

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of higher education and scientific research
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
Echahid Cheikh Larbi Tebessi University- Te'essa
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
faculty of humanities and social sciences



الميدان: علوم إنسانية و اجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: تنظيم و عمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

تمثلات العاملين للقيادة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية - مديرية التربية لولاية تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

دفعة : 2024

إشراف الأستاذة:

د.مكلاتي فاطمة الزهراء

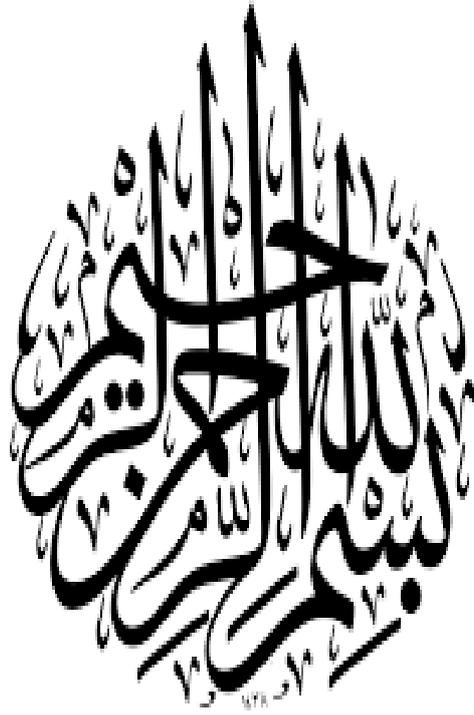
من إعداد الطلبة :

عمير رشدي

مكاحلية هيثم

| الاسم و اللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|----------------------|-------------------|--------------|
| لبنى فتيحة | أستاذ محاضر - أ - | رئيسة |
| مكلاتي فاطمة الزهراء | أستاذ محاضر - أ - | مشرفا ومقررا |
| شبايكي حاتم | أستاذ محاضر - أ - | عضوا ممتحنا |

السنة الجامعية 2023 / 2024



جامعة العربي الياباني - ليبيا
جامعة العربي الياباني - ليبيا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا العلم درجات و الله

بما تعملون خير "

صدق الله العظيم

سورة المجادلة الآية " 11 "

شكر و عرفان

أتوجه بالشكر الجزيل إلى المولى عز وجل على نعمه وفضله علينا، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد وعلى رأسهم الأستاذة " مكلا تي فاطمة الزهراء " ، التي قدمت لنا الدعم والنصح ولم تبخل علينا بوقتها وعلمها في تقديم الإرشادات والتوجيهات اللازمة لإنجاز هذا العمل.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة كل من الأستاذة " لبني فتيحة " و الأستاذ " شبايكي حاتم " على قبولهم مناقشة هذا البحث المتواضع ولهم مني فائق الاحترام والتقدير والعرفان.

إلى كل من أعانني وساعدني من قريب أو بعيد لإتمام هاته المذكرة المتواضعة دون أن أنسى جميع إخوتي وأصدقائي وزملائي و إهداء خاص إلى الكتكوتة الصغيرة

غزالة البتول " دادا "

فلكل هؤلاء جل التقدير و الاحترام



الإهداء

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

إلى بؤرة النور التي عبرت بي نحو الأمل و المعاني الجميلة و علمتي معنى أن أعيش
من أجل الحق و العلم إلى التي لطالما تفتقر قلبها شوقا و حنت عيناها الوضئتان إلى
رؤيتي متقلدا أعلى الشهادات .

وها هيا قد أينعت لأقدمها الآن بين يديكم

والدتي قبل 40 عاما كان هذا هو حلمك الأكبر و هأنا الآن كما حلمتي

إلى انيستي و داعمتي التي مهما كبرت سأظل أكتب إسمها في دفتر قلبي لكي يا سيدة
القلب و الحياة أهديك هذا الفخر و الإنجاز لتهديني الرضا و الدعاء و أنت في قبرك
فليرحمك الله.

إليك يا قرّة عيني الثانية روجي التي تسكن داخل روجي إبنتي التي لم أنجبها و ساكنة
الفؤاد دون منازع.

إبنت أخي زهرة البيت غزالة البتول فليحفظك الله ويرعاك.

إليكم رفقاء درب العمل أقول

مهما تقدمنا وفتحت أمامنا الطرق و وصلنا علينا إن نتذكر من ساندنا و امسك بيدنا
للإستمرار لهذا أقدم لكم أجمل عبارات الإمتنان و التقدير

فألف شكر لكل واحد منكم فردا فردا.

رشدي.ع

الإهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين
إلى من ربتي و أنارت دربي و أعانتي بالصلوات و الدعوات إلى أحن إنسان في هذا
الوجود أمي العزيزة.

إلى من عمل بكد في سبيلي و علمني معنى الكفاح و أوصلني إلى ما أنا عليه و
شجعني في رحلتي إلى التميز والنجاح أبي الكريم أدامه الله لي.
إلى كل أفراد عائلتي و أحبائي إخوتي الأعزاء.

إلى كل من و وقف بجانبني و أعطاني الدعم و القوة للإستمرار إليكم جميعا و إلى نفسي
أولا أهدي هذا العمل العلمي المتواضع بكل فخر و إعتزاز.

هيثم.



الفهرس

جامعة العربي الياباني - ليبيا
جامعة العربي الياباني - ليبيا

الفهرس:

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| / | شكر و عرفان |
| / | قائمة المحتويات |
| أ | مقدمة |
| / | الفصل الأول : الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة |
| 4 | أولاً: إشكالية الدراسة |
| 6 | ثانياً: فرضيات الدراسة |
| 6 | ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع |
| 7 | رابعاً: أهمية الدراسة |
| 7 | خامساً: أهداف الدراسة |
| 8 | سادساً: تحديد المفاهيم |
| 10 | سابعاً: المقاربة السوسولوجية للدراسة |
| 14 | ثامناً: الدراسات السابقة. |
| / | الفصل الثاني: التمثلات الإجتماعية |
| / | تمهيد |
| 22 | أولاً : مكونات التمثلات الإجتماعية |
| 23 | ثانياً : خصائص التمثلات الإجتماعية |
| 24 | ثالثاً: مميزات التمثلات الإجتماعية |
| 25 | رابعاً : أنواع التمثلات الإجتماعية |
| 26 | خامساً: أبعاد التمثلات الإجتماعية |
| 27 | سادساً:العناصر المكونة للتمثلات الإجتماعية |
| 28 | سابعاً: وظائف التمثلات الإجتماعية |

| | |
|----|--|
| / | خلاصة |
| / | الفصل الثالث: القيادة التنظيمية |
| / | تمهيد |
| 31 | أولاً: عناصر القيادة |
| 31 | ثانياً: مصادر قدرة القيادة |
| 32 | ثالثاً: أساليب القيادة |
| 32 | رابعاً: أهمية القيادة |
| 33 | خامساً: فنون القيادة |
| 36 | سادساً: أدوات القيادة |
| 37 | سابعاً: إتخاذ القرار |
| 39 | ثامناً: متطلبات القيادة |
| 40 | تاسعاً: أدوار القيادة |
| 42 | عاشراً: سمات القيادة |
| / | خلاصة |
| / | الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية والميدانية للدراسة |
| 46 | أولاً: مجالات الدراسة |
| 46 | 01- المجال المكاني للدراسة |
| 57 | 02- المجال الزمني للدراسة |
| 58 | 03- المجال البشري للدراسة |
| 58 | ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة |
| 59 | ثالثاً: أدوات جمع البيانات |
| 61 | رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة |
| 62 | خامساً: عينة الدراسة |

| | |
|----|--|
| / | الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة |
| 65 | أولاً: عرض و تحليل البيانات. |
| 71 | ثانياً: عرض وتحليل بيانات الفرضيات. |
| 88 | ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات. |
| 89 | رابعاً: النتائج العامة للدراسة |
| 92 | خاتمة |
| / | قائمة المصادر |
| / | الملاحق |
| / | الملخص |

مقدمة

جامعة العربي الياباني - ليبيا

الكلية العلمية - ليبيا

مقدمة

إن عملية القيادة عملية قديمة قدم تاريخ الإنسان و منذ وجود الحياة الإجتماعية ، حيث ألزمت ضروريات ومتطلبات حياة المجتمعات على إختيار قادة يتولون أمورهم و يديرون، حيث أن هؤلاء القادة لديهم القدرة على التأثير على أفراد المجتمع الذين يقودونهم.

فالقيادة التنظيمية عمل منظم و يتسم بالدقة و التعقيد في آن واحد وهو فن تمارسه المؤسسات ، حيث أن القيادة من أهم الوظائف الإدارية و التي لطالما يمارسها المدير و ذلك من أجل تجسيد خطة فكرية و تحويلها إلى أرض الواقع و ذلك يتم عبر المرؤوسين الذين هم جزء لا يتجزأ من العملية القيادية ، حيث تنتقل أفكار القائد لهم ليحاولوا إنجازها حسب مراحل مقرررة و أهداف محددة ، حيث أن القائد لا يكتفي بطرح الفكرة بل يساعد على إنجاز العمل من خلال توجيهه و إرشاده للمرؤوسين كما يحاول التنسيق بين أعمالهم و خلق روح من التعاون و التنافس الحميد الذي يدفع العاملين إلى إعطاء جهدهم و وقتهم في العمل.

كما أن القائد يقوم بتقييم النتائج و العمال ، فيكافئ المتفانين في العمل و المتقنين له و يحاول تدريب و توجيه المقصرين و يستثير دوافعهم و طموحهم من أجل تقديم المزيد و تحسين العمل و هذا أمر ليس بالهين فليس كل عامل أو مدير قادر على فعل ذلك ، بل الشخص الذي يتمتع بصفات القيادة و مهما كان منصبه هو القادر على فعل مثل هذه العمليات المعقدة التي تتطلب الخبرة و الكفاءة و أيضا الفاعلية اللازمة .

من خلال ما سبق يمكننا القول أن القيادة هي الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة فهي القلب النابض للإدارة و ذلك لأنها تقوم بدور أساسي و فعال على جميع الأصعدة في العملية التنظيمية ، ومنه جاءت هذه الدراسة لتحاول معرفة تمثلات العاملين للقيادة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وقد قمنا بتقسيم العمل إلى خمسة فصول، من أجل تحقيق أهداف الدراسة

بدأنا بمقدمة موضحة لموضوع الدراسة و أنهينا بخاتمة إستنتاجية ، كما وزعت الدراسة على جانبين الأول نظري و الثاني تطبيقي.

فأما الجانب النظري فإحتوى ثلاثة فصول ، الأول تناول موضوع الدراسة و تضمن الإشكالية،الفرضيات ، أسباب إختيار الموضوع وكذا أهمية الدراسة و ثم أهداف الدراسة إضافة إلى تحديد المفاهيم و إضافة إلى المقاربة السوسولوجية و أخيرا الدراسات السابقة ، بالنسبة للفصل الثاني من الدراسة فإهتم بدراسة التمثلات الإجتماعية ، فبدأنا بمكونات التمثلات و ذهبنا إلى خصائصها و أضفنا مميزاتها و كذا أنواعها و بعدها أبعاد التمثلات فالعناصر المكونة لها و أنهيناها بوظائف التمثلات الإجتماعية ، أما الفصل الثالث من الدراسة فتخصيصه للقيادة التنظيمية بدءا بالتطرق إلى عناصر القيادة و بعدها مصادرها و كذا أساليب القيادة و إضافة أهمية القيادة إلى فنونها و كذا أدوات القيادة و عملية إتخاذ القرار و متطلبات القيادة و ذهبنا إلى أدوارها و أخيرا سمات القيادة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي فتضمن فصلين ، فصل الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة ، تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة و فيه المجال المكاني و الزمني و البشري ، إنتقلنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة وبعدها أدوات جمع البيانات و أنهينا بالأساليب الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس والأخير الذي كان بعنوان عرض وتحليل البيانات و مناقشة النتائج بدأنا بعرض و تحليل البيانات بعدها عرض و تحليل بيانات الفرضيات و ذهبنا إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و في الأخير حوصلة للنتائج العامة للدراسة ، أنهينا دراستنا بخاتمة و قائمة المراجع و ملاحق متعلقة بهذه الدراسة إضافة إلى ملخص.

الفصل الأول

الإطار المنهجي و المفاهيمي

للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة:

أولاً- إشكالية الدراسة:

تمثل المؤسسة الجزائرية القاعدة الاساسية للتنمية من اجل تلبية إحتياجات المجتمع ، لذا إهتمت العلوم الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية للمؤسسة الجزائرية ، حيث تهدف إلى تحقيق أفضل الخدمات الممكنة و التي تعتبر المعيار الرئيسي لأي مؤسسة ، لهذا نجد أن أغلبية علماء الإجتماع و خاصة تخصص التنظيم و العمل قد ركزوا على التأقلم في الوسط المهني و زيادة معدل الخدمات و لك بتحسين العوامل داخل و خارج المؤسسة، فالعمال هم المتغير الرئيسي في العملية الخدمائية، فإن فشل المؤسسة أو تفوقها قائم على مدى توفير الغدارة لمتطلبات و إحتياجات العمال و كذلك توفير الجو الملائم لأداء المهام الموكلة عليهما و ذلك لعدم الوقوع في أي صعوبات تعيق السير الحسن للمؤسسة ، مما أدى إلى حتمية وجود قيادة تنظيمية لأنها تمثل عامل رئيسي في الجانب التنظيمي و ذلك لما تقدمه للعمال من تحفيز و توجيه و قدرة على الإقناع ، كون العامل هو أساس تقدم أي مؤسسة و بهذا تبرز أهمية القيادة و مدى تأثيرها على شروط قيام و نهضة المؤسسة بأنواعها .

لهذا فإن عملية التأثير تمثل عامل أساسي لا بد منه لتحقيق أفضل الخدمات لان رقي و تقدم المؤسسة متعلق بما يقدمه القائد من إلهام لمختلف الطبقات العمالية في المؤسسة ، بغية تحفيز العمال على تقديم أفضل مردود فالوصول غلى التميز الخدماتي في سوق المنافسة يرتكز على قدرة القيادة التنظيمية في مواجهة العقبات و حل مختلف الازمات .

ينضر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد و توحد جهودهم و تحثهم على التغيير ، كما تساعد التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئتهم و إعتبار أن الفرد لا يمكنه أن يقدم أفضل مما لديه من خدمات إلا إذا كانت قيادة مثلى ، توفر أحسن الظروف داخل بيئة العمل في حين أن المتأمل في واقع القيادة التنظيمية على مستوى المؤسسة الجزائرية فيجد أنها تتوفر على مجموعة من الأنماط القيادية التي تتولى خصائص القيادة من تحفيز، إتخاذ القرارات ، توجيه

... إلخ ، لكن المطلع لواقع القيادة و أنماطها و تجسيدها في بيئة العمل يجد أن هناك تضارب مع القوانين و تجاوزات كثيرة (المحسوبية ، التسلط ، منفعة شخصية) ، مما أدى على تضارب في الآراء .

فهذا التضارب في الآراء أدى على بروز نقاشات و حوارات بل و حتى صراعات بين العمال داخل المؤسسة حيث نتج عن هذا عدت آراء و تصورات و مواقف ، بحيث أن هناك مؤيد للقيادة و هناك من يعارضها ، المؤيد يرى أن للقيادة دور أساسي سواء تنظيمي أو إنساني يساهم في المنفعة العامة و ان التوجيه و النظرة المستقبلية و التحفيز لا يمكن الإستغناء عنهم ، أما المعارض فيرى أنها لا تقوم بكامل واجباتها و تكتفي فقط بإصدار الأوامر و تطبيق القوانين و محاولة الوصول إلى منفعة شخصية .

ومنه تكون لدينا ثلاثة فئات لكل فئة رأي يخالف الرأي الأخر فالفئة الأولى معرضة للقيادة و تريد التغيير ، أما الفئة الثانية مؤيدة للقيادة و تدعم الإستمرارية و هناك فئة ثالثة و تعتبر الأقلية تكون محايدة تحافظ على القيادة الحالية و تميل على تغييرها عند إيجاد قيادة أفضل و منه فقط تبلورت تمثلات للقيادة عند العمال .

و عليه جاء التساؤل الرئيسي كما يلي :

- ما هو واقع تمثلات العمال لفاعلية عمل القيادة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ؟

و بناء على ما سبق فإن دراستنا لموضوع بحثنا تنطلق من التساؤلات الفرعية الآتية:

01- هل تساهم تمثلات العمال للرضا الوظيفي في تحسين إتخاذ القرارات عند القيادة التنظيمية؟

02- هل تساهم تمثلات العاملين للتأقلم مع الوسط المهني في تدعيم الظروف النوعية و العلاقات الإجتماعية؟

03- هل تساهم تمثلات العمال للترقية و المكافآت في زيادة التحفيز عند القيادة؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة يمكننا صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- تساهم تمثلات العمال فيما يخص الرضا الوظيفي في تحسين إتخاذ القرارات عند القيادة التنظيمية.

الفرضية الثانية:

- تساهم تمثلات العاملين فيما يخص التأقلم مع الوسط المهني في تدعيم الظروف النوعية و العلاقات الإجتماعية.

الفرضية الثالثة:

- تساهم تمثلات العمال فيما يخص الترقية و المكافآت في زيادة التحفيز لدى القيادة.

ثالثا - أسباب إختيار الموضوع :

إن البحث العلمي يقوم على معايير و أسس علمية تساهم في إختيار الباحث في مشكلة البحث و من ثم يحاول معالجتها ، تبعا لخطوات متتابعة منطقيا و منهجيا مما يمكن الباحث من الوصول على نتائج علمية ، تساعد الباحثين و المهتمين بهذا الموضوع على الإستفادة منها و من خلال ما سبق ذكره فإن إختيار الموضوع لا يأتي عبثا أو من فراغ ، بل هو نتيجة لمجموعة من الأسباب منها :

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع و التعمق فيه .
- يعد الموضوع من الإنشغالات المنتشرة بكثرة في المؤسسات الجزائرية .
- موضوع القيادة التنظيمية من المواضيع الحساسة و المهمة في على الإجتماع التنظيم و العمل و تكمن أهميته بالنسبة للمؤسسة في تحقيق الأهداف المستقبلية .
- دراسة التمثلات دراسة أكاديمية بمعطيات سوسولوجية من اجل إتاحة الفرصة للعمال لإبداء آرائهم.

رابعاً - أهمية الدراسة :

- يأخذ موضوع القيادة التنظيمية أهمية كبيرة و هذا راجع على التأثير الكبير للقائد على العمال و المؤسسة بشكل عام.
- القيمة العلمية للموضوع ، حيث يحضأ بأهمية كبيرة في ميدان علم الإجتماع .
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من معرفة تمثلات العمال للقيادة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

خامساً - أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى معرفة تمثلات العمال بالقيادة التنظيمية.
- معرفة دور و حقيقة القيادة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية
- إبراز مساهمة القيادة التنظيمية في تقدم و نجاح المؤسسة .
- التعرف على مدى تحفيز القيادة للعمال و مدى تأثير نظرتهم المستقبلية على سيرورة العمل داخل المؤسسة .

سادسا- تحديد المفاهيم:

01- مفهوم التمثلات:

* لغة : التمثلات و مفردها " تمثل " تمثل الشيء أي تصور مثاله بالشيء تصور له كما يقصد بها تشبهه بغيره¹

* إصطلاحا : هناك عدت تعاريف لهذا المفهوم و هذا راجع لإختلاف وجهات النظر بين المختصين و الباحثين نذكر بعض التعاريف منها:

حسب "إيميل دوركايم" : التمثلات هي أسلوب من أساليب التفكير و الشعور و السلوك التي تظهر على تصرف الفرد على أنها تعبير عن سيطرة الجماعة ، كما ان دوركايم ربطه بالوعي الجمعي.²

بينما يرى "دينيس جودلات": عرف التمثلات على أنها مجموعة من التصورات لعدة مواضيع أو ظواهر معينة لمجتمع معروف ، كما أنها عرض للآراء و الصور و الأفكار الموجودة في فكر الفرد و تخضع للإدراك الفكري للواقع المعاش.

كما عرفها أيضا: هي المحتوى الذي يضم المعارف و الآراء و المواقف و هذا المحتوى له علاقة بشيء ما.³

كما يرى "أحمد زكي بدوي": هي مجموعة تصورات جماعية تعكس تاريخ الجماعة أو تجاربها خلال الزمن و تعبر عن المشاعر الجماعية و الأفكار التي تزود الجماعة بوحدتها الفريدة و بذلك فهي عامل أساسي يساهم في تضامن المجتمع.⁴

¹ تامر عمراني : تمثلات القيم الثقافية للعامل و إنعكساتها على تفعيل الإستراتيجية في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2 ، أبو القاسم سعد الله ، 2022، ص 19 .

² محمد أحمد بيومي: تاريخ التفكير الإجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2003، ص 244.

³ علي أحمد بومع : تمثلات الطلبة لواقع التكوين الجامعي المتدرج في الجامعة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، قسم علم إجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009، ص 18.

⁴ لبقع زينب : تمثلات الصحة و المرض و الممارسة التطبيقية في المجتمع الجزائري الحالي ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2011-2012 ، ص 14 .

02- مفهوم القيادة:

* لغة: من الفعل قود ونقيض السوق ، يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها ، فالقود من الأمام و السوق من خلف ، و الإسم من ذلك كله القيادة ، و الإنقياد هو الخضوع.¹

* إصطلاحاً: قد عرفت القيادة من طرف العديد من الباحثين و نذكر منهم:

حسب موسوعة العلوم الإجتماعية : هي العلاقة بين الفرد والجماعة حول إهتمام مشترك و التصرف بطريقة موجهة و موحدة يقوم بها القائد.

كما عرفها " لويس ألان " القائد هو الذي يرشد ويوجه الأفراد و الآخرين وهو الذي يتيح الفرص من أجل التوجيه و التأثير بمرؤوسيه و سلوكهم.

وعرفها " نيو هايمان " هي العملية التي من خلالها يوجه و يرشد و يؤثر التنفيذي ببراعة في إختيار و تحقيق الأهداف المعينة عبر التوسط بين الشركة و الأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى.

أما " كاتزوكالم " فيرى أن القيادة هي كلمة تستخدم لتشير إلى سمة الشخصية كما تشير إلى سمة الموقع و السلوك.

فيما يرى " جيمي جيبون " بأنها عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة و في مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية و إعطاؤهم الخبرة المساعدة في الوصول.

و كان لـ كونتز و أودونيل تعريف بأن القيادة هي القدرة على ممارسة التأثير ما بين الأفراد من خلال وسائل الإتصال نحو إنجاز الأهداف.²

¹ هاني خلف خليل الطروانة: علم المكتبات و مراكز المعلومات ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 26.

² نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1، عمان الأردن، 2012، ص ص 21-22.

سابعاً - المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

01- نظرية التمثلات الإجتماعية:

تعود أصول هذه النظرية على مفهوم التمثل الجمعي الذي جاء به دوركايم سنة 1998 ، هذا المفهوم الذي أثار إهتمام علماء النفس الإجتماعي و خاصة العالم الفرنسي " موسكوفيشي " و إستخدمه لمصطلح التمثلات الإجتماعية ، للإشارة إلى الإعتقادات و الأفكار التي يحملها أفراد مجتمع ما ذلك أنها:

أ- منظومة من المفاهيم و المقولات و التعليمات ، تنبثق عن الإتصالات الإجتماعية التي تأخذ مجراها بين الأفراد في سياق الحياة اليومية.

ب- تشكل جوهر المعرفة الإجتماعية لأنها تساعدنا على التمكن العرفي من العالم و فهمه، كما أنها تعزز قدرتنا على التواصل مع الآخرين بشأنه.

ج- وفي المجتمعات المعاصرة فإنها تناظر الأساطير و الإعتقادات التي كانت تحملها المجتمعات القديمة و ما هي بذلك إلا الصيغة الراهنة للمنطق العالم المأخوذ به في الوقت الحاضر في توضح كيف يصبح ما هو غير مألوف من المعلومات و الظواهر مألوفاً مع الوقت¹

02- نظريات القيادة التنظيمية:

إذا كانت القيادة هي القدرة على حث و حفز الأفراد على إنجاز ما يرغب في إنجازه فعندما يمارس هذا القائد ، التأثير على الآخرين فإنه يجعل شعورهم و مدركهم بالأهداف العامة للمنظمة تتمشى كما لو كانت أهدافهم الشخصية ، فهنا يشعرون بالرضا و يقدمون كل ما لديهم لتحقيق نجاح المؤسسة و إستمراريتها.

¹ ثامر عمراني: المرجع السابق ، ص 51.

لهذا برزت العديد من النظريات حول القيادة و طريقة تعاملها مع المرؤوسين وكل هذه النظريات قد ساهمت مساهمة فعالة في تفهم أصول القيادة و عملياتها ، و كذلك تفاعلاتها مع المرؤوسين و التابعين لها ، ونذكر منها:¹

01- نظرية الرجل العظيم : حيث إتجهت هذه النظرية إلى أن القائد رجل عظيم و صاحب عبقرية و مواهب غير عادية ، قادرة على التأثير في الجماهير مما يمكنه من التحكم في مجرى التغيير و هناك أمثلة عديدة ، منها زعماء الدول ورؤسائها و قادتها و حكمها الذين جاءوا بأفعال غير معهودة ، في وقت السلم و الحرب و انجر عن ذلك وجود أتباع كثير .

02- نظرية السمات: تتجه هذه النظرية إلى تفسير القيادة على أنها خاصية من خصائص الفرد و تربطها بصفات معينة تمكن الفرد من أن يكون قائدا ، مثل الصفات الجسمية و سمات شخصيته و عقله ، و إنفعالاته وقدراته و إحتياجاته ، كذلك الظروف الإجتماعية التي يعيشها و من أهم هذه الصفات نجد:

أ- القدرة على حفز و تشجيع الأفراد: و تعني أن يكون القائد ملهما لتابعيه ، القائد الفعال هو الذي يحفز الأفراد ذوي الأداء المتوسط ليتطوروا إلى الأداء العالي.

ب- القدرة على الإتصال: حيث يشترط أن يكون القائد قادرا على نقل المعلومات و توصيل الأفكار بكفاءة.

ج- القدرة على الإقناع: يجب أن يتصرف القائد بالقدرة الفائقة على الإقناع و يكون على ثقة بالنسبة لأهدافه المسطرة.²

¹ عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، الدار الجامعية الإسكندرية مصر ، 1997 ، ص 530.
² حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، 1997 ، ص ص 244- 245.

د- غرس الثقة في الآخرين: و ذلك لأن المرؤوسين يتطلعون إلى مساعدة القائد و آراءه و نصائحه ، ليس فقط في إطار العمل بل حتى في مشاكلهم الشخصية ، حيث يجب أن يشعر المرؤوسين بأن قائدهم هو الشخص الذي يمكنهم اللجوء إليه دائماً.

ه- تفويض السلطة: القائد الناجح هو الذي يعلم نقاط القوة و الضعف في مرؤوسيه ، فهو يؤمن بإخلاصهم و ولائهم و تعاونهم لذلك يمنحهم الثقة و يثق فيهم.

و- القدرة على إتخاذ القرار: إن جمع الحقائق و المعلومات على موقف معين من سمات المشرف الكفاء و ذلك ما يجعله سريع التفكير في إيجاد الإجراء الفعال الذي يجب إتخاذه و القيام به لصالح المرؤوسين و المؤسسة على حد سواء.¹

03- النظرية الموقفية: ونقصد بها أن كل شيء يتوقف على الموقف ، فهي من النظريات الشرطية التي تركز على الكفاءة و المقدرة ، التي يتسم بها القائد وذلك من أجل التكيف مع الظروف و منها العوامل البيئية التي يصعب عليه التحكم فيها ، فمجموعة الجوانب المؤثرة هي: القائد، الجماعة ، الموقف ، متغير الموقف الذي له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي لديه المقدرة لتحقيق الأهداف و تشمل هذه النظرية عوامل هي:

أ- نفوذ المركز أو الوظيفة: يتمثل ذلك في السلطة أو النفوذ أو التأثير المتولد من المركز و يشمل هذا الحق في التعيين و الفصل و زيادة الراتب...إلخ.

ب- نمط الوظيفة: فعالية القيادة هي دليل لمدى روتينية العمل الذي ينجزه المرؤوس و تقسيمها بموضوعية و هناك أعمال صعب تحديدها و قياس نتائجها.²

¹ حسين عبد الحميد شروان: مرجع سابق ، ص 246.

² محمد صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، مصر ، 2000، ص ص 214-217.

ج- العلاقة بين القائد و الجماعة: إن نمط و شكل العلاقة بين القائد و أعضاء جماعته ينعكس على مدى ثقة المرؤوسين في قائدهم و درجة إخلاصهم له ، فإذا كانت علاقة تفاعلية بين القائد و مجموعته فهذا مؤشر على كفاءة القيادة.

04- النظرية التفاعلية: هي نظرية تتركز حول القيادة لأنها عملية تفاعل إجتماعية و تحديد ثلاث أبعاد للخصائص هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف ، خصائص و متطلبات المرؤوسين ، يمكن نجاح القائد على التفاعل مع مرؤوسيه وحل مشكلاتهم و تحقيق أهدافهم و إشباع حاجياتهم و إعطاء الإعتبار و الآمال لقيم مرؤوسيه.

05- نظرية المسار و الهدف: تقوم هذه النظرية على نظرية التوقع للدافعية الخاصة بتوقعات الجهد المبذول و الآراء من قبل العمال و قوة جذب العمل ، حيث يكون طرفان هما القيادة و المرؤوسين و يشترط أن يكون سلوك القائد مقبولا لدى المرؤوسين ، يجعلهم ينظرون إلى هذا السلوك على أنه مقبول و يعتبرونه مصدرا مباشرا للرضا.

الإستفادة من المقاربة السوسيولوجية:

إن هاته النظريات مجتمعة خدمت موضوعنا بطريقة مباشرة إذ كل نظرية حاولت أن تفسر جزء من متغيرات دراستنا و هي التمثلات العمالية و القيادة ، حيث أفادتنا كثيرا في بلورة و صياغة الجانب النظري للدراسة ، إضافة إلى أنها كانت موجها لنا في الدراسة الميدانية ، من أجل إسقاط فحوى هاته النظريات على الميدان ، و يبرز ذلك كثيرا في التحليل السوسيولوجي للمعطيات الميدانية و الوصول إلى إستخلاص النتائج.¹

¹ محمد صلاح الدين عبد الباقي: المرجع السابق، ، ص ص 215-217

ثامنا - الدراسات السابقة:

01-الدراسة الأولى: دراسة محمد خالدي بعنوان " تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر " 2005-2006 وذلك لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر .¹

1-1- إشكالية الدراسة : لطالما أثار موضوع السلطة إهتماما كبيرا عند المنظرين والباحثين ، وخاصة عند ماكس فيبر في الدراسات الكلاسيكية و الكروزيه في الدراسات الحديثة ، فنحن كذلك أردنا الإهتمام بدراسة هذا الموضوع كجزء من واقع المؤسسة سواء العمومية أو الإقتصادية ، وذلك بربط مفهومه بالتمثلات التي تصدر من عمال التنفيذ تجاه السلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء ، وقد أخذنا ثلاثة أبعاد وهي :

أولا : الأخذ بعين الإعتبار تنظيم المؤسسة في توزيع السلطة .

ثانيا : مدى إدراك الرؤساء الممارسون للسلطة لثقافة التنظيم وتحملهم للإخفاقات .

ثالثا : مدى إدراك العمال المرؤوسين لثقافة العمل المستجدة في عدة أبعاد

1-2- التساؤلات: تناولت هذه الدراسة ثلاثة تساؤلات هي :

- ما هي تمثلات العمال المنفذون للسلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء المباشرون وغير المباشرون ؟

- هل هذه التمثلات موحدة أو مختلفة عند جماعة العمل ؟

¹ محمد خالدي: تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر ، 2005-2006 ،

- ما هي محددات هذه التمثلات التي يبلورها العمال اتجاه سلطة الرؤساء ؟ وما هي إنعكاساتها على سلوك العمل ؟

1-3- الفرضيات:

- تختلف تمثلات العمال للسلطة باختلاف الأصناف السوسيو مهنية لهؤلاء العمال .
- الأصناف المهنية والأنماط القيادية للرؤساء تؤدي إلى اختلاف تمثلات العمال للسلطة التنظيمية .

- تتحدد تمثلات العمال لسلطة الرؤساء في ضوء البيئة الإجتماعية للتنظيم .

1-4- عينة البحث : إعتد صاحب الدراسة على أسلوب المسح الشامل وقد تكونت من 115 مبحوث موزعين على وحدات إنتاجية كبرى هي : الغزل ، النسيج ، الإتمام .

1-5- المنهج المستخدم : إستخدم أصحاب الدراسة المنهج الكمي وذلك من أجل قياس الظاهرة رقميا ، إضافة إلى المنهج الكيفي وذلك لتبسيط وفهم الأرقام والنسب التي تم التوصل إليها .

1-6- الأداة المستعملة : تم إستخدام المقابلة مع المبحوثين في مكان عملهم ، وأرجع الباحثون ذلك إلى أن الفئة أغلبها ليس لها مستوى عال من التعليم ، وكذلك إتاحة فرص أخرى من أجل الملاحظة لردود فعلهم وتصرفاتهم مع الرؤساء والزملاء .

1-7- إجراءات الدراسة: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مونتل MENTAL في مدينة تلمسان.

1-8- زمان الدراسة : أجريت هذه الدراسة سنة 2005-2006 .

1-9- أهم النتائج المتوصل إليها :

- هناك إختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء ، حيث يقابل القدماء والكبار في السن الأوامر باللامبالاة على عكس العمال الجدد الذين يمثلون لها .
- هناك رضا نسبي لدى العمال عن الرئيس المباشر ، ويوصف بأنه ديمقراطي ويقابلون أوامره باللامبالاة ، وعدم الرضا عن الرئيس الغير المباشر حيث وصف بأنه دكتاتوري ، فيما يقابلون أوامره بالإمتثال لها .
- بيئة العمال سلبية وتؤدي إلى تشكيل تمثلات سلبية .

02- الدراسة الثانية : دراسة ثامر عمرانى بعنوان " تمثلات القيم الثقافية للعامل وانعكاساتها على تفعيل الإستراتيجية في المؤسسة 2021-2022 لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص المنظمات والموارد البشرية والإتصال جامعة الجزائر 02¹ .

وكانت إشكالية الدراسة قد تناولت أهمية الشعور بالتعاون والتوافق والترابط بين الأفراد و الجماعات كقيمة يسعى إليها العمال والمؤسسة ، كما إختلفت قيم و تمثلات العمال من منظمة إلى أخرى ودرجة الإلتزام أيضا ، ولكن يوجد إجماع على أهمية القيم الثقافية مجموعة من المعايير والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد وهي معيار للصواب والخطأ وتسطر المؤسسات إستراتيجيات بإستغلال كل ما تملكه من إمكانيات مادية وبشرية لتطوير هذه القيم من أجل تشكيل ثقافتها وهويتها ، التي بدورها توجه سلوك العامل والمنظمة ذلك لرفع الفعالية وتحقيق الأهداف وهذا ما يجب أن يتوافق مع تصورات العمال للقيم الثقافية التي تسعى المؤسسة إلى الوصول إليها دون إغتراب العامل عن عمله ، ومن خلال ما سبق طرح السؤال التالي :

- هل تمثلات القيم الثقافية لفاعلين الإجماعيين (العمال) تساهم في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؟

¹ دراسة ثامر عمرانى ، تمثلات القيم الثقافية للعامل و انعكاسها على تفعيل الإستراتيجية في المؤسسة ، مذكرة دكتوراه علم الاجتماع تخصص المنظمات و الموارد البشرية و الإتصال ، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله ، 2021-2022.

وقد تمخض عن هذا السؤال الرئيسي أربعة أسئلة فرعية وهي :

- هل تساهم تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة الانضباط الذاتي في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة؟

- هل تتوافق تمثلات العمال لقيمة الولاء التنظيمي مع الإستراتيجية التنظيمية المنتهجة في المؤسسة ؟

- هل تساهم تمثلات العمال لقيمة العملية التعاونية في تفعيل إستراتيجية التنظيم للمؤسسة وفق تصور لنموذج ثقافي موحد يعبر عن التعاون والتضامن ؟

- هل تساهم تمثلات العمال لقيمة تبادل الأدوار في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة ؟
وللإجابة عن السؤال الرئيسي إعتد الباحث على فرضية عامة جاء فيها :

- تمثلات القيم الثقافية للفاعلين الاجتماعيين هي المسؤولة في تحقيق الأهداف المتوسطة والبعيدة المدى وتضمن العمل على أنه قيمة وإضافة مهنية ، وتعمل على تفعيل الإستراتيجية التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة وفق مختلف مواقف العمل داخل مكان العمل .

كما أضاف على الفرضية العامة فرضيات فرعية للإجابة عن الأسئلة الفرعية جاء فيها ما يلي:

- تساهم تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة الانضباط الذاتي في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة .

- تتوافق تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة الولاء التنظيمي مع الإستراتيجية التنظيمية المنتهجة في المؤسسة .

- تساهم تمثلات الفاعلين الاجتماعيين (العمال) لقيمة العملية التعاونية في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة وفق نموذج ثقافي موحد يعبر على إنتاج التعاون والتضامن .

- تساهم تمثلات الفاعلين الإجماعيين (العمال) لقيمة تبادل الأدوار في تفعيل الإستراتيجية التنظيمية بالمؤسسة .

كما إعتد صاحب الدراسة على المسح الشامل وقدر عدد العمال بـ 92 عامل لكن إستطاع صاحب الدراسة من إسترجاع 84 إستمارة فقط من مجموع العمال ، وبرر صاحب الدراسة إعتياده على المسح الشامل لتكون هذه الدراسة على قدر كبير من المصداقية وتكون أكثر موضوعية "

وقد إستخدم صاحب الدراسة المنهج الوصفي وذلك لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات ، وأضاف أنه يساعده في تبسيط المعلومة من أجل فهم القراء لها ، و إستخدم أيضاً المنهج الكمي في تفريغ البيانات .

أما في أدوات جمع البيانات فقام بالإعتماد على الإستمارة ، برر ذلك بأن الإستمارة قادرة على جمع البيانات والمعلومات التي يصعب الحصول عليها كما أنها تغطي جميع محاور البحث .

كما أن إجراءات هذه الدراسة قد أجريت في مؤسسة الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي " وكالة ولاية الجلفة " وكان ذلك في السنة الجامعية 2021-2022 .

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أكدت صحة فرضياته وصدقها ، فأكدت النتائج على أن هناك تمثلات يحملها العمال بالوكالة عن تأثير القيم الثقافية الموجودة في المجتمع وأن نسبة كبيرة من أفراد العينة يتصورون أن تصورات العمال بالوكالة عن المشكلات الخارجية وتأثيرها على الإنضباط الذاتي للعامل ، وأثبتت الدراسة أن الكثير من الأفراد يتصورون أنهم يتمثلون نحو بيئة العمل بالوكالة على أنها مناسبة وتعمل على تشجيع الإنضباط الذاتي للعامل وهي الحلقة المهمة والأساسية في تسيير حياة الأفراد .

03- الدراسة الثالثة : دراسة عبد الحميد خمقاني وكانت تحت عنوان " تمثلات وإستراتيجيات طالبي الشغل وأثرها على إستجاباتهم لسياسات التشغيل في مدن الجنوب الجزائري " 2018-

2019 ، وكانت هذه الدراسة من أجل الحصول على شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص التنظيم الديناميكي والمجتمع جامعة ورقلة.¹

حيث تناولت الدراسة الإشكالية التي ركزت على التشغيل في علم الاجتماع ومدى تعرضه لدراسات عديدة نظرية و إمبريقية وأرجع هذا الإهتمام إلى مدى أهمية الشغل بالنسبة لتطور المجتمعات وربط الشغل بالتطور التاريخي للمؤسسات الجزائرية منذ الإستقلال إلى يومنا هذا وتغير النهج المتبع من قبل الدولة الجزائرية من النهج الإشتراكي الذي كان يتيح ويوفر الشغل لأفراد المجتمع إلى النهج الرأسمالي الذي يعتمد على الربح المادي ، فالإشتراكي هدفه إجتماعي والرأسمالي هدفه إقتصادي ومن أجل فهم المشكلة الخاصة التي يجب الإهتمام بها والعمل على إيجاد حل يتمثل في البحث لمعرفة الأسباب الخفية المؤدية إلى إنتشار هاته المشكلة في المجتمع من خلال ربطها بالهوية التي هي لها علاقة دقيقة بمسألة الثقافة للأفراد وتتسم الثقافة بتنوع طرق الحياة وترتبط بوعي الذات ومدى إدراك الفرد لبيئته وحمله لإيديولوجيات وأفكار معبرة عن سلوكاته والتي يمكننا التعرف عليها من خلال معرفة تمثلات الفرد ، ومن خلال ما تقدم تبادر إلى ذهنه السؤال التالي :

كيف تنعكس تمثلات واستراتيجيات أبناء ورقلة طالبي الشغل في سلوكهم ومواقفهم المتعلقة بالتشغيل وسياساته في ظل التحولات الراهنة ؟

وقد اندرجت تحت هذا التساؤل العام عدة أسئلة هي :

- ما هو تأثير المضامين والخلفيات السوسيوثقافية في تشكيل مفهوم العمل والشغل لأبناء ورقلة؟

- كيف يستجيب طالبي الشغل في ورقلة للسياسات الرسمية للتشغيل من خلال خطاباتهم حول الشغل؟

¹ عبد الحميد خمقاني ، تمثلات و إستراتيجيات طالبي الشغل و أثرها على إستجاباتهم لسياسات التشغيل في مدن الجنوب الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، علم الاجتماع تخصص التنظيم الديناميكي و المجتمع ، جامعة ورقلة ، 2018-2019.

وقد أجاب الباحث عن السؤال الرئيسي بفرضية مفادها :

تتعرض تمثيلات واستراتيجيات أبناء ورقلة طالبي الشغل في سلوكهم ومواقفهم المتعلقة بالتشغيل وسياساته في ظل التحولات الراهنة .

و اندرج تحت هذه الفرضية فرضيات جزئية للأسئلة الفرعية هي :

- للتمثيلات طالبي الشغل في ورقلة دور في تصورهم للعمل .

- تؤثر المضامين والخلفيات السوسيوثقافية في تشكيل مفهوم العمل و الشغل لأبناء ورقلة.

-يستجيب طالب الشغل في ورقلة للسياسات الرسمية للتشغيل من خلال خطاباتهم حول الشغل. أما بالنسبة لعينة الدراسة فإنه نظرا لطبيعة الظاهرة المدروسة و عدم توفر البيانات و حجم المجتمع الأصلي ، يمكن الباحث من تشكيل إطارات مناسبة للدراسة و العينة ، فقد إعتد على العينة الغير إحصائية (العينة القصدية) وقد جمع 50 مبحوثا حاملين للمواصفات المحددة.

و إستخدم صاحب الدراسة المنهج الكيفي و تحديدا منهج تحليل المحتوى و ذلك لأجل فهم الظاهرة و إيضاح السبيل و تنظيم الأفكار.

كما إستخدم الملاحظة و تحديدا الملاحظة بالمشاركة كأداة أساسية مع الإستعانة بالمقابلة كأداة ثانوية لكونها الأداة الأكثر إستعمالا في الدراسات الإمبريقية.

أما إجراءات الدراسة فكانت في ولاية ورقلة و الإعتقاد على مؤسسة CNAS وكان هذا في سنة 2016 من شهر مارس إلى شهر نوفمبر و الجانب النظري إلى جوان 2017 و إنتهت في ماي 2018 ، قد توصل صاحب الدراسة إلى عديد النتائج التي تبين أن للبيئة السوسيوثقافية دور في تشكيل نظرة أبناء البدو المتمدينين في نظرهم لسياسة التشغيل و أن لهم دور في مفهومهم للعمل و أن لفرص العمل و البرامج التي توطرها الدولة وهي بمثابة الحل الفاشل نظرا لتناقضها مع القيم الإجتماعية و الدينية للمنطقة.

الفصل الثاني

التمثيلات الاجتماعية

الفصل الثاني: التمثيلات الإجتماعية:

تمهيد

يميل الفرد إلى إبداء رأيه في الحوادث و السلوكات التي يلاحظها في المجتمع و الأفكار مع الغير، و يسعى على إيجاد نوع من الإستقرار و التناسق و يحاول شرح و فهم البيئة التي يعيش فيها ، لتحكم بها فالتمثيلات مفهوم مكانة مرموقة في المجتمعات و المؤسسات و البحوث و تعد إحدى مفاتيح النشاطات الذهنية لكل فرد آراء و تمثيلات مختلفة عن فرد آخر و التي تسمى بالتمثيلات الفردية ، التي هي جزء من التمثيلات الإجتماعية ، كما ان التمثيلات تعتبر ركيزة أساسية في بناء مختلف العلوم خاصة علم الإجتماع.

