

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
شعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
من إعداد الطالبة: خلفاوي سهام
بعنوان:

الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين
دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	د. فرج الله صورية
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	د. بوساحة نجات
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	د. بن داود العربي

السنة الجامعية 2021-2022

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
شعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
من إعداد الطالبة: خلفاوي سهام
بعنوان:

الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم
التسيير - جامعة قاصدي مرباح ورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/08

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	أستاذ محاضر - أ -	د. فرج الله صورية
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ -	د. بوساحة نجاة
مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	د. بن داود العربي

السنة الجامعية 2021-2022




شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه
وعظيم سلطانه على نعمه المتتالية، وآلائه المتواليه، والصلاة والسلام
على الرسول الأمين، والهادي البشير محمد بن عبد الله عليه أفضل
الصلاة، وأتم التسليم.

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: **بوساحة
نجاة** لتفضلها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما منحته وقدمته
لي من إرشادات وتوجيهات سديدة كانت لها الأثر الكبير في إنجاز
وتقديم هذه العمل

وإلى كل من مدّ لي يد العون وساهم ووجه، إليهم جميعا؛
أقول: جزاكم الله خيرا وجعل ما قدمتموه في ميزان حسناتكم.

سهام خلفاوي



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى أعز إنسانين في الوجود
إلى روعي أُمي الزكية الطاهرة التي ضحت من أجلي بكل شيء
إلى أبي الغالي حفظه الله الذي أستمد منه دائماً العزيمة
والإصرار على النجاح إلى أخوتي وإخوتي وأبنائهم
إلى كل من كان سبباً من قريب أو بعيد في مواصلة الدراسة ولو بكلمة ...
وإلى كل من دعا لي
إلى كل الصديقات والزملاء رفاق المشوار الذين عرفتهم طيلة الخمس سنوات
من الدراسة الذين يعز عليا فراقهم
إلى كل ساع للعلم والمعرفة أهدي هذا العمل المتواضع.

خلفاوي سهام

ملخص الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن علاقة الممارسة القيادية بالتحفيز داخل الإدارة الجامعية؛ وتحديدًا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عن طريق الإجابة عن التساؤل الرئيسي المتمثل في: **ما علاقة الممارسة القيادية بالتحفيز؟** ويندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

- 1- هل لعملية اتخاذ القرارات علاقة بزيادة الفعالية لدى العمال؟
- 2- كيف يساهم نمط الاتصال القيادي في رفع الروح المعنوية للعمال؟
- 3- ما هي المعوقات التي تواجهها السلطة القيادية للحفاظ على استقرار العمال في العمل؟

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية شملت منهج البحث الميداني، والاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات على عينة قصدية قوامها 55 فردًا من العمال الإداريين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: أن هناك أربع أنماط من القادة داخل المؤسسة؛ نمط أوتوقراطي تسلطي يتميز بقوة السلطة وتطبيق الأوامر، ونمط آخر ديمقراطي يشاور العمال في اتخاذ القرارات ويهتم بالعلاقات الإنسانية، فيما يتميز النمط الثالث بالفوضوية في إدارته للمؤسسة. فيما يجمع النمط الرابع بين طياته الأنماط السابقة وفقًا لمقتضيات المواقف والأحداث التي يعيشها القائد. ولا بد من التأكيد إلى أنه كلما كان القائد ذو بعد ديمقراطي إنساني واجتماعي، كان تحقيق أهداف المؤسسة أفضل.

الكلمات المفتاحية: الممارسة، الممارسة القيادية، التحفيز.

Study Summary:

This study seeks to reveal the relationship of leadership practice to motivation within university management, specifically at the Faculty of Economics Sciences, Commerce and Management Sciences, by answering the main question is : **What does leadership practice have to do with motivation?**

Sub-questions include:

1. Does the decision-making process have anything to do with increased efficiency among workers?
2. How does the pattern of leadership communication contribute to raising the morale of workers?
3. What are the dilemmas faced by the leadership authority in maintaining the stability of workers at work?

To answer previous questions, a range of systematic procedures were relied upon, including the field research curriculum, and the reliance on the questionnaire tool to collect data on a sample of 55 administrative workers at the Faculty of Economics, Commerce and Management Sciences.

The study found many findings: that there are four types of leaders within the institution; an authoritarian autocratic pattern characterized by the power of power and the application of orders, and another democratic pattern that consults workers in decision-making and cares about human relations, while the third is chaotic in its management of the institution. The fourth pattern combines previous patterns in accordance with the requirements of the positions and events experienced by the leader. It must be emphasized that the more a leader has a human and social democratic dimension, the better to achieve the goals of the institution.

keywords: practice, leadership practice, motivation.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وتقدير
-	الإهداء
-	ملخص الدراسة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
12	تمهيد
13	أولاً: إشكالية الدراسة
15	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
15	ثالثاً: أهمية الدراسة
15	رابعاً: أهداف الدراسة
15	خامساً: مفاهيم الدراسة
26	سادساً: الدراسات السابقة
31	سابعاً: المدخل السوسيولوجي للدراسة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
36	تمهيد
37	أولاً: المنهج المتبع في الدراسة
38	ثانياً: مجالات الدراسة
38	1- المجال المكاني
39	2- المجال الزمني

39	3- المجال البشري
39	ثالثا: مجتمع الدراسة
40	رابعا: أدوات جمع البيانات
40	1- الملاحظة بالمشاركة
40	2- الاستمارة
42	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة	
44	تمهيد
45	أولا: عرض ومناقشة البيانات الميدانية
45	عرض ومناقشة البيانات الشخصية
50	عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
56	عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
62	عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث
67	ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية
67	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
69	النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث
70	ثالثا: النتيجة العامة
72	خاتمة
74	قائمة المراجع
79	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
1	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	45
2	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	46
3	يشير إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	47
4	يحلل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب وطبيعة العمل	48
5	يؤكد مشاركة المسؤول العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير الحسن للمؤسسة	51
6	يوضح مدى تردد المسؤول في اتخاذ قراراته	52
7	يشرح أسباب استشارة المسؤول للعمال في عملية حل بعض المشاكل المتعلقة بالعمل	53
8	يبين إذا كان هناك جو من التنافس البناء بين العمال في أداء المهام	54
9	يشير إلى تشجيع الإدارة على روح المبادرة والإبداع في العمل	55
10	يؤكد متابعة المسؤول تنفيذ القرارات بنفسه	55
11	يبين هل للعمال الحرية الكاملة في اختيار الطريقة التي تناسبهم لإنجاز أعمالهم	56
12	يحلل هل التواصل المباشر مع المسؤول يساعد على الدقة في أداء العمل	57
13	يوضح هل يجد العامل صعوبة في التواصل مع رئيسه في العمل	57
14	يحلل هل يثمن المسؤول المباشر مجهودات العمال	58
15	يؤكد وجود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين العمال والمسؤول في المؤسسة	59
16	يحلل كيف يتعامل المسؤول في حالة التقصير في العمل	60
17	يشير كيف يساهم انعدام التفاهم بين العمال والمسؤول في انخفاض مستوى الأداء	61

61	يؤكد أن العلاقات الجيدة مع المسؤول ترفع من الروح المعنوية والحماس في العمل	18
62	يشرح الوسائل التي يستعملها المسؤول لفرض صلاحياته على العمال	19
63	يحلل الأسباب التي تجعل العمال يفكرون في تغيير مناصب عملهم داخل المصلحة	20
64	يبين هل يتجنب المسؤول التدخل في المشاكل التي تحدث بين العمال	21
65	يشير هل يقترح المسؤول حلولاً للمشكلات المتعلقة بالعمل	22
65	يبين كيف يتم مناقشة وحل المشكلات المتعلقة بسير العمل	23
66	يؤكد هل إذا أتيحت الفرصة للعامل للعمل في مؤسسة أخرى سيترك المؤسسة	24

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	42
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	43
03	يشرح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	47

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	79
02	القرار رقم 1072 المؤرخ في 15 نوفمبر 2017	80
03	الاستمارة	84

تشهد مجتمعاتنا المعاصرة حركة وديناميكية متسارعة في كل المستويات، وهذا ما حتم على الإنسان الانسجام والتكيف بما يتماشى مع هذه التغيرات التي تعتبر سمة العصر. وما المؤسسات مع اختلاف أنواعها وأنشطتها وتوجهاتها إلا عينة بسيطة من هذا المجتمع التي زادت تعقيدا وذلك بما تفرضه على العامل في أداء عمله بدقة وكفاءة وفعالية، كون معظم المؤسسات تسعى للزيادة الإنتاجية والربح.

وباعتبار أن اختيار القيادي المؤهل ثروة حقيقية للمؤسسة؛ وذلك من خلال ما يمتلكه ويتميز به من قدرات ومهارات عالية في التعامل مع المواقف والصعوبات والتحديات التي تعترضه داخل المؤسسة، وكذلك مدى مرونته في تطويره وتعديله للأساليب القيادية التي تتناسب مع المواقف والتطورات الجديدة في الميدان، من خلال تحفيز الموظفين على العمل بخلق التوازن والانسجام بينهم، وتوفير البيئة الايجابية لزيادة الإنتاجية. وتقديرهم ومنح الثقة لهم وإشعارهم بمدى أهميتهم.

وبما أن المؤسسة الجامعية جزء لا يتجزأ من البيئة الاجتماعية تؤثر وتتأثر بما يحيط بها، والقيادة الجامعية محور مهم وفعال في العمليات الإدارية لما لها من قوة مؤثرة، لذا جاءت هذه الدراسة لفهم العلاقة بين الممارسة القيادية والتحفيز لدى العمال من خلال التعرف على أنواع القيادات ومدى تأثيرها في العمليات الإدارية، والمشكلات التي تواجهها القيادة في المؤسسة الجامعية. وعليه فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: تمثل في المدخل العام للدراسة والذي تم التطرق من خلاله إلى إشكالية الدراسة، الأسباب، الأهمية، إضافة إلى الأهداف، تحديد مفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة والمدخل السوسيولوجي للدراسة.

الفصل الثاني: وخصص للدراسة الميدانية من خلال الإطار المنهجي للدراسة؛ وفيه تم تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، ومجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات.

الفصل الثالث: بعنوان الإطار التطبيقي للدراسة؛ وفيه تم عرض ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، النتيجة العامة، اقتراحات الدراسة، خاتمة، قائمة المراجع ثم قائمة الملاحق.

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أولا: إشكالية الدراسة
- ✓ ثانيا: أسباب اختيار الموضوع
- ✓ ثالثا: أهمية الدراسة
- ✓ رابعا: أهداف الدراسة
- ✓ خامسا: مفاهيم الدراسة
- ✓ سادسا: الدراسات السابقة
- ✓ سابعا: المدخل السوسيولوجي للدراسة
- ✓ خلاصة الفصل

تمهيد:

إن أي بحث علمي تحكمه مجموعة من الضوابط، وباعتبار أن المدخل العام للدراسة يتكون من مفاتيح خاصة تميز هذا الموضوع عن غيره، وسنسعى في هذا الفصل إلى استعراض أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي وهي مرحلة بناء الإشكالية وضبطها بعيدا عن الذاتية والأحكام المسبقة، ثم طرح التساؤل الرئيسي وتساؤلاته الفرعية. ومن تم عرض لأبرز الأسباب والأهداف التي أدت للقيام بهذه الدراسة ومدى أهميتها، كما سنستعرض المفاهيم الأساسية والثانوية المرتبطة بالموضوع، ثم الدراسات السابقة والمدخل السوسولوجي المعتمد في هذه الدراسة.

أولاً: اشكالية الدراسة

يُعد الاهتمام بالموارد البشري المؤهل الأساسي الذي يُمكن من خلق قدرات ومهارات لإضفاء التوازن والانسجام داخل المؤسسة، كونه من أهم العناصر الإنتاجية في المؤسسة ورأس مال استثماري يجب تنميته وتطويره، ومما لاشك فيه أنه لا يمكن تجسيد هذا المطلب إلا من خلال القيادة التي تعتبر ظاهرة فردية واجتماعية، وركيزة أساسية في كل مجال من مجالات النشاط البشري، فقد لعبت دوراً في حياة الفرد منذ فترات تاريخية طويلة، وباعتبار أن المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من المجتمع فاستمرارها مرهون بمدى قدرتها على البقاء، فلا شك أن اختيار القيادي المناسب لإدارة المؤسسة سيرتكز على مهاراته سواء كانت ذهنية أو اجتماعية.

ولقد حظي مفهوم القيادة باهتمام كبير من طرف الباحثين على اختلاف توجهاتهم الإيديولوجية وخصوصياتهم المعرفية من علم النفس إلى علم الإدارة وعلم الاجتماع، إذ يسعى كل حقل بمرتكزاته المعرفية إلى إيجاد فهم صحيح للممارسة القيادية باعتبارها وحدة أساسية في المؤسسة لتحقيق أهدافها وطموحاتها، وقد أسهم كل من العالمين "تانبوم وشميدت" سنة 1958 في وضع نموذج لتحديد الأنماط القيادية. كما سعى أيضاً "رنسيس ليكرت" و"تشستر برنارد" إلى دراسة الأنماط القيادية من جوانب عدة وتحديد مؤشرات وأفعال القائد والعاملين، من خلال الصفات والسمات الشخصية والمهارية التي يحملها القائد والتي يستمد منها قوته وسلطته الرسمية.

ورغم هذه التحليلات والتفسيرات إلا أن الفهم المتكامل للممارسة القيادية لا يمكن أن يتم بمعزل عن الإطار التحفيزي للفرد على اعتبار أن المؤسسة مجال اجتماعي تفاعلي يؤثر ويتأثر بالأفراد العاملين، فقد سعت بعض المدارس إلى اكتشاف وفهم هذه العلاقة؛ فنجد المدرسة التاييلورية بقيادة "فريدريك تايلور" الذي سعى إلى البحث عن العلاقة التي تربط بين الحوافز المادية وأفعال الفرد داخل المنظمة، بينما سعت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" إلى اكتشاف العلاقة بين الحوافز المعنوية وتأثيرها في رفع الروح المعنوية للعمال، من خلال

العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تسود في المؤسسة والتي تربط القائد بالعمال، والعمال فيما بينهم، والتي تتميز بالديناميكية في التعامل بينهم مما يساعدهم على خلق بيئة إيجابية محفزة على العمل؛ من خلال نمط الاتصال والوسائل المستخدمة في عملية التواصل، ورفع الروح المعنوية التي تنعكس بدورها على استقرارهم في العمل وإنتاجيتهم، والتزامهم بمهامهم والاجتهاد لتقديم الأفضل وتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي ظل التحديات التي تعرفها المؤسسات الجزائرية حالياً، أصبح الاهتمام بالممارسة القيادية يلقي اهتماماً كبيراً من قبل الإدارة التي أصبحت تركز على العنصر البشري كمحرك ومؤثر في العملية التنظيمية والتسييرية في المؤسسة، وهذا نتيجة لتعدد الممارسات القيادية داخل المؤسسة الواحدة. وباعتبار أن الجامعة كموضوع للدراسة مؤسسة جزائرية عمومية تعليمية، وأداة حيوية في المجتمعات الإنسانية الحديثة والتي تتميز بديناميكية وسلطة هرمية. ما يجعل من اختيار القيادي المتميز الذي يمتلك سمات شخصية كالاستماع، والاتصال، وإشراك العمال ومشاورتهم في اتخاذ القرارات والحرص على ضمان استقرارهم في العمل محور أساسي لتحقيق الأهداف والغايات المرجوة للمؤسسة. وانطلاقاً من الأهمية البالغة للدور القيادي في تسيير المؤسسة الجامعية من خلال طاقمها الإداري سنحاول في دراستنا تسليط الضوء على واقع الممارسات القيادية في المؤسسة الجامعية ودورها في عملية التحفيز وذلك بطرح التساؤل الرئيسي التالي: **ما علاقة الممارسة القيادية بتحفيز العمال؟**

ويندرج ضمن هذا التساؤل تساؤلات فرعية هي:

- 1- هل لعملية اتخاذ القرارات علاقة بزيادة الفعالية لدى العمال؟.
- 2- كيف يساهم نمط الاتصال القيادي في رفع الروح المعنوية للعمال؟.
- 3- ما هي المعوقات التي تواجهها السلطة القيادية في الحفاظ على استقرار العمال في العمل؟.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

- ◀ محاولة فهم الواقع الاجتماعي المهني وتفسيره.
- ◀ إبراز انعكاسات الممارسة القيادية على تحفيز العمال.
- ◀ موضوع الدراسة من الموضوعات القابلة للدراسة والمعالجة العلمية.

