

الف سة

الصفحة	قائمة المحتويات
	الإهداء و التشكر:.....
-	قائمة المحتويات:.....
-	قائمة الأشكال:.....
-	قائمة الجداول:.....
-	مقدمة.....
-	الفصل الأول: إشكالية الدراسة و إطارها المفاهيمي
-	تمهيد.....
05	إشكالية الدراسة.....
06	أسباب و مبررات اختيار الدراسة:.....
07	أهمية الدراسة:.....
07	أهداف الدراسة:.....
08	تحديد المفاهيم.....
19	الدراسات السابقة:
23	المدخل النظري السوسولوجي :.....
-	خلاصة الفصل:.....
-	الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة,
-	تمهيد.
29	1- المنهج المستخدم.
30	2- أدوات جمع البيانات.
30	1-2 الملاحظة.
31	2-2 الاستبيان.

32	3-مجالات الدراسة.
32	3-1المجال الزمني.
32	3-2المجال المكاني.
33	3-3المجال البشري.
33	4-العينة.
-	-خلاصة الفصل.
-	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.
-	-تمهيد.
38	1-عرض و مناقشة البيانات الميدانية.
38	1-1عرض و مناقشة البيانات الشخصية.
43	1-2. عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.
51	1-3. عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.
57	1-4 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.
60	2-نتائج الدراسة الميدانية.
60	2-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي.
61	2-2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.
61	2-3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.
63	2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.
65	2-5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.
66	3- النتيجة العامة.
66	الاقتراحات و آفاق الدراسة .
-	خاتمة,
-	المراجع
-	الملاحق

قائمة الحداد

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	38
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن.	39
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.	39
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية.	40
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل.	41
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب منصب العمل (الرتبة).	41
07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.	42
08	يبرز كيفية إيصال المقترحات الخاصة بالعمل لإدارة مؤسسة.	43
09	يمثل وصف اتصال العمال بمسؤولهم في العمل.	44
10	يمثل الأهداف الأساسية للاتصال بالمسؤول.	45
11	يمثل إمكانية ترك المسؤول فرصة النقاش في الاجتماعات.	46
12	يمثل الحظي بالتسامح عند الاعتذار عن عدم حضور الاجتماعات.	46
13	يمثل التماس العمال اعتراف وتقدير المسؤول لآراء واقتراحات العمل.	47
14	يمثل استشارة المسؤول في حل مشاكل العمل.	48
15	يمثل الشعور بحرية التصرف والراحة أثناء طرح أفكار جديدة.	49
16	يمثل علاقة العامل بالمسؤول باتصاله به خارج إطار العمل.	50
17	يمثل الحصول على المعلومات الكافية من المسؤول لأداء المهام.	50
18	يمثل تفويض المسؤول الكثير من مسؤوليات العمل.	50
19	يمثل تأدية العمال أعمالا غير التي تمتوا تأديتها في بداية عملهم.	52
20	يمثل تغاضي المسؤول عن خروج ودخول العمال في أي وقت بدون إذن.	52
21	يمثل ترك المسؤول حرية اتخاذ القرار للعمال.	53
22	يمثل إبداء العمال الاحترام للمسؤول لغياب سلطة الحساب والتقييم.	54
23	يمثل مراعاة المسؤول لغياب الموظفين عن المؤسسة دون عذر.	55

55	يمثل تمايز جماعة العمل.	24
56	يمثل اختلاط مهام كل عامل بآخر في المؤسسة.	25
57	يمثل فرض المسؤول التعليمات والأنظمة بطريقة فورية.	26
57	يمثل تجاهل المسؤول لآراء العمال في حل المشكل وتولييه دراستها.	27
58	يمثل إجبار المسؤول العمال على بذل مجهود أكبر من طاقاتهم.	28
59	يمثل توجيه المسؤول للعمال.	29
60	يمثل تهديد المسؤول العمال باستخدام سلطته الرسمية.	30

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
40	شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	01
42	شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.	02



مفتمنه

مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وحديثة. وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المؤسسات الحديثة، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمدبرين، وهو التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في عصر المعرفة.

وبما أن نجاح القادة في إدارة وقيادة مؤسساتهم يتحقق بقدرته هؤلاء على التكيف مع هذه التغيرات، فإن الحاجة لوجودهم أصبح أمرا ضروريا لتسيير الإدارة بشكل فعال، وهذا باعتبار أنهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرون في الآخرين.

ضمن هذا السياق فالجزائر كغيرها من الدول سعت إلى إدخال بعض التعديلات التي تمكنها من مسايرة المعطيات المستجدة، كإعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، والشروع في الدخول إلى اقتصاد السوق، وهذا نتيجة إلى التحولات التي فرضها النظام الدولي الجديد، ورغم بعض الإنجازات المحققة فمازالت مؤسساتنا تعاني من عدة مشكلات حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة. وعليه فهذه الدراسة انطلقت من فهم وتحليل مدى علاقة النمط القيادي برضا العمال في التنظيم الجزائري، وهذا من حيث إيجابية أو سلبية هذا التأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة، إن أهم المهارات التي يتميز بها القادة هي القدرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات، ولن يستطيعوا أن يصلوا إلى القرار الرشيد ما لم تكن هناك دراسة علمية وموضوعية للمعطيات المتوفرة، ووجود معلومات كافية تمكنهم من فهم المشكلة بشكل واضح ودقيق وبالتالي الوصول إلى الحل الصائب.

وتنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

تناولنا في **الفصل الأول**: الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة، وأسباب اختيار هذا الموضوع أهميته، و أهدافه، كذلك قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية وقمنا بعرض أهم الدراسات السابقة والتي تناولت هذا الموضوع، والمدخل السوسيولوجي المتبنى في هذه الدراسة.

أما في **الفصل الثاني**: عرضنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة، المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات، و مجالات الدراسة وكذا عينة البحث.

أما **الفصل الثالث**: فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بناء على الفرضيات. ولقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج توافقت مع نتائج بعض الدراسات السابقة، وفي الأخير شملت نهاية الدراسة خاتمة عامة تناولنا فيها أهم النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي:

. تمهيد.

1. إشكالية الدراسة.

2. أسباب اختيار الدراسة.

3. أهمية الدراسة.

4. أهداف الدراسة.

5. تحديد المفاهيم.

6. الدراسات السابقة.

7. المدخل النظري السوسيولوجي.

. خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر مرحلة تحديد الإشكالية و الإطار المفاهيمي من أهم مراحل البحث العلمي، فالبحث الذي يخلو من هذه المرحلة غير جدير بصفة العلمية، فنقطة الارتكاز التي يدور حولها أية دراسة تكمن في وجود مشكلة تبحث عن حل، لذلك فالغاية الإطار المفاهيمي هي فهم الموضوع وتحديد المسار الذي يسلكه الباحث، وتوجهه للوصول إلى حقيقة محددة، كما تعد المفاهيم والمصطلحات العلمية إحدى خطوات الهامة في البحث العلمي، فالدقة والموضوعية من خصائص العلم التي تميزه عن غيره من أنواع المعرفة، ومن مستلزمات الدقة العلمية وضع تعاريف واضحة ومحددة لكل مفهوم ومصطلح يستعمله الباحث، أي أن تحديد الكلمات الدالة المختلفة، وعرض التعاريف التي ذكرت من طرف الباحثين المختلفة للموضوع المتناول بالدراسة إنما يمثل أهمية كبيرة في تحقيق الدقة والموضوعية، كما أن المدخل النظري السوسيولوجي هو مجموعة المصطلحات والتعريفات والافتراضات التي لها علاقة ببعضها البعض، وتقترح رؤية، فمن خلاله يمكن للباحث أخذ نظرة جيّدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها، إضافة إلى ذلك فإن كل دراسة يجب أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة وهذا من أجل إثراء الجانب النظري وكذا ما مدى مطابقة نتائج هذه الدراسات مع الدراسة الحالية وهذا يتوضح في التالي.

1. تحديد وصياغة الإشكالية:

يعدّ موضوع القيادة الإدارية من الموضوعات التي كانت ولا تزال موضع اهتمام معظم الباحثين والدارسين في كل العلوم لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي، لأن المنظمة لازالت إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات، خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصوصية، هذا وقد اهتمت بالجانب الإداري الذي يولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية. ولما كان المورد البشري أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة، ولكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي المرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة، حيث أنها الضمان لاستمرار الجماعة و تدبير شؤونها، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعياري الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إضافة إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجحة البنائية منها والأزماتية على اعتبار أنها النشاط الإداري القادر على صياغة رضا العمال بها، من خلال ما تملكه من سلطة في توجيه المورد البشري وتحفيزه، واحتواء الأزمة ولعل ذلك يتضح جليا في نعت القيادة الإدارية على أنها توجيه الأفراد سلوكيا والتنسيق بين جهودهم وموازنة دوافعهم ورغباتهم لتحقيق الأهداف المسطرة والمرغوبة بكفاءة عالية للوصول إلى رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها.

والذي يعدّ الرضا الوظيفي _ في أي إدارة من الإدارات الحديثة الشغل الشاغل، والمتغير التابع الذي تستهدفه الإدارة في كل استراتيجياتها، باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها، كما انه يعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة، كما أن تلبية احتياجات العاملين و توفير الخدمات العامة لهم، يعزز أواصر الألفة و الانتماء و رفع درجة الرضا الوظيفي، و هذا ينسجم مع الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله الإدارة.

ومن هنا فصياغة التوجهات الحاضرة والمستقبلية لأي منظمة مرتبط بعنصر القيادة عامة، والقيادة الفعالة والإيجابية خاصة، لأن النمط القيادي الناجح يتميّز بخصائص تؤهل القائد لسلوك بعينه يؤثر حتما في التخطيط المستقبلي وصياغة الرضا الوظيفي الذي يعمل على تنمية وتطوير المؤسسة انطلاقا من مكانة القيادة ضمن الوظائف الإدارية، وخاصة ما حققته من تقدم وتطور في

مؤسسات العالم المتقدم إلا أنه بالمقابل نجد أن مؤسسات العالم الثالث تعاني من مشاكل عدة في كيفية تسييرها وعراقيل جمّة، وذلك نتاج للإستغالات الشخصية للسلطة وعدم كفاءات من يملكونها، وتوجيهها لخدمة مصالحهم الخاصة لا غير، والجزائر من دول العالم الثالث التي تعاني مؤسساتها من هذا التأخر، ومن هنا جاءت دراستنا لتجيب على التساؤل التالي:

معلقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟

والذي تندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1. معلقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟
2. معلقة النمط القيادي الفوضوي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟
3. معلقة النمط القيادي الدكتاتوري بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟

2 . أسباب اختيار الدراسة:

- التطرق للمعرفة العلمية من خلال التعريف بالنمط القيادي.
- تأكيد دور الرضا الوظيفي للنهوض بالمؤسسة.
- إثراء مكتبة العلوم الاجتماعية والإنسانية بدراسة جديدة في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- حداثة الموضوع وجدته في بعده السوسيو تنظيمي، وأهميته بالنسبة للعينة المدروسة وتناسبه مع التخصص.
- تزايد الاهتمام في هذه الآونة بأهمية بالنمط القيادي ودوره برضا العاملين الإداريين وخاصة بالمؤسسة الخدمائية.
- رغبة في معرفة موقع القائد داخل المؤسسة الخدمائية وتأثيره على الرضا الوظيفي بها، وتحسيس المؤسسة بقيمتها بداخلها.

3. أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة فيما تمثله من إضافة معرفية وعلمية في مجال دراسة النمط القيادي في المنظمة الجزائرية عامة، وعلى مستوى المؤسسة الخدمائية بالخصوص، كما تسهم الدراسة في توسيع الدراسات السوسولوجية البحثية وفهم الكثير من تأثير النمط القيادي على رضا العاملين بالمؤسسات.
- أهمية العينة المدروسة وهي العمال الإداريين وذلك لمعرفة مدى شعورهم بتأثير النمط القيادي على أدائهم وعلاقتهم به كونه يؤثر على رضاهم الوظيفي إما بالسلب أو بالإيجاب.
- كما تعد هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة ومسار لدراسات مستقبلية.

4 . أهداف الدراسة:

- لكل عمل منظم أهداف يرجو الباحث تحقيقها، وهذه الدراسة تهدف إلى:
- الإجابة عن تساؤلات الدراسة الرئيسة والفرعية.
 - تبين العلاقة الكامنة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
 - التعرف على المعوقات اللاتي تحول دون رضا العاملين داخل المؤسسة.
 - التعرف على النمط القيادي في المؤسسة الخدمائية (بلدية الرويسات) محل الدراسة.

5. تحديد المفاهيم:

نقصد بتحديد المفاهيم الكلمات المفتاحية المتضمنة في البحث والتي تظهر في إشكالية البحث، ويعرفها "معين خليل عمر" بأنها: "الصورة الذهنية والإدراكية المتشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع ميدان البحث".¹

1.5. المفاهيم الأساسية:

1.1.5. مفهوم النمط: أ. لغة: هي مصطلح خاص بالنوع Stéréotype يتكون لغويا من كلمة: Stéreo

اليونانية وتعني "متين" SOLD وكلمة: Type تعني نمط ويقصد به: النمط المتين أو المتصلب أو عملية النمط المتصلب في الموقف من الجماعات.²

ب. اصطلاحا: يعرفه احمد زكي بدوي: "أنه نمط من العلاقات المتصورة والمموسة التي يشاهدها الإنسان في ملاحظته للعالم

كالسلوكيات الاجتماعية أو أنماط البناء الاجتماعي".³

"وهو سلوك الفرد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم".⁴

ج. إجرائيا: وتعني النوع أو الشكل من الأشكال التي تقوم عليها المؤسسة، وترتبط بما

في كل مجتمع من عادات وعرف وتقاليد واتجاهات، وهي تخضع للقوانين القائمة فيه.

2.1.5. القيادة: أ. لغة: هي القود نقيض السوق, يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. وقد ثبت في الكتاب

الصحيح في اللغة بان كلمة قيادة مأخوذة من كلمة القياد وهو الحبل الذي تقاد به الدابة.⁵

القيادة: وظيفة القائد، المكان الذي يقيم فيه القائد.⁶

¹ علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 42-46.

² احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان بيروت، لبنان، 1982، ص 307

³ درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط 2، 1972، ص 386.

⁴ أنطوان نعمة وآخرون، المنجد: فرنسي - عربي، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1984، ص 936.

⁵ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 67.

⁶ أمل عبد العزيز محمود، الأداء القاموس العربي الشامل، هيئة الأبحاث والترجمة، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1997، ص 442.

ب . اصطلاحاً: أخذت القيادة كمفهوم في سوسيولوجية التنظيم والعمل أبعاداً متشعبة وتم التطرق إليها في حقول اجتماعية

مختلفة نظراً لخصوبة المفهوم، فمن الناحية السياسية :

"القيادة نمط من السلوك غرضه تنظيم جهود مجموعة نحو الأهداف المرغوبة وتوجيهها، وتوجد القيادة السياسية حيث تكون تلك

الأهداف المرغوبة سياسية، إنها سلوك وضعي إذ تعتمد القيادة على أشكال معينة لقائدها والأمنار والأهداف وطرق تحقيق

الأهداف في بيئة معينة، إن قبول الأمنار للقيادة تعتمد على احترامهم شرعية القائد فضلاً عن الكفاءة المحتملة للقيادة على سبيل

المثال، وقد تعتمد هذه الشرعية على تولى القائد دور السلطة رسمية"¹.

هكذا عرفه علماء التحليل السياسي، ولكن إن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين و القيادة بهذا

المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه و يرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه و الإرشاد و يستهدف تحقيق

أغراض معينة.²

ويشير "فيدلر" أن القيادة هي: "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك ويتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما

بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء

جماعته بتنفيذ أوامره".³

وحيث ركز "ماكوهي" على مهام القائد اتجاه رؤوسه فيعرفها على أنها: "النوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين

بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁴.

يرى البعض أن القيادة هي "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه، ويجدون

صالحهم جميعاً وهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة ومتعاونة".⁵

¹ جوفر روبر وأليزار ، المعجم الحديث للتحليل السياسي، ترجمة سمير عبد الرحيم أجلي، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999 ص 239.

² أحمد عبد الحارس بخشونجي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، ص 226.

³ طلعة إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 60.

⁴ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 529.

⁵ إرداوي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، مصر، 1965، ص 16.

إن هذا التعريف يركز على فكرة التأثير في الغير ودفعهم نحو تحقيق الهدف المشترك كما يركز على قوة الارتباط بين أعضاء المجموعة المتعاونة.

ويركز تعريف آخر على إشباع الحاجات " القيادة هي الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها"¹

ولقد عرف "WHYTE" القيادة على أساس مدى تأثيرها على الآخرين ومدى الحصول على ردود الفعل من الآخرين.²

ولقد عرفها طارق محمد السويدان " القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف"³

يوضح هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية وهي: وجود هدف يحرك الناس إليه، وجود مجموعة من الأفراد، وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس.

ج. التعريف الإجرائي: القيادة هي عملية إثارة الأفراد باستخدام جميع الوسائل من توجيه، رقابة، تنسيق، عن طريق

النفوذ والتأثير لتحريكهم في الاتجاه الصحيح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وهي ثلاثة أنماط: الديمقراطية، الفوضوية، الدكتاتورية.

