القيادة في الإدارة
77-76	المطلب الثالث: مبادئ القيادة ومحددات فعاليتها
77	المبحث الثاني: دور العلاقات الاتصالية في المنظمة
81-77	المطلب الأول: مفهوم العلاقات الاتصالية وأنواعها
83-82	المطلب الثاني: الاتصال ودوره في إرساء العلاقات الإنسانية
86-84	المطلب الثالث: علاقة الاتصال بالتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة
	الفصل التطبيقي
89	المبحث الأول: التعريف بولاية بسكرة وبمؤسسة عموري بسكرة SARL SOFRAMIMEX
91-89	المطلب الأول: التعريف بولاية بسكرة وهيكلها التنظيمي
93-92	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX وهيكلها التنظيمي
94	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات القطاع الخاص
96-94	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية
136-97	المطلب الثاني: عرض تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالعناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات الذهنية والاجتماعية للموظف
170-137	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق ببناء النموذج القيادي في ظل العلاقات الاتصالية السائدة داخل المنظمة
171	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات القطاع العام
174-171	المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية
214-175	المطلب الثاني: عرض تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالعناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات الذهنية والاجتماعية للموظف
248-215	المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق ببناء النموذج القيادي في ظل العلاقات الاتصالية السائدة داخل المنظمة

250-249	الاستنتاجات العامة للدراسة
251	خاتمة
257-252	قائمة المراجع
261-258	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم الجدول
33	جدول يمثل نتيجة معامل ألفا كرونباخ في القطاع الخاص	01
33	جدول يمثل نتيجة معامل ألفا كرونباخ في القطاع العام	02
35	جدول يبين التوزيع العددي لوحدات العينة حسب متغيرات الدراسة في القطاع الخاص	03
35	جدول يبين التوزيع العددي لوحدات العينة حسب متغيرات الدراسة في القطاع العام	04
94	جدول يمثل متغير الجنس	05
95-94	جدول يمثل متغير السن	06
96-95	جدول يمثل متغير الخبرة المهنية	07
96	جدول يمثل متغير المستوى التعليمي	08
98-97	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تساهم المعلومات المكتسبة حول القائد في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف	09
100-99	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة	10
102-101	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه	11
104-103	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور لذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع	12
106-105	جدول رقم يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف	13

	حول القائد	
108-107	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل	14
110_109	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي	15
112-111	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية	16
114-113	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين	17
116-115	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد	18
118-117	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه	19
120-119	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف	20
122-121	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد	21
124-123	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل	22
126_125	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف	23
128-127	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبنى تصورات حول سلوك القائد	24
130-129	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثا ومحركا قويا لسلوك الموظف	25
132-131	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك	26
134-133	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتشكل كثيرا المعارف	27

	الإنسانية بالملاحظة	
136-135	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها	28
138-137	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه	29
140-139	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة	30
142-141	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة	31
144-143	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات	32
146-145	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم	33
148-147	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجا يحتذى به	34
150-149	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية	35
152-151	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	36
154-153	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين	37
156-155	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يضع القائد خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة الموظفين	38
158-157	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولاتهم	39
160-159	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه	40
162-161	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول يشعر القائد بحاجات	41

	الموظفين ولا تزعجه تصرفاتهم وآراءهم	
164-163	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول يساهم نوع الاتصال داخل المنظمة في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه	42
166-165	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين	43
168-167	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول لا يساهم الاتصال الغير رسمي في فعالية القيادة	44
169	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للاستثمار	45
170	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للاستثمار	46
171	جدول يمثل متغير الجنس	47
172	جدول يمثل متغير السن	48
173	جدول يمثل متغير الخبرة المهنية	49
174	جدول يمثل متغير المستوى التعليمي	50
176-175	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تساهم المعلومات المكتسبة حول القائد في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف	51
178-177	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة	52
180-179	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه	53
182-181	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور لذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع	54
184-183	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف حول القائد	55
186-185	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل	56

188-187	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي	57
190-189	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية	58
192-191	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين	59
194-193	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد	60
196-195	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه	61
198-197	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف	62
200-199	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد	63
202-201	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل	64
204-203	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف	65
206-205	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبني تصورات حول سلوك القائد	66
208-207	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثا ومحركا قويا لسلوك الموظف	67
210-209	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك	68
212-211	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة	69
214-213	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها	70

216-215	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه	71
218-217	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة	72
219	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة	73
222-221	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات	74
224-223	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم	75
226-225	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجا يحتذى به	76
228-227	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية	77
230-229	جدول يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	78
232-231	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين	79
234-233	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يضع القائد خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الموظفين	80
236-235	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولاتهم	81
238-237	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه	82
240-239	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزعجه تصرفاتهم وأراءهم	83
242-241	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول يساهم نوع الاتصال داخل المنظمة في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه	84
244-243	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول يشجع القائد العلاقات	85

	الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين.	
246-245	جدول يوضح إجابات أفراد العينة حول لا يساهم الاتصال الغير رسمي في فعالية القيادة	86
247	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للاستثمار	87
248	جدول يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للاستثمار	88

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
94	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس في القطاع الخاص	01
95	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب السن في القطاع الخاص	02
96	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في القطاع الخاص	03
97	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في القطاع الخاص	04
172	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس في القطاع العام	05
173	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب السن في القطاع العام	06
174	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية في القطاع العام	07
175	شكل يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي في القطاع العام	08

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات الذهنية والاجتماعية لدى الموظف، وكذلك معرفة كيفية بناء نموذج قيادي مثالي، إذ اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، أيضا قمت باستخدام استمارة الاستبيان لأنها من أهم الأدوات لجمع البيانات واستخدمت العينة القصدية الحصصية في القطاع العام قدر عددها 40 مبحوث، أما في القطاع الخاص نظرا لصغره اعتمدت على المسح الشامل للمبحوثين، وقدر عددهم بـ 24 مبحوث.

بالنسبة لنتائج الدراسة في القطاع العام فصورة القائد تتمثل لدى الموظفين بصورة سلبية إذ لا يتقبلون قائدهم الحالي ويرغبون في تغييره إلى نموذج مثالي مرغوب فيه يتميز بصفات القائد الإداري الناجح. أما في القطاع الخاص كانت النتائج بأن صورة القائد تتمثل لدى الموظفين بصورة ايجابية إذ يتقبلون قائدهم الحالي ويعتبرونه النموذج المثالي المرغوب فيه.

مقدمة

مقدمة

للمتمثلات أهمية خاصة في مجال البحث الديدائكتيكي لأنه يلقي الضوء على نوعية التصورات القبلية لدى المتعلم، والتي تدخل في تفاعل مستمر خلال عملية بناء أي مفهوم من المفاهيم العلمية، ولم يقتصر استعمال هذا المفهوم على الديدائكتيكي، فقد استخدم أيضا بكثافة في العديد من التخصصات العلمية الأخرى وخاصة في علم النفس الاجتماعي. فقد لجأ إليه الباحث **s,moscovici** في أبحاثه لإلقاء الضوء على الدور الرئيسي الذي تلعبه هذه التمثيلات.

فكل مجتمع يطور نظاما معقدا للتمثيلات بهدف تأويل وفهم المحيط الذي يعيش فيه، وتكون الوظيفة الأولية لهذا الأخير خلق الانسجام الداخلي الذي سيسمح لأعضاء الجماعة من إثبات شخصيتهم داخل المحيط الاجتماعي.

ف للتمثيلات دور في معرفة وتشكيل النموذج القيادي داخل المنظمة، بحيث تعد القيادة الإدارية ركيزة العمل داخل المنظمة سواء كانت في القطاع العام أو الخاص في الجزائر.

فعلاقة الموظفين بقائدهم وتعاملهم معه يشكل لهم تصورا عنه سواء كان ايجابيا أم سلبي وبالتالي يشكل لهم أيضا تصور حول القائد الذين يرغبون فيه.

فالقائد الإداري داخل المنظمة من خلال طبيعة العمل، ونوع العلاقات الاتصالية السائدة داخل المنظمة يترك لدى الموظفين تمثيلات تجعلهم يتقبلونه أم يريدون تغييره إلى نموذج قيادي معين يرغبون فيه.

فجاءت هذه الدراسة بغية الكشف عن تمثيلات النموذج القيادي لدى موظفي القطاع العام والخاص في الجزائر، واحتوت هذه الدراسة على ثلاثة فصول. فالبدائية كانت بالإطار المنهجي، تناولت فيه إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، وكذلك الدراسات السابقة، بالإضافة إلى المنهج المتبع وعينة الدراسة. أما الفصل الأول فتناولت فيه مفاهيم عامة حول التمثيلات والنظرية المفسرة للنموذج القيادي مقسما إلى مبحثين: الأول عالجت فيه التمثيلات وبناء الصورة الذهنية للنموذج القيادي، والمبحث الثاني تناولت نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا المفسرة لتمثيلات النموذج القيادي، والفصل الثاني فعالجت فيه القيادة الإدارية والعلاقات الاتصالية في المنظمة، مقسما إلى مبحثين، المبحث ضم مفاهيم حول القيادة الإدارية، أما المبحث الثاني فقد ضم دور العلاقات الاتصالية في المنظمة، وفي الأخير تحليل البيانات من حيث عرضها على شكل جداول وتحليل وتفسير النتائج وفي الأخير وضع الاستنتاج العام وتوصيات ومقترحات تفتح الباب لدراسات أخرى في المستقبل إذ تطرقنا إلى الإطار المنهجي، ثم الفصل النظري الأول بعنوان مفاهيم عامة حول التمثيلات والنظرية المفسرة للنموذج القيادي، حيث تضمن هذا الفصل مبحثين وكل مبحث يحتوي على خمسة مطالب، ثم الفصل

الثاني حول القيادة الادارية والعلاقات الاتصالية داخل المنظمة حيث احتوى على مبحثين كذلك وكل مبحث يحتوي على ثلاثة مطالب وفي الأخير تطرقنا إلى الفصل التطبيقي الذي احتوى على مبحثين المبحث الأول مقسم إلى مطلبين أما المبحث مقسم إلى ثلاثة مطالب، تليها الاستنتاجات العامة للدراسة.



الإطار المنهجي

1-الإشكالية:

التنظيمات كأنساق فيها تنوع في القيادات وهذا تابع لطبيعة المؤسسة وأيضاً للنمط القيادي السائد داخل التنظيم، فهذه الطبيعة تنعكس على العلاقات الاتصالية مما يؤدي إلى تشكل تصورات مختلفة عند الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، بحيث هناك من يتقبل صورة القائد الحالية الموجودة داخل التنظيم وهناك من يرغب في تغييرها وهذا من خلال وجود تمثلات أخرى لديهم عن القائد المرغوب فيه، أو من خلال جملة من العوامل التي تساهم في تشكيل هذه التصورات لدى الموظفين.

فكل منظمة تسعى أن تكون ناجحة في تحقيق أهدافها من خلال وجود قيادة مثالية فعالة مما يعكس تحقيق غاياتها، فتمثلات الموظفين تنظم وتوجه سلوكياتهم واتصالاتهم الاجتماعية فهي تتشكل لديهم بفضل التجارب والمعلومات المستقبلية والمنقولة من علاقاتهم الاجتماعية، لذا يعمل التمثل على ضبط وتوجيه سلوك الفرد نحو مختلف العلاقات الاجتماعية مع الجماعات التي ينتمي إليها الفرد.

فالعامل داخل المنظمة وطبيعة القيادة يساهمان بشكل خاص في تشكيل تمثلات الموظفين حول قائدهم الحالي أو القائد المثالي الذين يرغبون فيه.

لذلك ارتأيت دراسة موضوع تمثلات الموظفين عن القائد الحالي الموجود في المؤسسة من خلال ردود الأفعال والاحتكاك المباشر به ، والتمثلات الاجتماعية حول القائد المرغوب فيه وبالتالي فإن السؤال الرئيسي يتمحور كالتالي:

كيف تتمثل صورة القائد لدى موظفي القطاع العام والخاص في الجزائر بحيث يتقبلونها أم يرغبون في تغييرها؟

التساؤلات الفرعية:

01- ماهي العناصر التي تساهم في بناء التمثلات الاجتماعية لدى الموظف؟ وكيف تساهم هذه العناصر في بناء النموذج القيادي داخل المنظمة؟

02- كيف يتم بناء نموذج قيادي في ظل العلاقات الاتصالية السائدة داخل المنظمة؟

2-أسباب اختيار الموضوع

الأسباب الموضوعية:

-القيادة الإدارية من أهم المفاهيم الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات مما شكل لنا عامل جذب للاهتمام بهذا الموضوع.

-كون هذه القيادة تؤثر على الموظفين سواء في القطاع العام أو الخاص في الجزائر.

-معرفة التمثلات الذهنية والاجتماعية للموظفين حول القائد الحالي والقائد المرغوب فيه.

3. أهداف الدراسة:

تهدف دراستي إلى معرفة تمثلات النموذج القيادي لدى موظفي القطاع العام والخاص في الجزائر لتحقيق بعض الأهداف منها:

أ-دراسة ومعرفة العناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات الذهنية والاجتماعية لدى الموظف

ب-محاولة معرفة كيفية يتم بناء نموذج قيادي في ظل العلاقات الاتصالية السائدة داخل المؤسسة.

4. -أهمية الدراسة:

ترجع أهمية هذه الدراسة إلى أنها:

أ-تكشف عن التمثلات الذهنية والاجتماعية التي يشكلها الموظفون عن قائدهم الحالي والقائد المرغوب فيه.

ب-تعطي تفسيراً لأهمية التمثلات الذهنية والاجتماعية وأيضاً النمط القيادي داخل المؤسسة.

ت-تمكننا من التوصل إلى بناء معارف حول النموذج القيادي في الجزائر.

5. -تحديد مفاهيم الدراسة:

التعريف الاصطلاحي للتمثل:

هو فعل ذهني أساسه التخيل والحكم والإدراك، وهو يرتبط بالظواهر النفسية المقابلة للظواهر الانفعالية أي تصور في الذهن صورة أو واقعة¹.

التعريف الإجرائي للتمثل:

هو الصور والمواقف والمعلومات التي يكونها العاملين داخل أماكن عملهم حول قائدهم الحالي أو القائد المرغوب فيه.

التعريف الاصطلاحي للتصور:

هو المعنى المنفصل عن الوجود الحسي، فهو صورة ذهنية مستقلة عن الانطباعات الحسية المتولدة من الوجود العيني للشيء في الخارج².

التعريف الإجرائي للتصور:

هي التركيبية العقلية للعامل وهو الذي يتدخل في بنائها بجميع قدراته العقلية التي تعمل على تهيئتها البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها.

التعريف الاصطلاحي للتمثلات الذهنية:

هو شكل من أشكال تصور صفات شيء ما في غياب هذا الأخير، تكون مشابهة للصور المدركة أو تتعد عنها كثيرا³.

التعريف الإجرائي للتمثلات الذهنية:

هي كل التصورات التي تدور في ذهن العامل والتي يكونها حول قائده داخل المنظمة.

¹ Abdou Elhelou(1974):le vocabulaire philosophique،1ere édition،centre de recherche et de développement

محمد يعقوبي،دروس في المنطق السوري،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون-الجزائر 1999، ص 37²

³ Evelyne Caralp & Alain Gallo، Le Deco de la psychanalyse et de la psychologie، édition Milan،Toulouse 1999 ؛،P99

التعريف الاصطلاحي للتصورات الاجتماعية:

حسب دوركايم هو وحدة التصور ولا يمكن الوصول إليه بمجرد ملاحظة داخلية لذا وجب البحث عن رموز خارجية لتجعله محسوسا، إن التصور لا ينشأ من فراغ وإنما نتيجة أسباب خارجية¹.

التعريف الإجرائي للتصورات الاجتماعية:

هي بنى معرفية عقلية تعبر عن الحالة النفسية للفرد في شكلها المعرفي نحو القائد والتي تتكون بناءا على مايو جد لديه من معارف وأفكار وخبرات عن قائدهم وتؤدي هذه الحالة إلى قيام الموظفين ببعض الاستجابات أو الأفعال في موقف معين.

التعريف الاصطلاحي للصورة الذهنية:

عرفها علي عجوة على أنها: الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أن يكون له تأثير على حياة الناس².

التعريف الإجرائي للصورة الذهنية:

هي مجمل الانطباعات الذاتية التي تتشكل لدى الموظفين داخل التنظيم حول قائدهم بحيث تتداخل معه مدركاته الحسية.

التعريف الاصطلاحي للصورة النمطية:

يعرفها حلمي خضر ساري على أنها: تصور يتصف بالتصلب والتبسيط المفرط لجماعة ما، يتم على ضوءه وصف الأشخاص الآخرين الذين ينتمون إلى هذه الجماعة وتصنيفهم استنادا إلى مجموعة من الخصائص والسمات المميزة لتلك الجماعة³.

التعريف الإجرائي للصورة النمطية:

هي صورة ثابتة يشكلها العاملون عن قائدهم من خلال تعاملهم المباشر معه داخل التنظيم وتكون راسخة في أذهانهم.

التعريف الاصطلاحي للخيال:

هو عملية تحريض شعوري مركز لتقنيات الإدراك لزيادة كفاءتها ونشاطها والتعمق في اجتلاب الصور والبيانات والمشاهد والتجارب المخزنة وتوظيفها لخدمة العملية الذهنية والبدء بتوليد الاتجاهات والحلول والطرق والاختيارات⁴.

علاء مصطفى أنور، التفسير في العلوم الاجتماعية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص134

علي عجوة، العلاقات العامة والصورة الذهنية، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 1983، ص 75²

ساري، حلمي خضر، صورة العرب في الصحافة البريطانية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1988، ص 765³

⁴ فايز عبد الهادي عابد، الساقى في تعليم مهارات التفكير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط2010، ص 83

التعريف الإجرائي للخيال:

هي عملية عقلية تقوم على ربط الخبرات السابقة التي اكتسبها الموظف من خلال تفاعله مع مكونات البيئة المحيطة به أو المؤسسة التي يعمل بها، إذ يقوم بتنظيمها وإعادة ترتيبها بشكل أنماط جديدة لم تكن مألوفة لديه سابقا.

التعريف الإجرائي للمخيال الاجتماعي:

هي مجمل التصورات وأشكال الوعي التي يبنها الموظفين في إطار مجتمع محدد بنسق رمزي وثقافي خاص به وهو الآلية التي يستعيد بها الأفراد ذواتهم بهدف إنتاجها وإعادة بنائها في صورة جديدة قد تظهر في سلوكياتهم الحاضرة أو توقعاتهم المستقبلية.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر هذه الخطوة مهمة في سيرورة البحث حيث أنها تعكس مدى أهمية الدراسة ومكانتها من بين الدراسات التي سبقتها وتزويد الباحث ببعض الجوانب التي يركز عليها، وبعد البحث والاستطلاع تم حصر جملة من الدراسات التي في مجملها تتقاطع مع متغيرات الدراسة ومن أهم هذه الدراسات مايلي:

الدراسة الأولى:

بن ملوكة شهيناز، التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ التي تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة¹.

تمثلت إشكالية الدراسة في التمثلات الاجتماعية لموضوع المعرفة المدرسية، والتعرف على محتوى التمثلات الاجتماعية وكيفية تنظيمها عند التلاميذ الذين تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة فما هي التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ التي تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة؟

اعتمدت الباحثة في دراستها على أربعة أسئلة فرعية وهي كالاتي:

1 مما تتكون تمثلات التلاميذ لموضوع المعرفة المدرسية؟

2 كيف تصاغ عناصر هذه التمثلات ؟

3 كيف تساهم هذه التمثلات في توجيه سلوك التلميذ نحو الانقطاع؟

4 ما هي أوجه التمثلات على حسب درجة خطر الانقطاع عن الدراسة؟

واعتمدت أيضا الباحثة على مجموعة من الفرضيات منها:

الفرضية العامة:

إن محتوى تمثلات التلاميذ لموضوع المعرفة المدرسية تساهم في صياغة وتوجيه سلوك التلميذ نحو الانقطاع عن الدراسة.

¹ بن ملوكة شهيناز، التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ التي تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس الأسري، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2014-2015.

الفرضيات الجزئية:

- 1 إن تمثلات التلاميذ السلبية للمعرفة المدرسية تساهم في ظهور أعراض الانقطاع عن الدراسة
- 2 إن تمثلات التلاميذ السلبية لمستقبل حامل الشهادة تساهم في ظهور أعراض الانقطاع عن الدراسة
- 3 إن تمثلات التلاميذ السلبية للشهادة التعليمية تساهم في ظهور أعراض الانقطاع عن الدراسة
- 4 هناك تباين بين تمثلات المعرفة المدرسية عن التلاميذ على حسب مستويات خطر الانقطاع عن الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على محتوى التمثلات الاجتماعية لموضوع المعرفة المدرسية وكذا التعرف على شكل وتنظيم محتوى التمثلات الاجتماعية لموضوع المعرفة المدرسية وكيفية تنظيم عناصر التمثلات الاجتماعية

واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي من أجل وصف الظاهرة كما هي في الواقع بهدف كشف جوانبها وضبط العلاقات بين عناصرها، وطبقت هذه الدراسة أبعاد نموذجين هما: النموذج الكتابي، والنموذج اللساني.

نتائج الدراسة:

إن الفرضيات الثلاث تشكل مجموعة من الارتباطات بانتظام مركزي يشمل بعد المعيار يمثل في مجموعة من الأحكام القيمية مشكلة لموضوع المعرفة المدرسية وهو نظام يضمن وجوده واستقراره من خلال مجموعة من المحاور المحيطة التي تضمن فعالية استخدامها في الحياة اليومية بمعنى أن التلميذ يستوعب من الواقع من خلال الارتباطات الموجودة في المستويين، المستوى الرمزي الموجودة في النواة المركزية والمستوى النفعي الموجود في العناصر المحيطة التي تترسخ في التجربة الفعلية للتلميذ.

أما بالنسبة للفرضية الرابعة فهي تقترب من فكرة وليام دواز 1998 بأن التمثلات الاجتماعية ميزة فريدة بالرغم من أنها تشكل مرجعية مشتركة بين أفراد الجماعة الشيء المثير في هذه النظرية هو أنها تساعدنا في التعرف على كل جانب من التمثل من منطلق أن كل فاعل يركز على جانب من الموضوع دون آخر وبالتعرف على كل هذه الجوانب تكتمل صورة الموضوع.

أوجه التشابه :

تسعى كلا الدراستين إلى التركيز على متغير التمثلات الاجتماعية والتعرف عليها من حيث مكوناتها وعناصرها وتشكيلها.

أوجه الاختلاف:

حاولت هذه الدراسة إبراز التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ التي تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة أما بالنسبة لدراستنا فهي تحاول معرفة التمثلات الذهنية والاجتماعية للنموذج القيادي لموظفي القطاع العام والخاص في الجزائر.

الدراسة الثانية:

محمد خالدي، تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر¹.

تمثلت إشكالية الدراسة حول التمثلات التي يشكلها عمال التنفيذ اتجاه السلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء داخل المؤسسة، حيث تضمنت الدراسة مجموعة من الأسئلة نوردتها كالآتي:

1- ماهي تمثلات العمال المنفذون للسلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء المباشرون وغير المباشرين؟.

2- هل هذه التمثلات موحدة أم مختلفة عند جماعة العمل؟

3- ماهي محددات هذه التمثلات التي يبلورها العمال اتجاه سلطة الرؤساء؟ وماهي انعكاساتها على سلوك العمال؟

فرضيات الدراسة: تضمنت هذه الدراسة ثلاث فرضيات جزئية وهي كالتالي:

1- تختلف تمثلات العمال لسلطة الرؤساء باختلاف الأصناف السوسيو مهنية لهؤلاء العمال.

2- الأصناف المهنية والأنماط القيادية للرؤساء تؤدي إلى اختلاف تمثلات العمال للسلطة التنظيمية.

3- تتحدد تمثلات العمال لسلطة الرؤساء في ضوء البيئة الاجتماعية للتنظيم.

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد أهم المتغيرات التي تتحكم في تمثلات العمال للسلطة التنظيمية وخاصة متغيرات الخصوصيات الثقافية للعامل الجزائري.

¹ محمد خالدي، تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، (دراسة ميدانية بمؤسسة المازال لصناعة الأغذية بمدينة تلمسان)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2005، 2006.

أما بالنسبة للمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الكمي لقياس الظاهرة كمياً أو رقمياً، وكذلك اعتمدت الدراسة على تحليل كمي لفهم تلك الأرقام والنسب المتحصل عليها.

نتائج الدراسة:

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى: تبين أن هناك اختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء وذلك من خلال قياس مؤشرات مثل المراقبة والأوامر والاهتمام بمشاكل العمال وربطها ببعض الخصائص المهنية للعمال مثل الأقدمية والسن والمستوى الدراسي.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية: حاولنا تفسير اختلاف تمثلات العمال لسلطة الرؤساء وذلك وربطها باختلاف الأنماط القيادية والأصناف السلمية لهؤلاء الرؤساء فتوصلنا إلى الكشف عن وجود اختلاف في مواقف العمال باتجاه الأصناف السلمية، فهناك رضا نسبي عن الرئيس المباشر وعدم الرضا عن الرئيس غير المباشر لكن فيما يخص تحديد الأنماط القيادية وصف العمال الرئيس المباشر بأنه ديمقراطي والرئيس غير المباشر بأنه ديكتاتوري.

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثالثة: كانت مواقف العمال في الغالب سلبية مما يجعلنا نجد العلاقة الاستلزامية بين البيئة السلبية تؤدي إلى تشكيل تمثلات سلبية وهذا دليل على تحقيق هذه الفرضية.

أوجه التشابه:

تسعى كلا الدراستين إلى التركيز على معرفة تمثلات العاملين داخل المؤسسة والتركيز عليها.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراستين عن بعضهما البعض حيث تسعى هذه الدراسة إلى معرفة تمثلات السلطة التنظيمية لعمال الصناعة بالجزائر (قطاع خاص) ، أما دراستي تسعى إلى معرفة تمثلات النموذج القيادي لدى موظفي القطاع العام والخاص في الجزائر.

الدراسة الثالثة:

سيد علي ميلود، تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص للواقع المهني¹.

تمثلت إشكالية الدراسة في الاهتمام بالتمثلات التي يحملها العمال تجاه مختلف أبعاد الواقع المهني، تمثلاتهم حول القطاع الخاص، تمثلاتهم للمؤسسة التي ينتمون إليها، وخاصة تمثلاتهم للمحيط الاقتصادي السائد، إذ تمحور التساؤل الرئيسي فيما يلي: كيف يتمثل عمال القطاع الصناعي الخاص بأبعاد الواقع المهني وتحت أي تأثير؟

وتناولت هذه الدراسة ثلاث أسئلة فرعية نوردتها كالاتي:

1- هل تتباين هذه التمثلات كلما تصادمت مصالح العمال مع مصالح أرباب العمل بسبب إستراتيجية تسيير الموارد البشرية المطبقة؟

2- هل يمكن أن تتأثر هذه التمثلات الاجتماعية تحت وقع اختلاف المهن والمهام؟

3- إلى أي مدى يمكن للخطاب الذي تتناقله هذه التمثلات من تفسير ما يحدث من تصرفات في المؤسسة بين العمال وأرباب العمل؟

تناولت هذه الدراسة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين نوردهم كالاتي:

أ- **الفرضية العامة:** تزيد الإستراتيجية المطبقة من طرف أرباب العمل لتسيير الموارد البشرية من تعميق الهوة بين مختلف العمال في المؤسسة.

ب- **الفرضيات الجزئية:**

1- يتمثل عمال القطاع الصناعي الخاص بأبعاد الواقع المهني بتمثلات اجتماعية تغلب عليها السمات السلبية، كلما تناقضت مصالحهم ومصالح أرباب العمل بفعل إستراتيجية تسيير الموارد البشرية المطبقة وأهدافها.

2- تباين التمثلات الاجتماعية التي يحملها العمال اتجاه أبعاد الواقع المهني (بين السمات الايجابية والسلبية)، باختلاف المكانة التي يحتلها كل عامل وسط العملية الإنتاجية جراء التقسيم التقني للعمل المعمول به في المؤسسة.

¹ سيد علي ميلود، تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص للواقع المهني، (دراسة حالة لمؤسسة صناعة الأحذية مانوكا ببومرداس)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2005، 2004.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص للواقع المهني.

أما بالنسبة للمنهج المعتمد في هذه الدراسة هو التحليل الكمي المتعدد المتغيرات وكذلك تحليل المحتوى الدلالي للسمات. بحيث في هذه الدراسة يمنح الأول النتائج ويسمح الثاني من تحليل الخصائص اللغوية أو الدلالية للرموز الاتصالية المستخدمة لنفس هذه النتائج.

النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

بينت الإستراتيجية المطبقة في مؤسسة مانوكا لتسيير الموارد البشرية مجموعة من العوامل سنتعرض لها محاولة للإجابة على إشكالنا المطروح نستهلها ب:1- عملية التوظيف: مكنت هذه العملية أرباب العمل من ترويض اليد العاملة ووضعها في ظروف جد صعبة تجاه العديد من الخصائص التي تمنح العمل معناه الأساسي الحقيقي.

2- المسار المهني: حيث ظهر من تمثلات العمال رفض مكان العمل الذي لا يحقق الاستقرار والأمان في المنصب ويبرز هذا خاصة في تمثلاتهم للمؤسسة التي يعملون بها.

3- الأجر: تأثرت تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص مباشرة بمستويات الأجور حيث بينت نتائج الارتباطات والتقاطعات مدى توافق السمات السلبية ومستوى الأجور المتدنية وعلى العكس من ذلك السمات الايجابية بالأجور المرتفعة.

أوجه التشابه:

تسعى كلا الدراستين إلى تسليط الضوء على معرفة تمثلات العاملين والتركيز عليها.

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراستين عن بعضهما البعض في أن هذه الدراسة تسعى إلى معرفة تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص للواقع المهني، أما دراستي تسعى إلى معرفة تمثلات النموذج القيادي لدر موظفي القطاع العام والخاص في الجزائر.

7. طبيعة الدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات المسحية التفسيرية التي تهدف إلى تصور الوضع الحاضر والظروف السائدة، للحصول على تفسير لهذا الوضع، يقوم هذا النوع من الدراسات على جمع المعلومات والبيانات من أفراد المجتمع، ومحاولة تحديد الحالة الراهنة.

وبالنسبة لهذه الدراسة سوف نقوم بتفسير وتحليل التمثلات الخاصة بموظفي القطاع العام والخاص في الجزائر حول النموذج القيادي، وسيتم معالجة هذا الموضوع وفق متغيرين أساسيين وهما تمثلات الموظفين والنموذج القيادي، وللقيام بهذه الدراسة سوف نقوم بجمع البيانات حول هذا الموقف عن طريق استخدام الملاحظة والاستبيان.

8. المقاربة النظرية المستخدمة في الدراسة:

تتبنى دراستنا من الناحية المنهجية المعرفية مفهوم أساسي وهو التعلم الاجتماعي تعتبر أول نظرية للتعلم الاجتماعي مستقلة عن جذورها السلوكية، التي ظهرت في أوائل الستينيات من القرن الماضي على يد ألبرت باندورا، الذي أطلق عليها في بداية الأمر (التعلم بالملاحظة). هذا الفكر الذي تطور على مدى السنوات، مازالت أفكاره تعتبر قوة دافعة في مجال التقليد والنمذجة.¹

- برر باندورا استخدام كلمة (الاجتماعي) في نظريته، لأن الفكر والممارسة يعتبران ظاهرتين اجتماعيتين من حيث الجوهر، واستعمل كلمة (المعرفي)، لأن سيرورات الفكر تؤثر على الدافعية والانفعالات والحركة.²

تؤكد النظرية على التفاعل الحتمي المتبادل المستمر لكل من السلوك والمعرفة و التأثيرات البيئية، وعلى أن السلوك الإنساني ومحدداته الشخصية والبيئية، تشكل نظاما متشابكا من التأثيرات المتبادلة والمتفاعلة، ولا يمكن إعطاء أي من هذه المحددات الرئيسية الثلاثة أية مكانة متميزة على حساب المحددين الآخرين.

وتحديدا التعلم بالملاحظة وعلاقته بالتمثلات التي يشكلها الموظف عن القائد المثالي والنموذجي، تتضمن عملية التعلم بالملاحظة مرحلة اكتساب، حيث يلاحظ فيها المتعلم نمودجا يسلك بطريقة معينة، فيتعرف على الملامح المميزة لسلوك هذا النموذج، ثم ينتقل إلى مرحلة الحفظ وتخزين استجابات النموذج بطريقة فعالة في ذاكرة المتعلم. أما المرحلة الثانية، فهي مرحلة الأداء، التي تبدأ عندما يتم قبول سلوك النموذج على أنه مناسب بالنسبة للمتعلم، فالموظف يتعرف على سلوك قائده الحالي من خلال عملية الملاحظة فهنا تتشكل لديه تمثلات حول القائد الحالي بحيث يتقبلها أو يرغب في تغييرها لتتشكل لديه تمثلات حول النموذج القيادي الذي يرغب فيه .

إذ يتعلم الناس عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين، كما يتعلمون من ملاحظة نتائج هذا السلوك لم الناس عن طريق القيام بعدد كبير من الاستجابات ثم يعدلون سلوكهم بناء على نتائج هذه الاستجابات (التعزيز) أما التعلم الاجتماعي، فإنه على العكس من ذلك، لا يقوم على المحاولة والخطأ، بل على ملاحظة سلوك الآخرين (النماذج أو القوة) ،ومحاولة الاستفادة من سلوكياتهم على أساس تقليدهم أو استنباط سلوكيات معينة.

فالتعلم بالملاحظة يساعد في تفسير دراستنا ويساهم في تشكيل التمثلات التي يكونها الموظفون عن النموذج القيادي المرغوب فيه.

رجاء محمود أبو علام، التعلم أسسه وتطبيقاته، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2010، ص 163¹

² - ي. برتراند Y Bertrand: النظريات التربوية المعاصرة، ط4، ترجمة: محمد بوعلاق، قصر الكتاب: البلدة، 2001، ص: 130

9- منهج الدراسة وأدواته:

قد اعتمدت في دراستي هذه على المنهج الوصفي التحليلي عند وصف وتحليل متغيرات الدراسة، وشمل ذلك التمثلات الذهنية والاجتماعية بمختلف عناصرها ووظائفها وأهميتها، وكذلك القيادة بمختلف أنواعها، وأهميتها ومحددات فعاليتها، ومبادئها.

10- أدوات الدراسة:

تعريف الأداة: "هي الوسيلة المستخدمة في البحث سواء كانت تلك الوسيلة متعلقة بجمع البيانات أو بالتصنيف والجدولة".

وهي خطوة مهمة لضمان دقة النتائج المتوصل إليها ومدى تطابقها مع الواقع، وقد اعتمدت في دراستي على جملة من الأدوات المضبوطة علميا ومنهجيا لجمع البيانات والمعلومات التي يحتاجها بحثنا، وقد جاء هذا بمراعاة توافقها مع منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي) وهي الاستبيان والملاحظة.

أ- الملاحظة:

تعرف الملاحظة على أنها "انتباه مقصود ومضبوط للظواهر والأحداث بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها" أو هي عملية مراقبة ومرشدة لسلوك الظواهر أو المشكلات والمكونات المادية ومتابعة اتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط هادف بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة أو توجيهها لخدمة أغراض الإنسان"¹.

- كما تعتبر أيضا من أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لأنها تسمح للباحثين بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة².

وسنعمد في هذه الدراسة على الملاحظة البسيطة، حيث قامت هذه الدراسة باختيار هذا النوع من الملاحظة لأنها ستسمح بملاحظة طريقة تعامل القائد الحالي مع موظفيه وأيضا ملاحظة تعامل الموظفين مع قائدهم الحالي لمعرفة تمثلاتهم حول النموذج القيادي بالنسبة لهم، دون إشعارهم بأنهم تحت الرقابة حتى لا يغيروا تصرفاتهم التلقائية.

¹ رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر المعاصر، بيروت، ص 317

² محمد الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجامعية، الجزائر، ص 242

ب-الاستمارة أو الاستبيان:

تعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة المرتبة، حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وبواسطة يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها، لكنها غير مدعمة بحقائق¹.

صدق وثبات الاستمارة:

إن بعض الباحثين عندنا لا يولون أهمية كبيرة لقضية الصدق والثبات، وببساطة نقول أن صدق وثبات التحليل هو العمود الفقري لتحليل المحتوى، وعليه فإن وجوده من عدمه، يحدد بين الموضوعية والذاتية، بمعنى أن مجرد حصر الظواهر ورصد معدلات تكرارها ودقة تحليلها، قد يكفي لإعطاء مصداقية للنتائج التي يمكن الوصول إليها إذ لم يخضعها الباحث إلى مقاييس الصدق والثبات².

قمنا باختبار الصدق الظاهري للاستمارة، حيث تم عرضها على 03 أساتذة محكمين هم:
*الأستاذ عبادة هشام أستاذ في قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام والاتصال وذلك يوم
2019/04/29.

*الأستاذ عياد محمود أستاذ في قسم العلوم الإنسانية شعبة علوم الإعلام والاتصال وذلك يوم

2019/05/01

*الأستاذ جوادي يوسف أستاذ في علم النفس ورئيس قسم العلوم الإنسانية وذلك يوم 2019/04/30.

11. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يعرف على أنه مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجري عليها البحث أو التقصي³.
في دراستي هذه لدي مجتمعي بحث أوله موظفي القطاع الخاص في الجزائر بحيث أخذت موظفي مجمع عموري بولاية بسكرة والمقدر عددهم 24 موظف أما بالنسبة للمجتمع الثاني فهم موظفي القطاع العام بالجزائر إذ أخذت موظفي مديرية التنظيم والشؤون العامة بمقر ولاية بسكرة .

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص6

² محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص84

³ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص298

جدول رقم (01) يمثل نتيجة معامل ألفا كرونباخ في القطاع الخاص

معامل الثبات	
ألفا كرونباخ	عدد البنود
0,85	36

نلاحظ من خلال نتيجة هذا الاختبار لمعامل ألفا كرونباخ أنه يتميز بدرجة جيدة من الصدق والثبات تقدر ب 0,85 في القطاع الخاص، لذلك سيسمح لنا بالوصول إلى نتائج قيمة وموضوعية وأنه كذلك يغطي مختلف المتغيرات التي يجب قياسها للإجابة عن إشكالية الدراسة.

جدول رقم (02) يمثل نتيجة معامل ألفا كرونباخ في القطاع العام

معامل الثبات	
ألفا كرونباخ	عدد البنود
0,72	36

كذلك نلاحظ من خلال نتيجة هذا الاختبار لمعامل ألفا كرونباخ أنه يتميز بدرجة جيدة من الصدق والثبات تقدر ب 0,72 في القطاع العام، لذلك سيسمح لنا بالوصول إلى نتائج قيمة وموضوعية وأنه كذلك يغطي مختلف المتغيرات التي يجب قياسها للإجابة عن إشكالية الدراسة.

12. عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة وإجراء الدراسة عليها ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل المجتمع الأصلي للدراسة¹.
-ويمكن تعريفها بأنها مجموعة من مفردات الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة بحسب أنواع العينات بحيث تكون المفردات المختارة تحمل نفس خصائص المجتمع الأصلي للدراسة وتمثلة تمثيلاً كاملاً².
تختلف العينة وطريقة تحديدها باختلاف المعلومات المراد جمعها، وقبل تصميم العينة يجب تحديد مجتمع الدراسة ومعرفة مفرداته بالنسبة لعينة المجتمع الأول الخاص بموظفي القطاع الخاص (مؤسسة عموري) ببسكرة سأستخدم المسح الشامل لصغر مجتمع البحث.

¹ ربيحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهاج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 137.

² عاطف عدلي العبد وزكي أحمد عزمي، الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، مصر، ص 140.

أما بالنسبة للمجتمع الثاني الخاص بموظفي القطاع العام (ولاية بسكرة) فقد اعتمدت العينة القصدية ويرجع سبب اختياري لهاته العينة إلى عدم امتلاك القائمة الاسمية الشاملة، حيث اعتمدت تحت العينة القصدية العينة الحصصية إذ قسمت إلى 20 مفردة للمستوى الجامعي و 20 مفردة للمستوى الثانوي. جدول رقم (03) يبين التوزيع العددي لوحدات العينة حسب متغيرات الدراسة في القطاع الخاص

العينة	العدد	النسبة
الجنس	09	37,5%
	15	62,5%
السن	8	33,3%
	13	54,2%
	3	12,5%
الخبرة المهنية	8	33,3%
	10	41,7%
	6	25%
	0	0%
المستوى التعليمي	07	29,2
	17	70,8

جدول رقم (04) يبين التوزيع العددي لوحدات العينة حسب متغيرات الدراسة في القطاع العام

العينة	العدد	النسبة
الجنس	15	37,5%
	25	62,%
السن	5	12,5%
	26	65%
	9	22,5
الخبرة المهنية	7	17,5%
	21	52,5%
	6	15%
	6	15%
المستوى التعليمي	20	50%
	20	50%

13.مجالات الدراسة:

-المجال المكاني:

ستكون الدراسة الميدانية(الجانب التطبيقي) الخاص بالبحث في القطاع الخاص وهي (مؤسسة عموري بسكرة)، والقطاع العام (ولاية بسكرة).

-المجال الزمني:

تمت معالجة البحث في فترة السداسي الثاني من السنة الجامعية 2018-2019، الممتدة من شهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي.

-المجال البشري:

اعتمدت على العينة القصدية الحصصية إذ قسمت العينة إلى 20 مفردة للمستوى الثانوي، و20 مفردة للمستوى الجامعي، أما بالنسبة للقطاع الخاص فاعتمدت على المسح الشامل لصغر مجتمع البحث.

الفصل الأول

تمهيد:

تعد التمثلات من المواضيع التي لها أهمية كبيرة والتي أثارت اهتمام الكثير من الباحثين والدارسين إذ يترابط هذا المفهوم مع مفاهيم أخرى، حيث يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم التمثلات الاجتماعية والذهنية ومفهوم الصورة الذهنية والنمطية، لذا سأنتظر في هذا الفصل إلى مفاهيم عامة حول التمثلات والنظرية المفسرة للنموذج القيادي بحيث قسمت الفصل الأول إلى مبحثين وكل مبحث يحوي خمسة مطالب كالآتي:

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول التمثلات والنظرية المفسرة للنموذج القيادي

المبحث الأول: التمثلات وبناء الصور الذهنية للنموذج القيادي

المطلب الأول: مفهوم التمثلات الذهنية والاجتماعية

المطلب الثاني: عناصر وأهمية التمثلات الذهنية في علم النفس

المطلب الثالث: عناصر ووظائف التمثلات الاجتماعية

المطلب الرابع: مفهوم الصورة الذهنية والصورة النمطية

المطلب الخامس: أنواع وأهمية الصورة الذهنية

المبحث الثاني: نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا المفسرة لتمثلات النموذج القيادي

المطلب الأول: المفهوم العام للنظرية

المطلب الثاني: المبادئ العامة لنظرية التعلم الاجتماعي المعرفي

المطلب الثالث: الفرضيات التي تقوم عليها نظرية التعلم الاجتماعي بالملاحظة

المطلب الرابع: العوامل المعرفية في التعلم الاجتماعي

المطلب الخامس: خصائص وأنواع القدوة حسب ألبرت باندورا

المبحث الأول: التمثلات وبناء الصور الذهنية للنموذج القيادي

سنناول في هذا المبحث التمثلات الذهنية والاجتماعية و ذات الصلة بهاته التمثلات وعناصر

التمثلات الذهنية وأهميتها ووظائف التمثلات الاجتماعية

المطلب الأول: مفهوم التمثلات الذهنية والاجتماعية

1 التمثلات الذهنية:

1-1 المفهوم اللغوي للتمثل:

في لسان العرب عند ابن منظور التمثل يعني مثل له الشيء، أي صورته حتى كأنه ينظر إليه، وأمثله أي صورته، ومثلت له تمثيلاً، وتمثل الشيء بالشيء سواه وشبهه به وحصل مثله وعلى مثاله ومنه الحديث: رأيت الجنة والنار ممثلتين في الجدار أي مصورتين، ويكون تمثيل الشيء بالشيء تشبيهاً به¹. أما في القاموس الفرنسي لاروس فالمصطلح يعرف على أنه استعراض أو عرض عمل فني صور مسرحية صورة ذهنية لموضوع معين تمثيل شخص لموكله في القضاء أمام السلطة القضائية النيابة عن شخص غائب في معاملات قانونية أو تجارية أو مناسبة².