أولا - مكونات التمثيلات الإجتماعية :

يستند التمثل إلى مكونات ثلاثة و هي :

01- عملية التمثل : نفسها التي تتمثل في الكتابة و إستخدام الرموز و الصيغ اللفظية في ترجمة التمثيلات و إستعمالها و تمثيلها و التعبير عن المدركات الذهنية و تحويلها على معارف حسية .

02- الموضوع المتمثل : و يكون بإستحضار الذات و الأشياء و الموضوعات المدركة و تحويلها على قوالب معرفية و مدركات مفهومة يمكن التعبير عنها و إستعمالها .

03- العلاقة التمثيلية : و هي تلك العلاقة التي تجمع بين عملية التمثل نفسها و الموضوع المتمثل ¹.

ثانيا : خصائص التمثيلات الإجتماعية :

التمثيلات الإجتماعية لها خصائص تميزها عن بقية المفاهيم الأخرى في العلوم الإجتماعية و الإنسانية و هي :

¹ خمقاني عبد الحميد : تمثيلات و إستراتيجيات طالبى الشغل و أثرها على إستجابته لسياسات تشغيل في مدن الجنوب الجزائري ، رسالة دكتوراة علوم ، علم الإجتماع التنظيم الديناميكا الإجتماعية و المجتمع ، جامعة ورقلة الجزائر ، 2018-2019 ، ص 59 .

01- خاصية إرتباط التمثل بالموضوع : إن من شروط وجود التمثل إيجاد معلومات اولا حول الموضوع و لا يمكن وجود معلومات دون توفر موضوع ، يمكن ان يكون موضوع الدراسة ظاهرة ، شخص ، شيء ...إلخ كما يمكن أن يكون ماديا أو معنويا .

فالتمثل يتأثر بخاصيتين هما : الموضوع المتصور و الشخص المتصور فيوجد بينهما علاقة تفاعلية ، حيث يتوجه المبحوث إلى إعادة بناء الموضوع وفقا لخصائصه فنظرية التمثلات الاجتماعية ترى ان كل حقيقة هي حقيقة متصورة ، أي ان الشخص يضفي عليها لمستته الخاصة تبعا لإيديولوجيته و ثقافته لتصبح حقيقة خاصة به .

02- الخاصية الرمزية الدلالية : يستخدم الفرد في بناء تمثلاته الاجتماعية حزمة من الإشارات و الصور أو الرموز التي ينسبها في موضوع التمثل و يكون هدفه تأويل و تفسير الموضوع المتصور و يدل عليه و يرمز له ، وهذا ما يساعده على إعطاء معنى معين يمكنه من التفاعل معه و التحكم فيه ، مما يسهل عملية الإتصال و ذلك بإشراك كل أفراد الجماعة في نسبة هذا المعنى لذلك الموضوع .

03- الخاصية الصورية : بإستخدام الصورة التي تحتويها تساهم التمثلات الاجتماعية على فهم وتفسير العامل المجرد و تحويل الإدراكات و الأفكار و المفاهيم إلى أشياء ، قابلة لتبادل عن طريق الصواب و هذا لا يجعلها قادرة على تبسيط هذا الجانب من التمثلات الاجتماعية بمجرد إعادة الواقع على شكل صور و لكن يجب إستعمال الخيال الإجتماعي و الفردي في إعادة بنائه .

04- الخاصية البائية : التمثلات الاجتماعية ليست مجرد إسترجاع للصور حول الوقائع ، بل هي إعادة صياغة لهذا الواقع من خلال عمليات عقلية بالرجوع غلى تاريخ الفرض ومرجعياته القيمة و معاشه ¹.

¹ خمقاني عبد الحميد : المرجع السابق ، ص 61 .

05- خاصية الإبداع : غن عملية بناء التمثيلات الاجتماعية ليست محددة في إعادة إنتاج الواقع بل هي عملية إعادة تنظيم لعناصر هذا الواقع و لكن بطريقة مغايرة ، كأنها عملية بناء واقع جديد أكثر ملائمة و تكليفا لمحيط الفرد و جماعته و حسب مرجعيتهم و المعايير و القيم السائدة و الهدف هو توجيه تصرفات و سلوكيات الفرد و الجماعة و تسهيل التواصل بينهم¹

ثالثا: مميزات التمثيلات الاجتماعية : تتميز التمثيلات الاجتماعية بخمس خصائص هي:

01- خاصية إرتباط التمثل بالموضوع: وتعتبر هذه الخاصية أولى الشروط لوجود تمثّل و يجب وجود معلومات حول الموضوع كما أنه من غير الممكن أن يكون الموضوع عبارة عن شخص أو ظاهرة أو شيء ...، كما يمكن أن يكون ماديا أو معنويا ، فالتمثّل يتأثر بخصائص كل من موضوع المتصور والشخص المتصور فهما في علاقة تفاعلية ، حيث يلجأ الفرد إلى إعادة بناء الموضوع المتصور وفقا لخصائصه ، أي أن الشخص يضفي عليها بصمته الخاصة وفق ثقافته و أيديولوجيته فتصبح حقيقة لا يمتلكها إلا هو.

02- خاصية الرمزية الدلالية: يستخدم الفرد أثناء بناء تصوراته مجموعة من الصور و الإشارات و الرموز التي ينسبها للتمثّل بهدف تفسير الموضوع و بالتالي يعطيه معنى يمكنه من التحكم فيه و التفاعل معه و يسهل عملية الإتصال بإشترك كل الأفراد في نسبة هذا المعنى.

03- خاصية الصورية: من خلال الصورة التي تحتويها تساعد التمثيلات الاجتماعية على فهم العالم المجرد و تحويل المفاهيم و الأفكار إلى أمور قابلة للتبادل عن طريق الصور ولا يمكن تبسيط هذا الجانب من التصورات الاجتماعية بمجرد إعادة الواقع على شكل صور ، فينبغي إستعمال الخيال الفردي و الاجتماعي في إعادة بناءه².

¹ خمقاني عبد الحميد : المرجع السابق ، ص 61 .

² لشرط ربيعة: التصورات الاجتماعية لأفراد الشوارع ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا ، جامعة سكيكدة ، الجزائر، 2008-2009 ، ص ص 40-41.

04-خاصية البنائية: التمثلات الاجتماعية ليست مجرد إسترجاع للصور الواقع بل هي عملية إعادة صياغة للواقع و بناءه من خلال عمليات عقلية و يتم ذلك من خلال الرجوع إلى تاريخ الفرد و معاشه.

05-خاصية الإبداع: إن عملية بناء التمثلات الاجتماعية لا تكون فقط بإعادة إنتاج الواقع و إنما هي عملية تنظم عناصر هذا الواقع بطريقة أخرى كأنها بناء لواقع جديد أكثر ملائمة لمحيط الفرد وجماعته و ذلك حسب قيم و معايير بهدف توجيه سلوكات الفرد و الجماعة.¹

رابعاً : أنواع التمثلات الاجتماعية:

للمثلات الاجتماعية أنواع هي:

01-التمثل الذاتي: وهي طريقة تصور الفرد لذاته و منه فإنه متعلق بالفرد و لأن هذا الأخير بحاجة لإعطاء صورة كافية نسبياً عن شخصيته حتى يتم تقبلها كما هي و يكون هذا النوع من التصور تبعاً لعوامل الوضعية الاجتماعية التي يعيشها الفرد.

02-تمثل الغير: في هذا التصور يوجد مستويين:

- مستوى ذاتي فردي و يمثله الأنا.

- مستوى موضوعي خارجي يبدو على عدة أنماط (جماعة ، فرد ، شيء).

03-التمثل الاجتماعي: يمتلك التمثل الاجتماعي مكانة مهمة في سلوكياتنا اليومية لان هذه الأخيرة لا تكون نتيجة لقدراتنا و ظروفنا فقط ، لكن بصفة نتيجة لتصوراتنا و يعد دوركايم أول من إستعمل التمثلات الجمعية.²

¹ لشطر ربيعة: المرجع السابق ، ص 41.

² أحمد أوزي: الطفل و المجتمع ، النجاح للنشر و التوزيع ، ط 2 ، الجزائر، 1985 ، ص 70.

خامسا: أبعاد التمثيلات الاجتماعية:

للمثيلات الاجتماعية ثلاثة أبعاد و هذا خلافا للفكرة التي مفادها أن الفرد لا يبني تمثلاته من العدم و إنما يتم ذلك بالرجوع على ما إكتسبه من رصيد في المجتمع الذي يتطور و ينمو فيه و ذلك لأن الخبرات تأثر بشكل كبير في تكوين التصورات منذ نشأة الفرد و التي لها أثر ذاكري تساعد الفرد على التكيف و التفاعل مع المحيط و هذا ما يظهر لنا في التمثيلات و فيما يلي تفصيل لأبعاد التمثيلات الاجتماعية الثلاثة:

01- البعد الأول: التصور هو عملية بناء للواقع من الفرد الذي يبني تمثلاته إنطلاقا من المعلومات الموجودة التي يوفرها الواقع.

02- البعد الثاني: التصور هو نتاج ثقافي معبر عنه تاريخيا و إجتماعيا فهو يسجل دوما في سياق تاريخي تابع لوضعية إجتماعية ناتجة عن طبيعة مشروع سياسي و إجتماعي و تطور الأيديولوجيات لمختلف طبقات المجتمع و يكون ذلك في إطار زمني محدد ، أما بالنسبة للجانب الثقافي فلأنها تشمل مجموعة معتقدات ، طقوس، أفكار، قيم والتي كلها تعبر عن مدى إنتماء الفرد للجماعة.

03- البعد الثالث: إن التمثل يتحقق داخل النسيج الإجتماعي و هو مركب من جملة العلاقات و التفاعلات ، التي تسهل عملية التواصل بين أفراد المجتمع ، لأنه لا توجد تمثيلات خارج النسيج العلائقي.¹

¹ عامر نورة : التصورات الاجتماعية للعنف الرمزي من خلال الكتابات الجدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص 18 .

سادسا:العناصر المكونة للتمثيلات الاجتماعية :

يمكننا حصر هذه المكونات في العناصر التالية:

01- المعلومة : وهي تلك المعارف المكتسبة حول موضوع إجتماعي ما ، كما و كيفا ، أكثر و أقل نمطية ، معلومات عادية أو أصلية.

02- فعل التمثل : هذا العنصر معقد نوعا ما ، فهو يعبر عن فكرة تنظيم لمحتوى أولا إذ يوجد هناك حقل للتمثل كلما وجدت وحدة هرمية للعناصر فغن خواصه كيفية و نوعية وهذا يلزمنا بوجود توفر حد أدنى من المعلومات القابلة للتنظيم.

03-الإتجاه: يعبر عن التوجه العام سواء إيجابيا كان أو سلبيا ، حيال موضوع التمثل ، إن هذا التحليل الذي يحتوى على ثلاثة أبعاد يسمح لنا من جهة بتحديد محتوى التمثيلات الاجتماعية و الروابط بين أبعادها المختلفة ومن جهة أخرى فإنه يسمح بإعداد دراسات مقارنة حول الفوارق بين جل الجماعات و الإختلاف بينها وفقا لتصوراتهم ، يسمح لنا كذلك بمعرفة كثير من السلوكيات التي سبق و فسرتها نظرية السلوك بين الجماعات كنظرية التصنيف الاجتماعي ، فهي عملية تتأثر بالقيم و الثقافة و تبرز أهمية دور كل من عضوية الفرد الاجتماعية و المقارنة الاجتماعية التي تكون بين الفئات ، بإستمرار للبحث عن الإختلافات و أوجه التمييز بين جماعاتهم و الجماعات الأخرى ، رغم أننا لا نحمل جميعا المعرفة الاجتماعية ذاتها إلا أن كثير من الأيديولوجيات (دينية، ثقافية، إجتماعية ، سياسية) تكون محددة في ضوء الأطر الاجتماعية.¹

¹ مكفلين روبرت وريتشارد: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، ترجمة موفق الحمداني ، فارس حلمي ، دار وائل ، الأردن، 2002 ، ص 248.

سابعاً: وظائف التمثيلات الاجتماعية:

إن التمثيلات الاجتماعية تستجيب لأربعة وظائف أساسية وهي:

01- وظيفة المعرفة: تكمن التمثيلات الاجتماعية (التصورات) للأفراد من تفسير و فهم الواقع المعاش و ذلك بدمجه في إطار قالب قابل للإستعاب ،ظ حيث يكون منسجماً مع الآراء و القيم و الأفكار التي يصدقونها و كما أنها تسهل التواصل الإجتماعي بتحديد لها لإطار مرجعي مشترك يسمح بتبادل و نقل المعرفة.

02- وظيفة الهوية: تكمن هذه الوظيفة من التعرف بهوية الجماعة و تجعل الحفاظ على خصوصيتها أمراً ممكناً ، كما أنها تكمن من عملية التصنيف و المقارنة الإجتماعيين فهذه الوظيفة تسهم و تعطي للتمثيلات الاجتماعية مكانه مهمة فيما يخص سيرورات ذلك إن الهدف من هذه الوظيفة هو المحافظة على صورة إيجابية عند الفرد عن الجماعة التي ينتمي إليها لأن التمثيلات الاجتماعية تعكس إلى حد ما التنشئة الاجتماعية للفرد.

03-وظيفة التوجيه: تسهم في توجيه السلوك و الممارسات لأن نظام تفسير الواقع الذي تشكله التمثيلات الاجتماعية يعتبر كموجه للفعل وهذه العملية التوجيهية للممارسات تنتج إنطلاقاً من عدة عوامل هي:

أ- إن التمثيلات الاجتماعية تتدخل مباشرة في تعريف الغاية من الموقف فمن خلالها يمكننا تحديد مثلاً نمط العلاقة المناسبة للفرد ، لأنها تحدد نموذج السير المعرفي بطريقة مباشرة و المتبنى من طرف الجماعة سواء كان ذلك بنيته أو إتصالها.¹

ب- إن التمثيلات الاجتماعية نظام للتوقع فهي تحمل أثراً على الواقع وهي من تحدد الترجمات الخاصة بالواقع و تصفي المعلومات و الهدف هو جعل هذا الواقع مناسباً لما تحمله التصورات

¹ العزاوي سامي مهدي: التصورات الاجتماعية للشباب العراقي لقضاياهم المعاصرة، الكتاب السنوي لمركز أبحاث الطفولة و الأمومة ، المجلد السادس ، جامعة ديالى ، 2011، ص 17.

فهي لا تتيح و لا تعتمد على سياق التفاعلات لأنها تسبقها و بالتالي فإنها تعد أنظمة لفك رموز الواقع، مهمتها توجيه سلوكياتنا و تقييمنا و إنطباعتنا.

ج- هذه التمثيلات تقرر الممارسات و السلوكيات التي نفعها إذ تحدد لنا المسموح و المرفوض في موقف معين و منه فهي تتبني دور المعايير ذلك أنها تعكس القواعد و الرابط الاجتماعية.¹

04 -وظيفة التبرير: تسمح التمثيلات الاجتماعية بالتبرير البعدي للسلوك و الموافق التي يتبناها الأفراد ، فهي تبرز دورا في تحديد سلوكنا قبل القيام به و تحاول تبريره بعد فعله و هذه الوظيفة مهمة جدا ، لأنها تكمن من تقوية التمايز الاجتماعي و تبريره.²

خلاصة:

تعتبر التمثيلات من المفاهيم الحديثة التداول في مختلف ميادين علم الاجتماع وهي أحد مفاتيح الأنشطة الذهنية ، فالتمثيلات تختلف من فرد إلى آخر وعند جمعها تمثل جملة من التمثيلات العامة التي لا يمكن نفيها عن المجتمع ، كما أنه مفهوم متشعب و متعدد التخصصات لذلك يندرج ضمن الموضوعات المهمة في الميادين الاجتماعية، وذلك لأن التمثيلات هي آراء و اتجاهات و تصور وقيم و أيضا معتقدات ، تساهم في العمل و محفزات و نشاطات وبالتالي فالتمثيلات لها دور مهم في تحقيق العامل إلى طموحاته و تلبية رغباته.

كما أن التمثيلات الاجتماعية تملك دورا بارزا في إنجاز البحوث العلمية في العلوم الاجتماعية ، فهي تمكنك من معرفة الصور الذهنية التي يشكلها الفرد و ذلك ما يسهل على الباحث تفسير الظاهرة التي يود دراستها.

² العزاوي سامي مهدي: الرجع السابق، ص 17.

الفصل الثالث

القيادة التنظيمية

الفصل الثالث القيادة التنظيمية:

تمهيد:

لقد إهتم الباحثون و علماء الإدارة بموضوع القيادة حيث أجريت أبحاث و دراسات منذ القدم إلى يومنا هذا فأصبحت من بين الدراسات التي حازت على اهتمامات الإنسان إلى ان صارت ذات بعد بالغ الأهمية و خاصة في زمننا المعاصر ، و مع التقدم العلمي الهائل و التطور في مختلف المجالات .

أولاً: عناصر القيادة:

تتمثل عناصر القيادة في ما يلي :

- وجود الجماعة : حيث تعتبر القيادة في حقيقتها أحد المظاهر الإجتماعية التي نشأت بنشوء المجتمعات ، فعندما يوجد لدينا مجتمع ما و إن كان محدودا يصبح هناك حاجة للقيادة .
- وجود هدف مشترك : دور القيادة هو السعي لتوحيد الأهداف و العمل على تحقيق التقارب بينها .
- التماسق و الإنسجام : إن وجود الجماعة لا يكفي لإنجاح القيادة في تحقيق أهداف التنظيم ، لان نجاح العمل المشترك يتطلب تماسق و إنسجام بين أعضاء الجماعة حتى يوجهون جميع جهودهم نحو تحقيق الهدف المشترك بشكل يساعد و لا يعيق العملية العملية ذاتها .
- القدرة على التأثير: إن جوهر لب معنى القيادة هو القدرة على التأثير في سلوك الجماعة و هي تعتبر الخطوة التنفيذية التي تتمثل في الممارسة الفعلية للقيادة .¹

ثانياً- مصادر قوة القيادة :

01 - القوة الرسمية: و هي القوة النابعة من الهيكل التنظيمي و تشتمل على النقاط التالية:

أ- قوة الإكراه : و فيه يكون أداء المرؤوسين للعمل نابع من خوفهم للعقاب .

¹ بطرس حلاق: القيادة الإدارية ، الجامعة الإفتراضية السورية ، سوريا ، 2020 ، ص 22.

- ب- قوة المكافأة: يكون أداء المرؤوسين للعمل نابع من رغبته في الحصول على مقابل .
ج- القوة الشرعية القانونية : يكون أداء المرؤوس نابع من إعتقاده بان هذا الشخص يكون له الحق الشرعي في إصدار الأوامر .

02 - القوة الغير رسمية:

- أ- القوة الفنية: و تكون نابعة من مهارة القائد و خبرته في أداء العمل.
ب- قوة الإعجاب: و تكون نابعة من شخصية القائد و إعجاب المرؤوسين بها و قبولهم لما يصدر عن هذا القائد .

ثالثا- أساليب القيادة :

- 01- القيادة الدكتاتورية : هي القيادة التي تتولى إصدار الأوامر واجب المرؤوسين على أداؤها دون إتاحة الفرصة لهم لمناقشتها .
02- القيادة الاتوقراطية : هي القيادة التي تصدر الأوامر للمرؤوسين إلا أنها تحاول أن تقنعهم بصحة هذه القرارات و لكن في النهاية يجب أن تنفذ .
03 - القيادة الديمقراطية : هي القيادة التي تشرك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات أي أنه يكون للمرؤوسين دور فعال في إتخاذ القرار.¹

رابعا- أهمية القيادة:

- لقد توجه كثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض ، و أنها مفتاح الغدرة و إن أهمية مكانتها و دورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية و فعالية ، و تعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها و تظهر أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :
- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.²
- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.

¹ هاني خلف خليل الطراونة : المرجع السابق ، ص ص 67 - 77 .

² بطرس حلاق: المرجع السابق ، ص ص 23-24 .

- بدون القيادة يفقد التخطيط و التنظيم و الرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة .
- إن تصرفات القائد و سلوكه هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المشروع¹

خامسا- فنون القيادة :

01- فن إصدار الأوامر:

- هل الأمر ضروري ؟ و هل تملك حق إصداره صلاحية لهؤلاء الأشخاص " إشراف " .
- الغاية من الأمر سياسة الرجال و الإستفادة من قدراتهم ، و ليس الغاية منه إستعراضية أو تعسفية .

- عين الشخص المسؤول بعد إصدار الأمر مباشرة و حدد الوقت المتاح ، و حدد المساعدين و الموارد.

- ليكن أمرك واضح ، كاملا ، موجزا ، دقيقا ، و كن واثقا من نفسك عن إصداره.

02- فن الإتصال : نحن أحوج ما نكون إلى دورة موسعة عن فن الإتصال قبل الشروع في الحديث عن القيادة .

- من أهم مهارات الإتصال الإنصات حيث يعد الإصغاء للموظفين و إعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الإلتزام و جعلهم يشعرون بالإنتماء .

- تضمنت إحدى الدراسات الحديثة قواعد الإتصال الناجح و أدرجتها تحت الكلمة الإنجليزية (Human Touch) أي اللمسة الإنسانية على النحو التالي :²

H Hear Him - أستمع إليه

M Understand His Feeling - أحترم شعوره

M Motivate his Desire - حرك رغبته

¹ بطرس حلاق: المرجع السابق ، ص ص 24 .

² د.رداح محمد الخطيب ، د. أحمد محمود الخطيب : القيادة دراسات حديثة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2014 ، ص 51.

| | |
|-----------------------------|----------------|
| A Appreciate His Efforts | - قدر مجهوده |
| N Neues Him | - مده بالأخبار |
| T Train Him | - دربه |
| O Open His Eyes | - أرشده |
| U Understand His Uniqueness | - تفهم تفرده |
| S Sontakt Him | - إتصل به |
| H Honour Him | - أكرمه |

03- فن التأنيب:

- أعطي الملاحظة الضرورية دون تأخير و لتكن بنغمة هادئة و رزينة .
- انب و لكن بعد تحري الحقيقة كاملة بملاساتها و تجنب إثارة الجروح السابقة.
- التأنيب الذي لا يتناسب منع الخطأ يعطي نتيجة عكسية.
- أسئل المخطئ ما الواجب عليه فعله لتجنب هذا الخطأ مستقبلا ؟ و توصل معه لحلول عملية .

04- فن معالجة التذمرات :

- تجنب الأوضاع التي تخلق المشاكل .
- إستقبل الشاكي بالترحاب و إستمع إليه و لا ترفض الشكوى مباشرة ثم إستمع إلى وجهة النظر الأخرى .
- إذا قررت فعل شيء ففعله و إلا وضح للشاكي أسباب حفظ شكواه¹.