3.1.5. النمط القيادي: هو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد الأكاديمي في أغلب الأحيان ويميزه عن

الآخرين.⁴

ويعرفه علي السلمي بأنه " السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بأن تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم."⁵

ويرى النمر أن النمط القيادي هو " مجموعة من التصرفات التي يبدئها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم يترك آثارًا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبيًا وإيجابيًا¹."

¹ صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1969، ص 318 .

² طارق محمد السويدان، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، ط2، 2003، ص39.

³ مرجع نفسه، ص40.

⁴ سليمة محجوي، مبروكة العشي، مريم بن علي، تأثير برامج التلفزيون (المسلسلات التركية) على نمطية العلاقات الأسرية دراسة ميدانية لعينة من أسر مدينة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع اتصال كلاسيكي، 2012. 2013، ص12.

⁵ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2010، ص274.

وهو: " سلوك الفرد كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم".²

ويعرّف أيضا: " بأنه نموذج من السلوكيات القيادية المميّزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحدّدة والمسوّرة، وذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار أو غير ذلك".³

التعريف الإجرائي: النمط القيادي هو مجموع التصرفات التي ينتهجها القائد داخل بلدية الرويسات في طريق أدائه للعمل.

4.1.5 الرضا الوظيفي: أ. لغة: رضا موافقة، قبول، عدم ممانعة، لذة ناتجة من أمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه أو

يرغب فيه و يتمناه.⁴

ب. اصطلاحا: يعرفه لوكي « LOKEY » : بأنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبراته المهنية.⁵

أما " عبد الفتاح دويدار " فيعرف الرضا الوظيفي بأنه " يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور أن يحققه من عمله".⁶

كما عرف " ناصر محمد العديلي " الرضا الوظيفي بأنه " :الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".⁷

أما " أحمد فاضل عباس " فعرفه بأنه " درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد والناعبة من حاجاته الأساسية وهذه الحاجات من مآكل ومشرب ومسكن، وحاجات الانتماء وإلى الاحترام وأخيرا إلى تحقيق ذاته".⁸

¹ منى بنت محمد القزنان، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014، ص6.

² أنطوان نعمة و وآخرون، مرجع سابق، ص 936.

³ مكفّس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة تربوية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص 22.

⁴ المرجع نفسه، ص 28.

⁵ عمار طيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس طرابلس، 1995، ص40.

⁶ عبد الفتاح دويدار، علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون سنة النشر، ص45.

⁷ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1995، ص189.

⁸ صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص10.

من جهته عرّف " عبد المنعم عبد الحي " الرضا بأنه " يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، هذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد بأن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه¹."

كما أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن الرضا الوظيفي يشير إلى انعكاس لتلك العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة، والعلاقة التي تربطهم بالمشرفين عليهم وهو كذلك يشير إلى تعبير عن موقف العامل اتجاه عمله و الظروف المحيطة بالعامل الذي يعمل داخل إطاره.

فهذه المدرسة حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب النفسية للعامل من حيث العلاقات الاجتماعية بين العمال و بين الرؤساء و المرؤوسين، و تؤكد أن الرضا الوظيفي يكمن في الجانب ألعائقي.

ج. الإجمالي: شعور عمال بلدية الرويسات بالارتياح نتيجة تحقيق حاجاتهم المادية والمعنوية، أثناء قيامهم بالعمل داخل البلدية، والذي يستدلون عليه ببعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى إنتاجيتهم، انخفاض معدلات تغيبهم عن العمل، و عدم ميلهم لتركه أو تغيير الخدمة... الخ.

5.1.5 العامل: أ. لغة: عامل يعامل، معاملةً، فهو معامِل، والمفعول معامِل، عامل فلاناً: تصرف معه في بيع أو غيره،

والجمع: عُمَّالٌ، وعَمَلَةٌ وعوامل، العَامِلُ: مَنْ يَعْمَلُ في مهنة أو صناعة.²

ب. اصطلاحاً: أخذ العامل كمفهوم في سوسيولوجية التنظيم والعمل أبعاداً متشعبة، وتم التطرق إليه في حقول اجتماعية

مختلفة نظراً لخصوبة المفهوم، فمن الناحية القانونية: هو ذلك الإنسان الذي يضع جهده أو نشاطه المعني المشروع تحت تصرف أو

لمصلحة الغير بعوض معين، مشروع لمدة معينة ويمارسه تحت وإشراف أو لمصالح الغير أو من يقوم مقامه.³

ومن الناحية الاقتصادية: "وتطلق كلمة العامل على المؤثر أو السبب في اقتصاد العمل من يبذل الجهد البدني أو العقلي في مجال

النشاط الاقتصادي لإنتاج الخدمات والسلع الاقتصادية لغرض الاكتساب سواء كان القيام بهذا النشاط ذاتي وبصورة مستقلة

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1992، ص 134.

² ابن منظور جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، مجلد 10، ط3، لبنان، 1994، ص 138.

³ إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980، ص 12.

بتوجيه إدارة الفرد أو كان ذلك لحساب الغير وتحت توجيهه وإشرافه مقابل عوض معين. وهو من يؤجر عمله في مجال النشاط الاقتصادي لغرض التكسب للعيش سواء كان لمصلحة شخص معين بأجر أو لمصلحة الغير دون تعيين غرض معين.¹

ومن الجانب السياسي: وكما جاء في الميثاق الوطني " يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله والفكري ولا يستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني.2

التعريف الإجرائي: العامل الإداري هو كل شخص يقوم بمجهود عضلي أو ذهني داخل إدارة بلدية الرويسات لإنتاج

خدمات، بغرض الكسب مقابل الأجر من أجل تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة.

6.1.5 . المؤسسة: أ. لغة: كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء

وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل instituer

بمعنى établir، يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات

كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناء على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية

المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد والتأسيس... الخ.³

ب . اصطلاحا: أخذت المؤسسة كمفهوم في سوسيولوجية التنظيم والعمل أبعادا متشعبة وتم التطرق إليها في حقول اجتماعية

مختلفة نظرا لتعدد الإيديولوجيات البحثية ولخصوبة المفهوم، اقتصاديا نجد أنها: " تعتبر الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد

البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"⁴

نلاحظ من خلال هذا الطرح أنه تم التركيز على عنصر أساسي و هو المورد البشري و المادي و لكن هذا التجمع لا يمكن أن

يكون فعالا بدون وجود آلية تنظيمية تقوم بتسييره و هو ما نلاحظه في التعريف التالي: يعرف (M. LEBRETON)

المؤسسة " : هي كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق"⁵

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، ص22.

² مريوحة بولجال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج 1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص138 .

³ المرجع نفسه، ص138 .

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2008، ص24.

⁵ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص10.

رغم أن هذا التعريف يبرز نقطة هامة و هي الاستقلالية المالية للمؤسسة إلا أن للمؤسسة وظائف و غايات من إنشائها. يعرفها Drago هي "كل مؤسسة عمومية تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى كل رأس مالها أو أغلبيتها، ويرجع ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري، كالمؤسسة الخاصة، ولطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات ومراقبة السلطات العمومية."¹ إذن المؤسسة من الناحية الاقتصادية هي عبارة عن: تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه. أما من الناحية الأنثروبولوجية يتحدد مفهوم المؤسسة في " أنها جماعة اجتماعية تنتج القواعد و القيم التي تسمح لأعضائها بامتلاك هوية جماعية"²

والمملكت الانتباه في هذا التعريف أن هذا التصور يركز على محاولة فهم السلوك التنظيمي و ما يوحد الجماعة، إلا أنه يعطي قليلا من العناية للعمليات الرسمية.

والمؤسسة من الناحية التنظيمية والإدارية: يعرفها "ماكس فيبر": " بأنها تركيب بيروقراطي وظائفه يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب و في كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة و حدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية"³. ولكن هناك تعريف آخر من ناحية اجتماعية، فعلماء الاجتماع يعرفون المؤسسة على أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد و الجماعات و التي تؤدي إلى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا، كما تعرف على أنها نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف واضحة ومحددة، هي نظام اجتماعي، تعاوني، تفاعلي، واعي، مفتوح، يسير وفق هيكل رسمي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

بريفيس BRIEFS يعرف المؤسسة: " بأنها ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة."⁴

¹ Revus : **L'entreprise publique** , CIEP , vol1 , n 1 , 1985 , p : 145.

² بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (المفهوم والتطور)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2008، ص23.

³ فريد راغف، محمد النجار، السياسات الإدارية و إستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976، ص148 .

⁴ محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، القاهرة، مصر، 1975، ص221 .

ويعرفها (بارسونز) " : بأنها وحدات تقوم وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة "1

وبهذا اعتبر المؤسسة كل وحدة اجتماعية ترتبط أعضاؤها فيما بينهما خلال شبكة من العلاقات تنظمهم مجموعة محدودة من القيم الاجتماعية و المعايير.

ويعرفها أيضا (شيستر برنارد) فيقول " : بأنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق المهادف المدروس و الشعوري"²

وما يلفت الانتباه أن تعريف المؤسسة في كل من الأنثروبولوجيا و علم الاجتماع يركز على جانب الإنساني مع إهمال الجوانب الأخرى كما اهتم علم الاقتصاد على الجانب المادي، و لكننا نعلم أن المؤسسة ليست عبارة عن تجمع بين الأفراد فقط بل أكبر و أعقد من ذلك.

ج. التعريف الإجرائي: هي نظام اجتماعي خدماتي وتركيب بيروقراطي ووظائفي مستقل ماليا، يسير وفق هيكل رسمي

يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب، وهيكل تركيبي معين يحدد العلاقات و تدفقات السلطة و حدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أو توراتي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية في إطار قانوني من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفا.

2.5. المفاهيم المساعدة:

1.2.5. القيادة الديمقراطية:

أ. لغة: الديمقراطية كلمة مركبة من كلمتين: الأولى مشتقة من الكلمة اليونانية **Δήμος** أو **Démos** وتعني: عامة الناس،

والثانية **Κρατία** أو **kratia** وتعني: حكم. وبهذا تكون الديمقراطية **Demoacratia** تعني لغةً 'حكم الشعب' أو 'حكم الشعب لنفسه'.

¹ مراد زعيمي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2002، ص43.

² جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر، ص56.

ب . اصطلاحاً: يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة،

وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام، بين القائد ومرؤوسيه. و يقوم هذا الأسلوب أساساً

على تحقيق عنصرين مهمين هما: المعاملة الحسنة، المرونة، حل مشاكل العمال، وهذا ما يعرف باسم "العلاقات الإنسانية"، أما

العنصر الثاني: فيمكن مشاركة القائد مرؤوسيه في مناقشة شؤون العمل، وعملية اتخاذ القرارات ووضع البدائل المناسبة للمشكلات،

و يرى في ذلك " ديفيد إمري David Emery " : أن المشاركة في إطار القيادة الديمقراطية: " يمكنها أن تخلق الجو النفسي

والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح

ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توزيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية ذلك لا يأتي إلا عن طريق

المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية يبذلها المرؤوسين والتي ييسر له بالتالي تحديد الأهداف

والمسؤوليات واتخاذ القرارات ويمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده¹ "

" والقائد الديمقراطي قائد نقيض للقائد الأوتوقراطي يثق في مرؤوسيه، ولديه تصور إيجابي عنهم فهو يعتقد أن لديهم المهارة الكافية

والقدرة على الإبداع، لذا فالقائد الديمقراطي لا يفرض الأفكار على المرؤوسين، ولكن يفضل مناقشتها معهم قبل التنفيذ، وهذا

النموذج يتميز بتفويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة² "

النمط الديمقراطي له انعكاس إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين، ويشعرهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة وهذا ما ينعكس

على مستوى الأداء في الإنتاج، ورضا العاملين ويرى الباحث "كورت لفين" أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الأكثر فعالية، لذا

يبحث على ضرورة تطبيقه في مختلف المؤسسات.

ويتمثل أسلوبها بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة تعتمد أساساً على العلاقات

الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على

إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات.

¹ عبد الفتاح بوخخم ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001، ص128 .

² نواف كنعان، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 1996 ص219 .

والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته، الجماعة أكثر تماسكا ترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي¹.

ج. الإجمالي: وهي نمط القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين القائد ومرؤوسيه ومباشرة الأعمال من خلال جماعية التنظيم، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويدفع المنظمة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاية.

2.2.5 القيادة الفوضوية: أ. لغة: "فوضوية: اسم مؤنث منسوب إلى فوضى.

رَجُلٌ فَوْضَوِيٌّ: مَنْ يُجَدِّدُ الْبَلْبَلَةَ وَيُجَلِّدُ بِنِظَامِ الْأُمُورِ، وَيُبَارِسُ الْفَوْضَى.

فوضوية : حالة جماعة لا رأس لها ولا سلطة تدير أمورها.

وهو مذهبٌ سياسيٌّ قائمٌ على إغناء القوانين وكلِّ أنواعِ السُّلْطِ وإقامةِ عَلاَقاتٍ بَيْنَ النَّاسِ عَلَى أُسُسٍ فُرْدِيَّةٍ حُرَّةٍ.²

ب. اصطلاحا: " يطلق عليها أيضا القيادة المتساهلة أو المتحررة حيث انه ظهر هذا النمط بعد فشل القيادة الاستبدادية في

تحقيق الأهداف في اغلب الأحيان، حيث أن القائد في هذا النمط يعطي العاملين كامل الحرية وكامل الثقة في بلوغ الأهداف بالطريقة التي يراها الفرد مناسبة عن طريق تفويض السلطة للمرؤوسين و إعطائهم الصلاحيات في اتخاذ القرار ويكون دور القائد إبداء الرأي وتقديم المشورة.

هناك عدة خصائص تميز سلوك القائد في هذا النمط وهي كالتالي:

- يقوم القائد بإعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين في إصدار القرارات وما يروونه ملائم لإنجاز الأعمال على الوجه التام.
- تفويض السلطة للمرؤوسين على نطاق واسع يمكن المرؤوسين من إنجاز الأعمال

¹ بوخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهاده الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة (2006،2007)، ص 87،86.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون سنة النشر، ص 20.

- إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.¹

"هذا النوع من القيادة يتسم بتولي القائد إمداد المجموعة بالمعلومات والتوجيهات ولكنه لا يشترك في تحمل أية مسؤولية فيها."² حيث يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم، وتحديد الأهداف ويظهر القائد هنا بمظهر سلمي إذ يترك الحبل على الغارب، مما ينتج عنه نوع من التسبب في هذه المؤسسة.³ "ومما لاشك فيه أن هذا النمط تغيب عنه فاعلية الأدوار والمهام المخولة لكل دور، وكذلك انفراد كل طرف بأعماله الشخصية، وبالتالي خسارة العلاقات الإنسانية السائدة والروح الجماعية، إضافة إلى خسارة الإنتاجية والعمل المنتج."⁴

ج. الإجمالي: القيادة الفوضوية أو الحرة أو القيادة غير الموجهة، على أساس أن المجموعة العاملة تكون متحررة من سلطة القائد، الذي يتنازل لمؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ مع أدنى حد من مشاركته أو تدخله، ومن عيوب هذه القيادة ازدواجية الجهود وكثرة الفاقد من الوقت والجهد والمال، وانعدام الرقابة، ويغلب على هذه القيادة التوسع في تفويض السلطات والصلاحيات والتهرب من المسؤوليات والفشل في إدارة الأزمات والتردد في اتخاذ القرارات.

3.2.5. القيادة الدكتاتورية:

أ. لغة: يعتبر مصطلح الأوتوقراطي ذو أصل يوناني معناه حكم الفرد.

ب. اصطلاحاً: "ويسمى أيضاً بالقيادة الاستبدادية أو التسلطية حيث نجد القادة في هذه الحالة متمزتين وحذرين غير راغبين في تفويض سلطاتهم أو مشاركة غيرهم في قراراتهم، ويعود ذلك في الغالب إلى حرصهم على العمل وعدم الثقة في العاملين والثقة المتزايدة في أنفسهم، وربما يعود للبنية النفسية العامة لهم، ومازال هذا النمط هو النمط القيادي السائد في بعض المنظمات سواء المدنية والعسكرية على وجه الخصوص وتحديدًا عند مباشرتها لأعمال يكون من اللازم تنفيذ الأوامر كما هي دون نقاش، كما أن هذا النمط تكون السلطة متركزة في يد شخص واحد يعتمد من خلالها على المركزية المطلقة حيث يقوم بالتوجيه المباشر لفرق

¹ العتوم وآخرون، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 40.

² طارق عبد الحميد ألبدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 32.

³ كت ديقز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد موسى، دار النهضة، مصر، 1994، ص 151.

⁴ عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والتربية والاجتماع، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، 1999، ص 309.