أما في قاموس نوبارسيلامي فقد جاء بخصوص المصطلح: "التمثل هو إحضار الشيء إلى الذهن وليس استرجاع صورة للواقع فالتمثل عملية ذهنية بموجبها تتم إعادة صياغة وبناء ذهني لعناصر المحيط"³. وفي معجم مصطلحات التحليل النفسي ل:جان برتراند بونتاليس: "التمثل من المصطلحات التقليدية في الفلسفة وعلم النفس، ويستعمل للدلالة على ما نتصوره، أو على ما يكون عليه المحتوى المحسوس لفعل التفكير ويستعمل خصوصاً لاسترجاع أو استحضار إدراك سابق"⁴.

التعريف الاصطلاحي للتمثلات الذهنية:

هو شكل من أشكال تصور صفات شيء ما في غياب هذا الأخير، تكون مشابهة للصور المدركة أو تبتعد عنها كثيراً⁵.

ويرى بياجيه أن التمثل يتجاوز الحاضر بتغيير الأبعاد في الفضاء وفي الزمان، ويعرفه بأنه: "جمع بين الدال الذي يسمح بذكر (الموضوع) وبين المدلول الذي يؤثره الفكر" فالتمثل بالنسبة له منبثق من الداخل في اتجاه الخارج حيث يتم إسقاط الأول على الثاني في أفق التوازن⁶.

ابن منظور الأنصاري، لسان عرب، دار النوادر، 1988، ص 437، 438

² le petit larousse , Presse. direction : brunorohmer, bernardwillerval. 1978, P796

³ Sillamy, N. dictionnaire de psychologie ed bordas-paris. 1980, P590

⁴ جان لابلاش، جان برتراند بونتاليس، معجم مصطلحات التحليل النفسي، ترجمة وتقديم د: محمد حجازي، منظمة العربية للترجمة، ط 1، 2011،

ص 320، 321

⁵ Evelyne Caralp & Alain Gallo , Le Deco de la psychanalyse et de la psychologie, édition Milan , Toulouse 1999, P99

⁶ Jean piaget, la formation du symbole chez l'enfant ، 6ème édition, Delachaux et Niestlé, Paris, 1976 ، P230

2- التمثلات الاجتماعية:

1-2 المفهوم الاصطلاحي:

التمثل الاجتماعي هو عملية البناء الاجتماعي للواقع الذي يؤثر في نفس الوقت على المحفزات والاستجابات لهذه المحفزات، فهو إذن سيرورة معرفية تتظاهر كحقيقة محسوسة¹

ويعتبر دوركايم التمثل الاجتماعي محصولا جماعيا إذ يقول: "إذا كان التمثل الاجتماعي مشتركا بين الجميع، فلأنه مؤلف جماعي بما أنه لا يحمل بصمة أي ذكاء خاص، فهذا يعني أنه منجز من طرف ذكاء فريد، فيه يلتقي كل الأشخاص الآخرون ومنه يتغذون، وإذا كان الذكاء الفريد يتميز باستقرار أكثر من الإحساسات والصور²

كما تعرف د جودلي التمثلات الاجتماعية على أنها شكل من أشكال المعرفة متطورة اجتماعيا ومشاركة، لها هدف عملي تساهم في تشكيل واقع عام لأي تجمع اجتماعي³

وتعرف التمثلات الاجتماعية ج ك أبريك "هي مجموعة متكونة من عناصر وعلاقات ومن بين هذه العناصر ما هو مركزي ومحيطي محدد لطبيعة الموضوع بالإضافة إلى علاقة الأفراد مع هذا الموضوع وأما بالنسبة للعناصر المركزية فهي العناصر الأكثر استقرارا للتمثلات بحيث تشكل ما يعرف بالنواة المركزية والتي لها وظيفتان أساسيتان هما:

الوظيفة المنشئة: والتي من خلالها يتم نشوء وتحول معنى العناصر المكونة للتمثل الشيء الذي يكسبها قيمة ومعنى.

الوظيفة الثانية وهي تنظيمية: محددة لنوعية وشكل الارتباطات التي تجمع بين مختلف عناصر التمثل باعتبارها العنصر المركزي الموحد والمثبت للتمثل بفضله ومن خلاله تنتظم بنية التمثل ويكتمل شكله مكونة بذلك ما يعرف بالعناصر المحيطية أو النظام المحيطي الذي يقوم بدور ترسيخ التمثل في الواقع اليومي للأفراد والجماعات، ويتميز هذا الجزء بنشاط كبير ومع ذلك فهو الأكثر سهولة لتحديده والتعرف عليه⁴.

¹ Thines·G LEMPEREUR· A ، Dictionnaire général des science humaines·Paris·édition universitaires· 1975·p837

² JODELET·DENISE(sous la direction)·les représentation sociales·Paris:P U F1989·P65

³ Jodelet,D.. Lesreprésentations sociales :un domaine en expansion dans représentations sociales .paris :p.u.f, 1989.P 43

⁴ Abric,J.C, L'organisation interne des représentations sociales systèmes centrales et systèmes périphériques Guimelli, c- dir- structure et transformation des représentations sociales. Paris :Delachaux et Niestlé. 1994,P20-30

المطلب الثاني: عناصر وأهمية التمثلات الذهنية

1-عناصر (مكونات) التمثلات الذهنية:

أ- **الحواس الخمس**: التمثل الذهني هو كل ماهو مباشر من قبل المنبهات القادمة من حواسنا الخمس عندئذ يكون التوقع للموقف أكثر تميزاً،حتى القدرة على التعامل مع المعلومات المختلفة القادمة من حواسنا ذات أهمية كبيرة،ونأخذ مثال على ذلك: عازف الكمان قبل أدائه سوف يتخيل نفسه في مكانه وسوف يمثل حركات بل طائل، ووفقاً لـ **ANTOINE DLA GARANDERIE** الناس الذين يتمتعون بمهارات حركية دقيقة جيدة يستخدمون تقريباً صوراً ذهنية،وذلك باستخدام نموذج مرجعي ، فالصورة هي واحدة من القواعد المهمة إذا لم تكن هي الأكثر أهمية للتمثيل العقلي إلا أنها تطل إنتاجاً شخصياً.

ب- **الرؤية الداخلية مقابل الرؤية الخارجية**: هناك طريقتان لتخيل الحركة: الأولى: هي الرؤية الداخلية لرؤية نفسك من الداخل تنفيذ إجراء استخدام المعلومات المرئية نفسها التي نحصل عليها في حركة حقيقية، باختصار يتخيل الرجل الرياضي نفسه بعيونه،ليصنع لفئة نتحدثها ثم نتخيل الصورة الذهنية.

أما الطريقة الثانية: هي الرؤية الخارجية في هذه الحالة الشخص يرى نفسه يقوم بحركة كأنه يرى نفسه من خلال عدسة الكاميرا،إنها صورة ذهنية ذات صلة بأن نلاحظ أنه من الممكن للأشخاص ذوي الخبرة تغيير وجهة نظرهم في قلب عملية التصور وبالتالي الانتقال من الرؤية الداخلية إلى الرؤية الخارجية، ثم مرة أخرى إلى داخلية وفقاً للإرادة أو الاحتياجات الشخصية.

ماعداء علم الأمراض، لدينا جميعاً القدرة على تمثيل الحركة باستخدام الرؤية الداخلية بدلاً من الرؤية الخارجية، أو العكس، إذ يعتمد على عوامل مختلفة في المقام الأول وهي العادة أو التفضيل الشخصي الذي سيطر أحد وجهتي النظر، لكن الانضباط الذي يمارس سيقود أيضاً للخيار الذي تحدده الرؤية لصالح التمثيل المكون التقني والبصري للتتابع الحركي، بينما تسمح الرؤية الداخلية بالمزيد من التركيز على الجانب التقني والحساس من نفس التسلسل.

ج- **أساس الثقة بالنفس**: عندما يتعلق الأمر بالتدريب الذهني فإننا نريد تحسين الأداء الرياضي أيضاً، حتى نتحدث عن الأداء الذهني وهذا واحد من الخمسة عناصر وهي الطاقة أو الطاقة المحتملة والعواطف والسيطرة على علاقاتها ومراقبة المعلومات والثقة بالنفس، فالثقة بالنفس بالنسبة لطلابنا في المدرسة الثانوية هي من التدريب المتأصل في إطار هذا العمل، فالثقة بالنفس هي الأساس الذي يمكن أن يبني عليه لمواجهة التحديات المستقبلية لأنه سيحدد قدراته النفسية، ثم بناء هذه الثقة وعملها، ويمكن

أن يلعب التمثيل العقلي دورا حاسما في هذه العملية أكثر من عنصر الثقة بالنفس هو نتيجة للتمثيل الذهني¹.

2 أهمية التمثلات الذهنية في علم النفس:

أثار انشغال علم النفس المعاصر بدراسة ماهو داخلي، مخاوف لدى الدارسين، اذ بدوا أكثر حذرا من السقوط في أخطاء علم النفس الترابطي الذي عرف باهتمامه بما هو داخلي، مما جعله في نظر بعض النقاد أقرب إلى التأمل الفلسفي الاستنباطي منه إلى التفكير العلمي، ولقد بدا الدارسون أيضا أكثر حذرا من السقوط في أخطاء علم نفس السلوك الذي ركز على دراسة ميكانيكية للسلوك الخارجي للإنسان، متأثرا بمناهج العلوم الفيزيولوجية ومستبعدا، بشكل صارم، كل ما يعد غير قابل للملاحظة أي كل ماهو داخلي (التمثلات) انه الأمر الذي فسر به الباحثون فشل السلوكية وعدم استمرارها في الساحة العلمية، وفي هذا الصدد نقرأ ل "فرونود" ما يلي: "يتمثل فشل السلوكية، أساسا في رفضها اعتبار التمثلات موضوعا للدراسة المشروعة لعلم النفس"

لكن بالرغم من ذلك، لم ينف "ميشيل لوكرون" تجاوز البراديغم المعرفي للبراديغم السلوكي رغم سيادة هذا الأخير ماينيف عن 30 سنة، إلا أنه يؤكد في نفس الوقت على أن علم النفس المعاصر استفاد، بشكل كبير، من السلوكية، إذ حاول البراديغم المعرفي استيعاب كل تاريخ علم النفس التجريبي بما أن كل مرحلة جديدة تعد بمثابة تحيين لأفكار قديمة،

هذا وعاد علم النفس المعرفي، من جديد إلى دراسة كل ماهو داخلي، وهو ما أكسب موضوع التمثلات الذهنية مكانة متميزة، إلا أن هذا التحيين أثار حفيظة بعض المناهضين برفض دراسة كل ما لا يقبل الملاحظة والمعاناة الخارجية والمباشرة، ومن هذا المنطلق اعتبر المناهضون موضوع التمثلات ميتافيزيقيا وفينومينولوجيا وعائقا أمام تحقيق علم النفس لعمليته، لتوضيح هذا الجدل، أشار "دوني" في مقاله: "من أجل التمثلات" إلى موقفين متباينين: الأول يشكك في مصداقية واستحالة إدراج التمثلات الذهنية ضمن دراسات علمية، والثاني يعتبر وجودها أمرا بديهيا بالرغم من عدم توفر إمكانية ملاحظتها بكيفية مباشرة.

فتحليلها يتم بناء على ملاحظات وفرضيات خاصة، وهو ما يميز مختلف الأنماط المعرفية، وفي سياق ماهو إنساني يقول "دوني": "تمتلك القدرة على معالجة المعلومة بحسب أنماط تنظيم مختلفة.

كما يميز المهتمون بين نوعين من التمثلات، الأول يحيل على المعارف المثبتة في الذاكرة البعيدة المدى ويعكس تصورات الفرد حول مجموعة من المواضيع غير الآنية، بينما يحيل الثاني على تمثلات ظرفية، أي آنية قريبة المدى، إذ يتم التمييز داخل التمثلات بين بنيات المعارف المرسخة في الذاكرة

¹ NICOLAS TACCHIN·I L'enseignement par la representation mentale en éducation physique· master of advanced studies et diplôme d'enseignement pour le degré secondaire1·haute école pédagogique·juin2012·p7·8·9.

البعيدة المدى التي تعبر عن تصورات الفرد التي لا تماثل المعارف العلمية والبناءات الظرفية داخل سياق خاص وغايات محددة .
تتطلب الإحاطة بأهم الجوانب العلمية لموضوع التمثلات، تقديم تصورات محددة ومحقة في الميدان على ضوء مجموعة من النماذج المعرفية والتطبيقية داخل علم النفس المعرفي¹.

1 سعيدة عميري، التمثلات الذهنية واستدخال اللغة: مقاربة سيكو معرفية نحو نموذج امبريقي ، مجلة علمية متخصصة محكمة تصدرها كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية علوم التربية، العدد 8، السلسلة الجديدة، ديسمبر 2016

المطلب الثالث: عناصر ووظائف التمثلات الاجتماعية

1- عناصر التمثلات الاجتماعية:

أ- المعلومات:

وهي مجموعة من المعارف المكتسبة حول موضوع معين، والتي يكتسبها الفرد من محيطه الاجتماعي عن طريق تجاوب شخصية أو وسائل الإعلام أو عن طريق الاحتكاك مع الآخرين، والمعلومات هي إحدى العناصر الأساسية للتصور حيث أن الفرد يكون واقعه اعتمادا على كمية ونوعية المعلومات المكتسبة والكيفية التي اعتمدها في تنظيمها.

ب- الموقف:

وهو الجانب المعياري للتصور، حيث يعبر عنه من خلال استجابة انفعالية وعاطفية تجاه الموضوع، قد يكون اتجاه سلبي أو إيجابي لفكرة أو موضوع معين، بمعنى أن الفرد لا يلتقط المعلومات إلا بعد أن يتخذ موقفا، فهو يتفاعل ويندمج من واقعه انطلاقا من مجموع القيم بالقبول أو بالرفض.

ت- تحقل التصور:

يتمثل في إدخال المعلومات التي بحوزة الفرد وترجمتها، أي بعبارة أخرى حقل التصور يعبر عن الواقع النفسي المعقد الذي يظهر ككل موحد ويميز هذا الواقع من خلال درجة التجريد في الصور وبناءه وتنظيمه، حيث يعبر **S. Moscovici** بمجموعة من الآراء المنظمة، أي أن الأفواج الاجتماعية ترتب وتنظم عناصر المحتوى بطريقة مختلفة حسب معايير خاصة¹.

ومنه نستنتج بأنه رغم وجود صعوبة في تحديد تركيبة التصور إلا أنه يوجد اتفاق على أنه هناك ثلاث عناصر رئيسية مركبة للتصور، وتتمثل في المعلومات وهي كل المكتسبات التي يحصلها الفرد من مجتمعه أما الموقف فهو يعتبر ردة فعل الفرد اتجاه شيء معين فهو إما يقبله أو يرفضه، أما حقل التصور فهو تفسير الأفكار التي عند الفرد.

¹ Serge Moscovici.. « la psychanalyse. Son image et sa public. Ed-PUF. Paris 1976 » p118

2-وظائف التمثلات الاجتماعية:

إن كل الباحثين في مجال التمثلات الاجتماعية قد أجمعوا على أن وجود التمثلات هو وجود وظيفي بمعنى أنها تقدم للأفراد والجماعات الحاجات الأساسية هذا ما أكده **موسكوفسي** بأن التمثلات تؤدي وظيفتين بالنسبة للأفراد:

-الوظيفة التوجيهية.

-الوظيفة الحركية.

أ-**الوظيفة التوجيهية:** يعرفها **سيرج موسكوفسي** ب: "التمثل الاجتماعي هو نموذج من المعرفة الخاصة لها وظيفة تكوين السلوكيات والاتصال بين الأفراد" وأن التمثل الاجتماعي هو تحضير للفعل (الأداء) وليس دليلا عليه، بل هو أكثر من هذا فوظيفته هو إعادة صياغة السلوك وتكوين عناصر المحيط الذي يتولد في السلوك وبهذا تعطي للسلوك معنى بدمجه في شبكة من العلاقات المرتبطة بالموضوع.

وهذه الوظيفة تظهر لنا مدى الارتباط الموجود بين التمثل والسلوك بعيدا عن النموذج السلوكي

الكلاسيكي: مثير، استجابة

وذلك نتيجة لثلاثة عوامل أساسية:

التمثل يعمل كنظام لتفسير الواقع

التمثل يعمل كنظام لقراءة التوقعات والانتظارات.

التمثل يعمل كنظام للتصنيف الاجتماعي لقراءة وفك شفرة متطلبات المحيط وتحديد نوع السلوكيات

المتوافقة مع السياق الاجتماعي¹

"هي نظام لفك شفرة الواقع إذ أنها تحدد جملة التوقعات والانتظارات².

ب-**الوظيفة الحركية:** يعرفها ج.ك ابريك ب "التمثل يحدد مستوى مساهمة الفاعل ودافعيته وقدرته على

توظيف إمكانياته المعرفية".

هذا ما وضعه **GUIMELLI** في العلاقة الموجودة بين القدرات المعرفية للفرد ودرجة مساهمته.

وهذا يعتبر عاملا ذا أهمية قصوى يتمخض حسب روكيت عن تداخل ثلاثة عوامل نفسية اجتماعية:

¹ Abric,J,C,L'organisation interne des représentations sociales systèmes centrales et systèmes périphériques-dans Guimeli , c-dir- structure et transformation des représentations sociales,Paris:Delachaux et Niestlé,1994,p13,17

² Moliner,P ,Etudier pourquoi faire ? Ed:représentation sociales et éducation montreal,Édition nouvelles,2000,p90

-القدرة على تقييم المواضيع: انطلاقا من مبدأ أهمية الموضوع قيمة، موضوع دون أهمية.

وهذه القدرة تؤثر على مستوى مساهمة الفاعل.

-القدرة على التقمص: هذا الأمر يهم الفاعل كما يهم الآخرين(الفاعلين الاجتماعيين).

-القدرة على ملاحظة الفعل (المرور إلى الفعل): وهي قدرة الفاعل على التدخل في الموضوع لأن المسألة تهمة وبإمكانه فعل شيء، وإذا كانت المسألة لا تهمة فالفاعل ليس مجبرا على الاستجابة.فيكتفي حينئذ بالملاحظة.

هذه العناصر الثلاثة تساهم في تشكيل وتحديد مستوى مشاركة الفاعل في الوضعيات المختلفة كما تحدد لنا المسافة الموجودة بين الفاعل والموضوع وطبيعة العلاقة بينهما¹.

¹ Le Brun,M,Théories et méthodes pédagogiques pour enseigner et apprendre ,2001,p98

المطلب الرابع: مفهوم الصورة الذهنية والصورة النمطية

1- تعريف الصورة الذهنية

أ- لغة:

في اللغة العربية يعرف المعجم الوسيط الصورة بأنها "الشكل والتمثال المجسم والصورة بمثابة خياله في الذهن أو العقل"، ويقصد بالصورة في المعجم العربي الأساسي "كل ما يصور مثل الشكل أو التمثال المجسم والنوع والصفة" ويعرفها معجم (لاروس) بأنها: "الشكل والتمثال المجسم" ويعرف (قاموس ويسترن) بأنه التقديم العقلي لأي شيء لا يمكن تقديمه للحواس بشكل مباشر، أو هي "الصورة الذهنية Image محاكاة لتجربة حسية ارتبطت بعواطف معينة نحو شخصية معينة أو نظام ما أو فلسفة ما أو أي شيء آخر، وهي أيضا استرجاع لما اختزنته الذاكرة أو تخيل لما أدركته حواس الرؤية أو الشم أو السمع أو اللمس أو التذوق.

ويعود مصطلح الصورة الذهنية في أصله اللاتيني إلى كلمة **IMAGE** المتصلة بالفعل (**IMITARI**) يحاكي أو "يمثل"، وعلى الرغم من أن المعنى اللغوي للصورة الذهنية يدل على المحاكاة والتمثيل إلا أن معناها الفيزيائي "الانعكاس" وهو المعنى الذي أشار إليه معجم (ويستر) "تصور عقلي شائع بين أفراد جماعة معينة نحو شخص أو شيء معين"، وصرح به حين ترجم الكلمة بـ "الانطباع الذهني"، لكن هذا الانطباع أو الانعكاس الفيزيائي ليس انعكاسا تاما وكاملا وغنما هو انعكاس جزئي يشبه إلى حد كبير تلك الصورة المنعكسة في المرآة فهي ليست إلا الجزء المقابل للمرآة فقط أما الأجزاء الأخرى فلا تعكسها المرآة، وبالتالي فهو تصور محدود يحتفظ به الإنسان في ذهنه عن أمر ما، وهذا التصور يختزل تفاصيل كثيرة في مشهد واحد.¹

¹صالح شيخ لحوين، الصورة الذهنية لشركات دور العلاقات العامة فيها، دبلوم في العلاقات العامة، (الأكاديمية الصورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009، منشورة، ص 4.

ب- اصطلاحا:

ويعرفها هارولد ماركس (Harold h.Marquis) الصورة الذهنية المنظمة **corporat Image** بأنها:

"هي إجمالي الانطباعات الذاتية للجماهير عن المنظمة، وهي انطباعات عقلية غير ملموسة تختلف من فرد إلى آخر، وهي المشاعر التي تخلقها المنظمة لدى الجماهير بتأثير ما تقدمه من منتجات، وتعاملاتها مع الجماهير وعلاقتها مع المجتمع واستثماراتها في النواحي الاجتماعية ومظهرها الإداري، وتندمج تلك الانطباعات الفردية وتتوحد لتكوين الصورة الذهنية الكلية للمنظمة.

ويرى الدكتور علي عجوة أن الصورة الذهنية هي الناتج النهائي للانطباعات الذاتية التي تتكون عند الأفراد أو الجماعات إزاء شخص معين أو نظام ما، أو شعب أو جنس بعينه، أو منشأة أو مؤسسة أو منظمة أو محلية أو دولية، أو مهنة معينة، أو شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وتتكون هذه الانطباعات من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم.¹

ومنه نستنتج أن الصورة الذهنية عبارة عن مجموعة من الإدراكات والانطباعات التي يكونها الأفراد عن شيء ما، ويتم استحضار هذه الإدراكات المخزنة نتيجة التعرض لمجموعة من المؤثرات وقد تكون هذه الصورة عقلية أو غير رشيدة صادقة أو زائفة وتختلف من شخص لآخر.

2- الصورة النمطية اصطلاحا:

يعرف العامري الصورة النمطية بأنها المشاعر شائعة الانتشار والتي تعبر عن نوع من اختزال الصفات لجماعة معينة، وهذه الصفات تميل لأن تكون ثابتة ومستقرة.²

وتعرفها مارلين نصر بأنها مجموعة من الأحكام والصفات والتقديرات العامة ذات الدلالة الإيجابية أو السلبية التي تنطبق على جماعة بأكملها أي (مجموعة من الأفراد يجمعهم عرق أو قومية أو وطن أو دين) إذ أن التعليم والتكرار والمنقول الخلفي أو الاجتماعي والتطبيق على جماعة بأسرها، هي العناصر المكونة للصورة المقولية.³

علي عجوة وكريمان فريد، إدارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، ط1 عالم الكتب، مصر، القاهرة، 2005، ص 182¹
العامري، سلوى حسين، تصورات المتقنين المصريين لخصائص بعض الجماعات القومية واتجاهاتهم نحو هذه الجماعات ، 1983، ص 192²
نصر مارلين، صورة العرب والإسلام في الكتب الفرنسية المدرسية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، 1995، ص 203³

ويعرفها حلمي خضر ساري بأنها تصور يتصف بالتصليب والتبسيط المفرط لجماعة ما يتم على ضوءه وصف الأشخاص الآخرين الذين ينتمون إلى هذه الجماعة وتصنيفهم استنادا إلى مجموعة من الخصائص والسمات المميزة لتلك الجماعة.¹

مما سبق يتضح أن مفهومي الصورة الذهنية والصورة النمطية تشتركان في أنهما تعبران عن الصورة بشكل عام **Image** إلا أن الصورة الذهنية أشمل وأكثر عمومية من مفهوم الصورة النمطية **stéréotype**، لأن الأخيرة تنسم بالجمود وبمنظرة جزئية إلى الحياة والمجتمع وغالبا ما تعد مرحلة لاحقة من مراحل تكون الصورة الذهنية لدى الإنسان عن المجتمع والأشخاص.

والصورة النمطية هي ليست ظاهرة حديثة بل هي قبلية ومورست منذ أقدم العصور نظرا للأفكار والصور التي كانت تحملها الشعوب بعضها عن البعض الآخر فتظهر هجينها من نواح عديدة منها (التواصلية أي التواصل التاريخي) وبما أن النمطية سواء كانت أنماط أصلية عابرة للتاريخ أم مستحدثة غالبا لا يمكن تتبع بدايتها وتطورها.²

وهناك من يرى أن النمطية لا يرتبط وصفها بعلاقات جديدة فإنها كثيرا ما تصف حال الجماعات في الماضي وليس كما هو اليوم لأنها تستند على خلفي الإرث الثقافي والبعث الإيديولوجي والتراكم المعرفي التي أطلقتها جماعة على أخرى نتيجة الأحكام المسبقة في حين أن الذهنية تقوم في جوهرها على ربط الخبرات السابقة بعلاقات جديدة لكي تمسها أو تغييرها فوصفها للآخر محكوم بماهية الصورة الحالية أو العلاقة الحالية.³

والصورة النمطية هي الأحكام والصفات والتقديرية العامة الايجابية أو السلبية النابعة من الانطباعات الذاتية المستندة إلى خلفيات الإرث الثقافي والبعث الإيديولوجي والتراكم المعرفي، وقد تطلقها جماعة أخرى نتيجة الأحكام المسبقة التي تتجمع حولها ولذلك فإن الصورة النمطية ذات علاقة مباشرة بالذات وبالآخر من جهة و بالمشاعر المتناقضة كالعنف والتسامح والاتصال والقطيعة والحب والبغض والتمويه أو الحقيقة من جهة أخرى.⁴

ساري، حلمي خضر، صورة العرب في الصحافة البريطانية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1988، ص 765

هيثم هادي الهيتي، الرأي العام بين التحليل والتأثر، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 94²

³ زينة عبد الستار الصفار، نظرية الصورة الذهنية والإشكالية للعلاقة مع التمييز، مجلة الباحث الإعلامي، بغداد، العدد 2، 2006، ص 134.

⁴ صفية صنكور، صورة بريطانيا في الصحافة العربية، أطروحة دكتوراه، منشورة مقدمة إلى قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة بغداد،

2002، ص 84-85

المطلب الخامس: أنواع وأهمية الصورة الذهنية

1-أنواع الصورة الذهنية في العلاقات العامة

تتراكم الصورة الذهنية لتكون مخزونا خاصا بها تسمى أحيانا اللاشعور، ويتم تصنيف وتجميع هذه الصور وتجميعها في مجموعات ترتب وفق التصنيف التضمني والانضواء في الذهن إلى ثلاث اتجاهات رئيسية.¹

أولاً: الصور بوصفها نسخا ذهنية للأحاسيس (الرؤية والسمع والرائحة والغرائر) القدرات الطبيعية والروحية (ويضم أيضا متخيل اللاوعي).

ثانياً: المتخيل الذهني بوصفه يتوسط المثير من العالم الخارجي من جهة والاستجابة من جهة أخرى وهنا تكون الصورة الذهنية تركيبيا افتراضيا ينجم عن حقيقة أن المداخلات السيكلولوجية (المثيرات) تختلف عن المخرجات (الاستجابات).

ثالثاً: المتخيل الذهني بوصفه مشاعر (سلوك وأحاسيس مستثارة) أي بمعنى التي تحدث في غياب أي مؤثر عند الصورة الذهنية تتولد في الذهن الصنف إلى تصنيفات وأنواع متعددة تختلف تبعا لمصادر تكوينها وتبعا لمساتها وخصائصها التي بنيت عليها.

لا شك أن أنواع الصورة الذهنية في العلاقات العامة تختلف عن الصورة الذهنية في علم السياسة وعلم الفلسفة أو علم النفس وهناك من صنف الصورة إلى خمسة أنواع.²

1- الصورة المرآة: وتتمثل في انطباع المؤسسة أو الفرد عن نفسه وتعني صورة الواقع الذي يرى فيه المصدر نفسه.

- الصورة الذهنية الحالية: وهي الصورة التي تتكون في الوقت الآني عن المؤسسة وتعني الصورة التي يرى الجمهور فيها المصدر.

3- الصورة الذهنية المثلى: وهي عبارة عن الوضع الافتراضي (النموذجي) لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل وتعني أفضل حالات الصورة المرغوبة.

² علي عوجة، العلاقات العامة، الصورة الذهنية، عالم الكتب، (د م ن)، 1983، ص 8:9

² فضيل يليو، الاتصال المؤسسي-إشهار- العلاقات العامة مع الصحافة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 52.

4- الصورة الذهنية المتعددة: وتتكون عندما يشترك أكثر من فرد في صناعة صورة وتترتب على ذلك الصورة الذهنية المتعددة لشيء واحد وهي من أسوأ أنواع الصور، وتعني تعدد أنواع الصور وأشكالها لدى الجمهور وهي بلا حكم نهائي موزعة بشكل سلبي أو إيجابي.

وتختلف أنواع الصورة الذهنية في أبعادها السيكولوجية والاجتماعية عند المصدر عنها لدى الجمهور ونعني بهذا أنها لا تشترط التشابه إلا في حالة الوصول إلى الصورة المثلى (المرغوبة) وهو أقصى غايات ممارسة أنشطة العلاقات العامة وأهدافها وفيما عدا ذلك فإن الصورة الذهنية تبرز نوعا وكما بين طرفي عملية الاتصال في نشاط العلاقات العامة وهما المصدر والجمهور، وفي هذا الإطار فإن تحديد نوع الصورة الذهنية سواء أكان المصدر أم الجمهور يستلزم المعرفة بسمات الصورة الذهنية ومصادر تكوينها وأساليب بنائها، كذلك فإن تحديد نوع الصورة الذهنية يمكن أن يساعد على الاقتراب منها وفهمها ومعرفة جوانبها بشكل أفضل ومن ثم تحديد مسارات التعامل معها باتجاه لتصحيح والترسيخ والتغير وهذا ما يسعى إليه نشاط العلاقات العامة.

لذلك عندما يتحدد نوع الصورة الذهنية تتحدد معها أيضا خصائصها وسماتها أي معرفة العناصر المكونة لها ما يمكن ممارسوا نشاط العلاقات العامة من التعامل معها بشكل دقيق وعميق.¹

المرجع نفسه¹

1- أهمية الصورة الذهنية:

لقد تزايد الاهتمام بموضوع الصورة الذهنية وأهميتها بالنسبة للفرد أو المنظمة أو على مستوى الدول نظراً لما تقوم به هذه الصورة من دور هام في تكوين الآراء واتخاذ القرارات وتشكيل السلوك. وللصورة الذهنية دور كبير في تشكيل مدارك الفرد ومعارفه مما يجعل لها تأثيراً واضحاً على سلوك الفرد وقدراته وتوقعاته وردود أفعاله إزاء الكثير من القضايا الهامة، فالصورة الذهنية تؤثر على إدراكنا لما يدور حولنا من التجارب الحاضرة، كما تؤثر على إدراكنا لما يدور حولنا من التجارب الحاضرة، كما تؤثر على توقعاتنا واستنتاجاتنا عن الآخرين وعن التجارب المستقبلية.

وبالتالي يمكن التأكيد أن للصورة الذهنية أهمية كبيرة في إبراز آرائنا واتجاهاتنا وقيمنا وردود أفعالنا تجاه كل الفئات والأحداث وتدعيم هذا الشعور لدينا ولدى الآخرين. وكما أن للصورة الذهنية دوراً بارزاً في حياة الأفراد، فإنها تقوم أيضاً بدور في غاية الأهمية في حياة الدول والشركات والمؤسسات، الأمر الذي يبرر حرص هذه الأطراف كافة على أن تكون صورتها الذهنية لدى الآخرين ايجابية وتخدم أهدافها ومصالحها والسعي لإزالة أي معالم أو جوانب سلبية موجودة في هذه الصورة أو قد تطرأ عليها.¹

¹ محمد فلاح القضاة وسحر محمد خميس، الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي، "المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية"، العدد 2008، 1، ص 36، 37.

المبحث الثاني: نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا المفسرة لتمثلات النموذج القيادي.

سنتناول في هذا المبحث نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا من مفهومها وفرضياتها ومبادئها وخصائص القدوة عند باندورا

المطلب الأول: المفهوم العام لنظرية التعلم الاجتماعي:

تعتبر أول نظرية للتعلم الاجتماعي مستقلة عن جذورها السلوكية، التي ظهرت في أوائل الستينيات من القرن الماضي على يد ألبرت باندورا، الذي أطلق عليها في بداية الأمر (التعلم بالملاحظة). هذا الفكر الذي تطور على مدى السنوات، مازالت أفكاره تعتبر قوة دافعة في مجال التقليد والنمذجة.¹

- برر باندورا استخدام كلمة (الاجتماعي) في نظريته، لأن الفكر والممارسة يعتبران ظاهرتين اجتماعيتين من حيث الجوهر، واستعمل كلمة (المعرفي)، لأن سيرورات الفكر تؤثر على الدافعية والانفعالات والحركة.²

تؤكد النظرية على التفاعل الحتمي المتبادل المستمر لكل من السلوك والمعرفة و التأثيرات البيئية، وعلى أن السلوك الإنساني ومحدداته الشخصية والبيئية، تشكل نظاما متشابكا من التأثيرات المتبادلة والمتفاعلة، ولا يمكن إعطاء أي من هذه المحددات الرئيسية الثلاثة أية مكانة متميزة على حساب المحددين الآخرين.

تتضمن عملية التعلم بالملاحظة مرحلة اكتساب، حيث يلاحظ فيها المتعلم نمودجا يسلك بطريقة معينة، فيتعرف على الملامح المميزة لسلوك هذا النموذج، ثم ينتقل إلى مرحلة الحفظ وتخزين استجابات النموذج بطريقة فعالة في ذاكرة المتعلم. أما المرحلة الثانية، فهي مرحلة الأداء، التي تبدأ عندما يتم قبول سلوك النموذج على أنه مناسب بالنسبة للمتعلم، وأنه من المحتمل أن يؤدي إلى نوع من الإثابة - مهما اختلفت صورها- للمتعلم.³

في مركز نظرية التعلم، هناك سيرورة قريبة جدا من فكرة تقليد السلوك، لكنها مقترنة بعامل التقوية، فمثلا، إذا رأى شخص ما شخصا اخر يعتمد تقنية معينة ناجحة في مواجهة مشكلة تصادف الشخص الأول الذي يلاحظ، فإن هذا الأخير يجرب تلك التقنية ليرى مدى نجاحها بالنسبة إليه، فإذا استطاع حل مشكلته محققا هو أيضا النجاح والزمن المرجوين، فإن الارتباط بين هذه المشكلة وهذا السلوك بالتحديد

رجاء محمود أبو علام، التعلم أسسه وتطبيقاته، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 163¹

²- ي. بيرتراند Y Bertrand: النظريات التربوية المعاصرة، ط4، ترجمة: محمد بوعلاق، قصر الكتاب:البيدة، 2001، ص:130

³- عبد اللطيف حسن فرج: تحفيز التعلم، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص43

يتقوى، هكذا، فإنه إذا اتبعت شخصية نموذج سلوك معين، وإذا تم التعرف على هذا السلوك كحل للمشكلة أو كمكافأة لهذه الشخصية النموذج أو كتحقيق لشيء مرغوب فيه، تزداد احتمالات إتباع السلوك نفسه، وإذا أدى تبني هذا السلوك من قبل الشخص الذي يلاحظ إلى نتائج إيجابية، من المحتمل أن يبقى هذا النموذج الخاص (العادة) جزءاً دائماً في الخبرة الشخصية لهذا الشخص.

إن الشخصية النموذج التي تبدي هذا السلوك، يمكن أن تكون غافلة تماماً عن مسألة أنها خاضعة لمراقبة من قبل الآخرين، والمراقب بدوره، قد لا يعي أو لا يتذكر الارتباط بين العمل الذي قامت به الشخصية النموذج وبين التقنية الفعالة التي اتبعتها، لذلك، فإن التعلم قد يحصل بشكل غير إرادي وغير واع، دون أي تخطيط مسبق أو نية في التلاعب من طرف الشخصية النموذج.

ترى نظرية التعلم الاجتماعي أن دينامية الاستجابة الإنسانية مختلفة في العادة، فلدى الشخص - غالباً - فهم واضح جداً وتذكر دقيق لسلوكيات نموذج ما، ومن المحتمل أنه يدرك تماماً أنه يتبنى نموذج سلوك قام بمراقبته في وقت سابق، غير أن ذلك لا يعني أنه يمتلك فهماً كاملاً لدوافع قيامه بهذا السلوك، ولكنه يعرف - عادة - أية نماذج راقب ويعي أنه يقلد نموذجاً معيناً.

إن أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل منظري التعلم الاجتماعي يعتقدون أن تبني السلوك عبر نماذج، هو - غالباً - خيار متعمد، ينجم عن مراقبة الدور الحاسم الذي تؤديه اللغة في السلوك الكلي للأفراد، وأنه من الضروري فهم كيفية اكتساب هؤلاء الأفراد للعادات.¹

المطلب الثاني: المبادئ العامة لنظرية التعلم الاجتماعي المعرفي:

تعتمد نظرية التعلم الاجتماعي المعرفي في بنائها للنماذج على مبادئ أساسية هي:

1- يتعلم الناس عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين، كما يتعلمون من ملاحظة نتائج هذا السلوك: اعتقد كثير من السلوكيين الأوائل أن التعلم يحدث بالمحاولة والخطأ، إذ يتعلم الناس عن طريق القيام بعدد كبير من الاستجابات ثم يعدلون سلوكهم بناء على نتائج هذه الاستجابات (التعزيز) أما التعلم الاجتماعي، فإنه على العكس من ذلك، لا يقوم على المحاولة والخطأ، بل على ملاحظة سلوك الآخرين (النماذج أو القوة)²، ومحاولة الاستفادة من سلوكياتهم على أساس تقليدهم أو استنباط سلوكيات معينة منهم بقول باندورا: " عندما نستخدم مصطلح التعلم بالملاحظة، فإننا لا نقصر الأثر الناجم عنه على المحاكاة الدقيقة، في كثير من الحالات، يشق الأفراد قواعد ومبادئ عامة للسلوك تسمح لهم بتجاوز ما يرونه و يسمعونه.³

2- يمكن للمتعلم أن يحدث دون تغيير في السلوك: يعرف السلوكيون التعلم كمتغير في السلوك و الأداء، إذ لا يكون هناك تعلم، ما لم يحدث هذا التغيير في السلوك، أما علماء التعلم الاجتماعي، فإنهم

¹ - فريال مهنا: علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية، الطبعة الأولى، دار الفكر، دمشق، 2002، ص 232، 231

² - رجاء محمود أبو علام، مرجع سبق ذكره، ص 164، 163

عبد الطيف حسن فرج، مرجع سبق ذكره، ص 43، 42

يرن أنه نظرا لأن التعلم يتم عن طريق الملاحظة، فليس شرطا أن تتعكس آثاره على التغيرات في تصرفات الناس. إن ما نتعلمه في وقت ما، قد تظهر آثاره في السلوك بعد التعلم مباشرة أو بعده بفترة طويلة، وقد لا تظهر أبدا¹.

3- تلعب نتائج السلوك دورا في التعلم: ظهر دور النتائج في التعلم الاجتماعي أثناء تطور النظرية، ففي التحليل النظري المبكر للتعلم الذي قام به كل من ميلر ودولارد (Miller & Dollard 1941م) حول تعلم سلوك جديد عن طريق التقليد، كان تعزيز السلوك عاملا حيويا، وظل التعلم الإجرائي عنصرا أساسيا في التعلم في أعمال ألبرت باندورا وزملاؤه المبكرة، إلا أنه في ما بعد، أعيد النظر في أثر النتائج على التعلم. ويعتقد المنظرون المحدثون في التعلم الاجتماعي أن آثار التعزيز و العقاب على التعلم، ليس لها دور أساسي، بل إن دورها و أثرها غير مباشر على التعلم².

4- يلعب الإدراك والفهم دورا في التعلم: تحولت نظرية التعلم الاجتماعي على مدى الثلاثين عاما الأخيرة لتصبح نظرية معرفية في تحليلها للسلوك الإنساني. مثال ذلك: يرى منظرو التعلم الاجتماعي المعاصرون أن إدراك الفرد لأثر تعزيز الاستجابة أو عقابها جزء هام من عملية التعلم. كما أنهم يؤكدون أن توقعات التعزيز والعقاب المستقبلية، يمكن أن يكون لها أثر رئيسي على ما يظهره الناس من سلوك. وأخيرا، فإن منظري التعلم الاجتماعي المعرفي يضمنون عمليات معرفية، مثل الانتباه والحفظ (التذكر) في تفسيراتهم لكيفية حدوث التعلم³.

رجاء محمود أبو علام، مرجع سبق ذكره، ص 164¹

المرجع نفسه، ص 164²

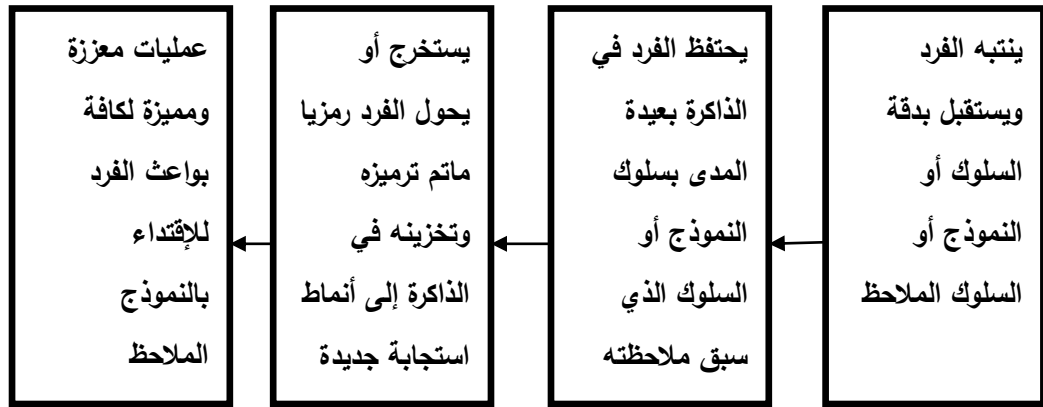
المرجع نفسه، ص 164³

المطلب الثالث: الافتراضات التي تقوم عليها نظرية التعلم الاجتماعي بالملاحظة:

صاغ باندورا نظريته بناء على عدد من الافتراضات التي شكلت محاور أساسية للنظرية، وهي:

1- الافتراض الأول: تحدث معظم أنماط التعلم الإنساني من خلال الملاحظة والتقليد والمحاكاة، حيث يصبح التعلم الإنساني بطيئا وغير عملي وخطر في الوقت نفسه، إذا اعتمد كلية على الخبرات المباشرة أو ناتج السلوك.

بناء على هذا الافتراض فإن ملاحظة الآخرين وتقليدهم أو محاكاتهم، تعد مصدرا رئيسيا وأساسيا للتعلم الإنساني بالملاحظة، الذي يحدث من خلال عمليات التعلم الأربع المشار إليها في الشكل التالي:



شكل تخطيطي رقم (1) عمليات التعلم الأربع لباندورا¹

2- الافتراض الثاني: التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة، يقوم على عمليات الانتباه القسدي بدقة تكفي لإدخال المعلومات والرموز والاستجابات المراد تعلمها في المجال المعرفي الإدراكي للفرد.²

3- الافتراض الثالث: تتأثر عملية النمذجة أو التعلم بالملاحظة أو الاقتداء بالنموذج بعدة عوامل بعضها يرجع إلى الفرد الملاحظ، وبعضها يرجع إلى النموذج الملاحظ وبعضها إلى الظروف البيئية أو المحددة الموقفية التي تتم فيها ومن خلالها عملية النمذجة.

يشير هذا لافتراض إلى العوامل التي تتأثر بها عملية النمذجة المرتبطة بالآتي:

¹ سامي محمد ملحم، سيكولوجية التعلم والتعليم، الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006، ص 363
المرجع نفسه، ص 363²

أ- **الفرد الملاحظ:** حيث تتأثر عملية النمذجة أو التعلم بالملاحظة بكل من العمر الزمني للفرد، استعداده العقلي، اتجاهاته نحو النموذج، إدراكه أهمية ما يصدر عن النموذج، تقديره للقيمة العلمية والمكانة الاجتماعية له، الجاذبية الشخصية أو الإنتاج النفسي القائم على التفاعل مع النموذج.

ب- **النموذج الملاحظ:** حيث تتأثر عملية النمذجة أو التعلم بالملاحظة بكل من: المكانة الاجتماعية للنموذج وما يصدر عنه من أنماط استجابة مصاحبة تأثيره الشخص على الفرد الملاحظ، درجة حياده أو موضوعيته في العرض وجنسه.

