

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم: علم الاجتماع والديمغرافيا



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الإجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة: مبروكي آسيا

بـعـنـوان:

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل

- دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بورقلة

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	بوساحة نجاه
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	إيناس بوسحلة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ مساعد أ	ثلاجية نورة

الموسم الجامعي: 2023\2024م

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع والديمقراطية



مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: العلوم الاجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع والأنثروبولوجيا
التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
من إعداد الطالبة: مبروكي آسيا
بعنوان:

القيادة التبادلية ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل
- دراسة ميدانية بديوان الترقية و التسيير العقاري بورقلة

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الدرجة العلمية	الإسم واللقب
رئيسا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	بوساحة نجاة
مشرفا ومقررا	جامعة ورقلة	أستاذ محاضر أ	إيناس بوسحلة
مناقشا	جامعة ورقلة	أستاذ مساعد أ	ثلايجية نورة

الموسم الجامعي: 2024/2023م

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله حبا وشكرا وإمتنانا على البدء والختام وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين
الحمد لله الذي وفقني في إنجاز هذا البحث وبث في نفسي الصبر والإرادة والله ولي التوفيق
ونعم الوكيل، الله إن نحمدك حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد
خاتم المرسلين.

إلى نفسي...

من قال أنا لها {نألهأ}وأنا لها أبت رغما عنها أتيت بها لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفًا
بالتسهيلات، لكنني فعلتها رغم كل العثرات فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات.
أهدي هذا النجاح إلى نفسي الطموحة أولا، إلى نفسي القوية العظيمة التي تحملت كل سقوط ألقاها
أرضا ولم تستسلم، وكافحت رغم كل الصعوبات، بدأت بطموح وإنتهت بنجاح، وإلى كل من ساعدني في
كل صغيرة وكبيرة لإتمام مسيرتي الجامعية.

إلى من أحمل إسمه بكل فخر وإعتزاز ومن مهدت لي الطريق بتوفيق الله ودعائك، إلى رمز العطاء
والتضحية مثلي الأعلى {أبي رحمة الله عليك}.

وإلى من تملك الجنة تحت القدم والمرأة التي جعلت مني فتاة طموحة وناضجة، ياقدوتي في الحياة، إلى
منبع الحنان {أمي رحمة الله عليك}، وفي يوم نكرى وفاتكم 2013/06/04، تخرجت إبتكم
2024/06/04.

ها قد حققت لكم مرادكم وأنتما في جنة الخلد وتعبكم لم يذهب هباءا أهدى لكم هذا النجاح {أمي أبي}.

إلى ذلك المستودع الكبير من الدعم والقوة والحب {إخوتي أخواتي}.

إلى كل الأحفاد وفقكم الله وسدد خطاكم.

بسم الله الرحمن الرحيم

"قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون" الزمر الآية {09}.

"اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

شكر وعرfan

الحمد لله الذي أعانني ويسر لي على إنجاز بكل صبر وعزيمة رغم كل الصعوبات.

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة {إيناس بوسحلة} على توجيهاتها طيلة المشوار الجامعي كأستاذة لمقاييس مختلفة وكمشرفة على هذا العمل ومتابعتها المستمرة لي لإتمام هذا العمل في أبهى وأحسن صورة.

الشكر لكل أستاذ وأستاذة على مستوى كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بصفة عامة وعلى مستوى قسم علم الاجتماع بصفة خاصة وعلى رأسهم رئيس القسم الأستاذ الدكتور {عزيز قودة} على حرصه المستمر على السير الحسن للقسم.

الشكر إلى لجنة المناقشة المحترمة كل بإسمه ومقامه

إلى كل زملائي وزميلاتي كل بإسمه.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	
	الإهداء
	شكر وعرفان
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
أ	مقدمة
	الفصل الأول : المدخل العام للدراسة
02	تمهيد
03	أولا: إشكالية الدراسة
04	ثانيا: فرضيات الدراسة
05	ثالثا: أسباب إختيار موضوع الدراسة
05	رابعا: أهمية الدراسة
06	خامسا: أهداف الدراسة
07	سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة
15	سابعا: الدراسات السابقة
18	خلاصة
	الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة
21	تمهيد
22	أولا: شرح فرضيات الدراسة
23	ثانيا: المنهج المعتمد في الدراسة
25	ثالثا: مجالات الدراسة
28	رابعا: مجتمع الدراسة
28	خامسا: أدوات جمع البيانات

فهرس المحتويات

31	خلاصة
	الفصل الثالث : التحليل والتفسير السوسولوجي للبيانات
33	تمهيد
33	أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بخصائص مجتمع البحث
37	ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة
37	1_ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى
43	2_ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية
51	ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
51	01_ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
53	02_ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية
55	رابعاً: النتائج العامة للدراسة
57	الخاتمة
59	المراجع
	ملاحق
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الأجنبية

فهرس الملاحق

فهرس الجداول:

رقم الجدول	صفحة الجدول
01	يتعلق توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس 33
02	يتعلق توزيع المبحوثين حسب متغير السن 34
03	يتعلق توزيع المبحوثين حسب متغير الخبرة المهنية 35
04	يتعلق توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية 36
05	يتعلق ب نوع المكافأة التي تترتب عن القيام بالعمل 37
06	يتعلق بتوضيح علاقة بين الرئيس والمرؤوسين 38
07	يبين تحفيز الإدارة للعمال عند إنجازهم للعمل 39
08	يبين مدى توضيح الإدارة العمل المطلوب من العمال 41
09	يوضح دور دعم الإدارة في خلق الإبداع لدى العمال 42
10	يوضح مساهمة إشباع حاجات ورغبات العامل في تعزيز إلتزامه الوظيفي 43
11	يوضح مدى تركيز الإدارة على العمل بروح الفريق 44
12	يوضح مدى تدخل الإدارة في حل المشاكل 45
13	يوضح مدى ترك الإدارة الحرية للعامل للقيام بالمهام الموكلة له 57
14	يوضح مدى حرص الإدارة على تزويد العمال بالتغذية الرجعية للسيطرة على المشكلات 48
15	يوضح مدى تعزيز ثقة العامل وزيادة إندماجه داخل المؤسسة 50
16	يبين دور المعالجة الآنية للأخطاء في بقاء العامل بالمؤسسة 51

