



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 202035068222

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر LMD في : علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

العنوان :

تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعال
دراسة ميدانية بثانوية عبد المجيد علاهم بالمسيلة

تحت اشراف :

د. بلقرمي سهام

إعداد الطالبة:

مكي رانية

تاريخ المناقشة: 2025/06/16
أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
بلقرمي سهام	أستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
جعيجع عتيقة	ستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	مناقشا
احمد طيب سمية	ستاذ التعليم العالي	جامعة المسيلة	رئيسا

السنة الجامعية: 2025-2024



قال الله تعالى :
﴿ فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ۖ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ
إِلَيْكَ وَحْيُهُ ۚ وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا ۖ ﴾

{ سورة طه : الآية 114 }

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كبيراً ، الحمد لله حمداً طيباً مباركاً
فيه كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه ، لا يسعني إلا
أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل
المتواضع ومد يد العون من قريب أو بعيد ، ولو بالنصيحة ،
واخص بالذكر الأستاذة المشرفة : بلقربي سهام
لما قدمته من توجيهات ونصائح ، فلم تبخل علي طيلة مدة
الإشراف ، فلها فائق التقدير والاحترام ، فأطال الله في
عمرها ، ودامت ذخرا ورمزا للعلم والأخلاق .
ولا يفوتني أن أتقدم بفائق التقدير وجميل العرفان لكل
أساتذة وموظفي قسم علم الاجتماع بجامعة محمد
بوضياف بالمسيلة

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى:

إلى أبي وأمي حفظهما الله

إلى باقي أفراد العائلة الكريمة

إلى زميلاتي في الدراسة

مكي رانية

فهرس المحتويات

أ	شكر وتقدير	1
ب	الإهداء	1
ز	مقدمة	1
1	الفصل الأول:المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	1
1	أولا الإشكالية	1
3	ثانيا : فرضيات الدراسة	3
3	ثالثا : أهداف الدراسة	3
4	رابعا: أهمية الدراسة	4
4	خامسا :أسباب اختيار الموضوع	4
5	سادسا : الدراسات السابقة	5
26	الفصل الثاني: المقاربات النظرية لمتغيرات الدراسة	26
27	أولا : التناول السوسيولوجي للقيادة	27
27	I. مفهوم القيادة	27
27	1. القيادة لغة	27
27	2.القيادة اصطلاحا	27
28	II.القيادة في العصر الاغريقي	28
28	1.افلاطون	28
28	2.ارسطو	28
29	III. القيادة في العصر الاسلامي	29
29	أ.ابن خلدون والقيادة	29
30	ب.نظرة الفاربي للقيادة	30
31	IV. القيادة عند فلاسفة العقد الاجتماعي	31
31	1.جان جاك روسو	31
31	2.توماس هوبز واللوثيان	31
31	3.جان لوك	31
32	V. القيادة في الفكر الحديث	32
32	1.القيادة وعلاقات القوة عند ماكس فيبر	32

33	2. القيادة والقبضة الحديدية لروبرت ميشلز
34	3. الصفوة عند فلفريد باريتو
35	VI. النظريات المفسرة للقيادة
35	1. نظرية الرجل العظيم
36	2. نظرية السمات
37	3. نموذج الشبكة الادارية
38	4. النظرية الوظيفية
39	5. النظرية الموقفية
39	6. النظرية التفاعلية
41	7. النظرية التبادلية
42	ثانيا التمثلات الاجتماعية في الارث السوسيولوجي
	I. مفهوم التمثلات
42	1. التمثل لغة
43	2. التمثل اصطلاحا
44	II. التمثلات عند بعض المفكرين
44	1. التمثلات الاجتماعية عند دوركايم
45	2. مامس فيبر والتمثلات الاجتماعية
45	3. التمثلات الاجتماعية عند بيار بورديو
46	4. التمثلات الاجتماعية عند ليفي بروهل
46	5. نظرية التمثلات الاجتماعية
47	6. نظرية النواة المركزية والعناصر المحيطة
48	أ. النظام المركزي
48	ب. النظام المحيطي
49	ت. وظائف التمثلات
50	ث. ابعاد التمثلات
	ثالثا : تناول النظري للرضا الوظيفي
51	I. مفهوم الرضا الوظيفي
51	1. الرضا لغة

2.	الرضا اصطلاحا	51
3.	الرضا الوظيفي	51
II.	النظريات المفسرة للرضا الوظيفي	53
1.	نظرية العاملين	53
2.	نظرية الصراع بين الفرد والمنظمة	56
4.	نظريات الحاجات والدافعية	57
5.	نظرية القيمة	59
6.	نظرية ماكلياند للاحتياجات	59
7.	نظرية التوقع لفروم	60
	الفصل الثالث المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية	61
	أولا : مجالات الدراسة	62
I.	المجال المكاني	62
II.	المجال الزمني	63
III.	المجال البشري	63
	ثانيا : المنهج المستخدم	64
	ثالثا : أدوات جمع البيانات	65
	رابعا : مجتمع البحث وخصائصه	
I.	مجتمع البحث	65
II.	عينة الدراسة	66
I.	الاستمارة	65
II.	التحليل الإحصائي	65
	رابعا: مجتمع البحث وخصائصه	65
	الفصل الرابع : العلاقة بين تمثلات لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي	70
	أولا : العلاقة بين التحفيز والروح المعنوية لدى العاملين	71
	ثانيا : تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	76
	ثالثا : العلاقة بين التواصل التنظيمي وتحقيق التمكين الوظيفي للعاملين	78
	رابعا : تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية	83

خامسا :العلاقة بين مشاركة العمال في صنع القرارات وشعورهم بالانتماء للمؤسسة -	85
سادسا : تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة -----	90
سابعا: العلاقة بين الرقابة المرنة وروح المبادرة لدى العاملين -----	92
ثامنا : تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة -----	96
الخاتمة-----	99
توصيات -----	101
قائمة المصادر والمراجع-----	
ملخص الدراسة -----	
الملاحق -----	

قائمة الأشكال :

- شكل رقم 1 : يمثل العوامل الدافعة والعوامل الصحية (الوقائية)
للرضا الوظيفي 55
- شكل رقم 2 : يمثل سلم الحاجات عند ماسلو 58
- شكل رقم 3: تحليل خصائص العينة حسب الجنس 66
- شكل رقم 4: تحليل خصائص العينة حسب السن 67
- شكل رقم 5 : تحليل خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية..... 68
- شكل رقم 6 : تحليل خصائص العينة حسب سنوات العمل 69

قائمة الجداول :

- جدول رقم 1: خصائص المركزي والنظام المحيطي للتمثلات 49
- جدول رقم 2: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها 53
- جدول رقم 3 : توزيع أفراد العينة حسب الفئة 64
- جدول رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس 66
- جدول رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب السن 67
- جدول رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية 68
- جدول رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل 68
- جدول رقم (8) : العلاقة بين تلقي الحوافز
وقيام العاملين بمهام غير رسمية إذا دعت الحاجة 70
- جدول رقم (9) : العلاقة بين عدالة
توزيع الحوافز وبين التغيب عن العمل بدون سبب مقنع 72
- جدول رقم (10) : العلاقة بين تغطية الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الحاجيات
الشخصية وبين سعي العاملين على منع حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق 74
- جدول رقم (11) : العلاقة بين منح المؤسسة علاوات
تشجيعية بصفة دورية للعاملين وبين درجة افتخارهم بالانتماء للقطاع 75
- جدول رقم (12) : العلاقة بين طبيعة العلاقات
السائدة في المنظمة وبين درجة التعاون بين الزملاء العمل 78
- جدول رقم (13) : العلاقة بين اخذ المسؤولين المعلومات
الصاعدة بعين الاعتبار وبين آراء العمال حول مدى فعالية الدورات التدريبية 79
- جدول رقم (14) : العلاقة بين رضا العامل على وسائل
التواصل وبين منح الإدارة المرونة في أداء بعض الأعمال الرقمية 80
- جدول رقم (15) : العلاقة بين تقييم نوعية وسائل التواصل المعتمدة
وبين تشجيع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات والأفكار في مجال العمل 81

- جدول رقم (16) : العلاقة بين إشراك الإدارة للعاملين
 85 في صنع القرار وبين شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة
- جدول رقم (17) : العلاقة بين قدرة وحرية إقناع الآخرين إنشاء صنع
 86 القرار وبين الحرص على تصحيح الأفكار السلبية عن المؤسسة لدى الآخرين
- جدول رقم (18) : العلاقة بين حرص العامل على تقديم مقترحات تساعد
 87 في صنع القرارات وبين تقديم العمال مصلحة العمل على المصلحة الشخصية
- جدول رقم (19) : العلاقة بين السعي للحصول على
 88 المعلومات المناسبة لصنع القرار وبين الاهتمام بمستقبل المؤسسة
- جدول رقم (20) : العلاقة بين متابعة العاملين لنتائج القرارات
 89 بعد اتخاذها وبين عدم تفكيرهم في ترك العمل إلا لظروف استثنائية
- جدول رقم (21) : العلاقة بين التعرف على خطة العمل
 92 قبل تنفيذها وبين درجة ضغوط العمل التي يقوم بها العاملون
- جدول رقم (22) : العلاقة بين مراقبة المسؤول لأداء العمال
 93 بصفة دائمة وبين تأثير المراقبة المستمرة في رغبة العاملين في المبادرة
- جدول رقم (23) : العلاقة بين مراعاة المسؤول الظروف
 94 الصحية والنفسية للعمال وبين محاولاتهم تجديد الجهود في العمل
- جدول رقم (24) : العلاقة بين اعطاء الحرية للعاملين
 95 انجاز العمل و بين قدرة تأقلم العامل مع ظروف العمل المتغيرة

مقدمة

تشهد المؤسسات المعاصرة تحولات متسارعة، تُبرز تحديات جديدة في أنماط التنظيم وأساليب التسيير، بحيث لم يعد نجاح المؤسسة يقاس فقط بمدى تحقيقها للأهداف الإنتاجية، بل يشمل كذلك قدرتها على بناء مناخ تنظيمي إيجابي يُحفّز التفاعل الفعّال بين مكونات المؤسسة المختلفة. في هذا السياق، تبرز القيادة كعامل محوري في إدارة الموارد البشرية وتوجيه الطاقات نحو تحقيق الأهداف الجماعية، إذ لم يعد القائد مجرد مسؤول عن إصدار الأوامر أو الرقابة، بل أصبح محفّزاً وموجّهاً وشريكاً فاعلاً في بناء الثقة، وتعزيز المبادرة والابتكار داخل المؤسسة.

ومن أجل فهم العلاقة المتبادلة بين القائد والعاملين، يكتسب مفهوم التمثلات الاجتماعية أهمية كبيرة، باعتباره مرآة تعكس التصورات الذهنية والاجتماعية التي يحملها الأفراد تجاه واقعهم المهني ومكانتهم ضمنه. تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة تعبّر عن فهمهم الخاص لماهية القائد المثالي، وما يتوقعونه من أدواره وسلوكياته وخصاله، وهي تصورات تتشكل عبر التجربة المباشرة، التنشئة التنظيمية، والتفاعلات ضمن بيئة العمل.

وتأتي أهمية دراسة هذه التمثلات في تأثيرها المباشر على مواقف العمال، وتفاعلهم اليومي مع القيادة، بالإضافة إلى انعكاسها على مدى انتمائهم للمؤسسة، والتزامهم، واستعدادهم للمبادرة والمساهمة في نجاح العمل الجماعي. كما تساهم دراسة التمثلات في الكشف عن الفجوة المحتملة بين القيادة المتصورة والقيادة الفعلية، ما يفتح آفاقاً لتطوير السياسات التنظيمية وبناء نموذج قيادي ينسجم مع تطلعات العاملين، ويعزز تعبئة الجهود الجماعية وتحقيق الانسجام المؤسسي.

في ضوء ذلك، تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة، والكشف عن أبعادها المعرفية، الوجدانية، والسلوكية، إلى جانب استكشاف علاقاتها بالمتغيرات التنظيمية المختلفة مثل الحوافز، التمكين، مشاركة القرار، والرقابة، ومدى انعكاس هذه العوامل على الرضا الوظيفي وروح المبادرة داخل المؤسسة.

لتنظيم هذا البحث، فقد تم توزيع محتواه على خمسة فصول متكاملة:

- **الفصل الأول:** تناول الإطار المنهجي للدراسة، حيث تم تحديد مشكلة البحث، الأهداف، الفرضيات، وتعريف المفاهيم الأساسية ، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة التي شكلت الإطار النظري لهذا البحث.
- **الفصل الثاني :** قدم دراسة شاملة حول متغيرات الدراسة

اولا : قدمنا تحليلا للتمثيلات الاجتماعية، من خلال عرض نشأتها، مفهوما، سماتها، أدوارها، وأبعادها النظرية والاجتماعية السوسيولوجية، باعتبارها الإطار المفاهيمي الذي تستند إليه الدراسة.

ثانيا : مفهوم القيادة الفعالة، وصفات القائد الناجح، ووظائف القيادة، مع مراجعة أهم النظريات المتعلقة بها، بالإضافة إلى بحث تأثيرها على كفاءة المؤسسة، مع التركيز على العلاقة بين القيادة، الرضا الوظيفي، والأداء المهني.

ثالثا : استعرضنا مفهوم الرضا الوظيفي، النظريات التي تفسره، ودوره كمعيار للتفاعل الإيجابي بين القيادة والعاملين، ومدى تأثيره على الالتزام والفعالية الإنتاجية.

- **الفصل الثالث :** تناول الاطار المنهجي للدراسة الميدانية ، قدمنا المؤسسة محل الدراسة مع شرح الخطوات المنهجية المتبعة، وتقديم أدوات جمع البيانات،

الفصل الرابع : قمنا بعرض البيانات وتحليل النتائج بالنظر الى خطابات المستجوبين مع اختبار الفرضيات في ضوء النتائج المتحصل عليها وذلك بفحص العلاقات الارتباطية بالاستنتاجات الاولى في ظل المقاربات النظرية .

- بهذا الترتيب، تسعى الدراسة إلى تقديم صورة متكاملة تجمع بين الجانب النظري والتحليل الميداني، من أجل فهم أعمق لدور القيادة الفعالة في تعزيز الرضا الوظيفي، من خلال التركيز على تمثيلات العمال وأبعادها المتعددة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية

للدراصة النظرية

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

اولا الإشكالية :

لازم تطور التنظيمات الحديثة قدر هائل من التراث السوسيولوجي الذي رسم المعالم التي جعلنا نفهم ونحلل الظواهر السوسيولوجية التي تتخذ من المنظمات مسرحا لها ، فجاحها أو فشلها يعزى إلى هذا المورد البشري ، سواء كان هذا المورد في قمة الهرم الوظيفي أو في أسفله ، لذلك حظيت القيادة باهتمام بالغ في الأدبيات السوسيولوجية نظرا لما لها من دور في جعل الأفراد مرتبطين بمنظمتهم ويساهمون في ازدهارها لتحقيق اكبر قدر من الإنتاجية ، فالفائد الحقيقي هو الذي يجعل المرؤوس يقدم أفضل ما عنده ، فإذا كان أبسط تعريف للقيادة هو : " أن يكون لك أتباع " (كيث جرينت ، 2013، ص9) ، فهذا يعني ان القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يوسع دائرة الإلتباع ، لا ذلك الذي يقلص أبعادها ، ويجعل أولئك الأفراد الذين تشملهم الدائرة يقدمون أرقى مواهبهم وإبداعاتهم ، لذلك يقول جيمس كوزيس : عندما الناس عن أسوأ قائد فإنهم يقولون " انهم استخدموا اقل من ثلث مواهبهم مع هؤلاء القادة " (جيمس ،باري ، 2019 ، ص 41) ، والأدبيات الكلاسيكية التي واكبت بداية الثورة الصناعية التي تناولت دراسة التنظيم في بداياتها لم تولي الأهمية اللازمة للمورد البشري فلاقت كثر الانتقادات لكونها تجاهلت الطبيعة الإنسانية وتعاملت معها كآلات مما أفسح المجال لبروز افتراضات مغايرة للمرجعية التaylorية ، تتخذ مداخل علمية ذات أسس ابستمولوجية ونظرية خاصة بها تقوم على التفكير في مميزات الفعل الاجتماعي وحاجات ورغبات الإنسان التي تتبلور داخل البنى التنظيمية كمعطى محوري يجب الاهتمام به ، إن هذا التحول في الفكر التنظيمي حاول أن ينتصر للطبيعة البشرية وأحاسيسها ومشاعرها في إطار نسقي متعدد الأبعاد ،لذلك ركزت النظريات التي أعقبت المدارس الكلاسيكية على فهم الطبيعة البشرية وحاولت التركيز على دور القيادة الإدارية في تحفيز العاملين وتوجيههم الى تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون بها ، باعتبار القيادة هي فن التأثير على الآخر ، ولن يتأتى هذا التأثير إلا بإكساب القائد مجموعة مهارات ، تتجلى في قدرته على إقامة علاقات إنسانية مع العاملين لجعلهم يلتزمون بتحقيق أهداف المنظمة من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، والعمل على جعل العلاقات بينهم يسودها الوئام ، وتحقيق رضاهم الوظيفي .

فمن خلال الممارسات الامبريقية للقادة والتفاعلات التي تنتج عنها يكون العاملون تمثلات معينة عنها ، وهي انعكاسات مركبة

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

لا تختزل في تصورات ذهنية أو آراء شخصية، بل تجسد رؤى جماعية نابغة من الواقع المهني والتفاعل المستمر مع القادة، والزملاء، والهيكل التنظيمي ككل. ورغم أن النماذج النظرية للقيادة تساهم في تشكيل بعض جوانب هذه التمثلات، لا يمكن اعتبارها المصدر الوحيد في بنائها. فالتمثلات تتشكل في ضوء سيرورات سوسيو معرفية متشابكة، تتداخل فيها جملة من المحددات، مثل السياق التنظيمي، أساليب التواصل داخل المؤسسة، الهيمنة الرمزية والسلطوية، الخبرة المهنية، الهوية الفردية والجماعية، الثقافة التنظيمية، نمط العلاقات بين القاعدة والقيادة، إضافة إلى خصائص الفرد ذاته كالعمر، المستوى التعليمي، والسيرورة المهنية.

إن هذه العوامل مجتمعة تجعل من التمثلات ظاهرة ديناميكية، تُنتج وتُعاد إنتاجها داخل الحقل المهني، ويُعاد تشكيلها مع كل تجربة جديدة أو تحول تنظيمي. من هذا المنظور، لا يمكن دراسة تمثلات العمال للقيادة الفعالة بمعزل عن فهم البيئة التي تتولد فيها هذه التصورات، ولا عن تحليل أشكال التفاعل اليومي التي يعيشها الأفراد داخل مؤسساتهم، وهذه التمثلات تلعب دورا في شعور العمال بانتمائهم لمؤسساتهم، وتكشف عن مدى ارتفاع منسوب الرضا الوظيفي لديهم انطلاقا من هذه الاعتبارات تهدف الدراسة إلى الكشف عن تمثلات العمال لنموذج القيادة التي تحقق الرضا الوظيفي والمواضع التي يظهر فيها هذا الرضا

وذلك من خلال هذا التساؤل الرئيسي التالي :

- ما هي تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة الذي يحقق الرضا الوظيفي ؟

ويندرج عنه أربعة أسئلة فرعية :

- هل يلعب التحفيز دورا في زيادة الروح المعنوية في العمل؟
- هل يؤدي التواصل التنظيمي الى تحقيق التمكين الوظيفي العاملين بالمؤسسة؟
- هل تؤدي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الى شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة؟
- هل تؤدي الرقابة المرنة الى تحقيق روح المبادرة لدى العمال بالمؤسسة؟

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

ثانيا : فرضيات الدراسة :

للإجابة عن تساؤلات الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية

الفرضية الرئيسية :

✓ لتمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة علاقة بتحقيق رضاهم الوظيفي

الفرضيات الفرعية :

✓ للتحفيز علاقة بزيادة الروح المعنوية في العمل.

✓ للتواصل التنظيمي الفعال علاقة بتحقيق التمكين الوظيفي العاملين بالمؤسسة.

✓ لمشاركة العمال في صنع القرارات علاقة بشعور العاملين بالانتماء للمؤسسة.

✓ للرقابة المرنة علاقة بتحقيق روح المبادرة لدى العمال بالمؤسسة.

ثالثا : أهداف الدراسة :

1. الكشف عن طبيعة تمثلات عمال مؤسسة التعليم الثانوي عبد المجيد علاهم للقيادة الفعالة.

2. تحليل العوامل التنظيمية والمهنية والاجتماعية التي تؤثر في بناء هذه التمثلات.

3. استقصاء أثر المتغيرات الفردية في اختلاف التمثلات بين العمال.

4. تحديد النماذج القيادية المرجعية التي يستند إليها العمال في تمثلاتهم.

5. المساهمة في تطوير فهم سوسيولوجي معمق للعلاقة بين القيادة وتمثلات العمال في البيئة التربوية.

رابعا : أهمية الدراسة

- أهمية علمية :تساهم الدراسة في توسيع مجال البحث في علم اجتماع التنظيم والعمل، من خلال ربط موضوع القيادة بالتمثلات الاجتماعية داخل بيئة مهنية محددة.

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- **أهمية تطبيقية:** يمكن أن تقدم نتائج الدراسة رؤى ومقترحات لتحسين الممارسات القيادية في مؤسسات التعليم، من خلال فهم كيف يرى العمال القائد الفعّال.
- **أهمية منهجية:** تعتمد الدراسة على مقارنة سوسيو-معرفية لفهم تمثلات العمال، وهو ما يشكل مدخلًا نوعيًا لفهم الظواهر التنظيمية من منظور الفاعلين أنفسهم.

خامسا : أسباب اختيار الموضوع

1. **أهمية القيادة في المؤسسات**
تلعب القيادة دورًا محوريًا في تحقيق أهداف المؤسسات وتحفيز العاملين، مما يجعل فهم تمثلات العمال لها ضرورة لتحسين الأداء العام.
2. **قلة الدراسات المحلية في المجال**
رغم كثرة البحوث حول القيادة، إلا أن الدراسات التي تتناول *تمثلات العمال* لنموذج القيادة الفعّالة، خصوصًا في السياق المحلي أو المؤسسات التربوية، لا تزال نادرة.
3. **سعي لفهم التباين في التمثلات**
تختلف تمثلات الأفراد للقيادة حسب تجاربهم، ومستواهم التعليمي، ووضعهم المهني، وهو ما يوفر أرضية غنية للتحليل السوسيولوجي.
4. **رغبة في ربط النظرية بالتطبيق**
يتيح الموضوع إمكانية المزج بين المقاربات النظرية للقيادة (مثل النظرية السلوكية، الموقفية، الوظيفية...) والتطبيقات الواقعية في الميدان المهني.
5. **إبراز خصوصية المؤسسة محل الدراسة**
تمثل مؤسسة عبد المجيد علاهم فضاءً تنظيميًا فريدًا يمكن من خلاله تحليل تأثير الثقافة التنظيمية، والتجارب المهنية، ونمط القيادة المعتمد على تمثلات العمال.
6. **أهمية التمثلات في التفاعل داخل المؤسسة**
تؤثر تمثلات العمال حول القائد بشكل مباشر في طبيعة تفاعلهم معه، وفي مدى التزامهم وتقديرهم له، مما ينعكس على المناخ العام داخل المؤسسة.

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

7. خلفية الباحث واهتمامه الأكاديمي

ينسجم الموضوع مع التكوين العلمي للباحث في مجال سوسيولوجيا التنظيم والعمل، ويعكس اهتمامه بفهم العلاقات المهنية داخل المؤسسات.

سادسا: الدراسات السابقة :

1. الدراسة الاولى:

دراسة: تحليل دور القيادة الاستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية - دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية، فرع جنرال كابل - بسكرة

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة الاستراتيجية، ممثلة في نمط القيادة التحويلية، في بناء الكفاءات التنظيمية داخل مؤسسة صناعية. استخدمت الباحثتان الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 78 عاملاً بالمؤسسة، وشملت ثلاثة محاور: الخصائص الشخصية والوظيفية، أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وأخيراً الكفاءات التنظيمية باعتبارها المتغير التابع.

اعتمدت الدراسة على التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS (الإصدار 20)، وطُرحت فرضية رئيسية مفادها "عدم وجود تأثير معنوي للقيادة التحويلية على بناء الكفاءات التنظيمية"، وقد تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي.

وقد توصلت النتائج إلى ما يلي:

- وجود تأثير معنوي لكل من الاستثارة الفكرية، الكاريزما، التحفيز الإلهامي، والاعتبار الفردي على الكفاءات التنظيمية.
- أظهرت نتائج تحليل الانحدار أن بعد الاعتبار الفردي كان الأكثر تأثيراً بمعامل (0.517)، يليه بعد الكاريزما بمعامل (0.480)، مع مستوى دلالة (0.000)

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- تم استبعاد باقي الأبعاد من النموذج النهائي لضعف تأثيرها النسبي (نوال شين & فيروز شين، 2020).

2. الدراسة الثانية :

دراسة يوسف عطية (2022) بعنوان : دور القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية (عينة من مؤسسات: نفطال، سونلغاز، بنك CPA ، مديرية الخدمات الجامعية، تعاونية الحبوب) بولاية أم البواقي، الجزائر

المنهج المعتمد:

المنهج الوصفي التحليلي

أداة جمع البيانات:

الاستبيان : تم توزيع 70 استمارة واسترجاع 65 صالحة للتحليل

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر أبعاد القيادة الكاريزمية – وتشمل السمات الشخصية، مهارات العمل الجماعي، والمهارات الإدارية – على فاعلية إدارة الأزمات داخل عينة من المؤسسات الاقتصادية. وقد اعتمد الباحث على نموذج الانحدار المتعدد واختبارات الصدق والثبات لتحديد قوة العلاقة والتأثير بين المتغيرات.