ت- **الظروف البيئية للتعلم بالنمذجة:** تتأثر عملية النمذجة بكل من: مدى التوافق بين القيم السائدة والمحددات الثقافية والاجتماعية والدينية والأخلاقية من ناحية، وبين ما يصدر عن النموذج. كذلك مدى ملائمة الظروف الموقفية التي يحدث فيها التعلم بالملاحظة من حيث الزمان المكان الوسيلة وحجم التفاعل القائم بين الفرد الملاحظ والنموذج الملاحظ¹.

4- **الافتراض الرابع:** إن عمليات الاحتفاظ بسلوك النموذج وتخزينه في الذاكرة بعيدة المدى استيعابها وتمثيلها، ترميزها وتحويلها إلى صيغ رمزية تشكل إحدى الأسس الهامة للتعلم بالملاحظة، حيث يشير **بانديورا** إلى أسلوبين أو نظامين رئيسيين للتمثيل الداخلي والاحتفاظ بعيد المدى لأنماط السلوكية التي تجري ملاحظتها واستعادتها وهما :

أ- **التخيل أو التصور الذهني:** عند ملاحظتنا للشخص النموذج، يحدث الإشراف الحسي بين ما تجري ملاحظته من أنماط سلوكية تصدر عن النموذج، والرموز التي يقوم عليها التخيل أو التصور الذهني يمكن معه استرجاعها عند الحاجة. هذا التخيل أو التصور الذهني يحدث بشكل متواتر يوميا عند مشاهدتنا لمختلف الأنشطة.

ب- **الترميز اللفظي للأحداث أو الوقائع التي لوحظت:** عندما نلاحظ النموذج فإننا نقوم بعملية الترميز اللفظي لما نلاحظه أو لما يفعله النموذج الملاحظ هذه الصيغ الترميزية يمكن تسميعها أو ترديدها داخليا في وقت لاحق، عندما نحاول تذكرها.²

الافتراض الخامس: تقوم عمليات الاستخراج الحركي للسلوك المتعلم أو ترجمة الاحتفاظ إلى سلوك أو أداء التحسن من خلال:

أ- التسميع أو ترديد أو تصور أو تخيل السلوك موضوع التعلم بالملاحظة.

المرجع نفسه، ص 364¹

المرجع نفسه، ص 364، 365²

ب- التقريب المتتابع القائم على الممارسة في اتجاه الأداء الأمثل¹.

6- الافتراض السادس: تؤثر عمليات الدافعية أو التعزيز على التعلم بالملاحظة، من خلال الانتقاء الذاتي لأنماط السلوكية المعززة أو المشبعة التي تصدر عن النموذج². يجب أن نعلم -في هذا الإطار- أن أحد المصادر الرئيسية للتعلم هو: نتاج الاستجابات؛ فعندما يتعرض الفرد إلى منبهات معينة، فإنه يقوم باستجابة مناسبة قد تكون إيجابية أو سلبية أو محايدة هذه الاستجابة لها آثارها التي تكون عنصرا مهما في التعلم الاجتماعي والتي تأخذ ثلاثة أبعاد هي:

أ- **المعلومات:** نتائج استجابة الفرد تؤدي به إلى تكوين الفرضيات حول أي سلوك تنشأ عنه نتائج ناجحة في ظل ظروف خاصة، هذه الفرضيات أو الاحتمالات، تقدمها المعلومات التي تقيد الفرد في السلوك المستقبلي إذا ما تعرض إلى منبهات من النوع نفسه فإنه يستجيب بالطريقة التي تؤدي إلى نتائج إيجابية متفاديا الاستجابات التي تؤدي عكس ذلك.

ب- **الدافعية:** المعلومات التي اكتسبها قد تكون باعثة له أو محركا قويا للسلوك لأنه اكتسب الخبرة والمعرفة حول أي السبل يمكن أن تحقق له نتائج إيجابية وراء استجابة معينة هذا ما يؤدي إلى تنامي الدافعية نحو سلوك معين.

ت- **التعزيز:** البعد الثالث لنتائج الاستجابة، هو القيام بدور زيادة إمكانية حدوث السلوك المماثل الذي تمخضت عنه نتائج إيجابية وبالتالي، تدعم السلوك الناجح وتصبح إمكانية حدوثه ثانية مرتفعة³.

7- الافتراض السابع: تحدث عمليات التعلم بالملاحظة بصورة فعالة ومرضية، إذا كانت البواعث أو الدوافع أو التعزيزات التي يتلقاها الفرد أو يتوقع الحصول عليها أو إشباعها تترتب على الاقتداء بالنموذج أو إنتاج مثل استجابته أو أنماطه السلوكية⁴.

8- الافتراض الثامن: الاقتداء بالنموذج أو محاكاة الأنماط السلوكية التي تصدر عنه انتقائي، تحكمه دوافع الفرد الملاحظ و التعزيزات التي يتلقاها أو يتوقع الحصول عليها نتيجة الاقتداء بالنموذج أو محاكاته⁵.

المرجع نفسه، ص 365¹

المرجع نفسه، ص 365²

عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي: خلفياته النظرية وآلياته العملية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 90³

سامي محمد ملحم، مرجع سبق ذكره، ص 365⁴

المرجع نفسه، ص 365⁵

9- الافتراض التاسع: تشكل المعرفة أساسا من الأسس التي يقوم عليها التعلم الإنساني القائم على الملاحظة¹. إن الكثير من التعلم الإنساني معرفي؛ بمعنى امتلاك القدرة على اكتساب التمثيل الرمزي للأحداث الجارية، هذا التمثيل الرمزي المتجسد في المعرفة يتضمن النظم اللغوية والصور الذهنية وبتطور البنية المعرفية فإنها ستؤدي وظيفة رئيسية مثل الإدراك، حل المشاكل، الدافعية، وتدخل في عمليات تحديد أي الأحداث الخارجية تجري ملاحظتها، وأنها يجب إهمالها وكيفية إدراك الأحداث، كما تتدخل هذه المعرفة في مساعدة الإنسان على حل المشاكل المطروحة وإيجاد الحلول والبدائل لها وتوفير طرائق إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات إضافة إلى أنها تتدخل في عمليات الدافعية؛ عن طريق توفير البواعث والجزاءات بمعنى أنها تتدخل في تزويد الفرد بالحيوية لتحريك السلوك نحو الهدف².

10- الافتراض العاشر: تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى المتعلم إلى نمذجتها والافتداء بها.

يشير هذا الافتراض إلى تباين الآثار المترتبة عن التعلم بالملاحظة، حيث تتمايز في ثلاثة أبعاد هي:

أ- أثر التعلم بالملاحظة: نعني به اكتساب الفرد الملاحظ بعض الأنماط السلوكية التي صدرت عن النموذج الملاحظ أو كلها.

ت- أثر التيسير الاجتماعي: يشير إلى مساعدة الفرد الملاحظ على إظهار أو إبراز بعض الاستجابات القائمة لديه والموجودة في رصيده السلوكي، لكنها تحتاج إلى بعض الدعم والممارسة كي تظهر³.

المرجع نفسه، ص 365¹

عامر مصباح ، مرجع سبق ذكره،ص 90²

سامي محمد ملحم ، مرجع سبق ذكره،ص 366.365³

المطلب الرابع: العوامل المعرفية في التعلم الاجتماعي:

يتضح الجانب المعرفي في نظرية التعلم الاجتماعي في جميع أجزاء النظرية من خلال الأفكار التالية:

1- التعلم دون أداء: يفرق باندورا بين التعلم بالملاحظة، (أو ما يطلق عليه الاكتساب بالإنابة) والتقليد الفعلي لما تم تعلمه، فالناس يتعلمون من مراقبة الآخرين دون حاجة لتقليد السلوك الذي رآه ويدل على صحة ذلك مصدران على الأقل؛ **أولهما:** أن الناس يستطيعون وصف السلوك الذي لاحظوه وصفا لفظيا دون القيام به فعلا. **والثاني:** أنهم عندما يلاحظون نموذجا يقوم بسلوك معين قد لا يقومون بهذا السلوك إلا بعد مرور فترة من الوقت عندما يكون لديهم سبب القيام به.¹

2- التجهيز المعرفي أثناء التعلم: يصف المنظرون المعرفيون الاجتماعيون العمليات المعرفية (التفكير) التي تحدث أثناء التعلم، فهم يعتقدون أن الانتباه عنصر حيوي في التعلم، كما أنهم يذكرون أن الناس يتذكرون ما تعلموه بشكل أفضل عندما يكررون في عقولهم (يتدربون) ما تعلموهن وعندما يكونون تمثيلا لفظيا وبصريا للمعلومات (رموزا للذاكرة).²

3- التوقعات: يعتقد المنظرون الاجتماعيون المعرفيون أنه نتيجة لتعزيز بعض السلوك وعقاب سلوك آخر يكتسب الناس ما يمكن أن نطلق عليه: **التوقعات بالنتائج** التي تحدث عندما يقوم بسلوك مشابه للسلوك الذي قمنا به حتى ولو كان في مواقف أخرى. إنهم يتوقعون أن سلوكا معيناً سيؤدي إلى الثواب، وأن سلوكا آخر سيؤدي إلى العقاب. ومفهوم الباعث (وهو توقع أن تعزيزا معيناً سيحدث إذا قمنا بسلوك معين) يعكس فكرة التوقع، ومن الواضح أن الناس عندما يتوقعون إثابتهم عند تقليد سلوك معين، يزيد احتمال انتباههم لهذا السلوك ويحاولون تذكر كيفية القيام به، ويكونون مدفوعين إلى أداء السلوك الذي تعلموه ولا يكون الناس توقعات بنتائج أنواع السلوك المختلفة فقط، بل إنهم يكونون أيضا التوقعات بالفاعلية، وهي معتقداتهم حول قدراتهم على أداء السلوك بنجاح، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه: **الفاعلية الذاتية**.³

5- الوعي بالعلاقة بين الاستجابة ونتيجتها: إن تأثير الثواب والعقاب على التعلم والسلوك تأثير محدود إلا إذا كنا واعيين بأن هناك علاقة بين الاستجابة والتعزيز أو الاستجابة والعقاب، فالتعزيز لا يزيد من

رجاء محمود أبو علام، مرجع سبق ذكره، ص 170¹

المرجع نفسه، ص 171²

المرجع نفسه، ص 171، 172³

الاستجابة إلا إذا عرف الفرد الاستجابة المحددة التي تؤدي إليه. كذلك يجب أن يعرف الفرد ما الاستجابة التي تؤدي إلى العقاب قبل أن يتناقض احتمال القيام بهذا السلوك.¹

المطلب الخامس: خصائص و أنواع القدوة وخصائصها حسب ألبرت باندورا:

يذكر باندورا ثلاثة أنواع من القدوة ملاحظا أنه عندما نذكر هذه الكلمة يجب أن نفكر دائما في قدوة حي، أي شخص فعلي يقوم بسلوك معين، لكننا نتعلم كذلك من ملاحظة القدوة الرمزية؛ مثل شخص يمثل فيلم سينمائي أو برنامج تلفزيوني أو في كتاب أو في أي من الوسائط الأخرى السمعية والبصرية، كذلك يمكننا التعلم من التعليمات اللفظية التي تبين كيف نسلك في موقف معين دون رؤية نموذج حي أو رمزي.¹

أما الخصائص التي يجب أن يتصف بها الناس الذين يمكن أن يكونوا قدوة حسنة للآخرين بصفة أو أكثر من الصفات التالية:

- القدوة شخص كفاء:** يزيد احتمال تقليد الأفراد الذين يقومون بسلوك معين مرغوب فيه من الآخرين واتخاذهم قدوة إذا اعتبرهم الآخرون ذوي كفاءة ومهارة.
 - يملك القدوة قوة ومهارة:** فالأفراد الذين لديهم مكانة عالية واحترام وقوة إما داخل مجموعة صغيرة أو في المجتمع الكبير، ينظر إليهم باعتبارهم قدوة في مجتمعهم.
 - سلوك القدوة نمطي متأثر بالنوع:** يقلد غالبا الذكور الذكور، وكذلك الإناث يقلدن السلوك الذي ينتمي بشكل تقليدي لأنماط السلوك لدى الإناث.
 - سلوك القدوة مناسب للموقف الذي يوجد فيه الملاحظ:** يزيد احتمال تقليد الناس لسلوك القدوة الذي له قيمة معينة في موقف معين.²
- ح- آثار التعلم بالملاحظة لدى باندورا:

يقترح باندورا ثلاثة آثار على الأقل للتعلم بالملاحظة هي:

1- تعلم سلوكيات جديدة: يستطيع الملاحظ تعلم سلوكيات جديدة من النموذج؛ فعندما يقوم هذا الأخير بأداء استجابة معينة، ليست في حصيلة الملاحظ السلوكية يحاول هذا الأخير تقليدها علما أن سلوك الملاحظ لا يتأثر بالنماذج الحقيقية أو الحية فقط؛ فالتمثيلات الصورية والرمزية المتوافرة عبر الصحافة، الكتب، السينما، التلفزيون، الأساطير، الحكايات الشعبية، تشكل مصادر مهمة للنماذج وتقوم بوظيفة النموذج الحي.³

المرجع نفسه، ص 173¹

المرجع نفسه، ص 178²

سامي محمد ملحم ، مرجع سبق ذكره، ص 203.204³

2- **الكف والتحرير:** قد تؤدي ملاحظة سلوك الآخرين إلى كف بعض الاستجابات أو تجنب أداء بعض أنماط السلوك خاصة إذا واجه النموذج عواقب سلبية أو غير مرغوب فيها جزاء انغماسه في هذا السلوك، وقد تؤدي عملية ملاحظة سلوك الآخرين إلى عكس ذلك؛ أي إلى تحرير بعض الاستجابات المكفوفة أو المقيدة خاصة عندما لا يواجه النموذج عواقب سيئة أو غير سارة نتيجة ما قام به من أفعال.¹

3- **التسهيل:** يمكن أن تؤدي ملاحظة سلوك النموذج إلى تسهيل ظهور الاستجابات التي تقع في حصيلة الملاحظ السلوكية، التي تعلمها على نحو مسبق لكنه لا يستخدمها. بمعنى أن سلوك النموذج يساعد الملاحظ على تذكر الاستجابات المشابهة لاستجابات النموذج، حيث يغدو استخدامها في الأوضاع المشابهة أكثر تواترا وهكذا فغن عملية تسهيل السلوك تختلف عن عملية تحريره، فالتسهيل يتناول الاستجابات المتعلمة غير المكفوفة أو المقيدة والتي يندر حدوثها أو تواترها بسبب النسيان أو عدم الاستخدام أما تحرير السلوك فيتناول الاستجابات المكفوفة أو المقيدة التي تقف منها البيئة الاجتماعية موقفا سلبيا، فيعمل على تحريرها بسبب ملاحظة نموذج يؤدي مثل هذه الاستجابات دون أن يصيبه سوء.²

المرجع نفسه، ص 204¹

المرجع نفسه، ص 204²

خلاصة:

من خلال ما تطرقت إليه هذا الفصل نستنتج أن التمثلات الاجتماعية لها عناصر من خلالها يستطيع الفرد أن يشكل تصورات حول أي شخص أو أي شيء كان، وأن التعلم بالملاحظة هي من أبرز النظريات التي تساهم في تأطير وتفسير هذه الدراسة من خلال فرضياتها والأسس التي تقوم عليها.

الفصل الثالث

تمهيد:

تعد القيادة الإدارية من أبرز المواضيع التي وجدت اهتمام كبير من طرف الباحثين حيث تعتبر محورا هاما من خلاله تستطيع أي منظمة تحقيق أهدافها، حيث يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم القيادة الإدارية ومحددات فعاليتها وصفات القائد الناجح في ظل وجود علاقات اتصالية داخل المؤسسة، لذلك ارتأيت إلى تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

الفصل الثالث: القيادة الإدارية والعلاقات الاتصالية في المنظمة

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول القيادة

المطلب الأول: مفهوم القيادة الإدارية وصفات القائد الإداري

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية وأهمية القيادة في الإدارة

المطلب الثالث: مبادئ القيادة ومحددات فعاليتها

المبحث الثاني: دور العلاقات الاتصالية في المنظمة

المطلب الأول: مفهوم العلاقات الاتصالية وأنواعها

المطلب الثاني: الاتصال ودوره في إرساء العلاقات الإنسانية

المطلب الثالث: علاقة الاتصال بالتفاعل الاجتماعي داخل المنظمة

المبحث الأول: مفاهيم حول القيادة الإدارية

سنتناول في هذا المبحث مفهوم القيادة الادارية، وصفات القائد، وأنماط القيادة، وأهميتها، مبادئها ومحددات فعاليتها

المطلب الأول: تعريف القيادة الإدارية وصفات القائد الإداري

1- تعريف القيادة لغة: كما قال ابن منظور: القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها، ويسوقها من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف والاسم من ذلك كله القيادة¹.

القيادة اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فتعددت تعريف القيادة في أدبيات علم الإدارة و الاجتماع، ومن بينها نذكر مايلي:

- عرفها ستوغديل* أنها "عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف².

يرى تيد* بأنها " القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين³.

يقول نيومان*** إن القيادة هي "القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف⁴".

والقيادة الإدارية ما هي إلا امتداد لتعريف القيادة بشكلها العام، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها.

في مجال الإدارة، حاول الكثير من علماء الإدارة والاجتماع تقديم تعريف لها، نذكر من بينها:
-تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها "وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد أو أكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية⁵.

وتعرف بأنها" النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين⁶.

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 12، ط 1، 2000

² سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 77

³ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية"الاتجاهات المعاصرة"، ط7، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة،

2004، ص 370.

⁴ حمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005، ص 227

⁵ المرجع نفسه، ص 226.

⁶ عمر محمود غابيين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 130

ويعرفها عبد الكريم درويش وليلى 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 بذاته¹.

صفات القائد:

هناك العديد من الصفات التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اهتمت بظاهرة القيادة، وهي:

1-**التفاعل الاجتماعي:** يجب أن يتمتع القائد بروح المشاركة الاجتماعية الإيجابية في التعامل مع الجماعة لتحقيق التعاون، والتكيف مع الجماعة والحرص على السعي لحل مشاكلها حتى يكون مقبولا لديهم.

2-**اليقظة:** على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.
3-**الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.

4-**الشجاعة:** على القائد أن يكون جريئا ولديه القدرة على التغلب على الخوف من مواجهة أية صعوبات أو مشكلات قد تتعرض لها الجماعة.

5-**الحماس والإيجابية والمبادأة:** ويكون ذلك بالمساهمة الحقيقية في أنشطة الجماعة والقدرة على الابتكار والمثابرة والطموح والغيرة على العمل مع قدرته على التصرف في الأوقات العصيبة.

6-**قوة الشخصية:** يجب أن تكون شخصية القائد قوية بحيث تمكنه من السيطرة على تصرفات الجماعة والتأثير عليهم دون محو شخصيتهم.

7-**التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.
8-**قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة².

9-**التمثيل الخارجي للجماعة:** وهذا يتطلب من القائد أن يكون نموذجا مشرفا لأفراد جماعته لدى الجماعات الخارجية الأخرى، محققا لأهدافها في كل المجالات، وأن يكون مثلا أعلى يحتذى به في كل تصرفاته.

¹ حسين عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010، ص7.

² محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص188.

- 10- **ذكاء** :ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.
- 11- **التخطيط** :على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.
- 12- **الحكمة** :ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.
- 13- **العلاقات العامة** :على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
- 14- **التواضع** :على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.
- 15- **الروح المرحة** :ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاونًا وتقبلاً له.
- 16- **العدل** :يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- 17- **التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع** :ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزاً لها.
- 18- **الولاء** :سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.
- 19- **الإنتاج** :وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمتابعة والحماس والإرادة القوية¹.
- 20- **الثقافة** :على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهدافها الجماعة وتزيد من خبراتها وفهمها ومعرفتها².
- 21- **الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية** :يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- 22- **التوافق الاجتماعي النفسي** :يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- 23- **القيم الدينية** :وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.
- 24- **النزاهة والأمانة** :يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.

¹ محمد البدوي الصافي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص. 188- 189

² المرجع نفسه

- 25- الديمقراطية: وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
- 26- إنكار الذات: ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.
- 27- الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة
- 28- اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب
- 29- العمل لصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية
- 30- إجادة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك بتوصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة¹.

¹ محمد البدوي الصافي خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 189.190

المطلب الثاني: أنماط القيادة الإدارية وأهمية القيادة في الإدارة

1- أنماط القيادة الإدارية:

أولاً: من حيث سلطة القيادة:

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين¹:

القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة.

ومما يساهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

القيادة الرسمية :

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي². ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميرة، ط1، عمان، ص223

² المرجع نفسه، ص. 224

ثانيا: من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت (Ronald Lipit) (وراف وايت Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة. وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة¹

1- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات². والقائد لا يمي إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة بخطوة³.

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الايجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل و يفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي⁴.

القيادة الأوتوقراطية:(الديكتاتورية)

ركّزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الإداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي

1 عبد الكريم درويش و ليلي نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، دون طبعة، 1976 ص 840

2 صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، ص 221

3 عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة دون طبعة، الإسكندرية، 2002، ص 221 .

4 محمد المنشاوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط 1، 2001، ص 164

بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقاً لذلك تنظيم العمل وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها¹. وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، وهو وحده الحكم ومصدراً لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة لتقليل الاتصال بين الأعضاء وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت إشرافه وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فإنه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية² .

القيادة الفوضوية (الحرية):

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ³.

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاماً للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدواناً وأكثر تعاوناً وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في جو الديكتاتورية فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه.

فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك وفي أغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته⁴.

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية 1998، ص. 585

² محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، 1999، ص. 117

³ المرجع نفسه، ص. 119

⁴ عبد الرحمن عسيوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2002، ص. 229-230

2- أهمية القيادة في الإدارة:

أ- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة في الجانب التنظيمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس 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 تتأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم. وهذا ما جعل "ففر" و"برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه¹.

ب- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة: (**Management participatif**) وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما يبذله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم. إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم².

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1، ص 114

² زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، دون طبعة، الكويت، 2001، ص 54.

النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم¹.

ت- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادة ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم.

وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم².

ث- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد مسؤولياتها، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى.

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.

¹ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 54

² المرجع نفسه، ص 55

المطلب الثالث: مبادئ الإدارة ومحددات فعاليتها

1- مبادئ القيادة

ذكر "جودت عزت" أهم المبادئ التي تعتمد عليها القيادة وهي:

- 1- القيادة تعتمد على المشاركة والتفاعل الاجتماعي بين الرئيس ومرؤوسيه.
- 2- المركز الوظيفي لا يعطي بالضرورة القيادة، فليس كل من يشغل مركزا رسميا قائدا.
- 3- القيادة في أي تنظيم أو مؤسسة ممتدة وواسعة الانتشار، فالقائد يمارس دوره على نوابه الفرعيين وهو لا يمارسون دورهم.
- 4- معايير أو مبادئ المجموعة هي التي تقرر من هو القائد، فالمجموعة تعطي القيادة للأشخاص الذي ترى فيه سندا لمبادئها.
- 5- مميزات القيادة ومميزات التبعية قابلة للتبادل، فالقائد في موقف ما يمكن أن يكون العكس في موقف آخر.
- 6- أن يكون الشخص الذي يمارس القيادة معني بمشاعر وحاجات الناس الذين يقودهم ولا يزعجه تصريحاتهم وتصرفاتهم¹

2- محددات فعالية القيادة :

يرى علماء الاتجاه الحديث في الفكر الإداري بأنه يوجد عوامل ومتغيرات داخلية وخارجية تتفاعل مع بعضها لتأثر في اختيار المدير لنمط قيادي معين ولا يوجد نمط قيادي يصلح لموقف آخر وجماعة أخرى فالنمط القيادي الفعال هو الذي يتناسب وطبيعة الموقف والجماعة² ويمكن إبراز المتغيرات كالاتي:

أ- عوامل تتعلق بالقائد:

كل ما يتعلق بالقائد من قيم واتجاهات وميول وأهداف وطموحات تؤثر في السلوك ، ونمط سلوكه مع مرؤوسيه فان كان معاشرا لتابعيه ويثق فيهم ويحترمهم فانه يتبع النمط الديمقراطي.

¹ جودت عزت عبد الهادي، الإدارة المدرسية الحديثة، دار نشد ، عمان ، 2006، ص34

² حافظ احمد صبري، إدارة المؤسسات، ط1، القاهرة ، دار علم الكتب ، 2003، ص11

ب- عوامل خاصة بالمرؤوسين:

إن خبرات وقدرات المرؤوسين وكذلك قيمهم واتجاهاتهم تتفاوت وكذلك يتفاوتون في درجة إنشأهم الاستقلالية وتحمل المسؤولية والإيمان بالعمل الجماعي ، والالتزام بالأهداف الموضوعية وتنفيذها¹.

ت- عوامل خاصة بالموقف:

إن لطبيعة الموقف أثر في نمط القيادة ومن أهم المتغيرات المرتبطة بطبيعة الموقف المهام والأساليب والإجراءات وكذا تفقد العمل إضافة إلى المهارة والقدرة التي يحتاجها هذا العمل.

المبحث الثاني: دور العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة

سنتناول في هذا المبحث مفهوم للعلاقات الاتصالية وأنواعها ودور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية وعلاقة الاتصال بالتفاعل الاجتماعي

المطلب الأول: تعريف العلاقات الاتصالية وأنواعها

تعريف العلاقات الاتصالية: تعرف العلاقات الاجتماعية على أنها نتيجة التفاعل الاجتماعي (للتأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء) بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية².

ومن تعريفات العلاقات الاجتماعية أيضا "هي الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع، والتي تنشأ نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع. وتعتبر العلاقات الاجتماعية التي تتبلور بين الأفراد في مجتمع ما بناء على تفاعلهم مع بعضهم البعض -بغض النظر عن كونها علاقات إيجابية أو سلبية- من أهم ضرورات الحياة." وقد ذهب ماكس فيبر إلى أن مصطلح "العلاقة الاتصالية" يستخدم غالبا لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعا كل منهم في اعتباره سلوك الآخر بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس. وعلى ذلك تشمل العلاقة الاجتماعية إمكانية تجديد سلوك الأفراد بطرق خاصة وتعتبر خاصية عامة للعلاقات الاتصالية، فربما .يختلف محتوى العلاقة على أساس الصراع أو العداوة والتجاذب الجنسي أو الصداقة أو الصيت أو تبادل السلع³. الشهرة أو كثيرا ما تستخدم كلمة علاقة للتعبير عن صداقة لها أهمية خاصة لنا، و لقد بدأ في السنوات الأخيرة استخدام هذه الكلمة بطريقة محددة للدلالة على صداقة من نوع خاص ، كما تشير

¹ ماهر احمد ، الاختبارات واستخدامها ، دار الجامعية ، ط 1 ، الإسكندرية ، 1999، ص73-74

² معين خليل، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه. الطبعة الثالثة، الأردن: الشروق،، 1999، ص77

³ غريب محمد سيد أحمد، علم الاجتماع ودراسة المجتمع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 332

العلاقة إلى صلات أخرى بين الوحدات الاجتماعية كالصلة بين صاحب العمل والموظف أو بين الموظف و زميله.

يتم الربط بين أجزاء التنظيم من خلال نوعين من الروابط هما العلاقة الرسمية و العلاقة غير الرسمية ،فالعلاقات الرسمية هي التي تنشأ بطريقة رسمية محددة من خلال الكتيبات التنظيمية، الخرائط و توصيف العمل، أما العلاقات غير الرسمية تتم بين الأفراد داخل المؤسسة و هي غير محددة بطريقة رسمية أو منظمة¹.

المقصود بالعلاقات الاتصالية الرسمية هي العلاقات التي تخضع لقواعد و أصول مرسومة، لوائح و نظم معينة كعلاقة الجندي بالضابط و المرؤوس بالرئيس، أما العلاقات الغير رسمية فالمقصود بها العلاقات التي تسود بين أعضاء المجتمع المحلي في تفاعلاتهم المعيشية .ومن هذا المفهوم نصل إلى أن العلاقات غير الرسمية متكونة من علاقات ودية و هي المبنية على صلة الصداقة الحقيقية بين طرفين، و هي علاقة مستمرة ليس فيها تحديد للمدة ولا تفصيل للالتزامات والواجبات القائمة بين الأطراف الداخلة في العلاقة لذا فإن العلاقات الغير رسمية تتسم بطابع خاص أساسه وجود رابطة بين طرفين خاضعة لمعطيات اجتماعية تكونت تلقائيا عن طريق التواصل مثلا الصداقة أو تكونت نظرا لمعايير اجتماعية خاصة يتميز بها الطرفين المعنيين، و تكون هذه العلاقة مبنية على أسس عرفية بين الطرفين و غير خاضعة لمعايير رسمية معترف بها كقوانين تحدد واجبات و حقوق كل طرف، لذا فقد نجد أحيانا في مؤسسات اقتصادية أو اجتماعية علاقات مختلفة قائمة بين العمال لكنها خارجة عن إطارها الرسمي الذي نص عليه القانون الداخلي لتلك المؤسسات².

¹ برنت روبن،الاتصال و السلوك الإنساني،ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية 1991 ،ص 356

² عبد الغفار حنفي و حسين القزاز،السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد،الدار الجامعية الإسكندرية،،1996،ص399.

1-أنواع العلاقات الاتصالية:

العلاقات الاتصالية الرسمية والغير الرسمية:

هناك نوعين من العلاقات الاتصالية داخل المؤسسة و كل علاقة سواء كانت رسمية أو غير رسمية لها تأثير كبير في سير العمل ،و تتمثل هذه العلاقات في:

أ-العلاقات الرسمية:

العلاقات الرسمية هي التي تنشأ بطريقة رسمية و محددة من خلال الكتيبات التنظيمية وبنطوي تحت هذه المجموعة ثلاث علاقات أساسية¹.

♣ **المسؤولية** :بمعنى التزام أو تعهد الفرد بالأداء الملائم للمهام المسندة له بقدر ما يستطيع من جهد بما يتمشى مع التوجيهات التي يحصل عليها، و من المنطقي إن أول هذه العلاقات تتبني على تحليل الوظائف المطلوبة لانجاز الهدف، يوجد العديد من المبادئ والأساسيات لتشكيل التوزيع الرسمي للمسؤولية، ومن أهم المبادئ ذلك المبدأ الخاص بالتمائل الوظيفي و الذي يعني أن المهام المسندة للفرد يجب تجميعها وفقا لدراسة التجانس مع بعضها بغرض تسهيل عملية التخصيص كلما كان ذلك ممكنا فالمهام المسندة تشكل العمل أو الوظيفة، القسم، الإدارة وان تضم إلى بعضها بدرجة تسمح بالاستفادة من مزايا التخصص ومن الطبيعي كلما تقدمنا إلى الوظائف العليا،حيث نجد أن هذه الوظائف أكثر تبيانا، حيث تتطلب المزيد من المعرفة الشاملة و في العديد من المجالات.

♣المبادئ الأخرى التي تطبق في مجال المسؤولية هي:

♣ 1-لا يجب أن يكون هناك تداخل في المسؤوليات، حيث لا يجب أن يقوم بنفس الوظيفة أكثر من فرد.

♣ 2-يجب التحديد الواضح لحدود المسؤولية

♣ 3-لا يجب أن يكون هناك فجوات في المسؤولية حيث يجب إسناد العمل الواجب أدائه لبعض الأفراد.

♣ 4-لا يجب .أن تتضمن المسؤولية الأعمال غير الضرورية وإلا يؤثر ذلك على هدف التنظيم.

1 شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية بسكرة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة بسكرة ، 2008/2009ص46.

2- علاقة السلطة:

السلطة بمعنى الحق في تقرير ما يجب أدائه و الحق في انجازه أو طلب شخص آخر لأدائه . و المبدأ الأساسي الذي يحكم هذه العلاقة هو مبدأ التوازن بين السلطة و المسؤولية والذي يعني ضرورة أن تكون السلطة بقدر المسؤولية وكما المسؤولية مشتقة من التحليل الوظيفي، فان السلطة مشتقة من المسؤولية و بذلك نجد أن الشخص لا سلطة له طالما أنه ليس لديه أي مسؤولية، و لكن الشكوى العامة هي أن المسؤولية و أعباءها تتجاوز السلطة المفوضة للشخص مما يؤدي إلى قصور في الشكوى العامة هي أن المسؤولية و أعباءها تتجاوز السلطة المفوضة للشخص مما يؤدي إلى تنفيذها، فإذا كان هذا الوضع واقعا فعلا فقد توجد بعض المبررات لتبرير عدم التطابق أو التوازن بين السلطة و المسؤولية، لكن تبقى مشكلة إساءة استعمال السلطة.

• يكون من الأفضل في المجال الصناعي إبلاغ الفرد بمسؤولياته بطريقة رسمية، و لكن قد تتم عملية إبلاغه بحقوقه أي سلطته بطريقة غير واضحة تختلف عن تلك الخاصة بإبلاغ المسؤولية. فقد تقوم بعض الشركات بتحديد حدود المسؤولية لكل وحدة مثال ذلك قد تكون مسؤولية رئيس الإدارة هي توفير الأفراد من ذوى كفاءات معينة لإدارته و يقابل هذا. أن السلطة المتعلقة بهذه المسؤولية توجد في أحد المستويات المتعددة، كالحق الكامل في تجنيد الأفراد و الاختيار، و حق رفض التوصيات المقدمة من إدارة الأفراد و لكن ليس له الحق في رفض الأفراد التي ترسلهم إدارة الأفراد المتخصصة. و لو نظرنا إلى مصدر السلطة لوجدنا أنها تأتي من أعلى من خلال التفويض فهي تتم بطريقة رسمية، رغم وجود ما يسمى بالسلطة غير الرسمية و هذه مرتبطة بدرجة النفوذ أو القوة التأثيرية للفرد.

3- المساءلة:

• تعتبر المساءلة هي أساس التصرف والتحقق من إتمام الفرد المسؤولية، فهي الجانب المقابل أو العكسي للمسؤولية. فالمسؤولية تستند من أعلى لأسفل بينما تتم المساءلة أمام المستوى الأعلى للفرد عن مستوى الأداء فإذا ما تم تفويض السلطة المكافئة للمسؤولية فإنه من المنطقي مساءلة الفرد عن النتائج، و المساءلة هي أن يحاسب الفرد نتيجة أعماله التي قام بها من قبل رئيسه، و لا تتم المساءلة إلا من خلال إعطاء الأوامر أي السلطة وهذا ما يربط الرئيس بمؤوسيه إعطاء أوامر لتنفيذ المهام ثم مسألتهم حولها.

ب- العلاقات غير الرسمية:

تتكون في إطار الهياكل التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب أدواراً واضحة في حياة المؤسسة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة فالعلاقات غير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل¹.

و تتعمق بين الأفراد تدريجياً وأواصر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة و متزايدة ومؤثرة، لذلك تسعى المؤسسة المعاصرة إلى دراسة و تحليل الجماعة الصغيرة و الاستفادة منها لغرض زيادة كفاءة الأداء و تعزيز دور الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة. و من الأشكال التنظيمية غير الرسمية شائعة الانتشار في المؤسسات.

1- النموذج الشخصي: ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة للعلاقات، وغالباً ما تلعب الشخصية الإنسانية و سماتها الفزيولوجية و النفسية و الاجتماعية و طبيعة التفاعلات مع الآخرين من خلالها و الصلات الاجتماعية بين الأفراد بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة و خلق التجاذب الفعال بين الأفراد و تحقيق المودة والثقة و التعاون بينهم و العلاقات الشخصية هذه تنشأ من خلال الاتصال الشخصي الذي يتركز بشكل خاص على العملية الاتصالية التي من خلالها تقوم كأفراد باستهلاك و صيانة علاقاتنا الإنسانية بالآخرين و إنهاءها في أحيان أخرى. الاتصال الشخصي في جوهره يشير إلى أننا دائماً في احتياج للتعبير عن مكنونات دواتنا و رغباتنا و وجهات نظرنا للآخرين فطبيعتنا كمخلوقات اجتماعية تدفعنا إلى أن نكون قريبين و مقربين من الآخرين، و هذا يدفعنا دوماً إلى إقامة علاقات مع الآخرين من أجل لن تضيي هذه العلاقة أبعاد ايجابية على حياتنا².

2- النموذج الاجتماعي: يمثل العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملئها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المؤسسة من أواصر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً وهكذا، و غالباً ما تكن الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة و بالتالي مؤثرة في المؤسسة. من هنا قد نستنتج أنه يمكن أن تتشكل علاقات اتصالية غير رسمية نتيجة لعامل الانتماء إلى المجتمع نفسه أو إلى نفس العادات والتقاليد، بالإضافة إلى النموذج الوظيفي ونموذج القوة.

¹ المرجع نفسه، ص 173

² خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 174

المطلب الثاني: دور الاتصال في إرساء العلاقات الإنسانية

إن العلاقات الإنسانية توجد حيثما يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعياً وراء أهداف مشتركة، كما تعبر العلاقات الإنسانية أهم مشكلات الإدارة الحديثة، فقد كانت نتائج الأبحاث والتجارب التي قام بها- إلتون مايو وزملائه - نقطة تحول كبيرة ورئيسية في فتح الطريق للعلاقات الإنسانية التي تعتبر الهدف الأساسي لمعاملات الناس أثناء العمل لا بوصفهم أفراد بل بوصفهم أعضاء في جماعات تؤدي وظائف محددة، ولن يتحقق الأداء الفعال إلا إذا توافر لأعضاء الجماعة جو إنساني يسمح لهم بالتعاون الحيوي.

كذلك لا بد على الإدارة أن تهتم بالوقوف على ما يدفع الأفراد إلى العمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من الجهود التلقائية فيه بروح عالية وبشعور من الرضا، وفي ظل من التعاون والتوافق، واعتراف الإدارة بمشاعرهم كأدميين قبل أن يكونوا عاملين. فالفرد يأتي حاملاً بين طيات نفسه تاريخاً طويلاً من الثقافة والعادات والتقاليد والأمانى والمشكلات، والمتاعب والتجارب والخبرات وغير ذلك من أمور الحياة، فهو ليس مجرد الهيكل الآلي الذي أتى إلى مقر عمله ليؤدي مسؤولياته المكلف بأدائها، بل هو الوحدة الإنسانية المركبة من هذه العناصر كلها والتي لا يمكن فصلها عن جو العمل، فهي تؤثر في العمل وفي صورة أدائه وعلى ذلك لا بد أن يكون برنامج العلاقات الإنسانية في التنظيم مؤكداً لفردية الموظف أو العامل وتكون معاملة المؤسسة له مبنية على هذا الأساس ومهما حاولت هذه المؤسسة إرغامه على العمل بالتهديد أو بالقوة فإنه لا يمكنه ذلك طالما أنه يعاني بعض المشكلات أو أن حاجاته لم تشبع في جو العمل¹.

وتحاول العلاقات الإنسانية من خلال عملية الاتصالات التي تتم بين العامل والإدارة أو بين العمال أنفسهم، وهي تدرس ديناميكية الجماعة أي أن تجعل ميول واتجاهات المجموعة موجهة نحو تحقيق الأهداف.

فالاتصال الفعال هو أساس النظم الاجتماعية، وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات.

ففي المؤسسات الصناعية يعد الاتصال أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم جل الأعمال أساساً على البيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم، والشيء الذي يساعد على ظهور التعاون في العمل، وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم. فالاتصال كثيراً ما يساعد العاملين في التعرف على البيئة المادية التي تساعد على قيام العلاقات الإنسانية المتمثلة على سبيل المثال في الإقناع والحوار المتبادل والتعاون المتبع بالتفاهم والتعاطف

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ، 1974، ص440

فالضبط المبني على الإقناع والحوار، يؤدي إلى خلق قنوات اتصال جيدة تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، تلك العلاقات التي تهدف إلى خلق التعاون القوي بين العاملين، وتحفيزهم على العمل، وتمكينهم من إشباع حاجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية¹. الفرد اليوم أصبحت وظيفته المحور الرئيسي لحياته ، فهو يريد أن يعطي أكبر قدر ممكن من الإنتاج، يحصل على أكثر من حافز لتلبية رغباته، وتحقيق مطالبه، كما أنه يريد أن يفكر ويتخذ بعض القرارات، ويشعر أنه محل ثقة واحترام، وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات بما يضمن جدية العاملين في العمل وشعورهم بالمسؤولية واستعدادهم لتنفيذ ما اشتركوا في إعداده من برامج ومهام. فتحقيق فعالية المؤسسة الصناعية يتطلب وضع نظام سليم للتسلسل الرئاسي بإمكانه أن يؤدي إلى قيام علاقات إنسانية تساعد على إشاعة روح التعاون، وظهور اتجاهات إيجابية فهو العمل لدى العمال، ولهذا فعلى المؤسسة أن تهيئ من وسائل الاتصال، ما يمكن العاملين من شرح القرارات والآراء والمقترحات من جهة، ويمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم ودوافعهم من جهة أخرى.

إن العمال عندما يجدون إلحاحا في طلب اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا، وهنا تكون اتجاهاتهم في الغالب.

إن رغبة العامل في إبراز قدراته في إنجاز الأعمال بمعرفته لأحسن السبل والوسائل، صفات طبيعية في الإنسان ترضيه كلما حققها، وعدم تحقيقها يؤدي إلى توتره، وبالتالي توتر علاقاته مع مسؤوليه، فهو يؤكد في هذا على وجود مشاكل تتعلق بشخصيته، وقيود مفروضة عليه تعكر صفوة العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة بصفة عامة والقسم الذي يعمل فيه بصفة خاصة².

¹ إبراهيم الغمري ، السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار الجامعات المصرية ، مصر ، ، 1976ص.12

² مصطفى حجازي،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة،المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ،1982ص.11

المطلب الثالث: علاقة الاتصال بالتفاعل الاجتماعي

أ-الاتصال والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة:

الاتصال هو محرك عملية التفاعل داخل المؤسسة باعتباره وسيلته الأساسية، والتفاعل أعمق من الاتصال، فالإتصال يمكن أن يكون من طرف واحد فقط في اتجاه طرف آخر دون انتظار أي استجابة منه بينما التفاعل هو حالة التأثير بين المرسل والمرسل إليه.

وقد أجرى بليز دراسة عن تفاعل أعضاء الجماعة لمعرفة كيفية توزيع التفاعل بين الأعضاء ومن خلال معرفة عدد المناقشات التي تمت بين الأعضاء، والطرف الذي حرك المبادرات وقام بها بين الأعضاء، والذي قام بمخاطبة الجماعة خلال المناقشات.

وقد لاحظ أن اختلاف أنماط المناقشات داخل الجماعة يختلف باختلاف الظروف المحيطة بها، وقد توصل إلى أن الجماعات التي لم تحدد قائدا لها تميزت بوجود فرصة متساوية أكبر لأعضاء للاشتراك في المناقشات من حالة الأعضاء المنظمين، وأن حجم الجماعة يؤثر على أنماط المناقشات بداخلها، وتبين أن قائد الجماعة التي يزيد أعضاؤها عن خمسة يميل إلى مخاطبة الجماعة ككل عن مخاطبة أعضاء محددين بها، وقد لوحظ بأن جميع الأعضاء يتجهون إلى التحدث مع أعضاء محددين أكثر من التحدث إلى الجماعة ككل وكلما ازداد عدد أعضاء الجماعة وبالتالي حجمها توجهت مناقشة نسبة كبيرة من الأعضاء إلى الآخرين، بمعنى آخر أن أنماط الاتصالات داخل الجماعة تتميز بتركزها على المدير أو قائد الجماعة¹.

ثم أن أكثر الاتصالات بين أعضاء المؤسسة وكثافة عمليات التبادل واشتداد النقاش وقت الاتصال ووجود حالات التوتر والصراع أحيانا بين الأعضاء وكثرة المقابلات يدل على أن عملية التفاعل عميقة بينهم، وهذا يولد حركية خاصة داخل المؤسسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء والفعالية باستمرار، خاصة وأن هذا التفاعل يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثقافي والإنساني بحيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسسة.

