



العنوان

دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة

-دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - ولاية جيجل-

مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

لجنة المناقشة /

رئيسا - الأستاذ(ة): بوقلمون داوود

مشرفا - الأستاذ(ة): شتيوي ربيع

مناقشا - الأستاذ(ة): بورحلي كريمة

من إعداد الطلبة /

الطالب(ة): بوخلوط إبراهيم

الطالب(ة): لطرش عبد السلام

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين نحمده سبحانه وتعالى أن أنعم علينا من فضله

وأعاننا على إنجاز هذا العمل وأمرنا بالصبر وشمّلنا برعايته وتوفيقه

والصلاة والسلام على الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم

نتقدم بالشكر والعرفان والتقدير إلى الأستاذ الدكتور "شتيوي ربيع" الذي

كان له الفضل في الإشراف على هذا العمل

تحية وتقدير إلى كل الأساتذة الأفاضل الذين كان لهم الفضل في مشوارنا

الدراسي

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعران
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ- ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
4	تمهيد
5	أولا: الإشكالية
7	ثانيا: فرضيات الدراسة
7	ثالثا: أسباب اختيار الموضوع
8	رابعا: أهمية الدراسة
8	خامسا: أهداف الدراسة
9	سادسا: تحديد المفاهيم و المصطلحات
17	سابعا: الدراسات السابقة
32	ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: القيادة التشاركية	
37	تمهيد
38	أولا: القيادة (أهميتها، أساليبها)
39	ثانيا: ظروف نشأة القيادة التشاركية
40	ثالثا: أهمية القيادة التشاركية

فهرس المحتويات

41	رابعاً: أهداف القيادة التشاركية
42	خامساً: خصائص القيادة التشاركية
43	سادساً: أسس القيادة التشاركية وأبعادها
46	سابعاً: سمات القائد التشاركي
47	ثامناً: الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية
48	تاسعاً: النظريات المفسرة للقيادة التشاركية
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الاغتراب الوظيفي	
58	تمهيد
59	أولاً: السياق التاريخي لمفهوم الاغتراب
62	ثانياً: أنواع الاغتراب
65	ثالثاً: أبعاد الاغتراب الوظيفي
67	رابعاً: مراحل الاغتراب الوظيفي
68	خامساً: العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي
74	سادساً: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي
75	سابعاً: سبل التغلب على الاغتراب الوظيفي
78	ثامناً: الاتجاهات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي
83	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
85	تمهيد
86	أولاً: مجالات الدراسة
96	ثانياً: مجتمع الدراسة

فهرس المحتويات

96	ثالثا: عينة الدراسة و خصائصها
103	رابعا: منهج الدراسة
104	خامسا: أدوات جمع البيانات
107	سادسا: أساليب التحليل
109	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض ومناقشة البيانات الميدانية وتفسير النتائج	
111	تمهيد
112	أولا: عرض وتحليل البيانات
134	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة
141	ثالثا: الاستنتاج العام للدراسة
143	رابعا: صعوبات الدراسة
143	خامسا: اقتراحات الدراسة
145	خلاصة الفصل
147	الخاتمة
149	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العمال على المصالح	95
02	يوضح جنس المبحوثين	97
03	يوضح سن المبحوثين	98
04	يوضح المستوى الدراسي للمبحوثين	99
05	يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	101
06	يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين	102
07	يوضح أرقام وأعداد مفردات البحث الخاصة بأسئلة الاستمارة	105
08	يوضح إشراك العاملين في وضع خطط العمل يجعلهم يؤمنون بقدراتهم	112
09	يوضح إشراك المدير العاملين في لقاءات العمل للتغلب على صعوبات العمل	113
10	يوضح تشجيع المدير على العمل بروح الفريق يقلص من حالات التقاعس والكسل	113
11	يوضح تمتع العاملين بالاستقلالية عند اتخاذ القرارات يشجعهم على المبادرة	114
12	يوضح إطلاع العاملين بقوانين المؤسسة يمكنهم من ممارسة صلاحياتهم	115
13	يوضح قيام المدير بإشراك العاملين في تحقيق أهداف العمل يزيد من دافعيتهم للإنجاز	115
14	يوضح سهولة الاتصال بالمدير تشعر العاملين بوجود سند لهم في عملهم	116
15	يوضح استشارة المدير للعمال ذوي الخبرة تزيد من ثقتهم بالنفس	117

فهرس الجداول

117	يوضح مراعاة المدير لقدرات المبحوثين عند تقسيم العمل يسهل إنجازة	16
118	يوضح إعطاء المدير اعتبار لآراء المبحوثين عند إيجاد حلول لمشكلات العمل	17
119	يوضح الحرص على المساواة بين العمال يؤدي إلى لتماسك بينهم	18
119	يوضح التشجيع على التعاون بين العمال يقوي من ارتباطهم وانسجامهم	19
120	يوضح تعامل المدير بصدق ومرونة مع العاملين يكسبهم الولاء للمؤسسة	20
121	يوضح تبادل المدير للثقة والاحترام مع العاملين يشجعهم على التواصل معه	21
121	يوضح تعامل المدير بلطف مع العمال يشعروهم بالأبوة والعيش ضمن عائلة واحدة	22
122	يوضح اهتمام المدير بالعلاقات غير الرسمية يزيد من تضامن العمال	23
123	يوضح اختيار المدير للألفاظ اللاتقة إثناء النقاش يشجع العمال على المشاركة فيه	24
123	يوضح حرص المدير على توفير المناخ الودي في المؤسسة يدفع العاملين للتمسك بها	25
124	يوضح تعامل المدير مع أخطاء العاملين بصبر وحكمة يدفعهم لاستشارة ذوي الخبرة منهم لتفادي تكرار الخطأ	26
125	يوضح مشاركة المدير العاملين في مناسباتهم الخاصة يؤدي إلى تقوية الروابط الاجتماعية	27
126	يوضح تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة يجعلهم	28

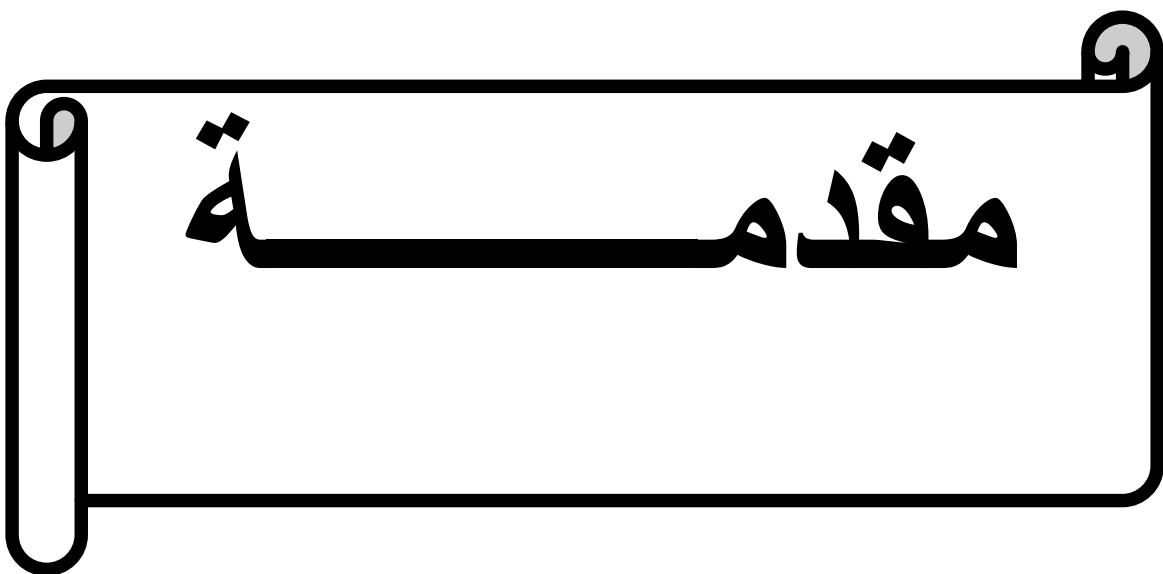
فهرس الجداول

	أكثر ثقة بأنفسهم	
126	يوضح المدير فرص للعاملين لإيجاد حلول إبتكارية لمشاكل العمال يحفزهم على إثبات قدراتهم	29
127	يوضح تشجيع العاملين على المبادرة و تحمل المسؤولية يسمح لهم بتأكيد جدارتهم	30
128	يوضح التشجيع على العمل الجماعي يؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة ومميزة	31
128	يوضح تشجيع العاملين على المنافسة الشريفة يؤدي إلى تقديم أحسن ما لديهم	32
129	يوضح تحديد الهدف المشترك للعمل يؤدي إلى تضافر جهود العاملين وتحرير طاقاتهم الإبداعية	33
130	يوضح منح العاملين فرصا عادلة للتطوير الذاتي يدفعهم إلى إظهار طاقاتهم	34
131	يوضح تلقي العاملين لعبارات الشكر والتقدير أثناء القيام بأداء جيد تزيد من طموحاتهم	35
132	يوضح دعم المدير لأنشطة البحث والتطوير يشجع العاملين على الإبداع	36
133	يوضح عدم إعطاء المدير حلول جاهزة للعاملين يدفعهم إلى الاجتهاد وإظهار القدرة على الابتكار	37

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
89	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل-	01
97	يوضح جنس المبحوثين	02
68	يوضح سن المبحوثين	03
100	يوضح المستوى الدراسي للمبحوثين	04
101	يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين	05
102	يوضح الأقدمية في العمل للمبحوثين	06



مقدمة

تواجه منظمات الأعمال اليوم بمختلف أحجامها ونوع نشاطها تحديات عديدة، وبشكل مستمر نتيجة للتغيرات والتطورات السريعة على المستوى التكنولوجي والاقتصادي والسياسي والاجتماعي سواء كانت هاته التغيرات متوقعة أو غير متوقعة، مما يفرض على هذه المنظمات الاعتماد على قيادة بإمكانها التعامل مع هذه التغيرات ومواكبة المستجدات.

والقيادة الناجحة والفعالة هي التي بإمكانها أن تساعد العاملين وتدرّك احتياجاتهم وتعني دورها

وكذلك السبل المثلى لتوجيههم والاستفادة من طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.

لقد أصبحت القيادة التشاركية كأسلوب حديث في الإدارة تحظى باهتمام كبير وانتشار واسع في مختلف المؤسسات والمنظمات، لما يميز هذا النمط القيادي الذي يربط بين العامل والإدارة، من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار واستشارتهم والاستفادة من خبراتهم، مما يشعرهم بأهميتهم ويقوي إرادتهم في العمل والإنجاز، وبتابع نمط القيادة التشاركية يمكن خلق جو عائلي يسوده الثقة والاحترام بين القادة والعاملين، وهذا يؤدي إلى تقوية الروابط والعلاقات الإنسانية بينهم ويشجعهم على العمل المشترك.

كما تسعى القيادة التشاركية إلى تهيئة الظروف الملائمة وإتاحة الفرص للعاملين كالدراسة والتكوين والمشاركة في مختلف النشاطات داخل وخارج المؤسسة وغيرها من الخطوات التي تخطوها القيادة والتي من شأنها تشجيعهم وتحفيزهم وتحرير طاقاتهم الإبداعية، لإثبات ذاتهم وقدراتهم.

إن المؤسسة بتطبيقها لهذا النمط من القيادة بما لديه من مميزات يساهم في توفير البيئة والظروف المناسبة للعاملين، فيشعرون بالانتماء والأمان والإطمئنان، ويلبي حاجاتهم ورغباتهم مما يخفف من شعورهم بالاغتراب الوظيفي، ويحد من انعكاساتها السلبية على العاملين و المؤسسة على حد سواء.

إن نمط القيادة التشاركية مهم في بيئة عمل مؤسسة الكاتمية للفلين، من أجل العمل وبذل الجهود المشتركة بين القيادة و العاملين للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك أهداف العاملين

و للإلمام بجوانب الموضوع و أبعاده ، تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول، حيث يضم القسم النظري ثلاث فصول :

الفصل الأول: تضمن الإشكالية والتساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها

الفصل الثاني: تضمن الإطار النظري للقيادة التشاركية وتطرقنا فيه إلى القيادة (أهميتها وأساليبها) كما تطرقنا إلى نشأة القيادة التشاركية وأهميتها وأهدافها، واستعرضنا أهم خصائص القيادة التشاركية وأسسها وأبعادها، وكذلك تطرقنا إلى سمات القائد التشاركي والصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية وكذا النظريات المفسرة لها.

الفصل الثالث: تضمن الإطار النظري للاغتراب الوظيفي، حيث تناولنا من خلاله السياق التاريخي لمفهوم الاغتراب وأنواع الاغتراب، أبعاد الاغتراب الوظيفي والعوامل المؤدية إليه، سبل التغلب عليه وكذا الاتجاهات النظرية المفسرة له.

الفصل الرابع: تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وتناولنا فيه مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة وخصائصها، أدوات جمع البيانات وكذا أساليب التحليل.

الفصل الخامس: تضمن عرض ومناقشة البيانات الميدانية وتفسير النتائج، وتم التطرق فيه إلى عرض وتحليل البيانات، مناقشة نتائج الدراسة، الاستنتاج العام للدراسة وكذا اقتراحات وصعوبات الدراسة الدراسة، ثم خاتمة وملاحق البحث.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم والمصطلحات

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: التعقيب على الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الإطار المنهجي من أهم المنطلقات التي يركز عليها البحث، وذلك من أجل فهم أعمق للموضوع عبر طرح القضية والإشكالية، وإثارتها من خلال مجموعة من الجوانب، لتنتهي بسؤال يهدف إلى التقصي في الواقع، وتتفرع منه مجموعة من الأسئلة الفرعية، تمثل أبعاد الموضوع وحدوده الفعلية، كذلك يمثل الفصل أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وأهم الأهداف المراد بلوغها بالإضافة أيضا إلى تحديد مفاهيم الدراسة وتفكيك رموزها لرفع اللبس عن متغيرات الموضوع لينتهي الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة، تنوعت بين المحلية والعربية، ثم التعقيب عليها من خلال مقارنتها بالدراسة الحالية .

أولاً: الإشكالية

الاغتراب ظاهرة إنسانية موجودة في شتى مناحي الحياة، وتتخذ أشكالاً ومظاهر متعددة، ومن بين تلك الأشكال الاغتراب الوظيفي، فالعديد من المنظمات والمؤسسات في العصر الحالي تشهد إنتشار هذه الظاهرة داخل بيئتها، ولكن بنسب مختلفة ومتفاوتة، والتي إن استمرت ستترك آثاراً سلبية على المنظمة أو المؤسسة أو العاملين فيها وعلى المجتمع على حد سواء.

وبالرغم من تعدد أسباب الاغتراب الوظيفي في العمل فإن نتائجه تكون متشابهة، حتى ينعدم شعور العامل بأن يكون مؤثراً في المواقف التي يواجهها في عمله، ويعجز عن الوصول إلى القرار الذي ينبغي أن يفعله، وبالتالي يفقد تمسكه بالمعايير والضوابط في محيط عمله، وقد ينعزل ويشعر بالوحدة، ويحاول الابتعاد عن العلاقات الوظيفية أو الاجتماعية، ويصاب بالتالي بمشاعر غربة الذات .

ومع تفشي هذه الظاهرة المرضية، كان لزاماً على المنظمات والمؤسسات إيجاد قيادة تستطيع مواجهتها والحد منها، كما فرضت الحاجة إلى نوعية ممن الأفراد يمتلكون المعرفة ويتمتعون بالقدرة على التأثير في الآخرين.

إن القيادة الفاعلة هي الوصف الموضوعي لخصائص بيئة العمل الداخلي للمؤسسة لما للقائد من دور فعال في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة فالقيادة الناجحة الفعالة تقاس بمدى كفاءة القائد في إستثارة السلوك الإبداعي للفريق، والقائد الفعال يعمل دائماً على توفير بيئة عمل قوامها الاحترام المتبادل والإبداع، ويبين الإتجاهات التي سيسلكها موظفيه لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويختلف النمط القيادي الفعال باختلاف قدرات القائد على حسن التعامل مع العنصر البشري، وتبعاً لذلك نجد داخل مؤسساتنا أنواعاً من القيادات : قيادة مستبدة، قيادة فوضوية وقيادة تشاركية، وتعد هذه الأخيرة من أهم أنماط القيادة الحديثة، التي تهتم بإشراك الأفراد مع قائدهم في صنع القرار، وتفويضه لبعض سلطاته إليهم حتى تمكنهم من أداء أعمالهم، كما يوفر هذا النمط مناخ عمل إيجابي محفز للطاقت الإبداعية لدى الأفراد، داعم للثقة ، مما يرفع من روحهم المعنوية

مع إحترامهم والإهتمام بأرائهم وأفكارهم الجديدة وتشجيعهم على تطبيقها وبالتالي إثبات نواتهم، مع زيادة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة.

ولما كانت المنظمة المعاصرة بحاجة إلى نمط القيادة التشاركية لكونها الأنسب والأجدر والأفضل في مواجهة تحدياتها الداخلية والخارجية، ومنها ظاهرة الاغتراب الوظيفي، فإن المؤسسة الاقتصادية تسعى بدورها كباقي المؤسسات إلى توظيف وانتهاج هذا النمط من القيادة، نظراً لأهميته الكبيرة وكذا إمكانيته التأثير على المرؤوسين والتخفيف من اغترابهم الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة معالجة هذا الموضوع للغوص أكثر في دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

وتأسيساً على ما سبق فإن الدراسة الراهنة تطرح إشكالية بحثية تتمحور حول التساؤل الرئيسي :

-هل تعمل القيادة التشاركية على التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل ؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

-هل تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى التخفيف من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل؟

-هل تؤدي العلاقات الإنسانية إلى التخفيف من العزلة الاجتماعية لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل؟

-هل يؤدي تحرير الطاقات الإبداعية إلى إثبات الذات لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1- الفرضية العامة

-تعمل القيادة التشاركية على التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

2- الفرضية الفرعية الأولى

-تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار إلى التخفيف من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

3- الفرضية الفرعية الثانية

-تؤدي العلاقات الإنسانية إلى التخفيف من العزلة الاجتماعية لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

4- الفرضية الفرعية الثالثة

-يؤدي تحرير الطاقات الإبداعية إلى إثبات الذات لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

ثالثا: أسباب إختيار الموضوع:

يخضع اختيار موضوع الدراسة إلى جملة من المقاييس، تجعل الموضوع قابلا للدراسة وجدير بها، وترتبط بمبررات ذاتية لها علاقة بشخصية الباحث، وبمبررات موضوعية تتعلق بطبيعة الموضوع¹، ومن الأسباب التي حدت بنا إلى اختيار البحث في موضوع دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل ما يلي:

¹ سعيد سبعون وحفصة جراي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر الجزائر، 2012، ص 12.

1- الأسباب الذاتية:

- التخصص الذي ننتمي إليه ألا وهو علم اجتماع التنظيم والعمل.
- معرفتنا لبعض المشاكل التي يعاني منها العامل الجزائري داخل المؤسسة، زاد من اهتمامنا بموضوع الاغتراب الوظيفي، الذي يعد مشكلة تحدث نتيجة الظروف التي يعيشها العامل داخل بيئة العمل، فيضعف ارتباطه بعمله وعلاقته مع الآخرين.
- الرغبة في دراسة موضوع القيادة التشاركية.

2 - الأسباب الموضوعية:

- عدم وجود دراسات تناولت هذا الموضوع.
- دعم المكتبة الجامعية بهذا العمل وإثراء البحث العلمي.
- محاولة تشخيص ظاهرة الاغتراب بالمؤسسة الجزائرية للتقليل منها.

رابعا: أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول إتجاها حديثا من إتجاهات القيادة، ألا وهي القيادة التشاركية ولما لها من أهمية بالغة في تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية.
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها ستكشف عن مدى تطبيق هذا النمط من القيادة ودوره في التخفيف من الاغتراب الوظيفي للعمال.
 - موضوع الدراسة كذلك يعتبر نقطة تقاطع بين علم الاجتماع وعلوم أخرى .

خامسا: أهداف الدراسة:

- معرفة دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة
- معرفة دور المشاركة في اتخاذ القرارات في التخفيف من العجز عن العمل لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة.
- معرفة دور العلاقات الإنسانية في التخفيف من العزلة الاجتماعية لدى العامل في المؤسسة محل الدراسة .
- معرفة دور تحرير الطاقات الإبداعية في إثبات الذات للعامل بالمؤسسة محل الدراسة.

سادسا : تحديد المفاهيم:

تعرف المفاهيم على أنها تصورات مجردة لا تكتسب معناها إلا من خلال ظواهر تتحقق في الواقع، فتحديد المفاهيم من المراحل التي لا يمكن الإستغناء عنها في البحوث الاجتماعية وباعتبار أن موضوع دراستنا من بين المواضيع التي تشترك فيها العديد من العلوم مثل علم الاجتماع، علم التسيير والإقتصاد وعلم النفس، حيث نجد أن كل هذه العلوم وغيرها تقدم تصورات منهجية واستخدامات غير متجانسة، لذا وجب ضبط مصطلحات الدراسة وفق المتغيرات المراد دراستها والتحقق منها.

1- مفهوم الدور:

1-1 تعريف الدور لغة: هو الاضطلاع بمهمة¹.

2-1 تعريف الدور اصطلاحا:

يعرفه " محمد عاطف غيث" في قاموس علم الاجتماع " بأنه نموذج يرتكز حول بعض الحقوق والواجبات ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف إجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتقها الآخرون، كما يعتقه الفرد نفسه².

يعتبر تعريف " أحمد زكي بدوي" شاملا لكل العناصر التي يتضمنها مفهوم الدور، حيث يعرفه في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه " السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الإجتماعي، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة³.

1-3 التعريف الإجرائي للدور:

هو المهمة والوظيفة التي يؤديها العاملون بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

¹ لويس معلوف : المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، ط5، 1986، ص 451.

² محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997، ص 390.

³ بدوي أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395.

2- مفهوم القيادة التشاركية:

1-2 التعريف الإصطلاحي للقيادة التشاركية:

تعرف القيادة التشاركية بأنها " أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معا لاتخاذ القرارات، وتعرف القيادة التشاركية أيضا بالقيادة الديمقراطية، حيث يتم تشجيع الجميع على المشاركة¹.

ويعرفها (أبو كشك): "هي القيادة التي تقوم على أساس إحترام شخصية المرؤوسين وتعطيهم حرية الإختيار، وتؤمن بالحوار البناء الهادف وبرأي الأغلبية، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف وحاجات المرؤوسين في آن واحد".²

كما عرفتها القيسي: " هي أسلوب إداري وتعني مشاركة المدير لمرؤوسيه والإلتقاء بهم لمناقشة مشكلاتهم الإدارية والفنية التي تواجههم ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها مما يخلق الثقة بينهم " ³.

2-2 التعريف الإجرائي للقيادة التشاركية:

هو نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم فيها قادة مؤسسة الكاتمية للفلين بمشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وآرائهم، وتحفيزهم على الإبداع من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وكذا أهداف وحاجات العاملين في آن واحد.

3- مفهوم الاغتراب الوظيفي:

1-3 الاغتراب لغة:

لاقى مفهوم الاغتراب الكثير من الاهتمام في محاولة ضبطه وتحديده في الأوساط الفكرية والعربية، حيث جاء في اللغة العربية بمعنى الغربة وهو ما أكدته القواميس والمعاجم العربية بمعنى " البعد عن الأهل"⁴ أي النزوح عن الوطن والأهل والإبتعاد عنهم، لذلك يقال " أغرب الغزبات

¹ بسام سمير الرميدي : دراسة تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية، المجلة الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد20، مصر، جوان 2018، ص 47.

² ابو كشك محمد نايف : الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 89.

³ القيسي هناء: الإدارة التربوية - مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 98.

⁴ مذكور ابراهيم: المعجم الفلسفي، الهيئة العامة لشؤون المطابع، دون بلد النشر، دط، 1983، ص 23.

من صار غريبا عن وطنه "1، ومنه أرتبط مفهوم الاغتراب بالبعد والغربة، فيقال فلان يغرب غربا بمعنى تنحى وأغربته أي نحيته، ويقال غرب في الأرض بمعنى " النوى البعيد"2 أي المكان البعيد. ونجد في مقابل كلمة الاغتراب في اللغة الفرنسية Aliénation وفي اللغة الإنجليزية Alination، وقد اشتقت الكلمة الإنجليزية و الفرنسية من الكلمة اللاتينية Aliénation. كما ورد في معجم جميل صليبا بمعنى الضياع أي أن، الإنسان " يضيع نفسه عندما يصير غريبا عنها"، أي عندما يفقد حريته 3.

2-3 الاغتراب إصطلاحا:

لقد تنوعت تعريفات الاغتراب بتنوع الظروف والمعطيات التي عايشها المنظرون، الذين اشتغلوا على موضوع الاغتراب، حيث حاول كل منهم أن يتطرق إلى مفهوم الاغتراب من خلال زاويته الفكرية ويمكن سرد هذه التعاريف كما يلي:

عرف كارل ماركس الاغتراب في قوله " هو فقدان الإنسان لذاته"4، والمتفحص لهذا القول سيجد حتما أن حالة فقدان الإنسان لذاته التي يسعى ماركس لتوضيحها تتجسد في مواقف محددة هي:

- يعد العامل مغتربا عن ما ينتجه، لأن الإنتاج ليس لإشباع الحاجات الإنسانية وإنما لزيادة رأس المال.

- والعامل مغترب في عملية الإنتاج ، كون العمل لا يعبر عن تحكم الإنسان في الأشياء والآلات والتنظيم الرأسمالي.

- والعامل مغتربا أيضا عن ذاته الحقيقية فيتحول بذلك إلى سلعة بفقدانه لإنسانيته الكامنة فيه.

ويرى " روسو " أن المؤسسات الاجتماعية التي خلقها الإنسان سلبته ذاته وجعلته عبدا لها.5

بمعنى أن الإنسان صار في غربة عن ذاته، حيث سلبته المؤسسات التي أنشأها حريته، وأفقدته السيادة، فأصبحت هي المهيمنة والمسيطرة، فبذل أن تكون في خدمته، حدث العكس فصار هو من يخدمها.

¹ محمد بن ابي بكر الرازي : مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، دط، دون سنة النشر، ص 197.

² الخليل بن أحمد الفراهيدي: معجم العين، ج 4، دار الكتب العلمية، الكويت، دط، 1980، ص 410.

³ جميل صليبا : المعجم الفلسفي، ج1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، دط، 1982، ص 765.

⁴ عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في سيكولوجية الإغتراب، دار غريب للنشر، القاهرة، دط، 2003، ص 28.

⁵ حسان حماد : الإنسان المغترب عند إريك فروم، دار الكلمة، القاهرة، مصر ،2005، ص 73.

ويرى فروم في محاولته لتحديد الاغتراب بأنه " الحالة التي لا يشعر فيها الإنسان أنه المالك الحقيقي لثرواته وطاقته، بل يشعر بأنه كائن ضعيف يعتمد كيانه على وجود قوى خارجية لا تمت لذاتيته بصلة"¹.

في سياق آخر يعرفه هيجل في كتابه (ظاهريات الروح): "إنفصال الإنسان عن ذاته وأفعاله وعن الآخرين انفصالاً تصبح كل هذه الأشياء غريبة عنه"².

يعني هنا هيجل أن الإنسان ينفصل عن مخلوقاته التي تصبح هي من تسيطر عليه، حيث يسيطر العالم الموضوعي على الذاتي وتضيع حرية وسيادة الإنسان.

يعرف شيلر الاغتراب بأنه "إنفصال المتعة عن العمل والوسيلة عن الغاية والجهد عن العائد"³.

ويتحدث شيلر في هذا التعريف عن الإنسان الحديث الذي صار يعاني من الغربة في ظل الظروف التي أنتجتها الثورة الصناعية، فبدخول الآلات والمكننة التي أصبحت هي من تتحكم في وتيرة العمل من حيث سرعته وكميته، أصبحت هي من تتحكم في وتيرة العمل من حيث سرعته وكميته، أصبح للعامل دور ثانوي، فلا يرتبط إلا بجزء صغير من العمل وبالتالي لا يجد فيه أي متعة لأنه لا يعبر عن شخصيته، كما كان في المجتمعات الزراعية والحرفية، إضافة إلى ذلك صار الجهد المبذول لا يساوي العائد، وكذا الوسائل التي أبداعها الإنسان لكي يعمل بها صارت ضده. يعرفه فيبير: " الاغتراب صفة ملازمة للتنظيمات البيروقراطية، حيث تفرض على الإنسان الإمتثال إلى القوانين رغم أنه في كثير من الأحيان لا يرى معني لتلك القوانين"⁴.

وعلى خلاف ذلك يرى بارسونز الاغتراب: "بأنه وظيفة للتنشئة الاجتماعية، وقوة تعمل على تحريك الإنعزال عن القديم اتجاه الجديد، وبذلك يعني التكامل في نظره مزيداً من الاغتراب عما هو خاص وقديم"⁵.

¹ عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط3، 1983، ص 24-25.

² حسان حماد: مرجع سابق، ص 80.

³ حسان حماد: المرجع نفسه، ص 75.

⁴ عبد اللطيف ماجد عنوز: الاغتراب الوظيفي، الشخصية التنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة مجلد 39، العدد الثاني، جوان 1999، ص 348.

⁵ عصام محمد منصور: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الخليج، عمان، دط، 2015، ص 215.

أما حليم بركات فقد أهتم بوضع مفهوم الاغتراب في سياق التفاوت بين ما هو واقعي وفعلي وما هو مرغوب ومثالي.

يتضح من خلال التعريفات السابقة أن مفهوم الاغتراب يعد من المفاهيم الغامضة وتم استخدامه في سياقات كثيرة، كما شمل عدة معاني منها: المعنى القانوني، الديني، النفسي والاجتماعي.

3-3 الاغتراب الوظيفي:

يعرف ميتشال وآخرون الاغتراب الوظيفي بأنه: "عبارة عن حالة معرفية معمقة للانفصال النفسي عن العمل، ناشئة من الإدراك بأن العمل ذاته غير قادر على الوفاء بالاحتياجات الشخصية والتوقعات الضرورية، إنه يعكس موقفا يهتم فيه الفرد اهتماما بسيطا بالعمل، ويؤدي العمل بطاقة بسيطة ويعمل أساسا للحصول على مكافآت خارجية"¹.

ومن بين التعاريف العربية للاغتراب الوظيفي نذكر ما يلي:

عرفه السيد علي الشتا بأنه: "الشعور بالغبية أحد الظواهر التي شاع وجودها في مجال العمل وزادت مخاطرها بالنسبة لكل من العاملين وأصحاب الأعمال"².

وعرفه الدكتور عمران بأنه: "ما هو إلا تلك المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها العاملين في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، أو تلك التي يشيع تواجدها بين الطبقات الإدارية في المنظمات سواء كانت مواقعهم التنظيمية والوظيفية تقع ضمن الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة الإستراتيجية"³.

3-4 التعريف الإجرائي للاغتراب الوظيفي:

هو شعور العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بالعجز عن العمل والعزلة، وفقدان الذات وافتقاره للعلاقات الاجتماعية بالعمل وسوء التفاعل بينه وبين المؤسسة والعاملين فيها.

¹ عمر بن متعب الدوسري: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي، تم مناقشتها بجامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض سنة 2011، ص 44.

² شتا سيد علي: الاغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية، د س ن، ص 41.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، القاهرة، 2007، ص

4- مفهوم العامل:

4-1 تعريف العامل اصطلاحاً:

يعرفه أحمد زكي بدوي كما يلي:

" هو أي فرد يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية، ويعمل لقاء أجر في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته" ¹.

4-2 التعريف القانوني للعامل:

ومن الناحية القانونية نجد القانون 11/90، المتضمن علاقات العمل الفردية، يعتبر عمالاً أجراً كل الأشخاص الذين يؤدون عملاً يدوياً أو فكرياً مقابل مرتب، في إطار التنظيم ولمقابل شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يسمى المستخدم ².

4-3 التعريف الإجرائي للعامل:

نقصد بالعامل في بحثنا الحالي كل شخص من جنس ذكر أو أنثى، يؤدي عملاً يدوياً أو فكرياً بمؤسسة الكاتمية للفيلين بجيجل، مقابل مرتب شهري، سواء كان هذا العمل دائماً أو مؤقتاً.

5- مفهوم المؤسسة:

5-1 التعريف اللغوي للمؤسسة:

المؤسسة مشتقة من الفعل: أس، ياس، أساء، يقال أس البناء وضع أساسه، والأساس قاعدة البناء التي يقوم عليها كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح ³.

5-2 التعريف الإصطلاحي للمؤسسة:

للمؤسسة معان عديدة، تتباين حسب التعريفات العلمية، فتارة يطلق عليها التنظيم أو المنظمة وتارة أخرى يطلق عليها الشركة، المقاول، المشروع، المنشأة، ولا تنتهي التعريفات نظراً لإرتباطها بمنظور الباحثين ومجال بحثهم.

ولعل من أبرز التعريفات التي وجدناها مناسبة لدراستنا الراهنة هي تلك التي تتأرجح بين التعريف السوسبيولوجي والتعريف الإقتصادي.

¹ بدوي أحمد زكي: مرجع سابق، ص 392.

² المادة: 02 من القانون 90-11، المؤرخ في 24/04/1990، المتعلق بعلاقات العمل الفردية، ج ر، عدد 17، 1990.

³ إبراهيم انيس وآخرون: المعجم الوسيط، ج1، دار احياء التراث العربي، بيروت، ط2، د س ن، ص 17.

5-2-1 التعريف السوسيولوجي للمؤسسة:

عرف تالكوت بارسونز المؤسسة بأنها "نسق اجتماعي منظم، أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة¹.

كما عرفها أيضا بأنها: "نسق من الأنساق الفرعية المتباينة، كالنسق الفني، النسق الإداري، النسق المؤسسي، و أن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف".

ويعرفها ماكس فيبر بأنها: "نوع من العلاقات الاجتماعية المقيدة، التي تفرض حدود معينة على عضويتها، من خلال القواعد والمعايير التي تدعمها، فالجماعة التضامنية تسيير وفقا لنظام خاص"².

5-2-2 التعريف الإقتصادي للمؤسسة:

عرف عمر صخري المؤسسة الاقتصادية بأنها: "منظمة تختص في إنتاج وتوزيع السلع وتحتوي على إمكانيات مادية، مالية، بشرية، بحيث تعمل من أجل تحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله³.