العمل وتكون لديه الصلاحيات الكاملة وفي كافة العمليات الإدارية فلا يفوض أي من صلاحيات العمل لأحد المرؤوسين في مباشرة المهام أو عملية صنع القرار كما انه لا يقبل المناقشة في أي أمر من الأوامر ويصاحب ذلك ضعف ثقته في المرؤوسين فهو يمارس سلطته بالضغط عليهم من اجل إنجاز العمل. يرى آخرون أن هذا الأسلوب القيادي لم يستغني عنه بعض المنظمات وانه ما يزال يطبق في الإدارة الحديثة وانه صالح وناجح لتطبيقه في بعض المواقف".¹

"وحسب فيبر: النمط المتسلط يهدف إلى التأثير غير المباشر وبضغوط خارجية، وان هذا النوع يشتمل على شكلين وهما: الرئيس الأوتوقراطي: الذي يفرض نفسه بالتخويف والتهويل والعقاب دون أن يهتم بردود فعل الآخرين. الرئيس الأبوي: ذو الأهداف الأكثر تعقيداً لأنه يسعى في وقت واحد على أن يطاع ويحترم ويكون محبوباً".²

ج. الإجمالي: وتسمى فيه القيادة بالاستبدادية أو التسلطية أو الديكتاتورية نظراً لأن القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة

تحكم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز العمل . وفي ظل هذا النمط من القيادة يحاول القائد إخضاع الأمور التي يريدتها في التنظيم لسلطته وأن يتم عمل الجماعة بمعرفته أو بتوجيهه المباشر بحيث تنتهي عنده كافة العمليات الإدارية، فلا يشرك غيره من العاملين في مباشرة مهامه أو صنع قراراته ولا يقبل من أحدهم مراجعته أو مشاورته في أي أمر من الأمور ولا يُعبر العلاقات الإنسانية مع مرؤوسيه أية اهتمام وغالباً يتسبب كل نجاح يُحقق في إدارته لنفسه وليس لمرؤوسيه، وكأن الفرد في نظر هذا النمط مجرد آلة يديرها القائد للاستفادة منها بأكثر ما يمكن من إنتاجية دون النظر إلى الاعتبارات الأخرى المتعلقة بأدمية الفرد . برغم ذلك ما زال مطبقاً ويؤخذ به في كثير من القيادات في العصر الحاضر خاصة القيادات الأمنية و العسكرية وتحديداً عند مباشرتها لبعض المهام التي تتطلب درجة عالية من الضبط والربط وتنفيذ الأوامر كما هي دون نقاش أو جدال.

6. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي خطوة أساسية ومهمة فهي تساعد الباحث في الكثير، فهي تزوده بالمعايير والمقاييس و المفاهيم الإجرائية التي يحتاجها ومن ثمة يستفيد من نتائجها من ناحية مقارنة تلك النتائج بالنتائج المتحصل عليها في دراسة الحالية وعليه ينبغي التطرق إلى بعض الدراسات التي مسّت و تناولت دراستنا و نوجزها في التالي:

¹ حسين مرسي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، في كلية التقنية بالخرج، من وجهة نظر الموظفين، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 2726.

² فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط3، 1994، ص84.

الدراسة الأولى: أجرتها الباحثة منى بنت محمد القزنان وهي بعنوان: "أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي

"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، 2014 جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

إشكالية الدراسة: كانت الدراسة مركزة حول إشكالية أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين بوكالة

وزارة الداخلية لشؤون المناطق بالمملكة العربية السعودية. والتي احتوت الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الأنماط القيادية الإدارية التي يمارسها المدبرون بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق وفقاً لنظرية الشبكة الإدارية؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية الإدارية ومستوى الرضا الوظيفي للموظفين بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور الدراسة تعزي لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

منهج الدراسة: واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، و استعملت الاستبانة لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

عينة الدراسة: واختار الباحث العينة العشوائية البسيطة و كان حجم عينة الدراسة ممثل بـ 119 من أصل 165 موظف بوكالة وزارة الداخلية لشؤون المناطق.

نتائج الدراسة: خلصت نتائج دراستها إلى أن هناك أنماط قيادية إدارية، حيث يسود ثلاثة أنماط من القيادة بوكالة وزارة

الداخلية لشؤون المناطق، وهي النمط القيادي الذي يهتم بالإدارة الجماعية والممارس بدرجة عالية، والنمط القيادي الوسط المعتدل، والنمط القيادي الذي يهتم بالموظفين.

أوجه الاستفادة: وقد تمت الاستفادة منها من حيث نوعية الدراسة، وتخصص الدراسة، والعينة وأدوات جمع البيانات، وكما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

الدراسة الثانية: التي أجراها الباحث حسين مرضي الدوسري، وهي بعنوان: "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في

كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.

إشكالية الدراسة: كانت هذه الدراسة مركزة على إشكالية دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين بكلية الخرج؟ وقد تفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي في الكلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الموظفين حول محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية؟

منهج الدراسة: واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، و استعمل الاستبانة المغلقة لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

عينة الدراسة: أخذ الباحث جميع وحدات مجتمع البحث ووَزَع عليهم الاستبانة وتم استرجاع 109 من أصل 125 موظف.

نتائج الدراسة: خلص الباحث إلى توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي 3.30 من 50، والنمط

الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط ألتشاوري، ثم النمط الحر.

. وجود علاقة عكسية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي.

. وجود علاقة طردية متوسطة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي ألتشاوري.

. وجود علاقة طردية ضعيفة القوة بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.

أوجه الاستفادة: تمت الاستفادة من هذه الدراسة من حيث نوعية الدراسة، وتشابه المتغيرات، وكذا مؤشرات المتغير المستقل، ومقارنة نتائجها بالنتائج المتحصل عليها.

الدراسة الثالثة: أجراها: الباحث نور الدين بوراس مذكرة بعنوان: " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى

العاملين"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، للموسم الدراسي 2013 . 2014 جامعة محمد خيضر بيسكرة.

إشكالية الدراسة: كانت هذه الدراسة مركزة على إشكالية دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية، والتي احتوت على

التساؤل الرئيسي: ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة؟ وتفرعت منه التساؤلات

التالية:

1- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟

2- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل النظام الداخلي للمؤسسة؟

3- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية وتفعيل الاتصال داخل التنظيم؟

نتائج الدراسة: خلص الباحث إلى نتائج دراسته: إلى أن تعامل القيادة الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة

والاطمئنان والمصادقية لهم، وهي بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى العاملين. وتجعل من

العاملين حلقة مترابطة، وأن القيادة الحكيمة هي التي تحسن معاملة العاملين وتقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء

أعمالهم بانضباط. وإن القيادة الناجحة هي التي تبني علاقات جيدة تتسم بالتعاون والاحترام والمشاورة ما يحسن العامل بالرضا

والإحساس بالمسؤولية، وتساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية والعاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية

التسلسل الرئاسي داخل التنظيم.

أوجه الاستفادة: تمت الاستفادة من هذه الدراسة في التحليل، والمتغير المستقل، وبعض النتائج لتدعيم إجابتنا ومقارنتها مع

النتائج التي توصلنا إليها.

7. المدخل النظري السوسيولوجي: (L'initiation théorique sociologique):

المدخل النظري هو " الطريقة للاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير، كان قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقا بناء على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي.¹ " ويعتبر المدخل النظري أحد الطرق للاقتراب من الظاهرة المدروسة ويهدف لتقريب الباحث من الظاهرة الذي هو بصدد دراستها؛ والمدخل النظري الأقرب إلى دراستنا هو المدخل البنائي الوظيفي.

يعد المدخل البنائي الوظيفي من أكبر الاتجاهات والنظريات البارزة في علم الاجتماع حيث حاول أن يعطي مفاهيم وتفسيرات لمختلف الظواهر الاجتماعية، ولقد أرسى دعائم هذا الطرح كل من (تالكوت بارسونز و روبرت ميرتون و أريت ميلز...) و" يعبر المدخل البنائي الوظيفي على رؤية سوسيولوجية تهدف إلى تحليل و دراسة بنى المجتمع من ناحية و الوظائف التي تقوم بها هذه البنى من ناحية أخرى و المقصود بالوظيفة الدور الذي يساهم به الجزء في الكل ، بينما المراد بالبناء هو مجموعة العلاقات الاجتماعية المتباينة التي تتكامل و تتسق من خلال الأدوار الاجتماعية.²

يعد مفهوم الدور مفهوماً محورياً سواء لفهم النتائج أو الآثار أو لفهم مكونات البناء الاجتماعي، فالدور هو الوظيفة بمعنى أنه السلوك الذي يؤديه الجزء من أجل بقاء الكل، و تشكل أنماط العلاقات الاجتماعية بين الأدوار الشخصية جوهر البناء الاجتماعي.

و يعد (بارسونز) أحد رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة القيادة مركزا فيها على: "إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فينظر للقيادة هنا في جملتها أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف وأدوار القائد بما يلي:

- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.

- وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.

¹ مرابط أحلام ، واقع المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2005، ص135.

² عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد و النظريات، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص212.

- مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
- مصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
- مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
- الإيديولوجية يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات و قيم الجماعة.
- الخبرة: القائد كخبير ينظر له المصدر الخبرة الإدارية والفنية والمعرفة.
- الإدارة والتنفيذ تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة والمراقبة.
- الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو خلاف.
- الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط و الربط داخل الجماعة.
- نموذج يحتذي: ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
- رمز الجماعة: واستمرارها في تأدية مهامها صورة للأب ورمزا مثالي للتوحيد.¹

¹ خليل عبد الرحمان المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص221،222.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة ومبررات اختيارها كما تناولنا تحديد المفاهيم والدراسات السابقة وإضافة إلى المدخل النظري السوسولوجي، فقد بين هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية في تفسير وتحليل ومقارنة نتائج هذه الدراسات والنتائج التي توصلنا إليها، أي فمن خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة جديدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم ووضع تفسيرات أكثر عمق لها وما توصل إليه من الميدان وهذا وتقتح رؤية منظمة للظاهرة، وذلك بهدف عرضه أو التنبؤ بمظاهرها، والفصل الموالي يوضح الخطوات المنهجية المتبعة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد.

1- المنهج المستخدم.

2- أدوات جمع البيانات.

1-2 الملاحظة.

2 2-الاستبيان.

3- مجالات الدراسة.

1-3 المجال الزمني.

2-3 المجال المكاني.

3-3 المجال البشري.

4- العينة.

-خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن ازدياد المشاكل التي تواجه الإنسان، اقتضى تطوير وسائل وأساليب تساعد في فهم تلك المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها، وقد كان الإنسان في بداية الأمر يعتمد على الحدس والتخمين كوسيلة لفهم ما يدور في الكون من حوادث وظواهر، ومع تطور الحياة وتقدم العلم والمعرفة اهتدى الإنسان إلى أساليب تساعد في الكشف عن العديد من الظواهر التي يجهلها، وتلعب مناهج البحث العلمي دوراً أساسياً في الكشف عن تلك الظواهر ومساعدة الباحث في فهم ما يحيط به.

وإذا كان معرفة هذه المناهج مهمة للإنسان العادي فهي أكثر أهمية للباحث والطالب في المعاهد وفي مراكز البحث لأن الإلمام بهذه المناهج وقواعدها تسهل مهمة الباحث وتجعله أكثر حرصاً على إتباع القواعد العلمية في كتابة أبحاثه وتقاريره لما لها من مردود إيجابي في تنظيم سير العقل و بالتالي محاولة تفسير الظواهر والأحداث بطريقة منظمة.

ولهذا خصصنا هذا الفصل لمحاولين إتباع المنهج المناسب لهذه الدراسة وكذلك إتباعنا مجموعة من أدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة والاستبيان وإضافة إلى ذلك ثم عرض مجالات الدراسة وختمنا هذا الفصل بالعينة وكيفية حسابها وهذا يتوضح في التالي:

1. المنهج المستخدم (METHODOLOGIE)

إن أول أساس تنطلق منه الدراسة العلمية هو اختيار المنهج الذي تتم بموجبه المعالجة الميدانية للمشكلة البحثية، والمنهج هو "طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتتبية أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها"¹ . ويشير "موريس أنجرس" إلى ثلاثة مناهج نمطية في العلوم الإنسانية وهي المنهج التجريبي، المنهج التاريخي ومنهج البحث الميداني، فهذا الأخير هو الذي يتماشى مع الدراسة التي نحن بصدد القيام بها، ويعرفه نفس الباحث بكونه "طريقة لتناول موضوع بحث بإتباع وسائل بحثية بالقرب من مجتمع معين"²، ونظرا إلى أن المناهج تختلف باختلاف المواضيع، فإن طبيعة الدراسة من حيث تشابكها واختلاف توجهاتها وعلاقتها الترابطية في سياقها الاجتماعي ألزمت الاعتماد على منهج البحث الميداني، على اعتبار انه يمكننا من وصف تأثير متغير مستقل بأخر تابع (النمط القيادي- الرضا الوظيفي).

فهذا المنهج يسمح بدراسة طرق السلوك والتفكير، وهو المنهج المستعمل في معظم الرسائل العلمية، فنحن ننطلق من طرح تساؤلي حول الواقع الاجتماعي، نحاول بناءه علميا وذلك بإدراجه في مقارنة نظرية معينة ثم نواجه هذا البناء مع الواقع عن طريق وسائل بحثية متعارف عليها علميا في ميدان العلوم الإنسانية، لنصل إلى نتائج معينة عن طريق الملاحظة والاستبيان، وينقسم منهج البحث الميداني في العلوم الاجتماعية بصفة خاصة إلى منهجين فرعيين هما المنهج الكمي والمنهج الكيفي، اللذان يتحددان كطرق بحثية من طبيعة الموضوع فالأهداف المتبعة والمادة المتوفرة تحدد درجة التكميم والمقارنة الكيفية بطريقة يجب إتباعها.

لقد تم اختيارنا لهذا المنهج لأنه يتلاءم وطبيعة الدراسة التي تصنف ضمن الدراسات الاستطلاعية، حيث تتطلب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق عن مدى تأثير رضا العاملين بالنمط القيادي في المؤسسة الخدمائية، من خلال الغوص في هذه الظاهرة و وصف وتحليل و تفسير آراء العمال الإداريين ببلدية الرويسات بورقلة.

¹ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، الأردن، 2015، ص 11.

² موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006 ، ص 106.

2. أدوات جمع البيانات: (Outils pour rassembler les données):

يستخدم العلماء والباحثون مجموعة من التقنيات والأساليب لاكتشاف وفهم الدوافع والوقائع، والنتائج، إلا أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرض على الباحث جمع البيانات بالأداة المناسبة للدراسة.

وبالنسبة لبحثنا ولجمع البيانات اللازمة للدراسة فإننا لجأنا إلى تعدد التقنيات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات وبموجب خصوصية الموضوع وحساسيته، ارتأينا لاستخدام:

1.2 الملاحظة: (L'observation)

تعرف الملاحظة على أنها: "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدراً أساسياً للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات، تنبثق منها وضع فروض مبدئية، يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التجريب"¹

ولقد تم الاستعانة بهذه الأداة خلال كل فترات الدراسة الميدانية بدأ بالزيارة الاستطلاعية والتي بدأت في جانفي 2016 ببلدية الرويسات بورقلة، ومن خلال تتبعنا للملامح العامة لموضوع دراستنا والمتمثلة في دراسة علاقة النمط القيادي في المؤسسة الخدمية بالرضا الوظيفي للعاملين بها، استطعنا أن نميز بين العلاقات الاجتماعية للعمال في المؤسسة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين مرؤوسيه من جهة أخرى، وكذا نظرة المسؤول نفسه لهذه العلاقة، ومن الأكيد أنه لا يمكن فهم ذلك إلا من خلال ملاحظتنا ومعايشتنا ولو بشكل جزئي لهم، وهذا ليس بالأمر السهل لأن الملاحظة مرتبطة بأهداف الدراسة وهي شرط مسبق لبناء أحسن بحث ميداني بواسطة الاستبيانات.

ولقد سمحت لنا هذه الأداة بتكوين تصور مؤقت عن الأنماط القيادية في المؤسسة، وعلاقة كلا من العمال وهذا النمط بالأخر، ومكنتنا الملاحظة على صياغة أسئلة الاستمارة حيث لفتت انتباهنا إلى بعض الأسئلة التي لم تكن مبرجة في الاستمارة، والتي من جرائها نحتفظ بالحيادية ودون أن نشترك في هذه الملاحظة، ومن خلال توزيعنا للاستمارة لاحظنا أن بعض المبحوثين تحسّسوا من هذه الدراسة لكونها تمسّ المشرف المباشر عليهم الذي يعد جهة حساسة بالنسبة لهم.

¹ فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 189.

2.2- استمارة الاستبيان: (Le questionnaire):

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسيوولوجية فهي " وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً وبنفس الطريقة ، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليه،¹ " كما تعرف على أنّها " : نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية ، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.²

وبناءً على ذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى مجتمع البحث، وتم وضع 31 سؤال بالاستمارة تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة، قدمت أسئلة الاستمارة إلى الأستاذة المشرفة التي أبدت ملاحظاتها، وبناءً على توجيهاتها ونصائحها، وما أثير حولها من نقاشات شملت الشكل والمضمون، تم إعداد الاستمارة في شكلها النهائي في يوم: 19-04-2016، انظر الملحق رقم 01 وقسمت الاستمارة على النحو التالي:

البيانات الشخصية : و تضمنت 7 بيانات تمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، منصب العمل(الرتبة)، طبيعة العمل.

- **المحور الأول:** كان حول علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري.
- **المحور الثاني:** يدور حول علاقة النمط القيادي الفوضوي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري.
- **المحور الثالث:** يدور حول علاقة النمط القيادي الدكتاتوري بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري.

1 موريس أنجرس ، مرجع سابق، ص204 .

2 حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 2008/2007 ص182 .

