

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة: مريم عصماني

بعنوان

القيادة والرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة

نُوقِشتْ وأُجيزتْ علناً بتاريخ : 16 / 05 / 2017

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مناقشاً

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ثلاجية نورة
إيناس بوسحلة
قودة عزيز

الموسم الجامعي: 2016 / 2017

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة: مريم عصماني

بعنوان

القيادة والرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة

نُوقِشَتْ وَأُجِيزَتْ عَلْنَا بتاريخ: 16 / 05 / 2017

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

رئيساً
مشرفاً ومقرراً
مناقشاً

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ثلاجية نورة
إيناس بوسحلة
قودة عزيز

الموسم الجامعي: 2016 / 2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

قال الله تعالى : " رَبِّي أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَ عَلَى وَالِدِيَّ وَ أَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ وَأَذِلَّنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادَتِكَ الصَّالِحِينَ "

سورة النمل الآية 19 .

لله الحمد والحمد مِمَّنْ شَكَرَ سَقِينَا بِوَجْهِ النَّبِيِّ الْمَطْرِ

فَمَنْ يَشْكُرُ اللَّهَ يَلْقَى الْمَزِيدَ وَمَنْ كَفَرَ بِاللَّهِ يَلْقَى الْغَيْرَ

الشكر لله الذي خلق الكون فنظمه وخلق الإنسان وكرمه ،

سبحانه ما أعلى مكانه وأعظمه ، وعلى الله على محمد وعلى آله وأصحابه .

الشكر لمن ساعدنا على على إنجاز هذا العمل .

كل الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة، عزيزة العلم وكبيرة العطاء "إيناس بوسجلة" على كلِّ

ما قدمته لنا، والتي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها.

إلى الأستاذ عيسوي الماسي و بن داود العربي .

إلى كل معلّمي وأساتذتي من الإبتدائي إلى الجامعة .

لكل عمال خزينة ولاية ورقلة على ما قدموه لنا من تسهيلات للقيام بالشق الميداني لهذه

المذكرة..

كما نتقدم بالشكر المسبق للجنة المصحة .

فالشكر ليس منة ولكن لقوله "ص" : " لا يشكر الله من لم يشكر الناس "

وسلاماً لآختام



الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله ذي الجلال الذي عن الإدراك كنه عقول العارفين، والكمال الذي قصده عن إحصاء ثنائه السنة الواصفين، والقدرة التي وجلت من رهبتها قلوب الخائفين، والعظمة التي عنبت لعزتها وجوه الطائعين والعاكفين، والعلم الذي لم يدركه احد من العالمين، وأرسل الرسل مبشرين ومنذرين، رحمة للعالمين، وختمهم بنبينا محمد عليه أزكى الصلوة والتسليم، وصل اللهم على محمد نبي المرسلين، وعلى اله وأصحابه ومن ولاءه إلى يوم الدين.

إلى من حملنا لها من المودة ماتفوق قلوبنا فأبقت النفس إلا أن تهدي لها ثمرة الجهد وختام العمل، إحياء الذكرى الأيام التي كانت في وقتها مجرد أحلام وما كانت بدونها لتتحقق.

إلى من حملتني وهنا على وهن .

إلى من علمتني أن الحياة تجارب وكل نجاح بجهد صادق ، وما كنت لأحب الدنيا لو لاها.

فأدعوا الله أن يطيل عمرها وترضى عنا بدعواتها .

إلى من الجنة تحب قدميها أمي جزاك الله خيراً.

إلى المرأة التي إذا ذكرت خالها لن تسعني صفحات المذكرة .

إلى المرأة التي علمتني أن الحياة كفاح وأن ثمارها بعد ذلك نجاح وأفراح.

إلى من ربنتني ... خالتي ... أطال الله عمرها وحفظها .

إلى من كان سندي وعموني في المشقة والمحن ، معلمي ومرشدي أبي أطال الله عمره وحفظه.

إلى من رباني ولم يبخل عني عطاه زوج خالتي حفظه الله وأطال عمره.

إلى إخوتي (عبد القادر، عبد الرحمان، إبراهيم) & أخواتي (خديجة ، صفية ، عائشة) وزوجة أخي عملة

أسأل الله أن يحفظهم ويطيل أعمارهم.

إلى كل أفراد عائلة (عماني وميموني) فرداً فرداً وأخص بالذكر الكاتبة بلخير، نبراس عبد القيوم

إلى كل الصديقات رفيفات الدرب في كل المراحل كنّ سناً ومونساً لمن كل الإحترام والتقدير.

مريم

إلى كل دفعة الثانوية ماستر علم الإجتماع تنظيم وعمل.



الصفحة	قائمة المحتويات
-	شكر وتقدير
	إهداء
-	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
-	ملخص الدراسة بالعربية
-	ملخص الدراسة بالفرنسية
أ، ب	مقدمة
الفصل الأول: المدخل العام للدراسة	
16	تمهيد
17	أولاً: إشكالية الدراسة
19	ثانياً: فرضيات الدراسة
19	ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة
20	رابعاً: الأهمية من الدراسة
20	خامساً: الهدف من الدراسة
20	سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة
25	سابعاً: الدراسات السابقة

30	خلاصة
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة	
32	تمهيد
33	أولاً: مجالات الدراسة
33	المجال الزمني
33	المجال المكاني
34	المجال البشري
34	ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة
35	ثالثاً: مجتمع الدراسة
35	رابعاً: أدوات جمع البيانات
36	الملاحظة
36	الإستمارة
37	المقابلة
38	خلاصة

الفصل الثالث: عرض وتحليل النتائج سوسولوجياً

40	تمهيد
41	أولاً: عرض وتفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة
43	ثانياً : عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات
43	عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
49	عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
57	عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
63	ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات
63	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
64	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
65	مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة
66	رابعاً : النتائج العامة للدراسة
-	خاتمة
-	قائمة المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن	1
42	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	2
43	توزيع أفراد العينة التي عملت بقسم آخر قبل الانتقال إلى القسم الحالي	3
45	توزيع أفراد العينة حسب الأسباب التي تجعل العمال يفكرون في تغيير مناصب عملهم	4
46	توزيع أفراد العينة حسب اعتبار القائد أداة رقابية داخل المؤسسة	5
47	توزيع أفراد العينة حسب مواجهة المشاكل داخل العمل	6
48	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة الرقابة المرنة على الاستقرار في العمل	7
49	توزيع أفراد العينة حسب العلاقة الموجودة بين العامل والقائد	8
50	توزيع أفراد العينة حسب الرغبة في تحمل مسؤولية إضافية في إطار عملية تفويض السلطة	9
51	توزيع أفراد العينة حسب الأسباب التي تجعل القائد يحمل المسؤولية للعاملين	10
53	توزيع أفراد العينة حسب كيفية متابعة القائد لشؤون العمل	11

القيادة والرضا الوظيفي

54	توزيع أفراد العينة حسب مساهمة التوجيهات المتكررة في تنمية قدرات و مهارات العامل	12
55	توزيع أفراد العينة بناء على نظرهم في أن المسؤولية عملية ضرورية لتوجيه العامل و تحسين أدائه	13
57	توزيع افراد العينة حسب مشاركة القائد في قرار ما	14
58	توزيع أفراد العينة حسب القرارات التي يعمل القائد على منح الثقة للعامل في اتخاذها	15
59	توزيع أفراد العينة حسب نوع المشاركة في اتخاذ القرارات	16
60	توزيع أفراد العينة حسب شعور العمال عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات	17

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة ب: " القيادة والرضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة" إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد في مؤسسة خزينة ورقلة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها، كما هدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ولوائهم لها، إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا الكشف عن العلاقة بين تحمّل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها، وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2017/2016 على مجتمع بحث مكون من 85 عامل، استخدمنا فيها طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث، أما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الإستمارة كأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة .

أما عن النتائج، فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- هناك علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة .
- تلعب الرقابة المرنة دوراً في استقرار العمال.
- التفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة .
- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى ضمان الولاء التنظيمي للمؤسسة .

الكلمات المفتاحية: القيادة، الرضا الوظيفي، المؤسسة.

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude intitulée: « Le leadership et satisfaction fonctionnelle à l'institution de trésorerie Ouargla» pour tenter d'identifier la nature de la relation entre le comportement de leadership qui prévaut dans l'institution du trésorerie Ouargla et les niveaux de satisfaction au travail entre les acteurs, aussi à déterminer la relation entre la participation des travailleurs à la prise de décision dans l'institution et la loyauté envers elle, en plus de ce but de cette étude à la relation entre la responsabilité de travailler pour les travailleurs et accroître leur sentiment d'appartenance à elle, l'étude a été réalisée au cours de l'année scolaire 2016/2017 sur une recherche composante de la communauté des travailleurs 85, nous avons utilisé la méthode complète d'enquête en raison de la petite communauté de recherche, quand à Les outils qui ont été utilisés dans la collecte des données sur le terrain a été pour former un outil de base en plus des outils d'observation et d'entrevue pour vous aider. En ce qui concerne les résultats à l'étude, il a atteint les résultats suivants: Il existe une relation entre la nature du leadership et les niveaux en vigueur de la trésorerie de la satisfaction fonctionnelle à l'institution de trésorerie Ouargla contrôle flexible jouent un rôle dans la stabilité des travailleurs mandat augmente le sentiment d'appartenance à l'organisation des travailleurs diriger la participation des travailleurs à la prise de décision pour garantir la loyauté organisationnelle à l'institution

Mots-clés: le leadership, la satisfaction fonctionnelle , institution

القيادة والرضا الوظيفي

مقدمة

يُعدّ موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة، لما له من تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وعلى رضا الفاعلين من جهة أخرى، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب القائد فيها دوراً أساسياً باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من الفاعلين لتحقيق الأهداف المسطرة.

وعليه نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالمنط القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر.

فالقائد الناجح يتطلّع بدور كبير لخلق روح التعاون بين فاعليه وجعلهم كفريق واحد ليتولّد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثمّ ينعكس على تحقيقهم أهدافهم الخاصة، كما أن إبراز القائد للجانب الإنساني لا شك أنه يساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا هدف من أهداف القيادة الفعّالة فإهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى بمشاركة العامل في إتخاذ القرارات من خلال إبداء آرائه وملاحظاته دوراً فعالاً في تحقيق أهداف العمل فيُنمّي شعور الفاعل لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الإجتماعية والتي تعتبر عاملاً مهماً لرضا الوظيفي.

ضيف إلى ذلك توسع القائد في عملية التفويض كلما أمكن ذلك، إذ تلعب هذه الأخيرة دوراً هاماً في تنمية المهارات الإدارية لدى الفاعلين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري، ذلك أنه من العوامل التي تحقق توازن واستقرار المؤسسة وكذا المحافظة على التوحد في الجهود والأهداف .

من هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تتناول موضوع القيادة والرضا الوظيفي من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة .

القيادة والرضا الوظيفي

وتنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول : تحت عنوان المدخل العام لدراسة، يحتوي على إشكالية الدراسة، أهمية وأسباب إختيار الموضوع

إضافة إلى أهداف الدراسة ثم المفاهيم الأساسية للدراسة وبعض الدراسات السابقة والمشابهة لدراستنا الحالية .

الفصل الثاني: تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، يحتوي على مجالات الدراسة ومنهج الدراسة ثم أدوات جمع

البيانات.

الفصل الثالث: تحت عنوان عرض وتفسير نتائج الدراسة، يحتوي على عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص العينة

تليها عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات، وصولاً إلى النتائج العامة لدراسة .

تمهيد

أولاً: بناء الاشكالية

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة

رابعاً: الأهمية من الدراسة

خامساً: الهدف من الدراسة

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التّطرق إلى المدخل العام للدراسة وذلك من خلال عرض إشكالية الدراسة والفرضيات، بالإضافة إلى إبراز الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، الأهمية والهدف من الدراسة، ومن ثمّ التّطرق إلى المفاهيم الأساسية والدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها، حيث تعدّ ضرورة منهجية لأي بحث علمي.

أولاً : إشكالية الدراسة

لقد نالت ظاهرة القيادة اهتمام كبير لدى الباحثين والدّارسين بمختلف إيجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور، وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأت التّجمعات الإنسانية البدائية البسيطة مروراً بمجموعة من التّحولات متعدّدة الأوجه في مختلف مناحي الحياة، إنتهاءً بتبلور المرحلة العلمية لمجتمع المتّصّفة بالتّشابك والتّعقيد الوظيفي أين شهدت بوادر إدراك وعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التّطور والتّقدم .

ولما كان الفاعل أهم عنصر في المؤسسة كانت حتمية الإهتمام به للوصول إلى مرحلة التّطوير والتّغيير التّنظيمي من خلال تنميته ورفع كفاءته وفاعليته، لكن لا مجال للوصول إلى هذا إلاّ من خلال تبني قيادة ناجحة وفعّالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السّلك الإيجابي والمرغوب به الذي يتماشى وأهداف المؤسسة .

وكون القيادة محور أساسي تتقاطع في دراسته العديد من الحقول المعرفية، نجد أنّ هذه الأخيرة حظيت بعناية متزايدة من حيث البحث والدّراسة في مختلف المجالات والحقول المعرفية، كعلم النفس وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع... إلخ، إذ يتعرض لها كل علم من هاته العلوم بخصوصيته المعرفية والمنهجية من أجل التّحليل والتّفسير العلمي، فهناك من نظر للقيادة على أنّها مجموعة من سلوكيات وتصرفات معينة تتوافر في شخص ما والقصد منها حتّى العاملين على التّعاون من أجل تحقيق الأهداف المعينة للعمل، وضمن سياق معرفي آخر تُحلّل القيادة من زاوية رفع الإنتاجية حيث أنّ السّلك القيادي المتمركز على الإهتمام بالفاعلين من شأنه تحقيق ذلك .

وبالعودة إلى التّناول السوسولوجي لموضوع القيادة نجد أنّ هذا الموضوع تناولته العديد من التّظريات بدءاً بـ"فريدريك تايلور" الذي نادى بمركزية الضبط والإشراف والرقابة الصارمة لسلوك الأفراد في العمل مع توفير الحوافز والمكافآت المادية لتحقيق الرّضا، مروراً بمدرسة العلاقات الإنسانية التي يترجمها "إلتون مايو" والتي نادى بعكس ذلك، حيث وجّهت اهتمامها إلى العنصر البشري واعتبرته أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة، وأكّدت من جهة أخرى على أهمية العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية وضرورة إشباع الحاجات التّفسية والاجتماعية في محيط العمل، وهذا كفيلاً بتحقيق رضا العامل .