6- التعريف الإجرائي للمشاركة في اتخاذ القرار: يمكن تعريف المشاركة في اتخاذ القرار إجرائيا بأنها: "إشراك قادة مؤسسة الكاتمية للفلين للعاملين في اتخاذ القرارات الضرورية التي من شأنها حل المشاكل التي تواجه المؤسسة والعاملين"

7- التعريف الإجرائي للعلاقات الإنسانية: يمكن تعريف العلاقات الإنسانية إجرائيا بأنها: ذلك الأسلوب الذي يتسم بالفن والذكاء في التعامل بين قادة مؤسسة الكاتمية للفلين والعاملين ويقوم على الود والتقدير والاحترام بينهم.

8- التعريف الإجرائي لتحرير الطاقات الإبداعية: يمكن تعريف تحرير الطاقات الإبداعية إجرائيا بأنها: ذلك التأثير الذي يترتب عن اتباع قادة مؤسسة الكاتمية للفلين للإجراءات والسلوكات التي من شأنها أن تشجع وتحفز العاملين على إبراز مواهبهم وقدراتهم الإبداعية.

¹ سلاطنية بلقاسم وقيرة اسماعيل: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار النشر الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 7.

² عبد الله ابراهيم: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، المركز الثقافي العربي، المغرب، ط1، 2001، ص91.

³ صخري عمر: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2007، ص 24.

9- **التعريف الإجرائي للعجز عن العمل** : هو: شعور العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بفقدان القوة وعدم قدرته على أداء مهامه وعدم القدرة على تحقيق أهدافه وتقرير مصيره مع عدم القدرة على التحكم في المواقف الاجتماعية المختلفة كونها خارج نطاقه.

10- **التعريف الإجرائي للعزلة الاجتماعية**: هي : شعور العامل في مؤسسة الكاتمية للفلين بالوحدة والبعد عن الآخرين والانعزال عن الأهداف الثقافية للمجتمع وانفصال أهداف العامل عن قيم المجتمع ومعاييره.

11- **التعريف الإجرائي لإثبات الذات**: هو : شعور العامل في مؤسسة الكاتمية للفلين بقيمته العالية وقدرته على طرح أفكاره والإسهام في النجاح وتطوير العمل عندما تتاح له الفرصة لذلك.

سابعا: الدراسات السابقة

عرف رشيد زرواتي الدراسات السابقة بأنها" تلك الدراسات التي تتبع وتحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي سواء كانت مجلات، بحوث، كتب، مخطوطات أو المذكرات والرسائل والأطروحات الجامعية، شريطة أن تكون أهداف الدراسة واضحة وقد توصلت إلى نتائج محددة والدراسات السابقة إما أن تكون مطابقة أو أن، تكون مشابهة¹.

وعملا بهذا، فقد اطلعنا على مجموعة من الدراسات ذات العلاقة بمتغيري الدراسة، إلا أننا لم نجد في حدود بحثنا على دراسات ربطت بين المتغيرين معا، لكننا وجدنا مجموعة من الدراسات التي ترتبط بالموضوع، والتي قمنا بتقسيمها إلى مجموعتين :

- دراسات تناولت القيادة التشاركية

- دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي

1- دراسات تناولت القيادة التشاركية

1-1 دراسات جزائرية:

الدراسة الأولى: دراسة معمري محمد، إشراف (الأستاذ حليلو نبيل): دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة أطروحة

¹ زرواتي رشيد:تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط3، 2008 ص 137.

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، تم مناقشتها بجامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2019.

أهداف الدراسة:

- التعرف على دور القيادة التشاركية في أبعادها (تفويض السلطة ،المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية) في تحسين أداء العاملين.
- التوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول الكشف عن دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة، وكان التساؤل الرئيسي كما يلي:

➤ كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة ؟

وتفرع عن هذا السؤال الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل في:

➤ كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة ؟

➤ كيف تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في إتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة ؟

➤ ما درجة ممارسة القادة للعلاقات الإنسانية بمستشفى الصداقة وعلاقتها بأداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة؟

➤ هل توجد فروق في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

❖ تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.

الفرضيات الجزئية:

- ❖ تساهم القيادة التشاركية في مجال تفويض السلطة لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.
- ❖ تساهم القيادة التشاركية في مجال المشاركة في إتخاذ القرارات لتحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة .
- ❖ هناك درجة لممارسة القادة للعلاقات الإنسانية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا بولاية الجلفة.
- ❖ لا توجد فروق في متوسطات تقدير أفراد عينة الدراسة لدور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدم الباحثة المنهج الوصفي.

العينة: استخدم الباحث المسح الشامل لكافة العاملين في مستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/كوبا، تم توزيع 220 استمارة على مفردات البحث، وتم استرجاع منها 200 استمارة.

أدوات جمع البيانات:

- الاستمارة كأداة أساسية، المقابلة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- هناك علاقة إيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة تفويض السلطة تؤدي إلى إيجاد الثقة بين القائد والعاملين ينعكس بدوره على تحسين أداء العاملين.
- العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة إتخاذ القرار حيث تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم من خلال إشراك العاملين في إتخاذ القرارات، فينعكس بدوره على أداء العاملين.
- هناك علاقة إيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة العلاقات الإنسانية لأنها تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم وتزيد من حماسهم للعمل، فينعكس هذا بدوره على تحسين أداء العاملين.

الدراسة الثانية : دراسة فتيحة ساكر وعبد الرحمان بن وارث : أثر القيادة التشاركية في الإبداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة، دراسة منشورة في مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، ديسمبر 2022.

أهداف الدراسة:

- التعرف على مدى ممارسة مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة للقيادة التشاركية.
- التعرف على مستوى الإبداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة.
- إختبار أثر النمط القيادي التشاركي في الإبداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة.
- إقتراح نموذج للتنبؤ بتنمية الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز سكيكدة.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول أثر النمط القيادي التشاركي في الإبداع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة وكان التساؤل الرئيسي كما يلي:

- ما هو أثر القيادة التشاركية في الإبداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة؟
وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل يؤثر تفويض السلطة في الإبداع بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة ؟
- هل تؤثر المشاركة في صنع القرار في الإبداع بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة ؟
- هل تؤثر العلاقات الإنسانية في الإبداع بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- عدم وجود أثر للقيادة التشاركية في الإبداع بمؤسسة سونلغاز - سكيكدة.

الفرضيات الجزئية:

- لا يوجد أثر لتفويض السلطة في الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز - سكيكدة.
- لا يوجد أثر للمشاركة في صنع القرار في الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز - سكيكدة.
- لا يوجد أثر للعلاقات الإنسانية في الإبداع على مستوى مؤسسة سونلغاز - سكيكدة.

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدم الباحثان المنهج الوصفي.

العينة:أستخدم الباحثان عينة عشوائية وزعت 45 إستمارة على مجتمع دراسة يتكون من 70، تم إسترجاع 41 استمارة.

أدوات جمع البيانات:

- أعتد الباحثان على الإستمارة.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- قادة ومسؤولوا مؤسسة سونلغاز - سكيكدة يمارسون القيادة التشاركية بكل أبعادها وبدرجة عالية.
- أحثل بعد العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى، ثم بعد تفويض السلطة وفي الأخير بعد المشاركة في اتخاذ القرار.

- يوجد أثر للقيادة التشاركية في الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة.

1-2 دراسات عربية

الدراسة الثالثة: دراسة علي غازي عبد زيد كريم الحسناوي: (إشراف الدكتور حسام حسين شياح السلامي): دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز - دراسة استطلاعية لآراء عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، رسالة مقدمة لمتطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، نوقشت بجامعة كربلاء 2022.

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع متغيرات الدراسة في الجامعات والكليات الأهلية قيد الدراسة.
- بناء إطار معرفي يجمع موضوعات الدراسة (القيادة التشاركية، الأداء المتميز).
- استكشاف التصورات الميدانية لأفراد عينة الدراسة عن أبعاد القيادة التشاركية ومدى استشرعهم للأداء المتميز عن طريق أبعاده الفرعية .
- اختبار وتفسير طبيعة واتجاهات علاقات الارتباط والتأثير بين القيادة التشاركية والأداء المتميز.

إشكالية الدراسة:

قام الباحث بصياغة التساؤلات التالية:

- ما مستوى توفر سلوك القيادة التشاركية والأداء المتميز في الجامعات والكليات قيد الدراسة؟

- هل أن استخدام سلوكيات وأساليب القيادة التشاركية المتمثلة بأبعادها (تفويض السلطة - المشاركة في إتخاذ القرار، المشاركة في المعلومات، العلاقات الإنسانية) لها تأثير في تعزيز الأداء المتميز؟
 - ما هي طبيعة علاقة الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية وبين أبعاد الأداء المتميز في الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة؟
 - ما مدى علاقة التأثير للقيادة التشاركية بأبعادها في تعزيز الأداء المتميز في الجامعات والكليات الأهلية قيد الدراسة ؟
 - ما واقع القيادة التشاركية ومعرفة قدرة الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة في توظيف أساليبها وسلوكياتها في تحقيق الأداء المتميز؟
 - ما مدى تفويض القيادات والمشاركة في إتخاذ القرارات والمشاركة في المعلومات في الجامعات والكليات الأهلية عينة الدراسة للصلاحيات الممنوحة للموظفين ؟
- فرضيات الدراسة:**

- الفرضية الرئيسية الأولى :

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التشاركية والأداء المتميز.

فرضياتها الفرعية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين تفويض السلطة والأداء المتميز.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المشاركة في إتخاذ القرار والأداء المتميز.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين المشاركة في المعلومات والأداء المتميز.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية معنوية بين العلاقات الإنسانية والأداء المتميز.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للقيادة التشاركية في الأداء المتميز.

فرضياتها الفرعية:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية لتفويض السلطة في الأداء المتميز.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمشاركة في إتخاذ القرار في الأداء المتميز.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمشاركة في إتخاذ القرار في الأداء المتميز.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للمشاركة في المعلومات في الأداء المتميز.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية معنوية للعلاقات الإنسانية في الأداء المتميز.

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

العينة: أعتمد الباحث على العينة القصدية، تم توزيع 355 استمارة، استرجع 305، 204 منها صالحة للتحليل.

أدوات جمع البيانات:

- استخدم الباحث الإستمارة كأداة رئيسية + المقابلة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط معنوية عالية بين القيادة التشاركية والأداء المتميز.
- وجود علاقة تأثير قوية للقيادة التشاركية في الأداء المتميز.
- حقق بعد تفويض السلطة أعلى نسبة إستجابة وفق أداء عينة البحث، يأتي بعده في المرتبة الثانية بعد المشاركة في إتخاذ القرار، ثم في المرتبة الثالثة بعد العلاقات الإنسانية وفي المرتبة الرابعة بعد المشاركة في المعلومات.

الدراسة الرابعة: دراسة ميرفت أحمد فلاح السواعير، إشراف (الدكتور علي حسين حورية): القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، تم مناقشتها سنة 2022.

أهداف الدراسة:

- الكشف عن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول علاقة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

وجاءت تساؤلات الدراسة كما يلي:

- ما درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

- ما مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء ناعور؟

فرضيات الدراسة:

- هناك درجة مرتفعة لممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين.

- هناك مستوى مرتفع للمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة القيادة التشاركية ومستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء ناعور.

- منهجية الدراسة:

المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

العينة: اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية البسيطة تكونت من 311 معلما ومعلمة من المجتمع الأصلي المكون من 1215 معلما ومعلمة.

أدوات جمع البيانات:

- استخدمت الإستمارة فقط.

نتائج الدراسة:

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- جاءت درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة

نظر المعلمين بدرجة مرتفعة، وجاء بعد تفويض السلطة في المرتبة الأولى، بعد التحفيز في المرتبة

الثانية، بعد اتخاذ القرار في المرتبة الثالثة، وجميع هذه الأبعاد جاءت بدرجة مرتفعة.

- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية في لواء ناعور من وجهة نظر المعلمين جاء بمستوى مرتفع.

- المناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في مدارس تربية لواء ناعور يتأثر بدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة التشاركية، فكلما زادت درجة ممارسة القيادة التشاركية ارتفع مستوى المناخ التنظيمي، بمعنى وجود علاقة طردية بين متغيري القيادة التشاركية والمناخ التنظيمي.

2- دراسات تناولت الاغتراب الوظيفي لدى العاملين

1-2 دراسات جزئية:

الدراسة الخامسة: دراسة بوعنان حياة، إشراف (الدكتورة بوبيدي لامية): الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت، تم مناقشتها بجامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي سنة 2018.

أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي) والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي.

إشكالية الدراسة:

تم طرح التساؤل الرئيسي كما يلي :

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي؟

وانبثق عن هذا السؤال سؤالين فرعيين هما:

- هل توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي ؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي ؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الاتصال الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي.

- توجد علاقة بين الاتصال غير الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي .

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

العينة: عينة عشوائية بسيطة تتكون من 193 عاملا.

أدوات جمع البيانات:

- الإستبيان كأداة أساسية، الملاحظة، المقابلة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي.

- توجد علاقة إرتباطية بين الاتصال غير الرسمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي.

الدراسة السادسة : دراسة العمري سليمة ، إشراف (الدكتورة معدن شريفة) : دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاعتراب الوظيفي، دراسة ميدانية بشركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم ففي علم الإجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تم مناقشتها بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي سنة 2019.

أهداف الدراسة:

- التعرف على واقع الاتصال التنظيمي وبيان أهميته وكذا الأساليب المتبعة في ذلك .
- تسليط الضوء على الاغتراب الوظيفي ومعرفة الأسباب المؤدية إليه والبحث عن حلول له.
- معرفة دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية.

إشكالية الدراسة:

- تمحورت الإشكالية حول الربط بين الاتصال التنظيمي والاغتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، وكان التساؤل الرئيسي كما يلي :
- ما هو دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل يقلل الاتصال النازل من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي ؟
- هل يشجع الاتصال الصاعد في الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي ؟
- كيف يعمل الاتصال الأفقي على التخلص من العزلة الاجتماعية لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي ؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- الاتصال التنظيمي وسيلة فعالة للتخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

الفرضيات الجزئية:

- يقلل الاتصال النازل من العجز عن العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

- يشجع الاتصال المساعد في الحد من فقدان معنى العمل لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

- يعمل الاتصال الأفقي على التخلص من العزلة الاجتماعية لدى العامل بمؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي.

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.

العينة: اعتمدت الباحثة على المسح الشامل، تتم توزيع 122 استمارة على مفردات البحث وتم استرجاع منها 93 استمارة.

أدوات جمع البيانات:

- الاستمارة كأداة أساسية، الملاحظة، المقابلة، الوثائق والسجلات.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية الاتصال التنظيمي تعد من أبرز العوامل التي تحد أو تقلل من الاغتراب الوظيفي لدى العامل.

2-2 دراسات عربية:

الدراسة السابعة: دراسة عبد الرؤوف حسن الشفلو: العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية ، دراسة تطبيقية على مصرف شمال إفريقيا، فرع قصر الأخيار، دراسة منشورة في مجلة الجامعة الأسمرية، العدد 29 السنة 2014.

أهداف الدراسة:

- محاولة تحديد وقياس أبعاد الاغتراب .
- محاولة تحديد وقياس أبعاد وجودة الخدمات المصرفية.
- محاولة تحديد إذا كان هناك اختلافات بين آراء فئات الدراسة حول مدى فهمهم للاغتراب الوظيفي باختلاف بعض خصائصهم الديمغرافية.
- تحديد علاقة الارتباط بين أبعاد الاغتراب الوظيفي وبين أبعاد جودة الخدمات المصرفية في المصرف محل الدراسة.

إشكالية الدراسة:

تمحورت الإشكالية حول الاغتراب الوظيفي بأبعاده المختلفة: الشعور بفقدان الذات والعجز واللامعنى وتأثيرها على جودة الخدمات المصرفية، وكان التساؤل الرئيسي كما يلي:

- ما مدى تأثير الاغتراب الوظيفي على جودة الخدمات المصرفية لدى العاملين بمصرف شمال إفريقيا فرع قصر الأخيار؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول متغير الاغتراب الوظيفي وفقا لبعض الخصائص الديمغرافية في مصرف شمال إفريقيا فرع قصر الأخيار.

- لا توجد علاقة ارتباط معنوية بين أبعاد الاغتراب الوظيفي وبين أبعاد جودة الخدمات المصرفية في مصرف شمال إفريقيا فرع قصر الأخيار.

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

العينة: أعتد الباحث على المسح الشامل، قدرت العينة بـ 22 مفردة وهم جميع أفراد مجتمع البحث.

أدوات جمع البيانات:

- استخدم الباحث الاستمارة فقط.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- لا توجد فروق معنوية بين آراء فئات الدراسة حول الاغتراب الوظيفي وفقا للمتغيرات الديمغرافية.

- وجود علاقة ارتباط بين الاغتراب الوظيفي وبين أبعاد جودة لخدمات المصرفية باستخدام معاملات الارتباط ووجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الاغتراب الوظيفي وهي الشعور بفقدان الذات والعزلة والعجز والشعور باللامعيارية.

الدراسة الثامنة : دراسة مازن أكرم عبد الله حلس ، إشراف (الدكتور نهابة عبد الهادي التلباني ومحمد جودة فارس):المناخ التنظيمي وعلاقته بالإغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2016.

أهداف الدراسة:

- استكشاف علاقة الهيكل التنظيمي بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.
- استكشاف علاقة الاتصالات الإدارية بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.
- استكشاف العلاقة بين نمط القيادة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.
- بيان العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.
- استكشاف علاقة حوافز العمل بالاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية.

إشكالية الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة :

- ما علاقة المناخ التنظيمي بالاعتراب الوظيفي عند العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة؟

وتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة بين نمط القيادة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة؟
- هل توجد علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة:

- لا توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والاعتراب الوظيفي عند العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة.

الفرضيات الجزئية:

- لا توجد علاقة بين الهيكل التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة.

- لا توجد علاقة بين الاتصالات الإدارية والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة.

- لا توجد علاقة بين نمط القيادة والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة.

- لا توجد علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرارات والاعتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية في قطاع غزة.

منهجية الدراسة:

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي.

العينة: تم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية من العاملين في البنوك التجارية المستهدفة وتم تحديدها بـ 259 مبحوث من أصل المجتمع المتاح والمقدر بـ 782.

أدوات جمع البيانات:

- استخدمت الإستمارة فقط.

نتائج الدراسة:

أ- النتائج المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

- يرى الباحث أن هناك علاقة بين صحة تشكيل الهيكل التنظيمي ومستوى نجاح العمل على اعتبار أن الهيكل التنظيمي يعد العمود الفقري من حيث توزيع المهام وتخصصها والتنسيق بينها.

- الاتصالات الإدارية في البنوك تعتبر عنصراً أساسياً لإتمام المعاملات والإجراءات البنكية عند تقديم الخدمات للجمهور أو الخدمات الداخلية في البنك.

- نمط القيادة المطبق له دور كبير في إنجاح العمل وفي تعزيز مناخ تنظيمي ملائم ووظيفي عند العاملين.

- المشاركة في اتخاذ القرار لها دور كبير في حماية المؤسسة من الفشل لأن العاملين هم الجهة المنفذة للقرارات الصادرة، وعليه لا بد أن يكونوا جزء من صياغتها.

- للحوافز دور كبير في خلق حالة الانتماء الوظيفي لدى العاملين.

ب- النتائج المتعلقة بالاعتراب الوظيفي:

- يرى الباحث أن هناك درجة منخفضة للاعتراب الوظيفي ويعزى ذلك إلى أن البنوك تعمل على حد كبير وفق أنظمة وقوانين ممن شأنها ضمان حقوق العاملين.

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استعراضنا لبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعي القيادة التشاركية وكذا الاعتراب الوظيفي، بالرغم من عدم وجود دراسات تناولت المتغيرين معاً، والتي خلصت إلى مجموعة من النتائج والتوصيات، التي من شأنها أن تثري الدراسة الحالية، يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف فيما يلي:

1- مجالات الانتفاع من الدراسات السابقة:

من خلال إطلاعنا على الدراسات السابقة، التي تم ذكرها، استفدنا مما يلي:

- تم الاستفادة منها في صياغة الإشكالية.

- تم الاستفادة منها في ضبط وصياغة الفرضيات.

- تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم واستخراج المؤشرات.

- تم الإعتماد عليها في اختيار منهج الدراسة.

- ساهمت هذه الدراسات في مساعدتنا على تحليل بيانات الدراسة ومقارنة نتائجها بنتائج دراستنا.

2- أوجه الإتفاق :

اتفقت دراستنا مع دراسة "محمد معمري" في:الدرستان تهدفان إلى معرفة دور القيادة التشاركية واشتركتا في بعدين من أبعادها (المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية)، استخدام نفس المنهج (الوصفي)، الإشتراك في أدوات جمع البيانات (الاستمارة، المقابلة).

- اتفقت دراستنا مع دراسة " فتيحة ساكر وعبد الرحمان بن وارث" في: بعدين من أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في إتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية)، استخدام نفس المنهج (الوصفي) و نفس العينة (العشوائية)، الاشتراك كذلك في أدوات جمع البيانات (الاستمارة).
- اتفقت دراستنا مع دراسة " علي غازي عبد زيد كريم الحسناوي" في: الاشتراك في بعدين من أبعاد القيادة التشاركية (المشاركة في إتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية)، استخدام نفس المنهج (الوصفي) الإشتراك في أدوات جمع البيانات (الإستمارة، المقابلة).
- اتفقت دراستنا مع دراسة " ميرفت أحمد فلاح السواعير "في: استخدام نفس المنهج (الوصفي) و نفس العينة (العشوائية البسيطة)، الإشتراك في أدوات جمع البيانات (الاستمارة).
- اتفقت دراستنا مع دراسة " بوحنان حياة " فيما يلي:
- تم استخدام نفس المنهج (الوصفي).
- تم استخدام نفس العينة (العشوائية البسيطة).
- الإشتراك في أدوات جمع البيانات (الإستمارة، القابلة، الملاحظة).
- اتفقت دراستنا مع دراسة " العمري سليمة "في: الإشتراك في بعدين من أبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز عن العمل، العزلة الاجتماعية)، استخدام نفس المنهج (الوصفي)، الإشتراك في أدوات جمع البيانات (الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق).
- اتفقت دراستنا مع دراسة" عبد الرؤوف حسن الشفلو" في: الإشتراك في بعدين من أبعاد الاغتراب الوظيفي (العجز عن العمل، فقدان الذات)، المنهج المستخدم (الوصفي)، وفي الاستمارة كأداة لجمع البيانات.
- اتفقت دراستنا مع دراسة" مازن أكرم عبد الله حلس"في: المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وفي الاستمارة كأداة لجمع البيانات .

3- أوجه الإختلاف:

- اختلفت دراستنا مع دراسة "محمد معمري " في:المتغير التابع، أهداف الدراسة، العينة حيث استعمل الباحث المسح الشامل، بينما في دراستنا تم استعمال العينة العشوائية البسيطة.
- اختلفت دراستنا مع دراسة " فتيحة ساكر وعبد الرحمان بن وارث " في:المتغير التابع، وفي أهداف الدراسة، حيث تهدف هذه الدراسة إلى أثر القيادة التشاركية، بينما تهدف دراستنا إلى البحث

حول دور القيادة التشاركية، كما اختلفا كذلك في أدوات جمع البيانات حيث اقتصرته هذه الدراسة على الاستمارة فقط بينما تم استخدام في دراستنا الاستمارة، الملاحظة، المقابلة والوثائق .

- اختلفت دراستنا مع دراسة " علي غازي عبد زيد كريم الحناوي" في: المتغير التابع، أهداف الدراسة، عينة الدراسة، حيث تم استخدام عينة طبقية، بينما في دراستنا تم استخدام عينة عشوائية بسيطة، كما اختلفت الدراستين في النتائج.

- اختلفت دراستنا مع دراسة "ميرفت أحمد فلاح السواعير" في: المتغير التابع، إشكالية الدراسة أهداف الدراسة، أدوات جمع البيانات حيث تم استخدام الاستمارة فقط بينما في دراستنا تم استخدام الاستمارة، المقابلة، الملاحظة وكذا الوثائق. كما اختلفنا في نتائج الدراسة.

- اختلفت دراستنا مع دراسة " بوعنان حياة " في: المتغير المستقل، أهداف الدراسة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي والاعتراب الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية، بينما هدفت دراستنا إلى معرفة دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاعتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة، كما اختلفت الدراستان في نتائج الدراسة.

- اختلفت دراستنا مع دراسة " العمري سليمة " في: المتغير المستقل وفي العينة، حيث استعملت المسح الشامل بينما استعملنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة.

- اختلفت دراستنا مع دراسة "عبد الرؤوف حسن الشفلو" في: تناول موضوع الاعتراب، حيث تناولت الاعتراب كمتغير مستقل في حين تناولت دراستنا الاعتراب كمتغير تابع، وفي عينة الدراسة حيث استعمل المسح الشامل، في حين استعملنا في دراستنا العينة العشوائية البسيطة.

اختلفت دراستنا مع دراسة " مازن أكرم عبد الله حلس " في: المتغير المستقل، أهداف الدراسة، عينة الدراسة، حيث استعمل العينة العشوائية الطبقية، في حين اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية البسيطة، كما اختلفنا في أدوات جمع البيانات، حيث تم استعمال الاستمارة فقط، في حين استعملنا في دراستنا : الاستمارة، المقابلة، الملاحظة والوثائق، كما اختلفنا كذلك في نتائج الدراسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للدراسة، حيث قمنا بتحديد الإشكالية، ثم اقترحنا بعض الفرضيات لحل المشكلة المطروحة، وبعدها ذكرنا أسباب اختيار الموضوع، ثم أهمية الدراسة وبعدها أهداف الدراسة، كما قمنا بتحديد المفاهيم وتليها الدراسات السابقة، ثم التعقيب عليها بذكر أوجه الاتفاق وكذا أوجه الاختلاف مع الدراسة الراهنة.

الفصل الثاني: القيادة التشاركية

تمهيد

أولاً: القيادة (أهميتها، أساليبها)

ثانياً: ظروف نشأة القيادة التشاركية

ثالثاً: أهمية القيادة التشاركية

رابعاً: أهداف القيادة التشاركية

خامساً: خصائص القيادة التشاركية

سادساً: أسس القيادة التشاركية وأبعادها

سابعاً: سمات القائد التشاركي

ثامناً: الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية

تاسعاً: النظريات المفسرة للقيادة التشاركية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة من أهم مكونات التنظيم نظرا للدور الذي تؤديه في قيادة التنظيم نحو النجاح وتحقيق الأهداف المسطرة، كما يمكن أن تؤدي إلى نتائج عكسية عند إساءة استخدامها.

وفي ظل التطور الذي تشهده المنظمات وكبر حجمها وتنوعها وتأثرها بعوامل البيئة والتحديات المستمرة، ازداد الاهتمام بالقيادة والقائد، كما أن للقيادة التأثير الكبير في توجيه سلوك العاملين بشكل فعال لتحقيق أهداف التنظيم.

ويتناول هذا الفصل الإطار النظري للقيادة التشاركية من خلال عناصر هي: أهمية القيادة وأساليبها، ظروف نشأة القيادة التشاركية، أهمية القيادة التشاركية، أهدافها، وخصائصها، أسس القيادة التشاركية وأبعادها، سمات القائد التشاركي والصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية، والنظريات المفسرة للقيادة التشاركية.

أولاً: القيادة (أهميتها، أساليبها)

1- أهمية القيادة: تبرز أهمية القيادة في ما يلي:

القيادة في جانبها الإنساني للإدارة تبرز واضحة من خلال الدور الهام للقائد الإداري ومسؤولياته في مجال العلاقات الإنسانية فهو يكون علاقات أساسها التفاهم المتبادل بينه وبين مرؤوسيه ورؤسائه واحترام المرؤوسين والإصغاء إلى انشغالاتهم، وتقبل اقتراحاتهم القيمة منها وتقدير جهودهم وكذلك تحفيزهم من أجل العمل بحماس وتشجيعهم على الإبداع بغية تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات المرؤوسين.

وتكمن أهمية القيادة كذلك في القرارات المتخذة والتي تتطلب الحكمة والمقدرة على التواصل مع المرؤوسين وجمع المعلومات اللازمة خاصة في حال ازدياد حجم المؤسسة¹، ويمكن اعتبار القيادة روح العمل التنظيمي في المؤسسة وعليها تتوقف حيويتها وإنتاجيتها واستمرار جهودها².

وتكمن أهمية القيادة حسب حسان والعجمي فيما يلي³:

- القيادة تربط بين الأفراد وخطط المؤسسة.
- هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحتوي مشاكل المؤسسة.
- تنمي الموارد البشرية.
- تقلل من السلبيات وتدعم الإيجابيات لدى المؤسسة.
- هي الكيان الذي يظهر فيه قوة المؤسسة وسياساتها الإستراتيجية.

¹ النجار فريد : المهن الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص 39.

² أبو زعيتر منير حسن : درجة ممارسة مبدري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص 309.

³ حسن محمد حسان ، محمد حسنين العجمي : الإدارة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2010، ص209.

ويضيف بلال خلف السكارنة أيضا:

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة¹.

2- أساليب القيادة:

ذكر عبوي عدة أساليب يتبناها القادة وصنفها كما يلي²:

- **الموهوب / غير الموهوب:** يعتمد القادة الموهوبين على شخصياتهم وقدراتهم على الإلهام والتحفيز وعلى الحالة المحيطة بهم، يمكنهم تحمل المخاطر المحسوبة ولديهم قدرات عالية في الاتصال، أما القادة غير الموهوبين فيعتمدون بصورة أساسية على معارفهم (السلطة تذهب إلى من يعرف)، وعلى ثقتهم الكاملة بأنفسهم وهذوتهم واتجاههم التحليلي في التعامل مع المشكلات.

- **الاستبدادي / الديمقراطي:** المديرون الاستبداديون يفرضون قدراتهم ويستخدمون مواقعهم في إجبار الأفراد على تنفيذ ما يقال لهم، أما القادة الديمقراطيون فيشجعون الأفراد على المشاركة والاشتراك بأنفسهم في اتخاذ القرارات.

- **المتمكن / المتحكم:** المدير المتمكن يلهم الأفراد من خلال رؤيته للمستقبل ويمكنهم من تنفيذ أهداف الفريق، أما المتحكم فهو يحرك الأفراد لإجبارهم على طاعتهم له.

- **إجرائي / تحويلي:** المدير الإجرائي يبادل المال والوظائف والأمن بالطاعة، أما المدير التحويلي يحفز الأفراد على بذل المزيد من الجهد لتحقيق مزيدا من الأهداف

ثانيا: ظروف نشأة القيادة التشاركية

نشأ مبدأ المشاركة لحاجة الإنسان الطبيعية لمن يساعده في بعض أعماله ومهامه وينوب عنه في مهام أخرى الأمر الذي ساهم في إنجاح هذه الأعمال بشكل فعال، ومبدأ المشاركة قديم قدم الإنسان، فالعمل الجماعي والتعاون المشترك مفاهيم موجودة في أصل التكوين الاجتماعي للإنسان

¹ السكارنة بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2014، ص21.

² عبوي زيد منير: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن ، ط1، 2008، ص12.

حيث تعبر عن إشراك العاملين في صنع القرار مشاركة شمولية يراعى فيها الجوانب النفسية والعاطفية مما يشجعهم على تحقيق الأهداف¹.

بدأ إشراك العاملين في الإدارة منتصف القرن العشرين في بعض الدول الأوروبية نتيجة الضغوط التي كانت تمارس على العاملين وعدم مشاركتهم في الإدارة، فكانت البداية في بريطانيا عام 1933م ثم صدر قرار بمشاركة العاملين في فرنسا عام 1946م، وبعد ذلك ألمانيا عام 1981م، هذا وقد شهدت فكرة الإدارة التشاركية انتشارا واسعا في العديد من دول العالم لما لها من انعكاسات إيجابية سواء على المنظمة أو العاملين².

كما أن القيادة التشاركية جاءت نتيجة تراكم الخبرة في القيادة فبالنظر إلى القيادة الاستبدادية التي تجمد الأفكار وتحد من حركة الإبداع من جهة والقيادة المتساهلة التي تتميز بالفوضى والتسيب كانت القيادة التشاركية هي الحل الوسط البعيد عن تطرف القياديين السابقين³.

ثالثا: أهمية القيادة التشاركية

من أهم الجوانب التي تبرز أهمية القيادة التشاركية كما ذكرها ري وسيغلر (Rhee, Sigler)

ما يلي:

- التزام مبادئ القيادة التشاركية في المنظمة يؤدي إلى تطورها ويضمن استمراريتها، بتطبيق مبادئ الحوارات والمداولات الدائمة أثناء اتخاذ القرار.

- القيادة التشاركية تهيئ جو الاتفاق والإيجابية بين الأفراد على كافة مستوياتهم داخل بيئة العمل.

- تزيد القيادة التشاركية من فعالية المنظمة وجودة مخرجاتها لأن عمليات اتخاذ القرار ومهام العمل داخل المنظمة يكون بشكل تشاركي بين العاملين، مما يؤدي إلى تدني نسبة الخطأ.

¹ حبي سعيدة: القيادة التشاركية في ظل مراحل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية"، مجلة المعيار، مجلد 25، عدد 58 سنة 2021، ص964.

² توفيق على شحادة: تحسين الفاعلية التنظيمية في مدارس الغوث الدولية بفلسطين على ضوء مدخل القيادة التشاركية، رسالة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، مصر، 2017، ص8.

³ إسماعيل محمود، علي الشرفاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2016، ص131.

- تعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب الإدارية القائمة لإدارة المنظمات الحديثة، حيث تلبي احتياجات المنظمة المتقدمة وتحفز قيادتها للقيام بمسؤوليات أكثر مما كان متوقعا، وذلك لما تحققه القيادة التشاركية من ولاء، وثقة واحترام متبادل بين العاملين ومرؤوسهم¹.

رابعاً: أهداف القيادة التشاركية

تعدت أهداف القيادة التشاركية وفقاً لتعدد آراء وأفكار الباحثين، منها ما يلي²:

- إرشاد العاملين للاستفادة من جهودهم وطاقاتهم.
- اتخاذ القرارات التي تهم المؤسسة بمشاركة العاملين.
- تنمية القيادات الإدارية في المستويات الأدنى، وإشعارهم بأهميتهم في تطوير المؤسسة.
- الحصول على إنتاجية عالية، من خلال شعور المرؤوسين بأنهم أعضاء مشاركين.
- التخطيط الإستراتيجي مع اشراك المرؤوسين
- ومن أهداف القيادة التشاركية أيضاً:
- القضاء على العيوب الناجمة عن تركيز السلطة في يد القائد.
- تمكين القائد من الكشف عن المواهب والقدرات الكامنة في العاملين.
- شعور العاملين بتحمل المسؤولية والرضا الوظيفي.
- المساعدة على تنمية الجوانب القيادية في شخصية العاملين وتحفيزهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم³.