¹ محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1976ص. 214

ب- علاقة التفاعل الاجتماعي بالاتصال:

أكد شيلدوسترايكر (sheldostryker) على هذه الحقيقة بقوله: "إن الكلمتين تفاعل واتصال، تعنيان الشيء نفسه ذلك أنه لا يمكن أن يقوم تفاعل في غياب الاتصال، كما لا يمكن أن يقوم اتصال بدون تفاعل رمزي". ويتفق معه تيودور نيوكومب T.Newcomb قائلاً: "تستطيع القول بأن عمليات التفاعل الإنساني هي تقريبا عمليات الاتصال... ذلك أن التأثيرات الفردية التي تهتم بدراستها في التفاعل هي تأثيرات تحدث من خلال الاتصال".¹

إن الارتباط وثيق بين عملية الاتصال وبين التفاعل؛ فالاتصال هو شرط أساسي لحدوث التفاعل يهتم بعمليات التخاطب كونها أساسية تتخذ في ضوءها نتائج أي نوع من أنواع التفاعل الاجتماعي في المواقف المختلفة.

يعرف التفاعل الاجتماعي على أنه التأثير والتأثر المتبادل بين الأفراد بمعنى آخر، كيف يؤثر فرد ما على الفرد الآخر وكيف يتأثر به، وبذلك تصبح استجابة أحدهما مثيرا للآخر، ويتوالى التبادل بين المثيرات والاستجابات إلى أن ينتهي التفاعل القائم بينهما.

إن إدراك الفرد لذاته يرتبط ارتباطا وثيقا بإدراكه للآخرين وبالتالي فإن اتصاله ونظام علاقاته بهم يتحدد خلال هذا المنظور الذاتي للاتصال وكذا الواقع الاجتماعي والثقافي للأفراد.²

من المؤكد أن عالم الاتصال ذو طبيعة تفاعلية فمعظم الفلاسفة أمثال هوسرل Husserl وهيدجر Heiddger يقولون بأن التفاعل هو جوهر الاتصال. إن التفاعلية تعني التأثير والتأثير المتبادل بين أطراف العملية الاتصالية. إذا نظرنا على المستوى الذاتي يعطي الأفراد معاني ودلالات للرسائل بشكل خاص يختلف عن الآخرين، فالفرد يتفاعل مع المؤثرات البيئية والاجتماعية في خلال تشكيله السيكولوجي وخبراته السابقة وفي الاتصال بين الأفراد يحدث أن يأتي كل منهم محملا بموروثاته السيكولوجية والاجتماعية التي بدورها تؤثر على الموقف الاتصالي ذاته وفي نوات الأفراد المتفاعلين. إن التفاعل هو الدخول إلى عالم الآخرين من خلال الحوار والاتصال العفوي المباشر، فنحن البشر نتأثر بعالمنا المعيش بكل أبعاده، مثلما نتأثر بأفكار ومعتقدات الآخرين من حولنا والذين يتأثرون بأفكارنا ومعتقداتنا وقيمنا في الوقت نفسه.³

يرى كثير من العلماء أن الاتصال هو الأساس في أي علاقة اجتماعية، فلا يوجد تفاعل بين فردين دون أن يتم اتصال بينهما، وإذا كان الاتصال مجديا وذا فعالية أصبحت خبرة التفاعل بين المتفاعلين ذات معنى مشترك، فالاتصال تعبير عن العلاقات بين الأفراد ويعني نقل فكرة معينة أو

حسني الجبالي، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2003 ص 123
جودت شاكر محمود، الاتصال في علم النفس، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 51، 52.
محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 35

معنى محدد من ذهن شخص ما إلى ذهن آخر أو مجموعة من الأشخاص. إن عملية الاتصال لا يمكن أن تحدث وتتحقق لذاتها، ولكنها تحدث من حيث هي أساس عملية التفاعل الاجتماعي؛ حيث يستحيل فهم ودراسة عملية التفاعل في أية جماعة دون التعرف على عملية الاتصال بين أفرادها. لقد أكدت الدراسات العديدة أن خبرة الفرد تؤثر في عملية الاتصال، وأن الاتصال المستمر بين الناس يزيد من قوة محبتهم لبعضهم البعض، إذا كان هناك احترام متبادل بينهم خاصة وأن الاتصال المستمر يلعب دورا كبيرا في تحريك الدافعية عند الأفراد من أجل تحقيق التجاذب والتفاعل بينهم. ويساعد الاتصال بسبله المتعددة على وحدة الفكر والتوصل إلى السلوك التعاوني؛ فإذا كان مجديا وله فاعلية توحدت الأهداف وأصبحت ذات معنى مشترك فيفهم كل فرد الآخر ويغير من نفسه على حسب الموقف بمهارة وقدرة ويتمكن المرء إذا كانت سبل الاتصال سليمة من الإحساس بالانتماء إلى الجماعة وإدراك معاييرها ويعرف مكانه فيها.¹

يعتمد نجاح التفاعل الاجتماعي على مهارات الفرد اللفظية وغير اللفظية في التواصل أو التخاطب مع الآخرين؛ وتختلف هذه المهارات باختلاف موقف التفاعل الاجتماعي كما يختلف مسارها تبعا لاختلاف أهدافها والاستراتيجيات التي يتم من خلالها تحقيق هذه الأهداف.

يؤيد ذلك ما وصل إليه باورز **k.Bawers** من خلال تحليله لإحدى عشرة دراسة تبين منها أن 13% من التباين يعزى إلى الشخص، 10% من التباين يتعلق بالموقف، 21% منه يرجع إلى تفاعل الشخص مع الموقف، حيث يتأثر التفاعل الاجتماعي بشخصية الفرد وبمكونات وطبيعة الموقف الذي يوجد فيه، مما يؤكد أهمية التفاعل بين الشخص والموقف.²

نبيلة عبد الكريم الشرجبي، علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 115¹، 114

حسني الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 122، 123²

خلاصة:

نستنتج أن القيادة الإدارية لها دور كبير وفعال داخل المنظمات ولاشك أن وجود قائد ناجح بمحددات القيادة الفعالة يساهم سير العمل بشكل جيد مما يعود بالفائدة على المنظمة ويحقق أهدافها، وكذلك وجود علاقات اتصالية جيدة داخل التنظيم يساهم في نجاح القيادة الإدارية .

الفصل التطبيقي

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بولاية بسكرة وبمؤسسة عموري بسكرة SARL

SOFRAMIMEX

المطلب الأول: التعريف بولاية بسكرة وهيكلها التنظيمي

الولاية هي الجماعة الإقليمية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة.

وهي أيضا الدائرة الإدارية غير الممركزة للدولة وتشكل بهذه الصفة فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية والتشارورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

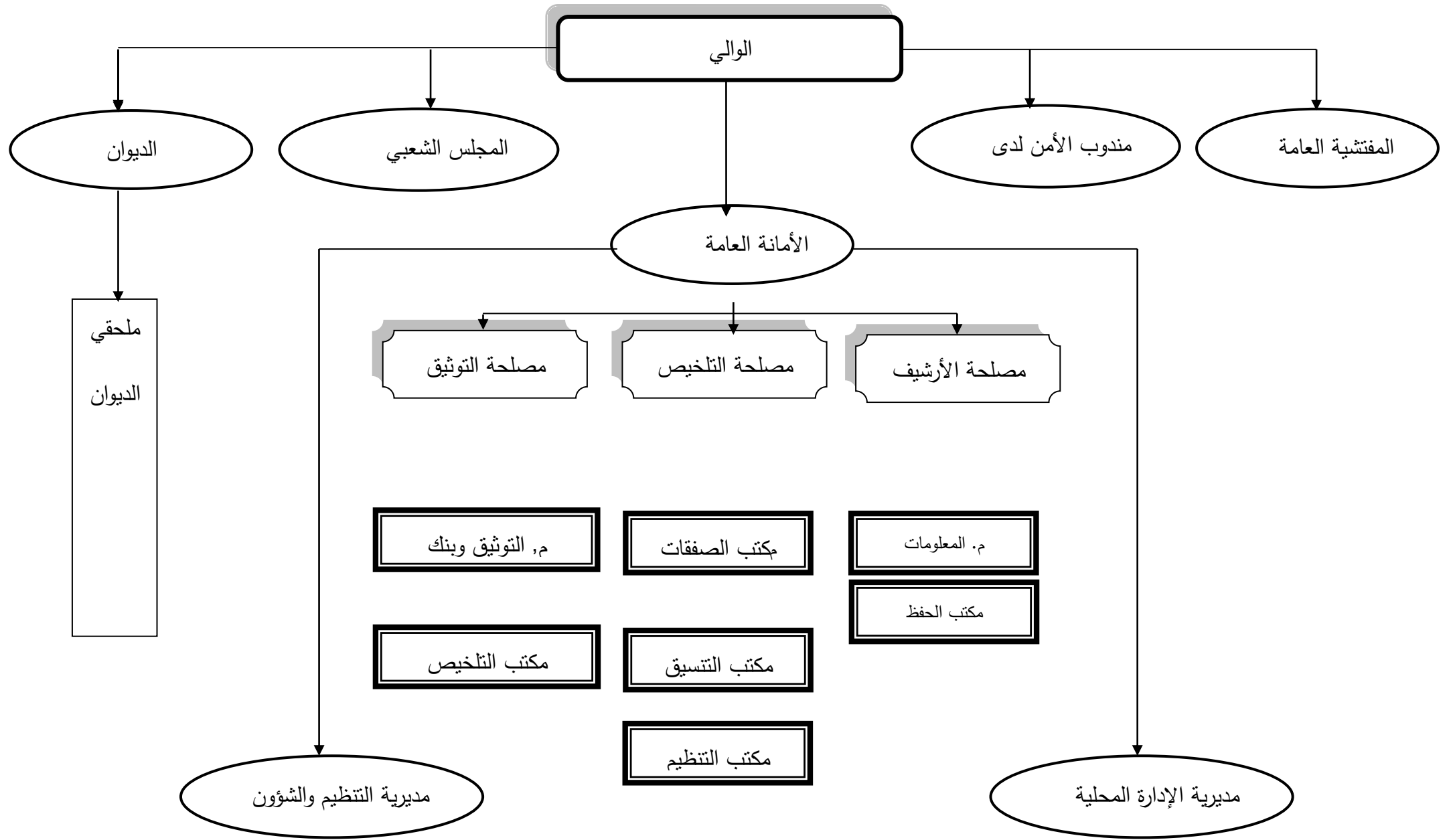
وتتدخل في كل مجالات الاختصاص المخولة لها بموجب القانون وشعارها هو بالشعب وللشعب وتحدث بموجب القانون.

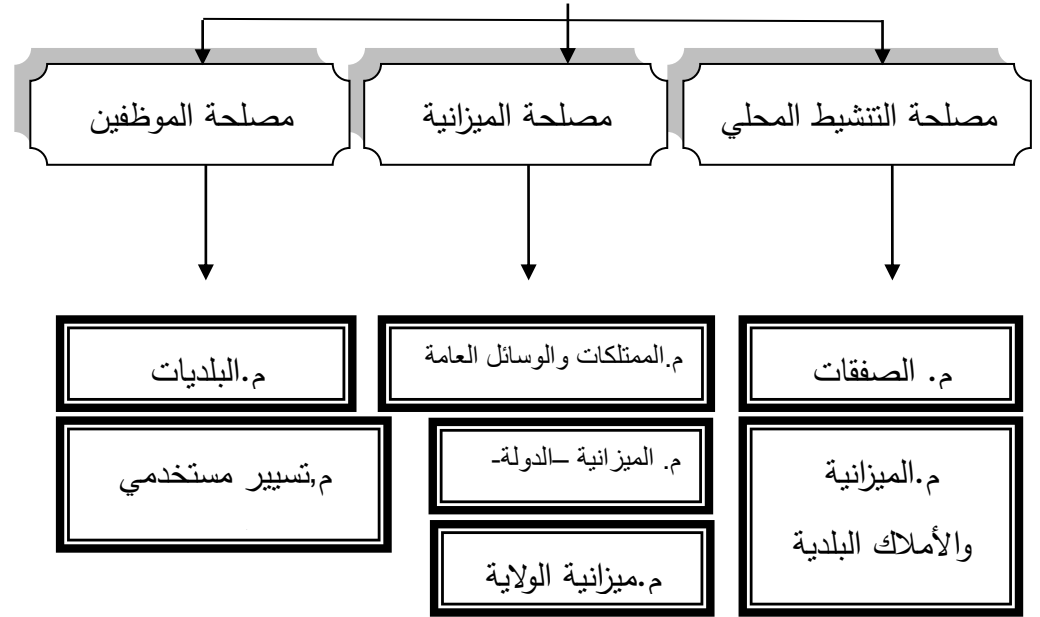
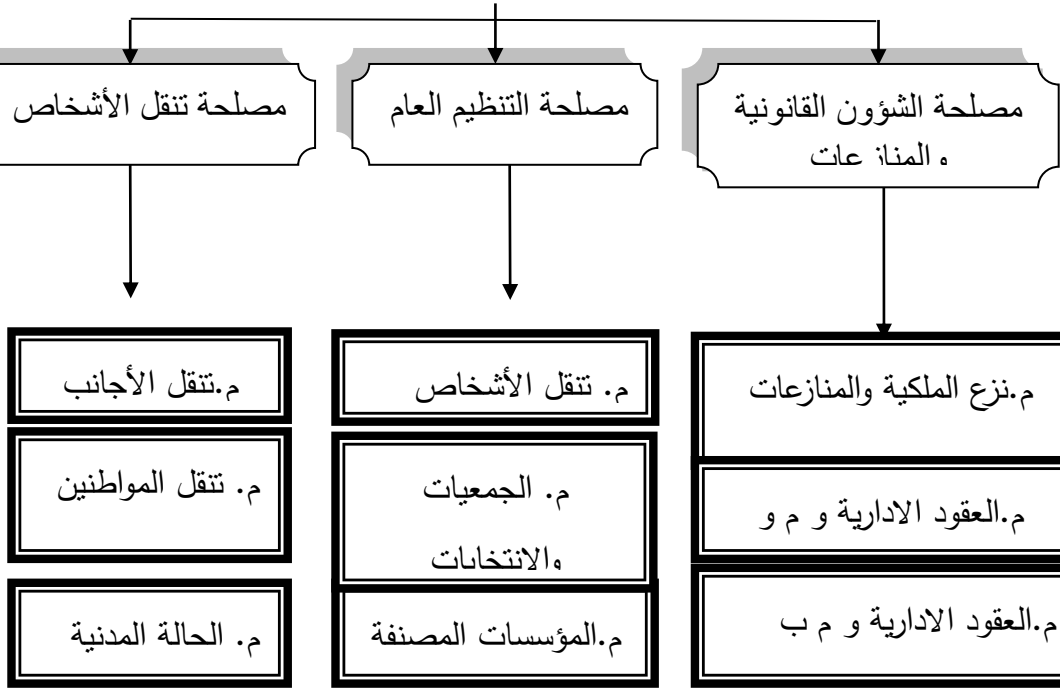
للولاية هيئتان هما: - المجلس الشعبي الولائي.

الوالي.

وتتوفر الولاية بصفتها الجماعة الإقليمية اللامركزية، على ميزانية خاصة بها لتمويل الأعمال والبرامج المصادق عليها من المجلس الشعبي الولائي ولاسيما تلك المتعلقة بما يأتي:

- 1- التنمية المحلية ومساعدة البلديات.
- 2- تغطية أعباء تسييرها.
- 3- المحافظة على أملاكها وترقيتها.





المطلب الثاني:التعريف بمؤسسة عموري SARL SOFRAMIMEX بسكرة وهيكلها التنظيمي

هي شركة ذات مسؤولية محدودة وتنشط في مجال التجارة حيث تقوم باستيراد كل المعدات للأشغال العمومية والبناء بما في ذلك قطع الغيار واللواحق.

استيراد المعدات، ماكنات رفع الأثقال والتفريغ ثم بيعها داخل الوطن، تتفرغ عبر 25 نقطة بيع موزعة على مختلف مناطق الوطن ومن بينها الوحدة الأم بسكرة.

نشأتها:

انطلقت مؤسسة SARL SOFRAMIMEX في 2010/10/01 وتقع هذه الوحدة ببسكرة في المنطقة الصناعية، وتقدر المساحة الإجمالية لها ب 960²م منها المغطاة 600²م.

رأس مال يقدر ب 50,000,000,00 دج.

أما بالنسبة للموظفين المؤسسة تشغل 24 موظفا.

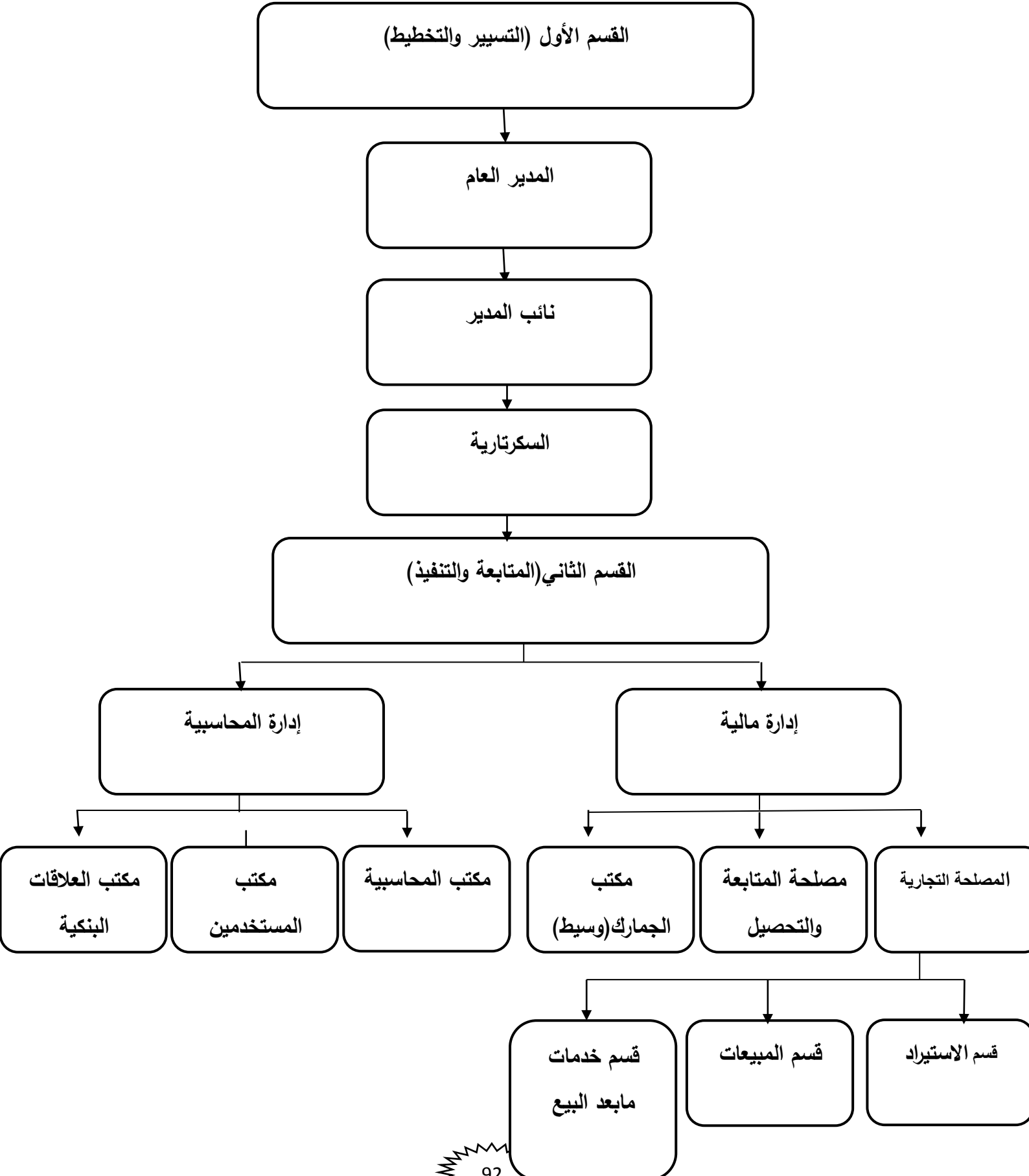
أهداف المؤسسة:

-توسيع نطاق التوزيع في معظم مناطق الوطن.

-التحكم في منافذ التوزيع ومراقبتها.

-الزيادة في حجم المبيعات.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة عموري بسكرة SARL SOFRAMIMEX



المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات القطاع الخاص:

سنتناول في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات القطاع الخاص، ثم بعد ذلك نقوم باستخلاص النتائج ووضع الاستنتاجات العامة.

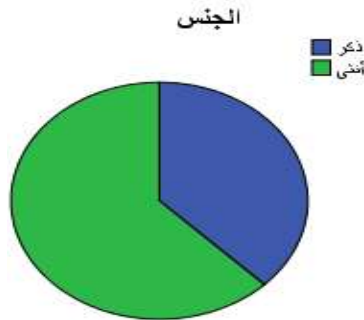
المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية

1- جدول رقم (05) يمثل متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
37,5%	09	ذكر
62,5%	15	أنثى
%100	24	الإجمالي

تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بمتغير الجنس أن نسبة الذكور تقدر بـ 15 أي أكثر من نسبة الإناث التي تقدر نسبتها بـ 62,5%

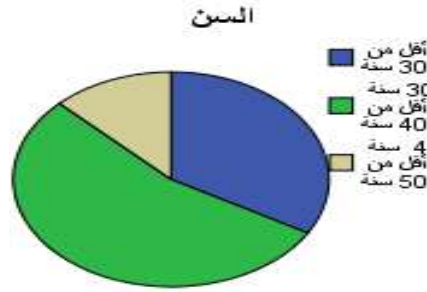


الشكل رقم (01): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

2- جدول رقم (06) يمثل متغير السن

السن	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	8	33,3%
من 30 الى 40	13	54,2%
من 40 الى 50	3	12,5%
الإجمالي	24	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بمتغير السن أن فئة من 30 الى 40 سنة أكبر نسبة وتقدر بـ 54,2%.

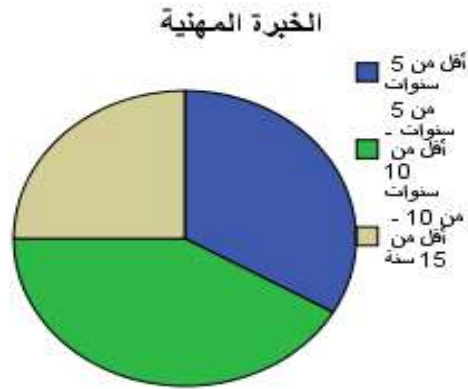


الشكل رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن

3- جدول رقم (07) يمثل متغير الخبرة المهنية

النسبة	العدد	الخبرة المهنية
33,3%	8	أقل من 05 سنوات
41,7%	10	من 05 إلى 10 سنوات
25%	6	من 10 إلى 15 سنة
0%	0	أكثر من 15 سنة
%100	24	الإجمالي

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بمتغير الخبرة المهنية أن نسبة فئة من 5 إلى 10 سنوات أكبر نسبة وتقدر بـ 41,7%.



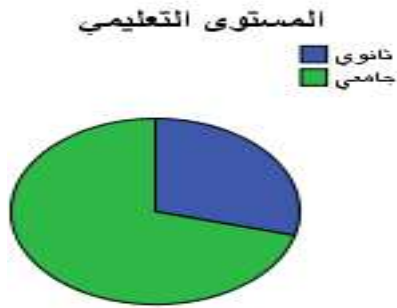
شكل رقم (03) يمثل متغير الخبرة المهنية

جدول رقم (09) يمثل متغير الخبرة المهنية

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي	07	29,2%
جامعي	17	70,8%
الاجمالي	24	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بمتغير المستوى التعليمي أن نسبة الجامعيين أكثر من

المستوى الثانوي وتقدر نسبتها بـ 70,8%



الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المطلب الثاني: عرض تحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بالعناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات الذهنية والاجتماعية للموظف

جدول رقم (09) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تساهم المعلومات المكتسبة حول القائد في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
0,737	3,75	0	5	0	0	0	تكرار	30 سنة	الإجمالي	تساهم المعلومات المكتسبة حول القائد في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف	1
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		8	16	0	2	0	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		30,8%	61,5%	0,0%	7,7%	0,0%	% النسبة				
		1	4	3	1	0	تكرار	40 إلى 50 سنة	الإجمالي		
		11,1%	44,4%	33,3%	11,1%	0,0%	% النسبة				
		9	25	3	3	0	تكرار	5 سنوات	الخبرة المهنية		
		22,5%	62,5%	7,5%	7,5%	0,0%	% النسبة				
		0	7	0	0	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		6	13	0	2	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الإجمالي		
		28,6%	61,9%	0,0%	9,5%	0,0%	% النسبة				
		2	1	3	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة	المستوى التعليمي		
		33,3%	16,7%	50,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		1	4	0	1	0	تكرار	ثانوي	الإجمالي		
		16,7%	66,7%	0,0%	16,7%	0,0%	% النسبة				
		9	25	3	3	0	تكرار	ثانوي	الإجمالي		
		22,5%	62,5%	7,5%	7,5%	0,0%	% النسبة				
		5	9	3	3	0	تكرار	ثانوي	الإجمالي		
		25,0%	45,0%	15,0%	15,0%	0,0%	% النسبة				

		4	16	0	0	0	تكرار	جامعي	
		20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		
		9	25	3	3	0	تكرار		
		22,5%	62,5%	7,5%	7,5%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول التاسع:

-نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة مساهمة المعلومات المكتسبة حول القائد في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف. أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 16 وبنسبة 61.5 % وبدرجة موافق للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة وبالتالي وكذلك لاحظنا أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 وبنسبة 61,9% وبدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 16 وبنسبة 80,0% وبدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن المعلومات المكتسبة حول القائد من بين العناصر التي تساهم في بناء التصورات الاجتماعية للموظف، ولكن هذا لا ينفي إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (10) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات
الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة					
0,875	3,63	4	8	2	1	0	تكرار	ذكر	الجنس	تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة	02
		26,7%	53,3%	13,3%	6,7%	0,0%	% النسبة				
		3	13	6	3	0	تكرار	أنثى			
		12,0%	52,0%	24,0%	12,0%	0,0%	% النسبة				
		7	21	8	4	0	تكرار	الإجمالي			
		17,5%	52,5%	20,0%	10,0%	0,0%	% النسبة				
		1	3	1	0	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		5	14	5	2	0	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		19,2%	53,8%	19,2%	7,7%	0,0%	% النسبة				
		1	4	2	2	0	تكرار	40 إلى 50			
		11,1%	44,4%	22,2%	22,2%	0,0%	% النسبة				
		7	21	8	4	0	الإجمالي	الإجمالي			
		17,5%	52,5%	20,0%	10,0%	0,0%	% النسبة				
		1	3	2	1	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%	% النسبة				
5	13	2	1	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات					
23,8%	61,9%	9,5%	4,8%	0,0%	% النسبة						

		%					
	0	2	3	1	0	تكرار	10
	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	% النسبة	إلى 15 سنة
	1	3	1	1	0	تكرار	أكثر من 15 سنة
	16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%	% النسبة	
	7	21	8	4	0	تكرار	الإجمالي
	17,5%	52,5%	20,0%	10,0%	0,0%	% النسبة	
	2	10	5	3	0	تكرار	المستوى الثانوي
	10,0%	50,0%	25,0%	15,0%	0,0%	% النسبة	
	5	11	3	1	0	تكرار	جامعي
	25,0%	55,0%	15,0%	5,0%	0,0%	% النسبة	
	7	21	8	4	0	تكرار	الإجمالي
	17,5%	52,5%	20,0%	10,0%	0,0%	% النسبة	

تحليل الجدول العاشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 13 وبنسبة 52,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 14 وبنسبة 53,8% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 وبنسبة 44,4% بدرجة موافق، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55,0% بدرجة موافق، وبالتالي فإن عبارة تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (11) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,576	4,38	5	7	1	2	0	تكرار	ذكر	الجنس	تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه	03
		33,3%	46,7%	6,7%	13,3%	0,0%	% النسبة				
		14	10	1	0	0	تكرار	أنثى			
		56,0%	40,0%	4,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		19	17	2	2	0	تكرار	الإجمالي			
		47,5%	42,5%	5,0%	5,0%	0,0%	% النسبة				
		3	1	1	0	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		60,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		12	12	1	1	0	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		46,2%	46,2%	3,8%	3,8%	0,0%	% النسبة				
		4	4	0	1	0	تكرار	40 إلى 50			
		44,4%	44,4%	0,0%	11,1%	0,0%	% النسبة				
		19	17	2	2	0	الإجمالي	الإجمالي			
		47,5%	42,5%	5,0%	5,0%	0,0%					
		4	2	1	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		10	10	0	1	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		47,6%	47,6%	0,0%	4,8%	0,0%	% النسبة				
		2	3	1	0	0	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		3	2	0	1	0	تكرار	أكثر من 15 سنة			
		50,0%	33,3%	0,0%	16,7%	0,0%	% النسبة				
		19	17	2	2	0	تكرار	الإجمالي			
		47,5%	42,5%	5,0%	5,0%	0,0%	% النسبة				
		9	9	1	1	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي		
		45,0%	45,0%	5,0%	5,0%	0,0%	% النسبة				
		10	8	1	1	0	تكرار	جامعي			

	50,0%	40,0%	5,0%	5,0%	0,0%	%النسبة		
	19	17	2	2	0	تكرار	الاجمالي	
	47,5%	42,5%	5,0%	5,0%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول الحادي عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 10 وبنسبة 40,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 12 وبنسبة 46,2% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 10 وبنسبة 47,6% بدرجة موافق، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 09 وبنسبة 45,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (12) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور لذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,834	3,50	2	9	4	0	0	تكرار	ذكر		التصور الذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع	4
		13,3%	60,0%	26,7%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		3	18	4	0	0	تكرار	أنثى			
		12,0%	72,0%	16,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		5	27	8	0	0	تكرار	الإجمالي			
		12,5%	67,5%	20,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		1	3	1	0	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		4	19	3	0	0	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		15,4%	73,1%	11,5%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		80,0%	70,4%	37,5%	0	0	تكرار	40 إلى 50			
		0	5	4	0,0%	0,0%	% النسبة				
		0,0%	55,6%	44,4%	0	0	الإجمالي	الاجمالي			
		5	27	8	0,0%	0,0%					
		12,5%	6	20,0%	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		1	67,5%	0	0,0%	0,0%	% النسبة				
		14,3%	15	0,0%	0	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		3	85,7%	3	0,0%	0,0%	% النسبة				
		14,3%	2	14,3%	0	0	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		1	71,4%	3	0,0%	0,0%	% النسبة				
16,7%	4	50,0%	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة					
0	33,3%	2	0,0%	0,0%	% النسبة						
0,0%	27	33,3%	0	0	تكرار	الاجمالي					
5	66,7%	8	0,0%	0,0%	% النسبة						

	12,5%	6	20,0%	0	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
	10	67,5%	1	0,0%	0,0%	%النسبة		
	50,0%	6	5,0%	0	0	تكرار	جامعي	
	11	30,0%	1	0,0%	0,0%	%النسبة		
	21	12	2	0	0	تكرار	الاجمالي	
	52,5%	30,0%	5,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول الثاني عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور لذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 18 وبنسبة 72,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 19 وبنسبة 73,1% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 15 وبنسبة 85,7% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 06 وبنسبة 67,5% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (13) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف حول القائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,702	3,67	3	6	4	2	0	تكرار	20,0%	ذكر	التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف حول القائد	5
		20,0%	40,0%	26,7%	13,3%	0,0%	%النسبة				
		2	15	8	0	0	تكرار	8,0%	انثى		
		8,0%	60,0%	32,0%	0,0%	0,0%	%النسبة				
		5	21	12	2	0	تكرار	12,5%	الاجمالي		
		12,5%	52,5%	30,0%	5,0%	0,0%	%النسبة				
		0	3	2	0	0	تكرار	0,0%	أقل من 30 سنة		
		0,0%	60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	%النسبة				
		3	13	10	0	0	تكرار	11,5%	30 إلى 40 سنة		
		11,5%	50,0%	38,5%	0,0%	0,0%	%النسبة				
		2	5	0	2	0	تكرار	22,2%	40 إلى 50		
		22,2%	55,6%	0,0%	22,2%	0,0%	%النسبة				
		5	21	12	2	0	الاجمالي	12,5%	الاجمالي		
		12,5%	52,5%	30,0%	5,0%	0,0%	%النسبة				
		0	4	3	0	0	تكرار	0,0%	أقل من 5 سنوات		
		0,0%	57,1%	42,9%	0,0%	0,0%	%النسبة				
		2	11	8	0	0	تكرار	9,5%	5 إلى 10 سنوات		
		9,5%	52,4%	38,1%	0,0%	0,0%	%النسبة				
		2	3	1	0	0	تكرار	33,3%	10 إلى 15 سنة		
		33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	0,0%	%النسبة				
1	3	0	2	0	تكرار	16,7%	أكثر من 15 سنة				
16,7%	50,0%	0,0%	33,3%	0,0%	%النسبة						
5	21	12	2	0	تكرار	12,5%	الاجمالي				
12,5%	52,5%	30,0%	5,0%	0,0%	%النسبة						

1	13	4	2	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
5,0%	65,0%	20,0%	10,0%	0,0%	%النسبة		
4	7	8	1	0	تكرار	جامعي	
20,0%	35,0%	40,0%	5,0%	0,0%	%النسبة		
5	20	12	3	0	تكرار	الاجمالي	
12,5%	50,0%	30,0%	7,5%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول الثالث عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور لذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف حول القائد، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 15% وبنسبة 60,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 13 وبنسبة 50,0% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 11 وبنسبة 52,4% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات، أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 13 وبنسبة 65,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية توقعات الموظف حول القائد من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، لكن هذا لا يعني إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (14) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,833	3,79	1	7	5	2	0	تكرار	ذكر	الجنس	التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل	6
		6,7%	46,7%	33,3%	13,3%	0,0%	% النسبة				
		4	13	7	1	0	تكرار	انثى	الاجمالي		
		16,0%	52,0%	28,0%	4,0%	0,0%	% النسبة				
		5	20	12	3	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		12,5%	50,0%	30,0%	7,5%	0,0%	% النسبة				
		0	1	3	1	0	تكرار	30 إلى 40 سنة	الاجمالي		
		0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	% النسبة				
		5	13	6	2	0	تكرار	40 إلى 50	الاجمالي		
		19,2%	50,0%	23,1%	7,7%	0,0%	% النسبة				
		0	6	3	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		4	9	6	2	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات	الاجمالي		
		19,0%	42,9%	28,6%	9,5%	0,0%	% النسبة				
		0	4	2	0	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الاجمالي		
		0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		0	4	2	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة	المستوى ثانوي		
		0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		5	20	12	3	0	تكرار	الاجمالي			
		12,5%	50,0%	30,0%	7,5%	0,0%	% النسبة				
1	13	4	2	0	تكرار						

	5,0%	65,0%	20,0%	10,0%	0,0%	%النسبة		التعليمي
	4	7	8	1	0	تكرار	جامعي	
	20,0%	35,0%	40,0%	5,0%	0,0%	%النسبة		
	5	20	12	3	0	تكرار	الاجمالي	
	12,5%	50,0%	30,0%	7,5%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول الرابع عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار ونسبة 13 وبنسبة 60,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 13 وبنسبة 50,0% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 9 وبنسبة 42,9% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 13 وبنسبة 65,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل من أهم العناصر التي تساعد بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (15) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم		
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تكرار	أقل من	النسبة %				
0,761	3,83	0	0	1	9	5	تكرار	أقل من	30 سنة	السن	التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي	7	
		0,0%	0,0%	6,7%	60,0%	33,3%	% النسبة	30 سنة					
		0	0	4	18	3	تكرار	30 إلى 40	سنة				
		0,0%	0,0%	16,0 %	72,0%	12,0%	% النسبة	40 إلى 50					
		0	0	5	27	8	تكرار	50 إلى 60					
		0,0%	0,0%	12,5 %	67,5%	20,0%	% النسبة	الإجمالي					
		0	0	0	1	4	تكرار	الإجمالي					
		0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	80,0%	% النسبة	تكرار	أقل من	5 سنوات			الخبرة المهنية
		0	0	3	16	7	تكرار	5 سنوات					
		0,0%	0,0%	11,5 %	61,5%	26,9%	% النسبة	5 إلى 10	سنوات				
		0	0	1	7	1	تكرار	10 إلى 15	سنة				
		0,0%	0,0%	11,1 %	77,8%	11,1%	% النسبة	15 إلى 20					
		0	0	5	27	8	تكرار	20 إلى 25					
		0,0%	0,0%	12,5 %	67,5%	20,0%	% النسبة	تكرار	أكثر من	15 سنة			
		0	0	1	4	2	تكرار	15 سنة					
		0,0%	0,0%	14,3 %	57,1%	28,6%	% النسبة	الإجمالي					
		0	0	0	2	15	تكرار	الإجمالي					
		0,0%	0,0%	0,0%	9,5%	71,4%	% النسبة	تكرار	المستوى	التعليمي			
		0	0	2	3	1	تكرار	ثانوي					
		0,0%	0,0%	33,3 %	50,0%	16,7%	% النسبة						

		1	5	0	0	0	تكرار	جامعي	
		16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		
		8	27	5	0	0	تكرار		
		20,0%	67,5%	12,5%	0,0%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول الخامس عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار ونسبة 18% وبنسبة 72,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 16 وبنسبة 61,5% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 15 وبنسبة 71,4% بدرجة موافق لفئة من إلى 10 سنوات ،أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 15 وبنسبة 75,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فان عبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (16) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,654	4,08	3	10	1	1	0	تكرار	نكر	الجنس	التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته	08
		20,0%	66,7%	6,7%	6,7%	0,0%	%النسبة				
		5	17	1	1	1	تكرار	انثى	الجنس		
		20,0%	68,0%	4,0%	4,0%	4,0%	%النسبة				
		8	27	2	2	1	تكرار	الاجمالي			
		20,0%	67,5%	5,0%	5,0%	2,5%	%النسبة	الاجمالي			
		0	4	0	0	1	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		0,0%	80,0%	0,0%	0,0%	20,0%	%النسبة				
		5	18	2	1	0	تكرار	30الى40سنة	السن		
		19,2%	69,2%	7,7%	3,8%	0,0%	%النسبة				
		3	5	0	1	0	تكرار	40الى50	السن		
		33,3%	55,6%	0,0%	11,1%	0,0%	%النسبة				
		8	27	2	2	1	الإجمالي	الاجمالي			
		20,0%	67,5%	5,0%	5,0%	2,5%		الاجمالي			
		2	4	1	0	0	تكرار	أقل من 5سنوات	الخبرة المهنية		
		28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	0,0%	%النسبة				
		4	15	2	0	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات	الخبرة المهنية		
		19,0%	71,4%	9,5%	0,0%	0,0%	%النسبة				
		1	3	2	0	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الخبرة المهنية		
		16,7%	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%	%النسبة				
1	5	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة	الخبرة المهنية				
16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	0,0%	%النسبة						
8	27	5	0	0	تكرار	الاجمالي					
20,0%	67,5%	12,5%	0,0%	0,0%	%النسبة	الاجمالي					
3	15	2	0	0	تكرار	المستوى ثانوي					

	15,0%	75,0%	10,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		التعليمي
	5	12	3	0	0	تكرار	جامعي	
	25,0%	60,0%	15,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		
	8	27	5	0	0	تكرار	الاجمالي	
	20,0%	67,5%	12,5%	0,0%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول السادس عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 17 وبنسبة 68,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 18 وبنسبة 69,2% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 15 وبنسبة 71,4% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 15 وبنسبة 75,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (17) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين

الرقم	العبرة	درجة الموافقة					الفئات		
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	الجنس	السن	الخبرة المهنية
0,637	4,67	0	1	0	4	10	تكرار	ذكر	الاجمالي
		0,0%	6,7%	0,0%	26,7%	66,7%	%النسبة		
		0	100,0%	0,0%	7	41,7%	تكرار	انثى	
		0,0%	0,0%	0,0%	36,4%	14	%النسبة		
		0	0,0%	16,0%	11	56,0%	تكرار	الاجمالي	
		0,0%	0,0%	4	28,0%	24	%النسبة		
		0	0	2	1	2	تكرار	أقل من 30 سنة	السن
		0,0%	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	%النسبة		
		0	0	1	7	18	تكرار	30 إلى 40 سنة	
		0,0%	0,0%	3,8%	26,9%	69,2%	%النسبة		
		0	1	1	3	4	تكرار	40 إلى 50	
		0,0%	11,1%	11,1%	33,3%	44,4%	%النسبة		
		0	0	4	11	24	الإجمالي	الاجمالي	
		0,0%	2,5%	10,0%	27,5%	60,0%			
		1	0	0	5	1	تكرار	من 5 سنوات	الخبرة المهنية
		14,3%	0,0%	0,0%	71,4%	14,3%	%النسبة		
		0	1	0	16	4	تكرار	5 إلى 10 سنوات	
		0,0%	4,8%	0,0%	76,2%	19,0%	%النسبة		
		0	0	2	3	1	تكرار	10 إلى 15 سنة	
		0,0%	0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	%النسبة		
0	1	0	3	2	تكرار	أكثر من 15 سنة			
0,0%	16,7%	0,0%	50,0%	33,3%	%النسبة				
1	2	2	27	8	تكرار	الاجمالي			
2,5%	5,0%	5,0%	67,5%	20,0%	%النسبة				

التعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين

9

	13	3	3	1	0	تكرار	ثانوي	المستوى
	65,0%	15,0%	15,0%	5,0%	0,0%	%النسبة		
	11	8	1	0	0	تكرار	جامعي	التعليمي
	55,0%	40,0%	5,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		
	24	11	4	1	0	تكرار	الاجمالي	
	60,0%	27,5%	10,0%	2,5%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول السابع عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 7 وبنسبة 36,4% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 7 وبنسبة 26,9% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 16 وبنسبة 76,2% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 8 وبنسبة 40,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (18) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	لرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة%	الجنس		
0,816	3,67	2	6	6	1	0	تكرار	أقل من 30 سنة	ذكر	تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد	10
		13,3%	40,0%	40,0%	6,7%	0,0%	% النسبة				
		6	9	8	2	0	تكرار	30 إلى 40 سنة	انثى		
		24,0%	36,0%	32,0%	8,0%	0,0%	% النسبة				
		8	15	14	3	0	تكرار	40 إلى 50 سنة	الاجمالي		
		20,0%	37,5%	35,0%	7,5%	0,0%	% النسبة				
		1	2	2	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	السن		
		20,0%	40,0%	40,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		6	11	6	3	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات	الخبرة المهنية		
		23,1%	42,3%	23,1%	11,5%	0,0%	% النسبة				
		1	2	6	0	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	المهنية		
		11,1%	22,2%	66,7%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		8	15	14	3	0	الإجمالي	أكثر من 15 سنة	الاجمالي		
		20,0%	37,5%	35,0%	7,5%	0,0%					
		4	2	1	0	1	تكرار	10 إلى 15 سنة	الخبرة المهنية		
		57,1%	28,6%	14,3%	0,0%	14,3%	% النسبة				
		13	6	2	0	0	تكرار	15 إلى 20 سنة	المهنية		
		61,9%	28,6%	9,5%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		6	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 20 سنة	المهنية		
		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
1	3	1	1	0	تكرار	الاجمالي	المستوى التعليمي				
16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%	% النسبة						
24	11	4	1	1	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي				
60,0%	27,5%	10,0%	2,5%	2,5%	% النسبة						
4	6	8	2	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي				
20,0%	30,0%	40,0%	10,0%	0,0%	% النسبة						

	4	9	6	1	0	تكرار	جامعي	
	20,0%	45,0%	30,0%	5,0%	0,0%	%النسبة		
	8	15	14	3	0	تكرار	الاجمالي	
	20,0%	37,5%	35,0%	7,5%	0,0%	%النسبة		

تحليل الجدول الثامن عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 9 وبنسبة 36,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 7 وبنسبة 26,9% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 وبنسبة 61,9% بدرجة موافق بشدة لفئة من 5 إلى 10 سنوات ،أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 وبنسبة 45,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (19) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,751	3,96	6	5	2	1	1	تكرار	ذكر	الجنس	التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه	11
		40,0%	33,3%	13,3%	6,7%	6,7%	% النسبة				
		8	13	2	2	0	تكرار	أنثى	الجنس		
		32,0%	52,0%	8,0%	8,0%	0,0%	% النسبة				
		14	18	4	3	1	تكرار	الاجمالي			
		35,0%	45,0%	10,0%	7,5%	2,5%	% النسبة	الاجمالي			
		1	2	1	1	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		20,0%	40,0%	20,0%	20,0%	0,0%	% النسبة				
		11	12	1	2	0	تكرار	30 إلى 40 سنة	السن		
		42,3%	46,2%	3,8%	7,7%	0,0%	% النسبة				
		2	4	2	0	1	تكرار	40 إلى 50	السن		
		22,2%	44,4%	22,2%	0,0%	11,1%	% النسبة				
		14	18	4	3	1	الإجمالي	الاجمالي			
		35,0%	45,0%	10,0%	7,5%	2,5%		الاجمالي			
		2	2	2	1	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	0,0%	% النسبة				
		9	10	0	2	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات	الخبرة المهنية		
		42,9%	47,6%	0,0%	9,5%	0,0%	% النسبة				
		2	3	1	0	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الخبرة المهنية		
		33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		1	3	1	0	1	تكرار	أكثر من 15 سنة	الخبرة المهنية		
16,7%	50,0%	16,7%	0,0%	16,7%	% النسبة						
14	18	4	3	1	تكرار	الاجمالي					
35,0%	45,0%	10,0%	7,5%	2,5%	% النسبة	الاجمالي					
5	10	3	1	1	تكرار	ثانوي	المستوى				

	25,0%	50,0%	15,0%	5,0%	5,0%	%النسبة		التعليمي
	9	8	1	2	0	تكرار	جامعي	
	45,0%	40,0%	5,0%	10,0%	0,0%	%النسبة		
	14	18	4	3	1	تكرار	الاجمالي	
	35,0%	45,0%	10,0%	7,5%	2,5%	%النسبة		

تحليل الجدول التاسع عشر:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 13 وبنسبة 52,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 12 وبنسبة 46,2% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 9 وبنسبة 42,9% بدرجة موافق بشدة لفئة من 5 سنوات - إلى 10 سنوات، أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 وبنسبة 50,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (20) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0.806	4.29	3	1	10	0	1	تكرار	20,0%	ذكر	تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد	12
		20,0%	6,7%	66,7%	0,0%	6,7%	% النسبة				
		5	3	17	0	0	تكرار	20,0%	انثى		
		20,0%	12,0%	68,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		4	27	0	1	3	تكرار	10,0%	الاجمالي		
		10,0%	67,5%	0,0%	2,5%	7,5%	% النسبة				
			1	4	0	0	تكرار	0,0%	أقل من 30 سنة		
		0,0%	20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		6	2	17	0	1	تكرار	23,1%	30 الى 40 سنة		
		23,1%	7,7%	86,4%	0,0%	3,8%	% النسبة				
		2	1	6	0	0	تكرار	22,2%	40 الى 50		
		22,2%	11,1%	66,7%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		4	27	0	1	3	الإجمالي	10,0%	الاجمالي		
		10,0%	67,5%	0,0%	2,5%	7,5%					
			1	4	0	0	تكرار	28,6%	أقل من 5 سنوات		
		28,6%	14,3%	57,1%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		3	2	15	0	1	تكرار	14,3%	5 إلى 10 سنوات		
		14,3%	9,5%	71,4%	0,0%	4,8%	% النسبة				
		2	0	4	0	0	تكرار	33,3%	10 إلى 15 سنة		
		33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		1	1	4	0	0	تكرار	16,7%	أكثر من 15 سنة		
		16,7%	16,7%	66,7%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		4	27	0	1	3	تكرار	10,0%	الاجمالي		
		10,0%	67,5%	0,0%	2,5%	7,5%	% النسبة				
	2	13	0	0	تكرار	25,0%	ثانوي				
25,0%	10,0%	65,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
3	2	14	0	1	تكرار	جامعي	المستوى التعليمي				

	15,0%	10,0%	70,0%	0,0%	5,0%	%النسبة		
	4	27	0	1	3	تكرار	الاجمالي	
	10,0%	67,5%	0,0%	2,5%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول العشريون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 17 وبنسبة 68,0% بدرجة محايد لفئة الإناث وذلك راجع لأسباب خاصة ربما، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 17 وبنسبة 68,0% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة محايد، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 15 وبنسبة 71,4% بدرجة محايد لفئة من 5 سنوات - إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 14 وبنسبة 70,0% بدرجة محايد لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفي إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (21) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,776	3,42	0	6	5	1	3	تكرار	0,0%	ذكر	التأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد	13
		12,0%	40,0%	33,3%	6,7%	20,0%	% النسبة				
		3	10	10	2	0	تكرار	12,0%	انثى		
		12,0%	40,0%	40,0%	8,0%	0,0%	% النسبة				
		3	16	15	3	3	تكرار	7,5%	الاجمالي		
		7,5%	40,0%	37,5%	7,5%	7,5%	% النسبة				
		1	3	1	0	0	تكرار	20,0%	أقل من 30 سنة		
		20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		2	12	9	2	1	تكرار	7,7%	30 إلى 40 سنة		
		7,7%	46,2%	34,6%	7,7%	3,8%	% النسبة				
		0	1	5	1	2	تكرار	0,0%	40 إلى 50		
		0,0%	11,1%	55,6%	11,1%	22,2%	% النسبة				
		3	16	15	3	3	الإجمالي	7,5%	الاجمالي		
		7,5%	40,0%	37,5%	7,5%	7,5%					
		1	3	2	1	0	تكرار	14,3%	أقل من 5 سنوات		
		14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	0,0%	% النسبة				
		2	9	8	1	1	تكرار	9,5%	5 إلى 10 سنوات		
		9,5%	42,9%	38,1%	4,8%	4,8%	% النسبة				
		0	3	3	0	0	تكرار	0,0%	10 إلى 15 سنة		
		0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		0	1	2	1	2	تكرار	0,0%	أكثر من 15 سنة		
		0,0%	16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	% النسبة				
		3	16	15	3	3	تكرار	7,5%	الاجمالي		
		7,5%	40,0%	37,5%	7,5%	7,5%	% النسبة				
1	8	9	1	1	تكرار	5,0%	ثانوي				
5,0%	40,0%	45,0%	5,0%	5,0%	% النسبة						
2	8	6	2	2	تكرار	10,0%	جامعي				
10,0%	40,0%	30,0%	10,0%	10,0%	% النسبة						

		3	16	15	3	3	تكرار	الاجمالي
		7,5%	40,0%	37,5%	7,5%	7,5%	%النسبة	

تحليل الجدول الواحد والعشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 10 وبنسبة 40,0% بدرجة محايد وموافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 12 وبنسبة 46,2% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 9 وبنسبة 45,0% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 وبنسبة 45,0% بدرجة محايد لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف استناداً إلى فرضيات نظرية التعلم لباندورا.