إلا أنّ هذه المعالجة من وجهة نظرنا هي معالجة استاتيكية حتمية، لأنها استثنت التفاعل الاجتماعي ومبدأ التكامل وهذا ما ناد به الإتجاه التفاعلي، الذي يرى أنّ المؤسسة هي إحدى المجالات التفاعلية التي يتفاعل ضمنها القائد والفاعلين الأمر الذي يحقّق مرونة، ولأنّ القائد الناجح يتمتع بقدرات وصفات شخصية وخبرات ميدانية وإلمام بطبيعة العمل، إضافة إلى الجانب الإنساني والذي يشغل جزءاً كبيراً من وظيفته، إذ يضمن له إستحداث وإبراز وسائل قيادية حديثة تساهم في الكشف عن قدراتهم والعمل كفريق واحد من خلال تفويض السلطة الذي يعد التجسيد العملي لمشاركة الفاعلين في اتخاذ القرارات، ما يخلق التفاعل مع جماعة العمل، والذي يؤدي إلى الانسيابية في العمل باستعمال رموز ومعاني فيما بينهم تسهل عملية التواصل وتوثيق الصّلة، وهو ما يخلق مؤشّرات إيجابية من شأنها تكوين الرّضا الوظيفي للفاعلين، مما يُتوقع منهم العمل بفاعلية أكثر .

لذلك يعد الرّضا الوظيفي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة في الوقت نفسه، حيث يساعد على استقرار الفاعلين فضلاً عن تنمية الدوافع الإيجابية عندهم، فالعديد من الدّراسات تناولت الرّضا الوظيفي إشارة منها إلى مدى الإخلاص والولاء الذي يبديه الفاعل اتجاه عمله، و انعكاس ذلك على تقبّله لأهداف المؤسسة التي يعمل بها زيادة لذلك تفانيه ورغبته القويّة وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها .

وما تؤكّده الملاحظات الإمبريقية أنّ العوامل التي تعمل على زيادة الأداء الجيد والفعالية متعدّدة، فقد تكون درجة رضا الفاعلين عن بيئة العمل واحدة منها، وقد تكون طبيعة العمل والقيادة المتبعة إحداها، هذه الأخيرة التي تنعكس على سلوك الفاعل تجاه عمله وتجاه المؤسسة التي يعمل فيها، والذي من خلاله يجسّد رضاه عن العمل والوظيفة، وفي الوقت نفسه يعبر عن مستوى الإشباع الذي توفّره له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع يُنتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفاعل تجاه عمله وتجاه قائده والتي تتحول كلياً أو جزئياً إلى ممارسات على أرض الواقع.

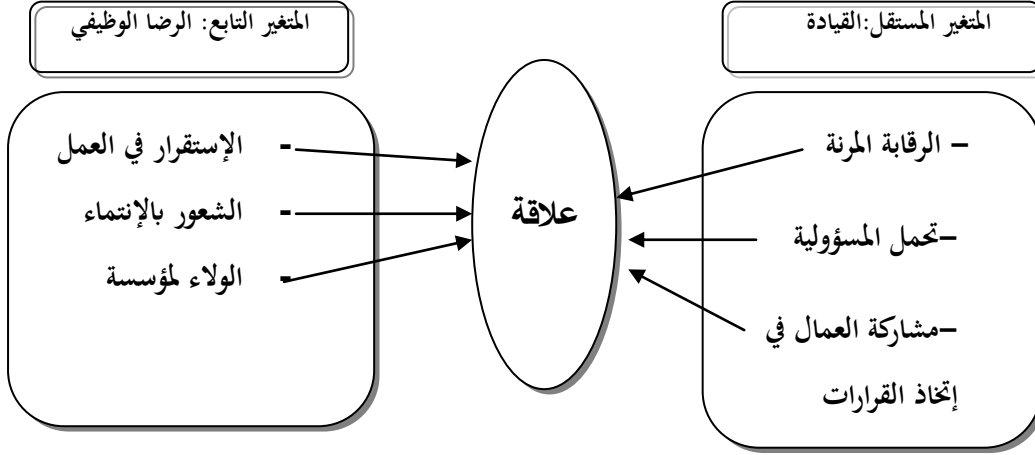
وفي ضوء ماسبق يتّضح لنا مدى أهمية تناولنا لدراسة القيادة في تحقيق الرّضا الوظيفي، لما يحققه هذا الأخير من تفاعل وتواصل داخل بيئة العمل، وهو ما دفعنا لقيام بهذه الدّراسة في مؤسسة خزينة ولاية ورقلة محاولين إبراز كيفية عمل القيادة على تحقيق الرّضا الوظيفي للفاعلين . ومما سبق طرحه فإنّ دراستنا تتركز على سؤال رئيسي مفاده:

- ما علاقة طبيعة القيادة بمستويات الرّضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

الفرضية العامة

- هناك علاقة بين طبيعة القيادة ومستويات الرضا لدى العاملين في مؤسسة خزينة ورقلة



شكل يوضح شرح الفرضية العامة وكيفية بناء الفرضيات الجزئية

الفرضيات الجزئية

1. كلما كانت الرقابة مرنة كلما زاد استقرار العمال في العمل
2. يؤدي تحمّل مسؤولية العمال للعمل إلى زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة
3. هناك علاقة بين مشاركة العمال في إتخاذ القرارات وولائهم للمؤسسة

ثالثاً: أسباب اختيار الدراسة

- ✓ التعرف إلى واقع المؤسسات الجزائرية وما يحصل داخلها، و كيفية تسيير القادة لإدارتها والظروف السائدة بها.
- ✓ معرفة مدى رضا العامل عن القيادة داخل مؤسسة خزينة ولاية ورقلة .
- ✓ التعرف على طبيعة القيادة التي تُدعم مستويات الرضا الوظيفي.

رابعاً: الأهمية من الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي :

- ✓ أنها تدرس أحد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات داخل المؤسسة وهي علاقة الإدارة بالعمال، فموضوع القيادة يلعب دور هاماً وفعالاً في تنظيم العلاقات الداخلية لمؤسسة، كما أن القيادة تعتبر عاملاً من عوامل التحفيز ورفع الروح المعنوية لعمال، وتوجيه وتنسيق كل العمليات من أجل تحقيق الأهداف العامة.
- ✓ تتمثل أهمية الدراسة أيضاً في أهمية الموضوع الذي تناوله دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما أدى بنا للبحث والتقصي عن الكيفية والدور المناط بالقيادة لتنمية الرضا الوظيفي .

خامساً : الهدف من الدراسة

وتتمثل أهداف الدراسة الحالية في ما يلي :

- ✓ محاولة التعرف على مكانة الرقابة المرنة في مؤسسة خزينة ولاية ورقلة وهل يمكن اعتبارها كمؤشر من مؤشرات استقرار العمال في العمل .
- ✓ تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة خزينة ولاية ورقلة وولائهم لها .
- ✓ الكشف عن العلاقة بين تحمّل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لمؤسسة .

سادساً: المفاهيم الأساسية للدراسة

انطلاقاً من دراستنا الحالية التي نفترض من خلالها وجود علاقة بين طبيعة القيادة ومستويات الرضا الوظيفي، فإن ذلك

يستوجب علينا تحديد وضبط المفاهيم ووضعها ضمن الإطار التصوري الذي يتناسب ودراستنا.

1- القيادة Le leadership

لغة : قاد، يقيد، قياداً، يقود، قود، قائد، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، فالقود من أمام والسوق من خلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو (جمع قائد) (1).

اصطلاحاً : يوحى اصطلاح القيادة بمفاهيم شتى :

قد ينظر إلى القيادة كشخص ومن ثم يمكن تحديد مفهومها بأنها مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد حتى يكون ناجحاً .

وقد ينظر إليها كوظيفة أو عمل يؤديه الشخص الذي يكون قائداً وفي هذه الحالة تعرف القيادة بأنها مايقوم به الفرد من توجيه وتعليم ورقابة لتصرفات واتجاهات الآخرين من أفراد وجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وأفكارهم وقد يكون هذا التأثير مباشراً وقد يكون عن طريق القيادة غير المباشرة مثل تأثير كبار الكتاب والعلماء والفنانين على الجماهير من خلال أعمالهم .

كما قد ينظر لقيادة كموقف متكامل يتضمن كل عناصر القيادة الناجحة كقائد له خصائص وسمات معينة ومن مجموعة أنشطة أو أعمال يزاؤها، ومن مجموعة من التابعين يقبلونه قائد لهم (2)

القيادة الجماعية : هي مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات مما يحول دون إفراد القائد بالتحكم في الجماعة، كما تعتبر القيادة ركيزة أساسية من ركائز عملية التوجيه، فهي فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وإحترامهم وولائهم وتعاونهم في سبيل الوصول لهدف معين. (3)

"فيدلر" (F.E.Fiedler) يرى أن القيادة هي " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك، وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين. لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان، أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره. " (4)

¹ تأليف جماعة من كتاب اللغويين العرب : المعجم العربي الأساسي ، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم ، (د-ب) ، (د-ط) ، ص 752 .

² مُجّد منير حجاب : المعجم الإعلامي ، القاهرة ، مصر ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2004م ، ص 431 .

³ مُجّد منير حجاب ، نفس المرجع ، ص 432 .

⁴ طلعت ابراهيم لطفي : علم إجتماع التنظيم ، القاهرة ، مصر ، دار غريب للنشر و التوزيع ، (د-ط) ، 2007م ، ص 74 .

"فرنش" (French) القيادة هي : " عملية التأثير على سلوكيات الآخرين نحو تحقيق هدف معين أو مجموعة من

الأهداف، والقيادة الفعالة في المنظمة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد أو المجموعات نحو تحقيق الأهداف. " (1)

"جون جاردنر" (John Gardner) " هي عملية الإقناع أو تقديم القدوة التي يستخدمها فرد (أو فريق قيادي)

لحث مجموعة من الأفراد على السعي لتحقيق أهداف يريدها القائد أو لتحقيق أهداف مشتركة بين القائد وأتباعه. " (2)

يعرفها Kinichi وKreitner على أنها عملية إجتماعية يسعى من خلالها القائد لحصول على مشاركة

طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المنظمة. (3)

"شستر برنارد" (Chester Barnard) " هي قدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك

التابعين لتحقيق أهدافهم رغباتهم و إقناعهم بأهمية تحقيقها، ولا يتصور ذلك إلا إذا أمكن لقائد أن يجعل تابعيه مدركين بأن

أهداف المنظمة سيحقق رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية. " (4)

تعريف القيادة إجرائياً : استنادا إلى التعاريف سابقة الذكر والواقع المعاش وطبيعة الدراسة، فإن التعريف الإجرائي

للقيادة في هذه الدراسة يكون على النحو التالي:

" هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة، من أجل تحريك الفاعلين نحو هدف محدد مسبقا.

2- الرضا الوظيفي La satisfaction fonctionnelle

لغة : يرضى، رضاً، رضًى ورضوانا ومرضاة راض (الراضي) ورضٍ ومرضٍ إختياره قبله "رضي فلانا/ بفلان صاحبا".

رضا/ رضى: رضى " أعطاه إشارة رضا"، "شعر برضا عميق"، إذن ومنه قول الفقهاء: "يشهد على رضاها أي، جعلوا الرضا لدلالته

عليه. (5)

3 عادل عبد الرزاق هاشم: القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، (د-ط)، 2010، ص34.

² فيليب سادلر، ترجمة: هدى فؤاد مجد، القيادة، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، ط1، 2008م، ص 17.

³ حسين حريم: السلوك التنظيمي، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، ط3، 2009، ص 196.

⁴ سعيد مجد المصري: التنظيم و الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية لنشر و التوزيع، (د-ط)، 1999م، ص 191.

⁵ تأليف جماعة من كتاب اللغويين العرب: مرجع سابق، ص 529.

اصطلاحاً: يعنى الرضا الذي يستمدده الفرد من وظيفته التي يقوم بها أو الجماعة التي يعمل معها أو رؤسائه الذين

يقومون بالإشراف عليه، وهو نابع من إيمانه بوظيفته والدور الذي يمكن أن يقوم به. وغياب هذا الرضا يؤدي إلى اهماله . (1)

"هيرزبيرج" (Herzberg) يعرفه بأنه : " حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة ذاتها،

وليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الإستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل . (2)

"هوبوك" (Hopok) يعرفه بأنه : "مجموعة من الإهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم متضافرةً في

خلق الوضع الذي يرضى به الفرد . " (3)

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه : مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يتحقق من عمله، فكلما تصور الفرد أن

عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كان غير راضي عن عمله . (4)

ويشار أيضاً لرضا الوظيفي: بأنه له أكثر من بُعد جميعها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن

عمله وأجره وعلاقته سواء مع رؤسائه أو زملاءه، فهو يمثل سلوكاً ضمنياً يكمن في وجدان الفرد. (5)

وهناك تعريف آخر لرضا : وهو عبارة عن التعبير والسعادة التي تتحقق عن العمل . (6)

ويذهب البعض إلى تعريف الرضا الوظيفي: على أنه حالة نفسية يشعر بها الفرد وفقاً لدرجة إشباع حاجاته. (7)

كما عرفه كل من **Landy and Trumbo** " أنه يستخدم لدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة

التي تستخدم بها نوعية الحياة المعيشية، لوصف ردود الفعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام. (8)

¹ محمد منير حجاب : مرجع سابق ، ص 273 .

² عادل عبد الرزاق هاشم : مرجع سابق ، ص 86/85.

³ محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2003 ، ص 195 .

⁴ وليد حليم غازي : دوافع و إحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، الإسكندرية، دار الجامعة ، 2011م ، ص 111.

⁵ فائزة محمد رجب بمنسي : الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط1، 2011، ص 40 .

⁶ محمد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح : الرضا و الولاء الوظيفي و قيم و أخلاقيات الأعمال ، الأردن ، زمزم ناشرون و موزعون ، ط1، 2011، ص 1.

⁷ أحمد سيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية، منظور القرن الواحد و العشرون، الأردن، دار وائل للنشر، (د-ط) ، 1999م ، ص 402.

⁸ Landy and Trumbo : **Psycholgy Of Work behaviour**, home wood parsyster, 1980, p 60.