ثالثاً: أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات التالية:

- ◀ تزداد أهمية الدراسة في ربطها بين مفهومي الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين الذي تسعى كل منظمة أن يكون فعالاً.
- ◀ التعرف على المشكلات التي تواجه القادة والأتباع في المؤسسة الجامعية.
- ◀ محاولة الكشف عن العلاقة التي تربط الممارسة القيادية والتحفيز في الإدارة الجامعية.

رابعاً: أهداف الدراسة:

ونسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ◀ فهم طبيعة العلاقة بين الممارسة القيادية والتحفيز.
- ◀ الدراسة السوسولوجية لموضوع الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين.
- ◀ محاولة معرفة الآثار المترتبة على القيادة الممارسة في المؤسسة الجامعية.

خامساً: مفاهيم الدراسة

أ. المفاهيم الأساسية:

1- مفهوم الممارسة:

لغة: (مارس) الشيء مارساً وممارسة عالجه وزاوله يقال مارس قرنه ومارس الأمور والأعمال، تمارس بالشيء: احتك به وتدرّب عليه، والممارسة عملية البيع أو الشراء بدون مزايدة ولا مناقصة (1).

¹ - مجموعة من المؤلفين، المعجم الوسيط، دار الدعوة، الجزء الثاني، د.ت، ص 863.

اصطلاحاً: عالج أغلب الباحثين من مختلف التخصصات العلمية مفهوم الممارسة على أساس أنها: "مجموعة من الأنشطة والسلوك التي يجب أدائها في الوظيفة المعينة، وهي الواجبات والمهام والمسؤوليات التي يتضمنها دور الموظف"⁽¹⁾.

فمن المنظور الفلسفي:

عرف "القاموس الفلسفي السوفياتي" الممارسة بالشكل التالي: "هي نشاط الناس من أجل ضمان معيشتهم وتطور المجتمع، أي بالدرجة الأولى عملية الإنتاج المادي".
وحسب هذا التعريف فإن مفهوم الممارسة يرتبط بنشاط المجتمع والإنتاج المادي بشكل أساسي.

أما من جانب المنظور السوسيولوجي:

عرف "أ. سبيركين" الممارسة أنها: "نشاط البشر المادي الموضوعي، وهي نشاطهم المركز على موضوع محدد من أجل تحويله وتلبية حاجات مكونة تاريخياً".
أما "كارل ماركس" فيرى أن الممارسة: "تتجلى في النشاط الموضوعي الذي يقوم به الإنسان محولاً الطبيعة واضعاً في المادة الخام فيها محتوى إنسانياً، كما تتجلى في تكوين الموضوع الإنساني الذي ليست اللحظات الوجودية فيه،..."⁽²⁾

من خلال هذين التعريفين تعني الممارسة من المنظور السوسيولوجي؛ نشاط يهدف من خلاله المسؤول والقائد الجامعي إلى تحويل النشاط الاجتماعي للعمال بواسطة الأشياء المادية والاقتصادية المتوفرة داخل المؤسسة إلى أشكال للتفاعل الاجتماعي للمساهمة في الحياة الاجتماعية.

1 - مطلق الروقي وطلال الشريف، واقع الممارسة القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 8، العدد 8، الأردن، دار سمات للدراسات والأبحاث، أوت 2019، ص 153.

2 - تادوش م. ياروشفسكي، مفهوم الممارسة في فلسفة كارل ماركس، ترجمة: حاتم سلمان، دار الفرابي، بيروت، الطبعة الأولى، 1979، ص 20.

مفهوم الممارسة إجرائيا:

هي كل الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الموظف الإداري بصورة واعية ومستمرة بهدف تحسين الأداء وتحقيق أفضل النتائج، وكذلك اكتساب مهارات وخبرات، كما أنها تعني مشاركة القائد للاتباع في أنشطتهم داخل المؤسسة الجامعية.

2- مفهوم القيادة:

لغة: قود: القَوْدُ: نَقِيضُ السَّوْقِ، يَقْوُدُ الدَابَّةَ مِنْ أَمَامِهَا وَيَسُوِّقُهَا مِنْ خَلْفِهَا. والقَوْدُ: الخيل، ويقال هذه الخيل قَوْدُ فلان القائد، وجمع قائد الخيل قادة وقواد، وهو قائد بين القيادة. ورجل قائد من قوم قَوْدٍ وقَوَادٍ وقادة⁽¹⁾.

اصطلاحا: حدد مفهوم القيادة اصطلاحا، من وجهات نظر علمية مختلفة، حاولت كل وجهة أن تحلله على حسب إيديولوجية خاصة.

فمن جانب المنظور الديني:

القيادة في الإسلام تعني تحقيق الخلافة في الأرض من أجل الصلاح والإصلاح⁽²⁾. ولذلك كان أمر الله واضحا في قوله تعالى: {فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّىٰ يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا}⁽³⁾ والمستخلص من هذا التعريف أن الإسلام أولى القيادة اهتماما خاصا كونها دعامة من دعائم الدين.

ومن منظور العلوم الإدارية:

فيعرفها "المنيف، 1983" على أنها: "نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوفر به سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"⁽⁴⁾ كما يعرفها "عمر ماهر محمود" أنها: "قوة السيطرة على إدارة العمل الجماعي داخل الجماعة

1 - محمد ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة الثالثة، 1414هـ، ص 370.

2 - جمال ماضي، القيادة المؤثرة، دار المدائن، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 1415هـ - 1995م، ص 9.

3 - القرآن الكريم، سورة النساء، الآية 65.

4 - رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 1428هـ - 2008م، ص 13.

وتولي مسؤولية التصريف في شؤون أعضائها وتوجيههم نحو هدف ما".
يلاحظ من هذين التعريفين أن القيادة نشاط إداري يتم من خلاله استخدام السلطة
الممنوحة للإشراف على أفراد المجموعة.

من منظور علم النفس الاجتماعي:

عرفها "رنسيس ليكارت **Rensis Likert** " بأنها: "قدرة الفرد على التأثير على
شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من
أجل تحقيق الأهداف المرسومة"⁽¹⁾.

من المنظور الاجتماعي (السوسيولوجي):

يعرفها "أردواي تيد **Ordway Tead** " بأنها: "قدرة التأثير على جماعة ما من أجل
التعاون وتحقيق مجموعة من الأهداف تزيد في حيويتها"⁽²⁾.

ومن خلال هاذين التعريفين نلاحظ أن السوسيولوجيين قد حصروا تعريف القيادة على
تأثير الفرد من أجل تحقيق التعاون والأهداف المرسومة.

إضافة للتعريف والمفاهيم السابقة للقيادة يمكن تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة
أنماط وهي:

✓ القيادة الديمقراطية (المشارك): وهي إحدى أنماط القيادة يؤمن فيها القائد أو مجموعة
القيادة بالدور الاجتماعي الذي يدعم بعض الاتجاهات والقيم والمعتقدات الديمقراطية⁽³⁾.

يهدف هذا النوع من القيادة إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة
مشاركتهم في اتخاذ القرارات، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في
معظم قراراته هذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة
ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمه في المؤسسة⁽⁴⁾.

1 - أحمد الأمين يوسفى وعبد الحميد نعيجات، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 1، العدد 1، مارس 2018، ص 17

2 - عبد العزيز خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب، الجزائر، 2005، ص 47.

3 - مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي عربي، دار عالم الكتب، الرياض، الطبعة الأولى، 1420هـ - 1999م، ص 307

4 - فاروق عبده فليبه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005، ص 234.

✓ القيادة التسلطية (الأوتوقراطية): نموذج للقيادة يحدد القائد فيه أهداف السلوك وصوره في الجماعة. ويمثل القائد السلطة المطلقة⁽¹⁾.

وينصب تركيز القائد هنا على العمل بغية الوصول إلى أقصى قدر للإنتاجية ولا يهتم بالعلاقات الإنسانية بل يتعامل مع التابعين على أنهم أدوات لإنجاز العمل، فهو يمارس المركزية في اتخاذ القرارات، كما تكون تعليماته لتابعيه واضحة ومفصلة بحيث يتأكد من أنهم يقومون بالعمل بشكل صحيح، وعادة ما يطلق على هذا النوع من القيادة بالقيادة الاستبدادية أو الديكتاتورية⁽²⁾.

✓ القيادة الفوضوية: قيادة ترى أن على كل فرد أن يعمل ما يراه مناسباً، فالقيادة هنا تترك للمرؤوسين حرية تصريف الأمور، فلا يوجد نظام ولا مسؤوليات ولا أهداف فالنظام غير موجود والمسؤوليات غير محددة والهدف غير واضح⁽³⁾.

وفي هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة، وفي هذا النوع من القيادة يختلف أسلوب القائد في الإدارة من وقت لآخر، فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطي أو المشاركة، فالظروف هي التي تملي أسلوباً قيادياً قد يكون ملائماً مع الموقف⁽⁴⁾.

وفي هذه الدراسة سيتم تسليط الضوء على هذه الأنماط القيادية الثلاثة في المؤسسة الجامعية.
مفهوم القيادة إجرائياً:

هي مجموعة الأفعال التي يقوم بها المسؤول والإداري للسيطرة والتأثير وتوجيه العمال لتحقيق أهداف واضحة لصالح المؤسسة الجامعية.

1 - الصالح مصلح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي عربي، دار عالم الكتب، الرياض، الطبعة الأولى، 1420هـ - 1999م، ص 307

2 - محمد الصيرفي، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 139.

3 - محمد فتحي، 766 مصطلح إداري إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامي، مصر، 1423هـ - 2003م، ص 169.

4 - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة "دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 113.

مفهوم الممارسة القيادية اصطلاحاً: هي النشاطات التي يقوم بها القادة لتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف، نظراً لكون القيادة عملية شاقة تتطلب وجود قدر كبير من العلاقات الإنسانية بين القائد والتابعين⁽¹⁾.

وكتعريف شامل لمفهوم الممارسة القيادية إجرائياً:

هي مجموعة من العمليات القيادية الممارسة في المؤسسة الجامعية من أجل توفير الجو المناسب من خلال تكاتف الجهود المشتركة بين القائد والعمال، ومن أجل تذليل الصعوبات وتحقيق الأهداف المرسومة.

3- مفهوم التحفيز:

لغة: حفز، تحفّزاً أي تهيأ للوثوب⁽²⁾. حفّزه أي دفعه إلى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأيته متحفزاً أي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض⁽³⁾.

اصطلاحاً: وتعرف الحوافز بأنها: " مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى خفض تكاليف العمل، ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم"⁽⁴⁾.

من منظور العلوم الإدارية:

يعرف "مصطفى نجيب شاوش" التحفيز بأنه: "فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والفعل السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع".

1 - أحمد مطر الشمري، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 7.
2 - المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، الطبعة الأولى، دبت، ص 233.
3 - وفيق النخلة، القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار أمجد، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 69.
4 - يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 1436هـ - 2015م، ص 89.

وحسب هذا التعريف فإن التحفيز هو عبارة عن وسيلة توفرها الإدارة للعاملين لبدل مجهودات وخلق الدوافع لديهم من أجل الحصول على مكافأة.

من منظور علم النفس:

يعرفها "الهيثي عبد الرحيم" على أنها: "مجموعة من المثيرات الخارجية والعوامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية"⁽¹⁾.

ويعرف "ك. كينان، ناجي حداد" بأنها: "التحفيز والاندفاع في العمل هو مظهر حيوي من مظاهر العمل الجيد، وهو يعالج قضية الالتزام بعملهم وإطلاعهم بأعبائهم أو عملهم يحدد بجد وهمة ونشاط، وبالتالي تحقيق ما يصبون إلى تحقيقه من أهداف"⁽²⁾ من خلال هاذين التعريفين يتضح أن التحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد لبذل مجهود أكبر في نشاطه وعمله.

من المنظور السوسولوجي:

كما يعرف "سليمان الدروبي" التحفيز بأنه: "مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير"⁽³⁾.

وتعرف الحوافز في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها: "الأساليب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس وتحديد اتجاهاتهم، وتختلف الحوافز شدة أو ضعفا، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية بل نوع الحضارة التي شب فيها الفرد"⁽⁴⁾.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الحوافز تعد من الأسباب الموجهة للإنسان لإشباع حاجاته رغم اختلاف المكانة الاجتماعية.

1 - لكل منيف، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي "مفاهيم ونظريات"، دار المثقف، الجزائر، الطبعة الأولى 1439هـ - 2018م، ص 10.
2 - زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 1، العدد 3، معسكر، ماي 2012، ص 8.
3 - سليمان الدروبي، كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، دار جسور، الجزائر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2009، ص 03.
4 - باسمينة منافي وصيرينة رماش، نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عتابة"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2018، ص 258.

وتوجد للحوافز عدة تصنيفات، حيث يمكن أن تقسم من حيث أثرها وفعاليتها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية، أما من حيث شمولها فنجد حوافز جماعية وحوافز فردية، وأخيرا من حيث طبيعتها، نميز بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية⁽¹⁾. وفي هذه الدراسة سنركز على الحوافز المادية والمعنوية.

✓ **الحوافز المادية:** وهي تمثل متطلبات الواجب إشباعه في شكل نقدي وتتمثل في الأجر والمكافآت المالية. كما يمكن تقسيمها إلى حوافز مادية مباشرة مثل الأجر، وحوافز مادية غير مباشرة مثل وجبات التغذية والسكن...

✓ **الحوافز المعنوية:** وتتمثل في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء عما أحرزه الفرد من منجزات⁽²⁾.

مفهوم التحفيز إجرائيا:

هي كل الظروف والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة الجامعية للتأثير في العمال بدفعهم للعمل بحماس وبذل مجهودات جدية أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.

4- مفهوم العامل:

لغة: عمل يعمل عملا، فهو عامل وجمعه عمال وعاملون وعملة، وهو كل من يعمل بيده. من يتولى أمور رجل في ماله وملكه وعمله، الرئيس والوالي والحاكم⁽³⁾.

اصطلاحا:

من المنظور القانوني:

العامل هو ذلك الإنسان الذي يضع جهده أو نشاطه المهني المشروع تحت تصرف أو لمصلحة الغير بعوض معين، مشروع لمدة معينة ويمارسه تحت وإشراف أو لمصالح الغير أو من يقوم مقامه.

1 - زاهية توام ولطيفة كلاخي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد1، الجزائر، 2021، ص 649.

2 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 163.

3 - المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، الطبعة الأولى، د.ت، ص 681.

العامل كما جاء في الميثاق الوطني "يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله والفكري ولا يستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني"⁽¹⁾. من خلال التعريفين نستنتج أن العامل هو الإنسان الذي يزاول نشاط مهني سواء كان فكريا أو عضليا من أجل الحصول على أجر.

من منظور العلوم الاجتماعية:

يعرف العامل في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية بأنه: "الفرد الذي يؤدي أعمالا يدوية أو غير يدوية لقاء أجر يتقاضاه من صاحب عمل ويعمل تحت سلطته أو إشرافه"⁽²⁾.

فالعامل حسب هذا المفهوم السوسولوجي هو فرد يؤدي خدمة بدنية أو غيرها للطرف الآخر من أجل أجر يتحصل عليه من صاحب العمل الذي يعمل عنده.

