

جامعة عمار ثليجي - الاغواط -



كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الموضوع:

القيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الهوية المهنية لدى
العاملين
دراسة ميدانية على عينة من أساتذة ثانوية أحمد قصبية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم اجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

أ.د. كروم محمد .

إعداد الطالبتين:

- معقودي كوثر

- طاهري زينب إكرام

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
أ.د. كروم محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
		مشرفا ومقررا
		مناقشا

السنة الجامعية: 2024/2023

شكر وعرفان

الحمد لله على نعمه وفضله ودوام الصحة والعافية والصلاة والسلام على أفضل
الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إثراء هذا العمل وخاصة الأستاذ
الدكتور كروم محمد الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل مع تقديمه لنا النصح
والإرشاد ولم ييخل علينا بشيء وإلى الأساتذة الذين رافقونا في المشوار
الدراسي وأناروا عقولنا وأحسنوا إلينا بعلمهم وإلى من ساهم من قريب أو من
بعيد على إتمام هذا العمل، وإلى جميع أساتذة وطاقم الإدارة بثانوية أحمد قصيبة
بالأغواط كل باسمه على استقبالهم لنا بصدر رحب ومساعدتنا بالمعلومات
والوثائق أثناء بحثنا العلمي

كوثر إكرام

إهداء

اللهم لك الحمد في يقظتي وفي غفوتي وعدد ما خلقت ورزقت يارب لك
أهدي شيئاً من جزيل عطائك فأجعله لي ضياءً ولصبري جلاءً،
ولسقمي دواءً

إلى حبيبي أفضل الخلق ورقة عيني رسول الله صلى الله عليه وسلم
إلى التي سهرت وتعبت من أجل راحتي وسعادتي إلى التي أرادتني أن
أكون مثلاً في الحياة إلى من سعيت وأسعى لأن أكون أهلاً لحبها وعطائها
أمي العزيزة

إلى من شرفني ربي بحمل اسمه طوال حياتي إلى من زرع في الثقة
والأمل والطموح، إلى الذي جعل من تعب راحتي ومن شقائه سعادتي
والذي الغالي.

إلى الذين كانوا شجرة الأخوة التي قطفت منها ثمار الحب الخالص الذين
زرعوا الأمل ورسموا الابتسامة على وجهي اخواني وأخواتي.

إلى شريكي حفظه الله وأدامه، وإلى أولادي كرمهم الله.
وأختم الكلام بالحمد لله، اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني، وزدني
اللهم علماً. والسلام عليكم.

معقودي كوثر

إهداء

الحمد لله الذي وفق وأعان وشكرا له على توالي توفيقه والصلاة والسلام
على خير الأنام وخاتمة الأنبياء عليه أفضل الصلاة والسلام.

أما بعد

ولكل بداية نهاية وهاهي السنوات قد مرت والحلم يتحقق فاللهم لك
الحمد قبل الرضا ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك
وفقتني لإتمام هذا العمل واليوم أرفع قبعتي بكل فخر وأهذي هذا العمل.
إلى نبع الحنان والعطاء وإلى القدوة والوفاء، إلى الدرة الثمينة الوالدين
الكريمين أطال الله في عمرهما وامدهما بالصحة والهناء.
وإلى اخوتي وأخواتي الذين تقاسمت معهم أجمل الذكريات وتذوقت معهم
أجمل اللحظات.

وإلى كل من كان النجاح طريقه والتفوق هدفه والتميز سبيله.

طاهري زينب إكرام

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن انعكاس القيادة التنظيمية على الهوية المهنية للعامل من جهة، وانعكاسها على مركزه كفاعل اجتماعي من جهة أخرى، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

ما هي أهم العوامل التي تساهم في تعزيز دور القيادة التنظيمية في تشكيل الهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي؟

كيف يساهم التواصل الفعال بين القيادة التنظيمية وأساتذة التعليم الثانوي في تعزيز الهوية المهنية؟

ما هي أهم أساليب التحفيز التي يمكن للقيادة التنظيمية استخدامها لتعزيز الهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات تم استخدام المنهج الوصفي بالاستعانة بأداة الاستبيان الموزع على عينة مكونة من 32 أستاذ من أساتذة التعليم الثانوي بثانوية أحمد قصيبة بالأغواط لتتوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

أن الاتصال الواضح والموجه من القيادة كان مرتبطاً بشكل إيجابي مع شعور أقوى بالهوية المهنية والولاء. عبر أعضاء هيئة التدريس الذين شعروا أن الإدارة تستمع بشكل فعال وتعزز قنوات الاتصال المفتوحة عن مستويات أعلى من الانتماء والرضا تجاه المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، أعضاء هيئة التدريس الذين شعروا بأنهم معترفون بمساهماتهم وأن أهدافهم متوافقة مع أهداف المؤسسة أظهروا هوية مهنية أكثر إيجابية. وأفاد الذين شعروا بأن هناك فرصاً للنمو المهني بأن القيادة لها تأثير أكبر على هويتهم.

الكلمات المفتاحية: الهوية المهنية، القيادة التنظيمية، التحفيز، التواصل الفعال.

Abstract:

The current study aims to investigate the impact of organizational leadership on the professional identity of educators on one hand, and its reflection on their social role efficacy on the other hand, by addressing the following questions:

1. What are the key factors contributing to enhancing the role of organizational leadership in shaping the professional identity of secondary school teachers?
2. How does effective communication between organizational leadership and secondary school teachers contribute to enhancing professional identity?
3. What are the main motivational methods that organizational leadership can use to enhance the professional identity of secondary school teachers?

To answer these questions, a descriptive approach was employed using a questionnaire distributed to a sample of 32 teachers from Ahmed Kesiba Secondary School in Laghouat. The study concluded the following: Clear and directed communication from leadership was positively associated with a stronger sense of professional identity and loyalty among teaching staff, who felt that the administration effectively listens and promotes open communication channels resulting in higher levels of belonging and satisfaction towards the school. Additionally, teaching staff who felt recognized for their contributions and aligned their goals with those of the institution demonstrated a more positive professional identity. Those who perceived opportunities for professional growth indicated that leadership has a greater impact on their identity.

Keywords: professional identity, organizational leadership, motivation, effective communication.

فهرس المحتويات

الصفحة	الفهرس
	شكر وعرفان
	إهداءات
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول. الإطار المنهجي للدراسة	
4	1-دوافع اختيار الموضوع.
5	2- أهداف الدراسة
6	3- أهمية الدراسة
6	4-الإشكالية.
7	5- الفرضيات
7	6-مفاهيم الدراسة.
13	7-الدراسات السابقة.
الفصل الثاني. القيادة التنظيمية	
21	تمهيد.
22	1-مفهوم القيادة التنظيمية.
23	2-القيادة في الفكر الحديث.
33	3-أنماط القيادة التنظيمية.
37	4-صفات القائد.
40	5-أهمية القيادة التنظيمية.
43	خلاصة الفصل.
الفصل الثالث. الهوية المهنية	

45	تمهيد.
46	1- مفهوم الهوية المهنية.
48	2- أهمية الهوية المهنية.
49	3- تصنيفات الهوية المهنية
50	4- أبعاد الهوية المهنية.
51	5- محددات الهوية المهنية.
52	6- اكتساب الهوية المهنية.
53	7- نظريات الهوية المهنية.
63	خلاصة الفصل
الفصل الرابع. الدراسة الميدانية.	
65	تمهيد .
66	1- مجالات الدراسة.
66	2- المنهج المستخدم في الدراسة.
66	3- أدوات جمع البيانات.
68	4- تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها.
69	5- عرض وتحليل البيانات الشخصية.
74	6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى.
85	7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية.
92	8- نتائج الفرضيات.
93	9- الاستنتاج العام.
96	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	توزيع عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق	68
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	69
03	توزيع أفراد العينة حسب السن.	70
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	71
05	توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة التخرج.	72
06	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	73
07	العلاقة بين وضوح وإيجاز التعليمات مع الثقة بالقرارات التي تتخذها الإدارة.	74
08	استماع الإدارة بفعالية إلى اهتمام وملاحظات أفراد العينة.	75
09	وجود قنوات تواصل مفتوحة ومتاحة داخل المنظمة.	76
10	علاقة تحديثات الإدارة للمعلومات بالشعور بالانتماء للثانوية.	77
11	علاقة فاعلية الاتصال بالرضا عن جودة التعليم.	78
12	علاقة الشعور بالراحة في التعبير بالاعتراف بالاسهامات المقدمة.	80
13	استشارة الإدارة آراء الأساتذة قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.	81
14	الإطلاع على القرارات الهامة التي تتخذها إدارة الثانوية.	82
15	علاقة الثقة في تعامل الإدارة مع النزاعات والخلافات بالشعور بالولاء تجاه الثانوية.	83
16	العلاقة بين تقديم الإدارة للاعتراف بالشعور بالثقة في القدرات المهنية والتعليمية.	85
17	علاقة الشعور بالتحفيز تجاه أهداف الثانوية وتماشيها مع الأهداف الخاصة.	86
18	علاقة توفر فرص النمو المهني بتطور أداء الأساتذة.	87
19	عمل الإدارة على تعزيز المناخ الإيجابي للعمل وتأثيرها على الهوية المهنية ونمو الأستاذ.	89
20	سعي الإدارة لتوفير فرص الاستقلالية وعلاقته بالشعور بالتناغم مع رسالة الثانوية.	90

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	69
02	توزيع أفراد العينة حسب السن.	70
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	71
04	توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة التخرج.	72
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	73

مقدمة

مقدمة:

يُعتبر دور القيادة في تشكيل الديناميات التنظيمية والهويات المهنية داخل الثانويات أمراً بالغ الأهمية. تؤثر التفاعلات بين ممارسات القيادة وزرع الهويات المهنية بين المعلمين والموظفين ليس فقط على تماسك المؤسسة التعليمية بل أيضاً على نتائج الطلاب وفعالية المدرسة بشكل عام. وفهم هذه العلاقة أمر بالغ الأهمية لتعزيز بيئات تسمح للأهداف التنظيمية والهويات المهنية الفردية بالازدهار بشكل ارتباطي.

إذ تشكل القيادة التنظيمية التي تضم المديرين ورؤساء الأقسام والفرق الإدارية، العنصر الأساسي لإنشاء والحفاظ على هوية مهنية متماسكة داخل المؤسسات التعليمية. تلعب ممارسات القيادة، مثل تحديد الرؤية وإطارات اتخاذ القرارات واستراتيجيات الاتصال، دوراً حيوياً في تشكيل كيفية نظر وحدات العمل المختلفة داخل المدارس إلى أدوارها ومسؤولياتها وأغراضها الجماعية. هذه الممارسات لا تؤثر فقط على الهيكل التشغيلي للمؤسسة بل تساهم أيضاً في تشكيل هوية مشتركة تحدد ميثاق ورسالة المدرسة.

وتلخص الهوية الوظيفية داخل المدارس الأدوار والمسؤوليات والهويات المهنية التي يتولاها المعلمون والموظفون داخل الأقسام أو الوحدات الوظيفية الخاصة. تؤثر هذه الهوية على القيم والتوقعات المهنية التي هي في جوهرها جزء من الميدان التعليمي وتعتمد بشكل سياقي على الإطار التنظيمي للمدرسة. كيفية تسيير القادة لهذه الهويات والتفاوض عليها تؤثر بشكل كبير على التماسك التنظيمي والتعاون، وفي النهاية على جودة التجارب التعليمية التي تقدم للطلاب.

وتركز الدراسات الحالية غالباً إما على أنماط القيادة أو ثقافة المؤسسة بشكل منفصل، متجاهلة التفاعلات المعقدة التي تشكل الهويات المهنية عبر السياقات التعليمية المتنوعة. تعد معالجة هذه الفجوة أمراً ضرورياً للنهوض بفهمنا لكيفية تحسين ممارسات القيادة لتعزيز بيئات شاملة ومدعومة حيث تتماشى الهويات المهنية بانسجام مع الأهداف التنظيمية الأوسع.

يهدف هذا البحث إلى استكشاف وتوضيح العلاقة المتعددة الأوجه بين القيادة التنظيمية والهوية الوظيفية داخل المدارس. من إذ يسعى إلى كشف الآليات التي تؤثر بها القيادة على تشكيل وصيانة وتطور الهويات الوظيفية بين المعلمين والموظفين. وسيتم الحصول على

رؤى تعزز الممارسات الأفضل في القيادة التعليمية وتطوير المؤسسات، مما يعزز الفعالية والاستدامة العامة للمدارس في المشهد التعليمي المعقد الحالي.

ويسعى هذا البحث إلى المساهمة في الفهم النظري والتطبيقي في القيادة التعليمية، مقدماً رؤى قيمة حول كيفية استغلال استراتيجيات القيادة لتعزيز الهويات الوظيفية المتناسكة التي تمكّن المعلمين والموظفين من تحقيق الأهداف الجماعية وتحسين نتائج الطلاب، وسيتم ذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية من أدبيات وكتب ودراسات سابقة والبيانات الكافية حول متغيرات البحث لدراستها بشكل دقيق وفق منهجية علمية مدروسة وقسمت الدراسة إلى: مقدمة وأربعة فصول وخاتمة، أما الفصل الأول فقد خصص للإطار المنهجي للدراسة ويتكون من إشكالية الدراسة واعتباراتها من أهداف للدراسة وأهمية والمفاهيم والمصطلحات ودراسات سابقة، أما الفصل الثاني: فقد خصصها للقيادة التنظيمية، وتطرقنا فيه إلى مفهوم القيادة التنظيمية وتاريخها والنظريات الاجتماعية المفسرة لها وأنماطها، وصفات القائد الجيد، وأهمية القيادة التنظيمية، أما الفصل الثالث والمخصص للهوية المهنية، فقد تطرقنا فيه مفهومها وأهميتها وتصنيفاتها وأبعادها ومحدداتها والنظريات المفسرة لها، أما الفصل الرابع والمخصص للدراسة الميدانية فقد تطرقنا فيه إلى المنهج المتبع ، مجتمع البحث والعينة وخطوات اختيارها ومجالات الدراسة المكانية الزمنية والبشرية، والأدوات العلمية للبحث وشروطها وعرض وتحليل النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والاستنتاج العام للبحث.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1- الإشكالية:

في سياق التحولات السريعة في مجال التعليم، يظهر الارتباط الوثيق بين التحولات العامة والهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي على وجه الخصوص. يشكل التطور التكنولوجي عنصراً أساسياً في هذا السياق، حيث تفرض التقنيات الجديدة تحديات تطلب من القيادة التنظيمية إرشاد الهيئة التدريسية نحو اكتساب مهارات جديدة وتبني أساليب تدريس مبتكرة. يظهر القادة التنظيميون القدرة على توجيه الأساتذة نحو مستقبل التعليم من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية وتقديم الدعم اللازم لتبني التكنولوجيا بفعالية.

تشهد التغيرات الاجتماعية تنوعاً في احتياجات الطلاب، مما يعزز أهمية تكامل القيادة التنظيمية مع هذا الواقع. يتعين على القادة تحفيز أساتذة التعليم الثانوي لاستخدام أساليب تدريس متنوعة تلبي احتياجات طلاب متنوعين اجتماعياً وثقافياً. بفضل هذا التكامل، يمكن للهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي أن تكتسب قوة إضافية من خلال التأقلم مع تطورات البيئة التعليمية.

وتتسلل الضغوطات الاقتصادية كعامل آخر يؤثر على الهوية المهنية. يتعين على القادة التنظيميين أن يكونوا مبدعين في إيجاد حلول تنظيمية واقتصادية لتحسين جودة التعليم بمرور محدود. هذا يمكن أن يعزز التفاعل الإيجابي بين القيادة وأساتذة التعليم الثانوي، حيث يشعرون بدعم قوي يعزز هويتهم المهنية ويعزز إلهامهم للتحديث المستمر.

وبالإضافة إلى ذلك، يجسد دور القيادة التنظيمية أهمية كبيرة في بناء الروح المؤسسية وتشجيع التفاعل الإيجابي بين أعضاء هيئة التدريس. من خلال تعزيز التعاون والتواصل، يمكن للقيادة التنظيميين خلق بيئة عمل إيجابية تعزز الروح الجماعية والتفاني في مهمة تحسين جودة التعليم. تشكل هذه الروح المؤسسية عنصراً أساسياً في بناء الهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي، حيث يشعرون بالانتماء والفخر بالمساهمة في مشروع تحسين التعليم وتطوير مهارات الطلاب.

وفي هذا السياق، يسهم تحديد توقعات واضحة من قبل القيادة التنظيمية في تعزيز استقرار الهوية المهنية. عندما يكون هناك فهم واضح لمعايير الأداء والمسؤوليات المتوقعة، يشعر أساتذة التعليم الثانوي بالتحفيز لتقديم أداء متميز وتحقيق الأهداف المحددة. هذا التوجيه

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

والوضوح يساهمان في تعزيز ثقتهم في أدوارهم وتقدير الجهد المبذول، مما يؤثر بشكل إيجابي على هويتهم المهنية.

في الأخير يتجلى الترابط الوثيق بين التحولات العامة في مجال التعليم والهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي في تفاعل ديناميكي، حيث يمثل القادة التنظيميون الركيزة الأساسية التي تدعم تكامل هذين الجانبين. تحقيق التوازن بين متطلبات التحول واحتياجات أعضاء هيئة التدريس يسهم في تعزيز فعالية التعليم وتعزيز روح الالتزام المهني.

كل هذا يبرز الدور الحيوي للقيادة التنظيمية في تكامل التحولات العامة والهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي، وهو مفتاح لتحقيق نجاح واستدامة في مواجهة التحديات المتنوعة في مجال التعليم.

وتشير دراستنا مجموعة من التساؤلات الهامة حول دور القيادة التنظيمية في تشكيل الهوية المهنية لدى أساتذة التعليم الثانوي، فما هي أهم العوامل التي تساهم في تعزيز دور القيادة التنظيمية في تشكيل الهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي؟

• التساؤلات الجزئية:

كيف يساهم التواصل الفعال بين القيادة التنظيمية وأساتذة التعليم الثانوي في تعزيز الهوية المهنية؟

ما هي أهم أساليب التحفيز التي يمكن للقيادة التنظيمية استخدامها لتعزيز الهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي؟

2-الفرضيات:

• الفرضية العامة:

إذا نجحت القيادة التنظيمية في تنفيذ استراتيجيات فعالة للتواصل، والتحفيز، في بيئة التعليم الثانوي، فإن هذا سيؤدي إلى تعزيز الهوية المهنية لأساتذة التعليم الثانوي.

• الفرضيات الجزئية:

- قيام القيادة التنظيمية بالتواصل الفعال يسهم في تعزيز الهوية المهنية والولاء للمؤسسة التعليمية.

- اعتماد القيادة التنظيمية استراتيجيات تحفيز فعالة، يعزز الهوية المهنية.

3-دوافع اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع ووضع محل للدراسة يكون بدوافع ذاتية متعلقة بالميل الشخصية للباحث، وأخرى موضوعية متعلقة بالميل العلمية، وكلاهما يعمل على توطيد صلة الباحث بموضوعه وعموما تكمن دوافع اختيار هذا الموضوع في النقاط التالية:

أ-الدوافع الذاتية:

- ارتباط موضوع البحث بتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع القيادة التنظيمية والهوية المهنية.
- لفت الانتباه وتوجيه هذا البحث نحو محاولات أخرى لدراسته والتعمق فيه أكثر.

ب-الدوافع الموضوعية:

- قلة الدراسات العلمية التي تناولت موضوع القيادة التنظيمية والهوية المهنية معا.
- محاولة فهم كيفية تحسين هوية المعلمين يسهم في تحسين جودة التعليم.
- تسليط الضوء على أهمية القيادة التنظيمية في تحفيز وتوجيه الأساتذة نحو تحقيق أهداف التعليم وتطوير هويتهم المهنية.
- تفسير كيف يمكن للقيادة التنظيمية التأثير على الهوية المهنية للمعلمين وبالتالي تحسين التفاعل المجتمعي مع مؤسسات التعليم.

4-أهداف الدراسة:

ترتبط قيمة الدراسة الحالية بقيمة الأهداف التي تسعى إليها وتريد تحقيقها، وعموما، فإن الهدف من أي دراسة هو تقصي أسبابها، وإبراز العلاقة بين متغيراتها، والوصول إلى نتائج، وبحسب الإشكالية النظرية والمنهجية التي تؤطر هذا البحث تكون الدراسة الحالية بصدد الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على أبعاد القيادة التنظيمية داخل ثانوية أحمد قصيبة الأغواط.
- الكشف عن انعكاس القيادة التنظيمية على الهوية المهنية للعامل من جهة، وانعكاسها على مركزه كفاعل اجتماعي من جهة أخرى.
- محاولة تقديم صورة عن واقع القيادة التنظيمية، وارتباطها بالهوية المهنية لدى الأساتذة.
- زيادة الوعي، والمعرفة عن أهمية القيادة التنظيمية، ودورها في نجاح المؤسسات التعليمية واستمرارها.

5- أهمية الدراسة:

إن الدور الأساسي للإدارة يتحدد في توجيه الإمكانيات والفعاليات نحو تحقيق أهداف عامة للوصول للتنمية الشاملة للمجتمع بصفة عامة، وإبراز اقتران القيادة التنظيمية بالهوية المهنية في تحقيق التطور بصفة خاصة، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن أهمية هذا الموضوع تكمن في النقاط التالية:

- تحليل أهمية القيادة التنظيمية في تشكيل الهوية المهنية لدى فئة العمال.
- إرتباط متغير القيادة التنظيمية بالهوية المهنية، التي تحمل معها طرق وميكانيزمات تنظيمية جديدة في الحقل السوسيولوجي.
- دراسة القيادة التنظيمية والهوية المهنية باعتبارهما من المفاهيم الحديثة في أدبيات التنظيم وتفسيرها وفقا لنظريات سوسيولوجية.
- ويحظى البحث في هذه الدراسة بأهمية مجتمعية كبيرة، حيث أن تنمية الموارد البشرية لأي مجتمع تعتمد في الأساس على إدارة تنظيمية متطورة، وقادرة على تفعيل إمكاناتها بالشكل المطلوب.
- واقع الأستاذ في المدرسة الجزائرية، ومدى تأثيره بالقيادة التنظيمية والمحيط السوسيو مهني.

6- مفاهيم الدراسة:

يتكون عنوان الدراسة الحالية من متغيرات، تعبر عن مفاهيم تحمل دلالات مختلفة، لذلك وجب على أي باحث تحديد مفاهيمه بالمعنى المقصود من كل متغير، والتي يتم الالتزام بها في مراحل البحث.

ويعد تحديد المفاهيم عنصرا أساسيا له دور مهم في الدراسات السوسيولوجية عن طريقها يتم توجيه البحث نحو الفكرة التي يريد الباحث إيصالها، وتتمثل مفاهيم هذه الدراسة فيما يلي:

6-1- مفهوم القيادة التنظيمية:

• القيادة:

أ- لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور: "القوم: نقيض السوق: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها".¹

¹ - ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، 1994، ص 370.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ب-اصطلاحاً: يرى فيدلر أن القيادة: "هي عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك. وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على أنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره".¹

ويعرف تيد القيادة بأنها: "ذلك النشاط الذي يؤدي الى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب".²

ج-إجرائياً: ومنه تصل الدراسة إلى وضع التعريف الإجرائي للقيادة أنها هي تلك القدرة على توجيه الأفراد لتحقيق المطلوب منهم من خلال عملية الإقناع وهي محصلة للتفاعل بين سمات القائد والأتباع وخصائص المهنة.

• التنظيم:

أ-لغة: من مصدر نظم، ينظم، تنظيم العمل، ترتيبه وتديره ليأخذ نسق معين.³ أما المصطلح العربي فهو "نظم"، "ينظم"، "تنظيماً"، ومنها كلمة "التنظيم" يقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة.⁴

ب-اصطلاحاً: يعرف التنظيم حسب مصطلحات التنظيم والإدارة بأنه: هو الذي يتقرر من الإدارة العليا، أي العلاقة التي ترسمها الإدارة بين العاملين بموجب الخرائط التنظيمية وغيرها، كالعلاقات الرسمية بين مديري الإدارات المختلفة بعضهم ببعض أو بين الإدارة والعاملين.⁵

كما أكد ماكس فيبر في نموذج المثلالي البيروقراطي أن التنظيم يرتبط بقواعد وظيفية وركز على التنظيم الرسمي الذي يمثل التصرفات بناء على نسق مستقر نسبياً من القواعد، واللوائح التي تحكم، وتنظم قرارات الفرد وأعماله.⁶

¹-شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992، ص 29.

²-عسكر علي، الدافعية في مجال العمل، دار السلاسل، الكويت، 1998، ص 56.

³-معجم الكنزي العربي، منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 34.

⁴-بوفلجة غياث: فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، دار العربي، ط 1، قسنطينة، 2003، ص 5.

⁵-بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص 246.

⁶-رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الإتصال، قسنطينة، 2006، ص 34.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

وحسب تالكوت بارسونز : " التنظيم وحدات إجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة¹."

ج-إجرائيا: ومنه تصل الدراسة إلى وضع التعريف الإجرائي للتنظيم والذي هو تنسيق بين الأفراد، والأدوار التي يشغلونها وعلاقاتهم المترابطة، و تحديد الحقوق والواجبات، والمسؤوليات، وكذلك السلطة التي يتمتعون بها، أي هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام، والأنشطة المراد القيام بها لتحقيق أهداف محددة.

القيادة التنظيمية:

أ-اصطلاحا: يرى هوارد كارليس أن القيادة مصطلح اكثر محدودية من الإدارة وذلك أن الإدارة تتضمن كل العمليات المرتبطة بتحقيق المؤسسة لأهدافها، وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، في حين أن القيادة تعتبر وظيفة اشرافية فرعية من وظائف الإدارة إلا أنه إذا كانت الإدارة تعتبر معرفة الأشياء التي يجب أن تؤدي لجعل التنظيم ناجحا، فإن القيادة تتمثل في جعل الآخرين يؤدون هذه الأشياء بنجاح من خلال الاستراتيجيات التي يضعها القائد لتفعيل ونجاح المؤسسة.²

وتعرف أنها عملية التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون التابعين أو المرؤوسين من خلال توجيه سلوكهم ومشاعرهم في إطار التفاعل الاجتماعي والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية.³

ب-إجرائيا: من خلال التعريفات السابقة نفهم أن القيادة التنظيمية هي عملية التأثير على الأفراد داخل المنظمة لتحقيق أهداف مشتركة. هي مزيج من المهارات والصفات والسلوكيات التي تمكن القائد من إلهام وتوجيه وتحفيز أعضاء الفريق للعمل بكفاءة وفعالية.

6-2- الهوية المهنية:

• الهوية:

أ-لغة: مشتقة من الفعل هوى، هوة، والهوية تصغير هوة، وقيل: الهوية بئر بعيدة المهواة.⁴

¹- نفس المرجع، ص 28.

² - Howard M. Carlisle, **Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation**, Édition 2, Science Research Associates, 1987, p154.

³-أحمد صقر عاشور، تنمية مهارات القيادة والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 1997، ص175.

⁴- ابن منظور: لسان العرب، دار صادر، بيروت، ص 374.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

والهوية مصدر صناعي من كلمة هوة للدلالة على الشيء هو هو، وليس غيره، أو بأنه هو هو لم يصير شيئاً آخر، وهي الذات الثانية من خلال تغير أحوالها مثل هوية الأنا.¹

ب- اصطلاحاً: حسب تعريف "الرجاني" الهوية هي: الحقيقة المطلقة المشتملة على الحقائق اشتمال النواة على الشجرة في الغيب المطلق.²

والهوية أيضاً هي: الأمر المتعلق من حيث إمتيازه عن الأغيار، وهي تقلل الترادف على المعنى الذي يطلق عليه باسم الموجود إلا أنها ليست تطلق على الصادق ، وهي أيضاً من الألفاظ المنقولة.³

ج- إجرائياً: من خلال التعريفات السابقة تصل دراستنا إلى تعريف إجرائي للهوية أنها مجموعة السمات التي تعبر عن شخصية الفرد وذاته وفرديته، وعلاقاته مع الجماعات وتميزه عن غيره وتتصف الهوية بالديناميكية.