3. مجالات الدراسة: (Les cadres d'étude) :

1.3 المجال الزمني (Le cadre temporal):

أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2016/2015 حيث تنقسم الدراسة إلى قسمين: القسم النظري من شهر ديسمبر إلى نهاية جانفي 2015 حيث تم تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والمدخل النظري...، والقسم الميداني من 08 جانفي تمثل في الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة قصد التعرف عليها والحصول على المعلومات التي تخدم موضوعنا، وكيفية بناء الإشكالية وكذا توضيح الفئة التي سنطبق عليها الاستبيان، ومرحلة إنجاز الاستمارة، حيث قمنا فيها مراعاة توجيهات الأستاذة المشرفة وتعديل ما يلزم تعديله منها، لتصبح في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 01) وذلك من يوم 19-04-2016.

2.3 المجال المكاني (Le cadre spatial):

أجريت الدراسة الميدانية في مقر المجلس الشعبي البلدي بالرويسات ورقلة، بلدية الرويسات التي انبثقت عن التقسيم الإداري لعام 1984 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 1984/09 بتاريخ 1984/02/04 في الناحية الجنوبية لمقر الولاية ورقلة، وسميت الرويسات نظرا لتضاريسها و لوجود الارتفاعات على شكل رؤوس ترتفع على مساحة إجمالية تقدر بـ 7331 كل م³ وتبعد عن مقر الولاية بـ 3 كم وتعتبر امتداد طبيعي لها لأنها أقرب بلدية، لوجودها في هذا الموقع تقع عليها كثيرا من المسؤوليات وأعباء مدينة ورقلة بصفتها عاصمة الولاية و العاصمة الجهوية للجنوب الشرقي و إقليم ألوحات سابقا وعاصمة البترول الجزائري و مقر الناحية العسكرية الرابعة، يحدها شمالا: بلدية ورقلة، وغربا: تبسبست ومنصورة وحاسي لفحل ومنيعة، وجنوبا: بلدية حاسي مسعود، وشرقا: عين البيضاء، يبلغ عدد سكانها 56,500 ألف نسمة. حيث تتكون بلدية الرويسات من خمسة تجمعات سكنية (الرويسات، سكرة، الزباينة، الحدب، الزاوية) وكفروع بلدية: الفرع البلدي الحدب و الفرع البلدي سكرة.

الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي: ويتكون من خمس مصالح هي مصلحة الكتابة العامة، مصلحة المستخدمين، مصلحة التجهيز والأشغال، مصلحة التعبير، مصلحة التنظيم والشؤون الاجتماعية. (الملحق رقم 02 يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية الرويسات بورقلة).

3.3 المجال البشري: (Le cadre humain)

المتمثل في مجتمع البحث الذي سنجري عليه الدراسة وهو العمال الإداريين من بلدية الرويسات والمقدر عددهم الإجمالي بـ 579 عامل وعاملة، منهم عمال دائمين وعددهم 276، وعمال بصيغة الإدماج المهني 303 عامل وعاملة.

4. عينة الدراسة (l'échantillon d'étude):

تعتبر من أهم العناصر المنهجية في الدراسة لأنها هي المجتمع الذي تجمع منه البيانات الميدانية ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظروف تتعلق بالكلفة أو الوقت أو لطبيعة المجتمع المدروس، دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته، إلا أن اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث يعتبر من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين و الدارسين، والعينة في أبسط تعريفاتها المقدمة على أنها: "هي المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي، إذن هذه العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع، و منتقاة من حيث أنه يتم انتقائها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات و أساليب محددة"¹

ونظرا لطبيعة الموضوع و خصائص مجتمع الدراسة تم اختيار العينة العشوائية البسيطة أي اختيار عينة مماثلة للمجتمع الأصلي التي يشمل عليها هذا المجتمع. يطبق هذا النوع من العينات في حالة ما إذا كان المجتمع متباين (غير متجانس) وتتميز عناصره بعدة خصائص و مميزات.

وتعرف العينة العشوائية " هي العينة التي تختار وحداتها من الإطار الخاص بها على أساس يهيئ فرص انتقاء متكافئة لجميع وحدات المجتمع المسحوبة منه"²

وبعد أخذ قائمة بأسماء العاملين من المجتمع الأصلي المقدر عددهم بـ 579 عامل، قمنا بسحب عشوائي لمفردات العينة بنسبة 10% ومنه قدرت عينة الدراسة بالتقريب بـ 58 عامل، وتم حساب العينة (س) وفق التالي:

$$579 \text{ --- } 100\%$$

$$\text{س} \text{ --- } 10\%$$

$$\text{س} = 100 \div 10 \times 579 = 57.9\% \quad \text{وقد تم توزيع 58 استمارة على أفراد العينة عشوائيا وتم استرجاع 54 منها فقط،}$$

¹ بلقا سم سلاطينية و حسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2، 2009، ص 128.

² المرجع نفسه، ص 133.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل للقاعدة الأساسية وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدناها في دراستنا هذه، وحيث وجدنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج البحث الميداني الذي هو الأسلوب أو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية، كما استخدمنا مجموعة من التقنيات والأساليب من ملاحظة واستمارة الاستبيان وهذا لاكتشاف وفهم الدوافع والوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع محل الدراسة، كما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزماني والمكاني والبشري وأخيرا قمنا بتحديد العينة ونوعها، وإتماما للخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.



الفصل الثالث

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

-تمهيد.

1. عرض ومناقشة البيانات الميدانية.

1-1 عرض ومناقشة البيانات الشخصية.

1-2 عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.

1-3 عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.

1-4 عرض ومناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.

2. نتائج الدراسة الميدانية.

2-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي.

2-2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

2-3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.

2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.

2-5 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث.

3. النتيجة العامة.

الاقتراحات وآفاق الدراسة.

تمهيد:

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، وتكون فيها عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث الاجتماعي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة.

ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية.

كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

1 عرض و مناقشة البيانات الميدانية:

1.1 1 عرض و مناقشة البيانات الشخصية:

إن من خصائص مجتمع البحث هو الارتفاع الملاحظ في نسبة الإناث إذ وصل إلى حد 66,66%، بينما وصلت النسبة الذكورية إلى 33,34% وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(01) يبرز توزيع المبحوثين حسب الجنس:

النسبة المؤوية	التكرار	الجنس
% 66,66	36	إناث
% 33,34	18	ذكور
%100	54	المجموع

ملاحظة: يحتوي مجتمع البحث على 58 مفردة ورّعت من خلالها الاستمارة على هذا العدد وتم استرجاع 54 فقط.

والملاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الطابع الغالب هو الطابع الأنثوي على الذكري، حيث يعود سبب الارتفاع إلى أن الإناث أصبحن يستطعن القيام بـدوار عدة داخل المجتمع، وهذا عائد إلي أن المرأة اكتسبت أكثر حرية من ذي قبل، ففي الماضي القريب فقط كنا نلاحظ أن الرجل يشترط على المرأة أن لا تعمل، ولكن في الوقت الراهن أصبحنا نلاحظ أنهن يتزايدن في كل الأعمال، وخاصة الإدارية، وذلك راجع إلى العامل المادي و الثقافي لاحتياجات المجتمعات اليوم لعمل المرأة و المشاركة في النهوض و التقدم و التطور، وهذا ما يزيد في حبهم لعملهم والخلاص له، وهذا نفس ما توصلت إليه الباحثة(منى بنت محمد القزنان) *1 في دراستها الميدانية حول أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي على الموظفين بوزارة الداخلية، كما يتوزع مجتمع البحث من حيث السن على خمسة فئات، وأن الفئة الأكثر انتشارا هي الفئة [36-40] أي ما يقارب 98، 25%، وهذا ما يوضّحه:

*أنظر إلى: الدراسة السابقة الأولى بعنوان أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي ص32.

الجدول رقم (02) الذي يبرز توزيع المبحوثين حسب السن:

النسبة	التكرار	السن
18، 51 %	10	[30-26]
20، 39 %	11	[35-31]
25، 98 %	14	[40-36]
18، 51 %	10	[45-41]
16، 61 %	9	[50-46]
100%	54	المجموع

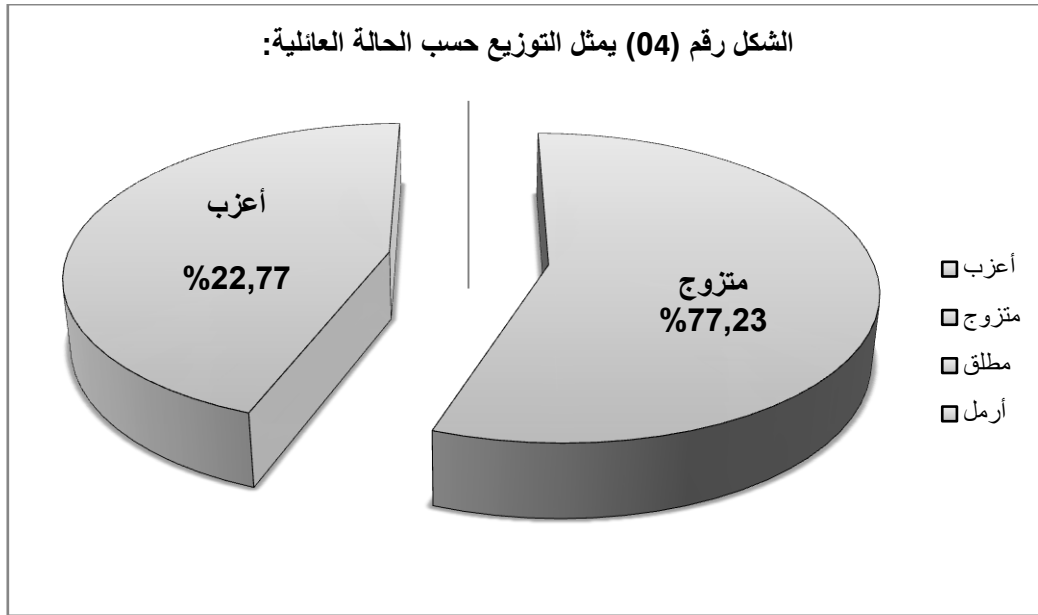
من خلال هذا الجدول نلاحظ أن غالبية مجتمع البحث ينحصر سنهم ما بين 36 و 40 سنة، وهذا ما يوضح أن أغلبية العمال لا يمارسون وظيفتهم بالإدارة حتى يحصلوا على شهادتهم الجامعية، إلا القليل منهم كما تدلّ المعطيات على المستوى التعليمي للمبحوثين، ولمعرفة هذا يبرز الجدول التالي توزيع مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (03) الذي يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
22، 22 %	12	متوسط
27، 77 %	15	ثانوي
50 %	27	جامعي
100%	54	المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم (03) نلاحظ أن المستوى الأكثر انتشارا هو الجامعي بنسبة 50%، بينما الثانوي فقدر بنسبة 27،77% وذلك يعود إلى طبيعة العمل الإداري ومتطلبات الوظيفة في البلدية كونها مؤسسة خدمية، و يفسّر لنا هذا أن الوظيفة داخل البلدية تستلزم مستوى عالي من التعليم نظرا لأهمية العمل، والمستوى المتوسط فتقدر نسبتهم ب 22،22 %، لأن أغلبهم يعمل في مناصب إشرافية لا تحتاج إلى معرفة علمية بقدر الخبرة المهنية الطويلة، وهذا نفس ما توصل إليه الباحث (نور الدين بوراس)¹ في دراسته حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ولمعرفة الحالة العائلية لمجتمع البحث، يبرز الشكل التالي توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية:

¹ أنظر إلى: الدراسة السابقة الثالثة بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ص 32.



الملاحظ من خلال هذا الشكل رقم (04) أن معظم مجتمع البحث متزوجين أي ما تمثله نسبة 77,23 %، وفي حين نجد أن نسبة 22.77 % فقط تمثل العزاب، و فيما يخص فئتي المطلوقين و الأراامل فهي منعدمة تماماً، وهذا ما يدلّ على أن هناك استقرار اجتماعي بمجتمع البحث.

ويتوزع مجتمع البحث على حسب الأقدمية على أربع مجالات، والمجالين الغالبين هما من أقل من 5 سنوات ومن [6-11] سنة و تمثل نسبتهما ب 77.27 %، تليهما الفئة [12-17] و [18-23] سنة و اللتين تمثلان 22.22 %، وهذا ما يوضحه:

الجدول رقم(05)الذي يبين توزيع العينة حسب الأقدمية:

النسبة	التكرار	الأقدمية
27.77 %	15	أقل من 5 سنوات
27.77 %	15	[6-11]
22.22 %	12	[12-17]
22.22 %	12	من 18 فما فوق
100 %	54	المجموع

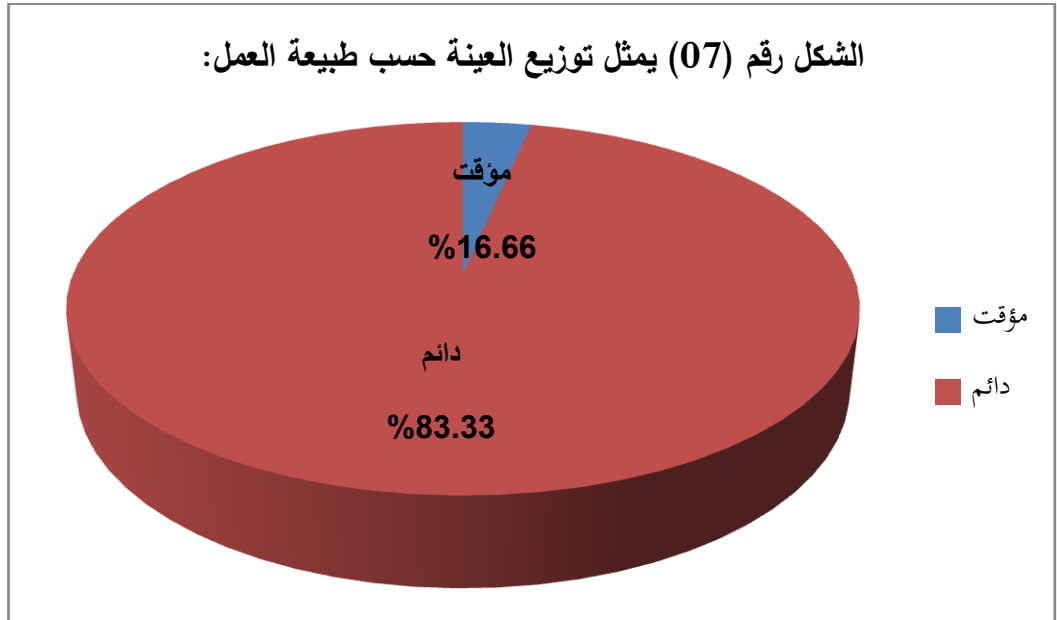
يتّضح من خلال الجدول رقم (05) أن معظم مجتمع البحث ذوو خبرة مهنية تنحصر من أقل من 5 إلى 11 سنة، وما بين 12 إلى ما فوق 18 سنة بنسب غير متفاوتة، وتعبر هذه المعطيات على أن معظم مجتمع البحث لديه أقدمية في مجال العمل، وهذا ما يدلّ على أن الموظفين يتمتعون بالخبرة الكافية في مجال نشاط المؤسسة، و لقدم توظيفهم فيها، و هذا ما سيؤدي إلى تحقيق النوعية في العمل و الأداء الأفضل داخل المؤسسة.

كما لمجتمع البحث رتبة عاون إدارة بنسبة 33، 33 % وهذا ما يوضحه:

الجدول رقم (06) يبين توزيع العينة حسب منصب العمل (الرتبة):

النسبة	التكرار	منصب العمل (الرتبة)
16,66 %	9	مهندس
11,11 %	6	مكلف بالدراسات
33,33 %	18	عون إدارة
5,55 %	3	تقني سامي
27,77 %	15	رئيس مصلحة
5,55 %	3	سائق
100 %	54	المجموع:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06)، أن مجموع مناصب العمل في البلدية أغلبهم من رتبة عون إدارة بنسبة 33,33 %، ثم تليها رتبة رئيس مصلحة بنسبة 27,77 %، ويرجع هذا إلى خصائص العينة (عمال إداريين)، أما مهندس فكان بنسبة أقل تقدر بـ 16.66 % ونسبة مكلف بالدراسات 11,11 %، وكانت نسب كل من تقني سامي و سائق بنسبة 5,55 % لكل منهما، يفسر ذلك طبيعة الوظيفة التي يحتلها العمال، أن تكون لديهم مستويات معرفية عالية تمكن من تحقيق الأهداف المرجوة بالمؤسسة، ولمعرفة طبيعة العمل لمجتمع البحث يتبين هذا في:



من خلال الشكل رقم 07 نلاحظ أن معظم المبحوثين يتمتعون بطبيعة عمل دائمة بنسبة 83.33% على عكس المؤقتين التي تبلغ نسبتهم 16.66%، و هذا راجع إلى طبيعة العمل السائد داخل البلدية، لأنها تسعى لتوفير الاستقرار في العمل لموظفيها، لهذا فلقد وُفرت لهم مناصب دائمة وهذا سيدفعهم بالضرورة لزيادة إنتاجهم وتحسين أدائهم المهني كما ضمان حياة مستقرة.

1.2 1 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: علاقة النمط

القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي للعامل.

الجدول رقم (08) الذي يبرز كيفية إيصال المقترحات الخاصة بالعمل لإدارة مؤسسة؟ :

النسبة	التكرار	كيفية إيصال المقترحات
38, 88 %	21	أنت شخصيا
27, 77 %	15	المشرف
11, 11 %	6	الاتصال بالمسؤولين
33, 33 %	18	الاجتماعات
00 %	0	النقابة
111, 09 %	*60	المجموع

*ملاحظة: هذه النسبة تمثل أن أفراد مجتمع البحث أحبوا بأكثر من بديل.