تعريف رضا العامل: (الرضا الوظيفي) هو مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تنتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وبالتالي فإنه كلما قلة الفجوة بينما تقدمه الوظيفة لعامل وبينما ينبغي أن يحصل عليه من هذه الوظيفة كلما زاد رضا العاملين⁽¹⁾

تعريف الرضا الوظيفي إجرائيا : في ضوء التعاريف سابقة الذكر وبالنظر إلى الواقع المعاش وطبيعة الدراسة الراهنة فإن هذه الأخيرة تستخدم مفهوم الرضا الوظيفي للإشارة إلى:

"مدى استقرار العامل وولائه وشعوره بالانتماء إلى المؤسسة، من خلال علاقاته مع قادة المؤسسة".

3- المؤسسة Institution

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، وبناءا على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد⁽²⁾

اصطلاحا: تعددت المفاهيم حول مصطلح المؤسسة بتعدد الإيديولوجيات البحثية فنجد المؤسسة تندرج في نواحي

كثيرة فنجد أنها: "تعتبر الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية المادية اللازمة للإنتاج"⁽³⁾.

¹ مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، عمان ، دار الشروق، الطبعة العربية الأولى ، 2000، ص 110

² مريوحة بولخيال نوار، محاضرات في علم اجتماع ، ج 1 ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، الجزائر، 2005 ، ص 138 .

³ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6 ، 2008 ، ص 24 .

من ناحية اجتماعية: علماء الاجتماع يعرفون المؤسسة على أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي 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.

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

تعريف المؤسسة إجرائيا : على ضوء ما سبق يكون التعريف الإجرائي لمؤسسة خزينة ولاية ورقلة على النحو التالي :

خزينة ولاية ورقلة : هي إدارة عمومية - تابعة لوزارة المالية - تعتبر كهيئة مالية تمثل سياسة السلطة المالية والإقتصادية لدولة كما تتمتع بنشاط إداري فعال في حركة الأموال و كذلك الحفاظ على المال العام والخاص والمهمة الأساسية للخزينة هو تنفيذ قانون المالية لدولة .

سابعا : الدراسات السابقة :

1. الدراسة الأولى

للباحث "بوعكاز فريد"² بعنوان " الإشراف والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً

(E.P.S). " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري قسنطينة، إشراف الدكتور

إسماعيل قيرة، 2008/2007.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الإشراف والرضا لدى العمال إضافة إلى التعرف على

طبيعة المركزية واللامركزية وعلاقتها بالإستقرار في العمل، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :

ماهو نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال ؟

واندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية هي :

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

² فريد بوعكاز: الإشراف والرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009م

إلى أي مدى يؤثر نطاق الإشراف الضيق والواسع على مستوى الرضا الوظيفي؟

هل تؤثر طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال على مستوى الروح المعنوية لعمال؟

- ما نمط الإشراف السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي" واستخدم طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي حيث استخدم العينة العشوائية المنتظمة وقدرت العينة ب..... أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد تم استخدام الإستبيان .

نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي

الإشراف الصارم والديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدمير العمال

طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة

العامل في المؤسسة المينائية بسكيكدة يتلقى الأوامر والتعليمات أثناء تأدية العمل من رئيس واحد، الأمر الذي خلق

لديه مشاعر الرضا والارتياح في العمل، وأن نطاق الإشراف ببعديه الضيق والواسع يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي

الإشراف الواسع الذي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في أداء العمل يؤدي إلى زيادة الرضا

الوظيفي للعمال، في حين أن الإشراف الضيق الذي يتسم بالرقابة اللصيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والمتابعة المستمرة في

أداء الواجبات يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي لدى العمال

أوجه الاستفادة من الدراسة :

يمكن القول أن هذه الدراسة كانت بمثابة البوابة التي دخلنا منها من خلال النتائج التي توصلت إليها، حيث ساعدتنا

في تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بالقيادة والرضا ، الأمر الذي ساعدنا في بناء الفرضيات ، إضافة إلى الإستعانة بها في بناء أداة

جمع المعطيات ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الراهنة .

2. الدراسة الثانية

للباحث "حكيم أعراب"¹ بعنوان " دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة ."
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنموية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، إشراف الدكتور فضيل دليو
2008/2007م

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة الصناعية محل الدراسة وقد انطلقت الدراسة من عدة
تساؤلات مفادها :

أي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا؟ وأي نوع منها له دور مؤثر على رضا العمال؟ وهل يمكن أن يكون نوعا آخر يحاول التوفيق
بين النمطين السابقين؟

لقد اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي التحليلي" واستخدم العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال والمسح الشامل بالنسبة
لمسؤولين المباشرين . أما ادوات جمع البيانات فقد استخدم الإستبيان .
وقد توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

➤ أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي إقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر
بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين .

➤ إهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان.

➤ استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبير لكنه ليس الوحيد .

➤ يساهم حزم القيادة في انضباط العمال .

➤ يساهم عمل القيادة على إشباع الحاجات المادية والمعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

أوجه الاستفادة من الدراسة :

لقد كانت هذه الدراسة بمثابة الدليل التّظري الذي قادنا إلى قائمة المراجع التي يمكن الإستفادة منها حيث أنه من خلال
الإطلاع على المراجع المعتمدة في هذه الدراسة، إذ تمكنا من حصر قائمة المراجع التي من الممكن أن تفيدنا في بناء المدخل العام

¹ حكيم أعراب : دور القيادة المباشرة في رضا العامل ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ،
2008/2007م

لدراسة الأمر الذي يجعلنا نختصر الوقت والجهد في البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة، كما أنه قد يتم الإستدلال بها فيما يخص النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية .

3. الدراسة الثالثة

للباحث "بونخلة فريد"¹ بعنوان "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع - فرمال - عنابة . " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، إشراف الدكتور سعد بشاينية. 2007/2006م

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي ، وأيضا تفعيل الدور القيادي في المؤسسة الجزائرية وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم الغربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الابتكار والتجديد، وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده :

ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ؟

كما اعتمد الباحث على جملة من الفرضيات هي :

الفرضية العامة : هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري

وتندرج ضمن هذه الفرضية العامة، فرضيات أخرى فرعية:

- يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.
- كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.
- كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.

ذكر الباحث في فهرس الدراسة الفصل المنهجي الخاص بالدراسة إلا أنه لم يتطرق له ضمنا وقد اكتفى بتعريف لمؤسسة محل

الدراسة وتحديد موقعها دون التعريف بالمجال الزمني والبشري . أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات تم استخدام الإستبيان والمسح

الشامل بالنسبة للقادة المباشرين بالمؤسسة .

¹ بونخلة فريد : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية . 2007/2006م

نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية :

من خلال البيانات المستقاة من الميدان أتضح للباحث أنه يوجد بعدان أساسيان لقيادة الإدارية داخل المؤسسة وهما

:النمط القيادي الأوتوقراطي المهتم بالعمل و النمط القيادي الديمقراطي المهتم بالعمال.

سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي وفيه لا يمكن لقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيد في اتخاذ القرارات، وهذا يرجع إلى

أن سلطة اتخاذ القرار مركزية، كما أن القائد لا يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار . على عكس النمط القيادي

الديمقراطي الذي يضمن المشاركة الفعالة للعاملين في الإدارة ورفع الإنتاجية والرضا الوظيفي ، زيادة الثقة بالنفس وهذا

لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم، تفويض السلطة للمرؤوسين، وبالتالي تكون القرارات بصفة نسبية عقلانية

ورشيده ، لأنه يكون هناك أكثر تدفق لمعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار .

النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف ، وهذا ما استنتجه الباحث من خلال المعطيات الميدانية

والمقابلات التي أجراها مع المبحوثين، حيث عبر له أحد القادة بقوله : إن النمط القيادي الذي أتبعه يتغير حسب

الظروف والموقف الذي قد يطرأ .

بالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة ، فالقادة يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم ولا توجد صعوبات بالحجم

الذي يمكنه أن يعيق هذه العملية، فالاتصالات الإدارية هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم في الأداء،

ولقد أصبحت فعالية القائد تعتمد بالدرجة الأولى على فعالية الاتصالات التي يجريها مع مرؤوسيه والتي تتحدد بمدى

قدرة القائد على تنمية الفهم بينه وبين عماله حتى تصبح الأهداف واضحة لكل واحد منهم، وهذا بواسطة : المناقشة،

الاستجابة، الاستماع، الشرح... الخ.

يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا للمرؤوسين ، وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي ، فالقادة

يسمحون لمرؤوسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يخلق جو من الثقة المتبادلة، وروح التعاون من أجل

تحقيق الأهداف المسطرة، وضمن هذا السياق يشير أحد الباحثين أنه عندما تفوض السلطة على أساس من البادئ

والأسس الصحيحة، فإن لهذا التفويض نتائج إيجابية في دعم وتفعيل العلاقات الإنسانية في المنظمة.

أوجه الإستفادة من الدراسة:

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة أيضا من خلال تحليل متغير الدراسة القيادة كمتغير مستقل وذلك من خلال تحديد مؤشرات مثل تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما ساعدتنا أيضا في بناء الأداة الأساسية للدراسة من خلال استخراج بعض المؤشرات والتي كانت مفيدة في بناء بعض أسئلة الإستمارة الخاصة بموضوع الدراسة الحالي .

خلاصة

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المدخل العام للدراسة حيث حاولنا بناء إشكالية الدراسة من خلال الإعتماد على كلّ الإجراءات المنهجية المتبعة في بناءها، إضافة إلى توضيحنا لأسباب التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة التي كان من أهمها التعرف على العلاقة التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين والتي من خلالها يتحدد ولاء العامل لمؤسسة مكان عمله، كما تم التطرق أيضا إلى الأهداف التي دفعتنا للقيام بهذه الدراسة، وتحديد المفاهيم الأساسية من قيادة ورضا ومؤسسة... الخ مستعينين في الأخير ببعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الموضوع الذي نعالجه من بعض الزوايا والتي فتحت لنا المجال لولوج وتقديم الدراسة الحالية .

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الزمني

2- المجال المكاني

3- المجال البشري

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

بعد التّطرق إلى المدخل العام للدراسة في الفصل الأول، والذي تم من خلاله بناء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها، سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أساليب المعالجة الميدانية، وذلك من خلال توضيح مجالات الدّراسة من مجال زمني، مكاني وبشري، ثم الطرق إلى المنهج المعتمد في الدراسة مع كيفية استخدامه، كما سيتم أيضا خلال هذا الفصل التطرق إلى مجتمع البحث وكيفية حصره مع التركيز على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الميدانية .

أولاً: مجالات الدراسة

إن تحديد مجالات الدراسة واحدة من بين أكثر الخطوات المنهجية أهمية في البحوث الاجتماعية، وقد اتفق العديد من الباحثين والمختصين في مناهج البحث الاجتماعي، على أن لكل دراسة مجالات رئيسة ثلاث، هي: المجال الجغرافي أو المكاني، المجال البشري والمجال الزمني⁽¹⁾، الأمر الذي ينطبق على دراستنا، فكانت مجالاتها على النحو الآتي:

1. المجال الزمني للدراسة

أجريت الدراسة الحالية بالموسم الجامعي 2016/2017 وقد تمت على مرحلتين هما :

أ. المرحلة الأولى: هي المرحلة التي يطلق عليها في المنهجية بالمرحلة الاستكشافية قمنا فيها بالزيارة الاستطلاعية الى ميدان الدراسة المتمثل في مؤسسة خزينة ولاية ورقلة حيث توجهنا إلى رئيس قس إدارة الموارد البشرية الذي قدم لنا لمحة موجزة عن المؤسسة ومنحنا الموافقة على إجراء الدراسة، كما قمنا بطرح بعض الأسئلة على بعض العمال من أجل بناء فكرة أولية، لبلورة موضوع الدراسة أكثر، وكانت هذه الزيارة موازية لقراءات النظرية حول موضوع الدراسة الأمر الذي ساعدنا على بناء تصور أولي لدراسة ومن ثم بناء الإشكالية وصياغة المؤشرات وكان ذلك في الفترة الممتدة من 19 / 2016 الى غاية 19 / 2017 .

ب. المرحلة الثانية : وقد تمثلت في الدراسة الميدانية حيث قمنا بضبط إستمارة أولية تم توزيعها على مجموعة مصغرة من أفراد البحث من أجل تحكيمها وإكتشاف أخطائها، وبعد ذلك قمنا ببناء الإستمارة النهائية التي تم تطبيقها وتحليلها في الممتدة من 01/03/2017 إلى غاية 25/04/2017.

2. المجال المكاني للدراسة

لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه، وبالنسبة لدراستنا الحالية أجريت بخزينة ولاية ورقلة وهي مؤسسة ذات طابع عمومي أنشأت في عهد الإستعمار الفرنسي وكانت تسمى القابضة الرئيسية للوحدات، كان مقرها الرئيسي بالأغواط، وأثناء التقسيم الإداري في 07/03/1972 تحولت بأمر وزاري إلى ورقلة وسميت بخزينة ولاية ورقلة .

¹ محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية، المكتبة الجامعية، دون طبعة، 2001، ص211.

تقع المؤسسة بمحاذاة جامعة قاصدي مرباح ورقلة (كلية الطب والرياضيات) والطريق الوطني رقم (49) طريق غرداية،

تتربع على مساحة قدرت ب(6800)متر مربع تضم عدة مصالح (مكاتب) . (أنظر الهيكل التنظيمي ملحق رقم 04)

3. المجال البشري للدراسة

هو مجتمع البحث الذي أجري عليه الدراسة، وقد تمثل في العمال الإداريين بخزينة ولاية ورقلة والمقدر عددهم

85 عامل .

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة

لإجراء أي دراسة علمية أو بحث علمي، من أجل الوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة ما، وجب إتباع منهج

واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، وذلك بتتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول إلى

حقائق حول الظاهرة موضوع الدراسة والبحث، حيث يعرف المنهج على أنه :

" موقف ملموس تجاه الموضوع يملئ هذا المنهج خاصة طرائق ملموس لتصور البحث أو تنظيمه، كما يعرف أيضا على أنه

طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها " .⁽¹⁾

ولما كان الموضوع المدروس هو " القيادة والرضا الوظيفي " فإن طبيعة الموضوع تتطلب ممّا إتباع منهج البحث الميداني

والذي يعرف على " أنه طريقة لتناول موضوع بحث بإتباع وسائل بحثية بالقرب من مجتمع معين، فهذا المنهج يسمح بدراسة طرق

السلوك والتفكير " .⁽²⁾

وقد تم الإستعانة بهذا المنهج لأنه يتلاءم مع طبيعة الدراسة بغرض جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها لوصول إلى

نتائج، عن طريق وصف علاقة طبيعة القيادة بمستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين، من خلال قدرة القائد على التفاعل

الاجتماعي مع مرؤوسيه وذلك لتحقيق أهدافهم بكل فاعلية .