• المهنة:

أ- لغة: جمع مهن أي ما يزاوله المرء من عمل ويستمد منه أسباب عيشه،⁴ والمهنة هي العمل والحق في العمل، جمع مهن، أي أن المهنة هي وظيفة يزاولها الفرد لكسب قوت عيشه.⁵

ب- اصطلاحاً: تعرف المهنة أنها : وظيفة يشغلها الفرد في أي مجال غير الأعمال اليدوية التي لا يقع في ما يسمى بالحرفة، وأن هذه الوظيفة هي وظيفة خدمات في مجال معين.⁶ كما تعرف في " معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية والعلوم الإجتماعية "أنها: نظام يشتمل على مجموعة من القيم والمهارات، والتقنيات، والمعارف والمعتقدات، يمثلها أو يتمسك بها مجموعة من الناس وتصبح سائدة ومتعارف عليها فيما بينهم، كما تستخدم لتلبية احتياجات اجتماعية.⁷

¹ - محمد يعقوبي: معجم الفلسفة، دار الكتاب، ط 1، القاهرة، 2008، ص 174.

² - محمد الرجاني: معجم التعريفات، دار الفضيلة ، القاهرة، ص 216.

³ - مراد وهبة: المعجم الفلسفي، دار قباء الحديثة، ط 5، القاهرة، 2005، ص 667.

⁴ - معجم الطلاب: عربي-عربي، دار العلوم، ط 5، بيروت، ، 2005 ص 931.

⁵ - عيسى مومني: قاموس المنار-عربي عربي، دار العلوم، ط 1، عناية، 2008، ص 598.

⁶ - عثمان فريد رشدي : التدريب المهني، دار الراية، ط 1، عمان، 2013، ص 63.

⁷ - عبد العزيز عبد الله الدخيل :معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية والعلوم الإجتماعية، دار المناهج، الأردن، 2006، ص 167.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أما "قاموس مصطلحات علم الاجتماع" يعرف المهنة أنها: مجموعة أنشطة تتركز حول دور إقتصادي تستهدف ضمان توفير الحاجيات الأساسية للحياة، ويطلق المصطلح على الأعمال التي تتم بالميادين التجارية والفنية.¹

ج-إجرائيا: من خلال التعاريف السابقة تصل الدراسة الحالية إلى وضع تعريف إجرائي للمهنة هي نشاط يحقق للإنسان متطلبات استمراره، وهي مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة، يؤذيها الفرد من خلال ممارسات تدريبية، إضافة إلى أنها نمط من العلاقات الإنسانية تجمع خبرات في العمل وتحدد للفرد موقعه ضمن التدرج الاجتماعي في المجتمع.

-الهوية المهنية:

أ-اصطلاحا: الهوية المهنية كما يعرفها "رونو سانسوليو" في كتابة "العمل" أنها الطريقة التي تنمهي بها المجموعات المختلفة في العمل مع أقرانها، ورؤسائها أو مجموعات أخرى، وتستند

الهوية في العمل على تمثيلات جماعية متميزة، وبناء جهات فاعلة في أعمال النظام الاجتماعي.²

أما "كاترين بارود" فمفهوم الهوية المهنية يشير إلى ثلاث مستويات تتمثل في مكان العمل الذي يعيشه الفرد، علاقات العمل والمسارات الوظيفية الشخصية وتصورات المستقبل.³

ب-إجرائيا: من خلال التعريفات السابقة تصل الدراسة الحالية لوضع التعريف الإجرائي التالي للهوية المهنية بأنها إرتباط الفرد العامل بمجموعة من المبادئ والقيم والمعايير، التي يشعر من خلالها بالاندماج في جماعة العمل، وأنه صار جزءا منها، وشعوره بالانتماء إلى عمله وله مكانة مهنية، وبالتالي فهي تصوره لذاته. وكيف ينظر إليه من قبل زملائه داخل وخارج المهنة التي يزاولها، ومن خلال الأدوار التي يقوم بها داخل المؤسسة وخارجها.

6-3-التواصل الفعال:

أ-لغة: التواصل في اللغة مشتق من المصدر الثلاثي وصل وهو خالف الفصل والهجران، نقول: وصلت الشيء وصلا وصلة أي قمت به، أو بينه وبين شيء آخر، ويشهد لهذا

¹ - فاروق مداس :مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، دم، 2003، ص216.

² - Ivan sainsaulieu et M.p : **identité au travail-identités professionnelles**, in traduction au dossier, 2018- <https://journals.opening.org>. p 75.

³ - Catherine : **professionnalisation des étudiants infirmiers et construction identitaire**, doctorat sciences de bordeau, univ .bourdeau II,2013,p 103.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المعنى ما جاء في القرآن الكريم: " وَلَقَدْ وَصَّلْنَا لَهُمُ الْقَوْلَ¹ " أي وصلنا ذكر الأنبياء وأقاصيص من مضي، أي أتبعنا بعضه بعضا. واتصل الشيء بالشيء لم ينقطع عنه وما بينهما وصلة والجمع وصل، يقال وصل فلان رحمه يصلها صلة. وبينهما وصلة أي اتصال وذريعة.²

ب- اصطلاحا: عرفه شارل كولي بأنه: "الميكانيزم الذي بواسطته توجد العلاقات الإنسانية وتطور"، إنه يتضمن كل رموز الذهن مع وسائل تبليغها عبر المجال وتعزيزها في الزمان، ويتضمن أيضا الوجه وهيئات الجسم والحركات ونبرة الصوت والكلمات والكتابات والمطبوعات، والقطارات، والتلغراف، والتلفون، وكل ما يشمله آخر ما تم في الاكتشافات في المكان والزمان.³

ج- إجرائيا: وفي إطار دراستنا التواصل الفعال هو تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بشكل واضح ومباشر بين الأستاذ والإدارة، بهدف تحقيق الأهداف المشتركة وتحسين سير العمل في المؤسسة التعليمية. يتضمن استخدام لغة واضحة ومباشرة، وتجنب المصطلحات الغامضة أو المعقدة، وإظهار اهتمام حقيقي بما يقوله الطرف الآخر، محاولة فهم وجهة نظره وإظهار الاحترام لمشاعره واحتياجاته، والوفاء بالوعود والتزامات، والتصرف بنزاهة وأخلاقية. والتواصل معه بشكل منتظم وتوفير قنوات مفتوحة للتواصل. من أجل المساهمة، في تحسين الأداء التعليمي والتحصيل الدراسي للطلاب، وتعزيز الرضا الوظيفي لدى المعلمين، وكذا خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية، وتطوير مهارات المعلمين المهنية، وتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التعليمية.

6-4- التحفيز:

أ- لغة: تعود كلمة الحوافز إلى مادة حفز في اللغة، وهي بمعنى دفعه من خلفه وأسرع وتهيأ للمضي فيه واستعد.⁴

¹-سورة القصص، آية : 51.

²رايس نورالدين، نظرية التواصل واللسانيات الحديثة، مطبعة سايس، فاس، المغرب، 2007، ص 2422

³-عبد اللطيف الفارابي وآخرون، معجم علوم التربية، سلسلة علوم التربية، عدد 9-10، دار الخطابي للطباعة والنشر، المغرب، 1994، ص 43.

⁴-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 212.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

ب- اصطلاحاً: عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة".¹

وأيضاً وصف توماسون التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع. ولو نظرنا للحوافز من حيث الإعتقاد والإدراك، وبين الإدارة التي تتمثل بالحاجات والرغبات، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى إنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف بالحوافز.²

ج- إجرائياً: إذن فالتحفيز هو مجموعة من الممارسات التي تتبعها الإدارة لتعزيز شعور الأستاذ بالتقدير والانتماء، وتشجيعه على بذل المزيد من الجهد، وتحسين أدائه المهني، وذلك في إطار تأثير القيادة التنظيمية على تشكيل الهوية المهنية للمعلم، ويتضمن تقدير جهوده وإنجازاته بشكل علني وخاص. وتقديم مكافآت مناسبة للأداء المتميز وإتاحة الفرصة للتطور المهني، وتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتقديم المساعدة والدعم في مواجهة التحديات، وإتاحة فرص لتبادل الخبرات والتجارب بين المعلمين، بالإضافة إلى تحديد أهداف واضحة. متابعة الأداء وتقديم التغذية الراجعة.

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة العنصر الأساسي الذي يركز عليه الباحث، لتعرفه على جوانب مختلفة

لدراسته، وتعنى الدراسة الحالية بحسب عنوانها، بتحليل عدد من الدراسات المشابهة لها، من حيث متغيرها "القيادة التنظيمية"، أو "الهوية المهنية". ومن خلال الاستطلاع والمسح الواسع، بحثاً عن الدراسات ذات العلاقة المباشرة والتي تجمع بين متغيري الدراسة، لم يتم العثور على دراسات جمعت بين المتغيرين بالرغم من وجود دراسات جزئية أحادية المتغير، إما عن "القيادة التنظيمية" أو "الهوية المهنية" وربطها بالمؤشرات والأبعاد التي اعتمدت عليها الدراسة

¹-نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، بغزة، 2010، ص 9.

²-أحمد مصطفى تركي، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر، الكويت، 1986، ص 118.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الحالية إلى افتراض أن الموضوع الراهن لم يدرس بشكل كلي، وأنه موضوع جديد وحديث نسبياً.

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير القيادة التنظيمية:

الدراسة الأولى: نور الدين بوراس : " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين "دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل الغنق بئر العاتر - تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل في جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

وتطلع الباحث من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الكامنة بين القيادة والثقافة التنظيمية ومعرفة دور القيادة في تنمية الثقافة التنظيمية وكذا التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق النجاح للمنظمات الإدارية .

بالنسبة لهذه الدراسة اعتمد الباحث على العينة الطبقية نتيجة إعراض بعض العمال عن الإجابة عن أسئلة الاستمارة وصعوبة المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وكان حجم العينة هو 100 عامل، واعتمد الباحث في جمعه للمعلومات على أداة الاستمارة والمقابلة والملاحظة والسجلات والوثائق.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نذكر:

-إن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر الثقة والاطمئنان والمصادقية لهم، مما يساعدهم على التكيف والتأقلم مع البيئة الجديدة.

-القيادة الناجحة هي التي تجعل من العاملين حلقة مترابطة ومتزنة ومتسلسلة ومتواصلة مما يعزز الروابط والعلاقات بينهم.

-إن القيادة الناجحة هي التي تشمل العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة دون مشاكل أو معوقات.

-إن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة مما يحس العامل بالرضا والمسؤولية

الدراسة الثانية: محمد قذيفة : " القيادة وعلاقتها بالتكيف التنظيمي للعامل " دراسة ميدانية ببلدية جبل أمساعد بمدينة المسيلة مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المسيلة، 2017.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة الوقوف على واقع القيادة الجماعية داخل المؤسسة وكذلك الكشف على محددات بناء القيادة الاستشارية داخل الواقع الجزائري ومحددات القيادة الديمقراطية وكذلك الوقوف على أهمية القيادة داخل المؤسسة ومحاولة الوقوف على العراقيل التي تواجه الفئات الفاعلة أثناء التكيف مع جماعات العمل.

العينة بالنسبة لهذه الدراسة تتكون من عمال بلدية جبل أمساعد والبالغ عددهم 35 عامل ونظرا لقلّة مفردات المجتمع تم تطبيق أسلوب الحصر الشامل من أجل إبراز خصائص مجتمع الدراسة حيث تم توزيع 35 استمارة على العمال من أجل هذه الدراسة أما بالنسبة للمنهج المستعمل في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي . وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج بينها نذكر :

- القيادة الجماعية تضمن التكيف مع الأفراد العاملين .
- احترام شخصية العامل لها علاقة بالاندماج الوظيفي.
- الحوار الهادف البناء له علاقة بالاستغراق الوظيفي .
- القيادة الاستشارية تعمل على تفعيل التكيف مع قيم وأهداف المؤسسة من خلال رفع مستوى القدرة للأفراد محل البحث وتمكينهم على تطوير أساليب العمل وتحمل المسؤولية .
- إن حرية الاتصال بين المرؤوسين ضرورية لزيادة التكيف والأداء داخل المؤسسة وتعزيز مختلف العلاقات الرسمية والغير رسمي.

-إن أهداف المؤسسة تستند إلى قيمها التنظيمية وهذا يدل على اندماج العاملين وانغماسهم في المؤسسة ، ومنه يمكن القول إن القيادة الديمقراطية تساهم في التكيف مع السياسات التنظيمية من خلال تنفيذ اللوائح والأنظمة.

الدراسة الثالثة: حليلة الساهل وخضرة هادي : "نمط القيادة وأثره على التغيب العمالي"
دراسة ميدانية بمجمع الهامل فرع المطاحن -ادرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل في ادرار، 2018.

وتطلعت الباحثتين من خلال هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تساعد على تحقيق معدل التغيب العمالي ومعرفة نمط القيادة الأكثر تأثيرا على ارتفاع أو انخفاض معدل التغيب العمالي ومحاولة تقليل من هذه الظاهرة بفعل نمط القيادة الفعال.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

العينة بالنسبة لهذه الدراسة اعتمد الباحث على المسح الشامل نظرا لصغر حجم مفردات مجتمع الدراسة وهو 46 عامل، واعتمد على المنهج الوصفي، واعتمد على أدوات جمع المعلومات المتمثلة في الملاحظة والمقابلة والاستبيان .

حيث توصل الباحث إلى جملة من النتائج نذكر من بينها :

- توجد علاقة معنوية بدرجة كبيرة بين الأنماط القيادية وقيادة فريق العمل المعتمدة من طرف القائد .

- وجود علاقة ارتباط بين التفويض والأنماط القيادة لان التفويض يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية (التبادلية -التحويلية).

- إن التحفيز المعتمد من طرف القادة يعزز بشكل كبير الأنماط القيادية التبادلية التحويلية.

الدراسات السابقة المتعلقة بمتغير الهوية المهنية:

*الدراسة الأولى: قيلي مامة، المحددات السوسيوثقافية للأستاذ الجامعي في تشكل الهوية المهنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع المنظمات والمناجمنت، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية والعلوم الإسلامية، بجامعة أحمد درارية- أدرار 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن المحددات الإجتماعية والثقافية للأستاذ الجامعي، ودورها في تشكل الهوية المهنية. أما منهج الدراسة الذي إعتمدت عليه الباحثة، والذي رأته مناسبة أكثر لدراساتها هو المنهج الوصفي لقدرته على تفسير موضوع الدراسة. كما إعتمدت على عينة بحث بتوزيع 384 استمارة -وهو عدد الأساتذة الدائمين بجامعة أدرار- على الأساتذة بالجامعة.

أكدت هذه الدراسة على ارتباط الهوية المهنية بمفهوم الإنتماء، والجماعة، وتجارب الزملاء، وأيضا التكيف مع محيط العمل، وهو ما تسعى الدراسة الحالية لدراسته والكشف عنه، كما اشتركت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في بعض أهدافها، وهي إبراز تنوع العلاقات المهنية وتمثيلات الأطراف المتعامل معها مع هويتهم المهنية داخل محيط عملهم، والتعرف على السلوكيات الصادرة عنهم، وتكيفهم مع بيئة العمل.ومن خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من نتائج، يتبين أن الهوية المهنية للأستاذ الجامعي تتأثر بعوامل سوسيولوجية وثقافية، كالجو السائد في الجامعة (المناخ التنظيمي)، وتشابه القيم والوظائف التي تحدد الهوية المهنية للأستاذ الجامعي.¹

*الدراسة الثانية: معزوي عتيقة، آليات تشكل الهوية المهنية لدى عمال شبه طبي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية والعلوم الإسلامية بجامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر. 2019.

ترتكز مشكلة البحث في هذه الدراسة في البحث عن أهم الآليات المحكمة في تشكيل الهوية المهنية، و طبيعة التصورات الواقعية التي يحملها العاملون شبه طبيون بالمؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية بشار كنموذج للدراسة.

وبخصوص الأدوات التي إستعملتها الباحثة في جمع البيانات، فقد استخدمت الإستبيان، المقابلة الموجهة، الملاحظة بالمشاركة وجمع الوثائق.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- هناك علاقة واضحة بين كل من المتغيرات السوسيوديموغرافية والمهنية، والتعليمية، وتشكل الهوية المهنية لدى عمال شبه طبي بالمؤسسة العمومية الإستشفائية.

-توجد علاقة واضحة بين الإختيار المهني وتشكل الهوية المهنية تظهر في الاختلاف الموجود بين الأفراد من حيث شعورهم بالإنتماء إلى المهنة، وتحقيق الذات، وبناء علاقاتهم الإجتماعية والمهنية مع زملائهم في العمل.

-غياب الرقابة والمتابعة البيداغوجية لطلبة التمريض ميدانيا، إضافة إلى آلية التكوين المستمر للرفع من كفاءة العامل وتحسين أدائه، وعدم التوافق بين مستوى التكوين والمهام الفعلية المفروضة على العامل شبه طبي بميدان العمل.

-بيئة العمل الإستشفائية لم تعمل كمصدر لتشكيل الهوية المهنية، بل إتضح أن هناك شعور بالإغتراب من طرف العامل شبه طبي نحو مهنته.²

¹ - قيلي مامة، المحددات السوسيوقافية للأستاذ الجامعي في تشكل الهوية المهنية، رسالة ماجستير في تخصص علم اجتماع المنظمات و المناجمنت، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و العلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2015.

² - عزوي عتيقة، آليات تشكل الهوية المهنية لدى عمال شبه طبي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية و العلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الثالثة: Anne-Marie Fray, sterenn picoleau، بعنوان: le diagnostic de travail au

l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité de vie.

جرت هذه الدراسة بالقطاع المصرفي على مستوى الوكالات المصرفية ببريطانيا، حيث شملت الدراسة الأجراء المكلفين بالاستقبال، ومستشارين الزبائن، ومدراء الوكالات. هدفت هذه الدراسة إلى تشخيص الهوية المهنية للأجراء انطلاقا من الكشف عن جودة حياة الموظفين، وذلك بتسليط الضوء على التأثير المتبادل بين الهوية المهنية للأجراء، وهوية المؤسسة، حيث ترتبط الهوية المهنية مباشرة برضا الأجراء، وجودة الحياة في العمل. استخدم الباحثان لجمع المعلومات أداة الاستبيان تحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق برأي العامل نحو المهنة، المؤسسة، ودرجة الرضا عن ظروف العمل والتسيير، وشملت العينة 26 شخص موزعين على 6 وكالات.

نتائج الدراسة:

- هناك اختلاف بين احتياجات المؤسسة وموظفيها، ويبيدي العمال افتقار إلى الرضا عن الذات، رغم أن المؤسسة تبذل كل الجهد لتحقيق ذلك، استحالة تكييف العمال لإجراءاتهم المهنية وفقا لشخصيتهم وخيالهم.

- أغلبية الأجراء لم يجدوا عملا يتوافق مع مهنتهم ومرضي بالنسبة لهم، فقد قاموا بتكييف هويتهم وشخصيتهم مع البيئة المهنية التي أدمجوا بها.

- لكل مؤسسة أسلوبها الخاص المرتبط بشخصية مديريها وموظفيها، وثقافتها ومجال نشاطها وهكذا يحاول العامل إيجاد القاسم المشترك بين هويته الخاصة، وهوية المؤسسة، وبين الهوية التي تشبهه.¹

* التعليق على الدراسات السابقة:

بعد عرض أهم الدراسات التي تناولت موضوع القيادة التنظيمية و الهوية المهنية يتضح أنها:

- إشتكت في توضيح أهمية القيادة التنظيمية والهوية المهنية كأحد المتغيرات الأساسية لدى حياة الفرد المهنية.

¹ - Anne-Marie Fray, sterenn picoleau, le diagnostic de travail au l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité de vie, Journal Management & Avenir, Vol 08-No 38, 2010.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- أن ما يربط بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية هو المتغيرين المستقل والتابع للموضوع محل الدراسة (القيادة التنظيمية والهوية المهنية).
- السياق التصوري لهذه الدراسات كان متشابها نوعا ما رغم إختلاف التصور الإشكالي لكل موضوع.
- إعتمدت جل الدراسات التي تم عرضها على المنهج الوصفي، وهو ما يتشابه مع المنهج المستخدم في دراستنا، إضافة إلى الإستمارة كأداة من أدوات البحث.
- معظم الدراسات السابقة التي تم تناولها هي دراسات حديثة، ما يؤكد على الإهتمام المتزايد بمتغيرات الموضوع، وهذا يفيد الدراسة الحالية في بناء الإطار النظري للدراسة، كما يفيد في مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الحالية، مع الأخذ بعين الإعتبار ما توصلت إليه الدراسات السابقة والإستعانة بها في تحليل البيانات والفرضيات.
- تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات النادرة محليا التي تناولت المتغيرين معا (القيادة التنظيمية والهوية المهنية) والبحث عن الإرتباط بينهما لدى العمال.
- بينما الإختلاف بينها وبين هذه الدراسات تحدد في:
- من حيث الموضوع:** أن الدراسة الحالية تبحث عن "الهوية المهنية" كمتغير تابع في علاقتها بمتغير "القيادة التنظيمية"، وفق عدد من الأبعاد والمؤشرات التي تشخص هذه العلاقة.
- من حيث الهدف:** اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة باختلاف الأهداف التي تسعى إليها حيث أن كل الدراسات لم تربط بين المتغيرين (القيادة التنظيمية و الهوية المهنية) وتناولت كل مغير على حدى.
- من حيث مجالات الدراسة:** تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في سياقها المكاني، والبشري والزمني.

الفصل الثاني

القيادة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز.

ولذلك كلما كانت القيادة التنظيمية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة التنظيمية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل إنجاز أهداف المنظمة.

لذلك يقال: "كن قائدا وليس مديرا" لأن المدير إنما يستمد صلاحياته من التنظيم أي السلطة الرسمية، ويكون مفروضا على الجماعة، بينما القائد يستمد سلطاته بالإضافة إلى التنظيم مما حوله من الأفراد الذين يكونون له الاحترام والطاعة عن رضا لما في شخصيته من كفاءة وجاذبية للأفراد، وبالتالي القائد الفعال أفضل من المدير الفعال وليس كل مدير قائدا، ولكن كل قائد مدير.

وتعد القيادة التنظيمية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة.

فالقيادة التنظيمية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

1- مفهوم القيادة التنظيمية:

1- تعريف القيادة:

إن مصطلح القيادة في اللغة العربية تعني " القود " وهو نقيض " السوق " فالقود من الأمام والسوق من الخلف، كما تعني الأخذ بزمام الأمور والسير به نحو نهاية مرسومة. ويعرف ستوجل القيادة بأنها: "العملية التي من خلالها يتم التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد أهدافها وتنفيذها".¹

ويعرف ج بيتر: "القيادة هي أمر مؤثر، حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك".²

يرى كل من رونس وبراون القيادة بأنها "عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل وليس التعارض فيما بينهم، إن القيادة هي عملية تفاعل بين قادة ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف".³

1- 2- تعريف الإدارة:

عملية مستمرة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تهدف إلى تحقيق نتائج محددة، باستخدام الموارد المتاحة للمؤسسة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية في ظل الظروف الموضوعية المحيطة⁴

الإدارة هي عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على جهود كل الأفراد، وكذلك استخدام الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف التنظيمية.⁵

1- 3- تعريف القيادة التنظيمية:

تعرف القيادة التنظيمية بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق

¹-وصفي الهزيمية، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إريد، الأردن، 2004، ص 10

²-Peter G. Northouse, **leadership theory and practice**, sage publications, L Angeles, USA, 2016, p 6.

³-محمد مدحت، أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، ص 319.

⁴- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003، ص 8.

⁵- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 10.

التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة التنظيمية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم لتحقيق الهدف.¹ هي تمثل نوعا متخصصا من أنواع القيادة، تستهدف الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الافراد بما يكفل تحقيق الهدف، ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق وتنمية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستمالتهم، فالقيادة التنظيمية تعني "عملية التأثير على الآخرين بشكل يجعلهم يسلكون سلوكا يتفق مع تصورات الشخص المؤثر عليهم لقناعتهم بسداد رأيه وقوة حجته وسلامة منطقه"² تعرف القيادة التنظيمية "بأنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية".

وهي أيضا "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم همهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته،³ كما تعرف القيادة التنظيمية على أنها الشخص الذي يتميز بالقدرة العقلية لاتخاذ القرارات السليمة وانتهاج مواقف مناسبة في إطار تأديته لعمله، وقادر على التأثير إلى حد كبير على الآخرين لتبني أفكاره، وهو المسؤول عن بعض مكاتب الإدارة".⁴

2- القيادة في الفكر الحديث:

لقد شهد التراث السوسيوتنظيمي اهتماما كبيرا بالقيادة التنظيمية سواء من طرف الباحثين أو النظريات المختلفة في التنظيم، كنظرية التنظيم العلمي للعمل، نظرية التقسيم الإداري. النظرية البيروقراطية، نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية التنظيم الاجتماعي.

2-1 نظرية التنظيم العلمي للعمل:

استهدفت دراسات وتجارب فريدريك تايلور، إقامة الدليل على أن ما تعانيه الإدارة في زمنه من خسارة يعود لعدم الكفاءة الإدارية، وأن علاج ذلك يكمن في تنسيق النشاط الإداري داخل

¹ - عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 130 .

² - نفس المرجع، ص 137 .

³ - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص ص، 98-99

⁴ - saravanan sathegaseelan, the 21st century Administrative leader, singapor, 2015, p 04.

التنظيم، ولذا فقد حصر تايلور جهوده في مجال المتغيرات الفسيولوجية للعامل، وذلك من خلال تصويره انه عندما يتعلم العامل أفضل الطرق لأداء العمل، وعندما يدرك إن أجره مرتبط بإنتاجه، فانه سوف يكون محفزا للإنتاج بأقصى قدرته الجسمية الممكنة كما قدرتها دراسات الحركة والزمن.¹

كما أسهم تايلور من خلال دراساته وأبحاثه بعدد من المبادئ والتوجيهات المتعلقة بالقيادة التنظيمية، ويتضح ذلك من خلال تصوراته لمهام المدير، فقد رأى أن من واجب المدير أن يستخدم المعايير العلمية في الحكم على أداء مرؤوسيه بدلا من الطرق المرتجلة. وإن يختار مرؤوسيه ويديريهم على أساس علمي، وإن يعمل على تنمية قدراتهم ويتعاون معهم بإخلاص لضمان انجازهم للعمل، وأن يسعى لتحقيق أكبر قدر من العدالة في تقسيم المسؤولية بينه وبين مرؤوسيه، بحيث يتولى المديرون مهمة تخطيط العمل.

وتنظيمه ويتحمل المرؤوسين مسؤولية التنفيذ، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفاعلية تأثيرها في تشجيعا لمرؤوسين وحثهم على إتقان العمل، ورفع كفاءتهم الإنتاجية.¹ ورغم ما يؤخذ على نظرية التنظيم العلمي للعمل من نظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها للحوافز المعنوية، العواطف والمشاعر الإنسانية، إلا أنها ساهمت في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وتأثيرها في الإنتاج.

2-2 نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: فيول، جوليك وأرويك.