يتضح من خلال الجدول رقم(08)، أن أغلب المبحوثين يتصلون بمديرهم مباشرة دون واسطة والذين قدرت نسبتهم ب 38.88% وهذا من أجل الحصول علي المعلومات الكافية من المسؤول شخصيا مما يساعد على استمرار العملية الإدارية وضمان السير الحسن للعمل، تليها نسبة 33.33% للمبحوثين اللذين يوصلون مقترحاتهم عن طريق الاجتماعات، كما تشير نسبة 27.77% للذين يوصلون مقترحاتهم عن طريق المشرف، وهذا راجع إلى وجود بعض الحواجز التي تحول دون إيصال المعلومات إلى المسؤول وضرورة الاتصال بالمشرف المباشر، ونسبة الاتصال بالمسؤولين قدرت ب 11،11%، أما نسبة النقابة فهي معدومة، هذا ما يفسر أن العمال لا يلجئون إلى النقابة لإيصال المعلومات إلى المسؤول بل عن طريق جهات أخرى، وأنهم على علاقة بالإدارة في إيصال مقترحاتهم، وهذا ما تؤكدته النتائج على أن إيصال مقترحات العمال يكون متعدد الاتجاهات صاعد و نازل و أفقي إلا أنه يأخذ الاتجاه الصاعد أكثر، كما تراءى لنا في المدخل النظري من أدوار ووظائف القائد، حيث يكمن دوره في: وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه، وكذا مصادر تحتية تابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل، ومصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة الإيديولوجية يعتبر مصدرا لأفكار ومعتقدات و قيم الجماعة.*¹

ولمعرفة كيفية اتصال العمال بالمسؤول هذا ما بيّنه:

*¹ أنظر إلى: المدخل النظري السوسولوجي، ص34.

الجدول رقم (09) الذي يمثل وصف اتصال العمال بمسؤولهم في العمل:

النسبة	التكرار	نوعية الاتصال
44,44 %	24	حسنة
33,33 %	18	رسمية
00 %	0	سيئة
11,11 %	6	متوسطة
11,11 %	6	غير محددة
100 %	54	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن نوعية اتصال العمال بالمسؤول بصورة حسنة بنسبة 44,44 %، وقد دلت هذه المعطيات على أن الاتصال الحسن و الإنساني من طرف المسؤول يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا و الارتياح وزيادة الثقة والولاء ومن تم الاستقرار في العمل، وهذا ما أشار إليه بارسونز على إن القيادة هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، في حين نجد 18 مبحوث وبنسبة 33,33 % من مجتمع البحث، يقرّون بالمعاملة الرسمية والتي لا تخرج عن الطابع الرسمي وذلك بحكم أنهم يقومون بواجباتهم ومهامهم بضمير مهني ومسؤولية أمام المسؤول، بينما نجد أن حجم العينة من يرون أن الاتصال هو بنوعية متوسطة، بلغت نسبتهم ب11,11 % وهي نسبة مماثلة لنسبة الذين أجابوا بغير محددة لأنهم يعتبرون هذا النوع من الاتصال غامض ولا يفهم، وفي الأخير نجد نسبة من يرون أنها سيئة معدومة، وهذا دال على أهمية العلاقات و الاتصال بين المسؤول والعمال ورضاهم عن عملهم، وكسب ثقتهم بمسؤولهم نتيجة الاتصال الحسن. ولمعرفة أهداف هذا الاتصال فنلاحظه من خلال:

الجدول رقم (10) الذي يمثل الأهداف الأساسية للاتصال بالمسؤول:

النسبة	التكرار	أهداف الاتصال
16, 66 %	9	إمداد الإدارة بالمعلومات
27, 77 %	15	الزيادة في المشاركة
22, 22 %	12	ترشيد القرارات
50 %	27	مشكلات العمل
1, 85 %	1	بدون إجابة
118, 5 %	*64	المجموع

*ملاحظة: هذه النسبة تمثل أن أفراد عينة البحث أجابوا بأكثر من بديل.

من خلال الجدول رقم(10) تتضح لنا الأهداف الأساسية للاتصال بالمسؤول، وأن معظم العمال يتصلون بمسؤولهم بسبب مشكلات العمل والتي قدرت بنسبتهم ب 50%، وهذا راجع إلى مشاكل وصعوبة العمل و الضغوط التي تصيبه، وتليها نسبة الزيادة في المشاركة ب77،27% أقل نسبة مقارنة بنسبة السابقة، ثم تليها نسبة ترشيد القرارات التي قدرت ب22،22%، و إمداد الإدارة بالمعلومات تقدر بنسبة 66،16%، وبدون إجابة بنسبة 85،1%، وهذا نفس ما توصل إليه الباحث (نور الدين بوراس)^{1*} في دراسته حول دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين. ولمعرفة إمكانية ترك المسؤول فرصة النقاش في الاجتماعات نلاحظه من خلال:

الجدول رقم(11) الذي يمثل إمكانية ترك المسؤول فرصة النقاش في الاجتماعات:

النسبة	التكرار	البدائل
61.11 %	33	دائما
38.88 %	21	أحيانا
00 %	0	أبدا
100 %	54	المجموع

من الملاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معظم الباحثين يرون أن مسؤولهم دائما ما يترك لهم فرصة النقاش في الاجتماعات، بنسبة 61،11%، بينما نجد نسبة 88،38% من مجتمع البحث يرون أنهم أحيانا ما يترك لهم فرصة النقاش في الاجتماعات، وفيما يتعلق بنسبة احتمال أبدا فهي منعدمة، يرجع هذا إلى أن الباحثين يرون أن المسؤول يترك لهم فرصة المناقشة مما يدفعهم إلى الارتياح في حضورهم للاجتماعات ومعناه أن المسؤول يشارك العمال في حل مشاكل وصعوبات العمل و يتقبل مقترحاتهم، ويترك لهم حرية إبداء آرائهم فيما يخص العمل، وهذا طبيعي لأنه يفسر النسبة التي وصل إليها الجدول رقم(08) الذي يبرز كيفية إيصال المقترحات الخاصة بالعمل لإدارة مؤسسة.

وسبب الاعتذار عن عدم حضور مثل هذه الاجتماعات نلاحظه في:

الجدول رقم(12) الذي يمثل الحظي بالتسامح عند الاعتذار عن عدم حضور الاجتماعات:

النسبة	التكرار	البدائل
66.66 %	36	دائما
33.33 %	18	أحيانا
00 %	0	أبدا
100 %	54	المجموع

*أنظر إلى: الدراسة السابقة الثالثة بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ص32.

من خلال الجدول رقم (12) نرى أن معظم أفراد مجتمع البحث دائما ما يحظون بتسامح المسؤول عن عدم حضورهم الاجتماعات ونسبة 66,66% ، أما الذين أحيانا ما يتسامح ويتفهم المسؤول اعتذارهم عن عدم حضورهم الاجتماعات الرسمية، قدرت بنسبتهم ب 33.33%، أما نسبة أبدا فهي معدومة، الذي يمكن إرجاع ذلك إلى كثرة اعتذاراتهم وإلى طبيعة علاقتهم بالمسؤول، وهذا ما يتناسب مع نفس ما توصل إليه الباحث (حسين مرضي الدوسري)^{1*} في دراسته حول دور الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وتبين لنا أن أغلب أفراد مجتمع البحث أجابوا على احتمال نعم بنسبة 55,55% الذي يمثل التماس العمال لاعتراف و تقدير المسؤول لما يقدموه من آراء و اقتراحات تخص عملهم، و الذين لا يلتزمون اعتراف و تقدير المسؤول لآرائهم واقتراحاتهم فكانت بنسبة ضئيلة تقدر ب 1,85%، وهذا ما يبرزه:

الجدول رقم(13)الذي يمثل التماس العمال اعتراف وتقدير المسؤول لآراء واقتراحات العمل:

النسب المئوية	التكرار	البدائل	
% 55,55	30		نعم
% 1, 85	01	ظهر أي خطأ يمس مسير المصلحة	لا
% 42, 59	23		أحيانا
%100	54	المجموع الكلي	

من الملاحظ من الجدول رقم (13) أن أغلب الباحثين يلتزمون اعتراف وتقدير المسؤول لما يقدموه من آراء و اقتراحات تخص عملهم، هذا يتلاءم مع بيانات كل من الجدول رقم 12 و 9 الذي يبرز العلاقة الكامنة بين كلا من المسؤول والعمال ونوعية الاتصال القائم بينهم، وهذا يفسر أن هناك عمال أكفاء و أصحاب خبرة يستشيرهم مسؤولهم لأنهم لا يمتنون عليه بمساعدتهم وهذا من أجل تنشيط و تحسين العمل وليس من أجل التشهير بالمسؤول أمام العمال، أما بالنسبة للذي أجاب ب لا، أضاف الباحث سبب إجابته أن ظهور أي خطأ يمكنه أن يمس مسير المصلحة، ومنه حسب البيانات الميدانية يتبين لنا أهمية المشاركة العمالية بالآرائهم واقتراحاتهم التي تخص عملهم، حيث نجد أن المسؤولين يهتمون بإشراك المرؤوسين مما يعطي لهم إحساس بالانتماء للمدينة، وهذا نفس ما توصل إليه كل الباحثين من الدراسات السابقة. ولمعرفة ما مدى استشارة العمال لمسؤولهم في حل مشاكل العمل يتضح من خلال:

*¹ أنظر إلى: الدراسة السابقة الثانية بعنوان دور الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ص30.

الجدول رقم (14) الذي يمثل استشارة المسؤول في حل مشاكل العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
50 %	27	دائما
44.44 %	24	أحيانا
1, 85 %	1	أبدا
3, 70 %	2	بدون إجابة
100 %	54	المجموع

يوضح الجدول رقم (14) أن نسبة 50% من أفراد مجتمع البحث، دائما ما يستشيرون المسؤول في حل مشاكل العمل، تليها نسبة الذين أجابوا بأحيانا بنسبة 44.44%، و نسبة 3.70% امتنعوا عن الإجابة، أما بنسبة 1، 85% أجابوا بأبدا، فهي لا تمنح لها استشارة من قبل المسؤول في حل مشاكل العمل، ويتضح لنا من خلال النتائج أنه من الطبيعي أن تكون مشاكل في العمل يواجهها العمال، وعلى العمال الاتصال بالمسؤول لحلها، هذا ما يفسر رجوع أغلب العمال للمسؤول في مواجهة المشاكل، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم في العمل، وهذا ما يفسر ما ذهب إليه بارسونز إلى أن من أدوار القائد الخيرة، فالقائد كخبير ينظر له المصدر الخبرة الإدارية والفنية والمعرفية، ونموذج يحتذي: ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.^{1*}

ويتبين من خلال البيانات الكمية أن نسبة 14، 98 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بنعم، يشعرون بحرية التصرف والراحة أثناء طرحهم أفكار جديدة تخص عملهم، ونسبة 1، 85 % فقط أجابوا بأنهم لا يشعرون بذلك، وهذا ما يبرزه:

الجدول رقم (15) الذي يمثل الشعور بحرية التصرف والراحة أثناء طرح أفكار جديدة:

مجموع النسب	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
14، 98 %	53	14، 98 %	53	نعم
1، 85 %	01	100 %	01	قواعد العمل واللوائح
		00 %	00	نظام الإشراف والرقابة
		00 %	00	انعدام الثقة بين العامل والرئيس
100 %	54	100 %	54	المجموع الكلي

من الملاحظ من خلال الجدول رقم (15) نجد أن معظم أفراد مجتمع البحث أثناء طرحهم أفكار جديدة يشعرون بحرية التصرف والراحة، مقارنة بالنسبة الضئيلة التي ترى عكس ذلك، حيث أرجع المبحوث سبب ذلك لقواعد العمل واللوائح، التي تتسم بالصرامة والغموض وعدم الوضوح وأنها لا تتناسب مع مجريات العمل، وتجدر الإشارة إلى أن مسألة إعطاء حرية التصرف للعامل

^{1*} أنظر إلى: المدخل النظري السوسولوجي، ص 34.

ترتبط بمسألة السلطة والمسؤولية، وأن إتباع أسلوب الرقابة الدقيقة والإشراف المحكم والصارم يؤثر على أداء العامل لعمله، وأن حرية التصرف والراحة في أداء العمل ترتبط بطبيعة العلاقة التي تربطهم بمسؤوليهم، فإذا كانت العلاقات بين المسؤول والمرؤوسين يسودها التعاون والانسجام والثقة، كلما كان هناك مجال واسع لحرية التصرف والراحة في أداء العمل والعكس صحيح. ولمعرفة علاقة العامل بالمسؤول باتصاله به خارج إطار العمل يتبين من خلال:

الجدول رقم (16) الذي يمثل علاقة العامل بالمسؤول باتصاله به خارج إطار العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
55.55 %	30	نعم
44.44 %	24	لا
100 %	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن نسبة 55,55% يرون أن اتصالهم بالمسؤول خرج إطار العمل وفي أمورهم الشخصية يوطد علاقاتهم به، والذين أرجعوا الحديث في الأمور الشخصية ربما للخروج قليلا عن الروتين اليومي للعمل، كالحديث عن مشاكلهم الخاصة أو الرياضة مثلا بعيدا عن الجانب الرسمي، هذا ما يجعلهم قريبون أكثر من القادة وتنمية العلاقات أكثر وتوطيدها بينهم، وبالتالي تزداد الثقة بينهم، بينما نسبة 44,44% منهم يقولون أن علاقاتهم بمسؤولهم خارج إطار العمل لا توطد علاقاتهم به، وربما يمكن إرجاع ذلك إلى علاقة المسؤول بمرؤوسيه فرما كان مسؤولهم يتسم بصفة الرسمية والجدية أكثر، ولا يجذب الخروج عليها داخل وخارج اطر العمل،

الجدول رقم (17) الذي يمثل الحصول على المعلومات الكافية من المسؤول لأداء المهام:

النسبة	التكرار	البدائل
50 %	27	دائما
50 %	27	أحيانا
00 %	00	أبدا
100 %	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن المبحوثين أجابوا مناصفة بين الاحتمالين أحيانا ودائما ما يحصلون على المعلومات الكافية من مسؤوليهم بنسبة 50% لكل من البديلين، وهذا نفس ما توصل إليه الباحث "حسين مرضي الدوسري"¹ في دراسته حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، في حين نجد الاحتمال الثالث أبدا انعدمت نسبة المجيبون عليه، فنلاحظ أهمية حصول العمال على المعلومات عن طريق المدير لأداء المهام لأنها تساعد على التواصل واستمرارية العمل بشكل فعال.

¹ *أنظر إلى: الدراسة السابقة الثانية بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ص30.

1.3 1 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: علاقة النمط

القيادي الدكتاتوري بالرضا الوظيفي للعامل.

الجدول رقم(18) الذي يمثل تفويض المسؤول الكثير من مسؤوليات العمل:

النسبة	التكرار	البدائل
50 %	27	دائما
50 %	27	أحيانا
00 %	00	أبدا
100%	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 50% بالمناصفة من المبحوثين، يرون أن مسؤولهم دائما وأحيانا ما يفوض مسؤولياته لهم، وهذه نفس النتيجة التي توصلت إليها الباحثة (منى بنت محمد القزلان)*¹، في دراستها حول أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، بينما نسبة الاحتمال أبدا فهي منعدمة، مما يفستر وجود نوع من التسهيلات بين المسؤول و العمال، الذي يرجع إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها المسؤول، يفرض عليه تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، وأن يمنح عماله فرصة الشعور بالمسؤولية، واهتمامه بوضع تسهيلات للعملية الإدارية.

ولمعرفة هل العمال يؤدون أعمالا غير التي تمنوا تأديتها في بداية عملهم، يتبين هذا من خلال:

الجدول رقم(19) الذي يمثل تأدية العمال أعمالا غير التي تمرروا تأديتها في بداية عملهم:

النسبة	التكرار	البدائل
1.85 %	1	نعم
77.77 %	42	لا
16، 66 %	9	أحيانا
3، 70 %	2	بدون إجابة
100 %	54	المجموع

¹ * أنظر إلى: الدراسة السابقة الأولى بعنوان أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، ص32.

من خلال قراءتنا للجدول رقم 19 نجد أن أغلب الباحثين لا يؤدّون أعمال غير التي تمنوا تأديتها في بداية عملهم بولغت نسبتهم 77.77 %، أما نسبة 1.85% أجابوا بنعم، بينما نسبة 66،16% قالوا أحيانا، و 3،70% امتنعوا عن الإجابة، وتدلّ هذه النسب على أن أغلب العمال يسيرون وفق الخطوط التي رسموها لمستقبلهم المهني في البلدية منذ التحاقهم بها، وما كانوا يتمنوه وحدوه من ملاحظتنا لتفانيهم في عملهم، ويتضح هذا من خلال أدوار القائد ووظائفه التي حدّدها بارسونز في التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى، والذي يعتبر القيادة هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها.