نتائج الدراسة:

- توجد علاقة ارتباط وتأثير موجبة بين القيادة الكاريزمية وإدارة الأزمات.
- مهارات العمل الجماعي والمهارات الإدارية ترتبطان بدرجة تقارب القوية مع إدارة الأزمات.

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

- النموذج التفسيري أظهر أن القيادة الكاريزمية تفسر 63% من التغير في إدارة الأزمات.
- أكدت النتائج أن جميع أبعاد القيادة الكاريزمية لها تأثير بدرجات متفاوتة، حيث:
 - السمات الشخصية كان لها التأثير الأكبر.
 - المهارات الإدارية أظهرت تأثيرًا سالبًا نسبيًا في ظل تواجد المتغيرات الأخرى.
- خلصت الدراسة إلى أهمية تطوير السمات الشخصية للمسؤولين، وبناء خطط استباقية، وتفعيل آليات التنبؤ بالأزمات (يوسف عطية ، 2022)

3. الدراسة الثالثة :

دراسة قعودة نصر الدين (2020) : بعنوان : أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي – دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري : جامعات الشرق الجزائري (ورقلة، بسكرة، المسيلة)

المنهج المعتمد :المنهج الوصفي التحليلي

أداة جمع البيانات :

الاستبيان – عينة مكوّنة من 377 أستاذًا جامعيًا

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر القيادة الأخلاقية (بأبعادها: العدالة، النزاهة، التوجيه الأخلاقي، توضيح الدور، التوجه نحو الأفراد، تقاسم السلطة، والاستدامة) على الالتزام التنظيمي (العاطفي، المعاييري، والمستمر) لدى أساتذة جامعيين في ثلاث جامعات جزائرية. وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات.

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

نتائج الدراسة:

- يوجد مستوى جيد من ممارسة القيادة الأخلاقية والالتزام التنظيمي.
- القيادة الأخلاقية أثرت بدرجة متوسطة على الالتزام العاطفي، وضعيفة على الالتزام المعياري والمستمر.
- لم توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في إدراك القيادة الأخلاقية تعزى للجنس أو الأقدمية أو الجامعة، بينما ظهرت فروقات تعزى للرتبة.
- أظهرت النتائج أن الرتبة والأقدمية والجامعة أثرت على مستوى الالتزام العاطفي والمستمر (قعودة ، 2020)

4. الدراسة الرابعة :

دراسة عز الدين سليمان (2024) بعنوان الالتزام التنظيمي :مدخل نظري

المنهج المعتمد : منهج نظري تحليلي

ليست هناك أداة ميدانية لجمع البيانات، كونها دراسة نظرية تعتمد تحليل الأدبيات والنماذج النظرية السابقة.

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة نظرياً موضوع الالتزام التنظيمي، باعتباره مفهوماً مركزياً في علم الإدارة، مؤثراً في تحقيق فعالية الأداء والإبداع داخل المنظمة. عرضت الدراسة المفاهيم الأساسية لأنواع الالتزام التنظيمي الثلاثة: العاطفي، الاستمراري، والمعيارى، كما استعرضت أبرز النماذج النظرية التي فسّرت هذه الظاهرة، مثل نظرية بيكر (1960) ، ونظرية بورتر وزملاؤه (1974) ، ونموذج ماير وألن (1991) وخلصت إلى أن الالتزام التنظيمي يتأثر بعوامل تنظيمية، نفسية، واجتماعية متشابكة.

نتائج الدراسة

1. الالتزام التنظيمي ظاهرة متعددة الأبعاد (عاطفي، استمراري، معياري)
2. هناك عدة نظريات تناولت المفهوم، أبرزها نظرية المراهنات الجانبية، نظرية بورتر، ونموذج ماير وألن

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

3. تتأثر أبعاد الالتزام بمحددات فردية وتنظيمية ونفسية.

4. الالتزام التنظيمي يسهم في استقرار المنظمة وتعزيز الولاء وتحقيق ميزة تنافسية (سليمانى، 2024)

5. الدراسة الخامسة :

دراسة بوخطة إكرام و غربي عائشة(2020)

بعنوان : دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي

مكان الدراسة :مؤسسة اتصالات الجزائر – الوحدة الولائية ورقلة

المنهج المعتمد :المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة

أداة جمع البيانات :

الاستبيان

ملخص الدراسة :هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الخادمة على الالتزام التنظيمي لدى العاملين. تم توزيع استبيان على عينة من 86 عاملاً، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS. ركزت الدراسة على أبعاد القيادة الخادمة مثل: التمكين، التصرف بأخلاق، المساعدة على التطور، وغيرها

نتائج الدراسة

- وجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- سلوكيات القيادة الخادمة كانت بارزة من وجهة نظر العمال.
- توجد علاقة ارتباط طردية قوية بين القيادة الخادمة والالتزام التنظيمي، خاصة بعدي: "مساعدة المرؤوسين على النجاح" و"التصرف بأخلاق".
- لم تُسجل فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى للخصائص الشخصية (بوخطة & غربي،

(2020)

الفصل الاول — المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

6. الدراسة السادسة :

عنوان الدراسة: تمثلات عمال المؤسسة الصناعية العمومية للعمل
اسم الباحث: حمزة زريقات حسنية - باحثة بالمركز الوطني للأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية،
الجزائر

سنة النشر 2023 :

مكان الدراسة: المؤسسة الجزائرية للسباكة بوهران -وحدة "الفو " بالقطاع الحضري قمبيطة
منهج الدراسة: منهج مونوغرافي (دراسة ميدانية)
أداة جمع البيانات: استمارة +مقابلات نص موجهة
ملخص الدراسة: هدفت الدراسة إلى مقارنة مفهوم العمل من خلال تمثلات العمال الصناعيين
في مؤسسة عمومية، وسعت لفهم إدراكهم المهني وسلوكهم داخل وخارج بيئة العمل، وتمييز
العامل الشائع عن العامل الكلاسيكي.

نتائج الدراسة: أظهرت أن أكثر من 65% من العمال غير راضين عن ظروف العمل، وعبر
22% عن الإحباط نتيجة التهميش، وأن الثقافة المحلية تؤثر في تمثلات العمل (حمزة زريقات
حسنية ، 2023)

عنوان الدراسة: تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص -الواقع المهني (دراسة حالة لمؤسسة
مانوكا بيومرداس)

اسم الباحث : يزيع كمال علي

سنة النشر 2004 / 2005 :

مكان الدراسة: مؤسسة "مانوكا" لصناعة الأحذية -بيومرداس
منهج الدراسة: تحليل كمي متعدد المتغيرات +تحليل دلالي
أداة جمع البيانات: مقابلات نصف موجهة +استمارة مغلقة ومفتوحة
ملخص الدراسة: درست تمثلات العمال في القطاع الخاص ضمن اقتصاد السوق، وربطت
التمثلات بالانتماء الثقافي والاجتماعي.

نتائج الدراسة: التمثلات السلبية تغلب لدى العمال غير المؤهلين، بينما الإيجابية عند المؤهلين،
كما أن استراتيجية التسيير لم تراعى الخلفية الثقافية.(يزيع كمال علي ، 2005)

الفصل الثاني

المقاربات

النظرية

لمتغيرات

الدراسة

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

اولا : التناول السوسيولوجي للقيادة :

I . مفهوم القيادة

1. القيادة لغة :

يقال قاد الدابة قودا، وقيادا وقيادة : مشى أمامها أخذ مقودها ، القود: نقيض السوق، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف. قدت الفرس وغيره أقوده قودا ومقادة وقيدودة، وقاد البعير واقتاده: معناه جره خلفه

2. القيادة اصطلاحا :

يشير مفهوم القيادة إلى " النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين" (قرزة و مزهودة، 2017، ص 94)

عرفها بيجور (1935) : على أنها "نوع من العلاقة بين شخص ما و بين بيئته حيث يكون لإرادته و مشاعره و بصريته قوة التوجيه و السيطرة على أفراد الجماعة الآخرين في السعي وراء هدف مشترك و تحقيقه" (شقرانة ، بوضرسة ،2022،ص 186) ، كما عرفها ستوجديل (1950) stogdill بأنها عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف و الحصول عليه" (شقرانة ، بوضرسة ،2022،ص 186)

يعرف هيمان القيادة بأنها "العملية التي يتمكن من خلالها الفرد من توجيه وإرشاد الآخرين والتأثير على أفرادهم وسلوكهم وشعورهم" (الكبير ، 2016، ص، 40)

و يعرفها " Likert Renssis على انها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم و إرشادهم لنيل تعاونهم و تحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة "

و تعرف القيادة أيضا بأا " هي الجسر الذي يستعمله المسؤولون ليؤثروا على سلوك و توجهات المرؤوسين ليربطوا بين تحقيق أهداف المنظمة و أهداف الفرد "

وعرفها Beach على انها عملية التأثير في أشخاص آخرين لتحقيق أهداف معينة " و كذلك عرفها Kahn بانها هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء و إنجاز ما يحدده القائد " (التجاني ، 2020 ، ص 4)

3 . التعريف الاجرائي للقيادة :

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

هي قدرة الفرد على التأثير في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة داخل المؤسسة وتقاس بدرجة التأثير ونمط التوجيه الذي يعتمده القائد

II . القيادة في العصر الاغريقي :

1. أفلاطون Plato :

يرى افلاطون (47 - 36 ق.م) ان من بيدهم القوة، وهم الطبقة الحاكمة، وهؤلاء لا يكونون إلا من الفلاسفة والحكماء الذين تلقوا قسطاً وافراً من المعرفة، واكتسبوا الفضيلة، واتسعت آفاقهم، فهم لا يفعلون إلا ما هو خير وعادل، وهم وحدهم القادرون على تخلص البشرية من الشرور والآثام. بذلك يكون افلاطون أقدم من كتب عن الفروق الفردية فحق التفوق في جمهورية أفلاطون معترف به فهو يقسم الأدوار التي يقوم بها الأفراد - كل حسب مواهبه الطبيعية. فما يصلح لفرد لا يصلح له آخر، فحين يظهر أي مواطن تفوقاً في تخصص معين، فهو يفضل في خدمة الدولة كمكافأة له على موهبته فطبقات الحكام والجنود والعمال، كل طبقة منها تعمل وفق اختلافات قدرة الأفراد. (رشوان ، 2010، ص 28

2. أرسطو Aristotle :

قسم أرسطو (284 - 222 ق.م) الأنساق السياسية إلى: الملكية ، والارستقراطية ، والديموقراطية ، اعتماداً على عدد المواطنين الذين عليهم أن يحكموا ، فإذا كان العدد قلة ، يكون الحكم ارستقراطياً بمعنى اوليجاركية . أما إذا كان الحكم أغلبية فإن الحكم يكون ديموقراطياً ، ففي ظل النظام الأوليجاركي - مثلاً - يحكم أغنياء المجتمع، وفي ظل الديمقراطية يحكم فقراء المجتمع. وفي ظل الجمهورية يباشر الشعب أمور الدولة ولهذا وجد ان الحل في إنشاء دولة مثالية تحقق سيادة القانون ويسودها العقل بدون أن ينحرف تحت تأثير العاطفة أو الهوى وهذا الشكل من الحكم شكل عملي متوسط يتولد عن تجنب التطرف في الديمقراطية أو في الأوليجاركية سماه أرسطو "البوليتا" ، أو الحكومة الدستورية، وهو شكل مختلط من الدستور، ينبع من الجمع بين العناصر الصالحة في الديمقراطية والأوليجاركية معاً، وأساسها هو وجود طبقة متوسطة قوية تتألف من أولئك الذين هم ليسوا أغنياء جداً، ولا الفقراء غاية الفقر، وهذه الطبقة هي التي تستطيع أن تنفذ الدولة، وهي تتبع المبدأ العقلاني (رشوان، 2010، ص 28)

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

III. القيادة في العصر الاسلامي :

أ- بن خلدون والقيادة :

يؤكد ابن خلدون في مقدمته على أن العصبية هي الأساس الذي تقوم عليه السلطة والقيادة، حيث يقول: "الملك لا يحصل إلا بالعصبية، وأما العصبية فيحصل بها الغلب، ثم إذا حصل الملك بالجملة كان القائم به في الغالب واحدًا" (ابن خلدون، 2005، ص 123)، ما يدل على أهمية وحدة الجماعة ودعمها للقائد.

كما يصف ابن خلدون دورة حياة الدولة بدءًا من البداوة وصولًا إلى الرفاهية والانحدار، قائلاً: "إن الدولة في أولها تكون بدوية خشنة... ثم لا تزال تكتسب بالتدريج طور الحضارة وتنتهي إلى غايتها في الترف واللين... ثم تؤذن بانقراض الدولة" (ابن خلدون، 2005، ص 135)، ويمكن إسقاط هذا النموذج على مراحل فاعلية القيادة. وفي الحديث عن صفات القائد، يشدد على ضرورة التحلي بالحلم والرفق، إذ يرى أن: "الملك يحتاج في سيرة رعيته إلى الرفق، ولا بد له من الحلم والأناة، ومجانبة الغضب والانفعال، حتى يكون معدلاً لما في نفوسهم" (ابن خلدون، 2005، ص 141) وهي صفات تتقاطع مع مفاهيم القيادة الأخلاقية الحديثة.

أخيراً، يعلي ابن خلدون من قيمة العلم في الحكم، حيث يقول: "فصلاح الملك والسلطان من العلم، وفساده من الجهل... فإن العلم أصل كل خير في العمران" (ابن خلدون، 2005، ص 349) ما يعكس أهمية الكفاءة المعرفية في القيادة الناجحة.

تُعتبر القيادة من المفاهيم المركزية في الدراسات التنظيمية، حيث ركز الباحثون على فهم دورها في التأثير على السلوك التنظيمي وقد أُشير إلى أن القيادة ليست مجرد سلطة أو مركز قوة، بل هي علاقة ديناميكية تتميز بالتفاعل بين القائد والأتباع، مما يؤثر على توجيه السلوك وتحقيق الأهداف.

وقد أكد الباحثون أن القيادة تتضمن القدرة على إحداث التأثير في الآخرين بطريقة تحقق التناغم بين الأفراد والمؤسسة، وتبرز أهمية القيادة في تحقيق الاتصال الفعال والتوجيه السلوكي في بيئات العمل المتنوعة.

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

ب- نظرة الفارابي للقيادة :

يرى الفارابي أن القيادة هي العملية التي من خلالها يؤثر الفرد على الآخرين، مستخدماً مهارات التواصل، والإقناع، والتحفيز لتحقيق الأهداف المشتركة. كما يؤكد أن القيادة الفعالة تتطلب قدرة على التكيف مع الظروف المختلفة، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والدعم العاطفي للأفراد داخل التنظيم.

وقد أوضح بعض الباحثين أن القيادة تشمل عدة أبعاد مهمة من بينها: القدرة على التخطيط، والتنظيم، والإشراف، واتخاذ القرارات، والتحكم في العمليات اليومية. ويشير الفارابي إلى أن القائد الناجح هو من يستطيع خلق بيئة عمل تشجع على التعاون وتحفز على الإنجاز من خلال التواصل المفتوح وتقديم الدعم اللازم ومن النقاط المهمة التي ذكرها الباحثون حول صفات القائد الفعال:

- أن يكون قادراً على التحكم في المواقف المختلفة.
- أن يمتلك مهارات تواصل عالية تؤهله لإقناع الأتباع.
- أن يكون قدوة في السلوك والأخلاق المهنية.
- أن يضع أهدافاً واضحة ويعمل على تحقيقها بفعالية.
- أن يكون لديه القدرة على تطوير مهارات الآخرين وتعزيز روح الفريق.
- أن يتمتع بالمرونة في التعامل مع التحديات.
- أن يحافظ على التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد.

كما أكد الباحثون على أهمية السياق التنظيمي والثقافي في تشكيل ممارسات القيادة ونجاحها، حيث تؤثر الاختلافات البيئية بشكل كبير على أساليب القيادة المناسبة (شريف أنور أثير،

2012، ص14)

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

IV. القيادة عند فلاسفة العقد الاجتماعي :

1. جان جاك روسو :

يجادل جاك روسو بان طاعة الآخرين والسيطرة عليهم ليست ناجمة عن القوة ،إنما عن الخوف منها وليست المحبة فيها ، وبزوالها او ضعفها تظهر الثورة والتمرد والعصيان ، وهو ما يعني الرفض لها ، فالمعنى الحقيقي للقوة يكمن في قدرتها على جعل الآخرين يمثلون لأوامرها ونواهيها عن إرادة وطواعية ، وليس عن إجبار واستبداد ،لذلك يقول روسو : " لا يكون الأقوى قوي بما فيه الكفاية مطلقا، حتى يكون سيدا دائما ما لم يحول قوته إلى حق وطاعته إلى واجب ،وبالتالي حق الأقوى ...والإذعان للقوة هو عمل ضرورة لا عمل إرادة " (بن ترار ، 2020 ، ص91)

2. توماس هوبز واللوثيان :

في كتابه "التتين " يقول توماس هوبز Thomas Hobbes ، أن الطبيعة البشرية تحمل ميلا إلى الانخراط في جماعة سياسية مطلقة التي هي المجتمع في حد ذاته ، ولا يتكون هذا المجتمع إلا وفق القانون الطبيعي الذي يعتمد على ركيزتين : الغريزة أو الرغبة ،والعقل ، فالإنسان بغريزته في حب البقاء وباستعمال عقله الفطري يستطيع تمييز المنافع والفوائد العائدة من انضمامه إلى التجمع السياسي الذي أطلق عليه اسم اللوثيان أو التتين ، وهو الانتقال من حالة الطبيعة التي ميزتها التنازع و فيها الكل يحارب الكل ،والخوف الدائم إلى حالة السلم والطمأنينة وهي حالة الإجماع ، وهذا التتين يقوم على طاعة الفرد الكاملة لسلطته السياسية ، وهي طاعة قائمة على التعاقد الحر والتراضي بين الأفراد " (توماس هوبز ، 2011 ، ص 140)

3. جان لوك :

يرى جان لوك ان الإنسان في الحالة الطبيعية يشبع حاجاته ويلبي ورغباته من اجل اهداف الشخصية فقط ، وليس له حقا شرعيا في الملكية الخاصة سوي عمله الفردي،وهذا الحق الطبيعي مشاع للجميع يمكن لكل فرد ممارسته،لأنه يتناسب طرديا مع قوى الفرد وقدرته البدنية،وهنا تظهر الحاجة إلى سلطة الدولة في ظل انعدام الأمانة " (محمود رجب ، 1988 ، ص 57)

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

V. القيادة في الفكر الحديث :

1. القيادة وعلاقات القوة عند ماكس فيبر :

يصف ماكس فيبر القوة بأنها قدرة شخص معين على فرض ارادته على سلوك الآخرين ، اما السلطة فهي القوة الشرعية النظامية في تنظيم معين او اي نسق اجتماعي ، بمعنى ان السلطة تقتضض ضرب من الشرعية يمنحها النسق ، واستقرار نسبي يحدد ابعادها ، فتكون الجماعة على استعداد للطاعة ، لان اعضائها يؤمنون بان مصدر الضبط يتسم بالشرعية وهذا الشكل من القوة يرتبط بمركز اجتماعي، فيقبله كل الأعضاء بوصفه شرعياً، ومن ثم يخضعون الى توجيهاته وأوامره وقراراته، وكقاعدة تكمن السلطة في المركز ذاته، ولا تعتمد على صفات شرعية للذين يشغلون هذه المراكز .

فالسلطة عند ماكس فيبر تعني أن الفرد يسيطر على عدد من الأفراد، ويتحكم فيهم عن طريق تهديدهم بالقهر أو الإلزام العادي، ويجدون أنفسهم مضطرين إلى السلوك تبعاً لمصالحه أكثر مما يسلكون تبعاً لمصالحهم .

أما السلطة فهي احتمال أن تضع جماعة محددة من الأشخاص كل أو بعض الأوامر النوعية المحددة التي تأتي من شخص أو مصدر معين موضع التنفيذ.(رشوان ،2010، 41) وعلى ذلك فجوهر السلطة هو الطاعة الاختيارية للأوامر والتوجيهات التي يصدرها الفرد الذي يتمتع بالقوة. ويرجع ذلك إلى أن أعضاء الجماعة يعتبرون تحكم السلطة فيهم أمراً شرعياً، وليس من الضروري أن يكون مصدر السلطة أحد الأفراد، فقد يكون نظاماً ليس له الطابع الشخصي كالنظام القانوني. وهكذا تتميز السلطة عن القوة من ناحية وجود عنصر الموافقة أو الطاعة الاختيارية من جانب أعضاء الجماعة (رشوان ،2010، ص 42)

وعندما يتكلم ماكس فيبر عن القيادة فهو يشير الى مشروعية القوة بل حتى عن العنف المشروع فيقول " ان الدولة مثل كل التجمعات السياسية التي سبقتها تاريخيا ، تكمن في علاقة سيادة الانسان على الانسان ، مبنية على وسيلة العنف المشروع ، اذ لايمكن للدولة ان توجد الا بشرط خضوع المسؤولين للسلطة التي يطالب بها القادة ، وعندها تطرح هذه الاسئلة : لاي شروط يخضعون ؟ وعلى أي تبريرات داخلية ،او وسائل خارجية تستمد هذه السيطرة قوتها ؟ (حمداوي ،2015، ص 36) ومن خلال طرح هذه الاسئلة يستلهم ماكس فيبر تصنيفا للسيطرة او السلطة فيقسمها الى ثلاثة انواع :

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

أ- **الهيمنة التقليدية:** تنشأ بناء على شرعية الحاكم التقليدي ، الذي يحترم العادات والأعراف والتقاليد أثناء ممارسة لسلطته السياسية كما هو الحال في المجتمع الاقطاعي

ب- **الهيمنة الكاريزمية:** تنشأ بناء على هيبة الشخص الحاكم وصورته وصفاته الخارقة كما هو الحال عند نابليون

ت- **الهيمنة الشرعية القانونية:** تتمثل في مدى احترام الحاكم لسلطة القوانين، ووصوله إلى الحكم عن جدارة واستحقاق، مثل: السلطة في التنظيمات السياسية الغربية الحديثة والمعاصرة

2. القيادة والقبضة الحديدية لروبرت ميشلز :

انطلق روبرت ميشلز Robert Michels من افتراض أن الإنسان له ميلا إلى ابتكار الموارد والتفرد بها ، وخاصة مورد السلطة ، فصاغ قانونه الشهير - القانون الحديدي للأوليغاركية- oligarchie ، ويضيف ميشلز أن العوامل الاقتصادية تؤثر على طبيعة التنظيمات ولكن ليس وحدها ، فهي تتأثر بطبيعة الإنسان وبطبيعة الصفوة فيها ، فمن خلال دراسته للأحزاب الألمانية وكيف تتحول من هياكل ديمقراطية إلى هياكل خاضعة لأقلية وتسيطر عليها ، فيؤكد ميشلز على المتغير التنظيمي للصفوة فيقول : " إن من يتحدث عن التنظيم إنما يتحدث بالضرورة عن الأوليغاركية " (شيماء ابو العلا، 2020، ص143) ، كما يؤكد ميشلز على الناظم الأهم لدى الصفوة ألا وهو امتلاكها الوعي ، فالصفوة القيادية ذات مستوى رفيع من المعرفة والخبرة و التدريب و يشغلون المراكز العليا التي تكسبهم هيبة و نفوذ نتيجة وعيهم بمصالحهم.(شيماء ابو العلا ، 2020، ص144)

وركز ميشلز على دراسة خصائص و تشكيل الصفوة في التنظيمات كبيرة الحجم ، فيرى أن أي تنظيم ،يتوجب تقسيمه الى اقلية تؤدي وظيفة القيادة و التوجيه ، وأغلبية تكون خاضعة تخضع لحكم هذه الأقلية ، ويرجع ذلك حسب ميشلز الى الاسباب التالية :

- تتمتع الاقلية بمعرفة فنية فائقة، إذ إنهم مطلعون على الكثير من المعلومات التي يمكن

استخدامها لضمان الموافقة على خططهم و برامجهم

- يسيطرون على وسائل الاتصال الرسمية، وبصفتهم مسؤولين بدوام كامل، يمكنهم السفر من مكان إلى آخر لعرض قضيتهم على نفقة المنظمة.

- يتمتعون بمهارة في فن السياسة، إذ إنهم أكثر مهارة بكثير من غير المحترفين في إلقاء

الخطب وكتابة المقالات وتنظيم الأنشطة الجماعية (Drochon hugo, 2020 , p188)-

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

ونلخص فكرة الاوليغاركية عند ميشلز في سيطرة قلة من الافراد على مراكز صنع القرار في المنظمات بشكل عام ، حيث يسعى القادة الى استخدام الهياكل التنظيمية لتحقيق مصالحهم الشخصية والسيطرة على القرار ، فهو يقدم إطاراً لفهم تحولات المؤسسات والتنظيمات على مر الزمن، وكيفية تأثير هذه التغيرات على التوازن بين السلطة والمشاركة الديمقراطية

3. الصفوة عند فلغريد باريتو :

لقد قدم فلغريد باريتو Vilfredo Pareto نظريته الرواسب والمشتقات ، وهو يعني : بالرواسب: مجموعة من العناصر الثابتة والمستقرة التي تشكل الدوافع والمشاعر والعواطف الكامنة وراء الفعل غير المنطقي، حيث يشبه باريتو هذه السمات الثابتة بالنظريات غير العلمية التي تحكم هذا النوع من الفعل بالمشتقات: جوانب المتغيرة، التي تشير إلى مجموعة من الأساليب التي يبرر بها البشر أفعالهم ويشرحونها، فهذه التبريرات والأفكار التي تشبه الأيديولوجيات المستخدمة لتبرير أفعال الناس، تتغير بتغير الظروف.