وتقوم أفكار هنري فيول، على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات هي: وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في خمس عناصر أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر والرقابة، وهي المهام الرئيسية للقائد أو المدير.²

¹ - Yves-Frédéric Livian, **Organisation Théories et pratiques**, Dunod, paris, 2005, p291.

² - محمد قاسم القزويني، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، 2006، ص 52-56.

أما لوثر وجوليك، فأسهم في تطوير مفهوم القيادة التنظيمية من خلال تقديمه للكلمة المشهورة POSDCORB، والتي تعني الحروف الانجليزية الأولى لعناوين المهام الرئيسية التي تتدرج في اختصاص المدير وهي: التخطيط PLANING التنظيم Organize، شؤون الموظفين Staffing، التوجيه Directing، التنسيق Coordinating النشاط المتعلق بالبيانات والوثائق Reporting والنشاط المالي Budgeting، ومع اختلاف تسميات هذه المهام إلا أنها في الأصل مهام إدارية، ولكنها يمكن أن تكون قيادية إذا أحسن المدير استخدامها.¹

أما إسهامات ليندولراويك، في إثراء موضوع القيادة التنظيمية من خلال إبرازه لأهمية التفويض ودوره في فعالية القيادة*، حيث رأى إن من مقومات التفويض الناجح: شجاعة القائد وتوفر الثقة لديه، ثبات العمل بالنسبة للمرؤوس وتحديد واجباته، لأن عدم تحديد واجبات المرؤوس يؤدي إلى الغموض الذي يؤثر سلباً على روحه المعنوية.²

2-3 النظرية البيروقراطية:

لقد أسهم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر، في تطوير مفهوم القيادة التنظيمية من خلال فهمه وتحليله للسلطة التي أقامها على ثلاثة نماذج أساسية: السلطة الشرعية، نموذج السلطة التقليدية ونموذج السلطة الكاريزمية، وجعل معيار التمييز بين النماذج الثلاثة هو مصدر الحق أو الشرعية لسلطة القائد.³

ومن الإضافات التي قدمها فيبر في مجال القيادة التنظيمية، تصوره لأسلوب القيادة الذي يتلاءم مع كل نموذج من نماذج السلطة الثلاثة، ففي ظل نموذج السلطة الرشيدة تقوم سلطة القائد الرسمي على اعتقاد المرؤوسين في التنظيم الإداري بشرعية ونظامية القواعد والقوانين التي تحكم التنظيم، وحق قيادته في إصدار الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين، وإن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر والتعليمات في إطار هذه القواعد والقوانين وإن المرؤوسين يتبعون هذه الأوامر باعتبارها قواعد رسمية للتنظيم، فسلطة القائد نابعة من مركزه القيادي.

¹ - Carol Hamon et al m, **management de l'equipe commerciale**, dunod, 2004, p24.

² - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية بيروت 1985، ص 185.

³ - Carol Hamon et al , Op Cit, p24.

أما نموذج السلطة التقليدية: فتقوم سلطة القائد على اعتقاد المرؤوسين بقدسية التقاليد التي تقوم عليها السلطة، وحقه الشرعي في ممارسة السلطة على تابعيه، فتبعية المرؤوسين هنا تكون لشخص القائد وليس لمركزه الوظيفي.

أما السلطة الكاريزمية: فان سلطة القائد تقوم على اعتقاد المرؤوسين المبالغ فيه بان القائد يملك صفات شخصية خارقة تجعله يتميز بقوته وتفوقه على الآخرين، كما أن المرؤوسين ينظرون إلى أوامر قائدهم على إنها مقدسة، وفي ظل هذا الأسلوب القيادي لا يوجد أي مظهر لتفويض السلطة فهنا السلطة يمارسها القائد بنفسه، لأنه هو الذي يوجه سلطته ويفرضها وحده.

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى نموذج ماكس فيبر أنه يشير فقط إلى البناء الرسمي للتنظيم الإداري، متجاهلاً العلاقات غير الرسمية التي تنمو داخل التنظيمات الرسمية، وقد أكدت الدراسات التجريبية لكل من بيتر بلو وريتشارد سكوت: "إن هناك أنماط أخرى للسلطة تتمثل في القيادة غير الرسمية بصورها المتعددة والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية بصورها المتعددة، والتي يمكن أن تدعم السلطة الرسمية للقائد إذا أحسن استخدامها.¹

2-4 نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر التجارب التي قام بها جورج إلتون مايو في العشرينات والثلاثينات من القرن العشرين، نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية، حيث أكدت نتائجها وجهة النظر الإنسانية في المفهوم الحديث للقيادة، ومن أهم هذه التجارب تلك التي أجريت في شركة وسترن إلكترونيك بمصنع هاوثرن الواقع بولاية شيكاغو الأمريكية، خلال الفترة الممتدة ما بين 1927-1932 وقد كشفت نتائج هذه التجارب على أن نقص الإنتاج يعود إلى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للمرؤوسين وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأن العمال يتأثرون بالعلاقات الإنسانية الناشئة بينهم أكثر من تأثرهم بالظروف المادية للعمل، كما أن إنتاجية العامل ليست مرتبطة بقدراته الفيزيائية مقارنة تاييلور بل بقدراته الاجتماعية أي انتمائه الاجتماعي.

ومن المبادئ الأساسية التي استمدت من هذه التجارب، أن القيادة التنظيمية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص، 70-71.

الرسمي، وإن تحقيق هذا التقارب والتعاون إنما يتم عن طريق إشراك العاملين في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل لتحقيق أهداف التنظيم.

ومن أهم الأفكار التي جاء بها أنصار هذه النظرية في مجال القيادة التنظيمية؛ الدراسات التي قام بها كيرت ليوين والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأكثر فعالية، وإن مشاركة المرؤوسين في الإدارة تساعد على تحفيزهم على الأداء الجيد، كما أكد كارل روجرز من خلال دراساته لأهمية تفهم القائد لمشاعر ومشاكل مرؤوسيه ومهارته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.¹

2-5 نظرية التنظيم الاجتماعي:

تنظر نظرية التنظيم الاجتماعي للتنظيم الإداري على أنه تنظيم اجتماعي فرعي داخل التنظيم الاجتماعي الأكبر، ومن بين الدراسات التي تمت في إطار التنظيم الاجتماعي: دراسات كل من "باك"، "أرجيرس" و"ليكرت". فقد حدد باك أربعة مكونات أساسية للتنظيم هي: النظام الذي يحكمه، الموارد البشرية والمادية والطبيعية؛ الأنشطة التي تتم في إطاره ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائه. والتي تتمثل في عملية الانصهار أو التلاحم عن طريق تيسير اندماج أعضاء التنظيم في العمل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يتطلب من قيادة التنظيم العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات التنظيم.²

كما أسهم أرجيرس في تطوير مفهوم القيادة التنظيمية، من خلال تصوره للتنظيم والذي يقيمه على عنصرين أساسيين هما: الفرد والتنظيم الرسمي. ويرى أن هناك تعارضاً بين متطلبات الأفراد العاملين في التنظيم وبين حاجات ومتطلبات التنظيم الرسمي.

إن هذا التعارض قد يؤدي إلى إحباط العاملين وشعورهم بالفشل، مما ينعكس سلباً على الكفاءة التنظيمية. كما أن استخدام القيادة التنظيمية للأساليب الآمرة والشديدة قد يصل بالمرؤوسين إلى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذاً للتخفيف من أسباب التوتر والإحباط والفشل، فتوصل إلى أن السبيل لتحقيق الكفاءة التنظيمية وإزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم غير الرسمي، والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به

¹ - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 78-81.

² - نفس المرجع، ص 82.

الفرد والتخفيف من حدة الرقابة وهو ما يؤدي بالفرد إلى الشعور بالاطمئنان والاستقرار في العمل، ويتاح له المجال لتحقيق نموه وتطوره وزيادة قدراته الفنية في العمل.

أما ليكيرت فيرى أن التنظيم الإداري هو تنظيم إنساني، يتوقف نجاحه على القيادة، الاتصال، الحوافز، عمليات التفاعل والتأثير المتبادل، اتخاذ القرارات، تحديد وترتيب الأهداف والرقابة، وفي تحليله لعملية القيادة يرى أن الأسلوب القيادي الذي يحقق أعلى إنتاجية هو الذي تكون اتجاهات القائد فيه مركزة على الاهتمام بالمرؤوسين، والنظر لهم على أنهم كائنات إنسانية أكثر منهم على أنهم أشخاص يؤدون عملاً أو تروسا في ماكينة.¹

2-6- نظرية السمات:

تذهب هذه النظرية* إلى فكرة مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأشخاص، وتؤهلهم لكي يكونوا قادة، ومن أهم سمات القادة لدى أصحاب هذه النظرية.

أ- الخصائص الجسدية: حيث يكون القادة اقرب للطول في القامة وضخامة الجسم وقوة البنية وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية، وسلامة البدن من العيوب.

ب- القدرات العقلية: حيث يكون القادة أكثر ذكاء وإدراكاً وعمقا من التفكير وأوسع ثقافة والنظر البعيد وأعمق بصيرة، وأكثر وعياً بالأحداث من مرؤوسيه. كما له القدرة على الحكم السليم والتفكير الموضوعي، مع القدرة على الإبداع والابتكار.

ج- السمات الاجتماعية: وتتمثل في الاعتماد على النفس والقدرة على تحمل المسؤولية والمشاركة الاجتماعية. كما يتميز بالقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات ونيل الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، مع حقائق انبساطية وروح فكاكية وقدرة على رفع معنويات الآخرين ودفعهم حول شخصيته وحول الأهداف التي ينادي بها، مع قدرة على السيطرة وإمكانية التأثير في الآخرين.

د- سمات عامة: يتميز بالهندام الحسن ورشاقة المنظر، والخلق الرفيع والسمعة الطيبة والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية، مع اتصافه بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها.

¹ - نواف كنعان، نفس المرجع، ص 82-83.

وفي الحقيقة انه إذا كانت هناك سمات شائعة ومشتركة بين القادة إلا انه لا يمكن التسليم بها لان السمات والخصائص والقدرات تختلف من شخص لآخر ومن جماعة إلى أخرى وذلك حسب الوضيفة والمركز، فالقائد هو نتاج للجماعة المشتركة والقوة الاجتماعية، في موقف معين ولدى جماعة بذاتها.

النقد الموجه لهذه النظرية: تعرضت نظرية السمات للانتقادات التالية:

*إن الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، وقد تتوافر في القادة وغير القادة، مثل الذكاء، القدرات الجسمية، والحماسة، والعزم، والاستقامة، العدل، والطموح، وغيرها..، الأمر الذي يمكن معه التسليم بأن توافر السمات الشخصية للقيادة في شخص ما تجعل منه بالضرورة قائدا ناجحا.

*إن الدراسات والبحوث العديدة التي قام بها أنصار هذه النظرية، والتي تركزت على دراسة العلاقة بين السمات الشخصية والقيادة، قد فشلت في أن تجد نمطا متسقا للسمات التي تميز القادة ويمكن تطبيقه بصفة عامة.

*أنه لا يوجد اتفاق بين أنصار النظرية على مجموعة من السمات.

*نظرية السمات تبدو غير واقعية، ذلك لان القول بضرورة توافر كل السمات القيادية التي ذكرها أنصارها أو معظمها فيمن يشغل مناصب قيادية، لا يمكن تطبيقه عمليا...، فمن غير الممكن عمليا العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم كل السمات أو معظمها بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة.

*أن النظرية تجاهلت الطبيعة الموقفية للقيادة، بمعنى أنها لم تعط أهمية لأثر عوامل الموقف في القيادة...، ذلك أن السمات المطلوب توافرها في القادة تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع القيادي المطلوب شغله، وعلى نوع الموقف الذي يعمل فيه القائد.¹

2-7- النظرية الموقفية :

نظرا إلى أن نظرية السمات أو الرجل العظيم لم تستطيع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، بل اقتصرت على بعض المتغيرات التي تتسم

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002، ص ص، 221-222.

بالعمومية أو الشمول وعدم اعتمادها الآثار البيئية التي تؤثر في القيادة، فقد حاولت نظرية الموقف تلاقي ذلك النقص فاعتبرت البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة.¹

يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن موقف وظروف معينة هي التي تهئ أفراد معينين ليكونوا قادة، والفرد الذي قد يكون قائدا في موقف لا يكون قائدا في موقف آخر.

فقد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، بينما لا يصلح لقيادتها وقت السلم فالجانب الأساسي المركز عليه في النظرية الوقفية هما القائد، الجماعة، الموقف، فمتغير الموقف له أهمية كبيرة في تحديد من هو القائد الذي يمكنه انجاز أهدافه.²

أي أن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبطان بسمات وخصائص شخصية عامة، بل يرتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وذلك لأن متطلبات القيادة تختلف حسب المجتمعات، والتنظيمات الإدارية داخل المجتمع الواحد، والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد والمراحل التي يمر بها التنظيم، والمنصب القيادي المطلوب شغله، فاختلاف المجتمعات يؤدي إلى اختلاف النظرة إلى متطلبات القيادة.

ومثال ذلك أن اتفاق القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا القيم واللغة والمذاهب السياسية وفي كل من الولايات المتحدة الأمريكية وإنجلترا ولم يمنع من اختلاف نظرتها لخصائص القيادة اختلافا واضحا.³

واختلاف التنظيمات يؤدي إلى اختلاف السمات...، فالسمات اللازمة للقيادة المدنية تختلف عن السمات المطلوب توافرها في القيادة العسكرية.

إن الاختلاف فيما بين التنظيمات: يؤدي إلى اختلاف السمات القيادية المطلوب توافرها في قادة هذه التنظيمات، إذ أن عوامل الموقف هي التي تملئ سمات معينة لهؤلاء القادة. وقد أكدت نتائج بعض الدراسات أن السمات اللازمة الحكومية تختلف عن السمات اللازمة لقادة المشروعات الخاصة.

¹ - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم محمود، *نظرية المنظمة*، دار الميرة، ط 1، عمان، 2000، ص ص، 224-226.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 99.

³ - عبد الغفار حنفي، *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد*، الدار الجامعية المصرية، الإسكندرية، 1998، ص 533.

واختلاف المستويات الوظيفية في التنظيم الإداري الواحد: يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل منها، فالسمات والمهارات المطلوبة للقيادة المباشرة، تختلف عن تلك المطلوبة للقيادة الوسطى، والتي تختلف بدورها عن تلك المطلوبة للقيادة العليا.¹ وهذه النظرية بهذا المفهوم تقدم مفهوما ديناميكيا للقادة حيث أنها لا تربط القيادة بالسمات الشخصية للفرد فقط وإنما بالموقف الإداري لان عوامل الموقف هي التي تحدد مكانة القائد ومدى نجاحه.

إلى جانب ذلك فهي تقدم أيضا مفهوما ديمقراطيا للقادة لأنها لا تقوم بحصر القادة في عدد من الأفراد ممن تتوفر فيهم الصفات وقدرات معينة، وإنما تجعل قاعدة القيادة عريضة بحيث يمكن لأي شخص أن يكون قائدا في بعض المواقف كما أنها ترفض أيضا المفهوم القائل بأن القادة يولدون ولا يصنعون والتأكيد بأن هناك سمات ومهارات يمكن اكتسابها بالتعلم والمهارة والتدريب.

2-8- النظرية الوظيفية:

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فترى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:

- * التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
- * وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو امن القائد نفسه.
- * مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- * مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- * مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- * الايدولوجيا: يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
- * الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة).
- * الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق ، ص 534.

- *الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- *- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
- *- النموذج: نموذج يحتذى ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- *- الرمز: رمز للجماعة واستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا.¹

2-9- النظرية التفاعلية: المدخل التوفيقي.

يقوم هذا المدخل أساسا على الجمع بين النظريتين نظرية السمات، نظرية الموقف ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر على أنها عملية تفاعل اجتماعي وأنه لا يكفي للنجاح في القيادة التفاعل بين سمات القائد الشخصية ومتطلبات الموقف، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي ولاسيما ما تعلق منها بالمجموعة العاملة.

وتعتبر "النظرية التفاعلية" من أهم النظريات التي ظهرت في إطار المدخل التوفيقي وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي: القائد وشخصيته وإمكاناته ونشاطه في الجماعة، الأتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، الجماعة نفسها من حيث بنائها، وعلاقتها وخصائصها وأهدافها، والمواقف المحيطة وظروف العمل وطبيعته.²

والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضوا في المؤسسة يشاركها مشاكلها ومعاييرها وآمالها ويوثق الصلة بين أعضائها ويحصل على تعاونهم، ويتعرف على مشكلاتهم، وهو يتفاعل معهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة. فمثلا قد يعطي القائد توجيهات لتحقيق هدف معين، ويواجه المشكلات التي تواجه هذا الهدف والمصاعب المحيطة به، وهو بذلك يكون تكفل بحاجات الأفراد واتجاهاتهم ومشكلاتهم وبإمكانات هذه الجماعة والظروف المحيطة التي تجعل الأتباع يتجمعون حوله ويتفهمون توجيهاته ويمنحوه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

¹ - خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص122.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص239.

تقييم النظرية التفاعلية:

يتضح من خلال عرضنا للنظرية التفاعلية أنها تقيم فهمها للقيادة على أساس التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه كما أنها تربط نجاح القائد بمدى قدرته على التفاعل مع الجماعة العاملة في موقف معين، وهي بذلك حددت خصائص القيادة على أساس ثلاثة أبعاد وهي القائد الموقف، المرؤوسين. ومن هنا فإن النظرية التفاعلية أسهمت إسهاما ايجابيا في تحديد خصائص القيادة التنظيمية ويظهر هذا الإسهام على النحو التالي:

أ- تبدو النظرية التفاعلية واقعية في تحليلها لخصائص القيادة إذ ترى أن نجاح القائد يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم، كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور.

ب - لم تتكر هذه النظرية أهمية النظريتين السابقتين السمات والموقف، ولكنها حاولت الجمع بينهما لأنها المعيار الذي تحدد به خصائص القيادة التنظيمية. يتجلى لنا من خلال عرضنا للتراث النظري لنظريات القيادة بان البحوث التي أجريت في هذا الصدد لم تتوصل إلى حد الآن عن وجود سمات أو خصائص يتميز بها من يشغل مناصب قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة.

3- أنماط القيادة التنظيمية.

3-1- من حيث سلطة القيادة.

يرى كل من "محمد حسن الشماع" و"خضير كاضم" أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين:¹

أ- القيادة غير الرسمية:

¹ - خليل حسن الشماع وخضير كاضم، مرجع سابق، ص 223.

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

ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد. واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

ب- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي¹.

ويلعب الجانب الإشرافي دوراً مهماً في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم وعليهم كمروسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيساً لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى¹.

3-2- من حيث أساليب القيادة وأجواء العمل:

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد لبيت" و"رالف وايت" فقد حاول عزل بعض الأساليب

¹ - خليل حسن الشماخ وخيضر كاضم، مرجع سابق، ص ص، 224-226.

القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، واثّر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:¹

أ- القيادة الديمقراطية:

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومروؤسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق تعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المروؤسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.²

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء ولكن في القيادة الديكتاتورية أو الاستبدادية يحدد سياستها ويكلف الأعضاء بالتنفيذ خطوة خطوة.³

أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم وكذا حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون القيام بها حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسة واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته في الجماعة الأكثر تماسكا وترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي.⁴

ب- القيادة الاتوقراطية: (الديكتاتورية).

1 - عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، 1976، ص408.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سابق، ص221.

3 - عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص221.

4 - محمد المنشاوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2001، ص164.

ركزت النظريات الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على أنه ينبغي إنجاز العمل المحدد وفقا للطريقة أو الأسلوب الذي سبق تحديده، لذلك تتم الرقابة بدقة للتحقق من إن العامل يؤدي العمل وفقا للطريقة المفروضة، وحيث تتم الرقابة من خلال السلطة ويعبر من ما سبق عن مفهوم المدير الأوتوقراطي، فهذا النمط الداري يتمشى مع افتراضات النظرية (X) وأن فئة الأفراد هذه لا يوثق بها لإنجاز العمل اليومي بالكامل وإذا ما تركوا هكذا سيضيعون وقت العمل في أعمال غير مثمرة، ويتم وفقا لذلك تنظيم العمل، وتصميم الأنظمة ومعايير الأداء والقواعد ويحدد المدير الأهداف الواجب إنجازها.¹

وفيما تتركز السلطة بيد القائد وحده فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه ويحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد ويرسم خطط الجماعة ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم، وهو وحده الحكم ومصدرا لثواب والعقاب وهو يهتم بضمان طاعة الأفراد الذين لا يملكون حق اختيار العمل أو المساهمة في تقليل الاتصال بين الأعضاء.

وكلما أمكن يكون الاتصال عن طريقه وتحت. إشرافه وهو يتدخل في المعظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء بطبيعة الحال فانه وفي ظل المناخ الاستبدادي تؤدي الطاعة العمياء دون مناقشة وعدم إبداء الرأي إلى تعطيل قدرة العاملين على الخلق والإبداع والابتكار حيث يعتمدون عليه كلية.²

وقد استخدم هذا الأسلوب في عهد الثورة الصناعية حيث كان ينظر إلى العمال كسلعة، وكانوا غير مدربين وغير مهرة.

وكذلك يزرع السلوك الاستبدادي الخوف في النفوس المرؤوسين، ويشعر الانفراد بالقلق وعدم الاستقرار وعدم الرضا، كما يؤدي انتشار روح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميهم من عقاب القائد.

ج- القيادة الفوضوية (الحرية):

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ. فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998، ص585.

² - محمد شفيق، العلوم السلوكية المكتب الجامعي الحديث، 1999، ص117.

الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف، كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاما للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي، كما أنهم يصبحون أكثر ضيقا بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة، كذلك تكون أقل عدوانا وأكثر تعاونا وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية، ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد، أما في الجو الديكتاتورية فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي أغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته.¹

* - تقييم القيادة الفوضوية:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم.²

ومما سبق نستنتج من هذه التصنيفات ونتعرف على القيادة الإيجابية التي تؤثر على الأفراد وصيرورة المؤسسة.

4- صفات القائد:

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

¹ - عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص 229-230.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سابق، ص 226-228.

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

***اليقظة:** على القائد أن يكون يقظا مستعدا لمعالجة أي ظرف طارئ يواجهه الجماعة.

***الحرص على تحقيق هدف الجماعة:** ويكون ذلك بالتخطيط الجيد والمتابعة المستمرة لتنفيذ تلك الخطط وتقييم نتائج التنفيذ لتفادي السلبيات وتقييم الأخطاء.

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

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

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

***التنظيم:** ويقصد به وضع خطط محددة بفترة زمنية لتحقيق أهداف الجماعة.

***قوة التحمل:** وهي صفة ضرورية للقائد من الناحية العقلية والبدنية لاستمرار أو إنهاء أية مهمة مطلوبة.¹

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

***الذكاء:** ويجب أن يتمتع القائد بذكاء عال يمكنه من إيجاد حل لكل مشكلة تواجهه جماعته.

***التخطيط:** على القائد أن يضع خططا واقعية لتحقيق الأهداف المستقبلية للجماعة مع العمل على تنسيق وتوجيه جهود الجماعة.

***الحكمة:** ويقصد بها القدرة على وزن وتقدير الأمور بدقة للوصول إلى قرارات واقعية وموضوعية.

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص 135.

الفصل الثاني: القيادة التنظيمية

- ***العلاقات العامة:** على القائد أن يقيم علاقات سليمة وقوية مع كافة أعضاء الجماعة من خلال الاتصال المباشر وغير المباشر، وذلك لتحقيق التماسك الاجتماعي.
- ***التواضع:** على القائد الابتعاد عن الغرور والغطرسة والتعاضم والترفع على الجماعة.
- الروح المرحية:** ويقصد بها تقبل المشاكل بصدر رحب وروح مرحة مع العمل على إشاعة جو من البهجة مع الجماعة، مما يجعلهم أكثر تعاوناً وتقبلاً له.
- ***العدل:** يجب على القائد أن يتعامل مع الجميع بالعدل والمساواة دون تحيز لطرف دون الآخر في الثواب والعقاب.
- ***التقدير والتقبل والاعتراف المتبادل بين القائد والأتباع:** ويكون ذلك بخلق جو من المحبة والاحترام المتبادل بين القائد والجماعة باعتباره رمزاً لها.
- ***الولاء:** سواء لوطن أو الرؤساء أو المرؤوسين.
- الإنتاج:** وتعني القدرة على العمل وحث الآخرين على العمل ومتابعة عطائهم بالمثابرة والحماس والإرادة القوية.
- الثقافة:** على القائد أن يعمل على بث ونشر وتعميم الأفكار التي تتماشى وأهداف الجماعة وتزويد من خبراتها وفهمها ومعرفتها.
- الروح الاجتماعية والمشاركة الوجدانية:** يقصد بها حل الصراعات بين الجماعة وتخفيف حدة التوتر بينهم، مع مشاركتهم مشاعرهم وأفراحهم وأحزانهم، وإشعارهم بإحساسه نحوهم.
- ***التوافق الاجتماعي النفسي:** يقصد به الثبات والرزانة ورد الفعل المناسب تجاه المواقف المختلفة.
- ***القيم الدينية:** وتتمثل في الإيمان بالله وتنفيذ تعاليم الدين والإخلاص ومراقبة الضمير، والخلق الحسن، والتمسك بالقيم الروحية والإنسانية والمعايير الاجتماعية.¹
- ***النزاهة والأمانة:** يجب أن يكون القائد أميناً ونزيهاً في كافة تصرفاته.
- ***الديمقراطية:** وتعمي إشراك الجماعة في اتخاذ القرار والعمل بالشورى.
- ***إنكار الذات:** ويقصد بها البعد عن الأنانية، أي عدم تركيز العناية بالمصالح الخاصة وتغليبها على المصالح العامة.

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص ص، 136-137.

- *الامتياز الفردي: أي البعد عن الأنانية مع إنكار الذات من أجل الجماعة.
- *اللباقة: ويقصد بها القدرة على معاملة الرؤساء والمرؤوسين بشكل لائق ومناسب.
- *العمل لصالح الجماعة: أي تغليب مصلحة الجماعة على المصالح الشخصية.
- *إجادة التعبير والخطابة: يجب أن يتمتع القائد بملكة مخاطبة الجماعة، وذلك ب توصيل ما يرغب في توصيله لهم بعبارات واضحة وملائمة للموضوع، وهذا يتطلب أن يكون على درجة عالية من الثقافة.¹

5- أهمية القيادة التنظيمية:

5-1- أهمية القيادة في الجانب التنظيمي للإدارة:

لا يقتصر دور القيادة التنظيمية في الجانب الرسمي على مجرد إصدار الأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية تتم داخل التنظيم في الحدود المرسومة لها، ولكن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون. كما أن دور القائد في الجانب التنظيمي يبرز من خلال قدرته على تنسيق نشاطات المرؤوسين وجهودهم، وتوجيهها من خلال وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتحديد المسؤوليات لأقسام التنظيم والعاملين فيه. فقيادة جميع جوانب التنظيم تنأتى من خلال التنسيق، والأعمال التي تنسق تبني وحدات تعمل في توافق وتناغم. وهذا ما جعل "ففر" و"برستوس" يصفان عملية التنسيق التي يقوم بها القائد لجهود المرؤوسين بأنها من العوامل الحيوية التي تضمن فعالية التنظيم واستمرار بقائه.²

5-2- أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة:

يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في: إقامة علاقات إنسانية بينه وبين المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل، وإشراكهم في ما يمس شؤونهم واعتماد ما يبدونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى الإدارة بالمشاركة وإشعار كل عضو بالتقدير والاعتراف المناسبين لما

¹ - محمد شفيق، مرجع سابق، ص ص، 137-138.

² - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 114 .

يبدله من مجهود في نشاط مجموعته ويحفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقتهم في العمل، مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية، وقدراتهم وميولهم، إلى جانب مستوى إدراكهم، وتخيلهم وتفكيرهم.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ولكنه يشمل دوره كمرؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها. وهو ما يسمى بدور التبعية، حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين، يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع

أقرانه في نفس المستوى، وأن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات وممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم.¹

5-3- أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه قادة ومرؤوسين خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة التنظيمية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم.²

¹ - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص54.

² - زكي محمد هاشم، مرجع سابق، ص55.

كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.¹

5-4- أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

رغم تعدد وتباين الأهداف التنظيمية، تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية، وهو العمل على تحقيق هذه الأهداف من خلال توضيحها وتحديد أهدافها لمرؤوسيه، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة، وبينها وبين المجتمع ككل من جهة أخرى. فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة التنظيمية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعدد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف.²

كما أشار "ستوغديل" على أن أهمية القيادة تبرز في: "التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا في العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال أو تحقيقه من أهداف وظيفية، وكذا التوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي، وبين الأنماط المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي".³

¹ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 118-119.

² - جورج فريد ملي، بيار فاتيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، تر: حسين حيدر منشورات عويدات، بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 77.

³ - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 119-120.

خلاصة الفصل:

رأينا في هذا الفصل من خلال ما سبق أن العلماء والمفكرين اتفقوا على تصنيفات عديدة للقيادة وفقا للخصائص النفسية والسلوكية للقائد، وهي الصفات المصنفة التي تدل على انفتاح العديد من هؤلاء العلماء في ميدان علم النفس الاجتماعي. حيث نجد أنهم أكدوا على أن محور القيادة هو ذكاء وقدرة القائد على اتخاذ القرار في مواجهة المواقف المختلفة وإقناع الآخرين من أعضاء النخبة وال جماهير بهذه القرارات. ومن خلال الصفات وبعض الدراسات العلمية التي اهتمت بالقيادة نلاحظ أن أهم ما ميز القادة العظام الذين خدموا رعاياهم بأرواحهم هو في نظر هؤلاء المفكرين تلك القيمة التي تميزوا بها طوال فترات عملهم في التفاني لخدمة الآخرين بالحكمة والدهاء. فمن أهداف القيادة وتقويم عام لهذه الظاهرة القيادة تطرقنا حسب هؤلاء المفكرين إلى تحليل شخصية القائد ومعرفة السمات التي يمتاز بها وفهم نوع العلاقة بين القائد والأتباع.

الفصل الثالث

الهوية المهنية

تمهيد:

تشكل الهوية عاملا في بقاء المجتمعات أو انهيارها، وفي تقدمها أو تراجعها، وكذلك على مستوى المؤسسات فهي تحتاج إلى ترسيخ مفهوم الهوية الخاصة بها والتي يجعل الفرد يتفانى من أجل بقاء هذه المؤسسة ودوام نجاحها وتفوقها، فمجموعة القيم التي تتبناها المؤسسة تعكس ولاء تنظيميا وشعورا بالرضا نابعا من اعتزاز الفرد بانتسابه إلى هذه المنظمة وهو ما يسمى بالهوية المهنية كما تعد الهوية من المرتكزات الأساسية لأي مجتمع أو مؤسسة، وتتجلى أهميتها في حضورها الدائم لدى الفرد، وهي تتغلغل لا شعوريا في أعماق حياته الثقافية والاجتماعية والعملية والتنظيمية، وعلى الرغم من بساطة الكلمة إلا أنها تتضمن درجة عالية من التعقيد والصعوبة بسبب تعدد دلالاتها واصطلاحاتها ومجالاتها.

1- مفهوم الهوية المهنية:

الهوية المهنية كما يعرفها "رونو سانسوليو" في كتابه "العمل" أنها الطريقة التي تتماهى بها المجموعات المختلفة في العمل مع أقرانها، ورؤسائها أو مجموعات أخرى، وتستند الهوية في العمل على تمثيلات جماعية متميزة، وبناء جهات فاعلة في أعمال النظام الاجتماعي.¹

من خلال هذا يتبين أن سانسوليو يرجع الهوية إلى تعريف الجماعة المهنية لنفسها، من خلال القيم المهنية التي يتمتعون بها، وانتماءاتهم للوظيفة المهنية التي يزاولونها، وإلى الامتثال إلى قواعد ومعايير مهنية يتخذونها في عملهم.

في تعريف آخر تكون الهوية المهنية عندما يستوعب العامل القيم الأساسية المهنية ويعكسها وينخرط في التنمية الشخصية والمهنية، ويكتسب الخبرة في وضع الممارسة أثناء النمو في المهنة، فيطور هويته المهنية من خلال تبني القيم الأساسية للمهنة التي يزاولها، ومن خلال المشاركة مع الزملاء.²

حسب التعريف الهوية المهنية تكون عندما يفهم العامل القيم التنظيمية أو المهنية للعمل الذي يقوم به ويستوعبها، تتمثل في مجموعة المهارات، والخبرات التي يكتسبها من عمله، وشعوره بالانتماء للعمل وجماعة العمل.

كما أن الهوية المهنية هي مجموعة الوظائف، والأعمال المعترف بها في لغة الإدارة خاصة في التصنيفات المعتمدة لدى الحكومات كالمهن الحرة والمهن العلمية.³

أي أن الهوية المهنية عبارة عن أشغال ومهام عديدة، يكون معترف بها من قبل الحكومات كالمهن الحرة مثل مهنة الميكانيكي، ومهن علمية مثل مهنة المهندس، والمحاسب وغيرها.

وتعرف أيضا أنها ترتبط بوجود تجارب مشتركة، وطرق للفهم، ومعرفة التقنية، فضلا عن طرق متطابقة لإدراك المشكلات وحلولها الممكنة، يتم إنتاج الهوية المشتركة وإعادة إنتاجها من خلال التنشئة الاجتماعية التنظيمية، وبذلك فإن المهنة تجلب المكانة الاجتماعية، وخلق

¹ - Ivan sainsaulieu et M.p, Op cit, P 80..

² - Richard.p, **professional identity in nursing practice**, vol19, n°2, 2021, p55 et 56.

³ - بوشرمة سامية، الهوية المهنية بين الواقع والتصورات الاجتماعية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد8، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر، 2018، ص 348.

الفصل الثالث: الهوية المهنية

اهتمامات فكرية، اجتماعية واقتصادية، فالفرد الذي يمارس مهنته بشكل صحيح يشعر بالرضا عن أداء واجبه.¹

وبذلك فالهوية هي نتاج للمعارف، والخبرات، والتقنيات التي يمتلكها الفرد في إدارة الصعوبات التي قد تواجهه في بيئة العمل، والطريقة التي يستطيع من خلالها إيجاد الحلول المناسبة، وبالتالي يشعر بالرضا على عمله وأنه قد أتقنه بالشكل المطلوب والأداء المناسب. كذلك الهوية المهنية هي طريقة لتعريف الذات على نفسها، وبالتالي يتم تعريفها من قبل البيئة بهذا يتم تأطيرها في العملية الفردية والجماعية، وتتكون من المعاني الاجتماعية على النشاط المهني الذي تم تطويره.²

فالهوية المهنية حسب التعريف هي قبل كل شيء معرفة الفرد لذاته، وفرديته، وقدراته، وسلوكياته ومن ثم فهي ترتبط بالنشاط المهني الذي يزاوله وفيه يطور الفرد قدراته ويكتسب معارف أكثر باعتبار الهوية المهنية عملية دائمة ومستمرة.

أما "كاترين بارود" فمفهوم الهوية المهنية يشير إلى ثلاث مستويات تتمثل في مكان العمل الذي يعيشه الفرد، علاقات العمل والمسارات الوظيفية الشخصية وتصورات المستقبل.³ يوضح هذا التعريف الذي قدمته كاترين أن الهوية المهنية تتحدد في ثلاث عناصر أساسية تمثلت في هوية الفرد المهنية حسب انتمائه لمكان العمل المؤسسة، وحسب انتمائه لجماعة العمل، إضافة إلى انتمائه لمهنة وظيفية معينة.

كما أنها لا تنشأ بشكل عفوي أو يتم الحصول عليها تلقائياً، ولكن يتم بناؤها من خلال عملية معقدة وديناميكية مستدامة، بمرور الوقت تبدأ في برامج تدريب أولية مستمرة طوال الحياة المهنية للفرد، وبعبارة أخرى فإن عملية الهوية المهنية ترتبط باعتراف الأفراد بهويتهم الشخصية كمحترفين والمعرفة المحددة لمهنتهم.⁴

¹ - Ana.h, A, **theoretical and empirial elements about professional identity at university**, revue level educations, vol35, n°140, ciudad de méxico 2013, p 25..

² - Atala.N et al, **construction de la indentidad profesional en alumnos tutores que participaron en un proyecto extensionista**, fuculta de psicologia unv national de coboda, argentina, 2022, vol5, n°4, p227 - 248.

³ - Catherine. B, **professionnalisation des étudiants infirmiers et construction identitaire**, doctorat sciences de l, Bordeaux, université Bordeaux II, 2013, p 103.

⁴ - كوثر السويسي، **الهوية المهنية للباحث في العلوم الإنسانية واستراتيجيات تغيير الهوية**، مركز حوار الحضارات والأديان المقارنة، جامعة السلطان قابوس، تونس، 2007، ص 157.

يمكن القول أن الهوية المهنية عملية مستمرة ومتواصلة لا يحصل عليها الفرد تلقائياً، وإنما عن طريق البناء والتدريب والتكوين، وهي أيضاً ترتبط بفهم الفرد لهويته الذاتية؛ أي ماهية شخصيته وفهمه لمهنته.

2- أهمية الهوية المهنية:

تتمثل أهمية الهوية المهنية فيما تعطيه للفرد من شعور اتجاه مهنته، وانعكاس طبيعة البيئة التنظيمية على هويته ومنها:

- الرضا عن نظم وأساليب وإجراءات العمل.

- الرضا عن الوظيفة لشاغلها من إشباع لحاجاته، وما نتيجة العلاقة مع الآخرين في محيط العمل رؤساء، زملاء، مرؤوسين.¹

- تعد الهوية المهنية بعد من أبعاد هوية الشخص النفسية والاجتماعية، ولكنها في نفس الوقت محددة لأنماط من تفاعلات هذا الشخص في المجالات الاجتماعية التي يتواجد فيها وينشط داخلها كراشد مسؤول عن مهنة معينة.²

- إدراك العامل لهويته المهنية له تأثير على تفسيره الذاتي والرضا الوظيفي كما تمثل الهوية المهنية أحد جوانب تشكيل هوية الأنا لدى الفرد، وبالتالي فهي مؤشر على التوازن والانسجام، والتوافق النفسي والاجتماعي.³

- بالنسبة للفرد تمثل حاجته للاندماج الاجتماعي، من أجل تحقيق نوع من الاعتراف بالذات، في هذه الحالة تصبح الهوية المهنية شعور بالانتماء إلى مهنة نابعة من تنشئة اجتماعية، تتطابق مع المعايير الاجتماعية.³

- الهوية المهنية تعمل على صياغة الاتجاهات، والمعتقدات، والأهداف الشخصية التي تحدد سلوكيات الأفراد، وتؤثر في أسلوب حياتهم، وطرُق أعمالهم، واختياراتهم المهنية، وفعاليتهم

¹ - فاتحي عبد البني، الوضعية المهنية للمعلم في ضوء الإصلاح التربوي، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التربية، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 222.

² - لبوخ علي، الممرض داخل المؤسسة الاستشفائية بين هوية المجتمع المحلي والهوية المهنية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجبلالي اليابس سيدي بلعباس، 2015، ص 40.

³ - سلاف مشري، الهوية المهنية وعلاقتها بالالتزام بأخلاقيات المهنة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية وعلوم التربية، العدد 9، سبتمبر 2018، ص ص 81-83.

الإجتماعية، ذلك أن كل فرد يبحث عن مكانته، والأدوار الشخصية التي يقوم بها داخل منظّمته.

- لها تأثير على العديد من النتائج في بيئة العمل، فكلما زاد شعور العاملين بالهوية المهنية، زاد إيمانهم بالمنظمة، وزادت معها السلوكيات الإيجابية، وبالتالي تصبح أهداف المنظمة أهدافا لهم ونجاحها أو إخفاقها مرتبط بهم.¹

-ترتبط الهوية المهنية أيضا، بكل ما يشعر به الأفراد داخل المنظمة، وتفكيرهم بها والاتجاهات المشتركة، التي يحملونها اتجاه منظمتهم، تتكون من خلال جهود القادة لإتمام عملية التنشئة التنظيمية، وذلك بتقريب الهوية الثقافية بين العاملين بالهوية التنظيمية.² في هذا الإطار يفترض أن للهوية المهنية الأهمية، والأثر البالغ على المستوى التنظيمي، وعلى المستوى الفردي، ونظرا للقيمة الكبيرة التي حازت عليها في الآونة الأخيرة، ازدادت الدراسات حول هذا الموضوع بشكل ملحوظ، إذ أن الأمر لم يعد مقتصرًا على إنتاج السلع والخدمات وجودة الإنتاج في التنظيمات الحديثة، التي عرفت أن أساس النجاح يتمحور حول دور العامل، وما يقدمه من إبداع في عمله، لذا كانت الحاجة إلى التركيز على تشكيل الهوية المهنية للعامل أكثر من التركيز على المهن نفسها.

3- تصنيفات الهوية المهنية: يمكن تصنيف الهوية المهنية إلى مستويين هما:

3-1- الهوية التنظيمية الضعيفة:

يكون شعور الأطراف المعنيون بالهوية ضئيلا، إذ قد تتوفر السمات الجوهرية، وقد تكون السمات مميزة على المنظمة ككل، إلا أنه لم يمضي الزمن الكافي لتعمق هذا الشعور، وقد تتغير هوية المنظمة نتيجة لتبني أنماط سلوكية جديدة، مما يتطلب بروز هوية أخرى، أو تغيرات في الهوية السائدة غير أن هذا التغيير في الهوية يكون ضعيفا، حتى يمر عليه وقت طويل لكي تترسخ في أذهان كافة الأطراف المهنية، يعني أن الهوية المهنية للفرد تكون في مستوى ضعيف في حالة ما إذا تبنت المنظمة التي يعمل فيها قيما جديدة، ما يؤدي إلى

¹ - معزوزي عتيقة، مرجع سابق ، ص 264

² - نجوى متولي حسن كشكوشة، أثر القيادة المستمرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر فرع البنات، القاهرة، 2021، ص ص 52 و 53.

تغييرات في السلوك التنظيمي، وبالتالي تحولات هوياتية للفرد العامل، يتطلب فترة من الزمن لإعادة التكيف مع هذا التغيير، وتوافقه مع اتجاهات وأفكار الأفراد أنفسهم.¹

3-2- الهوية التنظيمية القوية:

حيث يشعر الأطراف المعنيون بالهوية التنظيمية القوية، عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مع مرور زمن طويل على تلك السمات فالهوية التنظيمية القوية التي يتم الاتفاق على ماهيتها، وأبعادها بين الأطراف المعنية كلها تساعد الإدارة على تخطي الأزمات التي قد تواجهها، ومنه تساهم في نجاح إدارة المنظمة ورفع أدائها.² على عكس المستوى الأول تكون الهوية المهنية في الحالة الثانية قوية، بسبب وجود سمات معينة تميز المنظمة عن غيرها، ترتبط هذه السمات في الغالب بقوة الاتصال بين الأعضاء والمؤوسين، والعلاقات المتماسكة بينهم، والتفاعل الحاصل داخل التنظيم، وعليه فإن أي تغيير قد يحدث في القيم السائدة للمنظمة لن يؤثر كثيرا على الهوية المهنية للأفراد، وعلى العكس من ذلك تساعد في تجاوز الأزمات التي قد تعترض نجاح المنظمة، ويعمل على تحقيق أهدافها.

4- أبعاد الهوية المهنية:

يمثل موضوع الهوية مبحثا هاما في مجال سوسيولوجيا العمل والتنظيم، واليوم وباعتبار التنظيم فضاء للتنشئة الاجتماعية والثقافية، فقد كانت الحاجة لدراسة مختلف الجوانب المؤثرة عليه، من بينها الهوية المهنية التي حاولت الدراسة الحالية الإحاطة ولو بالقليل من جوانبها المختلفة وإبراز أهميتها في المنظمات المعاصرة، حسب فرضيات الدراسة ومؤشراتها وبالتالي التطرق إلى أبعاد الهوية المهنية التي تتجلى في:

- **هوية الفرد:** تعرف هوية الفرد داخل المنظمة من خلال الخصائص الثقافية، والدينية والاجتماعية والمهنية للجماعة التي ينتمي إليها، والخصائص التي يكتسبها من خلال تفاعله مع التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي داخل المنظمة.

¹ - قبلي مامة، مرجع سابق، ص 110.

² - عبد اللطيف وآخرون، دور الثقافة التنظيمية بالتنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010، ص 131.

- **هوية الجماعة:** تعرف هوية الجماعة من خلال الخصائص التي تميزها وهي الخصائص الاجتماعية، والثقافية، والدينية، والسياسية، والمهنية، والجمهوريّة، وكذا العرقية، التي تجعلها تتكامل وتتوحد عليها، وتبني علاقاتها داخل العمل على أساسها.

- **هوية المؤسسة:** هي مجموع الخصائص الاجتماعية، والثقافية، والدينية، والجغرافية، التكنولوجية العلمية، التسييرية، القيادية، والإنتاجية، التي تراكمت لدى المؤسسة منذ إنشائها والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات.¹

حسب ما تقدم فإن أبعاد الهوية المهنية محصورة بين ثلاث عناصر أساسية هي: الفرد والذي يمثل المحور الأساسي للعملية الإنتاجية من وجهة نظر المنظمة، والجماعة إذ يحتل زملاء العمل مكانة هامة في بناء العلاقات المهنية في الوسط المهني والتنظيمي، والمؤسسة التي تؤثر بواسطة ثقافتها التنظيمية وقيمها على الفرد والجماعة معا، أو بالأحرى الهوية المهنية، هي مزج بين الفردي والجماعي كما أنها ترجمة للتفرد والانتماء داخل المؤسسة، فبناء الهوية المهنية يتم انطلاقا من الذات الداخلية للفرد التي يقصد بها سماته الشخصية والنفسية، وصولا إلى الموضوع الخارجي المتعلق بالجماعة وثقافة المجتمع ككل إضافة إلى طبيعة ثقافة منظمات العمل.

5- محددات الهوية المهنية:

تتحدد الهوية المهنية من خلال عدة عناصر تمثل مرجعيات يمكن الاستناد عليها لتحديد هوية معينة:

- **المكان والبيئة المشتركة:** ترجع الهوية إلى وجود مكان، أو رقعة جغرافية موحدة هوية وطنية أو إلى مؤسسة معينة هوية تنظيمية مهنية هذا ما يسمح للفرد باكتساب مكانة معينة وأدوار محددة ولتحديد الهوية المهنية للعامل لابد من الرجوع إلى مكان نشأته المهنية، فهوية العامل تختلف من مؤسسة لأخرى ومن مجتمع لآخر.

- **الزمن والتاريخ المشترك:** "يشكل تاريخ الجماعة منطلقا لتحديد هويتها، تتجدر هوية الجماعة في تاريخها" وكذلك فيما يتعلق بالهوية المهنية، فهي تتحدد من خلال تاريخ جماعة العمل من جهة والتاريخ أو المسار المهني للفرد.

¹ - هارون نواره، الهوية المهنية للعامل الجزائري في ظل عقود الشراكة الأجنبية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018، ص 127.

-نشاط وثقافة مهنية مشتركة: ترتبط الهوية المهنية لجماعة عمل معينة بطبيعة النشاط الممارس والذي يكتسب الأفراد من خلاله ممارسات، وقيم، وعادات مشتركة، فتواجد عامل في مكان ما قد يختلف عن عامل آخر في مؤسسة أخرى ومجتمع آخر، غير أنهم يشتركون في نشاط معين.

-الديموغرافيا: "وتشتمل على عدد أفراد الجماعة، وتوزعهم وفق الجنس، والعمر، والنشاط" فالعوامل الديموغرافية تؤثر بشكل كبير في تحديد الهوية المهنية، فمثلا العمل في المناجم أو المصنع يرتبط تاريخيا بحكم ممارسته بجنس الذكر.¹

6-اكتساب الهوية المهنية:

يعتبر مكان العمل ميدانا للتفاعل والكفاح من أجل الحصول على الهوية، فقد أصبح معروفا لسنوات عديدة أن خبرة العمل تساهم في صياغة الهوية، لذلك أصبح مفهوما أنه من المحتمل أن التغيرات الاجتماعية والتنظيمية لها تأثيراتها على تشكل أفكار الهوية، أحيانا تمر الإدارة بموقف متناقض، فالمدراء الذين يمتلكون سلطات تهدد العمالة الزائدة في ضوء مستويات البطالة العالية، وفي نفس الوقت فإن هؤلاء المدراء مطالبون بإنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية، والتي تتضمن الحصول على عاملين على مستويات عالية من الوعي، والالتزام، وحتى مع تفشي حالات البطالة، حيث يجري إعادة ترتيب للأوضاع بين الشركات ومتطلباتها، بالنسبة لاهتمام العاملين والمودة الشخصية معهم، إذ يعاد صياغته أو رسم الحدود بين ما هو خاص بالمنظمة وما هو عام البيت، العائلة، المجتمع ومع ذلك فإن الاتفاق على ما يحدث في الواقع يمكن وصفه بأنه ظاهر ي أكثر منه حقيقي.²

فكل فرد في العمل يتموقع في "علاقة خدمة" مع الفاعلين الفرادى أو الجماعيين الآخرين الذين يشكلون أنساقا أو شبكات حقيقية للتفاعل، هذه العلاقة المبنية على الثقة، تضع الشخص الذي يصبح شعوره بالاعتراف وبالهوية المهنية على الدوام، مباشرة محل رهان، نظرا لأنهما يرتبطان بمقاييس تقديم متغيرة تتبع من مصادر مختلفة، إن هذه المخاطرة مقارنة بحالة اللايقين التي تطبع مقاييس تعريف وتقييم النشاط تشكل نمطا جديدا متوقعا من الانخراط في العمل، وفي الوقت ذاته فهي تطرح مشكلة معناها الاجتماعي الاقتصادي

¹ - معزوزي عتيقة، مرجع سابق، ص 98.

² - قبلي مامة، مرجع سابق، ص 179.

والسياسي، ومعنى الشروط السيكلولوجية والاجتماعية لإنجازه، من جهة أخرى فهي تقطع العلاقة مع المفهوم العقلاني الكلاسيكي الذي يقود العمليات الاجتماعية مباشرة إلى المنطقيات الاقتصادية والتقنية، وتجري بشأن إحداها كما الأخرى، تجارب تتشكل وتتحوّل خلالها هوية الفاعل.¹

7- نظريات الهوية المهنية:

تشير الدراسات بأن الإرهاصات الأولى لظهور مصطلح الهوية يعود إلى علماء الفلسفة، فهم الأسبق في إثارة موضوع الهوية المهنية من باب البحث في جوهر الأشياء، ووجودها بما فيها هوية الإنسان والروح، والجسد، ثم جاءت بعدها النظريات النفسية، التي اعتمدت كذلك على الفكر الفلسفي في تفسير هوية الإنسان، ثم انتقل إلى علماء النفس في تفسيرهم لهوية النفس البشرية إلى البحث في استخدام أساليب علمية تطبيقية، تبتعد عن التفسير الروحي في التفكير الفلسفي باستخدام المنهج التجريبي.

أما في علم الاجتماع فقد كان الاهتمام بموضوع الهوية متأخرا، حيث لم يكن هناك اهتمام بموضوع الفرد وهويته من طرف الباحثين في الاتجاه الوظيفي، باعتبارها أولى المدارس الكبرى في علم الاجتماع فأبحاثهم كانت تركز آنذاك على دور المهن في تنظيم المجتمع، لكن بعد ظهور منظور الصراع "لكارل ماركس"، ودراسته لظاهرة الاغتراب التي تعني فقدان العامل لهويته في ظل نظام الرأسمالي، بدأت الإرهاصات الأولى بضرورة الاهتمام بالفرد وهويته المهنية، وهذا ما ظهر جليا مع ظهور المدرسة التفاعلية الرمزية.²

ثم نجد الدراسات التي جمعت بين علم النفس وعلم الاجتماع علم النفس الاجتماعي كالإسهامات التي قام بها "إريك اريكسون" في تفسير الهوية والأنما، حول موضوع الهوية المهنية، وتحليلها حسب ما جاء به في كتابه "أزمة الهويات"، بالإضافة إلى إسهامات "رونو سانسوليو"، من خلال كتابه "الهوية في العمل".

7-1- النظريات السوسيولوجية الكبرى:

للوهلة الأولى، قد يبدو مصطلح الهوية المهنية غامضا، ومبهما نوعا ما، من الناحية الفكرية، أو حتى من الناحية السوسيولوجية، فبالرغم من أن هذا المفهوم حظي ببعض

¹ - ساسي سفيان، التشنّة التنظيمية وتشكل الهوية المهنية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، 2017، ص 19.

² - معزوزي عتيقة، مرجع سابق، ص 39.

الدراسات والأبحاث من قبل العديد من الباحثين منهم من تناول هذا الموضوع من المنظور السوسيولوجي كأمثال "رونو سانسوليو"، ومنهم من تناوله من المنظور السيكولوجي مثل "أريك اريكسون"، إلا أن هذا المفهوم لا يتضح كثيرا عند البعض الآخر، باعتباره مفهوم حديث نسبيا، ولهذا حاولت الدراسة الحالية تقديم أهم النظريات التي تتضمن معلومات حول المفهوم، وفيما يلي عرض لأهم النظريات التي اهتمت بدراسة الهوية المهنية:

أ- النظرية البنائية الوظيفية "لتالكوت بارسونز":

قبل التطرق إلى نظرية بارسونز حول الهوية المهنية، يمكن الإشارة في موجز قصير حول أعمال كل من أوجست كونت، إميل دوركايم، وماكس فيبر حيث تركز أبحاثهم على: تأكيد "كونت" بفلسفته الوضعية على فكرة عزز الفرد عن تغيير عالمه الاجتماعي، وذلك بسلب ملكة النقد عنده وجعله أسير الواقع الذي يعيشه، وإصراره على حرمانه من أعمال عقله وتصور واقع آخر مستقبلي يقيس عليه واقعه الحاضر وهو تماما ما ينعكس على العامل في مكان العمل، إذ أن بعض التنظيمات تفرض على العامل السير بأهداف المنظمة دون مراعاة توجهات العاملين أو اهتمامهم بالأفكار الإبداعية التي يملكونها، وبذلك فهي تضعه تحت الأمر الواقع وتحرمه من أعمال عقله في مهنته وبالتالي لا تسير عملية التنشئة التنظيمية كما توقعها العامل. أما بالنسبة "لدوركايم" فقد تحدث عن الاندماج والضبط الاجتماعي فمن خلال ظاهرة الاندماج يجذب المجتمع الفرد إليه، ويبقيه تحت سيطرته، كذلك في المؤسسة يجذب المرؤوسين العمال من خلال التنشئة التنظيمية التي تشكل هوية مهنية قائمة على الاندماج والتكيف مع المحيط الداخلي للتنظيم، وفيما يخص الضبط الاجتماعي فالمجتمع يعدل ويمثل سلوك الأفراد ويلعب دوار وسطا في ممارسة سلطة معنوية على الفرد، وبذلك فإن الاندماج والضبط يعكسان ثلاث مستويات للتنشئة:

- مستوى مورفولوجي له علاقة بدراسة جغرافيا السكان وعلاقتهم بالتنظيم الاجتماعي.