جدول رقم (22) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس			
0,511	4,00	3	8	2	0	2	تكرار	20,0%	ذكر	الاجمالي	تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل	14
		20,0%	53,3%	13,3%	0,0%	13,3%	% النسبة					
		5	14	2	1	3	تكرار	20,0%	انثى			
		20,0%	56,0%	8,0%	4,0%	12,0%	% النسبة					
		22	4	1	5	3	تكرار	55,0%	الاجمالي			
		55,0%	10,0%	2,5%	12,5%	7,5%	% النسبة					
		1	4	0	0	0	تكرار	20,0%	أقل من 30 سنة	السن		
		20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة					
		5	15	3	0	3	تكرار	19,2%	30 إلى 40 سنة			
		19,2%	57,7%	11,5%	0,0%	11,5%	% النسبة					
		2	3	1	1	2	تكرار	22,2%	40 إلى 50			
		22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	22,2%	% النسبة					
		22	4	1	5	3	الإجمالي	55,0%	الاجمالي			
		55,0%	10,0%	2,5%	12,5%	7,5%	% النسبة					
		2	4	1	0	0	تكرار	28,6%	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	0,0%	% النسبة					
		4	13	1	0	3	تكرار	19,0%	5 إلى 10 سنوات			
		19,0%	61,9%	4,8%	0,0%	14,3%	% النسبة					
		1	3	1	1	0	تكرار	16,7%	10 إلى 15 سنة			
		16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%	% النسبة					
		1	2	1	0	2	تكرار	16,7%	أكثر من 15 سنة			
		16,7%	33,3%	16,7%	0,0%	33,3%	% النسبة					
		22	4	1	5	3	تكرار	55,0%	الاجمالي			
		55,0%	10,0%	2,5%	12,5%	7,5%	% النسبة					
5	11	2	1	1	تكرار	25,0%	ثانوي	المستوى التعليمي				
25,0%	55,0%	10,0%	5,0%	5,0%	% النسبة							
3	11	2	0	4	تكرار	15,0%	جامعي					
15,0%	55,0%	10,0%	0,0%	20,0%	% النسبة							

		22	4	1	5	3	تكرار	الاجمالي
		55,0%	10,0%	2,5%	12,5%	7,5%	%النسبة	

تحليل الجدول الثاني والعشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 14 وبنسبة 56,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 15 وبنسبة 57,7% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 وبنسبة 61,9% بدرجة موافق لفئة من 5 سنوات - إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، استناداً إلى فرضيات نظرية التعلم الاجتماعي.

جدول رقم (23) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,590	4,50	5	9	0	1	0	تكرار	ذكر	الجنس	يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف	15
		33,3%	60,0%	0,0%	6,7%	0,0%	% النسبة				
		12	12	1	0	0	تكرار	انثى	الاجمالي		
		48,0%	48,0%	4,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		21	1	1	0	3	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		52,5%	2,5%	2,5%	0,0%	7,5%	% النسبة				
		1	3	1	0	0	تكرار	30 إلى 40 سنة	الاجمالي		
		20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		10	15	0	1	0	تكرار	40 إلى 50	الاجمالي		
		38,5%	57,7%	0,0%	3,8%	0,0%	% النسبة				
		6	3	0	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		21	1	1	0	3	إجمالي	5 إلى 10 سنوات	الاجمالي		
		52,5%	2,5%	2,5%	0,0%	7,5%					
		2	4	1	0	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الاجمالي		
		28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		7	13	0	1	0	تكرار	أكثر من 15 سنة	الاجمالي		
		33,3%	61,9%	0,0%	4,8%	0,0%	% النسبة				
		4	2	0	0	0	تكرار	ثانوي	المستوى		
		66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		4	2	0	0	0	تكرار	الاجمالي	المستوى		
66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
21	1	1	0	3	تكرار	الاجمالي	المستوى				
52,5%	2,5%	2,5%	0,0%	7,5%	% النسبة						
6	13	1	0	0	تكرار	ثانوي	المستوى				

	30,0%	65,0%	5,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		التعليمي
	11	8	0	1	0	تكرار	جامعي	
	55,0%	40,0%	0,0%	5,0%	0,0%	%النسبة		
	21	1	1	0	3	تكرار	الاجمالي	
	52,5%	2,5%	2,5%	0,0%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الثالث والعشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 12 وبنسبة 48,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 15 وبنسبة 57,7% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 وبنسبة 61,9% بدرجة موافق لفئة من 5 سنوات - إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 13 وبنسبة 65,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، إلى فرضيات نظرية التعلم الاجتماعي.

جدول رقم (24) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني
أبني تصورات حول سلوك القائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس			
0,816	4,17	8	4	3	0	0	تكرار	53,3%	ذكر	الاجمالي	المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبني تصورات حول سلوك القائد	16
		15	8	2	0	0	تكرار					
		12	5	0	0	3	تكرار	30,0%	الاجمالي			
		5	0	0	0	0	تكرار					
		13	9	4	0	0	تكرار	50,0%	30 إلى 40 سنة			
		5	3	1	0	0	تكرار			55,6%		
		12	5	0	0	3	الإجمالي	30,0%	الاجمالي			
		7	0	0	0	0	تكرار			100,0%		
		9	8	4	0	0	تكرار	42,9%	5 إلى 10 سنوات			
		4	1	1	0	0	تكرار			66,7%		
		3	3	0	0	0	تكرار	50,0%	أكثر من 15 سنة			
		12	5	0	0	3	تكرار			30,0%		
		13	4	3	0	0	تكرار	65,0%	ثانوي			
		10	8	2	0	0	تكرار			الاجمالي		

	50,0%	40,0%	10,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		
	12	5	0	0	3	تكرار	الاجمالي	
	30,0%	12,5%	0,0%	0,0%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الرابع والعشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبني تصورات حول سلوك القائد، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 15 وبنسبة 60,0% بدرجة موافق بشدة لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 13 وبنسبة 50,0% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق بشدة، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 9 وبنسبة 42,9% بدرجة موافق بشدة لفئة من 5 سنوات - إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 13 وبنسبة 65,0% بدرجة موافق بشدة لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبني تصورات حول سلوك القائد، من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، إلى فرضيات نظرية التعلم الاجتماعي.

جدول رقم (25) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعًا ومحرًا قويا لسلوك الموظف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			الرقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,780	4,00	4	6	3	1	1	تكرار	ذكر	الاجمالي	المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعًا ومحرًا قويا لسلوك الموظف	17
		26,7%	40,0%	20,0%	6,7%	6,7%	% النسبة				
		7	12	3	2	1	تكرار	انثى			
		28,0%	48,0%	12,0%	8,0%	4,0%	% النسبة				
		18	6	3	2	3	تكرار	الاجمالي			
		45,0%	15,0%	7,5%	5,0%	7,5%	% النسبة				
		3	2	0	0	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		60,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		7	10	6	2	1	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		26,9%	38,5%	23,1%	7,7%	3,8%	% النسبة				
		1	6	0	1	1	تكرار	40 إلى 50			
		11,1%	66,7%	0,0%	11,1%	11,1%	% النسبة				
		18	6	3	2	3	الاجمالي	الاجمالي			
		45,0%	15,0%	7,5%	5,0%	7,5%					
		3	3	1	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		42,9%	42,9%	14,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		7	8	3	2	1	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		33,3%	38,1%	14,3%	9,5%	4,8%	% النسبة				
		0	4	2	0	0	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		1	3	0	1	1	تكرار	أكثر من 15 سنة			
		16,7%	50,0%	0,0%	16,7%	16,7%	% النسبة				
		18	6	3	2	3	تكرار	الاجمالي			
		45,0%	15,0%	7,5%	5,0%	7,5%	% النسبة				
6	10	3	1	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي				
30,0%	50,0%	15,0%	5,0%	0,0%	% النسبة						
5	8	3	2	2	تكرار	جامعي					

	25,0%	40,0%	15,0%	10,0%	10,0%	%النسبة		
	18	6	3	2	3	تكرار	الاجمالي	
	45,0%	15,0%	7,5%	5,0%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الخامس والعشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثاً ومحركاً قويا لسلوك الموظف، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 12 وبنسبة 48,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 10 وبنسبة 38,5% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 10 وبنسبة 38,1% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 13 وبنسبة 50,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثاً ومحركاً قويا لسلوك الموظف استناداً إلى فرضيات نظرية التعلم الاجتماعي.

جدول رقم (26) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
1,215	4,21	2	7	4	1	1	تكرار	ذكر	الاجمالي	التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك	18
		13,3%	46,7%	26,7%	6,7%	6,7%	% النسبة				
		8	13	2	0	2	تكرار	انثى			
		32,0%	52,0%	8,0%	0,0%	8,0%	% النسبة				
		20	6	1	3	3	تكرار	الاجمالي			
		50,0%	15,0%	2,5%	7,5%	7,5%	% النسبة				
		1	4	0	0	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		20,0%	80,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		9	11	3	1	2	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		34,6%	42,3%	11,5%	3,8%	7,7%	% النسبة				
		0	5	3	0	1	تكرار	40 إلى 50			
		0,0%	55,6%	33,3%	0,0%	11,1%	% النسبة				
		20	6	1	3	3	الإجمالي	الاجمالي			
		50,0%	15,0%	2,5%	7,5%	7,5%					
		2	4	1	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		28,6%	57,1%	14,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		7	11	1	0	2	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		33,3%	52,4%	4,8%	0,0%	9,5%	% النسبة				
		1	3	1	1	0	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		16,7%	50,0%	16,7%	16,7%	0,0%	% النسبة				
0	2	3	0	1	تكرار	أكثر من 15 سنة					
0,0%	33,3%	50,0%	0,0%	16,7%	% النسبة						
20	6	1	3	3	تكرار	الاجمالي					
50,0%	15,0%	2,5%	7,5%	7,5%	% النسبة						
4	11	3	0	2	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي				
20,0%	55,0%	15,0%	0,0%	10,0%	% النسبة						
6	9	3	1	1	تكرار	جامعي					

		30,0%	45,0%	15,0%	5,0%	5,0%	%النسبة		
		20	6	1	3	3	تكرار	الاجمالي	
		50,0%	15,0%	2,5%	7,5%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول السادس والعشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 13 وبنسبة 52,0% بدرجة موافق لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 11 وبنسبة 42,3% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 11 وبنسبة 52,4% بدرجة موافق لفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك، من أهم المؤشرات التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، الى فرضيات نظرية التعلم الاجتماعي.

جدول رقم (27) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة

الرقم	العبرة	درجة الموافقة					الفئات										
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	معارض بشدة	تكرار	% النسبة								
0,884	3,46	3	2	5	4	1	تكرار	%	الجنس								
										20,0%	13,3%	33,3%	26,7%	6,7%			
										8	10	5	0	2	تكرار	% النسبة	انثى
										32,0%	40,0%	20,0%	0,0%	8,0%			
										12	10	4	3	3	تكرار	% النسبة	الاجمالي
										30,0%	25,0%	10,0%	7,5%	7,5%			
										1	2	1	0	1	تكرار	% النسبة	أقل من 30 سنة
										20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%			
										10	7	4	3	2	تكرار	% النسبة	30 إلى 40 سنة
										38,5%	26,9%	15,4%	11,5%	7,7%			
										0	3	5	1	0	تكرار	% النسبة	40 إلى 50
										0,0%	33,3%	55,6%	11,1%	0,0%			
										12	10	4	3	3	الإجمالي	% النسبة	الاجمالي
										30,0%	25,0%	10,0%	7,5%	7,5%			
										3	1	2	0	1	تكرار	% النسبة	أقل من 5 سنوات
										42,9%	14,3%	28,6%	0,0%	14,3%			
										8	7	2	3	1	تكرار	% النسبة	5 إلى 10 سنوات
										38,1%	33,3%	9,5%	14,3%	4,8%			
										0	1	4	0	1	تكرار	% النسبة	10 إلى 15 سنة
										0,0%	16,7%	66,7%	0,0%	16,7%			
										0	3	2	1	0	تكرار	% النسبة	أكثر من 15 سنة
										0,0%	50,0%	33,3%	16,7%	0,0%			
										12	10	4	3	3	تكرار	% النسبة	الاجمالي
										30,0%	25,0%	10,0%	7,5%	7,5%			
5	3	8	3	1	تكرار	% النسبة	ثانوي										
25,0%	15,0%	40,0%	15,0%	5,0%													
6	9	2	1	2	تكرار	% النسبة	جامعي										
30,0%	45,0%	10,0%	5,0%	10,0%													

تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة

19

		12	10	4	3	3	تكرار	الاجمالي
		30,0%	25,0%	10,0%	7,5%	7,5%	%النسبة	

تحليل الجدول السابع والعشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 10 ونسبة 40,0% بدرجة موافق لفئة الإناث ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 10 ونسبة 38,5% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 8 ونسبة 38,1% بدرجة موافق بشدة لفئة من 5 إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 ونسبة 45,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة استنادا لفرضيات نظرية التعلم الاجتماعي لباندورا ، من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، الى فرضيات نظرية التعلم لباندورا.

جدول رقم (28) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,624	3,96	4	7	2	1	1	تكرار	26,7%	ذكر	تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها	20
		26,7%	46,7%	13,3%	6,7%	6,7%	% النسبة				
		7	12	3	2	1	تكرار	28,0%	انثى		
		28,0%	48,0%	12,0%	8,0%	4,0%	% النسبة				
		19	5	3	2	3	تكرار	47,5%	الاجمالي		
		47,5%	12,5%	7,5%	5,0%	7,5%	% النسبة				
		2	2	1	0	0	تكرار	40,0%	أقل من 30 سنة		
		40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		7	13	1	3	2	تكرار	26,9%	30 إلى 40 سنة		
		26,9%	50,0%	3,8%	11,5%	7,7%	% النسبة				
		2	4	3	0	0	تكرار	22,2%	40 إلى 50		
		22,2%	44,4%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		19	5	3	2	3	الاجمالي	47,5%	الاجمالي		
		47,5%	12,5%	7,5%	5,0%	7,5%					
		3	2	1	1	0	تكرار	42,9%	أقل من 5 سنوات		
		42,9%	28,6%	14,3%	14,3%	0,0%	% النسبة				
		6	11	1	2	1	تكرار	28,6%	5 إلى 10 سنوات		
		28,6%	52,4%	4,8%	9,5%	4,8%	% النسبة				
		1	3	1	0	1	تكرار	16,7%	10 إلى 15 سنة		
		16,7%	50,0%	16,7%	0,0%	16,7%	% النسبة				
1	3	2	0	0	تكرار	16,7%	أكثر من 15 سنة				
16,7%	50,0%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة						
19	5	3	2	3	تكرار	47,5%	الاجمالي				
47,5%	12,5%	7,5%	5,0%	7,5%	% النسبة						
6	10	2	2	0	تكرار	30,0%	ثانوي				
30,0%	50,0%	10,0%	10,0%	0,0%	% النسبة						
5	9	3	1	2	تكرار		جامعي				

	25,0%	45,0%	15,0%	5,0%	10,0%	%النسبة		
	19	5	3	2	3	تكرار	الاجمالي	
	47,5%	12,5%	7,5%	5,0%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الثامن والعشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 12 وبنسبة 48,0% بدرجة موافق لفئة الإناث ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 13 وبنسبة 50,0% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 11 وبنسبة 52,4% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 وبنسبة 50,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها ، من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، الى فرضيات نظرية التعلم لباوندورا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق ببناء النموذج القيادي في ظل العلاقات الاتصالية السائدة داخل المنظمة

جدول رقم (29) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			الرقم	العبرة	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس			
1,160	3,04	2	2	3	1	1	تكرار	ذكر	الجنس	يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه	21	
		22,2%	22,2%	33,3%	11,1%	11,1%	% النسبة					
		1	3	5	5	1	تكرار	انثى				
		6,7%	20,0%	33,3%	33,3%	6,7%	% النسبة					
		5	8	6	2	3	تكرار	الاجمالي				
		20,8%	33,3%	25,0%	8,3%	7,5%	% النسبة	الاجمالي				
		1	1	3	2	1	تكرار	أقل من 30 سنة	السن			
		12,5%	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	% النسبة					
		2	4	3	3	1	تكرار	30 إلى 40 سنة				
		15,4%	30,8%	23,1%	23,1%	7,7%	% النسبة					
		0	0	2	1	0	تكرار	40 إلى 50	الاجمالي			
		0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	% النسبة					
		5	8	6	2	3	الإجمالي	الاجمالي				
		20,8%	33,3%	25,0%	8,3%	7,5%		الاجمالي				
		1	1	3	2	1	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية			
		12,5%	12,5%	37,5%	25,0%	12,5%	% النسبة					
		2	2	2	3	1	تكرار	5 إلى 10 سنوات				
		20,0%	20,0%	20,0%	30,0%	10,0%	% النسبة					
		0	2	3	1	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الخبرة المهنية			
		0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	% النسبة					
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة						
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة							
5	8	6	2	3	تكرار	الاجمالي						

	20,8%	33,3%	25,0%	8,3%	7,5%	%النسبة	
	0	0	5	2	0	تكرار	ثانوي
	0,0%	0,0%	71,4%	28,6%	0,0%	%النسبة	
	3	5	3	4	2	تكرار	جامعي
	17,6%	29,4%	17,6%	23,5%	11,8%	%النسبة	
	5	8	6	2	3	تكرار	الاجمالي
	20,8%	33,3%	25,0%	8,3%	7,5%	%النسبة	

تحليل الجدول التاسع و العشرون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 5 وبنسبة 33,3% بدرجة محايد ومعارض لفئة الإناث ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 4 وبنسبة 30,8% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 8 وبنسبة 33,3% بدرجة محايد لفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 5 وبنسبة 71,4% بدرجة محايد لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه ، من صفات القائد النموذجي .

جدول رقم (30) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	الرقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
1,176	3,08	2	2	1	3	1	تكرار	ذكر	الاجمالي	يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة	22
		22,2%	22,2%	11,1%	33,3%	11,1%	% النسبة				
		1	2	6	5	1	تكرار	انثى			
		6,7%	13,3%	40,0%	33,3%	6,7%	% النسبة				
		3	3	4	7	8	تكرار	الاجمالي			
		7,5%	12,5%	16,7%	29,2%	33,3%	% النسبة				
		1	2	3	1	1	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		12,5%	25,0%	37,5%	12,5%	12,5%	% النسبة				
		1	3	3	4	2	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		7,7%	23,1%	23,1%	30,8%	15,4%	% النسبة				
		0	1	2	0	0	تكرار	40 إلى 50			
		0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		3	2	6	8	5	الإجمالي	الاجمالي			
		7,5%	8,3%	25,0%	33,3%	20,8%					
		1	3	2	2	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	% النسبة				
		1	0	4	4	1	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		10,0%	0,0%	40,0%	40,0%	10,0%	% النسبة				
		1	1	1	2	1	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		16,7%	16,7%	16,7%	33,3%	16,7%	% النسبة				
		0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة			
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		3	3	4	7	8	تكرار	الاجمالي			
		7,5%	12,5%	16,7%	29,2%	33,3%	% النسبة				
1	2	3	1	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي				
14,3%	28,6%	42,9%	14,3%	0,0%	% النسبة						
2	2	4	7	2	تكرار	جامعي					

	11,8%	41,2%	23,5%	11,8%	11,8%	%النسبة		
	8	7	4	3	3	تكرار	الاجمالي	
	33,3%	29,2%	16,7%	12,5%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 6 ونسبة 40,0% بدرجة محايد لفئة الإناث ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 4 وبنسبة 30,8% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 4 وبنسبة 40,0% بدرجة محايد ومعارض لفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 7 وبنسبة 41,2% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة من أهم ميزات القائد المثالي.

جدول رقم (31) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	الرقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,974	2,92	0	2	4	2	1	تكرار	ذكر	الجنس	يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة	23
		0,0%	22,2%	44,4%	22,2%	11,1%	% النسبة				
		2	0	10	2	1	تكرار	انثى	الاجمالي		
		13,3%	0,0%	66,7%	13,3%	6,7%	% النسبة				
		3	2	4	2	2	تكرار	الاجمالي	السن		
		7,5%	8,3%	16,7%	8,3%	8,3%	% النسبة				
		0	0	8	0	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		2	2	4	3	2	تكرار	30 إلى 40 سنة	السن		
		15,4%	15,4%	30,8%	23,1%	15,4%	% النسبة				
		0	0	2	1	0	تكرار	40 إلى 50	السن		
		0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	% النسبة				
		3	2	4	2	2	تكرار	الاجمالي	الاجمالي		
		7,5%	8,3%	16,7%	8,3%	8,3%	% النسبة				
		0	0	8	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		2	1	3	2	2	تكرار	5 إلى 10 سنوات	الخبرة المهنية		
		20,0%	10,0%	30,0%	20,0%	20,0%	% النسبة				
		0	1	3	2	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الخبرة المهنية		
		0,0%	16,7%	50,0%	33,3%	0,0%	% النسبة				
		0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة	الخبرة المهنية		
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		3	2	4	2	2	تكرار	الاجمالي	الاجمالي		
		7,5%	8,3%	16,7%	8,3%	8,3%	% النسبة				
		0	0	4	2	1	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي		
		0,0%	0,0%	57,1%	28,6%	14,3%	% النسبة				
		2	2	10	2	1	تكرار	جامعي	المستوى التعليمي		
		11,8%	11,8%	58,8%	11,8%	5,9%	% النسبة				

		2	14	4	2	3	تكرار	الاجمالي		
		8,3%	58,3%	16,7%	8,3%	7,5%	%النسبة			

تحليل الجدول الواحد والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 10 ونسبة 66,7% بدرجة محايد لفئة الإناث ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 8 ونسبة 33,3% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة محايد، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 8 ونسبة 33,3% بدرجة محايد ومعارض لفئة أقل من 05 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 ونسبة 58,8% بدرجة محايد لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة لعبارة يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة، هي ميزة من ميزات القائد المثالي داخل المنظمة.

جدول رقم (32) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,806	3,71	2	2	3	2	0	تكرار	ذكر	الجنس	أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات	24
		22,2%	22,2%	33,3%	22,2%	0,0%	% النسبة				
		1	7	4	1	2	تكرار	انثى	الاجمالي		
		6,7%	46,7%	26,7%	6,7%	13,3%	% النسبة				
		9	7	3	2	3	تكرار	الاجمالي	السن		
		37,5%	29,2%	12,5%	8,3%	7,5%	% النسبة				
		1	3	2	2	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	% النسبة				
		2	6	3	0	2	تكرار	30 إلى 40 سنة	السن		
		15,4%	46,2%	23,1%	0,0%	15,4%	% النسبة				
		0	0	2	1	0	تكرار	40 إلى 50	الاجمالي		
		0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	% النسبة				
		9	7	3	2	3	الإجمالي	الاجمالي	الخبرة المهنية		
		37,5%	29,2%	12,5%	8,3%	7,5%					
		1	3	2	2	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		12,5%	37,5%	25,0%	25,0%	0,0%	% النسبة				
		2	4	2	0	2	تكرار	5 إلى 10 سنوات	الخبرة المهنية		
		20,0%	40,0%	20,0%	0,0%	20,0%	% النسبة				
		0	2	3	1	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الخبرة المهنية		
		0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	% النسبة				
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة	الاجمالي				
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
9	7	3	2	3	تكرار	الاجمالي					
37,5%	29,2%	12,5%	8,3%	7,5%	% النسبة						

0	1	5	1	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	%النسبة		
3	8	2	2	2	تكرار	جامعي	
17,6%	47,1%	11,8%	11,8%	11,8%	%النسبة		
9	7	3	2	3	تكرار	الاجمالي	
37,5%	29,2%	12,5%	8,3%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الثاني والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 4 وبنسبة 26,7% بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 6 وبنسبة 46,2% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 وبنسبة 40,0% كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 8 وبنسبة 47,1% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة.

جدول رقم (33) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
1,129	3,33	1	2	3	1	2	تكرار	ذكر	الاجمالي	يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم	25
		11,1%	22,2%	33,3%	11,1%	22,2%	% النسبة				
		1	4	5	2	3	تكرار	انثى			
		6,7%	26,7%	33,3%	13,3%	20,0%	% النسبة				
		6	8	3	5	3	تكرار	الاجمالي			
		25,0%	33,3%	12,5%	20,8%	7,5%	% النسبة	الاجمالي			
		1	2	1	1	3	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		12,5%	25,0%	12,5%	12,5%	37,5%	% النسبة				
		1	4	4	2	2	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		7,7%	30,8%	33,3%	15,4%	15,4%	% النسبة				
		0	0	3	0	0	تكرار	40 إلى 50			
		0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		6	8	3	5	3	الاجمالي	الاجمالي			
		25,0%	33,3%	12,5%	20,8%	7,5%		الاجمالي			
		1	2	1	1	3	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		12,5%	25,0%	12,5%	12,5%	37,5%	% النسبة				
		1	2	4	1	2	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		10,0%	20,0%	40,0%	10,0%	20,0%	% النسبة				
		0	2	3	1	0	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		0,0%	33,3%	50,0%	16,7%	0,0%	% النسبة				
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة					
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
6	8	3	5	3	تكرار	الاجمالي					
25,0%	33,3%	12,5%	20,8%	7,5%	% النسبة	الاجمالي					

0	2	2	2	1	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
0,0%	28,6%	28,6%	28,6%	14,3%	%النسبة		
2	4	6	1	4	تكرار	جامعي	الاجمالي
11,8%	23,5%	35,3%	5,9%	23,5%	%النسبة		
6	8	3	5	3	تكرار		
25,0%	33,3%	12,5%	20,8%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الثالث والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 4 ونسبة 33,3% بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 6 ونسبة 33,3% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق ومحايد، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 ونسبة 40,0% بدرجة محايد من 5 إلى 10 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 8 ونسبة 47,1% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة.

جدول رقم (34) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجاً يحتذى به

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس			
1,262	2,88	1	6	1	1	0	تكرار	ذكر	الاجمالي	أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجاً يحتذى به	26	
		11,1%	66,7%	11,1%	11,1%	0,0%	%النسبة					
		2	7	5	1	0	تكرار	انثى				
		13,3%	46,7%	33,3%	6,7%	0,0%	%النسبة					
		13	6	2	0	3	تكرار	الاجمالي				
		54,2%	25,0%	8,3%	0,0%	7,5%	%النسبة	الاجمالي				
		1	3	3	1	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن			
		12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	0,0%	%النسبة					
		2	8	2	1	0	تكرار	30 إلى 40 سنة				
		15,4%	61,5%	15,4%	7,7%	0,0%	%النسبة					
		0	2	1	0	0	تكرار	40 إلى 50	الاجمالي			
		0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	%النسبة					
		13	6	2	0	3	الإجمالي	الاجمالي				
		54,2%	25,0%	8,3%	0,0%	7,5%		الاجمالي				
		1	3	3	1	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية			
		12,5%	37,5%	37,5%	12,5%	0,0%	%النسبة					
		2	6	2	0	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات				
		20,0%	60,0%	20,0%	0,0%	0,0%	%النسبة					
		0	4	1	1	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الاجمالي			
		0,0%	66,7%	16,7%	16,7%	0,0%	%النسبة					
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة						
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	%النسبة							
13	6	2	0	3	تكرار	الاجمالي						
54,2%	25,0%	8,3%	0,0%	7,5%	%النسبة	الاجمالي						
0	2	3	2	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي					
0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%	%النسبة							

	3	11	3	0	0	تكرار	جامعي	
	17,6%	64,7%	17,6%	0,0%	0,0%	%النسبة		
	13	6	2	0	3	تكرار	الاجمالي	
	54,2%	25,0%	8,3%	0,0%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الرابع والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجا يحتذى به أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 7 وبنسبة 46,7% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 8 وبنسبة 61,5% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 وبنسبة 66,7% بدرجة موافق من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 64,7% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة.

جدول رقم (35) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية

الرقم	العبرة	درجة الموافقة					الفئات		
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
1,076	3,13	1	4	2	1	1	تكرار	ذكر	الجنس
		11,1%	44,4%	22,2%	11,1%	11,1%	%النسبة		
		0	6	4	4	1	تكرار	انثى	
		0,0%	40,0%	26,7%	26,7%	6,7%	%النسبة		
		10	6	5	2	3	تكرار	الاجمالي	
		41,7%	25,0%	20,8%	8,3%	7,5%	%النسبة		
		0	1	5	2	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن
		0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	%النسبة		
		1	8	1	2	1	تكرار	30 إلى 40 سنة	
		7,7%	61,5%	7,7%	15,4%	7,7%	%النسبة		
		0	1	0	1	1	تكرار	40 إلى 50	
		0,0%	33,3%	0,0%	33,3%	33,3%	%النسبة		
		10	6	5	2	3	الإجمالي	الاجمالي	
		41,7%	25,0%	20,8%	8,3%	7,5%			
		0	1	5	2	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
		0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	%النسبة		
		1	6	0	2	1	تكرار	5 إلى 10 سنوات	
		10,0%	60,0%	0,0%	20,0%	10,0%	%النسبة		
		0	3	1	1	1	تكرار	10 إلى 15 سنة	
		0,0%	50,0%	16,7%	16,7%	16,7%	%النسبة		
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة			
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	%النسبة				
10	6	5	2	3	تكرار	الاجمالي			
41,7%	25,0%	20,8%	8,3%	7,5%	%النسبة				

يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية

27

0	2	3	2	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
0,0%	28,6%	42,9%	28,6%	0,0%	%النسبة		
1	8	3	3	2	تكرار	جامعي	
5,9%	47,1%	17,6%	17,6%	11,8%	%النسبة		
10	6	5	2	3	تكرار	الاجمالي	
41,7%	25,0%	20,8%	8,3%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الخامس والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 6 ونسبة 40,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 ونسبة 62,5% للفئة العمرية أقل من 5 سنوات بدرجة موافق، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 ونسبة 66,7% بدرجة موافق من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 8 ونسبة 47,1% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (36) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبرة	رقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	تكرار	النسبة %	الجنس		
1,239	2,83	1	2	2	4	0	تكرار	ذكر	الاجمالي	يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	28
		11,1%	22,2%	22,2%	44,4%	0,0%	% النسبة				
		3	4	4	2	2	تكرار	انثى			
		20,0%	26,7%	26,7%	13,3%	13,3%	% النسبة				
		3	4	6	6	6	تكرار	الاجمالي			
		7,5%	16,7%	25,0%	25,0%	25,0%	% النسبة				
		1	2	2	1	2	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		12,5%	25,0%	25,0%	12,5%	25,0%	% النسبة				
		2	3	3	5	0	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		15,4%	23,1%	23,1%	38,5%	0,0%	% النسبة				
		1	1	1	0	0	تكرار	40 إلى 50			
		33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		3	4	6	6	6	الاجمالي	الاجمالي			
		7,5%	16,7%	25,0%	25,0%	25,0%					
		1	2	2	1	2	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		12,5%	25,0%	25,0%	12,5%	25,0%	% النسبة				
		1	3	2	4	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		10,0%	30,0%	20,0%	40,0%	0,0%	% النسبة				
		2	1	2	1	0	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	0,0%	% النسبة				
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة					
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
3	4	6	6	6	تكرار	الاجمالي					
7,5%	16,7%	25,0%	25,0%	25,0%	% النسبة						
2	0	4	0	1	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي				
28,6%	0,0%	57,1%	0,0%	14,3%	% النسبة						

	1	6	2	6	2	تكرار	جامعي	
	5,9%	35,3%	11,8%	35,3%	11,8%	%النسبة		
	6	6	6	4	3	تكرار	الاجمالي	
	25,0%	25,0%	25,0%	16,7%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول السادس والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 4 ونسبة 44,4% بدرجة موافق لفئة الذكور ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 ونسبة 38,5% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق ، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 ونسبة 40,0% بدرجة موافق من 5 إلى 10 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 4 ونسبة 57,1% بدرجة محايد لفئة الجامعيين، وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (37) يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,816	3,17	1	3	4	1	0	تكرار	ذكر	الجنس	يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين	29
		11,1%	33,3%	44,4%	11,1%	0,0%	% النسبة				
		1	1	10	3	0	تكرار	انثى	الجنس		
		6,7%	6,7%	66,7%	20,0%	0,0%	% النسبة				
		4	14	4	0	3	تكرار	الاجمالي			
		16,7%	58,3%	16,7%	0,0%	7,5%	% النسبة	الاجمالي			
		1	0	6	1	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		12,5%	0,0%	75,0%	12,5%	0,0%	% النسبة				
		1	4	5	3	0	تكرار	30 إلى 40 سنة	السن		
		7,7%	30,8%	38,5%	23,1%	0,0%	% النسبة				
		0	0	3	0	0	تكرار	40 إلى 50	السن		
		0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		4	14	4	0	3	الإجمالي	الاجمالي			
		16,7%	58,3%	16,7%	0,0%	7,5%		الاجمالي			
		1	0	6	1	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		12,5%	0,0%	75,0%	12,5%	0,0%	% النسبة				
		1	3	4	2	0	تكرار	5 إلى 10 سنوات	الخبرة المهنية		
		10,0%	30,0%	40,0%	20,0%	0,0%	% النسبة				
		0	1	4	1	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	الخبرة المهنية		
		0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	0,0%	% النسبة				
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة	الخبرة المهنية				
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
4	14	4	0	3	تكرار	الاجمالي					
16,7%	58,3%	16,7%	0,0%	7,5%	% النسبة	الاجمالي					
0	1	5	1	0	تكرار	ثانوي	المستوى				

	0,0%	14,3%	71,4%	14,3%	0,0%	%النسبة		التعليمي
	2	3	9	3	0	تكرار	جامعي	
	11,8%	17,6%	52,9%	17,6%	0,0%	%النسبة		
	4	14	4	0	3	تكرار	الاجمالي	
	16,7%	58,3%	16,7%	0,0%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول السابع والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 10 ونسبة 66,7% بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 6 ونسبة 75,0% بدرجة محايد للفئة العمرية أقل من 30 سنة بدرجة محايد، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 ونسبة 66,7% بدرجة محايد من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 5 ونسبة 71,4% بدرجة محايد لفئة الثانويين، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (38) يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يضع القائد خطة العمل بطريقة أداءه بمشاركة الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
1,103	2,54	0	2	2	4	1	تكرار	ذكر	الجنس	يضع القائد خطة العمل بطريقة أداءه بمشاركة الموظفين	30
		0,0%	22,2%	22,2%	44,4%	11,1%	% النسبة				
		0	5	1	6	3	تكرار	انثى			
		0,0%	33,3%	6,7%	40,0%	20,0%	% النسبة				
		7	3	10	4	3	تكرار	الاجمالي			
		29,2%	12,5%	41,7%	16,7%	7,5%	% النسبة	الاجمالي			
		0	4	1	2	1	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		0,0%	50,0%	12,5%	25,0%	12,5%	% النسبة				
		0	3	2	5	3	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		0,0%	23,1%	15,4%	38,5%	23,1%	% النسبة				
		0	0	0	3	0	تكرار	40 إلى 50			
		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	% النسبة				
		7	3	10	4	3	الإجمالي	الاجمالي			
		29,2%	12,5%	41,7%	16,7%	7,5%		الاجمالي			
		0	4	1	2	1	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		0,0%	50,0%	12,5%	25,0%	12,5%	% النسبة				
		0	3	1	4	2	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		0,0%	30,0%	10,0%	40,0%	20,0%	% النسبة				
		0	0	1	4	1	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		0,0%	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	% النسبة				
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة					
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
7	3	10	4	3	تكرار	الاجمالي					
29,2%	12,5%	41,7%	16,7%	7,5%	% النسبة	الاجمالي					

0	1	1	4	1	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
0,0%	14,3%	14,3%	57,1%	14,3%	%النسبة		
0	6	2	6	3	تكرار	جامعي	
0,0%	35,3%	11,8%	35,3%	17,6%	%النسبة		
7	3	10	4	3	تكرار	الاجمالي	
29,2%	12,5%	41,7%	16,7%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الثامن والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يضع القائد خطة العمل وطريقة أداءه بمشاركة الموظفين أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 4 ونسبة 44,4% بدرجة معارض لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 4 ونسبة 50,0% بدرجة موافق للفئة العمرية أقل من 30 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 ونسبة 66,7% بدرجة معارض من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 4 ونسبة 57,1% بدرجة معارض لفئة الثانويين، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (39) يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولاتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس			
1,056	2,63	0	5	1	3	0	تكرار	0,0%	ذكر	يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولاتهم	31	
		0,0%	55,6%	11,1%	33,3%	0,0%	% النسبة					
		0	1	6	4	4	تكرار	0,0%	انثى			
		0,0%	6,7%	40,0%	26,7%	26,7%	% النسبة					
		6	7	7	4	3	تكرار	25,0%				الاجمالي
		25,0%	29,2%	29,2%	16,7%	7,5%	% النسبة					
		0	0	3	2	3	تكرار	0,0%	أقل من 30 سنة			السن
		0,0%	0,0%	37,5%	25,0%	37,5%	% النسبة					
		0	5	3	4	1	تكرار	0,0%	30 إلى 40 سنة			
		0,0%	38,5%	23,1%	30,8%	7,7%	% النسبة					
		0	1	1	1	0	تكرار	0,0%	40 إلى 50			
		0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	% النسبة					
		6	7	7	4	3	الإجمالي	25,0%		الاجمالي		
		25,0%	29,2%	29,2%	16,7%	7,5%						
		0	0	3	2	3	تكرار	0,0%	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		0,0%	0,0%	37,5%	25,0%	37,5%	% النسبة					
		0	4	3	3	0	تكرار	0,0%	5 إلى 10 سنوات			
		0,0%	40,0%	30,0%	30,0%	0,0%	% النسبة					
		0	2	1	2	1	تكرار	0,0%	10 إلى 15 سنة			
		0,0%	33,3%	16,7%	33,3%	16,7%	% النسبة					
0	0	0	0	0	تكرار	0,0%	أكثر من 15 سنة					
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة							
6	7	7	4	3	تكرار	25,0%		الاجمالي				
25,0%	29,2%	29,2%	16,7%	7,5%	% النسبة							