05- فن المكافئة و التشجيع:

- أثنى على الاعمال الناجحة و إعترف بإنجازات الأفراد و شجع معاونيك دوما
- عاملهم كخبراء في ما يتقنونه و تقبل أفكارهم التجديدية .

¹ د.رداح محمد الخطيب ، د. أحمد محمود الخطيب : المرجع السابق ، ص 52.

- لا بد من توطيد ثقافة الإشادة اخل مؤسستك.
- كلف المتميزين بأعمال أهم و مسؤوليات أعلى.
- تذكر انه كم من عبقریات رائعة تحطمت لأنها لم تجد اللحظة الملائمة رئيسا صالحا يثني بعدل و يشجع بتعقل و يهتم بطريقة تذكي نار الحماس.

06- فن المراقبة:

- إن الأمر شيء واحد و لكن التنفيذ كل شيء و لا تظهر صفات القائد و مقدرته إلا عند مراقبة التنفيذ
- على القائد أن يعترف بالأعمال الحسنة و عليه أن لا يتردد في توجيه الإنتباه نحو الأخطاء .
- إن الإحتكاك مع الحقيقة بكل محاسنها و مساوئها يعطي القائد فكرة صحيحة أفضل من مئات التقارير.

07- فن المعاقبة:

- لتكن العقوبة متناسبة مع الذنب و المذنب و الأحوال المحيطة.
- لا تجمع المعاقبين في عمل واحد ، فالإجماع يولد القوة و قوة الشر هدامة.
- لا تعاقب الرئيس أمام مرؤوسيه حتى لا ينهار مبدأ السلطة و تتحطم سلسلة القيادة.
- لا تناقش مشاغب أم الآخرين.
- من العقوبة تغيير نوع العمل ، اللوم ، ترك إستشارة المعاقب ... إلخ .

08- فن التعاون مع القادة الآخرين:

- تذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغراض تافهة و إنما لخدمة مثل عليا يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.
- لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.
- ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظه بناء في غايته.

- لا يكن همك مراقبة اخطأ الآخرين فسوف يضيع عملك .¹
- لا تترك مجالاً لتفاهم سوء التفاهم على دقائق يسيرة ما دامت الفكرة العامة مشتركة .²

سادسا: أدوات القيادة:

للقيادة علاقة ترابطية مع الشخصية القيادية و تعتبر حرفة قيادية فوع أهمية السمات و المظهر و القدرة اللفظية ، إلا أنها ليست كافية و أنها في حالات كثيرة قد لا تكون قبل المفاهيم و الأسلوب و الأدوات الخاصة التي يعبر من خلالها القائد عن نمط و طريقة قيادته و علاقته مع الآخرين بما في ذلك العاملين ، الزبائن ، المنافسين و من هذا وجب التركيز على أدوات القيادة و التي يمكن حصرها في ما يلي :

01- الرؤية و الأسلوب : من خصائص القائد انه أن يقود الآخرين ، فإنه يتميز بقيادة عميقة و فائقة لذاته ، لان الذات هي مصدر الخبرات الأولى كما أنها مصدر للإحساس بالقدرة الفائقة و الفخر عن تحقيق إنجاز و الشعور الذاتي لا يمكن أن يكون ذا معنى كبير إذ ضل مجرد إحساس ذاتي ، بل من المهم أن يتحول إلى رؤية و أسلوب متميزين من الممكن التعبير عنهما و القبول بالإحساس و الإستدلال و من ثم إلهام الآخرين اللذين يقودهم و لذلك وجب على كل قائد تطوير الرؤية و الأسلوب .

02- الثقة : و هي الأداة القيادية في توقع سلوك الآخرين ليس بالطريقة التي إعتاد الوالدان فرضها على الابنان ، أو إعتاد المديرين فرضها بالأوامر القديمة على المرؤوسين و إنما بالأهداف المسطرة و القيم المشتركة و بقدرة القيادة على التأثير و التشجيع ، كما يقول ديلف و زملائه " كل يوم علينا أن نعبر عن ثقتنا بالأفراد "، مما يجعل هذا بمثابة أسلوب حياة قائم على أن أفرادنا يستحقون الثقة .³

¹ دراح محمد الخطيب ، د. أحمد محمود الخطيب: المرجع السابق ، ص 53 .

² دراح محمد الخطيب ، د. أحمد محمود الخطيب : المرجع السابق ، ص 53 .

³ د. نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار ، المرجع السابق ، ص ص 38-39 .

03- الأخلاقيات : و تعتبر أساس العلاقة مع المجتمع رغم أن جل المجتمعات تميل إلى الكفاءة ، إلا أن الكفاءة لا تبقى كثيرا في أذهان المجتمع عكس الأخلاقيات التي يبقى أثرها لفترة طويلة و عالقة في الأذهان و خصائص القيادة المسؤولة أخلاقيا و إجتماعيا ، الحقيقة هي أن المجتمع لن يفكر في انه هو مصدر القادة المنحرفين و السيئين و لكنه على النقيض من ذلك يعتبر القادة الأخلاقيين هم الممثلين الحقوقيون لهم ، لهذا فإن ما يبقى في ذهن القطاع الواسع من المجتمع ، ما يرفض من مواقف و قيم فاسدة للقيادة الفاشلة من جهة ، و ما يقدر

و يعظم من مواقف و قيم أخلاقية متميزة للقيادة الناجحة من جهة أخرى.

04- الكفاءة : و تتجلى هذه الأخيرة في قيمة أصحاب المصالح لأنهم يضلوا مدر الأعمال و المشروعات التي يحاول القادة من خلالها التعبير عن رأيهم و يمارسون قدراتهم و تميزهم و يساهمون في حسن إستخدام الموارد ، وذلك من اجل إحراز نتائج مرضي و تشجع الآخرين و تحسن مناخ الثقة لديهم بإدارة و قيادة المؤسسة و لا بد أن نشير إلى أن هذا المجال " الكفاءة "رغم كل ما يبدو عليه من إهتمام مادي بإستهداف الربح الأعلى أولا ، فإنها تحمل دلالة أخلاقية عالية هذا ما يمكن تفسيره بسهولة بالقول أن القيادة الرديئة التي تعرض شركاتها للإفلاس مثلا أن تسيء إستخدام موارد المجتمع و عدم التعامل معها بأمانة كافية عادة كما يحدث مع القيادة التي تدير هذه الموارد بأمانة و مسؤولية أعلى حسب معايير الكفاءة المحققة، كما ان عدم الكفاءة يلحق أضرار كبيرة بالعاملين و أسرهم لذلك فإن مثل هذه الإخفاقات هي نقيض الكفاءة و المسؤولية الأخلاقية للقيادة¹

سابعا: إتخاذ القرار :

¹ د. نجم عبود نجم : المرجع السابق ، ص ص 40،41.

01- تعريف عملية إتخاذ القرار : هي وسيلة تنشيط إستجابة سبق تشكيلها و هي في وضع إستعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الإستجابة ، كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم إستجابة تلقى قبول عاما حيث لا إستجابة قائمة من قبل و يعتبر القرار التنظيمي العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد إلى أن يقوم بالإختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم في تحقيق أهدافها .

02- أنواع القرارات : هناك عدت أنواع للقرارات المتخذة في المنظمة و نذكر منها :

أ - القرارات المصيرية : هناك قرارات عادية و أخرى مصيرية ، و ما يهمنا هي القرارات المصيرية فهي قرارات لها أثار كبيرة سوى على مستوى الفرد أو الجماعة لذلك لا ينبغي أحيانا ان يزيد الإنسان من التفكير و بذل الجهد في قرار عادي يتكرر فيجمع جمعا من الناس و يستشيرهم هل يختار هذا أو ذاك.

ب- القرارات الدورية : و بعكس هذا النوع هي القرارات الطارئة و يقصد بالقرارات الدورية أي إنها متكررة ، مثل الاختبارات فهي تكرر دائما ، فيحتاج المجتاز للإخبار ان يقرر إما البدء بدراسة الكتاب أو المذكرة أو المادة الأولى أو الثانية فالأمور الدورية مثلا المؤسسات و الشركات توظف موظفين لديها و أحيانا تقوم بتسريح آخرين فهذه الأمور الدورية متكررة القرار ، فلا تحتاج في كل مرة ان تعيد المؤسسة دراسة القضية ، فتضع نماذج نحتاج إليها و ينتهي الأمر.

ج- القرارات الإستراتيجية : هي قرارات غير تقليدية تعالج المشكلات الإستراتيجية و ذات أبعاد متعددة و فيها عمق و تعقيد كبيرين ، كما ان هذه النوعية من القرارات تطلب الوقت من أجل بحث معمق و دراسة متأنية و متخصصة التي تلم بجميع الفروض و الإتجاهات¹

د- القرارات التكتيكية: تتصف بأنها قرارات متكررة و إن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية و أكثر فنية و تفصيلا و يوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء و الفنيين و المتخصصين.

¹ د. رداح محمود الخطيب و احمد محمود الخطيب: المرجع السابق، ص ص 106-113 .

و- القرارات التنفيذية: و تتعلق بالمشكلات البسيطة و دائمة التكرار مثل التي تتعلق بالحضور و الإنصراف و الغيابات و الإجازات و توزيع العمل...إلخ، و كيفية معالجة الشكوى وهذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي إكتسبها المدير و المعلومات التي لديه.

03- عناصر عملية إتخاذ القرار: تدور عملية إتخاذ القرار على ستة عناصر هي:

أ- الموقف (المشكلة) ، ب- متخذ القرار، ج- الهدف ، د- البدائل ، و- قواعد الإختيار، هـ- إختيار الحل الأمثل بين البدائل.

04- أهمية إتخاذ القرارات: إن عملية إتخاذ القرار هي محور العملية التنظيمية وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة و نشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو عند رسم السياسات أو إعداد البرامج...إلخ ، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحيد المعايير المناسبة لتحديد نوع نتائج الأعمال و التعديلات التي ستجريها على الخطة و محاولة تصليح الأخطاء إن وجدت و هذا ما يجعل عملية إتخاذ القرارات في إستمرار دائم.

ثامنا: متطلبات القيادة :

- 01- التأثير: و هي القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة معينة .
- 02- النفوذ: القدرة على إحداث شيء أو منعه و يعتمد القدرات الذاتية أكثر من المركز الوظيفي.
- 03- السلطة القانونية : و هي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف و يطاع .
- 04- الثقة و التعاون : و يكمنان في الألفة و سهولة التواصل بين الأفراد و استقلالية المرؤوسين و إستقرارهم .

05- الثقة : و يقصد بها قدرة القائد على تشخيص المشاكل و حلها بشكل جيد و إتخاذ

قرارات صحيحة و في الوقت المناسب ¹.

06- القدرة على الإتصال : تتمثل في مهارة القائد على توضيح و إيصال ما يريده لمرؤوسيه

وخاصة الأهداف أي أن يوصل لهم معلومات بإمكانهم فهمها كما يريد منها الرؤية المستقبلية

المتركزة على مستقبل المنظمة، القدرة على إدارة الذات و إستيعاب متطلبات العولمة و التأقلم

معها بشكل لا يؤثر على المبادئ و القيم ، و التعامل مع الآخرين من خلال فهم سيرورة

الجماعة و تدريب و تطوير و تحفيز العاملين ، تطوير أساليب الإتصال و تطوير القدرة على

التعلم عند المنظمة و التطوير الذاتي عند الموظفين

و عليه فإن عناصر القيادة هي:

أ- وجود مجموعة من الأفراد.

ب- الإتفاق على أهداف المجموعة تسعى للوصول إليها .

ج- وجود قائد من المجموعة ذو تأثير و فكر إداري و صاحب قرارات صائبة و قادر على

التأثير الإيجابي للسلوك الجماعة ²

تاسعا: أدوار القيادة:

إن القوى المتعددة و المؤثرة في علاقات الثقة بين القائد و الإطارات العاملة في المؤسسة ،

تبين لنا تعدد الإمكانيات القيادية المطلوبة لتقدم المؤسسة ونجاحها ، لذلك وجب وجود أدوار

للقيادة داخل المؤسسات سواء كانت هذه المؤسسات كبيرة أو صغيرة و مهما تنوعت مهامها و

أعمالها و من أهم هذه الأدوار نجد ما يلي:

01- الدور التحفيزي: يعتبر هذا الدور من أهم الخصائص القيادية ، وذلك لأنه يساعد على

تشخيص وتبيان أفضل ما لدي العمال من قدرات ، ويحفزهم على الإستثمار فيها ، إضافة إلى

¹ هاني خلف خليل الطراونة : المرجع السابق، ص ص 40-40.

² هاني خلف خليل الطراونة : مرجع سابق ، ص 41 .

تميز القيادة بروح المؤانسة الإجتماعية ، والقدرة على تفهم الدوافع الإنسانية في السلوك إمتلاك حصة من التأثير الشخصي .

02- الدور الإداري: هذا الدور في الأساس متعلق بأمور الضبط والسيطرة ومن متطلباته معرفة الكيفية التي تستطيع من خلالها المنظمة أو المؤسسة ، القيام بالأعمال التي يتوقف عليها نجاحها و إستمراريتها كما أن هذا الدور يحتوي على قابلية التنبؤ بالمشكلات المستقبلية و خيالاً ذهنياً خصباً لإبتكار أفضل الحلول لمواجهتها.

لذا على القائد التحلي بقدر من الوعي العلمي بالعناصر المؤثرة في السلوك الإنساني حيث أن هذا الوعي لا يدفع القائد إلى الولاءات الشخصية و تسخيرها في أهدافه الخاصة ، من غير الإهتمام بمعرفة الأسباب الموضوعية التي هي مسببة لمشكلات التنظيم.

03- الدور الإستقرائي: مهمة القائد في أي تنظيم هو القيام بدور منظم متميزاً بعمق الفكر فتوجهه إلى حل المشكلات الداخلية و هو يتسم بالإمكانات المطلوبة لإستحداث التركيبات اللازمة لتقديم و تطوير المورد البشري ، ذلك مع توفير المستلزمات و الموارد المالية المطلوبة لضمان أعلى الدرجات من الأداء الوظيفي ، إضافة إلى قدرته في إيجاد خطط توجيهية فعالة ، إضافة إلى البرامج التقنية الميسرة لإنسيابية العمل و تصميم التركيب العام للعلاقات المنظمة و التمييز بين الجانب النظري و الجانب الواقعي للممارسات.

04- الدور التخطيطي: إن القائد في المنظمة يمارس دوراً ينطوي على قدر من المغامرة إزاء المستقبل ، بحكم نظرته المتفتحة على طرق التغيير التي يتطلع إليها ، من أجل تحسين التنظيم و تنميته فهو من خلال دوره هذا يكون أكثر إهتماماً بمستقبل المنظمة من الماضي و الحاضر ، مع إستقصاء فرص النمو القائمة خارج المنظمة بدلاً من التوقف في حدود الفرص الداخلية ، هو إلى جانب ذلك يهدف دائماً إلى إيجاد و خلق فرص جديدة لإدامة التطور و النمو.¹

05- دور تصميم و توجيه أنساق الإتصال : تعنى القيادة في أي تنظيم بشكل خاص بإدارة

¹ قيس النوري: السلوك الإداري و خلفياته الإجتماعية ، أريد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999، ص ص، 213-215.

و توجيه عمليات الإتصال و التأثير إيجابا على مضامينها ،ذلك على ضوء إحتياجات التنظيم و الإهتمام بها في إتخاذ القرارات و هذا ما يبرز حاجة القيادة التنظيمية إلى قدر مناسب من المعرفة عن بعض أشكال و وسائل الإتصال و طرق الإستفادة منها في إيصال المعلومة الضرورية ، لتسهيل عملية التفاهم لمختلف وحدات التنظيم بشكل واضح.

06- دور الرقابة و القويم: وهو متابعة التنسيق و التنفيذ لجهود الأطراف الأفراد ، حتى لا يكون هناك تعارض بين هذه الجهود و تقويم الآراء لمعرفة مدى تحقيق الأهداف و إيجاد حلول للمشكلات و دعم نقاط القوة.

07- دور القيم و المعايير: القائد هو ذلك الشخص الذي يتسم بالقدرة على رؤية المنظمة التي يطمح إليها في أوسع منظور ، بإعتباره جزء من الكتلة الإجتماعية و الثقافية للمجتمع المتواجد فيه فهو يعلم الأهمية المتزايدة للمنظمات كقوة إجتماعية و مدى علاقتها برفاهية المجتمع ، لذا وجب على القائد الناجح أن يكون على مستوى كل من القدرة على إتخاذ القرارات في مختلف الظروف المعقدة.¹

عاشرا: سمات القيادة:

في عديد من الدراسات الإمبريقية التي تناولت صفات القيادة توصل الباحثون إلى مجموعة من السمات هي:

01- اللياقة البدنية : من أهم متطلبات عمل القائد بذل الجهد و الحركة مع قوة التحمل ، لذلك وجب أن يكون ذا صحة جيدة مما يمكنه في الإستمرارية في أداء مهامه لمدة طويلة كل يوم ، لذلك فإن اللياقة البدنية و السلامة الجسمية لها دور مهم.

02- إحتياج القائد إلى العلوم والمهارات الإنسانية : يحتاج القائد إلى جرعة كبيرة من العلوم الإنسانية و السلوكية و قدر أكبر من المهارات في هذه المجالات ، لأن القائد يعتبر صانع

¹ قيس النوري: المرجع السابق ، ص ص 215-216.

العلاقات الإنسانية و صانع الإنتاجية و الروح المعنوية ، لذلك كان إحتياجه للمهارات الإدارية و السلوكية و الإنسانية كبيرا.¹

03- الدافعية و الإنجاز و الطموح: حيث إستلزم أن يكون للقائد دافع قوي للإنجاز مثل

المكافآت المادية و الحوافز المعنوية ، كما يجب أن يكون طموحا لتحقيق أهداف المؤسسة

04- المبادأة: أي أن يكون سباقا في طرح الأفكار الأصلية و المبتكرة التي تساهم في حل

المشكلات و الأزمات في العمل و ذلك لتقوم الجماعة التنظيمية بوظائفها.

06- القدرات العقلية و المعرفية: من الضروري أن يمتلك القائد مستوى مرتفع من القدرات و

يكن ذلك في القدرات اللفظية و الكتابية و كذلك التعبير شفويا عن أفكاره و آرائه ، كما تبدوا

القدرات العقلية في الذكاء الذي يتمتع به القائد و دفع المرؤوسين للإبتكار و يتميز بسعة الأفق

و مستوى عالي من المعرفة.

07- النضج الإجتماعي: يتميز القادة بالعضوية النشطة داخل الجماعة من خلال التفاعل و

التعاون و التفاهم مع الأفراد و مراعاة مشاعرهم و إستطاعة خلق روح العمل كفريق بين أفراد

التنظيم، و رفع المعنويات و نشر جو الألفة و المحبة و التماسك الإجتماعي و يكون كل هذا

بالحد من الخلافات أو إيجاد حلول للخلافات إن وجدت.

08- الخبرة السابقة: في المهمات القيادية والتمكن من نوع العمل الذي يؤديه ، فمسؤول

المحاسبة مثلا ،ينبغي أن يكون متمكنا من قواعد المحاسبة وأصولها ، مدير الموارد البشرية

يجب أن يكون دارسا لأسس إدارة الأفراد ومشكلاتهم وأن يكون قادرا على فهم العاملين وتقييمهم

وتتميتهم

09-الإتصال : وهو درجة مساهمة القائد في إيصال المعلومة ونقل الخبرة وتسهيل تبادل

المعلومات بين الأفراد ومدى وعيه بما يجري داخل الجماعة .

¹ عبد الرحمان محمد العيسوي: تفاعل الجماعات البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية مصر، 2006 ، ص 240.

10- الإنتاج: وهو تحديد مستويات الإنتاج كما ونوعا والتي يهدف أعضاء العمل على تحقيقها.¹

11- التنظيم والتنسيق : وهو قدرة القائد على تحديد عمله والأعمال التي يقوم بها الأعضاء الآخرون وقدرته على التخطيط لعلاقات العمل وتنظيمها ، حتى تتحدد المسؤوليات وتنظم المهام دون تضارب .

12- الضبط والسيطرة: يتحدد سلوك القائد من خلال وظيفته في التوجيه والمتابعة ويحدد سلوك الجماعة من خلال عملية التنفيذ وبذلك يضمن قيام كل فرد بدوره المحقق لأهداف المؤسسة.

13- التقدير و الإحترام : وهو تقبله للجهود المبذولة من أعضاء الجماعة وإعترافه لقيمتها وأيضا مكافأتها بجوائز تشجيعية إذا وصلت إلى المستوى المطلوب .

14- صفات عامة : وتتمثل في السيطرة والمحافظة على الوقت و إحترام المواعيد والأمانة وحسن السمعة والثقة في النفس وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات الصحيحة و الإلتزام بالمعايير الإجتماعية .²

خلاصة:

من خلال ما سبق يتبين لنا أن للقيادة ميزة هامة ومؤثرة على الآخرين سواء على الأفعال أو السلوكات ، فهي توجه العامل لأداء عملة برغبة في تحقيق أهداف و طموحات المؤسسة و ذلك بإتباع سياسات و إستراتيجيات تعود بالنجاح على المؤسسة و تفوقها.

¹ عبد الرحمان محمد العيساوي: المرجع السابق ، ص 240-241.

² عبد الرحمان محمد العيساوي: المرجع السابق ، ص 241.

فالقيادة هي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها العملية التنظيمية فيتركز نجاحها على مدى كفاءة و مهارة القائد سواء في الناحية الرسمية من تطبيق للقوانين و الإجراءات أو من الناحية الغير رسمي من قدرة على التفكير و إيجاد الحلول و الإبتكار و القدرة على التنبأ و كل ذلك من أجل مواجهة الظروف الصعبة خاصة الطارئة و المفاجئة لتحقيق توازن مع المتغيرات.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية

والميدانية للدراسة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة:

تمهيد:

يلزمنا البحث السوسولوجي على الإعتماد على جانبين هما الجاني النظري والجانب التطبيقي الذي يعتبر إسقاطا لمحتوى النظرية على الواقع التنظيمي و ذلك لأنه يكتسب أهمية بالغة في البحوث التي تعتمد على الدراسة الميدانية و التي يبتغي من خلالها الباحث الوصول إلى نتائج تعود بالفائدة على المؤسسة و على البحث العلمي و قد إعتدنا في هذا الفصل على الدراسة الميدانية و الإجراءات المنهجية ، فالدراسة الميدانية تناولت البحث في التمثلات العمال للقيادة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية و التي هي مديرية التربية لولاية تبسة و حاولنا تسليط الضوء على الظاهرة المراد دراستها و تحويل هذه الظاهرة إلى معلومات و أرقام مفسرة للحقائق الواقعة بالمؤسسة ، ذلك تبعا للبيانات و المعلومات المقدمة من مسؤولي و موظفي مديرية التربية لولاية تبسة من أجل تحقيق أهداف البحث و ذلك بالإعتماد على إجراءات منهجية و نصائح مقدمة من الأستاذ المؤطر.