مفهوم العامل إجرائيا:

العامل هو فرد يقوم بمجهود عضلي أو فكري أو كلاهما، داخل المؤسسة الجامعية التي يرتبط معها بعقد قانوني مكتوب مقابل تحقيق منفعة ما وحصوله نظير ذلك على أجر.

مفهوم تحفيز العاملين إجرائيا:

تحفيز العاملين هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي توفرها المؤسسة الجامعية من أجل تحريك دوافع العمال نحو القيام بنشاط محدد بالشكل والأسلوب المناسب على أكمل وجه.

II. المفاهيم المساعدة:

1- مفهوم اتخاذ القرار:

تعني كلمة القرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا

1 - حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال "دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص 30.

2 - مصلح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي عربي، دار عالم الكتب، الرياض، الطبعة الأولى، 1420 هـ - 1999 م، ص 592.

يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.
اتخاذ القرار هي عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين⁽¹⁾.

كما عرف اتخاذ القرار بأنه: "كل عمل قانوني يصدر عن هيئة إدارية أو هيئة خاصة لها امتيازات السلطة العامة ويكون موضوعه إدارياً يصور تنفيذاً للقوانين أو السلطات الممنوحة من الدستور"⁽²⁾.

مفهوم اتخاذ القرار إجرائياً: هي عملية تشتمل على مجموعة من الإجراءات والخطوات لتحديد البدائل الممكنة لحل مشكلة على مستوى الإدارة الجامعية، ثم اختيار الأنسب من بينها لحل تلك المشكلة.

2- مفهوم الروح المعنوية:

الروح المعنوية هي عنصر غير ملموس لا يتضح بطريق مباشر وإنما من خلال ظواهر أخرى تعكسها، فالروح المعنوية العالية تعكسها ظواهر مثل حماس العاملين واهتمامهم الزائد بعملهم وإظهارهم لروح المبادرة والابتكار.

وعرفها "جيون"⁽³⁾ (Guion 1988) بأن: "الروح المعنوية هي التقبل الشخصي من الفرد لأهداف الجماعة"⁽³⁾.

كما عرفها "ميللر" في كتابه "علم الاجتماع الصناعي 1964" بأنها: "درجة إحساس الشخص بالرضا عن العمل نتيجة لانتمائه لجماعة معينة"، وأنها "عبارة عن الحالة الدافعية التي من خلالها يقوم الفرد باكتساب الثقة في قدرته على تحقيق الأهداف ومقاومة التحديات المستقبلية"⁽⁴⁾.

1 - نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد، الأردن، 2015، ص 10.

2 - خليل محمد حسن الشماع وخضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثالثة، 1427 هـ - 2007، ص 240

3 - محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية "نحو منهج استراتيجي متكامل"، العبيكان، الرياض، الطبعة الرابعة، 1436 هـ - 2015م، ص

227.

4 - مصطفى كامل عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 150.

ويعرفها ألكسندر ليون بأنها: "قدرة جماعة من الناس على العمل متماسكين متحابين لتحقيق هدف مشترك"⁽¹⁾.

مفهوم الروح المعنوية إجرائيا:

هي درجة من الحماس لدى العاملين في الإدارة الجامعية تدفعهم إلى الإبداع وروح المبادرة في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

3- مفهوم الاتصال:

الاتصال لغة (اتصل إلى بني فلان) انتمى وانتسب، والاتصال في اللغة العربية هو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة⁽²⁾.

يعرفها "القاضي" (2006) بأنها: "عملية وظيفية وغرضية، نظرا لكونها أداة لمساعدة أفراد التنظيم للوصول إلى ما يرجون تحقيقه، وفي إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، ومساعدتهم على التكيف مع البيئة المحيطة"⁽³⁾.

ويعرفها " Bellow " بأنها: " عملية تتضمن تبادل الكلمات، الخطابات، الرموز أو الرسائل بين شخص وآخر من أجل إيجاد فهم مشترك بينهم"⁽⁴⁾.

مفهوم الاتصال اجرائيا:

هي عملية تفاعل بين المسؤول والعامل داخل الإدارة الجامعية من أجل تبادل ونقل المعلومات والحقائق، عن طريق الاتصال الشفوي أو إحدى وسائل الاتصال الأخرى.

1 - عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 1414هـ - 1994م، ص196.
2 - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 161.
3 - رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2014، ص 55.
4 - نفيسة محمد باشري وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص 227.

سادسا: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة أجرتها الباحثة (بوكرش بسمة)، بعنوان " سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلور ميتال - عنابة"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، السنة الجامعية 2011 -2012.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول تأثير سياسة التحفيز على نماء العلاقات العامة بأرسيلور ميتال، وذلك من خلال تأثير الحوافز الإيجابية بأنواعها الثلاثة المتمثلة في المادية والمعنوية وغير المباشرة في نماء العلاقات العامة الداخلية والمتمثلة في الرضا والاستقرار، الروح المعنوية وانتماء العامل وولائه، وتلخصت الإشكالية في التساؤلات التالية:

- 1- ما هي مستويات تأثير الحوافز المادية على الرضا والاستقرار؟.
- 2- ما مدى مساهمة الحوافز المعنوية في رفع الروح المعنوية ؟
- 3- ما هي مستويات تأثير الحوافز غير المباشرة على انتماء العامل وولائه؟

منهج الدراسة:

استخدمت الباحث المنهج الوصفي والمنهج التاريخي، واعتمدت على المقابلة الشبه مفتوحة مع رئيس دائرة الموارد البشرية، والاستمارة مع باقي أفراد العينة، إلى جانب المقابلة والملاحظة بشكل ثانوي.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على العينة التطبيقية من عمال مؤسسة أرسيلور ميتال عنابة، وضمت العينة 100 فردا من مجموع 5799 فرد.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج الخاصة بهذه الدراسة ما يلي:

- ✓ بالرغم من أن فرع أرسيلور ميتال بعنابة تابع إلى أرسيلور العالمية إلا أن الحوافز الممنوحة حاليا للمستخدمين لا تغطي احتياجاتهم الضرورية ولا تلبى طموحاتهم ومشاريعهم الحالية والمستقبلية، التي تتطلب إمكانيات مالية معتبرة.
- ✓ أن الروح المعنوية إيجابية نوعا ما بسبب بعض الحوافز التي يراها العمال أنها مفيدة لهم بالرغم من قلتها وعدم تغيرها منذ مدة طويلة.
- ✓ أن الانتماء والولاء سلبي بسبب رتابة الحوافز غير المباشرة وعدم إدخال عناصر تحفيز حديثة تتماشى متطلباتهم المتجددة، ما أدى إلى ضعف الرابط الذي يجمع العامل بمؤسسته.

أوجه الاستفادة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة وفهم أبعاد ومؤشرات الحوافز وذلك لتقاربها مع دراستنا الحالية من حيث المتغيرات.

الدراسة الثانية:

دراسة أجراها الباحث (زواتيني عبد العزيز)، بعنوان "الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية في مؤسسة SONELGAZ بن بولعيد البليدة"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، السنة الجامعية 2007.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول معرفة واقع القيادة الإدارية وعلاقتها بتحفيز العاملين في المؤسسة الجزائرية، من منطلق اتخاذ القرارات والاتصال والعلاقات الإنسانية، والتي تهدف للكشف عن واقع القيادة الإدارية والتحفيز في المؤسسة الجزائرية، وتلخصت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

- هل للاتصال القيادي علاقة بتحفيز العاملين؟
- هل عملية اتخاذ القرارات تؤثر في تحفيز العاملين؟

- هل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية له علاقة بتحفيز العاملين؟

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستمارة كأداة لتطبيق هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على عينة طبقية عشوائية منتظمة من موظفي مؤسسة سونلغاز،

وضمت العينة 120 موظفاً من مجموع 157 موظف.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج الخاصة بهذه الدراسة ما يلي:

✓ العمال يرون أن الاتصال أداة عملية أكثر منها جانب إعلامي يكتف بإعطاء المعلومة

أو جانب علاقات إنسانية بين كل العمال وشرائحهم وإنما هو أداة ضرورية لسير العمل

ووجود حراك وديناميكية وتواصل مع الآخرين.

✓ العلاقات الإنسانية بين المسؤولين والعمال مبنية غالباً على التمييز والتفضيل سواء

التفضيل المبني على أساس المنصب أو على أساس العلاقات القرابية والجهوية

والأنثوية.

✓ العلاقات الإنسانية السائدة بين العمال فيها بينهم تشعرهم بالراحة والتضامن والتآخي فكل

قرار يتخذونه نابع من الجماعة ومبادئها.

✓ يقوم المسؤول بتعديل سلوكه وفق الموقف الموجود فيه ووفقاً لتطور الأحداث من حوله.

أوجه الاستفادة:

هذه الدراسة تطابقت مع دراستنا الحالية من ناحية المتغيرات، كما تم الاستفادة منها في

الجانب النظري.

الدراسة الثالثة:

دراسة أجراها الباحث (حكيم أعراب)، بعنوان "دور القيادة المباشرة في رضا العمال، دراسة حالة مركب المنسوجات- باتنة"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنموية، السنة الجامعية 2007-2008.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول دور القيادة المباشرة في رضا في المصنع الجزائري، والتي تهدف للكشف عن دور القيادة بأداء العمال من خلال اتجاهات العمال نحو العمل ومدى رضاهم عن العمل، وتلخصت الإشكالية في الفرضيات التالية:

1. كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطيا كلما زاد استقرار العمال.
2. كلما كانت القيادة حازمة كلما كان انضباط العمال.
3. كلما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية والمعنوية كلما قل تغيب العمال.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الوثائق والسجلات والاستمارة الموجهة للعمال، والمقابلة الموجهة للمسؤولين المباشرين لتطبيق هذه الدراسة.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على العينة العشوائية الطبقية البسيطة من موظفي مركب النسيج، وضمت العينة 120 عاملا من مجموع 341 عاملا.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج الخاصة بهذه الدراسة ما يلي:

✓ المزج بين أسلوب الإشراف الأوتوقراطي والديمقراطي يساعد على جعل المجموعة العاملة أكثر تعاونا وإيجابية ويرفع رضاها وأداءها.

أوجه الاستفادة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بناء الإشكالية وفي مؤشرات وأبعاد المتغير المستقل إذ تشابهت مع دراستنا الحالية من ناحية جانب القيادة. إضافة إلى الاستفادة منها في تحليل نتائجها ومقاربتها لموضوع الدراسة الحالية.

الدراسة الرابعة:

دراسة أجراها الباحث (عبد العزيز شنيق)، بعنوان "الحوافز والفعالية التنظيمية- المؤسسة المينائية لسكيكدة - نموذجا"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية 2007-2008.

إشكالية الدراسة:

تمحورت إشكالية الدراسة حول التحفيز والفعالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، على اعتبار العلاقات التبادلية بين أجزاء المؤسسة، وتلخصت الإشكالية في التساؤلات التالية:

1- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟

2- ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف ؟

3- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و بين الإنتاجية ؟

4- إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب ؟

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمد على الاستمارة بشكل رئيسي في جمع البيانات هذه الدراسة، إلى جانب المقابلة والملاحظة بشكل ثانوي.

عينة الدراسة:

اشتملت عينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة من عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة، وضمت العينة 103 فردا من مجموع 1034 فرد.

نتائج الدراسة:

أظهرت النتائج الخاصة بهذه الدراسة ما يلي:

- ✓ الترابط الإيجابي بين نظام الحوافز المالية و زيادة معدل النمو.
- ✓ توفير جو تسوده العلاقات الإنسانية داخل مجموعة العمل والعلاقات الإنسانية بين العامل والمشرف يساعد على زيادة الشعور بالرضا والاستقرار.
- ✓ أهمية الحوافز المالية في تحسين معدل الإنتاج والإنتاجية.
- ✓ هناك علاقة بين الخدمات التي توفرها المؤسسة والرضا على اعتبار أن الخدمات ما هي إلا نوع من أنواع الحوافز.

أوجه الاستفادة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسة في معرفة وفهم أبعاد ومؤشرات الحوافز.

سابعا: المدخل السوسيولوجي للدراسة

تحفل سجلات التراث السوسيولوجي بالمداخل النظرية التي عالجت القيادة، إلا أن التركيز النظري في هذه الدراسة يقع على النظرية التفاعلية (المدخل الموقفي) والتي تعود جذورها "لفريد فيدلر Fred Fiedler". والتي جاءت لتشير أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الابتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء تتعلق بالإنتاج أو بنمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة وإكسابهم قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابا على التنظيم. والقيادة وفقا لهذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي تركز على أبعاد

ثلاث هي (السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها)، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية وتدور متغيرات هذه النظرية حول ثلاثة محاور رئيسية هي:

أ- المتغيرات الخاصة بالقائد نفسه: وتشمل خصائصه ومهاراته الشخصية وقدرته على الإحساس بالأمان في الظروف القلقة وميله للتعامل بالأسلوب الفردي أو الجمعي وثقته بالمرؤوسين.

ب- المتغيرات الخاصة بالمرؤوسين: وتشمل على:

- مدى إحساس المرؤوسين بالحاجة إلى الاستقلال.
- الاستعداد لتحمل المسؤولية.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- الثقة بالقيادة واحترامهم وتقديرهم لها.
- الاهتمام بالعمل ومشاكله.
- المعرفة والخبرة المتوفرة فيما يخص العمل.

ج- المتغيرات الخاصة بالظروف والمواقف المحيطة بالقائد: وأهمها:

- نوع المنظمة والتنظيم.
- مدى استقرار المنظمة والإحساس بالأمن داخلها.
- مدى فعالية الجماعات واستعداد الأفراد للعمل في صورة فرق عمل.
- المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.
- طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما.
- ضغوط البيئة الاجتماعية الخارجية ومطالبها⁽¹⁾.

¹ - بطرس حلاق، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 41.

والملاحظ في المؤسسة الجامعية بصفة خاصة كونها ميدان الدراسة أن الممارسة القيادية فيها تختلف باختلاف المواقف والظروف التي يتعرض لها المسؤول؛ سواء المحيطة به أو بالمرؤوسين والتي قد تتسبب في بعض الأحيان في مشكلات وأزمات قد تؤثر سلبا على السير الحسن للمؤسسة، مما يستلزم إيجاد حلول لها. سواء كان بإشراك العمال ومشاورتهم في القرارات المتخذة، أو عن طريق حثهم على الانضباط بالحضور اليومية للعمل والالتزام باللوائح والقوانين والتعليمات، وهذا راجع لوجود بعض الموظفين يعتمدون التأخر أو الغياب عن العمل نتيجة لعدة أسباب. فحسب "فيدلر" كلما كانت العلاقة بين المسؤولين والتابعين قوية وقائمة على الود والاحترام والثقة المتبادلة يمكن للقائد تحقيق الفعالية والأهداف المرجوة.

وسيتم التركيز في هذه الدراسة على تحليل المحاور الثلاثة الرئيسية لمتغيرات هذه النظرية. وكذلك على الأنماط القيادية الثلاث الديمقراطية والتسلطية والفوضوية، وما لها من انعكاسات على تحفيز وفعالية العاملين في أداء أعمالهم الموكلة إليهم سواء كانت بصفة فردية أو جماعية. وكذلك مدى ارتباط عملية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها وأنماط الاتصال المعمول بها؛ سواء كانت رسمية أو غير رسمية. وغيرها من العوامل البيئية والاجتماعية المتواجدة في المؤسسة الجامعية.