- مستوى فسيولوجي يقصد به مقومات الحياة الاجتماعية.

- التمثلات الجماعية، حيث يمكن للتنظيم بناء تمثلات جماعية متميزة تؤدي لإنتاج الهوية المشتركة في العمل عن طريق الفاعلين في نظام اجتماعي للتنظيم.¹

¹ - لحرر ميلود، التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني عند الممرضين، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس التنظيم والعمل، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006، ص29.

أما " ماكس فيبر " يرى أن التنشئة الاجتماعية تعني؛ أن الدخول في جماعة يتوقف على إدخال عادات وقيم مشتركة لهذه الجماعة، أما التنشئة الاجتماعية المجتمعية؛ فالدخول في المجتمع يستوجب على الفرد احترام القواعد التي تحكم نشاط هذا المجتمع. فالتنشئة التنظيمية في الدراسة الحالية تقترب أكثر من التنشئة المجتمعية منها إلى التنشئة الجماعية، مثلما لاحظ فيبر أنه إذا كان الانتماء إلى جماعة لا ينتج من اختيار، فإن التنشئة المجتمعية عملية إدارية فالمصالح المشتركة تجعل الأشخاص الذين لا تربطهم صلة قرابة من اللجوء إلى تنظيم أنفسهم في جماعات، وكل ذلك يؤثر في تشكل الهوية المهنية والذاتية للأفراد في التنظيم.¹

يعتقد "بارسونز" من خلال تحليله لنظم الفعل الاجتماعي أن فهم هذه النظم يكون من خلال طبيعة الاندماج التي تركز على القيم المشاركة للأفراد، وتؤدي إلى تشكل هويتهم المهنية الوظيفية. إذ أن الفعل الإنساني عنده يتميز بأربعة وظائف هي: التوجه نحو الهدف حيث تعمل المؤسسة ممن خلا عمليات التنشئة التنظيمية على السعي لدمج أهدافها بأهداف العامل، لأجل اكتساب اندماجه، وتكيفه مع الوظيفة وضمان امتثاله التام من خلال تحديد الفرد للأهداف التي يريد الوصول إليها في وظيفته المهنية، الدوافع والحوافز، والمعايير، والمكانة، إن هذه الوظائف الأربعة هي طرائق تلجأ إليها الإدارات في التنشئة التنظيمية للعاملين، والتأثير على بناء هويتهم المهنية على أساس ذلك كما ميز أربعة نظم فرعية تسمح بهذا الفعل، الجهاز البيولوجي مع إشباع الحاجات، له القدرة على إنتاج الطاقة، الجهاز النفسي وهو مركز الشخصية مع تحفيزه لتحقيق الأهداف، النظام الاجتماعي، وفيه تكون التفاعلات بين الفاعلين وتضبط من خلال المعايير، النظام الثقافي يزود القيم والرموز، والمعلومات الضرورية لهذا الفعل، كما وترتبط التنشئة الاجتماعية بين أربعة عناصر للفعل الاجتماعي، وأربعة بنيات اجتماعية تبني أربعة وظائف تؤثر على الهوية المهنية حسب بارسونز هي: وظيفة الاستقرار المعياري، التي تحافظ على المعايير والقيم لأعضاء المجتمع، وظيفة الاندماج، تحقق وتضمن التناسق الاجتماعي من خلال الاشتراك في القيم، والقواعد الجماعية، وظيفة التكيف، تسمح للمجتمع بمتابعة تحقيق أهدافه مع وسائل المحيط.

¹ - لحرر ميلود، مرجع سابق، ص ص 29 - 37.

فالاستقرار المعياري والاندماج يحقق التناسق في النظام الاجتماعي الفرعي مع النظام الثقافي ومتابعة الأهداف مع تثبيت تماثل الجهاز النفسي بالبناء الاجتماعي لتؤسس بعدها وظيفة التكيف في المهنة، رابط مستمر بين المعايير والجهاز البيولوجي، ومن خلال سيرورة التنشئة الاجتماعية يدخل الأفراد هذه الوظائف الأربعة داخل بياناتهم الشخصية التي تبني هويتهم المهنية في التنظيم، وعبر التنشئة التنظيمية، وقد اعتبر بارسونز أن التنشئة الاجتماعية تسير على مراحل كي يتكيف الأفراد مع النظام الاجتماعي، فكلما كانت التنشئة الاجتماعية مبكرة للفرد كلما كانت ناجحة.¹

بحسب ما قدمه "بارسونز" حول الوظيفة المهنية التي يتلقاها الفرد من خلال سيرورة التنشئة الاجتماعية التي يمر بها في حياته، وبالتالي فتكيف الفرد في المهنة يرتبط بالجهاز البيولوجي، والنفسي والجهاز الاجتماعي والثقافي، لتحقيق الاندماج في الوظيفة ما يغير من مكونات الشخصية عند الأفراد الأمر الذي يحدد بناء الهوية المهنية لديهم، فالوظائف الأربعة التي ذكرها، والنظم الفرعية كلها تعبر عن عمليات التنشئة التنظيمية من خلالها تطبق الممارسات التنظيمية على الأفراد داخل التنظيم.

ب- النظرية الماركسية:

يعتبر التحليل النفسي أن الهوية ثمرة التنشئة الاجتماعية، في حين تتميز المقاربة السوسيولوجية برؤيتين مختلفتين الأولى تتضح من خلال استخدام مفهوم "الاغتراب" تذهب إلى اعتبار الهوية "هوية مزيفة" يحدث الاغتراب لدى العامل بسبب غياب رؤية تنظيمية عن التنشئة التنظيمية، وعدم قدرة المؤسسة لتحقيق التماثل بين الكفاءة الذاتية والهوية التنظيمية، وبالتالي تترسخ لدى العمال هوية مهنية تتمحور حول عدم قدرة الفرد على الاندماج في العمل، وشعوره بالاغتراب الوظيفي بسبب عدم اهتمام الفاعلين بالانتماءات المهنية للعمال بحسب وجهة نظر "كارل ماركس" حول الهوية يعتبرها عملية ادخال للقيم السائدة، لا تنفصل عن الأفكار والإيديولوجيات، وقد سماها "وعيا زائفا" - تفرضها المحددات الاجتماعية السائدة، أما الثانية هي النزعة الوظيفية التي تنتظر للهوية كنتيجة لعملية التفاعل بين "الوعي الفردي"،

¹ - لحر ميلود، المرجع السابق، ص 37.

والبناء الاجتماعي،¹ أي التصورات التي يكتسبها الفرد خلال التنشئة التنظيمية في بناء الهوية المهنية والتي يكون قد اكتسبها من ممارسات التنشئة التنظيمية والمعارف الاجتماعية السابقة.

ويدعي "كارل ماركس" أنه لم يسبق أن قام أحد بتفسير كيف يمكن للرأسمالية أن تحقق ربحاً، ويقوم تفسير ماركس نفسه على فكرة استغلال العامل، ففي ظروف الإنتاج يقوم الرأسمالي بشراء قوة العمل من العامل لمدة يوم.

يشرح "ماركس" معاناة العامل في ظل النظام الرأسمالي من أربعة أنواع من الاغتراب في العمل وتأثير التنشئة التنظيمية التي يتلقاها في العمل على بناء الهوية المهنية لديه حيث تتحدد في، اغترابه عن العمل المنتج الذي يتم إبعاده عن صناعته بمجرد الانتهاء من صناعته، ويكون ذلك بعدم إشراك العامل في اتخاذ القرارات التي تخص العمل، أو عدم الاهتمام بإعطاء رؤية تنظيمية عن التنشئة التنظيمية داخل المنظمة، النشاط الإنتاجي "العمل" الذي يعتبر بمثابة عذاب للعامل، أما الثالث فهو اغترابه عن طبيعته البشرية فهو يعمل بشكل أعمى طبقاً للتوجهات وليس طبقاً لقوى الإنسان الفعلية، وبالتالي لا يشعر بهويته المهنية تحت هذه الظروف مع جماعة العمل، ويتفاعل معها فهو يقوم بعمله بشكل سطحي، وليس بحسب ما تتطلبه الغاية من العمل، ثم اغترابه عن العمال الآخرين حيث تحل علاقات التبادل محل التعاون لتحقيق المصالح المشتركة.

إذا فالاغتراب الماركسي ليس مسألة شعور أو ارتباك شخصي، بل هو اعتبار الفرد المغترب دمية بيد قوى غريبة، وإن كانت هذه القوى الغريبة هي نفسها النشاط البشري.² وبالتالي، فالاغتراب عند ماركس يرتبط بالعلاقة بين الفرد والإدارة وعجزها عن تكوين العامل، أو وضع طرق وبرامج للتنشئة التنظيمية تشعره بهويته المهنية في العمل، واندماجه في المنظمة.

ج- النظرية التفاعلية الرمزية:

* نظرية "إرفينغ غوفمان" التفاعل الاجتماعي كأساس لتشكيل الهوية عند الأفراد:

¹ - مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إدارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، غنابة، 2006، ص 24.

² - كارل ماركس، ترجمة مصطفى سامي رفعت: موسوعة ستانفورد للفلسفة، مجلة الحكمة، 2017، ص 8.

يؤكد "غوفمان" أن الهوية تتشكل نتيجة التفاعل الاجتماعي لذلك ينصب اهتمامه على كيفية تأثير آراء الآخرين على إدراك الفرد وسلوكه الناتج عن عملية تفاعل اجتماعي، المعنى من ذلك، أن إدراك الفرد لوجود الآخرين والأهمية التي يعطيها لهذا الوجود تجعل سلوكه مضبوطا، وهو ما يعطي للآخرين قوة السيطرة على سلوكه وتوجيهه، ويكون ذلك من خلال التنشئة التنظيمية التي يتلقاها الفرد في المراحل الأولى من دخوله إلى التنظيم ومحاولة تكيفه مع الجماعة وبيئة العمل والتفاعل معهم، تقدم التنشئة التنظيمية للفرد فرصة للاندماج والتكيف مع جماعة العمل والمنظمة، تسمح ببناء هوية مهنية في إطار هذا التفاعل الحاصل، أي هويات مهنية جماعية، وهذا الانطباع الفردي حول الآخرين هو الذي يحدد عملية التفاعل الاجتماعي التي من خلالها يتمكن الفرد من الحصول على معلومات خاصة حول الأفراد الذين يتفاعل معهم لكي يحسن عملية التفاعل بناء على المعلومات التي يتلقاها،¹ وعليه فقد ربط "غوفمان" الهوية بتطور نظرية الدور، حيث العالم عبارة عن مسرح وعلى التفاعل الاجتماعي أن يظهر قدراته ليلعب الأدوار المنتظرة منه، فالدور عند "غوفمان" عبارة عن اتجاه الفاعل الاجتماعي أو موقفه نحو الآخرين، حيث يشكل نموذجا سلوكيا داخل ثقافة الجماعة أو المجتمع.²

من جهة أخرى، يرى "غوفمان" أن الهويات الاجتماعية لا يتم فرضها على الأفراد، ولكنها تخلق ويعاد خلقها كعملية تفسيرية ذات اتجاهين، ليس على مستوى الانخراط في المؤسسة وحسب، وإنما على قدرة الفاعلين مقاومة العمليات التي يتعرضون لها بدرجة أقل أو أكثر، من خلال اهتمام الفاعلين بالقيم المهنية التي تؤدي إلى امتثال العمال بالمعايير المهنية في عملهم، باعتبار المنخرطين في المؤسسة مفضلين الحياة فيها عن الحياة خارجها، في مقابل ذلك، الأفراد الذين يحمون ذواتهم عن طريق الانسحاب من التفاعل مع الآخرين أو التمرد داخل المؤسسة- وهم الأغلبية في نظره- الذين يبتعدون عن المشاكل ويحافظون على صورههم مع ذواتهم عن طريق لعب دور رد الفعل الذي تتطلبه الظروف،³ ويحاولون الموازنة

¹ - زينب مايدي، الهوية المهنية الانتقال من الهويات الفردية إلى الهويات الجماعية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 2، 2017، ص 419.

² - كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011، ص 40.

³ - هارون نواره، مرجع سابق، ص 127.

بين تنمية الهوية الشخصية والمهنية معا، ومحاولتهم بناء تمثلات جماعية متميزة مع بعضهم لإنتاج هوية مشتركة في العمل عن طريق الفاعلين في النظام الاجتماعي للعمل، أي تتلخص في طبيعة الممارسات التنظيمية للتنشئة التنظيمية الحاصلة في البيئة الداخلية للتنظيم.

*نظرية جورج هيربرت ميد:

إن الطرح الذي قدمه "غوفمان" في إطار التنشئة التنظيمية وعبر التفاعل الحاصل بين أعضاء المنظمة والفرد تبني هويته المهنية بالتدرج وفقا لما يعيشه داخل البيئة التنظيمية من التفاعلات الحاصلة مع الآخرين لا يختلف كثيرا عما بناه "جورج هيربرت ميد"، إذ يرى أن الهوية تنشأ خارج ظروف الوراثة وأنها تكتسب من مصدرين أساسيين: الأول يتعلق بالخبرات الاجتماعية التي يعيشها الأفراد، والثاني من خلال تفاعلات الفرد مع الآخرين.¹

بالنسبة لهربرت ميد، يرتبط بناء الهوية بالتنشئة الاجتماعية، تتشكل الهوية عند الفرد من خلال ما يكتسبه من خبرات في حياته الاجتماعية، التي تساعده على تنمية مواهبه، تطوير نفسه، وجعله فاعلا مميزا، من ناحية أخرى، يؤدي تفاعل الفرد مع الآخرين إلى تشكل الهوية عنده، فسلوك الفرد لا يكون منعزلا عن سلوك الجماعة، أي يجب أن ينطوي الفعل الاجتماعي على تفاعل الآخرين، الأمر الذي يحدث تكيف متبادل بين سلوكياتهم وتطور عملية التنشئة الاجتماعية.

يشير "هربرت ميد" في كتابه "العقل" و"الذات والمجتمع"، أن الهوية تنقسم إلى عنصرين أساسيين الهوية الفردية "التنشئة الفردية" التي تشير إلى تكوين الفرد لنفسه بأعمال عشوائية متنوعة وغير منظمة، وعدم التخطيط لتبادل مهارات العمل مع الزملاء، وتحديد حرة تحركاته الفردية، كما تشير إلى استجابة التركيب العضوي لاتجاهات الآخرين بنوع من الخصوصية تبعا لخصوصية شخصية الفرد، والأنا الاجتماعي، وهي المكون المؤلف من اتجاهات الآخرين التي تعلمها الفرد عبر التنشئة الاجتماعية بالإضافة إلى ذلك هناك

¹ - زينب مايدي، مرجع سابق، ص 419.

مجموعة من المؤثرات الاجتماعية تؤثر على إدراك الفرد لهويته وتصوره لذاته، من خلال التنشئة التنظيمية والاجتماعية يحاول الفرد الموازنة في تنمية الهوية الشخصية والمهنية كدور الفرد الاجتماعي داخل الأسرة، نوعية الأفراد التي يتعامل معهم الفرد وأريهم فيه، الخبرات الشخصية، القيم السائدة في المجتمع...¹، يتم تنظيم الذات وفقا لميد من ناحيتين، الأولى أن هناك الأنا التي تحدد القطب الاجتماعي والثقافي الداخلي الذي يميل نحو الشكل والتكيف، ومن ناحية أخرى، هناك الأنا الذي تتفاعل مع ضغوط المجتمع والذي يشجع على توسيع القدرة على التعبير عن الفردية وبناء الهوية المهنية في مختلف التنظيمات وإن اختلفت.²

*نظرية فيشر في تفسير الهوية:

أما في إطار النظرية النفسية الاجتماعية عند "فيشر" فقد تم التعرض لقضية الهوية من خلال إشكالية التفاعل، ولقد أصبحت الهوية تعنى لدى أصحاب هذه المقاربة تفسيراً جديداً للموقع الذي يمثله الفرد ضمن البناء الاجتماعي القائم ولللاقات بين المجموعات، ومن هنا يمكن فهم الهوية من منظور نفسي-اجتماعي على أنها: "الطرق المختلفة للشعور ولتمثل الذات التي تنتج عن أشكال تفاعل الذات بالآخر في سياق اجتماعي محدد".³ حسب ما جاء به "فيشر"، فمن الواضح أنه يؤكد على أن الهوية التي يتمتع بها الأفراد ليست ثابتة إنما تتغير تبعا للظروف التي يعيشونها، إذا، فالفرد قد يمتلك هويات متعددة حسب مراحل الحياة الاجتماعية التي يمر بها، وما يحكم تغير الهوية عبر فترات من الزمن يمكن إرجاعه إلى التغيرات الاجتماعية والنفسية الانتماء الاجتماعي والذات على هذا الأساس يستخلص فيشر أن التصورات لمفهوم الهوية متعددة منها الهوية المهنية.

7-2- النظريات الحديثة للتنظيم:

*الهوية المهنية عند "رونو سانسوليو":

انطلق "سانسوليو" من فرضية، أن هناك علاقة تبادل بين الهويات الجماعية والملاحظة على مستوى العلاقات الاجتماعية، وعالم الهويات الفردية التي تزدهر في مجال العلاقات البينية،

¹ - نفس المرجع، ص 420.

² - Abdelhak Gribi: *socialisation et identité, l'apport de G.H. Mead ou la conversation du "je" et du "moi"*, revue dans *empan*, vol2, n°58, 2005, p 129 - 132.

³ - هارون نواره، مرجع سابق، ص 129.

وهنا يربط سانسوليو بين التنشئة التنظيمية المؤسساتية المعيارية، والتنشئة الفردية التكيفية، فإذا كانت هناك هويات جماعية فذلك لأن الأفراد يشتركون في نفس منطق الفعل في المواقع الاجتماعية التي يشغلونها، يحاولون بناء تمثيلات جماعية متميزة من التنشئة التنظيمية التي يتلقونها في التنظيم من أجل إنتاج هوية مشتركة عن طريق فاعلين في النظام الاجتماعي للتنظيم، أي تقوم التنشئة التنظيمية التي يتلقاها الفرد داخل التنظيم على بناء هوية مهنية للأفراد في بداية المراحل الأولى من دخوله المؤسسة، في هويات جماعية أو فردية تتعلق بمدى تكيفه وانخراطه مع جماعة العمل والمؤسسة، فتتشكل بذلك هوية جماعية، أما إذا لم يستطع التكيف يحدث العكس وتتكون هوية فردية، ومن هذا المنظور يقيّمها الفرد مع زملائه ورؤسائه، وحسب "سانسوليو" الهوية المهنية محصلة لثلاث عوامل رئيسية هي: الثقافة السابقة للعامل، الوضعية المهنية للعامل داخل المؤسسة، وعلاقات السلطة.¹

من خلال ما توصل إليه "رونو سانسوليو" من دراسات وأبحاث حول الهوية المهنية، فهو يرجح أن هوية العامل في العمل لا تكون حسب المؤسسة فقط، بل أيضا تشمل الفئات المهنية المتواجدة في كل مؤسسة، وهذا ما يدفع بالدراسة الحالية إلى إدراك أن الهوية المهنية لا تتوقف على الاختيارات المهنية التي تقدمها المؤسسة فقط، بل أيضا على مدى تفاعل الأفراد العاملين فيها مع الظروف المحيطة بهم.

فمن أجل فهم الهوية من المنظور السوسيولوجي يمكن الرجوع إلى ما تقدم به "سانسوليو" حول هذا المفهوم، إذ يرى أن الهوية تتشكل من بعدين أساسيين: الأنا والتجربة التي تجسد تفاعل الفرد مع الآخرين فهمة الأنا حسب "سانسوليو" تتمثل في تحديد القيام بعملية الجمع أو التوليف، والتجمع الذي يحافظ من خلالها الفرد على تواجده كشخصية متجانسة بالنسبة له وللآخرين، من خلال التنشئة التنظيمية والممارسات التنظيمية التي يكتسبها في عمله والتي تشكل هوية مهنية وشخصية لديه، وهو ما يعني أن بناء الهوية هي عملية مستمرة.² نتيجة لهذا صنف "سانسوليو" الهوية المهنية حسب النماذج التالية:

¹ - زينب مايدي، مرجع سابق، ص 420.

² - بدران دليّة، الهوية المهنية للعامل من الاندماج والأمن الوظيفي-مقاربة سوسيوقافية "كلود دوبار" و"سانسوليو" لمنظور أزمة الهوية، مجلة التراث، المجلد 7، العدد 4، 2017، ص 118.

-النموذج الإنصهاري أو الإدماجي: يميز العمال الذين ليس لديهم أي تأهيل، ولا سلطة، لا على ظروف عملهم أو علاقاتهم بالآخرين.¹ يعبر هذا النموذج عن امتثال العمال لمعايير الجماعة وقيمها وعلى رأسهم القيم الجماعية، فأصحابها فاعلين يميلون إلى تكوين علاقات سوسيو مهنية فيما بينهم تشترط الانتماء إلى نفس الفئة المهنية.²

يتحدد دور التنشئة التنظيمية في تحديد الهوية المهنية للعمال في هذا النموذج، من اهتمام الفاعلين بالانتماءات المهنية ولجماعات العمل التي تؤدي بهم إلى الانخراط في تنمية الهوية الشخصية والمهنية معا.

-النموذج التفاوضي: ويخص العمال المهنيين الذين لهم تأهيل عالي، والذين يستعملون هذه الكفاءة المهنية من أجل نزع الاعتراف الجماعي بهم على أنهم فئة متميزة ومختلفة عن الفئات الأخرى.

-النموذج التوافقي: ويضم الأعوان التقنيين، والعمال المؤهلين الجدد في المؤسسات والإطارات العمامية.

-النموذج الإنسحابي: ويشمل العمال ذوي التأهيل البسيط والعمال المهاجرين والنساء. -بالإضافة إلى النموذج التآلفي: حيث لاحظ "سانسوليو" في الأبحاث التي أجراها بأن العمال المؤهلين دخلوا مرحلة تكوين دروس مسائية، تكوين مستمر والتي تسمح لهم بتحقيق حركية اجتماعية.³

تمثل هذه النماذج بناء الهوية المهنية عند العامل، حيث تجمع بين الهويات الفردية والجماعية التي تنتج من التنشئة التنظيمية، والإجراءات التنظيمية التي تقدم للعمال في العمل في محاولة منهم لبناء تمثلات جماعية وتنمية الهوية الشخصية والمهنية.

¹ - زينب مايدي، مرجع سابق، ص 420.

² - كاري نادية أمينة، مرجع سابق، ص 99.

³ - لحر ميلود، مرجع سابق، ص 52.

خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل محاولة عرض لأهم النظريات التي تناولت الهوية المهنية، من وجهات نظر مختلفة، فبالرغم من اختلاف النظرة حول المتغيرين، إلا أن هذه النظريات ساهمت في إعطاء بعد سوسيولوجي، وفهم أوسع لموضوع الدراسة والتي تمحورت أساساً حول الهوية المهنية، إذ تتكون من تمثيلات ذهنية يحملها الفرد عن نفسه، والتي يحملها الآخرون عنه، يتم من خلالها إكساب الأفراد المهنيين مجموعة من أنماط السلوك ناتجة عن العلاقة القائمة بين الفرد العامل والتنظيم، والتفاعل مع الإدارة والزملاء، أو جماعات العمل، كما يتحدد أيضاً المكانة المهنية التي يكتسبها الفرد، تسمح له بتحديد موقعه داخل النسق التنظيمي، وبناء هويات مهنية، وهذا ما سعت الدراسة الحالية للكشف عن ملامحاته من خلال التطرق إلى النظريات السوسيولوجية المختلفة في تقصي جوانب هذا الموضوع.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

1-مجالات الدراسة:

-**المجال المكاني:** باعتبار أن الموضوع للقيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الهوية المهنية ارتأينا أن نحدد المجال المكاني للدراسة بثانوية أحمد قصيبة بولاية الأغواط.

-**تحديد المجال الزمني:**

تم التحاقنا بالميدان فقد كان في 20/03/2024 أولية حيث تم دراسة استطلاعية ثم قمنا بتوزيع الاستمارات بتاريخ 07/05/2024 واسترجاعها بعد يومين.

2-المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة وللإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.¹

وعليه فإن موضوع بحثنا للقيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الهوية المهنية فرض علينا استخدام المنهج الوصفي، فالمنهج الوصفي يعني طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلات اجتماعية.²

وقد تم استعمال هذا المنهج من أجل تحليل وتفسير الظاهرة المدروسة، كما تم بالاستعانة بالمنهج الإحصائي في جمع المعطيات الميدانية وتنظيمها وتحليلها حيث يمكن هذا المنهج من الحصول على أدق المعلومات لأنه يعتمد على الكم أكثر من الكيف وقد كان استخدام هذا المنهج في عرض الجداول والنسب والهدف من هذا المنهج هو التحليل الكمي لقياس الظاهرة المدروسة والوصول إلى نتائج علمية.

3-أدوات جمع البيانات:

¹ - محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 86.

² - عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 129.

إن أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل المساعدة المناسبة التي تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة التي تمكن من معرفة واقع وميدان الدراسة.

-**الملاحظة:** هي توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معين وتسجيل جوانب ذلك السلوك وهي الانتباه إلى ظاهرة أو مجموعة من الظواهر للكشف عن صفاتها وخصائصها لكسب معرفة جديدة مع موضوع البحث¹.

ومكنتنا الملاحظة التي استخدمناها كأداة بحث داعمة من معرفة خصائص الجماعة المدروسة من خلال البيانات الإحصائية، وقد تم الاعتماد عليها في البحث لجمع المعلومات والحقائق عن الميدان الاجتماعي لأفراد العينة.

- الاستبيان:

-**الاستبيان:** "هي أداة للبحث العلمي، تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث.

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين للوصول إلى الحقائق عن الموضوع المدروس أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها ومن الأحسن أن تملأ بحضور الباحث².

قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم إعداده إعداداً جيداً حتى يغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال التنوع والتعدد في الأسئلة وبناءاً على هذه المؤشرات وضعت أسئلة استمارتنا بالإضافة إلى المتغيرات الشخصية وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، مؤسسة التخرج، الأقدمية، بالإضافة إلى ذلك تتكون من 3 محاور:

المحور الأول: أنماط الاتصال والمكون من 10 أسئلة.

المحور الثاني: حوافز الإدارة التنظيمية والمكون من 8 أسئلة.

المحور الثالث: الهوية المهنية والمكون من 10 أسئلة.

¹ - محمود زيدان، الاستقرار والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4، القاهرة، 1980، ص46.

² - غريب سيد أحمد، تصميم البحث الاجتماعي، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1994، ص-ص، 401-404.

4- كيفية استخراج العينة:

- **عينة الدراسة:** هي جزء من المجتمع الأصلي للبحث، يختارها الباحث بأساليب مختلفة وبطريقة تمثل المجتمع الأصلي، وتحقق اغراض البحث وتغني الباحث من مشقة دراسة المجتمع بأكمله.¹ أما بالنسبة لدراستنا فقد قمنا بها على مستوى ثانوية أحمد قصبية الأغواط، وبالتالي فإن مجتمع دراستنا يتكون من 38 أستاذ وأستاذة.

- **طريقة اختيارها:** تعتبر الخطوة الاساسية في البحث لأنها تمهد للتحقيق الميداني وتسهل تطبيق الدراسة الامبريقية كما تختلف طريقة اختيار العينة باختلاف البحث وعلى هذا الاساس فإن موضوعنا استدعى الاعتماد على عينة عشوائية بسيطة والمقدرة ب 38 أستاذًا وأستاذة، أي أننا أخذنا جميع المفردات كمشاركين بالاستبيان نظرا لصغر حجم المجتمع .