أولا - مجالات الدراسة:

تتمثل الدراسة في ثلاث مجالات رئيسية وهي المجال المكاني المتمثل في مديرية التربية لولاية تبسة والمجال الزمني والمجال البشري (مجتمع الدراسة) :

1- المجال المكاني للدراسة: (*)

1-1- التعريف بمديرية التربية لولاية تبسة : تعتبر مديرية التربية لولاية تبسة مؤسسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي مهني تتمتع بالشخصية والإستقلال المادي تابعة لوزارة التربية والتعليم ، وهي رمز إشعاع فكري يجمع بين ضخامة المنشأة و رصانة المنهج يساعدها على

* معلومات مأخوذة من مديرية التربية لولاية تبسة ، مصلحة المستخدمين ، مكتب 11.31.

تحقيق وظيفتها الأساسية والتي هي ذات طابع إداري وأداء بيداغوجي جيد وهادف لضمان إمداد المجتمع بكفاءات ويد عاملة جيدة تسهل الاندماج في المحيط الإجتماعي .

1-2- نشأة وتطور مديرية التربية: أنشأت مديرية التربية لولاية تبسة سنة 1974 حيث عرفت تحولات عديدة و متسارعة في هيكلتها التنظيمية و البيداغوجية ، حيث شهدت تحولات من هيكل إداري و بيداغوجي إلى طاقم إداري و بيداغوجي أكبر ، حيث مرت بعدة مراحل تتمثل في مرحلة المفتشية الأكاديمية (1962-1969) ، مرحلة التربية (1969-1986) وأخيرا مرحلة قسم الإستثمارات البشرية من 1990 إلى يومنا هذا .

1-3- موقع مديرية التربية لولاية تبسة : تتمتع مديرية التربية لولاية تبسة بموقع إستراتيجي حيث تقع بوسط مدينة تبسة مقابلة لمقر الولاية والمجلس الشعبي الولائي محاطة بعدة إدارات عمومية مختلفة ، كما شهدت عملية توسعة وهذا ما ساعد مصالح المديرية بالتوسع والتنظيم أكثر ، حيث نجدها تتكون من ثلاث أجنحة تحتوي على (88) مكتب وقاعة إجتماعات وقاعة إستقبال وقاعة أرشيف ومخزين .

كما يوجد هناك عدة مقرات أخرى تابعة لذات المؤسسة منها مقر التوجيه والإرشاد المدرسي، مفتشية المطاعم المدرسية ، الرابطة الرياضية ، طب العمل ، إتحاد الشؤون المكلمة للمدرسة إلى جانب فرع محو الأمية وتعليم الكبار، التعليم عن بعد وهيأة التكوين والتفتيش وكذا الشركاء الإجتماعيين .

1-4- أهداف مديرية التربية لولاية تبسة : تركز مديرية التربية على عدة أهداف تتمثل في:

1-4-1- الأهداف التربوية:

- تربية النشء وتعليمه والعمل على رفع المستوى التعليمي.

- تكوين المعلم وتدعيمه قصد النجاح في توصيل رسالته على أكمل وجه.

- تقويم السلوك لدى التلاميذ في المدرسة وفي الأسرة وفي المحيط الإجتماعي .
- تكوين الجيد للمؤطرين لقطاع التربية والتعليم .
- 1-4-2- الأهداف الإجتماعية :
- العمل على نشر العدالة العلمية والإجتماعية من خلال توفير المادة الخام والمتمثلة في تلميذ اليوم هو رجل الغد (معلم ، أستاذ ، باحث ، طبيب ، مهندس ، عالم).
- دفع لمجتمع إلى مرتبة الرقي والتقدم الحضاري وتعزيز مكانته العلمية .
- توفير مناصب الشغل والمساهمة في القضاء على البطالة .
- تقويم التركيبة الإجتماعية وتنويعها من خلال توفير المختصين بمختلف المجالات العلمية والتربوية .
- دمج أكبر عدد مكن من شريحة الشباب خاصة خريجي الجامعات والمعاهد الوطنية.
- تشجيع محاربة الآفات الإجتماعية داخل المدارس والمؤسسات التربوية بإقامة ملتقيات وندوات في هذا الشأن .
- مساعدة الأسرة في تربية الأبناء والعمل على تماسكها بإعتبارها الخلية الأساسية لبناء المجتمع قبل المدرسة .
- ترسيخ مبدأ التضامن المدرسي.
- 1-4-3- الأهداف الإقتصادية :
- المساهمة في صنع ورقي الإقتصاد الوطني من خلال تكوين الخبراء و المختصين في المجال التربوي قصد الإستقلالية من التبعية الأجنبية ومحاربة هجرة الأدمغة .

1-4-4- الأهداف الثقافية والرياضية:

- تشجيع وتدعيم ذوي الهويات الثقافية والرياضية وتكريمهم.
- غرس المبادئ الأساسية للمجتمع مثل الوطنية، الدين، اللغة، الشخصية.
- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية للعاملين والطلبة .
- تكوين الأفراد المبتدئين في السلك التربوي مع رسكلة القدامى .
- تخصيص مرافق لممارسة الرياضة بمختلف أنواعها لجميع المؤسسات التربوية.

1-5-5- نشاطات مديرية التربية لولاية تبسة : يمكن أن تصنف إلى ما يلي :

1-5-1- التخطيط:

يدخل ضمن هذا نشاط التخطيط عدة برامج متنوعة مثل التوظيف ، الإحتياجات البشرية والمادية ، ضبط العدد اللازم للعمل ، تحديد مستوى المهارات المطلوبة ، طرق الإختيار والتوظيف ، تقييم الأداء والنقل والترقية ، الفصل من الخدمة

1-5-2- تنمية الموارد البشرية:

من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية وأكثرها ألفة التأهيل والتدريب، إعادة التدريب وعمليات التطوير الإداري للمستويات الإدارية الرفيعة وكذلك التطوير التنظيمي وتقديم خدمات الأمن والسلامة والصحة للموظفين.

1-5-3- التعويض (الرواتب والأجور):

يدخل ضمنه تقييم الوظائف ومقارنتها ببعضها لتحديد الأجر العادل وطرق تقويم الأجور والرواتب مع مقارنة الأجور بالأجور السائدة خارج المنظمة.

1-5-4- التربية والتعليم:

تسجيل التلاميذ والإشراف على الدخول المدرسي والإمتحانات وهذا مع توفير كل الإحتياجات سواء للمعلم أو للتلميذ ، نشر التربية والتعليم داخل المدارس للوصول إلى جيل متعلم ومثقف .

1-5-5- العلاقات الوظيفية:

توفير فرص التوافق والإنسجام بين مسؤولي المديرية والموظفين لضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد ، تخطيط مسار هذا التقدم مع تقليل مصادر الإحتكاك بين الإدارة والموظفين والإدارة والمعلم والتلميذ وتقليل الشعور بعدم الرضا ، للتأكيد على مبدأ العدالة والمساواة من قبل الإدارة تجاه الموظفين وإدارة الحركة الوظيفية ، التنقلات الوظيفية ، الترقية ، الإستغناء عن الخدمة ، الإستقالة ، التقاعد ، الوفاة و إنتهاء العلاقة الوظيفية .

1-5-6- صيانة الموارد البشرية:

الإهتمام بالمنافع المالية المباشرة وغير المباشرة مع توفير الخدمات الإجتماعية المختلفة صحية ، تعليمية ، ترفيهية ، رياضية ، كذلك الإهتمام برفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي.

1-6- مهام وصلاحيات مدير التربية لولاية تبسة :

طبقا للمادة الثالثة من المرسوم التنفيذي 90-174 المؤرخ في 09/06/1990 المتعلق بكيفيات تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها والتي تحدد بدقة صلاحيات والمهام التي يجب أن تتكفل بها مديرية التربية الموضوعة تحت سلطة الوزير المكلف بالتربية والتعليم .

- تنشيط مجموعة النشاطات التربوية في مجال التعليم الأساسي والثانوي والتكوين على مستوى قطاع التربية وتنسيقها ومتابعتها.

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة

- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليمية والقيام بتحديثها بالإتصال مع المصالح والهيئات المعنية .
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير إحتياجات الولاية في ميدان التربية .
- السهر بالتنسيق مع الهياكل والهيآت المعنية على توفير الشروط التي تمكن من الأداء العادي للأنشطة المدرسية والموازية للمدرسة والسير الحسن لمؤسسات التربية .
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل .
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية بالإتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية .¹
- السهر على إحترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.
- السهر على إحترام وتطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية و التعليم.

¹ أنظر المادة 03 : من المرسوم التنفيذي ، المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 ، الموافق لـ 09 جوان 1990 ، المحدد لكيفيات تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية و سيره.

1-7-7- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية تبسة:

1-7-1- الهيكل الإداري لمديرية التربية:

يختلف الهيكل التنظيمي لمديريات التربية من ولايات إلى أخرى بحسب المهام المرسومة وعدد المؤسسات التربوية و الكثافة السكانية تلعب دور كبير في هيكل هذه المؤسسات و ينحصر عدد مصالحها ما بين ثلاثة إلى ستة مصالح.

1-7-2- الهيكل التنظيمي لمصالح مديرية التربية لولاية تبسة:

وفقا للمرسوم رقم: 90-174 المؤرخ في 16 ذي القعدة عام 1440 الموافق لـ 09 جويلية 1990 المحدد لكيفيات تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية و سيرها و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 الموافق لـ 02 جوان سنة 2002 المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية و مكاتبها على مستوى الولايات و مفتشية أكاديمية الجزائر (المادة 25 و 28 منه)، من خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكن حصر هيكل مديرية التربية في خمسة مصالح حيث يشرف على تسييرها رؤساء تحت إشراف مدير التربية.¹

01-08- مهام مصالح مديرية التربية لولاية تبسة :

01-08-01 مصلحة المستخدمين:

تعتبر مصلحة الموظفين الركيزة الأساسية في المديرية ، حيث تعد من أهم المصالح الفرعية المشكلة لمديرية لتربية لولاية تبسة وهذا نظرا لما تكتسيه من دور كبير في اقتناء الموارد البشرية ، من مختلف المستويات (إداريين ، تقنيين ، أعوان مصالح) لتوظيفهم وتعيينهم والمحافظة على سير المديرية بانتظام ، حيث يشرف على تسييرها رئيس مصلحة المستخدمين ، وتضم

¹ أنظر لمادتي 25 . 28 : من المرسوم التنفيذي ، المؤرخ في 16 ذي القعدة 1440 ، الموافق لـ 09 جويلية 1990 ، المحدد لكيفيات تنظيم مصالح مديريات التربية على مستوى الولاية و سيره و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 02 جوان 2002 ، المتضمن مصالح مديريات التربية و مكاتبها على مستوى الولايات و مفتشية أكاديمية الجزائر.

العديد من المكاتب وتعتمد على موارد بشرية من مختلف المستويات ، ومن أهم مهامها الإشراف على تسيير المستخدمين داخل المؤسسة وذلك بمراجعة ملفات لمستخدمين ، بشكل مستمر وتجديد البطاقات والسجلات لإستخراج شهادات العمل مع تسجيل الغيابات و التأخرات ، كذلك الاستفسارات وما ينتج عنها من فرض عقوبات ولهذه الأخيرة أنواع وأسباب مختلفة كل نوع لديه رقم خاص ويتم في تاريخ معين ، بالإضافة إلى تسجيل الساعات الإضافية وما ينجم عنها من إجازات كضمان التعويض ، لنصل إلى أن هذه المصلحة تهتم بكل ما يتعلق بالموظف من أول يوم عين فيه بالمديرية إلى آخر يوم ، بالإضافة إلى التسيير اليومي العادي لشؤون المستخدمين فإن مصلحة المستخدمين وبناء على المرسوم التنفيذي 174/90 المؤرخ في 1990/06/09 خاصة مادته الثالثة التي تحدد مهام مصلحة الموظفين والتي تنحصر في ما يلي :

- القيام بإنجاز مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات وإنجاز القوائم الإسمية لميع المستخدمين المؤقتة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة .
- القيام بتعيين المستخدمين التربويين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمات في المؤسسات التربوية ومتابعة مساهم المهني وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به، كذلك تهتم هذه المصلحة بشؤون الأساتذة.
- متابعة المسار المهني للموظف من بداية قيام العلاقة الوظيفية إلى غاية نهايته ويتم تسيير ملفات المستخدمين حسب الآتي:
- إنجاز قرارات التعيين وقرارات التربص، إنجاز قرارات التثبيت وقرارات الترقية.
- إنجاز قرارات العطل المرضية طويلة المدى ، التكفل ، الشطب ، الإنتداب ، التأهيل والترقية للمناصب العليا .

- التحولات عن الطريق الحركة العادية أو الإدارية ، الإجازات والعقوبات .
- إنجاز مخطط التسيير وتنفيذ عملياته كتنظيم المسابقات .
- إنجاز القوائم الإسمية لجميع لمستخدمين وملفات التقاعد على مستوى الصندوق .
- جميع العمليات سابقة الذكر معظمها يخضع للتأشير من قبل مصالح الرقابة وتبليغ القرارات المؤشرة إلى مصالح الوظيفة العمومية .
- إنجاز حصيلة الشغل و استقبال البريد ودراسته والرد عليه، وتنقسم بدورها مصلحة المستخدمين إلى أربعة مكاتب وهي:
- أ- مكتب التعليم المتوسط و الثانوي: يهتم هذا المكتب بتسيير ملفات الموظفين (الأساتذة) بالمؤسسات التربوية ومتابعة مساهم المهني
- ب - مكتب الموظفين، الإداريين وعمال الخدمات: يهتم بتسيير ملفات الموظفين الإداريين وعمال الخدمة بالمديرية والمؤسسات التربوية ومتابعة مساهم المهني.
- ج - مكتب التعليم الابتدائي يهتم بتسيير ملفات الموظفين (المعلمين) بالمؤسسات التربوية ومتابعة مساهم المهني .
- د - مكتب التقاعد و المنازعات: يهتم بتسيير ملفات التقاعد الخاصة بالموظفين الإداريين وعمال الخدمات لمديرية التربية والأساتذة المشرفين وغيرهم بالمؤسسات التربوية وكذلك يهتم بملفات المنازعات حيث يقوم بالمهام التالية:
- إحصاء المستخدمين الذين بلغوا سن التقاعد والتكفل بمتابعة مختلف لقضايا محل المنازعات.

- التمثل بإعداد ومتابعة ملفات المستخدمين المحالين على مجلس التأديب (اللجان الإدارية متساوية الأعضاء).

- تحضير ملفات المستخدمين المحالين على التقاعد بالتنسيق مع صندوق التقاعد والمعاشات.¹

02-08-01 مصلحة تسيير نفقات مستخدمي قطاع التربية (الأجور) : وهي مصلحة جديدة أنشأت في 2002/01/01 مقارنة بالمصالح الأخرى وتتكون من ثلاثة مكاتب

أ- مكتب تحصيل الملفات المحاسبية: يعمل على متابعة الخصم ، الغيابات ، إقتطاع الخدمات الإجتماعية ، حيث تتركز مهام هذا لمكتب في تصنيف وترتيب وحفظ الملفات الخاصة بعمال قطاع التربية ، كما يكون لكل موظف ملف محاسبي خاص به ويتكون من مجموعة وثائق .

ب - مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الثانوي : يقوم بدفع رواتب المستخدمين في قطاع التربية على مستوى الولاية وضواحيها ، كما يهتم بتسوية الوضعيات العالقة والمحافظة على وتيرة العمل مع لخزينة في عملية دفع الأجور وغيرها من الأمور المالية .

ج - مكتب تسيير نفقات مستخدمي التعليم الإبتدائي والمتوسط : لديه نفس مهام المكتب السابق إلا أنها خاصة بالتعليم الإبتدائي والمتوسط.

03-08-01 مصلحة التمدريس و الإمتحانات : يرأس هذه المصلحة رئيس بمعية أربع رؤساء :

أ- مكتب الإمتحانات المهنية : حيث تنحصر مهام تنظيم المسابقات و الإمتحانات الخاصة بقطاع لتربية على مستوى إقليم الولاية حيث يقوم بإعداد إمتحانات شهادة التعليم الأساسي وشهادة البكالوريا وكذا شهادة إنتهاء مرحلة التعليم الإبتدائي و الإمتحانات المهنية الخاصة بالأساتذة والمعلمين والعمال الإداريين .

¹ أنظر المادة 04 : من المرسوم التنفيذي ، رقم 174/90 ، السابق .

ب - مكتب التنظيم الخاص بالتعليم الإبتدائي والطور المتوسط : تتجلى مهامه في تنظيم وإعداد الخرائط التربوية على مستوى المدارس الإبتدائية والمتوسطات ، ذلك بحصر المناصب المالية للأساتذة والعمال .

ج- مكتب التنظيم التربوي الخاص بالتعليم الثانوي : نفس لمهام الذي يقوم بها المكتب السابق إلا أنها خاصة بالتعليم الثانوي .

د- مكتب النشاط الثقافي و الإجتماعي والرياضي : تنحصر مهامه في الإشراف على التظاهرات الرياضية المدرسية .

هـ- مكتب خلية الإعلام والإتصال : و هو مكتب تابع للأمانة العامة لمدير التربية و يهتم بمتابعة كل ما يصدر في وسائل الإعلام والإتصال (الصحافة المكتوبة ، الإذاعة و التلفزيون) ، حول القطاع ومحيطه وكذا المبادرة بنشر الأخبار والمعلومات عن مديرية التربية بإرسالها إلى مختلف وسائل الإعلام ، تعتبر إذاعة تبسة الجهوية من أكثر الوسائل إستعمالا نظرا لكونها الأكثر فعالية وقربا من المواطن ، إهتماما بجديد القطاع ، فالمبادرة بنشر المعلومات والأخبار تعطي مصداقية للمديرية وتجعلها في مأمن من الإشاعات والمضاربات الإعلامية التخمينية .

04-08-01 مصلحة التكوين والتفتيش : يسير من طرف رئيس المصلحة ولديه رؤساء المكاتب مثله مثل بقية المصالح الأخرى ، تقوم المصلحة بالتنظيم والإشراف على العمليات التكوينية لجميع الفئات من معلمين وأساتذة ومفتشين في مختلف الأطوار، كذلك إجراء دورات لتحسين المستوى في إطار جهازين مؤقت ودائم وكل ذلك يتعلق بعمال قطاع لتربية ، كما تسهر هذه لمصلحة على المتابعة الميدانية من طرف المفتش و الترسيمات للعمال لذلك تفرع عنها:

أ- مكتب التكوين : تتمثل مهامه في الإشراف على تنظيم الدورات التكوينية الخاصة بالمعلمين وأساتذة التعليم الثانوي ويقوم هذا المكتب ببناء على المناشير ومقررات وزارية خاصة بالتكوين ،

بالتنسيق مع مفتشي التعليم الابتدائي والطور المتوسط ومفتشي التعليم الثانوي والإعداد الجيد والسير الحسن للفترة التكوينية .

ب- مكتب التفتيش : وقوم هذا المكتب بالتنسيق مع مفتشي التعليم الابتدائي والمتوسط والتعليم الثانوي على تفتيش المعنيين ومراقبة تقارير التفتيش وتسجيلها وذلك يتعلق بعمال قطاع التربية ، كما تسهر على المتابعة الميدانية من طرف المفتش و الترسيمات للعمال لذاك تفرع عنها مكاتبين¹

02- المجال الزمني للدراسة :

فترة إنجاز البحث الميداني منذ النزول إلى ميدان الدراسة ، كان منذ شهر جانفي 2024 حيث أنه في بداية الأمر ، كان ميدان بحثنا هو مطار الشيخ العربي التبسي تبسة ، إذ أخذنا التصريح بالدخول إلى المطار و بداية دراستنا ، أين أمضى لنا مسؤول المطار على رخصة الدخول و قبولنا بإجراء تربيصنا الميداني بها.

لكن بعد عدة شهور و من خلال زيارتنا التالية للميدان وجدنا هناك عدة خلافات ومشاكل في هاته المؤسسة ، بإعتبار أن مؤسسة مطار الجزائر فرع تبسة ، يحتوي على عدة مؤسسات فرعية أخرى عاملة بداخل المطار ، هذا ما شكل لنا عدة عراقيل وصعوبات من أجل إنجاز بحثنا وهذا ما كنا قد لحظناه في إحدى الزيارات للمؤسسة أين وجدنا مشدات كلامية كبيرة بين عدة عمال في هاته المؤسسة.

لذلك كان لزاما علينا تغيير ميدان تربيصنا فلجاناً إلى مديرية التربية بولاية تبسة، وكان ذلك في شهر أفريل.

¹ المادتين 25-28 : من القرار الوزاري المشترك ، المؤرخ في 20 ربيع الأول عام 1423 ، الموافق لـ 02 يوليو سنة 2002 ، المتضمن تنظيم مصالح مديريات التربية ومكاتبها على مستوى الولايات ومفتشية أكاديمية الجزائر.

أين باشرنا بإمضاء وثائق الدخول إلى المديرية ، ثم إستطلاع الميدان موضوع الدراسة و إجراء عدة مقابلات مع بعض المسؤولين بالمؤسسة مثل رئيس مصلحة المستخدمين و رئيس مصلحة الإمتحانات والمسابقات و رئيسة مصلحة التكوين و رئيس مصلحة الأجور...إلخ .

حتى تتكون لنا فكرة حول موضوعنا ، بعدها أخذنا معلومات حول المؤسسة زدنا بها رئيس مصلحة المستخدمين ، و في شهر ماي بدأنا بتوزيع الإستمارات حول المبحوثين و بعد ثلاثة أيام قمنا بإسترجاعها ، تم فحصها و تفرغها و تحليلها.

03- المجال البشري للدراسة:

يعتبر المجال البشري في الدراسة الركيزة الأساسية في مختلف الدراسات العلمية و المتمثل في عمال و موظفي مديرية التربية لولاية تبسة ، التي تعد من القطاعات المهمة لما تلعبه من دور هام في تنمية الفرد و المجتمع من خلال تقديم مختلف الخدمات التربوية و الإدارية للنهوض بالمجتمعات ، حيث سجلنا 198 موظف داخل المديرية وهو مجموع أفراد عينة الدراسة.