ينطلق باريتو في تحليله للصفوة من حقيقة واقعية وهي أن الأفراد ليسوا سواسية فيما يتصل بالقدرات الذهنية والروحية والجسدية وإن المجتمع ليس متجانسا حيث انه يتكون من جماعات متباينة تختلط مع بعضها البعض ، وفي أي تجمع نجد أن بعض الناس لديهم قدرات أكثر من البعض الآخر سواء كان ذلك في لعب الشطرنج أو السرقة أو الدفاع عن اللصوص في المحاكم أو في ميدان كتابة الشعر أو حكم البلد وهؤلاء هم طبقة الصفوة أي النخبة المنتقاة في تجمع معين وبناء على ذلك يقسم المجتمع كما يرى باريتو الى الطبقة الدنيا والطبقة العليا ، فيميز باريتو بين نوعين من الصفوة ، صفوة حاكمة تضم أولئك الذين يلعبون دورا بارزا ومباشرا في تشكيل سياسة المجتمع ، وصفوة غير حاكمة تتألف من الذين لديهم قدرات ومواهب خاصة ،ولكنهم ليسوا في مراكز القوة ، يقابل الشكليات من الصفوة ، الجماهير أو اللاصفوة ، فبناء ودينامية الصفوة عند باريتو تأخذ بعدا سيكولوجيا ، لان حسبه النشاط الإنساني يتصف باللامنطقية وعدم ارتباطه بالأهداف الملائمة ، وغالبا ما يحاول الناس تبرير سلوكهم بمنحه طابعا منطقيا ، لذلك استعان باريتو بمفهوم الرواسب وهو انعكاس للغرائز والعواطف والمشتقات التي تقترب من مصطلح الايديولوجيا(بوتمر ، 1988، ص9-10)

ويرى فلغريد باريتو أن أسلوب التحكم يتمثل في اللعب على الرواسب إما : ب :

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

استخدام الإغراء : فيشير باريتو إلى أن أهم مصادر السلوك الإنساني هي العاطفة أو ما يعرف بالرواسب والمصالح وكلاهما تكمن أهميته لدى مخطط باريتو النظري حيث يرى باريتو أن الصفوة الحاكمة تلجأ إلى أساليب الدعاية لمخاطبة الجماهير (أي استعمال الرواسب)

استخدام العنف : ويستخدم العنف للحد من جموح العاطفة عند الناس مثل قمع المظاهرات بالأسلحة النارية والاعتقال ، والصفوة الحاكمة لا تستخدم العنف الا بعد معين إلى جانب ذلك تستخدم العاطفة الجماهيرية كأداة لتحقيق سياسة الحكم ويستدل باريتو على ذلك فيما لجأت اليه الدول المستعمرة من استغلال مشاعر الشعوب التي استعمرتها حيث سعت الى السيطرة على عاطفتها وإعادة توجيهها (السيد عبد العاطي ، 1997، ص 299-297)

VI. النظريات المفسرة للقيادة :

1- نظرية الرجل العظيم: (Great Man Theory)

تعتبر نظرية الرجل العظيم من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية وسادت هذه النظرية الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن 11 الميلادي، وترى أن عددا قليلا من الأشخاص لديهم السمات والقدرات الشخصية مايمكنهم من ان يصبحوا قادة ، وان يسيطروا على الآخرين ، ولهم القدرة إحداث التغيرات في الحياة الاجتماعية لأنهم يملكون مواهب غير عادية ، وتتخذ هذه النظرية نماذج لزعماء دول ورؤساء قادوا دولهم إلى تحقيق معجزات في الحروب ، كما تستشهد بالرسول والأنبياء عليهم السلام الذين بعثهم الله عز وجل لهداية الشعوب والأمم

وترى هذه النظرية أن التغيرات الجوهرية في المجتمع سواء على المستوى المحلي او الدولي ، تتأثر بالقادة ، فالقائد شخصية بارزة وعظيمة وقوية تستطيع أن تخضع الآخرين تحت إرادتها ، وهي من تصنع الظروف وتشكلها حسب مشيئتها ، فالأحداث لا تقع بالصدفة وإنما يصنعها القائد (رشوان، 2010، ص 61)

افتراضاتها:

- القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الميزات والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.
- تفترض أن التغيرات التي تطرأ على الجماعة إنما تتم عن طريق شخص ما، أو أشخاص ذوي مواهب قدرات غير عادية، فالقائد بقدر ما يستطيع والذي يستطيع تغيير الجماعة متى كانت مستعدة لقبول التغيرات)

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

-ركزت حول المعايير التي تصنع القيادة الناجحة انطلاقاً من تأثير أنصارها البطل حيث تربط النجاح في القيادة بوجود قوى خارقة يهبها الله للقائد
-ترى أن الأفراد يولدون عظماء ولذلك فهم أحق بالقيادة)
هذه النظرية تتعارض مع ضرورة أن يصقل القائد الإداري مهارته من خلال التعميم والتدريب والخبرة ويؤخذ عليها عدم ارتباطها بشخص القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة المستعدة لقبول التغيير وأن قدرة القائد على التغيير ترتبط بالزمن الذي يتولى فيه القيادة (بن سليم ،زرقط ، 2020 ، ص12)

2-نظرية السمات: (Traits Theory)

يرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه وتعالى قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم للقيادة ، وتقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة من النواحي المورفولوجية كالطول والقوة والحيوية وحسن المظهر والصفات عقلية كالذكاء وسعة الأفق والقدرة على التنبؤ وحسن التصرف والطلاقة في الكلام وسرعة اتخاذ القرارات والصفات الانفعالية وقوة الإرادة والثقة بالنفس، والصفات الاجتماعية كحب التعاون والمقدرة على رفع الروح المعنوية للعاملين والقدرة على الاحتفاظ بأعضاء الجماعة، وصفات شخصية عامة كالتواضع والأمانة وحسن السيرة (عبير ، 2020، ص406)

واختلفت الآراء حول هذه النظرية فهناك من يقول أنها قائمة على صفات وسمات موروثية لا يمكن تعليمها للأفراد حتى يصبحوا قادة ، وهناك من يقول أن القادة يصنعون ولا يولدون ، وقد ظهرت هذه النظرية من في خمسينات القرن الماضي ، لكنها تبلورت من خلال أعمال دراسة أقيمت في جامعة مينيسوتا عام 1990 على الإداريين في 13 شركة، وقد أسفرت نتائجها عن وجود خصال وصفات مشتركة يمكن أن تُعزى إلى الإداريين الناجحين من بين 468 إداري داخل تلك الشركات. وبناء على نتائج هذه الدراسة، قام العلماء بتوسيع نطاق نظرية السمات والبدء بالدراسات الاستقرائية والاستنتاجية على القادة في مختلف الميادين؛ للكشف عن السمات القيادية المشتركة بين هؤلاء القادة، ولتحديد ماهية هذه السمات حتى يتم اختيار القادة على أساسها (عبير ، 2020، ص407)

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

افتراضات النظرية :

- وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة، وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية
- السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم
- العوامل الوراثية مسؤولة عن تحديد صفات القائد (فهناك من يولد ليكون قائد أو هناك من يولد ليكون أتباعا (بن سليم & زرقط ، 2020 ، ص12)

3- نموذج الشبكة الإدارية (ManagerialGrid) :

التي قدمها بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بالإنتاج بتقسيم الأفراد إلى خمسة أنماط من القادة هم:

- القائد السلبي : لا يتدخل في العمل ولا يهتم بالإنتاج أو العاملين.
- القائد العملي : يهتم بالإنتاج، ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج
- القائد الاجتماعي : يهتم بالأفراد ويعمل على خلق علاقات طيبة مع العاملين دون اهتمام بالإنتاج.
- القائد المعتدل : يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.
- القائد المثالي : يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معاً (بن سليم ، زرقط ، 2020، ص14)

4- النظرية الوظيفية : (Functional Theory)

في علم الاجتماع يعتبر الاتجاه الوظيفي الأنساق الاجتماعية مثل الكائنات الحية ، أو ما يسمى التماثل العضوي ، فيدرس هذا الاتجاه الارتباط الوظيفي بين الأنساق وحاجات الاستمرار في الوجود والتكيف مع البيئة عندها ، كما أنها ترتبط بنمط من الاتصال المتبادل بينها .

والمنظمة كنسق تقوم على افتراضات منها

- مجموعة أجزاء بينها علاقة اعتماد متبادل

- حاجات النسق

- سلوك النسق

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

وعليه حسب هذه النظرية تقوم القيادة بوظائف وادوار تعمل و تساعد على تحقيق أهداف الجماعة ، وتدفع بأعضائها إلى انجاز الأعمال التي تحقق أهداف النسق ، كما تعمل على جودة التفاعل بين الأعضاء و تماسكهم (رشوان، 2010، ص81)

- تعتمد على معرفة الأعمال المطلوب القيام بها من قبل الجماعة لتحقيق أهدافي .
- القيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له، ويطيع المرؤوسين الأوامر والتعميمات بقناعة أو خوفاً من العقاب .
- ترتبط النظرية الوظيفية بالمعرفة العلمية والفنية في العمل والقدرة على استخدام الأدوات العلمية والتحليل المنطقي ، لذا ظهر نمطين من القيادة في إطار النظرية الوظيفية :
أولهما: القيادة التي تستخدم الوظيفة لغرض السلطة الشخصية بأسلوب متشدد لتنفيذ المهام.
وثانيهما: القيادة التي تفرض على العاملين احترام القادة من خلال إبداعهم مهاراتهم وقدراتهم على توجيه العاملين بأسلوب عملي لدعم جهودهم وتنمية مهاراتهم وتشجيع إبداعاتهم (بن سليم ، زرقط، 2020 ، ص14).

5- النظرية الموقفية : (Theory Situational)

يرى الاتجاه الموقفى بانه لا يوجد تنظيمًا مثاليًا أو نظرية إدارية تتناسب وتتلائم مع جميع الظروف ، وانه هناك عوامل عدة وظروف متنوعة تؤثر على العمل ، مما يستوجب التكيف معها ، وحسب هيربـت سيمون Herbert A. Simon فان القيادة الناجحة هي التي تعرف الوضعية والموقف الذي يتخذ فيه القرار الذي يلائمه ، ذلك لانه لا توجد طريقة مثلى واحدة يمكن اتباعها في جميع المواقف ، وهذا لمحدودية العقلانية (القيوتي، 2008، ص88)
وبناء على ذلك فان طبيعة الموقف وأبعاده لها تأثير كبير على مواصفات القائد الذي سيتولى قيادة الجماعة ، ويقترح لها الحلول ، وتصدر أوامره لتحقيق الأهداف المرجوة .

الافتراضات:

الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين .

المهارات القيادية لا تحرك إلا المواقف والظروف التي يواجهها القائد عن اتصالاته، وأن نوعية القادة تختلف وفقًا لاختلاف المواقف والظروف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات.

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بوقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة، ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعاقداته تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود .

عدم وجود أسلوب قيادي مثالي. وإنما ظروف الموقف هي التي تحدد الأسلوب المناسب لقيادة، مثل (صعوبة المهمة، والصفات، ونضج العاملين، وحاجات العاملين واتخاذ القرار الجماعي، والعلاقة بين القائد والأعضاء، ومصادر قوة القائد (بن سليم & زرقط ، 2020 ، ص15)

6- النظرية التفاعلية : (Interactional Theory)

تعتقد النظرية التفاعلية بأن الحياة الاجتماعية وما يكتنفها من حوادث وعمليات ، لا تعدو أن تكون سوى شبكة معقدة من نسيج تفاعلي وعلائقي بين الأفراد والجماعات التي تكون المجتمع ، ويمكن فهم الحياة الاجتماعية واستيعاب مظاهرها الحقيقية عن طريق تفحص وتمعن التفاعلات بين الأفراد ، وهذه التفاعلات لا يمكن أن تكون بدون أدوار يحتلها الأفراد ، لذلك فإن لتلك التفاعلات أسبابها ودوافعها الذاتية والموضوعية وأثارها على الأفراد (احسان ، 2015 ، ص65) ❖ انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف

❖ تستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي.

❖ فعالية القيادة تتوقف على التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكمي

❖ ظهور القيادة رين بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من متغيرات الرئيسية به :شخصية القائد، وأفراد الجماعة وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفراد ا، والعوامل الموقفية والبيئية

❖ النجاح في القيادة مربوط بقدرة القائد على التفاعل الاجتماعي مع رؤوسين وتحقيق أهدافهم وحل مشكلاتهم وأشباع حاجاتهم

❖ الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع جماعة عمل معينة :

▪ المجموعة العاملة من حيث (عددها، واستقرارها، ومرونتها، وتجانس أفرادها في

المستوى التعليمي والقيم والخلفية الاجتماعية والاقتصادية والعمر.)

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق وتشجيع العمل المنتج، وإتاحة الفرصة لمشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة بين أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء ووجهات نظر الآخرين.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونه القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم (بن سليم ، زرقط، 2020 ،ص17)
- فالقائد وفق هذا الاتجاه يجب ان يكون عضوا في الجماعة ، ويقاسمها مشاكلها وامالها واهدافها ومعاييرها ، ويعمل على تمتين اواصر الصلة مع اعضائها ، ويعمل على تعاونهم وتحقيق اهدافهم ، واشباع حاجاتهم ، ويكون القائد ملما بحاجات مرؤوسيه واتجاهاتهم ومشكلاتهم وامكانياتهم ، والظروف المحيطة التي تجعل المرؤوسين يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته واومره ، ويمنحونه التأييد والمساندة لتحقيق الاهداف (رشوان ، 2010 ، ص 78)

7- النظرية التبادلية : (Exchange Theory)

ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي في نهاية عقد الخمسينات من القرن العشرين ، عندما نشر جورج هومانز كتابه "السلوك الاجتماعي وأشكاله الأولية " حيث وضع المبادئ الأساسية للتبادل ، والمنطلقات الفكرية للنظرية التبادلية التي تفسر البنى الاجتماعية من منطلقات تفاعلية تركز على التبادل في الأخذ والعطاء ، وهذه النظرية يمكن إسقاطها واستعمالها في تفسير وتحليل الظواهر والحوادث الاجتماعية وكل ما يطرأ على الحياة الاجتماعية ، ومثلما يمكنها تفسير الجوانب الستاتيكا الاجتماعية فانها قادرة تفسير الجوانب الدينامية للحياة الاجتماعية والتحولات التي تطرأ عليها .

وقد تم اتهام النظرية على انها اقتصادية لانها تعتمد على مبدأ الأخذ والعطاء إلا أن هذا التصور يشوبه القصور ، فان كانت تتجسد بضرورة تحقيق الموازنة بين مايعطيه الفرد للمجتمع وما يعطيه المجتمع للفرد فان ذلك يؤدي إلى تحقيق العدالة التوزيعية مما يعمق العلاقات الاجتماعية بين الناس واستمرارها ، لانه في خضم هذا التبادل هناك اعتبارات أخلاقية ومعنوية ، فالجندي لاتربطه علاقات مادية بجيشه فقط ، بل يقاتل من اجل حماية المقدسات والأرض (رشوان

، 2010 ، ص 185)

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

وعند استعمال النظرية التبادلية لتفسير القيادة فإنها تعتبر

- العملية القيادية على أنها شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرض التقدم في العمل لمرؤوسيه في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم .
- التفاعل الاجتماعي تعبير عن التبادل الاجتماعي للمنفعة .حيث يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين مادام الآخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء
- التفاعل الاجتماعي يستمر في الجماعة طالما تحققت منافع متبادلة للأعضاء، وعلى قدر إسهام القائد ودوره المميز في معاينة وتنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم، وفي المقابل فإن وعلى قدر التزام أعضاء الجماعة وتعاونهم مع القائد يكون إسهام وعطاء القائد ومعاونه لهؤلاء الأعضاء

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيع في زيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليه سبب مركزه القيادي ، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة (بن سليم ،زرقط، 2020 ، ص18)

ثانيا : التمثلات الاجتماعية في الارث السوسيولوجي

I. مفهوم التمثلات

1- التمثل لغة :

التمثّل في اللغة مأخوذ من الفعل "مثل"، يُقال: "مثل له الشيء" أي صوّره له حتى كأنه يراه عياناً. ويقال: "أمتثله" أي تصوّره. و"مثّلت له كذا تمثيلاً" أي صوّرت له مثاله كتابةً أو غيرها (ابن منظور، 2008، ص. 21).

وقد ورد في القرآن الكريم قوله تعالى: {فتمثل لها بشراً سوياً} (سورة مريم، الآية 17)، أي ظهر لها على هيئة إنسان كامل الخلقة (ابن كثير، 2009، ص. 168).

ترد صيغة الفعل : تَمَثَّلَ على وزن : تَفَعَّلَ الذي مصدره : تَفَعَّلَ ، وجمعه -تَمَثَّلَات- ، فهو ثلاثي مزيد بحرفين، ومن دلالات هذا الوزن المطاوعة والاتخاذ والتكلف، ويأتي معنى التكلف للدلالة على أن الفاعل يعاني حدث الفعل ليحصل له بعد معاناة ورغبة، فالفاعل يبذل الجهد في

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

حصول الشيء وكأنه يستطيع فعله بسهولة وهو صعب عليه، ومن هنا تكون دلالة الفعل : تَمَثَّل ، بذل جهد لتمثل صورة شيء في الذهن، سواء كان هذا الشيء حدثاً ،أ، شخصاً ، أو موضوعاً ما .

وفي اللغة الفرنسية مصطلح التمثل *représentation* المشتق من الفعل الفرنسي *représenter* ويعني جعل شيء ملموساً من خلال شكل أو رمز أو علامة: لتمثيل تطور ظاهرة ما من خلال رسم بياني.

وقد جاءت مختلف أعمال الروائي الفرنسي *blazac honore* تتصور وتحتضر المجتمع الفرنسي إبان فترة الإصلاح ، وبهذا المعنى يقول جورج دوهامل *Georges Duhamel* "إذا كان عدد أصدقائك ثلاثة وعشرون ، فإن لديك عنهم ثلاث وعشرون تمثلاً" (خليف بشير ، 2024 ، ص26)

يبدو أن الاشتقاق لفرنسي يضيف على الفعل تمثّل ، فكرة استحضار صورة موضوع غاب عن الذهن ، أو إمكانية تشبيه الشيء بآخر عن طريق الرسم أو النحت أو اللغة أو التعبير المقاربة اللغوية على أهميتها تبقى غير كافية

2- التمثل اصطلاحاً:

يعرفه سيرج موسكوفيتشي بأنه: "شكل خاص من المعرفة ومجموعة من القوانين العلمية المنظمة"، وهي إحدى العمليات النفسية التي تمكّن الأفراد من جعل الواقع النفسي والاجتماعي مفهوماً وواضحاً.

يعرف ديفيشي *Divichi* التمثلات بأنها: بنية ضمنية ، ونموذج تفسيري بسيط ومنظم، مرتبط بالمستوى المعرفي والتاريخي والاجتماعي للفرد، وكيان ذو طابع تطوري، يتغير بتغير معطيات البيئة.

أما أبريك *Abrik* فقد عرف التمثلات الاجتماعية بأنها: "مجموعة منظمة من الآراء والاتجاهات والمعتقدات والمعلومات ذات مرجعية مشتركة، تتكون من عناصر مترابطة، تزود الأفراد بآراء وتصوّرات حول ظاهرة أو موضوع معين" (بن ملوكة، 2015، ص. 23).

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

3- التعريف الاجرائي للتمثلات الاجتماعية:

هي تصورات جماعية يشترك فيها الافراد حول موضوع معين مثل القيادة أو العمل تقاس عبر استبيانات أو مقابلات تكشف هذه التصورات .

تعتبر التمثلات من المصطلحات التقليدية في الفلسفة وعلم النفس وتستعمل للدلالة على ما نتصوره ونتمثل وتكون المحتوى المحسوس لفعل التفكير وخصوص لاسترجاع إدراك سابق يقدم جون سكوت في مؤلفه الشهير المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع تعريفا لها بقوله هي مجموع الظواهر الفكرية المشتركة، التي ينظم من خلالها الناس حياتهم، وتشكل مكونات جوهرية من أي ثقافة، وقد طرح هذا المصطلح لأول مرة طرف دوركايم، لإشارة إلى واحدة من الحقائق الاجتماعية التي يعني بها علم الاجتماع وهي مجموع الأفكار والقيم، والرموز والتوقعات التي تشكل طرق التفكير، والعور التي تنسم بالعمومية، والديمومة ضمن مجتمع ما، او مجموعة اجتماعية (جون سكوت، 2009، ص 122) والتي تشاركها باعتبارها خصيصة اجتماعية لها وإجمالاً فإننا نفهم من خلال هذا التحديد اللغوي والاصطلاحي ان التمثلات الاجتماعية: هي جمع بين مفردتين فعل التمثل وصفته الاجتماعية ويعني جمعهما، مجموع الانطباعات والأفكار التي يكونها الفرد عن شخص ا حادثة أو موضوع ما أو شيء آخر في ذهنه ، أي بمثابة أنساق مرجعية تستند وتقوم عليها الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات ، فالوضعية التي يتواجد بها الفرد

أو يشغلها ضمن تلك الجماعة هي من تضطره، وبطريقة غير واعية إلى استحضار الأنساق الاجتماعية أثناء الفعل والممارسة وهي اجتماعية ومتقاسمة بين أفراد المجتمع

II. التمثلات عند بعض المفكرين

1- التمثلات الاجتماعية عند دوركايم :

يذكر جينيفر م. ليمنان في كتابه تفكيك دوركايم ان مورفولوجيا الجسد الاجتماعي يتخذ بناء بسيطاً وآخر مركباً وكلاهما صناعة الظروف الحياتية ، فالطبقة الأساسية للحياة الجمعية هي عدد وطبيعة العناصر الاجتماعية التي تشكل المجتمع وطريقة تجمعها وتوزعها وبعبارة أخرى هذه الطبقة الأساسية هي إجمالي عدد السكان وكثافتهم ، وهذا الجسد الجمعي هو الأساس المادي للعقل الجمعي والذي يسميه دوركايم الضمير الأخلاقي للشعوب أو العقل العام أو الوعي

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

الجمعي وهذا العقل الجمعي لا يمكن أن يختزل إلى عقول فردية تشكله ، كما هو الحال فلا يمكن اختزال الجسد الجمعي إلى أفراد ، " فمن خلال التفاعل والأفعال وردود الأفعال التي تحصل بين أفراد المجتمع تتبع حياة جديدة تماما ، لذلك يرى دوركايم أن الصور الذهنية الجمعية خارج الفردية وناشئة عن ترابط العقول إذ تندمج العقول الفردية مع الظواهر الفكرية ويتغيران معا وحالها في ذلك كمن دخل في تفاعل كيميائي يغير عناصره ، ولأن هذا الاندماج والتالف من عمل الكل ، فان فضائه هو الكل "(جينيفر م . ليمن ، ، ص 68)

فالتمثلات أو الصور الذهنية الجمعية هي حاصل تعاون مكثف ، ترابطت فيه بعض العقول واندجت أفكارها ومشاعرها فأنتجت نشاط فكري خاص اعقد من النشاط الفكري الفردي ، فالتمثلات الاجتماعية هي انصهار للتمثلات الفردية .

2- ماكس فيبر والتمثلات الاجتماعية :

كما نستطيع القول أن ماكس فيبر يشير ضمنيا إلى التمثلات الاجتماعية فرغم انه أب الفردانية المنهجية ، ومؤسس سوسيولوجيا الفهم ، فهو لا يستبعد الانماط الاخرى من النظرية السوسيولوجية ، فهو يهدف إلى التأكيد على وجهة نظره التي تركز على العلاقات والبنى التي هي في الأصل نتاج نشاط يسعى الى غايات ، وعدم الاكتفاء في تحليل الواقع الاجتماعي بمجرد التفسير السببي ، بل يجب أن يتبع ويستكمل بالفهم المتضمن إدراك أفعال البشر وتفسير الدلالة والمعاني التي يعطونها لها ، لكن ايضا يقر ماكس فيبر بان الدلالة التي ينيطها الأفراد بأفعالهم ، تأخذ أيضا بعين الاعتبار سلوك الآخرين وتتأثر بها ، بمعنى تتكسب أفعال الأفراد دلالة ومعنى قياسا على الآخرين (لوران فلوري ، 2008 ، ص 27)

فالفرد في أفعاله وتصوراته التي يحملها معه إلى المنظمة يعطيها دلالات يجب أن تفهم ، لكن هذه المعاني والدلالات سرعان ما تأخذ بعدا اجتماعيا

3- التمثلات الاجتماعية عند بيار بورديو :

في كتابه بعبارة أخرى محاولات باتجاه سوسيولوجيا انعكاسية يرى بورديو وان البناء الاجتماعي يحتوى إضافة إلى الأنساق الرمزية مثل اللغة والأسطورة ...، بنيات موضوعية مستقلة عن وعي الفاعلين ورغباتهم ، وهذه البنيات قادرة على توجيه ممارساتهم وتمثلاتهم أو تقييدها ، ما يعني أن هناك توليدا اجتماعيا لمنظومات الإدراك والفعل والفكر ، التي تشكل ما سماه الهابitus " ، فيمكن "اختزال البناء الاجتماعي الى التمثلات Représentations التي يصنعها

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

الفاعلون عنه وتتمثل مهمة السوسيولوجيا عندئذ في إنتاج تقرير عن التقرير الذي تنتجه الذات الاجتماعية " (بورديو، 2002، ص 207)

لذلك يرى بورديو ان موضوعات الفكر التي يبنها السوسيولوجي لكي يدرك الواقع الاجتماعي ، لابد أن تكون هذه الموضوعات هي تلك التي يبنها تفكير الفهم المشترك للناس الذين يعيشون حياتهم اليومية في عالمهم الاجتماعي ، وهو هنا يساير ماكس فيبر في فهم الفعل الاجتماعي ، ويعتبر أن العلوم الاجتماعية هي تصوير وفهم للبناءات التي يخلقها الممثلون على المسرح الاجتماعي .