¹مادلين غرافيترا: مناهج العلوم الاجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، ط1، 1993ص09

²موريس أنجوس: منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 1996، ص 106

ثالثاً: مجتمع الدراسة

عندما يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة أو مشكلة ما فإن الأمر يتطلب أن يُحدد مجتمع بحثه، ويتمثل مجتمع البحث في جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء التي تكون موضوع مشكلة البحث، وبعبارة أخرى جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. وقد كان مجتمع البحث الذي ستعرض له الباحثة في هاته الدراسة، العمال الإداريين بخزينة ولاية ورقلة.

ونظراً لخصائص مجتمع الدراسة وصغر حجمه، فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة، وهم العمال الإداريين بخزينة ولاية ورقلة والمقدر عددهم 85 عامل.

ويعرف أسلوب المسح الشامل بأنه : طريقة جمع البيانات والمعلومات من جميع مفردات مجتمع البحث

(Population Research) بأساليب مختلفة. سواءً كانت جهة الدراسة جهة كلية (منظمة ما، أو مجتمعاً ما...) أو جزئية (ادارة أو قسما في المنظمة أو منظمة داخل المجتمع) بصورة شاملة تأخذ بعين الاعتبار جميع الزوايا أو المتغيرات المتعلقة بموضوع البحث⁽¹⁾.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

هناك عدد من الأدوات المستخدمة في عملية جمع البيانات الخاصة بالبحث العلمي، ومن أكثر تلك الأدوات شيوعاً واستخداماً: الاستمارة، المقابلة، الملاحظة ويتم اختيار هذه الأدوات وبناءها في ضوء أسس علمية وخطوات منهجية يتحكم فيها موضوع الدراسة وطبيعته، قبل استخدامها كوسائل لجمع البيانات من الميدان.

ويمكن للباحث أن يستخدم هذه الأدوات منفردة أو مجتمعة، وذلك تبعاً لطبيعة البحث، وأهدافه وتوجهات الباحث والإمكانات المتاحة.

لذلك وبغرض جمع البيانات الخاصة بموضوع هذه الدراسة تم اللجوء إلى تقنية الاستمارة كأداة أساسية بالإضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة.

¹ طاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، لبنان، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، ط1، 2011م، ص 116/115.

1. الملاحظة:

تعرف على أنها المشاهدة أو المعاينة المباشرة لظاهرة. وفي مجال البحث الاجتماعي تعنى المشاهدة والمعاينة المباشرة لموقف الاجتماعي وأشكال السلوك وأنماط التفاعل ... الخ والملاحظة بمعنى الإقتصار على معاينة أو مشاهدة موضوع البحث بقصد جمع بيانات ترتبط به. (1)

لقد تم الاستعانة بهذه الأداة بحكم تواجدها بالمؤسسة لأنها كانت ميدان إجراء التربص الجامعي والذي كان خلال 21 يوماً الأمر الذي ساعدنا على التقرب أكثر من العمال وملاحظة أفعالهم وتفاعلاتهم مع القادة وأيضاً كشف طبيعة العلاقة بينهم، كما مكنتنا هذه الأداة أيضاً من جمع مؤشرات ساعدتنا في بناء الأداة الأساسية وهي الإستمارة .

2. الإستمارة:

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية، فهي وسيلة لدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص أفعال وتفاعلات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليه.

وتعرف الإستمارة أيضاً : على أنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الإستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد. (2)

وقد تم بناءنا الاستمارة على مرحلتين هما :

أ. المرحلة الأولى بناء الإستمارة الأولية: بعد الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها الى ميدان الدراسة وبعد الملاحظات التي

سجلناها خلال تواجدها بالمؤسسة تم بناء استمارة أولية ضمت (35) سؤالاً تمّ النزول بها إلى الميدان كما أشرنا سابقاً

من أجل تحكيمها واكتشاف نقاط الضعف فيها، وبالفعل تم توزيعها على (06) عمال بعد ملئها اكتشفنا أن هناك

¹- على عبد الرزاق الجلي و آخرون، البحث العلمي الاجتماعي ، جامعة الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، د-ط ، 2003 ص 245 .

²- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، قسنطينة ، ديوان المطبوعات الجامعات ، ط 2، 2008، ص 182.

بعض الأسئلة مكررة فقمنا بنزعها، وأسئلة أخرى كانت غير مفهومة فعملنا على تحديد مؤشرات أكثر وأسئلة كانت تحتاج إلى بدائل فقمنا بوضع بدائل لها .

ب. المرحلة الثانية : هي مرحلة بناء الاستمارة النهائية حيث تم تعديلها وضمت (25) سؤالاً موزعين ضمن أربعة محاور :

- ✓ المحور الأول : تعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين وضم (04) أسئلة.
- ✓ المحور الثاني : الرقابة المرنة وزيادة الإستقرار في المؤسسة وضم (07) أسئلة.
- ✓ المحور الثالث : تحمل المسؤولية وزيادة الشعور بالإنتماء وضم (09) أسئلة.
- ✓ المحور الرابع : المشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة ولاء العمال وضم (05) أسئلة .

ولقد تم إسترجاع (80) إستمارة من أصل (85) إستمارة وذلك لغياب العمال لأسباب إدارية .

3. المقابلة :

المقابلة هي: " أداة بارزة من أدوات البحث العلمي، وهي من أهم الوسائل المعتمد عليها في جمع المعلومات، كما أنها

ليست حكراً على الإرشاد والتوجيه والعلاج النفسي، بل هي كذلك أسلوب هام في ميادين متعددة مثل الطب والصحافة والحمامة وإدارة الأعمال والخدمات الإجتماعية بصفة عامة " (1)

كما تعرف أيضاً بأنها : تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث يحاول الباحث أن يستشير بعض

المعلومات من المبحوث والتي تدور حول آرائه ومعتقداته . (2)

لقد تم الإعتماد على هذه الأداة كأداة مساعدة لأداة الأساسية بغيت الغوص أكثر في ذاتية المبحوث من أجل

اكتشاف مؤشرات تساعدنا في تحليل المعطيات المتحصل عليها من الإستمارة.

كما قمنا أيضاً بإجراء مقابلة مع (رئيس قسم إدارة الموارد بشرية)، طرحنا فيها مجموعة من الأسئلة تعلقت بالنظام

العام السائد في المؤسسة والعلاقة التفاعلية بين القادة والمرؤوسين ونوع الرقابة المتبعة من طرف القادة وإذا ما كانوا يعتمدون عملية

1- بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني: أسس البحث العلمي، الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2009، ص128.

2- لحسن عبد الله باشوية و آخرون، البحث العلمي (مفاهيم ، أساليب ، تطبيقات) عمان ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2010، ص 387.

التفويض وإشراك العمال في إتخاذ القرارات أم لا، بهدف التعمق أكثر في ثنايا الموضوع، إضافة الإستدلال بها أثناء قيامنا بعملية التحليل.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى القاعدة الأساسية وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدها الدراسة، انطلاقا من تحديد المنهج المناسب لهذه الدراسة وهو **منهج البحث الميداني** الذي يتم اللجوء إليه لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن، كما استخدمنا مجموعة من التقنيات والأساليب من ملاحظة واستمارة ومقابلة وهذا لاكتشاف وفهم الدوافع الواقعية لهذه الظاهرة بغية الوصول إلى النتائج المتعلقة بالموضوع محل الدراسة، كما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزماني والمكاني والبشري وإتماما لخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.

تمهيد

أولاً: عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة

ثانياً : عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات

- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

ثالثاً : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات

- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية
- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

رابعاً : النتائج العامة للدراسة

خاتمة

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 .

نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الإستمارة، 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 .

أولاً : عرض و تفسير البيانات المتعلقة بخصائص العينة

الجدول رقم (01) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس
%	ت	%	ت	%	ت	السن
37.5	30	41.02	16	34.14	14	[35-25]
45	36	43.58	17	46.34	19	[45-36]
17.5	14	15.38	06	19.51	08	[55-46]
100	80	100	39	100	41	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (01) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن أن نسبة 45% مثلت الفئة العمرية (45-36) موزعين بين ذكور وإناث والتي كانت نسبهم متقاربة في هذه الفئة، مقارنة بنسبة 43,57% مثلت الفئة العمرية (35-25) موزعين أيضا بين الذكور والإناث حيث إحتلت الإناث نسبة أكبر قدرت بـ 41,02 % في حين أن نسبة 17,5% مثلت الفئة العمرية (55-46) موزعين أيضا بين الذكور والإناث وإحتلت فيه الذكور نسبة أكبر قدرت بـ 19,51%.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول أعلاه أن معظم أفراد العينة يتمركزون في الفئة العمرية (45-36) وهذا يمكن تفسيره بوصول الجنسين لمرحلة من الإستقرار والنضج الوظيفي، مقارنة بالفئة (35-25) التي يمكن القول بأنها فئة شبابية وملاحظ من خلالها اعتماد المؤسسة على إطارات جدد مؤهلين علميا لمواكبة التطور الحاصل وعصرنة قطاعها، حيث أن هذه الفئة لديها طاقات ابداعية وعلى أتم الإستعداد للإبداع وتحمل المسؤوليات، لكن الإناث تحتل نسبة أكبر من الذكور ويمكن

ارجاع لطبيعة المؤسسة والتي تندرج ضمن الطابع العمومي الأمر الذي يجعل إقبال الذكور على المؤسسات الصناعية والإقتصادية أكثر منها على العمومية، لتحتمل في الأخير الفئة (46-55) المرتبة الأخيرة وهو ما يفسر بوصول الجنسين للسن التقاعد.

الجدول رقم (02) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
05%	04	متوسط
32.5%	26	ثانوي
62.5%	50	جامعي
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (02) المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين، أن نسبة 62/5% من مفردات العينة حاملي الشهادة الجامعية مقارنة بنسبة 32.5% من مفردات العينة ذوي المستوى الثانوي، بينما نسبة 02.5% من مستويات التعليم المتوسط .

مانلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن المستوى الجامعي إحتل المرتبة الأولى بالمؤسسة ميدان الدراسة ويمكن تفسير ذلك بحرص الإدارة على تزويد المؤسسة بكفاءات جامعية مؤهلة علمياً وقادرة على تحمل مسؤوليات العمل، كذلك نتيجة سياسة التوظيف بالمؤسسة الجزائرية في السنوات الأخيرة نحو إستقطاب حاملي الشهادات الجامعية، بينما إحتل المستوى الثانوي المرتبة الثانية ويمكن تفسير ذلك بالسياسة المتبعة في التوظيف فيما يخص بعض المناصب بالمؤسسة والتي لا تتطلب مستوى عالي مثل (ملحق إداري وعون الإدارة) إضافة إلى إلا أنه من خلال الجدول المتعلق بالخبرة (انظر الملحق رقم 03 الجدول رقم 01)

نلاحظ أن هذه الفئة تتمتع بخبرة كبيرة مقارنة بالفئة الجامعية وهذا ما يجعلها تحتل مناصب نوعية داخل المؤسسة، أما في ما يخص فئة المستوى المتوسط فقد كانت النسبة ضعيفة جداً ويمكن تفسير محدودية التعليم فترة السبعينيات (وهي الفترة المتزامنة ونشأة المؤسسة بالولاية) .

ثانيا : عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضيات :

1- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى :

جدول رقم (03): : يتعلق بتوزيع أفراد العينة التي عملت بقسم آخر قبل الإنتقال الى القسم الحالي

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم :	التكرار النسبة	البدائل
%13.88	05	سوء معاملة القائد	45%	نعم
%55.55	20	لأن الإدارة أذنت لك بذلك	36	
%19.44	07	لأن المنصب لا يتناسب مع قدراتك		
%11.11	04	أخرى تذكر		
%55	44			لا
%100	80			المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بالعمل في قسم آخر قبل الانتقال إلى القسم الحالي، أن نسبة 55% من مجموع مفردات العينة أجابت "بلا"، مقارنة بنسبة 45% من مجموع مفردات العينة أجابت "نعم".

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن النسبة الكبيرة من أفراد العينة أجابوا بأنه لم يسبق لهم الانتقال لقسم آخر وهو ما يمكن إعتباره مؤشر من مؤشرات الإستقرار في العمل، الذي يمثل حالةً من التأقلم والإنسجام في الوظيفة التي يعمل فيها الفاعل من كافة الجوانب، من حيث القيام بالمهام المطلوبة على أكمل وجه، وطبيعة العلاقات مع الزملاء كما يعد عنصر الإستقرار ضرورة حتمية وركيزة أساسية لا بدّ من وجودها، لضمان تحقيق النجاح المهني والوصول إلى الغايات المطلوبة كما يعتبر الإستقرار في العمل من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي فاعل في مجال عمله من حيث العلاقة الجيدة بين القائد ومروسيه زيادة على التطور المهني المستمر مع وجود رقابة مرنة التي من شأنها خلق دافع الرغبة لدى الفاعل لتطور والإبداع والتميز.

أما أفراد العينة الذين أجابوا بأنه سبق لهم العمل بقسم آخر قبل الانتقال لقسمهم الحالي فقد أرجعوا ذلك لإدارة التي أذنت لهم بذلك والتي مثلت نسبة 55.55% ويمكن تفسير ذلك أن الإدارة من جهة تسعى إلى الوفاء بمتطلبات العمل وتلبية إحتياجات العمل المختلفة مع الإستفادة القصوى من فاعليها وترشيد استخدامها ومن جهة أخرى تسعى إلى المساهمة في تطوير إمكانيات وخبرات الفاعلين فيانتقال الفاعلين من قسم لآخر يمكنهم من توسيع مداركهم ويستطيعون أن يستثمروا قدراتهم ومهاراتهم على النحو الذي يحقق مصلحة العمل ويكون مرضيا لهم، بينما نسبة 19.44% أجابت بأن المنصب لا يتناسب وقدراتهم و يمكن تفسير ذلك أنه من خلال متابعة القائد المباشر للفاعلين في عملهم يدرك القدرات والإمكانيات التي يمتلكها كل فاعل فمحدودية إمكانية هذا الأخير لوظيفة التي يشغلها على أساسها يتحدد نقله إلى قسم آخر، مقارنة ب 13.88% أقرت على أن سوء معاملة القائد هو سبب إنتقالها لقسم الحالي وهو ما يمكن إرجاعها إلى أن سوء معاملة القائد لفاعل يؤثر سلباً على بيئة العمل فعدم تقدير القائد لمجهودات الفاعلين تحت رئاسته وعدم تشجيعه لهم وعدم وجود علاقة تفاعلية بينهم من الأمور التي تجعل العمل يزداد تعقيدا وهو الأمر الذي يجعل الفاعلين يطالبون بالانتقال إلى قسم آخر مما ينجم عنه حالة عدم الإستقرار .