خلاصة الفصل:

نستنتج مما سبق أن للبحث العلمي خطوات وجب على الباحث التطرق لها، للحصول على نتائج علمية دقيقة. لذلك فمن خلال التطرق للإطار النظري للدراسة وبعد تحديدنا لمفاهيم هذه الدراسة والنظرية السوسيولوجية المتبناة، سيكون الفصل الموالي مكملًا ومدعمًا له؛ إذ سيتم فيه التطرق إلى الخطوات المنهجية والأدوات المساعدة على جمع بيانات الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

✓ تمهيد

✓ أولا: المنهج المتبع في الدراسة

✓ ثانيا: مجالات الدراسة

● المجال المكاني

● المجال الزمني

● المجال البشري

✓ ثالثا: مجتمع الدراسة

✓ رابعا: أدوات جمع البيانات

● الملاحظة

● الاستمارة

✓ خلاصة الفصل

تمهيد:

إن من أهم خطوات البحث العلمي الجانب الميداني للدراسة، الذي سيتم من خلاله تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة للربط بين المدخل العام للدراسة والإطار التطبيقي لها، من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل الرئيسي وتساؤلاته الفرعية المحددة مسبقاً. وذلك من خلال العرض المفصل للمجال المكاني والزمني والمنهج المتبع وتحديد لخصائص المجتمع، وعينة الدراسة، وأخيراً أدوات جمع البيانات.

أولاً: المنهج المتبع في الدراسة

تختلف وتتعدد المناهج العلمية المستخدمة باختلاف مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية، ويعد اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوع هي الخطوة الأساسية في البحث العلمي، والمنهج المتبع في أي بحث علمي يجب أن يلائم طبيعة الموضوع المعالج.

والمنهج (METHODE) في اللغة العربية مصطلح يعني الطريق الواضح، بمعنى أبانه وأوضحه. أما اصطلاحاً يعرف على أنه: "جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث إتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العلاقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة"⁽¹⁾.

وبما أن دراسة موضوع الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين فإن المنهج الذي يتلاءم مع هذه الدراسة هو منهج البحث الميداني، الذي يعتمد على الطريقة الوصفية لدراسة الظاهرة أو المشكلة من حيث أشكالها. وهو ما تم التطرق إليه في الدراسة من جانب عرض لأشكال القيادة وعلاقتها بتحفيز العامل، وخصائصها (من حيث التركيز على الخصائص الموضوعية لظاهرة القيادة)، وكذلك العلاقات والعوامل التي ترتبط بها. وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات كميًا وتصنيفها ومن ثم تحليلها. كما أن المنهج الوصفي يساعد في التنبؤ بالأحداث والتحويلات التي قد تطرأ مستقبلاً على الظاهرة المدروسة عن طريق الاستنتاجات والحقائق المتوصل إليها.

ويعرف منهج البحث الميداني بأنه: "طريقة تناول موضوع بحث بإتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع بحث"⁽²⁾. إذ يهدف إلى فهم ذاتية وأفعال الأفراد محل الدراسة عن طريق مشاركة الباحث لهم في حياتهم، (وهو ما اتضح جلياً في تحليل صفات القيادة أو القائد ومدى تأثيرها على رفع الروح المعنوية للعاملين)، وبالتالي الحصول على معطيات مستقاة من ميدان الدراسة مباشرة.

1 - مجموعة من المؤلفين، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019، ص 14.

2 - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر، حيدرة، الجزائر، 2004، ص 106.

ثانياً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

يقصد به النطاق المكاني الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وهو بالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير. إذ تعتبر من أهم الكليات التابعة لجامعة قاصدي مرباح بورقلة، والتي تهتم بإعداد الباحثين ذوي الكفاءات والقدرات العلمية العليا، وذلك بإعداد إطارات متخصصين على مستوى عالي، مما يسمح لهذه الإطارات البشرية بالمساهمة في البناء والتشييد لخدمة المجتمع، وتحقيقاً لآماله وطموحاته في التقدم والازدهار، ولمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية التي يفرضها عالم اليوم. وقد نشأت الكلية وفق التطور التنظيمي التالي:

✓ من 1990 إلى 1992 كدائرة للإعلام الآلي للتسيير.

✓ من 1993 إلى 1996 كمعهد للعلوم الاقتصادية.

✓ من 1996 إلى 1997 كمعهد للعلوم الاقتصادية والقانونية.

✓ من 1997 إلى 1999 كمعهد للعلوم الإنسانية والاجتماعية.

✓ من 1999 إلى 2000 كمعهد للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

✓ من 2000 إلى 2001 كمعهد مستقل للعلوم القانونية.

✓ من 2001 إلى 2009 ككلية للحقوق والعلوم الاقتصادية.

بعدها ومن خلال الهيكلية التي شهدتها الجامعة سنة 2009 وبالضبط في 17

فبراير من نفس السنة ظهرت الكلية بشكلها الحالي مكونة من ثلاثة أقسام هي:

* قسم العلوم الاقتصادية.

* قسم علوم التسيير.

* قسم العلوم التجارية.

إضافة للأقسام المشار إليها أعلاه هنالك جذع مشترك للعلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير يستقبل طلبة التدرج الجدد ليباشروا من خلاله دراستهم في

السنتين الأولى والثانية قبل التخصص⁽¹⁾. (أنظر الملحق رقم 01)
 وتم مؤخرا استحداث قسم للعلوم المالية والمحاسبية بناء على القرار رقم 1072
 المؤرخ في 15 نوفمبر 2017. والذي جاء متمما للقرار رقم 321 المؤرخ في 03
 ديسمبر 2009. (أنظر الملحق رقم 02)
2- المجال الزمني: أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2022/2021 وقد
 قسمت إلى قسمين:

القسم الأول تمثل في: الدراسة الاستكشافية لميدان الدراسة والتي انطلقت بتاريخ
 19 جانفي 2022. إذ وبالرغم من المعرفة المسبقة لميدان الدراسة كون الباحثة كانت
 موظفة سابقة به من سنة 2011 إلى غاية ديسمبر 2015، إلا أنه كان لزاما علينا
 إجراء الدراسة الاستطلاعية لمعرفة وتقصي وضبط المؤشرات. والكشف عن المتغيرات
 الجديدة التي طرأت على ميدان الدراسة.

أما القسم الميداني كان مع بداية شهر فيفري، وتضمن تصميم أدوات البحث
 وإنجاز الاستمارة وتطبيقها في صيغتها النهائية وهذا من 13 مارس 2022 إلى غاية
 24 مارس 2022 بغرض الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة.

3- المجال البشري: تمثل مجتمع البحث الذي ستجرى عليه الدراسة في الموظفين
 الإداريين والتقنيين الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
 قاصدي مرباح ورقلة، والذين يتوزعون على الأصناف الإدارية والتقنية وعددهم
 الإجمالي 60 موظفا.

ثالثا: مجتمع الدراسة:

لقد تم اختيار العمال الإداريين والتقنيين الدائمين بالكلية، والذين لهم علاقة
 مباشرة بموضوع الدراسة البالغ عددهم 55 موظفا إداريا، بحيث تم استثناء بعض
 الموظفين الذين هم في عطلة وعددهم 05، وكذلك الأعوان المتعاقدين من مجتمع
 البحث والذين بلغ عددهم 15 عاملا. ولهذا سيتم الاعتماد على المسح الشامل في هذه

¹ - موقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، <https://fsescsg.univ-ouargla.dz/index.php/ar>، 22 فيفري
 2022، 18:03.

الدراسة، والذي يستهدف كل مفردات مجتمع البحث من خلال جمع البيانات بأساليب مختلفة، ومن تم تحليلها إحصائياً للوقوف على الظروف المحيطة بالظاهرة المدروسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تتوقف دقة البحوث العلمية إلى حد كبير على اختيار مجموعة من الأدوات التي يجب أن تتماشى مع طبيعة الدراسة وخصوصيتها التي تفرض على الباحث الأداة المناسبة للدراسة، لذلك تم الاعتماد في دراستنا الحالية على:

1- الملاحظة بالمشاركة:

تهدف الملاحظة العلمية للكشف عن حقائق علمية، إذ تختلف عن الملاحظة الغير علمية التي ليس لها غاية واضحة. والملاحظة تصاحب البحث من أوله إلى آخره، وتعرف بأنها: "المشاركة المنظمة والمقصودة، حسب ما تسمح به الظروف، في أنشطة حياتية وفي اهتمامات ومصالح مجموعة من الأشخاص"⁽¹⁾. كما تعني الملاحظة بالمشاركة: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"⁽²⁾.

ولقد تم الاعتماد على الملاحظة بالمشاركة كأداة لجمع البيانات، من خلال التفاعل مع عينة الدراسة والحرص على الابتعاد عن الذاتية قصد المحافظة على الظاهرة المدروسة كما هي.

2- الاستمارة:

تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية، كونها من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية فهي: "تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية"⁽³⁾.

1 - شاقا فرانكفورت - ناشمياز و دلفيد ناشمياز، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: ليلي الطويل، بنزا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، أوت 2004، ص 280.

2 - إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص 261.

3 - سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصب، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012، ص 155.

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى مجتمع البحث، حيث تم وضع سبعة وعشرون (27) سؤالاً بالاستمارة تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة. وقد قسمت الاستمارة على النحو التالي:

المحور الأول: تضمن البيانات الشخصية واحتوى على خمس (05) بيانات من الرقم (01) إلى الرقم (05) وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية.

المحور الثاني: تعلق بعلاقة اتخاذ القرارات بزيادة الفعالية لدى العمال، وتضمن ثمانية (08) أسئلة، من الرقم (06) إلى الرقم (13).

المحور الثالث: كان حول مساهمة نمط الاتصال القيادي في رفع الروح المعنوية للعمال، وتضمن سبع (07) أسئلة، من الرقم (14) إلى الرقم (20).

أما بالنسبة للمحور الرابع: يخص المعوقات التي تواجهها السلطة القيادية في الحفاظ على استقرار العمال في العمل، وتضمن ست (06) أسئلة، من الرقم (21) إلى الرقم (26).

ملاحظة: عدد الاستمارات الموزعة 55 استمارة وتم استرجاع 40 استمارة. لعدم تجاوب أفراد العينة الآخرين مع الموضوع.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل إجراءات الدراسة الميدانية بدءاً بمجالات الدراسة، المنهج المتبع وخصائص العينة، كما أشرنا إلى أدوات جمع البيانات المستخدمة. والفصل الموالي يوضح الإطار التطبيقي للدراسة والذي سيخصص لعرض ومناقشة بيانات والنتائج المحصل عليها.

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة

✓ تمهيد

✓ أولاً: عرض ومناقشة البيانات الميدانية:

- عرض ومناقشة البيانات الشخصية
- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
- عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

✓ ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول
- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني
- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث

✓ ثالثاً: النتيجة العامة

✓ خاتمة

تمهيد:

بعد أن تم في الفصل السابق عرض الجانب الميداني والمنهجي للدراسة، سيخصص هذا الفصل الأخير لتكميم المعطيات الكيفية التي جمعت باستخدام الاستمارة، ومن تم عرض وتحليل ومناقشة نتائجها البيانية، معتمدين في طريقة عرضها على جداول وأشكال، ثم تفسيرها إحصائياً وسوسولوجياً على ضوء الدراسات السابقة والمقاربة النظرية. وصولاً إلى النتيجة العامة.

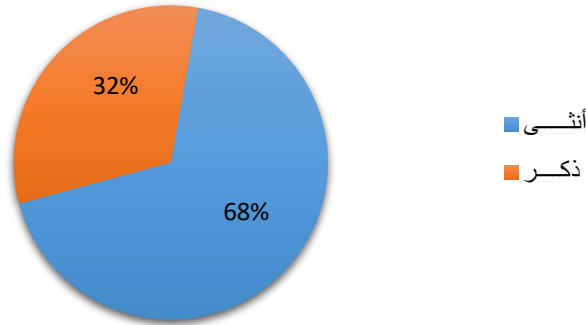
أولاً: تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

1- عرض وتفسير البيانات الشخصية:

تشكلت خاصية عينة الدراسة من المتغيرات التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية. والمعلوم أن من خصائص مجتمعات البحث أنها تتكون من الجنس الأنثوي والذكوري؛ والذي يرجع إلى طبيعة العمل الإداري الذي يستدعي هذا التنوع. والجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الجنس
68%	27	أنثى
32%	11	ذكر
100%	40	المجموع

شكل رقم (01): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



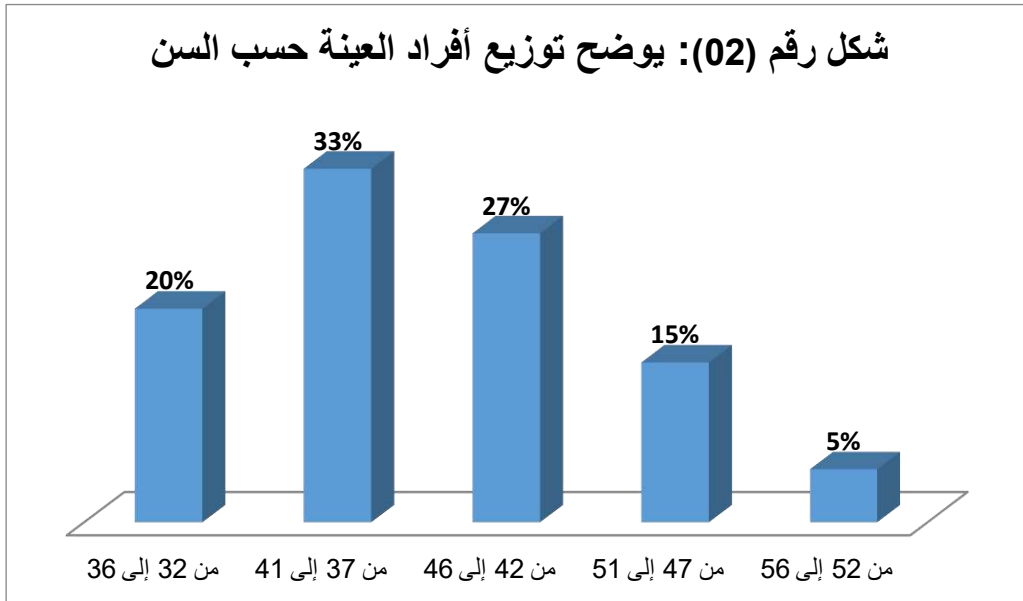
تشير النسب المئوية في الجدول رقم (01) إلى أن الفئة الغالبة في توزيع أفراد العينة حسب الجنس هي فئة الإناث بنسبة 68%، بينما مثلت نسبة الذكور 32%. وهذا ما يدل على اكتساح الإناث لسوق العمل، خاصة بعد تساوي فرص حصولها على وظيفة مثل الذكور في القطاع الإداري.

وباعتبار أنه لا يمكن تجاهل متغير سن الموظف داخل الإدارة لما له من أهمية في استمرار ودينامكية القيام بالأعمال لذلك:

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

النسبة المئوية (%)	التكرار	السن
20%	08	من 32 إلى 36
33%	13	من 37 إلى 41
27%	11	من 42 إلى 46
15%	06	من 47 إلى 51
05%	02	من 52 إلى 56
100%	40	المجموع

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



تم توزيع أفراد مجتمع البحث على أربع فئات؛ حيث تبين أن معظم أفراد العينة التي تتراوح أعمارها بين (37 و 41) قدرت بـ 33% وهي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى، وهذا ما يعني أن الإدارة تركز على هذه الفئة الشابة التي لها طاقة متجددة، والقدرة على العطاء، والإبداع وإنجاز الأعمال على أكمل وجه. ثم تلتها مباشرة في

المرتبة الثانية الفئة العمرية بين (42 و 46) بنسبة 27% من إجمالي عينة البحث، وشكلت الفئة العمرية (32 و 36) نسبة 20% من إجمالي حجم مجتمع البحث، أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين (47 و 51) جاءت بنسبة 15%، وأخيرا فئة كبار السن الذين تراوحت أعمارهم بين (52 و 56) كأقل نسبة وقدرت بـ 05% ويعود انخفاض هذه النسبة إلى أن العامل في هذا السن أقل فعالية وكفاءة، ومعظمهم يتجهون إلى التقاعد عن العمل.