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق

الاستمارات	التكرار	النسبة
الموزعة	38	%100
المسترجعة	35	%92.10
غير القابلة للدراسة	3	%7.89
القابلة للتطبيق	32	%84.21

من خلال الجدول أعلاه نجد أن عدد الاستبيانات القابلة للتطبيق هي 36 استبيان بنسبة 94.73% من إجمالي الاستبيانات الموزعة.

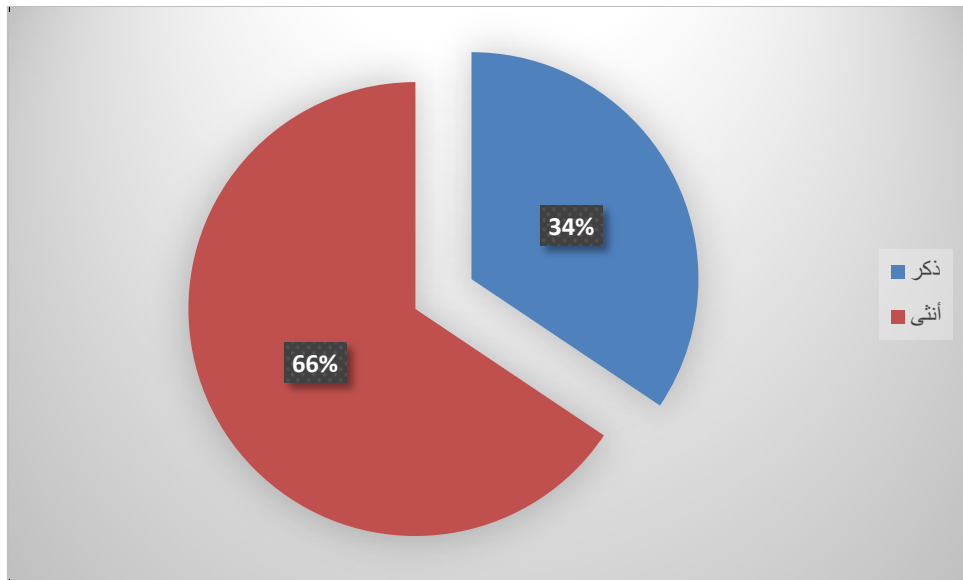
¹ - محمد شفيق، الخطوات المنهجية لاعداد البحث العلمي ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 2001، ص115.

5- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	11	%34,4
أنثى	21	%65,6
المجموع	32	%100,0

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن عدد الأستاذات الإناث في عينتنا أكثر من نظرائهم من الذكور حيث قدر عددهن بـ 21 أستاذة بنسبة 65.6%، لتليها فئة الذكور والمقدرين بـ 11 أستاذ بنسبة 34.4%.

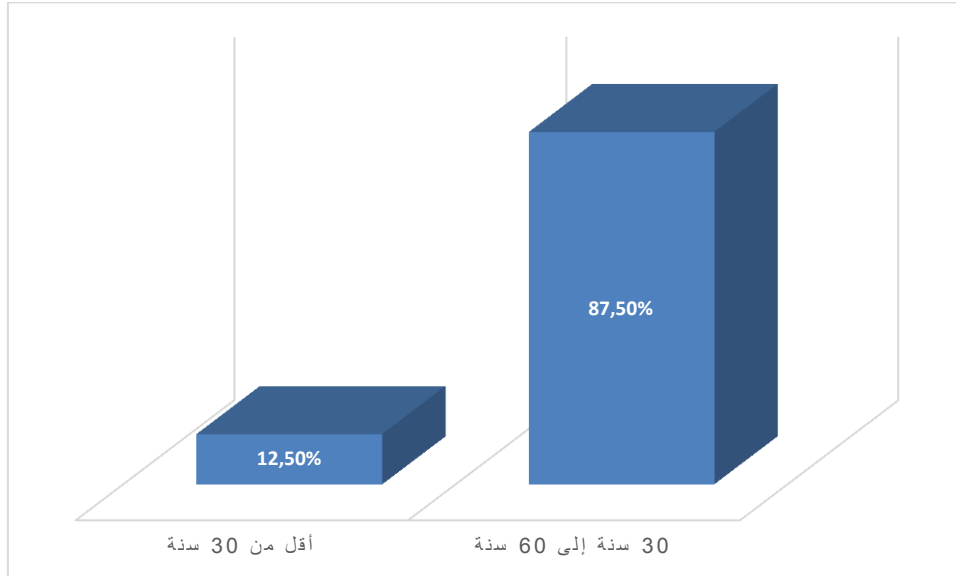


الشكل رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	4	%12,5
31 سنة إلى 60 سنة	28	%87,5
المجموع	32	%100,0

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الأساتذة الذين أعمارهم ما بين 30 سنة إلى 60 سنة هم الفئة الغالبة إذ قدروا ب 28 أستاذ بنسبة %87.5 لتليها فئة الأساتذة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة وهم 4 أساتذة بنسبة %12.5 من إجمالي العينة.

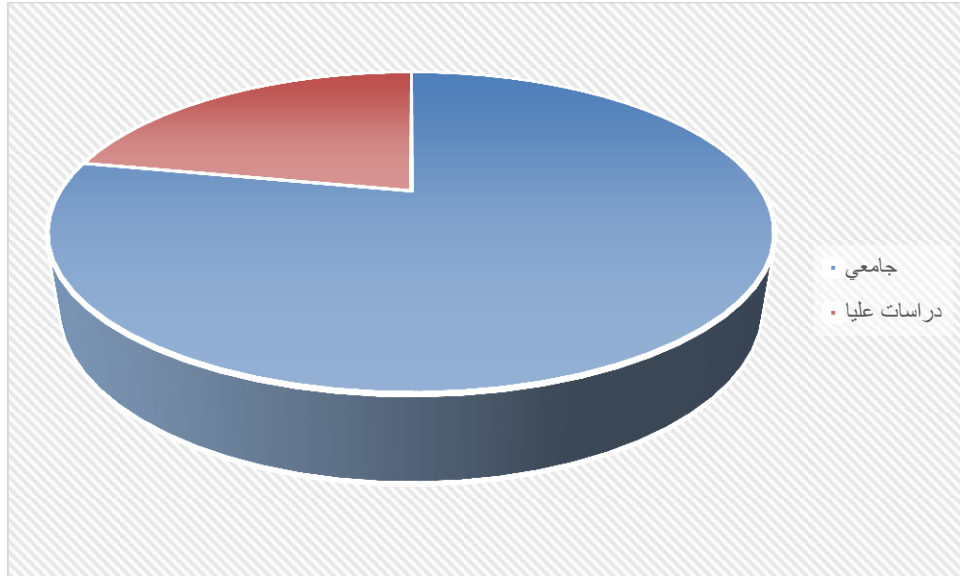


الشكل رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
جامعي	25	%78,1
دراسات عليا	7	%21,9
المجموع	32	%100,0

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الأساتذة ذوي المستوى الجامعي أي ماستر وليسانس هم الفئة الغالبة إذ قدروا ب 25 أستاذ بنسبة %78.1 تليها فئة الأساتذة ذوي مستوى الدراسات العليا والمقررين ب 7 أساتذة بنسبة %21.9

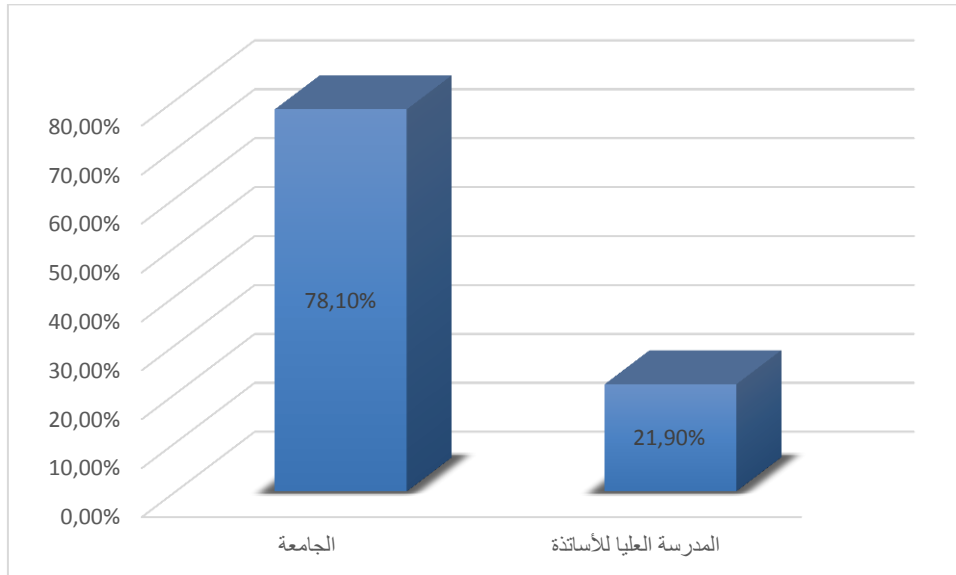


الشكل رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة التخرج:

مؤسسة التخرج	التكرار	النسبة
الجامعة	25	%78,1
الثانوية العليا للأساتذة	7	%21,9
المجموع	32	%100,0

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الأساتذة ذوي المتخرجين من المؤسسات الجامعية هم الفئة الغالبة إذ قدروا ب 25 أستاذ بنسبة %78.1 تليها فئة الأساتذة الذين تخرجوا من المدارس العليا للأساتذة والمقررين ب 7 أساتذة بنسبة %21.9

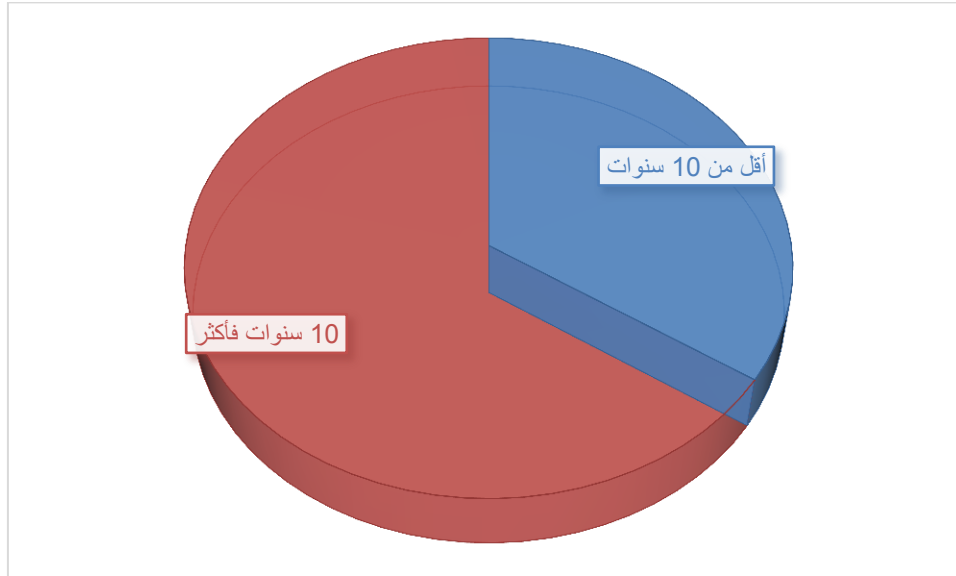


الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مؤسسة التخرج:

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	11	%34,4
10 سنوات فأكثر	21	%65,6
المجموع	32	%100,0

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الأساتذة الذين أقدميتهم 10 سنوات فأكثر هم الفئة الأكثر حضوراً إذ قدروا ب 21 أستاذ بنسبة %65.6 تليها فئة الأساتذة الذين أقدميتهم أقل من 10 سنوات والمقدرين ب 11 أستاذ بنسبة %34.4 .



الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

6- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين وضوح وإيجاز التعليمات مع الثقة بالقرارات التي تتخذها الإدارة:

وضوح التعليمات		واضحة وموجزة		غير واضحة		المجموع	
الثقة في القرارات	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
قليلا	0,0%	0	33,3%	2	6,3%	2	6,3%
إلى حد ما	69,2%	18	66,7%	4	68,8%	22	68,8%
كثيرا	30,8%	8	0,0%	0	25,0%	8	25,0%
المجموع	100,0%	26	100,0%	6	100,0%	32	100,0%

من خلال الجدول أعلاه الخاص بثقة الأساتذة بقرارات الإدارة والذي يتضح منه أن الأساتذة صرحوا أنهم يثقون بالقرارات الإدارية إلى حد ما بنسبة 68.8% من بينهم 69.2% يرون أن التعليمات واضحة وموجزة، و 66.7% ممن يرونها غير واضحة، ثم تليها فئة الأساتذة الذين يثقون في قرارات الإدارة والذين نسبتهم 25% من إجمالي العينة من بينهم 30.8% ممن يرون وضوح وإيجاز التعليمات الإدارية، بينما في الأخير نجد فئة الأساتذة الذين صرحوا قليلا أي أنهم يثقون في قرارات الإدارة قليلا بنسبة 6.3% من بينهم 33.3% ممن يرون عدم وضوح التعليمات الإدارية.

أظهرت نتائج الجدول السابق أن الأساتذة الذين يعبرون عن مستوى من الثقة في القرارات الإدارية تشير إلى درجة من قبول سلطة الإدارة داخل المؤسسة التعليمية. ويمكن أن ينبع هذا القبول من عوامل مختلفة، بما في ذلك الشرعية المدركة للإدارة، والتجارب السابقة مع نتائج القرارات، والقواعد المؤسسية التي تشجع على التنازل للسلطة.

والترابط بين الثقة في القرارات الإدارية ووضوح التعليمات المدرك. إذ يمكن أن تعزز التعليمات الواضحة والموجزة فهم الأساتذة للمنطق وراء القرارات الإدارية وتساهم في إحساسهم بالشفافية والعدالة. عندما تكون التعليمات شفافة، قد يشعر الأساتذة بثقة أكبر في عملية اتخاذ القرارات ويرون القرارات كمشروعة.

على الجانب الآخر، نجد الأساتذة الذين يعبرون عن ثقة قليلة في القرارات الإدارية، تسلط الضوء على انعدام التواصل بين الإدارة وبعض أعضاء هيئة التدريس. يمكن أن تكون هذه

الثقة الضعيفة متأصلة في تصورات عن الظلم، وعدم الاتساق، أو الشعور بأنهم يتم استبعادهم من عملية اتخاذ القرار.

وتعكس هذه النتائج الديناميات القوية داخل المؤسسات التعليمية. تحتل الإدارة سلطة مؤسسية وسلطة صنع القرار، بينما يحتل الأساتذة موقعاً تابعاً. يعمل وضوح التعليمات كآلية يتم من خلالها تفاوض العلاقات السلطوية وصيانتها. يمكن أن تمنح التعليمات الواضحة الأساتذة القدرة على فهم والتأثير المحتمل في القرارات الإدارية.

تؤكد العلاقة بين وضوح التعليمات وثقة الأساتذة على أهمية التواصل الفعال داخل المؤسسات التعليمية. وتسهل القنوات الشفافة للتواصل لبناء الثقة والتعاون بين الإداريين والأساتذة، وهي أساسية لتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي وتحقيق الأهداف التعليمية.

الجدول رقم (08): يوضح استماع الإدارة بفعالية إلى اهتمام وملاحظات أفراد العينة:

الاستماع	التكرار	النسبة
تستمع بفعالية	26	81,3%
لا تستمع بفعالية	6	18,8%
المجموع	32	100,0%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن عدد الأساتذة الذين صرحوا باستماع الإدارة بفعالية إلى اهتماماتهم وملاحظاتهم هم الفئة الغالبة إذ قدروا ب 26 أستاذ بنسبة 81.3%، تليها فئة الأساتذة الذين صرحوا عكس ذلك والمقدين ب 6 أساتذة بنسبة 18.8% .

من خلال النتائج السابقة يتضح أن الأساتذة يشعرون بأن الإدارة تستمع إلى آرائهم. هذا الاحساس السائد يقترح ثقافة سائدة للاتصال المفتوح والاستعداد داخل هذه البيئات التعليمية. مثل هذا البيئة حيوية لتنمية الهوية المهنية بين الأساتذة، حيث يعترف بخبرتهم ويقر بدورهم كأصحاب مصلحة في العملية التعليمية.

فالتعليم الثانوي، كمؤسسة اجتماعية، ليس مجرد موقع لنقل المعرفة بل هو أيضاً مساحة اجتماعية معقدة حيث تتقاطع العلاقات والديناميات السلطوية والأعراف الثقافية. في هذا السياق، يتحدث استعداد الإدارة للتعامل مع وتقدير وجهات نظر الأساتذة عن جودة الديناميات التنظيمية.

والهوية المهنية ليس فقط المعرفة والمهارات الأساسية في المهنة ولكن أيضاً الشعور بالانتماء والغرض والتقدير المرتبط بها. في حالة التعليم الثانوي، حيث يلعب الأساتذة دوراً مركزياً في تشكيل عقول الشباب، تعتبر الهوية المهنية القوية أمراً حاسماً لتعزيز الالتزام والإصرار والتفاني في المهنة.

الارتباط الإيجابي بين استجابة الإدارة وبناء الهوية المهنية بين الأساتذة يؤكد أهمية الديناميات العلاقية داخل المؤسسات التعليمية. عندما يشعر الأساتذة بأنهم مسموعون ومحترمون ومدعومون من قبل إدارتهم، فمن المرجح أن يشعروا بشعور بالملكية والاستثمار في عملهم. يمكن أن يكون لهذا، بدوره، تأثيرات واسعة النطاق على استمرارية الأساتذة ورضاهم الوظيفي.

الجدول رقم (09): يوضح وجود قنوات تواصل مفتوحة ومتاحة داخل المنظمة:

النسبة	التكرار	قنوات التواصل
78,1%	25	تتواجد
21,9%	7	لا تتواجد
100,0%	32	المجموع

من خلال الجدول يتضح ان عدد الأساتذة الذين صرحوا بوجود قنوات تواصل مفتوحة داخل المنظمة والمقررين ب 25 أستاذ بنسبة 78.1%، تليها فئة الأساتذة الذين صرحوا بعدم وجودها وهم 7 أساتذة بنسبة 21.9%.

تكشف لنا النتائج السابقة والمتعلقة بوجود قنوات اتصال مفتوحة داخل المؤسسة عن رؤية حيوية في ديناميات المناخ التنظيمي وتداعياتها الاجتماعية الأوسع.

إذ يعني انتشار قنوات الاتصال المفتوحة بين غالبية الأساتذة جانباً إيجابياً من ثقافة المؤسسة في المؤسسات التعليمية الثانوية. فهو يعزز الشفافية والثقة والشمولية، وهي أمور أساسية لزرع مناخ عمل مواتي. فعندما يشعر الأساتذة بالقدر على التعبير عن أفكارهم ومخاوفهم بحرية، يخلق ذلك شعوراً بالانتماء ويعزز حل المشكلات بالتعاون، وبالتالي الرضا عن العمل، والروح المعنوية.

إلا أن وجود أقلية تشعر بعدم وجود قنوات اتصال مفتوحة لا يجب تجاهله. إذ تشير هذه النتيجة إلى مناطق الفرص المحتملة داخل المؤسسات التعليمية، حيث يمكن أن تعيق حواجز الاتصال التعاون الفعال وتعيق الأداء التنظيمي. وقد يعكس هذا التباين في الإدراك الديناميات السلطوية الكامنة، والهياكل الهرمية، أو القيم الثقافية داخل المنظمة. فإذا كان بعض المسؤولين الإداريين أو صناع القرار يهيمنون على قنوات الاتصال، فقد يخلق ذلك شعورًا بالاغتراب وفقدان القدرة على التأثير بين الأساتذة.

للتعمق في تأثير قنوات الاتصال المفتوحة على المناخ التنظيمي، فمن الضروري النظر في النظريات والإطارات الاجتماعية. يؤكد التفاعل الرمزي على أهمية المعاني المشتركة والرموز في تشكيل التفاعلات الاجتماعية. في سياق الاتصال التنظيمي، يتيح وجود القنوات المفتوحة تبادل المعلومات المعنوية وبناء الفهم المشترك بين الأساتذة والمسؤولين والأطراف الأخرى. وهو يساهم في تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالاحترام المتبادل والتعاون.

الجدول رقم (10): يوضح علاقة تحديثات الإدارة للمعلومات بالشعور بالانتماء للثانوية:

تحديثات الانتماء	أبدا		أحيانا		غالبا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	100,0%	3	55,0%	11	33,3%	3	53,1%	17
لا	0,0%	0	20,0%	4	0,0%	0	12,5%	4
أحيانا	0,0%	0	25,0%	5	66,7%	6	34,4%	11
المجموع	100,0%	3	100,0%	20	100,0%	9	100,0%	32

من خلال ما سبق يتضح أن الأساتذة الذين يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة هم الفئة الغالبة إذ قدروا بنسبة 53.1% من إجمالي العينة من بينهم 100% من فئة الذين صرحوا بأبدا بالنسبة وجود تحديثات بالإدارة و 55% من فئة من صرحوا أحيانا، و 33.3% ممن صرحوا ب غالبا، بينما صرح 34.4% من الأساتذة أنهم أحيانا ما يشعرون بانتمائهم للثانوية من بينهم 66.7% ممن صرحوا بغالبا بخصوص وجود التحديثات، و 25% ممن صرحوا بأحيانا، وفي الأخير نجد أن 12.5% من أفراد العينة صرحوا بعدم شعورهم بالانتماء للثانوية من بينهم 20% ممن صرحوا أحيانا بوجود تحديثات على مستوى الإدارة للمعلومات.

توضح لنا النتائج السابقة، وبشكل خاص فيما يتعلق بتوفير التحديثات في الوقت المناسب من إدارة التعليم الثانوي، رؤى عميقة في ديناميات الثقافة التنظيمية المعقدة وتأثيرها على انخراط الأساتذة ورضاهم.

فمن الواضح أن الذين يشعرون بالانتماء يشكلون الفئة السائدة في العينة. يعد هذا الشعور بالانتماء أمراً حاسماً لتعزيز بيئة عمل داعمة وشاملة، حيث يشعر الأساتذة بأهمية وصلهم بمجتمعهم المدرسي. يؤكد حقيقة أن أكثر من نصف المستجيبين يعبرون عن مثل هذه المشاعر على أهمية جهود المؤسسة لزرع ثقافة إيجابية تولى أولوية للمجتمع والتعاون.

علاوة على ذلك، يسلط تقسيم المستجيبين استناداً إلى إدراكهم للتحديثات التي تقدمها الإدارة المزيد من الضوء على العلاقة المعقدة بين الاتصال والانتماء. فالنتائج توضح أن هناك ترابطاً بين تواتر تلقي التحديثات وقوة شعور الأساتذة بالانتماء. وتشير درجات الانتماء المتباينة التي أبلغ عنها الأساتذة الذين يتلقون التحديثات بين الحين والآخر أو بانتظام إلى أهمية جودة وفاعلية الاتصال. الأساتذة الذين يتلقون التحديثات بانتظام أكثر عرضة للشعور بالاطلاع والانخراط والارتباط بمجتمع الثانوية. وقد يشعر الذين يدركون عدم وجود تحديثات بالعزلة أو الانقطاع، مما يمكن أن يؤثر سلباً على شعورهم بالانتماء.

وتؤكد هذه النتائج على أهمية الاتصال التنظيمي في تشكيل هويات الأفراد وشعورهم بالانتماء داخل السياق الاجتماعي. على التفاعل المعقد بين الاتصال والثقافة التنظيمية والهوية الاجتماعية. تؤكد النتائج على أهمية الاتصال الشفاف والموجه بالوقت لتعزيز بيئة عمل إيجابية يشعر فيها الأساتذة بالتقدير والإشعاع والتواصل مع مجتمع مدرستهم. من خلال استغلال النهج الاجتماعية والتركيز على استراتيجيات الاتصال الفعالة، يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز انخراط الأساتذة ورضاهم.

الجدول رقم (11): يوضح علاقة فاعلية الاتصال بالرضا عن جودة التعليم:

فاعلية الجودة	ضعيفة		متوسطة		جيدة		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
راض	100,0%	2	100,0%	14	68,8%	11	84,4%	27
غير راض	0,0%	0	0,0%	0	31,3%	5	15,6%	5
المجموع	100,0%	2	100,0%	14	100,0%	16	100,0%	32

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 84.4% من أفراد العينة راضون عن جودة التعليم بثانويتهم من بينهم 100% ممن يرون ضعف فاعلية الاتصال، و100% ممن يرون أن فاعلية الاتصال متوسطة، و68.8% يرون أن الاتصال فاعليته جيدة، بينما وجدنا 15.6% من إجمالي العينة غير راضين عن جودة التعليم يرون أن فاعلية الاتصال جيدة بنسبة 31.3%.

يتضح مما سبق أنه من الضروري الاعتراف بمعدل الرضا العالي بين الغالبية من العينة بخصوص جودة التعليم في مدارسهم الثانوية. يعكس هذا الرضا بالغ الإيجابية على الأخص، تجارب إيجابية تتعلق بأساليب التدريس وتوصيل المنهج والأنشطة اللاصفية، والدعم الأكاديمي العام الذي يقدمه المؤسسة. يشير مستوى الرضا العالي بشأن جودة التعليم إلى وجود بيئة تعليمية ملائمة تلبي احتياجات وتوقعات الطلاب والأساتذة على حد سواء. إلا أنه يوجد أقلية داخل العينة تعبر عن عدم الرضا عن جودة التعليم برغم تصورهم بفعالية الاتصال كجيدة إذ تشير إلى أن الاتصال داخل الثانوية قد يكون فعالاً من حيث نشر المعلومات والتفاعل، ولكن قد لا يترجم ذلك بالضرورة إلى تحسين نتائج التعليم أو معالجة القضايا الأساسية المتعلقة بالتدريس والتعلم.

وتسلط هذه النتائج على خلفية معقدة لبيئات التعليم، حيث تؤثر العوامل التي تتجاوز فعالية الاتصال على تصورات الجودة التعليمية. فقد يساهم الاتصال الفعال في تشكيل تصور إيجابي لبيئة الثانوية وجوهرها، ولكنه قد لا يؤثر مباشرة على الجوانب المادية للتعليم، مثل محتوى المنهج وأساليب التدريس أو ممارسات التقييم.

فالالاتصال ضروري في تيسير التعاون والمشاركة لأصحاب المصلحة داخل الثانوية. إذ تعزز قنوات الاتصال الفعالة الشفافية والثقة واتخاذ القرارات المشتركة، وهي أمور أساسية لتعزيز بيئة تعليمية مشجعة وشاملة. ومع ذلك، قد لا يكون الاتصال وحده كافياً لمعالجة المشكلات النظامية أو العوائق الهيكلية التي تؤثر على جودة التعليم.

الجدول رقم (12): يوضح علاقة الشعور بالراحة في التعبير بالاعتراف بالاسهامات المقدمة:

الشعور بالراحة الاعتراف		نعم		لا		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		40,9%	9	50,0%	5	43,8%	14
أحيانا		59,1%	13	50,0%	5	56,3%	18
المجموع		100,0%	22	100,0%	10	100,0%	32

من خلال الجدول أعلاه نجد 56.3% أحيانا يشعرون بالاعتراف بالاسهامات في نجاح الثانوية من بينهم 59.1% ممن يشعرون بالراحة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم لإدارة الثانوية، و50% ممن لا يشعرون بالراحة، بينما 43.8% صرحوا بالاعتراف باسهاماتهم بنعم من بينهم 50% لا يشعرون بالراحة في التعبير عن آرائهم و 40.9% يشعرون بالراحة.