جدول رقم (04) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأسباب التي تجعل العمال يفكرون في تغيير المؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
03.75%	03	سوء معاملة القائد
00%	-	عدم التفاعل مع الزملاء
42.5%	34	ظروف العمل
53.75%	43	الأجر
00%	-	أخرى تذكر
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (04) المتعلق بالأسباب التي تجعل العمال يفكرون في تغيير مناصب عملهم أن نسبة 53.75% من مفردات العينة أكدوا أن الأجر من الأسباب التي تجعل الفاعلين يفكرون في تغيير مناصب عملهم ويمكن تفسير ارتفاع هذه النسبة بالدرجة الأولى لأسباب مادية فالفرد بطبعه يطمح للأفضل وبما أنا طبيعة المؤسسة تندرج ضمن الطابع العمومي فتقاضى الأجر فيها يكون منخفض مقارنة بمؤسسة اقتصادية أو شركة أجنبية، بينما نسبة 42.5% من مفردات الذين لا يمانعون فكرة تغيير مناصب عملهم إذا أتاحت لهم فرصة جديدة للعمل وذلك بسبب ظروف العمل وهذا يمكن إرجاعه إلى طبيعة العمل التي تعتمد على المراقبة المالية والمحاسبة مما يتطلب العمليات الحسابية والعقلية، مقارنة بنسبة 03.75% و التي تعود لسوء معاملة القائد والتي يمكن ارجاعها إلى توتر العلاقات بين القائد والفاعل وانعدام التفاعل بينهما مما يترتب عنه عدم إستقرار الفاعل في منصبه، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالنسب السابقة وبالتالي يمكن إعتبره مؤشر إيجابي يشير إلى أن القيادة فعالة في المؤسسة. وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول (03) المتعلق بمغادرة المؤسسة في حال ما أتاحت الفرصة تؤكد ذلك.

(أنظر الملحق رقم 03 جدول رقم 03)

جدول رقم (05): يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب إعتبار القائد أداة رقابية داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم :	النسبة التكرار	البدائل
71.83%	51	المحافظة على السير الحسن للعمل	88.75%	نعم
28.16%	20	ضمان بذل مجهود أكبر	71	
00%	-	أخرى تذكر		
11.25%	09			لا
100%	80			المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(05) المتعلق بإعتبار القائد أداة رقابية داخل المؤسسة أن نسبة 88.75% من مجموع مفردات العينة أجابت "بنعم" مقارنة بنسبة 11.25% من مجموع مفردات العينة أجابت "بلا".

ما نلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن مفردات العينة الذين أجابوا بأن القائد أداة رقابية داخل المؤسسة أرجعوا الهدف من ذلك إلى محافظة على السير الحسن للعمل والتي مثلت نسبة 71.83% ويمكن تفسير ذلك بأن تنظيم جماعة العمل يكون عن طريق القائد الذي يستطيع أن يضمن درجة معينة من الضبط والرقابة والقدرة على نشر التعاون والنشاط المشتركين الفاعلين إضافة لتنسيق جهودهم بما يتلاءم وأهداف المؤسسة مع تنفيذ قرارات وخطط الإدارة ومراقبة تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات فاعليه ومتطلباتهم المختلفة بحيث يعمل على إشباعها، بينما نسبة 23.94% أجابت بأن الهدف من الرقابة هو ضمان بذل مجهود أكبر ويمكن تفسير ذلك بأن القائد يسعى لتعليم الفاعلين ليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم

وقدراتهم بغرض الوصول بجماعة العمل إلى أفضل المستويات الممكنة وبما يتفق مع أغراض وأهداف المؤسسة لذلك فهو يلعب دورا محوريا داخل المؤسسة .

أما أفراد العينة الذين أجابوا بأن القائد لا يعتبر بالضرورة أداة رقابية داخل المؤسسة فيمكن تفسير ذلك بحكم الأقدمية والخبرة التي يتمتعون بها والتي تجعلهم يفضلون الرقابة الذاتية على رقابة قائدهم .

جدول رقم (06) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مواجهة المشكلة داخل العمل

النسبة	التكرار	البدائل
71.25%	57	قائدك
28.75%	23	الزملاء
00%	-	التصرف بحرية كاملة
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (06) المتعلق بمواجهة المشكلة داخل العمل أن نسبة 71.25% من مفردات العينة أكدوا على أهميتهم يتصلون بقائدهم وهو ما يمكن تفسيره أنه توجد ثقة متبادلة بين الفاعل والقائد في حالة وقوعه في مشكلة ما، فهو على ثقة تامة أن القائد سيتصرف بإيجابية مع الموقف الأمر الذي من شأنه تعزيز العملية الإتصالية بينهم، كما أن القائد الناجح يقوم بإشراك فاعليه من خلال تقديم الحلول والمقترحات والآراء التي تساعد في حل المشكلات التي تعترضه وبالتالي يشعر بأنه جزء من الحل لا جزءاً من المشكلة، بينما نسبة 28.75% أجابت بأنها تستعين بالزملاء عند مواجهتهم لمشكلة داخل العمل ويمكن إرجاع ذلك إلى ترسيخ القائد فكرة العمل بروح الفريق بحيث يسعى لبناء قنوات اتصال فعالة الأمر الذي يجعلهم يستعنون بالزملاء مما يبيث بينهم روح التعاون في إطار العمل الجماعي .

جدول رقم (07) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مساهمة الرقابة المرنة على الإستقرار في العمل

النسبة	التكرار	البدائل
%100	100	نعم
%00	-	لا
%100	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(07) المتعلق بمساهمة الرقابة المرنة على الإستقرار في العمل أن نسبة 100% من مفردات العينة أجابت بأن للرقابة المرنة دور في إستقرار العامل ويمكن تفسير ذلك أن القيادة الفعالة من طرف المسؤول والتي أساسها الثقة في الفاعل مع الحوار والنقاش حول ظروف العمل وتنفيذ المهام ، يؤدي إلى جو خال من الخلافات ويكون مردود الفاعلين أفضل ماينجم عنه إستقرارهم في وظائفهم وبالتالي بتكوين فريق عمل متجانسة واعية بالمسؤولية ومتعاونة وكذا محفزة للإرتقاء بالأداء في مجال العمل. وعليه فإن للأسلوب الذي يتبع القائد دور كبير في إستقرار الفاعلين وهذا ما أكده لنا رئيس قسم الموارد البشرية عند إجراءنا مقابلة معه " ... الأسلوب المتبع من طرف قادة المؤسسة قائم على المرونة والليونة في أغلب الأوقات كما أن ذلك لا يمنع وجود بعض الصرامة من أجل الضبط لكن الثقة والإحترام المتبادل هو الأساس ". (أنظر دليل المقابلة ملحق رقم 02) .

وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول (02) المتعلق بالأسلوب الذي يتبع القائد أثناء متابعة شؤون

العمل تؤكد ذلك. (أنظر الملحق رقم 03 جدول رقم 02)

وهذا ما أشارت إليه دراسة الباحث "بوعكاز فريد"⁽¹⁾المشار إليها سابقا في دراستنا حيث أكدت أن الرقابة الواسعة والمرنة

المبنية على الإحترام والثقة المتبادلين بين المشرف والمرؤوس تؤدي إلى شعور العامل بالإرتياح وزيادة الولاء والإستقرار.

¹ بوعكاز فريد : مرجع سابق، ص 27

2- عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

جدول رقم (08) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب العلاقة الموجودة بين العامل والقائد

النسبة	التكرار	البدائل
85%	68	علاقة تعاون
15%	12	علاقة عمل فقط
00%	-	علاقة عدم انسجام
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن المتعلق بالعلاقة الموجودة بين القائد والعامل، أن نسبة 85% من مفردات العينة أكدت بأن نوع العلاقة التي تحكمها بقائدها علاقة تعاون ويمكن إرجاع ذلك لحرص القائد على بناء الثقة، وأفكار متبادلة تعمل على التجديد، والتطوير والإبداع والابتكار من خلال التعاون والمشاركة في إعداد الخطط الخاصة بالإدارة أو القسم في المؤسسة والتي تعد من أهم العوامل المساعدة في توطيد العلاقة بين القائد وفاعليه، إذ في هذه المشاركة نوع من الاحتكاك ونوع من التقارب والتعرف على الأفكار إضافة إلى تعرف القائد على طبيعة شخصية الفاعلين عن قرب وكذلك تعرفهم على طبيعة شخصية القائد، وفي المشاركة بالرأي الذي يعد نوع من أنواع تحمل المسؤولية بشكل غير مباشر من قبل الفاعلين وهذا يولد في نفوسهم الإلتزام للمؤسسة، مقارنة بنسبة 15% أجابت بأن نوعية العلاقة بينها وبين قائدها هي علاقة عمل فقط ويمكن تفسير ذلك بحرص القائد المباشر على أن تكون العلاقة بينه وبين فاعليه ذات طابع رسمي . وهي نسبة منخفضة مقارنة بالنسب السابقة وبالتالي يمكن اعتباره مؤشر ايجابي يشير إلى وجود ثقة متبادلة بين القائد وفاعليه وأن قادة المؤسسة حرصين على بناء لغة إتصالية قائمة على أساس التفاعل تنطوي على ترجمة رموز ومعاني مصطنعة بينهم وخاصة بهم لتدعيم عملية التواصل داخل المؤسسة وهذا

مايؤكدده رواد نظرية التفاعلية الرمزية. وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول (04) المتعلقة بوجود الثقة المتبادلة بين القائد وفاعليه تؤكد ذلك . (أنظر الملحق رقم 03 جدول رقم 04)

جدول رقم (09) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الرغبة في تحمل مسؤولية اضافية في اطار عملية التفويض

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم :	النسبة التكرار	البدائل
%79.68	51	القدرة على القيام بمهام جديدة	80 %	نعم
%17.18	11	المهام المفوضة تتلائم مع التخصص	64	
%03.12	02	أخرى تذكر		
%20	16			لا
%100	80			المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم(09) المتعلق برغبة العامل في تحمل في اطار تفويض السلطة، أن نسبة 80% من مفردات العينة أجابت "بنعم" مقارنة بنسبة 20% من مجموع مفردات العينة أجابت "بلا" .

مانلاحظه من خلال هذا الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين أجابوا بأن لهم رغبة في تحمل المسؤولية في إطار التفويض أرجعوا ذلك الى أن لديهم القدرة على تولي مهام جديدة في إطار عملية التفويض والتي مثلت نسبة 79.68% بينما نسبة 17.18% من أجابت أن المهام المفوضة ملائمة لإختصاصاتهم ، مقارنة بنسبة 03.12% من مفردات العينة أكدوا أنهم يجيدون تحمل المسؤولية في إطار عملية التفويض لكسب الثقة والخبرة .

وعليه يتبين أن أغلبية الفاعلين يملكون رغبة وإستعدادين كبيرين لقيام بمهام إضافية في وظائفهم الحالية، وهذا ما يعكس اهتمام القائد بتحسين أداء وزيادة كفاءة الفاعلين في العمل، كما يعكس أيضا حالة تجاوب كبيرة وروح معنوية عالية من قبل الفاعلين تدفعهم للإقبال على العمل بحماس وتعاون عال مع الجماعة والإلتزام بتحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي هذا ما قد يساهم في إلغاء كل الحواجز النفسية، التقنية والعملية التي يمكن أن تقف في وجه اندماجهم في المهام الجديدة، ما قد ينجم عنه الإعتراز بإنتمائهم لهذه المؤسسة.

أما مفردات العينة التي عبرت عن عدم قبولها وإستعدادها للقيام بالمهام المفوضة فهذا قد يكون مرده لوجود نوع من الضغوطات في العمل وهذا ما صرح به بعض المبحوثين أثناء توزيع الاستمارة حيث أكدوا على أن المهام التي يتولون تنفيذها في وظائفهم الأصلية لا تسمح له بقبول مهام أخرى لأن ذلك يزيد من الضغط عليهم وبالتالي لا يستطيع إتمام المهام في الوقت المناسب. حيث صرح أحد المبحوثين : " ليس لدي رغبة في تحمل مسؤوليات إضافية، لأن المسؤوليات المتاحة لي تكفي بالنسبة لموظف واحد" .

جدول رقم (10) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأسباب التي تجعل القائد يحمل المسؤولية للعاملين

النسبة	التكرار	البدائل
41.25%	33	الثقة و الإحترام بالعمال
06.25%	05	كثافة العمل
38.75%	31	خبرة العمال
13.75%	11	تدريب العمال
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (10) المتعلق بالأسباب التي تجعل القائد يحمل المسؤولية للعاملين، أن نسبة 41.25% من مفردات العينة أكدوا بأنه من الأسباب التي تجعل القائد يحملهم المسؤولية هي الثقة والإحترام المتبادل بينهم، وهو ما يمكن تفسيره أن العلاقة بين القائد والفاعلين قائمة على مبدأ التفاهم والتفاعل الإيجابي هذا ما يؤكد اعتماد قادة المؤسسة على مبدأ التفويض الذي يسمح للفاعلين بالتكوين الجيد والإحساس بدورهم، بينما نسبة 38.75% من مفردات العينة أقروا أنه من الأسباب التي تجعل القائد يحملهم المسؤولية هي الخبرة المرتبطة بالأقدمية التي يتمتعون بها، إضافة لذلك لا يمكن منح مسؤوليات مالم يكن يتمتع الفاعل بخبرة تجعله قادراً على إدارة وتقدير الأمور .

وهذا ما أكدته لنا رئيس قسم الموارد البشرية خلال مقابلتنا معه: " نعم مؤسستنا تعتمد على مبدأ تفويض السلطة وذلك لتقنتنا في قدرات وامكانيات العاملين، لكن الصلاحيات تختلف حسب عامل الخبرة و الذي يلعب دور أساسي في هاته العملية، إلا أن ذلك لا يمانع تفويض السلطة في اطار محدود للعمال الآخرين من منطلق تدريبهم.. " (أنظر دليل المقابلة ملحق رقم 03).