4- التمثلات الاجتماعية عند ليفي بروهل :

صاغ ليفي بروهل L'evy Bruhel مفهوم التمثلات الجماعية لدراسة دراسة التفكير والوظائف الذهنية لدى المجتمعات البدائية ، والتي استمدتها من افكار اميل دوركايم ، فيصفها : " بدون شك انها دراسة التمثلات الجماعية وعلاقاتها في المجتمعات الدنيا هي التي من شأنها ان تسلط بعض الضوء على ظهور ونشأة الأنواع والمبادئ المنطقية " (عميرات، 2017 ، ص 32)

فمفهوم التمثلات الاجتماعية تفهم على أنها نسق من المعارف التطبيقية كالآراء ، والمواقف ، والأحكام المسبقة ، والأنماط الجاهزة ... الخ ، تتناسل ضمن التفاعلات بين الأفراد وبين الجماعات ، وهذا النسق يحمل طابع اجتماعي أو إيديولوجي عند أولئك الذين يستخدمونه ، وتكون العناصر التي تشكله متمفصلة ومترابطة فيما بينها ، وتصبح أسبابا للسلوك أو للانتماء الاجتماعي ، وبمعنى آخر تصبح مرجعيات .

5- نظرية التمثلات الاجتماعية :

انتقد موسكوفيسي سيرج serge moscovici دوركايم فيرى "أن أفكاره حول التمثلات الجماعية ليست هي نقطة الانطلاق. وذلك لأنها تهتم قبل كل شيء بتحديد الطابع الجماعي للتمثلات الفردية و تهمل الآليات الفكرية نفسها" (moscovici,2019 ,pp9-10)

بذلك يكون موسكوفيسي قد أرسى دعائم نظرية التمثلات الاجتماعية ويعرفها انها " نظريات، علوما جماعية موجهة لغرض التفسير وتشكيل الواقع ...انها أنظمة معرفية لها منطقتها ولغتها الخاصة...نظريات موجهة لكشف وتعرية الواقع " (عميرات ، 2017، ص 34)

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

ويرى موسكوفيسي أن التمثلات الاجتماعية تنتظم في أبنية منظمة من جهة ، ومن جهة أخرى هي فعل معرفي يسمح بضبط الواقع وإعادة تشكيله حتى يكون قابلاً للفهم ومن ثم إعطائه معنى ، وهذا المعنى هو الذي يحدد سلوكيات الأفراد ضمن عملية تفاعل مستمرة .

فالتمثلات الاجتماعية عند موسكوفيسي هي التي تعمل تسهيل اندماج الأفراد في السياقات الاجتماعية من توجيه سلوكياتهم من أقوال وأفعال وتصرفات لأنها تمكنهم من تمييز ما يجب أن يقال أو أن يفعل ، و ما هو الواجب وما هو الحق .

واقام موسكوفسكي دراسة على قنعة ثلاثية الابعاد (moscovici,2019 ,pp9-10)

ث-الاقتناع بأن هذا المفهوم هو الوحيد الذي يفتح إمكانية فهم مختلف "الأيديولوجيات" التي تنتشر في المجتمع من الناحية النفسية

ج-اليقين بأن جميع المعارف العلمية تتداول في وسط من التمثلات وأن استقبالها يعتمد على الديناميات الفكرية والجماعية لهذه التمثلات

ح-وأخيراً، اليقين الذي لا يقل قوة بأن إنتاج التمثلات الاجتماعية أصبح تقسيماً للعمل في

المجتمع المعاصر ، إن الأخصائيون الاجتماعيون والمعلمون والمنشطون الثقافيون

في مجتمعنا هم صانعو التمثلات الاجتماعية في مجتمعنا، تماماً كما أن لدينا صانعي العلوم

ولدى المجتمعات الأخرى صانعي الأساطير ، يوفر لنا وجودهم مادة جديدة رائعة وفرصة لدراسة العمليات التي يستخدمونها للنجاح في مهنتهم.

6-نظرية النواة المركزية والعناصر المحيطة :

في مختبر ايكس اون بروفانس Aix-en-Provence ، طورا Jean-Claude Abric،

بالتعاون مع Claude Flament النظرية حول بنية وديناميكية التمثلات الاجتماعية

فيقول J. c. Abric : " لقد أثارت اهتمامنا خاصيتان للتمثيلات الاجتماعية التي قد تبدو

متناقضة وهما نقطة انطلاق عملنا، الاولى : أن التمثلات الاجتماعية ثابتة ومتحركة في آن

واحد، جامدة ومرنة، والثانية التمثلات الاجتماعية توافقية ولكنها تتسم في الوقت نفسه باختلافات

قوية بين الأفراد" (abric,1993 , p75)

ويعتقد ابريك أن هذه الاختلافات الظاهرة تنبع من الخصائص البنيوية للتمثيلات الاجتماعية

ومن طريقة عملها. وبالتالي قسم التمثلات الاجتماعية الى النواة المركزية والعناصر المحيطة

يعملان ككيان واحد، حيث يكون لكل جزء منهما دور محدد ولكنه مكمل للآخر .

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

أ- النظام المركزي :

تتميز بالخصائص التالية

- يرتبط ارتباطاً مباشراً ويتحدد بالظروف التاريخية والاجتماعية والأيدولوجية، وبالتالي فهو يتميز بالذاكرة الجماعية للجماعة ونسق المعايير الذي يشير إليها.
- ومن ثم، فهو يشكل الأساس المشترك الجماعي للتمثلات الاجتماعية.
- وظيفتها التوافق، إذ يتحقق تجانس الجماعة الاجتماعية ويُحدّد من خلالها. ويتحقق تجانس الجماعة الاجتماعية ويُحدّد من خلاله.
- وهو مستقر ومتماسك، ومقاوم للتغيير، ويتولى، بصفته هذه، وظيفة ثانية، وهي استمرارية التمثلات واتساقها
- وأخيراً، يمكن القول ان التمثلات مستقلة نسبياً عن السياق الاجتماعي والمادي المباشر الذي تبرز فيه.

وبالتالي فإن النظام المركزي مستقر ومتماسك وتوافقي وموسوم تاريخياً.

ب- النظام المحيطي:

يعتبر المكمل الذي لا غنى عنه للنظام المركزي الذي يعتمد عليه. إذا كان النظام المركزي معيارياً في الأساس، فإن النظام المحيطي نفسه وظيفي. تتمثل وظيفته الأولى إذاً هي تجسيد النظام المركزي من حيث اتخاذ موقف أو مسار عمل.

والوظيفة الثانية له هي التنظيم والتكيف مع قيود وخصائص النظام المركزي للوضع الملموس الذي تواجهه المجموعة. إنه عنصر أساسي ضمن آليات الدفاع التي تهدف إلى حماية الأهمية المركزية للتمثل. إن النظام المحيطي هو الذي يستوعب أولاً المعلومات أو الأحداث الجديدة القادرة على تحدي النواة المركزية. وكما يقول كلود فلامنت : يعمل هذا النظام مثل مصد السيارة ، مع تحول بعض العناصر المحيطة ، تبقى العناصر المركزية - على الأقل لفترة معينة ثابتة. علاوة على ذلك، فإنه يشكل وظيفة ثالثة ، يسمح النظام المحيطي بتعديل فردي معين للتمثل (abric,1993 , p76)

تسمح مرونته بالتكامل في تمثل الاختلافات الفردية المرتبطة بتاريخ الأشخاص وتجاربهم الشخصية والواقعية. ويسمح بتطوير تمثلات اجتماعية فردية فردية والتي ومع ذلك فهي منظمة حول نواة مركزية مشتركة. إذا كانت التمثلات الاجتماعية توافقية من خلال نظامها المركزي،

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

فإنها يمكن أن تتسامح مع الاختلافات القوية بين الأفراد في النظام المحيطي. ومن ثم يكون النظام المحيطي في محتواه مرناً ومتكيفاً وغير متجانس نسبياً. ولأن التمثيل يتألف من هذا النظام المزدوج (نظام مستقر، نظام مرن)، فإنه يستطيع الاستجابة لإحدى وظائفه الجوهرية: التكيف الاجتماعي والمعرفي

جدول رقم (1) : خصائص النظام المركزي والنظام المحيطي للتمثيل

النظام المركزي	النظام المحيطي
مرتبط بالذاكرة الجماعية وتاريخ الجماعة	يسمح بدمج التجارب الفردية والتاريخ الماضي
توافقي - يُحدد تجانس المجموعة	دعم التنوع في المجموعة
مستقر - متماسك - صلب	مرنة - تتسم بالتناقضات
ليس له حساسية كبيرة للسياق المباشر	حساس للسياق المباشر
الوظائف:	لوظائف:
- توليد دلالة التمثيل	- يسمح بالتكيف مع الواقع الملموس
- تحديد تنظيمه	- يسمح بتمييز المحتوى
	- يحمي النظام المركزي

انجاز الباحثة اعتماداً على (abric,1993)

ت-وظائف التمثيلات الاجتماعية :

لقد أجاب موسكوفيسي سيرج عن السؤال : لماذا يبنى الأفراد تمثيلات حول الأشياء والمواضيع ؟ بأنه إذا لم تكن هناك تمثيلات ، لا يمكننا أن نتواصل مع الآخر ونفهمه ، التمثيلات الاجتماعية هي الشرط الذي يجب أن يتوفر عليه الفرد حتى يستطيع تكوين تمثله الخاص حول الواقع ، فيرى موسكوفيسي ان التمثيلات تؤدي ثلاثة وظائف :

- إعطاء معنى للوقائع.
 - إدماج المفاهيم أو العناصر المعرفية الجديدة ضمن الأطر المألوفة.
 - ضمان الحس المشترك الذي تعرف به جماعة معينة (عميرات ، 2017، ص41-42)
- ويرى j.c. abric انه هناك ثلاثة وظائف للتمثيلات الاجتماعية أساسية :

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

❖ الوظيفة المعرفية :

وهي انها تسمح بفهم الواقع وتفسيره ، بحيث تمكن الفاعلين من تحصيل المعرفة وادماجها في نسق منسجم مع نشاطهم المعرفي .

❖ وظيفة تحديد الهوية :

تسمح التمثلات الاجتماعية بتحديد الهوية الاجتماعية بشكل متكافئ ويتلائم مع المعايير الاجتماعية والتاريخية ، وهذه الوظيفة تحتل مكانة أساسية في سيرورات المقارنة الاجتماعية بين الأفراد والجماعات ، وفي إدراك الذات والآخر أثناء عمليات التفاعل

❖ وظيفة التبرير :

تعمل التمثلات الاجتماعية على تبرير السلوكيات والممارسات التي يقوم بها الأفراد ، فالتمثلات الاجتماعية تحدد نوع السلوك قبل حدوثه ، وتبريره بعد حدوثه ، فالفاعل يعمل على تبرير وتفسير سلوكياته انطلاقا من موقفه حيال وضعية معينة ، وهذا ما يفسر الاختلافات بين الأفراد (بن ملوكة، 2015، ص 43)

ث-أبعاد التمثلات الاجتماعية :

✓ البعد النفسي:

الفرد يبني ويشكل تمثلاته وتصوراتهِ من المعلومات التي يستقيها من الواقع ، فالتمثل هو عملية بناء الواقع من طرف الأفراد

✓ البعد الثقافي:

تبنى التمثلات في إطار ثقافي ووفق سياقات تاريخية نابعة من وضعيات اجتماعية وإيديولوجية للطبقات المكونة للبناء الاجتماعية في إطار زمني معين ، وكونها ذات حمولة ثقافية لأنه تنطوي تحتها المعتقدات، الطقوس والأفكار، والقيم التي تعبر عن درجة انتماء الأفراد إلى الجماعة، هذا ما يعرف بالإطار المرجعي المكون من الذاكرة الجماعية التي تسجل كل الأحداث والتجارب المعاشة.

✓ البعد الاجتماعي:

يتشكل التمثل داخل النسيج الاجتماعي وهو مركب من جملة من العلاقات والتفاعلات اللفظية وغير اللفظية التي تسهل عملية التواصل بين أفراد المجتمع فلا توجد تمثلات خارج النسيج العلائقي . (بن ملوكة ، 2015 ، ص30) .

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

فالتمثل بينيه الفرد من واقعه الشخصي بناء على ما تتاح له من معلومات ، ويعكس هذا التمثل الحمولة الثقافية والتاريخية ، ويتأثر التمثل بالعلاقات الاجتماعية من خلال التفاعل بين أفراد المجتمع

ثالثاً : التناول النظري للرضا الوظيفي

I. مفهوم الرضا الوظيفي

1- الرضا لغة :

هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه(ابن منظور ، 2005، ص 168)

2- الرضا اصطلاحاً :

عرفه أوارد و شيت SHETH AND HAWARD بأنه " الحالة العقلية التي يشعر بها الفرد ، عندما يحصل على ثواب أو مكافئة كافية مقابل التضحية بالنقود و المجهود " (عائشة ، 1998 ، ص122)

أما ممفورد mumford فيشير إلى أن الرضا يتمثل في أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها" (سلطان ،2004، ص196)

3- الرضا الوظيفي :

يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه شعور الموظف بإنجازاته ونجاحاته. ويُعتقد عمومًا أنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالإنتاجية وأداء العمل، بالإضافة إلى الرفاهية الشخصية. ويعني الرضا الوظيفي القيام بالعمل الذي يحبه المرء، وإتقانه، والحصول على مكافأة على جهوده كما يمكن أن يختلف الأشخاص في نهجهم تجاه جوانب مختلفة من عملهم، مثل نوع العمل الذي يقومون به، والزملاء، والرؤساء أو المرؤوسين، ورواتبهم

ويمكن لأساليب التحفيز والقيادة المختلفة أن تؤثر بشكل مختلف على كل موظف، مما يؤدي

إلى زيادة أداء العمل والرضا الوظيفي. (Szymon & al ,2020,p19)

يُعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية لفعالية وكفاءة منظمات الأعمال. في الواقع، يُعد النموذج الإداري الجديد، الذي يُصر على معاملة الموظفين في المقام الأول كأشخاص لديهم احتياجاتهم ورغباتهم الشخصية، مؤشراً جيداً على أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسات الحديثة.

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

بتحليل الرضا الوظيفي، يمكن الاستنتاج أن الموظف الراض هو موظف سعيد، والموظف السعيد هو موظف ناجح

يُعد توافر الرؤساء عند الحاجة، والقدرة على التواصل مع الموظفين، وتحفيز التفكير الإبداعي والمعرفة بالقيم، والانفتاح في أعين الموظفين، والقدرة على التواصل معهم، من السمات الأساسية للإشراف. أظهرت العديد من الأبحاث أنه في ظل وجود مشرف جيد وفعال، كان مستوى رضا الموظفين مرتفعاً، بينما كان مستوى عدم رضا الموظفين مرتفعاً في ظل ضعف مهارات التواصل يزعم روتز أن هناك أربعة عوامل محددة تؤثر على رضا الموظفين: "المشرف/القائد"، و"تصميم الوظيفة"، و"بيئة العمل"، و"أجر الأداء". ووفقاً لبحثه، فإن عامل المشرف/القائد ليس له تأثير قوي على الدافع، ولكنه حاسم في رضا تصميم الوظيفة، ويؤثر بشكل كبير على مستوى الرضا عن أجر الأداء ، لذا، يمكن القول إن المديرين قادرين على التأثير على رضا الموظفين والتزامهم وأدائهم من خلال أسلوب القيادة المناسب. يمكن أن يكون أسلوب القيادة (Szymon & al

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

جدول رقم (2) يمثل : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة		عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة
	حسب طبيعة الوظيفة	حسب أداء العامل للوظيفة		
- عامل السن - الأقدمية في العمل - نوع الجنس - المستوى التعليمي - أهمية العمل للعامل - شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته، وطموحه)	- درجة تكبير الوظيفة - إثراء الوظيفة - السيطرة على الوظيفة - طبيعة الوظيفة - المشاركة في اتخاذ القرار - المستوى التنظيمي للوظيفة	- الشعور بالانجاز - الأجور والحوافز - فرص الترقية - الشعور بالأمن الوظيفي - العلاقات مع الآخرين	- مدة وتوقيت العمل - ظروف العمل المادية - أساليب العمل - الإجراءات القانونية للعمل - نظم الاتصال - التكنولوجيا - نمط القيادة والإشراف	- عامل السن - الأقدمية في العمل - نوع الجنس - المستوى التعليمي - أهمية العمل للعامل - شخصية العامل (اتجاهاته، قيمه، معتقداته، وطموحه)

المصدر : اعداد الباحثة اعتمادا على (مولاي، 2016)

II. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

1. نظرية العاملين theory tow factors :

قام فريدرك هيرزبرج Frederick herzberg بدراسة دوافع العاملين ورضاهم الوظيفي ، حيث أجرى على عينة من المهندسين والمحاسبين حجمها (200) مفردة، وباستخدام أسلوب الحوادث الحرجة تم سؤالهم عن الظروف التي شعروا فيها أثناء تأديتهم لوظائفهم بالرضا وكذلك الظروف

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

التي شعروا فيها بالاستياء، وعن رأيهم في ماهية الأسباب التي كانت وراء كل حالة من الحالتين السابقتين .

فاستخلص هيرزبرغ من هذه الدراسة أن العوامل التي أدت إلى الرضا اختلفت عن العوامل التي أدت إلى الاستياء (عدم الرضا)، وسمى العوامل التي أدت إلى الرضا بالعوامل الدافعة ، أما العوامل التي أدت إلى الاستياء أو عدم الرضا فقد سماها بالعوامل الصحية أو الوقائية، ووفقا لهذه النظرية فإن العوامل الدافعة هي التي تدفع الفرد وتقوده إلى العمل أما العوامل الوقائية فإنها تحمي وتضمن العامل من الاستياء أو عدم الرضا، ولكنها لا تدفعه وتقوده للعمل .

وأوضح هيرزبرج أن الرضا العام والاستياء العام أو عدم الرضا العام عن العمل هما بعدان مستقلان، بمعنى أن عكس الرضا العام هو اللا رضا (الحياد) وليس الاستياء (عدم الرضا)، وأن عكس الاستياء العام أو عدم الرضا العام هو عدم وجود استياء أو عدم وجود عدم رضا وليس "رضا".

ولقد قسم هيرزبرج محددات الرضا الوظيفي إلى قسمين :

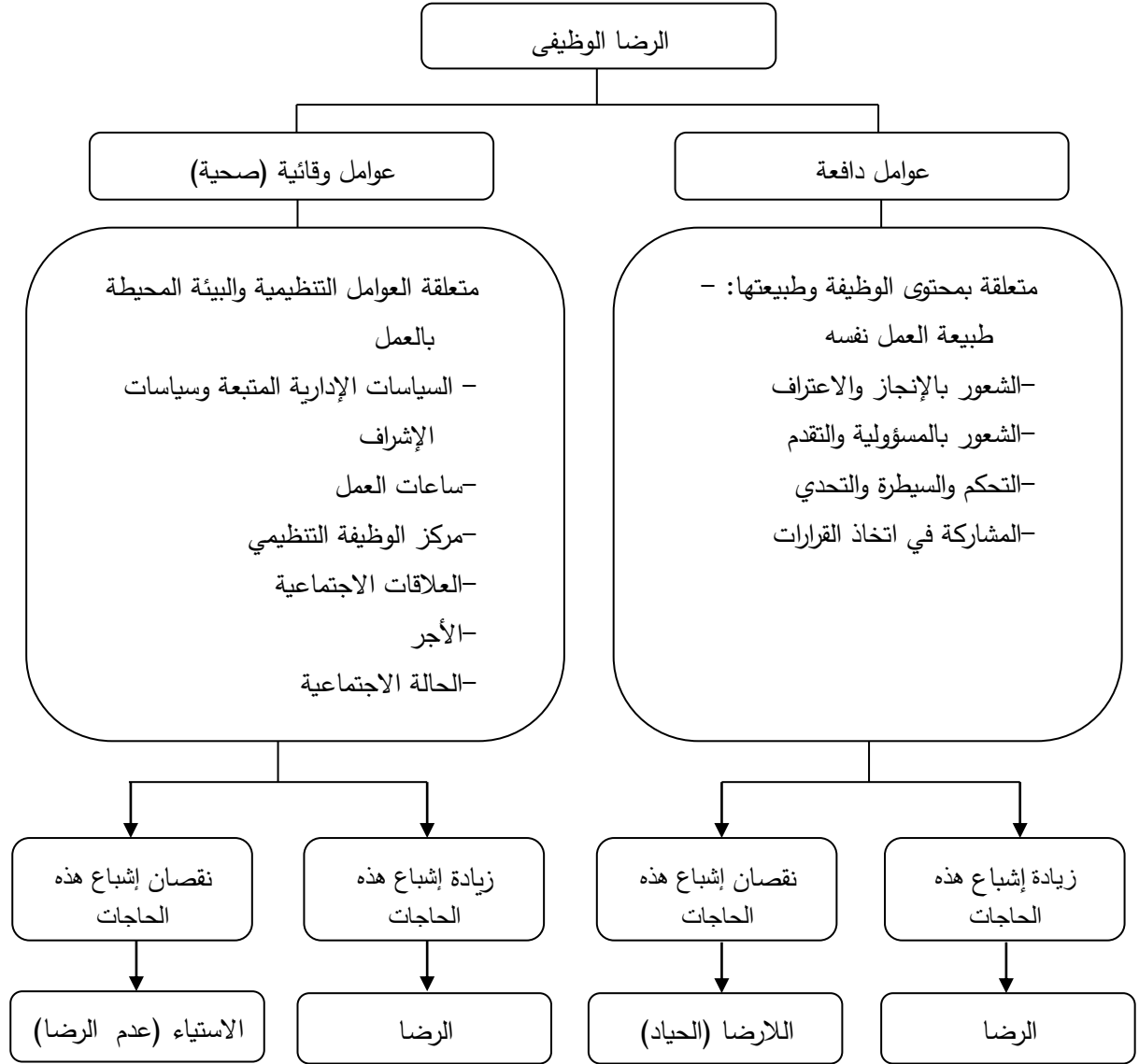
- ✓ محددات الرضا العام : العوامل الدافعة : وهي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة وطبيعتها، مثل : طبيعة العمل نفسه، والشعور بالإنجاز والاعتراف، والشعور بالمسؤولية والتقدم، والتحكم والسيطرة، والتحدي، والمشاركة في اتخاذ القرارات إلخ .
- ✓ محددات الاستياء العام (العوامل الوقائية): وتتأثر هذه المحددات من العوامل التنظيمية والبيئة المحيطة بالعمل، مثل: السياسات الإدارية المتبعة، والسياسات الخاصة بالإشراف وساعات العمل، ومركز الوظيفة التنظيمي، والعلاقات الاجتماعية، والأجر، والحالة الاجتماعية، واستقرار العمل، والحياة الشخصية... إلخ

ويمكننا القول إنه ومن خلال التحليل للمنطق النظري الذي بنا عليه هيرزبرج نظريته، إن متوسط درجة توفر كل من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية يمثل النقطة أو الدرجة على الخط العام الذي طرفاه الرضا التام والاستياء التام (عدم الرضا)، والتي بدورها تعطينا تمثلا عن حالة أو درجة الاتحاد النفسي بالنسبة للفرد اتجاه وظيفته في منظمة معينة . كما أن المنظمة تستطيع تحليل أي العوامل يجب أن يستهدف بالتركيز والاهتمام من خلال البحث في أي العاملين كان له الأثر الأكبر في تحديد النقطة على الخط العام، كذلك تستطيع المنظمة إيجاد معادلة التحكم فيها بهذين العاملين بناء على ظروفها وإمكانياتها لاستهداف التوجه نحو الرضا التام على الخط

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

العام، كذلك مراقبة أي المكونات هو الأكثر تأثيراً بالنسبة لكل عامل كآخر بالنسبة للعوامل الوقائية على سبيل المثال (عبد الغني، 2023، ص 13-14)

شكل رقم (1) : يمثل العوامل الدافعة والعوامل الصحية (الوقائية) للرضا الوظيفي



من انجاز الباحثة اعتمادا على (عبد الغني، 2023)

2. نظرية التناقض والصراع بين الفرد والمنظمة :

يرى كريس أرجيريس Chris Argyris أن التنظيم هو إبداع حضاري أو اختراع إداري توصلت إليه البشرية عبر مسيرتها الطويلة لمواجهة تحديات الحياة ومتطلبات، ويضيف مؤكداً أن الفرد الذي يعد أصغر نواة في المنظمة هو نفسه بعد منظمة معقدة وبالتالي فإننا سنجد في كل منظمة مجموعة كبيرة من النظم المعقدة التي لا تولد الطاقة التنظيمية إلا إذا شحنت بطاقة إنسانية

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

تمكنها من النماء والعطاء . بل إن المنافع والمطالب التي يطمح الأفراد إلى تحقيقها داخل المنظمة قد لا تتسجم مع غايات المنظمات، أو لا تتلائم وحجم إمكانياتها المتاحة ،لذلك عادة ما تلجأ المنظمات إلى كبح جماح الأفراد، أو كبت رغباتهم، وإعاقة نموهم من خلال برمجة سلوكهم، وتتميط حركاتهم، مما يؤثر على اتجاهاتهم وميولهم وطرق تفكيرهم وعيشهم، وعندها تصبح المنظمات عبئاً على المجتمعات في الوقت الذي أنشئت من أجل خدمتها وتلبية مصالح أفرادها ، ويمضي ارجيريسي تحليله فيشير الى وجود تناقض أساسي بين متطلبات الشخصية الإنسانية وبين خصائص المنظمة التقليدية من شأنه أن يولد الإحباط والصراع والقلق، والتي بدورها تؤدي إلى إشاعة السلوك المعادي والدفاعي من جانب الأفراد لتخفيض كفاءتهم وترتفع تكاليف العمل، ويكون مصير المنظمة الفشل والتراجع ، فيقترح ارجيريس حلاً للمشكلة يتمثل في تطعيم الفكر التقليدي للمنظمات بأفكار معاصرة ، فيذكر من بينها القيادات المركزة على الأفراد بدلاً من القيادات المركزة على الإنتاج، والأخذ بفكرة اثراء وتوسيع الأعمال، وتخفيف الرسمية والهرمية والرقابة . وتوجز هنا أهم الفرضيات التي يطرحها أرجيريس عن الفرد والمنظمة(عامر الكبيسي ، 2004، ص109-110)

- ✓ إن حاجات الأفراد ورغباتهم تميل إلى أن تكون غير متجانسة مع حاجات المنظمات في العديد من المجتمعات، ومنها المجتمعات الغربية التي تبعت منها هذه النظرية
- ✓ ان حاجات المنظمة ورغباتها التي تتمثل في الأهداف التي أنشئت من أجلها يمكن أن تحقق إذا ما التزم الأفراد العاملون فيها بالخطط وبالأدوار التي ترسم وتحدد لهم من قبل إدارتهم فقط. غير أن هذه الأدوار غالباً ما تؤدي إلى إحباط لدى الأفراد . وتضعهم في دائرة من القلق والصراع الذي ينتهي بهم أحياناً إلى الفشل
- ✓ إن الأفراد الأقوياء يميلون إلى أن يتجمعوا معاً في علاقات وممارسات غير رسمية تساعد على تقليل القلق ومواجهة ضغوط الإدارة والتبعية لها، والتخفيف من إجراءات الرقابة والإشراف والأمر والنهي الذي يضايقهم ويفقد حريتهم، وبذلك يصبح هذا السلوك غير الرسمي ضرورياً إذا ما أرادت المنظمة أن تحقق الحد الأدنى من مطالبها
- ✓ إن قدرة الأفراد على امتصاص التوتر واعمله متباينة من فرد لآخر، ولذلك فإن بعضهم قد يتكيف الصالح المنظمة حين يتراجع ليصبح أقرب ما يكون للطفل الاعتيادي المستجيب لكل أمر أو نهى . وقد يتحول الآخرون إلى عدائيين ومشاكسين فيضرون بذلك المنظمة، ويدفعونها المزيد

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

من الضغوط والقهر وعليه فإن درجة الإضراب والفوضى والفشل داخل المنظمة تزداد بازدياد نضح العاملين، أو بازدياد أجهزة الإشراف والرقابة وتعسف الإدارة أو بكليهما معاً.