وكما تنوعت واختلفت أعمار وأجناس مجتمع البحث نجد أن هناك اختلاف في المستويات التعليمية والشهادات بحسب ما تفرضه طريقة عمل التنظيمات الحديثة، وهذا ما يبينه الجدول التالي: رقم (03): الذي يشير إلى توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية (%)	التكرار	المستوى التعليمي
05%	02	متوسط
35%	14	ثانوي
60%	24	جامعي
100%	40	المجموع

ما يمكن ملاحظته من الجدول أعلاه أن أفراد العينة توزعت على ثلاثة مستويات، وأن ما نسبته 60% ذو مستوى جامعي؛ وهذا ما يعني أن الإدارة تركز في التوظيف على الإطارات ذوي الكفاءات العالية نظرا لطبيعة النشاطات الإدارية التي فرضتها التطورات الحديثة في الإدارة المعاصرة، كما يمكن أن تستفيد الإدارة من خبراتهم الأكاديمية في تسيير أعمالها. في حين قدرت نسبة أصحاب المستوى الثانوي بـ 35%، بينما مثلت أقل نسبة الحاصلين على شهادات المستوى المتوسط بـ 05%. وعلى الرغم من الاختلاف بين المستويات التعليمية الثلاث إلا أن الإدارة تحرص على تعيين العمال في المناصب كل حسب تخصصه وشهادته المتحصل عليها.

وقد جاءت دراسة الباحث "عبد العزيز شنيق"⁽¹⁾ لتؤكد نسبة 46,60% من حجم عينته أنهم إطارات حاصلون على شهادات جامعية، فيما تلتها نسبة 23,30% ذو مستوى تعليم ثانوي، وكنسبة أخيرة 15,53% مستواهم الدراسي متوسط، إلا أن الاختلافين الوحيدين بين الدراسة الحالية والسابقة هو وجود 12,62% من ذوي التعليم الابتدائي و1,94% من فئة الأميين. وقد يدل طبيعة وجود الاختلافين في المؤسستين لطبيعة النشاط الذي تقومون به؛ باعتبار أن مؤسسة دراستنا الحالية تابعها خدماتي، بينما مؤسسة الدراسة السابقة ذات طابع تجاري (مينائية) تتوفر فيها مناصب شغل لأصحاب التعليم المتدني والضعيف.

وقد تم الدمج بين طبيعة المناصب الإدارية وطبيعة العمل التي قد تستدعي أنماط فردية أو جماعية للقيام بالأعمال الإدارية على أكمل وجه وهذا ما يتجلى من خلال الجدول رقم (04): الذي يحلل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة المنصب وطبيعة العمل.

النسبة المئوية	التكرار	المجموع	أعوان الطباعة	أعوان المخابر	المحاسبون الإداريون	المهندسون والتقنيون	في الإعلام الآلي	أعوان المكتبات	كتاب المديرية	وأعوان حفظ البيانات	ملحق وأعوان الإدارة	المتصرفون	طبيعة المنصب	
													طبيعة العمل	
100%	33%	13	0	1	1	2	0	5	1	3	فردية			
	67%	27	02	00	01	01	03	04	05	11	جماعية			
83%	78%	31	02	00	01	01	02	07	07	11	نعم	العمل بروح الفريق		
	05%	02	00	00	00	00	01	01	00	00	لا			
/	/	40	04	01	03	04	06	17	13	25	المجموع			

1 - أنظر دراسة دراسة عبد العزيز شنيق، ص 27.

يظهر من خلال الجدول رقم (04) أن ما نسبته 67% من مجتمع البحث ينجزون أعمالهم بشكل جماعي وكانت أكبر نسبة تكرر لدى المتصرفين الإداريين باختلاف رتبهم بـ (11) مفردة، وقد يعود ذلك لطبيعة المنصب الإداري الذي يشغلونه كمسؤولين عن العمال، والذي يتطلب منهم التنسيق بين جميع المستويات داخل مصالحتهم وخارجها. وهذا ما تؤكدته نسبة 78% من المبحوثين الذين يرون أن المسؤول يحثهم على العمل بروح الفريق الواحد. ويساعد العمل بشكل جماعي على الاستفادة من خبرات العمال بعضهم ببعض، كما تقل نسبة الملل لطبيعة الإنسان الاجتماعية. فيما تلت نسبة 33% من الموظفين يقومون بأعمال فردية وقد يرجع ذلك لطبيعة الأعمال التي ينجزونها والتي تستدعي الكثير من التركيز والدقة. وأخيراً نسبة 05% والتي كانت كأقل نسبة من إجابات المبحوثين الذين يرون أن المسؤول لا يشجعهم على العمل بروح الفريق.

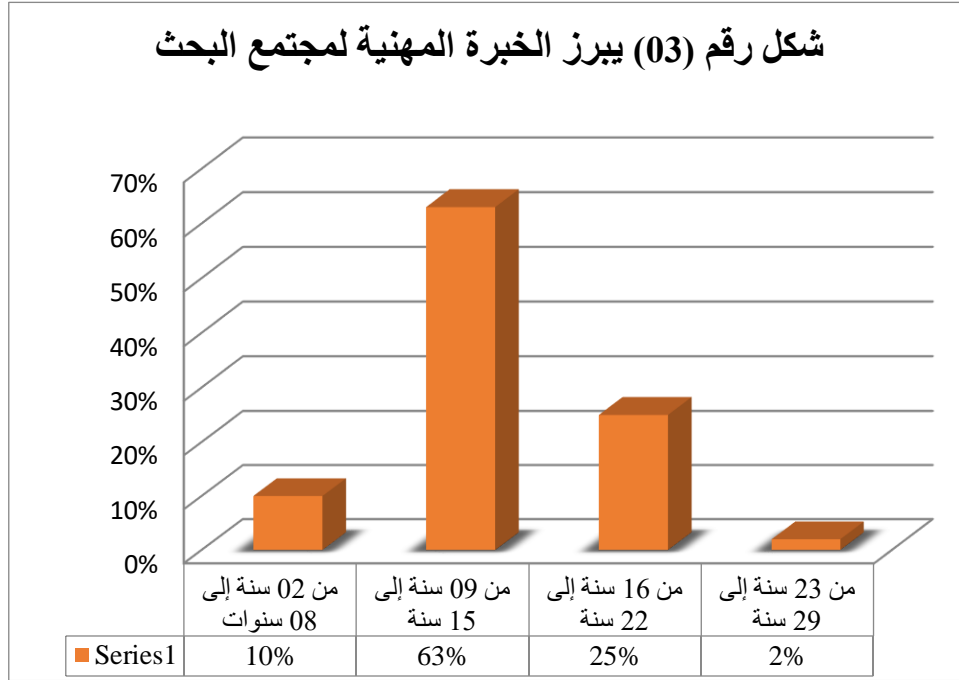
ففعالية الجماعة واستعداد أفرادها للعمل في صورة فرق عمل تظهر من شخصية القائد، الذي يولي أهمية وحرص كبيرين في حث العمال على العمل الجماعي الذي ينتج من خلاله علاقات إنسانية ما يجعلها تؤثر بشكل إيجابي على السير الحسن للمؤسسة. وهذا ما تؤكدته نظرية "فيدلر" في مدى فعالية الجماعات واستعداد أفرادها للعمل بصورة فريق، وباعتبار أن المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح يتأثر بالبيئة ومتغيراتها، والفرد داخلها كائن إنساني ذو حاجات اجتماعية واقتصادية يتأثر بالبيئة المحيطة به⁽¹⁾.

ويمكن التأكيد على مدى فعالية العمل بروح الفريق إلى ما تم دراسته خلال المشوار الدراسي من نظريات؛ والتي من بينها نظرية العلاقات الإنسانية بقيادة العالم "إلتون مايو" التي أقامها في مصانع هاوثورن، كونها من التجارب الرائدة التي تؤكد تحسن الإنتاجية وارتفاعها إلى مستويات قياسية داخل مصانعها بعد إضفاء الطابع الإنساني والاجتماعي للتعامل داخله بروح الجماعة والفريق الواحد، وهذا بعد أن كان يعتبر الإنسان من قبل هذا كأنه آلة في نظر الإدارة العلمية "فريدريك تايلور".

1 - أنظر النظرية الموقفية لفيدلر، ص28.

وتعمل الخبرة المهنية للموظف دورا كبيرا في تحقيق تطور وازدهار المؤسسة وهذا ما تسعى لتحقيقه الإدارة ولذلك:

الشكل رقم (03): يشرح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.



يلاحظ من تحليل الشكل رقم (03) أن أكبر نسبة لفئة المبحوثين كانت 63% وهم الموظفين الذين اشتغلوا بالإدارة من 09 سنوات إلى 15 سنة، وتليها مباشرة الفئة التي كانت مدة عملهم بين 16 و 22 سنة بنسبة 25%. في حين نجد أن الموظفين الذين قضوا داخل المؤسسة بين سنتين و 08 سنوات خدمة مثلت 10%. وكانت أقل نسبة للموظفين الذين كانت خبرتهم بين 23 و 29 سنة بنسبة 02%. ويدل هذا الاختلاف لدى الأفراد في سنوات الخبرة المهنية على أن المؤسسة في حركية دؤوبة لتشغيل الطاقات الشابة التي لها دور مهم في السير الحسن للعمل.

2- عرض وتفسير ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: علاقة

اتخاذ القرارات بزيادة الفعالية لدى العمال

إن لعملية اتخاذ القرارات ومشاركة العمال واستشارتهم وكذلك تشجيع المسؤول للعمال على روح المبادرة والإبداع دور مهم في العملية الإدارية. كون العمل الإداري

يستدعي التكامل داخل محيط المؤسسة. وهذا ما سيتم توضيحه في التحليلات التالية من خلال الجدول رقم (05): الذي يؤكد إشراك المسؤول العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير الحسن للمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	36	90%
لا	04	10%
المجموع	40	100%

الجدول رقم (05) يوضح أن 36 من أفراد مجتمع البحث الذي نسبته 90% من إجمالي أفراد العينة يؤكدون مشاركتهم وإشراك مسؤوليهم لهم في عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما يجعل الموظف يشعر بالانتماء للمؤسسة ومدى أهميته. ما يؤثر في أدائه الوظيفي ويرفع معنوياته ويولد عنده الشعور والإحساس بالرضا. فيما عبر 04 مبحوثين أي ما نسبته 10% عن عدم إشراك مسؤوليهم لهم وقد يرجع ذلك لعدم كفاءتهم وخبرتهم في اتخاذ القرارات الصائبة.

كما أن للسّمات الخاصة بالقائد والمرؤوسين دور كبير في عملية المشاركة واتخاذ القرارات المتعلقة بالسير الحسن للمؤسسة. نتيجة لعلاقات الاحترام والثقة المتبادلة بينهما والذي من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة؛ وهذا ما تؤكدته النظرية التفاعلية "لفيدلر"⁽¹⁾. وعلى العكس من ذلك نجد أن دراسة الباحث "عبد العزيز شنيق"⁽²⁾ ترى أن 54,36% من مجتمع دراسته أكدوا على عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، غير أن 45,63% منهم أكدوا أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرارات.

وكما لعملية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار تأثيرات على السير الحسن للمؤسسة فإن للقرارات التي يتخذها المسؤول بنفسه دور مهم لذلك:

1 - أنظر النظرية الموقفية لفيدلر، ص28.
2 - أنظر دراسة دراسة عبد العزيز شنيق، ص27.

الجدول رقم (06): يوضح مدى تردد المسؤول في اتخاذ قراراته.

مجموع النسب (%)	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
42,5%	17	22,5%	09	نوع القرار
		17,5%	07	صعوبة تطبيق القرار
		2,5%	01	أخرى تذكر
58%	23	58%	23	لا
100%	40	100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 58% من المسؤولين لا يترددون في اتخاذ قراراتهم، أما 42,5% من المبحوثين أكدوا تردد المسؤول في اتخاذ قراراته وهذا راجع في نظرهم إلى نوع القرار بنسبة 22,5%، أو لصعوبة تطبيق القرار بنسبة 17,5%، فيما يرى 2,5% منهم أن هناك أسباب أخرى لتردده قد ترجع إلى شخصية المسؤول.

وقد يرجع اتخاذ المسؤول لقراراته بنفسه نظرا للمعلومات التي لديه أو للموقف الذي يعيشه، والذي يتطلب عدم التردد والتأني فيه، لذا ينبغي عليه أن يتحلى بالقدرة على اتخاذ القرارات السليمة بأقل الخسائر.

وبطبيعة الحال لا يوجد عمل دون مشاكل كون العامل ليس في معزل عن الجماعة، وهذا الأمر الذي يستوجب قرارات إدارية لحلها سواء كان بشكل جماعي أو فردي.

الجدول رقم (07): يشرح أسباب استشارة المسؤول للعمال في عملية حل بعض المشاكل المتعلقة بالعمل.

مجموع النسب (%)	مجموع التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرار	الاحتمالات
%75	30	%15	06	طبيعة المنصب
		%60	24	طبيعة القرار
		%00	00	لا يستشير
		%00	00	أخرى تذكر
%25	10	%25	10	لا
%100	40	%100	40	المجموع

تشير هذه المعطيات الإحصائية إلى حقيقة مفادها أن 75% من المبحوثين يرجعون أسباب استشارتهم في حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل راجع بنسبة 60% لطبيعة القرار، و15% منهم يرجعون ذلك لطبيعة المنصب، فيما يرى 25% آخرون أن المسؤول لا يستشيرهم في عملية حل المشاكل المتعلقة بالعمل.

وقد يرجع تعامل القائد بالأسلوب الفردي أو الجماعي في حل المشاكل نظرا للظروف أو لطبيعة المشكلة التي يواجهها في موقف ما، وكذلك اهتمام العمال بالعمل ومشاكله والاستعداد لتحمل المسؤولية⁽¹⁾. وقد يرجع المسؤول لاستشارة الآخرين والأخذ برأيهم في القرارات المصيرية لكون معظمهم رؤساء مصالح ويشرفون على عمال آخرين أو لطبيعة مناصبهم الإدارية. وهذا ما تؤكد دراسة الباحث "زواتيني عبد العزيز"⁽²⁾ الذي يرى أن نسبة 32,06% من عينة بحثه أكدوا استشارتهم نظرا لطبيعة مناصبهم كون معظمهم إطارات بالمؤسسة.

إضافة لاستشارة العمال في حل المشاكل المتعلقة بالعمل التي قد تنتج عن التنافس في أداء المهام.

1 - أنظر النظرية الموقفية لفيذر، ص 28.
2 - أنظر دراسة زواتيني عبد العزيز، ص 24.

الجدول رقم (08): يبين إذا كان هناك جو من التنافس البناء بين العمال في أداء المهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	17	43%
لا	23	58%
المجموع	40	100%

وحسب إحصائيات الجدول رقم (08) فإن هناك 23 مبحوثاً أي ما نسبته 58% يرون أنه لا يوجد تنافس بناء بين العاملين، وقد يرجع ذلك لتقاربهم في المناصب الإدارية وسعي كل فرد منهم إلى إظهار ما يمتلكه من قدرات ومؤهلات، بينما عبر 17 مبحوثاً بنسبة مئوية قدرت بـ 43% أن هناك تنافس بناء بين العمال والذي من شأنه أن يجعلهم يضاعفون من مجهوداتهم بتقديم أعمال أكثر اتقاناً وإبداعاً في كل مرة تتاح لهم الفرصة لإبراز مواهبهم.

وبحسب دراسة الباحثة "بوكرش بسمة" فإن التنافس داخل المؤسسة راجع إلى الأسلوب التشجيعي الذي تتبعه الإدارة مع كل عامل متميز في عمله، وذلك بنشر صورهم في المجلة والإشادة بإنجازاتهم، مما يدفعه لمضاعفة مجهوداته واستثمارها في إبداعات وابتكارات أخرى، وكما تسهم هذه الطريقة في الرفع من الروح المعنوية وتحسين العلاقات العامة داخل المؤسسة⁽¹⁾.

ومن خلال سعي الإدارة إلى خلق جو من التنافس البناء الذي يكون بين العمال داخل المؤسسة، وذلك من خلال التشجيع على روح المبادرة والإبداع في إنجاز الأعمال. والجدول رقم (09): يشير إلى تشجيع الإدارة على روح المبادرة والإبداع في العمل.