مقارنة بنسبة 13.75% التي تعود للتدريب الفاعلين على تحمل المسؤولية من بين الأسباب التي تجعل القائد يفوضهم السلطة ويمكن تفسير ذلك أن القائد يعتبر نفسه عضو في الجماعة يشاركونهم مشكلاتهم ويتحمل معهم المسؤولية كما يشرف على تلقينهم أجديات العمل الأمر الذي يوثق الصلة بينهم ليحصل على تعاونهم وتعزيز مبدأ الثقة بين القائد والفاعل، إضافة لتدريبهم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات الطارئة في حل غياب القائد أو تأخره وعليه تعدد فرص التدريب من النتائج المباشرة لعملية التفويض، في حين أقل نسبة والمقدرة ب 06.25% ترجع لكثافة العمل والتي يمكن تفسيرها أن القائد لا يمكنه الإلمام التام بالوظائف المتعددة والمتنوعة في معظم الأحيان حتى وإن توفرت لديه القدرة والمهارة فقد لا يتهيأ لديه الوقت الكافي لمعالجة الأنشطة كافة بكفاءة عالية لذلك فهو بحاجة لتفويض السلطة لفاعليه كإحدى أبرز وسائل القيادة الحديثة والتي تساهم في الكشف عن قدراتهم والعمل كجماعة واحدة. وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول (05) المتعلقة بتحمل القائد المباشر المسؤولية النهائية للمهام الموكلة لفاعليه في اطار عملية التفويض تؤكد ذلك . (أنظر الملحق 03 جدول رقم 05) .

وهذا ما توصلت إليه دراسة الباحث "بونخله فريد"⁽¹⁾ المشار إليها سابقا في دراستنا حيث أكدت النتائج أن تفويض السلطة للمرؤوسين، يسمح لهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وهذا بدوره يخلق جو من الثقة المتبادلة، وروح التعاون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة داخل المنظمة .

جدول رقم (11) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب كيفية متابعة القائد للعمل

النسبة	التكرار	البدائل
42.5%	34	المتابعة عن بعد
38.75%	31	رفع تقارير العمل الى مكتبه
18.75%	15	التدخل أثناء العمل
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (11) المتعلق بكيفية متابعة القائد للعمل، أن نسبة 42.5% من مفردات العينة أن قادتهم يتابعون عملهم عن بعد إذ يمكن إرجاع ذلك لوجود ثقة متبادلة بينهم، بالإضافة إلى ذلك فإن المتابعة عن بعد تسمح للفاعل ممارسة قدرًا من هامش التصرف دون ضغوط تحكيمية والإحساس بالمسؤولية مما يعطيه حرية التصرف والمرونة في التعامل مع المواقف والأشخاص، بينما نسبة 38.75% أكدوا أن متابعة القائد للعمل يكون عن طريق رفع التقارير لمكتبه إذ يمكن القول بأن هذه العملية تأخذ طابعها الرسمي داخل المؤسسة وهي أساس التعامل بين القائد وفاعليه أي أنها تتم في إطار علاقة التأثير بين شخص معين ومجموعة من الأفراد في إطار العلاقات الإنسانية، كما أن العلاقات الرسمية بين القائد والفاعل تسمح بتدعيم روح الجماعة وضمان السير الجيد للعمل، كما توجد فئة قليلة من المبحوثين تقرّ بأنّ متابعتهم تتم عن طريق التدخل أثناء العمل والتي قدّرت نسبتها ب 18.75%، وربما يرجع الأمر إلى قلة خبرتهم أو أنهم يعملون في مكان عمل موحد كما لاحظنا أثناء توزيع الإستمارات .

¹ بونخله فريد : مرجع سابق، ص 31

جدول رقم (12) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب مساهمة التوجيهات المتكررة في تنمية قدرات و مهارات العامل

النسبة	التكرار	البدائل
87.5%	70	نعم
12.5%	10	لا
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (12) المتعلق بمساهمة التوجيهات المتكررة في تنمية قدرات ومهارات العامل، أن 87.5% من مفردات العينة أجابت "بنعم" مقارنة ب نسبة 12.5% من مجموع مفردات العينة أجابت "بلا".

مانلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين أكدوا بأن التوجيهات المتكررة من قبل القائد تساهم في تنمية قدراتهم ومهارتهم حسب رأيهم، فهي لا تعيق عملهم بل بالعكس تساعدهم على كسب بعض الخبرات وتفادي الوقوع في الخطأ مما يضاعف عامل الثقة بالنفس لديهم، كما قد يرجع السبب أيضا لوجود عدد معتبر من القادة الأكفاء والذين يعتبرون الأكثر نضجا وخبرة حيث يمتازون بقدرتهم على التفاعل مع الجماعة، فيؤدي هذا التفاعل إلى الإنسيابية داخل مجال العمل الأمر الذي قد يولد رموز وإشارات تسهل عملية الإتصال بينهم ليتوقع العمل منهم أكثر وهذا ما يؤكد "جورج ميد" أن التفاعل الرمزي هو السمة المميزة للتفاعل البشري. أما أفراد العينة الذين عارضوا مسألة التوجيهات المتكررة من قادتهم فيمكن إرجاع ذلك من وجهة نظرهم لعامل الخبرة، إذ أن هذه الأخيرة تجعلهم لا ينتظرون توجيهات من القائد كما قد تجذب هذه الفئة من الفاعلين امتلاك هامشاً من حرية التصرف .

جدول رقم (13) : يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب أن تحمل المسؤولية عملية ضرورية لتوجيه العامل و تحسين آدائه

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم :	النسبة التكرار	البدائل
13.88 %	10	التعود على عدم الوقوع في مشاكل	90 %	نعم
41.66 %	30	حل المشكلات بدقة و التركيز	72	
44.44 %	32	إكتساب الخبرة		
10 %	08			لا
100 %	80			المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بتحمل المسؤولية عملية ضرورية لتوجيه العامل وتحسين آدائه، أن نسبة 90% من مفردات العينة أجابت "بنعم" مقارنة بنسبة 10% من مفردات العينة أجابت "بلا".

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين أجابوا بأن تحمل المسؤولية عملية ضرورية لتوجيه العامل وتحسين آدائه أرجعوا ذلك إكتساب الخبرة والتي مثلت نسبة 44.44%، بينما نسبة 41.66% من الفاعلين ممن أكدوا على أن تحمل المسؤولية تساعدهم على حل المشكلات بدقة وتركيز، مقارنة بنسبة 13.88% من أفراد العينة أفروا بأن تحميلهم للمسؤولية يجعلهم يتعودون على عدم الوقوع في الأخطاء .

ومنه يمكن القول بأن هناك نسبة مرتفعة من الردود الإيجابية والتي أقرَّ بها أغلبية الفاعلين بأن تحمل المسؤولية تساعدهم على الأداء الجيد وحل المشكلات التي تواجههم بكل دقة وذلك سعياً وراء اكتساب الخبرة أكثر في العمل وبالتالي التعود على

عدم الوقوع في الأخطاء الإدارية، وهذا ما تؤكدته نظرية تفويض السلطة "سلزنيك" أنّ تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد وزيادة قدراتهم . (1)

و يبدو أن الفاعلين من خلال هذه البدائل لديهم استعداد كبير لأداء مهام إضافية تمكنهم من الظهور والتميز في الأداء بشكل لافت داخل مجال العمل، فهم يعملون على تحسين قدراتهم ومهاراتهم إضافة للسعي دوماً إلى إمتلاك حرية التصرف والتشاركية من خلال عملية التفويض والتي تعد التجسيد الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يمنحهم فرصة مناسبة لتحمل المسؤولية تسمح لهم بأخذ المبادرة في شؤون المؤسسة دون العودة إلى المستويات القيادية العليا كما يصحبه حرية أكبر وإكتساب خبرة أكثر في الميدان.

أما أفراد العينة الذين أجابوا بأن تحمل المسؤولية لا يؤدي بالضرورة إلى توجيه العامل وتحسين أدائه وعلى الرغم من قلتهم، فيمكن الرجوع ذلك لعامل الخبرة، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالنسب السابقة والتي يمكن اعتباره مؤشر إيجابي يشير إلى أن من سمات القائد الناجح التقليل من عملية تركيز السلطة في قمة الهرم التنظيمي والإلتجاه نحو تفويض السلطة كلما كان ذلك ممكناً ومنح فرص الإبداع إضافة إلى تدعيم روح الفريق لدى الفاعلين مما ينجم عنه الإعتزاز بإنتمائهم لهذه المؤسسة. وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول (06) المتعلقة مساهمة تحمل المسؤولية في زيادة شعور الفاعل بالإنتماء للمؤسسة تؤكد ذلك . (أنظر الملحق رقم 03 جدول رقم 06) .

وهذا ما أشارت إليه دراسة الباحث "بونخله فريد" (2) المشار إليها سابقاً في دراستنا حيث أكدت من خلال النتائج التوصل إليها أن التفويض السلطة يساعد على تكوين المناخ التنظيمي المناسب الداعم للعلاقات الإنسانية، الأمر الذي يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي تحسين آدائهم ومضاعفة نشاطهم لزيادة إنتاجهم .

¹ السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم ، دار التضامن للطباعة ، القاهرة ، 1994 ، ص 86 .

² بونخله فريد: مرجع سابق، ص 31.

3- عرض و تفسير البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

جدول رقم (14) : يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب مشاركة القائد في قرار ما

النسبة المتوية	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم	النسبة التكرار	البدائل
51.92%	27	المشكلات	65%	نعم
48.07%	25	الحوافز	52	
00%	-	أخرى تذكر		
35%	28			لا
100%	80			المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بمشاركة العمال القائد في قرار ما، أن 65% من مفردات العينة أجابت "بنعم"

مقارنة بنسبة 35% من مفردات العينة أجابت "بلا".

ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة الذين أجابوا بأنه سبق لهم وأن شاركوا القائد في اتخاذ قرار ما والمتمثل في مشكلات العمل التي قدرت نسبتها ب 51.92% وهو ما يمكن تفسيره بأن الإدارة تسمح للفاعلين بإبداء الرأي في جو ديمقراطي، يشجع على بناء علاقات تفاعلية متماسكة مع بعضهم وهذا ما يؤكد أن المؤسسة واعية للأهمية الكبرى لهذه العملية، كما أن إشراك القائد لفاعليه في مشكلات العمل¹ قد يكون وعياً منه أن حل المشكلات يدرك عمقها في بعض الأحيان الفاعلين أكثر من إدراك القائدين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعي. بينما نسبة 48.07% أجابت بأن الحوافز من بين

¹ بن داود العربي : المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع

القرارات التي عمد القائد إشراكهم بها، وهو ما يمكن ارجاعه إلى حرص القائد على إشراك جماعة العمل في القرار والتي تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر الفاعل أنه جزء فعال ومهم في كيانها (مؤسسة خزينة ولاية ورقلة) . وهذا ما أكدته لنا رئيس قسم الموارد البشرية عند مقابلتنا له : " العامل جزء من المؤسسة والقرارات التي نتخذها تشملها كذلك، وأنا كرئيس مصلحة أحبذ هذه العملية، حيث أقوم بإشراك العمال كل ما أتاحت لي الفرصة من جهة لتخفيف الضغط الملقى على عاتقي كمسؤول ومن جهة أخرى لتدريب العمل والإستفادة من خبراتهم وأفكارهم " (أنظر

دليل المقابلة ملحق رقم 02)

أما أفراد العينة الذين أقرروا بأنه لم يسبق لهم أن شاركوا القائد في اتخاذ قرار ما، فيمكن إرجاع السبب لعدم توفرهم على خبرة كافية بعد أو لأن قائدهم المباشر يعتمد على مركزية السلطة، وهي نسبة منخفضة مقارنة بالنسب السابقة و بالتالي يمكن اعتباره مؤشر إيجابي يشير إلى أن القادة- بخزينة ولاية ورقلة- يؤكدون مبدأ التشاركية. وللتأكد أكثر فإن المعطيات الكمية الواردة في الجدول (07) المتعلق بمدى تشجيع الإدارة على مدى مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يؤكد ذلك . (أنظر الملحق رقم

03 جدول رقم 07)

جدول رقم (15) : يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب القرارات التي يعمل القائد على منح الثقة للعامل في إتخاذها

النسبة	التكرار	البدائل
46.25%	37	القرارات الروتينية
52.5%	42	القرارات المستعجلة
01.25%	01	القرارات الإستراتيجية
00%	-	اخرى تذكر
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (15) المتعلق بنوعية القرارات التي يعمد القائد على منح الثقة للعامل في اتخاذها، أن نسبة 52.5% من مفردات العينة أكدوا بأن القرارات المستعجلة هي التي تمنح لهم الثقة على إتخاذها، ما يدل على أن هذه الفئة من الفاعلين تملك خبرات ومهارات جيدة في العمل تمكنهم من الإنفراد بالمشاركة في مثل هذه القرارات المفاجئة، مقارنة بنسبة 46.25% من مفردات العينة أكدت على القرارات الروتينية وهذا يمكن ارجاعه لضمان سيروة العمل في حال غياب القائد أو طبيعة الوظائف التي يشغلها الفاعل، ومن هذا يتأكد مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا مبدأ تفويض السلطة حتى لا تتعطل المصالح في الأمور اليومية. بينما نسبة 01.25% من مفردات العينة أكدت على القرارات التي يعمد القائد منحه الثقة في إتخاذها هي القرارات الإستراتيجية، ويمكن تفسير ذلك بالخبرة الكبيرة التي يتمتع بها إضافة إلى المامه الكبير بكل شؤون الخزينة . وعند مقابلتنا لهذا المبحوث صرح لنا قائلاً: " لدي خبرة لأكثر من 15 سنة في خزينة ولاية ورقلة وأنا على علم بكل شاردة وواردة بها، كما أنني أشرك في الإجتماعات التي يعقدها أمين الخزينة مع رؤساء المصالح، لكن مستواي التعليمي حال دون أن أرتقي لمنصب أعلى مما أنا عليه الآن."