الجدول رقم(20)الذي يمثل تعااضي المسؤول عن خروج ودخول العمال في أي وقت بدون إذن:

النسبة	التكرار	البدائل
22.22 %	12	نعم
37.70 %	38	لا
07، 40 %	4	أحيانا
100 %	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن نسبة 70.37% من مجتمع البحث، لا يتعااضي المسؤول عن خروجهم ودخولهم بالمؤسسة في أي وقف بدون إذن، بينما نسبة 22.22 % أجابوا العكس، وبنسبة ضئيلة تقدر ب 40،07% قالوا أحيانا، هذا ما يفسّر حرص المسؤول على تطبيق الرقابة والنظام بالمؤسسة، وعدم تضييع الوقت، وهذا ما يزيد إنتاجية المؤسسة ونجاحها واستمراريتها، ولو كان عكس ذلك لعمّت الفوضى ويتلاشى دوره أمام العمال كرقيب. لأن الدور الأساسي والهام للقائد هو إمداد المرؤوسين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط فيهم، ويحافظ على روحهم المعنوية العالية، مما يغرس في نفوسهم حب العمل المشترك وروح التعاون، أما ترك حرية اتخاذ القرار للعمال يتبيّن من خلال:

الجدول رقم(21)الذي يمثل ترك المسؤول حرية اتخاذ القرار للعمال:

مجموع النسب	مجموع التكرارات	النسبة المئوية	التكرار	البدائل
61، 11 %	33	61، 11 %	33	لا
22، 22 %	12	22، 22 %	12	أحيانا
66، 16 %	09	66، 66 %	06	غيابه المتكرر عن المؤسسة
		11، 11 %	01	عدم فهمه للأساليب الإدارية
		22، 22 %	02	عدم فهمه لطرق العمل
100 %	54	100 %	54	المجموع الكلي

من الملاحظ من الجدول رقم(21) أن نسبة 11،61% أجابوا بأن المسؤول لا يترك لهم حرية اتخاذ القرار، بينما نسبة 22،22% أجابوا بأحيانا، والذين أجابوا بنعم فهي نسبة ضئيلة تقدر ب 66،16%، حيث يترك لهم مسؤولهم حرية اتخاذ القرار الذي

يرجع سببه إلى غيابه المتكرر عن المؤسسة بنسبة 66,66% من نسبة الذين أجابوا بنعم، ونسبة 22,22% لعدم فهمه لطرق العمل، و11,11% أرجعوه إلى عدم فهمه للأساليب الإدارية، ليتبين أن الأغلبية لا يترك لهم المسؤول حرية اتخاذ القرار، وهذا إن دلّ على شيء إنما يدلّ على مساهمتهم في وضع القرارات محدودة ويرجع ذلك لانفراده وحده بسلطة اتخاذ القرارات، ويمكن أن يمنح بعض عماله حرية اتخاذ القرار من باب تقديم اقتراحات أو تحضير تعليمات التي يمكن أن تكون قد غابت عليه وتفطينه لها، والذي يمكن أن يرجع ذلك لغيابه عن المؤسسة، فيضطر إلى تفويض بعض صلاحياته لمن ينوبه في ذلك كما لاحظنا ذلك سابقا من خلال الجدول رقم (18).

الجدول رقم (22) الذي يمثل إبداء العمال الاحترام للمسؤول لغياب سلطة الحساب والتقييم:

النسبة	التكرار	البدائل
00%	00	دائما
38,88%	21	أحيانا
55,55%	30	أبدا
1,85%	01	بدون إجابة
100%	54	المجموع

يتبين من خلال قراءتنا للجدول رقم (22) أن نسبة 55,55% أجابوا بأبدا لأنهم يبدون للمسؤول الاحترام حتى مع غياب سلطة الحساب والتقييم، بينما نسبة 88,38% أجابوا بأحيانا ما يبدون احترامهم له، ونسبة 1,85% امتنعوا عن الإجابة، ونسبة المجيبين عن البدلي دائما فهي معدومة، ومع أن النسبة الأكبر تعود للذين أجابوا بأبدا، هذا يدلّ على أن العمال بالبلدية يكتنون كل الاحترام والتقدير للمسؤول حتى وهو غائب، مما يفسّر حسن علاقته بهم، ومدى الثقة التي منحها لهم، من خلال ملاحظتنا لتصرفاتهم وحديثهم عن المسؤولين، أما الذين أدلوا بأحيانا يمكن إرجاع ذلك إلى ظنّهم أن المسؤول لا يبدي لهم الاحترام فلا يبادلوه نفس الشعور، مع أننا لاحظنا شدة توترهم وقلقهم عند توزيع الاستمارة عليهم، والذي فسّروه زملائهم بتوبيخ المسؤول لهم عند خطئهم أو التماذي على سلطته، الذي ترجموه بعدم احترام المسؤول لهم، والذي هو من وظائف القائد نحو مرؤوسيه كما جاء في المدخل السوسولوجي للدراسة الحالية، ويتناسب أيضا مع ما توصل إليه الباحث نور الدين بوراس في دراسته^{1*}. وأما مراعاة المسؤول لغياب الموظفين عن المؤسسة بدون عذر، هذا ما يتبين من خلال:

¹ * أنظر إلى: الدراسة السابقة الثالثة بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ص 32.

الجدول رقم(23)الذي يمثل مراعاة المسؤول لغياب الموظفين عن المؤسسة دون عذر:

النسبة	التكرار	الدائل
5، 55 %	03	دائما
38، 88 %	21	أحيانا
55، 55 %	30	أبدا
100 %	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(23) أن نسبة 55،55 % أجابوا ب أبدا، فلمسؤول لا يراعي غيابهم عن المؤسسة بدون عذر، ونسبة 38،88 % أجابوا بأحيانا ما يراعي غيابهم بدون عذر، أما بديل دائما فكانت نسبته ضئيلة تقدر ب 5،55 %، وهذا يدل على أن الأغلبية ترى أن المسؤول لا يراعي غيابهم عن المؤسسة بدون عذر ويعود ذلك إلى تفاني ومراعاة المسؤول لتطبيق النظام على الجميع، والتقيّد بالوقت لصالح الإنتاج والمؤسسة، أو إلى كثرة غيابهم المتكرر بدون سبب مقنع، أما نسبة من أجابوا ب أحيانا و أبدا فيرجع ذلك إلى ندرة غيابهم أو لضرورته الملحة.

الجدول رقم(24)الذي يمثل تمايز جماعة العمل:

النسبة	التكرار	تمايز جماعة العمل
35، 18 %	19	التماسك
85، 18 %	46	الترباط
00 %	00	التفكك
3، 70 %	02	التذبذب
124، 06 %	*57	المجموع

*ملاحظة: هذه النسبة تمثل أن أفراد عينة البحث أجابوا بأكثر من بديل.

من خلال الجدول رقم(24) يتبيّن أن أكبر نسبة للذين تميّز جماعة عملهم بالترباط وتقدر ب 85، 18 %، ونسبة الذين تميّز جماعتهم بالتماسك قدرت ب 35، 18 %، أما نسبة الذين تميّز جماعتهم بالتفكك فهي معدومة، يبدو هذا طبيعي للمتبع لترباط وتسلسل أجوبة الباحثين، وبما أن أكبر نسبة تميز جماعتهم بالترباط والتماسك، فهذا يدل على قدرة تفهم هذه الجماعة فيما بينهم لسير العمل، ووضوح ووحدة أهدافهم التي يرحون تحقيقها في المؤسسة، هذا ما يميّزها بالترباط والتماسك، أما نسبة الذين أجابوا بالتذبذب، التي تقدر ب 3، 70 % وهذا البديل أدرجه مبحوثين في السؤال المفتوح، ويعود ذلك إلى حداثة عهدهم بالمؤسسة، وقلة خبرتهم بالجماعة التي ينتمون إليها، هذا ما تدل عليه انعدام نسبة التفكك.

الجدول رقم(25)الذي يمثل اختلاط مهام كل عامل بآخر في المؤسسة:

النسبة	التكرار	البدائل
1,85 %	01	نعم
48,81 %	44	لا
16,66 %	9	أحيانا
100 %	54	المجموع

يتبين من خلال قراءتنا للجدول رقم (25) أن نسبة 81.48% أجابوا بأن مهامهم لا تختلط بمهام الزملاء الآخرين، ونسبة 16,66% أجابوا ب أحيانا، أما أضال نسبة تعود إلى من أجابوا بنعم وتقدر ب1.85%، وهذا يفسر أن أغلبية مهام العمال لا تختلط بمهام الآخرين منهم، وهذا راجع لأن كل عامل يعرف المطلوب منه، وكذا لاختلاف المهام كل على نوعه، وطبيعة العمل هي التي تحدّد مهام كل واحد، هذا حسب ما أفادنا به المبحوثين في السؤال المفتوح، أما من أجابوا بأحيانا فيرجع ذلك حسب رأيهم إلى قريهم من التقاعد، وهي تخصّ الفئة العمرية ما بين [46-50] سنة، وأقدميتهم في العمل ما بين [18_23] لذا يصبح المسؤول يكلفهم بمرافقة العمال الجدد أو الممتهين فتشابه مهمهم، أما نسبة الذين أجابوا بنعم فلاحظنا أنّها تعود إلى مبحوث مؤقت وحديث العهد بالمؤسسة، ولم يدم على تواجده بها إلا شهرين.

1.4 1 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: علاقة النمط

القيادي الفوضوي بالرضا الوظيفي للعامل.

الجدول رقم(26)الذي يمثل فرض المسؤول التعليمات والأنظمة بطريقة فوقية:

النسبة	التكرار	البدائل
00 %	00	دائما
29,62 %	16	أحيانا
64,81 %	35	أبدا
5,55 %	03	بدون إجابة
100 %	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(26) أن نسبة 64,81% أجابوا بأبدا، لا يفرض المسؤول التعليمات والأنظمة عليهم بطريقة فوقية، ونسبة 29,62% أجابوا بأحيانا ما يفرض عليهم ذلك، أما البدلي دائما فكانت نسبته منعدمة، وحسب الأغلبية التي ترى أن المسؤول لا يفرض عليهم التعليمات ولا الأنظمة بطريقة فوقية، هذا ما يؤكّد أن نوعية اتصالحهم به صاعدة ونازلة وعلاقتهم تشاورية، وليست علاقة أمر ينقذ، والتي تدلّ على أن الاتصال الحسن و الإنساني من طرف المسؤول يؤدي إلي زيادة شعورهم

بالرضا والارتياح وزيادة الثقة والولاء، ومن تم الاستقرار في العمل، وأسلوب الأمر الفوقي يجعلهم يفترّون منه ومن العمل، أما نسبة الذين أجابوا بأحيانا، فقد يعود ذلك إلى التعليمات الصارمة و حرص المسؤول على نظام المؤسسة والرقابة بها، وهذا ما يؤكد نجاحتها واستمرارها.

الجدول رقم (27) الذي يمثل تجاهل المسؤول لآراء العمال في حل المشكل وتوليه دراستها:

النسبة	التكرار	الهديل
1، 85 %	01	دائما
22، 22 %	12	أحيانا
75، 92 %	41	أبدا
100 %	54	المجموع

يتبيّن من خلال الجدول رقم(27) أن أكبر نسبة للذين أجابوا بأن المسؤول أبدا لا يتجاهل آراء العمال في حل المشكل ولا يتولى بنفسه دراستها، بنسبة 92، 75 %، وبنسبة 22،22 % أجابوا بأحيانا، أما الذين أجابوا بدائما تقدر نسبتهم ب 85، 1 %، وبما أن النسبة الأكبر تعود إلى الذين يرون أن المسؤول لا يتجاهل آرائهم في حل المشكل ولا يتولى بنفسه دراستها، هذا يرجعنا إلى كل من الأسئلة رقم (13 و14 و15) التي مفادها أن المسؤول يهتم بإشراك العمال في وضع الآراء والتعليمات التي تخص العمل، ورجوعهم إليه أثناء مواجهة المشاكل، وتعود أيضا إلى العلاقة الكامنة بين كل من العامل والمسؤول التي تتسم بالتعاون والانسجام والثقة المتبادلة بينهما، لذا لا يتجاهل آرائهم ومقترحاتهم التي تخص العمل ويأخذها بعين الاعتبار، ولا يتولى دراستها بنفسه بل يرجع إليهم ويتشاور معهم فيها، كما جاء به بارسونز في نظريته.^{1*}

أما فيما يخص إجبار المسؤول العمال على بذل مجهود أكبر من طاقاتهم، نلاحظه من خلال:

الجدول رقم (28) الذي يمثل إجبار المسؤول العمال على بذل مجهود أكبر من طاقاتهم:

النسبة	التكرار	الهدائل
00 %	00	دائما
11،11 %	06	أحيانا
33،83 %	45	أبدا
55،5 %	03	بدون إجابة
100 %	54	المجموع

¹ * أنظر إلى: المدخل النظري السوسولوجي، ص34.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أكبر نسبة تعود إلى الذين أجابوا بأبدا لا يجبر المسؤول العمال على بذل مجهود أكبر من طاقتهم، وذلك بنسبة 33، 83 %، ونسبة 11،11 % تعود للذين أجابوا بأحيانا، أما نسبة 55، 5 % امتنعوا عن الإجابة، وبدلي دائما كانت نسبته معدومة، وهذا يدل على أن المسؤول تجمعهم بعماله علاقة إنسانية، ولا يضغط عليهم بمجهودات أكبر من طاقتهم بما أن الأغلبية أجابوا بأبدا لا يجبرهم على بذل مجهود أكبر من طاقتهم، هذا ما يزيد من ارتباطهم به وبالعمل، أما الذين أجابوا بأحيانا، قد يعود ذلك إلى الظروف الخاصة التي تمرّ بها المؤسسة مما يجبر المسؤول والعمال على مضاعفة جهودهم، كأيام التسجيلات المدرسية، وتسجيلات موسم الحج، والمسابقات... حسب رأيهم، التي تكون فيها المطالبة باستخراج الوثائق من البلدية أكثر من ذي قبل.

ومن جانب توجيه المسؤول للعمال فكانت نسبة الاحتمالين: الأمر بالتوبيخ، والأمر والنهي دون مناقشة، معدومة تماما، أما النسبة الأغلب كانت تقدر ب 44، 94 % مثلت الذين أجابوا بأن مسؤولهم يوجههم بأسلوب التشاور، وهذا ما يوضّحه:

الجدول رقم (29) الذي يمثل توجيه المسؤول للعمال:

النسبة	التكرار	توجيه المسؤول
00 %	00	الأمر مع التوبيخ
00 %	00	الأمر والنهي دون مناقشة
94، 44 %	51	التشاور
5، 55 %	03	بدون إجابة
100 %	54	المجموع

يتبيّن من خلال الجدول رقم (29) أن أكبر نسبة تعود للذين أجابوا أن مسؤولهم يوجههم بأسلوب التشاور والذي أدرجه المبحوثين في السؤال المفتوح، هذا ما يتطابق مع الأجوبة التي سبقت (السؤال رقم 11، 13، 15، 18)، التي كانت تصبّ في نفس القالب بأن المسؤول يتشاور مع العمال في شؤون العمل، ويوجههم بأسلوب الترغيب لا التهيب ليحبّتهم أكثر في العمل، لينعكس هذا على إنتاجيتهم، أما نسبة 55، 5 % من مجتمع البحث قد امتنعوا عن الإجابة.

الجدول رقم (30) الذي يمثل تهديد المسؤول العمال باستخدام سلطته الرسمية:

النسبة	التكرار	البدائل
00 %	00	دائما
25، 94 %	14	أحيانا
68، 51 %	37	أبدا
5، 55 %	03	بدون إجابة
100 %	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن نسبة 51، 68% أجابوا بليدا، لا يهدّد المسؤول العمال باستخدام سلطته الرسمية، وبنسبة 94، 25% أجابوا بأحيانا، ونسبة 55، 5% فقد امتنعوا عن الإجابة، أما نسبة البدلي دائما فكانت معدومة، وبما أن النسبة الأكبر تعود للذين أجابوا بأن المسؤول لا يهدّدهم باستخدام سلطته الرسمية، لأن مسؤولهم تشاوري كما يتضح لنا من خلال أجوبة المبحوثين ولا يمكنه استخدام سلطته الرسمية في تهديدهم، لأن العمال بطبعهم إذا أحسّوا بالضغط والتهديد من قبل المسؤول، سوف ينعكس سلبا على كل من المسؤول والعمال ومردودية الإنتاج بالمؤسسة، وهؤلاء المسؤولين لا يتّصفون بهذه الصفات كما يتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين.

2 عرض نتائج الدراسة الميدانية:

انطلاقاً من أهداف الدراسة والتزاماً بحدودها، توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1.2. النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي:

التمثل في: ما علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟
نتج عنه: للنمط القيادي علاقة بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، وذلك من خلال الدراسة الحالية، ويظهر ذلك جليا من خلال نتائج التساؤلات الفرعية.

2.2. النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

تمثل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية فيما يلي:

- وجدنا من خلال دراستنا أن غالبية الإداريين داخل بلدية الرويسات بورقلة، من جنس أنثوي بنسبة 66،66% و بينما قلت نسبة الذكور 33،33% وهذا عائد إلي أن المرأة اكتسبت أكثر حرية من ذي قبل.
- يتوزع سن عينة البحث على خمسة فئات، حيث أن الفئة الأكثر انتشارا الفئة [36-40] هي أعلى نسبة و التي قدرت ب 25.92%، تليها الفئة العمرية ما بين [31-35] و التي قدرت ب 20.73%، ثم الفئتين العمريتين [26-30] و [41-45] قدرت بنسبة 18.51%، ثم تليها الفئة العمرية ما بين [46-50] سنة قدرت ب 16.61% ومن هنا نستنتج أن عينة الدراسة أغلبها من فئة الشباب.
- وجدنا أن أغلب عمال المؤسسة من عينة الدراسة ذوي مستوى تعليمي جامعي والذي تقدر نسبتهم ب 50%، على عكس المستوى الابتدائي الذي ينعدم في عينتنا هذه، أما الثانوي فيقدر بنسبة 27.77% وذلك يعود إلى طبيعة ومتطلبات الوظيفة في البلدية كونها مؤسسة خدمائية.
- وجدنا أن التخصص المهني يتحدّد حسب منصب العمل أو النشاط و وجدنا تركيبة متنوعة من التخصصات المهنية لهذه البلدية، حيث وجدنا أن أعلى نسبة هي عون إدارة، ونجد كذلك تخصص رئيس مصلحة، ثم تأتي تخصصات أخرى مثل مهندس، مكلف بالدراسات، تقني سامي، سائق، مما يفسّر طبيعة البلدية التي تحتاج إلى مناصب عمل مختلفة لضمان استمرارها.