1 - أنظر دراسة بوكرش بسمة، ص22.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	11	27.5%
لا	29	72.5%
أخرى تذكر	00	00%
المجموع	40	100%

ومما نلاحظ في الجدول أعلاه أن 72,5% من أفراد العينة أجابوا بـ(لا)؛ أي عدم تشجيع الإدارة لهم على روح المبادرة والإبداع في العمل مما يجعلهم يعيشون في روتين يومي جراء القيام بنفس العمل. غير أن 27,5% من المبحوثين يرون أن الإدارة تحثهم على الإبداع في أعمالهم وتقديم المزيد من الجهود. كما قد يرجع هذا التشجيع لطبيعة المهام الموكلون بها، إذ أن هناك مهام لا يمكن للموظف أن يخرج عن الإطار الإداري المعمول به. ومن الأسباب التي تؤدي إلى عدم وجود روح المبادرة والإبداع هو تحديد أساليب العمل والأداء للمهام الملقاة على عاتق المرؤوسين. وفي كثير من الأحيان يسعى المسؤول إلى تنفيذ القرارات الإدارية بنفسه وهذا ما يؤكد الجدول رقم (10): **تؤكد متابعة المسؤول تنفيذ القرارات بنفسه.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	37	92.5%
لا	03	7.5%
المجموع	40	100%

من خلال الجدول رقم (10) يتبين لنا أن نسبة كبيرة من المبحوثين أي 92,5% يقرون بأن المسؤول يتابع تنفيذ القرارات بنفسه وهذا قد يرجع إلى طبيعة القرار ومدى أهميته لتحقيق الأهداف والبرامج المرسومة من قبل الإدارة، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 7,5% يرون غير ذلك ما قد يعني أن المسؤول في بعض القرارات يعين من ينوب عنه كمسؤولي المصالح أو غيرهم من الأطارات ذوي الكفاءة الذين يثق فيهم لمتابعة القرارات.

وبحسب "ناصر قاسمي" فإن المسؤول الذي يلتزم بحرفية القوانين يظن أنه

يؤدي مهامه بكفاءة عالية، لكن في الحقيقة يحطم المنظمة لكثرة الرقابة وتطبيق القوانين بحرفيتها، وعدم إعطاء الحرية في العمل وعدم التسامح وعدم الثقة يؤدي مع الوقت إلى سلبية العاملين وتراجعهم ونقص فاعليتهم⁽¹⁾.

الجدول رقم (11): يبين هل للعمال الحرية الكاملة في اختيار الطريقة التي تناسبهم لإنجاز أعمالهم.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	13	32,5%
لا	27	37,5%
المجموع	40	100%

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن 27 من المبحوثين وبنسبة تقدر بـ 37,5% يؤكدون أنهم مقيدون في كيفية إنجازهم لأعمالهم، وهذا راجع لصرامة المسؤول المباشر والسلطة الممارسة عليهم، ما يجعل العامل يشعر بالملل والروتين اليومي الذي يفقده الحيوية أثناء قيامه بواجباته اليومية، في حين عبر 13 مبحوثاً أي ما نسبته 32,5% أن لديهم الحرية الكاملة في اختيار الطريقة التي ينجزون بها أعمالهم وهذا راجع لطبيعة نشاطهم الذي يتطلب تغيير طريقة أداء الأعمال الموكلة إليهم في كل مرة يتطلب ذلك. كما أن ترك الحرية الكاملة للعامل في إنجاز عمله تشعره بقيمته في المؤسسة ما ينتج عنه الشعور بالانتماء والاعتزاز لها.

3- عرض وتفسير ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

مساهمة نمط الاتصال القيادي في رفع الروح المعنوية للعمال.

تعتبر الروح المعنوية المرتفعة من أهم الأسباب التي تؤدي إلى أداء المهام والأعمال بكل حماس وإتقان ودقة، وخاصة إذا كان التواصل مع المسؤول المباشر يسوده نوع من الأمان والاصغاء والثقة. وهذا ما سنحاول تحليله في عرض وتحليل هذه التساؤلات.

1 - ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات "دراسات تطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 157.

الجدول رقم (12): يحلل هل التواصل مباشرة مع المسؤول يساعد على الدقة في أداء العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	40	%100
لا	00	%00
المجموع	40	%100

لقد عبر كل المبحوثين بنسبة كاملة 100% أن التواصل مباشرة مع المسؤول يساعدهم على الدقة في أداء العمل، وهذا ما يجعل العلاقات السائدة في الإدارة متماسكة يسودها جو من التآلف والثقة والارتياح لدى الطرفين، إذ على كل طرف معرفة وظيفته وصلاحيته. ومن أكثر الوسائل المستعملة في الاتصال المقابلة المباشرة بين العامل والمسؤول لما فيها من مصداقية في التعامل، كما أنها تختصر الكثير من الوقت والجهد.

وبما أن الاتصال بين المسؤول والعامل من أهم العوامل التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد يجد البعض صعوبة أو سهولة في التواصل مع المسؤول. **والجدول رقم (13):** يوضح هل يجد العامل صعوبة في التواصل مع رئيسه في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	02	%05
لا	38	%95
أخرى تذكر	00	%00
المجموع	40	%100

عبر 95% من عينة الدراسة أنهم لا يجدون صعوبة في التواصل مع رؤسائهم في العمل؛ ويرجع هذا إلى أن المسؤول ينصت لهم ويتبادل معهم الآراء سواء في أمور العمل أو حتى الشخصية، وهذا نظرا لتعامله بديمقراطية نتيجة لطبيعته المتسامحة والقيم الإنسانية التي يحملها في شخصيته، ثم تلتها نسبة 05% الذين قالوا أنهم يجدون صعوبة في التواصل مع المسؤول؛ وقد يرجع هذا لطبيعته التسلطية الصارمة والجادة

في التعامل مع الموظفين الذين هم أقل منه في المنصب. وهذا ما وافقت دراسة "زواتيني عبد العزيز"⁽¹⁾ الذي جاءت نسبة المبحوثين من عينة دراسته يرون 48,03% أنهم راضون عن عملية الاتصال، نظرا للتشجيع ومبادرة مسؤوليهم الاتصال بهم وكذا الاستماع لهم في إطار العمل أو ما تعلق بأمرهم الشخصية. وكذلك دراسة "حكيم أعراب"⁽²⁾ بنسبة 94,17% الذي وجد أن الاتصال بالمسؤول سهل جدا نظرا لتواجد هذا الأخير دائما في مكان عمله.

إن المديح والثناء للعامل من قبل مسؤوله المباشر نظير جهوده المبذولة له دور في الرفع من معنوياته وهذا ما يدفعه للعمل بشكل أكثر.

الجدول رقم (14): يحلل هل يثمن المسؤول المباشر مجهودات العمال.

مجموع النسب (%)	مجموع التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرار	الاحتمالات
90,9%	40	75%	33	المدح
		00%	00	الترقية
		15,90%	07	أخرى تذكر
9,10%	04	9,10%	04	لا
100%	*44	100%	*44	المجموع

* هناك أفراد من العينة أجابوا على أكثر من احتمال

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه تبين لنا 90,9% من المبحوثين يرون أن المسؤول يثمن مجهوداتهم بالمدح بنسبة 75% وهذا ما يرفع من معنوياتهم ويقويها ويدفعهم للعمل بجد وبشكل أفضل، ثم تلتها مباشرة نسبة 15,90% من المبحوثين الذين أجابوا بأخرى تذكر وهذا راجع لإخلاصهم وتفانيهم وللمجهودات التي يقدمونها في العمل، التي تجعل المسؤول حريصا على مكافأتهم ماديا أو معنويا وتكريمهم على حسب الجهد والإمكانيات المتاحة. وعلى النقيض من ذلك نجد أن

1 - أنظر دراسة زواتيني عبد العزيز، ص24.

2 - أنظر دراسة حكيم أعراب، ص25.

9,10% من المبحوثين أقروا بأن مسؤولهم المباشر لا يثمن الخدمات والمجهودات التي يقدمونها باعتبار أنهم ملزمون بأداء الأعمال الموكلة إليهم بما تقتضيه اللوائح التنظيمية للمؤسسة، كما يكتفي هذا المسؤول بإعطاء الأوامر والتوجيهات.

وقد جاءت دراسة الباحثة "بوكرش بسمة" لتأكيد هذا الطرح، حيث تبين أن المؤسسة تقدر جهود المستخدمين فقط ممن يمتلكون أداء متميز عن الباقي وينجزون المهام بطريقة ممتازة وناجحة⁽¹⁾.

ولعل من أبرز الأسباب التي تجعل المسؤول مقبولا لدى العمال هو وجود جو من الثقة والاحترام المتبادل بين العمال والمسؤول في المؤسسة، وهذا ما يؤكد

الجدول رقم (15):

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	38	95%
لا	02	05%
المجموع	40	100%

الملاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن 38 من عينة الدراسة أي ما يقابله 95% من إجابات المبحوثين يرون أن هناك جو من الثقة والاحترام المتبادل نتيجة العلاقات الطيبة بين العمال والمسؤول في المؤسسة، وهذا ما لمسناه في فترة تواجدها، فالعامل قبل أن يكون موظف فهو إنسان لديه احتياجات اجتماعية ونفسية وارتباطات خارج المؤسسة. بينما يرى 05% المتبقية غير ذلك وقد يعود هذا الأمر لوجود خلافات شخصية بين المسؤول والعامل.

ونظرا لضغوط العمل وغيرها من المؤثرات الخارجية التي تؤثر في إخلاص وتفاني العامل في عمله فقد يحدث بعض التقصير في أداء الواجبات وهذا ما يستدعي تدخل المسؤول.

1 - أنظر دراسة بوكرش بسمة، ص 22.

والجدول رقم (16): يحلل كيف يتعامل المسؤول في حالة التقصير في العمل.

النسبة المئوية (%)	التكرار	كيف يتعامل المسؤول في حالة التقصير في العمل
27,5%	11	يوبخ
05%	02	يوبخ مع إنذار كتابي
40%	16	يتساهل ولا يعير أي اهتمام
27,5%	11	أخرى تذكر
100%	40	المجموع

يبدو أن الاتجاه الغالب بنسبة 40% من العينة يرون أن المسؤول يتساهل ولا يعير أي اهتمام عند تقصيرهم في أداء أعمالهم، وهذا بعد بحثه عن الأسباب التي آلت دون قيام العمال بعملهم في أكمل وجه، وقد جاءت دراسة "حكيم أعراب"⁽¹⁾ لتؤكد أن تساهل المسؤول مع العمال يؤدي إلى التهاون في العمل إلى حد كبير. بينما تساوت نسبة 27,5% من المبحوثين الذين يرون أن المسؤول يستخدم التوبيخ وأساليب أخرى في حال تقصيرهم سواء كانت بالتلميح المباشر أو التنكير المتكرر بالخطأ بصورة فردية أو جماعية، وجاءت في الأخير نسبة 05% التي ترى أنه يوبخ مع إنذار كتابي وقد يكون هذا الإجراء نظرا لتكرار التقصير أو لجسامة الخطأ المرتكب من جراء تقصيرهم في أداء أعمالهم.

إن العلاقات المضطربة بين العمال فيما بينهم أو مع مسؤوليهم له دور كبير في عدم استقرار المؤسسة وتحقيق أهدافها، وعليه: فالجدول رقم (17): يشير كيف يساهم انعدام التفاهم بين العمال والمسؤول في انخفاض مستوى الأداء.

1 - أنظر دراسة حكيم أعراب، ص 25.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاحتمالات
90%	36	نعم
10%	04	لا
100%	40	المجموع

نلاحظ من الجدول رقم (17) أن أعلى نسبة من المبحوثين 90% أكدوا أن انعدام التفاهم بين العمال والمسؤول يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء نتيجة لوجود صراعات علنية أو خفية بينهم، أو في بعض الأحيان حصول من هم أقل مستوى وكفاءة والذين لا ينجزون أعمالهم على أكمل وجه على إمتيازات وترقيات على حساب العمال الآخرين، فيما أجاب 10% منهم أن العلاقات السيئة بين العمال والمسؤول لا تؤثر في مستوى الأداء وهذا راجع لقناعتهم أنهم ملزمون بأداء أعمالهم فقط سواء معه أو غيره.

وبما أن العلاقات السيئة بين العمال والمسؤول تؤدي إلى إنخفاض وتراجع في الأداء، وعلى العكس من ذلك فإن العلاقات الجيدة مع المسؤول ترفع الروح المعنوية مما يؤثر على السيورة الحسنة للعمل.

الجدول رقم (18): يؤكد أن العلاقات الجيدة مع المسؤول ترفع من الروح المعنوية والحماس في العمل.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الاحتمالات
100%	40	نعم
00%	00	لا
100%	40	المجموع

الملاحظ من الجدول أعلاه أن كل المبحوثين بنسبة 100% أكدوا أن العلاقات الجيدة مع المسؤول ترفع الروح المعنوية والحماس في العمل، لما لهذه الأخيرة من تأثير في تحسين وفعالية في الأداء وكسب ثقة المسؤول والمؤسسة. كما أن العلاقات القائمة على البعد الإنساني التي تنشأ داخل المؤسسة تسهل العمليات الإدارية وتجعل

تبادل المعلومات والآراء أسهل. وهذا ما تدعمه وتؤكدده دراسة "زواتيني عبد العزيز"⁽¹⁾ الذي أبدى فيه 86,66% من مجتمع دراسته أن العلاقات الجيدة مع المسؤول تزيد لهم في الروح المعنوية، نظرا للبعد الإنساني الذي يتمتع به العمال والذي يجعلهم يعملون كفريق ويتحملون المخاطر بشكل جماعي، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (04) فيما تعلق بالعمل الجماعي كفريق.

4- عرض وتفسير ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: المعوقات التي تواجهها السلطة القيادية في الحفاظ على استقرار العمال في العمل.

يعتبر استقرار العمال في العمل من أهم المساعي والأهداف التي تولي لها المؤسسة اعتبارا كبيرا، لما فيه من تأثير على السير الحسن لها وتحقيق أهدافها، وللحفاظ على هذا العامل كركيزة أساسية تسعى المؤسسة من خلال المسؤول والإدارة العليا لاستعمال كل صلاحياتها. لحل المشاكل المتعلقة بالعمال وإيجاد الحلول المناسبة لها، سواء كان بشكل فردي أو جماعي.

والجدول رقم (19): يشرح الوسائل التي يستعملها المسؤول لفرض صلاحياته على العمال.

النسبة المئوية (%)	التكرار	الوسائل التي يستعملها المسؤول لفرض صلاحياته على العمال
37,8%	17	الخصم من الراتب
44,4%	20	التحذير والإنذار
17,8%	08	أخرى تنكر
100%	*45	المجموع

* هناك أفراد من العينة أجابوا على أكثر من احتمال.

1 - أنظر دراسة زواتيني عبد العزيز، ص24.

يتبين من الجدول رقم (19) أن 44,4% من أفراد العينة أجابوا أن المسؤول يستعمل التحذير والإنذار بشكل كبير لفرض صلاحياته على العمال؛ ويعود ذلك إلى التساهل الذي يبديه المسؤول في التعامل مع العمال وخاصة في حالة الخطأ أو التقصير أو الغياب بدون سبب لأول مرة، فيما يرى 37,8% منهم أن المسؤول يلجأ إلى الخصم من الأجر مباشرة خاصة في حالة تكرار الغياب دون مبرر أو التأخر في الالتحاق بمكان العمل، وهذا ما أكدته دراسة "حكيم أعراب"⁽¹⁾ الذي أكد صرامة الإدارة في التعامل مع ظاهرة التغيب. وجاءت في إجابات 17,8% مبحوثا أن هناك وسائل أخرى يستعملها المسؤول وهي التغيير في طريقة التعامل مع العامل.

وبالرغم من أن المؤسسة تسير وفق نمط إداري موحد باختلاف المصالح والأقسام إلا أن هناك أسباب تجعل العمال يفكرون في تغيير مناصب عملهم داخل المصلحة الواحدة أو إلى مصالح أخرى نظرا لعدة اعتبارات.