جدول رقم (16) : يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب نوع المشاركة في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	البدائل
30%	24	مشاركة فعلية
63.75%	51	مشاركة استشارية
06.25%	05	مشاركة سلبية
00%	-	اخرى تذكر

يتبين من خلال الجدول رقم (16) المتعلق بنوع المشاركة في اتخاذ القرارات، أن نسبة 63.75% من مفردات العينة أجابت بأن نوعية المشاركة في اتخاذ القرارات تكون إستشارية، بينما نسبة 30% أكدت على أن مشاركتها في هذه العملية تكون مشاركة فعلية ويكمن تفسير ذلك بحرص قادة المؤسسة على دعم روح التعاون والعمل كفريق واحد الذي يولد ولاء الفاعلين ، كما أن الحسم في اتخاذ القرارات ومشاركتهم بها يعد من سمات القيادة الناجحة إذ أن اتخاذ القرارات بكل موضوعية وفي الوقت المناسب

مع الإستعانة والإستفادة من آراء الفاعلين والإعلان عنها في الوقت المناسب يسمح لهم بتنفيذها بنجاح . مقارنة ب نسبة 06.25% من مفردات العينة أكدت على أن مشاركتها في إتخاذ القرارات مشاركة سلبية ويمكن تفسير ذلك بإعتماد القائد على مركزية الضبط إضافة لعدم وجود علاقة تفاعلية جيدة بين القائد وفاعليه تسمح بخلق مرونة وإنسيابية داخل مجال العمل لتصبح من بين الأسباب التي تجعل الفاعل يفكر في تغير منصب عمله وعدم الإستقرار فيه .

جدول رقم (17) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب شعور العمال عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	البدائل
33.75%	27	الإقبال و المحبة للعمل
32.5%	26	الرضا عن القرارات الصادرة بالمؤسسة
33.75%	27	أن لك مكانة في المؤسسة و زيادة الولاء لها
00%	-	اخرى تذكر
100%	80	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم (17) المتعلق بشعور العمال عند مشاركتهم في اتخاذ القرارات أن نسبة 33.75% من مفردات العينة أكدوا بأن شعورهم أثناء المشاركة في اتخاذ القرارات الإقبال والمحبة وأن لهم مكانة داخل المؤسسة وزيادة الولاء لها، لتليها نسبة 32.5% من مفردات العينة تشعر بالرضا عن قرارات الصادرة بالمؤسسة أثناء مشاركتها بهذه القرارات .

مايمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول الأهمية الكبرى للمشاركة القائد فاعليه في اتخاذ القرارات وما لها من دور في تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة المشاركة في أمور تخصهم وكذلك تخص ظروف العمل، لأن ذلك يعني عدم معارضتهم لقرارات الصادرة وتقبلها وهذا بدوره يولد لديهم المحبة والإقبال للعمل ويشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل، كما ويقوم بتفعيل أسلوب العمل الجماعي لضمان الولاء التنظيمي على المدى الطويل.

كما قد تلعب المشاركة دوراً رئيسياً في اندماج الأفراد عقلياً وعاطفياً في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها وتحمل المسؤولية، فمشاركة العامل في القرارات يعطيه الشعور بأهميته، مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني في خدمة وإعلاء صالح المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافها، كما أن مشاركة العامل في عملية اتخاذ القرارات في جميع المستويات التنظيمية تساهم في تنمية وتكوين كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات هذا فضلاً عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين القائد وفاعليه.

وهذا ما توصلت إليه نتائج دراسة الباحث "بوعكاز فريد"⁽¹⁾ المشار إليها سابقاً في دراستنا حيث أكدت أن إشراك العاملين في إتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم تؤدي إلى زيادة ولائهم وإستقرارهم في العمل، لأن العامل يسعى دوماً إلى تحقيق حاجاته ورغباته الشخصية .

¹ فريد بوعكاز : مرجع سابق ، ص 27 .

ثالثا : مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات :

1- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

من خلال النتائج المتحصل عليها من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها " كلما كانت الرقابة مرنة كلما زاد استقرار العمال في العمل "، التي أظهرت مجموعة من النتائج والتي تبين العلاقة القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن :

✚ صرح أغلب الباحثين بأن القائد أداة رقابية داخل المؤسسة يعمل على ضبط السير الحسن للعمل، كما يقوم بمساعدة الفاعلين على التكيف مع أساليب العمل من خلال الرقابة المرنة القائمة على مبدأ الثقة والإحترام المتبادل لضمان مجهود أكبر، مما يؤكد أن هناك تأثير إيجابي تحدته الرقابة المرنة على أداء العاملين الأمر الذي قد يمنحهم قدرة عالية على التركيز وتحقيق الإنسجام داخل الجماعة وبالتالي تحقيق الإستقرار في مجال العمل .

✚ أكدت أيضا أعلى نسبة من الباحثين أن الأسلوب الذي يتبعه القائد لمتابعة شؤون العمل أسلوب متساهل، مايدل على أن تطبيق المرونة في العمل بشكل عام وبين القائد وفاعليه بشكل خاص أمر ضروري وأساسي في بناء الثقة وروح التعاون زيادة على التفاعل الإيجابي بين القائد وفاعليه مايسمح لهم بممارسة هامشا من حرية التصرف والإحساس بالمسؤولية .

✚ ولقد أكدت نسبة 100% من مفردات العينة على أن الرقابة المرنة تساعد على إستقرار العامل داخل المؤسسة، حيث أنه كلما كانت الرقابة مبنية على الإحترام والتعاون والثقة والإنسجام والتفاهم، مع زيادة القائد الإهتمام بالجوانب الإنسانية، وإعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد التنظيمية، كلما زادت رغبة الإستقرار لدى العاملين داخل مؤسسة خزينة ولاية ورقلة .

2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

من خلال النتائج المتحصل عليه من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها " تؤدي تحمل مسؤولية العمال للعمل إلى زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة "، التي أظهرت مجموعة من النتائج تبين العلاقة القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن :

➤ أغلبية الباحثين صرحوا بأن لديهم الرغبة والإستعداد لقبول مسؤوليات إضافية في إطار عملية التفويض كما أكدوا أن لديهم القدرة على القيام بمهام جديدة، كما أن التفويض يتلائم مع تخصصاتهم، مما يؤكد أن هناك تأثير إيجابي تحدثه عملية التفويض من طرف القائد على أداء الفاعلين من خلال استثارة الدافعية لديهم نحو إبراز قدراتهم، مما قد يساهم في شعورهم بالانتماء للمؤسسة .

➤ يؤكد أغلب الباحثين أن التوجيهات المتكررة تساهم في تنمية مهاراتهم مايدل أن هناك بعض الفاعلين يتميزون بالدكاء والخبرة في كيفية التعامل مع مثل هذه الأمور في العمل ومنه يمكن القول أن التوجيهات المتكررة لا تشكل أي عائق بالنسبة لهؤلاء بل على عكس ذلك. مما يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة .

➤ توصلت الفرضية أيضا إلى أن تحمل المسؤولية عملية ضرورية لتوجيه العامل وتحسين آدائه، حيث أكدت مجموعة من الباحثين أن تحمل المسؤولية تساعدهم على حل المشكلات بدقة وتركيز، وإكتساب الخبرة، وهذا مايدل على أن تحمل المسؤولية تؤثر بشكل إيجابي على أداء الفاعلين وذلك من خلال تفادي الوقوع في الأخطاء وحل المشكلات بكل دقة، إضافة إلى ذلك تساهم تحمل المسؤولية في زيادة الشعور بالانتماء لدى العاملين، مايدل على أن هذا العامل ناتج من خلال حصول الفاعلين على فرصة لمشاركة وإكتساب الخبرة تدعم شعورهم بالرضا عن آدائهم أولاً والرضا عن ما تحتويه وظائفهم من مهام ومسؤوليات باعثة على المنافسة والتحدي وبالتالي يمكن اعتبار تفويض السلطة كحافز يمكنه المساهمة في زيادة الرضا الوظيفي وزيادة وتيرة العمل لتحقيق الأداء المطلوب ومنه شعورهم بالانتماء للمؤسسة (خزينة ولاية ورقلة) .

3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

من خلال النتائج المتحصل عليه من تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية التي مفادها " هناك علاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وولائهم للمؤسسة "، التي أظهرت مجموعة من النتائج تبين العلاقة القائمة بين المتغيرات المتضمنة لهذه الفرضية حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن :

✚ صرح أغلب المبحوثين بأنه سبق لهم وأن شاركوا القائد في إتخاذ قرار ما خاصة فيما يتعلق بإشراكهم في حل المشكلات التي تواجه العمل، والقرارات التي تتعلق بالحوافز ما يؤكد أن هناك تأثير إيجابي يحدثه إشراك القائد لفاعليه في القرارات ما قد يشجع على بناء علاقات تفاعلية متماسكة والتي تدعم عامل الثقة والدافعية نحو العمل الأمر الذي يزيد من درجة الولاء لمؤسسة خزينة ولاية ورقلة . كما أكد أفراد البحث أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة مشاركة إستشارية، وهذا مايدل على حرص قادة المؤسسة على دعم روح الفريق .

✚ توصلت الفرضية أيضا إلى أن الإدارة تشجع على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات، وذلك راجع لكفاءة العاملين والثقة المتبادلة بين القادة والفاعلين مما يؤكد أن الإدارة تشجع العاملين بإبداء الرأي في جو ديمقراطي داخل المؤسسة ما يعزز ولائهم .

✚ وصرح كذلك أفراد البحث أن شعورهم أثناء المشاركة في إتخاذ القرارات الإقبال والمحبة، كما أن لهم مكانة داخل المؤسسة وزيادة الولاء لها، مايدل على الدور الرئيسي الذي تلعبه المشاركة حيث تشجعهم على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة الولاء لها

رابعاً: النتائج العامة لدراسة

يمكن القول بأن الفرضية العامة لدراسة قد تأكد صدقها الإمبريقي والتي مفادها أن: هناك علاقة بين طبيعة القيادة ومستويات الرضا لدى العاملين في مؤسسة خزينة ورقلة، حيث أن القيادة المبنية على الرقابة المرنة، تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالإستقرار، الإلتواء والولاء للمؤسسة وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العمال، وبناء عليه فإن التأثير الذي تحدثه هذه العملية يعتبر تأثيراً إيجابياً بالنظر للنتائج المتوصل إليها من خلال الفرضيات الجزئية، حيث توصلت الدراسة الحالية إلى :

- ✓ هناك علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة.
- ✓ القيادة الديمقراطية المبنية على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في إتخاذ القرارات مع تفويض السلطة تؤدي إلى ارتياح ورضا العمال.
- ✓ تلعب الرقابة المرنة دوراً في إستقرار العمال، حيث أن إعطاء العامل هامشاً من حرية التصرف والإستقلالية في أداء مهامه وواجباته تؤدي لزيادة شعوره بالإرتياح والرضا الوظيفي .
- ✓ التفويض السلطة بمنح المحبة والتقدير للفاعلين ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في المؤسسة، الأمر الذي يزيد من شعورهم بالإلتواء للمؤسسة .
- ✓ يتيح التفويض للفاعلين فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على إكتساب المهارات و الخبرة .
- ✓ تؤثر التوجيهات المتكررة من طرف القادة على الأداء الوظيفي لدى الفاعلين بشكل إيجابي من خلال الإستفادة منها في تنمية مهاراتهم .
- ✓ تؤدي مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات إلى تفعيل أسلوب العمل الجماعي الذي يضمن الولاء التنظيمي لمؤسسة.
- ✓ إن المشاركة في إتخاذ القرارات تساعد الفاعلين على تقبل التغيرات التي تحدث في مجال العمل وأن مشاركتهم بما يؤدي إلى زيادة ولائهم لمؤسسة، وبالتالي الرضا الوظيفي .

✓ طبيعة العلاقة القائمة بين القادة والعمال تؤثر على مستويات الرضا الوظيفي، حيث بينت نتائج الدراسة أن العلاقات الحسنة المبنية على الثقة والاحترام والتعاون والانسجام بين القائد والمرؤوس تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال وهذا ماتوصلت إليه نتائج دراسة الباحث "بوعكاز فريد" المشار إليها سابقا في دراستنا.

القيادة والرضا الوظيفي

خاتمة

إنّ أيّ مؤسسة مهما كان حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه تسعى لتحقيق أهدافها لضمان إستمراريتها داخل المجتمع، لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد الفاعلين في مجال العمل بإعتبارها الركيزة الأساسية لسير المهام .

لذلك تبين أن للقيادة دور كبير في الإدارة، حيث تتبع أهميتها بكونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الأهمية العالية بين عوامل الإنتاج المختلفة، فالعنصر البشري يلعب دوراً هاماً في نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة أو فشلها.

وقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف عن كثب على الواقع الفعلي لطبيعة القيادة وعلاقتها بمستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية، كما هدفت الدراسة بشكل رئيسي للكشف عن العلاقة التي تحدثها عملية التفويض في زيادة الشعور بالإنتماء لمؤسسة وكذا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وفعاليتها في زيادة ولائهم لمؤسسة، إضافة لدور الذي تلعبه الرقابة المرنة في إستقرار العمال .

وفي هذا السياق كانت النتائج المتوصل إليها تخلص إلى أن طبيعة القيادة الديمقراطية والمبنية على تفويض السلطة الذي يعد التجسيد الفعلي والعملي لمشاركة في إتخاذ القرارات مع الرقابة الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالإنتماء والإستقرار والولاء وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العمال، فالفائد الديمقراطية يتفاعل مع أفراد الجماعة بكل مرونة ويؤشركهم في اتخاذ القرارات مع التوسع في عملية التفويض لمروسيه كلما أمكن ذلك من شأنه تحقيق مستويات الرضا لدى العمال.

قائمة المراجع



قائمة المراجع	
الرقم	القواميس والمعاجم
01	<u>المعجم العربي الأساسي</u> ، تأليف جماعة من كتاب اللغوين العرب: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، (د-ط)، (د-س) .
02	<u>المعجم الاعلامي</u> ، مُجد منير حجاب، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
الكتب	
03	أحمد سيد مصطفى : <u>ادارة الموارد البشرية ، منظور القرن الواحد و العشرون</u> ، الأردن ، دار وائل للنشر، (د-ط) ، 1999م .
04	السيد الحسيني : <u>علم اجتماع التنظيم</u> ، دار التضامن للطباعة ، القاهرة ، 1994 .
05	أنجس موريس : <u>منهجية البحث في العلوم الإنسانية</u> ، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 1996
06	بلقاسم سلاطية وحسان الجيلاني: <u>أسس البحث العلمي</u> ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2 ، 2009م .