تظهر النتائج السابقة بوضوح أن جزءًا كبيرًا من الأساتذة، يعبرون عن شعورهم بأن مساهماتهم في نجاح الثانوية يتم الاعتراف بها أحيانا، وهذا يشير إلى مزيج من المشاعر بين الأساتذة بخصوص الاعتراف بجهودهم من قبل الإدارة. إن الاعتراف بمساهمات الأساتذة أمر أساسي لتعزيز الشعور بالقيمة والتحفيز والرضا الوظيفي بين الأساتذة، مما يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي.

إلا أنه تتواجد بعض الفجوات في مستوى راحة الأساتذة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم للإدارة. بما في ذلك الفروقات في السلطة ، أو الخوف من العواقب، أو التجارب السابقة لعدم الاستماع إليهم أو تقديرهم من قبل الإدارة.

فقد تؤثر الراحة في التعبير عن الآراء على التصورات حول السلطة والثقة والاحترام داخل التسلسل الهرمي التنظيمي.

بينما فيما يخص تشكيل الفجوات السلطوية أنماط الاتصال والتأثير على عمليات الاعتراف داخل المؤسسات. قد يكون الأساتذة الذين يشعرون بالتهميش أو فقدان السلطة أقل عرضة للتعبير عن آرائهم، للعواقب السلبية أو تجاهل مخاوفهم. يعتبر معالجة هذه الفجوات السلطوية أمراً أساسياً لخلق عملية صنع القرار أكثر شمولاً ومشاركة داخل الثانوية. كما كشفت النتائج أن الحواجز أمام التواصل الفعال والتعاون لا تزال موجودة. وهذا يؤكد على ضرورة تعزيز قنوات الاتصال المفتوحة والمحترمة والداعمة التي تشجع جميع الأطراف على التعبير عن آرائها والمساهمة في مبادرات تحسين الثانوية. وعليه يعتبر الاعتراف بجهود الأساتذة أمر أساسي للروح المعنوية والتحفيز، يجب مراقبته بجهود لمعالجة الحواجز أمام التواصل الفعال وضمان سماع جميع الأصوات وتقديرها داخل مجتمع الثانوية.

الجدول رقم (13): استشارة الإدارة آراء الأساتذة قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم:

الاستشارة	التكرار	النسبة
أبدا	2	6,3%
أحيانا	15	46,9%
غالبا	9	28,1%
دائما	6	18,8%
المجموع	32	100,0%

من خلال الجدول أعلاه أن الأساتذة الذين صرحوا بأن الإدارة أحيانا ما تستشيرهم حول آرائهم قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم والمقررين ب 15 أستاذ بنسبة 46.9% تليها فئة الأساتذة الذين صرحوا بغالبا والمقررين ب 9 أساتذة بنسبة 28.1% تليها فئة الأساتذة الذين صرحوا بدائما وهم 6 أساتذة بنسبة 18.8% بينما صرح 2 أستاذين بنسبة 6.3% أبدا. يتضح من خلال النتائج السابقة الخاصة بمدى استشارة الأساتذة من قبل الإدارة قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم يشير إلى مستوى معتدل من المشاركة في عمليات اتخاذ القرار، مما يدل على درجة من الشمولية داخل الهيكل التنظيمي. عندما يُستشار الأساتذة في

المسائل التي تؤثر عليهم مباشرة، يمكن أن يعزز ذلك الشعور بالملكية والثقة والاحترام المتبادل، مما يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي.

كما تشير إلى اتجاه إيجابي نحو مشاركة أكبر للأساتذة في عمليات اتخاذ القرارات. فعندما يشعرون الأساتذة بأن آرائهم ووجهات نظرهم محترمة من قبل الإدارة، يعزز ذلك شعورهم بالفعالية والالتزام بالمؤسسة.

من جانب آخر تثار مخاوف حول الشمولية والشفافية والتواصل داخل المؤسسة. عندما يتم استبعاد الأساتذة من عمليات اتخاذ القرار التي تؤثر مباشرة على عملهم ورفاهيتهم، يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور بالاغتراب وعدم الانخراط والشك، مما يضعف في نهاية المطاف المناخ التنظيمي.

إذ تعتبر الاستشارة رمزاً للتقدير والاعتراف والتعاون. عندما يشعرون الأساتذة بأنهم يُستشَرُون، يعزز ذلك شعورهم بالانتماء والالتزام بالمنظمة.

فهي تعزز الاستشارة الشعور بالتمكين والشمول بين الأساتذة، يمكن أن يكون استبعاد الأساتذة من عمليات اتخاذ القرار تأثيرات ضارة على الروح المعنوية وفعالية المؤسسة.

الجدول رقم (14): الإطلاع على القرارات الهامة التي تتخذها إدارة الثانوية:

الإطلاع	التكرار	النسبة
نعم	11	34,4%
لا	4	12,5%
أحيانا	17	53,1%
المجموع	32	100,0%

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب الأساتذة صرحوا أنهم مطلعون على القرارات الهامة التي تتخذها الإدارة إذ صرح 17 أستاذ بأحيانا بنسبة 53.1%، بينما صرح 11 أستاذ بنسبة 34.4%، تلتها في الأخير فئة الأساتذة الذين صرحوا بعدم اطلاعهم على القرارات المهمة حيث قدروا ب 4 أساتذة بنسبة 12.5%

توضح لنا النتائج المتعلقة بإطلاع أساتذة التعليم الثانوي على القرارات الهامة التي تتخذها الإدارة وجود مستوى معتدل من التواصل بين الإدارة والأساتذة، حيث يتدفق المعلومات

بشكل منتظم. عندما يتم إبلاغ الأساتذة بالقرارات الرئيسية، يمكن أن يسهم ذلك في الشفافية والشمولية والثقة داخل المؤسسة.

وجود اتجاه إيجابي نحو التواصل الدائم من الإدارة. عندما يتلقى الأساتذة تحديثات مستمرة حول القرارات الهامة، يعزز ذلك شعورهم بالمشاركة والاستثمار في رسالة وأهداف الثانوية. بالإضافة إلى ذلك، يعزز جواً تعاونياً حيث يشعرون الأساتذة بأنهم قيمة ومحترمة كشركاء في عملية اتخاذ القرار.

إلا أن وجود أقلية من الأساتذة ذكروا أنهم لا يتم إبلاغهم بالقرارات الهامة. وتثير هذه النتيجة أسئلة حول ممارسات التواصل داخل المؤسسة وتأثيرها على المناخ التنظيمي. عندما يتم استبعاد الأساتذة من عمليات اتخاذ القرار أو عندما لا يتم إبلاغهم بأمر حيوية، يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور بالإحباط والانغماس والعدم الثقة، مما يضعف في النهاية المناخ التنظيمي. فالتواصل الفعال رمز للإحترام والاعتراف والتعاون. عندما يشعرون الأساتذة بأنهم مستعلمون بشكل كاف، فإنه يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام بالمنظمة.

فهو يعزز الشعور بالشفافية والشمول بين الأساتذة، يمكن أن يكون استبعاد الأساتذة من عمليات اتخاذ القرار تأثيرات ضارة على الروح المعنوية والفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (15): يوضح علاقة الثقة في تعامل الإدارة مع النزاعات والخلافات بالشعور بالولاء تجاه الثانوية:

الثقة / الولاء	نعم		لا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم	92,3%	24	66,7%	4	87,5%	28
لا	7,7%	2	33,3%	2	12,5%	4
المجموع	100,0%	26	100,0%	6	100,0%	32

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 87.5% من الأساتذة يشعرون بالولاء تجاه الثانوية من بينهم 92.3% ممن لديهم الثقة في تعامل الإدارة مع النزاعات والخلافات، و 66.7% ممن لا يثقون في الإدارة من هذا الجانب، بينما صرح 12.5% من إجمالي العينة أنهم لا يشعرون بالولاء تجاه الثانوية من بينهم 33.3% لا يشعرون بالثقة تجاه تعامل الإدارة مع نزاعاتهم واختلافاتهم، مقابل 7.7% ممن يثقون بتعاملاتها.

أسفرت نتائج الجدول المتعلق بولاء الأساتذة للمدرسة الثانوية وعلاقته بثقتهم في قدرة الإدارة على التعامل مع النزاعات عن وجود غالبية كبيرة من الأساتذة، تقريباً 87.5%، يشعرون بالولاء تجاه الثانوية الثانوية. يقترح هذا الاكتشاف وجود شعور قوي بالالتزام والتفاني بين المربين تجاه مكان عملهم. الولاء هو جزء أساسي من ثقافة المؤسسة، حيث يعزز التماسك والروح المعنوية والإنتاجية بين الموظفين.

وعلاوة على ذلك، تشير البيانات إلى فجوة ملحوظة في ثقة الأساتذة في قدرة الإدارة على التعامل مع النزاعات والخلافات. بينما يعبر غالبية الأساتذة، 92.3%، عن ثقتهم في قدرة الإدارة في هذا الجانب، فإن نسبة كبيرة، 66.7%، لا تثق في الإدارة في التعامل مع النزاعات. يؤكد هذا التباين على أهمية آليات فعالة لحل النزاعات في تشكيل تصورات الموظفين حول القيادة التنظيمية والثقافة.

وعلاوة على ذلك، تكشف البيانات عن وجود علاقة بين ثقة الأساتذة في مهارات الإدارة في حل النزاعات ومشاعرهم تجاه ولاء الثانوية. الأساتذة الذين يثقون في قدرة الإدارة على التعامل مع النزاعات أكثر عرضة للإبلاغ عن مشاعر الولاء تجاه المؤسسة. بالعكس، الذين يفتقرون إلى الثقة في قدرة الإدارة على حل النزاعات أقل عرضة للشعور بالولاء تجاه الثانوية.

فالثقة تعتبر أساساً لديناميات العمل الصحية، حيث تسهل التعاون والتواصل والاحترام المتبادل. عندما يثق الأساتذة في الإدارة في التعامل مع النزاعات بشكل عادل وفعال، فإن ذلك يعزز شعورهم بالانتماء والالتزام بمجتمع الثانوية.

فثقة الإدارة في قدرات حل النزاعات تظهر كعامل حاسم في ولاء الأساتذة للمدرسة. من خلال تحديد التواصل الفعال والعدالة والشفافية في عمليات حل النزاعات، يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز مناخ تنظيمي إيجابي حيث يشعر الموظفون بالتقدير والدعم والدافعية للمساهمة في رسالة وأهداف الثانوية.

7- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (16): العلاقة بين تقديم الإدارة للاعتراف والتقدير للجهود بالشعور بالثقة في القدرات المهنية والتعليمية:

المجموع		لا		نعم		الاعتراف والتقدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الثقة بالقدرات الفردية
15,6%	5	0,0%	0	17,9%	5	قليلا
56,3%	18	50,0%	2	57,1%	16	بشكل معتدل
28,1%	9	50,0%	2	25,0%	7	كثيرا
100,0%	32	100,0%	4	100,0%	28	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 56.3% من أفراد العينة الذين يتقنون بقدراتهم الفردية من بينهم 57.1% تقدم لهم الإدارة الاعتراف والتقدير لجهودهم وإنجازاتهم، بينما صرح 28.1% أنهم كثيرا ما يتقنون بقدراتهم الفردية من بينهم 50% ممن لا يجدون التقدير والاعتراف بإنجازاتهم، بينما صرح 15.6% أنهم قليلا ما يتقنون بقدراتهم من بينهم 17.9% ممن تعترف الإدارة بمجهوداتهم وإنجازاتهم.

من الواضح أن نسبة كبيرة من الأساتذة، تعبر عن ثقتهم في قدراتهم الفردية. هذا يؤكد أهمية الكفاءة الذاتية في رفع الأداء والرضا الوظيفي بين الأساتذة. عندما يؤمن الأساتذة بقدراتهم الشخصية، فإنهم أكثر عرضة لاتخاذ المبادرة والابتكار والسعي نحو التميز في أدوارهم. إذ تشير النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين توفير الإدارة للاعتراف والتقدير وثقة الأساتذة في قدراتهم. على وجه التحديد، فذلك الاعتراف بجهود الأساتذة يعتبر تأكيداً على مهاراتهم وخبرتهم، مما يعزز إحساسهم بالقيمة الذاتية والثقة في قدراتهم المهنية.

على جانب آخر، تشير نسبة أخرى من الأساتذة، الذين يعبرون عن ثقتهم في قدراتهم غالباً ولا يتلقون التقدير أو الاعتراف من الإدارة. على اختلاف محتمل بين الكفاءة الذاتية

المعترف بها والتحقق الخارجي ضمن السياق التنظيمي. على الرغم من أن هؤلاء الأساتذة قد يمتلكون الثقة في قدراتهم، فإن عدم الاعتراف من الإدارة قد يؤثر على معنوياتهم وشعورهم بالقيمة داخل المؤسسة.

كما تشير نسبة قليلة من الأساتذة من الذين لديهم ثقة ضئيلة في قدراتهم، على الرغم من جهودهم وإنجازاتهم المعترف بها من الإدارة. يشير هذا الاكتشاف إلى أن التحقق الخارجي وحده قد لا يكفي لتعزيز ثقة الأساتذة إذا كانت العوامل الأساسية مثل فرص التطوير المهني أو النظم الداعمة أو ثقافة المؤسسة غير متوفرة.

فالاعتراف بقدرة الأستاذ من الإدارة يعتبر الإدارة تأكيداً رمزياً على مساهمات وخبرات الأساتذة، مما يؤثر على تصورهم الذاتي ومستويات ثقتهم.

وتكريم وتقدير جهود الأساتذة ليس فقط يعزز معنوياتهم وثقتهم بل يعزز أيضاً مناخ تنظيمي إيجابي يتسم بالاحترام المتبادل والتعاون والنمو المهني. من خلال الأولوية المعطاة للتقدير كجزء أساسي من ثقافة التنظيم، يمكن للمؤسسات التعليمية تمكين الأساتذة ليعبروا وينجحوا في أدوارهم.

الجدول رقم (17): علاقة الشعور بالتحفيز تجاه أهداف الثانوية وتماشيها مع الأهداف الخاصة:

الشعور بالتحفيز تماشي الأهداف		نعم		لا		المجموع	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نعم		81,5%	22	100,0%	5	84,4%	27
لا		18,5%	5	0,0%	0	15,6%	5
المجموع		100,0%	27	100,0%	5	100,0%	32

من خلال الجدول السابق نجد أن 84.4% من أفراد العينة صرحوا بأن أهداف المؤسسة تتماشى مع أهدافهم من بينهم 100% ممن لا يشعرون بالتحفيز تجاه الأهداف العامة التي تحددها إدارة الثانوية، و 81.5% ممن يرون أنهم يشعرون بالتحفيز تجاه أهداف الثانوية، بينما صرح 15.6% من أفراد العينة أن أهدافهم لا تتماشى مع أهداف المؤسسة بالرغم من شعورهم بالتحفيز تجاه أهداف المؤسسة.

من الواضح أن غالبية الأساتذة، يرون توافقاً بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الخاصة. يشير هذا إلى وجود شعور بين الهدف العام للمؤسسة وبين أهداف الأساتذة، حيث تتفق أهداف المؤسسة مع التطلعات المهنية لديهم. عندما يرون الأساتذة توافقاً بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، فإن ذلك يعزز الانتماء والالتزام والاستثمار في تحقيق الأهداف المشتركة.

كما تشير البيانات إلى تباين في مستويات الدافعية لدى الأساتذة بناءً على تصورهم لتوافق الأهداف. بين أولئك الذين يشعرون بالدافعية نحو أهداف الثانوية، ويشير ذلك إلى وجود علاقة إيجابية بين توافق الأهداف والدافعية، حيث تعتبر الأهداف المشتركة مصدر إلهام ودافع للأساتذة لتقديم أفضل أداء.

ومن جهة أخرى صرحت نسبة ضئيلة من الأساتذة عن شعورهم بالدافعية نحو أهداف المؤسسة على الرغم من تصورهم لعدم توافقها مع أهدافهم الخاصة. حيث قد يشعر الأساتذة بالاضطرار لدعم أهداف المؤسسة حتى إذا لم تتماشى بشكل كامل مع تطلعاتهم الشخصية. يمكن أن تؤثر عوامل مثل ثقافة المؤسسة أو توقعات الوظيفة أو الفرص المتاحة للنمو المهني على هذا. فعندما يرى الأساتذة توافقاً بين أهدافهم وأهداف المؤسسة، فإن ذلك يعزز شعورهم بالغرض والالتزام والرضا في أدوارهم.

الجدول رقم (18): يوضح علاقة توفر فرص النمو المهني بتطور أداء الأساتذة:

فرص النمو الأداء	متوفرة		غير متوفرة		حكر على البعض		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
انخفاض	18,8%	3	16,7%	2	100,0%	4	28,1	9
تحسن	81.2%	13	83,3%	10	0,0%	0	71,9	23
المجموع	100,0%	16	100,0%	12	100,0%	4	100,0%	32

من خلال الجدول السابق نجد أن 71.9% من أفراد العينة أدائهم المهني تحسن منذ انضمامهم للثانوية من بينهم يرون 83.3% ممن يرون أن فرص النمو غير متوفرة، و 81.2% ممن يرونها متوفرة، بينما صرح 28.1% أن اداءهم انخفض من بينهم 100 % ممن رون أن فرص النمو حكر على البعض دون الآخرين، و 18.8% يرونها متوفرة، و 16.7% يرونها غير متوفرة.

توضح النتائج السابقة حول العلاقة بين توفر فرص النمو المهني وتطور أداء الأساتذة، أن غالبية أفراد العينة، يُبلغون عن تحسن في أدائهم المهني منذ انضمامهم إلى الثانوية. هذا يشير إلى أن الأساتذة يرون تجربتهم داخل المؤسسة مواتية للنمو المهني والتطوير. عندما يشعر الأساتذة بالدعم والتمكين لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم، يؤثر ذلك بشكل إيجابي على كفاءتهم في الصف ومساهماتهم العامة في مجتمع الثانوية.

كما تشير البيانات إلى اختلافات في ادراك الأساتذة للفرص النمو وتأثيرها على الأداء. بين الذين يعتقدون أن هناك فرص للنمو متاحة، إذ تشير إلى التأثير الإيجابي للوصول إلى موارد التطوير المهني وبرامج التدريب وفرص التقدم المهني على قدرة الأساتذة على التفوق في أدوارهم.

بينما من جهة أخرى تُبلغ أظهرت النتائج شعور بعض الأساتذة بنقص في العدالة أو الفرص المتساوية في الوصول إلى فرص النمو، يمكن أن يؤدي ذلك إلى مشاعر الإحباط والانعزال والأداء الضعيف.

وفي حين أن الفرص الخارجية للتطوير المهني قد تكون محدودة، إلا أن الأساتذة يكونون موهوبين في البحث عن فرص النمو من خلال التعلم الذاتي، أو التعاون مع الزملاء، أو المشاركة في مجتمعات التعلم المهني.

فعندما تعتبر المؤسسات التطوير المهني مهمًا وتستثمر في مبادرات التطوير المهني، فإنها تعزز قدرة الأساتذة على تلبية احتياجات الطلاب المتغيرة والمجتمع.

وذلك من خلال الأولوية للوصول الشامل والعادل لفرص النمو، يمكن للمؤسسات التعليمية تمكين الأساتذة للتفوق في أدوارهم، مما يستفيد في النهاية كل من الأساتذة والطلاب على حد سواء.

الجدول رقم (19): يوضح عمل الإدارة على تعزيز المناخ الإيجابي للعمل وتأثيرها على الهوية المهنية ونمو الأستاذ:

المجموع		لا		نعم		تعزيز المناخ الإيجابي التأثير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12,5%	4	100,0%	2	6,7%	2	سلبي
78,1%	25	0,0%	0	83,3%	25	إيجابي
9,4%	3	0,0%	0	10,0%	3	محايد
100,0%	32	100,0%	2	100,0%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 78.1% من أفراد العينة يجدون أن تأثير إدارة الثانوية على هويتهم المهنية إيجابي من بينهم يرون 83.3% ممن يرون أن الإدارة تعمل على تعزيز المناخ الإيجابي للعمل، بينما صرح 12.5% من أفراد العينة أن تأثير الإدارة على هويتهم سلبي من بينهم 100% ممن يرون أن الإدارة لا تعمل على تعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي.

تشير نتائج الجدول السابق حول تأثير إدارة الثانوية على هوية الأساتذة المهنية أن غالبية أفراد العينة، يرون تأثيراً إيجابياً لإدارة الثانوية على هويتهم المهنية. يشير هذا إلى أن الأساتذة يعتبرون تفاعلاتهم مع الإدارة مؤكدة وداعمة لأدوارهم ومساهماتهم داخل المؤسسة. عندما يشعر الأساتذة بأنهم مقدرين ومحترمين من الإدارة، فإن ذلك يؤثر إيجابياً على إحساسهم بالهوية المهنية والانتماء.

بينما تشير البيانات إلى تباين في تصورات الأساتذة بناءً على اعتقادهم في جهود الإدارة لتعزيز مناخ عمل إيجابي. بين أولئك الذين يعتقدون أن الإدارة تعمل نحو تعزيز بيئة عمل إيجابية، كما يقر بذلك 83.3% منهم بتأثير إيجابي على هويتهم المهنية. وهذا يؤكد أهمية ممارسات القيادة والثقافة التنظيمية في تشكيل تصورات الأساتذة لأدوارهم ومسؤولياتهم.

ومن الجانب يقر حوالي 12.5% من الأساتذة بتأثير سلبي للإدارة على هويتهم المهنية. ومن بين هذه الجماعة، يدل ذلك التأثيرات الضارة للقيادة غير الفعالة والثقافة التنظيمية السلبية على معنويات ودوافع وتطوير الأساتذة. عندما يشعرون الأساتذة بنقص الدعم أو الاعتراف من الإدارة، يمكن أن يؤدي ذلك إلى شعور بالإحباط والانعزال.

علاوة على ذلك، تشير البيانات إلى أن جهود الإدارة لتعزيز مناخ عمل إيجابي تلعب دوراً حاسماً في تشكيل هوية الأساتذة المهنية ونموهم. بيئة عمل داعمة وشاملة تشجع الأساتذة على الفخر بمهنتهم والاستثمار في تطويرهم المهني، والمساهمة بشكل إيجابي في مجتمع الثانوية. عندما يشعر الأساتذة بأنهم ممنوحون ومقدرون من قبل الإدارة، فإن ذلك يعزز الشعور بالملكية والالتزام برسالة وأهداف الثانوية.

من خلال التركيز على جهود تعزيز مناخ العمل الإيجابي، يمكن للمؤسسات التعليمية أن تمنح الأساتذة الفرصة للتألق في أدوارهم، وتعزز ثقافة التعاون والتحسين المستمر.

الجدول رقم (20): يوضح سعي الإدارة لتوفير فرص الاستقلالية واتخاذ القرارات وعلاقته بالشعور بالتناغم مع رسالة الثانوية:

توفير الاستقلالية التناغم	نعم		أحياناً		لا		المجموع	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
نوعاً ما	11,1%	2	18,2%	2	0,0%	0	12,5%	4
أحياناً	72,2%	13	63,6%	7	100,0%	3	71,9%	23
دائماً	16,7%	3	18,2%	2	0,0%	0	15,6%	5
المجموع	100,0%	18	100,0%	11	100,0%	3	100,0%	32

من خلال الجدول السابق نجد أن 71.9% يرون أنهم يشعرون مع رسالة الثانوية أحياناً من بينهم 100% ممن صرحوا بعدم توفير الاستقلالية واتخاذ القرارات من طرف إدارة الثانوية و 72.7% ممن صرحوا بتوفر الاستقلالية واتخاذ القرارات، و 63.3% ممن صرحوا بأحياناً بينما صرح 15.6% أنهم يجدون أنفسهم متناغمين دائماً مع أهداف المؤسسة و 12.5% صرحوا بنوعاً ما.

من خلال النتائج السابقة فيما يتعلق بتوفير الإدارة فرص الاستقلال واتخاذ القرارات يقدم رؤى عميقة في التفاعل المعقد بين الثقافة التنظيمية والقيادة ومشاركة الأساتذة ضمن المؤسسات التعليمية.

يظهر بوضوح أن نسبة كبيرة من الأساتذة، يشعرون بالتناغم مع رسالة الثانوية، على الأقل في بعض الأحيان. هذا الاكتشاف يشير إلى وجود درجة من التناغم بين القيم الشخصية

للأساتذة وأهداف المؤسسة الشاملة. عندما يشعر الأساتذة بالتوافق مع رسالة الثانوية، يزيد ذلك من الالتزام والارتباط بالأهداف التعليمية الأشمل.

كما تشير البيانات إلى اختلاف في توافق الأساتذة مع رسالة الثانوية بناءً على تصورهم لفرص الاستقلال واتخاذ القرارات. بين الذين يعتقدون أن الاستقلال واتخاذ القرارات غير متاحين من قبل الإدارة، حيث صرحوا بالشعور بالتناغم مع رسالة الثانوية، وإن كان ذلك فقط في بعض الأحيان. يشير هذا إلى أنه في حين قد يتمكن الأساتذة من التعرف على رسالة الثانوية، إلا أن نقص الاستقلالية وسلطة اتخاذ القرارات قد يعيق قدرتهم على المساهمة بشكل كامل في تحقيقها.

وعلى الجانب المقابل، بين الذين يعتقدون أن الاستقلال واتخاذ القرارات متاحين بالشعور بالتناغم مع رسالة الثانوية، مما يشير إلى علاقة إيجابية بين الاستقلالية والتوافق. يعزز تمكين الأساتذة بالفرص لاتخاذ القرارات وممارسة الاستقلال في أدوارهم شعورهم بالملكية والاستثمار في مهمة الثانوية وأهدافها.

بالإضافة إلى ذلك تشير البيانات إلى أن نسبة ضئيلة من الأساتذة، يشعرون بالتوافق مع أهداف المنظمة بشكل دائم، يؤكد هذا على أهمية الجهود المستمرة لتنمية شعور مشترك بالهدف والرؤية ضمن مجتمع الثانوية. عندما يشعر الأساتذة بالتوافق الكامل مع الرسالة، يخلق ذلك بيئة متماسكة وتعاونية تساعد في تحقيق التميز التعليمي.

إذ يعتبر توفير الفرص للاستقلال واتخاذ القرارات تأكيداً رمزياً على خبرة الأساتذة واحترافيتهم والتزامهم برسالة الثانوية.

إذ يعتبر أفراد العينة فرص الاستقلالية واتخاذ القرارات الدور الحيوي للقيادة والثقافة التنظيمية في تعزيز مشاركة الأساتذة والالتزام بها. من خلال تحديد الجهود لتمكين الأساتذة بالاستقلالية وسلطة اتخاذ القرارات، يمكن للمؤسسات التعليمية خلق بيئة داعمة وتعاونية حيث يكون جميع الأطراف موافقين على تحقيق الأهداف والطموحات المشتركة.

8- نتائج الفرضيات:

8-1- نتائج الفرضية الأولى:

تذكير بالفرضية:

قيام القيادة التنظيمية بالتواصل الفعال يسهم في تعزيز الهوية المهنية والولاء للمؤسسة التعليمية.

- أظهرت نتائج الجدول 7 أن غالبية الأساتذة يتقنون بالقرارات الإدارية إلى حد ما بنسبة 68.8% من بينهم 69.2% يرون أن التعليمات واضحة وموجزة، و66.7% ممن يرونها غير واضحة.

- وتوضح نتائج الجدول 8 أن عدد الأساتذة الذين صرحوا باستماع الإدارة بفعالية إلى اهتماماتهم وملاحظاتهم هم الفئة الغالبة إذ قدروا ب 26 أستاذ بنسبة 81.3%.

- أما من خلال الجدول 9 فيتضح أن عدد الأساتذة الذين صرحوا بوجود قنوات تواصل مفتوحة داخل المنظمة والمقربين ب 25 أستاذ بنسبة 78.1%.