والجدول رقم (20): يحلل الأسباب التي تجعل العمال يفكرون في تغيير مناصب عملهم داخل المصلحة.

مجموع النسب (%)	مجموع التكرارات	النسبة المئوية (%)	التكرار	الاحتمالات
50%	20	05%	02	سوء معاملة المسؤول
		7,5%	03	عدم التقاهم مع الزملاء
		32,5%	13	ظروف العمل الشخصية
		05%	02	أخرى تذكر
50%	20	50%	20	لا
100%	40	100%	40	المجموع

الملاحظ في الجدول تساوي نسب المبحوثين 50% لكل من سبق له التفكير في تغيير منصبه داخل المصلحة أو البقاء فيها، وقد أرجع 32,5% من المبحوثين الذين

¹ - أنظر دراسة حكيم أعراب، ص 25.

فكروا في تغيير منصب عملهم أنه راجع لظروف العمل الشخصية، فيما جاءت في المرتبة الثانية من يرون أن عدم التفاهم مع الزملاء هو الذي دفعهم إلى التفكير في هذا الخيار بنسبة 7,5%، وأرجع 05% الباقية أن سوء معاملة المسؤول لهم وأسباب أخرى كانت هي الدافع للتفكير في تغيير المنصب داخل المصلحة. وقد جاءت في دراسة "حكيم أعراب"⁽¹⁾ أن نسبة 87,5% من المبحوثين الذين غيروا مناصبهم في العمل لم تكن بإرادتهم، وإنما راجع للإدارة بهدف تدعيم الإنتاج. ونظرا للعلاقات التي تنشأ بين العمال في العمل سواء أكانت رسمية أو غير رسمية، قد ينتج عنها في بعض الأحيان سوء فهم ومشاكل قد تؤثر على السير الحسن للمؤسسة ما يضطر المسؤول إلى التدخل.

الجدول رقم (21): يبين هل يتجنب المسؤول التدخل في المشاكل التي تحدث بين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	17	42,5%
لا	23	57,5%
المجموع	40	100%

توضح بيانات هذا الجدول أن 23 مبحوثاً أي ما نسبته 57,5% أكدت تدخل المسؤول في حل المشاكل التي تحدث بين العمال، وهذا راجع لرغبته في استقرار العمال والحفاظ على العلاقات الإنسانية والرسمية في المؤسسة. وأما النسبة المتبقية 42,5% ترى أن المسؤول لا يتدخل في المشاكل التي تحدث بين العمال، ويرجع سبب ذلك إلى اعتبار أن كل العمال لديهم قدر كبير من المسؤولية والنضج الفكري الذي يؤهلهم إلى حل الخلافات التي تنشأ بينهم بشكل ودي وبطريقة ذكية دون تدخل أطراف أخرى، والتي قد تزيد الوضع سوء.

¹ - أنظر دراسة حكيم أعراب، ص 25.

وكما أن المسؤول يتدخل في الخلافات والمشاكل التي تنشأ بين العمال أنفسهم ويقترح حلولاً لها، فالأمر كذلك بخصوص المشكلات المتعلقة بالعمل. وهذا ما يشير إليه الجدول رقم (22): هل يقترح المسؤول حلولاً للمشكلات المتعلقة بالعمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	36	90%
لا	04	10%
المجموع	40	100%

يتضح من خلال الجدول رقم (22) أن 90% من عينة الدراسة يؤكدون أن المسؤول يقوم باقتراح حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل، وهذا نظراً لخبرته الميدانية ومهاراته الفكرية التي يتمتع بها، الشيء الذي يساهم في إيجاد حلول للمشكلات وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة. أما 10% فيرون أن المسؤول لا يقترح حلولاً وقد يرجع ذلك إلى نقص خبرة المسؤول في حل المشكلات.

وقد يلجأ المسؤول لحل المشاكل المتعلقة بالسير الحسن للمؤسسة إلى عدة حلول واقتراحات بعد مناقشتها مع العمال وهذا من خلال:

الجدول رقم (23): يبين كيف يتم مناقشة وحل مشكلات المتعلقة بسير العمل.

كيف يتم مناقشة وحل مشكلات المتعلقة بسير العمل	التكرار	النسبة المئوية (%)
الاجتماعات	14	26,92%
المقابلات الفردية والجماعية	19	36,54%
التعليمات والأوامر	15	28,84%
أخرى تذكر	04	7,70%
المجموع	*52	100%

* هناك أفراد من العينة أجابوا على أكثر من احتمال.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأغلبية المقدرة 36,54% أجابوا أن مناقشة وحل مشكلات العمل تكون من خلال المقابلات الفردية والجماعية، في حين أجابت نسبة 28,84% بأن ذلك يكون من خلال التعليمات والأوامر، فيما أجاب 26,92% أن المناقشة تكون من خلال الاجتماعات، بينما أقل نسبة المقدرة بـ 7,70% كانت من خلال استخدام أساليب أخرى. وترجع هذه المناقشة في حل المشكلات حسب النظرية التفاعلية "فيدلر" إلى طبيعة المشكلة التي يواجهها القائد في موقف ما⁽¹⁾.

ونظرا لبعض الظروف الخاصة التي تحيط بالعامل قد يؤدي به إلى ترك المؤسسة والتوجه إلى مؤسسة أخرى وهذا لعدة اعتبارات.

الجدول رقم (24): يؤكد هل إذا أتاحت الفرصة للعامل للعمل في مؤسسة أخرى

سيترك المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية (%)
نعم	27	67,5%
لا	13	12,5%
المجموع	40	100%

بعد ملاحظة الجدول تبين أن نسبة 67,5% وهي أغلبية المبحوثين أكدوا بأنهم سيتركون العمل في المؤسسة إذا أتاحت لهم الفرصة للعمل في مكان آخر وخاصة في المؤسسات الاقتصادية. وهذا راجع لضعف الراتب وضغوط العمل داخل المؤسسة، مع غياب الاهتمام في بعض الأحيان بالموظف من حيث السكن باعتبار أن هناك موظفين مقيمين خارج إقليم الولاية. أما نسبة 12,5% فيفضلون البقاء في المؤسسة نظرا للجو الأخوي والعلاقات الإنسانية التي تربطهم بعمال آخرين وشعورهم بالاستقرار، ومنهم من يخشى المغامرة والبحث عن مؤسسة جديدة. وقد جاءت دراسة "عبد العزيز شنيق"⁽²⁾ عكس هذه الدراسة إذ أن أغلبية المبحوثين في دراسة متمسكون بالبقاء في مؤسستهم ولا يفكرون في مغادرتها.

1 - أنظر النظرية الموقفية لفيدلر، ص28.

2 - أنظر دراسة عبد العزيز شنيق، ص27.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

1- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: بعد تحليل ومناقشة نتائج بيانات جداول

التساؤل الأول، تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ أكدت ما نسبته 67% من عينة البحث ينجزون أعمالهم بشكل جماعي بنسبة تقدر بـ 78%.

✓ أوضح جّل المبحوثين بنسبة 90% مشاركتهم وإشراك مسؤوليهم لهم في عملية اتخاذ القرارات.

✓ أكد 58% من المبحوثين أن المسؤولين لا يترددون في اتخاذ قراراتهم.

✓ أثبتت ما نسبته 75% من المبحوثين أسباب استشارتهم في حل بعض المشكلات المتعلقة بالعمل راجع لطبيعة القرار بنسبة 60%.

✓ يرى 58% من المبحوثين أنه لا يوجد تنافس بناء بين العمال.

✓ أوضح 72,5% من أفراد العينة عدم تشجيع الإدارة لهم على روح المبادرة والإبداع في العمل.

✓ تبين أن نسبة كبيرة من المبحوثين أي 92,5% يرون بأن المسؤول يتابع تنفيذ القرارات بنفسه.

✓ 37,5% يرون أنهم مقيدون في أداء أعمالهم، إذ ليس لهم الحرية الكاملة في اختيار الطريقة التي تناسبهم لإنجاز أعمالهم.

وكمحصلة عامة على التساؤل الفرعي الأول الذي كان على النحو التالي: هل لعملية اتخاذ القرارات علاقة بزيادة الفعالية لدى العمال؟؛ خلصنا إلى نتيجة مفادها أن المسؤول يشاور العمال في اتخاذ القرارات. لكن إذا تعلق الأمر بمتابعتها يكون أكثر حزما وتشددا. كما أن تقييد العمال في طريقة إنجازهم لأعمالهم يغيب لديهم روح

التنافس والإبداع في العمل، ما يجعلهم يعيشون في روتين يومي، وهذا ما يؤثر على أفعال الجماعة بقلّة وانعدام دافعيتها للعمل.

2- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: من خلال تحليل بيانات الجداول، تم التوصل إلى النتائج التالية:

✓ أكد كل المبحوثين أن التواصل مباشرة مع المسؤول يساعدهم على الدقة في أداء أعمالهم.

✓ أوضح 95% من عينة الدراسة أنهم لا يجدون صعوبة في التواصل مع رؤسائهم في العمل.

✓ بينت نسبة 90,9% من المبحوثين أن المسؤول يثمن مجهوداتهم بالمدح بنسبة قدرت بـ 75%.

✓ أكدت 95% من عينة الدراسة أن هناك جو من الثقة والاحترام المتبادل بين العمال والمسؤول في المؤسسة.

✓ أوضح 40% من المبحوثين أن المسؤول يتساهل ولا يعير أي اهتمام عند تقصيرهم في أداء أعمالهم.

✓ 90% من المبحوثين أكدوا مساهمة انعدام التفاهم بين العمال والمسؤول في انخفاض مستوى الأداء.

✓ أكد كل المبحوثين أن العلاقات الجيدة مع المسؤول ترفع الروح المعنوية والحماس في العمل.

وفي ضوء النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني والذي كان: **كيف يساهم نمط الاتصال القيادي في رفع الروح المعنوية للعمال؟**؛ يمكن القول أن الأنماط القيادية المختلفة التي تحويها إدارة المؤسسة تسعى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرسومة، وذلك من خلال سهولة الاتصال والتواصل الفعال بين العمال ومسؤوليهم، كما أن هناك علاقات اجتماعية وإنسانية تربط بين العمال بمختلف مناصبهم الإدارية،

وأن العامل تحركه حوافز ورغبات تؤدي بطبيعة الحال إلى الرفع من الروح المعنوية والحماس في أداء الأعمال.

3- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: من خلال تحليلنا للنتائج المتعلقة

بالتساؤل الثالث تم التوصل إلى النتائج الآتية:

✓ بينت ما نسبته 44,4% من آراء المبحوثين أن المسؤول يستعمل التحذير والإنذار بشكل كبير لفرض صلاحياته على العمال.

✓ 50% من المبحوثين سبق لهم التفكير في تغيير مناصبهم داخل المصلحة أو البقاء فيها، وقد أرجع 32,5% من المبحوثين الذين فكروا في تغيير مناصب عملهم أنه راجع لظروف العمل الشخصية.

✓ أوضحت ما نسبته 57,5% تدخل المسؤول في حل المشاكل التي تحدث بين العمال.

✓ أكدت 90% من عينة الدراسة أن المسؤول يقوم باقتراح حلول للمشاكل المتعلقة بالعمل.

✓ بينت نسبة 36,54% أن مناقشة وحل مشكلات العمل تكون من خلال المقابلات الفردية والجماعية.

✓ أكد 67,5% من المبحوثين أنهم سيتدبرون العمل في المؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة العمل في مكان آخر.

وأوضحت نتائج التساؤل الثالث والمتمثل في: ما هي المعوقات التي تواجهها السلطة القيادية في الحفاظ على استقرار العمال في العمل؟؛ أن هناك جملة من المعوقات والتحديات التي تواجه القيادة الجامعية، والتي من أهمها الحفاظ على المورد البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية لاستقرار واستمرار المؤسسة، وذلك من خلال تدخل المسؤول المباشر أو غيره في حل المشكلات التي تحدث في الوسط الإداري بين العمال، واقتراح حلول لها. والسعي لتحسين ظروف العمل الداخلية والخارجية للعمال

للحلول دون مغادرتهم وتركهم للمؤسسة.

ثالثاً: النتيجة العامة:

من خلال ما سبق، وفي ضوء نتائج الدراسة المتحصل عليها، والتي سعينا من خلالها لمعرفة العلاقة بين الممارسة القيادية والتحفيز لدى العمال الإداريين داخل المؤسسة الجامعية، كونها ميدان الدراسة. تم التوصل إلى أن هناك أربعة أنواع من القادة (المسؤولين) داخل الإدارة الجامعية؛ إلا أن هناك نمطين سائدين وهما: النمط التسلسلي (الأوتوقراطي)؛ الذي يهتم بالدرجة الأولى بالإنتاجية والانضباط في العمل وخاصة فيما يتعلق بجانب الغياب وذلك بالإنذار والخصم من الأجر، كما أنه يتميز بقوة السلطة والتفرد بإصدار واتخاذ القرارات وتطبيق الأوامر بحذافيرها. والنمط الثاني هو الديمقراطي؛ الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية ويسعى لمساعدة ومشاورة أتباعه في اتخاذ القرارات، كما يحرص على تماسك العمال والرفع من الروح المعنوية عن طريق الاتصالات الفعالة بين أعضاء الجماعة. أما عن النمط الثالث فهو الفوضوي الذي ليس له تأثير يذكر على مستوى الإدارة نظراً للطبيعة الحساسة للمؤسسة. كما أن هناك أنموذج رابع يجمع ما سبق ذكره من أنماط تتغير مواقفه وأفعاله بحسب ما تقتضيه عليه الأحداث والمواقف، باعتبار أنه لا يوجد أسلوب أمثل للإدارة وهذا ما كان محور اهتمامنا ودراستنا بناء على المدخل النظري للنظرية الموقفية "لفريد فيدلر". كما أن نتائج هذه الدراسة قد توافقت واختلفت في بعض الجزئيات مع الدراسات السابقة التي تم التطرق لها في هذه الدراسة.

خاتمة

خاتمة

إن الهدف من هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الممارسة القيادية والتحفيز، ودراستها من الناحية السوسولوجية، بدءا بالإطار النظري وصولا إلى نتائج الدراسة، حيث حاولنا فيها الإجابة عن التساؤل الرئيسي وتساؤلاته الفرعية.

وباعتبار أن المؤسسة تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى، وما ينتج عنه من تفاعلات إنسانية واجتماعية، فكان لابد من تأطيره وتوجيهه باستخدام الطرق العلمية لصالح المؤسسة، ومن أهم هذه الطرق وضع العامل تحت إشراف مسؤول يوجهه ويدلله الصعوبات التي تعترض طريقه في سبيل إنجاز الأعمال الموكلة إليه على أكمل وجه. حيث يعمل القائد المسؤول على استخدام ما تمليه عليه الظروف والإمكانيات من حوافز بنوعها الإيجابية والسلبية كإشراكه في اتخاذ القرارات والاعتراف بمدى أهميته في المؤسسة، أو التوبيخ والخصم من الراتب.

ولقد تأكد من خلال ما توصلت إليه نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين الممارسة القيادية والتحفيز، وأنه كلما كان القائد ذو بعد ديمقراطي إنساني واجتماعي، كان تحقيق أهداف المؤسسة أفضل.

ولا يفوتنا أن ننوه أن نتائج هذه الدراسة توافقت في الكثير من الجزئيات مع الدراسات السابقة التي استعملت سواء المتعلقة بالقيادة أو تلك المتعلقة بالتحفيز. إلا أنه لا يمكن تعميم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة على مستوى الكليات الأخرى، بالرغم من أن مؤشراتها وأبعادها متواجدة أيضا على مستواها.