- ✓ إن هذا التصارع والتضاد في ميل الأفراد للتكامل مع الذات ومع الآخرين من جهة ، أو تكاملهم واستجابتهم للمنظمة من جهة أخرى يؤدي إلى خلق العديد من أنماط السلوك الدفاعي أو الهجومي أو التكيفي . فقد يترك بعض الأفراد المنظمة هاربين بجلودهم بينما يرتقي بعضهم مواقع أعلى في السلم الهرمي . بينما يختار فريق ثالث منهم العزلة أو الابتعاد عن كل ما يعرضهم للقلق أو للضرر فلا يحظون يرضى زملائهم ولا يرضى الإدارة .
- ✓ إن لنمط القيادة في المنظمات ولأساليب استجاباتها لسلوك العاملين دوراً كبيراً في تأجيج الصراع أو تعقيده، ولذلك ينبغي البحث عن الأنماط القيادية المتعددة.

3. نظرية الحاجات و الدافعية :

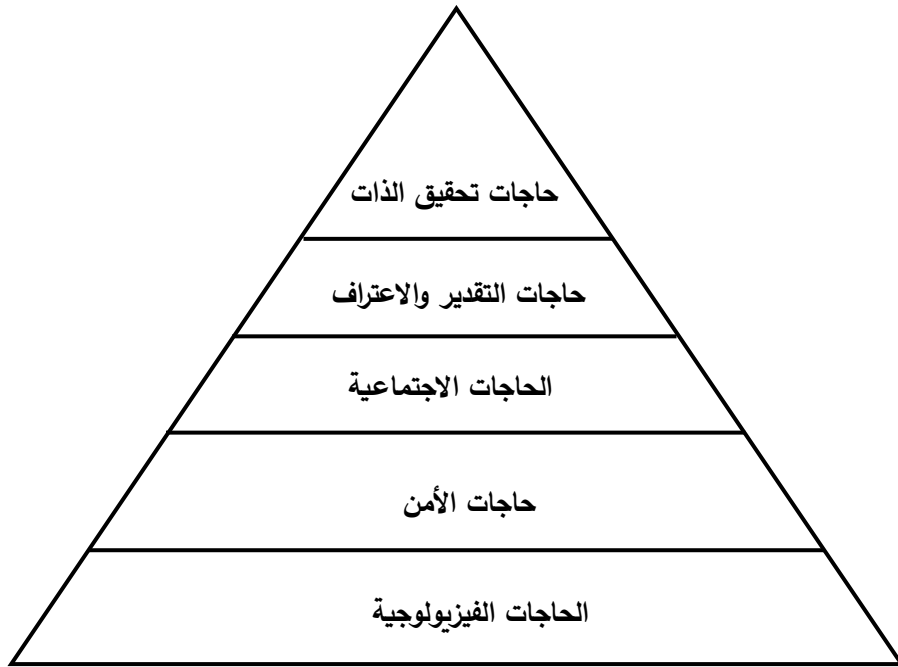
امتدادا لأعمال مايو ركز أبراهام ماسلو (1908-1970) A. Maslow على تحليل حاجات الإنسان من أجل الفهم الأحسن للأهداف التي يصبو إليها من وراء نشاطه المهني، و عليه صاغ فكرة أساسية مفادها أن السلوك البشري في العمل يتسم أكثر بالتعاون و الإنتاجية كلما وجد في المنظمة فرصا لتحقيق الذات و تنمية قدراته الشخصية. يطمح كل فرد . حسب ماسلو . إلى تلبية خمسة أنواع من الحاجات:

- الحاجات الفيزيولوجية: المأكل، الإيواء...
 - حاجات الأمن: الأمن الجسدي، الأمن الوظيفي، الحماية...
 - الحاجات الاجتماعية، الانتمائية و الوجدانية: حاجات الانتساب إلى جماعة، الاعتراف من الآخرين، المقبولية من طرف الآخرين...
 - حاجات التقدير و الاعتراف: البحث عن المكانة، الاستقلالية، الاحترام، التقييم.
 - حاجات تحقيق الذات: تنمية القدرات، التطور المهني
- تبع هذه الحاجات ترتيباً تدرجياً و تقوم على فرضية مركزية مفادها أنه بعد إشباع الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية و الأمنية) يأتي دور إشباع الحاجات العليا (الاجتماعية و التقدير و تحقيق الذات). و يرى ماسلو أن الانسان لا يفكر في إشباع حاجة المستوى الأعلى إلا بعد إشباع حاجات المستويات الدنيا بشكل مرضي، و يضيف فكرة أخرى مفادها أنه لا توجد حاجة

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

مطلقة بما أننا بمجرد إشباع حاجة ما فإنها تفقد أهميتها، و أخيرا فإن الحاجة المشبعة لا تشكل حافزا في ذاتها

شكل رقم (2) يمثل سلم الحاجات



المصدر اعداد الباحثة اعتمادا (سمارة ، حمدي ، 2017)

4. نظرية القيمة Theory Value:

تعد نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك Locke Edwin عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ويؤكد أن المسببات الرئيسية للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وكلما استطاع توفير عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضيا عن عمله، فقبل كل شيء يقوم بتحديد الفرق ما بين يحتاجه ما وبين يتحصل عليه فعلا، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدتها. ويشير لوك في نظريته أن إلى درجة رضا الموظف عن أحد عناصر وظيفته تحددتها ثلاث أبعاد رئيسية هي :

- مقدار ما يرغب الموظف في الحصول من عليه عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي .

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر .
- أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

والنقد الموجه لهذه النظرية هو أنها اعتمدت على الفرق ما بين يريد العامل وما يتحصل عليه فعلا ، فهي تجاهلت الجانب الداخلي للموظف فقد تحركه مشاعر داخلية لا علاقة لها بالمحيط الخارجي كحبه لأداء عمله وشعوره بالرضا عند إنجاز المهام الموكلة إليه...إلخ، وكأنما لا يحركه الا العوائد، وما يشعره بالرضا إلا وجود تساوي ما بين يريد وما يحصل عليه فعلا أو ما يتحصل عليه أكبر مما يريد، ويقول إدوين لوك أن كل عنصر يكون ذو قيمة وأهمية كبيرة للموظف فإنه يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي .

5. نظرية ماكلياند للاحتياجات:

يؤكد ماكلياند أن لدينا جميعاً ثلاثة دوافع محفزة، ولا تعتمد على جنسنا أو سننا، وسيكون أحد هذه الدوافع هو المسيطر على سلوكنا، ويعتمد الدافع المهيمن على تجارب حياتنا، والمحفزات الثلاثة هي :

-الإنجاز: الحاجة إلى الإنجاز وإثبات الكفاءة الخاصة، حيث يفضل الأشخاص الذين لديهم رغبة ملحة للإنجاز المهام التي توفر المسؤولية الشخصية والنتائج بناءً على جهودهم الخاصة، كما أنهم يفضلون الاعتراف السريع بتقدمهم.

-الانتماء: الحاجة إلى الحب والانتماء والقبول الاجتماعي، فالأشخاص الذين هم في حاجة للانتماء يتم تحفيزهم من خلال كونهم محبوبين ومقبولين من قبل الآخرين، ويميلون إلى المشاركة في التجمعات الاجتماعية وقد يكونون غير مرتاحين في الصراعات.

-القوة: الحاجة إلى التحكم في العمل الخاص أو عمل الآخرين، والأشخاص الذين هم في حاجة ماسة إلى مواقف الرغبة في السيطرة التي يمارسون فيها القوة والتأثير على الآخرين، إنهم يطمحون لشغل مناصب ذات مكانة وسلطة ويميلون إلى الاهتمام بمستوى تأثيرهم أكثر من اهتمامهم بأداء العمل الفعال (زواق امحمد ، عبد الحق بحاش ، 2017 ، ص199-200)

6. نظرية فروم في التوقع:

صرح فيكتور فروم، أن الناس سيكونون منتجين للغاية ومتحمسين إذا تم استيفاء شرطين، الأول أن يعتقد الناس أنه من المرجح أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج ناجحة، والثاني أن يعتقد هؤلاء

الفصل الثاني ————— المقاربة النظرية لمتغيرات الدراسة

الأشخاص أيضًا أنهم سيكافأون على نجاحهم. وسيتم تحفيز الناس لبذل مستوى عالٍ من الجهد عندما يتوقعون أن هناك علاقة بين الجهود التي يبذلونها والأداء الذي يحققونه والنتائج أو المكافآت التي يتلقونها (زواق امحمد ، عبد الحق بجاش ، 2017 ، ص200)

الفصل الثالث

المقاربة المنهجية

للدراصة الميدانية

الفصل الثالث ————— المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تناولنا في الفصل الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة النظرية ، والذي يعتبر خطوة تتصف باستثمار القراءات والمكاشفات الأدبية انطلاقاً من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

وسنتعرض في هذا المعنون بالإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وسيكون بمثابة تحديد وتعريف لميدان الدراسة ، واعتماد منهجية تتلخص في تحديد المنهج المتبع والتقنيات المستعملة في عملية جمع البيانات

أولاً: مجالات الدراسة :

الدراسة هي وسيلة تستعمل للاستقصاء المنظم والدقيق من أجل الكشف عن معلومات تخص ظاهرة ما أو علاقات جديدة بين ظاهرتين أو أكثر ، على أن يسلك الباحث في ذلك خطوات منهج البحث العلمي واختيار الطريقة الملائمة للبحث وجمع البيانات ، على أن تكون الخطوات متعاقبة ومتراكبة وذات ترانجية مناسبة، وسنقوم في هذه المرحلة بإسناد ودعم وتمتين البناء النظري للدراسة ، بالإجراءات الميدانية ، وسنبداً بتحديد مجالاتها بحدود واضحة من خلال ثلاث مجالات، وهي المجال المكاني ، الزمني، و البشري.

I.المجال المكاني :

تمس الدراسة الميدانية إحدى المؤسسات الجزائرية وهي ثانوية عبد المجيد علام الكائن مقرها بالجهة الشرقية لمدينة المسيلة ، بحي لاروكاد الذي يستمد تسميته من الطريق الوطني رقم 4 الذي يمر عبره .

نشأة ثانوية عبد المجيد علام* : تأسست هذه المؤسسة بموجب قرار الإنشاء رقم 1143 بتاريخ 23 سبتمبر 1996 ، وحملت التسمية الحالية بتاريخ 28 مارس 1997

* عبد المجيد علام ولد في 3 فيفري 1934 في المسيلة بالجزائر وتوفي في 7 سبتمبر 1996 هو عسكري وسياسي جزائري. طالب في المدرسة العسكرية لسان سير ، وسيكون عضواً في اتحاد جبهة التحرير الوطني في فرنسا من عام 1956، ثم ضابط في جيش التحرير الوطني. شغل عدة مناصب على مستوى رئاسة الجمهورية في عهد هواري بومدين، قبل أن يصبح وزيراً وسفيراً.

الفصل الثالث ————— المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

تتربع على مساحة قدرها 4 هكتار و 1 آر أي ما يعادل 40100 م² ، وتحتوي على 36 قاعة تدريس ، و 06 مخابر للمواد العلمية ، و 05 مخابر للمواد التقنية ، ومكتبة وقاعة مطالعة، وقاعة رياضة ، وجناح إداري يحتوي على 06 مكاتب إدارية و 06 سكنات إلزامية**

II.المجال الزمني:

ويتمثل في المدة التي يستغرقها الباحث بإجراء دراسته، بحيث تتضمن هذه الفترة مراحل انجاز البحث الميداني، والتي امتدت في الفترة مابين 15 ماي الى غاية 27 ماي ، 2025 وقد توزعت على مرحلتين :

المرحلة الأولى: كانت أول زيارة يوم 2025/05/15 تم فيها مقابلة مدير الثانوية والعرض عليه طلب الترخيص مع شرح الموضوع ثم تمت الموافقة عليه ، وهو اليوم الذي تم فيه بتزويدنا بمعلومات حول عدد الأساتذة والحصول على القائمة الاسمية لأساتذة الثانوية بالإضافة إلى وثائق خاصة بالمؤسسة

المرحلة الثانية : والتي كانت يوم 2025/05/18 ، حيث قمنا بتوزيع 108 استمارة على موظفي ثانوية عبد المجيد علاهم دامت هذه العملية مدة 7 أيام ، وفي يوم 25 /05/ 2025 المرحلة الثالثة: بعد الانتهاء من جمع الاستبيانات بدأت عملية تفرغ البيانات وتحليلها ومناقشتها واستخلاص النتائج العامة للدراسة.

III.المجال البشري :

ويعني به مجتمع البحث الذي سنجري عليه الدراسة الميدانية، والذي تمثل في موظفي ثانوية عبد المجيد علاهم البالغ عددهم 108 موزعين كما يوضحه الجدول :

** حسب وثائق المؤسسة

الفصل الثالث ————— المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

جدول رقم (3) يمثل توزيع افراد العينة حسب الفئة

الفئة	العدد
الأساتذة	82
مشرفي التربية	10
الإداريون	10
العمال	6
المجموع	108

ثانياً. المنهج المستخدم :

تم اعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة نظراً لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يتعلق بتمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة في المؤسسة التعليمية. يُعتبر المنهج الوصفي من المناهج البحثية الأساسية التي تهدف إلى وصف الظواهر أو الأحداث أو الأشياء بشكل دقيق ومفصل، وتقديم صورة واضحة عن الحالة كما هي في الواقع، دون تدخل الباحث في مجريات الظاهرة المدروسة يعرف المنهج الوصفي على أنه "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة، تهدف إلى تصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها" (عبيدات وآخرون، 2010، ص. 112). ويسعى المنهج الوصفي إلى الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة، مما يساعد على فهم أفضل وأدق للموضوع المدروس.

ويهدف هذا النوع من البحث إلى وصف الظواهر أو الأحداث وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، بالإضافة إلى وصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد في الواقع. ويسعى المنهج الوصفي إلى تقديم تصور شامل ودقيق يسمح بالوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين فهم الظواهر المدروسة، مما يساعد في وضع السياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها.

عبيدات، ذ.، العدوان، ع.، وعبد الحق، م. (2010). البحث العلمي: مفاهيمه، أدواته وأساليبه (ط 3). دار الفكر، عمان، الأردن، ص. 112.

الفصل الثالث ————— المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

ثالثاً :أدوات جمع البيانات :

I. الاستمارة:

هي الأداة الأكثر استعمالاً في البحوث الكمية ، تهدف إلى جمع البيانات من المبحوثين بشكل واضح ودقيق ، وهي وثيقة تشتمل على عدة أسئلة ، أو عبارات مقرونة بخيارات إجابة محتملة ، ويتم إعدادها بطريقة منهجية ، وسعياً منا للوقوف على واقع تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ، ومستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة محل الدراسة ، قمنا بإعداد استمارة تتكون من 47 سؤالاً ، تنوعت بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة وفقاً لما تتطلبه طبيعة السؤال ، ووجهت إلى 108 مفردة من مفردات البحث ، وبوبت الاستمارة وفق المحاور :

المحور الأول يحتوي على البيانات الاجتماعية والمهنية للمبحوثين

المحور الثاني يتضمن بيانات حول نموذج القيادة مجزأً حسب أبعاد المتغير وهي التحفيز ، التواصل ، صنع القرارات ، الرقابة المرنة

المحور الثالث يشمل بيانات حول الرضا الوظيفي وتم تقسيمه تبعاً للأبعاد التي تم العمل بها وهي الروح المعنوية ، التمكين ، الانتماء ، روح المبادرة بعد ضبطها تم النزول إلى الميدان وتوزيعها .

II. التحليل الإحصائي :

تجميع الشواهد الإمبريقية بواسطة الدراسة ، قمنا بتفريغ البيانات المتمثلة في إجابات المبحوثين ، في برنامج التحليل الإحصائي - برنامج الحزم الإحصائية spss - لتحويلها إلى معطيات كمية ، لبوتقتها في جداول بسيطة ومركبة ، حتى تسهل علينا قراءة وفهم التكرارات والنسب المئوية التي وردت فيها

رابعاً : مجتمع البحث وخصائصه :

I. خصائص مجتمع البحث : لطبيعة الموضوع وخاصة في جانبه تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ركزت دراستنا على جميع موظفي المؤسسة باستثناء المسؤولين ، يتكون مجتمع البحث من 82 أستاذ ، و10 مشرفي تربية ، و10 أعوان إدارة ، و6 عمال .

II . عينة الدراسة :

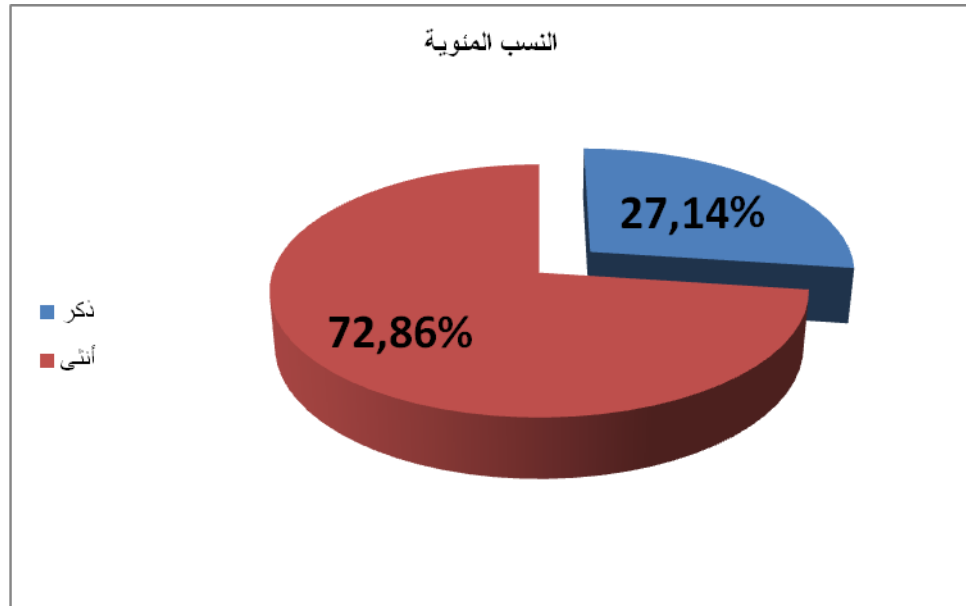
بما أننا المنهج الوصفي الذي يتلائم مع طبيعة دراستنا ، فكانت لدينا رغبة في جمع البيانات من جميع أفراد المجتمع ، وإضافة إلى أن مجتمع البحث صغير ، فقد استخدمنا المسح الشامل

الفصل الثالث ————— المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

وعددهم 108 ، لم نتمكن من استرجاع سوى 80 منها ، بسبب ان زيارتنا تزامنت مع اعمال اخر السنة والتحضير لامتحانات الرسمية ، وبعد الاطلاع عليها وجدنا 70 استمارة صالحة للتحليل
جدول رقم (4) : توزيع افراد العينة حسب الجنس

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
التكرارات	19	51	70
النسب المئوية	%27,14	%72,86	%100.0

شكل رقم (3) تحليل خصائص العينة -الجنس



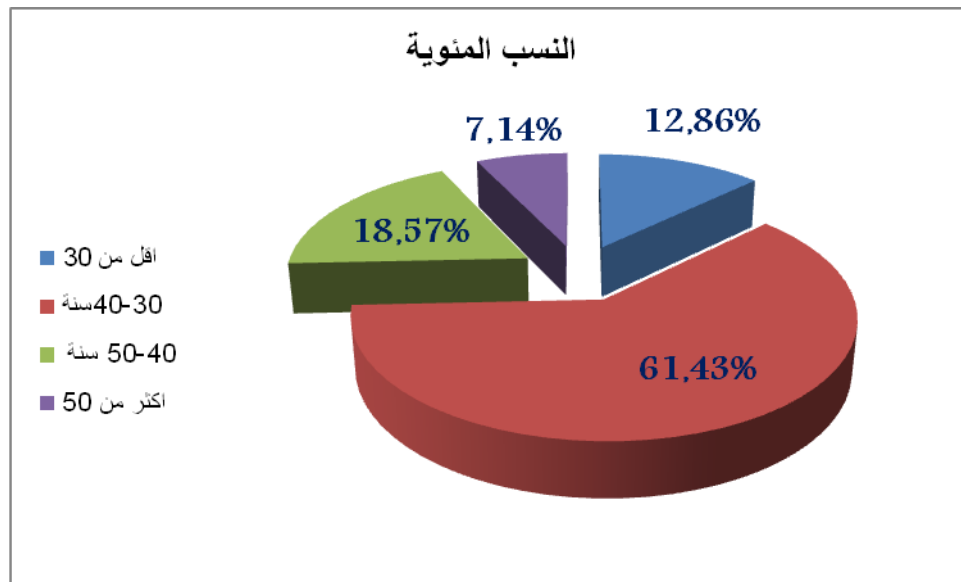
قراءة بسيطة للجدول السابق نتبين الفارق الكبير بين العمال من حيث الجنس ، فبينما شكل الاناث نسبة % 72,86 من اجمالي العينة ، في المقابل مثلت نسبة الذكور % 27,14 ، وهذا التوزيع للعينة يأخذ الصفة الطبيعية لمؤسسة مثل مؤسسة تعليمية ، حيث تلعب ثقافة الاسرة الجزائرية الوحدة الاساسية من المجتمع الجزائري وما يحمل من رواسب ثقافية ، إضافة الى طبيعة المهنة الا وهي التربية ، دورا في هذا التوزيع .حيث لايتطلب التعليم موروفولوجيا خاصة به تجعل المهنة حكرا على جنس دون اخر .