¹ عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي: القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2018، ص19.

² رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 41-42.

³ سها محمد يحي أبو شمالة: دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعة الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، 2020، ص30.

خامسا: خصائص القيادة التشاركية

تكون القيادة التشاركية جماعية ويقوم التفاعل بين أعضائها على أساس التعاون والاحترام المتبادل، فهي تؤمن بحق أعضائها في المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها التأثير على الجماعة، كما يترك للأعضاء في هذا النوع من القيادة الحرية في تشكيل فرق العمل وتوزيع المهام عندما يلتمس القائد من الأعضاء القدرة على اتخاذ القرار بوعي وحكمة ومسؤولية، فيشجع الأعضاء في مناقشتهم مما يحد من الخلافات أو الصراعات بينهم¹.

لهذا تتميز القيادة التشاركية بعدد من الخصائص نذكر من منها ما يلي:

- إشراك العاملين في كل ما يخص المؤسسة في تحديد سياساتها وأهدافها وكيفية تحقيقها².
- مشاركة جميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات وإتاحة فرص العمل الجماعي والاستفادة من الآراء المختلفة.
- شعور العمال أنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وبالتالي زيادة إقبالهم على العمل³.
- إشباع وتلبية حاجات المرؤوسين وانخفاض معدل الشكاوي ومعدل دوران العمل⁴.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية، وقيمة الفرد وقدرته على العمل.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- مساعدة العاملين في تطوير مهارتهم بأقصى ما يمكن وتحفيزهم على العمل بروح الفريق.

¹ حبي سعيدة: مرجع سابق، ص 963.

² الصليبي عائد: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة، فلسطين، 2015، ص 28.

³ عسكر عبد العزيز: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2012، ص 55.

⁴ حبي سعيدة: مرجع سابق، ص 964.

- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- احترام وإدراك الفروق الفردية بين العاملين وبناء علاقة طيبة ووظيفية مع المجتمع المحلي¹.

سادسا: أسس القيادة التشاركية وأبعادها

1- أسس القيادة التشاركية:

ترتكز القيادة التشاركية على تقدير العاملين لحجم مهامهم والموضوعات التي تهمهم، بما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية ويشجعهم على العمل كفريق متكامل ويعتمد ذلك على قوة العلاقات بين المدير والعاملين، ومدى إشراك العاملين في اتخاذ القرارات والاتصال الإداري وتقوم الأداء ومدى تشجيع المدير لهم لتحقيق الأهداف المحددة، وفيما يلي بعض الأسس التي تقوم عليها القيادة التشاركية²:

- تحديد الفروق الفردية بين العاملين والحفاظ عليها وتشجيعها والسماح لكل فرد بتنمية ما يخصه من قدرات واتجاهات وليس إخضاع جميع العاملين لتعليمات وأوامر مشتركة.
- تحديد واجبات ومهام وسلطات كل فرد داخل المؤسسة بشكل واضح بما يؤدي إلى تحقيق كافة الأهداف بكفاءة وفي الوقت المطلوب.
- إشراك جميع العاملين في إدارة المؤسسة من خلال مشاركتهم في وضع سياسة المؤسسة، اتخاذ القرار، ووضع الأهداف وكيفية تنفيذها.
- تكافئ السلطة مع المسؤولية من خلال تفويض بعض الواجبات والمهام للعاملين بما يتفق مع قدراتهم ومهاراتهم، وكذلك منحهم السلطات التي تتكافأ معها لتسهيل عملهم وتوفير فرص النجاح لهم.
- إقامة علاقات إنسانية بين الإدارة والعاملين وبين العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.

¹ الحريري رافدة : مرجع سابق، ص28.

² بسام سمير الرميدي: مرجع سابق ، ص47.

- اعتماد معيار القدرة على القيام بالعمل وكذلك الرغبة عند إسناد العمل للمرؤوسين، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مع التأكيد على عدالة توزيع المهام دون تحيز أو محاباة.

- الاعتماد على الترغيب والإقناع بدلا من الترهيب والتهديد وتشجيع الحوافز المادية والمعنية من أجل تحسين الأداء ونمو المؤسسة وتطويرها¹.

2- أبعاد القيادة التشاركية:

1-2- المشاركة في اتخاذ القرار:

يتفق كثيرون من رجال الإدارة والفكر الإداري على أنه من الضروري مشاركة المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات.

ولكي توتي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة، فإنه ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين، وسرية القرارات)².

وهناك عدة عوامل تحدد درجة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وأهم هذه العوامل هي: درجة توافر المعلومات والبيانات لدى متخذ القرار، إذ أنه كلما زادت المعلومات والبيانات المتوفرة لديه كلما قلت المشاركة، وكلما كان لدى الأفراد المساعدين معلومات تدعم القرار زادت الحاجة إلى المشاركة، وكلما زادت درجة تعقيد المشكلة موضوع القرار كلما زادت الحاجة إلى المشاركة في اتخاذ القرار³.

¹ بسام سمير الرميدي: مرجع سابق، ص 47.

² نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية - أنواعها ومراحلها-، دار مجد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 2014، ص 30-31.

³ رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 239.

2-2- العلاقات الإنسانية:

يقصد بتطبيق العلاقات الإنسانية في المؤسسة التركيز على الجانب المعنوي للعاملين، على اعتبار أنه جانب مكمل للجانب المادي وإن اهتمام الإدارة بهذا الجانب وخلق جو ودي وتعاوني بين الأفراد وتنمية الدوافع والقبول النفسي وخلق الحوافز المادية والمعنوية لدفع الأفراد للعطاء وتقدير أعمالهم واحترام إنسانيتهم سيكون له مردود إيجابي فعال لتقديم أفضل ما يمكن تقديمه¹.

وتمثل العلاقات الإنسانية إحدى المرتكزات الأساسية للقائد التشاركي حيث يتعامل مع العاملين باحترام وتقدير، كما تساعده على جمع المعلومات الضرورية التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة.

ويترتب على القيادة التشاركية في ظل بعد العلاقات الإنسانية ما يلي:

- إتاحة جو ديمقراطي في المؤسسة.

- تدعيم العلاقات الإنسانية، من خلال زيادة درجة الثقة المتبادلة بين العاملين من جهة وبين القائد والعاملين من جهة أخرى.

- رفع معنويات العاملين، وحفزهم على زيادة الإنتاج.

- تحقيق درجة عالية من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين.

- تنمية المسؤولية المتبادلة بين المؤسسة والعاملين².

2-3- تحرير الطاقات الإبداعية:

إن المؤسسات تمثل إطاراً تنظيمياً بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، حيث يعملون داخل محيطهم وسياقهم التنظيمي، لذلك تدعم الإدارة العاملين بتوضيح الأهداف العامة وتبسيطها وشفافية المعلومة وتوفيرها للعاملين ما يجعلهم يفتحون على أفكار واقتراحات جديدة وهذا يؤدي لتفعيل عملية الإبداع، كما أن تبني المنظمات للهياكل المرنة وإعطاء الحرية للعاملين في تحديد أهدافهم

¹ سمية عودة حسين الحجيج: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين: رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019، ص16.

² سها محمد يحي أبو شمالة: مرجع سابق، ص17.

وخاصة طريقة قيامهم بالعمل وكذلك تشجيعهم للعمل ضمن فريق، كل هذا يؤدي إلى تشجيع العاملين على العمل أكثر وتحرير طاقاتهم الإبداعية والتميز¹.

2-4- تفويض السلطة:

إن التطور في المنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاتقه، لذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها كي تتاح له فرصة الإدارة بشكل جيد، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه من الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية، والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة².

إن عملية التفويض بالنسبة لأية مؤسسة تعتبر من الأمور الهامة والضرورية، حيث بدونها تقف الإدارة عاجزة عن ممارسة نشاطاتها وتحقيق أهدافها³.

سابعاً: سمات القائد التشاركي

من أهم السمات التي يتصف بها القائد التشاركي في المؤسسة ما يلي⁴:

- يتبادل المعلومات ويشاركها مع المرؤوسين ويوضحها بكل شفافية.
- يهتم بحل المشكلات التي تواجه المرؤوسين أثناء أداء مهام العمل.
- يؤكد على حرية الرأي والاحترام المتبادل في مناقشة أمور العمل.
- يهتم بتقدير أعمال مرؤوسيه، ويدفعهم ويحفزهم نحو تقديم الأفضل
- يدرك أهمية مشاركة العاملين معه في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.

¹ مصطفى عومرية، بن عبو الجلاي: دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السابع، جامعة معسكر، ص89.

² معمر محمد: مرجع سابق، ص136.

³ إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا: العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2006، ص25.

⁴ نريمان يونس لهوب، وماجدة أحمد الصرايرة: مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص21.

- قدرة القائد على تفويض الصلاحيات لبعض المرؤوسين لديه كل حسب قدراته وإمكانياته

ثامنا: الصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية

تتفاوت فاعلية وحدود المشاركة من مؤسسة إلى أخرى بحسب حجم المعوقات التي تواجه حركة العاملين وهناك ثلاث أنصاف من المعوقات وهي:

1- **المعوقات المؤسسية:** وهي معوقات تتبع من الثقافة السائدة في المؤسسة والمتمثلة في منظومة القيم والاتجاهات السائدة فيها والتي تنعكس بشكل سلبي على مناخ العمل المؤسسي، وقد تفضي إلى إحباط بعض العاملين والتأثير في ولائهم وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة، فالقائد الذي يعتبر العاملين مجرد أشخاص يأتمرون بأوامره وينتهون بنهيه، والذي يفرض عليهم المشاركة في أداء أو تنفيذ ما يراه من جانبه مناسباً دون ترغيبهم أو مشورتهم أو إقناعهم سيؤدي بالنمط التشاركي إلى الإحباط والخلل والفشل في تحقيق أهدافه. وكذلك المؤسسة التي ترى قيمها وأعرافها أن العمال الذين يكثرون من النقد والتساؤل مثيرين للقلق والمشاكل، وبالتالي لا يمكن خلق مناخ تشاركي متفتح ومتعاون في ظل تلك القيم والأعراف¹.

2- **معوقات نابعة من المديرين أنفسهم:** وهذا يكون جراء الميل الطبيعي للمديرين للاحتفاظ بالسلطة والمسؤولية، وشعورهم بالخوف والريبة اتجاه تفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين ومشاركتهم في الإدارة².

3- **معوقات تكمن في الموظفين:** حيث يرى بعض العاملين أن دورهم يقتصر على العمل المكلفين به فقط فلا يبادرون ويتجنبون تحمل مسؤوليات إضافية مع بعض الصلاحيات لأنها تشكل عبئاً إضافياً في نظرهم وهذا يعيق القيادة التشاركية³.

¹ عيدة بنت حمدان بن زايد: مرجع سابق، ص 26.

² محمد معمري: مرجع سابق، ص 154.

³ عيدة بنت حمدان بن زايد: مرجع السابق، ص 26.

تاسعا: النظريات المفسرة للقيادة التشاركية

تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول القيادة، وفيما يلي نعرض أهم

هذه النظريات:

1- النظريات السلوكية في القيادة:

بعد فشل النظريات التي تفسر القيادة من خلال المواصفات الشخصية للقائد، اتجه الباحثون نحو دراسة سلوك القادة أثناء عملهم من أجل معرفة العوامل القائمة خلف القيادة الناجحة، وقد تعددت الدراسات في هذا المجال، والمشهور منها بين الباحثين هي دراسات كل من جامعة أوهايو ودراسات جامعة ميشيغان والعديد من الدراسات التي قام بها بعض الباحثين¹.

بنيت النظرية السلوكية على افتراض أن هناك سلوكيات تميز القائد الفعال عن غيره، فقد ركزت فلسفة النظرية السلوكية في القيادة على فعالية القائد من خلال جانبيين أو بعدين، بعد الاهتمام بالعمل والذي يركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيع المهام وإنجازها في مواعيدها المحددة، وبعد الاهتمام بالأفراد الذي يركز على إنشاء علاقات حميمية وبناء الثقة والاحترام والاهتمام بأمورهم الشخصية ومشكلاتهم². لدى يركز القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإظهار تقديره للعمل الجيد وتهيئة جو أسري بين العاملين³.

ومن أهم النظريات السلوكية:

1-1- نظريتا (x-y) لماكجريجور MC GREGOR:

أ- نظرية (X): يفترض القائد فيها أن العامل لا يرغب في العمل ويتهرب منه ولذلك يجب إجباره عليه، ويجب توجيهه ومراقبته إن خالف التعليمات.

ب- نظرية (Y): يفترض القائد فيها أن المرؤوس لا يكره العمل إلا بسبب عوامل خارجية ويتمتع المرؤوس برقابة ذاتية ويمكن توجيهه بأساليب غير الرقابة والتهديد، وتحفيزه بأساليب كثيرة مثل:

¹ شعلان الشمري: مفاهيم في الإدارة، دط، د ب ن، 2012، ص109.

² عبد الحميد الخليل: مرجع سابق، ص32.

³ محمد معمرى: مرجع سابق، ص120.

التفويض وزيادة حريته، الإثراء الوظيفي، التوسع الوظيفي، المشاركة في صنع القرار، ويفترض في الفرد أنه قادر على الإبداع¹.

ويجد ماكجريجور أن القيادة الديمقراطية تعتمد على مجموعة من إجراءات التي لا بد منها مثل اعتماد مبدأ المشاركة في أعمال التنظيم ومبدأ العلاقات الإنسانية واحترام المرؤوسين، ومشاعرهم والعمل على معالجة مشكلاتهم².

2- نظرية الشبكة الإدارية:

لقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من بلاك وموتون في ضوء تحليل القيادة التي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بتقسيم الأفراد إلى خمس أنماط من القادة³، كما يلي:

- **القائد السلبي:** هو الذي يترك العمل دون تدخل أو اهتمام بالإنتاج أو العاملين، ولا يشارك في التفاعلات الاجتماعية، يبتعد عن المشكلات ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين.

- **القائد العملي:** وهو الذي يهتم بالإنتاج ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تنبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.

- **القائد الاجتماعي:** وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة مع العاملين دون الاهتمام بزيادة الإنتاجية.

- **القائد المعتدل:** وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

- **القائد المثالي:** وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معاً، ويحرص على تكوين فرق عمل مترابطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين، إلى ارتفاع معدلات الإنتاج وكذلك رضا العاملين وإشباع حاجاتهم⁴.

¹ عاطف عبد الله المكاوي: القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، دط، د ب ن، د س ن، ص 54.

² ليل خليل داود، وأحمد عبد العزيز الأصفر: مرجع سابق، ص 562-563.

³ سومية سعال: اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة- الأنماط والأسس-، مجلة التراث، المجلد 13، العدد 01، ص 33.

⁴ محمد معمري، مرجع سابق، ص 120-122.

3- نظرية ليكرت لنظم القيادة:

توصل ليكرت Likert إلى أن القيادة من أهم مكونات التنظيم لما تؤديه من أعمال تقود إلى نجاح التنظيم أو فشله، والنمط القيادي الأفضل هو ذلك النمط الذي تكون الاتجاهات فيه نحو العاملين الأعضاء، ذلك أن عملية الأداء إنما هي رهن بهؤلاء، فإذا ساد التنظيم الشعور بالثقة والاطمئنان أدى ذلك إلى مزيد من التضافر والتعاون بينهم، ولاسيما عندما تأخذ القيادة بالتفاعل مع الأعضاء بوصفهم كائنات إنسانية لا تقل قيمة أي منهم عن قيمة القادة أنفسهم، وغالبا ما يزداد ارتباط العاملين بمؤسساتهم عندما يزداد شعورهم بأنهم موضع رعاية واهتمام من القادة، الأمر الذي يجعلهم أكثر ارتباطا بالتنظيم وأشد إحساسا بالمسؤولية¹.

ولقد حدد ليكرت أربعة أنماط للقيادة وفقا لهذه النظرية وذلك على النحو التالي:

- **نمط تسلطي:** يتميز القائد بعدم الثقة بالمرؤوسين، وعدم تفويض السلطة لهم.
- **نمط نفعي:** يتميز القائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ولكن تحت إشرافه.
- **نمط استشاري:** يتميز بثقة عالية بين القائد والمرؤوسين.
- **نمط مشاركي:** يتميز بأن المشاركة تتعدى الاستشارة، ويتصف بثقة عالية بين القائد والمرؤوسين².

4- النظرية الموقفية:

تستند نظرية الموقف إلى أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، وإنما ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين³. وترى هذه النظرية أن أي فرد سوي عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة، وليس بالضرورة أن يكون هؤلاء الأشخاص استثنائيين في قدراتهم بل يمكن أن يكونوا أشخاص عاديين ولكنهم يغتنمون الفرصة⁴.

¹ ليلي خليل داود، أحمد عبد العزيز الأصفر: الجماعة وخصائص التفاعل الاجتماعي، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2005، ص 525.

² عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي: مرجع سابق، ص 14.

³ محمد معمر: مرجع سابق، ص 124.

⁴ بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 35.

وتأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وزمانه وتعقيده تنطبق القدرات القيادية وتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود¹.

كما تربط نظرية الموقف بين سمات وصفات القائد والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله فهي لا تنكر ما تحتاج القيادة من سمات وخصائص ولكنها تربطها بالظروف الذي يعيشه القائد والموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف والمتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة².

ومن أهم النظريات الموقفية:

4-1- نظرية الاحتمالات (الظرفية) لفيدلر Fiedler:

وقد حدد فيدلر Fiedler بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسات متشيجان وأوهايو وكذلك الشبكة الإدارية وهما:

- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين/العنصر البشري.

- نمط القيادة الذي يهتم بالعمل والإنتاج.

أما المتغيرات الموقفية التي حددها فهي ثلاثة عوامل:

- طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها ومدى تقبل المرؤوسين للقائد واستجابتهم للقرارات وتقبلهم لها.

- مدى وضوح السلطة الرسمية للقائد، (درجة القوة في مركز القائد).

- هيكل المهام، (تصميم العمل ووضوحه ومدى وضوح الأهداف وواجبات والأساليب المتبعة في العمل ومعايير الأداء)³.

¹ محمد معمري: مرجع سابق، ص124.

² وفيق النخلة: القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص48-49.

³ عيدة بنت حمدان: مرجع سابق، ص15.

4-2- نظرية المسار - الهدف: Robert House and Evans

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس وايفانز، وتشمل هذه النظرية أربعة أنماط رئيسية من السلوك القيادي وهي:

- القيادة الموجهة: يعطي القائد توجيهاته فيما يجب عمله، وكيف يتم عمله ودور كل فرد في المجموعة، ويرتب الأولويات ويضع المعايير الخاصة بالعمل.

- القيادة الداعمة: القائد هنا يهتم بالوضع الاجتماعي والمعيشي للأفراد ولحاجتهم لخلق جو مريح للتابعين من الناحية النفسية.

- القيادة المهمة بالإنجاز: قائد متحدي يركز على تطوير الإنجاز، يتوقع من التابعين أن يكافحوا ويجاهدوا من أجل الوصول إلى معايير إنجاز عالية.

- القيادة المشاركة: القائد يستشير التابعين، ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره¹.

4-3- نظرية هيرسي وبلاتشارد (نظرية دورة الحياة):

تبحث هذه النظرية عن العلاقة بين أسلوب القائد ودافعية العاملين، كما تهتم بالتعرف على كيفية قيام القائد بتحديد المهام والمسؤوليات الموكلة إلى العاملين وكيفية قيامه بوظائفهم القيادية، هذا بالإضافة إلى تحليل العلاقات القائمة بين القائد والعاملين من خلال بحث أساليب ووسائل الاتصال بينهم.

لقد حدد هيرسي وبلاتشارد أربعة أنماط رئيسية للقيادة وهي:

- المخبر: وهو نمط ملائم للتابعين الذي يمتلكون استعدادا ضعيفا، فهو محصلة التركيز الكبير على المهمة والتركيز المنخفض على العلاقات.

- البائع: في هذا النمط يكون التوجه مرتفعا نحو كل من المهمة والعلاقات.

- المشارك: وفيه يكون التوجه نحو العلاقات مرتفعا في حين التوجه نحو المهمة منخفضا.

¹ سها محمد يحي أبو شمالة: مرجع سابق، ص22.

- المفوض: وهو النمط الذي يكون التوجه منخفضا نحو كل من المهمة والعلاقات¹.

5- النظرية التفاعلية:

وهي نظرية تركز على الجمع والتوفيق بين نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من اقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات².

إن ظهور القيادة كما يرى أنصار هذه النظرية "رهن بمدى التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات الرئيسية: شخصية القائد وأفراد الجماعة، وطبيعة الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية³.

وعلى ذلك، فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي تتم بين القائد والمتغيرات الرئيسية المشار إليها هنا، وعليه فإن هذه النظرية تعطي اهتماما بشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك الآخرين له، وإدراك كل من القائد والآخرين للجماعة والموقف⁴.

6- النظرية التبادلية:

تأسست على الافتراض القائل بأن التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح آخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة⁵.

¹ عيدة بنت حمدان: مرجع سابق، ص16.

² وفيق النخلة: مرجع سابق، ص49.

³ محمد معمري: مرجع سابق، ص131.

⁴ عبد الشافي محمد أبو الفضل: مرجع سابق، ص24.

⁵ عبد الشافي محمد أبو الفضل: مرجع سابق، ص24.

فالعملية القيادية كما ترى هذه النظرية هي شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل لمؤسسيهم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم¹.

ويلاحظ أن نظريات السلوك والموقف تقوم بشكل أو بآخر على أساس هذه المبادلة، فهناك من يعطي وهناك من يأخذ يحصل على مقابل له².

وترجع أهمية النظرية التبادلية في القيادة إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث عندما يؤدي القائد عمله بطريقة جيدة يستحق بموجبها المنافع التي يتحصل عليها بسبب مركزه القيادي، وهذا بحد ذاته يسهم في رفع فعالية القيادة³.

7- نظرية - Z - لوليام أوشي:

ظهرت نظرية التنظيم Z عام 1981 على يد عام الإدارة (وليام أوشي)، الذي لاحظ أن التنظيمات اليابانية قد حققت معدلات إنتاجية عالية جدا، تفوق أربعة أمثال التنظيمات الأمريكية، وقد أرجع أوشي سبب هذه الأرقام العالية لإنتاجية التنظيمات اليابانية إلى براعة هذه الأخيرة في إدارة العنصر البشري، وليس فحسب للسياسات الاستثمارية والنقدية التي تتبعها تلك التنظيمات⁴.

ويفترض (أوشي) أن الفرد الأمريكي يختلف في ثقافته عن الفرد الياباني، وحتى يتم الاستفادة من الأساليب لتناسب الثقافة الأمريكية، فعلى سبيل المثال الممارسات اليابانية التالي: القرار بالاجتماع أسلوب جمع المعلومات من أسفل لأعلى، المسؤولية الاجتماعية، التنظيم غير الرسمي يجب أن تمارس في المؤسسات الأمريكية على الشكل التالي: القرار بالأغلبية، حرية انسياب المعلومات ويغلب عليها من أعلى للأسفل، المسؤولية الجماعية والفردية معا، التنظيم الرسمي والبيروقراطي مصحوبا بشبكة من العلاقات غير الرسمية ومحاولة ترسيخ الثقة والاحترام المتبادل⁵.

¹ محمد معمري: مرجع سابق، ص 133.

² بطرس حلاق: مرجع سابق، ص 43.

³ محمد معمري: مرجع سابق، ص 133.

⁴ روايح وهيبية: التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطي -مقارنة في المبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفيبري، مجلة المعيار مجلد 25، عدد 62، السنة 2021، ص 813.

⁵ السكارنة بلال خلف: مرجع سابق، ص 81.

ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها نظرية Z ما يلي:

- التوظيف الدائم لعامل بنفس المؤسسة، بواسطة عقود طويلة الأمد أو طول المسار المهني، للحفاظ على الخبرات العالمية.
 - بطئ التقييم والترقية، فعملية التقييم لأداء العامل لا تتم إلا بعد سنوات من العمل.
 - نقل العامل داخل نفس مستواه الإداري من وظيفة إلى أخرى، حتى يتمكن من الإحاطة بكافة تفاصيل أداء العمل وبالخطوات الرئيسية لكل وظيفة وهي ميزة مهمة كفيلة بتطوير أنواع من المهارات تختص بها التنظيمات اليابانية دون غيرها.
 - اتخاذ القرارات من خلال المشاركة والإجماع، فالإدارة بالمشاركة هي من أساسيات عملية التنظيم في المؤسسات اليابانية، غير أن هذا لا ينفي المسؤولية الفردية عند تنفيذ القرارات، وتعود فكرة الجماعية إلى أن التنظيم الياباني يشبه العائلة من ناحية العلاقات المتينة والطيبة التي تربط العاملين بعضهم ببعض.
 - اعتماد السلطة غير الرسمية وتميئتها، باعتبار أن مناطق عدم اليقين في التنظيمات عموماً، كثيراً ما تمثل مناطق مفتاحية لإيجاد حلول تنظيمية سديدة للمشكلات.¹
- يتضح من خلال ما سبق من استعراض للنظريات المفسرة للقيادة التشاركية، نجد أن نظرية ليكارت أكدت على أن القيادة التشاركية، تقوم على الثقة العالية بين القائد والمرؤوسين، وتفاعل القائد مع الأعضاء بوصفهم كائنات إنسانية، لا تقل قيمة أي منهم عن بقية القادة أنفسهم، ونجد نظرية المسار- الهدف، التي أكدت على أن القيادة التشاركية تستشير المرؤوسين وتأخذ باقتراحاتهم وآرائهم عند اتخاذ القرارات، كما أن نظرية هيرسي وبلاتشارد أكدت على اهتمام القيادة التشاركية بالعلاقات الإنسانية وكذلك توزيع المهام وأساليب الاتصال بين القائد والمرؤوسين، كما أكدت النظرية التبادلية على التضحية وتبادل المنفعة بين أعضاء المنظمة، أما نظرية Z، فأكدت على أن تكون العلاقات متينة وطيبة تربط العاملين بعضهم ببعض بما يشبه العائلة.

¹ وهيبه رواج: مرجع سابق، ص 813-814.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى أهمية القيادة وأساليبها، كما تناولنا القيادة التشاركية من خلال إبراز أهميتها بالنسبة للمنظمة عن طريق قيادة وتوجيه المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم وتشجيعهم على الإبداع من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وتناولنا أيضا النظريات المفسرة للقيادة التشاركية.

وتطرقنا في هذا الفصل إلى القيادة التشاركية من خلال العناصر: القيادة (أهميتها، أساليبها) وظروف نشأة القيادة التشاركية، أهمية القيادة التشاركية وأهدافها، خصائص القيادة التشاركية، أسس القيادة التشاركية وأبعادها، سمات القائد التشاركي والصعوبات التي تواجه القيادة التشاركية والنظريات المفسرة للقيادة التشاركية.

الفصل الثالث: الاغتراب الوظيفي

تمهيد

أولاً: السياق التاريخي لمفهوم الاغتراب

ثانياً: أنواع الاغتراب

ثالثاً: أبعاد الاغتراب الوظيفي

رابعاً: مراحل الاغتراب الوظيفي

خامساً: العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي

سادساً: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي

سابعاً: سبل التغلب على الاغتراب الوظيفي

ثامناً: الاتجاهات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد موضوع الاغتراب الوظيفي من بين المواضيع المهمة التي مازالت قيد الدراسة لما يلعبه الاغتراب من تأثير على الفرد والمنظمة التي يعمل بها، خاصة أن ظاهرة الاغتراب تؤثر تأثيرا واضحا على تكيف العنصر البشري في المنظمة التي يعمل بها وكذا على تماسك الجماعات الاجتماعية داخل التنظيمات، ما جعل هذا المصطلح يبقى قيد الدراسة إلى غاية اليوم، وانطلاقا من ذلك حاولنا من خلال هذا الفصل تبيان السياق التاريخي لمفهوم الاغتراب، وعرض بعض تعاريفه وكذا أنواعه، مع ذكر أبعاد ومراحل الاغتراب الوظيفي والعوامل المؤدية إليه، الآثار السلبية له، وسبل التغلب عليه خاتمين الفصل بالاتجاهات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي.

أولاً: السياق التاريخي لمفهوم الاغتراب

من الصعب علينا فهم دلالة مصطلح الاغتراب بمعزل عن المشكلات الإنسانية والظروف التاريخية التي مرت بعصور من استخدموه من فلاسفة ومفكرين، فهو ظاهرة لها جذورها التاريخية فهو ليس من المصطلحات الحديثة بل قديمة قدم الإنسان، ومن خلال هذا البحث سنتطرق إلى البحث في تاريخه هذا المفهوم، وقد قدم لنا محمود رجب في كتابه: الاغتراب سيرة المصطلح التاريخية المفهوم وقسمها إلى ثلاث مراحل وهي:

المرحلة الأولى: ما قبل هيجل

من خلال تفصي وتتبع تاريخ مفهوم وظاهرة الاغتراب تجلى لنا بأن هذا المصطلح متداول ومستعمل منذ القديم، فقد أخذ بعدا مترامي

1- الاغتراب في الكتابات اللاهوتية الأولى:

يمكن بذلك العودة بظاهرة الاغتراب إلى العهد القديم وخاصة في سفر التكوين، ففي بداية خلق آدم عليه السلام وانفصال وتشكل حواء من أحد أضلاعه، فكان ذلك خلق حواء هو أول انفصال عرفته البشرية، أما فيما يخص الانفصال الثاني فهو ارتكاب آدم الخطيئة وهبوطه من الجنة وانفصاله عنها وهو ثاني انفصال عرفته البشرية¹.

ومنه مفهوم الاغتراب تزامن وبداية خلق الإنسان وظهوره، ويرجع ريتشارد شاخت إلى الترجمات الباطنية للإنجيل ليجد كلمة الاغتراب في الكتاب المقدس، فوجد فيه أن القديس بوليس كتب رسالة إلى أهل أفسوس محتواها: "لأقول لكم وأستحلفكم بالرب ألا تسيروا بعد ذلك سيرة الوثنيين يتبعون مذهبهم الباطل بظلام بصائرهم، موقد جعلهم غرياء عن حياة الله"²، فمصطلح الاغتراب تحدد في الكتب السماوية المقدسة بمعنى الانفصال والبعد عن الله.

¹ حسن حماد: مرجع سابق، ص 69.

² ريتشارد شاخت: الاغتراب، ترجمة كامل يوسف، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1980، ص 69.

فقد اعتقد إيريك فروم أن مفهوم الاغتراب ظهر منذ العهد القديم للصنمية أي عبادة الصنم التي تعبر عن فقدان الذات وضياعتها¹، فالسبب في اغتراب الذات هو عبادة الأصنام.

يمكن القول على العموم أن مصطلح الاغتراب في الجانب الديني دل على الانفصال بين الأفراد وريهم.

2- الاغتراب عند فلاسفة العقد الاجتماعي:

ذهبت العصور الوسطى وجاءت العصور الحديثة واهتم فلاسفة العقد الاجتماعي بانتقال الإنسان من الحالة الطبيعية الفطرية إلى الحالة الوضعية المدنية وتأسست نظريتهم على تنازل الأفراد وتخليهم عن حقوقهم الطبيعية بغية الحصول على الأمن والاستقرار²، ويعتبر هوجرر وتيوس هو أول من استخدمه، حيث قصد به نقل السلطة أو السيادة من مجموعة من الأشخاص لصالح فرد من المجموعة.

أما توماس هوبز: اعتقد أن الإنسان عندما يجرد نفسه من حريته وينقل السلطة إلى آخر يدخل بذلك في عقد اجتماعي³، أي التخلي عن الحق الفردي لصالح الحق الجماعي والتنازل عنه من أجل ضمان الاستقرار داخل الجماعة.

جون لوك: نفس الفكرة مع هوبز، حيث استخدم مفهوم التنازل والانفصال عن الحقوق الفردية لصالح المصلحة الجماعية، ويحدث الانفصال بظهور الدولة وركز على الحرية والاختيارية في التنازل⁴.

واعتقد أن الشعب يتنازل عن جزء من حقوقه لصالح الدولة، فالتنازل عن الحقوق والتخلي عنها هو تعبير عن الاغتراب أدركه كل من لوك وهوبز في القرن السابع عشر ميلادي.

جون جاك روسو: في القرن الثامن عشر ميلادي، أطلق روسو عن هذه الحالة كلمة الاغتراب وبين الجانب الإيجابي للاغتراب والجانب السلبي له، حيث يظهر الجانب الإيجابي في تحقيقه للعقد

¹ حسن حماد: مرجع سابق، ص72.

² محمود رجب: الاغتراب سيرة مصطلح، دار المعارف، القاهرة، ط3، 1988، ص09.

³ محمود رجب: المرجع نفسه، ص19.

⁴ لزهة مساعدي: نظرية الاغتراب من المنظور العربي والغربي، دار الخلدونية، الجزائر، ط1، 2013، ص19.

الاجتماعي، أما الجانب السلبي فيظهر في انفصال الإنسان وضياعه في المجتمع وفقدانه لذاته¹، وهو ما رآه في العقد الاجتماعي فكان له معنيين الإيجابي بمعنى تقديم الفرد ذاته للجماعة، والثاني هو المعنى السلبي أي فقدان الفرد لذاته.

ومنه فالاغتراب سواء كان مصطلح أو ظاهرة فقد كان موجودا في التراث السابق لهيجل.

المرحلة الثانية: المرحلة الهيجلية

يعتبر هيجل أول من فصل في مفهوم الاغتراب تفصيلا واضحا في معظم كتاباته وظهر ذلك في كتابه "ظاهريات الروح 1887" وقد عرفه هيجل: "بأنه حالة اللاقدرة أو العجز الذي يعانيها الإنسان عندما يفقد سيطرته على مخلوقاته ومنتجاته وممتلكاته فتوضع لصلح غيره².

وربط هيجل الاغتراب بسلب الحرية والمعرفة وخلص إلى نوعين من الاغتراب وهما اغتراب الخضوع وهو عندما تتفصل الذات عن توجهها الخاص وتخضع للتوجه العام الصادر عن العقل الموضوعي، واغتراب الانفصال وفيها تخضع للتوجه الذاتي وتبتعد عن العقل الموضوعي³.

ومنه فالمفهوم الهيجلي للاغتراب مفهوم مجرد وعملي على حد سواء، حيث ينطلق من الرؤية العقلية ليصل إلى الوصف الفينومولوجي، فالمقاربة الهيجلية ضمت السياق الاجتماعي والذاتي والفلسفي، وتحدث هيجل عن انفصال الانسان عن ثقافته، فالثقافة تساهم في اغتراب الفرد فالذات تفشل في التعرف على ذاتها في المحيط الموضوعي.