0	1	3	2	1	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
0,0%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	%النسبة		
0	5	4	5	3	تكرار	جامعي	الاجمالي
0,0%	29,4%	23,5%	29,4%	17,6%	%النسبة		
6	7	7	4	3	تكرار		
25,0%	29,2%	29,2%	16,7%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول التاسع والثلاثون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولاتهم أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 5 ونسبة 55,6% بدرجة موافق لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 ونسبة 38,5% بدرجة موافق لفئة العمرية من 30 الى 40 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 3 ونسبة 33,3% بدرجة معارض وموافق من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 3 ونسبة 42,9% بدرجة محايد لفئة الثانويين، وبالتالي وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (40) يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس			
0,947	2,88	1	3	1	3	1	تكرار	11,1%	ذكر	الاجمالي	يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه	32
		11,1%	33,3%	11,1%	33,3%	11,1%	% النسبة					
		0	2	8	5	0	تكرار	0,0%	انثى			
		0,0%	13,3%	53,3%	33,3%	0,0%	% النسبة					
		5	9	8	1	3	تكرار	20,8%				
		20,8%	37,5%	33,3%	4,2%	7,5%	% النسبة					
		0	1	5	2	0	تكرار	0,0%	أقل من 30 سنة	السن		
		0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	% النسبة					
		1	4	3	4	1	تكرار	7,7%	30 إلى 40 سنة			
		7,7%	30,8%	23,1%	30,8%	7,7%	% النسبة					
		0	0	1	2	0	تكرار	0,0%	40 إلى 50			
		0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	% النسبة					
		5	9	8	1	3	الإجمالي	20,8%		الاجمالي		
		20,8%	37,5%	33,3%	4,2%	7,5%						
		0	1	5	2	0	تكرار	0,0%	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		0,0%	12,5%	62,5%	25,0%	0,0%	% النسبة					
		1	3	3	3	0	تكرار	10,0%	5 إلى 10 سنوات			
		10,0%	30,0%	30,0%	30,0%	0,0%	% النسبة					
		0	1	1	3	1	تكرار	0,0%	10 إلى 15 سنة			
		0,0%	16,7%	16,7%	50,0%	16,7%	% النسبة					
0	0	0	0	0	تكرار	0,0%	أكثر من 15 سنة					
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة							
5	9	8	1	3	تكرار	20,8%		الاجمالي				
20,8%	37,5%	33,3%	4,2%	7,5%	% النسبة							

0	1	3	2	1	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
0,0%	14,3%	42,9%	28,6%	14,3%	%النسبة		
1	4	6	6	0	تكرار	جامعي	
5,9%	23,5%	35,3%	35,3%	0,0%	%النسبة		
5	9	8	1	3	تكرار	الاجمالي	
20,8%	37,5%	33,3%	4,2%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الأربعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 8 ونسبة 53,3% بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 ونسبة 62,5% بدرجة محايد للفئة العمرية أقل من 30 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 5 ونسبة 62,5% بدرجة محايد من أقل من 5 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 3 ونسبة 42,9% بدرجة محايد لفئة الثانويين، وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (41) يوضح إجابات أفراد العينة حول يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزججه تصرفاتهم وآراءهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
0,908	2,96	0	4	5	0	0	تكرار	ذكر	الجنس	يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزججه تصرفاتهم وآراءهم	33
		0,0%	44,4%	55,6%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		0	2	9	1	3	تكرار	انثى	الاجمالي		
		0,0%	13,3%	60,0%	6,7%	20,0%	% النسبة				
		6	14	1	3	3	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		25,0%	58,3%	4,2%	12,5%	7,5%	% النسبة				
		0	2	4	0	2	تكرار	30 إلى 40 سنة	الاجمالي		
		0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	% النسبة				
		0	4	7	1	1	تكرار	40 إلى 50	الاجمالي		
		0,0%	30,8%	53,8%	7,7%	7,7%	% النسبة				
		0	0	3	0	0	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		0,0%	0,0%	30,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		6	14	1	3	3	تكرار	5 إلى 10 سنوات	الاجمالي		
		25,0%	58,3%	4,2%	12,5%	7,5%	% النسبة				
		0	2	4	0	2	تكرار	10 إلى 15 سنة	الاجمالي		
		0,0%	25,0%	50,0%	0,0%	25,0%	% النسبة				
		0	3	5	1	1	تكرار	أكثر من 15 سنة	الاجمالي		
		0,0%	30,0%	50,0%	10,0%	10,0%	% النسبة				
		0	1	5	0	0	تكرار	الاجمالي	الاجمالي		
		0,0%	16,7%	83,3%	0,0%	0,0%	% النسبة				
0	0	0	0	0	تكرار	الاجمالي	الاجمالي				
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
6	14	1	3	3	تكرار	الاجمالي	الاجمالي				
25,0%	58,3%	4,2%	12,5%	7,5%	% النسبة						

0	1	4	0	2	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
0,0%	14,3%	57,1%	0,0%	28,6%	%النسبة		
0	5	10	1	1	تكرار	جامعي	
0,0%	29,4%	58,8%	5,9%	5,9%	%النسبة		
6	14	1	3	3	تكرار	الاجمالي	
25,0%	58,3%	4,2%	12,5%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الواحد والأربعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزعجه تصرفاتهم وأرائهم أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 9 ونسبة 60,0% بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 7 ونسبة 53,8% بدرجة محايد للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 5 ونسبة 83,3% بدرجة محايد من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 ونسبة 58,8% بدرجة محايد لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (42) يوضح إجابات أفراد العينة حول يساهم نوع الاتصال داخل المنظمة في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق	معارض بشدة	تكرار	النسبة %		
0,797	4,13	0	0	0	0	0	تكرار		ذكر	يساهم نوع الاتصال داخل المنظمة في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه	34
		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة				
		0	1	1	7	6	تكرار		انثى		
		0,0%	6,7%	6,7%	46,7%	40,0%	% النسبة				
		3	0	1	3	12	تكرار		الاجمالي		
		7,5%	0,0%	4,2%	12,5%	50,0%	% النسبة				
		0	1	0	0	5	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		0,0%	12,5%	0,0%	25,0%	62,5%	% النسبة				
		0	0	2	8	3	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		0,0%	0,0%	15,4%	61,5%	23,1%	% النسبة				
		0	0	1	2	0	تكرار	40 إلى 50			
		0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	% النسبة				
		3	0	1	3	12	الإجمالي		الاجمالي		
		7,5%	0,0%	4,2%	12,5%	50,0%	% النسبة				
		0	1	0	0	5	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		0,0%	12,5%	0,0%	25,0%	62,5%	% النسبة				
		0	0	2	6	2	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		0,0%	0,0%	20,0%	60,0%	20,0%	% النسبة				
		0	0	1	4	1	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		0,0%	0,0%	16,7%	66,7%	16,7%	% النسبة				
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة					
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
3	0	1	3	12	تكرار		الاجمالي				
7,5%	0,0%	4,2%	12,5%	50,0%	% النسبة						

2	3	1	1	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
28,6%	42,9%	14,3%	14,3%	0,0%	%النسبة		
6	9	2	0	0	تكرار	جامعي	الاجمالي
35,3%	52,9%	11,8%	0,0%	0,0%	%النسبة		
12	3	1	0	3	تكرار		
50,0%	12,5%	4,2%	0,0%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الثاني والأربعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يساهم نوع الاتصال داخل المنظمة في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 5 وبنسبة 55,6% بدرجة موافق لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 2 وبنسبة 66,7% بدرجة محايد للفئة العمرية من 40 الى 50 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 وبنسبة 66,7% بدرجة موافق، من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 وبنسبة 52,9% بدرجة محايد لفئة الجامعيين، وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (43) يوضح إجابات أفراد العينة حول يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	تكرار	النسبة %	الجنس		
1,197	2,71	1	2	2	4	0	تكرار	ذكر	الجنس	يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين	35
		11,1%	22,2%	22,2%	44,4%	0,0%	% النسبة				
		0	4	5	1	5	تكرار	انثى			
		0,0%	26,7%	33,3%	6,7%	33,3%	% النسبة				
		6	7	5	5	3	تكرار	الاجمالي			
		25,0%	29,2%	20,8%	20,8%	7,5%	% النسبة	الاجمالي			
		0	2	3	1	2	تكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		0,0%	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	% النسبة				
		1	2	4	3	3	تكرار	30 إلى 40 سنة			
		7,7%	15,4%	30,8%	23,1%	23,1%	% النسبة				
		0	2	0	1	0	تكرار	40 إلى 50			
		0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	% النسبة				
		6	7	5	5	3	الاجمالي	الاجمالي			
		25,0%	29,2%	20,8%	20,8%	7,5%		الاجمالي			
		0	2	3	1	2	تكرار	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية		
		0,0%	25,0%	37,5%	12,5%	25,0%	% النسبة				
		1	2	2	2	3	تكرار	5 إلى 10 سنوات			
		10,0%	20,0%	20,0%	20,0%	30,0%	% النسبة				
		0	2	2	2	0	تكرار	10 إلى 15 سنة			
		0,0%	33,3%	33,3%	33,3%	0,0%	% النسبة				
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة					
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	% النسبة						
6	7	5	5	3	تكرار	الاجمالي					
25,0%	29,2%	20,8%	20,8%	7,5%	% النسبة	الاجمالي					

0	2	2	1	2	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
0,0%	28,6%	28,6%	14,3%	28,6%	%النسبة		
1	4	5	4	3	تكرار	جامعي	
5,9%	23,5%	29,4%	23,5%	17,6%	%النسبة		
6	7	5	5	3	تكرار	الاجمالي	
25,0%	29,2%	20,8%	20,8%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الثالث والأربعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 9 وبنسبة 60,0% بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 7 وبنسبة 53,8% بدرجة محايد لفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 5 وبنسبة 83,3% بدرجة محايد من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 وبنسبة 58,8% بدرجة محايد لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (44) يوضح إجابات أفراد العينة حول لا يساهم الاتصال الغير رسمي في فعالية القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات			العبارة	رقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة						
1,103	3,54	1	5	0	3	0	تكرار	ذكر	الجنس	لا يساهم الاتصال الغير رسمي في فعالية القيادة	36	
		11,1%	55,6%	0,0%	33,3%	0,0%	%النسبة					
		3	6	4	1	1	تكرار	انثى				
		20,0%	40,0%	26,7%	6,7%	6,7%	%النسبة					
		11	4	4	1	3	تكرار	الاجمالي				
		45,8%	16,7%	16,7%	4,2%	7,5%	%النسبة					
		2	4	2	0	0	تكرار	أقل من 30 سنة	السن			
		25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	%النسبة					
		2	5	2	3	1	تكرار	30الى40سنة				
		15,4%	38,5%	15,4%	23,1%	7,7%	%النسبة					
		0	2	0	1	0	تكرار	40الى50				
		0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	%النسبة					
		11	4	1	1	3	الإجمالي	الاجمالي				
		45,8%	16,7%	4,2%	4,2%	7,5%						
		2	4	2	0	0	تكرار	أقل من 5سنوات	الخبرة المهنية			
		25,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	%النسبة					
		1	5	1	2	1	تكرار	5 إلى 10				

10,0%	50,0%	10,0%	20,0%	10,0%	%النسبة	سنوات	
1	2	1	2	0	تكرار	10 إلى 15 سنة	
16,7%	33,3%	16,7%	33,3%	0,0%	%النسبة		
0	0	0	0	0	تكرار	أكثر من 15 سنة	
0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	%النسبة		
11	4	4	1	3	تكرار	الاجمالي	
45,8%	16,7%	16,7%	4,2%	7,5%	%النسبة		
3	2	1	1	0	تكرار	ثانوي	المستوى التعليمي
42,9%	28,6%	14,3%	14,3%	0,0%	%النسبة		
1	9	3	3	1	تكرار	جامعي	
5,9%	52,9%	17,6%	17,6%	5,9%	%النسبة		
11	4	4	1	3	تكرار	الاجمالي	
45,8%	16,7%	16,7%	4,2%	7,5%	%النسبة		

تحليل الجدول الرابع والأربعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة لا يساهم الاتصال الغير رسمي في فعالية القيادة أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 6 وبنسبة 40,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 وبنسبة 38,5% بدرجة موافق للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 5 وبنسبة 50% بدرجة موافق من 05 إلى 10 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 09 وبنسبة 52,9% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (45) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للاستمارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيانات الشخصية		المحاور
			الجنس	السن	
0,453	4,11	9	ذكر	الجنس	المحور الأول
0,211	3,82	15	أنثى		
0,108	3,76	8	أقل من 30 سنة	السن	
0,424	4,04	13	30 سنة - أقل من 40 سنة		
0,259	3,91	3	من 40 وأقل من 50		
0,108	3,76	8	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية	
0,385	4,04	10	من 05 إلى 10 سنوات		
0,443	3,97	6	من 10 إلى 15 سنة		
0,00	0,00	00	أكثر من 15 سنة		
0,263	3,88	7	ثانوي	المستوى التعليمي	
0,381	3,95	17	جامعي		

تحليل الجدول الخامس والأربعون:

جاءت المتوسطات الحسابية للبيانات الشخصية بدرجة موافق لسلم ليكرت الخماسي ، وجاءت بيانات الانحراف المعياري متجانسة لأن معظم البيانات أقل من 0,4، وكانت النسب متقاربة من حيث المستوى التعليمي، وجاءت باقي البيانات متقاربة.

جدول رقم (46) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للاستمارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيانات الشخصية		المحاور
0,634	3,25	9	ذكر	الجنس	المحور الثاني
0,439	2,99	15	أنثى		
0,514	3,04	8	أقل من 30 سنة	السن	
0,586	3,17	13	30 سنة - أقل من 40 سنة		
0,130	2,85	3	من 40 وأقل من 50		
0,514	3,04	8	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية	
0,638	3,18	10	من 05 إلى 10 سنوات		
0,343	2,98	6	من 10 إلى 15 سنة		
0,00	0,00	00	أكثر من 15 سنة		
0,405	2,88	7	ثانوي	المستوى التعليمي	
0,551	3,17	17	جامعي		

تحليل الجدول السادس والأربعون:

جاءت المتوسطات الحسابية للبيانات الشخصية بدرجة موافق ومحايد لسلم ليكرت الخماسي ، وجاءت بيانات الانحراف المعياري متجانسة لأن معظم البيانات أقل من 1، وكانت النسب متقاربة من حيث المستوى التعليمي .وجاءت باقي البيانات متقاربة.

المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات القطاع العام:

سنتناول في هذا المبحث عرض وتحليل القطاع العام، ثم استخلاص النتائج العامة لهذا القطاع.

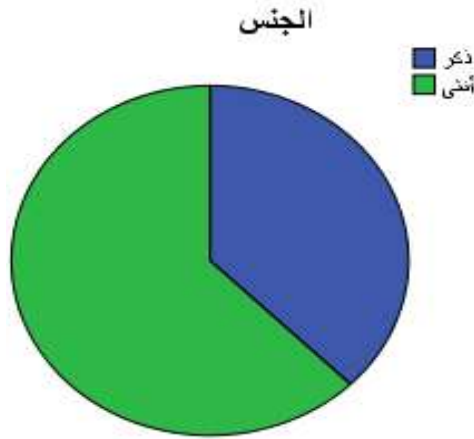
المطلب الأول: عرض وتحليل بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية

- جدول رقم (47) يمثل متغير الجنس

النسبة	العدد	الجنس
37,5%	15	ذكر
62,%	25	أنثى
%100	40	الإجمالي

تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بمتغير الجنس أن نسبة الإناث تقدر نسبتها ب 62,% أي أكثر من نسبة الذكور.

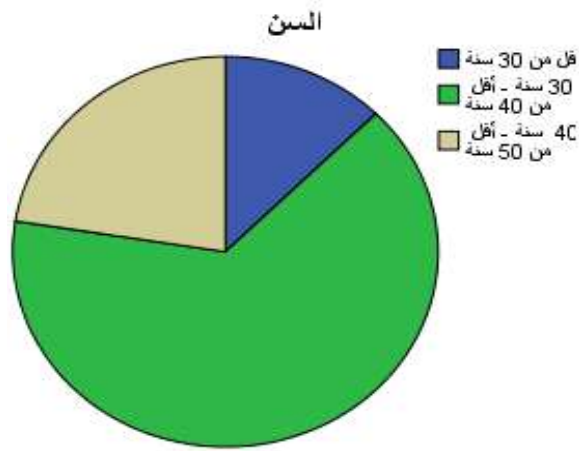


الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

- جدول رقم (48) يمثل متغير السن

السن	العدد	النسبة
أقل من 30 سنة	5	12,5%
من 30 الى 40	26	65%
من 40 الى 50	9	22,5
الإجمالي	40	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بمتغير السن فئة من 30الى40 سنة هي أكبر من فئات السن الأخرى حيث تقدر نسبتها ب 65%

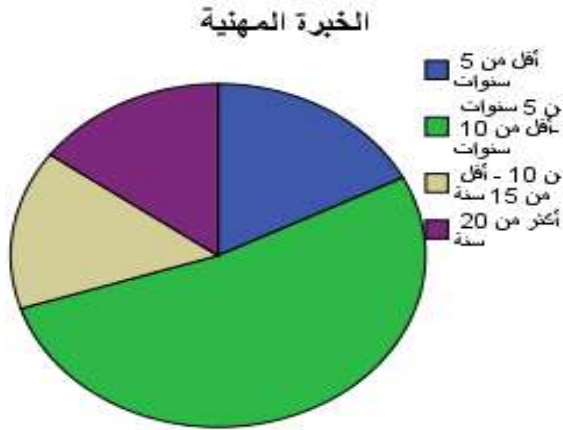


الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب السن

- جدول رقم (49) يمثل متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	العدد	النسبة
أقل من 05 سنوات	7	17,5%
من 05 إلى 10 سنوات	21	52,5%
من 10 إلى 15 سنة	6	15%
أكثر من 15 سنة	6	15%
الإجمالي	40	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بمتغير الخبرة المهنية فئة من 05 إلى 10 سنوات سنة هي أكبر من فئات الخبرة المهنية الأخرى حيث تقدر نسبتها ب 52,5 %

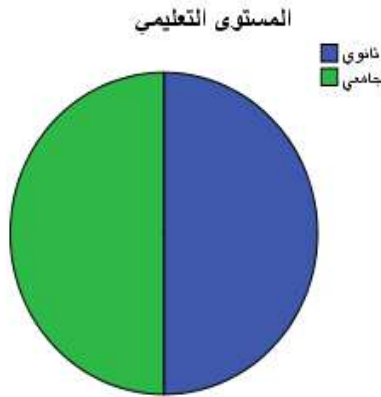


الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

- جدول رقم (50) يمثل متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي	20	50%
جامعي	20	50%
الإجمالي	40	%100

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بمتغير المستوى التعليمي أن النسبة الذكور والإناث متساويتين وتقدر نسبتها بـ 50%.



الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات المحور الثاني المتعلق بـ بالعناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات الذهنية والاجتماعية للموظف
جدول رقم (51) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تساهم المعلومات المكتسبة حول القائد في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف

الرقم	العبرة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
			معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة				
01	تساهم المعلومات المكتسبة في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف	الجنس	ذكر	التكرار	00	2	2	7	4	4.00	0.784
			النسبة	%00	13.3%	13.3%	46.7%	26.7%			
		أنثى	الإجمالي	00	1	1	18	5	4.00	0.784	
			التكرار	%00	4.0%	4.0%	72.0%	20.0%			
		السن	التكرار الإجمالي	00	3	3	25	9	4.00	0.784	
			النسبة الإجمالية	%00	7.5%	7.5%	62.5%	22.5%			
		أقل من 30 سنة	التكرار	00	0	1	3	1	4.00	0.784	
			النسبة	%00	0.0%	20.0%	60.0%	20.0%			
		30 سنة إلى 40 سنة	التكرار	00	2	5	14	5	4.00	0.784	
			النسبة	%00	7.7%	19.2%	53.8%	19.2%			
	40 إلى 50 سنة	التكرار	00	2	2	4	1	4.00	0.784		
		النسبة	%00	22.2%	22.2%	44.4%	11.1%				
	التكرار الإجمالي	00	4	8	21	7	4.00	0.784			
		النسبة الإجمالية	%00	10.0%	20.0%	52.5%			17.5%		
	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	التكرار	0	1	2	2	4.00	0.784		
			النسبة	0.0%	14.3%	28.6%	28.6%				
		من 5 إلى 10 سنوات	التكرار	0	2	0	10	9	4.00	0.784	
			النسبة	0.0%	9.5%	0.0%	47.6%	42.9%			
		من 10 إلى 15 سنة	التكرار	0	0	1	3	2	4.00	0.784	
			النسبة	0.0%	0.0%	16.7%	50.0%	33.3%			
أكثر من 15 سنة		التكرار	1	0	1	3	1	4.00	0.784		
		النسبة	16.7%	0.0%	16.7%	50.0%	16.7%				
التكرار الإجمالي		1	3	4	18	14	4.00	0.784			
		النسبة الإجمالية	2.5%	7.5%	10.0%	45.0%			35.0%		
المستوى التعليمي	ثانوي	التكرار	0	3	3	9	5	4.00	0.784		
		النسبة	0.0%	15.0%	15.0%	45.0%	25.0%				

		4	16	0	0	0	التكرار	جامعي			
		20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة				
		9	25	3	3	0	التكرار الإجمالي				
		22.5%	62.5%	7.5%	7.5%	0.0%	النسبة الإجمالية				

تحليل الواحد وخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة مساهمة المعلومات المكتسبة حول القائد في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف. أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الجنس كانت بتكرار 18 وبنسبة 72.0% وبدرجة موافق للفئة الإناث، وكذلك لاحظنا أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 3 وبنسبة 60.0% بدرجة موافق للفئة العمرية أقل من 30 سنة وأيضاً نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 3 وبنسبة 50%، كذلك أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 16 وبنسبة 80,0% وبدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن المعلومات المكتسبة حول القائد من بين العناصر التي تساهم في بناء التصورات الاجتماعية للموظف، ولكن هذا لا ينفي إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (52) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات
الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
0,862	3,78	4	8	2	1	00	التكرار	ذكر	تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المؤسسة	02
		26.7%	53.3%	13.3%	6.7%	%00	النسبة			
		3	13	6	3	00	التكرار	أنثى		
		12.0%	52.0%	24.0%	12.0%	%00	النسبة			
		7	21	8	4	00	التكرار	الإجمالي		
		17.5%	52.5%	20.0%	10.0%	%00	النسبة			
		3	1	1	0	0	التكرار	أقل من 30 سنة		
		60.0%	20.0%	20.0%	0.0%	0.0%	النسبة	30 الى 40 سنة		
		12	12	1	1	0	التكرار			
		46.2%	46.2%	3.8%	3.8%	0.0%	النسبة	40 الى 50 سنة		
		4	4	0	1	0	التكرار			
		44.4%	44.4%	0.0%	11.1%	0.0%	النسبة	الإجمالي		
		19	17	2	2	0	التكرار			
		47.5%	42.5%	5.0%	5.0%	0.0%	النسبة	أقل من 05 سنوات		
		0	7	0	0	0	التكرار			
		0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة	05 الى 10 سنة		
		6	13	0	2	0	التكرار			
		28.6%	61.9%	0.0%	9.5%	0.0%	النسبة	10 الى 15 سنة		
		2	1	3	0	0	التكرار			
		33.3%	16.7%	50.0%	0.0%	0.0%	النسبة	أكثر من 15 سنة		
		1	4	0	1	0	التكرار			

		16.7%	66.7%	0.0%	16.7%	0.0%	النسبة	15 سنة			
		9	25	3	3	0	التكرار	الإجمالي			
		22.5%	62.5%	7.5%	7.5%	0.0%	النسبة				
		2	10	5	3	0	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي		
		10.0%	50.0%	25.0%	15.0%	0.0%	النسبة				
		5	11	3	1	0	الإجمالي	جامعي			
		25.0%	55.0%	15.0%	5.0%	0.0%	التكرار				
		7	21	8	4	0	التكرار الإجمالي				
		17.5%	52.5%	20.0%	10.0%	0.0%	النسبة الإجمالية				

تحليل الثاني والخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 13 وبنسبة 52,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 12 وبنسبة 46,2% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 4 وبنسبة 66.7% بدرجة موافق لفئة أكثر من 20 سنة، أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55.0% بدرجة موافق، وبالتالي فإن عبارة تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المنظمة من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفي إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (53) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه

الرقم	العبارة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق بشدة	أوافق			
0,797	تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية	الجنس	ذكر	00	2	1	7	5	33.3%	
				النسبة	13.3%	6.7%	46.7%	00%		
			أنثى	00	0	1	10	14	56.0%	
				النسبة	0.0%	4.0%	40.0%	00%		
			النسبة الإجمالي		00	2	2	17	19	47.5%
			النسبة الإجمالي		00%	5.0%	5.0%	42.5%	00%	
		السن	أقل من 30 سنة	00	00	1	3	1	20.0%	
				النسبة	00%	00%	20.0%	60.0%	00%	
			30 إلى 40 سنة	00	00	3	19	4	15.4%	
				النسبة	00%	00%	11.5%	73.1%	00%	
			40 إلى 50 سنة	00	00	4	5	0	0.0%	
				النسبة	00%	00%	44.4%	55.6%	00%	
			النسبة الإجمالي		00	00	8	27	5	12.5%
			النسبة الإجمالي		00%	00%	20.0%	67.5%	00%	
			الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	00	00	1	2	3	42.9%
					النسبة	00%	00%	14.3%	28.6%	00%
		05 إلى 10 سنوات		00	00	1	2	13	61.9%	
				النسبة	00%	00%	4.8%	9.5%	00%	
		10 إلى 15 سنة		00	00	1	3	2	33.3%	
				النسبة	00%	00%	16.7%	50.0%	00%	
		التكرار الإجمالي		00	00	4	8	21	52.5%	
		النسبة الإجمالية		00%	00%	10.0%	20.0%	00%		
		المستوى التعليمي	ثانوي	00	1	1	9	9	45.0%	
				النسبة	00%	5.0%	5.0%	45.0%	00%	

		10	8	1	1	00	الإجمالي	جامعي			
		50.0%	40.0%	5.0%	5.0%	%00	التكرار				
		19	17	2	2	00	التكرار الإجمالي				
		47.5%	42.5%	5.0%	5.0%	%00	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول الثالث والخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه ،أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 7 وبنسبة % 46,7 بدرجة موافق لفئة ذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 19 وبنسبة % 73.1 للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 وبنسبة % 61.9 بدرجة موافق بشدة لفئة من 5 إلى 10 سنوات ،أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 وبنسبة % 50.0 بدرجة موافق بشدة لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (54) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور لذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
0,572	3,93	2	9	4	00	00	التكرار	ذكر	التصور الذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع	04
		13.3%	60.0%	26.7%	%00	%00	النسبة			
		3	18	4	00	00	الإجمالي	أنثى		
		12.0%	72.0%	16.0%	%00	%00	التكرار			
		5	27	8	00	00	التكرار الإجمالي			
		12.5%	67.5%	20.0%	%00	%00	النسبة الإجمالية			
		3	2	0	00	00	التكرار	أقل من 30 سنة		
		60.0%	40.0%	0.0%	%00	%00	النسبة			
		13	10	0	00	00	التكرار	30 الى 40 سنة		
		50.0%	38.5%	0.0%	%00	%00	النسبة	40 الى 50 سنة		
		5	0	2	00	00	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		55.6%	0.0%	22.2%	%00	%00	النسبة			
		21	12	2	00	00	التكرار الإجمالي			
		52.5%	30.0%	5.0%	%00	%00	النسبة الإجمالية			
		4	2	1	0	00	التكرار	05 الى 10 سنة		
		57.1%	28.6%	14.3%	0.0%	%00	النسبة			
		10	10	0	1	00	التكرار	10 الى 15 سنة		
		47.6%	47.6%	0.0%	4.8%	%00	النسبة			
		2	3	1	0	00	التكرار	أكثر من 15 سنة		
		33.3%	50.0%	16.7%	0.0%	%00	النسبة			
		3	2	0	1	00	التكرار	التكرار الإجمالي		
		50.0%	33.3%	0.0%	16.7%	%00	النسبة			
		17	2	2	00	00	التكرار الإجمالي			
		42.5%	5.0%	5.0%	%00	%00	النسبة الإجمالية			
1	13	6	00	00	التكرار	المستوى التعليمي ثانوي				
5.0%	65.0%	30.0%	%00	%00	النسبة					

		4	14	2	00	00	الإجمالي	جامعي			
		20.0%	70.0%	10.0%	%00	%00	التكرار				
		5	27	8	00	00	التكرار الإجمالي				
		12.5%	67.5%	20.0%	%00	%00	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول الرابع والخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 18 وبنسبة 72,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 5 وبنسبة 55.6% للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بدرجة موافق بشدة، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 3 وبنسبة 50.0% بدرجة موافق وموافق بشدة لفئة من 10 إلى 15 سنة وفئة أكثر من 15 سنة، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 14 وبنسبة 70.0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (55) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف حول القائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
0,751	3,73	3	6	4	2	00	التكرار	ذكر	التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف حول القائد	05
		20.0%	40.0%	26.7%	13.3%	%00	النسبة			
		2	15	8	0	00	الإجمالي	أنثى		
		8.0%	60.0%	32.0%	0.0%	%00	التكرار			
		5	21	12	2	00	التكرار الإجمالي			
		12.5%	52.5%	30.0%	5.0%	%00	النسبة الإجمالية			
		0	1	3	1	00	التكرار	أقل من 30 سنة		
		0.0%	20.0%	60.0%	20.0%	%00	النسبة	30 الى 40 سنة		
		5	13	6	2	00	التكرار	40 الى 50 سنة		
		19.2%	50.0%	23.1%	7.7%	%00	النسبة	الإجمالي		
		0	6	3	0	00	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	%00	النسبة	05 الى 10 سنة		
		5	20	12	3	00	التكرار	10 الى 15 سنة		
		12.5%	50.0%	30.0%	7.5%	%00	النسبة	15 سنة وأكثر		
		1	6	0	00	00	التكرار	أكثر من 15 سنة		
		14.3%	85.7%	0.0%	%00	%00	النسبة	التكرار الإجمالي		
		3	15	3	00	00	التكرار	النسبة الإجمالية		
		14.3%	71.4%	14.3%	%00	%00	النسبة	التكرار الإجمالي		
		1	2	3	00	00	التكرار	النسبة الإجمالية		
		16.7%	33.3%	50.0%	%00	%00	النسبة	التكرار الإجمالي		
		0	4	2	00	00	التكرار	النسبة الإجمالية		
		0.0%	66.7%	33.3%	%00	%00	النسبة	التكرار الإجمالي		
		5	27	8	00	00	التكرار	النسبة الإجمالية		
		12.5%	67.5%	20.0%	%00	%00	النسبة	التكرار الإجمالي		
3	10	6	1	00	التكرار	ثانوي	المستوى			

		15.0%	50.0%	30.0%	5.0%	00%	النسبة	التعليمي		
		2	11	6	1	00	الإجمالي			
		10.0%	55.0%	30.0%	5.0%	00%	التكرار			
		5	21	12	2	00	التكرار الإجمالي			
		12.5%	52.5%	30.0%	5.0%	00%	النسبة الإجمالية			

تحليل الجدول الخامس والخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور لذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف حول القائد، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 15% وبنسبة 60,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 13 وبنسبة 66.7% للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 7 وبنسبة 71.4% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات، أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55.0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فان عبارة التصور الذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية توقعات الموظف حول القائد من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، لكن هذا لا ينفي إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (56) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل

الرقم	العبرة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
06	التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل	الجنس	ذكر	التكرار	00	00	1	9	5	
				النسبة	%00	%00	6.7%	60.0%	33.3%	
			أنثى	الإجمالي	00	00	4	18	3	
				التكرار	%00	%00	16.0%	72.0%	12.0%	
			التكرار الإجمالي		00	00	5	27	8	
			النسبة الإجمالية		%00	%00	12.5%	67.5%	20.0%	
		السن	أقل من 30 سنة	التكرار	00	00	1	4	0	
				النسبة	%00	%00	20.0%	80.0%	0.0%	
			30 الى 40 سنة	التكرار	00	00	3	16	7	
				النسبة	%00	%00	11.5%	61.5%	26.9%	
			40 الى 50 سنة	التكرار	00	00	1	7	1	
				النسبة	%00	%00	11.1%	77.8%	11.1%	
			التكرار الإجمالي		00	00	5	27	8	
			النسبة الإجمالية		%00	%00	12.5%	67.5%	20.0%	
			الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	التكرار	00	00	3	4	0
					النسبة	%00	%00	42.9%	57.1%	0.0%
		05 الى 10 سنة		التكرار	00	00	8	11	2	
				النسبة	%00	%00	38.1%	52.4%	9.5%	
		10 الى 15 سنة		التكرار	00	00	4	2	1	
				النسبة	%00	%00	57.1%	28.6%	14.3%	
		أكثر من 15 سنة		التكرار	00	00	15	4	2	
				النسبة	%00	%00	71.4%	19.0%	9.5%	
		التكرار الإجمالي		00	00	3	1	2		
		النسبة الإجمالية		%00	%00	50.0%	16.7%	33.3%		
		المستوى	ثانوي	التكرار	00	00	2	15	3	

		15.0%	75.0%	10.0%	%00	%00	النسبة	التعليمي			
		5	12	3	00	00	الإجمالي		جامعي		
		25.0%	60.0%	15.0%	%00	%00	التكرار				
		8	27	5	00	00	التكرار الإجمالي				
		20.0%	67.5%	12.5%	%00	%00	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول السادس والخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار ونسبة 18% وبنسبة 72.0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 4 وبنسبة 80.0% للفئة العمرية أقل من 30 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 15 وبنسبة 71.4% بدرجة محايد لفئة أكثر من 15 سنة، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 15 وبنسبة 75.0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات

جدول رقم (57) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم		
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	التكرار	النسبة				
0,572	4,08	3	10	1	1	0	التكرار	ذكر	التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية	07		
		20.0%	66.7%	6.7%	6.7%	0.0%	النسبة					
		5	17	1	1	1	الإجمالي	أنثى				
		20.0%	68.0%	4.0%	4.0%	4.0%	التكرار					
		8	27	2	2	1	التكرار الإجمالي	الجنس				
		20.0%	67.5%	5.0%	5.0%	2.5%	النسبة الإجمالية					
		0	4	0	0	1	التكرار	أقل من			السن	
		0.0%	80.0%	0.0%	0.0%	20.0%	النسبة	30 سنة				
		5	18	2	1	0	التكرار	30 الى				
		19.2%	69.2%	7.7%	3.8%	0.0%	النسبة	40 سنة				
		3	5	0	1	0	التكرار	40 الى				
		33.3%	55.6%	0.0%	11.1%	0.0%	النسبة	50 سنة				
		8	27	2	2	1	التكرار	الإجمالي				
		20.0%	67.5%	5.0%	5.0%	2.5%	النسبة					
		1	5	0	0	1	التكرار	أقل من				الخبرة المهنية
		14.3%	71.4%	0.0%	0.0%	14.3%	النسبة	05 سنوات				
		4	16	0	1	0	التكرار	05 الى				
		19.0%	76.2%	0.0%	4.8%	0.0%	النسبة	10 سنة				
		1	3	2	0	0	التكرار	10 الى				
		16.7%	50.0%	33.3%	0.0%	0.0%	النسبة	15 سنة				
		2	3	0	1	0	التكرار	أكثر من				
		33.3%	50.0%	0.0%	16.7%	0.0%	النسبة	15 سنة				
		8	27	2	2	1	التكرار الإجمالي					
		20.0%	67.5%	5.0%	5.0%	2.5%	النسبة الإجمالية					
		5	12	1	1	1	التكرار	ثانوي			المستوى التعليمي	
		25.0%	60.0%	5.0%	5.0%	5.0%	النسبة					
		3	15	1	1	0	الإجمالي	جامعي				

		15.0%	75.0%	5.0%	5.0%	0.0%	التكرار			
		8	27	2	2	1	التكرار الإجمالي			
		20.0%	67.5%	5.0%	5.0%	2.5%	النسبة الإجمالية			

تحليل الجدول السابع والخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار وبنسبة 17% وبنسبة 68.0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 4 وبنسبة 80.0% للفئة العمرية أقل من 30 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 3 وبنسبة 50.0% بدرجة موافق لفئة من 10 إلى 15 سنة أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 15 وبنسبة 75,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات .

جدول رقم (58) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة					
0,832	3,98	10	4	0	1	0	التكرار	ذكر	الجنس	08	
		66.7%	26.7%	0.0%	6.7%	0.0%	النسبة				
		14	7	4	0	0	الإجمالي	أنثى			
		56.0%	28.0%	16.0%	0.0%	0.0%	التكرار				
		24	11	4	1	0	التكرار الإجمالي				
		60.0%	27.5%	10.0%	2.5%	0.0%	النسبة الإجمالية				
		2	1	2	0	0	التكرار	أقل من 30 سنة			السن
		40.0%	20.0%	40.0%	0.0%	0.0%	النسبة				
		18	7	1	0	0	التكرار	30 الى 40 سنة			
		69.2%	26.9%	3.8%	0.0%	0.0%	النسبة				
		4	3	1	1	0	التكرار	40 الى 50 سنة			
		44.4%	33.3%	11.1%	11.1%	0.0%	النسبة				
		24	11	4	1	0	التكرار	الإجمالي			
		60.0%	27.5%	10.0%	2.5%	0.0%	النسبة				
		4	2	1	0	0	التكرار	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية		
		57.1%	28.6%	14.3%	0.0%	0.0%	النسبة				
		13	6	2	0	0	التكرار	05 الى 10 سنة			
		61.9%	28.6%	9.5%	0.0%	0.0%	النسبة				
		6	0	0	0	0	التكرار	10 الى 15 سنة			
		25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة				
1	3	1	1	0	التكرار	أكثر من 15 سنة					
16.7%	50.0%	16.7%	16.7%	0.0%	النسبة						
24	11	4	1	0	التكرار	الإجمالي					
60.0%	27.5%	10.0%	2.5%	0.0%	النسبة						
13	3	3	1	0	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي				
65.0%	15.0%	15.0%	5.0%	0.0%	النسبة						

		11	8	1	0	0	الإجمالي	جامعي			
		55.0%	40.0%	5.0%	0.0%	0.0%	التكرار				
		24	11	4	1	0	التكرار الإجمالي				
		60.0%	27.5%	10.0%	2.5%	0.0%	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول الثامن والخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 10% ونسبة 66.7% بدرجة موافق بشدة لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 18 ونسبة 69.2% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق بشدة، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 ونسبة 61.9% بدرجة موافق بشدة لفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 ونسبة 55.0% بدرجة موافق بشدة لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (59) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين

الرقم	العبارة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
0,783	للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين	الجنس	ذكر	التكرار	0	1	0	4	10	
				النسبة	0.0%	6.7%	0.0%	26.7%	66.7%	
			أنثى	التكرار	0	0	4	7	14	
				النسبة	0.0%	2.5%	10.0%	27.5%	60.0%	
			السن	أقل من 30 سنة	التكرار	0	0	2	2	1
					النسبة	0.0%	0.0%	40.0%	40.0%	20.0%
		30 الى 40 سنة		التكرار	0	3	6	11	6	
				النسبة	0.0%	11.5%	23.1%	42.3%	23.1%	
		40 الى 50 سنة		التكرار	0	0	6	2	1	
				النسبة	0.0%	0.0%	66.7%	22.2%	11.1%	
		الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	التكرار	0	0	1	2	4	
				النسبة	0.0%	0.0%	14.3%	28.6%	57.1%	
			05 الى 10 سنة	التكرار	0	0	2	6	13	
				النسبة	0.0%	0.0%	9.5%	28.6%	61.9%	
			10 الى 15 سنة	التكرار	0	0	0	0	6	
				النسبة	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	
		أكثر من 15 سنة	التكرار	0	1	1	3	1		
			النسبة	0.0%	16.7%	16.7%	50.0%	16.7%		
		المستوى	ثانوي	التكرار	0	1	4	11	24	
				النسبة	0.0%	2.5%	10.0%	27.5%	60.0%	
		09		التكرار	0	1	3	3	13	
				النسبة	0.0%	2.5%	10.0%	27.5%	60.0%	

		65.0%	15.0%	15.0%	5.0%	0.0%	النسبة	التعليمي		
		11	8	1	0	0	الإجمالي			
		55.0%	40.0%	5.0%	0.0%	0.0%	التكرار			
		24	11	4	1	0	التكرار الإجمالي			
		60.0%	27.5%	10.0%	2.5%	0.0%	النسبة الإجمالية			

تحليل الجدول التاسع والخمسون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 10 وبنسبة 66.7% بدرجة موافق بشدة لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 11 وبنسبة 42.3% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 4 وبنسبة 57.1% بدرجة موافق بشدة لفئة أقل من 5 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55.0% بدرجة موافق بشدة لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفي إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (60) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة

والتقليد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
0,883	3,70	2	6	6	1	0	التكرار	ذكر	تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد	10
		13.3%	40.0%	40.0%	6.7%	0.0%	النسبة			
		6	9	8	2	0	الإجمالي	أنثى		
		24.0%	36.0%	32.0%	8.0%	0.0%	التكرار			
		8	15	14	3	0	النسبة			
		20.0%	37.5%	35.0%	7.5%	0.0%	الإجمالي			
		1	2	2	0	0	التكرار	أقل من 30 سنة		
		20.0%	40.0%	40.0%	0.0%	0.0%	النسبة			
		6	11	6	3	0	التكرار	30 الى 40 سنة		
		23.1%	42.3%	23.1%	11.5%	0.0%	النسبة			
		1	2	6	0	0	التكرار	40 الى 50 سنة		
		11.1%	22.2%	66.7%	0.0%	0.0%	النسبة			
		8	15	14	3	0	التكرار الإجمالي			
		20.0%	37.5%	35.0%	7.5%	0.0%	النسبة الإجمالية			
		1	3	2	1	0	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		14.3%	42.9%	28.6%	14.3%	0.0%	النسبة			
		6	9	4	2	0	التكرار	05 الى 10 سنة		
		28.6%	42.9%	19.0%	9.5%	0.0%	النسبة			
		0	2	4	0	0	التكرار	10 الى 15 سنة		
		0.0%	33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	النسبة			
		1	1	4	0	0	التكرار	أكثر من 15 سنة		
		16.7%	16.7%	66.7%	0.0%	0.0%	النسبة			
		8	15	14	3	0	التكرار الإجمالي			
		20.0%	37.5%	35.0%	7.5%	0.0%	النسبة الإجمالية			
4	6	8	2	0	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي			
20.0%	30.0%	40.0%	10.0%	0.0%	النسبة					

		4	9	6	1	0	الإجمالي	جامعي			
		20.0%	45.0%	30.0%	5.0%	0.0%	التكرار				
		8	15	14	3	0	التكرار الإجمالي				
		20.0%	37.5%	35.0%	7.5%	0.0%	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول الستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 6 وبنسبة 40.0% بدرجة موافق لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 11 وبنسبة 42.3% للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 9 وبنسبة 42.9% بدرجة موافق بشدة لفئة من 5 إلى 10 سنوات، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 وبنسبة 45,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات

جدول رقم (61) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	التكرار	النسبة		
1,000	4,03	6	5	2	1	1	التكرار	ذكر	التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه	11
		40.0%	33.3%	13.3%	6.7%	6.7%	النسبة			
		8	13	2	2	0	الإجمالي	أنثى		
		32.0%	52.0%	8.0%	8.0%	0.0%	التكرار			
		14	18	4	3	1	النسبة			
		35.0%	45.0%	10.0%	7.5%	2.5%	الإجمالي			
		1	2	1	1	0	التكرار	أقل من 30 سنة		
		20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%	النسبة			
		11	12	1	2	0	التكرار	30 الى 40 سنة		
		42.3%	46.2%	3.8%	7.7%	0.0%	النسبة			
		2	4	2	0	1	التكرار	40 الى 50 سنة		
		22.2%	44.4%	22.2%	0.0%	11.1%	النسبة			
		14	18	4	3	1	التكرار الإجمالي			
		35.0%	45.0%	10.0%	7.5%	2.5%	النسبة الإجمالية			
		2	4	1	0	0	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		28.6%	57.1%	14.3%	0.0%	0.0%	النسبة			
		3	15	2	0	1	التكرار	05 الى 10 سنة		
		14.3%	71.4%	9.5%	0.0%	4.8%	النسبة			
		2	4	0	0	0	التكرار	10 الى 15 سنة		
		33.3%	66.7%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة			
		1	4	1	0	0	التكرار	أكثر من 15 سنة		
		16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	0.0%	النسبة			
		8	27	4	0	1	التكرار الإجمالي			
		20.0%	67.5%	10.0%	0.0%	2.5%	النسبة الإجمالية			
		5	10	3	1	1	التكرار	المستوى الثانوي		
		25.0%	50.0%	15.0%	5.0%	5.0%	النسبة			

		9	8	1	2	0	الإجمالي	جامعي			
		45.0%	40.0%	5.0%	10.0%	0.0%	التكرار				
		14	18	4	3	1	التكرار الإجمالي				
		35.0%	45.0%	10.0%	7.5%	2.5%	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول الواحد والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 13 وبنسبة 52,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 12 وبنسبة 46,2% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 15 وبنسبة 71.4% بدرجة موافق بشدة لفئة من 5 الى 10 سنوات ،أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 وبنسبة 50,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (62) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف

الرقم	العبرة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
0,733	تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف	الجنس	ذكر	التكرار	1	0	1	10	3	
				النسبة	6.7%	0.0%	6.7%	66.7%	20.0%	
			أنثى	الإجمالي	0	0	3	17	5	
				التكرار	0.0%	0.0%	12.0%	68.0%	20.0%	
			التكرار الإجمالي			1	0	4	27	8
			النسبة الإجمالية			2.5%	0.0%	10.0%	67.5%	20.0%
		السن	أقل من 30 سنة	التكرار	0	0	1	4	0	
				النسبة	0.0%	0.0%	20.0%	80.0%	0.0%	
			30 الى 40 سنة	التكرار	0	1	2	17	6	
				النسبة	0.0%	3.8%	7.7%	65.4%	23.1%	
			40 الى 50 سنة	التكرار	0	0	1	6	2	
				النسبة	0.0%	0.0%	11.1%	66.7%	22.2%	
			التكرار الإجمالي			0	1	4	27	8
			النسبة الإجمالية			0.0%	2.5%	10.0%	67.5%	20.0%
			الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	التكرار	0	1	2	3	1
					النسبة	0.0%	14.3%	28.6%	42.9%	14.3%
		05 الى 10 سنة		التكرار	1	1	8	9	2	
				النسبة	4.8%	4.8%	38.1%	42.9%	9.5%	
		10 الى 15 سنة		التكرار	0	0	3	3	0	
				النسبة	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%	
		أكثر من 15 سنة		التكرار	2	1	2	1	0	
				النسبة	33.3%	16.7%	33.3%	16.7%	0.0%	
		التكرار الإجمالي			3	3	15	16	3	
		النسبة الإجمالية			7.5%	7.5%	37.5%	40.0%	7.5%	
		المستوى التعليمي	ثانوي	التكرار	0	0	2	13	5	
				النسبة	0.0%	0.0%	10.0%	65.0%	25.0%	
			جامعي	الإجمالي	1	0	2	14	3	
				التكرار	5.0%	0.0%	10.0%	70.0%	15.0%	

		8	27	4	0	1			
		20.0%	67.5%	10.0%	0.0%	2.5%			

تحليل الجدول الثاني والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 17 وبنسبة 68,0% بدرجة محايد لفئة الإناث وذلك راجع لأسباب خاصة ربما، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 4 وبنسبة 80.0% للفئة العمرية أقل من 5 سنوات بدرجة محايد، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 3 وبنسبة 50.0% بدرجة موافق وموافق بشدة لفئة من 10 إلى 50 سنة، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 14 وبنسبة 70,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، ولكن هذا لا ينفى إلى وجود عناصر أخرى تؤدي إلى المساهمة في تكوين هاته التمثلات.