ثانيا - المنهج المستخدم في الدراسة:

إن إختيار الباحث لمنهج الدراسة يعتمد على طبيعة الموضوع فلكل منهج طريقته وخصائصه ، فليس للباحث حرية إختيار منهج معين عن منهج آخر ، ذلك لأن طبيعة الموضوع و المشكلة التي يريد دراستها تتطلب منهجا معينا فمن خلال المنهج يمكن للباحث الوصول إلى الغاية التي يحددها في دراسته.¹

إن المناهج العلمية تعتبر بمثابة نسق من الإجراءات و القواعد الواضحة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى نتائج واقعية و علمية قدر المستطاع ، فإستخدام المناهج و تحديدها يكون من خلال طبيعة الدراسة التي تفرض على الباحث إنتقاء منهج على حساب المناهج الأخرى

¹ محمد شفيق : البحث العلمي و الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، دار المكتب الجامعي ، مصر ، 1985 ، ص 84.

ويستخدم ذلك المنهج في تفسير و تحليل المعطيات بشكل علمي أكاديمي من أجل الوصول إلى غايات محددة لوضعية إجتماعية وهناك دراسات تتطلب إستخدام العديد من المناهج ، في ما أن هناك دراسات تكتفي بمنهج واحد يكفي لدراستها و التعمق فيها للوصول إلى نتائج.

لذلك فإن إختيار المنهج يعد خطوة أساسية تتحكم في السير الصحيح للباحث و هذا مما يجعله يختار منهجا يتناسب مع طبيعة موضوع الدراسة ، من أجل الوصول إلى نتائج مطابقة إلى حد ما مع واقع المدرس ومن ثم محاولة تعميمها ، إنطلاقا من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته و المتمثل في محاولة التعرف عن تمثلات العاملين للقيادة التنظيمية فإن دراستنا إقتضت منا إستخدام المنهج الوصفي.

حيث تم تعريف المنهج الوصفي على أنه الطريقة المنظمة لدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة أو موقف أفراد و أحداث أو أوضاع معينة بهدف إكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة و أثارها و العلاقات التي تتصل بها و تفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها.¹

كما أننا إستخدمنا المنهج الوصفي من أجل فهم موضوع دراستنا من خلال وصف القيادة التنظيمية و تمثلات العامل في مديرية التربية لولاية تبسة و جمع المعلومات و تفسير الظاهرة الإجتماعية.

¹ محمد شفيق : المرجع السابق ، ص 84.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

- الأدوات المستعملة في جمع البيانات: حيث تعتمد دقة أي بحث على إختيار الباحث لأنجح الأدوات التي تتناسب مع طبيعة بحثه و إمكانيات الباحث للوصول إلى معلومات من معطيات و بيانات التي تخدم أهداف الدراسة ، فهي وسيلة ضرورية من أجل الوصول إلى نتائج مرضية و إعتقاد الباحث على منهج معين يلزمه بإستخدام أدوات مساعدة تساعده على جمع المعلومات التي تمكنه من التعرف على ميدان الدراسة.¹

و تتنوع هذه الوسائل حسب خصائص المميّزة لها ، حيث أن لكل وسيلة إيجابيات و سلبيات كما أن مواضيع الدراسة و ظروفها تلزم الباحث بإختيار وسائل معينة يفضلها عن بقية الوسائل ، فيستطيع الباحث أن يستخدم عدة طرق أو يكتفي بطريقة واحدة و ذلك من أجل تقادي التحيز و إجتنابا لسلبيات كل وسيلة و محاولة الوصول إلى معلومات شاملة و براغماتية عن البحث .

ومن خلال دراستنا التي إبتغينا من خلالها التحكم في في الأداة المستعملة لموضوع بحثنا حيث تم إعتقاد الإستمارة لجمع البيانات خدمة لدراستنا .

- فالإستمارة: هي أكثر أداة إستخداما في جمع المعلومات و البيانات للبحوث و يكون ذلك من خلال مجموعة من الأسئلة تشكل شهادات للمبحوثين حول ، موضوع دراسة معين و ذلك من أجل معرفة آرائهم و سلوكياتهم.²

كما أن الإستمارة تستخدم لجمع البيانات التي يصعب على الباحث جمعها بالأدوات الأخرى و حاولنا الإلمام بكل محاور البحث في أسئلة الإستمارة و فضلنا هذه الأداة عن غيرها لإعتقادنا بأنها تخدم البحث ، لأننا نتعامل مع مجتمع البحث و هو عمال مديرية التربية لولاية تبسة وهي

¹ يحيى مصطفى عليان ، عثمان غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي بين النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ، ص 8.

² حسان محمد حسين: البناء الإجتماعي و الطبقية ، دار الطليعة ، للنشر و التوزيع، بيروت لبنان ، 1985 ، ص 65.

مؤسسة نوعية كل عمالها متعلمين و نستطيع الوصول إلى المعلومات التي نريدها دراستها في موضوعنا.

إعتمدنا في دراستنا هاته على تقنية الإستمارة ، بإعتبارها التقنية الأنسب لمثل هذه الدراسات ، أين إستعملنا تقنية الإستمارة وفق النموذج التالي (موافق ، معارض ، محايد) وهذا نظرا لطبيعة الموضوع الذي يدرس تمثلات العمال إتجاه قيادتهم.

تم توزيع إستمارات على العمال في مديرية التربية لولاية تبسة و إحتوت الإستمارة على ستة وعشون سؤالاً موزعة على أربعة محاور كالتالي:

- المحور الأول: معلومات شخصية، تضمن ستة أسئلة.

- المحور الثاني: مؤشرات تبين مساهمة تمثلات العمال للرضاء الوظيفية في تحسين إتخاذ القرار لدى القيادة التنظيمية ، تضمن سبعة أسئلة.

- المحور الثالث: مؤشرات تبين مساهمة تمثلات العاملين فيما يخص التأقلم مع الوسط المهني في تدعيم العلاقات الإجتماعية، تضمن ستة أسئلة.

- المحور الرابع: مؤشرات تبين مساهمة تمثلات العاملين فيما يخص الترقية و المكافآت في زيادة التحفيز ، تضمن سبعة أسئلة.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إستعملنا تحليل المعطيات بإستخدام نظام SPSS نسخة 26 ، إضافة إلى إعتمادنا على الحساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري إضافة إلى كاي مربع.

خامساً: عينة الدراسة:

1- تحديد عينة الدراسة: تعتبر العينة هي ذلك الجزء من المجتمع المراد دراسته وفق ما تقتضيه الأسس العلمية من اجل الحصول على مجتمع دراسة أمثل، كما أن لإختيار الجيد و المدروس للعينة يعكس بدقة خصائص مجتمع الدراسة من خلال الصدق و المصادقية في العملية البحثية.

و بإعتبار مجتمع دراستنا كبير الحجم و المقدر بـ 198 عامل موزعين وفق الرتب المهنية التالي:

- متصرف:78.

- عون إدارة:63.

- كاتب مديرية:24.

- ملحق إدارة:33.

ونظرا لكبر المجتمع الأصلي ، قمنا بإختيار عينة عشوائية بسيطة قدرت بنسبة 50% ، حيث كان في الأول من المفروض أن نعتمد على العينة العشوائية الطبقية من خلال إختيار كل الفئات، لكن بسبب تواجد معظم العاملين في مهمات رسمية و إمتحانات رسمية و نظرا لضيق الوقت ، أخذنا عينة عشوائية بسيطة.

وبالتالي تحصلنا على النتائج التالي:

- المجتمع الأصلي: 198 عامل.

- أخذنا نصف المجتمع فتحصلنا على 99 مبحوث.

لكن أثناء قيامنا بتوزيع الإستمارة واجهتنا عدة صعوبات و طوارئ منها:

- تم توزيع 198 إستمارة.

لكن تم إسترجاع فقط 86 إستمارة ، تم حذف 13 إستمارة وهذا راجع لإنشغال معظم رؤساء

المصالح و بعض الأعوان الإداريين بالعمل في مهمات خارج المديرية ، لأنه صادفنا في هاته

الفترة الزمنية عدة إختبارات وطنية رسمية ، منها التكوين عن طريق المراسلة من خلال إختبارات تقييم المستوى ، إضافة إلى مرحلة بكالوريا التربية البدنية والرياضية لفئة الأحرار بالولاية ، لذلك هذا ما صعب علينا مهمة ملاءمة كل الإستمارات الموجهة.

2- خصائص العينة المدروسة:

تتمثل خصائص العينة في موصفات العينة دراسة من خلال عوامل (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الوظيفة الحالية ، الأقدمية).

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتبيان الأطر المنهجية المهمة التي إعتدنا عليها في دراستنا وذلك مع مراعاة مدى ملائمة المنهج المعتمد عليه لموضوع البحث و التعرض لمجالات الدراسة و التطرق لأدوات جمع البيانات و تحليلها و تعتبر هذه العناصر مشكلة لركيزة منهجية مساعدة على تفسير موضوع البحث و معالجته ميدانيا ، من خلال قاعدة بيانات و معلومات تتميز بالتنوع و الأهمية ، لإنتقال من خلالها إلى المرحلة الموالية وهي تفرغ البيانات و كذا التحليل و التفسير للنتائج.

الفصل الخامس

عرض وتحليل البيانات

و مناقشة نتائج

الدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة:

تمهيد:

بعد القيام بالإجراءات المنهجية و الميدانية للدراسة سنحاول مناقشة و تحليل المعطيات في هذا الفصل الأخير و التي تم جمعها من مديرية التربية لولاية تبسة و التي تناولت موضوع دراستنا و متغيراته "المستقل والتابع" التمثلات والقيادة التنظيمية و لتحقيق هذا الهدف قمنا في هذا الفصل بتبويب البيانات و إستخراج النسب المئوية من أجل إعطاء تفسير لواقع الدراسة و تحليلها.

أولاً: عرض و تحليل البيانات:

01- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم(01): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

| النسبة المئوية | التكرار | الجنس |
|----------------|---------|---------|
| 46.5% | 40 | ذكر |
| 53.5% | 46 | أنثى |
| 100% | 86 | المجموع |

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (01) أن أغلبية المبحوثين إناث بنسبة 53.5% في المقابل 46.5% ذكور ويعود ذلك إلى طبيعة العمل المسند لهن وشروطه (المؤهل العلمي) الذي يتناسب مع طبيعة عمل المرأة من جهة، كما يمكن اعتبار متطلبات الحياة الصعبة وما يتبعها من احتياجات مادية من أهم الأسباب التي ساهمت في خروج المرأة واكتساحها في مجال العمل في كل القطاعات إلا أن القطاع الأهم الذي عرف فيه الوجود النسوي تطوراً كبيراً هو قطاع التربية والتعليم وكذلك الإدارات... الخ ، ذلك نظراً لطبيعة العمل الإداري الذي يتناسب مع البنية المورفولوجية للمرأة.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

02- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

الجدول رقم(02): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

| النسبة المئوية | التكرار | السن |
|----------------|---------|------------------|
| 09.3% | 08 | أقل من 25 سنة |
| 31.4% | 27 | من 25 إلى 35 سنة |
| 43% | 37 | من 35 إلى 45 سنة |
| 14% | 12 | من 45 إلى 55 سنة |
| %2.3 | 02 | أكثر من 55 سنة |
| 100% | 86 | المجموع |

من خلال الجدول رقم(02) أعلاه يتبين أن أغلبية أفراد العينة هم من الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة بنسبة 43% ثم تليها الفئة العمرية من 25 إلى 35 سنة بنسبة 31.4% ثم تليها الفئة العمرية من 45 إلى 55 سنة بنسبة 14%، وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 55 سنة حيث بلغت نسبتهم 2.3%، من خلال المعطيات يمكننا القول أن مديرية التربية لولاية تبسة يغلب عليها فئة الشباب حيث تعتمد المؤسسة على فئة متوسطي السن كون الأفراد في هذه المرحلة يكونون أكثر نشاطا وقدرة على العطاء وبذل جهود عالية في العمل وأكثر تأقلا مع مستجدات التكنولوجيا الحديثة، كذلك يمكن أن نستنتج أن الموظفين المتقدمين في السن قد أحيلوا إلى التقاعد وهذا ما أتيح الفرصة لتوظيف موظفين جدد.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

03- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(03): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

| النسبة المئوية | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------------|---------|------------------|
| 2.3% | 02 | ابتدائي |
| 8.1% | 07 | متوسط |
| 40.7% | 35 | ثانوي |
| 48.8% | 42 | جامعي |
| 100% | 86 | المجموع |

من خلال الجدول رقم(03) أعلاه يتبين أن الفئة الغالبة في مجتمع الدراسة هي فئة الجامعيين حيث بلغت نسبتهم 48.8% من إجمالي النسب، ثم تليها فئة المستوى الثانوي بنسبة 40.7%، ثم تليها فئة المتوسط بنسبة 8.1%، وأخيرا فئة الابتدائي بنسبة قدرت بـ 2.3%، ويمكن إرجاع ذلك إلى أن طبيعة المهام في مديرية التربية تبسة تتطلب درجة عالية من الاحترافية والقدرة على التحكم في الوسائل التكنولوجية الحديثة، وكذا إتقان البرامج التقنية، حيث أن طبيعة العمل بها تفرض وجود كفاءات عالية، ويمكن تفسير ذلك بأن الأفراد الحاملين لشهادات جامعية هم الأكثر طلبا في سوق العمل.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

04- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

| النسبة المئوية | التكرار | الحالة العائلية |
|----------------|---------|-----------------|
| 34.9% | 30 | أعزب |
| 53.5% | 46 | متزوج |
| 9.3% | 08 | مطلق |
| 02.3% | 02 | أرمل |
| 100% | 86 | المجموع |

من خلال الجدول رقم (04) أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 53.9% من فئة المتزوجين، ثم تليها فئة العزاب بنسبة 34.9%، ثم تليها فئة المطلقين بنسبة 9.3%، وأخيرا فئة الأرامل بنسبة 2.3%، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أن الموظف بعد حصوله على العمل يطمح لبناء أسرة وتحقيق الاستقرار الاجتماعي وبالتالي تحمل المسؤولية والمحافظة على دفعاتها للتوجه للعمل هو الحالة الاقتصادية للأسرة، فالعديد من المتزوجات يعملن لمساعدة الزوج في تأمين المتطلبات المالية للأسرة وتلبية مختلف الاحتياجات المعيشية، إذ أن الأعباء المعيشية تتزايد وتحتاج في بعض الأحيان لدخل إضافي لتغطيتها نظرا للظروف الراهنة في البلاد فالعمل بالنسبة للمتزوجين يرهن مستقبل الأسرة وأفرادها (أجر مضمون نهاية كل شهر، علاوات، عطل مدفوعة الأجر، التمتع الشخصي والأسري بالحماية الاجتماعية طوال المسار المهني وبعده وينتهي هذا الأخير بالحصول على حق التقاعد).

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

05- توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية:

الجدول رقم(05): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة الحالية.

| الوظيفة الحالية | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------|---------|----------------|
| متصرف | 35 | 40.7% |
| عون إدارة | 29 | 33.7% |
| كاتب مديرية | 09 | 10.5% |
| ملحق إدارة | 31 | 15.1% |
| المجموع | 86 | 100% |

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أعلاه أن أكبر نسبة من الموظفين هي فئة متصرف بنسبة 40.7%، ثم تليها فئة عون إدارة بنسبة 33.7%، ثم تليها فئة ملحق إدارة بنسبة 15.1%، وأخيرا فئة كاتب مديرية بنسبة 10.5%، ويمكن تفسير ذلك وفقا للهيكل التنظيمي للمؤسسة والذي تفوقت فيه وظيفة متصرف وهذا يفسر توزيع السلطة والصلاحيات في المؤسسة بين المستويات الوظيفية المختلفة، باعتبار أن وظيفة المتصرف يقوم بإدارة الملفات والسجلات الإدارية في المؤسسة وتخزينها وفقا للإجراءات المعتمدة، وكذلك تنسيق الاجتماعات والمواعيد وجدولة المهام والأنشطة وضمان تنفيذها بشكل متسق في الوقت المناسب، وتلعب دورا مهما في دعم الأنشطة التعليمية وتحقيق أهداف التربية والتعليم في الولاية.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

06- يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم(06): يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.

| الأقدمية | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|---------|----------------|
| من 1 إلى 5 سنوات | 31 | 36% |
| من 05 إلى 10 سنوات | 25 | 29% |
| من 10 إلى 15 سنة | 12 | 14% |
| من 15 سنة إلى 20 سنة | 11 | 12.8% |
| من 20 إلى 25 سنة | 06 | 7% |
| أكثر من 25 سنة | 01 | 1.2% |
| المجموع | 86 | 100% |

من خلال الجدول رقم(06) أعلاه نلاحظ أن الفئة من 1 إلى 05 سنوات هي الأكثر تمثيلاً بنسبة 36%، ثم تليها الفئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 29%، ثم تليها الفئة من 15 إلى 20 سنة بنسبة 12.8%، ثم تليها الفئة من 20 إلى 25 سنة بنسبة 7%، وأخيراً الفئة أكثر من 25 سنة بنسبة 1.2%، ويمكن القول أن هناك تنوع مهم في الفئات المهنية، يمكن تفسيره من خلال معدلات العمر، ويعد ذلك عامل مهم للمديرية يمكن من خلالها دمج الخبرات المهنية بين عمال المديرية وهو ما يمكن أن يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء، خاصة أن استقادات الفئات الأقل خبرة من نظيرتها الأكثر خبرة، وتشير نتائج الفئات الأقل أقدمية في المديرية إلى تراجع عمليات التوظيف في مديرية التربية وهو ما يجب أن تركز عليه إدارة هذه المؤسسة من خلال تدعيم التوظيف في المؤسسة ليتم تعويض الفئات المحالة على التقاعد والتي تصبح مناصبها شاغرة.

ثانيا: عرض وتحليل بيانات الفرضيات:

01- عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم(07): يبين توزيع إجابات أفراد العينة حول إذا ما كانت تساهم تمثلات العمال فيما يخص الرضا الوظيفي في تحسين اتخاذ القرارات لدى القيادة التنظيمية .

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

| الرقم | العبارة | التكرارات والنسب المئوية | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | كاي تربيع المحسوبة |
|-------|--|--------------------------|-------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------------|
| | | المقياس | موافق | معارض | محايد | | | |
| 07 | مشاعرك جيدة اتجاه قائدك | ت | 57 | 16 | 13 | 1.49 | 0.747 | 42.163 |
| | | % | 66.3 | 18.6 | 15.1 | | | |
| 08 | تتوافق مع القرارات التي تصدرها القيادة | ت | 55 | 14 | 17 | 1.56 | 0.806 | 36.442 |
| | | % | 64 | 16.3 | 19.8 | | | |
| 09 | تهتم قيادتك بمشاكل العاملين لديها | ت | 48 | 22 | 16 | 1.63 | 0.783 | 20.186 |
| | | % | 55.8 | 25.6 | 18.6 | | | |
| 10 | القيادة تشجع العمال على التمسك بالمؤسسة | ت | 50 | 15 | 21 | 0.849 | 1.66 | 24.442 |
| | | % | 58.1 | 17.4 | 24.4 | | | |
| 11 | تمثل لتعليمات قائدك | ت | 65 | 11 | 10 | 1.36 | 0.684 | 69.093 |
| | | % | 75.6 | 12.8 | 11.6 | | | |
| 12 | قيادتك تشجع فريق العمل على الانجاز الجماعي | ت | 50 | 16 | 20 | 1.65 | 0.837 | 24.093 |
| | | % | 58.1 | 18.6 | 23.3 | | | |

| | | | | | | | | |
|---------|-------|------|-------------------------|------|------|---|-----------------------|----|
| 39.732 | 0.748 | 1.50 | 13 | 17 | 56 | ت | علاقتك بقائدتك | 13 |
| | | | 15.1 | 19.8 | 65.1 | % | تساهم في رضاك الوظيفي | |
| 10.85 | | | المتوسط الحسابي العام | | | | | |
| 4.11 | | | الانحراف المعياري العام | | | | | |
| 140.930 | | | كاي تربيع للمحور | | | | | |

يتضمن الجدول رقم (07) أعلاه عدة عبارات تتعلق باختبار فرضية مدى مساهمة تمثلات العمال فيما يخص الرضا الوظيفي في تحسين اتخاذ القرارات لدى القيادة التنظيمية في مديرية التربية لولاية تبسة، ويمكن تحليل هذه الفرضية وفقا لنتائج هذا الجدول وفقا لما يلي:

ويمكن تفسير العبارات وفقا للتقييمات التي حصلت عليها كالآتي:

سجلت عبارة "مشاعرك جيدة اتجاه قائدتك" متوسط حسابي بلغ 1.49، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.747 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 42.163 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن مشاعرهم جيدة تجاه قائدهم حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ 66.3% وهو ما تعكس إشارة ايجابية وثقة في القائد الذي يدير مديرية التربية وهذا يعكس الاعتقاد في قدرة القائد على تحقيق الأهداف المحددة وقيادة المديرية بكفاءة، وكذلك يشير إلى وجود احترام وتقدير نحو القائد وإلى العمل الذي يقوم به وهذا يعكس الاعتراف بجهوده وقيادته الفعالة وإلى الثبات والاستمرارية في أداء القائد وهذا ما يؤدي إلى تحسين العلاقة بين العاملين من خلال التعاون والتفاعل بشكل أفضل، مما يساهم في خلق روح جماعية في المؤسسة من تنفيذ بعض

الخطوات، وهي تعد فرصة لتطوير مهاراتهم وزيادة خبراتهم، مما يساعدهم في التقدم في مسيرتهم المهنية وهو يمكن أن يؤدي إلى تحقيق تطلعات ورؤية المؤسسة.

سجلت عبارة "تتوافق مع القرارات التي تصدرها القيادة" متوسط حسابي بلغ 1.56، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.806 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 36.442 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على القرارات التي تصدرها القيادة حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب 64% وذلك راجع إلى أن العمل والقرارات المتخذة تتماشى وتدعم الرؤية والأهداف التي تحدها القيادة في المديرية، وهذا يعني أن الجميع متفقون على الاتجاه الذي يسير به القائد، وهذا يشير إلى وجود ثقة واحترام نحو القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة ووجود انضباط والتزام بالقوانين والسياسات والإجراءات المعتمدة من قبل القيادة في المديرية ولهذا فان هذا يسهم في تنفيذ الخطط والبرامج بفعالية، حيث يكون هناك تركيز وتوجيه واضح من القيادة، ومنه فالقرارات التي تصدرها القيادة في مديرية التربية لولاية تبسة تعكس التزام وثقة في القيادة وتحقيق التوافق مع رؤيتها وأهدافها، مما يساهم في تحقيق النجاح والتطور في المديرية.