وقد أقر عبد المنعم حنفي في معجمه بأن الاغتراب عند هيجل يفيد "التحول من شخصية أبسط إلى شخصية أعلى"⁴.

ومنه فهيجل تطرق لمفهوم الاغتراب بمعنى الانفصال وبمعنى الانتقال وبمعنى الموضوعية وانعدام القدرة والحرية والمعرفة، فهو قد وحد الموضوعية مع الاغتراب وعدم القضاء على الاغتراب هو

¹ محمود رجب: مرجع سابق، ص 10.

² بركات حليم: الاغتراب في الثقافات العربية، متاهات الانسان بين الحلم والواقع، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2006، ص 38.

³ لزهة مساعدي: مرجع سابق، ص 24.

⁴ حنفي عبد المنعم: المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفية، مكتب مدولي، القاهرة، ط3، 2000، ص 80.

إبطال هذه الموضوعية، كما أنه اعتبر الإنسان واعي لذاته واعتبر اغتراب الإنسان اغتراب لهذا الوعي.

المرحلة الثالثة: مرحلة ما بعد هيجل

امتد مفهوم الاغتراب بعد هيجل وظهر في كتابات العديد من الفلاسفة والمفكرين وعلماء النفس ومن أبرزهم ماركس، فيورباخ، إيريك فروم، إيميل دوركايم، وكير كيغارد، ويعد ماركس من أبرز المفكرين الذين جاءوا بعد هيجل واهتموا بتناول الاغتراب، فقد تأثر ماركس بفكرة هيجل كثيرا لكنه ألغى فكرة الروح المطلقة، ورفض التعامل مع تلك الفكرة كليا لأنه رأى أنها فكرة غارقة في التأمل كما أنه لم تعجبه فكرة أن الإنسان يستطيع التغلب على مشكلة الاغتراب ببساطة عن طريق الفكر.

لقد كان ماركس يسعى إلى إعادة فكرة الاغتراب إلى أرض الواقع إلى وجودنا اليومي وإلى تجاربنا وتجربة الحداثة ولقد حاول وضع تصور لهذه الحياة الصناعية باعتبارها مختلفة عن المشاعية السائدة من قبل التي كنا نعيشها في جماعات سكانية مترابطة العلاقات، حياة الفلاحين في القرى، حيث يرى أن البشرية ينبغي لها أن تدفع ثمنها مقابل هذا الانتقال إلى الحداثة والثمن هو انفصال الذات عن الموضوع، إذ لم يكن الفلاح منفصلا عن الظروف الموضوعية للحياة بل كان متخذا مع تلك الظروف وكان مرتبطا بالأرض، لذلك في نظر ماركس أن الميزة الوحيدة للاغتراب هي ذلك الانفصال بين الذات والموضوع في الحياة الحديثة، حيث لا يستطيع الإنسان أن يحقق ذاته كتنشاط خلاف في العالم بل أن العالم الطبيعية والآخرين وذاته تصبح مغتربة بالنسبة إليه¹.

ثانيا - أنواع الاغتراب:

1- الاغتراب السياسي:

فيها يصبح الفرد تحت تأثير السلطة الدكتاتورية ومجرد وسيلة لقوة خارجة عنه، وينتابه الشعور بعدم الارتياح للقيادة السياسية والحكومة والنظام السياسي برمته، والشعور بالعجز إزاء

¹ فيصل عباس: الاغتراب، الانسان المعاصر وشقاء الوعي، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1، 2008، ص302.

المشاركة الإيجابية في الانتخابات السياسية الحرة، وكذلك الشعور بالعزلة عن المشاركة الحقيقية الفعالة في وضع القرارات المصيرية المتعلقة بمصالحه واليأس من المستقبل في هذا البلد¹.

2- الاغتراب الاجتماعي:

هذا النوع من الاغتراب يتعلق بالمجتمع، حيث يوجد اغتراب في شكل اجتماعي يشمل جميع أفراد المجتمع وفي هذه الحالة يكون الفرد عاجز تماما أمام ما يسود في ذلك المجتمع الذي يعيش فيه من نظم اجتماعية فاسدة، هذه الأنظمة تقف حائلا دون تحقيق أهدافه وتطلعاته ورغباته، مما يؤدي إلى عزلة اجتماعية قد تصل إلى حد الانتحار، حيث لا توجد طريقة أمام الإنسان لعاجز مما يسود في مجتمعه من نظم سوى الانتحار وهنا يكون اختيار لنفسه فكرة الاغتراب².

3- الاغتراب السيكولوجي:

يرى عبد اللطيف محمد خليفة أن الاغتراب النفسي مفهوم عام وشامل يشير إلى الحالات التي تتعرض فيها وحدة الشخصية للانحطاط أو للضعف والانهيار بتأثير العمليات الثقافية والاجتماعية التي تتم في داخل المجتمع، مما يعني أن الاغتراب يشير إلى النمو المشوه للشخصية الإنسانية، حيث تفقد فيه الشخصية مقومات الإحساس المتكامل بالوجود والديمومة، وتعد حالات الاضطراب النفسي أو التناقضات صورة من صور الأزمة الإنسانية التي تعترى الشخصية³.

4- الاغتراب الثقافي:

يشار به إلى ابتعاد الفرد عن الثقافة الخاصة وثقافة المجتمع تتألف من العادات والتقاليد والقيم السائدة في ذلك المجتمع ومخالفة المعايير التي تضبط سلوك أفرادها، حيث نجد الفرد يرفض هذه العناصر وينفر منها ولا يلتزم بها، بل ويفضل كل ما هو غريب وأجنبي عنها⁴.

¹ زهران سناء حامد: ارشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب، عالم الكتب للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص112.

² منصور عبد الرزاق حسن: الانتماء والاغتراب، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2014، ص37.

³ خليفة محمد عبد اللطيف: دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص81.

⁴ جديدي زليخة: الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، 2012، ص346.

5- الاغتراب الديني:

ورد الاغتراب الديني في الأديان الكبرى والمتمثلة في الإسلام والمسيحية واليهودية، وتتفق على معنى واحد للاغتراب والمتمثل في انفصال الإنسان عن الله وعن الطبيعة، مؤكدة بأن الاغتراب ظاهرة حتمية في الوجود الإنساني¹.

ويرى حليم بركات أن هناك نوعين من الاغتراب في القرن العشرين من حيث العلاقات القائمة بالمؤسسات الدينية:

أ- ميل الاغتراب من الدين: بمعنى رفض المؤسسة الدينية القسرية والخروج عليها، وخاصة في محاولتها مقاومة التغيير، وبنعكس مثل هذا التوجه لدى بعض المثقفين في العصر الحديث.

ب- اغتراب في الدين: بمعنى أن المؤمن المتشدد في إيمانه ينسب قواه الذاتية إلى قوى خارج نفسه ويسلمها مصيره بالاستقلال عنه، وبنعكس ذلك في توجيهات بعض الحركات السلفية منذ بدايتها².

6- الاغتراب الوظيفي:

يعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة ومؤثرة تدل على مرور المؤسسة بأزمة حقيقية ربما تسارع بها إلى الانحدار والفسل، فالاغتراب الوظيفي يعني وصول العاملين بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها، ويترتب عليه نتائج وخيمة بالنسبة لكل طرفين، غالباً ما ينتهي بإنهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية³.

¹ دانيال عباس علي: الاغتراب النفسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة دمشق، 2016، ص 37.

² بركات حليم: مرجع سابق، ص 125.

³ بن زاهي منصور: الشعور بالاغتراب الوظيفي و علاقته بالدافعية للإنجاز لدى لإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 43.

ثالثاً: أبعاد الاغتراب الوظيفي

على الرغم من عدم اتفاق الباحثين على معنى لمفهوم الاغتراب الوظيفي، إلا أن هناك اتفاق بينهم على العديد من مظاهره وأبعاده، التي توصلوا إليها من خلال تحليلهم لهذا المفهوم وإخضاعه للقياس ومن أبرزهم ميلفن سيمان، حيث أشار إلى أن هناك خمسة أبعاد لمفهوم الاغتراب الوظيفي والمتمثلة في العجز أي انعدام القوة، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية، الاغتراب عن الذات.

1- العجز: ويعرف أحياناً باسم اللاقوة، وهو شعور الفرد بأنه لا حول ولا قوة له، ونقص قدرته السيطرة على سلوكه وعلى التحكم أو التأثير في مجريات الأمور الخاصة به، أو في تشكيل الأحداث العامة في مجتمعه وبأنه مقهور ومسلوب الإرادة والاختيار، وأنه عاجز عن تحديد النتائج التي قد تنشأ نتيجة لهذه الأحداث، ويشعر الفرد أن ما يحصل يملى عليه من الخارج¹، كما يقصد بالعجز افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به أو تأثيره في المنظمة التي يعمل بها، حيث يتوقع الفرد في هذه الحالة أن سلوكه لن يأتي بالنتائج المرجوة منه، ويرسخ لديه هذا الشعور لدرجة اليقين، أي أنه ليس له تأثير في المستقبل أيضاً².

2- اللامعنى: وهو شعور الفرد بفقدان المعنى في الحياة وبأن الأشياء والأحداث والوقائع المحيطة فقدت دلالتها ومعناها ومعقوليتها، وأن الحياة لا جدوى منها فقدت واقعيته وتحياى بلا مبالاة³، ويحدث هذا الشعور في الوظيفة عندما يفقد الشخص الإحساس بالارتباط العضوي بالأدوار الوظيفية التي يؤديها، وبالتالي لا يعرف الهدف الذي يسعى إليه⁴.

يمكن القول بأن اللامعنى، معناه أن العامل يفقد جوهر الأشياء المحيطة به وتبدو الحياة لديه دون قيمة وبلا معنى في غياب الهدف والرغبة في العمل، ويصبح العامل غير قادر على التنبؤ عن نتائج السلوك في المستقبل، ومن ملامحه نذكر الغياب دون مبرر، الإهمال الواضح في العمل اللامبالاة غياب الأهداف... إلخ.

¹ زهران سناء حامد: مرجع سابق، ص108.

² المغربي عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر ط1، 2007، ص327.

³ زهران سناء حامد: مرجع سابق، ص109.

⁴ السالم مؤيد سعيد: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص173.

3- اللامعيارية: هي فقدان المعيار، وغياب نسق منظم للمعايير الاجتماعية، أي أن أشكال السلوك التي أصبحت مرفوضة اجتماعيا غدت مقبولة، تؤدي إلى مغايرة معايير الدين، القانون والعرف وعدم مسابقتها¹، ويقصد بها عدم وجود معايير واضحة ومحددة للأداء واختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها وبين الرسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف، وهنا يشعر الفرد بالاغتراب نظرا لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة².

4- العزلة الاجتماعية: ويقصد بها انسحاب الفرد وانفصاله عن تيار الثقافة السائدة في مجتمعه وشعوره بالوحدة والفراغ النفسي حتى لو كان مع الآخرين، معه سعيه للبعد عن الناس³، وتشير إلى حالة الشخص الذي يفقد القدرة على التفاعل الهادف مع الآخرين، فهو يشعر بأنه لا يتمكن من فهم اتجاهات الآخرين ولا يستطيع أن يتنبأ بسلوكهم أو يشرح مشاعره لهم⁴.

وهو شعور الفرد بأن المجتمع الذي يعيش فيه غريبا عنه فهو ينعزل عن المفاهيم والأهداف والمعتقدات هي ذات قيمة عالية في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع الذي ما يصبو إليه الفرد من أهداف حاول تحقيقها عبر الوسائل الشرعية، إلا أنه فشل في ذلك⁵.

5- الاغتراب عن الذات: تتفق آراء وأفكار العديد من الباحثين حول مفهوم الاغتراب عن الذات بالرغم من تباين مجالات بحثهم واهتمامهم، فنجد سيمان يعرف الاغتراب عن الذات بأنه: "عدم قدرة الفرد على التواصل مع نفسه وشعوره بالاتصال عما يرغب في أن يكون عليه، حيث تسير حياة الفرد بلا هدف".

وميزت هورني بين نمطين من الاغتراب عن الذات وهما: الاغتراب عن الذات الفعلية والاغتراب عن الذات الحقيقية⁶، ويشير النمط الأول إلى الاغتراب عن الذات ككل ويتضمن ذلك الانفصال عن الماضي وما يحمله من إيجابيات وسلبيات في حياة الفرد، ومثال ذلك: اغتراب الفرد عن معتقداته، أما النمط الثمي فعبرت عنه هورني بالتوقف عن سريان الحياة للفرد، العيش دون التطلع

¹ زهران سناء حامد: مرجع سابق، ص108.

² المغربي عبد الحميد: مرجع سبق ذكره، ص327.

³ زهران سناء حامد: مرجع سابق، ص109.

⁴ السالم مؤيد سعيد: مرجع سابق، ص173.

⁵ الحمداني إقبال: الاغتراب - التمرد - قلق المستقبل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص133.

⁶ خليفة محمد عبد اللطيف: مرجع سابق، ص32.

للمستقبل كما طرح هذا المفهوم أيضا كل من فروم وهيدغر وتكاد تتفق أفكارهما فيميز فروم بين ذات أصلية وذات زائفة، أما هيدغر فتحدث عن الغربة التي تعني انفصال ذات الإنسان عن الوجود الأصيل أو واقعها الحقيقي.

بناء على ما سبق يمكننا القول بأن الاغتراب عن الذات بالنسبة للعامل هو فقدانه لذاته الحقيقية في مجال العمل.

رابعاً: مراحل الاغتراب الوظيفي

إن ظاهرة اغتراب العامل تمر بثلاث مراحل كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وتصبح العلاقة بين هذه المراحل علاقة تراكمية، تؤدي في النهاية إلى درجة الاغتراب الكلي للعامل، وتنعكس نتائج كل مرحلة على المؤسسة حسب درجة خطورتها.

1- مرحلة الاغتراب النفسي:

وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو العامل ذلك إلى أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي اتجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها إلى أن يدخل في دائرة النسيان، والإهمال في المنظمة، ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية تجاه المنظمة وقد يتراءى له أن كل ما يعاني منه من مشاكل وصعوبات سببها المنظمة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموما ومشغولاً بالمشاكل والصعوبات التي يعزوها، لعدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سواء إذا لم يجد أحد من المسؤولين بالمنظمة يتحدث إليه عن مشاعره والمشكلات التي عانى منها¹.

2- مرحلة الاغتراب الذهني:

وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي ولكنها أكثر خطر على المنظمة والعاملين حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني، وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وتبدوا على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدى العاملين

¹ بن زاهي منصور: مرجع سابق، ص 43-44.

القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبرر للابتعاد عن جو المنظمة¹.

3- مرحلة الاغتراب الجسدي:

هي تلك المرحلة التي يصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا، حيث يكثر الغياب والتأخر عن الدوام والخروج في أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الاستقالات الجماعية في المنظمة، وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة والسيطرة على الأمور.

تعتبر مرحلة الاغتراب الجسدي تجسيد فعلي للمراحل السابقة باعتبارها مظهرا يعيشه الفرد داخل المنظمة وذلك نتيجة للصراع الداخلي، حيث يقرر الانفصال عن الآخرين وعدم الارتباط بهم ويلجأ للهروب من ذلك، من خلال عدم الاكتراث لما يدور من حوله، ولا يكون بذلك قادرا على التراجع بل يمتلكه اليأس والحيرة والوحدة وبذلك يعجز عن التغلب على جسده، ولا يستطيع التحكم بكل ما يصدر عنه من تصرفات².

خامسا: العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي:

تتنوع العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي في المؤسسات والمنظمات، والأسباب في ذلك كثيرة ومتنوعة لكن في الغالب تعود إلى عاملين رئيسيين هما:

- عوامل تعود إلى المؤسسة.

- عوامل تعود إلى العاملين في المؤسسة.

1- العوامل التي تعود إلى المؤسسة:

وهي العوامل التي يرجع السبب فيها إلى المؤسسة ، ويمكن ذكرها فيما يلي:

¹ بن زاهي منصور: المرجع نفسه، ص44.

² المطرفي شعيل: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص55.

1-1- المكننة والأتمتة Automation:

إن الثورة التكنولوجية الحديثة، ساهمت في انتشار الاغتراب بين العاملين في المؤسسات الإنتاجية والخدماتية على حد سواء، وذلك نتيجة لهيمنة الأتمتة والأجهزة الحاسوبية والإلكترونية، فقد أصبح هذا التقدم والتطور مهددا للعلاقات الإنسانية ومثيرا للأمراض والمشاكل النفسية والاجتماعية، فبعد أن كان الحرفيون والمهنيون والإداريون سادة على أجهزتهم ومكاتبهم أصبحوا خاضعين لإرادتها¹.

1-2- الخلل في تقارير كفاية الأداء:

تفتقر تقارير الأداء السنوية للموظفين الأسس الموضوعية، نظرا لاعتمادها في الغالب على تقديرات فردية من جانب الرؤساء المتخصصين، مما يجعلها تتأثر بالاعتبارات والأهواء الشخصية ويؤثر في النهاية على حسن العلاقات الوظيفية التي ينبغي أن تقوم بين الموظفين وبين الإدارة في هذه المؤسسات².

1-3- ضعف الفعالية الإدارية:

إن عدم فعالية الإدارة في هذه المؤسسات، يؤدي إلى عدم قدرة الإدارة على أداء المطلوب منها، وبالتالي التفكير في إعادة بنائها على مبادئ الإدارة السلوكية، وهذا يعني أن تأخذ بعين الاعتبار العمل الواجب أدائه والمهارات التي تحتاجها لأداء هذا العمل، لتصبح قادرة على مجارات الخطى السريعة للتطور التقني، ولتحمل كافة مسؤولياتها، ولن يتحقق ذلك إلا إذا كانت شروحات ووصف العمل تسمح لكل موظف بالمشاركة في صنع القرارات التي تؤثر به وتتعلق بعمله³.

إن ضعف الفعالية الإدارية داخل المنظمة من أهم العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب الوظيفي فالإدارة الجيدة يجب أن تتبع عدة خطوات فعالة ومفيدة وجيدة للارتقاء بالعمل الإداري للتغلب على مشكلات الأداء ومن هذه الخطوات:

- التخطيط الجيد.

¹الكبيسي عامر، خيضر حميد: سيكولوجية التدريب والاستراتيجيات التعيينات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمية، الرياض، السعودية، 2004، ص145.

²العمرى إبراهيم: السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، دار الجامعة المصرية، 2002، ص218.

³ أبو سن أحمد إبراهيم: الإدارة في الإسلام، عالم الكتب، القاهرة، 1991، ص49-53.

- متابعة خطوات التنفيذ.

- إتباع نظام توثيق فعال.

- فعالية إدارة الوقت¹.

1-4- ضعف نظام الحوافز:

إن عدم وضوح نظام الحوافز أو خضوعه للمجاملات والعلاقات الشخصية بين الموظفين والقيادة العليا والمباشرة للمؤسسة يعتبر من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي لأن الموضوعية في تطبيق نام الحوافز شرط لنجاحه، فمستوى الاغتراب الوظيفي بشكل عام يتأثر بغياب الحوافز لاسيما أن هناك عدد من النظريات والدراسات التي سعت لمعرفة العلاقة بين الاغتراب الوظيفي والحوافز فمدرسة العلاقة الإنسانية ترى أن الموظف السعيد هو موظف منتج بينما ترى مدرسة السلوك أنه لا توجد علاقة بالضرورة بين الاغتراب والإنتاج، وعموما قد يكون الاغتراب ناتجا عن الظروف المحيطة بالعمل، والزلاء في العمل، بيئة العمل والخدمات... إلخ².

1-5- اتساع حجم المؤسسة:

إن ازدياد حجم المؤسسة يؤدي إلى آثار سلبية على العاملين فيها، ومن أهم هذه الآثار تشتت جهود المدراء في العمل الإداري والإشراف على الشؤون الفنية بالمؤسسة، وهذا يشعر الموظف أو العامل أن الإشراف عليه من قبل الرئيس المباشر أو من ينوب عنه ضعيفة، مما قد يؤدي إلى تساوي المجد بغيره من العاملين، ويسهم هذا في أن يسود شعور بعدم العدالة بين العاملين المجتهدين في العمل وبالتالي الإهمال واللامبالاة وعدم الرضا عن العمل بمعنى الاغتراب الوظيفي³.

1-6- العمل في مواقع منفصلة:

إن العمل في مواقع منفصلة في مؤسسة واحدة من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بعدم المساواة نتيجة:

¹ عبده، على عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984، ص504.

² منصور بن زاهي: مرجع سابق، ص47.

³ العيسوي عبد الرحمان محمد: علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1997، ص23.

- وجود مميزات لبعض المواقع توفر لبعض الموظفين، دون غيرهم مثل الحوافز والبدلات والعلاوات .
- وجود بعض الجوانب السلبية في الأماكن التي تبعد عن الإدارة المركزية مثل عدم ملاءمة ظروف العمل (سوء التهوية وضعف الإضاءة وقلة التجهيزات الفنية).
- عدم متابعة مشكلة العاملين في المواقع البعيدة بنفس درجة زملائهم الموجودين بالموقع الرئيسي أو الفروع القريبة منه.

إن هذه الأسباب من شأنها أن تؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين في المؤسسة¹.

1-7- عدم ظهور دور العامل في المؤسسة:

يتعرض العامل لعدد كبير من المواقف داخل المؤسسة التي يعمل بها، وهذه المواقف قد تدفعه إلى اتخاذ موقف ما إذ تضمنت تهديدا حقيقيا بالنسبة لوجوده أو لسعادته المادية والمعنوية، فإذا ما شعر البعض من العاملين أن دوره في المؤسسة التي يعمل بها أصبح مهددا من خلال قيام بعض العاملين بإلغاء دوره، أو التقليل من أهمية دوره بقصد أو بدون قصد، فإن ذلك من شأنه أن يعرض العامل لمجموعة من مثيرات الانفعال التي تنتابه مثل الخوف والغضب والضيق هذه الوظائف الفسيولوجية من شأنها أن تعرقل وظائف الجسم ومن ثم تساعد على انتشار الاغتراب في إحدى صورته لدى العامل².

1-8- عدم التخصص في العمل:

إن المشكلة تكمن في عدم الاستخدام الأمثل لتخصصات العاملين، مما يعني وضع العاملين في تخصصات تختلف عن تخصصاتهم، الذي من شأنه التقليل من أداء هؤلاء، بسبب بعد العامل عن تخصصه وشعوره أن هذا إجحاف لحقه، مما يولد له شعور الاغتراب الوظيفي.

¹ السباعي زهير أحمد، عبد الرحيم شيخ إدريس: القلق وكيف تتخلص منه، دار القلم، دمشق، سوريا، 1996، ص119.

² العيسوي عبد الرحمان محمد: مرجع سابق، ص99.

1-9- ضعف مستوى التدريب:

إن ضعف مستوى تدريب العاملين أو الموظفين بشكل عام ورفع مستوى كفاءتهم وإنتاجهم من أهم العوامل المؤدية للاغتراب الوظيفي، فالإنسان يقوم بالتعلم إذا اشتدت لديه حاجة يريد إشباعها ومعنى الرغبة في إشباع الحاجة وجود مشكلة أو أكثر تستلزم حلولا، ويعتبر كسب العيش مشكلة والتفاعل مع الزملاء في العمل ينطوي على مشكلة العمل وكيف يتعلم وكثيرا ما يجابه المسئولين في مستويات الإشراف المختلفة مشاكل يستعصى عليهم حلها، وبالمحاولة والخطأ وذكاء المتعلم هناك علاقة طردية، فإذا زاد ذكاء المتعلم زادت قدرته على التعلم بالبصيرة، وكذلك تزيد قدرته بزيادة خبراته وزيادة عمره¹.

لذا يتوجب التركيز على موضوع التعلم والتعليم والتدريب لأننا في أمس الحاجة إلى تفجير طاقات البشر للعمل والفكر والانجاز وبث روح التقدم، إن الذين يديرون الإنتاج هم بشر و إنتاجية هؤلاء البشر محكومة بمدى ما يدركونه من معارف ومهارات، ومن اجل ذلك أصبح التعليم والتدريب جزءا من العملية الإنتاجية في المجتمع المعاصر، وهو طريق التقدم والرخاء.

2- العوامل التي تعود للعاملين أو الموظفين في المؤسسة:

2-1- الخوف وعدم الأمان الوظيفي:

إن شعور العاملين بالخوف وعدم الأمان الوظيفي يؤدي بهم حتما إلى محاولة الهروب من تلك المشاعر والانفعالات كما يؤدي بهم إلى تشتيت الجهود المبذولة أثناء وقت العمل الرسمي، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى انتشار الاغتراب الوظيفي بين العاملين بالمنظمة، وهو انفعال تثيره المواقف الخطرة والمنذرة بالخطر والتي يصعب على المرء مواجهتها، أي أنه انفعال مصاحب لغريزة الهرب².

2-2- نقص الكفاءة:

إن نقص كفاءة العاملين في المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى انخفاض الأداء الوظيفي بين العاملين، حيث يسعى كل منهم إلى محاولة إرجاع أسباب ضعف أدائه إلى ظروف خاصة بالمنظمة

¹ البقري أحمد ماهر، القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2001، ص108.

² سعيد جمال عبد الغني، آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مكتبة زهراء الشرف، القاهرة، 1989، ص19.

التي يعمل بها، ونتيجة لنقص الكفاءة فإن بعض العاملين يلجئون إلى الغياب عن العمل كما ينصرف البعض منهم قبل نهاية الدوام، وأيضاً يكثر الصراع بين العاملين، وهذا يمثل الاغتراب الوظيفي¹.

2-3- وقت الفراغ:

إن وجود فراغ طويل لدى العاملين بالمؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى كثرة الأحاديث الجانبية خاصة إذا كانت المشكلة موجودة لدى عدد كبير من العاملين وقت الدوام في إنجاز الأعمال².

2-4- عدم التوافق والتكيف:

عدم التوافق والتكيف مع المنظمة من شأنه أن يولد شعوراً لدى العامل بأنه مهمل، ومن ثم يحمل للمنظمة أسباب مشكلاته، وبعدها يقوم بتفريغ مشكلاته النفسية في المنظمة، وإذا انتشرت هذه الحالة بين عدد كبير من العاملين فإن ذلك يؤدي إلى انتشار الاغتراب بينهم³.

2-5- قيم وتوجهات العاملين:

قد ينجم الاغتراب الوظيفي من عدم ملاءمة قيم العمل وضوابطه وأهدافه مع توجهات الفرد وأهدافه وقيمه، أي أن الهدف الذي يتجه عمل الفرد نحوه غير مرغوب فيه أو أن محيط العمل الذي يعمل في أجوائه لا يعطيه ما يستحقه من اهتمام، وأن حاجات الفرد ورغباته لا تحظى بالرعاية بل تشعر من قبل الآخرين⁴.

2-6- ضعف مقومات القيادة:

إن ضعف مقومات القيادة لدى القائد الإداري، وعدم إلهامه بالمهارات الإدارية، تعد من أهم العوامل المؤدية إلى الاغتراب الوظيفي، ذلك لأن القائد الملهم الذي لا تنقصه المعرفة بالذكاء

¹ العيسوي عبد الرحمان: مرجع سابق، ص66.

² العيسوي عبد الرحمان: المرجع نفسه، ص67.

³ سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الاردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014، ص301.

⁴ الكبيسي عامر، خضير حميدة: مرجع سابق، ص144.

الاجتماعي والعاطفي سيكون قادرا على قراءة نفسه ومن حوله بطريقة صحيحة، الأمر الذي يعني استهلاكه لأدوات التحليل لنفسه ولمن حوله¹.

2-7- الانطوائية والانعزالية:

إن العامل الانطوائي والانعزالي هو الذي ينتابه شعور بالغيرة والانعزال عن التيارات السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ومن ثم فهو لا يشعر بالانتماء إلى هذه المنظمة أو إلى المجتمع الذي يعيش فيه، وهذا النوع من العاملين يعاني من الاغتراب النفسي الذي يؤثر على سلوكه داخل المنظمة².

2-8- اليأس والاستسلام للفشل:

إن اليأس من أسوأ الصفات التي انتشرت بين العاملين في هذا العصر الذي نعيشه، وبالرغم من أن الجميع يعرف مساوئ اليأس فإننا على الأقل نقف سلبين أمامه، إن عدم الاعتماد على النفس والثقة والمقدرة على العمل، وعدم مواصلة العمل يجعل سلوك الانسحاب والسلبية في ميادين العمل ظاهرة سيئة ومدمرة في مواقع الإنتاج وفي الحياة.

إن الاستسلام للتخلف وعدم تصحيح الخطأ له أثر سيء ينعكس على العامل وبالتالي على العمل، إن اليأس والاستسلام والفشل هي إحدى العوامل الرئيسية لظاهرة الاغتراب الوظيفي³.

سابعا: الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي

لقد سبق وأن بين أن هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تجعل الفرد العامل مغتربا عن عمله، وبيئته التنظيمية، ذلك لا يمكن اختزال الاغتراب في مجرد أحداث تبدو عرضية، وأمام تعدد

¹ سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: مرجع سابق، ص301

² بن زاهي منصور: مرجع سابق، ص55.

³ بن زاهي منصور: المرجع نفسه، ص54.

أسباب الاغتراب الوظيفي وتتوعها بين العاملين على اختلاف مهامهم ومستوياتهم، تعاني التنظيمات من جود مظاهر وآثار سلبية كثيرة، تختلف من تنظيم لآخر، يمكن ذكر البعض منها كما يلي¹:

- ضعف الانتماء التنظيمي لدى العمال.
- شعور العامل بالوحدة وعدم الرضا في العمل.
- الشعور بالعزلة الاجتماعية.
- الشعور بعقم المعايير الاجتماعية.
- زيادة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.
- انخفاض الدافعية نحو العمل.
- غياب روح الإبداع والابتكار.
- انتشار ظاهرة الكسل والإتكالية في العمل.
- ارتفاع معدل دوران العمل وما يحمله من تبعات (التكاليف الخفية التي تخسرهما المنظمة).
- الرضوخ والانسحاب.
- التمرد والثورة.
- العدوانية والتخريب.

ثامنا: سبل التغلب على الاغتراب الوظيفي

نشير هنا قبل أن نستطرد في السبل الملائمة للتغلب على الاغتراب الوظيفي، أنه من الممكن أن يكون الاغتراب الوظيفي لدى البعض ناتج عن بعض أو كل ما سبق التطرق إليه من اغتراب نفسي أو اجتماعي ويبعد كل البعد عن المؤثرات الوظيفية المباشرة داخل بيئة العمل، وفي هذه الحالة

¹ العمري سليمة: دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة أم البواقي، 2019، ص 161.

وجب العمل على إصلاح الخلل الحاصل في المناخ الاجتماعي لتلك الأفراد عبر دورات تكوينية لفائدتهم بغية دعمهم للخروج من بوتقة الاغتراب بصفة عامة، وإتاحة الفرصة لهم في الإسهام بمشاركة إيجابية وفعالة في إحداث مناخ عمل وإيجابي ومثمر.

أما بخصوص هؤلاء الذين نضعهم في بؤرة هذا المطلب والمعنيين بالاستقراء الجيد لتلك السبل في محاولة للتغلب على الاغتراب الوظيفي وآثره السلبية على المؤسسة العمالية والمجتمع ككل فسوف نسرد بعض أهم تلك السبل التي سوف تساعد المؤسسات العمالية المختلفة عبر خلق مناخ تنظيمي بضوابط ومخططات تسهم في القضاء على ظاهرة الاغتراب الوظيفي أو الحد من آثاره السلبية قدر المستطاع.

1- إشباع الحاجات:

وهذا من خلال سعي المؤسسات العمالية إلى مساعدة العاملين بها على إشباع حاجاتهم الوظيفية المشروعة التي يطمح لها الجميع باختلاف مؤهلاتهم ودرجاتهم الوظيفية كالحاجات الاجتماعية والأمان والتأمين الصحي ودعم إنجاز الأفكار المبدعة والخلافة وزيادة الأمان¹.

2- مساهمة مجلس العمال والنقابات:

يرى جيمس أوتول "James outtl" أن مجلس العمل هو القاعدة العمالية التي تملك الصلاحيات في أداء دورهم في تفهم قضايا العمال وتشجيعهم على الممارسة الفعالة واستمرار العمل المتبع، لكل الوسائل مهما كانت الصعوبات، وبذلك نخلص إلى أن المجالس العمالية هي العلاج الأساسي للاغتراب.

3- تدريب العاملين:

يلزم على المؤسسات العمل الجاد من أجل خلق برامج تدريبية متطورة تهدف إلى تحسين مهارات العاملين النظرية والتطبيقية ومسايرة كل المستجدات في هذا الشأن عبر شراكات مع جهات

¹ براحي سليمان: الاغتراب الوظيفي أسبابه وآثاره على الفرد والمجتمع، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019، ص 672.

بحثية أكاديمية في هذا المجال، أضف إلى ذلك العمل على التدريب المستمر لكافة كوادر المؤسسة والعمل على خلق مناخ تشاركي فيما بينهم وبناء لبنات أسرة مؤسساتية ذات وشائج وعلائق وثيقة¹.

4- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن إحلال تنظيم جيد يدل على مساهمة العمل في تكوينه وإبعاد التنظيم البيروقراطي والتسلط الذي يؤدي في غالب الأحيان إلى كساد الإنتاج وظهور روح اللامبالاة من قبل العمال حيث تكشف دراسة سيمان ونيل (Semman et Neal) أن مشاركة الأفراد داخل المنظمة تقلل الشعور بفقد القوة فالأعضاء المشاركين في المنظمة أقل شعورا بفقد القوة بالمقارنة بالأعضاء غير المشاركين².

5- العدالة التنظيمية:

إن العدالة والإنصاف في الفرص والمكافآت داخل المؤسسة، يدعم خلق مناخ نزيه وشفاف يؤدي إلى المنافسة المحمودة بين جميع العاملين، جاعلين إعلاء مكانة المؤسسة التابعين لها من أولوياتهم لما يعني هذا علو مكانتهم ضمنا.

6- الاستقرار الوظيفي:

مما لا شك فيه أن الاستقرار الوظيفي للعاملين مؤشر هام ورئيسي على استقرار المؤسسة ذاتها، ونجاح المؤسسات واستمراريتها يعتمد اعتماد شبه وكلي على هذا العنصر لخلاف المؤسسات المضطربة التي تزرع في نفوس عاملها عدم الرضا والقلق والتوتر الدائم من وضعية عدم الاستقرار هاته، ويوجد تناسب طردي لمحوري المعادلة هنا، فالمؤسسة المستقرة خارجيا والسائرة بخطى ثابتة في مسيرتها العملية مع عملاتها تعتمد بشكل أساسي على الاستقرار الوظيفي، وتحقق أفضل النتائج وهذا الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى وصول العاملين بها إلى حالات الرضا والسعادة لانخراطهم في نجاح

¹ براجي سليمان: المرجع نفسه، ص672.