الفصل الثالث ————— المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير السن

السن	اقل من 30	40-30 سنة	50-40 سنة	اكثر من 50	المجموع
التكرارات	9	43	13	5	70
النسب المئوية	12,86%	61,43%	18,57%	7,14%	100%

شكل رقم (4) تحليل خصائص العينة -السن



إن إلقاء نظرة على الجدول يعطينا إشارة إلى أن الفئة العمرية بين 30 و40 سنة يشكلون نسبة 61,43% من مفردات العينة وهذا يؤشر إلى التجديد المستمر للموارد البشرية ، بينما هناك نسبة لا بأس بها من ذوي الخبرة الذين يتجاوزون سن 40 سنة ، وهذا يشكل ثراء للمؤسسة من حيث الخبرات ، وهذه النسب تتوافق إلى حد بعيد مع إحصائيات الديوان الوطني للإحصاء في معطياته رقم 726

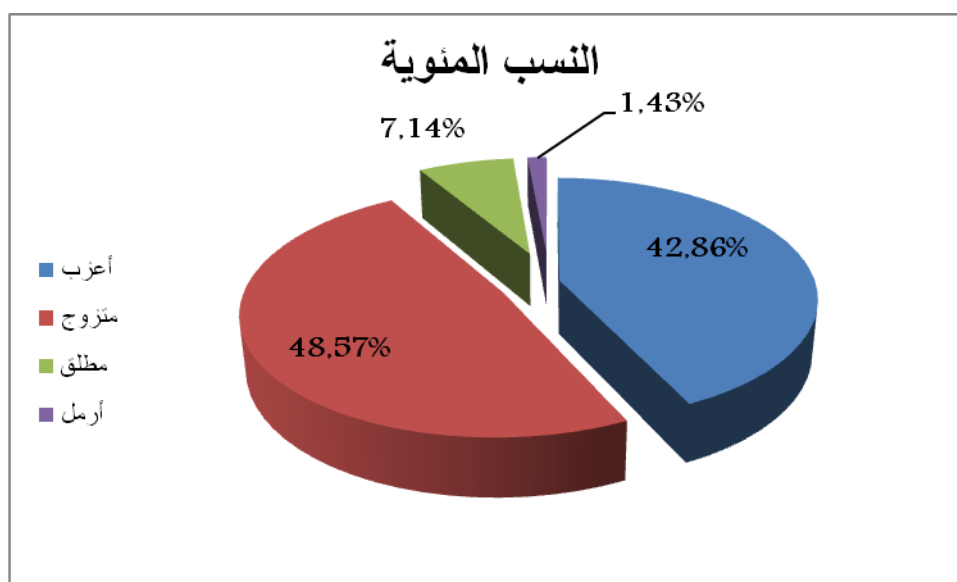
حيث نحد أن المشتغلون من الفئة العمرية 30 - 40 يشكلون مانسبته 32,20 من اجمالي الممارسين للنشاط الاقتصادي

الفصل الثالث ————— المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

جدول رقم (6) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	أعزب	متزوج	مطلق	أرمل	المجموع
التكرارات	30	34	5	1	70
النسب المئوية	42,86%	48,57%	7,14%	1,43%	100%

شكل رقم (5) تحليل خصائص العينة - الحالة الاجتماعية



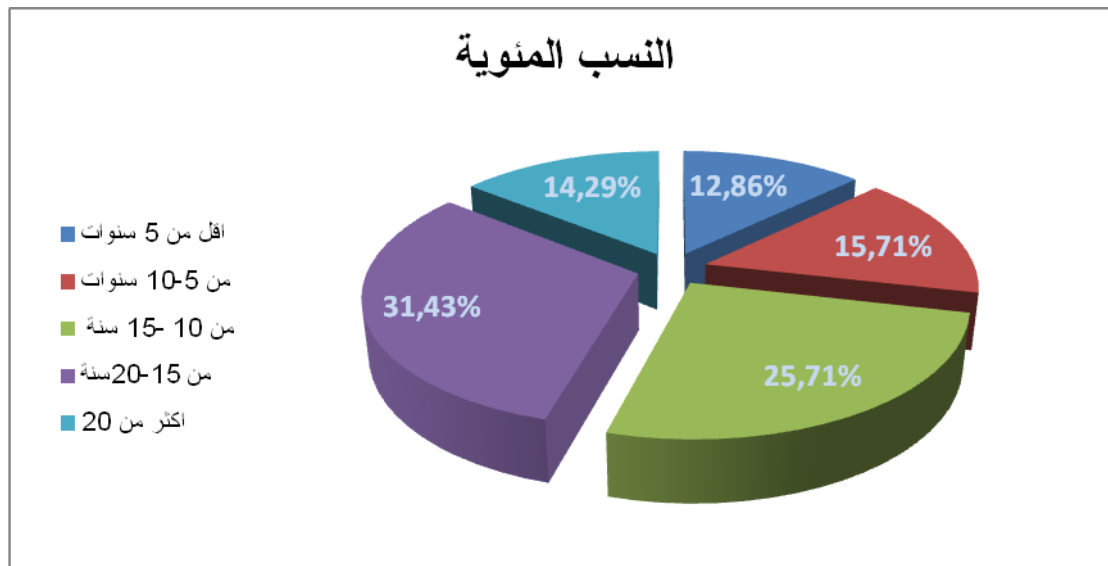
بالنسبة للحالة الاجتماعية لمفرادات العينة فتشير الشواهد الامبريقية كما هو موضح في الجدول ان الأغلبية البسيطة متزوجون بنسبة 48,57%، وفي المقابل نجد نسبة العزاب 42,86% وهم شباب حيث النسبة الأكبر من المبحوثين اقل من 40 سنة ، وكذلك يعتبرون حديثي عهد بالوظيفة والزواج له متطلبات يجب ان تستوفى .

جدول رقم (7) توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل في المؤسسة

سنوات العمل	اقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	من 10-15 سنة	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرارات	9	11	18	22	10
النسب المئوية	12,86%	15,71%	25,71%	31,43%	14,29%

الفصل الثالث ————— المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

شكل رقم (6) تحليل خصائص العينة-سنوات العمل



يبين الجدول اعلاه ان **31,43%** من المبحوثين هم من أصحاب الخبرة العالية بينما نسبة **25,71%** هم من أصحاب الخبرة المتوسطة ، بينما نسبة **12,86%** من المبحوثين تمثل ذوي الخبرة البسيطة ، وتصادق هذه النسب على قلة حديثي التوظيف في المؤسسة ، وينزع توزيع مفردات العينة حسب سنوات الخبرة إلى التركز حول فئة أصحاب الخبرة العالية ، وهذا في صالح المؤسسة لان هذه الفئة مؤهلة لان تلعب دورا في تثقيف الفئة الاقل خبرة .

الفصل الرابع

العلاقة بين تمثلات

العمال لنموذج القيادة

الفعالة ورضاهم

الوظيفي

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

أولاً : العلاقة بين التحفيز وزيادة الروح المعنوية لدى العاملين

جدول رقم (8) : العلاقة بين تلقي الحوافز وقيام العاملين بمهام غير رسمية اذا دعت الحاجة

المجموع	بدائل الإجابة على س 32			س 1 / س 32		
	أبداً	أحيانا	غالبا			
16	7	5	4	التكرارات	نعم	بدائل الإجابة على س 1
22,86%	15,91%	33,33%	36,36%	النسبة المئوية		
35	28	4	3	التكرارات	لا	
50,00%	63,64%	26,67%	27,27%	النسبة المئوية		
19	9	6	4	التكرارات	إلى حد ما	
27,14%	20,45%	40,00%	36,36%	النسبة المئوية		
70,00	44,00	15,00	11,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	62,86%	21,43%	15,71%	النسبة المئوية		

المصدر : س 1 ، س 32

تعتبر أنظمة الحوافز واحدة من أهم الوسائل التي تعمل على زيادة الإنتاجية بشكل كبير. فهي تجعل الموظفين أكثر رغبة لتحقيق المزيد من الأهداف، وبعبارة أخرى فهي تعتبر الملهم الذي يرفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز الشكل الايجابي لبيئة العمل وترفع الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات ، وقد سال الكثير من الحبر من طرف منطري سوسيولوجيا التنظيمات حول هذا البعد كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية التي اعتبرت الإنسان كآلة

،وهذا ماحاولنا الوقوف عليه ميدانيا في المؤسسة محل الدراسة من خلال إجابات المبحوثين حول نظام الحوافز السائد في المؤسسة وما إذا ما كانوا يتلقون تحفيزات فهو ينعكس على قابليتهم لأداء أعمال إضافية غير رسمية وهي من مؤشرات الشعور بارتفاع الروح المعنوية ، حيث أكدت الأرقام المستقاة من الجدول أن نصف مفردات العينة (50,00%) أي 35 مفردة من مجموع مفردات العينة يرون أنهم لايتلقون تحفيزات في عملهم ، منهم 28 مفردة يرفضون القيام بأعمال إضافية غير رسمية عند الطلب منهم ، وفي نفس الوقت نجد أن 7 مفردات فقط من

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

أصل 35 يقبلون العمل الإضافي بصفة دائمة أو أحيانا ، كما يفيد الجدول أن 44 مفردة أي مانسبته 62,86% من مجموع المبحوثين يرفضون القيام بأعمال إضافية 62,86%
جدول رقم (9): العلاقة بين عدالة توزيع الحوافز وبين التغيب عن العمل بدون سبب مقنع

المجموع	بدائل الإجابة على س 34			س 5 / س 34	
	أحيانا	لا	نعم		
16	7	5	4	التكرارات	نعم
22,54%	38,89%	12,20%	33,33%	النسبة المئوية	
36	2	30	4	التكرارات	لا
50,70%	11,11%	73,17%	33,33%	النسبة المئوية	
19	9	6	4	التكرارات	أحيانا
26,76%	50,00%	14,63%	33,33%	النسبة المئوية	
71,00	18,00	41,00	12,00	التكرارات	المجموع
100,00%	25,35%	57,75%	16,90%	النسبة المئوية	

بدائل الإجابة على س 5

المصدر : س 5 ، س 34

ان إدراك العدالة التنظيمية، وخاصة في جانب توزيع الحوافز، لهي عنصر رئيسي في تشكيل سلوك العاملين اثناء العمل ، فشعور الموظف بأن الحوافز يتم توزيعها بعدالة وشفافية، تزيد من دافعيته للانجاز والتزامه وتحقق رضاه الوظيفي ، وفي حالة العكس فان احساسه بالتمييز في توزيع المكافآت يؤدي إلى حالة من الإحباط والشعور بالتهميش، مما قد ينعكس في سلوكيات سلبية، كالتغيب غير المبرر عن العمل. الذي يعتبر كمؤشر من مؤشرات الروح المعنوية والذي يعتبر كشكل من أشكال الانسحاب الصامت أو الاحتجاج غير المباشر ضد ممارسات تنظيمية غير منصفة.

وهذا مايعرف في علم الاجتماع التنظيمي بأفعال المقاومة الصامتة، يعكس رفضاً ضمناً للوضع القائم دون المواجهة الصريحة، ويهدد التوازن المهني والاستقرار الداخلي للمؤسسة.
وعليه، فإن ترسيخ مبدأ العدالة في الحوافز لا يضمن فقط الرضا الوظيفي، بل يُعدّ أيضاً آلية فعالة للحد من السلوكيات الانسحابية والحفاظ على الالتزام والانضباط داخل بيئة العمل.

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

وهذا ماسعينا لمكاشفته اميريقيا حيث انه بعد تكميم إجابات المبحوثين ، تبين لنا أن أكثر من نصف المبحوثين (50,70%) النسبة التي تمثل 36 مفردة من مجموع المبحوثين ترى انه لاوجود للعدالة في نظام الحوافز منهم 30 مفردة يتغيبون بلا سبب .

كما نجد في الجدول أن 41 مفردة مانسبته 57,75% من مجموع المبحوثين يتغيبون بلا سبب

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

جدول رقم (10) : العلاقة بين تغطية الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الحاجيات الشخصية وبين سعي العاملين على منع حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق

المجموع	بدائل الإجابة على س 33			س4 / س 33		
	أحيانا	لا	نعم			
24	11	4	9	التكرارات	نعم	بدائل الإجابة على س 4
34,29%	26,83%	50,00%	42,86%	النسبة المئوية		
46	30	4	12	التكرارات	لا	
65,71%	73,17%	50,00%	57,14%	النسبة المئوية		
70,00	41,00	8,00	21,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	58,57%	11,43%	30,00%	النسبة المئوية		

المصدر : س 4 ، س 33

إن الأجر كعامل استقرار نفسي واجتماعي حسب ماشار له ابراهيم ماسلو (نظرية الحاجات) ، فإن لبي الأجر الاحتياجات الأساسية من مأكّل ومليّس وصحة ، فإن توتر العامل سوف يقل ، ويرتفع تركيزه على العمل والعلاقات مع الزملاء ، وعندما لا يغطي الأجر تلك الحاجات فتجد العامل منشغلا بهومومه المالية على حساب العمل مما يجعله أكثر عرضة للتوتر والانفعال، وقد يتحول إلى مصدر للمشكلات بدلاً من حلها .

وهذا ما حاولنا ان نصل إليه في واقع المنظمة محل الدراسة ، حيث يتبين ذلك من خلال الشواهد الكمية ان 65,71% من المبحوثين يتوافقون في إجاباتهم على ان الراتب الذي يتقاضونه لا يلبي حاجاتهم الأساسية أي 46 مفردة من مفردات البحث منهم 30 مفردة يرون انهم قليلا ما يسعون لمنع حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

جدول رقم (11) : العلاقة بين منح المؤسسة علاوات تشجيعية بصفة دورية للعاملين وبين درجة افتخارهم بالانتماء للقطاع

المجموع	بدائل الإجابة على س 35			س 3 / س 35		
	أبدا	أحيانا	غالبا	نعم	لا	المجموع
21	12	6	3	التكرارات		
30,00%	52,17%	15,00%	42,86%	النسبة المئوية		
49	11	34	4	التكرارات		
70,00%	47,83%	85,00%	57,14%	النسبة المئوية		
70,00	23,00	40,00	7,00	التكرارات		
100%	32,86%	57,14%	10,00%	النسبة المئوية		

المصدر: س 3 ، س 35

ان التفاعل بين الحوافز ودرجة الافتخار بالانتماء للمنظمة هي بناء تراكمي لدى العاملين ، قد يمتد الى ما قبل انتسابهم الى المنظمة نتيجة ما يسمعه عنها من درجة اهتمامها بنظام الحوافز ، فاختيار العامل للوظيفية ، تكون اما راغبا أو راهبا ، فالحوافز تؤثر بطريقة او اخرى على مشاعر الانتماء والرضا والهوية الوظيفية ، فاذا المنظمة تقدم مكافاة بناء على الاداء فهي تقدر الجهد ماديا ، وعندما تقدم اشهارا للموظف كالتكريم فذلك يعزز الاعتراف الاجتماعي بالجهود ، واذا ارسلته لدورة تدريبية فذلك ينمي على اهتمامها بالموظف فتفسر الشواهد الكمية التي يترجمها الجدول الى ان الغالبية من المبحوثين (70,00%) يرون انهم لا يتلقون علاوات تشجيعية بصفة دورية ، منهم 34 مفردة قالوا انهم قليلا ما يفخرون بانتمائهم للقطاع ، و11 مفردة منهم لا يفخرون بانتمائهم للقطاع ابدا ، و4 مفردات فقط دائما ما يفخرون بذلك ، وفي المجلد نجد 40 مفردة المبحوثين قليلا ما يفخرون بانتمائهم للقطاع ، ولكن تناهى الى علمنا انه توجد علاوة دورية تسمى " المردودية" وعندما استفسرنا احد الاساتذة اجاب بانها اصبحت حق مكتسب الكل يستفاد منها ، سواء قدم مجهودا اضافيا او لم يقدم .

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

ثانيا : تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الأولى

لدراسة تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ، قمنا بصياغة فرضية رئيسة مفادها : لتمثلات

العمال لنموذج القيادة الفعالة علاقة بتحقيق رضاهم الوظيفي

ثم طرحنا عدة فرضيات فرعية لها ، كانت منطلقات ومرتكزات لبناء تصورات نظرية تهيكّل الدراسة ، ونرجع إليها لوضعها على المحك الميداني ، من خلال تكميم إجابات المبحوثين ، والكشف عن مدلولاتها ، وكنا شديدين الحرص على أن تكون مؤشرات ذات ملموسية امبريقية ، وبناء على المعطيات الكمية والكيفية التي تخص علاقة التمكين بالشعور بالعجز لدى العاملين ومن خلال مستخرجات الجداول الخاصة بمؤشرات الفرضية الأولى توصلنا إلى النتائج التالية :

1. العلاقة بين تلقي الحوافز وقيام العاملين بمهام غير رسمية اذا دعت الحاجة

نصف مفردات العينة (50,00%) أي 35 مفردة من مجموع مفردات العينة يرون أنهم لايتلقون تحفيزات في عملهم ، منهم 28 مفردة يرفضون القيام بأعمال إضافية غير رسمية عند الطلب منهم ، وفي نفس الوقت نجد أن 7 مفردات فقط من أصل 35 يقبلون العمل الإضافي بصفة دائمة أو أحيانا ، كما يفيد الجدول أن 44 مفردة أي مانسبته 62,86% من مجموع المبحوثين يرفضون القيام بأعمال إضافية 62,86%

2. العلاقة بين عدالة توزيع الحوافز وبين التغيب عن العمل بدون سبب مقنع

وهذا ماسعينا لمكاشفته امبريقيا حيث انه بعد تكميم إجابات المبحوثين ، تبين لنا أن أكثر من نصف المبحوثين (50,70%) النسبة التي تمثل 36 مفردة من مجموع المبحوثين ترى انه لاوجود للعدالة في نظام الحوافز منهم 30 مفردة يتغيبون بلا سبب .

كما نجد في الجدول أن 41 مفردة مانسبته 57,75% من مجموع المبحوثين يتغيبون بلا سبب

3. العلاقة بين تغطية الأجر الذي يتقاضاه العامل مع الحاجيات الشخصية وبين سعي

العاملين على منع حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق

وهذا ماحاولنا أن نصل إليه في واقع المنظمة محل الدراسة ، حيث يتبين ذلك من خلال الشواهد الكمية ان 65,71% من المبحوثين يتوافقون في إجاباتهم على ان الراتب الذي يتقاضونه لايلبي حاجاتهم الأساسية أي 46 مفردة من مفردات البحث منهم 30 مفردة يرون انهم قليلا ما يسعون لمنع حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

4. العلاقة بين منح المؤسسة علاوات تشجيعية بصفة دورية للعاملين وبين درجة

افتخارهم بالانتماء للقطاع

الغالبية من المبحوثين (70,00%) يرون انهم لايتلقون علاوات تشجيعية بصفة دورية ، منهم 34 مفردة قالوا انهم قليلا مايفخرون بانتمائهم للقطاع ، و 11 مفردة منهم لايفخرون بانتمائهم للقطاع ابدا ، و 4 مفردات فقط دائما مايفخرون بذلك ، وفي المجمل نجد 40 مفردة المبحوثين قليلا مايفخرون بانتمائهم للقطاع ، ولكن تناهى الى علمنا انه توجد علاوة دورية تسمى " المردودية" وعندما استفسرنا احد الاساتذة اجاب بانها اصبحت حق مكتسب الكل يستفاد منها ، سواء قدم مجهودا اضافيا او لم يقدم .

ومنه إجمالاً من خلال إجابات المبحوثين كانت تصب في صالح صدق افتراضنا : للتحفيز

علاقة بزيادة الروح المعنوية في العمل

ويمكن القول الفرضية الاولى قد تحققت .

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

ثالثا : العلاقة بين التواصل التنظيمي و تحقيق التمكين الوظيفي للعاملين في المؤسسة

جدول رقم (12) : العلاقة بين طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة وبين درجة التعاون بين

الزملاء العمل

المجموع	بدائل الإجابة على س 30			س 7 / س 30		
	أبداً	أحيانا	غالبا	التكرارات	رسمية	7 س بدائل الإجابة على س 30
44	9	28	7	التكرارات	رسمية	
62,86%	52,94%	73,68%	46,67%	النسبة المئوية	رسمية	
26	8	10	8	التكرارات	غير رسمية	
37,14%	47,06%	26,32%	53,33%	النسبة المئوية	رسمية	
70,00	17,00	38,00	15,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	24,29%	54,29%	21,43%	النسبة المئوية		

المصدر : س 7 ، س 30

كلما سادت علاقات إنسانية إيجابية قائمة على الاحترام والتقدير والثقة في بيئة العمل، زادت درجات التعاون بين الزملاء، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والرضا الوظيفي.

فالعلاقات الرسمية البحتة تحافظ على الحد الأدنى من التواصل والتعاون، وتكون نتيجتها تعاون محدود، يتوقف على الأوامر والمهام فقط دون مبادرة ذاتية ، وهذا مايؤشر عليه الجدول حيث نجد ان اغلبية المبحوثين (62,86%) يرون ان العلاقات السائدة في المؤسسة هي علاقات رسمية ، 28 مفردة منهم يقرون انهم قليلا مايتعاونون مع زملائهم ، ونجد ان اكثر من نصف المبحوثين (54,29%) قليلا ما يتعاونون مع بعضهم البعض

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

جدول رقم (13) : العلاقة بين اخذ المسؤولين المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار وبين اراء العمال حول مدى فعالية الدورات التدريبية

المجموع	بدائل الإجابة على س 28			س 11 / س 28		
	أحيانا	لا	نعم			
30	13	7	10	التكرارات	نعم	11 س الاجابة على س 28
44,12%	61,90%	24,14%	55,56%	النسبة المئوية		
38	8	22	8	التكرارات	لا	
55,88%	38,10%	75,86%	44,44%	النسبة المئوية		
68,00	21,00	29,00	18,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	30,88%	42,65%	26,47%	النسبة المئوية		

المصدر : س 11 ، س 28

عندما يأخذ المسؤولون بالمعلومات و البيانات التي يتم جمعها من العمال أنفسهم أو من الواقع العملي اليومي ، فإنهم يصبحون أكثر وعيًا باحتياجات العمال الحقيقية من حيث المهارات والمعارف،

مما يؤدي إلى تصميم وتنفيذ دورات تدريبية مناسبة تساهم فعليًا في تطوير مهارات العمال. إذا أشارت بيانات الأداء إلى أن هناك ضعفًا في مهارات استخدام البرمجيات الحديثة، فإن المسؤولين الواعين بهذه البيانات سيخططون لدورات تدريبية تستهدف هذا الجانب بالتحديد. كلما زاد اعتماد المسؤولين على المعلومات القاعدية الواقعية، زادت فاعلية البرامج التدريبية، وزادت مشاركة العمال فيها، مما يؤدي إلى تطوير حقيقي ومستدام في المهارات. وهذا ماتشير اليه الشواهد الكمية في الجدول اعلاه حيث ان اغلبية المبحوثين(55,88%)يصرحون ان المسؤولين لا يأخذون التغذية الراجعة بعين الاعتبار عددهم 38 مفردة منهم 22 مفردة يرون ان الدورات التدريبية لاتحقق تطورا ملحوظا في مهاراتهم ، كما نجد نسبة معتبرة من المبحوثين 42,65% ترى ان التدريب غير فعال ولا يطور من قدراتهم

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

جدول رقم (14) : العلاقة بين رضا العامل على وسائل التواصل وبين منح الإدارة المرونة في

أداء بعض الأعمال الرقمية

المجموع	بدائل الإجابة على س 27			س 9 / س 27		
	أحيانا	لا	نعم			
39	12	6	21	التكرارات	نعم	6 بدائل الإجابة على س 27
55,71%	52,17%	42,86%	63,64%	النسبة المئوية		
31	11	8	12	التكرارات	لا	
44,29%	47,83%	57,14%	36,36%	النسبة المئوية		
70,00	23,00	14,00	33,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	32,86%	20,00%	47,14%	النسبة المئوية		

المصدر : س 9 ، س 27

العلاقة بين رضا العامل عن وسائل التواصل ومنح الإدارة المرونة في أداء العمل هي علاقة ترابط وتأثير متبادل، فعندما يتمكن العاملون استخدام الوسائل التواصلية بسهولة مثل البريد الإلكتروني، تطبيقات التراسل، الاجتماعات الافتراضية ، وعندما ترتفع درجة وضوح الاتصال وتدفق المعلومات، وسرعة الاستجابة والدعم التقني ، والتفاعل الإنساني حتى عبر الوسائل الرقمية .

تصبح إمكانية إنجاز الأعمال خارج الأطر التقليدية (زمنياً أو مكانياً)، مثل: العمل من المنزل ، تنفيذ المهام بناءً على الأهداف وليس التواجد الفعلي ، فكلما زاد رضا العامل عن وسائل التواصل زاد استعداد الإدارة لمنح المرونة لأنها تلاحظ أن العمل لا يتأثر سلباً.

وهذا ما تشير إليه الإحصائيات في الجدول حيث أن أكثر من نصف المبحوثين 55,71% راضون على وسائل التواصل منهم 21 مفردة يرون الإدارة تمنح بعض المرونة في أداء الأعمال

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

وفي المقابل ان نسبة معتبرة من المبحوثين 47,14% ترى ان الادارة تمنحهم حرية في اداء الاعمال الرقمية ، وعدم ارتفاع هذه النسبة يرجع الى ان الرقمنة فرضت نفسها في القطاع حيث ان تسليم بعض الوثائق كنقاط الامتحان يتم عن طريق البريد الالكتروني ، الا ان في بعض الاعمال اصبح امرا مضاعفا حيث التعامل يكون رقميا وورقيا في نفس الوقت وعلى قول المثل الشعبي " الثقة في الوثيقة "

جدول رقم (15) : العلاقة بين تقييم نوعية وسائل التواصل المعتمدة وبين تشجيع الادارة العاملين على تبادل الخبرات والأفكار في مجال العمل

المجموع	بدائل الإجابة على س 29			س10 / س 29		
	أبدا	أحيانا	دائما			
23	7	8	8	التكرارات	حسنة	بدائل الإجابة على س 10
32,86%	46,67%	42,11%	22,22%	النسبة المئوية		
35	5	9	21	التكرارات	مقبولة	
50,00%	33,33%	47,37%	58,33%	النسبة المئوية		
12	3	2	7	التكرارات	سيئة	
17,14%	20,00%	10,53%	19,44%	النسبة المئوية		
70,00	15,00	19,00	36,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	21,43%	27,14%	51,43%	النسبة المئوية		

المصدر: س 10 ، س 29

تبادل الأفكار عبر قنوات فعالة يؤدي إلى حلول إبداعية ومبادرات جديدة ، وتعزز تماسك فرق العمل ، ويلعب التواصل الجيد دورا في تقليل سوء الفهم مما يجعل القرارات تتخذ بصفة جيدة ، وعندما تبادر الادارة في مشاركة الأفكار والخبرات عبر هذه الوسائل، يتبعها الموظفون في ذات النهج.، وكلما دعمت الإدارة ثقافة المشاركة، زادت فرص تحويل المعرفة الفردية إلى أصول مؤسسية مستدامة.