جدول رقم (63) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبرة	الرقم		
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة						
0,997	3,33	0	6	5	1	3	التكرار	ذكر	الجنس	تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد	13	
		0.0%	40.0%	33.3%	6.7%	20.0%	النسبة					
		3	10	10	2	0	الإجمالي	أنثى				
		12.0%	40.0%	40.0%	8.0%	0.0%	التكرار					
		3	16	15	3	3	التكرار الإجمالي					
		7.5%	40.0%	37.5%	7.5%	7.5%	النسبة الإجمالية					
		1	3	1	0	0	التكرار	أقل من 30 سنة				السن
		20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	النسبة					
		2	12	9	2	1	التكرار	30 الى 40 سنة				
		7.7%	46.2%	34.6%	7.7%	3.8%	النسبة					
		0	1	5	1	2	التكرار	40 الى 50 سنة				
		0.0%	11.1%	55.6%	11.1%	22.2%	النسبة					
		3	16	15	3	3	التكرار الإجمالي					
		7.5%	40.0%	37.5%	7.5%	7.5%	النسبة الإجمالية					
		2	4	1	0	0	التكرار	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية			
		28.6%	57.1%	14.3%	0.0%	0.0%	النسبة					
		4	13	1	0	3	التكرار	05 الى 10 سنة				
		19.0%	61.9%	4.8%	0.0%	14.3%	النسبة					
		1	3	1	1	0	التكرار	10 الى 15 سنة				
		16.7%	50.0%	16.7%	16.7%	0.0%	النسبة					
		1	2	1	0	2	التكرار	أكثر من 15 سنة				
		16.7%	33.3%	16.7%	0.0%	33.3%	النسبة					
		8	22	4	1	5	التكرار الإجمالي					
		20.0%	55.0%	10.0%	2.5%	12.5%	النسبة الإجمالية					
		1	8	9	1	1	التكرار	ثانوي				المستوى التعليمي
		5.0%	40.0%	45.0%	5.0%	5.0%	النسبة					
		2	8	6	2	2	الإجمالي	جامعي				
		10.0%	40.0%	30.0%	10.0%	10.0%	التكرار					

		3	16	15	3	3	التكرار الإجمالي			
		7.5%	40.0%	37.5%	7.5%	7.5%	النسبة الإجمالية			

تحليل الجدول الثالث والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 10 وبنسبة 40,0% بدرجة محايد وموافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 وبنسبة 55.6% للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 وبنسبة 61.9% بدرجة موافق لفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 وبنسبة 45,0% بدرجة محايد لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف استنادا إلى فرضيات نظرية التعلم.

جدول رقم (64) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الفئات		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار	النسبة				
1,207	تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل	الجنس	2	0	2	8	3	التكرار	ذكر	3,68		
			13.3%	0.0%	13.3%	53.3%	20.0%	النسبة				
			3	1	2	14	5	التكرار	إجمالي		أنثى	
			12.0%	4.0%	8.0%	56.0%	20.0%	النسبة				
			5	1	4	22	8	التكرار	إجمالي		النسبة الإجمالية	
			12.5%	2.5%	10.0%	55.0%	20.0%	النسبة				
			0	0	0	4	1	التكرار	أقل من 30 سنة		السن	
			0.0%	0.0%	0.0%	80.0%	20.0%	النسبة				
			3	0	3	15	5	التكرار	30 الى 40 سنة			النسبة الإجمالية
			11.5%	0.0%	11.5%	57.7%	19.2%	النسبة				
			2	1	2	3	2	التكرار	40 الى 50 سنة			النسبة الإجمالية
			22.2%	11.1%	11.1%	33.3%	22.2%	النسبة				
			0	0	0	4	2	التكرار	أقل من 05 سنوات			الخبرة المهنية
			0.0%	0.0%	0.0%	57.1%	28.6%	النسبة				
		3	0	3	13	4	التكرار	05 الى 10 سنة	النسبة الإجمالية			
		14.3%	0.0%	14.3%	61.9%	19.0%	النسبة					
		0	1	0	3	1	التكرار	10 الى 15 سنة	النسبة الإجمالية			
		0.0%	16.7%	16.7%	50.0%	16.7%	النسبة					
		2	0	2	2	1	التكرار	أكثر من 15 سنة	النسبة الإجمالية			
		33.3%	0.0%	33.3%	33.3%	16.7%	النسبة					
		5	1	5	22	8	التكرار	إجمالي	النسبة الإجمالية			
		12.5%	2.5%	10.0%	55.0%	20.0%	النسبة					
		1	1	1	11	5	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي			
		5.0%	5.0%	10.0%	55.0%	25.0%	النسبة					
		4	0	4	11	3	التكرار	إجمالي		جامعي		
		20.0%	0.0%	20.0%	55.0%	15.0%	النسبة					

		8	22	4	1	5	التكرار الإجمالي			
		20.0%	55.0%	10.0%	2.5%	12.5%	النسبة الإجمالية			

تحليل الجدول الرابع والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 14 وبنسبة 56,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 4 وبنسبة 80.0% للفئة العمرية أقل من 30 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 13 وبنسبة 61,9% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، استناداً إلى فرضيات نظرية التعلم الاجتماعي.

جدول رقم (65) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
0,662	4,35	5	9	0	1	0	التكرار	ذكر	يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف	15
		33.3%	60.0%	0.0%	6.7%	0.0%	النسبة			
		12	12	1	0	0	الإجمالي	أنثى		
		48.0%	48.0%	4.0%	0.0%	0.0%	التكرار			
		17	21	1	1	0	التكرار الإجمالي			
		42.5%	52.5%	2.5%	2.5%	0.0%	النسبة الإجمالية			
		1	3	1	0	0	التكرار	أقل من 30 سنة		
		20.0%	60.0%	20.0%	0.0%	0.0%	النسبة			
		10	15	0	1	0	التكرار	30 الى 40 سنة		
		38.5%	57.7%	0.0%	3.8%	0.0%	النسبة			
		6	3	0	0	0	التكرار	40 الى 50 سنة		
		66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة			
		17	21	1	1	0	التكرار الإجمالي			
		42.5%	52.5%	2.5%	2.5%	0.0%	النسبة الإجمالية			
		0	2	4	1	0	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		0.0%	28.6%	57.1%	14.3%	0.0%	النسبة			
		1	7	13	0	1	التكرار	05 الى 10 سنة		
		4.8%	33.3%	61.9%	0.0%	4.8%	النسبة			
		0	4	2	0	0	التكرار	10 الى 15 سنة		
		0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	النسبة			
		0	4	2	0	0	التكرار	أكثر من 15 سنة		
		0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	النسبة			
		1	17	21	1	1	التكرار الإجمالي			
		2.5%	42.5%	52.5%	2.5%	2.5%	النسبة الإجمالية			
		6	13	1	0	0	التكرار	المستوى الثانوي		
		30.0%	65.0%	5.0%	0.0%	0.0%	النسبة			

		11	8	0	1	0	الإجمالي	جامعي			
		55.0%	40.0%	0.0%	5.0%	0.0%	التكرار				
		17	21	1	1	0					
		42.5%	52.5%	2.5%	2.5%	0.0%					

تحليل الجدول الخامس والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 9 ونسبة 60.0% بدرجة موافق لفئة للذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 3 ونسبة 60.0% للفئة العمرية أقل من 30 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 4 ونسبة 66.7% بدرجة موافق لفئة من 10 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة، أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 13 ونسبة 65,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فان عبارة التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، إلى فرضيات نظرية التعلم الاجتماعي.

جدول رقم (66) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني
أبني تصورات حول سلوك القائد

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الفئات		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي						
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار	النسبة								
0,714	المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبني تصورات حول سلوك القائد	الجنس	ذكر	0	0	3	4	8	0.0%	0.0%	20.0%	26.7%	53.3%			
				النسبة	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
			أنثى	0	0	2	8	15	0.0%	0.0%	8.0%	32.0%	60.0%			
				التكرار	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
			التكرار الإجمالي		0	0	5	12	23	النسبة الإجمالية		0.0%	30.0%	12.5%	0.0%	0.0%
			السن	أقل من 30 سنة	0	0	0	0	5	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
		التكرار			0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
		30 الى 40 سنة		0	0	4	9	13	0.0%	0.0%	15.4%	34.6%	50.0%			
				النسبة	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
		40 الى 50 سنة		0	0	1	3	5	0.0%	0.0%	11.1%	33.3%	55.6%			
				التكرار	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
		التكرار الإجمالي		0	0	5	12	23	النسبة الإجمالية		0.0%	30.0%	12.5%	0.0%	0.0%	
		الخبرة المهنية		أقل من 05 سنوات	0	0	0	0	7	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	100.0%	
					التكرار	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%						
				05 الى 10 سنة	0	0	4	8	9	0.0%	0.0%	19.0%	38.1%	42.9%		
			النسبة		0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
			10 الى 15 سنة	0	0	1	1	4	0.0%	0.0%	16.7%	16.7%	66.7%			
				التكرار	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
			أكثر من 15 سنة	0	0	0	3	3	0.0%	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%			
				النسبة	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
		التكرار الإجمالي		0	0	5	12	23	النسبة الإجمالية		0.0%	30.0%	12.5%	0.0%	0.0%	
		المستوى التعليمي	ثانوي	0	0	3	4	13	0.0%	0.0%	15.0%	20.0%	65.0%			
				التكرار	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%							
		التكرار الإجمالي		0	0	2	8	10	النسبة الإجمالية		0.0%	20.0%	15.0%	0.0%	0.0%	

16

		50.0%	40.0%	10.0%	0.0%	0.0%	التكرار			
		23	12	5	0	0	التكرار الإجمالي			
		57.5%	30.0%	12.5%	0.0%	0.0%	النسبة الإجمالية			

تحليل الجدول السادس والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبني تصورات حول سلوك القائد أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 15 وبنسبة 60,0% بدرجة موافق بشدة لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 وبنسبة 55.6% للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بدرجة موافق بشدة، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 4 وبنسبة 66.7% بدرجة موافق بشدة لفئة من 10 إلى 15 سنة أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 13 وبنسبة 65,0% بدرجة موافق بشدة لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبني تصورات حول سلوك القائد استناداً إلى فرضيات نظرية التعلم .

جدول رقم (67) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثاً ومحرماً قويا لسلوك الموظف

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبرة	الرقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة					
1,083	3,83	4	6	3	1	1	التكرار	ذكر	المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثاً ومحرماً قويا لسلوك الموظف	17	
		26.7%	40.0%	20.0%	6.7%	6.7%	النسبة				
		7	12	3	2	1	الإجمالي	أنثى			
		28.0%	48.0%	12.0%	8.0%	4.0%	التكرار				
		11	18	6	3	2	التكرار الإجمالي				
		27.5%	45.0%	15.0%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية				
		3	2	0	0	0	التكرار	أقل من 30 سنة			
		60.0%	40.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة	30 الى 40 سنة			
		7	10	6	2	1	التكرار				
		26.9%	38.5%	23.1%	7.7%	3.8%	النسبة	40 الى 50 سنة			
		1	6	0	1	1	التكرار				
		11.1%	66.7%	0.0%	11.1%	11.1%	النسبة	التكرار الإجمالي			
		11	18	6	3	2	التكرار الإجمالي				
		27.5%	45.0%	15.0%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية				
		3	3	1	0	0	التكرار	أقل من 05 سنوات			
		42.9%	42.9%	14.3%	0.0%	0.0%	النسبة	05 الى 10 سنة			
		7	8	3	2	1	التكرار				
		33.3%	38.1%	14.3%	9.5%	4.8%	النسبة	10 الى 15 سنة			
		0	4	2	0	0	التكرار				
		0.0%	66.7%	33.3%	0.0%	0.0%	النسبة	أكثر من 15 سنة			
		1	3	0	1	1	التكرار				
		16.7%	50.0%	0.0%	16.7%	16.7%	النسبة				

							سنة			
	11	18	6	3	2	التكرار الإجمالي				
	27.5%	45.0%	15.0%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية				
	6	10	3	1	0	التكرار	ثانوي			
	30.0%	50.0%	15.0%	5.0%	0.0%	النسبة				
	5	8	3	2	2	الإجمالي	جامعي			
	25.0%	40.0%	15.0%	10.0%	10.0%	التكرار				
	11	18	6	3	2	التكرار الإجمالي				
	27.5%	45.0%	15.0%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول السابع والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثا ومحركا قويا لسلوك الموظف أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 12 وبنسبة 48,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 6 وبنسبة 66.7% للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 6 وبنسبة 66.7% بدرجة موافق لفئة من 10 إلى 15 سنة، أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 وبنسبة 50,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثا ومحركا قويا لسلوك الموظف استنادا إلى فرضيات نظرية التعلم

جدول رقم (68) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع
دوافعك وتوقعاتك

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1,083	3,83	2	7	4	1	1	التكرار	ذكر	التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك	18
		13.3%	46.7%	26.7%	6.7%	6.7%	النسبة			
		8	13	2	0	2	الإجمالي	أنثى		
		32.0%	52.0%	8.0%	0.0%	8.0%	التكرار			
		10	20	6	1	3	التكرار الإجمالي			
		25.0%	50.0%	15.0%	2.5%	7.5%	النسبة الإجمالية			
		1	4	0	0	0	التكرار	أقل من		
		20.0%	80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة	30		
		9	11	3	1	2	التكرار	30 الى		
		34.6%	42.3%	11.5%	3.8%	7.7%	النسبة	40		
		0	5	3	0	1	التكرار	40 الى		
		0.0%	55.6%	33.3%	0.0%	11.1%	النسبة	50 سنة		
		10	20	6	1	3	التكرار الإجمالي			
		25.0%	50.0%	15.0%	2.5%	7.5%	النسبة الإجمالية			
		2	4	1	0	0	التكرار	أقل من		
		28.6%	57.1%	14.3%	0.0%	0.0%	النسبة	05		
		7	11	1	0	2	التكرار	05		
		33.3%	52.4%	4.8%	0.0%	9.5%	النسبة	الى		
		1	3	1	1	0	التكرار	10 سنة		
		16.7%	50.0%	16.7%	16.7%	0.0%	النسبة	10 الى		
		0	2	3	0	1	التكرار	15		
		0.0%	33.3%	50.0%	0.0%	16.7%	النسبة	سنة		
							التكرار	أكثر من		
							النسبة	15		

					سنة							
					10	20	6	1	3	التكرار الإجمالي	المستوى التعليمي	
					25.0%	50.0%	15.0%	2.5%	7.5%	النسبة الإجمالية		
					4	11	3	0	2	التكرار		ثانوي
					20.0%	55.0%	15.0%	0.0%	10.0%	النسبة		
					6	9	3	1	1	الإجمالي		جامعي
					30.0%	45.0%	15.0%	5.0%	5.0%	التكرار		
					10	20	6	1	3	التكرار الإجمالي		
					25.0%	50.0%	15.0%	2.5%	7.5%	النسبة الإجمالية		

تحليل الجدول الثامن والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 13 وبنسبة 52,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 وبنسبة 55.6% للفئة العمرية من 40 الى 50 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 4 وبنسبة 57.1% بدرجة موافق لفئة أقل من 5 سنوات، أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافعك وتوقعاتك، من أهم المؤشرات التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، إلى فرضيات نظرية التعلم

جدول رقم (69) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1,215	3,60	3	2	5	4	1	التكرار	ذكر	تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة	19
		20.0%	13.3%	33.3%	26.7%	6.7%	النسبة			
		8	10	5	0	2	الإجمالي	أنثى		
		32.0%	40.0%	20.0%	0.0%	8.0%	التكرار			
		11	12	10	4	3	التكرار الإجمالي			
		27.5%	30.0%	25.0%	10.0%	7.5%	النسبة الإجمالية			
		1	2	1	0	1	التكرار	أقل من 30 سنة		
		20.0%	40.0%	20.0%	0.0%	20.0%	النسبة			
		10	7	4	3	2	التكرار	30 الى 40 سنة		
		38.5%	26.9%	15.4%	11.5%	7.7%	النسبة			
		0	3	5	1	0	التكرار	40 الى 50 سنة		
		0.0%	33.3%	55.6%	11.1%	0.0%	النسبة			
		11	12	10	4	3	التكرار الإجمالي			
		27.5%	30.0%	25.0%	10.0%	7.5%	النسبة الإجمالية			
		3	1	2	0	1	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		42.9%	14.3%	28.6%	0.0%	14.3%	النسبة			
		8	7	2	3	1	التكرار	05 الى 10 سنة		
		38.1%	33.3%	9.5%	14.3%	4.8%	النسبة			
		0	1	4	0	1	التكرار	10 الى 15 سنة		
		0.0%	16.7%	66.7%	0.0%	16.7%	النسبة			
		0	3	2	1	0	التكرار	أكثر من 15 سنة		
		0.0%	50.0%	33.3%	16.7%	0.0%	النسبة			

		11	12	10	4	3	التكرار الإجمالي				
		27.5%	30.0%	25.0%	10.0%	7.5%	النسبة الإجمالية				
		5	3	8	3	1	التكرار	ثانوي			
		25.0%	15.0%	40.0%	15.0%	5.0%	النسبة				
		6	9	2	1	2	الإجمالي	جامعي		المستوى التعليمي	
		30.0%	45.0%	10.0%	5.0%	10.0%	التكرار				
		11	12	10	4	3	التكرار الإجمالي				
		27.5%	30.0%	25.0%	10.0%	7.5%	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول التاسع والستون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 10 وبنسبة 40,0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 3 وبنسبة 33.3% للفئة العمرية من 40 الى 50 سنة بدرجة موافق، وأيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 3 وبنسبة 50.0% بدرجة موافق لفئة أكثر من 15 سنة، أيضا أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 وبنسبة 45,0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فان عبارة تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة استنادا لفرضيات نظرية التعلم لباندورا، من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف.

جدول رقم (70) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الفئات		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي													
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار	النسبة															
1,075	تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها	3,85	الجنس		ذكر	4	7	2	1	1	التكرار	26.7%	46.7%	13.3%	6.7%	6.7%	النسبة						
			أنثى	7	12	3	2	1	التكرار	28.0%	48.0%	12.0%	8.0%	4.0%	النسبة								
			السن		أقل من 30 سنة	2	2	1	0	0	التكرار	40.0%	40.0%	20.0%	0.0%	0.0%	النسبة						
			30 الى 40 سنة	7	13	1	3	2	التكرار	26.9%	50.0%	3.8%	11.5%	7.7%	النسبة								
			40 الى 50 سنة	2	4	3	0	0	التكرار	22.2%	44.4%	33.3%	0.0%	0.0%	النسبة								
			أكثر من 50 سنة	11	19	5	3	2	التكرار الإجمالي	27.5%	47.5%	12.5%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية								
			الخبرة المهنية		أقل من 05 سنوات	3	2	1	1	0	التكرار	42.9%	28.6%	14.3%	14.3%	0.0%	النسبة						
			05 الى 10 سنة	6	11	1	2	1	التكرار	28.6%	52.4%	4.8%	9.5%	4.8%	النسبة								
			10 الى 15 سنة	1	3	1	0	1	التكرار	16.7%	50.0%	16.7%	0.0%	16.7%	النسبة								
			أكثر من 15 سنة	1	3	2	0	0	التكرار	16.7%	50.0%	33.3%	0.0%	0.0%	النسبة								
			المستوى		ثانوي	6	10	2	2	0	التكرار	11	19	5	3	2	التكرار الإجمالي	27.5%	47.5%	12.5%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية

		30.0%	50.0%	10.0%	10.0%	0.0%	النسبة		التعليمي			
		5	9	3	1	2	الإجمالي	جامعي				
		25.0%	45.0%	15.0%	5.0%	10.0%	التكرار					
		11	19	5	3	2	التكرار الإجمالي					
		27.5%	47.5%	12.5%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية					

تحليل الجدول السبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 12 وبنسبة 48,0% بدرجة موافق لفئة الإناث ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 13 وبنسبة 50,0% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة موافق، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 11 وبنسبة 52,4% بدرجة موافق لفئة من 5 إلى 10 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 وبنسبة 50,0% بدرجة موافق لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها ، من أهم العناصر التي تساعد في تشكيل تمثلات الموظف، إلى فرضيات نظرية التعلم لباندورا.

المطلب الثالث: عرض وتحليل بيانات المحور الثالث المتعلق ببناء النموذج القيادي في

ظل العلاقات الاتصالية السائدة داخل المنظمة

جدول رقم (71) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع

موظفيه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة					
1,187	2,98	2	5	4	1	3	التكرار	ذكر	الجنس	يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه	21
		13.3%	33.3%	26.7%	6.7%	20.0%	النسبة				
		3	3	8	10	1	الإجمالي	أنثى			
		12.0%	12.0%	32.0%	40.0%	4.0%	التكرار				
		5	8	12	11	4	التكرار الإجمالي				
		12.5%	20.0%	30.0%	27.5%	10.0%	النسبة الإجمالية				
		1	1	1	2	0	التكرار	أقل من 30 سنة	السن		
		20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	0.0%	النسبة				
		3	5	7	7	4	التكرار	30 الى 40 سنة			
		11.5%	19.2%	26.9%	26.9%	15.4%	النسبة				
		1	2	4	2	0	التكرار	40 الى 50 سنة			
		11.1%	22.2%	44.4%	22.2%	0.0%	النسبة				
		5	8	12	11	4	التكرار الإجمالي				
		12.5%	20.0%	30.0%	27.5%	10.0%	النسبة الإجمالية				
		1	2	1	2	1	التكرار	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية		
		14.3%	28.6%	14.3%	28.6%	14.3%	النسبة				
		3	4	4	7	3	التكرار	05 الى 10 سنة			
		14.3%	19.0%	19.0%	33.3%	14.3%	النسبة				
		0	0	6	0	0	التكرار	10 الى 15 سنة			
		0.0%	0.0%	100.0%	0.0%	0.0%	النسبة				
		1	2	1	2	0	التكرار	أكثر من 15 سنة			
16.7%	33.3%	16.7%	33.3%	0.0%	النسبة						
5	8	12	11	4	التكرار الإجمالي						
12.5%	20.0%	30.0%	27.5%	10.0%	النسبة الإجمالية						
3	5	8	2	2	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي				
15.0%	25.0%	40.0%	10.0%	10.0%	النسبة						
2	3	4	9	2	الإجمالي	جامعي					
10.0%	15.0%	20.0%	45.0%	10.0%	التكرار						
5	8	12	11	4	التكرار الإجمالي						

		12.5%	20.0%	30.0%	27.5%	10.0%	النسبة الإجمالية			
--	--	-------	-------	-------	-------	-------	------------------	--	--	--

تحليل الجدول الواحد و السبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 5 ونسبة 33,3% بدرجة موافق لفئة الذكور ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 7 ونسبة 26.9% للفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بدرجة معارض ومحايد، وربما هذا راجع لأسباب خاصة بالموظف، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 8 ونسبة 33,3% بدرجة موافق لفئة أكثر من 15 سنة ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 ونسبة 45.0% بدرجة محايد لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه ، من صفات القائد النموذجي .

جدول رقم (72) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة

الرقم	العبارة	الفئات		درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
				معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
1,228	يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة	الجنس	ذكر	التكرار	1	1	4	3	6		
				النسبة	6.7%	6.7%	26.7%	20.0%	40.0%		
			أنثى	الإجمالي	4	2	9	9	1		
				التكرار	16.0%	8.0%	36.0%	36.0%	4.0%		
			التكرار الإجمالي		5	3	13	12	7		
			النسبة الإجمالية		12.5%	7.5%	32.5%	30.0%	17.5%		
		السن	أقل من 30 سنة	التكرار	1	0	3	1	0		
				النسبة	20.0%	0.0%	60.0%	20.0%	0.0%		
			30 الى 40 سنة	التكرار	1	3	7	9	6		
				النسبة	3.8%	11.5%	26.9%	34.6%	23.1%		
			40 الى 50 سنة	التكرار	3	0	3	2	1		
				النسبة	33.3%	0.0%	33.3%	22.2%	11.1%		
			التكرار الإجمالي		5	3	13	12	7		
			النسبة الإجمالية		12.5%	7.5%	32.5%	30.0%	17.5%		
			الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	التكرار	1	0	4	1	1	
					النسبة	14.3%	0.0%	57.1%	14.3%	14.3%	
		الى 10 سنة		التكرار	1	2	6	8	4		
				النسبة	4.8%	9.5%	28.6%	38.1%	19.0%		
		10 الى 15 سنة		التكرار	1	1	2	1	1		
				النسبة	16.7%	16.7%	33.3%	16.7%	16.7%		
		أكثر من 15 سنة		التكرار	2	0	1	2	1		
				النسبة	33.3%	0.0%	16.7%	33.3%	16.7%		

							سنة			
							التكرار الإجمالي			
							النسبة الإجمالية			
							التكرار	ثانوي		
							النسبة			
							الإجمالي	جامعي		
							التكرار			
							التكرار الإجمالي			
							النسبة الإجمالية			

تحليل الجدول الثاني والسبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة ، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 6 ونسبة 40,0% بدرجة موافق بشدة لفئة الذكور ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 3 ونسبة 60.0% للفئة العمرية أقل من 30 سنة بدرجة محايد وذلك ربما راجع لعدم البوح بمعلومات عن القائد خوفا منه، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 4 ونسبة 57.1% بدرجة محايد لفئة أقل من 5 سنوات ، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 10 ونسبة 50.0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة ، من أهم ميزات القائد المثالي.

جدول رقم (73) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1,424	2,85	4	3	2	3	3	التكرار	ذكر	يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة	23
		26.7%	20.0%	13.3%	20.0%	20.0%	النسبة			
		4	1	9	5	6	الإجمالي	أنثى		
		16.0%	4.0%	36.0%	20.0%	24.0%	التكرار			
		8	4	11	8	9	التكرار الإجمالي			
		20.0%	10.0%	27.5%	20.0%	22.5%	النسبة الإجمالية			
		1	0	1	1	2	التكرار	أقل من 30 سنة		
		20.0%	0.0%	20.0%	20.0%	40.0%	النسبة			
		5	4	7	4	6	التكرار	30 الى 40 سنة		
		19.2%	15.4%	26.9%	15.4%	23.1%	النسبة			
		2	0	3	3	1	التكرار	40 الى 50 سنة		
		22.2%	0.0%	33.3%	33.3%	11.1%	النسبة			
		8	4	11	8	9	التكرار الإجمالي			
		20.0%	10.0%	27.5%	20.0%	22.5%	النسبة الإجمالية			
		1	0	2	2	2	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		14.3%	0.0%	28.6%	28.6%	28.6%	النسبة			
		4	4	5	3	5	التكرار	05 الى 10 سنة		
		19.0%	19.0%	23.8%	14.3%	23.8%	النسبة			
		1	0	2	2	1	التكرار	10 الى 15 سنة		
		16.7%	0.0%	33.3%	33.3%	16.7%	النسبة			
2	0	2	1	1	التكرار	أكثر من 15 سنة				
33.3%	0.0%	33.3%	16.7%	16.7%	النسبة					
8	4	11	8	9	التكرار الإجمالي					
20.0%	10.0%	27.5%	20.0%	22.5%	النسبة الإجمالية					
3	2	4	5	6	التكرار	ثانوي				
15.0%	10.0%	20.0%	25.0%	30.0%	النسبة					
5	2	7	3	3	الإجمالي	جامعي				
25.0%	10.0%	35.0%	15.0%	15.0%	التكرار					
8	4	11	8	9	التكرار الإجمالي					
20.0%	10.0%	27.5%	20.0%	22.5%	النسبة الإجمالية					

تحليل الجدول الثالث والسبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة، أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 4 ونسبة 26.7% بدرجة موافق بشدة لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 2 ونسبة 40.0% للفئة العمرية أقل من سنة بدرجة معارض بشدة، وأيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية كانت بتكرار 8 ونسبة 33,3% بدرجة محايد ومعارض لفئة من 10 إلى 15 سنة وأكثر من 15 سنة، أيضاً أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 5 ونسبة 25.0% بدرجة معارض لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة لعبارة يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة، هي ميزة من ميزات القائد المثالي داخل المنظمة.

جدول رقم (74) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات

الرقم	العبرة	الفئات	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
			معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة			
1,122	أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات	الجنس	ذكر	التكرار	1	1	4	4	5	
				النسبة	6.7%	6.7%	26.7%	26.7%	33.3%	
			أنثى	التكرار	1	2	3	11	8	
				النسبة	4.0%	8.0%	12.0%	44.0%	32.0%	
			التكرار الإجمالي			2	3	7	15	13
			النسبة الإجمالية			5.0%	7.5%	17.5%	37.5%	32.5%
		السن	أقل من 30 سنة	التكرار	1	1	0	1	2	
				النسبة	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	40.0%	
			30 الى 40 سنة	التكرار	0	2	6	10	8	
				النسبة	0.0%	7.7%	23.1%	38.5%	30.8%	
			40 الى 50 سنة	التكرار	1	0	1	4	3	
				النسبة	11.1%	0.0%	11.1%	44.4%	33.3%	
	التكرار الإجمالي			2	3	7	15	13		
	النسبة الإجمالية			5.0%	7.5%	17.5%	37.5%	32.5%		
	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	التكرار	1	0	1	2	3		
			النسبة	14.3%	0.0%	14.3%	28.6%	42.9%		
		05 الى 10 سنة	التكرار	0	3	3	8	7		
			النسبة	0.0%	14.3%	14.3%	38.1%	33.3%		
		10 الى 15 سنة	التكرار	0	0	3	3	0		
			النسبة	0.0%	0.0%	50.0%	50.0%	0.0%		
		أكثر من 15 سنة	التكرار	1	0	0	2	3		
			النسبة	16.7%	0.0%	0.0%	33.3%	50.0%		

		13	15	7	3	2	التكرار الإجمالي		المستوى التعليمي
		32.5%	37.5%	17.5%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية		
		6	7	3	3	1	التكرار	ثانوي	
		30.0%	35.0%	15.0%	15.0%	5.0%	النسبة		
		7	8	4	0	1	الإجمالي	جامعي	
		35.0%	40.0%	20.0%	0.0%	5.0%	التكرار		
		13	15	7	3	2	التكرار الإجمالي		
		32.5%	37.5%	17.5%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية		

تحليل الجدول الرابع والسبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 11 وبنسبة 44.0% بدرجة موافق لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 4 وبنسبة 44.4% للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بدرجة موافق، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 3 وبنسبة 50.0% من 10 إلى 15 سنة بدرجة محايد وموافق، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 8 وبنسبة 40.0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة.

جدول رقم (75) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبرة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1,254	3,38	5	4	2	3	1	التكرار	ذكر	يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم	25
		33.3%	26.7%	13.3%	20.0%	6.7%	النسبة			
		3	9	7	3	3	الإجمالي	أنثى		
		12.0%	36.0%	28.0%	12.0%	12.0%	التكرار			
		8	13	9	6	4	التكرار الإجمالي			
		20.0%	32.5%	22.5%	15.0%	10.0%	النسبة الإجمالية			
		0	1	1	1	2	التكرار	أقل من 30 سنة		
		0.0%	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	النسبة			
		5	11	5	4	1	التكرار	30 الى 40 سنة		
		19.2%	42.3%	19.2%	15.4%	3.8%	النسبة			
		3	1	3	1	1	التكرار	40 الى 50 سنة		
		33.3%	11.1%	33.3%	11.1%	11.1%	النسبة			
		8	13	9	6	4	التكرار الإجمالي			
		20.0%	32.5%	22.5%	15.0%	10.0%	النسبة الإجمالية			
		1	2	1	1	2	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		14.3%	28.6%	14.3%	14.3%	28.6%	النسبة			
		4	9	4	3	1	التكرار	05 الى 10 سنة		
		19.0%	42.9%	19.0%	14.3%	4.8%	النسبة			
		1	1	2	2	0	التكرار	10 الى 15 سنة		
		16.7%	16.7%	33.3%	33.3%	0.0%	النسبة			
		2	1	2	0	1	التكرار	أكثر من 15 سنة		
		33.3%	16.7%	33.3%	0.0%	16.7%	النسبة			

		8	13	9	6	4	التكرار الإجمالي				
		20.0%	32.5%	22.5%	15.0%	10.0%	النسبة الإجمالية				
		4	4	6	3	3	التكرار	النسبة	ثانوي	المستوى التعليمي	
		20.0%	20.0%	30.0%	15.0%	15.0%					
		4	9	3	3	1	التكرار	النسبة	جامعي		
		20.0%	45.0%	15.0%	15.0%	5.0%					
		8	13	9	6	4	التكرار الإجمالي				
		20.0%	32.5%	22.5%	15.0%	10.0%	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول الخامس والسبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 9 وبنسبة **36.0%** بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار **11** وبنسبة **42.3%** للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 9 وبنسبة **42.9%** بدرجة موافق من 5 إلى 10 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 وبنسبة **45.0%** بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن عبارة يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة.

جدول رقم (76) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجاً يحتذى به

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	التكرار	النسبة		
1,339	2,73	2	4	6	0	3	التكرار	ذكر	أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجاً يحتذى به	26
		13.3%	26.7%	40.0%	0.0%	20.0%	النسبة			
		2	4	6	5	8	الإجمالي	أنثى		
		8.0%	16.0%	24.0%	20.0%	32.0%	التكرار			
		4	8	12	5	11	التكرار الإجمالي			
		10.0%	20.0%	30.0%	12.5%	27.5%	النسبة الإجمالية			
		0	1	1	1	2	التكرار	أقل من 30 سنة		
		0.0%	20.0%	20.0%	20.0%	40.0%	النسبة			
		3	5	7	3	8	التكرار	30 الى 40 سنة		
		11.5%	19.2%	26.9%	11.5%	30.8%	النسبة			
		1	2	4	1	1	التكرار	40 الى 50 سنة		
		11.1%	22.2%	44.4%	11.1%	11.1%	النسبة			
		4	8	12	5	11	التكرار الإجمالي			
		10.0%	20.0%	30.0%	12.5%	27.5%	النسبة الإجمالية			
		0	1	1	2	3	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		0.0%	14.3%	14.3%	28.6%	42.9%	النسبة			
		2	5	6	2	6	التكرار	05 الى 10 سنة		
		9.5%	23.8%	28.6%	9.5%	28.6%	النسبة			
		1	0	4	0	1	التكرار	10 الى 15 سنة		
		16.7%	0.0%	66.7%	0.0%	16.7%	النسبة			
1	2	1	1	1	التكرار	أكثر من 15 سنة				
16.7%	33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	النسبة					
4	8	12	5	11	التكرار الإجمالي					

		10.0%	20.0%	30.0%	12.5%	27.5%	النسبة الإجمالية				
		2	3	7	1	7	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي		
		10.0%	15.0%	35.0%	5.0%	35.0%	النسبة				
		2	5	5	4	4	الإجمالي	جامعي			
		10.0%	25.0%	25.0%	20.0%	20.0%	التكرار				
		4	8	12	5	11	التكرار الإجمالي				
		10.0%	20.0%	30.0%	12.5%	27.5%	النسبة الإجمالية				

تحليل الجدول السادس والسبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجاً يحتذى به أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 4 ونسبة 40.0% بدرجة محايد لفئة الذكور كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 8 ونسبة 40.0% للفئة العمرية أقل من 30 سنة بدرجة معارض بشدة وهذا راجع ربما لأسباب خاصة بالموظف ، أيضاً إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 ونسبة 66,7% بدرجة موافق من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 7 ونسبة 35.0% بدرجة معارض بشدة ومحايد لفئة الثانويين، وبالتالي فإن عبارة أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجاً يحتذى به ، وبالتالي فإن وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة.

جدول رقم (77) يوضح إجابات أفراد العينة لعبارة يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبرة	الرقم		
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة						
1,305	3,13	4	4	2	3	2	التكرار	ذكر	الجنس	يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية	27	
		26.7%	26.7%	13.3%	20.0%	13.3%	النسبة					
		3	6	7	6	3	الإجمالي	أنثى				
		12.0%	24.0%	28.0%	24.0%	12.0%	التكرار					
		7	10	9	9	5	التكرار الإجمالي	النسبة الإجمالية				
		17.5%	25.0%	22.5%	22.5%	12.5%						
		1	2	1	1	0	التكرار	أقل من 30 سنة				السن
		20.0%	40.0%	20.0%	20.0%	0.0%	النسبة					
		3	7	6	6	4	التكرار	30 الى 40 سنة				
		11.5%	26.9%	23.1%	23.1%	15.4%	النسبة					
		3	1	2	2	1	التكرار	40 الى 50 سنة				
		33.3%	11.1%	22.2%	22.2%	11.1%	النسبة					
		7	10	9	9	5	التكرار الإجمالي	النسبة الإجمالية				
		17.5%	25.0%	22.5%	22.5%	12.5%						
		2	2	2	1	0	التكرار	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية			
		28.6%	28.6%	28.6%	14.3%	0.0%	النسبة					
		2	7	4	4	4	التكرار	05 الى 10 سنة				
		9.5%	33.3%	19.0%	19.0%	19.0%	النسبة					
		1	0	2	3	0	التكرار	10 الى 15 سنة				
		16.7%	0.0%	33.3%	50.0%	0.0%	النسبة					
		2	1	1	1	1	التكرار	أكثر من 15 سنة				
		33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	النسبة					

							سنة			
							التكرار الإجمالي			
							النسبة الإجمالية			
							التكرار	ثانوي		
							النسبة			
							الإجمالي	جامعي		
							التكرار			
							التكرار الإجمالي		المستوى التعليمي	
							النسبة الإجمالية			

تحليل الجدول السابع والسبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 7 ونسبة **28.0%** بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 7 ونسبة **26.9%** للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة موافق، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 ونسبة **33.3%** بدرجة موافق من 5 إلى 10 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 6 ونسبة **30.0%** بدرجة محايد وموافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فان عبارة يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل، وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (78) يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل

الرقم	العبارة	درجة الموافقة					الفئات		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	التكرار	النسبة		
1,535	يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	الجنس	3	1	2	4	5	التكرار	ذكر	20.0%
			20.0%	6.7%	13.3%	26.7%	33.3%	النسبة		
			8	4	6	3	4	الإجمالي	أنثى	32.0%
			32.0%	16.0%	24.0%	12.0%	16.0%	التكرار		
			11	5	8	7	9	التكرار الإجمالي	النسبة الإجمالية	27.5%
			27.5%	12.5%	20.0%	17.5%	22.5%	النسبة الإجمالية		
			4	0	0	0	1	التكرار	أقل من 30 سنة	80.0%
			80.0%	0.0%	0.0%	0.0%	20.0%	النسبة		
			5	3	7	5	6	التكرار	30 الى 40 سنة	19.2%
			19.2%	11.5%	26.9%	19.2%	23.1%	النسبة		
			2	2	1	2	2	التكرار	40 الى 50 سنة	22.2%
			22.2%	22.2%	11.1%	22.2%	22.2%	النسبة		
		11	5	8	7	9	التكرار	الإجمالي	27.5%	
		27.5%	12.5%	20.0%	17.5%	22.5%	النسبة			
		4	0	1	0	2	التكرار	أقل من 05 سنوات	57.1%	
		57.1%	0.0%	14.3%	0.0%	28.6%	النسبة			
		5	3	4	4	5	التكرار	05 الى 10 سنة	23.8%	
		23.8%	14.3%	19.0%	19.0%	23.8%	النسبة			
		0	1	3	2	0	التكرار	10 الى 15 سنة	0.0%	
		0.0%	16.7%	50.0%	33.3%	0.0%	النسبة			
		2	1	0	1	2	التكرار	أكثر من 15 سنة	33.3%	
		33.3%	16.7%	0.0%	16.7%	33.3%	النسبة			
		11	5	8	7	9	التكرار	الإجمالي	27.5%	
		27.5%	12.5%	20.0%	17.5%	22.5%	النسبة			
7	1	4	3	5	التكرار	ثانوي	35.0%			
35.0%	5.0%	20.0%	15.0%	25.0%	النسبة					

		4	4	4	4	4	الإجمالي	جامعي			
		20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	التكرار				
		9	7	8	5	11	التكرار	الإجمالي			
		22.5%	17.5%	20.0%	12.5%	27.5%	النسبة				

تحليل الجدول الثامن والسبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 8 وبنسبة 32.0% بدرجة معارض بشدة لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 7 وبنسبة 26.9% بدرجة محايد للفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بدرجة محايد ، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 5 وبنسبة 57.1% بدرجة معارض بشدة أقل من 5 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 7 وبنسبة 35.0% بدرجة معارض بشدة لفئة الثانويين، وهذا راجع لملاحظة الموظف لقائده الحالي من خلال الاحتكاك به ، وبالتالي فان وجود قائد يتمتع بهذه الصفة فهو رمز للقيادة الفعالة المثالية.