² بحري صابر: الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العاملون بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص112.

مؤسستهم والذي يعني نجاحهم الشخصي ووصولهم إلى جميع احتياجاتهم المرجوة وحتى التي يحلمون بها¹.

7- المساعدات المالية:

إن تقديم بعض القروض للعمال من أجل حل المشاكل الأسرية ومساعدتهم على حل مختلف المشاكل وهذا لإعادة الاعتبار للعامل بأنه يتمتع بثقة الإدارة واهتمام المشرفين، وهذا يساعدهم على التقليل من الاغتراب الوظيفي.

8- تقوية علاقات العامل:

يتم تقوية علاقات العامل بالمؤسسة من خلال إنشاء وحدة للبحوث النفسية والاجتماعية والتي من بين أهدافها دراسة مشكلة العاملين والوقوف على المصادر الخاصة بها، ودراسة هذه المتغيرات يمكن أن يساعد على وضع الحلول الوقائية والعلاجية لمشكلة العاملين والعمل على تقوية عوامل الرضا والإرضاء لديهم.

كما تتم تقوية علاقات العامل عن طريق خلق الانسجام بينه وبين العمل وهذا من خلال عدة اعتبارات منها أن تكون العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على الاحترام المتبادل وان يكون قوامها الود والدفء².

09- تقبل العامل لمهنته:

لن يتقبل العامل المهنة إلا إذا اختار العمل الذي يناسب قدراته ويتوافق مع ميولاته واستعداداته وكذلك سماته الشخصية، وهذا ما يؤدي بشعوره بالرضا عن عمله.

ثامنا: الاتجاهات النظرية المفسرة للاغتراب الوظيفي:

نحاول من خلال هذا العنوان أن نتطرق إلى بعض النظريات السوسولوجية التي فسرت الاغتراب الوظيفي، والتي سنوردها كما يلي:

¹ براجي سليمان: مرجع سابق، ص 672.

² بحري صابر: مرجع سابق، ص 113.

1- نظرية إميل دوركايم:

لقد تأثر دوركايم كغيره من المنظرين بأفكار هيجل خاصة في تركيزه على فهم العلاقة بين الذات والموضوع، الذي يرى فيه المدخل المناسب لدراسته العملية الاجتماعية الاغترابية، فأنصب اهتمام دوركايم حول عزلة الإنسان في العصر الحديث مقارنة بالمجتمع التقليدي، وهذا عبر مؤلفاته المعزومة كتقسيم العمل والانتحار.

اعتمد دوركايم في تفسيره للاغتراب كظاهرة اجتماعية على ضعف المجتمع، إذ يرى أن المجتمع عاجز عن تحقيق الفردية، ذلك أن سلوك الفرد يخضع لإرادة المجتمع أو روابط القرابة والطقوسية...إلخ، إلى أن ما يترتب عن تلك التبعية في المجتمع الحديث حدوث الاغتراب لفقدان المعايير والقيم الأخلاقية الموجهة لسلوك الأفراد، وهذا ما أسماه دوركايم بإضعاف الضمير الجمعي¹.

من ناحية أخرى اهتم دوركايم بفكرة تقسيم العمل القسري والعمل الأنومي، حيث انطلق دوركايم من أنه بالرغم من أن تقسيم العمل يؤدي إلى التساند بين أفراد المجتمع والانتقال من التضامن الآلي إلى التضامن العضوي، ومع تعقد المجتمعات أراد دوركايم إبراز الجوانب السلبية لتقسيم العمل الذي نبع عنه التضامن العضوي.

يمكننا القول أن إميل دوركايم يرى أن عزلة الإنسان عن روابطه التقليدية وبعده عن التضامن هي مصدر اغترابه في المجتمع.

2- نظرية كارل ماركس:

انطلق كارل ماركس في دراسته للاغتراب من نقده لأفكار هيجل وما تضمنه الاقتصاد السياسي الكلاسيكي من مبادئ، ففي المجتمع السياسي الفرد يتصرف بنفس الطريقة وجها لوجه مع الحالة، بينما في الحياة اليومية توضع لو تبنى على المصالح الخاصة أنانية كل واحد².

طرح ماركس الاغتراب من منظور تاريخي اقتصادي وسياسي محدد، ويبيد ماركس نقدا شديدا للاغتراب الديني الذي حسبه يعكس الاغتراب الاقتصادي والاجتماعي.

- ركز ماركس على الاغتراب الاقتصادي بشكل كبير لأنه اعتبره اغتراب في الحياة الواقعية للإنسان.

¹ العمري سليمة: مرجع سابق، ص136-137.

² Armand colin et les autres : Dictionnaire de la sociologie , paris,3emeedition,2004 ;p02.

- ينشأ الاغتراب الاقتصادي من وجود طبقة عظمى محرومة من الملكية، في المقابل وجود طبقة الأقلية المالكة وشديدة الثراء، ومن خلال العمل تبدل الطبقة الأولى كامل قوتها من أجل زيادة الإنتاج في حين يكون نتاج العمل ليس ملكا لها وبالتالي تغترب الذوات عن أصحابها.

- اغتراب الإنسان في عمله هو اغتراب عن الذات وعن العلاقات الاجتماعية التي تثبت إنسانيته.

- ويوضح ماركس توجهه حول الاغتراب في العمل في قوله: "أن العامل يزداد اغترابا كلما زادت الثروة التي ينتجها، وكلما زاد إنتاجه قوة ودرجة يصبح العامل سلعة أكثر رخصا، كلما زاد عدد السلع التي يخلقها، فمع القيمة المتزايدة لعالم الأشياء فيطلق في تناسب عكسي، انخفاض قيمة عالم البشر والعمل علا ينتج سلعا فحسب وإنما هو ينتج ذاته وينتج العامل كسلعة وهو يفعل ذلك بنفس النسبة التي ينتج بها السلع عموما¹.

- لقد ميز ماركس بين ثلاث أنواع للاغتراب وهي على التوالي: اغتراب عن الذات ثم اغتراب عن الآخرين، واغتراب عن الطبيعة.

ويرى ماركس أنه في سبيل القضاء على مشكلة الاغتراب يجب تغيير البناء الاجتماعي في المجتمع ككل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن نظرية الاغتراب لماركس كانت تستهدف كشف الاستغلال الذي قام به أو عليه النظام الرأسمالي، ولا بد من إلغاء هذه العلاقات للاغترابية عن طريق إلغاء الرأسمالية وبتحرر الإنسان من الظروف الاجتماعية التي خلقها وكان سجيناً لها.

03- نظرية ماكس فيبر:

يرى فيبر أن الاغتراب يبدو في التحول نحو البيروقراطية التي هي عبارة عن سلسلة من القواعد التنظيمية التي تدير بموجبها الإدارة الصناعية حيث أن البيروقراطية تعرض على العامل أن يلتزم بتطبيق القوانين والامتثال لها، رغم أنه في كثير من الحالات لا يدري ولا يدرك معنى هذه القوانين ما يؤدي إلى اغترابه، ويؤكد ماكس فيبر أن كل أنواع البيروقراطية تؤدي إلى الاغتراب ويرى

¹ أحمد النصراري نادية: فلسفة فويرباخ بين المادية والانسانية، دار الرافدين، لبنان، ط1، 2006، ص191.

فيبر أن التنظيم البيروقراطي للمجتمعات الصناعية القائمة على مفهوم عقلانية التنظيم الرسمية المرتبطة بالتنظيم البيروقراطي هي التي تسلب حريته¹.

فانتشار التصنيع والمبالغة في تقسيم العمل أدى إلى ظهور الحاجة للإدارة البيروقراطية والبيروقراطيون أخصائون في إدارة الأشياء والناس، ونظرا لتعدد التنظيم الاجتماعي وضخامته صار البيروقراطيون ينظرون إلى الناس والأشياء نظرهم للأعداد والرموز².

وقد تولدت بذلك سلطة البيروقراطية من صعوبة رؤية الفرد الواحد للكل، وبذلك أصبح العامل لا يدرك الهدف البعيد الذي يربط بين أجزاء العمل، ومن هنا ازدادت سلطة المدير البيروقراطي بالنسبة للعامل لما يقوم به من دور في ضبط العمل، وعليه تعاظمت أهمية البيروقراطي وسلطته، فهو يستطيع أن يؤدي ما لا يستطيع العامل تأديته، وكذلك يوليه العامل احتراما ويدعن لسلطاته، وقد ركز ماكس فيبر في النموذج البيروقراطي الذي افترضه على التنظيم الرسمي الشديد للبيروقراطية والجانب العقلاني الذي تمتاز به البيروقراطية هو قوة غير عادية في الاستحواذ على السلطة وبالتالي الحد من حرية الأفراد³.

4 - نظرية روبرت بلونر:

يرى بلونر أن الاغتراب يوجد عندما يكون العمال غير قادرين للسيطرة على عملية عملهم المبشرة، وغير قادرين على تطوير الشعور بالفرص وبالعلاقة وظائفهم بكل إنتاج التنظيم، وغير قادرين على الانتماء للمجتمعات الصناعية المتكاملة⁴.

فالشخص في نظره مغتربا عندما يكون موضوعا مسيطرا عليها ومحتكرا بواسطة أشخاص آخرين أو بواسطة أي نسق غير شخصي مثل التكنولوجيا، ويذكر بلونر أن المجتمعات الصناعية لها جملة من المعايير والقواعد رسمية كانت أو غير رسمية، وهي بمثابة المرشد والموجه لسلوك أعضائها، وتلعب هذه المعايير دور كبير في تحقيق التكامل المعياري لدى العمال وفق الشعور بالولاء لديهم.

¹ شتا سيد علي: اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص22.

² شتا سيد علي: المرجع نفسه، ص164.

³ شتا السيد علي: المرجع نفسه، ص164.

⁴ العمري سليمة: مرجع سابق، ص 140.

ونلخص أهم أفكار روبرت بلونر في النقاط التالية:

- البناءات البيروقراطية مشجعة على الشعور باللامعنى
- تقسيم العمل والتخصص في التنظيمات يؤدي إلى الاغتراب.
- يمكن القضاء على بعد فقدان السيطرة لاغتراب العمل من طرف العمال أنفسهم بالسيطرة على أحوال أعمالهم.
- هناك علاقة بين العزلة الاجتماعية واللامعيارية في التنظيمات¹.

¹ شتا سيد علي: المرجع السابق، ص81.

خلاصة الفصل:

لقد تمكنا من خلال عرض هذا الفصل التعرف أكثر على مفهوم الاغتراب، الذي يعد ظاهره لها جذورها التاريخية، ومن خلال بحثنا في تاريخية هذا المفهوم يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مراحل مرحلة ما قبل هيجل، المرحلة الهيجلية، ومرحلة ما بعد هيجل، وتتوعد أشكال الاغتراب عند الفرد كالاغتراب السياسي، الاغتراب الاجتماعي، الاغتراب السيكولوجي، الاغتراب الثقافي، الاغتراب الديني وكذا الاغتراب الوظيفي، بأبعاده، العجز، اللامعنى، اللامعيارية، العزلة الاجتماعية والاغتراب عن الذات والذي تعددت العوامل المؤدية إليه واختلفت من مؤسسة لأخرى ومن فرد لآخر، كما قمنا كذلك بتبيان الآثار السلبية التي يخلقها الاغتراب الوظيفي وذكرنا بعض السبل التي تمكن من التغلب عليه وأخيرا تطرقنا إلى بعض النظريات السوسولوجية المفسرة للاغتراب الوظيفي.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: مجتمع الدراسة

ثالثاً: عينة الدراسة وخصائصها

رابعاً: منهج الدراسة

خامساً: أدوات جمع البيانات

سادساً: أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تجميع المعلومات حول القيادة التشاركية والاعتراب الوظيفي، والقيام بعرضها في الإطار النظري، لا بد من إسقاط هذا الكم المعرفي على أرض الواقع، وإعطاء المادة العلمية الجامدة روحاً من خلال اختيار مجال للدراسة، وقد اخترنا "مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل"، وبغية الوقوف والإطلاع على مدى التطابق بين الجانبين النظري والتطبيقي للقيادة التشاركية بهذه المؤسسة، قمنا بدراستنا الميدانية، حيث تناولت الدراسة في هذا الفصل وصفا مفصلا للخطوات والإجراءات التي اتبعناها في تنفيذ الدراسة الميدانية، حيث أبرزنا من خلاله مجالات الدراسة (المجال المكاني المجال البشري والمجال الزمني) وتحديد عينة البحث والمنهج المتبع وأدوات جمع البيانات وكذا أساليب التحليل.

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، الكائن مقرها بحي بالرميل طريق بجاية - جيجل-، والتي سوف يتم عرض وتقديم أهم المعلومات عن نشأة هذه المؤسسة والمهام المنوطة بها، وكذا أهميتها.

1-1 تعريف مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل:-

تعتبر المؤسسة الوطنية للفلين إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني، وهي عبارة عن مؤسسة إنتاجية يعتمد نشاطها على التموين بالمواد الأولية والإنتاج ثم البيع.

1-2 التطور التاريخي لمؤسسة الكاتمية للفلين:

أنشئت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 09 /09 /1967 م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 03/10/1972، تم تحويل هذه الأخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) وبموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 29 /01 /1983م تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-01-88/03-88-04 المؤرخة في 12/01/1988 م والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 16/03/1991 حيث قدر رأسمالها ب 20.000.000 د.ج مقسمة إلى 800 سهم.

وفي عام 1992 تم رفع رأسمالها إلى 50.000.000 د.ج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 05/06/2000م بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة، وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر ب 50.000.000.00 د.ج. وفي 01/07/2000 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية

للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية، في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأسمال قدره 1.000.000.00 د.ج والذي تم رفعه إلى 157.350.000.00 د.ج في 2001/01/31، وإلى 351.175.000.00 د.ج في 2007/12/30.

وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى مجمع (S.O.D.I.A.F).

وتعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين - حاليا - إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين E.N.L سابقا، حيث يوجد مقر المؤسسة بحي بالرمل طريق بجاية -جيجل-، ويتربع على مساحة تقدر ب 4,10 هكتار، ويتكون من ورشتين، الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا ب 10.642 م² تتوزع كما يلي :

- ورشة لإنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر ب 5.374 م² .

- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر ب 1.800 م² .

- ورشة الصيانة مساحتها تقدر ب 750 م² .

- المخزن مساحته تقدر ب 10130 م² .

- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر ب 786 م² .

- مرافق أخرى مساحتها تقدر ب 802 م² .

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهيأة وغير مغطاة تقدر ب 8.350 م²، تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار من الفلين.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى، حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عامل، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عامل، وسنة 2001 ما يفارب 148 عامل ليصل سنة 2002 إلى 136 عامل، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عامل في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة، وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد، وإدخال عمال مؤقتين جدد، وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد

قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافآت لهم، وقد قلص عددهم في السنة الجارية (2023) إلى 88 عامل موزعين على مختلف المصالح ، ويداومون العمل بالنظام العادي أي 8 ساعات يوميا، من الساعة الثامنة صباحا إلى منتصف النهار ومن الواحدة زوالا إلى الرابعة مساء .

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

1-3- الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين :

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي :

- تعتبر واحدة من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج والحفاظ على مناصب الشغل، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.
- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين .
- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

1-4 أهداف مؤسسة الكاتمية للفلين :

تسعى المؤسسة من خلال عملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

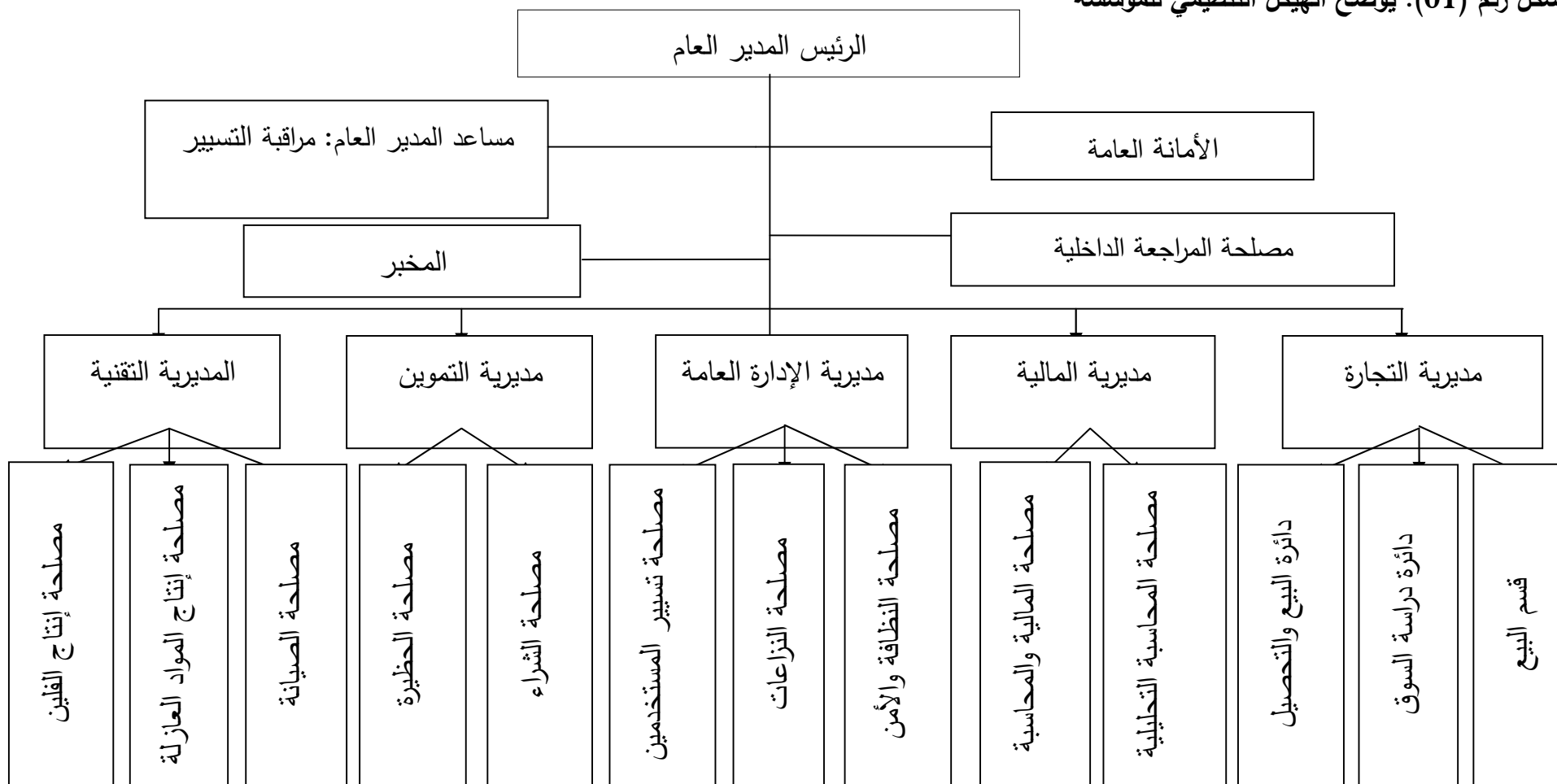
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الربح.
- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.
- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.
- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية، لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج لها مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على مستوى الاقتصاد الوطني، وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.

1-5 الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين :

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة (مديرية الإدارة العامة)، أمانة عامة وأربع مديريات تابعة لهما، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق داخلية لمديرية الإدارة العامة.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسة تتكون من خمس مديريات وفيما يلي توضيح لهذه المديريات ومهامها:

أ - الرئيس المدير العام:

يعتبر الرئيس المدير العام المسئول الأول عن نشاط المؤسسة وله الحق في تنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين من أجل التوجيهات واتخاذ القرارات، كما يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق حاجيات السوق الوطنية في إطار عملية الاستيراد والتصدير.

الأمانة العامة:

تعتبر الوسيط بين المدير العام والعمال، وهي الجهاز الإداري المختص في الأعمال المكتبية مثل إعداد المراسلات والتقارير والحفظ والأرشفة، بالإضافة إلى تنظيم الاجتماعات والتوجيه وتعيين أوقات استقبال المدير العام للعمال والمتعاملين الاقتصاديين المحليين والأجانب.

مصلحة التدقيق:

هي مصلحة مستقلة، نشاطها الأساسي القيام بعمليات التدقيق في وظائف المؤسسة وأنشطتها، كما يشمل فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الرقابة الداخلية، وجودة الأداء، إضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة، والسهر على حسن سير الإجراءات وصحة التسجيل المحاسبي.

مصلحة النظافة والأمن:

تقوم بمساعدة العمال على أداء عملهم بصورة سليمة، مما يساعد على تحسين في تنمية وتحسين الإنتاج، كما تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لتأدية العمل بصورة طبيعية، ومن مهامها حماية وحراسة المؤسسة بكاملها ليلا ونهارا، مع مراقبة ممتلكاتها من عتاد وأموال وآلات، والسهر على نظافة المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

ب- مديرية الإدارة العامة:

نشاطها الأساسي يعتمد على وجود تنسيق وتعاون بين الموارد البشرية المتنوعة، وتوجيه الأفراد وتنظيم عملهم داخل المؤسسة، ممن أجل المساهمة في تحقيق أهداف محددة خاصة بجميع العمال

وتنقسم إلى:

دائرة تسيير المستخدمين: تحتل مكانة هامة في المؤسسة، حيث تعمل على تنفيذ القرارات الخاصة بالعمل، وتهتم بعملية الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف بأعلى الكفاءة والفعالية، ومتابعة الإجراءات التأديبية وإعلام المستخدمين بالنصوص المتعلقة بتسيير مشوارهم المهني .

مصلحة المستخدمين والتكوين:

مصلحة تقوم بوضع مخطط تنظيمي لدورات التكوين وتقدير النفقات التكوينية، ويتم فيها كذلك متابعة الحصص التدريبية المبرمجة، كما يتم تدريب العمال الجدد.

قسم الرواتب والشؤون الاجتماعية:

يختص باستلام القرارات الخاصة بالتعيينات والترقيات والمكافآت وسائر المستحقات المالية من قسم شؤون الموظفين، وإعداد التسويات المالية، كما يقوم بإعداد كشوف رواتب العاملين الشهرية وتحويلها إلى البنوك، وكذلك الإشراف على قائمة الحضور والغياب، تسهيل عملية اتصال العمال بمصالح الضمان الاجتماعي، الاشتراك في التقاعد، ملفات العطل المرضية والتوقف عن العمل.

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تهتم بكل القضايا الخاصة بالمؤسسة، ومنه مسك ملفات قضايا ومنازعات الجماعة، وإعداد مختلف ملفات الإتفاقيات المتعلقة بإنداب المحامين أو إجراح صلح مع أطراف النزاع، وكذلك إبداء الإستشارة القانونية في كل غموض يكتنف مقتضى قانوني أو إجراء يهم المؤسسة، مع تلقي الشكاوي وإعداد التقارير.

مصلحة الخدمات العامة:

هي إحدى مصالح المديرية العامة، تسعى لتقديم الخدمات للموظفين، وتقوم بالتخطيط والإشراف والمتابعة والتنفيذ لأعمال جميع الوحدات، حيث تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج- مديرية المالية والمحاسبة:

تهتم بمسك حسابات المؤسسة، مع الأخذ بعين الإعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية والمراقبة المالية والمحاسبية والتسجيل في السجلات والدفاتر المحاسبية، ومتابعة المداخل والمصاريف المحققة من طرف المؤسسة، وتهتم بتمويل إحتياجات الإستغلال ومراجعة الوثائق والسندات المحاسبية.

مصلحة تسيير المخزون:

مهمتها تسيير المخزون بالعمل بطريقة تجعل من المخزن قادر على تلبية طلبات الزبائن أو المستعملين للمواد المخزنة، وهذا في كل الأوقات، ومتابعة يومية لحاجيات المؤسسة والموظفين والتدقيق في حسابات الدفاتر والمحاسبية وحساب تكاليف الإنتاج.

مصلحة المحاسبة التحليلية:

تقوم بدراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالتكاليف، حيث تعتبر من أدوات الإدارة التي توفر البيانات اللازمة للقيام بالدراسات أو اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات وعمليات البيع والشراء حتى مرحلة التوزيع.

د- مديرية التجارة:

تلعب هذه المديرية دورا هاما في المؤسسة، إذ تقوم بأعمال البيع والتمويل والتسويق، وتسيير الأشغال وتنقسم إلى:

دائرة التجارة:

تقوم بمجموعة القواعد القانونية التي تحدد طبيعة وأثار الاتفاقيات والعقود المبرمة بين المؤسسة والعاملين وكافة نشاطات تداول ووت توزيع المنتجات ونشاطات الإنتاج وكذلك الخدمات والمنشآت المالية والمصرفية.

مصلحة التصدير والتسويق:

تقوم بمجموعة من العمليات والأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير المنتجات التي تشبع رغباتهم وتحقق أرباح المؤسسة.

قسم البيع والإسترجاع:

تعتبر هذه الدائرة من الدوائر الرئيسية في المؤسسة، حيث تقوم بتحديد العلاقات الخارجية للمؤسسة مع الموردين والزبائن، والإشراف على تنظيم ومراقبة مداخل ومخرجات المؤسسة من السلع والبضائع وتحديد أسعار البيع.

قسم تسيير المخزون PF:

قسم يقوم بتسيير المخزون بطريقة تجعل منه قادرا على تلبية طلبات الزبائن في أي وقت.

نقطة البيع واد العنب:

وهو مستودع مقره في ولاية عنابة، يتم فيه وضع السلع والمنتجات النهائية للمؤسسة، حيث يتولى تصريف وتسويق وبيع المنتجات للزبائن.

قسم الأشغال والمسافة:

هو قسم مختص في أعمال وأشغال العمارات، أي يقوم فيه العمال المختصون في تركيب المواد العازلة على أسطح البنايات والعمارات، وإعادة تهيئة المباني القديمة أو التي تحتوي على فتحات وتشققات.

ه- مديرية التموين:

تلعب هذه المديرية دورا كبيرا، إذ تعمل على إيصال المواد الأولية للمؤسسة، ويقوم مدير المديرية بإعداد قائمة المشتريات للمواد الأولية والتجهيزات.

دائرة التموين:

تساهم في تحديد الحاجيات الأساسية التي يجب استيرادها وتوفيرها دائما مثل المواد الإنتاجية التي تعتبر جزءا من العمل الرئيسي للشركة، وتعتبر من الوسائل المساندة للدراسات الاقتصادية التي تحدد الحصص اللازمة لمشروع معين، وتشمل كافة المستلزمات الأولية التي تتطابق مع المواصفات المحددة والمتفق عليها من أجل تنفيذ إنتاج صناعي.

مصلحة الحظيرة:

تحتوي على كل الوسائل المتعلقة بالنقل، المركبات، وقطع الغيار، بالإضافة إلى خدمات صيانة الهياكل والمرافق والسيارات والشاحنات الخاصة بالمؤسسة.

مصلحة المشتريات:

يتم فيها مراقبة طلبات الشراء وتنفيذها حسب المواصفات المعتمدة بطريقة فعالة من حيث السعر والجودة والتنوعية، ومواعيد التوريد وشروط الدفع والخدمة وإعداد التقارير الشهرية المتعلقة بطلبات الشراء.

قسم تسيير المخزون:

وهو قسم خاص بالتحكم في المخزون، حيث يعتبر المخزون أحد العناصر الرئيسية التي تحتاج إلى اهتمام فائق نظرا لما لذلك من اثر هام على تحديد تكلفة المنتجات وتكلفة المبيعات، وهي وظيفة مكملة لوظيفة الشراء، حيث تقوم بإنشاء وتوفير مستودعات ملائمة وتنظيمها بشكل يلبي المتطلبات وما يرتبط بها من سجلات أو نماذج ومستندات والقوى العاملة المناسبة كما ونوعا للقيام بهذه الأعمال.

و-المديرية التقنية:

يقوم فيها المدير التقني بإعداد التقارير والتوجيهات والأوامر المتعلقة بالإنتاج ومتابعة كل ما يخص أعمال الصيانة والإشراف على العمال، وكذا عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها، وتنقسم إلى ثلاثة دوائر:

دائرة الصيانة:

تهتم هذه المصلحة بإصلاح الآلات ومتابعة التجهيزات وصيانتها لاستمرار عملية الإنتاج والحفاظ عليها في أحسن حال، من أجل الدقة في العمل والحصول على نوعية جيدة واستمرارية الإنتاج.

دائرة إنتاج المواد العازلة:

تقوم بإنتاج المواد التي تتصنع خصيصا حتى تحافظ على المباني لأطول عمر ممكن لها، وتتمثل في الزيت، عازل الحرارة، عازل المياه، عازل الأسقف والأساسات.

المخبر ومراقبة النوعية:

يعتبر من المصالح الهامة في المؤسسة، وهو يعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج ويعمل على إقامة التجارب والتحليل، ومراقبة المادة الأولية، إضافة إلى جودة المنتج النهائي ومطابقته للشروط والمعايير المعمول بها دولياً.

2- المجال البشري:

تضم مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل 88 عاملاً وفقاً للإحصائيات التي أفادنا بها مدير الإدارة العامة وهم يتوزعون على المصالح التالية: الإدارة العامة، مديرية الإدارة العامة، مديرية المحاسبة والمالية، مديرية التموين، مديرية التجارة، دائرة النظافة والأمن، مصلحة الصيانة، مصلحة إنتاج الفلين مصلحة إنتاج المواد العازلة، فرع واد العنب.¹

الجدول رقم(01) يوضح توزيع العمال على المصالح

عدد العمال	المصالح
5	الإدارة العامة
3	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
8	مديرية التموين
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
8	مصلحة الصيانة
18	مصلحة إنتاج الفلين
17	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
88	المجموع

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

¹ مقابلة مع رئيس الإدارة العامة يوم 2023/05/02 على الساعة 11:00.

3- المجال الزمني:

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل.

- **المرحلة الأولى:** كانت في شكل زيارة استطلاعية لميدان البحث، وهذا بعد حصولنا على طلب تسهيلات من إدارة قسم علم الاجتماع بجامعة تاسوست، وكان الهدف منها الاتصال بإدارة المؤسسة للتعريف بموضوع الدراسة، المتمثل في " دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة "، وقد تمت الموافقة على إجراء البحث الميداني، من طرف إدارة المؤسسة، كما تمكنا خلالها من الحصول على بعض الوثائق والمعلومات عن المؤسسة، وكذا التجول عبرها ومعاينة أماكن العمل والورشات.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة في شكلها النهائي بعد إدخال عليها تعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة بمساعدة الأستاذ المشرف، وكان ذلك بتاريخ: 2023/05/03، وتم استرجاع الاستمارات بعد ملئها من طرف العمال صبيحة يوم 2023/05/14، لنبدأ مباشرة في عملية تفرغها، والانتهاه من ذلك في يوم 2023/05/21.

ثانيا: مجتمع الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه " جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة، وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث"¹، أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فهو يوافق موضوع بحثنا الذي يركز أساسا على الظروف الموجودة فعلا في مؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل، وقد تمت الدراسة في مجتمع مكون من 86 فرد، يتوزعون على مختلف مصالح ووحدات وأقسام المؤسسة السالفة الذكر.

ثالثا: عينة الدراسة:

العينة هي "جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي"²، وقد استخدمنا العينة العشوائية البسيطة، حيث أننا قمنا بتوزيع 88 استمارة، على أساس إجراء مسح شامل

¹ دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، دار الحامد للنشر والتوزيع ط1 عمان، 2008، 156.

² حسان حسن، والعجمي محمد، الإدارة التربوية، دار المسيرة، الطبعة الثانية، الأردن، 2010، ص209.

لكننا استرجعنا منها (65) استمارة فقط، نظرا لظروف خاصة في المؤسسة، تمثلت في تنقل بعض العمال وتواجد آخرين في عطل مرضية، كما تم استبعاد (06) إستمارات، لوجود أسئلة لم يتم الإجابة عنها من طرف المبحوثين، وعليه فإن نسبة العينة قدرت بـ 04,67%

1-2 خصائص العينة:

1-1-2 الخصائص الشخصية:

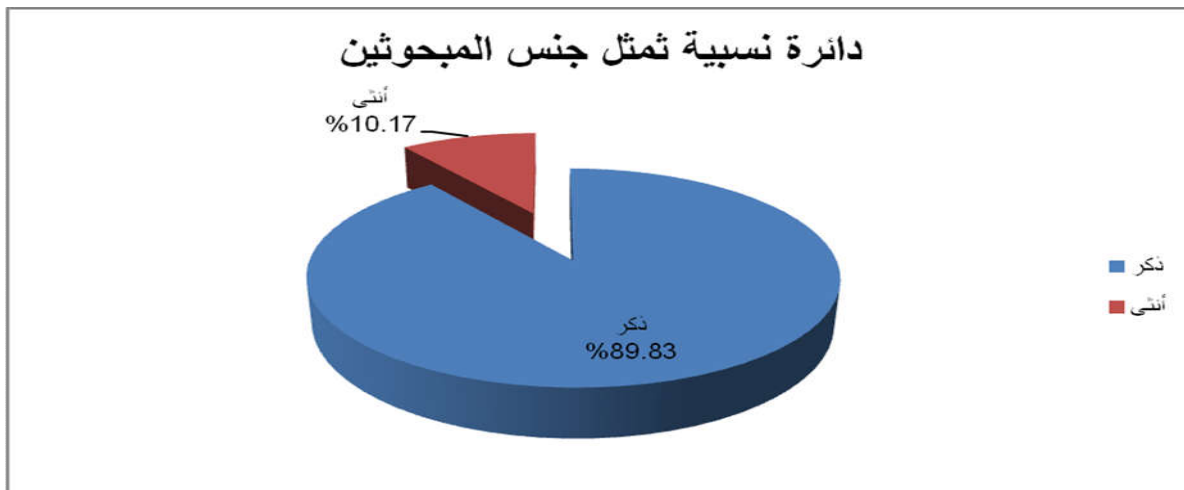
- جنس المبحوثين :

الجدول رقم : (02) يوضح جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%89,83	53	ذكر
%10,17	06	أنثى
%100	59	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

الشكل رقم: 02 يوضح جنس المبحوثين



المصدر : من إعداد الطالبين

من خلال قراءتنا للجدول المدون أعلاه، يتضح لنا أن نسبة الذكور تفوق بكثير نسبة الإناث في المؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث بلغت نسبتهم 83، 89%، بينما كانت نسبة الإناث 17، 10%، ولعل ما يفسر هذا الاختلاف الكبير في توزيع مفردات البحث حسب النوع هو طبيعة الأنشطة الموجودة بالمؤسسة، والتي تتلاءم مع الرجال أكثر منها مع النساء، فنجد أبرز نشاطات المؤسسة هي إنتاج الفلين وكذا إنتاج المواد العازلة، وهي نشاطات لا تتناسب والإمكانات الجسدية للمرأة وكذا تركيبها الأنثوية، وهذا ما نعزو إليه تواجد عدد كبير من العمال بهذه المؤسسة وخاصة بورشات الإنتاج، بينما تتواجد الإناث بالمصالح الإدارية وأعمال التنظيف بصفة أقل من الأولى.