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

فتشير الشواهد الكمية المستقاة من الجدول ان نصف المبحوثين 50,00% يرون ان وسائل الاتصال مقبولة ، ونسبة 32,86% من مفردات العينة يرون انها حسنة ، وفي المقابل فان مايقارب نصف المبحوثين 51,43% ايضا يرون ان الادارة تشجع غالبا تبادل الخبرات

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

رابعاً : تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثانية :

للتحقق من صدقية الفرضية الثانية ومدى تحققها ، فمن خلال تحليل المعطيات التي وفرتها الجداول الخاصة بها ، نرى ان :

- 1- العلاقة بين طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة وبين درجة التعاون بين الزملاء العمل
فان الغالبية من المبحوثين ترى ان طبيعة العلاقات في المؤسسة هي علاقات رسمية ، وكانت الغالبية من المبحوثين تتراوح إجاباتهم ما بين أحيانا مايتعاونون ،ولا يتعاونون أبدا ، فهناك علاقة لمؤشر طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة مع مؤشر درجة التعاون مع الزملاء في العمل
- 2- العلاقة بين اخذ المسؤولين المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار وبين أراء العمال حول مدى فعالية الدورات التدريبية

بالنسبة لذلك جاءت النتائج تؤكد ان اغلبية المبحوثين (55,88%)يصرحون ان المسؤولين لا يأخذون التغذية الراجعة بعين الاعتبار ،والجزء الاكبر من هذه النسبة 22 مفردة يرون ان الدورات التدريبية لاتحقق تطورا ملحوظا في مهاراتهم ، وهذا مايتوافق مع جاءت به نظرية التوقع

لفيكتور فروم، ان تؤكد على ان أن الناس سيكونون منتجين للغاية ومتحمسين إذا تم استيفاء شرطا وهو أن يعتقد الناس أنه من المرجح أن جهودهم ستؤدي إلى نتائج ناجحة.(زواق امحمد ، عبد الحق بحاش ، 2017 ، ص200)

- 3- العلاقة بين رضا العامل على وسائل التواصل وبين منح الإدارة المرونة في أداء بعض الأعمال الرقمية

جاءت الاحصائيات تحمل النتائج التي تشير الى أن أكثر من نصف المبحوثين 55,71% راضون على وسائل التواصل منهم 21 مفردة يرون الإدارة تمنح بعض المرونة في أداء الأعمال

وفي المقابل ان نسبة معتبرة من المبحوثين 47,14% ترى ان الادارة تمنحهم حرية في اداء الاعمال الرقمية ، وهذا مايثبت وجود علاقة ترابطية بين المؤشرين

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

4- العلاقة بين رضا العامل على وسائل التواصل وبين منح الإدارة المرونة في أداء بعض

الأعمال الرقمية

فتشير النتائج المتحصل عليها الشواهد الكمية المستقاة من الجدول ان نصف المبحوثين 50,00% يرون ان وسائل الاتصال مقبولة ، ونسبة 32,86% من مفردات العينة يرون انها حسنة ، وفي المقابل فان مايقارب نصف المبحوثين 51,43% ايضا يرون ان الادارة تشجع غالبا تبادل الخبرات ، وهذا مايؤكد على العلاقة بين المؤشرين

ومنه إجمالاً من خلال إجابات المبحوثين كانت تصب في صحة افتراضنا بان للتواصل

التنظيمي الفعال علاقة بتحقيق التمكين الوظيفي للعاملين بالمؤسسة

ويمكن القول الفرضية الثانية قد تحققت .

خامساً :العلاقة بين مشاركة العمال في صنع القرارات و شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة

جدول رقم (16) : العلاقة بين اشراك الادارة للعاملين في صنع القرار وبين شعور العاملين

بالانتماء للمؤسسة

المجموع	بدائل الإجابة على س 21			س12 / س 21		
	أبداً	أحياناً	غالبا			
26	11	8	7	التكرارات	نعم	بدائل الإجابة على س 12
37,14%	50,00%	21,62%	63,64%	النسبة المئوية		
44	11	29	4	التكرارات	لا	
62,86%	50,00%	78,38%	36,36%	النسبة المئوية		
70,00	22,00	37,00	11,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	31,43%	52,86%	15,71%	النسبة المئوية		

المصدر : س 12 ، س 21

عندما تمنح المنظمة الموظفين فرصة المشاركة في القرارات، يُعتبر هذا "موردًا قيمًا" يدفعهم لمقابلته بـ: مزيد من الانتماء ،فالاعتماد على مبدأ التشاور والأخذ بآراء الرؤوسين بحكم قربهم لميدان العمل عند اتخاذ القرارات ،أصبح من ضروريات الإدارة الحديثة ، فالعملية هي عملية

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

تبادلية فالفرء عءءما لاءسءشار فاء القراءاء المءءءءا فءعر بأءه أءبء علف الهامش وابءءء عء المركز .

وهذا مااءاء به الشواءء الكمفاء فاء الءءول اعلاه ،ءفاء ان الءالبفاء العظمف من المبعوءءفن 62,86% ءرى ان ان لاءءشاراء فاء اءءاء القراءاء منهم 29 مفءءء ءرى انهم قلفلا مافءعرون بالاءءماء للمؤسسة و 22 مفءءء ءرى لافءعرون ابءا بالاءءماء للمؤسسة .

كما ان اكءر من نصف المبعوءفن قلفلا مافءعرون بالاءءماء للمؤسسة ، وءءءر الاشارة انه هءاك مءالس ءءسقفاء فءشارك فاء الاساءءء وفق ءءشرفاء عبلر ممءلفهم الا ان الءءاءء ءءوافق مع مااءاء فاء الطرء النظرف ءفاء ءطرء روبرء مفشلز للاولفكارشفاء منطلقا من فكرة ان أن الإنسان له مفلأ إلى ابتكار المواء والءفرء بها ، وءاصة مواء السلءة

ءءول رقم (17) : العلاءة بفن قءرة وءرفاء إقاء الآءرفن إءناء صنع القرار وبفن الءرفص علف ءصءفح الأفكار السلطفاء عء المؤسسة لءف الآءرفن

المءموء	بءائل الإءابة علف س 22			س 15 / س 22		
	أبءاً	أءفاءا	ءالبا			
17	3	8	6	ءءكرراء	نعء	بءائل الإءابة علف س 15
24,64%	18,75%	21,05%	40,00%	النسبة المئوءفة		
27	6	17	4	ءءكرراء	لا	
39,13%	37,50%	44,74%	26,67%	النسبة المئوءفة		
25	7	13	5	ءءكرراء	أءفاءا	
36,23%	43,75%	34,21%	33,33%	النسبة المئوءفة		
69,00	16,00	38,00	15,00	ءءكرراء	المءموء	
100,00%	23,19%	55,07%	21,74%	النسبة المئوءفة		

المصدر : س 15 ، س 22

عءءما ءكون للءامل الءرفاء وقءرة ءءأفر والاقاء فاء عملفاء صنع القرار ،فان القراءاء ءكون فعالة ،لان الإقاء لفس مءرء مءارة ءطابفاء، بل نءفءة لسمءة ءراكمفاء ءظهر المنظمء كءهة موءوفة ،

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

وهذا لن يتأتى الا عندما يكون العامل يملك الحرية في توجيه القرارات ، والا انه لن يستطيع

تصحيح التصورات السلبية عن المؤسسة لدى الآخرين

وهذا ماتشير له احصائيا الجدول اعلاه فنجد ان اجابات المبحوثين عن مدى حرصهم على

تصحيح الافكار السلبية عن المؤسسة كما يالي 55,07% من المبحوثين قليلا ما يصححون

الافكار السلبية عن مؤسستهم و 23,19% لايفعلون ذلك ابدا

وفي المقابل نجد 39,13% لايجدون الحرية والقدرة على اقناع الآخرين اثناء اتخاذ القرار ، و

36,23% قليلا مايجدون ذلك .

قد يرجع ذلك الى اكثر القرارات تأتي من الادارة العليا ، والى ان مجتمع البحث اغلبه اناث ،

فيتجنبون المواجهة

جدول رقم (18) : العلاقة بين حرص العامل على تقديم مقترحات تساعد في صنع القرارات

وبين تقديم العمال مصلحة العمل على المصلحة الشخصية

المجموع	بدائل الإجابة على س 23			س13 / س 23		
	أحيانا	لا	نعم			
29	7	14	8	التكرارات	نعم	بدائل الإجابة على س 13
41,43%	63,64%	35,00%	42,11%	النسبة المئوية		
41	4	26	11	التكرارات	لا	
58,57%	36,36%	65,00%	57,89%	النسبة المئوية		
70,00	11,00	40,00	19,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	15,71%	57,14%	27,14%	النسبة المئوية		

المصدر : س 13 ، س 23

عندما يساعد الموظف زملاءه في اتخاذ قرارات صعبة، فإنه يتوقع مقابلاً معنوياً أو مادياً مثل

التقدير أو الترقية ، وبحكم ان نظام الحوافز في القطاع هش وفيه فقر كبير ، فان الموظف

عندما لايشعر بانه جزء من الفريق ،فلن يساعد زملاءه في القرارات باعتبار نجاحهم يعني نجاح

المؤسسة ، والمؤسسة لم تحقق له الحاجات حتى يكون راضيا مثل ماشار له ابراهيم ماسلو

وعندما لايندمج العمال في هوية المؤسسة لن يضع مصلحتها ضمن اولوياته

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

فجاءت البيانات المستقاة من الجدول أعلاه تشير الى أن اغلب المبحوثين لا يحرصون على تقديم مقترحات مساعدة في صنع القرارات ، واغلبهم أيضا لا يقدمون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية وهو ما ترجمه النسب %58,57 ، %57,14 على التوالي

جدول رقم (19) : العلاقة بين السعي للحصول على المعلومات المناسبة لصنع القرار وبين الاهتمام بمستقبل المؤسسة

المجموع	بدائل الإجابة على س 25			س14 / س 25		
	أبدا	أحيانا	غالبا			
27	7	13	7	التكرارات	نعم	بدائل الإجابة على س 14
38,57%	31,82%	36,11%	58,33%	النسبة المئوية		
43	15	23	5	التكرارات	لا	
61,43%	68,18%	63,89%	41,67%	النسبة المئوية		
70,00	22,00	36,00	12,00	التكرارات	المجمو	
100,00%	31,43%	51,43%	17,14%	النسبة المئوية		

المصدر: س 14 ، س 25

عندما يبذل العاملون جهدًا لتحصيل المعلومات الدقيقة والملائمة لاتخاذ القرارات، فإن هذا يعكس مستوى عالٍ من الاهتمام بمستقبل المؤسسة ، فذلك سلوك يدل على الانتماء ، فالحصول على المعلومات هذا السلوك يدل على الانتماء ، ويُمكن العاملين من: تحليل التحديات المستقبلية للمؤسسة بواقعية ، وتقديم مقترحات استباقية لتعزيز الاستدامة ، وتجنب قرارات تضر بمستقبل المؤسسة

وعلى القادة ان يوفر الجوّ الذي يجعلهم يبحثون عن المعلومات التي تساهم في قرارات فعالة ، ففي بيئات العمل السامة أو غير الشفافة، قد يُظهر العاملون لا مبالاة تجاه المعلومات أو مستقبل المؤسسة بسبب انعدام الثقة في القيادة، شعورهم بأن آراءهم لا تُؤخذ في الاعتبار.

وقد اشارت الشواهد الكمية المستقاة من الجدول اعلاه ان %61,43 من المبحوثين لا يسعون الى الحصول على معلومات مناسبة لصنع القرار ، %51,43 من المبحوثين قليلا ما يهتمون بمستقبل المؤسسة ، وتهتم نسبة قليلة من المبحوثين بها تقدر بـ : %17,14

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

جدول رقم (20) : العلاقة بين متابعة العاملين لنتائج القرارات بعد اتخاذها وبين عدم تفكيرهم في ترك العمل إلا لظروف استثنائية

المجموع	بدائل الإجابة على س 24			س16 / س 24		
	أبدا	أحيانا	غالبا			
27	7	13	7	التكرارات	نعم	16 بدائل الإجابة على س
38,57%	31,82%	36,11%	58,33%	النسبة المئوية		
43	15	23	5	التكرارات	لا	
61,43%	68,18%	63,89%	41,67%	النسبة المئوية		
70,00	22,00	36,00	12,00	التكرارات	المجموع	
100,00%	31,43%	51,43%	17,14%	النسبة المئوية		

المصدر : س 16 ، س 24

ان متابعة تنفيذ القرارات بجدية تعني أن العاملين ،يؤمنون بعدالة القرارات ويتحملون مسؤولية نتائجها ، ولديهم الثقة بأن جهودهم محل تقدير ، مما يقلل من تفكيرهم في المغادرة. في المقابل، العاملون غير المكترئين بالتنفيذ غالبًا ما يكونون أقل رضا وأكثر عرضة للاستقالة فإذا فشلت الإدارة في توظيف جهود العاملين أو تجاهلت ملاحظاتهم بعد التنفيذ، قد يتحول الولاء إلى إحباط، مما يزيد التفكير في المغادرة حتى دون ظروف استثنائية، ويتراجع الأداء لديهم بسبب فقدان الحافز

وهذا ما تشير اليه نتائج الجدول اعلاه حيث نجد ان غالبية المبحوثين صرحوا انهم لا يتابعون نتائج القرارات بنسبة 61,43% التي تمت 43 مفردة منهم 23 مفردة قليلا ما يفكرون في البقاء في المؤسسة ، ونسبة 31,43% من المبحوثين فقط يقولون انهم يفكرون في ذلك

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

سادسا : تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الثالثة :

للتحقق من صدقية الفرضية الثالثة ومدى تحققها ،

والمتمثلة في : لمشاركة العمال في صنع القرارات علاقة بشعور العاملين

بالانتماء للمؤسسة

فمن خلال تحليل المعطيات التي وفرتها الجداول الخاصة بها ، نرى ان :

1- العلاقة بين اشراك الادارة للعاملين في اتخاذ القرار وبين شعور العاملين بالانتماء

للمؤسسة

جاءت الشواهد الكمية ، تدعم العلاقة بين المؤشرين حيث ان الغالبية العظمى من المبحوثين

62,86% ترى ان لاتشارك في اتخاذ القرارات واكثر من نصف المبحوثين قليلا مايشعرون

بانتمائهم للمؤسسة

2- العلاقة بين قدرة وحرية إقناع الآخرين إنشاء اتخاذ القرار وبين الحرص على تصحيح

الافكار السلبية عن المؤسسة لدى الآخرين

نجد أن إجابات المبحوثين كانت 55,07% من المبحوثين قليلا ما يصححون

الأفكار السلبية عن مؤسستهم و 23,19% لايفعلون ذلك ابدا

وفي المقابل نجد 39,13% لايجدون الحرية والقدرة على إقناع الآخرين أثناء اتخاذ

القرار ، و 36,23% قليلا مايجدون ذلك . وهذا مايؤكد عن وجود علاقة بين

المؤشرين

3- العلاقة بين حرص العامل على مساعدة الآخرين في اتخاذ القرارات وبين تقديم العمال

مصلحة العمل على المصلحة الشخصية

في هذا الصدد جاءت الشواهد الامبيريقية تؤكد ان اغلب المبحوثين لايرصون على مساعدة

الآخرين في اتخاذ القرارات ، واغلبهم أيضا لايقدمون مصلحة العمل على مصالحهم الشخصية

وهو ما ترجمه النسب 58,57% ، 57,14% على التوالي ، وهذا يصب في صالح وجود علاقة

بين المؤشرين

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

4- العلاقة بين السعي للحصول على المعلومات المناسبة لصنع القرار وبين الاهتمام بمستقبل المؤسسة

وقد اشارت الشواهد الكمية المستقاة من الواقع ان 61,43% من المبحوثين لايسعون الى الحصول على معلومات مناسبة لصنع القرار ، 51,43% من المبحوثين قليلا مايهتمون بمستقبل المؤسسة ، وتهتم نسبة قليلة من المبحوثين بها تقدر بـ : 17,14% ، وهذا يدل عل العلاقة الموجودة بين المؤشرين

5- العلاقة بين متابعة العاملين نتائج القرارات بعد اتخاذها وبين عدم تفكيرهم في ترك العمل إلا لظروف استثنائية

جاءت البيانات الكمية تدعم وجود علاقة بين المؤشرين ، وذلك لان غالبية المبحوثين صرحوا انهم لايتابعون تنفيذ القرارات بنسبة 61,43% التي تمت 43 مفردة منهم 23 مفردة قليلا ما يفكرون في البقاء في المؤسسة ، ونسبة قليلة 17,14% فقط غالبا ماتفكر في عدم ترك

ومنه إجمالاً من خلال إجابات المبحوثين كانت تصب في صحة افتراضنا بان لمشاركة

العمال في صنع القرارات علاقة بشعور العاملين بالانتماء للمؤسسة

ويمكن القول الفرضية الثالثة قد تحققت .

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

سابعاً : العلاقة بين الرقابة المرنة وروح المبادرة لدى العاملين

جدول رقم (21) : العلاقة بين التعرف على خطة العمل قبل تنفيذها وبين درجة ضغوط العمل التي يقوم بها العاملون

المجموع	بدائل الإجابة على س 37			س17 / س 37		
	أبداً	أحيانا	غالبا			
32	5	14	13	التكرارات	نعم	بدائل الإجابة على س 17
45,71%	45,45%	58,33%	37,14%	النسبة المئوية		
38	6	10	22	التكرارات	لا	
54,29%	54,55%	41,67%	62,86%	النسبة المئوية		
70	11	24	35	التكرارات	المجموع	
100,00%	15,71%	34,29%	50,00%	النسبة المئوية		

المصدر : س 17 ، س 37

كلما زاد وضوح الخطة والأدوار المطلوبة عند كل عامل ، تقل الضغوط الناتجة عن التشتت أو عدم اليقين ، فالعاملون الذين يعرفون مسبقاً ما هو متوقع منهم ، يكونون أقل عرضة للتوتر بسبب المفاجآت أو التغييرات غير المخطط لها ، فإذا تم إطلاع العاملين على الخطة بصفة مبكرة ، يصبحون أكثر استعداداً نفسياً وعملياً، مما يقلل من التوتر الناتج عن لتغييرات المفاجئة وهذا ماجاءت توضحه النتائج في الجدول أعلاه حيث ان اكثر من نصف المبحوثين 54,29% يرون ان خطة العمل تفرض عليهم ،ولا يطلعون عنها مسبقاً ، وكان نصفهم 50,00% يقرون انهم يتعرضون لضغوط العمل و 34,29% صرحوا انه أحياناً ما يتعرضون لضغوط العمل

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

جدول رقم (22) : العلاقة بين مراقبة المسؤول لأداء العمال بصفة دائمة وبين تأثير المراقبة المستمرة في رغبة العاملين في المبادرة

بدائل الإجابة على س 38			س 18 / س 38		
المجموع	لا	نعم	بدائل الإجابة على س 18		
36	9	27			
51,43%	28,13%	71,05%			
18	11	7			
25,71%	44,74%	18,42%			
16	12	4			
22,86%	37,50%	10,53%			
70	32	38			
100,00%	45,71%	54,29%			

المصدر : س 18 ، س 38

عندما يكون هناك افراط وتطفل في الرقابة ، فإن العاملين يشعرون بأنهم تحت المجهر ، فيصبح يلزمهم احساس بفقدان الاستقلالية ، مما يقتل روح الإبداع والمبادرة لديهم. فإذا ما ارتبطت المراقبة بالعقوبات على الأخطاء، سيبتعد الموظفون عن المبادرات المحفوفة بالمخاطر

المراقبة الدائمة تزيد التوتر، مما يُضعف الطاقة الإبداعية والرغبة في تقديم أفكار جديدة. أما إذا كانت الرقابة داعمة وتقوم على التوجيه بدلاً من الانتقاد، يشعر العاملون بأنها أداة لتحسين الأداء وليس عقاباً، ويتقبلونها .

وقد اكدت نتائج الجدول اعلاه ان 51,43% من المبحوثين بمجموع 36 مفردة ان المسؤول يراقب الاعمال بصفة دائمة ، 27 مفردة منهم يرون ان المراقبة المستمرة تؤثر على رغبتهم في المبادرة ، وهي نفس اجابة 54,29% من المبحوثين .

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

جدول رقم (23) : العلاقة بين مراعاة المسؤول الظروف الصحية والنفسية للعمال

وبين محاولاتهم تجديد الجهود في العمل

المجموع	بدائل الإجابة على س 41		س19 / س 41		
	لا	نعم			
36	17	19	التكرارات	نعم	بدائل الإجابة على س 19
51,43%	44,74%	59,38%	النسبة المئوية		
11	5	6	التكرارات	لا	
15,71%	44,74%	18,75%	النسبة المئوية		
23	10	13	التكرارات	أحيانا	
32,86%	26,32%	40,63%	النسبة المئوية		
70	38	32	التكرارات	المجموع	
100,00%	54,29%	45,71%	النسبة المئوية		

المصدر : س 19 ، س 41

العلاقة بين مراعاة الظروف الصحية والنفسية للعاملين وبين محاولاتهم لتجديد الجهود في العمل علاقة وثيقة ومباشرة، فعندما يدرك العاملون أن مؤسستهم تهتم براحتهم الجسدية من خلال توفير فحوصات طبية دورية، وإجازات مرضية كافية، وبيئة عمل صحية، فإنهم يشعرون بالأمان والطمأنينة. هذا الأمان يترجم مباشرة إلى استعداد أكبر لتحمل مسؤوليات إضافية عند الحاجة والتفاني في العمل، وحتى تقديم مبادرات تحسينية تطوعية. فالعامل السليم جسدياً يمتلك الطاقة والحيوية اللازمة للابتكار والإبداع.

أما على الجانب النفسي، فعندما توفر المؤسسة برامج دعم نفسي مثل جلسات الإرشاد، ومساحات للتعبير عن الضغوط، وبيئة عمل خالية من التمر، فإن ذلك يخلق لدى الموظفين شعوراً بالانتماء والتقدير. هذا الشعور الإيجابي يحفز الرغبة الداخلية لدى العاملين في رد الجميل للمؤسسة من خلال بذل جهود استثنائية وتقديم أفضل ما لديهم.

وقد جاءت نتائج الجدول تحمل في طياتها تناقضاً ، ففي حين كانت أغليبيتهم (51,43%) تؤكد أن المسؤول يراعي ظروفهم الصحية والنفسية إلا أن غالبيتهم 54,29% كانت اجابتهم أنهم

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

لا يحاولون تجديد جهدهم في العمل ، وقد يكون سبب هذا التناقض يكون راجع ان بعض الامور لا ترجع الى المسؤول المباشر انما ترجع الى الادارة العليا ففي شطر السؤال رقم 41 اذا كانت الاجابة بلا ، ماهو السبب ، كانت بعض الاجابات تتحدث عن تعسف في طلب التحويل ، واخرى تتحدث عن امراض مزمنة تتطلب مناصب مكيفة مع المرض .

جدول رقم (24) : العلاقة بين اعطاء الحرية للعاملين انجاز العمل و بين قدرة تأقلم العامل مع ظروف العمل المتغيرة

المجموع	بدائل الإجابة على س 42		س20 / س 42		
	لا	نعم			
15	7	8	التكرارات	كاملة	بدائل الأجابة على س 20
21,43%	19,44%	23,53%	النسبة المئوية		
10	6	4	التكرارات	منعدمة	
14,29%	44,74%	11,76%	النسبة المئوية		
45	23	22	التكرارات	قليلة	
64,29%	63,89%	64,71%	النسبة المئوية		
70	36	34	التكرارات	المجموع	
100,00%	51,43%	48,57%	النسبة المئوية		

المصدر: س 20 ، س 42

عند اعطاء العاملين حرية أكبر في تنظيم مهامهم واتخاذ القرارات، يصبحون أكثر قدرة على الابتكار وإيجاد حلول فعالة للتحديات الطارئة. هذه المرونة تسمح لهم بالاستجابة بسرعة للتغيرات في بيئة العمل دون الحاجة إلى انتظار تعليمات مباشرة من الإدارة، مما يحسن كفاءة الأداء العام.