جدول رقم (79) يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	التكرار	النسبة		
1,299	2,83	3	5	2	3	2	التكرار	ذكر	يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين	29
		20.0%	33.3%	13.3%	20.0%	13.3%	النسبة			
		1	5	7	6	6	الإجمالي	أنثى		
		4.0%	20.0%	28.0%	24.0%	24.0%	التكرار			
		4	10	9	9	8	التكرار	الإجمالي		
		10.0%	25.0%	22.5%	22.5%	20.0%	النسبة			
		1	1	0	1	2	التكرار	أقل من 30 سنة		
		20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	40.0%	النسبة	30 الى 40 سنة		
		3	6	7	6	4	التكرار			
		11.5%	23.1%	26.9%	23.1%	15.4%	النسبة	40 الى 50 سنة		
		0	3	2	2	2	التكرار			
		0.0%	33.3%	22.2%	22.2%	22.2%	النسبة	التكرار الإجمالي		
		4	10	9	9	8	التكرار الإجمالي			
		10.0%	25.0%	22.5%	22.5%	20.0%	النسبة الإجمالية	أقل من 05 سنوات		
		2	2	0	1	2	التكرار			
		28.6%	28.6%	0.0%	14.3%	28.6%	النسبة	05 الى 10 سنة		
		2	5	4	6	4	التكرار			
		9.5%	23.8%	19.0%	28.6%	19.0%	النسبة	10 الى 15 سنة		
		0	0	4	1	1	التكرار			
		0.0%	0.0%	66.7%	16.7%	16.7%	النسبة	أكثر من 15 سنة		
		0	3	1	1	1	التكرار			
		0.0%	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	النسبة	التكرار الإجمالي		
		4	10	9	9	8	التكرار الإجمالي			
		10.0%	25.0%	22.5%	22.5%	20.0%	النسبة الإجمالية	المستوى التعليمي		
2	5	4	4	5	التكرار					
10.0%	25.0%	20.0%	20.0%	25.0%	النسبة	ثانوي				

		2	5	5	5	3	الإجمالي	جامعي			
		10.0%	25.0%	25.0%	25.0%	15.0%	التكرار				
		4	10	9	9	8	التكرار الإجمالي				
		10.0%	25.0%	22.5%	22.5%	20.0%	النسبة الإجمالية				

تحليل التاسع والسبعون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 5 وبنسبة 33.3% بدرجة موافق لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة إجابات أفراد العينة لمتغير السن كانت بتكرار 2 وبنسبة 40.0% بدرجة معارض بشدة للفئة العمرية أقل من 30 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 وبنسبة 66,7% بدرجة معارض من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 5 وبنسبة 25.0% بدرجة محايد وموافق لفئة الثانويين والجامعيين معا

جدول رقم (80) يوضح إجابات أفراد العينة حول يضع القائد خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات	العبارة	الرقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1,300	2,55	1	0	1	1	2	التكرار	ذكر	يضع القائد خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الموظفين	30
		20.0%	0.0%	20.0%	20.0%	40.0%	النسبة			
		1	7	3	9	6	الإجمالي	أنثى		
		3.8%	26.9%	11.5%	34.6%	23.1%	التكرار			
		3	9	5	13	10	التكرار	الاجمالي		
		7.5%	22.5%	12.5%	32.5%	25.0%	النسبة			
		3	9	5	13	10	التكرار	أقل من 30 سنة		
		7.5%	22.5%	12.5%	32.5%	25.0%	النسبة			
		1	1	0	2	3	التكرار	30 الى 40 سنة		
		14.3%	14.3%	0.0%	28.6%	42.9%	النسبة			
		1	6	3	7	4	التكرار	40 الى 50 سنة		
		4.8%	28.6%	14.3%	33.3%	19.0%	النسبة			
		3	9	5	13	10	التكرار الإجمالي			
		7.5%	22.5%	12.5%	32.5%	25.0%	النسبة الإجمالية			
		1	1	0	3	1	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		16.7%	16.7%	0.0%	50.0%	16.7%	النسبة			
		3	9	5	13	10	التكرار	05 الى 10 سنة		
		7.5%	22.5%	12.5%	32.5%	25.0%	النسبة			
		1	6	4	4	5	التكرار	10 الى 15 سنة		
		5.0%	30.0%	20.0%	20.0%	25.0%	النسبة			

		2	3	1	9	5	التكرار	أكثر من 15 سنة	المستوى التعليمي
		10.0%	15.0%	5.0%	45.0%	25.0%	النسبة		
		3	9	5	13	10	التكرار	الإجمالي	
		7.5%	22.5%	12.5%	32.5%	25.0%	النسبة		
		1	6	4	4	5	التكرار	ثانوي	
		5.0%	30.0%	20.0%	20.0%	25.0%	النسبة		
		2	3	1	9	5	الإجمالي	جامعي	
		10.0%	15.0%	5.0%	45.0%	25.0%	التكرار		
		3	9	5	13	10	التكرار	الإجمالي	
		7.5%	22.5%	12.5%	32.5%	25.0%	النسبة		

تحليل الجدول الثمانون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يضع القائد خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الموظفين أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 45 وبنسبة 44.0% بدرجة معارض لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 2 وبنسبة 40.0% بدرجة معارض بشدة للفئة العمرية أقل من 5 سنوات، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 2 وبنسبة 42.9% بدرجة معارض بشدة لفئة أقل من 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 9 وبنسبة 45.0% بدرجة محايد لفئة الجامعيين.

جدول رقم (81) يوضح إجابات أفراد العينة حول عبارة يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات	العبارة	الرقم		
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة					
1,228	2,68	2	3	4	3	3	التكرار	ذكر	يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولهم	31	
		13.3 %	20.0 %	26.7 %	20.0 %	20.0 %	النسبة				
		2	2	9	7	5	الإجمالي	أنثى			
		8.0%	8.0%	36.0 %	28.0 %	20.0 %	التكرار				
		4	5	13	10	8	التكرار	الاجمالي			
		10.0 %	12.5 %	32.5 %	25.0 %	20.0 %	النسبة				
		1	0	1	1	2	التكرار	أقل من 30 سنة			
		20.0 %	0.0%	20.0 %	20.0 %	40.0 %	النسبة				
		2	4	10	5	5	التكرار	30 الى 40 سنة			
		7.7%	15.4 %	38.5 %	19.2 %	19.2 %	النسبة				
		1	1	2	4	1	التكرار	40 الى 50 سنة			
		11.1 %	11.1 %	22.2 %	44.4 %	11.1 %	النسبة				
		4	5	13	10	8	التكرار الإجمالي				
		10.0 %	12.5 %	32.5 %	25.0 %	20.0 %	النسبة الإجمالية				
		1	0	2	1	3	التكرار	أقل من 05 سنوات			الخبرة المهنية
		14.3 %	0.0%	28.6 %	14.3 %	42.9 %	النسبة				
1	4	9	4	3	التكرار	05 الى					
4.8%	19.0 %	42.9 %	19.0 %	14.3 %	النسبة	10 سنة					

		%	%	%	%				
	1	0	1	2	2	التكرار	10 الى 15 سنة		
	16.7 %	0.0%	16.7 %	33.3 %	33.3 %	النسبة			
	1	1	1	3	0	التكرار	أكثر من 15 سنة		
	16.7 %	16.7 %	16.7 %	50.0 %	0.0%	النسبة			
	4	5	13	10	8	التكرار	الإجمالي		
	10.0 %	12.5 %	32.5 %	25.0 %	20.0 %	النسبة			
	2	2	6	6	4	التكرار	ثانوي		
	10.0 %	10.0 %	30.0 %	30.0 %	20.0 %	النسبة			
	2	3	7	4	4	الإجمالي ي	جامعي		المستوى التعليمي
	10.0 %	15.0 %	35.0 %	20.0 %	20.0 %	التكرار			
	4	5	13	10	8	التكرار	الإجمالي		
	10.0 %	12.5 %	32.5 %	25.0 %	20.0 %	النسبة			

تحليل الجدول الواحد والثمانون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولهم أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 9 وبنسبة 36.0% بدرجة محايد لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 4 وبنسبة 44.4% بدرجة معارض لفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 9 وبنسبة 42.9% بدرجة محايد من 5 إلى 10 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 7 وبنسبة 35.0% بدرجة محايد لفئة الجامعيين، ذلك ربما راجع لطريقة لأسلوب العمل داخل المنظمة وبالتالي فإن هذه الميزة غير موجودة في القائد الحالي.

جدول رقم (82) يوضح إجابات أفراد العينة حول يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1,358	2,45	2	3	2	3	5	التكرار	ذكر	يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه	32
		13.3%	20.0%	13.3%	20.0%	33.3%	النسبة			
		1	4	8	2	10	الإجمالي	أنثى		
		4.0%	16.0%	32.0%	8.0%	40.0%	التكرار			
		3	7	10	5	15	التكرار	الاجمالي		
		7.5%	17.5%	25.0%	12.5%	37.5%	النسبة			
		0	1	1	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة		
		0.0%	20.0%	20.0%	0.0%	60.0%	النسبة			
		1	6	8	2	9	التكرار	30 الى 40 سنة		
		3.8%	23.1%	30.8%	7.7%	34.6%	النسبة			
		2	0	1	3	3	التكرار	40 الى 50 سنة		
		22.2%	0.0%	11.1%	33.3%	33.3%	النسبة			
		3	7	10	5	15	التكرار الإجمالي	الاجمالي		
		7.5%	17.5%	25.0%	12.5%	37.5%	النسبة الإجمالية			
		0	1	1	1	4	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		0.0%	14.3%	14.3%	14.3%	57.1%	النسبة			
		1	6	6	1	7	التكرار	05 الى 10 سنة		
		4.8%	28.6%	28.6%	4.8%	33.3%	النسبة			
		0	0	3	0	3	التكرار	10 الى 15 سنة		
		0.0%	0.0%	50.0%	0.0%	50.0%	النسبة			
		2	0	0	3	1	التكرار	أكثر من 15 سنة		
		33.3%	0.0%	0.0%	50.0%	16.7%	النسبة			
		3	7	10	5	15	التكرار	الإجمالي		
		7.5%	17.5%	25.0%	12.5%	37.5%	النسبة			
1	2	6	3	8	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي			
5.0%	10.0%	30.0%	15.0%	40.0%	النسبة					

		2	5	4	2	7	الإجمالي	جامعي			
		10.0%	25.0%	20.0%	10.0%	35.0%	التكرار				
		3	7	10	5	15	التكرار	الإجمالي			
		7.5%	17.5%	25.0%	12.5%	37.5%	النسبة				

تحليل الجدول الثاني والثمانون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 10 وبنسبة 40.0% بدرجة معارض بشدة لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 3 وبنسبة 60.0% بدرجة معارض بشدة للفئة العمرية أقل من 30 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 وبنسبة 57.1% بدرجة معارض بشدة لفئة أقل من 5 سنوات، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 7 وبنسبة 40.0% بدرجة معارض بشدة لفئة الثانويين، وبالتالي فإن يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزعه تصرفاتهم وأراءهم غير موجودة في القائد الحالي.

جدول رقم (83) يوضح إجابات أفراد العينة حول يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزجه تصرفاتهم وآراءهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات	العبارة	الرقم	
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1,300	2,45	2	3	2	4	4	التكرار	ذكر	يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزجه تصرفاتهم وآراءهم	33
		13.3%	20.0%	13.3%	26.7%	26.7%	النسبة			
		1	3	8	4	9	الإجمالي	أنثى		
		4.0%	12.0%	32.0%	16.0%	36.0%	التكرار			
		3	6	10	8	13	التكرار	الاجمالي		
		7.5%	15.0%	25.0%	20.0%	32.5%	النسبة			
		0	1	1	0	3	التكرار	أقل من 30 سنة		
		0.0%	20.0%	20.0%	0.0%	60.0%	النسبة			
		3	3	6	6	8	التكرار	30 الى 40 سنة		
		11.5%	11.5%	23.1%	23.1%	30.8%	النسبة			
		0	2	3	2	2	التكرار	40 الى 50 سنة		
		0.0%	22.2%	33.3%	22.2%	22.2%	النسبة			
		3	6	10	8	13	التكرار الإجمالي			
		7.5%	15.0%	25.0%	20.0%	32.5%	النسبة الإجمالية			
		1	1	2	0	3	التكرار	أقل من 05 سنوات		
		14.3%	14.3%	28.6%	0.0%	42.9%	النسبة			
		1	3	4	6	7	التكرار	05 الى 10 سنة		
		4.8%	14.3%	19.0%	28.6%	33.3%	النسبة			
		1	0	2	1	2	التكرار	10 الى 15 سنة		
		16.7%	0.0%	33.3%	16.7%	33.3%	النسبة			
0	2	2	1	1	التكرار	أكثر من 15 سنة				
0.0%	33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	النسبة					
3	6	10	8	13	التكرار	الاجمالي				
7.5%	15.0%	25.0%	20.0%	32.5%	النسبة					
1	3	5	4	7	التكرار	ثانوي				
5.0%	15.0%	25.0%	20.0%	35.0%	النسبة					

		2	3	5	4	6	الإجمالي	جامعي			
		10.0%	15.0%	25.0%	20.0%	30.0%	التكرار				
		3	6	10	8	13	التكرار	الاجمالي			
		7.5%	15.0%	25.0%	20.0%	32.5%	النسبة				

تحليل الجدول الثالث والثمانون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزعجه تصرفاتهم وآراءهم أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 9 وبنسبة 36.0% بدرجة معارض بشدة لفئة الإناث، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 3 وبنسبة 60.0% بدرجة معارض بشدة للفئة العمرية أقل من 30 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 وبنسبة 42.9% بدرجة معارض بشدة، للفئة العمرية أقل من 5 سنوات كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 7 وبنسبة 35.0% بدرجة محايد لفئة الثانويين، وبالتالي فإن نوع الاتصال لا يساهم في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه عند فئة الإناث.

جدول رقم (84) يوضح إجابات أفراد العينة حول يساهم نوع الاتصال داخل المؤسسة في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبارة	الرقم		
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة						
1,163	4,08	3	6	2	2	2	التكرار	ذكر	يساهم نوع الاتصال داخل المؤسسة في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه	34		
		20.0%	40.0%	13.3%	13.3%	13.3%	النسبة					
		16	6	2	1	0	الإجمالي	أنثى				
		64.0%	24.0%	8.0%	4.0%	0.0%	التكرار					
		19	12	4	3	2	التكرار	الإجمالي				
		47.5%	30.0%	10.0%	7.5%	5.0%	النسبة					
		4	1	0	0	0	التكرار	أقل من			السن	
		80.0%	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة	30 سنة				
		10	9	3	2	2	التكرار	30 الى				
		38.5%	34.6%	11.5%	7.7%	7.7%	النسبة	40 سنة				
		5	2	1	1	0	التكرار	40 الى				
		55.6%	22.2%	11.1%	11.1%	0.0%	النسبة	50 سنة				
		19	12	4	3	2	التكرار الإجمالي					
		47.5%	30.0%	10.0%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية					
		3	4	0	0	0	التكرار	أقل من				الخبرة المهنية
		42.9%	57.1%	0.0%	0.0%	0.0%	النسبة	05 سنوات				
		10	6	2	2	1	التكرار	05 الى				
		47.6%	28.6%	9.5%	9.5%	4.8%	النسبة	10 سنة				
		4	0	1	0	1	التكرار	10 الى				
		66.7%	0.0%	16.7%	0.0%	16.7%	النسبة	15 سنة				
		2	2	1	1	0	التكرار	أكثر من				
		33.3%	33.3%	16.7%	16.7%	0.0%	النسبة	15 سنة				
		19	12	4	3	2	التكرار الإجمالي					
		47.5%	30.0%	10.0%	7.5%	5.0%	النسبة الإجمالية					
11	5	1	2	1	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي					
55.0%	25.0%	5.0%	10.0%	5.0%	النسبة							

		8	7	3	1	1	الإجمالي	جامعي			
		40.0%	35.0%	15.0%	5.0%	5.0%	التكرار				
		19	12	4	3	2	التكرار	الإجمالي			
		47.5%	30.0%	10.0%	7.5%	5.0%	النسبة				

تحليل الجدول الرابع والثمانون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني لتوزيع أفراد العينة للعبارة حول عبارة أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت متنوعة بتكرار 16 وبنسبة 64.0% بدرجة موافق بشدة لفئة الإناث ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 وبنسبة 55.6% بدرجة موافق بشدة للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة ، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 وبنسبة 66.7% بدرجة موافق بشدة من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 وبنسبة 55.0% بدرجة موافق بشدة لفئة الثانويين ، وبالتالي فان القائد بالفعل يشجع العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل المنظمة فربما يرجع ذلك إلى خلق جو من الطمأنينة في العمل، وعمل الموظف بشكل مريح.

جدول رقم (85) يوضح إجابات أفراد العينة حول يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبرة	الرقم		
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة	التكرار	النسبة				
1,446	2,60	4	1	3	3	4	التكرار	ذكر	يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين	35		
		26.7%	6.7%	20.0%	20.0%	26.7%	النسبة					
		2	5	3	7	8	الإجمالي	أنثى				
		8.0%	20.0%	12.0%	28.0%	32.0%	التكرار					
		6	6	6	10	12	التكرار	الإجمالي				
		15.0%	15.0%	15.0%	25.0%	30.0%	النسبة					
		1	0	1	0	3	التكرار	أقل من			السن	
		20.0%	0.0%	20.0%	0.0%	60.0%	النسبة	30 سنة				
		3	5	5	6	7	التكرار	30 الى				
		11.5%	19.2%	19.2%	23.1%	26.9%	النسبة	40 سنة				
		2	1	0	4	2	التكرار	40 الى				
		22.2%	11.1%	0.0%	44.4%	22.2%	النسبة	50 سنة				
		6	6	6	10	12	التكرار	الإجمالي				
		15.0%	15.0%	15.0%	25.0%	30.0%	النسبة					
		1	0	1	2	3	التكرار	أقل من				الخبرة المهنية
		14.3%	0.0%	14.3%	28.6%	42.9%	النسبة	05 سنوات				
		2	5	4	3	7	التكرار	05 الى				
		9.5%	23.8%	19.0%	14.3%	33.3%	النسبة	10 سنة				
		1	0	1	2	2	التكرار	10 الى				
		16.7%	0.0%	16.7%	33.3%	33.3%	النسبة	15 سنة				
		2	1	0	3	0	التكرار	أكثر من				
		33.3%	16.7%	0.0%	50.0%	0.0%	النسبة	15 سنة				
		6	6	6	10	12	التكرار	الإجمالي				
		15.0%	15.0%	15.0%	25.0%	30.0%	النسبة					

		2	3	2	5	8	التكرار	ثانوي	المستوى التعليمي		
		10.0%	15.0%	10.0%	25.0%	40.0%	النسبة				
		4	3	4	5	4	الإجمالي	جامعي			
		20.0%	15.0%	20.0%	25.0%	20.0%	التكرار				
		6	6	6	10	12	التكرار	الإجمالي			
		15.0%	15.0%	15.0%	25.0%	30.0%	النسبة				

تحليل الجدول الخامس والثمانون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني لتوزيع أفراد العينة للعبارة حول عبارة أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 16 ونسبة 64.0% بدرجة موافق بشدة لفئة الإناث ، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 5 ونسبة 55.6% بدرجة موافق بشدة للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة ، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 4 ونسبة 66.7% بدرجة موافق بشدة من 10 إلى 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 11 ونسبة 55.0% بدرجة موافق بشدة لفئة الثانويين ، وبالتالي فان القائد بالفعل يشجع العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل المنظمة فربما يرجع ذلك إلى خلق جو من الطمأنينة في العمل، وعمل الموظف بشكل مريح.

جدول رقم (86) يوضح إجابات أفراد العينة حول لا يساهم الاتصال الغير رسمي في فعالية القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					الفئات		العبرة	الرقم
		أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1,280	2,95	2	5	4	3	1	التكرار	ذكر	لا يساهم الاتصال الغير رسمي في فعالية القيادة	36
		13.3%	33.3%	26.7%	20.0%	6.7%	النسبة			
		3	5	5	7	5	الإجمالي	أنثى		
		12.0%	20.0%	20.0%	28.0%	20.0%	التكرار			
		5	10	9	10	6	التكرار الإجمالي			
		12.5%	25.0%	22.5%	25.0%	15.0%	النسبة الإجمالية			
		1	1	0	2	1	التكرار	أقل من		
		20.0%	20.0%	0.0%	40.0%	20.0%	النسبة	30 سنة		
		3	5	8	6	4	التكرار	الى 30		
		11.5%	19.2%	30.8%	23.1%	15.4%	النسبة	سنة 40		
		1	4	1	2	1	التكرار	الى 40		
		11.1%	44.4%	11.1%	22.2%	11.1%	النسبة	سنة 50		
		5	10	9	10	6	التكرار	الإجمالي		
		12.5%	25.0%	22.5%	25.0%	15.0%	النسبة			
		2	2	1	1	1	التكرار	أقل من		
		28.6%	28.6%	14.3%	14.3%	14.3%	النسبة	05 سنوات		
		1	4	6	7	3	التكرار	الى 05		
		4.8%	19.0%	28.6%	33.3%	14.3%	النسبة	سنة 10		
		2	1	1	1	1	التكرار	الى 10		
		33.3%	16.7%	16.7%	16.7%	16.7%	النسبة	سنة 15		
		0	3	1	1	1	التكرار	أكثر من		
		0.0%	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%	النسبة	سنة 15		
		5	10	9	10	6	التكرار	الإجمالي		
		12.5%	25.0%	22.5%	25.0%	15.0%	النسبة			
		5	4	5	5	1	التكرار	ثانوي		
		25.0%	20.0%	25.0%	25.0%	5.0%	النسبة	المستوى التعليمي		
		0	6	4	5	5	التكرار			
		0.0%	30.0%	20.0%	25.0%	25.0%	النسبة	جامعي		

		5	10	9	10	6	التكرار	الإجمالي			
		12.5%	25.0%	22.5%	25.0%	15.0%	النسبة				

تحليل الجدول السادس والثمانون:

نلاحظ من خلال الجدول لتوزيع أفراد العينة لعبارة يشجع القائد العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني لتوزيع أفراد العينة للعبارة حول عبارة أي أن أكبر نسبة لمتغير الجنس كانت بتكرار 5 ونسبة 33.3% بدرجة موافق لفئة الذكور، كذلك أن أكبر نسبة لإجابات أفراد العينة لمتغير السن حيث كانت بتكرار 4 ونسبة 44.4% بدرجة موافق للفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة، أيضا إجابات أفراد العينة لمتغير الخبرة المهنية بتكرار 3 ونسبة 50.0% بدرجة موافق للفئة العمرية أكثر من 15 سنة، كذلك إجابات أفراد العينة لمتغير المستوى التعليمي كانت بتكرار 6 ونسبة 30.0% بدرجة موافق لفئة الجامعيين، وبالتالي فإن القائد بالفعل يشجع العلاقات الاتصالية غير الرسمية داخل المنظمة فربما يرجع ذلك إلى خلق جو من الطمأنينة في العمل، وعمل الموظف بشكل مريح.

جدول رقم (87) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول للاستمارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	البيانات الشخصية		المحاور
0,436	3,82	15	ذكر	الجنس	المحور الأول
0,278	3,99	25	أنثى		
0,345	3,95	5	أقل من 30 سنة	السن	
0,344	3,99	26	30 سنة - أقل من 40 سنة		
0,331	3,73	9	من 40 وأقل من 50	الخبرة المهنية	
0,294	4,00	7	أقل من 05 سنوات		
0,373	4,00	21	من 05 الى 10 سنوات		
0,159	3,86	6	من 10 الى 15 سنة		
0,391	3,67	6	أكثر من 15 سنة	المستوى التعليمي	
0,320	3,90	20	ثانوي		
0,384	3,96	20	جامعي		

تحليل الجدول السابع والثمانون:

جاءت المتوسطات الحسابية للبيانات الشخصية بدرجة موافق لسلم ليكرت الخماسي ، وجاءت بيانات الانحراف المعياري متجانسة لأن معظم البيانات أقل من 0,4، وكانت النسب متقاربة من حيث المستوى التعليمي، وكذلك متساوية في الخبرة المهنية من 10 الى 15 سنة، وأكثر من 15 سنة

جدول رقم (88) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني للاستمارة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات الشخصية		المحاور
0,829	3,18	15	ذكر	البيانات الشخصية
0,550	2,86	25	أنثى	
0,836	2,67	5	أقل من 30 سنة	
0,647	3,02	26	30 سنة - أقل من 40 سنة	
0,709	3,04	9	من 40 وأقل من 50	
0,909	2,84	7	أقل من 05 سنوات	
0,655	3,00	21	من 05 الى 10 سنوات	
0,188	2,85	6	من 10 الى 15 سنة	
0,854	3,18	6	أكثر من 15 سنة	
0,682	2,90	20	ثانوي	
0,680	3,05	20	جامعي	

تحليل الجدول الثامن والثمانون:

جاءت المتوسطات الحسابية للبيانات الشخصية بدرجة موافق ومحايد لسلم ليكرت الخماسي ، وجاءت بيانات الانحراف المعياري متجانسة لأن معظم البيانات أقل من 1، وكانت النسب متقاربة من حيث المستوى التعليمي وكذلك متساوية في الخبرة المهنية من 10 الى 15 سنة، وأكثر من 15 سنة.

نتائج الدراسة:

1. القطاع الخاص:

يتضح لنا من خلال تحليل البيانات الشخصية للجداول السابقة حول تشكل النموذج القيادي لدى موظفي القطاع الخاص، إن للبيانات الشخصية تأثير بالفعل في تشكل تمثلات الموظفين حول النموذج القيادي، فمن خلال الإجابات المتحصل عليها في عناصر التمثلات الاجتماعية والذهنية والتعلم بالملاحظة وسمات القائد والعلاقات الاتصالية فباختلاف الجنس والسن والخبرة المهنية والمستوى التعليمي فالنسب أثبتت ذلك بالموافقة والسبب راجع حسب رأي لأغلبية يعود إلى ضرورة وجود عناصر التمثلات والتعلم بالملاحظة وسمات القائد في تشكيل النموذج القيادي المرغوب فيه، فهم أساس عملية التمثل لدى الموظفين.

فمن خلال وجود عناصر التمثلات والتعلم بالملاحظة وإضافة إلى وجود سمات قائد حالي مثالي في هذا القطاع نتجت لنا علاقة ارتباطية قوية بين هاته العناصر إلا أن العلاقات الاتصالية الغير رسمية غير مؤثرة بالنسبة للعينة محل الدراسة وهذا يرجع لطبيعة العمل في القطاع الخاص الذي يتميز بالجدية والصرامة، إذ يتقبلون قائدهم الحالي ويرونه قائد مثالي مرغوب فيه.

نستطيع القول بان العناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات لدى الموظف حول النموذج القيادي وهي (المعلومات المكتسبة حول القائد، المواقف الاتصالية التي تحدث داخل المنظمة، تبادل الأفكار بين الموظفين، التصور الذهني والاجتماعي يعمل لتفسير الواقع وقراءة التوقعات والتصنيف الاجتماعي وفهم وتفسير محيط العمل ويحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية)، إضافة إلى التعلم بالملاحظة الذي يساهم بشكل كبير حول النموذج القيادي.

يتم بناء نموذج قيادي في ظل علاقات اتصالية داخل المنظمة من خلال تقبلهم لقائدهم الحالي والذي يرون فيه القائد المثالي النموذجي الذي يتصف بسمات القائد الإداري الناجح . وأخيرا يمكننا القول حول الإجابة على إشكالية الدراسة بأن صورة القائد تتمثل بصورة ايجابية إذ يتقبلون قائدهم الحالي ويعتبرونه النموذج المثالي المرغوب فيه.

2. القطاع العام:

يتضح لنا من خلال تحليل البيانات الشخصية للجداول السابقة حول تشكل النموذج القيادي لدى موظفي القطاع العام، إن للبيانات الشخصية تأثير بالفعل في تشكل تمثلات الموظفين حول النموذج القيادي، فمن خلال الإجابات المتحصل عليها في عناصر التمثلات الاجتماعية والذهنية والتعلم بالملاحظة وسمات القائد والعلاقات الاتصالية فباختلاف الجنس والسن والخبرة المهنية والمستوى التعليمي فالنسب أثبتت ذلك بالموافقة والسبب راجع حسب رأي لأغلبية يعود إلى ضرورة وجود عناصر التمثلات والتعلم بالملاحظة وسمات القائد في تشكيل النموذج القيادي المرغوب فيه، فهم أساس عملية التمثل لدى الموظفين.

فمن خلال وجود عناصر التمثلات والتعلم بالملاحظة وإضافة إلى وجود علاقات اتصالية غير رسمية في هذا القطاع نتجت لنا علاقة ارتباطية ضعيفة بين هاته العناصر إلا أن سمات القائد غير متوفرة بالنسبة للعينة محل الدراسة وهذا رجع لطبيعة العمل في القطاع العام كون القائد هو همزة وصل بين الإدارة العليا والموظفين، لكن دور القائد في العينة محل الدراسة يميل إلى تحقيق مصالح الإدارة العليا وهذا ما لاحظناه في إجابات أفراد العينة إذ لا يرون في قائدهم الحالي النموذج القيادي المثالي.

نستطيع القول بان العناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات لدى الموظف حول النموذج القيادي وهي (المعلومات المكتسبة حول القائد، المواقف الاتصالية التي تحدث داخل المنظمة، تبادل الأفكار بين الموظفين، التصور الذهني والاجتماعي يعمل لتفسير الواقع وقراءة التوقعات والتصنيف الاجتماعي وفهم وتفسير محيط العمل ويحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية)، إضافة إلى التعلم بالملاحظة الذي يساهم بشكل كبير حول النموذج القيادي.

لا يوجد نموذج قيادي حالي في ظل علاقات اتصالية داخل المنظمة من خلال عدم تقبلهم لقائدهم الحالي ويرغبون في تغييره إلى قائد مثالي نموذجي يتصف بسمات القائد الإداري الناجح.

وأخيرا يمكننا القول حول الإجابة على إشكالية الدراسة بان صورة القائد تتمثل بصورة سلبية إذ لا يتقبلون قائدهم الحالي ويرغبون في تغييره إلى نموذج مثالي مرغوب فيه.

الخاتمة

من خلال سفرنا هذا في عالم التمثلات الاجتماعية للنموذج القيادي في القطاعين العام والخاص في الجزائر، ومن خلال الإجابة عن التساؤلات الفرعية التي تمثل السؤال الرئيسي نكون بذلك قد ساهمنا في تحقيق أهداف الدراسة عن كيف تساهم هاته التمثلات في بناء النموذج القيادي .

فالتمثلات الذهنية والاجتماعية محل الدراسة حقيقة حتمية، وأن وجودها ليس محل الصدفة وإنما حاجة الأفراد لتكوين هاته التمثلات يحتاج إلى عناصر مساعدة تقوم بدور ايجابي، كالعناصر المساهمة في بناء التمثلات بالإضافة إلى ضرورة تواجد عنصر التعلم بالملاحظة مع عدم إغفال جانب القيادة كصفات التي تميز القائد الإداري، بالإضافة إلى توفر شروط الاتصال الغير رسمي الذي له دور ايجابي في تشكيل النموذج القيادي.

وأخيرا فالنموذج القيادي المثالي يجب أن يدعم العلاقات الاتصالية والاجتماعية والاعتراف بالجماعات الغير رسمية من أجل سد الفجوة بين الرئيس والمرؤوسين وبذلك تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع رغبات الموظفين مما يؤدي إلى التقارب والتفاهم في وجهات النظر والرقى بالمنظمة إلى مصاف المنظمات المتطورة.

قائمة المراجع

(1) مراجع باللغة العربية

(أ) الكتب:

1. إبراهيم الغمري ، السلوك الإنساني و العلاقات العامة، دار الجامعات المصرية ، مصر ، ، 1976.
2. برنت روين،الاتصال و السلوك الإنساني،ترجمة: نخبة من أعضاء معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية 1991
3. جودت شاكر محمود، الاتصال في علم النفس، ط1، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2013.
4. جودت عزت عبد الهادي، الإدارة المدرسية الحديثة، دار نشد ، عمان ، 2006.
5. حافظ احمد صبري، إدارة المؤسسات، ط1، القاهرة ، دار علم الكتب ، 2003.
6. حسني الجبالي، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق،مكتبة الأنجلو المصرية،القاهرة،2003 .
7. حسين عبد الحميد احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2010.
8. حمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005.
9. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،الأردن،2000 .
10. خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار الميرة، ط1،عمان.
11. ربيحي مصطفى عليان،عثمان محمد غنيم،مناهج وأساليب البحث العلمي(النظرية والتطبيق)،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،2000.
12. رجاء محمود أبو علام، التعلم أسسه وتطبيقاته، الطبعة الثانية،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2010.
13. رجاء وحيد دويدري،البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية،دار الفكر المعاصر، بيروت.

14. زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، دون طبعة، الكويت، 2001 .
15. ساري، حلمي خضر، صورة العرب في الصحافة البريطانية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1988.
16. ساري، حلمي خضر، صورة العرب في الصحافة البريطانية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 1988.
17. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط7، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002 .
18. سامي محمد ملحم، سيكولوجية التعلم والتعليم، الأسس النظرية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
19. سلاطنية بقاسم، حسن الجيلاني، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
20. صالح شيخ لحوين، الصورة الذهنية لشركات دور العلاقات العامة فيها، دبلوم في العلاقات العامة، (الأكاديمية السورية الدولية، الجمعية الدولية للعلاقات العامة، 2009، منشورة.
21. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة.
22. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، منشأة المعارف، الإسكندرية، ، 1974 .
23. عاطف عدلي العبد وزكي أحمد عزمي، الأسلوب الإحصائي واستخداماته في بحوث الرأي العام والإعلام، دار الفكر العربي، مصر.
24. عامر مصباح، الإقناع الاجتماعي: خلفياته النظرية وآلياته العملية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
25. العامري، سلوى حسين، تصورات المثقفين المصريين لخصائص بعض الجماعات القومية واتجاهاتهم نحو هذه الجماعات ، 1983 .
26. عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة دون طبعة، الإسكندرية، 2002.
27. عبد الرحمن العيسوي: دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، دون طبعة، 2002.

28. عبد الغفار حنفي و حسين الفزاز، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد،الدار الجامعية الإسكندرية،،1996.
29. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ،الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998.
30. عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، دون طبعة، 1976.
31. عبد اللطيف حسن فرج: تحفيز التعلم، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان، 2007
32. علاء مصطفى أنور، التفسير في العلوم الاجتماعية، دار الثقافة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
33. علي عوجة وكريمان فريد،ادارة العلاقات العامة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات،ط1 عالم الكتب،مصر،القاهرة،2005.
34. علي عوجة، العلاقات العامة، الصورة الذهنية، عالم الكتب،(د م ن)،1983.
35. علي عوجة،العلاقات العامة والصورة الذهنية،عالم الكتاب،القاهرة،مصر،1983.
36. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات:مناهج البحث وطرق إعداد البحوث،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1999.
37. عمر محمود غابيين، القيادة الفعالة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
38. غريب محمد سيد أحمد،علم الاجتماع ودراسة المجتمع،دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2003.
39. فايز عبد الهادي عابد،الساقي في تعليم مهارات التفكير،دار صفاء للنشر والتوزيع،ط2010،1.
40. فريال مهنا: علوم الاتصال والمجتمعات الرقمية،الطبعة الأولى،دار الفكر،دمشق،2002.
41. فضيل دليو، الاتصال المؤسسي-إشهار- العلاقات العامة مع الصحافة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2002.
42. ماهر احمد ، الاختبارات واستخدامها ، دار الجامعية ، ط1 ،الإسكندرية ، 1999.
43. محمد البدوي الصافي خليفة: المهارات السلوكية للأخصائي الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001.
44. محمد الدين مختار، الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، دار المنشورات الجامعية، الجزائر.
45. محمد الغريب عبد الكريم،البحث العلمي لتصحيح المناهج والإجراءات،المكتب الجامعي،الإسكندرية،1982.

46. محمد المنشاوي وآخرون، النشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، 2001 .
47. محمد شفيق، العلوم السلوكية، المكتب الجامعي الحديث، دون طبعة، 1999.
48. محمد عبيدات، محمد أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
49. محمد علي شهاب، السلوك الإنساني في التنظيم، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976.
50. محمد فلاح القضاة وسحر محمد خميس، الصورة الذهنية لقناة الجزيرة والجزيرة الدولية لدى الشباب الجامعي، "المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية"، العدد 2008، 1.
51. محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010 .
52. محمد يعقوبي، دروس في المنطق السوري، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون-الجزائر 1999.
53. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، ط7، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2004.
54. مصطفى حجازي، الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1982.
55. معين خليل، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه. الطبعة الثالثة، الأردن: الشروق، 1999.
56. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
57. نبيلة عبد الكريم الشرجبي، علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2015 .
58. نصر مارلين، صورة العرب والإسلام في الكتب الفرنسية المدرسية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، 1995.
59. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار العلم والثقافة للنشر والتوزيع، ط1.
60. هيثم هادي الهيتي، الرأي العام بين التحليل والتأثر، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
61. ي. برتراند Y Bertrand: النظريات التربوية المعاصرة، ط4، ترجمة: محمد بوعلاق، قصر الكتاب: البليدة، 2001.

- ¹ Abdou Elhelou, le vocabulaire philosophique, 1ere édition, centre de recherche et de développement 1974
- 2 Abric, J.C, L'organisation interne des représentations sociales systèmes centrales et systèmes périphériques Guimelli, c- dir- structure et transformation des représentations sociales. Paris : Delachaux et Niestlé. 1994
- 3 Evelyne Caralp & Alain Gallo , Le Deco de la psychanalyse et de la psychologie, édition Milan·Toulouse 1999
- 4 Jean piaget, la formation du symbole chez l'enfant , 6ème édition, Delachaux et Niestlé·Paris, 1976 , P230
- 5 JODELET·DENISE (sous la direction), les représentation sociales, Paris: P U F 1989
- 6 Jodelet, D.. Les représentations sociales : un domaine en expansion dans représentations sociales . paris: p.u.f, 1989.
- 7 Le Brun, M, Théories et méthodes pédagogiques pour enseigner et apprendre , 2001
- 8 Moliner, P, Etudier pourquoi faire ? Ed: représentation sociales et éducation montreal, Edition nouvelles, 2000
- 9 Moscovici, S , psychanalyse son image et son public, Paris, 1976

مذكرات باللغة العربية:

- 1- بن ملوكة شهيناز، التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ التي تظهر لديهم أعراض الانقطاع عن الدراسة، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس الأسري، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، 2014-2015
- 2- محمد خالدي، تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، (دراسة ميدانية بمؤسسة المازال لصناعة الأغذية بمدينة تلمسان)، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2006، 2005
- 3- سيد علي ميلود، تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص للواقع المهني، (دراسة حالة لمؤسسة صناعة الأحذية مانوكا ببومرداس)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2005، 2004
- 4- عادل عبد الرزاق مصطفى، صورة العراق في القنوات الفضائية العربية، أطروحة دكتوراه، عبر منشورات كلية الإعلام، جامعة بغداد، 2009
- 5- صفية صنكور، صورة بريطانيا في الصحافة العربية، أطروحة دكتوراه، منشورة مقدمة إلى قسم الإعلام، كلية الآداب، جامعة بغداد، 2002
- 6- شهرزاد حلو، خامسة رمضان ، خديجة نوي ، تأثير الاتصال غير الرسمي على طبيعة العلاقات الاتصالية و الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر بولاية

بسكرة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم الإعلام و الاتصال لتخصص اتصال وعلاقات
عامة، جامعة بسكرة ، 2009/2008
مذكرات باللغة الفرنسية:

1- NICOLAS TACCHIN، I L'enseignement par la representation mentale en éducation
physique، master of advanced studies et diplôme d'enseignement pour le degré
secondaire، haute école pédagogique، juin 2012

معاجم باللغة العربية:

1- ابن منظور الأنصاري، لسان عرب، دار النوادر، 1988

2- ابن منظور الأنصاري، لسان عرب، دار صادر، بيروت، 2002، مجلد 12 طبعة 1 2

جان لابلاتش، جان برتراند بونتايس، معجم مصطلحات التحليل النفسي، ترجمة وتقديم د: محمد حجازي، منظمة العربية
للترجمة، ط1، 2011

معاجم باللغة الفرنسية:

1. 1978 le petit larousse , Presse. direction : brunorohmer, bernardwillerval.

2 Sillamy, N.. dictionnaire de psychologie ed bordas-paris. 1980

3 Thines LEMPEREUR G، A ، Dictionnaire général des science humaines ، Paris ،
édition ، 1975، universitaires

مجلات علمية:

1- سعيدة عميري، التمثلات الذهنية واستدخال اللغة: مقارنة سيكو معرفية نحو نموذج امبريقي، مجلة علمية
متخصصة محكمة تصدرها كلية علوم التربية، جامعة محمد الخامس بالرباط، كلية علوم
التربية، العدد 8، السلسلة الجديدة، ديسمبر 2016 .

2- زينة عبد الستار الصفار، نظرية الصورة الذهنية والإشكالية للعلاقة مع التتميط، مجلة الباحث
الإعلامي، بغداد، العدد 2، 2006

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
شعبة علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

استمارة استبيان:

تمثيلات النموذج القيادي لدى موظفي القطاع العام والخاص في الجزائر
دراسة مسحية على عينة من موظفي مقر ولاية بسكرة وموظفي مجمع عموري ببسكرة

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أسئلة الاستبيان المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة المذكورة أعلاه، لذا أرجو منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة وأرجو منكم التعامل مع هذه البيانات بكل موضوعية، علما بأن كافة البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة، كما أنها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الدكتور

بوزيد رملي

إعداد الطالبة:

ريمة بوناب

السنة الجامعية: 2018-2019

المحور الأول: المعلومات الشخصية

-الجنس:

ذكر أنثى

-السن:

أقل من 30 30 الى 40 من 40الى 50

-الخبرة المهنية:

أقل من 5سنوات من 5الى 10سنة من 10الى 15سنة أكثر من 15 سنة

-المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض
	المحور الثاني: التمثلات الذهنية والاجتماعية(التصورات التي يشكلها الفرد حول موضوع ما)					
	1- العناصر التي تساهم في تشكيل التمثلات الذهنية والاجتماعية					
01	تساهم المعلومات المكتسبة حول القائد في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف					
02	تؤثر المواقف الاتصالية في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية للموظف داخل المؤسسة					
03	تبادل الأفكار بين الموظفين في العمل يساعد في تشكيل التصورات الذهنية والاجتماعية حول القائد المرغوب فيه					
04	التصور الذهني والاجتماعي كمنظومة فكرية وعقلية لتفسير الواقع					
05	التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لقراءة توقعات الموظف حول القائد					
06	التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية و عقلية للتصنيف الاجتماعي					
07	التصور الذهني والاجتماعي يعمل كمنظومة فكرية وعقلية لفهم وتفسير محيط العمل					

				التصور الذهني والاجتماعي يحدد مستوى مساهمة الموظف وقدرته على توظيف إمكانياته المعرفية	08
				2- التعلم بالملاحظة	
				للتعلم دور في بناء التصورات الذهنية والاجتماعية لدى الموظفين	09
				تحدث أنماط التعلم الاجتماعي من خلال الملاحظة والتقليد والمحاكاة	10
				التعلم الاجتماعي القائم على الملاحظة يعتمد على عمليات الانتباه	11
				تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالموظف	12
				تتأثر عملية التعلم بالملاحظة بالقائد	13
				تتأثر عملية التعلم بمحيط العمل	14
				يعتمد التعلم بالملاحظة على القدرات العقلية للموظف	15
				المعلومات التي أكتسبها من واقع العمل تجعلني أبني تصورات	16
				المعلومات المكتسبة حول القائد تكون باعثا ومحركا قويا لسلوك الموظف	17
				التعلم بالملاحظة يكون ايجابي إذا تماشى مع دوافع وتوقعاتك	18
				تتشكل كثيرا المعارف الإنسانية بالملاحظة	19
				تختلف الآثار التي ينتجها التعلم بالملاحظة باختلاف الأهداف التي يسعى الموظف الاقتداء بها	20
				المحور الثالث: بناء النموذج القيادي في ظل العلاقات الاتصالية السائدة داخل المؤسسة	
				1- صفات القائد الإداري	
				يتمتع القائد بروح المشاركة الجماعية مع موظفيه	21
				يتميز القائد بصفة اليقظة في معالجة المشاكل الطارئة	22
				يحرص القائد على تحقيق أهداف الجماعة	23
				أشعر بالطمأنينة والأمان لوجود قائد شجاع لديه القدرة على مواجهة أية صعوبات	24
				يسيطر القائد على تصرفات الموظفين دون محو شخصيتهم	25
				أفتخر بقائدي وأعتبره نموذجا يحتذى به	26
				يوجه القائد جهود الموظفين من خلال وضع خطط واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية	27
				يهتم القائد بالمناقشة وتبادل الآراء حول العمل	28
				يتحلى القائد بالنزاهة والأمانة والإنسانية في تعامله مع الموظفين	29
				يضع القائد خطة العمل وطريقة أدائه بمشاركة الموظفين	30

					يفسح القائد المجال للموظفين في حرية اختيار فريق العمل حسب قدراتهم وميولهم	31
					يترك القائد للموظفين الحرية المطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه	32
					يشعر القائد بحاجات الموظفين ولا تزعجه تصرفاتهم وآراءهم	33
					2-العلاقات الاتصالية داخل المنظمة	
					يساهم نوع الاتصال داخل المؤسسة في رسم تصور معين حول القائد المرغوب فيه	34
					يشجع القائد العلاقات الاتصالية الغير رسمية بين الموظفين	35
					لا يساهم الاتصال الغير رسمي في فعالية القيادة	36