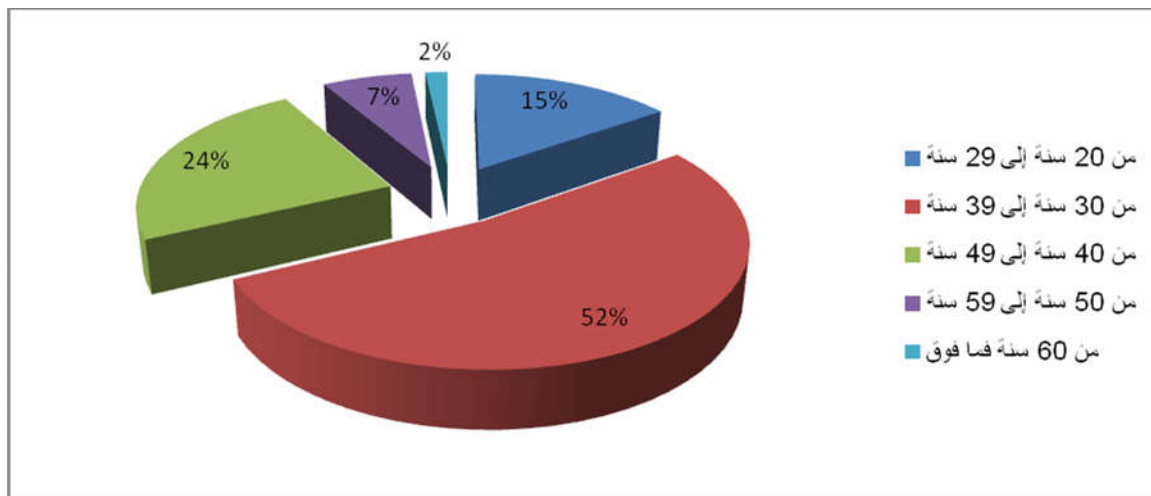
- سن المبحوثين:

الجدول رقم: (03) يوضح سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	السن
15,25%	09	من 20 سنة إلى 29 سنة
52,54%	31	من 30 سنة إلى 39 سنة
23,80%	14	من 40 سنة إلى 49 سنة
06,80%	04	من 50 سنة إلى 59 سنة
01,70%	01	من 60 سنة فما فوق
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

الشكل رقم (03) يوضح سن المبحوثين



المصدر : من إعداد الطالبين.

تقر الشواهد الإحصائية المتعلقة بمتغير السن أن أغلبية المبحوثين يتراوح سنهم ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 52,54%، ثم تليها النسبة 23,80%، التي تمثل المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 40 سنة و 50 سنة، تليها النسبة 15,25%، التي تمثل المبحوثين الذين يتراوح سنهم بين 20 و 29 سنة، تليها النسبة 06,80%، التي تمثل المبحوثين الذين يتراوح سنهم ما بين 50 و 59 سنة وأخيرا النسبة 01,70%، التي تمثل المبحوثين البالغ سنهم 60 سنة فما فوق.

من خلال قراءتنا للبيانات السابقة، يمكننا القول أن المؤسسة تعتمد كثيرا على فئة الشباب كونها الفئة الأكثر نشاطا وحيوية وأن العمال الذين بلغوا سن الـ 60 سنة، أحيلوا على التقاعد ما عدا عامل واحد، وربما يرجع سبب عدم رغبته في التقاعد إلى عدم اقدميته في العمل .

2-1-2 الخصائص العامة:

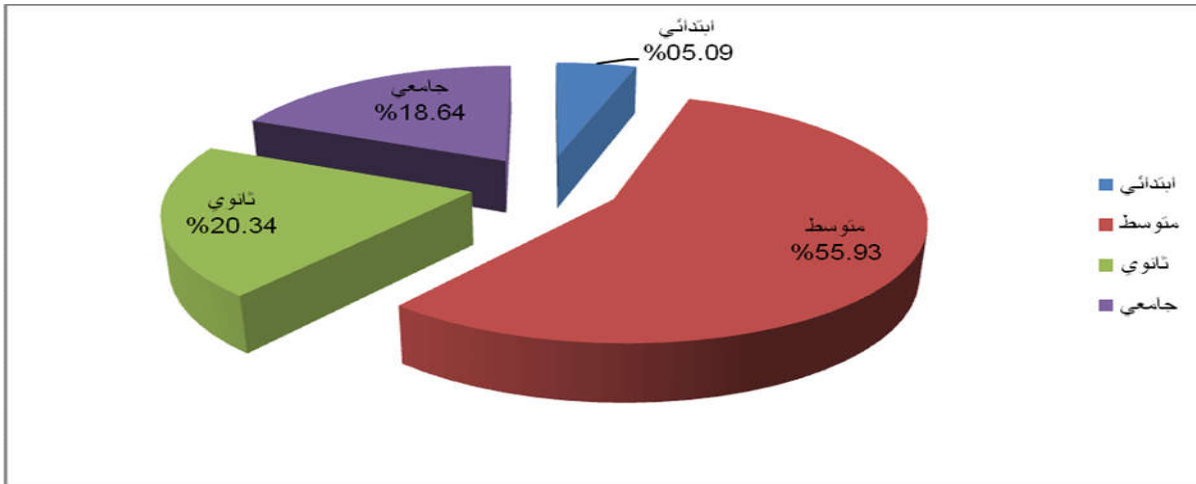
المستوى الدراسي:

الجدول رقم: (04) يوضح المستوى الدراسي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
05,09%	03	ابتدائي
55,93%	33	متوسط
20,34%	12	ثانوي
18,64%	11	جامعي
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

الشكل رقم (04) يوضح المستوى الدراسي للمبحوثين



المصدر : من إعداد الطالبين.

من خلال القراءة للأرقام المتعلقة بالمستوى الدراسي للمبحوثين، اتضح أن أعلى نسبة من المبحوثين تمثل ذوي المستوى المتوسط، التي تقدر بـ 55,93%، ثم المبحوثين ذوي المستوى الثانوي بنسبة 20,34%، تليها نسبة المبحوثين ذوي المستوى الجامعي بنسبة قدرها 18,64%، وأخيراً نسبة المبحوثين ذوي المستوى الابتدائي بنسبة قدرها 5,09%.

من خلال قراءة البيانات السابقة يمكننا القول أن المؤسسة تعتمد أساساً على العمال ذوي المستوى المتوسط والثانوي، كون العمل السائد يتطلب الجهد العضلي أكثر من الفكري، ومع ذلك فإن الأمر يتطلب وجود كوادر ذوي مستوى تعليمي جامعي يزاولون بعض الأنشطة الفنية والإدارية والتخطيطية وكذا القيام بأدوار قيادية لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية، في حين نفسر تواجد 03 مبحوثين ذوي المستوى الابتدائي، بالعمال كبير السن، الذين لم يتسن لهم الدراسة في وقت سابق.

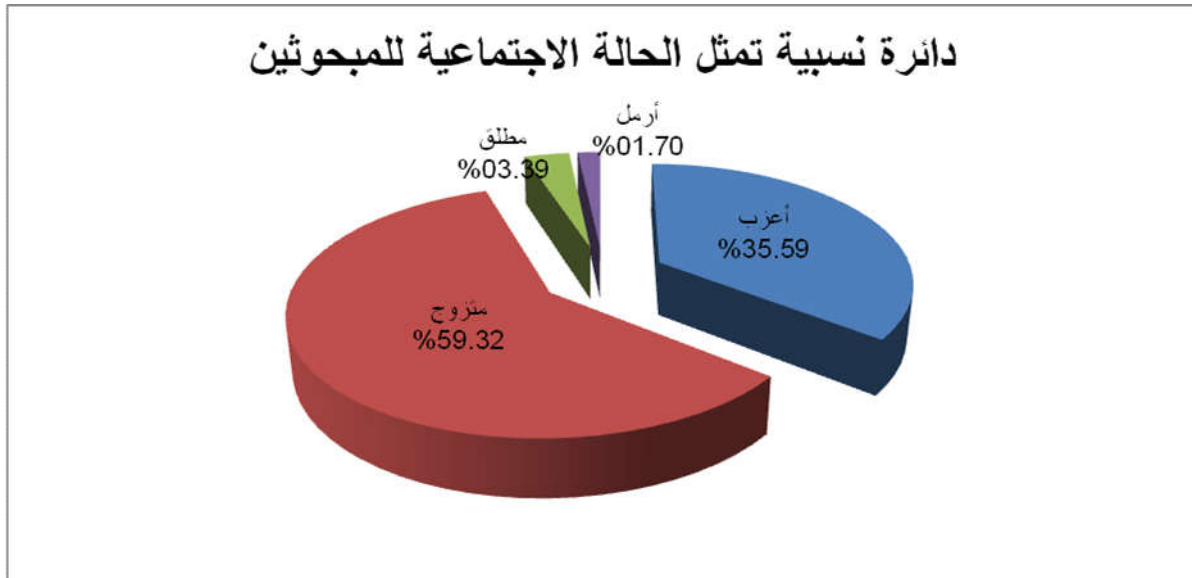
- الحالة العائلية:

الجدول رقم(05)يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
35,59%	21	أعزب
59,32%	35	متزوج
03,39%	02	مطلق
01,70%	01	أرمل
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

شكل رقم(05) يوضح الحالة الاجتماعية للمبحوثين



المصدر : من إعداد الباحثين.

تبين الشواهد الإحصائية المدونة في هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين متزوجون، وهذا ما تعبر عنه النسبة 59,32%، تليها مباشرة نسبة العازبين، المقدر بـ 35,59%، أما المطلوقون فهم يمثلون نسبة 03,39%، في حين تكاد تنعدم نسبة الأرامل، وهذا مما تعبر عنه النسبة 01,70%.

بشكل عام يمكن القول أن حالة الزواج ليست عاملا مؤثرا على الأبحاث المتعلقة بالمؤسسة ولكنه يمكن أن يؤثر على الحياة المهنية للمبجوثين، عن طريق تحقيق التوازن بين هذه الأخيرة وكذا حياتهم الشخصية.

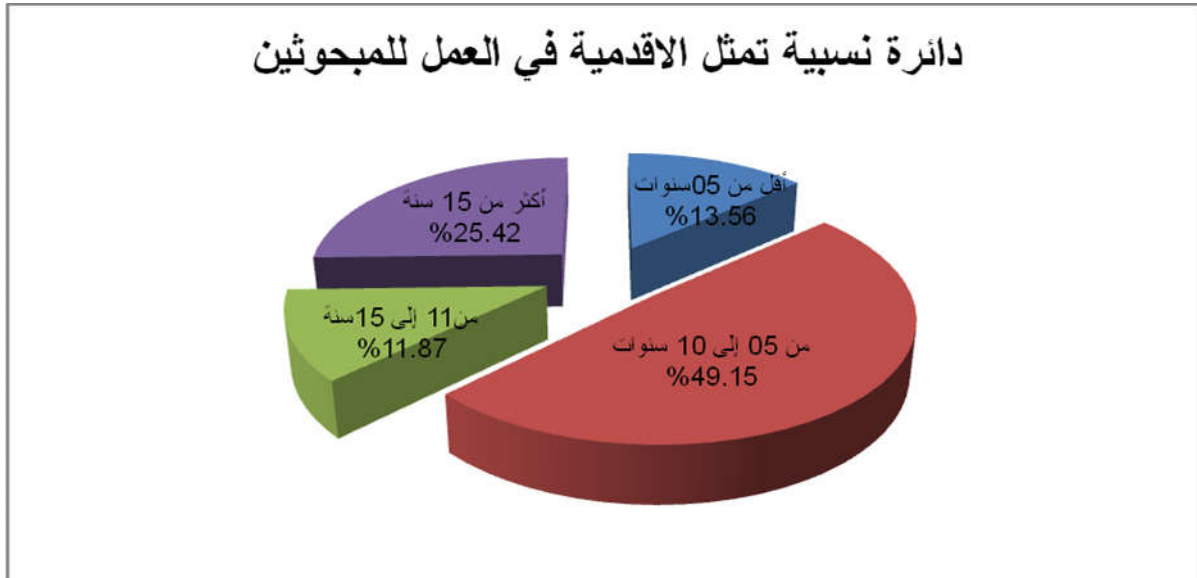
- الأقدمية في العمل:

الجدول رقم: (06) يوضح الأقدمية في العمل للمبجوثين

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
13,56%	08	أقل من 05 سنوات
49,15%	29	من 05 سنوات إلى 10 سنوات
11,87%	07	من 11 سنة إلى 15 سنة
25,42%	15	أكثر من 15 سنة
100%	59	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

الشكل رقم: (05) يوضح الأقدمية في العمل للمبجوثين



المصدر : من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول، يتضح أن أكبر نسبة مسجلة بالنسبة للأقدمية في العمل للمبوهين هي: 49،15%، وتمثل المبوهين ذوي الأقدمية في العمل تتراوح بين 05 إلى 10 سنوات، تليها النسبة 25،42%، وهي تمثل المبوهين ذوي الأقدمية في العمل أكثر من 15 سنة، ثم المبوهين ذوي أقدمية في العمل أقل من 05 سنوات بنسبة 13،56%، وأخيرا النسبة 11،87%، التي تمثل المبوهين ذوي الأقدمية تتراوح بين 11 و15 سنة .

القراءة السوسولوجية لهاته الأرقام، تشير إلى أن أغلب عمال المؤسسة القدامى ، قد أحيلوا على التقاعد سواء من خلال التقاعد النسبي قبل إلغائه من طرف الحكومة، أو من خلال قانون 32 سنة خدمة دون شرط السن، حيث لاحظنا أن أكبر نسبة تمثل العمال الذين تتراوح اقدميتهم بين 05 و10 سنوات وهذا يدل على سعي المؤسسة على تعويض العمال الذين أحيلوا على التقاعد بهذه الفئة.

ثالثا : منهج الدراسة:

قبل الشروع في أي بحث، يختار الباحث منهجا معيننا لبحثه تفرضه عليه طبيعة الموضوع الذي أختاره للدراسة، وهذا المنهج هو الذي يؤدي بالباحث إلى الوصول إلى نتائج وحقائق تخدم بحثه.

ويعتبر المنهج الوصفي من أنسب المناهج المستعملة في العلوم الاجتماعية، كونه يقوم بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها عن طريق مجموعة ممن الأسئلة هي: ¹

- ✓ ما الوضع الحالي لهذه الظاهرة؟
- ✓ من أين نبدأ الدراسة ؟
- ✓ ما العلاقات بين الظاهرة المحددة والظواهر الأخرى ؟
- ✓ ما النتائج المتوقعة لهذه الظاهرة ؟

¹ فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية مصر، 2002، ص 91.

والإجابة عن هذه الأسئلة تتم من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة المحددة، مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً.

ولا يقتصر البحث الوصفي على جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها، بالإضافة إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعمق، بل يتضمن أيضاً قدراً من التفسير لهذه النتائج، لذلك غالباً مما يقترن الوصف بالمقارنة، بالإضافة إلى استخدام أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الإستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن موضوع الدراسة.¹

وفي ضوء طبيعة مشكلة الدراسة وأهدافها، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي، لوصف استجابات أفراد عينة الدراسة وتقديراتهم حول دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي .

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

إن مرحلة جمع البيانات تعد من أهم مراحل البحث العلمي، والأهم من ذلك هو حسن توظيف أدوات البحث، فكلما كانت أدوات البحث ملائمة ودقيقة، كلما كانت النتائج قريبة إلى الواقع والعكس صحيح، ويتم اختيار هذه الأدوات وفقاً لمشكلة البحث والمنهج المتبع للدراسة، وعليه قمنا بتوظيف أدوات جمع البيانات التالية:

1- الإستمارة:

تعرف الإستمارة بأنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة، موجهة إلى الأفراد، من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل للمبحوث عن طريق البريد".²

لقد اقتضت الضرورة البحثية وطبيعة الدراسة الاعتماد على أداة الاستمارة، والتي تم تصميمها وصياغة أسئلتها انطلاقاً من مشكلة الدراسة، وحسب فرضياتها ومؤشراتها، وبعد تعديلها وتعديل أسئلتها بمساعدة الأستاذ المشرف، تضمنت استمارة الدراسة الحالية في شكلها النهائي أربعة

¹ فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة، المرجع السابق، ص 91.

² محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، ط1، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 1980، ص 39-39.

محاور أساسية، تمثلت في 35 سؤالاً على شكل مغلق، لما لهذا الشكل من ميزة واضحة، وهي سهولة الإجابة على أسئلته، حيث لا يتطلب وقتاً طويلاً من المبحوث للإجابة عليها، كما أنه لا يأتي بشيء جديد من عنده، وقد تم توزيع هاته الأسئلة على أربعة (04) محاور، يمكن توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح محاور الاستمارة وأرقام الأسئلة.

العدد	المحاور	الأسئلة
المحور 01	البيانات الشخصية للمبحوثين وفق المتغيرات (الجنس السن، المستوى الدراسي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية في العمل)، ويتكون من (6) أسئلة	من س 1 إلى س 5
المحور 02	المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى التخفيف من العجز عن العمل، ويضم (10) أسئلة	من س 6 إلى س 15
المحور 03	العلاقات الإنسانية تؤدي إلى التخفيف من العزلة الاجتماعية، ويضم (10) أسئلة	من س 16 إلى س 25
المحور 04	تحرير الطاقات الإبداعية يؤدي إلى إثبات الذات، ويضم (10) أسئلة.	من س 26 إلى س 35

المصدر : الدراسة الحالية.

2- المقابلة:

المقابلة في البحث العلمي عبارة عن حوار، أو محادثة، أو مناقشة موجهة، تكون بين الباحث عادة من جهة، وشخص أو أشخاص آخرين ممن جهة أخرى، وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة، يحتاج الباحث التوصل إليها والحصول عليها، في ضوء أهداف بحثه وتمثل المقابلة مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والإيضاحات التي يطلب الإجابة عليها أو التعقيب عليها.

وتكون المقابلة عادة وجها لوجه، بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث، فأسلوب المقابلة المتبع هو مكمل لأسلوب الإستبيان.¹

وقد استخدمت المقابلة في دراستنا كما يلي :

المقابلة الأولى : كانت بتاريخ: 2023/02/16 عند زيارتنا الأولى إلى مؤسسة الكاتمية للفلين بجبيل من أجل طلب الموافقة المبدئية على إجراء الدراسة الميدانية بهذه المؤسسة، وخلالها قمنا بمقابلة مدير الإدارة العامة بمكتبه، وموضوع الحديث كان منصبا على الفكرة العامة للدراسة وتوضيح أهدافها وما يميز هذه المقابلة أنها كانت عفوية، إلا أننا تمكنا خلالها من معرفة عدد عمال المؤسسة، طبيعة نشاطها، وكذا طبيعة الهيكل التنظيمي لها .

المقابلة الثانية: كانت بتاريخ: 2023/05/03 على الساعة الحادية عشرة صباحا، وذلك عند توجهنا لتوزيع الإستمارات على العاملين، حيث قمنا بمقابلة مع رئيس الإدارة العامة، دامت نصف ساعة وتم التطرق خلالها إلى طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة، درجة تمتع العاملين بالإستقلالية عند اتخاذ القرارات وكذا درجة الرسمية داخل المؤسسة .

المقابلة الثالثة : كانت بتاريخ: 2023/05/14 على الساعة العاشرة وخمسون دقيقة صباحا وتمت مع بعض الأعوان الإداريين والأعوان المكلفين بالحراسة، دامت أربعون دقيقة، طبيعة أسئلتها دارت حول: المناخ السائد داخل المؤسسة، درجة قيام الإدارة باتخاذ الإجراءات التأديبية ضد العمال عند ارتكاب أخطاء مهنية، علاقة العمال بعضهم ببعض، درجة المبادرة في العمل، فرص التطوير الذاتي.

3- الملاحظة:

ما من شك أن الملاحظة سواء أكانت عابرة أو قصدية، لا يمكن الاستغناء عنها في البحث العلمي، لما لهذه الأخيرة من مزايا، ومن أبرز تعاريفها أنها " وسيلة ممن وسائل جمع المعلومات

¹ عامر ابراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 158-159.

المتعلقة بموضوع البحث، بغية الوصول إلى الحقائق التي يسعى الباحث إلى معرفتها، فهي تمكنه من التعرف على بعض أو كل ملامح الظاهرة المدروسة.¹

وقد استخدمنا الملاحظة في هذه الدراسة، وساعدتنا على:

- التعرف على المؤسسة وظروف العمل.
- التعرف على الجو السائد بين العمال.
- لاحظنا أن ورشات العمل قديمة وهناك تباعد بينها من شأنه إحداث اغتراب مكاني.

4- الوثائق:

هي وسيلة توفر على الباحث كثيرا من الوقت والجهد وتقدم له معلومات موثقة، ويهدف جمع المعلومات والبيانات حول مجتمع الدراسة، اعتمدنا على بعض الوثائق ساهمت في:

- توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتوزيع الوظائف والأفراد على مختلف المستويات التنظيمية.
- تقديم معلومات حول التطور التاريخي للمؤسسة.
- تقديم بيانات متعلقة بالعدد الإجمالي لمجتمع الدراسة وتوزيعهم على أقسام ووحدات المؤسسة.

خامسا - أساليب التحليل:

1- التحليل الكمي:

هو أسلوب نقوم من خلاله بتجميع البيانات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وتحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات، يمكن قراءتها سوسيولوجيا، لقياس مؤشرات فرضيات البحث.

¹ عيشور نادية سعيد وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع الجزائر، 1017، ص 299.

واعتمدت الدراسة الراهنة على الأسلوب الكمي عند استخدام التكرارات والنسب المئوية أي تكميم المعطيات التي وردت في الإستبيان، بالإضافة إلى تمثيلها في جداول وتدعيمها بدوائر نسبية وتبيان العلاقة بين متغيرات الدراسة، من خلال المقارنة بين الجداول.

2- التحليل الكيفي:

ويعتمد هذا الأسلوب على عملية توظيف المعلومات النظرية في تفسير البيانات التي تم تجميعها للوصول إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة.

واعتمدت الدراسة الراهنة على الأسلوب الكيفي، بتوظيف الجانب النظري في الجانب الميداني، بدءاً بتفسير البيانات ووصولاً إلى النتائج .

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل، تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، وهذا بتحديد مجالاتها الجغرافية والزمنية والبشرية، كما تم توضيح خصائص مجتمع الدراسة والعينة المختارة، مع تحديد المنهج الذي تم استخدامه في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي، وتقديم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستمارة كأداة رئيسية، المقابلة، الملاحظة، الوثائق كأدوات ثانوية، وكذلك عرض أساليب التحليل، وهما التحليل الكمي والتحليل الكيفي.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة البيانات الميدانية وتفسير النتائج

تمهيد

أولا : عرض وتحليل البيانات

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

ثالثا: الاستنتاج العام للدراسة

رابعا: صعوبات الدراسة

خامسا: إقتراحات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد الإنتهاء من عرض أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، تأتي في محاولة منا في هذا الفصل التأكد ممن صحة الفرضيات أو نفيها، عن طريق المعطيات الميدانية، والبيانات الإحصائية ، وربطها بالتراث النظري للدراسة، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، وتحليلها في ضوء الفرضيات، ثم في ضوء الدراسات السابقة، وأخيرا في ضوء المقاربة النظرية.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

بعد حصولنا على البيانات من خلال استرجاع استمارات البحث الميداني، تأتي مرحلة عرض النتائج وتحليلها، فأرتأينا تقسيمها إلى محاور، بعد أن قمنا بعرض محور البيانات الشخصية من خلال مجتمع البحث، وفي يما يلي سنقوم بعرض ما تبقى من محاور:

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى التخفيف من العجز عن العمل

لقد شمل هذا المحور على (10) أسئلة تتعلق بدور المشاركة في إتخاذ القرار في التخفيف من العجز عن العمل لدى العامل، نعرض نتائجه من خلال الجداول، وإدراج بعض الأشكال البيانية المرفقة لها من أجل التوضيح أكثر لهذه البيانات.

الجدول رقم: (8) يوضح إشراك العاملين في وضع خطط العمل يجعلهم يؤمنون بقدراتهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
05,08%	03	لا أوافق
13,56%	08	لا أدري
81,36%	48	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يحاول هذا الجدول الإجابة عن السؤال فيما إذا كان مدير المؤسسة، يشرك العاملين في

وضع خطط العمل ما يجعلهم يؤمنون بقدراتهم، حيث أن أعلى نسبة مدونة بالجدول تقدر بـ

81,36%، وهي تخص المبحوثين الذين أجابوا بموافق، تليها النسبة 13,56%، للمبحوثين الذين

أجابوا بـ"لا أدري" وأخيراً تأتي أدنى نسبة 05,08%، وتخص المبحوثين الذين أجابوا بـ "لاأوافق"

ومن خلال النسب السالفة الذكر ومقارنتها مع بعضها البعض، يتضح لنا أن مدير المؤسسة محل

الدراسة الميدانية، يقوم بإشراك العاملين في ووضع خطط العمل .

بناءً على هذه المعلومات، يمكننا القول أن إشراك العاملين في وضع خطط العمل، يجعلهم

يؤمنون بقدراتهم، وبالتالي فإن ذلك يخفف من عجزهم عن العمل.

الجدول رقم: (09) يوضح إشراك المدير للعاملين في لقاءات العمل، للتغلب على صعوبات العمل .

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
03,38%	02	لا أوافق
18,70%	11	لا أدري
77,97%	46	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مسجلة تقدر بـ 77,97%، وهي تخص المبحوثين الذين كانت إجابتهم بالموافقة على أن إشراك المدير للعاملين، في لقاءات العمل، يؤدي إلى التغلب على صعوبات العمل، تليها النسبة 18,70%، للمبحوثين الذين أجابوا " بلا أدري" ، وأخيرا النسبة 03,38% وتمثل المبحوثين الذين أجابوا " بلا أوافق، وعليه وبالنظر إلى هاته النسب ومقارنتها مع بعضها البعض، يتجلى لنا بأن إشراك العمال في لقاءات العمل، من طرف المدير، يجعلهم يتغلبون على الصعوبات التي تعترضهم في العمل، وبالتالي فإن هذا يخفف من عجزهم عن العمل وبصفة عامة يخفف من اغترابهم الوظيفي.

جدول رقم: (10) يوضح تشجيع المدير على العمل بروح الفريق، يقلص من حالات التقاعس والكسل

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
08,48%	05	لا أوافق
10,16%	06	لا أدري
81,35%	48	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة مسجلة تقدر بـ 81,35%، وتخص المبحوثين الذين أجابوا بالموافقة على أن تشجيع مديرهم على العمل بروح الفريق، يقلص من حالات التقاعس والكسل لديهم تأتي من بعدها النسبة 10,16% للمبحوثين الذين أجابوا "بلا أدري"، وأخيرا النسبة 08,48% وتتعلق بالمبحوثين الذين أجابوا "بلا أوافق"، وبمقارنة هاتيه النسب مع بعضها البعض يتضح لنا أن تشجيع مدير المؤسسة على العمل بروح الفريق، يقلص من حالات التقاعس والكسل لدى العمال وهو ما يخفف من شعورهم بالعجز عن العمل ومن إغترابهم الوظيفي بصفة عامة.

الجدول رقم: (11) يوضح تمتع المبحوثين بالاستقلالية عند اتخاذ القرارات يشجعهم على المبادرة

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
13,56%	08	لا أوافق
03,39%	02	لا أدري
83,05%	49	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة وهي 83,05% من المبحوثين، يوافقون على أن الاستقلالية في اتخاذ القرارات، تشجعهم على المبادرة والحماس للعمل، تأتي بعدها النسبة 13,56% وهي تمثل المبحوثين الذين أجابوا "بلا أوافق"، وأخير النسبة 03,39%، وتمثل المبحوثين الذين كانت إجابتهم بلا أدري، وبمقارنة هاتيه النسب بعضها مع البعض، يبدو لنا أن عمال المؤسسة محل الدراسة يتمتعون بقدر كبير من الإستقلالية عند اتخاذ القرارات ذات صلة بعملهم، وهذا ما يشجعهم على المبادرة والحماس للعمل، وبالتالي فإن ذلك سيخفف من عجزهم عن العمل.

الجدول رقم(12): يوضح إطلاع العاملين بقوانين المؤسسة يمكنهم من ممارسة صلاحياتهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
20,33%	12	لا أوافق
08,48%	05	لا أدري
71,18%	42	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة تم تسجيلها، تقدر بـ 71,18%، تخص المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بالموافقة على أن قيام المدير بإطلاعهم على قوانين المؤسسة، يمكنهم ممن ممارسة صلاحياتهم، تأتي في المرتبة الثانية نسبة 20,33%، وتمثل المبحوثين الذين أجابوا "بلا أوافق" وفي المرتبة الأخيرة جاءت النسبة 08,48%، وهي تمثل المبحوثين الذين كانت إجاباتهم "بلا أدري" ومن خلال مقارنة هاته النسب مع بعضها، يتضح لنا قيام المدير بإطلاع العمال على قوانين المؤسسة وهذا ما يمكنهم من ممارسة كامل صلاحياتهم، وبالتالي فإن هذا سيؤدي بدوره إلى التخفيف من العجز عن العمل بصفة خاصة وإلى التخفيف من الاغتراب الوظيفي بصفة عامة.

جدول رقم: (13) يوضح قيام المدير بإشراك العاملين في تحقيق أهداف العمل يزيد من دافعيتهم

للإنجاز

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
11,87%	07	لا أوافق
20,33%	12	لا أدري
67,79%	40	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بالموافقة على أن قيام المدير بإشراكهم في تحقيق أهداف العمل ، يزيد من دافعية الإنجاز لديهم ، قدرت بـ 67,79%، وهي أكبر

نسبة مسجلة، وتأتي في المرتبة الثانية النسبة 20,33%، وتمثل المبحوثين الذين أجابوا " بلا أدري" وفي المرتبة الأخيرة جاءت النسبة 11,87%، وهي تمثل المبحوثين الذين كانت إجابتهم " بلا أوافق". و من خلال مقارنة هاته النسب مع بعضها البعض، يتضح لنا أن قيام المدير بإشراك العمال في تحقيق أهداف العمل ، يزيد من دافعية الانجاز لديهم ، وبالتالي فإن هذا سيؤدي بدوره إلى التخفيف من العجز عن العمل بصفة خاصة وإلى التخفيف من الاغتراب الوظيفي بصفة عامة.

جدول رقم:(14) يوضح سهولة الاتصال بالمدير، تشعر العاملين بوجود سند لهم في عملهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
18,65%	11	لا أوافق
15,25%	09	لا أدري
66,10%	39	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بالموافقة على أن سهولة اتصالهم بالمدير، تشعرهم بوجود سند لهم في العمل ، قدرت بـ 66,10%، وهي أكبر نسبة مسجلة وتأتي في المرتبة الثانية النسبة 18,65%، وتمثل المبحوثين الذين أجابوا " لا أوافق"، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة النسبة 15,25%، وهي تمثل المبحوثين الذين كانت إجابتهم " لا أدري" ومن خلال مقارنة هاته النسب مع بعضها البعض، يتضح لنا أن إيجاد العاملين السهولة في الاتصال بمديرهم ،يشعرهم بوجود سند لهم في عملهم وبالتالي فإن هذا الشعور سيخفف بدوره من عجزهم عن العمل بصفة خاصة وإلى التخفيف من الاغتراب الوظيفي بصفة عامة.

جدول رقم(15): يوضح استشارة المدير للمبحوثين ذوي الخبرة، تزيد من ثقتهم بالذفس

يسعى هذا الجدول لتوضيح آراء المبحوثين، بخصوص استشارة المدير لذوي الخبرة منهم لزيادة ثقتهم بأنفسهم.

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
11,87%	07	لا أوافق
15,25%	09	لا أدري
72,88%	43	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

الملاحظ من الجدول أن أكبر نسبة مسجلة هي : 72,88%، وتمثل المبحوثين الذي أجابوا بالموافقة على أن استشارة المدير لذوي الخبرة منهم، يزيدهم ثقة بالذفس، وفي المرتبة الثانية نجد النسبة: 15,25% وتخص المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أدري"، وفي المرتبة الثالثة والأخيرة سجلنا النسبة : 11,87% والتي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أوافق".

من خلال مقارنة هذه النتائج بعضها ببعض، يمكننا القول أن قيام مدير المؤسسة باستشارة ذوي الخبرة من العاملين يزيد من ثقتهم بالذفس، وبالتالي سيؤدي هذا إلى التخفيف من شعورهم بالعجز عن العمل، ومن اغترابهم الوظيفي بصفة عامة.

جدول رقم:(16) يوضح مراعاة المدير لقدرات المبحوثين عند تقسيم العمل، يسهل إنجازة.

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
05,08%	03	لا أوافق
13,55%	08	لا أدري
81,56%	48	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة مسجلة هي : 81,56%، وتمثل المبحوثين الذي أجابوا بالموافقة على أن مراعاة المدير لقدرات العاملين عند تقسيم العمل، يؤدي إلى سهولة انجازه، وفي المرتبة الثانية نجد النسبة: 13,55% وتخص المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أدري"، وفي المرتبة الأخيرة سجلنا النسبة : 05,08% والتي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أوافق".

من خلال مقارنة هذه النتائج بعضها ببعض، يمكننا القول أن مراعاة مدير المؤسسة لقدرات العاملين، عند تقسيم العمل فيما بينهم، يؤدي إلى سهولة إنجازه، لأن العامل عندما يشعر بأن مديره لا يمارس عليه أي إكراه، يسعى بأن ينجز العمل المناط إليه بكل تقان، وبالتالي فإن سهولة العمل تؤدي بدورها إلى التخفيف من شعورهم بالعجز عن العمل، ومن اغترابهم الوظيفي بصفة عامة.

جدول رقم(17) يوضح إعطاء المدير اعتبار لآراء المبحوثين، عند إيجاد حلول لمشكلات العمل

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
15,25%	09	لا أوافق
27,11%	16	لا أدري
57,62%	34	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من هذا الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 57,62%، توافق على أنه يجب أخذ آرائهم وأفكارهم في الاعتبار، عند إيجاد حلول لمشكلات العمل، والنسبة الثانية جاءت 27,11% وهي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أدري"، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة النسبة 15,25% وهي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أوافق".