3.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

معلقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الخدمانية الجزائرية؟

و نتج عنه:

- وجدنا أن العامل يوصل مقترحاته الخاصة بعمله لإدارة مؤسسته عن طريقه هو شخصيا. تمثل أعلى نسبة قدرت ب 38.88 %، تليها نسبة البديل المتعلق بالاجتماعات قدرت بنسبته ب33.33% وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسبة السابقة .

وجدنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بان اتصال مسؤولهم بهم في العمل بصورة حسنة، بنسبة 44,44 %، أما الذين أجابوا بأنها رسمية بنسبة 33,33 %، بينما نجد من يرون أن الاتصال هو متوسط حيث بلغت نسبتهم ب11,11 % وهي نسبة مماثلة لنسبة الذين أجابوا بغير محددة، وبالتالي فإن هذه المؤشرات على أن الاتصال الحسن و الإنساني من طرف المسؤول يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا و الارتياح وزيادة الثقة والولاء ومن تم الاستقرار في العمل، وهذا دال على العلاقة الحسنة بين المسؤول والعاملين ورضاهم عن عملهم، وكسب ثقتهم بمسؤولهم نتيجة الاتصال الحسن.

أما في إطار الأهداف الأساسية للاتصال بالمسؤول، وجدنا أن من بين الأهداف الأساسية للاتصال بالمسؤول كانت بسبب مشكلات العمل كلها وتمثل أعلى نسبة والتي قدرت ب 50 %، تليها نسبة الزيادة في المشاركة بنسبة 27,77 %، ثم تليها ترشيد القرارات ب 22,22 %، ثم إمداد الإدارة بالمعلومات ب 66,16 % وهي أقل نسبة مقارنة بنسبة السابقة، وهذا راجع إلى صعوبة العمل و الضغوط التي تصيبه.

- أما في إطار ترك المسؤول فرصة النقاش في الاجتماعات، وجدنا أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن المسؤول يترك لهم فرصة النقاش دائما حيث قدرت ب 61,11 % وهي أعلى نسبة، ثم تليها نسبة 38,88 % من يرون أن مسؤولهم يترك لهم فرصة النقاش في الاجتماعات في بعض الأحيان، مما يفسر أن المسؤول يشارك العمال في حل مشاكل و صعوبات العمل و يتقبل مقترحاتهم

- يرى أغلب العمال أنه دائما ما يتسامح المسؤول عند الاعتذار عن حضور الاجتماعات الرسمية وبنسبة 66.66 % وتمثل أكبر نسبة، تليها من يرون أن المسؤول أحيانا لا يتسامح معهم بنسبة 33.33 %، هذا يدل على ما مدى تسامح وتفهم المسؤول مع عماله في الظروف الخاصة كالاعتذار عن حضور الاجتماعات الرسمية، و راجع إلى طبيعة علاقتهم بالمدير.

- وجدنا أن أغلب أفراد العينة يرون أنهم يشعرون باعتراف المسؤول و تقديره لما يقدمونه من آراء و اقتراحات تخص عملهم بنسبة 55,55 %، بينما النسبة 59,42 % أحيانا ما يشعرون باعتراف المدير باقتراحاتهم و آرائهم، تليها النسبة 85,1 % الذين يعتبرون أن المسؤول لا يعطي أي اعتبار لآرائهم واقتراحاتهم، وهذا يدل على أهمية المشاركة العمالية في عملية وضع الآراء والاقتراحات التي تخص العمل.

- وجدنا أن النسبة الكبيرة من عينة الدراسة التي أجابت أن دائما ما تؤدي استشارة المسؤول لهم في حل المشاكل إلى زيادة رضاهم عن العمل، بلغت نسبتهم ب 50 %، ثم تليها نسبة 44.44 % الذين أجابوا ب أحيانا، وبعدها نسبة الذين أجابوا ب أبدا بلغت ب 85،1 %، وهذا ما يفسر رجوع أغلب العمال للمسؤول في مواجهة المشاكل.
- نجد أن نسبة 14، 98 % أجابوا بنعم، يقرّون بأنهم يشعرون بحرية التصرف والراحة أثناء طرحهم أفكار جديدة في العمل، بينما الذين أجابوا بلا تقدر نسبتهم ب 85، 1 % بأنهم لا يشعرون بحرية التصرف في أداء عملهم، حيث أرجعت فئة من العمال سبب ذلك إلى قواعد العمل ولوائحه العمل، وبالتالي فإذا كانت العلاقات بين المسؤول والمرؤوسين يسودها التعاون والانسجام والثقة، كلما كان هناك مجال واسع لحرية التصرف والراحة في أداء العمل والعكس صحيح.
- لقد كشفت لنا مجمل الإجابات أن نسبة 55.55 % يرون أن اتصالهم بالمسؤول خرج إطار العمل وفي أمورهم الشخصية يوطد علاقتهم به، بينما نسبة 44.44 % منهم يقولون أن علاقتهم بمسؤولهم خارج إطار العمل لا توطد علاقتهم به، ومن خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقات الخارجية بالمسؤول تؤثر على العامل داخل العمل، وهذا ما يجعلهم قريبون أكثر من القادة وتنمية العلاقات أكثر وتوطيدها بينهم، وبالتالي تزداد الثقة بينهم.
- بلغت نسبة الذين يتحصلون على المعلومات الكافية من المسؤول لأداء المهام دائما وأحيانا بالتساوي بنسبة 50 %، أما الاحتمال أبدا فلا توجد، ومنه نلاحظ أهمية حصول العمال على المعلومات عن طريق المدير لأداء المهام لأنها تساعد على التواصل واستمرارية العمل بشكل فعال.

4.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

معلقة النمط القيادي الفوضوي بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الخدمية الجزائرية؟

و نتج عنه:

- توصلنا إلى أن نسبة 50% بالمناصفة من المبحوثين يرون أن مسؤولهم دائما وأحيانا ما يفوض مسؤولياته لهم، مما يفسر وجود نوع من التسهيلات بين المسؤول و العمال، وأن المسؤول يمنح عماله فرصة الشعور بالمسؤولية، واهتمامه بوضع تسهيلات للعملية الإدارية.
- نجد أن نسبة 77.77 % لا يضمنون أنهم يؤدون أعمال غير التي تمنوا تأديتها في بداية عملهم، وتدّل على أنهم يسيرون وفق الخطوط التي رسموها لمستقبلهم المهني في البلدية منذ التحاقهم بها، وما كانوا يتمنوه وجدوه.
- بلغت نسبة الذين لا يتغاضى المسؤول عن خروجهم ودخولهم بالمؤسسة في أي وقت بدون إذن ب 70.37 %، هذا ما يفسر حرصه على عدم تضييع الوقت وقيامه على تطبيق الرقابة والنظام بالمؤسسة، وهذا ما يزيد إنتاجية المؤسسة ونجاحها واستمراريتها.
- لقد كشفت لنا مجمل الإجابات أن نسبة 11،61 % يقرّون بأن المسؤول لا يترك لهم حرية اتخاذ القرار، ونسبة 66،16 % يترك لهم مسؤولهم حرية اتخاذ القرار، من بينهم 6 الذين يرجعون سببه إلى غيابه المتكرر عن المؤسسة، و2 منهم إلى

عدم فهمه لطرق العمل، ومبحوث واحد أرجعه إلى عدم فهم المسؤول للأساليب الإدارية، لأن مساهمتهم في وضع القرارات محدودة ويرجع ذلك لانفراده وحده بسلطة اتخاذ القرارات.

- نجد أن نسبة 55،55 % يبدون للمسؤول الاحترام حتى مع غياب سلطة الحساب والتقييم، مقارنة مع نسبة 88،38 % الذين أحيانا ما يبدون احترامهم له، هذا يفسر أنّ العمال بالبلدية يكتنون كل الاحترام والتقدير للمسؤول حتى وهو غائب، وحسن علاقته بهم، ومدى الثقة التي منحها لهم.

- وجدنا أن النسبة الكبيرة من عينة الدراسة التي أجابت أن أبدا والتي تبلغ 55،55 % لا يراعي المسؤول غيابهم عن المؤسسة بدون عذر، ويعود ذلك إلى مراعاة المسؤول لتطبيق النظام على الجميع، والتقيد بالوقت لصالح الإنتاج والمؤسسة، أو إلى كثرة غيابهم المتكرر بدون سبب مقنع.

- بلغت نسبة الذين تتميز جماعة عملهم بالترايط بنسبة 18،85 %، وهذا يدل على قدرة تفهم هذه الجماعة وتماسكها فيما بينهم لسير العمل، ووضوح ووحدة أهدافهم التي يرجون تحقيقها في المؤسسة، أما نسبة الذين قالوا أنّها تتميز بالتذبذب تقدر ب 3،70 % وهذا البديل أدرجه مبحوثين والذي يعود إلى حداثة عهدهم بالمؤسسة، وقلة خبرتهم بالجماعة التي ينتمون إليها، هذا ما تدلّ عليه انعدام نسبة التفكك.

- لقد كشفت لنا مجمل الإجابات أن نسبة 81.48 % مهامهم لا تختلط بمهام الزملاء الآخرين، وهذا يعني أن كل عامل يعرف المطلوب منه، وكذا لاختلاف المهام كل على نوعه، وطبيعة العمل هي التي تحدّد مهام كل واحد، مقارنة بنسبة 66،16 % الذين قالوا أحيانا، فيرجع ذلك حسب رأيهم إلى قربهم من التعاقد.

5.2. النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

معلقة النمط القيادي الدكتاتوري بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الخدمانية الجزائرية؟
و الذي نتج عنه:

- بلغت النسبة الكبيرة التي لا يفرض المسؤول عليها التعليمات والأنظمة بطريقة فوقية، 64،81 % هذا ما يؤكّد أن علاقتهم تشاورية فيما بينهم، ونوعية اتصالهم به صاعدة ونازلة وأفقية، والتي تؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا والارتياح وزيادة الثقة والولاء ومن تم الاستقرار في العمل، أما نسبة الذين يقولوا أحيانا، فقد يعود ذلك إلى التعليمات الصارمة و حرص المسؤول على نظام المؤسسة والرقابة بها، وهذا ما يؤكّد نجاحها واستمرارها.

- بلغت نسبة الذين لا يتجاهل مسؤولهم آراءهم أبدا في حل المشكل ولا يتولى بنفسه دراستها 92،75 %، مفادها أن المسؤول يهتم بإشراك العمال في وضع الآراء والتعليمات التي تخص العمل، وتعود أيضا إلى العلاقة الكامنة بين كل من العامل والمسؤول التي تتسم بالتعاون والانسجام والثقة المتبادلة بينهما ويتشاور معهم فيها.

- نجد أن نسبة الذين لا يجبرهم المسؤول على بذل مجهود أكبر من طاقتهم بلغت 33،83 %، وهذا يدلّ على أن المسؤول تجمعهم بعماله علاقة إنسانية، ولا يضغط عليه بمجهودات أكبر من طاقتهم أما الذين يرون أن مسؤولهم أحيانا ما يجبرهم

على بذل مجهود أكبر من طاقتهم، قد يعود ذلك إلى الظروف الخاصة التي تمرّ بها المؤسسة مما يجبر المسؤول والعمال على مضاعفة جهودهم، التي تكون فيها المطالبة باستخراج الوثائق من البلدية أكثر من ذي قبل.

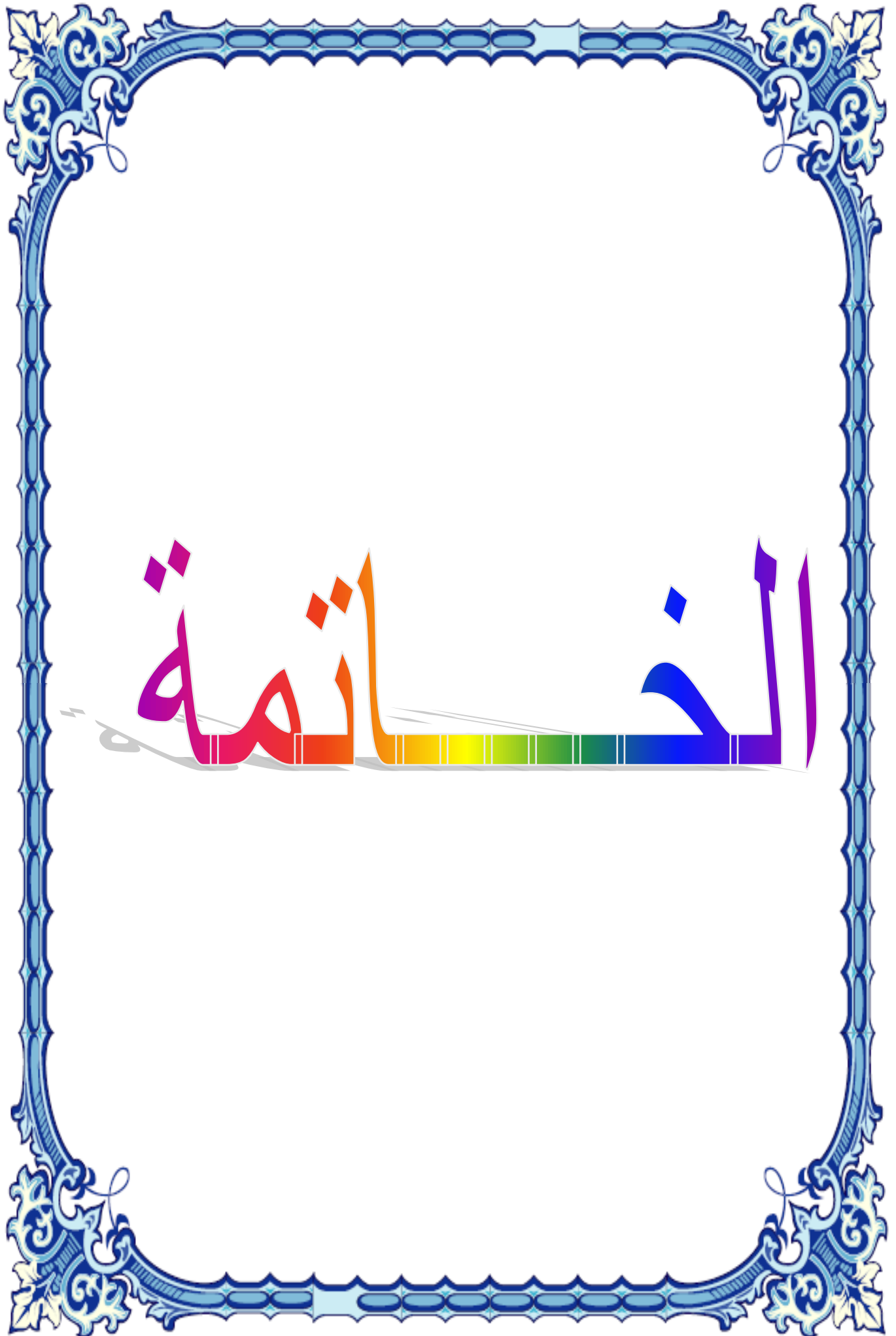
- توصلنا إلى أن نسبة 44، 94 % يوجههم المسؤول بأسلوب التشاور، الذي يدلّ على أن المسؤول يتشاور مع العمال في شؤون العمل، وهو لا يوجههم بأسلوب الأمر مع التوبيخ ولا بأسلوب الأمر والنهي دون مناقشة.
- بلغت نسبة الذين لا يهدّدهم المسؤول باستخدام سلطته الرسمية 51، 68 %، لأن مسؤولهم تشاوري ولا يمكنه استخدام سلطته الرسمية في تهديدهم، وألا سوف ينعكس سلبا على كل من المسؤول والعمال ومردودية الإنتاج بالمؤسسة.

النتيجة العامة:

من خلال ما سبق، ومن خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعمال الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، دراسة ميدانية لعينة من العمال الإداريين لبلدية الرويسات بورقلة، يتضح لنا أنّ النمط القيادي الغالب في المؤسسة محل الدراسة، ديمقراطي وهو نمط القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين المسؤول ومرؤوسيه ومباشرة الأعمال من خلال جماعية التنظيم، ويؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ويدفع المؤسسة إلى أقصى درجة من الإنتاج والكفاءة، وذلك يظهر جليا من الرضا الذي أبدى به عمال البلدية من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها في الدراسة.

الاقتراحات والتوصيات:

- مما سبق واعتمادا على هذه الدراسة التي قمنا بها ببلدية الرويسات بورقلة، نستطيع أن نعرض هذه الاقتراحات والتوصيات التالية:
1. نقترح أن تكون عملية اختيار المسؤولين قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال.
 2. إتاحة فرص التكوين للمسؤولين في مجال القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية، دورات تدريبية، سواء داخل البلدية أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال.