قائمة المراجع

07	حسين حريم : <u>السلوك التنظيمي</u> ، عمان ، ، دار حامد للنشر والتوزيع ، ط3 ، 2009م .
08	سعيد مُجد المصري : <u>التنظيم و الإدارة ، الإسكندرية</u> ، الدار الجامعية لنشر و التوزيع ، (د-ط) ، 1999م ،
09	رشيد زرواتي: <u>منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية</u> ، الجزائر، دار الكتاب الحديث، دون طبعة، 2004.
10	طاهر حسو الزيباري : <u>أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع</u> ، لبنان ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، 2011م .
11	طلعت ابراهيم لطفي : <u>علم إجتماع التنظيم</u> ، القاهرة ، مصر ، دار غريب للنشر و التوزيع ، (د-ط) ، 2007م .
12	عادل عبد الرزاق هاشم، <u>القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي</u> ، عمان،الأردن ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، (د-ط)، 2010 .
13	علي عبد الرزاق الجلي و آخرون ، <u>البحث العلمي الإجتماعي</u> ، جامعة الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، د-ط ، 2003 .
14	عمر صخري، <u>اقتصاد المؤسسة</u> ،الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6 ، 2008 .
15	فايزة مُجد رجب بهنسي : <u>الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية</u> ، الإسكندرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، ط1، 2011، ص40 .
16	فيليب سادلر،ترجمة: هدى فؤاد مُجد، <u>القيادة</u> مجموعة النيل العربية مصر، ط 1 ، 2008م

قائمة المراجع

17	لحسن عبد الله باشيوة و آخرون ، <u>البحث العلمي (مفاهيم ، أساليب ، تطبيقات)</u> عمان ، دار الوراق للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2010 م .
18	مادلين غرافيتزا : <u>منطق البحث في العلوم الإجتماعية</u> ، ترجمة سام عمار ، المركز المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف ، ط1 ، 1993 م .
19	مُجد أحمد سليمان و سوسن عبد الفتاح : <u>الرضا و الولاء الوظيفي و قيم و أخلاقيات الأعمال</u> ، الأردن ، زمزم ناشرون و موزعون ، ط1 ، 2011 .
20	مُجد سعيد أنور سلطان : <u>السلوك التنظيمي</u> ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة، 2003
21	مُجد شفيق: <u>البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الاسكندرية،</u> المكتبية الجامعية، دون طبعة، 2001.
22	مراد زعيمي، <u>مؤسسة التنشئة الاجتماعية</u> ، عنابه، الجزائر، منشورات باجي مختار، 2002.
23	مربوحة نوار، <u>محاضرات في علم الاجتماع</u> ، دار الغرب لنشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
24	وليد حلیم غازي: <u>دوافع واحتياجات العمل واثرها على الرضا</u> ، مصر، الدار الجامعية، 2011م
25	Landy and trumb : <u>psycholgy of work behaviour</u> , home wood parsyster, 1980.

قائمة المراجع

الرسائل الجامعية	
فريد بوعكاز: <u>الإشراف والرضا الوظيفي</u> ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2009م.	26
فريد بونخلة : <u>تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي</u> ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية 2007/2006م	27
حكيم أعراب : <u>دور القيادة المباشرة في رضا العامل</u> ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الإخوة منتوري ، قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2008/2007م	28
المجلات	
بن داود العربي : <u>المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة</u> ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 16 . سبتمبر 2014 .	29

الملاحق

ملحق رقم (01): الإستمارة



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة.

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.



استمارة بحث

في إطار التحضير للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص عمل وتنظيم نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تحتوي على مجموعة أسئلة تعالج موضوع القيادة و الرضا الوظيفي . ولهذا نرجو منكم الدقة على الأسئلة المطروحة.

ملاحظة:

الإجابة بوضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة بدقة، ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة لكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

وأخيرا نشكركم جزيل الشكر لتعاونكم معنا .

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- متوسط ثانوي جامعي
- 4- الأقدمية في العمل :
- أقل من 5 سنوات
- بين 6 سنوات إلى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: الرقابة المرنة وزيادة الإستقرار في المؤسسة

- 5- هل سبق لك العمل في قسم آخر قبل الإنتقال لهذا القسم ؟
- نعم - لا
- في حالة الإجابة " بنعم " ، ما سبب الإنتقال ؟
- + سوء معاملة القائد
- + لأن الإدارة أذنت لك بذلك
- + لأن المنصب لا يتناسب مع قدراتك
- + أخرى تذكر

- 6- حسب رأيكم الأسباب التي تجعل العمال يفكرون في تغيير مناصب عملهم ؟
- سوء معاملة القائد
- عدم التفاعل مع الزملاء
- ظروف العمل
- الاجر
- أخرى تذكر

7- هل تعتبر القائد داخل المؤسسة أداة رقابية ؟

- نعم - لا
- اذا كان "نعم" ،هل هذه الرقابة تهدف إلى :
- + المحافظة على السير الحسن للعمل
- + ضمان بذل مجهود أكبر
- + أخرى تذكر

الملاحق

8- ماهو الأسلوب الذي يتبعه القائد لمتابعة شؤون العمل؟

- أسلوب مشددا جدا
- أسلوب متساهل
- أسلوب متساهل جدا

9- إذا ما واجهتك مشكلة داخل العمل، هل تتصل :

- بقائدك
- تستعين بالزملاء
- تتصرف بحرية كاملة

..... مهما كانت الاجابة لماذا؟.....

10- حسب رأيك، هل طبيعة الرقابة القائمة على المرونة تساعد على استقرار العمال داخل المؤسسة؟

- نعم - لا
- في كلا الحالتين لماذا؟

.....

11- إذا اتاحت لك فرصة مغادرة المؤسسة ، و العمل بمؤسسة أخرى :

- ترفض الأمر كلياً
- توافق على الأمر
- تفكر في الأمر

المحور الثالث: تحمل المسؤولية و زيادة الشعور بالإنتماء

12- هل توجد ثقة متبادلة بينك و بين قائدك؟

- نعم لا

13- هل العلاقة الموجود بينك و بين قائدك :

- علاقة تعاون
- علاقة عمل و فقط
- علاقة عدم الإنسجام

الملاحق

14- هل لديك الرغبة في تحمل مسؤولية إضافية، في إطار عملية التفويض؟

نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم"، فما هو السبب؟

القدرة على القيام بمهام جديدة

المهمة المفوضة تتلائم مع التخصص

..... أخرى تذكر

- في حالة الإجابة ب "لا" لماذا؟

.....

15- ماهي الأسباب التي تجعل القائد يحمل المسؤولية للعاملين؟

الثقة والاحترام بالعمال

كثافة العمل

خبرة العمال

تدريب العمال

16- كيف يقوم قائدك بمتابعة عملك؟

المتابعة عن بعد

رفع تقارير العمل إلى مكتبه

التدخل أثناء العمل

17- هل يتحمل معك قائدك المباشر المسؤولية النهائية للمهام التي فوضك إياها؟

نعم لا

18- هل ترى أن التوجيهات المتكررة من طرف قائدك تساهم في تنمية قدراتك و مهاراتك؟

نعم لا

19- هل تعتقد بأن تحمل المسؤولية عملية ضرورية لتوجيه العامل وتحسين أدائه؟

نعم - لا

- في حالة الإجابة "بنعم"، فما هي الإستفادة التي تحققت في رأيك؟

التعود على عدم الوقوع في مشاكل

حل المشكلات بدقة و تركيز

إكتساب الخبرة

الملاحق

- في حالة الإجابة ب "لا" لماذا ؟

20- حسب رأيك، هل تساهم تحمل المسؤولية في زيادة شعور الإنتماء لدى العاملين ؟

- نعم - لا

المحور الرابع: المشاركة في إتخاذ القرارات و زيادة ولاء العمال

21- هل سبق لك وأن شاركت القائد في إتخاذ قرار ما ؟

- نعم - لا

- في حالة الإجابة "بنعم" فهل كانت حول :

مشكلات

المخاوف

..... أخرى تذكر

22- هل تشجع الإدارة على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات ؟

- نعم لا

- في حالة الإجابة "بنعم" هل ذلك راجع إلى :

كفاءة العاملين

وجود ثقة متبادلة

..... أخرى تذكر

23- ماهي القرارات التي يعمل قائدك في العمل على منحك الثقة في إتخاذها ؟

- القرارات الروتينية

- القرارات المستعجلة

- القرارات الإستراتيجية

..... أخرى تذكر

الملاحق

24- حسب رأيك، هل مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي :

- مشاركة فعلية
- مشاركة استشارية
- مشاركة سلبية
- أخرى تذكر

25- إذا شاركت في اتخاذ القرارات، فما هو شعورك ؟

- الإقبال و المحبة للعمل
- الرضا عن القرارات الصادرة بالمؤسسة
- أن لك مكانة في المؤسسة و زيادة ولائك لها
- أخرى تذكر

ملحق رقم (02): دليل المقابلة

أجريت المقابلة يوم الأحد 2017/04/02 من الساعة 10:30 إلى 11:00 مع رئيس مكتب الإدارة (رئيس قسم إدارة الموارد البشرية) بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة .

س/ بحكم خبرتكم وتجربتكم هل القيادة في مؤسستكم ومتابعة أداء العمال لمهامهم يقوم على الرقابة الصارمة أم الرقابة المرنة ؟

.....

س/ هل تعتقدون أن العملية القيادية القائمة على الحوار والتفاهم والمعاملة الحسنة إضافة الى الثقة والإحترام المتبادل يزيد من رضا العامل ؟

.....

س/ هل تأخذ آراء واقتراحات مرؤوسيك بعين الاعتبار ؟

.....

س/ هل تقوم بإشراك مرؤوسيك في عملية اتخاذ القرارات ؟

.....

س/ هل تقوم بتفويض السلطة لمرؤوسيك ؟

.....

ملحق رقم (03): الجداول

الجدول رقم (01) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
%32.5	26	أقل من 05 سنوات
%46.2	37	بين 06 إلى 10 سنوات
%21.25	17	أكثر من 10 سنوات
%100	80	المجموع

الملاحق

جدول رقم (02) : يتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأسلوب الذي يتبعه القائد لمتابعة شؤون العمل

النسبة	التكرار	البدائل
%8.75	07	أسلوب مشدد جداً
%75	60	أسلوب متساهل
%16.25	13	أسلوب متساهل جداً
%100	80	المجموع

جدول رقم (03) : يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب فرصة مغادرة المؤسسة في حال ما أتاحت الفرصة

النسبة	التكرار	البدائل
%35	28	ترفض الأمر كلياً
%10	08	توافق على الأمر
%55	44	تفكر في الأمر
%100	80	المجموع

الملاحق

جدول رقم (04) يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب وجود ثقة متبادلة بين العامل والقائد

النسبة	التكرار	البدائل
%95	76	نعم
%05	04	لا
%100	80	المجموع

جدول رقم (05): يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب تحمل القائد المباشر المسؤولية

النهائية للمهام الموكلة للعامل

النسبة	التكرار	البدائل
%85	68	نعم
%15	12	لا
%100	80	المجموع

الملاحق

جدول رقم (06) : يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب مساهمة تحمل المسؤولية في زيادة شعور العامل بالإنتماء

للمؤسسة

النسبة	التكرار	البدائل
%62.5	50	نعم
%37.5	30	لا
%100	80	المجموع

جدول رقم (07) : يتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب تشجيع الإدارة على مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة ب نعم :	النسبة التكرار	البدائل
%38.46	25	كفاءة العاملين	%81.25 65	نعم
%53.84	35	وجود ثقة متبادلة		
%07.69	05	أخرى تذكر		
%18.75	15			لا
%100	80			المجموع

ملحق رقم (04): الهيكل التنظيمي

أمين الخزينة

وكيل مفوض

وكيل مفوض

مصلحة
مكتب
الحافظة
والمحاسبة

مصلحة
مكتب الإعلام
الآلي

مصلحة مكتب
الإدارة و
الوسائل
والمحفوظات

مصلحة
مكتب
النفقات
العمومية

مصلحة
مكتب
المراقبة و
التحقيق

- القسم الفرعي
للحافظة

- القسم الفرعي
للمحاسبة العامة

- القسم الفرعي
للمحسابات التسيير
والأرشيف

- القسم الفرعي
للمنح

- رئيس القسم
الفرعي
للتطبيقات

- القسم الفرعي
للووسائل والأمن
والصيانة
والأرشيف

- القسم الفرعي
للموظفين والوثائق
والتكوين

- القسم الفرعي
للميزانية التسيير
و الحسابات
الخاصة

- القسم الفرعي
للميزانية الولاية و
المؤسسات
العمومية

- القسم الفرعي
للميزانية التجهيز

- القسم الفرعي
للمراقبة و
التحقيق

- رئيس فرقة
المراقبة والتحقق

مخطط الهيكل التنظيمي لمؤسسة خزينة ولاية ورقلة

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة ب: " القيادة والرضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة" إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد في مؤسسة خزينة ورقلة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها، كما هدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وولائهم لها، إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها، وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2017/2016 على مجتمع بحث مكون من 85 عامل، استخدمنا فيها طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث، أما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الإستمارة كأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة .

أما عن النتائج فقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية :

هناك علاقة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي بمؤسسة خزينة ولاية ورقلة، تلعب الرقابة المرنة دوراً في استقرار العمال، التفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء للمؤسسة ، تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى ضمان الولاء التنظيمي لمؤسسة

الكلمات المفتاحية: القيادة، الرضا الوظيفي، المؤسسة.

Résumé de l'étude:

Le but de cette étude intitulée: « Le leadership et satisfaction fonctionnelle à l'institution de trésorerie Ouargla» pour tenter d'identifier la nature de la relation entre le comportement de leadership qui prévaut dans l'institution du trésorerie Ouargla et les niveaux de satisfaction au travail entre les acteurs, aussi à déterminer la relation entre la participation des travailleurs à la prise de décision dans l'institution et la loyauté envers elle, en plus de ce but de cette étude à la relation entre la responsabilité de travailler pour les travailleurs et accroître leur sentiment d'appartenance à elle, l'étude a été réalisée au cours de l'année scolaire 2016/2017 sur une recherche composante de la communauté des travailleurs 85, nous avons utilisé la méthode complète d'enquête en raison de la petite communauté de recherche, quand à Les outils qui ont été utilisés dans la collecte des données sur le terrain a été pour former un outil de base en plus des outils d'observation et d'entrevue pour vous aider. En ce qui concerne les résultats à l'étude, il a atteint les résultats suivants: Il existe une relation entre la nature du leadership et les niveaux en vigueur de la trésorerie de la satisfaction fonctionnelle à l'institution de trésorerie Ouargla contrôle flexible jouent un rôle dans la stabilité des travailleurs mandat augmente le sentiment d'appartenance à l'organisation des travailleurs diriger la participation des travailleurs à la prise de décision pour garantir la loyauté organisationnelle à l'institution..

Mots-clés: le leadership, la satisfaction fonctionnelle , institution