من خلال مقارنة هذه النتائج ببعضها ببعض، يمكننا القول أن أخذ آراء وأفكار العمال بعين الاعتبار، يشجعهم على المشاركة في إيجاد الحلول لمشكلات العمل وهذا بدوره يخفف من شعورهم بالعجز عن العمل .

- المحور الثالث: العلاقات الإنسانية تؤدي إلى تخفيف العزلة الاجتماعية

لقد شمل هذا المحور كذلك على (10) أسئلة تتعلق بدور العلاقات الإنسانية القرار في التخفيف من العزلة الاجتماعية لدى العامل، نعرض نتائجه من خلال الجداول الآتية، مع إدراج بعض الأشكال البيانية المرفقة لها من أجل التوضيح أكثر لهذه البيانات.

جدول رقم(18) يوضح الحرص على المساواة بين العمال يؤدي إلى التماسك بينهم.

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
25,42%	15	لا أوافق
06,78%	04	لا أدري
67,79%	40	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يبين الجدول أن نسبة كبيرة من المبحوثين تقدر بـ 67,79%، وافقت على أن حرص المدير على المساواة بينهم، يشجعهم على التماسك فيما بينهم والنسبة الثانية جاءت 25,42% وهي تمثل المبحوثين الذين أجابوا " لا أوافق " ، في حين جاءت في المرتبة الثالثة النسبة 06,78% وتخص المبحوثين الذين أجابوا " لا أدري " .

من خلال مقارنة هذه النتائج بعضها ببعض، يمكننا القول أن المساواة بين العمال في العمل أمر ضروري حيث أنه يقوي من التماسك بين العمال، وهذا التمسك بدوره يخفف من شعورهم بالعزلة.

جدول رقم(19) يوضح التشجيع على التعاون بين العمال يقوي من ترابطهم وانسجامهم .

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
08,48%	05	لا أوافق
16,95%	10	لا أدري
58,74%	44	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة والتي تمثل 74,58% من المبحوثين أفادت أنها موافقة على أن التشجيع على التعاون فيما بينهم يزيد من تماسكهم، تليها النسبة 16,95% وتخص

المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أدري"، وجاءت في المرتبة الأخيرة النسبة 08,48%، التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أوافق" .

بالنظر إلى هذه النتائج، يمكننا القول أن تشجيع مدير المؤسسة للتعاون بين العمال، يزيد من ترابطهم وانسجامهم، وهذا الأمر ضروري في كل مؤسسة، لأنه يؤدي إلى التضامن وإلى تقوية العلاقات والتخفيف من العزلة في العمل.

جدول رقم: (20) يوضح تعامل المدير بصدق ومرونة مع المبحوثين يكسبهم الولاء للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
15,25%	09	لا أوافق
20,33%	12	لا أدري
64,40%	38	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة والتي تمثل 64,40% من المبحوثين وافقوا على أن المدير يتعامل معهم بالصدق والمرونة لإكسابهم الولاء للمؤسسة ، تليها النسبة 20,33% وتخص المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أدري"، بينما أتت في المرتبة الأخيرة النسبة 15,25%، التي تمثل المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا أوافق" .

يمكن تفسير ذلك بأن غالبية المبحوثين يرون أن التعامل بصدق ومرونة معهم، يساهم في إكسابهم الولاء للمؤسسة، وهذا يعكس تقفهم في المدير واحترامه لحقوقهم ومصالحهم، بينما يمكن تفسير موقف المبحوثين الذين لم يبدوا الموافقة وكذا الذين أجابوا بعدم الدراية، أنهم ربما يحتاجون إلى المزيد من المعلومات أو التوضيح حول أهمية التعامل بالصدق والمرونة في تحقيق النجاح . ومنه يمكننا القول أن تعامل المدير مع عمال المؤسسة بصدق ومرونة يكسبهم الولاء لها وبالتالي يخفف من عزلتهم.

جدول رقم: (21) يوضح تبادل المدير للثقة والاحترام مع العاملين، يشجعهم على التواصل معه.

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
28,81%	17	لا أوافق
13,55%	08	لا أدري
57,62%	34	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة قدرها 57,62% من المبحوثين الذين وافقوا على أن تبادل المدير معهم الثقة والاحترام، يشجعهم على التواصل معه، في حين تم تسجيل نسبة قدرها 28,81%، تمثل المبحوثين الذين جاءت إجاباتهم " لا أوافق"، ونسبة قدرها 13,55% تخص المبحوثين الذين أجابوا بـ " لا ادري".

يمكن تفسير هذا بأن أغلب المبحوثين يرون أن تبادلهم الثقة والاحترام مع المدير تشجعهم على التواصل معه، وبالتالي تخفف من عزلتهم الاجتماعية والبقية الذين أجابوا بعد الموافقة أو عدم الدراية، نفس ذلك بأنهم يعتبرون أن العمل بالمؤسسة يعتمد بشكل أساسي على الأداء والإنجاز، ولا يعطون أهمية كبيرة للعلاقات العمل الاجتماعية بينهم وبين الرؤساء.

جدول رقم: (22) يوضح معاملة المدير للعمال بلطف يشعروهم بالأبوة والعيش ضمن عائلة واحدة

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
20,33%	12	لا أوافق
27,11%	16	لا أدري
52,54%	31	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من الجدول أعلاه أنه تم تسجيل نسبة قدرها 52,54% من المبحوثين الذين وافقوا على أن تعامل المدير معهم بلطف، يشعروهم بالأبوة والعيش ضمن عائلة واحدة، تليها نسبة 27,11% تمثل المبحوثين الذين جاءت إجاباتهم " لا أدري" ، وفي المرتبة الثالثة النسبة 20,33% تخص المبحوثين الذين أجابوا " لا أوافق" .

يمكن تفسير هذا بأن أغلب المبحوثين يرون أن تعامل المدير معهم بلطف ، يشعروهم بالأبوة والعيش ضمن عائلة واحدة، وهذا يخفف من عزلتهم، والبقية الذين أجابوا بعد الموافقة أو عدم الدراية، نفس ذلك بأنهم لا يرون أن هذا المبدأ يشكل عاملاً أساسياً في النجاح في العمل وبما يرجع ذلك إلى تجاربهم السابقة في التعامل مع المديرين، أو إلى أسباب شخصية أخرى.

جدول رقم: (23) يوضح اهتمام المدير بالعلاقات غير الرسمية، يزيد من تضامن العمال.

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
01,69%	01	لا أوافق
37,29%	22	لا أدري
61,02%	36	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

الجدول يشير إلى أن أعلى نسبة من المبحوثين المقدر بـ 61,02% يوافقون على أهمية اهتمام المدير بالعلاقات غير الرسمية لزيادة التضامن بينهم وهذا يمكن أن يساعد على تعزيز الروابط الاجتماعية والتخفيف من العزلة، وبالتالي تحسين إنتاج العمل .

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا " لا أدري" فبلغت نسبتهم 37,29%، والذين أجابوا " لا أوافق" فكانت نسبتهم 01,69%، ويمكن تفسير هذا بأن هؤلاء المبحوثين، ربما لا يعرفون بالضبط ماذا يعني اهتمام المدير بالعلاقات غير الرسمية، أو أنهم في حاجة إلى معرفة أكثر حول هذا الموضوع لتحديد رأيهم.

جدول رقم(24): يوضح اختيار المدير الألفاظ اللائقة أثناء النقاش يشجع العمال على المشاركة فيه

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
28,81%	17	لا أوافق
11,87%	07	لا أدري
59,32%	35	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من الجدول أن نسبة 59,32% من المبحوثين يوافقون على أن اختيار المدير للألفاظ اللائقة أثناء النقاش يشجعهم على المشاركة فيه، بينما لا يوافق على ذلك عدد من المبحوثين تقدر نسبتهم بـ 28,81%، وآخرون تقدر نسبتهم 11,87% أجابوا " لا أدري ". يمكن تفسير هذا بأن المبحوثين الذين أجابوا بالموافقة، يدركون بأن استخدام الألفاظ اللائقة والمناسبة في النقاش تساعد على خلق بيئة إيجابية ومحفزة للمشاركة الفعالة في النقاش، وبالتالي التخفيف من العزلة الاجتماعية، بينما يمكن تفسير رأي المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة وكذا بعدم الدراية، بعدم اهتمامهم بهذا الموضوع وكذا عزوفهم عن حضور لقاءات العمل أو الخوض في النقاشات التي تثار فيها .

الجدول رقم(25): حرص المدير على توفير المناخ الودي في المؤسسة يدفع العاملين للتمسك بها

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
15,25%	09	لا أوافق
32,20%	19	لا أدري
52,54%	31	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 54,52% من المبحوثين يوافقون على أن توقيير المناخ الودي في المؤسسة هو أمر حيوي ومهم في بيئة العمل، ويجعلهم يتمسكون بالمؤسسة، وبالتالي تخف عزلتهم الاجتماعية ، بينما لا يوافق على ذلك عدد من المبحوثين تقدر نسبتهم بـ 32,20%، وآخرون تقدر نسبتهم بـ 15,25% أجابوا بعدم الدراية .

يمكن تفسير هذا بأن المبحوثين الذين أجابوا بالموافقة، يدركون أهمية المناخ الودي في العمل كونه يساعد في تحسين العمل الجماعي وزيادة الإنتاجية، كما يساعد على تقوية التواصل بين العمال، ومنه يخفف من العزلة الاجتماعية، بينما نفس رأي المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة وكذا الذين أجابوا بعدم الدراية بأنهم لا يعون بأهمية المناخ الودي، ونظرتهم محصورة فقط اتجاه النشاطات التي يقومون بها.

الجدول رقم(26): يوضح تعامل المدير مع أخطاء العاملين بصبر وحكمة يدفعهم لاستشارة زملاء ذوي الخبرة منهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
22,03%	13	لا أوافق
27,11%	16	لا أدري
50,84%	30	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 50,84% من المبحوثين، يوافقون على أن تعامل المدير معهم بصبر وحكمة أثناء ارتكابهم أخطاء مهنية، أمر ايجابي، حيث يدفعهم ذلك إلى استشارة زملائهم من ذوي الخبرة، لتفادي تكرار نفس الخطأ، وهو ما يقوي العلاقة فيما بينهم، وبالتالي يخفف من عزلتهم الاجتماعية، وتأتي في المرتبة الثانية نسبة من المبحوثين تقدر بـ 27,11% كانت إجابتهم بـ "لا أدري"، في حين سجلنا نسبة من المبحوثين تقدر بـ 22,03% أجابوا بـ "لا أوافق".

ويمكن تفسير رأي هذين الأخيرين إلى اللامبالاة وعدم الاكتراث بالعقوبات التأديبية التي تصدر في حقهم خلال ارتكاب الأخطاء المهنية.

جدول رقم: (27) يوضح مشاركة المدير العاملين في مناسباتهم الخاصة يؤدي إلى تقوية الروابط

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
11,86%	07	لا أوافق
06,78%	04	لا أدري
81,35%	48	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يشير الجدول إلى أن النسبة الكبيرة من المبحوثين، المقدرة بـ 81,35% وافقت على أن المدير يشاركهم في مناسباتهم الخاصة، ما يؤدي إلى تقوية الروابط الاجتماعية، تليها النسبة 11,86% وتخص المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة، ثم النسبة 06,78% وتمثل المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بعدم الدراية.

يمكننا تفسير هاته النتائج بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين يرون أن مشاركة المدير لهم في مناسباتهم الخاصة، يقوي من روابطهم الاجتماعية، وبالتالي يخفف من العزلة الاجتماعية، أما بخصوص المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بعد الموافقة وكذا الذين أجابوا بعدم الدراية، فإنهم لا يعيرون أي اهتمام للعلاقات الاجتماعية ويعتبرون المؤسسة مكان للعمل فقط ولكسب الرزق.

المحور الرابع: تحرير الطاقات الإبداعية يؤدي إلى إثبات الذات

لقد شمل هذا المحور على (10) أسئلة تتعلق بدور تحرير الطاقات الإبداعية في إثبات الذات نعرض نتائجه من خلال الجداول، وإدراج بعض الأشكال البيانية المرفقة لها من أجل التوضيح أكثر لهذه البيانات.

الجدول رقم: (28) يوضح تشجيع العاملين على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة يجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
20,33%	12	لا أوافق
11,86%	07	لا أدري
67,79%	40	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة سجلت تقدر بـ 67,79% وتخص المبحوثين الذين أبدوا الموافقة على أن تشجيع المدير لهم على تقديم اقتراحات وأفكار جيدة، يجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم، تليها النسبة 20,33%، تمثل المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة، وأخيرا النسبة 11,86%، وتمثل المبحوثين الذين أجابوا بعدم الدراية.

يمكننا تفسير نتائج الجدول بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بالموافقة على أن تشجيع المدير لهم على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة، يجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم، واعين بأهمية المشاركة في تقديم اقتراحات وأفكار جديدة لتطوير العمل وهذا ما يزيدهم ثقة بأنفسهم، أما بخصوص رأي المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة، فيمكن تفسيره بأنهم لا يعيرون أية أهمية للمشاركة في تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، ولا يهتم تطوير العمل.

جدول رقم (29) يوضح منح الفرص للعاملين لإيجاد حلول ابتكارية لمشاكل العمل يحفزهم على

إثبات قدراتهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
18,64%	11	لا أوافق
16,94%	10	لا أدري
64,40%	38	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 64,40% يوافقون على أن منح المدير لهم فرصة لإيجاد حلول إبتكارية لمشاكل العمل، يحفزهم على إثبات قدراتهم، ونسبة منهم تقدر بـ 18,64% لا توافق على ذلك، في حين تمثل النسبة 16,94% المبحوثين الذين أجابوا بعدم الدراية.

يمكننا تفسير نتائج الجدول بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين أجابوا بالموافقة، لديهم حماس لإيجاد حلول ابتكارية لمشاكل العمل، وإثبات قدراتهم، طالما أن المدير يمنح لهم فرصا لذلك، أما بخصوص رأي المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة وكذا الذين أجابوا بعدم الدراية، فيمكن تفسيره بأنه لا توجد لديهم رغبة في حل مشاكل العمل ولا في إثبات ذواتهم .

الجدول رقم(30): تشجيع العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية يسمح لهم بتأكيد جدارتهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
22,03%	13	لا أوافق
08,47%	05	لا أدري
69,49%	41	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 69,49% يوافقون على أن تشجيع المدير لهم على المبادرة وتحمل المسؤولية، يسمح لهم ويعطي لهم الفرصة بتأكيد جدارتهم ونسبة منهم تقدر بـ 22,03% لا توافق على ذلك، في حين تمثل النسبة 08,47% المبحوثين الذين أجابوا بعدم الدراية.

يمكننا تفسير نتائج الجدول بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين أجابوا بالموافقة، لديهم رغبة في تأكيد جدارتهم عن طريق المبادرة وتحمل المسؤولية، طالما أن المدير يشجعهم على ذلك، أما بخصوص رأي المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة وكذا الذين أجابوا بعدم الدراية، فيمكن تفسير ذلك بأنهم يشعرون بعدم اليقين، ويتهربون من تحمل المسؤولية ولا يعيرون أي اهتمام للجدارة في العمل.

الجدول رقم(31): يوضح التشجيع على العمل الجماعي يؤدي لإنتاج أفكار جديدة ومميزة

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
28,81%	17	لا أوافق
18,64%	11	لا أدري
52,54%	31	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 52,54% يوافقون على أن تشجيع المدير للعمل الجماعي، يؤدي بهم لإنتاج أفكار جديدة ومميزة، ونسبة منهم تقدر بـ 28,81% لا توافق على ذلك، في حين تمثل النسبة 18,64% المبحوثين الذين أجابوا بـ "لا أدري" يمكننا تفسير نتائج الجدول بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين أجابوا بالموافقة، لديهم رغبة في الاشتراك فيما بينهم للوصول إلى إنتاج أفكار جديدة ومميزة، طالما أن المدير يشجعهم على ذلك أما بخصوص رأي المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة وكذا الذين أجابوا بعدم الدراية، فيمكن تفسير ذلك بأنهم ليست لديهم أية رغبة في التعاون لإنتاج أفكار جديدة وهمم الوحيد هو الحصول على أجرة مقابل العمل الذي يؤديه.

الجدول رقم (32) يوضح تشجيع العاملين على المنافسة الشريفة يؤدي إلى تقديم أحسن ما لديهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
32,20%	19	لا أوافق
16,94%	10	لا أدري
50,84%	30	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية

يتبين من خلال الجدول أعلاه، أن نصف المبحوثين بنسبة تقدر بـ 50,84% يوافقون على أن تشجيع المدير للمنافسة الشريفة بينهم، يجعلهم يقدمون أحسن ما لديهم، ونسبة منهم تقدر 32,20% لا توافق على ذلك، في حين تمثل النسبة 16,94% المبحوثين الذين أجابوا بعدم الدراية.

يمكننا تفسير نتائج الجدول بأن المبحوثين الذين أجابوا بالموافقة، والذين كانت أكبر نسبة لهم يدركون بأن المنافسة الشريفة هي جزء أساسي من عملية الإبداع والابتكار، لذلك فإنه متى توفر الجو الملائم لذلك يسعون لتقديم أحسن ما لديهم لتطوير العمل، أما بخصوص رأي المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة، وكذا الذين أجابوا بعدم الدراية، فيمكن تفسير ذلك بأن المنافسة الشريفة لا تعني لهم أي شيء، وربما يوجد منهم من لديه قناعة بسلك المنافسة غير الشريفة في العمل، ولا يهمهم كذلك تطوير العمل.

الجدول رقم(33): يوضح تحديد الهدف المشترك للعمل يؤدي إلى تضافر جهود العاملين وتحرير

طاقاتهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
05,08%	03	لا أوافق
50,84%	30	لا أدري
44,07%	26	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة مسجلة هي 50,84% وتمثل المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بعدم الدراية، بأن قيام المدير بتحديد الهدف المشترك للعمل، يؤدي إلى تضافر جهودهم وتحرير طاقاتهم، تليها النسبة 44,07%، وتخص المبحوثين الذين جاءت إجاباتهم بالموافقة وفي المرتبة الأخيرة النسبة 05,08%، وتمثل المبحوثين الذين كانت إجاباتهم بعدم الموافقة.

يمكننا تفسير نتائج الجدول بأن المبحوثين الذين أجابوا بعدم الدراية، وكانت أكبر نسبة تم تسجيلها تخصهم، لا يعرفون بالضبط ما هو الهدف المشترك للعمل، وقد يرجع ذلك بسبب عدم وضوح الأهداف من قبل الإدارة، أو عدم الإعلان عنها بشكل كاف، خاصة أن أغلبهم ذو مستوى تعليمي متوسط، حسب ما تم بيانه بالجدول السابق الخاص بالمستوى الدراسي، وممن جانب آخر فإن المبحوثين الذين وافقوا على تحديد الهدف المشترك للعمل وكانت نسبتهم 44,07%، يدركون أهمية تحديد هدف العمل ووضوحه، لتحرير طاقاتهم الإبداعية، والعمل بشكل أكثر فعالية.

وبناء على هاته النتائج يمكن اقتراح زيادة التواصل بين الإدارة والمبحوثين لتحديد الهدف المشترك للعمل بشكل واضح وشفاف .

الجدول رقم: (34) منح العاملين فرصا عادلة للتطوير الذاتي يدفعهم إلى إظهار طاقاتهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
22,04%	13	لا أوافق
08,47%	05	لا أدري
69,49%	41	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 69,49% يوافقون على أن منح المدير لهم فرصا للتطوير الذاتي، يدفعهم إلى إظهار طاقاتهم، ونسبة منهم تقدر بـ 22,04% لا توافق على ذلك، في حين تمثل النسبة 08,47% المبحوثين الذين أجابوا بعدم الدراية.

يمكن تفسير نتائج هذا الجدول بأن المبحوثين الذين جاء رأيهم بالموافقة، لديهم الرغبة في إظهار طاقاتهم، متى تم تحفيزهم على ذلك، من خلال منحهم الفرص اللازمة للتعلم والتطوير الذاتي، وهم ما يسهم بدوره في تحسين جودة الأبحاث والإنجازات العلمية، من جهة أخرى فإن المبحوثين

الذين أجابوا بعدم الموافقة وكذا الذين أجابوا بعدم الدراية، يمكن تفسير ذلك بأنهم ليست لديهم الرغبة في تطوير دواتهم، ويكتفون بالأجر الذي يتقاضونه نظير عملهم .

الجدول رقم: (35) تلقي العاملين لعبارات الشكر والتقدير أثناء القيام بأداء جيد تزيد من طموحاتهم

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
05,08%	03	لا أوافق
10,17%	06	لا أدري
84,75%	50	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 84,75% يوافقون على أن تلقيهم من طرف المدير لعبارات الشكر والتقدير، أثناء قيامهم بأداء جيد، يزيد من طموحاتهم، ونسبة منهم تقدر بـ 10,17% أجابت بعدم الدراية ، في حين تمثل النسبة 05,08% المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة .

يمكن تفسير نتائج هذا الجدول بأن المبحوثين الذين جاء رأيهم بالموافقة ، و فضلا عن الجانب المادي المتمثل في الأجر الذي يتقاضونه، يعطون أهمية للجانب المعنوي، فتلقيهم لعبارات الشكر والتقدير من طرف مديرهم، يجعلهم يطمحون في تقديم ما هو أفضل لكسب احترام أكثر، وهذا من الأمور التي تشجع على الإبداع في العمل، من جهة أخرى يمكن تفسير رأي المبحوثين الذي جاء بعدم الموافقة وكذا عدم الدراية، على أنهم لا يهتمهم الجانب المعنوي ما دام الجانب المادي موفر لهم.

الجدول رقم:(36): يوضح دعم المدير لأنشطة البحث والتطوير يشجع العاملين على الإبداع.

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
20,34%	12	لا أوافق
13,55%	08	لا أدري
66,10%	39	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 66,10% يوافقون على أن قيام مديرهم بدعم أنشطة البحث والتطوير، يشجعهم على الإبداع، ونسبة منهم تقدر بـ 20,34% لم توافق على ذلك ، في حين تمثل النسبة 13,55% المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة .

يمكن تفسير نتائج هذا الجدول بأن المبحوثين الذين جاء رأيهم بالموافقة والتي كانت نسبتهم هي الأكبر، يدركون بأن الإبداع يتأتى عن طريق دعم أنشطة البحث والتطوير ويرون بأن الاهتمام بها أمر أساسي في المؤسسة، كونها تحفز على الإبداع، ممن جهة أخرى يمكن تفسير رأي المبحوثين الآخرين الذي كان بعدم الموافقة أو بعدم الدراية، على أنهم يحتاجون إلى مزيد من المعلومات حول أهمية أنشطة البحث والتطوير، أو قد يرغبون في التأكد من أن الموارد المخصصة لهذه الأنشطة لن تؤثر سلباً على أنشطة أخرى في المؤسسة، بشكل عام يمكن الاستنتاج من هذه النتائج أن دعم أنشطة البحث والتطوير يعد عاملاً مهماً في تحفيز المبحوثين على الإبداع، وقد يساعد في تحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (37): يوضح عدم إعطاء الحلول الجاهزة للعاملين يدفعهم إلى الاجتهاد وإظهار القدرة على الابتكار

النسبة المئوية	التكرارات	رأي المبحوثين
30,51%	18	لا أوافق
11,86%	07	لا أدري
57,62%	34	أوافق
100%	59	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على طرق ومعطيات إحصائية.

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين بنسبة تقدر بـ 57,62% يوافقون على أن امتناع المدير عن إعطائهم الحلول الجاهزة، يدفعهم إلى الاجتهاد وإظهار القدرة على الابتكار، ونسبة منهم تقدر بـ 30,51% لم توافق على ذلك، في حين تمثل النسبة 11,86% المبحوثين الذين أجابوا بعدم الموافقة .

يمكن تفسير نتائج هذا الجدول بأن المبحوثين الذين جاء رأيهم بالموافقة وهم أكبر نسبة من غيرهم، يرون على أن عدم إعطائهم الحلول الجاهزة لمشاكل العمل، تكون دافعا لهم للاجتهاد وإظهار القدرة على الابتكار، ممن جهة أخرى يمكن تفسير رأي المبحوثين الآخرين الذي كان بعدم الموافقة أو بعدم الدراية، على أنهم كسالى، يفضلون الحلول الجاهزة، دون بدل أي مجهود أو دون أي عناء.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

- بالاستناد إلى المعطيات المدونة في الجدول رقم 08، فإن إشراك المدير للعاملين في وضع خطط العمل، يجعلهم يؤمنون بقدراتهم، حيث أن 81,36% من المبحوثين، وافقوا على هذا الرأي.

- يتضح من الجدول رقم 09 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 77,97% وافقوا على أن إشراك المدير العاملين في لقاءات العمل، يؤدي إلى التغلب على صعوبات العمل.
- نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 81,35% يوافقون على أن تشجيع المدير على العمل بروح الفريق، يقلص من حالات التقاعس والكسل.
- من خلال الجدول رقم 11، يتضح أن 83,05% من المبحوثين جاءت إجاباتهم بالموافقة على أن تمتع العاملين بالاستقلالية عند اتخاذ قرارات ذات صلة بالعمل تشجعهم على المبادرة والحماس للعمل
- من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 12، نجد أن 71,18% من المبحوثين يوافقون على أن قيام المدير بإطلاع العاملين على قوانين المؤسسة، يمكنهم من ممارسة كل صلاحياتهم.
- يتضح من الجدول رقم 13 أن 67,79% من المبحوثين يوافقون على أن قيام المدير بإشراك العاملين في تحقيق أهداف العمل، يزيد من دافعية الإنجاز لديهم.
- نلاحظ من خلال الجدول رقم 14، أن أغلب المبحوثين بنسبة 66,10% جاءت إجاباتهم بالموافقة على أن سهولة الاتصال بالمدير تشعر العاملين بوجود سند لهم في عملهم.
- من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم:15، يتضح أن 72,88% من المبحوثين وافقوا على أن استشارة المدير للعاملين ذوي الخبرة، تزيدهم ثقة بالنفس.
- يتضح من الجدول رقم:16 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 81,56%، يوافقون على أن مراعاة المدير لقدرات العاملين عند تقسيم العمل، يؤدي إلى سهولة إنجازه.
- بالنظر إلى الجدول رقم:17، نجد أن 57,62% من المبحوثين، جاءت إجاباتهم بالموافقة على أن أخذ المدير لآراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار، تشجعهم على المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات العمل.
- من خلال البيانات السابقة يتضح أن "المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى التخفيف من العجز عن العمل"، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى تحققت بنسبة:74,06%

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- بالرجوع إلى الجدول رقم: 18، يتضح أن أغلب المبحوثين بنسبة 67,79%، يوافقون على أن حرص العمال على المساواة بين العمال، يؤدي إلى التماسك بينهم.
- تكشف القرائن الكمية الواردة في الجدول رقم: 19 أن نسبة 58,74% من المبحوثين جاءت إجاباتهم بالموافقة على أن قيام المدير بتشجيع العاملين على التعاون فيما بينهم، يقوي من ترابطهم وانسجامهم.
- توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم: 20 أن الأغلبية من المبحوثين بنسبة 64,40% يوافقون على أن تعامل المدير بصدق ومرونة مع العاملين يكسب ولاءهم للمؤسسة.
- بالرجوع إلى الجدول رقم: 21، يتبين أن نسبة 57,62% من المبحوثين يوافقون على الرأي القائل بأن تبادل المدير الثقة والإحترام مع العاملين، يشجعهم على التواصل معه.
- تبين الإحصائيات المدونة في الجدول رقم: 22 أن 52,54% من المبحوثين أن تعامل المدير مع العاملين بلطف، يشعرهم بالأبوة والعيش ضمن عائلة واحدة.
- من خلال البيانات الإحصائية المدونة بالجدول رقم: 23، نلاحظ أن نسبة 02,61% من المبحوثين جاءت إجاباتهم بالموافقة على أن اهتمام المدير بالعلاقات غير الرسمية يزيد من تضامن العمال.
- تؤكد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم: 24 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 59,32%، يوافقون على أن اختيار المدير للألفاظ اللاتقة أثناء النقاش مع العاملين، يشجعهم على المشاركة في النقاش.
- يتضح من خلال الجدول رقم: 25، أن 52,54% من المبحوثين جاءت إجاباتهم بالموافقة على أن حرص المدير على توفير المناخ الودي في المؤسسة، يدفع العاملين إلى التمسك بها.
- بالرجوع إلى الجدول رقم: 26، يتبين أن 50,84% من المبحوثين يوافقون على أن تعامل المدير مع أخطاء العاملين بصبر وحكمة، يدفعهم إلى الأخذ برأي أصحاب الخبرة منهم لتفادي تكرار نفس الخطأ.

- بالرجوع إلى الجدول رقم:27، يتبين أن 81،35% من المبحوثين جاءت إجاباتهم بالموافقة على أن مشاركة المدير العاملين في مناسباتهم الخاصة، يؤدي إلى تقوية الروابط الاجتماعية.

من خلال المعطيات الواقعية، التي تم تفسيرها وتحليلها يتبين أن " العلاقات الإنسانية تؤدي إلى التخفيف من العزلة الاجتماعية" وهو ما تم تأكيده من خلال آراء المبحوثين، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية تحققت بنسبة:20،62%.

3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

- من خلال البيانات الإحصائية المدونة بالجدول رقم:28، يتبين أن 67، 79% من المبحوثين يوافقون على أن تشجيع المدير للعاملين على تقديم إقتراحات وأفكار جديدة، يجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم.

- يتضح من الجدول:29 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 64،40%، جاءت إجابتهم بالموافقة على أن منح المدير فرصة للعاملين لإيجاد حلول ابتكارية لمشاكل العمل، يحفزهم على إثبات قدراتهم.

- بالرجوع إلى الجدول رقم:30، نجد أن 69،49% من المبحوثين يوافقون على أن تشجيع المدير على المبادرة وتحمل المسؤولية، يسمح للعاملين بتأكيد جدارتهم.

- تكشف القرائن الكمية الواردة في الجدول رقم:31 بأن نسبة 52،54% من المبحوثين جاءت إجابتهم بالموافقة على أن تشجيع المدير للعمل الجماعي، يؤدي بالعاملين لإنتاج أفكار جديدة ومميزة.

- من خلال الجدول رقم:32، يتضح أن نسبة 50،84% من المبحوثين يوافقون على أن تشجيع المدير للمنافسة الشريفة بين العاملين يجعلهم يقدمون أحسن ما لديهم .

- تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول: 33 أن نسبة 44،07% من المبحوثين يوافقون على أن قيام المدير بتحديد الهدف المشترك للعمل ن يؤدي إلى تضافر جهود العاملين وتحرير طاقاتهم الإبداعية .

- يتضح من الجدول رقم: 34 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 69،49% جاءت إجاباتهم بالموافقة على أن قيام المدير بمنح العاملين فرصا للتطوير الذاتي، يدفعهم إلى إظهار طاقاتهم.
- يتبين من خلال الجدول:35 أن أغلبية المبحوثين بنسبة 84،75% يوافقون على أن تقديم المدير عبارات الشكر والإحترام للعاملين، أثناء قيامهم بأداء جيد، يزيد من طموحاتهم.
- من خلال البيانات الإحصائية المدونة بالجدول رقم:36، يتبين أن نسبة 66،10% من المبحوثين يوافقون على أن قيام المدير بدعم أنشطة البحث والتطوير، يشجع العاملين على الإبداع.
- يتضح من الجدول رقم:37 أن نسبة 57،62% من المبحوثين يوافقون على أن امتناع المدير على إعطاء العاملين الحلول الجاهزة ن يؤدي بهم إلى الاجتهاد وإظهار قدراتهم على الابتكار.
- من خلال البيانات السابقة، يمكننا القول بان" تحرير الطاقات الإبداعية، يؤدي إلى إثبات الذات"، وهو ما تم تأكيده من خلال إجابات المبحوثين، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة محققة بنسبة 62،72%.

4- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة:

من خلال نتائج الدراسة التي قمنا بها، يتضح أن كل الفرضيات الجزئية التي سبق ذكرها تحققت، وعليه فإن الفرضية العامة التي مفادها " تؤدي القيادة التشاركية إلى التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العمل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل " نجد أنها تحققت، ذلك أن القيادة التشاركية نمط قيادي فعال في المؤسسات، يمكنه تخفيف اغتراب العاملين، عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرار، الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وكذا تحرير طاقاتهم الإبداعية.

5- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

يأتي هذا العنصر من أجل تبيان موقع نتائج الدراسة الحالية، بين نتائج الدراسات السابقة التي تم عرضها في الفصل التمهيدي، من حيث نقاط التقاطع والاختلاف، ونلخصها كالآتي:

1-5 دراسة معمري محمد، المعنونة بـ "دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين" ، أجريت الدراسة بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر/ كوبا بولاية الجلفة، من بين أبرز نتائج هاته

الدراسة هي أن العلاقة الإيجابية بين ممارسة قادة مستشفى الصداقة للقيادة التشاركية وممارسة اتخاذ القرار تزيد من ثقة العاملين بأنفسهم من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، فينعكس بدوره على أداء العاملين، وعليه فإن هذه الدراسة تتقاطع مع دراستنا في إقرار أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار ينعكس إيجاباً على أداء العاملين .

5-2 دراسة فتحة ساكر وعبد الرحمان بن وارث، المعنونة بـ " أثر القيادة التشاركية في الإبداع من وجهة نظر مسؤولي مؤسسة سونلغاز سكيكدة".

من بين النتائج التي أسفرت عنها هاته الدراسة هي: أن قادة ومسؤولوا مؤسسة سونلغاز – سكيكدة يمارسون القيادة التشاركية بكل أبعادها وبدرجة عالية، وأحتل بعد العلاقات الإنسانية المرتبة الأولى، ثم بعد تفويض السلطة وفي الأخير بعد المشاركة في اتخاذ القرار، وتتفق هذه الدراسة جزئياً مع دراستنا في إقرار ممارسة القيادة التشاركية بالمؤسستين ببعديه العلاقات الإنسانية وكذا المشاركة في اتخاذ القرار.

5-3 دراسة علي غازي عبد زيد كريم الحساوي، المعنونة بـ " دور القيادة التشاركية في تعزيز الأداء المتميز"، أجريت على عينة من أعضاء الهيئات التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية في محافظة كربلاء، اتفقت نتائج هاته الدراسة مع نتائج دراستنا جزئياً في إقرار اشتراك بعدين من أبعاد القيادة التشاركية وهما المشاركة في اتخاذ القرار وكذا العلاقات الإنسانية.