وقد جاءت نتائج الجدول أعلاه مدعمة لذلك حيث اكد اغلبية المبحوثين (64,29%) ان هامش الحرية في انجاز الأعمال قليل ، واسضا غالبيتهم (51,43%) يرون انهم لا يستطيعون التكيف مع ظروف العمل والتغيرات التي تطرأ عليه

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

ثامنا : تحليل النتائج المتعلقة بمؤشرات الفرضية الرابعة :

للتحقق من صدقية الفرضية الرابعة ومدى تحققها ،

والمتمثلة في : للرقابة المرنة علاقة بتحقيق روح المبادرة لدى العمال بالمؤسسة

فمن خلال تحليل المعطيات التي وفرتها الجداول الخاصة بها ، نرى ان :

1. العلاقة بين التعرف على خطة العمل قبل تنفيذها وبين درجة ضغوط العمل التي

يتعرض لها العاملون

بما ان اكثر من نصف المبحوثين 54,29% يرون ان خطة العمل تفرض عليهم ،ولا يطلعون

عنها مسبقا ، و نصفهم 50,00% يقرون انهم يتعرضون لضغوط العمل ، فهذا يدل على

العلاقة بين "التعرف على خطة العمل قبل تنفيذها" كمؤشر للرقابة وبين "ضغوط العمل التي

يتعرض لها العاملون" كمؤشر لروح المبادرة

2. العلاقة بين مراقبة المسؤول لأداء العمال بصفة دائمة وبين تأثير المراقبة المستمرة في

رغبة العاملين في المبادرة

بما ان اكثر من نصف المبحوثين 51,43% يرون ان المسؤول يراقب الأعمال بصفة دائمة ،

واكثر من نصف المبحوثين 54,29% يرون ان المراقبة المستمرة تؤثر على رغبتهم في المبادرة ،

فهذا يؤكد على وجود علاقة بين المؤشرين

3. العلاقة بين مراعاة المسؤول الظروف الصحية والنفسية للعمال وبين محاولاتهم تجديد

الجهود في العمل

رغم ان نتائج الجدول لم تفصح عن وجود علاقة بين المؤشرين ، إلا أن الإرث السيولوجي

يؤكد عليها مثل ما جاء به براهم ماسلو الذي يرى ان اولى الحاجات التي يجب اشباعها هب

الحاجات الفيزيولوجية ، وان المنظومة التربوية تتميز بالقرارات المركزية ،فحتى وان كان المسؤول

المباشر مرن فانه هو بحد ذاته يتعرض للبيروقراطية

4. العلاقة بين اعطاء الحرية للعاملين انجاز العمل و بين قدرة تأقلم العامل مع ظروف

العمل المتغيرة

بما ان اغلبية المبحوثين (64,29%) ان هامش الحرية في انجاز الأعمال قليل ، وأيضا

غالبيتهم (51,43%) يرون انهم لا يستطيعون التكيف مع ظروف العمل والتغيرات التي تطرأ

عليه ،فهذا يؤكد العلاقة بين المؤشرين

الفصل الرابع — العلاقة بين تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ورضاهم الوظيفي

ومنه إجمالاً من خلال إجابات المبحوثين كانت تصب في صحة افتراضنا بأن للرقابة المرنة علاقة بتحقيق روح المبادرة لدى العمال بالمؤسسة ويمكن القول الفرضية الرابعة قد تحققت .
بتحقق الفرضيات الأربعة ، فإنه يمكن القول أن الفرضية الرئيسية التي مفادها
لتمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة علاقة بتحقيق رضاهم الوظيفي
قد تحققت

النتائج العامة :

1. القيادة الفعالة تحفز رضا العمال: لاحظت الدراسة أن القادة الذين يمتلكون كفاءة تواصلية وأخلاقية يحققون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي لدى العمال
2. التواصل الفعال والعلاقات الإنسانية أساس النجاح الإداري: كلما ازداد التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين، زادت روح الانتماء والالتزام المهني
3. شعور العمال بالمشاركة والتمكين يعزز الأداء: القادة الذين يشركون العمال في اتخاذ القرار ويسمحون لهم بالمبادرة، يعززون من اندماجهم في العمل
4. القيم الأخلاقية تعزز ثقة العمال في القيادة: الإنصاف، النزاهة، والاحترام صفات ضرورية في تكوين صورة إيجابية عن القائد
5. القيادة الفعالة مزيج من المهارة الإدارية والقدرة العاطفية: القيادة ليست إصدار أوامر فقط بل تتطلب التأثير والتحفيز والدعم النفس

الخاتمة

الخاتمة

الخاتمة :

في ضوء المعطيات النظرية والميدانية التي تناولت تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة، يتّضح أن هناك علاقة وثيقة بين طريقة إدراك العمال لأسلوب القيادة المتّبع داخل المؤسسة وبين مستوى رضاهم الوظيفي. فالتجارب التنظيمية تشير إلى أن القادة الذين يتمتعون بقدرات عالية على التواصل، ويتسمون بالعدالة، والشفافية، والدعم النفسي والمهني، يتركون انطباعاً إيجابياً لدى العمال، مما ينعكس على مستويات الرضا، والالتزام، والتحفيز الذاتي لديهم. إن تمثل العمال للقيادة لا يقوم فقط على الأداء الإداري للقائد، بل يشمل أيضاً قيمه، سلوكياته اليومية، ومدى انسجامه مع تطلعات الفريق.

ومما لا شك فيه أن القيادة الفعالة تُعتبر أحد العوامل الأساسية في بناء بيئة عمل صحية ومُحفّزة، حيث يشعر العامل بالاحترام والتقدير ويُمنَح فرصاً للمشاركة في اتخاذ القرار والتطور المهني. وفي المقابل، فإن غياب هذه الممارسات القيادية أو تمثلها بشكل سلبي يؤدي إلى الشعور بالتهميش، انخفاض الدافعية، وزيادة احتمالات عدم الرضا الوظيفي، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية والاستقرار داخل المؤسسة.

وعليه، فإن فهم تمثلات العمال لنموذج القيادة يُعد مدخلاً حيوياً لتحسين المناخ التنظيمي، ويؤكد على ضرورة تأهيل القادة وتدريبهم على المهارات القيادية الحديثة التي تراعي الأبعاد الإنسانية والتنظيمية في آنٍ واحد. ومن هنا، تبرز الحاجة إلى تطوير سياسات قيادية تتسم بالمرونة، والتمكين، والتواصل المفتوح، بما يعزز من رضا العاملين ويدعم تحقيق الأهداف المؤسسية بفاعلية واستدامة.

وانطلاقاً من هذه النتائج، تفتح الدراسة آفاقاً بحثية واعدة، منها تعميم التجربة على مؤسسات تعليمية أخرى بمستويات وهيكلية مختلفة، واستعمال أدوات تحليلية أعمق لفهم أبعاد العلاقة بين القيادة والرضا المهني بشكل أدق. كما توصي الدراسة بضرورة الاستثمار في برامج تكوين وتدريب للقادة التربويين، بما يضمن تنمية مهارات القيادة الفعالة لتجعل المرؤسين أكثر رضا مما يؤدي إلى رفع الأداء التنظيمي بشكل مستدام.

توصيات

توصيات الدراسة

1. تطوير برامج تدريب وتأهيل القادة تركز على المهارات التواصلية، التحفيزية، والقيادية التشاركية، لضمان توافق ممارساتهم مع توقعات العمال.
2. تعزيز ثقافة المشاركة واتخاذ القرار الجماعي داخل المؤسسات، بما يتيح للعاملين الإحساس بالتمكين والمساهمة الفاعلة في تحقيق الأهداف.
3. تصميم أنظمة حوافز مرنة ومتنوعة تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والتنظيمية لتعزيز الدافعية والإنتاجية.
4. ضرورة إجراء تقييم دوري لمستوى الرضا الوظيفي والتمثلات القيادية بين العاملين، واستخدام النتائج في مراجعة السياسات التنظيمية.
5. تشجيع بناء قنوات اتصال مفتوحة وشفافة بين القيادة والعمال لتقليل الفجوات وتحسين بيئة العمل بشكل مستمر.
6. العمل على تحسين الظروف التنظيمية التي تدعم الابتكار والمبادرة الفردية والجماعية، عبر خلق مناخ مؤسسي محفز ومستجيب لحاجات العاملين.

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولا : المصادر

2- ابن منظور وآخرون (2005)، لسان العرب، الطبعة الرابعة، دار صادر، بيروت،

المجلد 05

3- بن كثير (2000): تفسير القرآن الكريم ، ط 1 ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع

،بيروت ،لبنان

ثانيا : الكتب

I. الكتب باللغة العربية:

1. ابن خلدون (2005): المقدمة، دار الفكر، بيروت.

2. إحسان محمد الحسن (2015): النظريات الاجتماعية المتقدمة دراسة تحليلية في النظريات

الاجتماعية المعاصرة ، ط 3 ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن.

3. الكبير أحمد بن عبد الله (2016) : القيادة الأخلاقية من المنظور الإسلامي- دراسة

نظرية تطبيقية مقارنة- ، ط 1 ، الالوكة ، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية.

4. القريوتي محمد قاسم (2008) : نظرية المنظمة والتنظيم ، ط 3 دار وائل للنشر والتوزيع ،

عمان ، الأردن

5. بوتومور ترجمة محمد الجوهري وآخرون(1988) : الصفوة والمجتمع :دراسة في علم

الاجتماع السياسي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر.

6. بيار بورديو (2002) ترجمة احمد حسان :بعبارة أخرى محاولات باتجاه سوسيولوجيا

انعكاسية، ط 1 ،ميريت للنشر والمعلومات القاهرة ، مصر.

7. جون سكوت (2009) : علم الاجتماع مفاهيم أساسية ، ط 1 ، الشبكة العربية للأبحاث

والنشر ، بيروت ، لبنان

8. جينيفر م.ليمان(2013)،ترجمة محمود احمد عبد الله : تفكيك دوركايم : نقد مابعد بعد

بنوي، ط 1 ،المركز القومي للترجمة .

9. جميل حمداوي 2015 جهود ماكس فيبر في السوسيولوجيا ط 1 ، الالوكة ،المغرب

قائمة المصادر والمراجع

10. جيمس م كوزيس ، باري ز بوزنر (2019) ترجمة بدر بن جزاء الحربي : تعلم القيادة ،الأصول الخمسة الأساسية لتصبح قائدا مثاليا ، مركز البحوث والدراسات الرياض
11. حسين عبد الحميد احمد رشوان(2010): القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ،مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر
12. كيث جرينت ، ترجمو حسين التلاوي(2013) : القيادة :مقدمة قصيرة جدا ،ط1 ،مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة ، القاهرة ،مصر .
13. لوران فلوري (2008) ، ماكس فيبر ،ترجمة محمد علي مقلد ، ط1 ، دار الكتاب الجديد المتحدة ،بيروت ، لبنان .
14. محمد سعيد سلطان(2004) : السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية .
15. محمود رجب(1988): الاغتراب سيرة ومصطلح ،ط3 ،دار المعارف، القاهرة ، مصر
16. عبد العاطي السيد وآخرون(1997) : تاريخ الفكر الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية، مصر
17. عامر الكبيسي (2004) : الفكر التنظيمي التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، ط1 ، دار رضا للنشر دمشق سوريا .
18. عائشة مصطفى المناوي(1998) : سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة ، عين الشمس، القاهرة.
19. توماس هوبز(2011)، ترجمة ديانا حرب وبشرى صعب :اللفيathan الأصول الطبيعية والسياسية لسلطة الدولة ، ط1 ،هيئة أبو ظبي للثقافة والتراث ،كلمة أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة

II. الكتب باللغة الأجنبية :

1. Drochon hugo(2020) Robert Michels, the iron law of oligarchy and dynamic democracy The Author. Constellations published by John Wiley & Sons Ltd
2. Jean Claude Abric (1993) central system, peripheral system: their functions and roles in dynamics of social representations :Papers on Social Representations - Textes sur les Représentations Sociales (1021-5573) Vol. 2 (2), 75-78 (1993).

قائمة المصادر والمراجع

3. Szymon T. Dziub, & al (2020):employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety ,review system safety: human - technical facility - environment - czoto vol. 2, iss. 1,Russian Federation

ثانيا : الرسائل الجامعية

1. بوخطة اكرام، غربي عائشة (2020) : دور القيادة الخادمة في تعزيز الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية لعينة من العاملين لدى مؤسسة اتصالات الجزائر – الوحدة الولائية ورقلة (مذكرة ماستر ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر
2. بن ملوكة شهيناز (2015) : التمثلات الاجتماعية للمعرفة المدرسية لدى التلاميذ الذين تظهر لديهم اعراض الانقطاع عن الدراسة رسالة دكتوراة جامعة وهران 2 الجزائر
3. دوح التجاني (2020) : سلوكيات القيادة التحويلية واثرها على الابداع التنظيمي دراسة حالة جامعة غرداية رسالة دكتوراة
4. عبد الحكيم عميرات (2017) : تمثلات النموذج التنموي البديل لدى النخبة الجامعية دراسة ميدانية على عينة من الاساتذة الجامعيين ، رسالة دكتوراة جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله الجزائر
5. يزيع كمال علي(2005): "تمثلات عمال القطاع الصناعي الخاص -الواقع المهني"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر.
6. قعودة نورالدين (2020) : أثر ممارسة نمط القيادة الأخلاقية على الالتزام التنظيمي: دراسة حالة عينة من الأساتذة في جامعات الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر
7. خليف البشير(2024) : المقاربات السوسيوانثروبولوجية حول قدسية الفضاء الديني لأولياء الصالحين رسالة دكتوراة جامعة وهران 2 الجزائر

قائمة المصادر والمراجع

ثالثاً : المجلات

1. بن سليم، حسين، زرقط بولرباح(2020) : أنماط القيادة الإدارية ونظريات اتخاذ القرار (دراسة تحليلية) ، مجلة مؤسسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 2 ، العدد 2 ،صص 202-217
2. بن سليم، حسين، زرقط بولرباح(2020): أنماط القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرار: دراسة تحليلية ، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات ، عدد15
3. بن ترار عبد القادر (2020): جو جاك روسو"من اخضاع التجمع إلى إدارة المجتمع" ، مجلة لوغوس مخبر الفينومولوجيا وتطبيقاتها جامعة تلمسان ، عدد10
4. بغو هواري،خلاصي مراد (2017) : الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز في الوظيفة العمومية بالجزائر دراسة ميدانية بمقر ولاية أم البواقي ، مجلة التنظيم والعمل المجلد 6، العدد 4
5. زواق امحمد .عبد الحق بحاش (2017) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط دراسة ميدانية بولاية المسيلة ، مجلة تاريخ العلوم ، العدد السابع -
6. يوسف عطية (2020) : دور القيادة الكاريزمية في إدارة الأزمات: دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2
7. سليمان عي عز الدين (2024) : الالتزام التنظيمي :مدخل نظري ، مجلة علمية، المجلد 40، العدد01، ص-ص 379-400 .
8. عبد الغني محمد سعد الدرسي (2023) : الرضا الوظيفي في المنظمات (المفهوم النظريات طرق القياس) المجلة الليبية العالمية ، عدد69 جامعة بنغازي
9. عبير حسين آل قماش (2020): نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم ، نظرية السمات ، النظرية الموقفية ، نظرية اتخاذ القرار إدارة البحوث والنشر العلمي المجلة العلمية مجلد 36 عدد12

قائمة المصادر والمراجع

10. مولاي مصطفى سارة (2016) :الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير أداء العاملين بالمصارف الجزائرية مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة يحيى فارس -المدية ، العدد 6
11. نوال شين، شين فيروز (2020) : دور القيادة الإستراتيجية في بناء الكفاءات التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة جنرال كابل فرع بسكرة، الجزائر .المجلة العربية للإدارة ، المجلد 40، عدد 3
12. قرزة أسمهان ، مزهودة نور الدين (2017) : أثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 6.
13. شريف أنور أثير(2012) "الفكر الإداري عند الفارابي: دراسة تاريخية تأصيلية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 32، عدد 1
14. شيماء أبو العلا (2020) : الصفوة والوعي السياسي والاجتماعي "نظرة تحليلية" ، مجلة كلية الآداب - جامعة بني سويف مجلد 1 عدد 55
15. شقرانة ام الخير ، بوضرسة زهير (2022) : أهمية القيادة في التأسيس لإدارة الجودة الشاملة ، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات ،المجلد 5 ، العدد 2 صص185-199
16. حمزة زريقات حسنية (2023)، "تمثلات عمال المؤسسة الصناعية العمومية للعمل"، سلسلة الأنوار، المجلد 13، العدد 2

ملخص الدراسة

ملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على تمثيلات العمال لنموذج القيادة الفعالة وعلاقة هذه التمثيلات بالرضا الوظيفي لموظفي ثانوية عبد المجيد علاهم بالمسيلة ، اعتمدنا المنهج الوصفي واختيار طريقة المسح الشامل 108 مفردة وتم التحقق من الفرضيات بواسطة الأساليب الإحصائية والتحليل السوسيولوجي، ولجمع البيانات تم استخدام ، الاستمارة وقد توصلت الدراسة إلى : ان لتمثيلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ضمن ابعادها : الرقابة المرنة ، التواصل التنظيمي ، التحفيز ، مشاركة في صنع القرار علاقة بالرضا الوظيفي بابعاده :الروح المعنوية ، التمكين الوظيفي ، الشعور بالانتماء، روح المبادرة الكلمات المفتاحية: تمثيلات ، القيادة ، الرضا الوظيفي

Résumé :

Cette étude visait à identifier les représentations des employés du modèle de leadership efficace et leur lien avec la satisfaction au travail au sein du lycée Abdelmajid Allahem de M'Sila. Nous avons adopté une approche descriptive et retenu une méthode d'enquête exhaustive comportant 108 questions. Les hypothèses ont été vérifiées par des méthodes statistiques et une analyse sociologique. Un questionnaire a été utilisé pour recueillir les données. L'étude a conclu que les représentations des employés du modèle de leadership efficace, dans ses dimensions : flexibilité du contrôle, communication organisationnelle, motivation et participation à la prise de décision, sont liées à la satisfaction au travail, et à ses dimensions : moral, autonomisation professionnelle, sentiment d'appartenance et initiative.

Mots-clés : représentations, leadership, satisfaction au travail

Abstract:

The current study aimed to identify workers' representations of the effective leadership model and the relationship between these representations and job satisfaction among employees at Abdelmajid Allahem High School in M'Sila. We adopted a descriptive approach and selected a comprehensive survey method with 108 items. Hypotheses were verified using statistical methods and sociological analysis. To collect data, a questionnaire was used. The study concluded that workers' representations of the effective leadership model, within its dimensions: flexible control, organizational communication, motivation, and participation in decision-making, are related to job satisfaction, with its dimensions: morale, job empowerment, sense of belonging, and initiative.

Keywords: representations, leadership, job satisfaction

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

قسم علم الاجتماع

تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة

دراسة مقدمة لنيل شهادة ماستر ل.م.د - علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف :

من إعداد الطالب:

أ.د : بلقرمي سهام

مكي رانية

ملاحظة : هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية : 2024 - 2025

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن : من 20-30 سنة ☐ من 30-40 سنة ☐ من 40-50 سنة ☐ أكثر من 50 سنة ☐
3. المستوى التعليمي : ثانوي ☐ جامعي ☐ شهادة أخرى:
4. عدد سنوات الخبرة في العمل:
- أقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنوات ☐ من 10-15 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐
5. الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

المحور الثاني : القيادة

I. التحفيز

1. هل سبق أن حصلت على حوافز أو مكافآت مقابل الأعمال التي تنجزها في المؤسسة
نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐
2. ماهو سبب حصولك على هذه الحوافز
الكفاءة ☐ القيام بعمل إضافي ☐ المنصب الوظيفي ☐ الإقدمية ☐
أخرى :
3. مانوع الحوافز التي تفضلها
مادية ☐ معنوية ☐ كلاهما معا ☐
4. ماهي القيمة التي تمثلها لك الحوافز ؟
التحفيز على العمل بشكل أكبر ☐ بذل مجهود إضافي ☐ رفع الروح المعنوية ☐
أخرى :
5. هل ترى أن هناك عدالة في الحوافز داخل مؤسسة ؟
نعم ☐ لا ☐ إلى حد ما ☐

الملاحق

إذا كانت إجابتك لا فإلى ما تعزو ذلك ؟

عدم موضوعية التقييم ☐ العلاقات الشخصية ☐ علاقات القرابة ☐

II. التواصل :

6. هل يتم إعلامك بكافة أهداف المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

7. كيف تصف طبيعة العلاقات السائدة في المؤسسة ؟

رسمية ☐ غير رسمية ☐ مزيج من العلاقات الرسمية وغير الرسمية ☐

8. ماهي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاتصال ؟

الاجتماعات ☐ المقابلات الشخصية ☐ اللوحات الإعلانية ☐

البريد الإلكتروني ☐ الهاتف والفاكس ☐

9. هل أنت راض عن الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في التواصل معك ؟

نعم ☐ لا ☐

10. كيف يتم نوعية الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة ؟

حسنة ☐ مقبولة ☐ حسنة ☐

11. هل يأخذ المسؤولون المعلومات الصاعدة بعين الاعتبار ؟

نعم ☐ لا ☐

III. اتخاذ القرار :

12. هل تشرك الإدارة العمال في عملية صنع القرارات ؟

نعم ☐ لا ☐

13. هل تحرص على تقديم مقترحات تساعد في اتخاذ القرارات

نعم ☐ لا ☐

14. هل تسعى باستمرار للحصول على المعلومات المناسبة التي تساعد المسؤول في صنع القرار

نعم ☐ لا ☐

15. هل تمتلك القدرة والحرية على إقناع الآخرين أثناء عملية صنع القرار ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16. هل تتابع وتهتم بالنتائج المترتبة عن تنفيذ القرارات بعد اتخاذها ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

IV. الرقابة :

17. هل تتعرف على خطة العمل قبل تنفيذها ؟

نعم ☐ لا ☐ نادرا ☐

18. هل يراقب المسؤول طريقة أدائك للعمل بصفة دائمة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19. هل يراعي المسؤول الظروف النفسية والصحية للعمال ؟

نعم ☐ لا ☐ قلما ☐

20. هل انجازك للأعمال يتم :

بحرية كاملة ☐ بحرية جزئية ☐ مقيدة تماما ☐

المحور الثاني : الرضا الوظيفي :

I. الانتماء

21. هل تشعر بانتماء كبير تجاه المؤسسة ؟

دوما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

22. هل تحرص على تصحيح الأفكار السلبية عن المؤسسة لدى الآخرين ؟

دوما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

23. أقدم مصلحة العمل على المصلحة الشخصية ؟

غالبا ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

24. هل تفكر في عدم ترك العمل إلا في ظروف استثنائية

دوما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

25. هل اهتمامك بمستقبل المؤسسة يكون

بصفة مطلقة ☐ بصفة نسبية ☐ حسب ظروف العمل ☐

II. التمكين الوظيفي :

26 . هل تستطيع اتخاذ القرارات بكل استقلالية أثناء أداء مهامك ؟

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

27. هل تمنحك الإدارة المرونة اللازمة لأداء عملك

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

28. هل تشارك في دورات تدريبية تساعد على تطوير مهاراتك وتقليل أخطاء العمل

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

29. هل تشجع الإدارة العاملين على تبادل الخبرات والأفكار في مجال العمل .

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

30 هل أجواء التعاون بين زملاء العمل

منعدمة ☐ متوفرة بشكل كبير ☐ قليلة ☐

III. الروح المعنوية

31 . هل تشعر أن عملك جزء مهم من عمل الفريق

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

32. هل تقوم بمهام غير مطلوبة منك رسمياً إذا اقتضت الحاجة .

غالباً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

33. أحاول منع حدوث مشكلات بين أعضاء الفريق

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

34. هل يصادف أن تتغيب عن العمل بدون سبب

غالباً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

35. هل شعورك بالأمان نتيجة عملك في القطاع يكون بصورة

دائمة ☐ مؤقتة ☐ منعدمة ☐

36. هل تحظى باعتراف زملائك وتقديرهم لجهودك

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

IV. روح المبادرة :

37. هل تتعرض لضغوط أثناء تأدية عملك

دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

38 هل تؤثر الرقابة الصارمة سلباً على رغبتك في المبادرة

نعم ☐ لا ☐

39. كيف تصف علاقتك مع مشرفك المباشر ؟

تعاون ☐ ثقة واحترام ☐ رسمية ☐

40. هل تشعر بالحماسة عندما تتحدث عن مؤسستك ؟

نعم ☐ لا ☐

41. هل التصرفات الانسانية لمسؤولك المباشر تجعلك تعمل على تجديد الجهود بشكل اكبر

نعم ☐ لا ☐

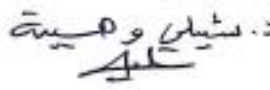
إذا كانت الإجابة ب لا اذكر السبب :

42. هل لديك القدرة على التكيف مع ظروف العمل بصفة سريعة

نعم ☐ لا ☐

قائمة المحكمين :

اللقب والاسم	الرتبة	الجامعة
بعجي حنان	استاذ	جامعة محمد بوضياف
زغلاش ليندة	استاذ	جامعة محمد بوضياف
مرهون امحمد	استاذ	جامعة محمد بوضياف
عباسي علي	استاذ	جامعة محمد بوضياف

 جامعة محمد بوضياف - المسيلة Faculty of Humanities and Social Sciences Vice-Chancellorship of the College for Studies and Student Affairs	الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية People's Democratic Republic of Algeria وزارة التعليم العالي والبحث العلمي Ministry of Higher Education and Scientific Research جامعة محمد بوضياف بالمسيلة University Mohamed Boudiaf of M'sila	 جامعة محمد بوضياف - المسيلة Université Mohamed Boudiaf - M'sila
وثيقة ايداع مذكرة ماستر		
الموضوع:		
تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة ، دراسة ميدانية بثنوية عبد المجيد علام بالمسيلة		
إعداد الطلبة:	رقم التسجيل :	202035068222
1- مكي رانية		
القسم: علم الاجتماع	الشعبة: علم الاجتماع	التخصص: تنظيم وعمل
إشراف: بلقريم سهام	الرتبة: أستاذة التعليم العالي	
أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2024-2025 وأسمح بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.		
موافقة وإمضاء الأستاذ(ة) المشرف(ة):	رئيس فريق الاختصاص	
	د. شيلي وحيية 	
		
Web site : http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facshs/ الموقع الإلكتروني : Face book : https://www.facebook.com/FahsUnivMsila/ الفيسبوك :		



الجامعة الجزائرية
الإنسانية والعلوم الاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Danship of the College for Studies and
Student Services

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نهاية المعاد للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2025/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) اثناء السيد(ة): مكسي راتية

الصفة: طالب ☒ x استاذ باحث ☐ باحث دائم ☐

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 210454582

الصادرة بتاريخ: 2024/ 04 / 17 عن دائرة: المسيلة

المسجل(ة) بكلية: الاجتماعية والانسانية قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل تحت رقم التسجيل: 202035068222

والمكلف بإنجاز اعمال بحث مذكرة التخرج: ماستر ☒ x مذكرة ماجستير ☐ اطروحة دكتوراه ☐

الموسومة بـ: تمثلات العمال لنموذج القيادة الفعالة
دراسة ميدانية بثنائية عبد المجيد علاهم بالمسيلة

اصرح بشرفي باتني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الاخلاقيات المهنية والنزاهة الاكاديمية المطلوبة
في انجاز البحث المذكور اعلاه

المسيلة في: 2025/ 06 / 11

امضاء المعني (ة):



المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد لقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.