الأخوات

الخاتمة:

تعتبر القيادة الإدارية هي العمود الفقري في توجيه العمليات الإدارية في المؤسسات، فبها تستطيع هذه المؤسسات أن تحقق التميز والنجاح، وهذا لن يتأتى إلا من خلال إعطائها الأولويات خاصة بمدى اهتمامها بالموارد البشري من حيث المحافظة عليه وتكوينه، وهذا لا يتجلى إلا من خلال الدور الذي تقوم به القيادة ببث روح التعاون وتوجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف والسمو بالمؤسسة، والقيادة تعد ضرورة حتمية في جميع المؤسسات، فنرى سرّ نجاح المؤسسات يرجع إلى نجاح قادتها ومدى تأثيرهم على مرؤوسهم وتحفيزهم على تقديم أقصى طاقاتهم وتوحيد جهودهم واستمالتهم للعمل لأداء أعمالهم بوضا.

إن نجاح المؤسسة يعتمد على مجموعة من الميكانزمات والآليات، والتي تحاول من خلاله أن تحقق التفوق والتميز عن باقي المؤسسات، تتجلى عادةً في الرضا الوظيفي لعمالها، حيث تعمل المؤسسة على تنميته الذي لا يتأتى إلا من خلال قيادة حكيمة تعمل على تحكيم الرؤى وتوحيد وإرساء أرضية ملائمة يتم من خلالها تناول مفردات وقيم المؤسسة والعمل على تنميتها وتطويرها.

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة تقصي العلاقة القائمة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، من خلال ثلاث فصول والتي اعتمدنا فيها على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف دراستنا، بغرض الإجابة على التساؤل الرئيسي الذي جسّد في ثلاث تساؤلات فرعية، توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا أن للنمط القيادي علاقة بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية هذا ما أكّده المعطيات والشواهد الكمية التي تحصلنا عليها من دراستنا الميدانية، وأن النمط القيادي الغالب في المؤسسة محل الدراسة ديمقراطي، وهو النمط الذي يعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين المسؤول ومرؤوسيه ومباشرة الأعمال من خلال جماعية التنظيم.

فائمة المراجع

المراجع والمصادر باللغة العربية:

- 1 - إبراهيم درويش، الوسيط في الإدارة العامة والنظرية والممارسة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1980،
- 2 - أحمد عبد الحارس بخشونجي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر. بدون تاريخ النشر.
- 3 - إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، 2015، 1.
- 4 - إرداوي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، مصر، 1965.
- 5 - العتوم وآخرون، القيادة والتغيير: الطريق نحو النجاح، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 6 - بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (المفهوم والتطور)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2008.
- 7 - بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 8 - خليل عبد الرحمان المعايضة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 9 - درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، ط2، 1972.
- 10 - صالح الشبكي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1969.
- 11 - طارق عبد الحميد ألبدري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 12 - طارق محمد السويدان، صناعة القائد، مجموعة الإبداع، الكويت، ط2، 2003.
- 13 - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1992.
- 14 - طلعة إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر. بدون تاريخ النشر.
- 15 - عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- 16 - عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والتربية والاجتماع، دار الراءب الجامعية، بيروت، لبنان، 1999.
- 17 - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 18 - عبد الفتاح بوخمحم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2001.
- 19 - علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009،
- 20 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط6، 2008، 6.
- 21 - فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ط3، 1994.
- 22 - فريد راغف، محمد النجار، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976.

- 23 - فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، الجزائر، 1999.
- 24 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2010.
- 25 - مبروكة بولحبال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج1، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
- 26 - موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006.
- 27 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 28 - نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 1996.
- 29 - كت ديقز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد موسى، دار النهضة، مصر، 1994.

القواميس والمعاجم:

- 30 - ابن منظور جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، مجلد 10، ط3، لبنان، 1994.
- 31 - احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، الإنجليزي، فرنسي، عربي، مكتبة لبنان بيروت، لبنان، 1982.
- 32 - أمل عبد العزيز محمود، الأداء القاموس العربي الشامل، هيئة الأبحاث والترجمة، دار الراتب الجامعية، لبنان، 1997.
- 33 - أنطوان نعمة و وآخرون، منجد عربي - فرنسي، دار المشرق، بيروت، لبنان، 1984.
- 34 - جوفر روبر وأليزيتار، المعجم الحديث للتحليل السياسي، ترجمة سمير عبد الرحيم أجلي، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999.
- 35 - محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، بدون تاريخ النشر.

المذكرات:

- 36 - حسين مرسي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج، من وجهة نظر الموظفين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2013.
- 37 - حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، 2008.
- 38 - بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة (2006، 2007).
- 39 - سليمة محجوبي، مبروكة العشي، مرتم بن علي، تأثير برامج التلفزيون (المسلسلات التركية) على نمطية العلاقات الأسرية دراسة ميدانية لعينة من أسر مدينة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع اتصال كلاسيكي، 2012، 2013.

- 40 - طلال عبد الملك الشريف، أنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 41 - مرابط أحلام، واقع المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2005-2006.
- 42 - نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013، 2014.
- 43 - منى بنت محمد القرلان، أنماط القيادة الإدارية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2014.
- 44 - مكفس عبد المالك، نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة تربوية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008-2009.

المراجع باللغة الفرنسية:

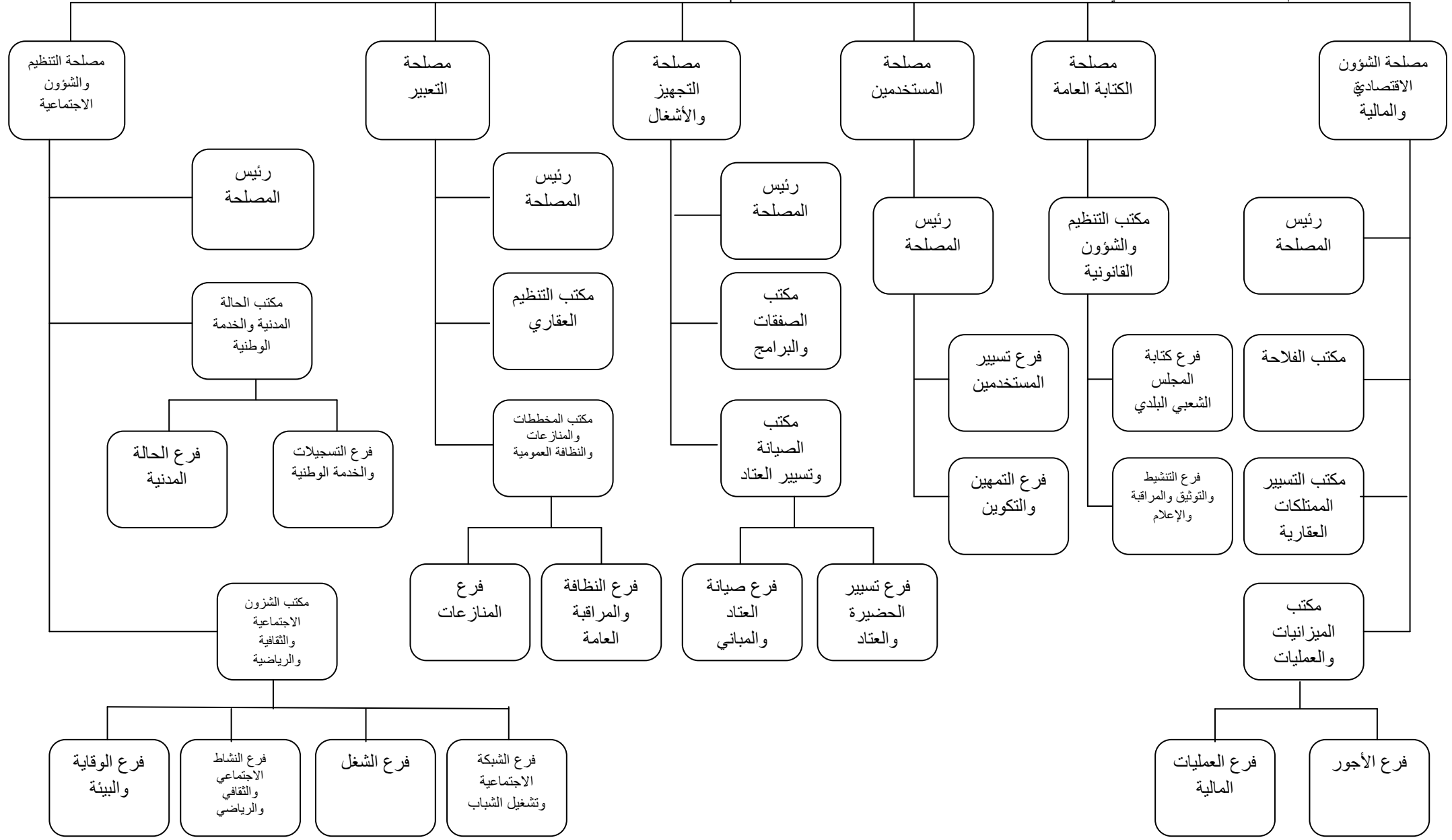
- 45- Revus : **L'entrepris publique** , CIEP , vol1 , n 1 , 1985 , p : 145.



الملاحق

المجلس الشعبي
البلدي

الملحق رقم (02): يمثل الهيكل التنظيمي لبلدية الرويسات.





ملحق رقم (01): وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



قاصدي مرباح ورقلة

العلوم الإنسانية والاجتماعية

كلية

قسم العلوم الاجتماعية والديمغرافيا

شعبة علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة استبيان حول:

النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من العمال الإداريين ببلدية الرويسات ورقلة

أخي العامل أختي العاملة :

في إطار إنجازنا لمذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة الماجستير، يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة المكونة من مجموعة أسئلة، والرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة، وأعلموا أن هذه الاستمارة تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي، سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا لتعاونكم معنا.

البيانات الشخصية:

- 1 - الجنس: ذكر أنثى
- 2 - السن:
- 3 - المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4 - الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5 - الأقدمية في العمل:
- 6 - منصب العمل (الرتبة):
- 7 - طبيعة العمل: مؤقت دائم

المحور الأول: علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي للعامل.

- 8 - كيف توصل مقترحاتك الخاصة بعملك لإدارة مؤسستك؟ هل عن طريق:
- أنت شخصياً - المشرف - الاتصال بالمسؤولين - الاجتماعات - النقابة
- أخرى تذكر.....
- 9 - كيف يمكن وصف اتصال مسؤولك بك في العمل:
- حسنة - رسمية - سيئة - متوسطة - غير محددة
- 10 - ماهي الأهداف الأساسية لاتصالك بمسؤولك؟
- إمداد الإدارة بالمعلومات - الزيادة في المشاركة - ترشيد القرارات
- مشكلات العمل - أخرى تذكر.....

11 - هل يترك لك مسؤولك فرصة النقاش في الاجتماعات؟ : دائما . أحيانا أبدا .

12 - هل تحظى بقدر من التسامح عند اعتذارك عن عدم الحضور للاجتماعات الرسمية إثر ظرف طارئ؟

- دائما - أحيانا - أبدا

13 - هل تلتبس اعتراف وتقدير مسؤولك لما تقدمه من آراء واقتراحات تخص العمل؟ : نعم لا أحيانا

- إذا كانت الإجابة ب: (لا) لماذا؟.....

14 - هل تؤدي استشارة المسؤول لك في حل مشاكل العمل إلى زيادة رضاك في العمل؟ :

- دائما - أحيانا - أبدا

15 - هل تشعر بحرية التصرف والراحة أثناء طرحك أفكار جديدة تخص العمل؟ : - نعم - لا

- في حالة الإجابة ب (لا) هل يرجع ذلك إلى:

- قواعد العمل واللوائح - نظام الإشراف والرقابة - انعدام الثقة بين العامل والمسؤول

أخرى تذكر:.....

16 - هل ترى أن اتصالك بمسؤولك خارج إطار العمل يوطد علاقتك به؟ - نعم - لا

- في كلتا الحالتين : كيف يؤثر على رغبتك في العمل؟.....

17 - هل تتحصل على المعلومات الكافية من مسؤولك لأداء المهام؟ - دائما - أحيانا - أبدا

المحور الثاني: علاقة النمط القيادي الفوضوي بالرضا الوظيفي للعامل.

18 - هل ترى أن مسؤولك يفوض الكثير من مسؤوليات العمل إلى العمال؟ دائما أحيانا أبدا

19 - هل تظن أنك تؤدي أعمال غير التي تمنيت تأديتها في بداية عملك بالمؤسسة؟ نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة (نعم) فلما يعود ذلك حسب رأيك.....

20 - يتقاضى المسؤول عن خروج ودخول العمال بالمؤسسة في أي وقت بدون إذن. نعم لا أحيانا

21 - هل يترك المسؤول حرية اتخاذ القرار للعمال؟ نعم لا أحيانا

- إذا كانت الإجابة (نعم) هل يرجع ذلك إلى: - غياب المتكرر عن المؤسسة.

- عدم فهمه للأساليب الإدارية. - عدم فهمه لطريقة العمل

..... - أخرى تذكر

22 - لا يبدي الموظفون الاحترام للمسؤول لغياب سلطة الحساب والتقييم. دائما أحيانا أبدا

23 - هل مسؤولك يراعي غياب الموظفين عن المؤسسة دون عذر. دائما أحيانا أبدا

24 - بماذا تتميز جماعة العمل التي تنتمي إليها؟

..... - التماسك - الترابط - التفكك - أخرى تذكر

25 - حسب رأيك هل تختلط مهام كل واحد من العمال بمهام الآخر في هذه المؤسسة؟ نعم لا أحيانا

..... في كل الحالات لماذا

المحور الثالث: علاقة النمط القيادي الدكتاتوري بالرضا الوظيفي للعامل.

26 - هل يفرض المسؤول التعليمات والأنظمة على العاملين بطريقة فوقية. دائما أحيانا أبدا

27 - حسب رأيك هل يتجاهل مسؤولك آراء العمال في حل المشكل ويتولى بنفسه دراستها.

دائما أحيانا أبدا

28 - هل يجبر مسؤولك العمال على بذل مجهود أكبر من طاقتهم. دائما أحيانا أبدا

29 - كيف يوجه المسؤول العمال هل بأسلوب: - الأمر مع التوبيخ - الأمر والنهي دون مناقشة

..... - أخرى تذكر

30 - في غالبية الأحيان هل يهدد المسؤول العمال باستخدام سلطته الرسمية. دائما أحيانا أبدا

31 - إذا كانت هنالك اقتراحات تريد إضافتها حول الموضوع يمكنك طرحها:

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

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي للعامل الإداري في بلدية الرويسات، من خلال التعرف على النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة، ومستوى الرضا الوظيفي للعامل الإداري بها، واعتمدت الدراسة على منهج البحث الميداني، وبحثنا الموضوع من جانبه النظري من خلال بعض الدراسات السابقة حول الموضوع، وقد تم تصميم استمارة كأداة لجمع البيانات الميدانية، ووزعت على عينة الدراسة المكوّنة من 58 عامل، وتم تحليلها حسب التساؤل الرئيسي للدراسة وتساؤلاته الفرعية.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمّها أن للنمط القيادي علاقة بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الخدمائية الجزائرية، وأنّ النمط القيادي الغالب في المؤسسة محل الدراسة، ديمقراطي وهو نمط القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين المسؤول ومرؤوسيه ومباشرة الأعمال من خلال جماعية التنظيم، ويظهر من خلال الرضا الذي أبدى به عمال البلدية.

ومن أهم الاقتراحات والتوصيات أن تكون عملية اختيار المسؤولين قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال. وإتاحة فرص التكوين للمسؤولين في مجال القيادة الإدارية وعملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية، دورات تدريبية، سواء داخل البلدية أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال.

Résumé de l'étude:

L'étude visait à révéler la relation entre le style de leadership et la satisfaction professionnelle des travailleurs administratifs dans la municipalité Ruwaisat, en reconnaissant la direction de l'établissement de style dominant dans l'étude, le niveau de satisfaction au travail pour les travailleurs, les administrateurs et étude reposait sur l'approche de la recherche sur le terrain, et nous avons discuté du sujet de son théorique à travers quelques-uns des études antérieures sur le sujet, la forme a été conçu comme un outil pour recueillir des données sur le terrain, et distribué à un échantillon composé de 58 études de travailleurs, et analysées par le principal et sous-question étudier ses questions.

L'étude a conclu une série de résultats que le plus important pour la relation leader de style avec la satisfaction professionnelle des travailleurs administratifs dans l'organisation du service-algérien, et le style de leadership principalement dans l'institution à l'étude, une direction démocratique qui repose sur les relations humaines de style, la participation et la délégation de pouvoirs, et de satisfaire les besoins et les désirs de ses subordonnés, en créant un climat de dominé par la coopération et le respect entre le fonctionnaire et ses subordonnés et des affaires directement par l'organisation collective, et montre par la satisfaction éternelle par les travailleurs municipaux.

L'une des principales suggestions et recommandations à un processus de fonctionnaires sélection et fondé sur des raisons objectives, aucune de la supervision responsable doit avoir une grande expérience, le niveau de la recherche scientifique et a les qualités d'un leader efficace pour qu'il puisse exécuter les choses efficacement étude scientifique. Et offrir des possibilités de formation pour les fonctionnaires dans le domaine des processus de leadership et la prise de décision administrative à travers des forums, journées d'études, des séances de formation, tant au sein de la municipalité ou à travers des cours menées par la formation et des centres de développement humain dans ce domaine.