سجلت عبارة "تهتم قيادتك بمشاكل العاملين لديها" متوسط حسابي بلغ 1.63، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.783 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 20.186 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على اهتمام القيادة بمشاكل العاملين لديه حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب 55.8% والذي يعكس هذا التوجه اهتمام القيادة بالعاملين كأفراد وبمصلحتهم الشخصية والمهنية، وهذا يعزز الشعور بالانتماء والتقدير من قبل العاملين في المديرية بالاهتمام بمشاكلهم حيث تعمل القيادة على خلق بيئة عمل ايجابية ومريحة، حيث يشعرون بأنهم في بيئة تدعمهم

وتفهم مختلف تحدياتهم فان ذلك يؤدي إلى الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي، حيث يكونون أكثر استعداداً للتفاني في أداء مهامهم، وتحسين علاقات العمل وتعزيز التعاون بين الفرق والأقسام داخل المديرية، ولذلك فاهتمام القيادة بمشاكل العاملين لديها في مديرية التربية لولاية تبسة تعكس التزام القيادة برعاية ودعم العاملين، وهو جوهرى لبناء بيئة عمل صحية ومثمرة.

سجلت عبارة "القيادة تشجع العمال على التمسك بالمؤسسة" متوسط حسابي بلغ 0.849، في حين بلغ الانحراف المعياري 1.66 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 24.442 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن القيادة تشجع العمال على التمسك بالمؤسسة حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب 58.1% وهذا يعبر عن نهج ايجابي من القيادة في مديرية التربية لولاية تبسة، لأنه يعمل على تشجيع العمال على البقاء والاستمرار في العمل داخل المؤسسة لان عندما تشجع القيادة العمال على التمسك بالمؤسسة يتم بناء شعور بالولاء والانتماء نحو المؤسسة ورؤية أهدافها، وهذا يساعد في تعزيز الروح الجماعية والانسجام داخل الفريق، مما يؤدي إلى تحقيق استقرار وثبات الكوادر البشرية مما يقلل من معدلات التحول والتبادل الوظيفي ويحافظ على الخبرات والمعرفة مما يشعر العمال بالثقة والاستقرار، حيث يكونون أكثر تركيزاً والتزاماً بأداء مهامهم بشكل فعال ويتم ثقافة للتطوير المستمر والاستقرار، حيث يشعر العمال بأنهم جزء لا يتجزأ من المسيرة التطورية للمؤسسة.

سجلت عبارة "تمتثل لتعليمات قائدك" متوسط حسابي بلغ 1.36، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.684 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 69.093 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم يمثلون لتعليمات القائد حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب 75.6% وذلك راجع إلى وجود

علاقة سلطة بين القائد والعاملين حيث يكون القائد هو المصدر الرئيسي للتعليمات والتوجيهات، ويعتبر الامتثال لتلك التعليمات تجليا للانضباط بحيث يعمل الفريق على تنفيذ تلك التعليمات بشكل دقيق ومنتظم، مما يسهم في سير العمل بسلاسة داخل المؤسسة، وعندما يتمتع العمال بالامتثال لتعليمات القائد فان ذلك يعكس التفاعل الايجابي بينهم وبين الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يسهل على المؤسسة تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية فالجميع متمركزون حول رؤية واضحة تم تحديدها من قبل القيادة، مما يعزز التوجه نحو التحقيق والنجاح، مما يسهم في تحقيق الأهداف المؤسسية وتعزيز الروح المعنوية للعاملين.

سجلت عبارة "قيادتك تشجع فريق العمل على الانجاز الجماعي" متوسط حسابي بلغ 1.65، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.837 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 24.093 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن القيادة تشجع فريق العمل على الانجاز الجماعي حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب 58.1% وذلك راجع إلى تعزيز القيادة لفريق العمل على الانجاز الجماعي، ليتم بناء روح جماعية ايجابية داخل المؤسسة، يعمل الأفراد بروح التعاون والتضامن لتحقيق الأهداف المشتركة التي تسعى المؤسسة إليها، لكي يصبح الفريق واعيا بأهمية دوره في السعي نحو التطوير والتحسين مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء نحو المؤسسة وزيادة الانخراط في أهدافها، حيث يعمل الفريق بشكل متناغم وفعال نحو تحقيق الأهداف المحددة.

سجلت عبارة "علاقتك بقائدك تساهم في رضاك الوظيفي" متوسط حسابي بلغ 1.50، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.748 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 39.732 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

يوافقون على أن علاقتهم بالقائد تساهم في الرضا الوظيفي حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت ب 65.1% وذلك راجع إلى الثقة والاحترام فقد يزداد مستوى الثقة والاحترام في البيئة الوظيفية، مما يشعر الفرد بأنه محترم ومقدر من قبل قائده مما يؤثر إيجاباً على رضاه الوظيفي، إذا يمكن القول بوجود تواصل جيد بين القائد والعمال مما يسهم في فهم أفضل احتياجات الفرد وتوجيهات القيادة، مما يسهم في تحسين رضاه الوظيفي، حيث يمكن أن تسهم العلاقة الايجابية في تحسين البيئة الوظيفية وتعزيز الرضا والاستمتاع بالعمل.

02: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم(08): يبين توزيع إجابات أفراد العينة حول إذا ما كانت تساهم تمثلات العاملين فيما يخص التأقلم مع الوسط المهني في تدعيم العلاقات الاجتماعية .

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

| الرقم | العبارة | التكرارات والنسب المئوية | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | كاي تربيع المحسوبة |
|-------|--|--------------------------|-------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------------|
| | | المقياس | موافق | معارض | محايد | | | |
| 14 | لديك شعور بالانتماء بالمؤسسة | ت | 49 | 20 | 17 | 1.63 | 0.798 | 21.791 |
| | | % | 57 | 23.3 | 19.8 | | | |
| 15 | تلقى الترحيب والقبول من قبل القيادة في مكان عملك | ت | 50 | 21 | 15 | 1.59 | 0.773 | 24.442 |
| | | % | 58.1 | 24.4 | 17.4 | | | |
| 16 | تتعاون مع زملائك للقيام بمهام العمل | ت | 53 | 20 | 13 | 1.53 | 0.747 | 31.837 |
| | | % | 61.6 | 23.3 | 15.1 | | | |
| 17 | يتجاوب القائد معك أثناء انجاز عملك | ت | 55 | 19 | 12 | 1.50 | 0.732 | 37.140 |
| | | % | 64 | 22.1 | 14 | | | |
| 18 | تهتم القيادة بالأفكار الإبداعية التي تقدمها أثناء انجاز عملك | ت | 30 | 30 | 26 | 1.95 | 0.810 | 0.732 |
| | | % | 34.9 | 34.9 | 30.2 | | | |
| 19 | تتدخل القيادة لفض النزاعات الموجودة بينك | ت | 35 | 28 | 23 | 1.86 | 0.814 | 2.535 |
| | | % | 40.7 | 32.6 | 26.7 | | | |

| | | | | | | | وبين زملائك في العمل |
|--|--|--|--|--|--|--------|-------------------------|
| | | | | | | 10.07 | المتوسط الحسابي العام |
| | | | | | | 3.30 | الانحراف المعياري العام |
| | | | | | | 36.791 | كاي تربيع للمحور |

يتضمن الجدول رقم (08) أعلاه عدة عبارات تتعلق باختبار فرضية مدى مساهمة تمثيلات العاملين فيما يخص التأقلم مع الوسط المهني في تدعيم العلاقات الاجتماعية في مديرية التربية لولاية تبسة، ويمكن تحليل هذه الفرضية وفقاً لنتائج هذا الجدول وفقاً لما يلي:

ويمكن تفسير العبارات وفقاً للتقييمات التي حصلت عليها كالآتي:

سجلت عبارة "لديك شعور بالانتماء بالمؤسسة" متوسط حسابي بلغ 1.63، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.798 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 21.791 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم يشعرون بالانتماء بمؤسستهم حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ 57% وذلك راجع إلى الارتباط القوي والاندماج داخل المؤسسة التي يعمل فيها الشخص، وذلك ما يشعر العمال بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة ويشعر بالولاء والتفاني تجاهها مما يعزز الرغبة في تقديم الأفضل والمساهمة في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.

سجلت عبارة "تلقي الترحيب والقبول من قبل القيادة في مكان عملك" متوسط حسابي بلغ 1.59، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.773 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في

استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 24.442 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم يتلقون الترحيب والقبول من قبل القيادة في مكان عملهم حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ 58.1%، وذلك راجع إلى التكامل الاجتماعي داخل مديرية التربية حيث يتلقى الأفراد الترحيب والقبول من القيادة، لكي يعزز الشعور بالانتماء والتمثيل المجتمعي للأفراد داخل الهيكل التنظيمي، فعندما يتلقى الأفراد الترحيب والقبول يمكن أن يؤثر ذلك إيجاباً على تشكيل هويتهم المؤسسية والشعور بالقبول من القيادة يعزز الولاء والانتماء للمنظمة ويعكس صورة إيجابية لمكان العمل، إضافة إلى التواصل الفعال بين القيادة والموظفين حيث يتم تبادل الترحيب والقبول، وبذلك فإن الترحيب والقبول من القيادة في مكان العمل على العلاقات الاجتماعية و الديناميات داخل مديرية التربية لولاية تبسة يؤثر على هويتها المؤسسية والأداء العملي.

سجلت عبارة "تتعاون مع زملائك للقيام بمهام العمل" متوسط حسابي بلغ 1.53، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.747 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 31.837 أكبر من قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم يتعاونون مع زملائهم للقيام بمهام عملهم حيث سجل خيار الموافقة نسبة مرتفعة قدرت بـ 61.6%، وذلك راجع إلى أن الفرد يجب أن يتفاعل وان يتعاون بفعالية مع زملائه في العمل وذلك من أجل تبادل المعرفة والمهارات والتواصل الفعال لتحقيق الأهداف المشتركة، حيث يعتبر هذا التعاون أساسياً لتحقيق الأهداف المحددة لمديرية التربية لولاية تبسة.

سجلت عبارة "يتجاوب القائد معك أثناء انجاز عملك" متوسط حسابي بلغ 1.50، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.732 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 31.140 أكبر من

قيمة كاي الجدولية إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن القائد يتجاوب معهم أثناء انجاز الأعمال حيث سجل خيار الموافقة نسبة قدرت ب 64%، وهذا يشير إلى أداء الشخص وانجازاته في مجال العمل داخل مديرية التربية ولاية تبسة حيث أن العامل يقوم بأداء عمل ملحوظ أو تحقيق نتائج ايجابية تستحق الاعتراف بها، باعتبار أن القائد هنا يمثل السلطة أو الهيكلية الاجتماعية في مديرية التربية بحيث تفاعله معك أثناء أداء عملك يعكس نوعية التواصل والتفاعل و ديناميات التعاون داخل المؤسسة.

سجلت عبارة "تهتم القيادة بالأفكار الإبداعية التي تقدمها أثناء انجاز عملك" متوسط حسابي بلغ 1.95، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.810 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 0.732 عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن القيادة تهتم بالأفكار الإبداعية التي يقدمها العمال أثناء انجاز العمل حيث سجل خيار الموافقة نسبة قدرت ب 34.9%، وذلك راجع إلى تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة باعتبارها جزء من الثقافة المؤسسية والقيم التي ينتمي إليها القادة والموظفون، حيث يتم تقديم الأفكار الإبداعية من قبل الموظفين واستقبالها ودعمها من قبل القيادة، وبذلك يمكن أن يؤدي هذا التفاعل إلى بناء علاقات قوية داخل المؤسسة وتحفيز الإبداع والابتكار وبذلك تسهم في بناء ثقافة تشجيعية للابتكار داخل المؤسسة، هذه الثقافة يمكن أن تؤثر على سلوكيات الموظفين وتشجيعهم على تقديم الأفكار والمساهمة في عملية صنع القرار.

سجلت عبارة " تتدخل القيادة لفض النزاعات الموجودة بينك وبين زملائك في العمل " متوسط حسابي بلغ 1.86، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.814 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 2.535 عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

الجدولية، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن القيادة تتدخل لفض النزاعات الموجودة بين الزملاء في العمل حيث سجل خيار الموافقة نسبة قدرت بـ 40.7%، وذلك راجع إلى أن تدخل القيادة يمثل استجابة للنزاعات الاجتماعية بين الأفراد في بيئة العمل، ويمكن أن يساهم في إدارة هذه العلاقات بشكل فعال، حيث يتم تعزيز قيم التعاون وحل النزاعات بشكل بناء ويمكن أن تؤثر هذه الثقافة على سلوكيات الموظفين وديناميات العمل في المنظمة مما يمكن أن يساهم في تعزيز الاستقرار والسلامة النفسية داخل بيئة العمل.

03: عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (09): يبين توزيع إجابات أفراد العينة حول إذا ما كانت تساهم تمثلات العاملين فيما يخص الترقية والمكافآت في زيادة التحفيز.

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

| الرقم | العبرة | التكرارات والنسب المئوية | | | | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | كاي تربيع المحسوبة |
|-------|---|--------------------------|-------|-------|-------|-----------------|-------------------|--------------------|
| | | مقياس | موافق | معارض | محايد | | | |
| 20 | أجرتك تتناسب مع ما تقدمه من عمل. | ت | 20 | 49 | 17 | 1.97 | 0.659 | 21.791 |
| | | % | 23.3 | 57 | 19.8 | | | |
| 21 | عند قيامك بعمل إبداعي تلقى الشكر والثناء من قبل القيادة | ت | 36 | 28 | 22 | 1.84 | 0.810 | 3.442 |
| | | % | 41.9 | 32.6 | 25.6 | | | |
| 22 | عند قيامك بعمل ابتكاري تتلقى مكافأة مادية من طرف قائدك | ت | 20 | 50 | 16 | 1.95 | 0.649 | 24.093 |
| | | % | 23.3 | 58.1 | 18.6 | | | |
| 23 | أنت راض عن الحوافز التي تتلقاها من قبل قائدك | ت | 26 | 44 | 16 | 1.88 | 0.693 | 14.047 |
| | | % | 30.2 | 51.2 | 18.6 | | | |
| 24 | الترقية في مؤسستك تكون على أسس موضوعية | ت | 22 | 37 | 27 | 2.06 | 0.757 | 4.070 |
| | | % | 25.6 | 43 | 31.4 | | | |
| 25 | التقدير والشكر | ت | 46 | 24 | 16 | 1.65 | 0.779 | 16.837 |

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

| | | | | | | | | |
|--------|-------|------|-------------------------|------|------|---|---|----|
| | | | 18.6 | 27.9 | 53.5 | % | من قبل قائدك يدفعك للانجاز أكثر | |
| 3.093 | 0.819 | 1.85 | 23 | 27 | 36 | ت | إشراك في اتخاذ القرارات | 26 |
| | | | 26.7 | 31.4 | 41.9 | % | للمؤسسة من قبل قائدك تساهم في ولائك للمؤسسة | |
| 13.20 | | | المتوسط الحسابي العام | | | | | |
| 3.87 | | | الانحراف المعياري العام | | | | | |
| 57.681 | | | كاي تربيع للمحور | | | | | |

يتضمن الجدول رقم (09) أعلاه عدة عبارات تتعلق باختبار فرضية مدى مساهمة تمثلات العاملين فيما يخص الترقية والمكافآت في زيادة التحفيز في مديرية التربية لولاية تبسة، ويمكن تحليل هذه الفرضية وفقا لنتائج هذا الجدول وفقا لما يلي:

ويمكن تفسير العبارات وفقا للتقييمات التي حصلت عليها كالآتي:

سجلت عبارة "أجرتك تتناسب مع ما تقدمه من عمل" متوسط حسابي بلغ 1.97، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.659 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 21.791 إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر أن

أغلبية المبحوثين يتوافقون على أن الأجرة لا تتناسب مع ما يقدمونه من عمل حيث سجل خيار المعارضة نسبة قدرت بـ 57%، ويمكن أن يرتبط الأجر بالمسالة الطبقية والنقابية فقد يرى العمال أن الأجر الذي يتقاضونه لا يعكس قيمة ومساهماتهم الحقيقية في مجتمعهم، ويمكن أن يؤدي هذا الشعور بالإحباط وإلى زيادة التوترات الطبقية داخل مديرية التربية وربما إلى تنظيم حركات نقابية للمطالبة بتحسين الأجور، وقد يعتبر العمال الأجر الذي يتقاضونه لا يلبي احتياجاتهم الأساسية ولا يوفر لهم مستوى معيشي كريم، في حين يمكن أن يرى البعض الآخر أن الفجوة بين الأجور داخل المؤسسة تعكس تفاوتاً غير عادل بين العمال.

سجلت عبارة "عند قيامك بعمل إبداعي تلقى الشكر والثناء من قبل القيادة" متوسط حسابي بلغ 1.84، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.810 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 3.442 عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أنهم يتلقون الشكر والثناء من قبل القيادة عند قيامهم بعمل إبداعي حيث سجل خيار الموافقة نسبة قدرت بـ 41.9%، وذلك راجع إلى أن العامل عندما يتلقى الشكر والثناء من طرف القيادة يمكن أن يعزز ذلك شعوره بالتقدير والانتماء للمديرية ويمكن أن يؤدي إلى زيادة الولاء والاندماج في بيئة العمل وبالتالي يمكن أن تؤثر إيجابياً على الأداء ويمكن أن يعزز هذا الاعتراف الهوية المهنية للفرد ويعزز ثقته في قدراته مما يؤدي إلى تحفيزه للمزيد من الإبداع والتميز في العمل.

سجلت عبارة "عند قيامك بعمل ابتكاري تتلقى مكافأة مادية من طرف قائدك" متوسط حسابي بلغ 1.95، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.649 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 24.093 إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين غير موافقين على أنهم يتلقون مكافأة مادية من طرف

القائد عند القيام بعمل ابتكاري حيث سجل خيار المعارضة نسبة قدرت ب 58.1%، مما يفسر أن تقديم المكافأة المادية قد يؤثر على التفاعل والديناميات الاجتماعية داخل مجتمع العمل، وقد يشجع هذا النوع من الاعتراف على تعزيز الروح الايجابية والتفاعل الاجتماعي بين الزملاء، وربما يساهم في بناء علاقات متينة داخل الفريق، ومنه نستنتج أن تلقي المكافأة المادية عند قيام الفرد بعمل ابتكاري في مديرية التربية ولاية تبسة على انه يؤثر على التحفيز والتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، بالإضافة إلى انه يعكس الثقافة المؤسسية ويتسبب في تفاوتات اقتصادية قد تؤثر على الديناميات الاجتماعية.

سجلت عبارة "أنت راض عن الحوافز التي تتلقاها من قبل قائدك" متوسط حسابي بلغ 1.88، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.693 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 14.047 إلى وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين غير راضين عن الحوافز التي يتلقونها من قبل القائد حيث سجل خيار المعارضة نسبة قدرت ب 51.2%، وذلك راجع إلى أن المؤسسة لا تعتمد كثيرا عن الحوافز باعتبارها تساهم في بناء بيئة ايجابية وصحية، وقد يعكس رضا العمال عن الحوافز قيم مشتركة وثقافة مؤسسية داخل مديرية التربية تلبى احتياجات العمال الشخصية وتوفر لهم التحفيز اللازم للعمل بكفاءة .

سجلت عبارة "الترقية في مؤسستك تكون على أسس موضوعية" متوسط حسابي بلغ 2.06، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.757 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 4.070 عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين معارضون على أن الترقية في مؤسستهم تكون على أسس موضوعية حيث سجل خيار المعارضة نسبة قدرت ب 43%، فعندما تكون عمليات الترقية موضوعية فإنها

تعزز الثقة بين العمال والإدارة، ويمكن للشفافية في عمليات الترقية أن تقلل من الشائعات والشكوك، وتعزز الثقة في القيادة والنظام التنظيمي مما يعزز تحولا ايجابيا في ثقافة المؤسسة ونهجها التنظيمي وتحفيز للتغير المؤسسي نحو الأفضل.

سجلت عبارة "التقدير والشكر من قبل قائدك يدفعك للانجاز أكثر" متوسط حسابي بلغ 1.65، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.779 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 16.837 وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أكبر من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن التقدير والشكر من قبل القائد يدفع للانجاز أكثر حيث سجل خيار الموافقة نسبة قدرت ب 53.5% وذلك راجع إلى تحفيز العمال ودفعهم لتحقيق المزيد من الانجازات، مما يعزز التأثير النفسي الايجابي والشعور بالقبول والانتماء للمديرية ويزيد من الحماس والانجاز، وعندما يظهر القائد التقدير والشكر يعزز تواصل ايجابي بين القيادة والعمال، مما يؤدي هذا التواصل إلى بناء ثقة واحترام متبادل بين الطرفين مما يعزز التفاعل الاجتماعي داخل المديرية، وكذلك يؤدي هذا الاندماج إلى تعزيز الروح المعنوية والتعاون مما يعزز الأداء العام للمؤسسة.

سجلت عبارة "إشراكك في اتخاذ القرارات للمؤسسة من قبل قائدك تساهم في ولائك للمؤسسة" متوسط حسابي بلغ 1.85، في حين بلغ الانحراف المعياري 0.819 وهو ما يدل أن هناك تشتت ضعيف في استجابات مجتمع الدراسة في مقابل تمركز قوي كما توضح قيمة كاي تربيع المحسوبة 3.093 عدم وجود فروق بين استجابات الموظفين باعتبارها أقل من قيمة كاي الجدولية، مما يفسر أن أغلبية المبحوثين يوافقون على أن إشراكهم في اتخاذ القرارات للمؤسسة من قبل قائدهم يساهم في ولائهم للمؤسسة حيث سجل خيار الموافقة نسبة قدرت ب 41.9% وذلك راجع إلى أن مشاركة القائد العمال في عملية اتخاذ القرارات يظهر احترامه وتقديره لقيمهم الفردية وآرائهم، ويمكن أن يشعر العمال بأنهم جزء من عملية صنع القرار مما يزيد شعورهم

بالاعتراف والانتماء ويزيد من مسؤولية العمال تجاه المؤسسة وأهدافها، حيث يشعرون أن قراراتهم تؤثر على مسار المؤسسة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

سجلت الفرضية الأولى "تساهم تمثلات العمال فيما يخص الرضا الوظيفي في تحسين اتخاذ القرارات لدى القيادة التنظيمية" متوسط حسابي قوي قدر ب (10.85) وانحراف معياري قدر ب (4.11) إلى وجود تشتت قوي في استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية محققة أي أن تمثلات العاملين فيما يخص الرضا الوظيفي تلعب دوراً مهماً في تحسين اتخاذ القرارات لدى القيادة التنظيمية، وهو ما أكدته مجمل إجابات عمال مديرية التربية لولاية تبسة على عبارات هذا المحور وذلك من خلال زيادة مستوى الرضا الوظيفي لديهم نتيجة للعديد من العوامل الاجتماعية داخل البيئة العملية، بما في ذلك العلاقات مع زملاء العمل والمديرين، إذا كانت تمثلات العمال ايجابية بشكل عام فمن المحتمل أن يؤدي إلى علاقات أفضل داخل المنظمة، مما يساهم في تحسين التواصل وتبادل المعرفة، وبالتالي قد يؤدي إلى اتخاذ القرارات أفضل من قبل القيادة، مما يزيد ذلك من شعور الموظفين بالانتماء والتحفيز.