قائمة المراجع

01 الكتب

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أبراش إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- 3- الأشهب عبد الكريم نوال، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد، الأردن، 2015.
- 4- أنجرس موريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، حيدرة الجزائر، 2004.
- 5- باشري محمد نفيسة وآخرون، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
- 6- الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، الأردن، 2014.
- 7- الحريري رافدة، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 1428هـ - 2008م.
- 8- حلاق بطرس، القيادة الإدارية، الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.
- 9- خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب، الجزائر، 2005.
- 10- الدروبي سليمان، كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، دار جسور، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- 11- رشوان حسين عبد الحميد أحمد، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
- 12- سبعون سعيد، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه، الجزائر، الطبعة الثانية، 2012.
- 13- الشماع خليل محمد حسن و حمود خضير كاسم، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الثالثة، 1427هـ - 2007.

قائمة المراجع

- 14- الصيرفي محمد، القيادة الإدارية الإبداعية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 15- الطائي يوسف حجيم والعبادي هاشم فوزي ، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، دار صفاء، الأردن، الطبعة الأولى، 1436هـ - 2015م.
- 16- عبده فليبه فاروق و عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 17- فتحي محمد، 766 مصطلح إداري إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامي، مصر، 1423هـ - 2003م.
- 18- فرانكفورت- ناشمياز شاقا وناشمياز دلفيد، طرائق البحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: ليلى الطويل، بترا للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، الطبعة الأولى، أوت 2004.
- 19- قاسمي ناصر، سوسيولوجيا المنظمات "دراسات تطبيقية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.
- 20- القحطاني محمد بن دليم، إدارة الموارد البشرية "نحو منهج استراتيجي متكامل"، العبيكان، الرياض، الطبعة الرابعة، 1436هـ - 2015م.
- 21- م. ياروشفسكي تادوش، مفهوم الممارسة في فلسفة كارل ماركس، ترجمة: حاتم سلمان، دار الفرابي، بيروت، الطبعة الأولى، 1979.
- 22- ماضي جمال، القيادة المؤثرة، دار المدائن، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 1415هـ - 1995م.
- 23- مجموعة من المؤلفين، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، 2019.
- 24- المشعان عويد سلطان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 1414هـ - 1994م.
- 25- مصطفى كامل عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- 26- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.

قائمة المراجع

- 27- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، السلوك التنظيمي، دار الجنان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- 28- منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي "مفاهيم ونظريات"، دار المثقف، الجزائر، الطبعة الأولى، 1439هـ - 2018م.
- 29- النخلة وفيق، القيادة والإدارة وفن التحفيز، دار أمجد، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.

(02) القواميس والمعاجم:

- 30- مجموعة من المؤلفين، المعجم الوسيط، دار الدعوة، الجزء الثاني، د.ت.
- 31- محمد ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، الطبعة الثالثة، 1414هـ.
- 32- مصلىح الصالح، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية إنجليزي عربي، دار عالم الكتب، الرياض، الطبعة الأولى، 1420هـ - 1999م.
- 33- المنجد الأبجدي، دار المشرق، بيروت، الطبعة الأولى، د.ت.

(03) المجلات:

- 34- توام زاهية وكلاخي لطيفة، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 1، الجزائر، 2021.
- 35- الروقي مطلق والشريف طلال، واقع الممارسة القيادية والإدارية في الجامعات السعودية الناشئة، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد 8، العدد 8، الأردن، دار سمات للدراسات والأبحاث، أوت 2019.
- 36- زواتيني عبد العزيز، الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 1، العدد 3، معسكر، ماي 2012.
- 37- منايفي ياسمينه ورماش صبرينة، نظام التحفيز والأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة ميدانية في مؤسسة الحجار عناية"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، ديسمبر 2018.

قائمة المراجع

38- يوسفى أحمد الأمين ونعيجات عبد الحميد، أثر الأنماط القيادية على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، مارس 2018.

(04) الرسائل الجامعية:

39- أعراب حكيم، دور القيادة المباشرة في رضا العمال "دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.

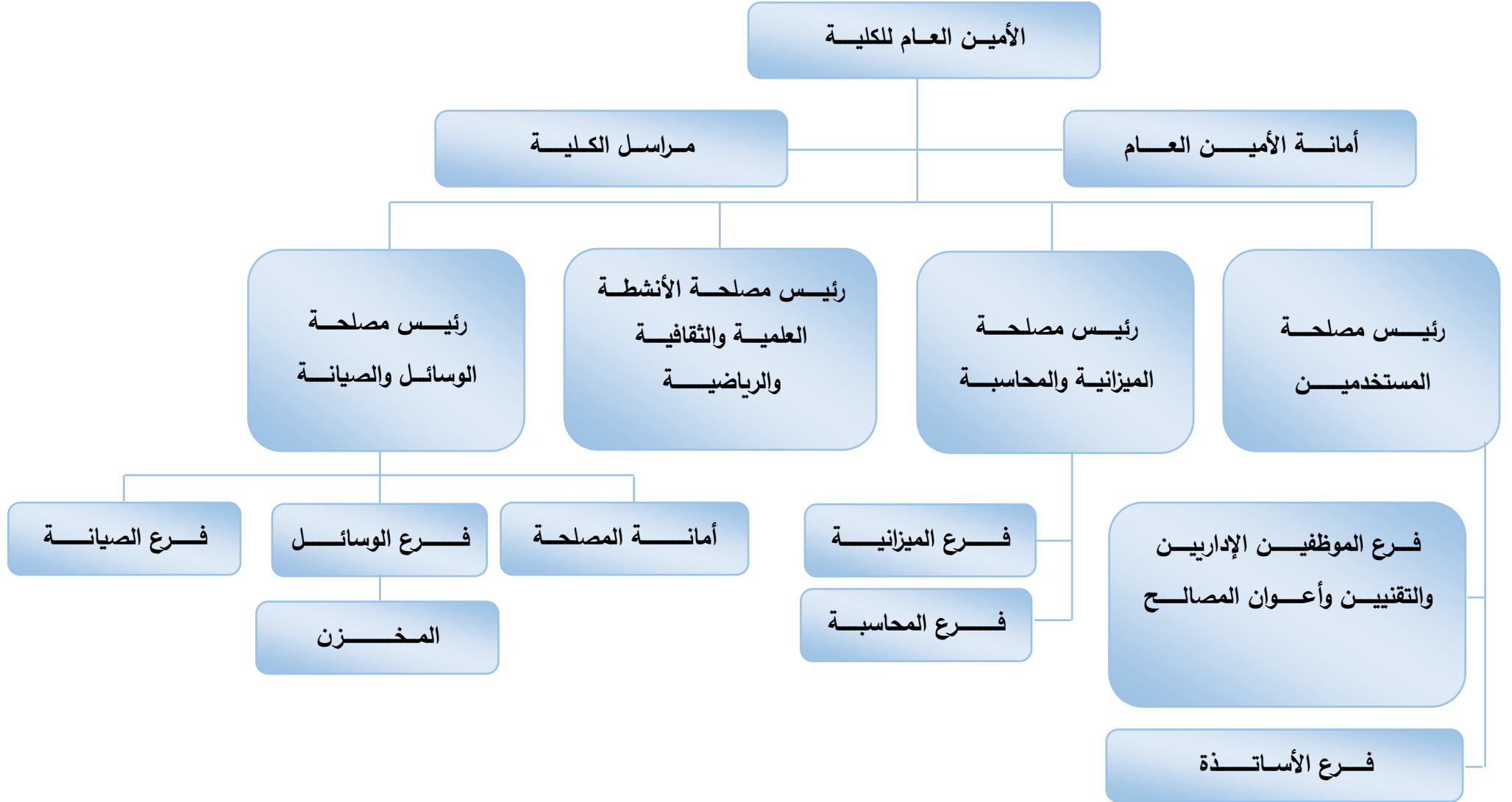
40- الشمري أحمد مطر، درجة ممارسة الأدوار القيادية لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بالتمائل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

(05) المواقع الإلكترونية:

41- موقع كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، <https://fsescsg.univ-ouargla.dz/index.php/ar>، 22 فيفري 2022، 18:03.

الملاحق

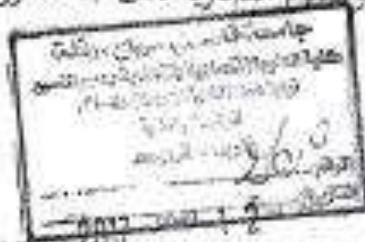
الملحق رقم (01) الهيكل التنظيمي للأمانة العامة لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

قرار رقم 1092/ مؤرخ في 15 نونبر 2017

بسم القرار رقم 321 المؤرخ في 3 ديسمبر 2009 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية لدى جامعة ورقلة.



إن وزير التعليم العالي و البحث العلمي،

- بمقتضى الرسوم الرئاسي رقم 17- 243 المؤرخ في 25 ذي القعدة عام 1438 الموافق 17 غشت سنة 2017 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،
- وبمقتضى الرسوم التنفيذي رقم 01- 210 المؤرخ في 2 جمادى الأولى عام 1422 الموافق 23 يوليو سنة 2001، والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة، المعدل والمتمم،
- وبمقتضى الرسوم التنفيذي رقم 03- 279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيورها، المعدل والمتمم، لاسيما المادة 34 منه،
- وبمقتضى الرسوم التنفيذي رقم 13- 77 المؤرخ في 18 ربيع الأول عام 1434 الموافق 30 يناير سنة 2013 الذي يحدد صلاحيات وزير التعليم العالي و البحث العلمي،
- وبمقتضى القرار رقم 321 المؤرخ في 3 ديسمبر 2009، والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية لدى جامعة ورقلة،

يقدر ما يأتي:

المادة الأولى: تبين المادة 2 من القرار رقم 321 المؤرخ في 3 ديسمبر 2009، المنسّم والمذكور أعلاه،

كما يأتي: المادة 2: إنشاء لدى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية - جامعة ورقلة - الأقسام التالية:



- قسم العلوم الاقتصادية ،

- قسم العلوم التجارية،

- قسم علوم التسيير،

- قسم العلوم المالية والمحاسبة.

المادة 2: يكلف كل من السادة المدير العام للتعليم والتكوين العائين ومدير جامعة ورقلة، كل فيما يخصه، بتنفيذ هذا القرار الذي سينشر في النشرة الرسمية للتعليم العالي والبحث العلمي.

حرر بالجزائر في :

وزير التعليم العالي و البحث العلمي

وزير التعليم العالي و البحث العلمي

الأستاذ: طاهر حجار



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ARRETE N° 1074 DU 15 Juin 2017

COMPLETANT L'ARRETE N° 321 DU 3 DECEMBRE 2009, PORTANT
CREATION DES DEPARTEMENTS COMPOSANT LA FACULTE DES
SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES DE GESTION ET DES
SCIENCES COMMERCIALES - UNIVERSITE DE OUARGLA -

Le Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique,

- Vu le décret présidentiel n°17-243 du 25 Dhou El Kaada 1438 correspondant au 17 aout 2017, portant nomination des membres du gouvernement,

- Vu le décret exécutif n°01-210 du 2 Joumada El Oula 1422 correspondant au 23 juillet 2001, modifié et complété, portant création de l'université de Ouargla

- Vu le décret exécutif n°03-279 du 24 Joumada Ethania 1424 correspondant au 23 Août 2003, modifié et complété, fixant les missions et les règles particulières d'organisation et de fonctionnement de l'université notamment, son article 34,

- Vu le décret exécutif n°13-77 du 18 Rabie El Aouel 1434 correspondant au 30 janvier 2013 fixant les attributions du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique,

- Vu l'arrêté n° 321 du 3 décembre 2009, complété, portant création des départements composant la faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales -université de Ouargla -,

ARRETE

Article 1er : L'article 2 de l'arrêté n° 321 du 3 décembre 2009, susvisé est complété comme suit :

"Article 2 : Il est créé au sein de la faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales -université de Ouargla -les départements suivants :

- Département des sciences économiques
- Département des sciences commerciales,



- Département des sciences de gestion,
- Département des sciences financières et comptabilité."

Art. 2: Messieurs le directeur général des enseignements et de la formation supérieurs et le recteur de l'université de Ouargla sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'exécution du présent arrêté qui sera publié au bulletin officiel de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique.

Fait à Alger, le

Le Ministre de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



إستبيان حول : الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين
دراسة على عينة من موظفي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أخي الفاضل أختي الفاضلة
تحية طيبة...

في إطار إعداد مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل، نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بكل دقة وموضوعية، وذلك بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي تراها مناسبة والتي تعبر عن رأيك. ونؤكد لكم أن إجاباتكم ستحاط بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونك معنا.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

4- المنصب الوظيفي:

5- الخبرة المهنية:

المحور الثاني: علاقة اتخاذ القرارات بزيادة الفعالية لدى العمال

6- هل طبيعة عملك تستدعي: العمل الفردي العمل الجماعي

إذا كانت الإجابة على العمل الجماعي؛

هل يشجع مسؤولك العمل بروح الفريق؟ نعم لا

7- هل يشرك المسؤول العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالسير الحسن للمؤسسة؟

نعم لا

8- هل يتردد مسؤولك عادة في اتخاذ قراراته؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة (نعم) هل يرجع ذلك لـ: نوع القرار صعوبة تطبيق القرار

أخرى تذكر:

.....

9- هل يستشير المسؤول العمال في عملية حل بعض المشاكل المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل ترجع أسباب الاستشارة إلى:

طبيعة المنصب طبيعة القرار لا يستشير

أخرى تذكر:

.....

10- في رأيك هل يوجد جو من التنافس البناء بين العمال في أداء المهام؟ نعم لا

11- هل تشجع الإدارة العمال على روح المبادرة والإبداع في العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب (نعم) ما هي صفات هذا التشجيع:

.....

12- هل يتابع المسؤول تنفيذ القرارات بنفسه؟ نعم لا

13- حسب ظنك هل للعمال الحرية الكاملة في اختيار الطريقة التي تناسبهم لإنجاز أعمالهم؟
نعم لا

المحور الثالث: مساهمة نمط الاتصال القيادي في رفع الروح المعنوية للعمال

14- هل ترى أن التواصل المباشر مع مسؤولك يساعدك على الدقة في أداء عملك؟
نعم لا

15- هل تجد صعوبة في التواصل مع رئيسك في العمل ؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة ب (نعم) ما هي أسباب ذلك:.....
.....

16- هل يثمن مسؤولك المباشر مجهوداتك في العمل؟ نعم لا
إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف يكون هذا التثمين: المدح الترقية
أخرى تذكر:.....
.....

17- هل ترى أن هناك جو من الثقة والاحترام بين العمال والمسؤول في مؤسستكم ؟
نعم لا

18- كيف يتعامل المسؤول معك في حالة تقصيرك في عملك؟
يؤيخك يؤيخك مع إنذار كتابي يتساهل ولا يعير أي اهتمام
أخرى تذكر:.....
.....

19- هل يساهم انعدام التفاهم بين العمال والمسؤول في انخفاض مستوى الأداء؟
نعم لا

20- في اعتقادك هل العلاقات الجيدة مع المسؤول ترفع من الروح المعنوية والحماس في العمل؟
نعم لا

المحور الرابع: المعوقات التي تواجهها السلطة القيادية في الحفاظ على استقرار العمال في العمل

21- ما هي الوسائل التي يستعملها المسؤول لفرض صلاحياته على العمال؟

الخصم من الأجر التحذير والإنذار

أخرى تذكر:

22- هل سبق أن فكرت في تغيير منصب عمك داخل المصلحة؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب (نعم) هل بسبب:

سوء معاملة المسؤول عدم التفاهم مع زملائك ظروف العمل الشخصية

أخرى تذكر:

23- هل يتجنب المسؤول التدخل في المشاكل التي تحدث بين العمال؟

نعم لا

24- هل يقوم المسؤول باقتراح حلول للمشكلات المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

25- يتم مناقشة وحل المشكلات المتعلقة بسير العمل من خلال؟

الاجتماعات المقابلات الفردية والجماعية التعليمات والأوامر

أخرى تذكر:

26- إذا أتحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل ستترك هذه المؤسسة؟

نعم لا

27- إذا كانت لديك اقتراحات أخرى لم يتم التعرض إليها يمكنك إضافتها

.....
.....
.....

شكرا على تعاونكم معنا