- ويوضح الجدول رقم 10 أن الأساتذة الذين يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة هم الفئة الغالبة إذ قدروا بنسبة 53.1% من إجمالي العينة من بينهم 100% من فئة الذين صرحوا بأبدا بالنسبة وجود تحديثات بالإدارة و55% من فئة من صرحوا أحيانا.

- ويتضح من خلال الجدول 11 أن 84.4% من أفراد العينة راضون عن جودة التعليم بثانويتهم .

- كما أسفرت النتائج من خلال الجدول 12 أن 56.3% من الأساتذة أحيانا ما يشعرون بالاعتراف بالاسهامات في نجاح الثانوية من بينهم 59.1% ممن يشعرون بالراحة في التعبير عن آرائهم وأفكارهم لإدارة الثانوية.

- ومن خلال الجدول 13 يتضح أن الأساتذة الذين صرحوا بأن الإدارة أحيانا ما تستشيرهم حول آرائهم قبل اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم والمقربين ب 15 أستاذ بنسبة 46.9%.

- وفي الجدول 14 وجدنا أن أكثر من نصف الأساتذة صرحوا أنهم مطلعون على القرارات الهامة التي تتخذها الإدارة إذ صرح 17 أستاذ بأحيانا بنسبة 53.1%.

- أما من خلال الجدول 15 الذي وضع لنا أن 87.5% من الأساتذة يشعرون بالولاء تجاه الثانوية من بينهم 92.3% ممن لديهم الثقة في تعامل الإدارة مع النزاعات والخلافات، و 66.7% ممن لا يتقنون في الإدارة من هذا الجانب.

8-2- نتائج الفرضية الثانية:

تذكير بالفرضية:

- اعتماد القيادة التنظيمية استراتيجيات تحفيز فعالة، يعزز الهوية المهنية.
- أظهرت نتائج الجدول 16 أن 56.3% من أفراد العينة الذين يتقنون بقدراتهم الفردية من بينهم 57.1% تقدم لهم الإدارة الاعتراف والتقدير لجهودهم وإنجازاتهم.
- كما أسفرت نتائج الجدول 17 أن 84.4% من أفراد العينة صرحوا بأن أهداف المؤسسة تتماشى مع أهدافهم من بينهم 100% ممن لا يشعرون بالتحفيز تجاه الأهداف العامة التي تحددها إدارة الثانوية، و 81.5% ممن يرون أنهم يشعرون بالتحفيز تجاه أهداف الثانوية
- ومن خلال الجدول 18 وجدنا أن 71.9% من أفراد العينة أدائهم المهني تحسن منذ انضمامهم للثانوية من بينهم يرون 83.3% ممن يرون أن فرص النمو غير متوفرة، و 81.2% ممن يرونها متوفرة
- أما من خلال الجدول 19 فأسفرت النتائج عن وجود 78.1% من أفراد العينة يجدون أن تأثير إدارة الثانوية على هويتهم المهنية إيجابي من بينهم يرون 83.3% ممن يرون أن الإدارة تعمل على تعزيز المناخ الإيجابي للعمل.
- ومن خلال الجدول 20 نجد أن 71.9% يرون أنهم يشعرون مع رسالة الثانوية أحياناً من بينهم 100% ممن صرحوا بعدم توفير الاستقلالية واتخاذ القرارات من طرف إدارة الثانوية و 72.7% ممن صرحوا بتوفر الاستقلالية واتخاذ القرارات.

9-الاستنتاج العام:

أظهرت نتائج الدراسة أن للثقة التي أبدائها العديد من الأساتذة في القرارات الإدارية إلى حد ما تشير إلى عنصر أساسي من الاستقرار والتماسك التنظيمي. وتعزز هذه الثقة بالإدارة بالتزام الإدارة بالاستماع باهتمام إلى مخاوف وتعليقات الأساتذة، مما يبرز التزامها بعمليات

اتخاذ القرارات الشاملة وتعزيز ثقافة التواصل المفتوح داخل المؤسسة. وتعزز وجود قنوات التواصل المفتوحة الشفافية والتعاون، مما يسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي حيث يشعر الأساتذة بأنهم مقدرين ومحترمين.

كما كشفت النتائج أن غالبية الأساتذة يشعرون بانتمائهم إلى الثانوية، مما يؤكد على أهمية تنمية بيئة عمل مدعومة وشاملة. يرتبط هذا الشعور بالانتماء برضاهم عن جودة التعليم المقدم من الثانوية، مما يبرز الدور المحوري للثقافة التنظيمية والقيادة في تشكيل روح المعلم ورضاه عن العمل.

بينما يبلغ عدد كبير من الأساتذة عن شعورهم بالاعتراف بجهودهم، إذ هناك مساحة للتحسين في ضمان أن يشعر جميع الأساتذة بأنهم مقدرين على مساهماتهم في نجاح الثانوية.

وتلعب فرص النمو والتطوير المهني دوراً حاسماً في تعزيز أداء ورضا الأستاذ. على الرغم من التحديات المتعلقة بتوافر فرص النمو، هناك نسبة ملحوظة من الأساتذة الذين شهدوا تحسناً في أدائهم المهني منذ انضمامهم إلى الثانوية. وهذا يؤكد على الحاجة إلى الاستثمار المستمر في مبادرات التطوير المهني لدعم نمو وتقديم الأساتذة.

يؤكد الارتباط الإيجابي بين التماشي مع أهداف المؤسسة والدافع على أهمية تعزيز الشعور بالرؤية المشتركة داخل مجتمع الثانوية. عندما يدرك الأساتذة التماشي بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة، فإن ذلك يعزز التزامهم واهتمامهم بتحقيق الأهداف المشتركة. ويظهر التأثير الكبير للإدارة على هوية الأساتذة المهنية وتجربتهم العامة داخل المؤسسة. من خلال مناخ العمل الإيجابي، الذي يتميز بالقيادة الداعمة والممارسات الشاملة، يعزز الهوية المهنية للأساتذة وانتمائهم وولائهم للمدرسة.

وتؤكد نتائج الدراسة على الطبيعة المتعددة لتجارب الأساتذة داخل المؤسسات التعليمية الثانوية والدور الحاسم للثقافة التنظيمية والقيادة وأنظمة الدعم في تشكيل الهوية المهنية للأستاذ وأدائه ورضاه عن الوظيفة. من خلال التركيز على الشفافية والتواصل والاعتراف والفرص للنمو، يمكن للمؤسسات التعليمية خلق بيئات حيث يشعر الأساتذة بالقيمة والدافع

والتمكين لأداء مسؤولياتهم المهنية بفعالية. من خلال الجهود المستمرة لتعزيز المناخ التنظيمي الإيجابي، يمكن للمدارس خلق بيئات مواتية لنجاح الأستاذ في رسالته التربوية.

خاتمة

خاتمة:

تناولنا من خلال هذا البحث العلاقة بين القيادة التنظيمية والهوية الوظيفية في إطار الثانويات. توضح النتائج أن استراتيجيات الاتصال الفعالة والاستراتيجيات التحفيزية التي يعتمد عليها قادة المدرسة تسهم بشكل كبير في تعزيز الهوية المهنية وتعزيز الولاء بين أعضاء هيئة التدريس.

أظهر أن الاتصال الواضح والموجه من القيادة كان مرتبطاً بشكل إيجابي مع شعور أقوى بالهوية المهنية والولاء. عبر أعضاء هيئة التدريس الذين شعروا أن الإدارة تستمع بشكل فعال وتعزز قنوات الاتصال المفتوحة عن مستويات أعلى من الانتماء والرضا تجاه المدرسة. بالإضافة إلى ذلك، أعضاء هيئة التدريس الذين شعروا بأنهم معترفون بمساهماتهم وأن أهدافهم متوافقة مع أهداف المؤسسة أظهروا هوية مهنية أكثر إيجابية. وأفاد الذين شعروا بأن هناك فرصاً للنمو المهني بأن القيادة لها تأثير أكبر على هويتهم.

تقدم هذه النتائج رؤية قيمة لفرق القيادة في المدارس الثانوية. من خلال إعطاء الأولوية للاتصال الواضح والمنتظم، وتعزيز بيئة الحوار المفتوح، وتنفيذ استراتيجيات التحفيز الفعالة، يمكن للقيادة تعزيز هوية أعضاء هيئة التدريس المهنية بشكل كبير وتعزيز الولاء للمؤسسة. وهذا، بدوره، يمكن أن يؤدي إلى بيئة مدرسية أكثر إيجابية وإنتاجية للمربين والطلاب على حد سواء.

على الرغم من أن هذا البحث ركز على ثانوية واحدة، مما يقيد تعميم النتائج، إلا أنه يسلط الضوء على الدور الحاسم للقيادة في تعزيز هيئة تدريس إيجابية ومدعومة بشكل جيد. يمكن أن تستكشف الدراسات المستقبلية هذه العلاقة عبر مجموعة أوسع من الثانويات، وأن تعمق في استراتيجيات التحفيز المحددة وتأثيرها على تطوير الهوية المهنية. من خلال إعطاء الأولوية للاتصال الفعال وتنفيذ استراتيجيات التحفيز، يمكن لقادة المدارس أن يمنحوا موظفيهم القدرة ويعززوا بيئة تعليمية مزدهرة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

القرآن الكريم

-القواميس والمعاجم:

- 1- ابن منظور، لسان العرب، المجلد الثامن، دار المعارف، مصر، 1994.
 - 2- عبد العزيز عبد الله الدخيل: معجم مصطلحات الخدمة الإجتماعية والعلوم الإجتماعية، دار المناهج، الأردن، 2006.
 - 3- عبد اللطيف الفارابي وآخرون، معجم علوم التربية، سلسلة علوم التربية، عدد 9-10، دار الخطابي للطباعة والنشر، المغرب، 1994.
 - 4- عيسى مومني: قاموس المنار-عربي عربي، دار العلوم، ط 1، عنابة، 2008.
 - 5- فاروق مداس: مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، دم، 2003.
 - 6- كارل ماركس، ترجمة مصطفى سامي رفعت: موسوعة ستانفورد للفلسفة، مجلة الحكمة، 2017.
 - 7- محمد الجرجاني: معجم التعريفات، دار الفضيلة، القاهرة، 2007.
 - 8- محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.
 - 9- محمد يعقوبي: معجم الفلسفة، دار الكتاب، ط 1، القاهرة، 2008.
 - 10- مراد وهبة: المعجم الفلسفي، دار قباء الحديثة، ط 5، القاهرة، 2005.
 - 11- معجم الطلاب: عربي-عربي، دار العلوم، ط 5، بيروت، 2005.
 - 12- معجم الكنزي العربي، منشورات عشاش، الجزائر، 2003.
- الكتب:
- 13- أحمد صقر عاشور، تنمية مهارات القيادة والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، 1997.
 - 14- أحمد مصطفى تركي، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر، الكويت، 1986.
 - 15- بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
 - 16- بوفلجة غياث: فعالية التنظيمات تشخيص وتطوير، دار العربي، ط 1، قسنطينة، 2003.

- 17- جورج فريد ملي، بيار فانتيل، ، رسالة في سوسيولوجيا العمل، تر: حسين حيدر منشورات عويدات، بيروت، باريس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2012.
- 18- خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي الظاهر، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000.
- 19- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميرة، ط 1، عمان، 2000.
- 20- رابح كعباش: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الإتصال، قسنطينة، 2006.
- 21- رايس نورالدين، نظرية التواصل واللسانيات الحديثة، مطبعة سايس، فاس، المغرب، 2007.
- 22- زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001.
- 23- شوقي محمد فرج، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، 1992.
- 24- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية الجديدة، 2002.
- 25- عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 26- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1998.
- 27- عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، 1976.
- 28- عثمان فريد رشدي : التدريب المهني، دار الراية، ط 1، عمان، 2013.
- 29- عسكر علي، الدافعية في مجال العمل، دار السلاسل، الكويت، 1998.
- 30- عمار بوحوش ومحمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 31- عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- 32-غريب سيد أحمد، تصميم البحث الاجتماعي ، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية،1994.
- 33-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 34-محمد المنشاوي وآخرون، التنشئة الاجتماعية للعقل، دار الصفا للنشر والتوزيع، 2001.
- 35-محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 36-محمد شفيق، البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية)، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
- 37-محمد شفيق، الخطوات المنهجية لإعداد البحث العلمي ، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث،2001.
- 38-محمد شفيق، العلوم السلوكية المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 39-محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيمي، دار النهضة العربية بيروت 1985
- 40-محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، 2006.
- 41-محمد مدحت، أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2015.
- 42-محمود زيدان، الاستقراء والمنهج العلمي، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، ط4، القاهرة، 1980.
- 43-نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 44-وصفي الهزيمية، القيادة وإدارة الأزمات التربوية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، 2004.
- الرسائل والأطروحات:

- 45- عزوزي عتيقة، آليات تشكل الهوية المهنية لدى عمال شبه طبي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2019.
- 46- فاتحي عبد البني، الوضعية المهنية للمعلم في ضوء الإصلاح التربوي، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التربية، قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- 47- قبلي مامة، المحددات السوسيوثقافية للأستاذ الجامعي في تشكل الهوية المهنية، رسالة ماجستير في تخصص علم اجتماع المنظمات والمناجمت، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2015.
- 48- كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر، 2011.
- 49- لبوخ علي، الممرض داخل المؤسسة الاستشفائية بين هوية المجتمع المحلي والهوية المهنية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الجيلالي الياصب سيدي بلعباس، 2015.
- 50- لحر ميلود، التنشئة التنظيمية وعلاقتها بالأداء المهني عند الممرضين، أطروحة دكتوراه في العلوم في علم النفس التنظيم والعمل، كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
- 51- مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية لفئة إطارات المؤسسات الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.
- 52- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الأزهر، بغزة، 2010.

53-نجوى متولي حسن كشكوشة، أثر القيادة المستمرة في دعم الهوية التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالشركة القابضة للتأمين، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر فرع البنات، القاهرة، 2021.

54-هارون نواره، الهوية المهنية للعامل الجزائري في ظل عقود الشراكة الأجنبية بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع المؤسسة، كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

-المجلات العلمية والندوات:

55-بدران دليلة، الهوية المهنية للعامل من الاندماج والأمن الوظيفي-مقاربة سوسيولوجية "كلود دوبار" و"سانسوليو" لمنظور أزمة الهوية، مجلة التراث، المجلد 7، العدد 4، 2017.

56-بوشرمة سامية، الهوية المهنية بين الواقع والتصورات الاجتماعية، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 8، جامعة 20 أوت 1955، الجزائر.

57-زينب مايدي، الهوية المهنية الانتقال من الهويات الفردية إلى الهويات الجماعية، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 13، جامعة قسنطينة 2، 2017.

58-ساسي سفيان، التنشئة التنظيمية وتشكل الهوية المهنية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 3، 2017.

59-سلاف مشري، الهوية المهنية وعلاقتها بالالتزام بأخلاقيات المهنة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية وعلوم التربية، العدد 9، سبتمبر 2018.

60-عبد اللطيف وآخرون، دور الثقافة التنظيمية بالتنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

61-كوثر السويسي، الهوية المهنية للباحث في العلوم الإنسانية واستراتيجيات تغيير الهوية، مركز حوار الحضارات والأديان المقارنة، جامعة السلطان قابوس، تونس، 2007.

-المراجع باللغة الأجنبية:

62-Abdelhak Gribi: *socialisation et identité, l'apport de G.H. Mead ou la conversation du "je" et du "moi"*, revue dans empan, vol2, n°58, 2005.

63-Ana.h, A, *theoretical and empricial elements about professional identity at university*, revue level educations, vol35, n°140, ciudad de méxico 2013.

- 64-Anne-Marie Fray, sterenn picoleau, **le diagnostic de travail au l'identité professionnelle : une dimension essentielle pour la qualité de vie**, Journal Management & Avenir, Vol 08-No 38, 2010.
- 65-Atala.N et al, **construction de la indentidad profesional en alumnos tutores que participaron en un proyecto extensionista**, fuculta de psicologia unv national de coboda, argentina, 2022, vol5, n°4.
- 66-Carol Hamon et al m, **management de l'equipe commerciale**, dunod, 2004.
- 67-Catherine : **professionnalisation des étudiants infirmiers et construction identitaire**, doctorat sciences de bordeau, univ .bourdeau ll,2013.
- 68-Catherine. B, **professionnalisation des étudiants infirmiers et construction identitaire**, doctorat sciences de l,Bordeau, université Bordeaux ll,2013.
- 69-Howard M. Carlisle, **Management Essentials: Concepts for Productivity and Innovation**, Édition 2, Science Research Associates, 1987.
- 70-Ivan sainsaulieu et M.p : **identité au travail-identités professionnelles, in traduction au dossier**, 2018.
- 71-Peter G. Northouse, **leadership theory and practice**,sage publications, L Angeles, USA, 2016.
- 72-Richard.p, **professional identity in nursing practice**, vol19, n°2, 2021.
- 73-saravanan sathegaseelan, **the 21st century Administrative leader**, singapor, 2015.
- 74-Yves-Frédéric Livian, **Organisation Théories et pratiques**, Dunod, paris, 2005.

الملاحق

جامعة عمار ثلجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



استبيان

إلى... الأستاذ (ة)... تحية عطرة وبعد:

في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص تنظيم وعمل بعنوان "القيادة التنظيمية ودورها في تشكيل الهوية المهنية" لذا نرجو التكرم بالاطلاع والاجابة أمام الاختيار الذي ترونه مناسب، علما أن اجابتم ستكون مفيدة جدا للطالبتين وسوف تعامل بسرية تامة، ولن نستخدم إلا في أغراض البحث العلمي.

نشكر لكم سلفا حسن تعاونكم معنا في استكمال بيانات الاستبيان داعين الله أن يمدكم بتوفيقه وأن يمكنكم من خدمة المدرسة الجزائرية والتعليم .

من إعداد الطالبتين:

● معقودي كوثر

● طاهري زينب إكرام

إشراف :

أ.د. محمد كروم

السنة الجامعية 2024/2023

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- 2-السن: أقل من 30 سنة ☐ 30 سنة إلى 60 سنة ☐ 60 سنة فما فوق ☐
- 3-المستوى التعليمي: ثانوي فأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐
- 4-مؤسسة التخرج : الجامعة ☐ المدرسة العليا للأساتذة ☐
- 5-الأقدمية: أقل من 10 سنوات ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

المحور الثاني: أنماط الاتصال:

- 6-هل تقوم إدارة ثانويتك بإعطاء تعليمات واضحة وموجزة؟ نعم ☐ لا ☐
- 7-هل تشعر أن إدارة ثانويتك تستمع بفعالية إلى اهتماماتك وملاحظاتك؟ نعم ☐ لا ☐
- 8-هل توجد قنوات تواصل مفتوحة ومتاحة داخل منطمتك؟ نعم ☐ لا ☐
- 9-كم مرة قدمت إدارة ثانويتك تحديثات موجهة بالوقت المناسب حول المعلومات أو الأخبار ذات الصلة؟
أبداً ☐ أحياناً ☐ غالباً ☐
- 10-هل تعتبر فاعلية ثانويتك في توجيه رسالة ورؤية وأهداف المؤسسة للموظفين؟
ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐
- 11-هل تشعر بالراحة في التعبير عن آرائك وأفكارك لإدارة ثانويتك؟ نعم ☐ لا ☐
- 12-هل تستشركم إدارة ثانويتك للحصول على آرائكم قبل اتخاذ قرارات تؤثر عليكم؟
أبداً ☐ أحياناً ☐ غالباً ☐ دائماً ☐
- 13-هل تقدم إدارة ثانويتك ردود فعل بناءة حول أداء عملك؟ نعم ☐ لا ☐
- 14-هل تشعر بأنك مطلع على القرارات الهامة التي تتخذها إدارة ثانويتك؟ نعم ☐ لا ☐ أحياناً ☐
- 15-هل تثق في تعامل إدارة ثانويتك مع النزاعات والخلافات داخل المنظمة؟ نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث: حوافز الإدارة التنظيمية

- 16-هل تقدم إدارة ثانويتك الاعتراف والتقدير لجهودك وإنجازاتك؟ نعم ☐ لا ☐
- 17-هل تتلقى الإلهام من إدارة ثانويتك لتقديم أفضل أداء؟ نعم ☐ أحياناً ☐ لا ☐
- 18-هل يساهم المسؤولون بثانويتك في تشجيع العمل الجماعي بينكم؟ نعم ☐ لا ☐
- 19-هل تشعر بالتحفيز تجاه الأهداف والغايات التي تحددها إدارة ثانويتك؟ نعم ☐ لا ☐

20-هل تعتبر فرص النمو والتطوير المهني والأكاديمي بثنوبتك؟

متوفرة ☐ غير متوفرة ☐ حكرأ على البعض دون الآخرين ☐

21-هل تجد أن إدارة ثانبوبتك تعمل على تعزيز مناخ عمل إجابي؟ نعم ☐ لا ☐

22-هل تسعى إدارة ثانبوبتك لتوقير فرصًا للاستقلالية واتخاذ القرارات؟ نعم ☐ لا ☐

23-كم مرة يسعى قادة ثانبوبتك لمعالجة التحديات التي تواجهها؟ أبدا ☐ أحيانأ ☐ غالبا ☐

المحور الرابع: الهوية المهنية:

24-إلى أي مدى تثق في القرارات التي تتخذها إدارة ثانبوبتك؟ قليلا ☐ إلى حد ما ☐ كثيرا ☐

25-ما هو تقييمك لأدائك المهني منذ انضمامك إلى هذه الثانوية؟ انخفض ☐ تحسن ☐ لم يتغير ☐

26-هل تشعر بالولاء نحو ثانبوبتك؟ نعم ☐ لا ☐

27-كم ترتاح بجودة التعليم المقدمة من منظمتك؟ راض ☐ غير راض ☐

28-هل تعتقد أن أهداف منظمتك متماشية مع أهدافك المهنية الخاصة؟ نعم ☐ لا ☐

29-كم تشعر بالثقة في قدراتك المهنية أو التعليمية؟ قليلا ☐ بشكل معتدل ☐ كثيرا ☐

30-هل تشعر بالاعتراف بإسهاماتك في نجاح الثانوية؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانأ ☐

31-هل تشعر بالانتماء داخل ثانبوبتك؟ نعم ☐ لا ☐ أحيانأ ☐

32-إلى أي مدى تشعر بالتناغم مع رؤية ورسالة الثانوية؟ نوعا ما ☐ أحيانأ ☐ دائما ☐

33-كيف تقيم تأثير إدارة الثانوية على هوبتك المهنية ونموك؟ سلبى ☐ إجابي ☐ محايد ☐

Frequency Table

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	11	34,4	34,4	34,4
Valid أنثى	21	65,6	65,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 30 سنة	4	12,5	12,5	12,5
Valid 30 سنة إلى 60 سنة	28	87,5	87,5	100,0
Total	32	100,0	100,0	

المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جامعي	25	78,1	78,1	78,1
Valid دراسات عليا	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

مؤسسة التخرج

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
الجامعة	25	78,1	78,1	78,1
Valid المدرسة العليا للأساتذة	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

الإقليمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 10 سنوات	11	34,4	34,4	34,4
Valid سنوات فأكثر 10	21	65,6	65,6	100,0
Total	32	100,0	100,0	

س7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	26	81,3	81,3	81,3
Valid لا	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

س8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
نعم	25	78,1	78,1	78,1
Valid لا	7	21,9	21,9	100,0
Total	32	100,0	100,0	

س31 * س9 Crosstabulation

		س9			Total	
		أبدا	أحيانا	غالبا		
نعم	Count	3	11	3	17	
	% within س9	100,0%	55,0%	33,3%	53,1%	
	لا	Count	0	4	0	4
	% within س9	0,0%	20,0%	0,0%	12,5%	
أحيانا	Count	0	5	6	11	
	% within س9	0,0%	25,0%	66,7%	34,4%	
Total	Count	3	20	9	32	
	% within س9	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

10س * 27س Crosstabulation

		س10			Total	
		ضعيفة	متوسطة	جيدة		
س27	راض	Count	2	14	11	27
		% within س10	100,0%	100,0%	68,8%	84,4%
	غير راض	Count	0	0	5	5
		% within س10	0,0%	0,0%	31,3%	15,6%
Total		Count	2	14	16	32
		% within س10	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

11س * 30س Crosstabulation

		س11			Total	
		نعم	لا	3		
س30	نعم	Count	8	4	2	14
		% within س11	38,1%	44,4%	100,0%	43,8%
	أحيانا	Count	13	5	0	18
		% within س11	61,9%	55,6%	0,0%	56,3%
Total		Count	21	9	2	32
		% within س11	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

12س * 26س Crosstabulation

		س12				Total	
		أبدا	أحيانا	غالبيا	دائما		
س26	نعم	Count	2	13	7	6	28
		% within س12	100,0%	86,7%	77,8%	100,0%	87,5%
	لا	Count	0	2	2	0	4
		% within س12	0,0%	13,3%	22,2%	0,0%	12,5%
Total		Count	2	15	9	6	32
		% within س12	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

13س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	29	90,6	90,6	90,6

لا	3	9,4	9,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

س14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	11	34,4	34,4	34,4
لا	4	12,5	12,5	46,9
أحيانا	17	53,1	53,1	100,0
Total	32	100,0	100,0	

س15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	26	81,3	81,3	81,3
لا	6	18,8	18,8	100,0
Total	32	100,0	100,0	

س29 * س16 Crosstabulation

		س16		Total	
		نعم	لا		
س29	فليلا	Count	5	0	5
		% within س16	17,9%	0,0%	15,6%
	بشكل معتدل	Count	16	2	18
		% within س16	57,1%	50,0%	56,3%
	كثيرا	Count	7	2	9
		% within س16	25,0%	50,0%	28,1%
Total		Count	28	4	32
		% within س16	100,0%	100,0%	100,0%

س17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid نعم	13	40,6	40,6	40,6
أحيانا	19	59,4	59,4	100,0
Total	32	100,0	100,0	

19س * 28س Crosstabulation

		19س		Total
		نعم	لا	
28س	Count	22	5	27
	% within 19س	81,5%	100,0%	84,4%
	Count	5	0	5
	% within 19س	18,5%	0,0%	15,6%
Total	Count	27	5	32
	% within 19س	100,0%	100,0%	100,0%

20س * 25س Crosstabulation

		20س			Total
		متوفرة	غير متوفرة	حكرا على البعض دون الآخرين	
25س	Count	3	2	0	5
	% within 20س	18,8%	16,7%	0,0%	15,6%
	Count	13	10	4	27
	% within 20س	81,3%	83,3%	100,0%	84,4%
Total	Count	16	12	4	32
	% within 20س	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

21س * 33س Crosstabulation

		21س		Total
		نعم	أحيانا	
33س	Count	2	0	2
	% within 21س	6,7%	0,0%	6,3%
	Count	25	2	27
	% within 21س	83,3%	100,0%	84,4%
	Count	3	0	3
	% within 21س	10,0%	0,0%	9,4%

Total	Count	30	2	32
	% within 21س	100,0%	100,0%	100,0%

22س * 32س Crosstabulation

		س22			Total	
		نعم	أحيانا	لا		
س32	نوعا ما	Count	2	2	0	4
		% within س22	11,1%	18,2%	0,0%	12,5%
	أحيانا	Count	13	7	3	23
		% within س22	72,2%	63,6%	100,0%	71,9%
	دائما	Count	3	2	0	5
		% within س22	16,7%	18,2%	0,0%	15,6%
Total		Count	18	11	3	32
		% within س22	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

23س

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أبدا	2	6,3	6,3
	أحيانا	19	59,4	65,6
	غالبا	11	34,4	100,0
	Total	32	100,0	