سجلت الفرضية الثانية "تساهم تمثلات العاملين فيما يخص التأقلم مع الوسط المهني في تدعيم العلاقات الاجتماعية" متوسط حسابي قوي قدر ب (10.07) وانحراف معياري قدر ب (3.30) إلى وجود تشتت قوي في استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وبناء على ما تم عرضه يمكن القول أن الفرضية محققة أي أن تمثلات العاملين فيما يخص التأقلم مع الوسط المهني تلعب دوراً مهماً في تدعيم العلاقات الاجتماعية، وهو ما أكدته مجمل إجابات عمال مديرية التربية لولاية تبسة على عبارات هذا المحور وهذا إن دل على شيء فهو يدل على تأثير العلاقات الاجتماعية بمدى تأقلم العمال مع الوسط المهني، أي إذا شعر العمال بالانتماء إلى مجتمع المديرية وتمتعوا بالهوية المهنية، فمن المحتمل أن يكونوا أكثر استعداداً لبناء علاقات

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات و مناقشة نتائج الدراسة

اجتماعية قوية ودائمة مع زملائهم والمديرين ويمكن أن يساهم في تعزيز التواصل والتفاعل الاجتماعي داخل المديرية، إذا كانت تمثلات ايجابية حول التعاون والتضامن والدعم المتبادل مما يؤدي إلى بناء علاقات أكثر قوة وتأثيرا.

سجلت الفرضية الثالثة "تساهم تمثلات العاملين فيما يخص الترقية والمكافآت في زيادة التحفيز" متوسط حسابي قوي قدر ب (13.20) وانحراف معياري قدر ب (3.87) إلى وجود تشتت قوي في استجابات أفراد مجتمع الدراسة، وبناءا على ما سبق ذكره يمكن القول أن الفرضية محققة أي أن تمثلات العاملين فيما يخص الترقية والمكافآت يلعب دورا مهما في زيادة التحفيز وهذا ما أكدته مجمل إجابات عمال مديرية التربية لولاية تبسة على عبارات هذا المحور مما يدل على أن مديرية التربية لولاية تبسة تعتمد إلى توزيع الترقيات والمكافآت من منظور العدالة الاجتماعية، فإذا شعر العمال بأن هذه العمليات تتم بشكل عادل وواضح، فمن المحتمل أن يزيد ذلك من تحفيزهم و رغبتهم في العمل بجهد، أما إذا توجد عدم شفافية في عمليات الترقية والمكافآت قد يؤدي إلى زيادة التوترات الاجتماعية وتقليل التحفيز.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

قمنا في هذه الدراسة المتتالية لتمثلات العمال للقيادة التنظيمية ، كون القيادة عامل اجتماعي مؤثر على جميع الأصعدة و خاصة داخل المؤسسات حيث تمارس بين العاملين في المؤسسة سواء بشكلها الرسمي أو الغير رسمي ، لذلك إبتغينا من خلال دراستنا معرفة إذا كانت القيادة داخل مديرية التربية لولاية تبسة ، تعمل على تحقيق تمثلات العمال كهدف من أهداف المؤسسة و هذا من خلال عينة مشكلة لـ50% من المجتمع الكلي للدراسة تمثلت في 99 عامل و بعد التطرق إلى نتائج كل فرضية على حدي و نحاول إستنتاج نتائج عامة للدراسة.

العمل القيادي في مؤسسة مديرية التربية تبسة في مستوى توقعات و تصورات العمال ، فالقيادة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال تحسين إتخاذ القرارات لدي القيادة و إدخالهم في عملية إتخاذ القرار ، مما يزيد إنتمائهم للمؤسسة و تحفيزهم على العمل.

القيادة تعمل على تدعيم العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة مما ينعكس إيجابا على تأقلم العمال في الوسط المهني و ذلك لتكوينهم لعلاقات غير رسمية ، تساعد على الغالب في إعطاء روح جماعية و تعاونية في العمل و يكون للعامل كفرد إنتماء إلى جماعة العمل و هذا نتيجة للدعم المتبادل.

تستخدم القيادة التحفيز للعمال من خلال الترقية و المكافآت فهي تشعر العامل بأن الترقيات و المكافآت تتم بشكل عادل و واضح و ذلك مما يزيد في تحفيز العمال على إنجاز أعمالهم ، بينما لو وجد عدم شفافية و غش في التحفيز ستصبح المكافآت و الترقيات عاملا سلبيًا يزيد في التوتر بين العمال و بالتالي ينقص التحفيز.

خلاصة:

كان الفصل هو آخر فصل في دراستنا قمنا فيه بعرض البيانات و ناقشنا فيه نتائج الفرضيات التي حاولنا التنبؤ بها و حاولنا إثباتها من خلال تطبيق الأسئلة على مجموعة من عمال مديرية التربية لولاية تبسة و ذلك للحصول على نتيجة عامة و عليه فإن مدى صحة فرضياتنا يعتمد على تحليل المعطيات الكمية لعينة الدراسة ، فوجدنا أن القيادة في مستوى تصورات العمال و توقعاتهم ، كما إستنتجنا أن العلاقات الإجتماعية تزيد في تأقلم العمال و إتخاذ القرار لدى القيادة مرتبط بالرضا الوظيفي لديهم و أن الترقية و المكافآت سلاح ذو حدين إذا أستخدمت دون إنحياز و بشفافية ، تزيد في تحفيز العمال على أداء العمل بينما لو أستخدمت بالغش فتزيد التوتر بين العمال.

الخاتمة

خاتمة

تعتبر التمثلات الإجتماعية السابقة للفرد عاملا مناسباً لإكتساب معارف جديدة وذلك إنطلاقاً من التفاعل التمثلات السابقة و المعارف الجديدة ، فالفرد بطبيعته لا يمكن أن ينطلق من فراغ لإكتساب المعارف ، فينطلق من تمثلات معينة إلى تمثلات أخرى تعتمد على القدرة والتفسير أكبر ، لأنها وبكل بساطة أنساق تفسيرية يحاول من خلال فهم الظواهر المحيطة به ، هي عبارة عن أنظمة يستخدمها الفرد في التفسير تنبثق من شخصية الفرد و إيديولوجيته التي يتبناها ، لذلك فالتصورات تختلف من شخص لآخر و كذلك من وقت إلى آخر وهذا راجع إلى شخصية الفرد و القيم و المعلومات التي يكتسبها من فترة إلى فترة زمنية و كذا طبيعة موضوع الدراسة الذي يعطي تصورات قد تتماشى مع شخصية الفرد و ربما لا كما التعمق في الدراسة و إحتكاك الفرد بالظاهرة المراد دراستها ينبثق عنها تمثلات ما تجاه دراسة ما ، فالتمثلات الإجتماعية هي محصلة لعوامل خارجية متراكمة و متتالية وهي عملية إستيعاب العقل لمعطيات و معلومات خارجية و تتمثل أهميتها على أنها تبدي و توضح تفسيرات للمعلومات الخارجية.

تعتبر القيادة الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الأعمال و المهام في المنظمات باختلاف أنواعها و جاءت هذه الدراسة لإبراز الأسس و الطرق التي يعتمد عليها القادة الإداريون من أجل التأثير في الجماعة تأثيراً إيجابياً من سلوك الأفراد إلى الحث على العمل الجماعي و توجيههم لتحقيق أهدافهم الخاصة و أهداف المؤسسة و تفادي الصراعات و حل النزاعات التي تعود سلباً عليهم وعلى المؤسسة ككل.

بعد تحليلنا وتفسيرنا للمعطيات التي تحصلنا عليها توصلنا إلى إجابة على إشكالية البحث الباحثة عن فعالية القيادة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية وذلك من خلال معرفة تمثيلات العمال و التي كان أغلبها يعترف بالدور الفعال للقيادة داخل المؤسسة ، من إتخاذ قرارات تساهم بالرضاء الوظيفي للعامل و تعزيز للعلاقات الإجتماعية للمساهمة في تأقلم العاملين مع الوسط المهني و كذا ترقيات ومكفئات مشجعة و محفزة لإتقان العمل و إنتماء أكثر للعامل تجاه مديرية التربية.

قائمة المراجع

جامعة العربي الياباني - ليبيا

الطبعة الأولى: ٢٠١٤م

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب:

- 01- أحمد أوزي: الطفل و المجتمع ، النجاح للنشر و التوزيع ، ط 2 ، الجزائر ، 1985.
- 02- العزاوي سامي مهدي: التصورات الإجتماعية للشباب العراقي لقضاياهم المعاصرة، الكتاب السنوي لمركز أبحاث الطفولة و الأمومة ، المجلد السادس ، جامعة ديالي ، 2011.
- 03- حسان محمد حسين: البناء الإجتماعي و الطبقية ، دار الطليعة ، للنشر والتوزيع، بيروت لبنان ، 1985.
- 04- حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية مصر ، 1997.
- 05- د.دراح محمد الخطيب ، د. أحمد محمود الخطيب: القيادة دراسات حديثة ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، ط 2 ، عمان ، 2014.
- 06- محمد صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 2000.
- 07- محمد أحمد بيومي: تاريخ التفكير الإجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 2003.
- 08- مكفلين روبرت وريتشارد: مدخل إلى علم النفس الإجتماعي ، ترجمة موفق الحمداني ، فارس حلمي ، دار وائل ، الأردن، 2002.
- 09- محمد شفيق : البحث العلمي و الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ، دار المكتب الجامعي ، مصر ، 1985.

- 10- عبد الرحمان محمد العيساوي: تفاعل الجماعات البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، الإسكندرية مصر، 2006.
- 11- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 1997 .
- 12- قيس النوري: السلوك الإداري و خلفياته الإجتماعية ، أريد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999.
- 13- نجم عبود نجم : القيادة و إدارة الابتكار ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1، عمان الأردن، 2012.
- 14- هاني خلف خليل الطروانة: علم المكتبات و مراكز المعلومات ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2013 .
- 15- يحيى مصطفى عليان ، عثمان غنيم: مناهج و أساليب البحث العلمي بين النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000.
- 16- بطرس حلاق: القيادة الإدارية ، الجامعة الافتراضية السورية ، سوريا ، 2020.

ثانيا: الرسائل:

- 17- ثامر عمرانى : تمثلات القيم الثقافية للعامل و إنعكساتها على تفعيل الإستراتيجية في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2 ، أبو القاسم سعد الله ، 2022.
- 18- ثامر عمرانى ، تمثلات القيم الثقافية للعامل و إنعكساتها على تفعيل الإستراتيجية في المؤسسة ، مذكرة دكتوراه علم الإجتماع تخصص المنظمات و الموارد البشرية و الإتصال ، جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله ، 2021-2022.

- 19- عبد الحميد خمقاني ، تمثلات و إستراتيجيات طالبى الشغل و أثرها على إستجابتهم لسياسات التشغيل في مدن الجنوب الجزائري ، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه ، علم الإجتماع تخصص التنظيم الديناميكي و المجتمع ، جامعة ورقلة ، 2018-2019.
- 20- لبقع زينب : تمثلات الصحة و المرض و الممارسة التطبيقية في المجتمع الجزائري الحالي ، رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2011-2012.
- 21- لشطر ربيعة: التصورات الإجتماعية لأفراد الشوارع ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، قسم علم النفس و علوم التربية و الأطفونيا ، جامعة سكيكدة ، الجزائر، 2008-2009.
- 22- محمد خالدي : تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، علم الإجتماع تخصص تنظيم و عمل، جامعة الجزائر ، 2005-2006 .
- 23- علي أحمد بومع : تمثلات الطلبة لواقع التكوين الجامعي المتدرج في الجامعة الجزائرية ، رسالة ماجستير ، قسم علم إجتماع ، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة، 2008-2009.
- 24- عامر نورة : التصورات الإجتماعية للعنف الرمزي من خلال الكتابات الجدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2005.

الملاحق

جامعة العربي الياباني - ليبيا

الطبعة الأولى: ٢٠١٤م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشيخ الشهيد العربي التبسي - تبسة -
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستبيان مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان
تمثلات العاملين للقيادة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية

من إعداد الطلبة:
01- عمير رشدي.
02- مكاحلية هيثم.
تحت إشراف:
د. مكلاطي فاطمة الزهرة.

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم
وعمل - الموسومة بتمثلات العاملين للقيادة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية
بمديرية التربية لولاية تبسة .
نطلب من سيادتكم المحترمة أن تتقدموا بملأ هاته الإستمارة بعناية ، ونعاهدكم أن
المعلومات التي نتحصل عليها من قبلكم تدخل في إطار البحث العلمي لا غير.
تقبلوا كل الإحترام و التقدير.

السنة الجامعية: 2023 - 2024

المحور الأول :

- خصائص العينة.

- 01- الجنس: ذكر أنثى
- 02- السن: أقل من 25 سنة ، 25-35 ، 35-45 ، 45-55 ، 55- سنة فأكثر
- 03- المستوى التعليمي: ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي
- 04- الحالة العائلية: أعزب ، متزوج ، مطلق ، أرمل
- 05- الوظيفة الحالية: متصرف ، عون إدارة ، كاتب مديرية ، ملحق إدارة
- 06- الأقدمية: 1-5 ، 5-10 ، 10-15 ، 15-20 ، 20-25 ، 25 - فأكثر

المحور الثاني :

- تساهم تمثلات العمال فيما يخص الرضا الوظيفي في تحسين إتخاذ القرارات لدى القيادة التنظيمية.

| محايد | معارض | موافق | العبرة |
|-------|-------|-------|--|
| | | | 07- مشاعرك جيدة إتجاه قائدك. |
| | | | 08- تتوافق مع القرارات التي تصدرها القيادة. |
| | | | 09- تهتم قيادتك بمشاكل العاملين لديها. |
| | | | 10- القيادة تشجع العمال على التمسك بالمؤسسة. |
| | | | 11- تمتثل لتعليمات قائدك. |
| | | | 12- قيادتك تشع فريق العمل على الإنجاز الجماعي. |
| | | | 13- علاقتك بقائدك تساهم في رضاك الوظيفي. |

المحور الثالث:

- تساهم تمثلات العاملين فيما يخص التأقلم مع الوسط المهني في تدعيم العلاقات الإجتماعية.

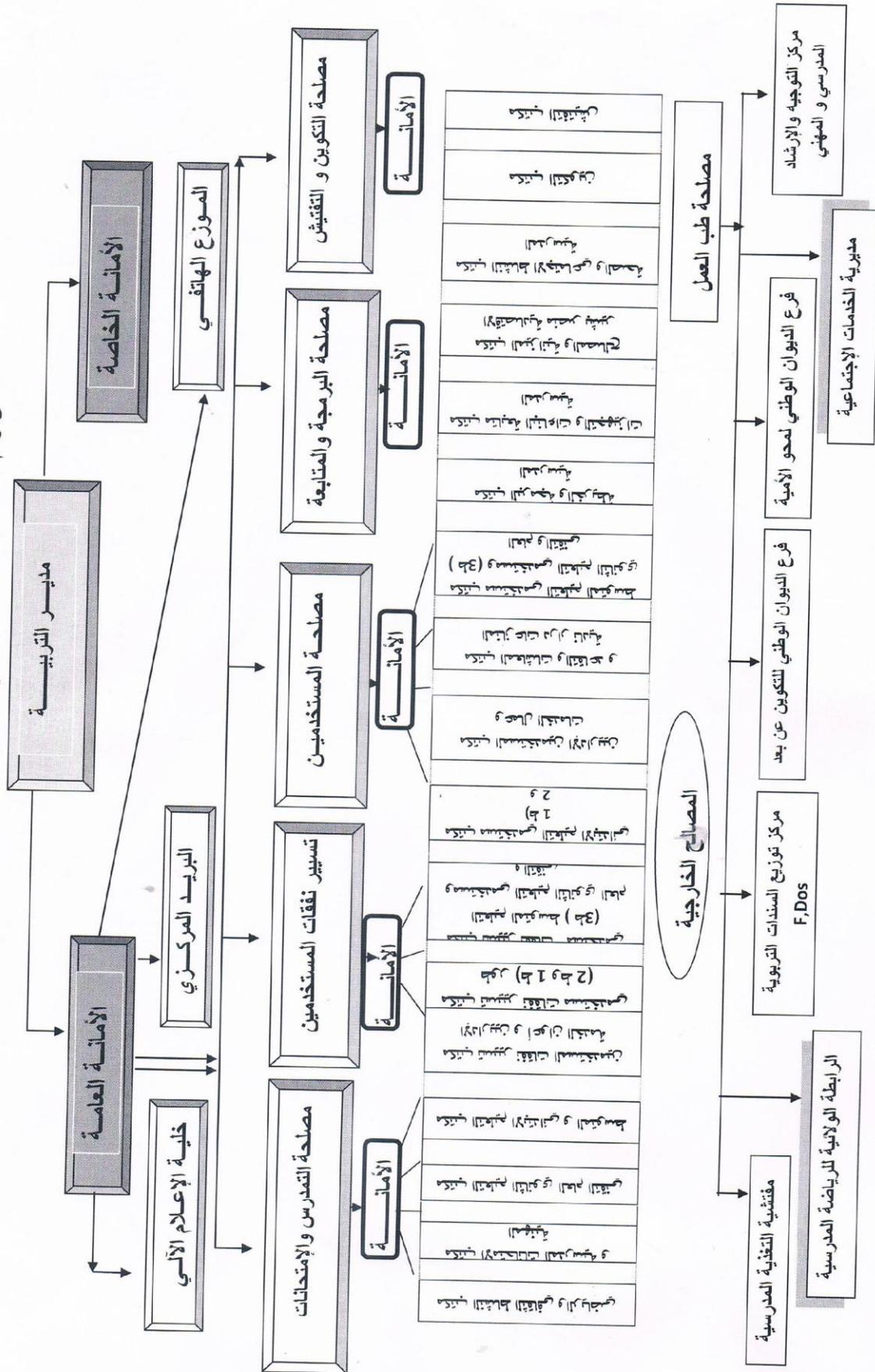
| محايد | معارض | موافق | العبارة |
|-------|-------|-------|--|
| | | | 14- لديك شعور بالإنتماء للمؤسسة . |
| | | | 15- تلقى الترحيب و القبول من قبل القيادة في مكان عملك. |
| | | | 16- تتعاون مع زملائك للقيام بمهام العمل. |
| | | | 17- يتجاوب القائد معك أثناء إنجاز عملك. |
| | | | 18- تهتم القيادة بالأفكار الإبداعية التي تقدمها أثناء إنجاز عملك. |
| | | | 19- تتدخل القيادة لفض النزاعات الموجودة بينك وبين زملائك في العمل. |

المحور الرابع:

- تساهم تمثلات العاملين فيما يخص الترقية و المكافآت في زيادة التحفيز.

| محايد | معارض | موافق | العبارة |
|-------|-------|-------|--|
| | | | 20- أجرتك تتناسب مع ما تقدمه من عمل. |
| | | | 21- عند قيامك بعمل إبداعي تلقى الشكر و الثناء من قبل القيادة. |
| | | | 22- عند قيامك بعمل إبتكاري تتلقى مكافأة مادية من طرف قائدك. |
| | | | 23- أنت راض عن الحوافز التي تتلقاها من قبل قائدك. |
| | | | 24- الترقية في مؤسستك تكون على أسس موضوعية. |
| | | | 25- التقدير والشكر من قبل قائدك يدفعك للإنجاز أكثر. |
| | | | 26- إشراكك في إتخاذ القرارات للمؤسسة من قبل قائدك تساهم في ولائك للمؤسسة |

الملحق رقم (03) الهيكل التنظيمي العام لمديرية التربية - تبسة -





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع
المرجع رقم: 6.44... / ق ع إ ج 2024

إلى السيد (ة): همد بن... الم. بن... ل. بن... سيدي
رئيس مصلحة الكوادر والتفتيش

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال مذكرة التخرج لطلبة الماستر بقسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب بإجراء
زيارات ميدانية بمؤسساتكم .

الطالب 1: التخصيص: تنظيم وعمل

الطالب 2: التخصيص: تنظيم وعمل

الطالب 3: التخصيص: /

موضوع البحث :

تتمثل في: العلاقة بين القيادة والتنظيم

بالمؤسسة الجزائرية

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

31 مارس 2024

تبسة في:

عن مدير التربية وتفويض منه
رئيس مصلحة المستخدمين
المؤسسة المستقلة
أحمد عابد

رئيس القسم
علم الاجتماع بكلية
العلوم الإنسانية والاجتماعية
دممضلاوي الربيع

الأستاذ المشرف

د. م. لاني فاطمة الزهراء
م. م. م. م.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

مدير التربية

إلى

السادة: رئيس مصلحة المستخدمين

مديرية التربية لولاية تبسة

مصلحة التكوين والتفتيش

مكتب التكوين

الرقم: 340 / م.ت.ت / 2024

الموضوع: إستقبال طالب (ة) متربص (ة)

المرجع: مراسلة جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة - كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع رقم: 64 دون تاريخ.

عملا بما جاء في المرجع المذكور أعلاه،

يشرفني أن أطلب منكم السماح للمتربصين: عمير رشدي، مكاحلية هيثم

بالتربص الميداني داخل مصلتكم في الفترة الممتدة

من 2024/03/19 إلى غاية نهاية التربص مع احترام

القوانين الداخلية للمصلحة.

تبسة في : 2024/03/19

رئيس مصلحة التكوين والتفتيش





الملخص

جامعة العربي الياباني - ليبيا

الطبعة الأولى: ٢٠١٥

المخلص:

حاولنا في هاته الدراسة، التعرف على وجهة نظر العمال لمديرية التربية لولاية تبسة إتجاه قيادتهم، من خلال تمثلاتهم و تصوراتهم والتي برزت في شكل ثلاثة تساؤلات، حاولنا الإجابة عليها من خلال الفرضيات المطروحة في الدراسة، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي و عينة مقدره بـ 86 عامل بالمديرية أين تحصلنا على عدة نتائج من خلال عرض و تحليل المعطيات و البيانات المستقاة من ميدان الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

التمثلات، العمال، القيادة التنظيمية، المؤسسة.

Summary

In this research paper we attempted to understand the perspective of employees in the directorate of education in tètèssa towards their leadership through their representations and perceptions which emerged in the form of three questions we attempted to answer them through the hypotheses presented in the study relying on the descriptive approach and a sample of 86 workers in the directorate we obtained several results through the presentation and analysis of the data collected from the study field.

Keywords: representations. employees. organization leadership.

Institution.