5-4 دراسة ميرفت أحمد فلاح السواعير، المعنونة بالقيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء ناعور وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. لقد جاءت نتائج هذه الدراسة بعيدة نوعاً ما عن نتائج دراستنا، وهذا راجع إلى اختلاف أهداف الدراستين.

5-5 دراسة بوعنان حياة، المعنونة بـ "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاعتراب الوظيفي"، دراسة أجريت على عينة من العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بن عمر الجيلالي بالوادي، نتائج هذه الدراسة جاءت مختلفة مع نتائج دراستنا لاختلاف أهداف الدراستين.

5-6 دراسة العمري سليمة، المعنونة بـ "دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي دراسة أجريت بشركة بناء الهياكل المعدنية المصنعة وحدة أم البواقي، أظهرت نتائج هذه الدراسة أن

فعالية الاتصال التنظيمي تعد من أبرز العوامل التي تحد أو تقلل من الاغتراب الوظيفي لدى العامل وتتقاطع نتائج هذه الدراسة جزئياً مع دراستنا في أن الاتصال يخفف من العزلة الاجتماعية وبالتالي من الاغتراب الوظيفي.

5-7 دراسة عبد الرؤوف حسن الشفلو: المعنونة بـ "العلاقة بين الاغتراب الوظيفي وجودة الخدمات المصرفية"، دراسة أجريت على مصرف شمال إفريقيا، فرع قصر الأخيار"، وقد توصل الباحث من خلال نتائج هذه الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لجميع أبعاد الاغتراب الوظيفي وهو شعور بفقدان الذات، العزلة، والعجز والشعور بالملل، واتفقت هذه النتائج جزئياً مع دراستنا في الأبعاد التالية: فقدان الذات، العزلة، العجز.

5-8 دراسة مازن أكرم عبد الله حلس: المعنونة بـ "المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي لدى العاملين في البنوك التجارية الفلسطينية"، من بين نتائج هذه الدراسة هي أن المشاركة في اتخاذ القرار لها دور كبير في حماية المؤسسة من الفشل لأن العاملين هم الجهة المنفذة للقرارات الصادرة، وعليه لا بد أن يكونوا جزء من صياغتها، وهي الجزئية التي تتقاطع مع نتائج دراستنا في كون المشاركة في اتخاذ القرار تخفف من العجز عن العمل.

6- مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

نحاول من خلال هذا العنوان أن نتعرض إلى النظريات المهمة بموضوع الدراسة، ومدى اقتراب نتائج الدراسة الحالية لها، على أن يكون حديثنا على بعض النظريات دون غيرها، كما يلي:

• النظرية الوظيفية للقيادة:

هناك شبه اتفاق لنتائج دراستنا الحالية مع مبادئ هذه النظرية، خاصة فيما يتعلق بالمتغير الأول عندما ركزت على أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده، كما أنها تشجع العاملين على العمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم، فنجد أن ملامح هذه النظرية موجودة على أرض الواقع أي بالمؤسسة محل إجراء الدراسة الميدانية، ومن أمثلة ذلك تشجيع المدير على العمل بروح الفريق، يقلص من حالات النقاعس والكسل، وهو ما عبرت عليه النسبة

81,35% من المبحوثين، كذلك قيام المدير بإشراك العاملين في تحقيق أهداف العمل يزيد من دافعية الإنجاز لديهم، كما تتم التعبير عليه من طرف المبحوثين بنسبة 79,67%.

• النظرية السلوكية للقيادة:

كذلك هناك شبه اتفاق لنتائج دراستنا الحالية مع مبادئ هذه النظرية، خاصة فيما يتعلق بالمتغير الأول والتي بنيت على افتراض أن هناك سلوكيات تميز القائد الفعال عن غيره، فقد ركزت على فعالية القائد من خلال جانبين أو بعدين، بعد الاهتمام بالعمل والذي يركز على تحقيق الأهداف وتوصيف الأعمال وتوزيع المهام وإنجازها في مواعيدها المحددة، وبعد الاهتمام بالأفراد الذي يركز على إنشاء علاقات حميمة وبناء الثقة والاحترام والاهتمام بأمورهم الشخصية ومشكلاتهم، مع القائد على رفع الروح المعنوية للعاملين وإظهار تقديره للعمل الجيد وتهيئة جو أسري بين العاملين، وهذا ما أكدته النسب الواردة في الجدول (21) المتعلق بتبادل المدير الثقة والاحترام مع العاملين يشجعهم على التواصل معه، حيث جاءت النسبة 81,35%، تخص المبحوثين الذين وافقوا على ذلك، وكذا النسب الواردة في الجدول (22)، المتعلق بتعامل المدير بلطف مع العاملين يشعروهم بالأبوة والعيش ضمن عائلة واحدة، حيث وافق عدد من المبحوثين بنسبة 54,52% على ذلك.

• النظرية التبادلية:

جاءت نتائج دراستنا قريبة إلى النظرية التبادلية فيما يخص متغير القيادة التشاركية فالعملية القيادية كما ترى هذه النظرية هي شكل من أشكال التبادل الذي يمنح فيه القادة العدالة وفرص التقدم في العمل لمروسيهم في مقابل احترام وتقدير المرؤوسين لهم، وهذا ما لمسناه فعلا في المؤسسة، عندما أجاب أغلب المبحوثين، المقدره نسبتهم 67,79% أن المدير يحرص على المساواة بين العمال وكذلك عندما أجاب نسبة منهم تقدر بـ 69,49% بأن المدير يمنح للعاملين فرصا عادلة للتطوير الذاتي، مما يدفعهم إلى إظهار طاقاتهم.

• النظرية اليابانية "z" لويليام أوتشي:

جاءت نتائج الدراسة الراهنة قريبة إلى نظرية z لويليام أوتشي، التي أنتت بمجموعة من المبادئ، منها: المشاركة في اتخاذ القرار، الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي، الثقة والاحترام الاهتمام

بالعمال بما فيها العائلة والأسرة، وكل هذا لمسناه من خلال الدراسة الميدانية، حسب النسب التي تم ذكرها آنفا.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

يتضح من خلال عرضنا لأهم النتائج المتوصل إليها وكذا مناقشة الفرضيات الثلاث، التي نرى أنها تحققت ميدانياً، مما يثبت الفرضية العامة، والتي ترى بأن القيادة التشاركية تؤدي إلى التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل .

- حيث أن الثابت من النتائج المتحصل عليها قيام مدير المؤسسة بإشراك العاملين في اتخاذ القرار وهذا ما يجعلهم يؤمنون بقدراتهم وبالتالي يخفف من عجزهم عن العمل.

- حرص مدير المؤسسة على إشراك العاملين في اللقاءات العمل، وهو الشيء الذي يساعد في التغلب على صعوبات العمل.

- تشجيع مدير المؤسسة على العمل بروح الفريق، مما يقلص من حالات التقاعس والكسل لدى العمال.

- يتمتع عمال المؤسسة بالاستقلالية عند اتخاذ قرارات متعلقة بالعمل، وهذا ما يشجعهم على المبادرة والحماس للعمل.

- يتم إطلاع عمال المؤسسة على القوانين الخاصة بها، مما يمكنهم من ممارسة كل صلاحياتهم.

- يتم إشراك عمال المؤسسة في تحقيق أهداف العمل، مما يزيد من دافعية الإنجاز لديهم.

- توجد سهولة للاتصال بمدير المؤسسة، مما يشعر العاملين بوجود سند لهم في العمل.

- يعمل مدير المؤسسة على استشارة العمال ذوي الخبرة، مما يزيدهم ثقة بالنفس.

- يراعي مدير المؤسسة قدرات العاملين عند تقسيم العمل، مما يؤدي إلى سهولة إنجازهم.

- يأخذ مدير المؤسسة بعين الاعتبار آراء وأفكار العاملين، مما يشجعهم على إيجاد حلول لمشكلات العمل.

- يحرص مدير المؤسسة على المساواة بين العمال، مما يؤدي إلى التماسك بينهم.

- يشجع مدير المؤسسة العاملين على التعاون فيما بينهم، مما يقوي من ترابطهم وانسجامهم.

- يتعامل مدير المؤسسة بصدق ومرونة مع العاملين، مما يكسب ولاءهم للمؤسسة.

- يتبادل مدير المؤسسة الثقة والاحترام مع العاملين، مما يشجعهم على التواصل معه.

- يتعامل مدير المؤسسة بلطف مع العاملين، فيشعرهم بالأبوة والعيش ضمن عائلة واحدة.
- يهتم مدير المؤسسة بالعلاقات غير الرسمية، مما يزيد من تضامن العمال.
- يختار مدير المؤسسة الألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين وهذا يشجعهم على المشاركة في النقاش.
- يحرص مدير المؤسسة على توفير المناخ الودي، ما يدفع العاملين إلى التمسك بها.
- يتعامل مدير المؤسسة مع أخطاء العاملين بصبر وحكمة، ما يدفعهم إلى الأخذ برأي أصحاب الخبرة منهم لتفادي تكرار نفس الخطأ.
- يشارك مدير المؤسسة العاملين في مناسباتهم الخاصة، مما يقوي من الروابط الاجتماعية.
- يشجع مدير المؤسسة العاملين على تقديم اقتراحات وأفكار جديدة، مما يجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم.
- يمنح مدير المؤسسة للعاملين فرصة لإيجاد حلول ابتكارية لمشاكل العمل، مما يحفزهم على إثبات قدراتهم.
- يشجع مدير المؤسسة العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية، مما يسمح لهم بتأكيد جدارتهم.
- يشجع مدير المؤسسة العمل الجماعي، ما يؤدي بالعاملين إلى إنتاج أفكار جديدة ومميزة.
- يشجع مدير المؤسسة المنافسة الشريفة بين العاملين، مما يجعلهم يقدمون أحسن ما لديهم.
- يحدد مدير المؤسسة الهدف المشترك للعمل، ما يؤدي إلى تضافر جهود العاملين وتحريير طاقاتهم الإبداعية.
- يمنح مدير المؤسسة للعمال فرصا عادلة للتطوير الذاتي، مما يدفعهم إلى إظهار طاقاتهم.
- يحظى عمال المؤسسة أثناء قيامهم بأداء جيد عبارات شكر وتقدير من المدير، مما يزيد من طموحاتهم.
- يعمل مدير المؤسسة على دعم أنشطة البحث والتطوير، مما يشجع العاملين على الإبداع.
- مدير المؤسسة لا يعطي للعاملين الحلول الجاهزة، مما يؤدي بهم إلى الاجتهاد وإظهار قدراتهم على الابتكار.

خامسا: صعوبات الدراسة:

ككل الدراسات السوسولوجية واجهتنا صعوبات في طريق البحث، والتي لم تمنعنا من مواصلة البحث إلى غاية إتمامه ، ويمكن ذكرها فيما يلي:

- قلة المراجع المتعلقة بالقيادة التشاركية، وكذا المتعلقة بالاغتراب الوظيفي.
- عدم وجود دراسات سابقة حسب علمنا، تناولت متغيري الدراسة معا.
- صعوبة التوفيق بين النظريات المعتمدة في الدراسة وإسقاطها على الموضوع.
- ضيق الوقت وعدم كفايته لإنجاز دراسة ذات نوعية.

سادسا: اقتراحات الدراسة

استنادا إلى النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة، نقدم الاقتراحات التالية:

- العمل على تطوير بيئة عمل ايجابية ومشجعة للتواصل والتفاعل بين العاملين، وتشجيع بناء العلاقات الجيدة بينهم، وذلك لتحسين العلاقات الإنسانية وتخفيف العزلة الاجتماعية.
- تشجيع العاملين على التفكير الإبداعي وتطوير الحلول الجديدة، وتوفير بيئة عمل تشجع على الابتكار والتجريب، وذلك لتحرير الطاقات الإبداعية وإثبات الذات.
- الاهتمام بتوفير برامج تدريبية وتطويرية للعاملين، وذلك لزيادة مستوى مهاراتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- تقييم أداء العاملين بشكل دوري ومنتظم، وتوفير مردودية ملائمة للعمل الجيد، وذلك لتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الانتماء لها.
- تحسين التواصل الداخلي، وتشجيع العاملين على التفاعل مع بعضهم البعض، وذلك من خلال توفير بيئة عمل تشجع على التواصل، وكذا تنظيم فعاليات اجتماعية ورحلات خارجية للعاملين.
- تعزيز الشعور بالانتماء إلى المؤسسة، وذلك من خلال احترام العاملين، وإشراكهم في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وفي عملية صنع القرار.
- تشجيع الإبداع والابتكار، من خلال إنشاء مسابقات الإبداع والابتكار وتوفير ميزانية للمشاركة الجديدة، التي يطرحها العاملون.
- القيام بدورات تدريبية، وذلك لتحسين مهارات العمال، وتعزيز الثقة بينهم وبين الإدارة .
- العمل على زيادة فرص النجاح والترقية في العمل.
- تشجيع العاملين على المشاركة في المبادرات والفعاليات المجتمعية والتطوعية، لتعزيز الانتماء والاندماج الاجتماعي، وتحسين الصورة العامة للمؤسسة.
- توفير بيئة عمل صحية وآمنة، لضمان سلامة العاملين وتحسين رفايتهم النفسية والجسدية.

- العمل على تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، بما يضمن التوافق بين الوظيفة وشاغل الوظيفة، لأن التوقعات العالية للعاملين وزيادة رغباتهم نحو الفرص المتاحة في العمل قد تنتج إحباطاً، إذا كانت هذه التوقعات غير واقعية، يصعب تجسيدها في الواقع، فالمفروض أن تسعى المؤسسة إلى التوفيق بين الخبرة وتوقعات العاملين بها.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل خطوة أخرى من خطوات البحث العلمي، والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالخطوات الأخرى، وذلك عن طريق قيامنا بإتباع كل الطرق المنهجية لهذه الدراسة، وتمثلت في تبويب البيانات في جداول إحصائية، بغرض تحليلها وتفسيرها، من خلال الجمع بين أسلوبين الكمي والكيفي، ومن خلالها توصلنا إلى نتائج تحقق أهداف الدراسة، حيث تأكدت الفرضيات الفرعية والفرضية العامة للدراسة، وتم مناقشة هاته النتائج في ظل الدراسات السابقة وفي ظل النظريات المفسرة لموضوع الدراسة.

خاتمة

تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن للقيادة التشاركية دور كبير في تخفيف الاغتراب الوظيفي وزيادة الانتماء للمؤسسة، فالعاملون يشعرون بالانتماء والمسؤولية بشكل أفضل عندما يشاركون في صنع القرارات، ويشجعهم هذا على التعاون والتواصل مع زملائهم في العمل، كما يساعد النمط التشاركي في تعزيز العمل الجماعي وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وبالتالي تقليل الشعور بالاغتراب لوظيفي.

وعليه يمكننا أن نوصي بضرورة تبني القيادة التشاركية كنمط قيادي في المؤسسات وتشجيع التواصل الفعال والتعاون بين العمال، ويمكن كذلك أن تساعد الدراسة في تطوير برامج وأنشطة لتعزيز الانتماء والعمل الجماعي في المؤسسات، وبالتالي تحقيق الأهداف المشتركة بشكل أفضل.

بشكل عام يمكننا القول أن القيادة التشاركية نهج فعال يساعد في تحسين العلاقات في المؤسسة ويقلل من الاغتراب الوظيفي، كما يساعد على زيادة الإنتاجية والأداء، ومن المهم أن يتبنى القادة هذا الأسلوب ويعملوا على تشجيع التعاون والتواصل بين العمال، وذلك لضمان النجاح والاستمرارية في بيئة العمل المتغيرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- باللغة العربية:

أولاً: المصادر

– القواميس:

1. مذكور إبراهيم: المعجم الفلسفي، الهيئة العامة لشؤون المطابع، دون بلد النشر، ط 1983.
2. عبد المنعم حنفي: المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفية، مكتب مدولي، القاهرة، ط 3، 2000.
3. إبراهيم أنيس، عبد الحلیم منتصر، عطية الصوالحي، محمد خلف الله أحمد: المعجم الوسيط ج1، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط2، د س ن.
4. أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993.
5. جميل صليبا : المعجم الفلسفي، ج1، دار الكتاب اللبناني، بيروت، لبنان، ط، 1982.
6. الخليل بن أحمد الفراهيدي: معجم العين، ج 4، دار الكتب العلمية، الكويت، ط، 1980.
7. عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط3 1983.
8. لويس معلوف : المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، ط5، 1986.
9. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1997.
10. محمد بن أبي بكر الرازي : مختار الصحاح، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط، دون سنة النشر.

ثانياً: الكتب

1. المغربي عبد الحميد: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2007.
2. النصراوي نادية أحمد: فلسفة فويرباخ بين المادية والإنسانية، دار الرافدين، لبنان، ط1، 2006.
3. العمري إبراهيم: السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة، دار الجامعة المصرية، 2002.
4. العيسوي عبد الرحمان محمد: علم النفس والإنتاج، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1997.
5. السالم مؤيد سعيد: القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

6. السباعي زهير أحمد، عبد الرحيم شيخ إدريس: القلق وكيف تتخلص منه، دار القلم، دمشق سوريا، 1996.
7. القيسي هناء: الإدارة التربوية - مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، ط1، 2010.
8. أبو سن أحمد إبراهيم: الإدارة في الإسلام، عالم الكتب، القاهرة، 1991.
9. ابو كشك محمد نايف: الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، دس ن.
10. إسماعيل محمود علي الشرفاوي: إدارة الأعمال من منظور اقتصادي، دار غيداء للنشر عمان الأردن، ط1، 2016.
11. بطرس حلاق: القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
12. البقري أحمد ماهر: القيادة وفعاليتها في ضوء الإسلام، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2001.
13. السكارنة بلال خلف: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2014.
14. بلقاسم سلاطونية واسماعيل قيرة: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار النشر الفجر للنشر والتوزيع بسكرة الجزائر، 2008.
15. جديدي زليخة: الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد الثامن، 2012.
16. حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي: الإدارة التربوية، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2010.
17. حسن حماد: الإنسان المغترب عند اريك فروم، مكتبة دار الحكمة، القاهرة، دط، 2005.
18. حلیم بركات: الاغتراب في الثقافات العربية، متاهات الإنسان بين الحلم والواقع، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2006.
19. الحمداني إقبال: الاغتراب - التمرد - قلق المستقبل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2011.
20. خليفة محمد عبد اللطيف: دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2003.
21. دلال القاضي، محمود البياتي: منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان، ط1، 2008.
22. رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع الأردن، 2008.

23. ريتشارد شاخت: الاغتراب، ترجمة كامل يوسف، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ط1، 1980.
24. زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
25. زهران سناء حامد: إرشاد الصحة النفسية لتصحيح مشاعر ومعتقدات الاغتراب، علم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2004.
26. زيد منير عبوي: القيادة ودورها في العملية الإدارية، دار البداية، الأردن ، ط1، 2008.
27. سعيد جمال عبد الغني: آراء علماء النفس في الخوف ومثيراته، مكتبة زهراء الشرف، القاهرة 1989.
28. سعيد سبعون وحفصة جرادي: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر الجزائر، 2012.
29. شتا سيد علي: الإغتراب في التنظيمات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة إسكندرية د س ن.
30. شتا سيد علي: اغتراب الإنسان في التنظيمات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 1995.
31. صخري عمر: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2007.
32. عاطف عبد الله المكاوي: القيادة الإدارية، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، دط، د ب ن، د س ن.
33. عامر إبراهيم قنديلجي: منهجية البحث العلمي، دار المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن 2010.
34. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي:المهارات السلوكية والتنظيمية لإدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية القاهرة، 2007.
35. عبد اللطيف محمد خليفة: دراسات في سيكولوجية الاغتراب، دار غريب للنشر، القاهرة، دط 2003.
36. عبد الله إبراهيم: علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، المركز الثقافي العربي، لبنان، ط1، 2001.
37. عبده، على عبد المجيد: الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1984.

38. عصام محمد منصور: المدخل إلى علم الاجتماع، دار الخليج، عمان، دط، 2015.
39. فاطمة عوض صابر، مرفت علي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، ط1، 2002.
40. فيصل عباس: الاغتراب، الإنسان المعاصر وشقاء الوعي، دار المنهل اللبناني، لبنان، ط1 2008.
41. عامر خيضر، الكبيسي حميد: سيكولوجية التدريب الاستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات، مركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2004.
42. لزهة مساعدي: نظرية الاغتراب من المنظور العربي والغربي، دار الخلدونية، الجزائر، ط1 2013.
43. ليلى خليل داود، أحمد عبد العزيز الأصفر: الجماعة وخصائص التفاعل الاجتماعي، منشورات جامعة دمشق، سورية، 2005.
44. محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة مصر، ط1 1980.
45. محمود رجب: الاغتراب سيرة مصطلح، دار المعارف، القاهرة، ط3، 1988.
46. منصور عبد الرزاق حسن: الانتماء والاغتراب، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع بيروت، 2014.
47. عيشور نادية سعيد وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع الجزائر، ط1، 2017.
48. النجار فريد: المهن الإدارية والمدير المحترف، الدار الجامعية، مصر، 2008.
49. نريمان يونس لهوب، وماجدة أحمد الصرايرة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012.
50. نوال عبد الكريم الأشهب: اتخاذ القرارات الإدارية - أنواعها ومراحلها-، دار مجد للنشر والتوزيع الأردن، ط1، 2014.
51. وفيق النخلة: القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.

ثالثا: الرسائل الجامعية

1. الصليبي عائد: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للقيادة التشاركية وعلاقتها بالفاعلية الذاتية لمعلميهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة غزة فلسطين، 2015.
2. المطرفي شعيل: الاغتراب الوظيفي وعلاقته بالأداء، دراسة مسحية على العاملين بإدارة جوازات منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض السعودية، 2005.
3. العمري سليمة: دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة أم البواقي، 2019.
4. أبو زعيتر منير حسن: درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
5. إبراهيم عفيف إبراهيم مهنا: العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين، 2006.
6. بن زاهي منصور: الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري قسنطينة، 2007.
7. براجي سليمان: الاغتراب الوظيفي أسبابه وآثاره على الفرد والمجتمع، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 6، العدد 2، ديسمبر 2019.

- 8.بحري صابر: الإجهاد المهني وعلاقته بالاغتراب المهني لدى الأطباء العاملون العاملون بالمستشفيات العمومية، دراسة ميدانية مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر 2009.
- 9.توفيق على شحادة: تحسين الفاعلية التنظيمية في مدارس الغوث الدولية بفلسطين على ضوء مدخل القيادة التشاركية، رسالة دكتوراه في التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة الدول العربية، مصر 2017.
- 10.عيدة بنت حمدان بن زايد الحارثي: القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الثانوية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2018.
- 11.عمر بن متعب الدوسري: المناخ التنظيمي وعلاقته بالاغتراب الوظيفي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، إشراف الدكتور عامر بن خضير الكبيسي، تم مناقشتها بجامعة نايف للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، الرياض سنة 2011.
- 12.عسكر عبد العزيز: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين 2012.
- 13.سها محمد يحي أبو شمالة: دور القيادة التشاركية في تحقيق التمكين الإداري بالجامعة الفلسطينية (دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة)، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة جامعة الأقصى 2020.
- 14.سمية عودة حسين الحجيج: القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مادبا وعلاقتها بالتميز المؤسسي من وجهة نظر مساعدي المديرين والمعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2019.

15. عباس علي دانيال: الاغتراب النفسي وعلاقته بالتحصيل الدراسي، رسالة ماجستير، كلية التربية جامعة دمشق، 2016.

رابعاً: المجلات العلمية

1. بسام سمير الرميدي: دراسة تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 20، مصر، جوان 2018.
2. حبي سعيدة: القيادة التشاركية في ظل مراحل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رؤية سوسيو اقتصادية" مجلة المعيار، مجلد 25، عدد 58، سنة 2021.
3. سوزان صالح دروزة، ديما شكري القواسمي: أثر مناخ العمل الأخلاقي في الشعور بالاغتراب الوظيفي - دراسة تطبيقية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الأردنية-، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 2، 2014.
4. سومية سعال: اتجاهات القيادة الإدارية الحديثة- الأنماط والأسس-، مجلة التراث، المجلد 13 العدد 01.
5. عبد اللطيف ماجد عنوز: الاغتراب الوظيفي، الشخصية التنظيمية في القطاع الصحي الأردني بإقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، مجلد 39، العدد الثاني، جوان 1999.
6. مصطفى عومرية، بن عبوا لجلالي: دور العوامل الشخصية والتنظيمية في تفعيل الإبداع والابتكار في المؤسسة الجزائرية، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السابع، جامعة معسكر.
7. وهيبه روابح: التنظيم الياباني نموذج ما بعد البيروقراطي -مقارنة في المبادئ بين التنظيم الياباني والنموذج البيروقراطي الفييري-، مجلة المعيار مجلد 25، عدد 62، السند 2021.

خامساً: القوانين

1. القانون رقم: 90-11، المؤرخ في 21/04/1990، المتعلق بعلاقات العمل، ج ر، عدد 17. 1990.

ب- المراجع بالأجنبية:

1. Armand colin et les autres : Dictionnaire de la sociologie , Paris,3emeedition,2004 .

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع

استمارة حول موضوع

دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة

- دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

- شتيوي ربيع

إعداد الطالبين:

- بوخلوط إبراهيم

- لطرش عبد السلام

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

إليك هذه الاستمارة والتي تتضمن مجموعة من أسئلة تساعدنا على القيام بالدراسة الحالية، نضعها بين يديك، راجين منك أن تتعامل معها بكل صدق وموضوعية عند إجابتك عنها، وهذا من أجل الحصول على بيانات تخدم موضوع الدراسة، كما نؤكد لكم مسبقا إن إجابتكم ستكون في السرية التامة، ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة لك.

نشكركم على تعاونكم

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: - ذكر - أنثى
- 2- السن: - من 20 سنة إلى 29 سنة - من 30 سنة إلى 39 سنة
- من 40 سنة إلى 49 سنة - من 50 سنة إلى 59 سنة
- من 60 سنة فما فوق
- 3- المستوى الدراسي: - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: - أعزب - متزوج - مطلق(ة) - أرمل(ة)
- 5- الأقدمية في العمل: - أقل من 05 سنوات - من 05 إلى 10 سنوات
- من 11 إلى 15 سنة - أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي إلى التخفيف من العجز عن العمل

- 6- يشرك المدير العاملين في وضع خطط العمل مما يجعلهم يؤمنون بقدراتهم.
- لا أوافق - لا أدري - أوافق
- 7- يشرك المدير العاملين في لقاءات العمل، ما يؤدي إلى التغلب على صعوبات العمل.
- لا أوافق - لا أدري - أوافق
- 8- يشجع المدير على العمل بروح الفريق، مما يقلص من حالات التقاعس والكسل.
- لا أوافق - لا أدري - أوافق
- 9- تمتع العاملين بالاستقلالية عند اتخاذ قرارات ذات صلة بالعمل تشجعهم على المبادرة والحماس للعمل.
- لا أوافق - لا أدري - أوافق

10- يقوم المدير بإطلاع العاملين على قوانين المؤسسة مما يمكنهم من ممارسة كامل صلاحياتهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

11- يقوم المدير بإشراك العاملين في تحقيق أهداف العمل مما يزيد من دافعية الإنجاز لديهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

12- سهولة الاتصال بالمدير يشعر العاملين بوجود سند لهم في عملهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

13- يستشير المدير العاملين ذوي الخبرة مما يزيدهم ثقة بالنفس.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

14- يراعي المدير قدرات العاملين عند تقسيم العمل مما يؤدي إلى سهولة انجازه.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

15- يأخذ المدير آراء وأفكار العاملين بعين الاعتبار مما يشجعهم على المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات العمل.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

المحور الثالث: العلاقات الإنسانية تؤدي إلى تخفيف العزلة الاجتماعية

16- يحرص المدير على المساواة بين العمال مما يؤدي إلى التماسك بينهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

17- يشجع المدير العاملين على التعاون فيما بينهم مما يقوي من ترابطهم وانسجامهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

18- يتعامل المدير بصدق ومرونة مع العاملين مما يكسب ولاءهم للمؤسسة.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

19- يتبادل المدير الثقة والاحترام مع العاملين مما يشجعهم على التواصل معه.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

20- تعامل المدير بلطف مع العاملين يشعرهم بالأبوة والعيش ضمن عائلة واحدة.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

21- اهتمام المدير بالعلاقات غير الرسمية يزيد من تضامن العمال.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

22- اختيار المدير للألفاظ اللائقة أثناء النقاش مع العاملين يشجعهم على المشاركة في النقاش.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

23- يحرص المدير على توفير المناخ الودي في المؤسسة، ما يدفع العاملين على التمسك بها.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

24- يتعامل المدير مع أخطاء العاملين بصبر وحكمة ما يدفعهم إلى الأخذ برأي أصحاب الخبرة منهم لتفادي تكرار نفس الخطأ.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

25- يشارك المدير العاملين في مناسباتهم الخاصة ما يؤدي إلى تقوية الروابط الاجتماعية.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

المحور الرابع: تحرير الطاقات الإبداعية يؤدي إلى إثبات الذات

26- يشجع المدير العاملين على تقديم اقتراحات وأفكار جيدة مما يجعلهم أكثر ثقة بأنفسهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

27- يمنح المدير فرصة للعاملين لإيجاد حلول إبتكارية لمشاكل العمل مما يحفزهم على إثبات قدراتهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

28- يشجع المدير العاملين على المبادرة وتحمل المسؤولية، مما يسمح لهم بتأكيد جدارتهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

29- تشجيع المدير للعمل الجماعي يؤدي بالعاملين لإنتاج أفكار جديدة ومميزة.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

30- تشجيع المدير للمنافسة الشريفة بين العاملين يجعلهم يقدمون أحسن ما لديهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

31- يقوم المدير بتحديد الهدف المشترك للعمل، ما يؤدي إلى تضافر جهود العاملين وتحرير طاقاتهم الإبداعية.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

32- يمنح المدير العاملين فرصا عادلة للتطوير الذاتي، مما يدفعهم إلى إظهار طاقاتهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

33- يحظى العاملين بعبارات الشكر والتقدير من المدير أثناء قيامهم بأداء جيد، مما يزيد من طموحاتهم.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

34- يعمل المدير على دعم أنشطة البحث والتطوير، مما يشجع العاملين على الإبداع.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

35- لا يعطي المدير للعاملين الحلول الجاهزة، ما يؤدي بهم إلى الاجتهاد وإظهار قدراتهم على الابتكار.

- لا أوافق - لا أدري - أوافق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 2023/02/16
إلى السيدة: /.../ محمد بن...
و المعواد الطازم جيجل

الموضوع: طلب تسهيلات

بشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم بطلبنا هذا، المتمثل في تقديم ما أمكن من تسهيلات
و عون للطلبة الآتية أحمأؤهم، و هذا بالسماح لهم بإجراء الدراسة الميدانية بمؤسستكم المحترمة، وذلك
في إطار إعدادهم لبحث جامعي في شعبة علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص: (ماستر) تخصص: و... محال...

أسماء الطلبة:

- 01- ...
- 02- ...
- 03- ...
- 04- ...
- 05- ...

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة)المشرف: ...
تصاء الأستاذ(ة):

رئيس القسم



مدير الإدارة العامة
توقيت الطيب



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد السادس بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إذن بالإيداع في المكتبة

أنا المصنف أسفله الأستاذ (ة) تشيوي ربيع

المترجم (ة) على أعمال مطبوعة الطلبة،

- 1- بوخلوط إبراهيم
- 2- لطرش عبد السلام

الصفة الثانية ماستر تخصص علم اجتماع تنظيمي و عمل

التي تحمل عنوان:

دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاعترايب الوظيفية لدى الحامل بالترخيص
د. است. ميدانية. مؤسسة الكائنات للفنون - جيجل


أشهد أن عمله (هم) قد تم تصحيحه وفق المعايير والشروط المطلوبة الواجب توافرها في مطبوعات الماستر.

و عليه فإنني أرخص له (هنا) إيداع مطبوعته (هنا) في المكتبة في الأجل المحددة.

جيجل في 2023/07/04

إمضاء الأستاذ (ة) المصنف (ة)

أبيع تشيوي



ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى البحث في موضوع "دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بالمؤسسة" كأحد المواضيع الهامة في علم الاجتماع، وانطلقت الدراسة بطرح التساؤل الرئيسي التالي: هل تعمل القيادة التشاركية على التخفيف من الاغتراب الوظيفي لدى العامل بمؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل؟

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي دور المشاركة في اتخاذ القرار في التخفيف من العجز عن العمل ، دور العلاقات الإنسانية في التخفيف من العزلة الإجتماعية، دور تحرير الطاقات الإبداعية في إثبات الذات.

وللإجابة عن الأسئلة المطروحة، وإثبات صحة الفرضيات، قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - وتنتمي هذه الدراسة إلى حقل البحوث الوصفية، وقد استخدمنا المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، الذي يستهدف إلى وصف وتحليل الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في التخفيف من الاغتراب الوظيفي.

واعتمدنا على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، تم توزيعها على (59) عاملا بالطريقة العشوائية البسيطة ، وتم استخدام الإحصاء الوصفي لغرض استخراج التكرارات والنسب المئوية وكذا رسم الدوائر النسبية.

وأظهرت النتائج أن فعالية القيادة التشاركية، تعد من أبرز العوامل التي تقلل من الاغتراب الوظيفي لدى العامل.

وفي الأخير تقترح هذه الدراسة تركيز الجهود على الاهتمام أكثر بتبني القيادة التشاركية في المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية، الاغتراب الوظيفي، العامل، المؤسسة.

Study summary :

The present study seeks to explore the topic "The role of participatory leadership in alleviating job alienation of the enterprise worker" as an important topic in sociology. The study was launched with the following key question: Is the participatory leadership alleviating job alienation of the employee of the Katamya Flynn Foundation in Jigel?

This study aims to recognize the role of participatory leadership in mitigating job alienation, the role of participation in decision-making in alleviating incapacity to work, the role of human relations in alleviating social isolation, and the role of liberating creative energies in self-proving.

To answer the questions raised, and to establish the validity of the hypotheses, we conducted a field study at the Katamya Cork-Gigil Foundation. This study belongs to the field of descriptive research, and we used the descriptive approach to fit it into the study's topic, which aims to describe and analyze the role that participatory leadership plays in mitigating functional alienation.

We relied on the form as the main data collection tool, distributed to 59 factors in a simple random manner, and the descriptive statistics were used for the purpose of extracting repetitions and percentages as well as drawing relative circles.

The results showed that the effectiveness of participatory leadership was one of the most significant factors reducing a worker's job alienation.

Lastly, the study suggests focusing efforts on more attention to the adoption of participatory leadership in institutions.

Keywords: participatory leadership, job alienation, worker, enterprise.