مقدمة

المقدمة:

يعتبر الإستقرار الوظيفي من أهم العوامل التي يجب الاهتمام بها داخل المؤسسة وهذا يقودنا إلى الإهتمام بالموارد البشري وأصبح هذا الأخير محل دراسة وخاصة في الأونة الأخيرة نظرا لأهميته فيعتبر من أهم المكتسبات الداخلية التي تسعى المنظمات للحفاظ عليها ومنظومة العمل بأكملها، فتحقيق الإستقرار الوظيفي يعتبر مؤشر يدل على المؤسسات الناجحة ، لذلك تحرص على خلق و توفير بيئة عمل تدعم إستمرار العامل بمنصبه والشعور بالأمان وعلى إثر هذا تتشكل علاقات إيجابية داخل الوسط المهني التي تسعى لتثبيت دعائم الإستقرار الوظيفي من خلال نمط القيادة الذي يبيث في نفسية العامل الرغبة في الإستمرار بالمؤسسة ،وذلك من خلال قدرة القائد على توحيد أهداف المؤسسة وأهداف العامل لتعزيز الإلتزام الوظيفي والاندماج الوظيفي داخل محيط المنظمة.

وانطلاقا مما سبق سنحاول في الدراسة الراهنة تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل وفق برامج تسعى لدعم والوصول إلى إلتزام العامل بمهامه داخل المؤسسة لإندماجه والعمل بروح الفريق وخلق بيئة عمل إيجابية لتعزيز الثقة المتبادلة بين الإدارة والعامل،لأنه هو القلب النابض لأي مؤسسة لابد أن يحظى بأهمية كبيرة.

وعليه فإننا سنحاول التطرق إلى موضوع القيادة التبادلية ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي وذلك من خلال خطة إحتوت على 3فصول تمثلت في:

الفصل الأول: الذي يحتوي على مدخل عام للدراسة ثم التطرق بناء إشكالية الدراسة،ثم إلى فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى أسباب الدراسة وأهميتها وأهدافها، ثم تحديد المفاهيم الأساسية لهذه الدراسة، وفي الأخير الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: تم التناول فيه الإجراءات المنهجية للدراسة والتي تمثلت في المنهج المعتمد في الدراسة، مجالات الدراسة، مجتمع الدراسة، أداة جمع البيانات.

الفصل الثالث: فقد تضمن تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها سوسيوولوجيا، تم عرض و تحليل فرضيات الدراسة الجزئية، بعد ذلك مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الجزئية والدراسات السابقة، وأخيرا النتائج العامة للدراسة.

الفصل الأول: المدخل العام للدراسة

❖ تمهيد:

❖ أولا: إشكالية الدراسة

❖ ثانيا: فرضيات الدراسة

❖ ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

❖ رابعا: أهمية الدراسة

❖ خامسا: أهداف الدراسة

❖ سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة

❖ سابعا: الدراسات السابقة

تمهيد:

تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية وعملية من أجل الوصول إلى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية ، من أجل محاولة الكشف عن العلاقة بين القيادة التبادلية والإستقرار الوظيفي ، في ضوء عدد من المؤشرات المشكلة للمتغيرين اللذين تقوم عليهما الدراسة الراهنة. لقد حاولنا انطلاقاً من القراءات الأولية والزيارات الميدانية بناء إشكالية الدراسة ولإجابة عليها قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات بالإضافة إلي محاولة التطرق إلى دواعي اختيار الموضوع وأهميته والهدف المبتغى منه لنختتم هذا الفصل بالمفاهيم المركزية للدراسة وبعض الدراسات السابقة التي رأينا أنها ستساعد في تحليل نتائج الدراسة الراهنة .

أولاً: إشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري من أهم العناصر التي يتشكل منها التنظيم، والقوة الدافعة لنجاحه إذا أحسن الاستثمار فيه، فهو أحد أهم المصادر الداخلية التي تسعى المؤسسات على إختلاف أنواعها إلى تنميته وتطويره ، وذلك من خلال تحسين العمليات التنظيمية، كتحسين نمط السلطة و نمط القيادة ، ونمط الاتصال... الخ ، بالإضافة للعمليات الأخرى التي توجد في فلك التنظيم وتنعكس طبيعتها على المورد البشري والمؤسسة، كحفاظ على المؤسسة من الفشل وتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، وكذا ضمان إستقرار العامل في عمله الذي يعد الحد الفاصل بين المؤسسات الناجحة والفاشلة .

يعد الإستقرار الوظيفي عنصر من العناصر الأساسية التي يجب توفرها والإهتمام بها في بيئة العمل، وذلك لما له من تأثير على أداء العمال ونجاح واستمرار المؤسسة مهما كان نوعها خدمتية أو إنتاجية ،فهو العنصر الذي يشعر العامل من خلاله بالراحة والرضا والأمن والحماية وبالتالي يشعر

بالإنتماء والولاء للمؤسسة التي يعمل فيها، أي انه يعبر عن مدى ارتباط العاملين بالتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، مما يولد لديهم الرغبة القوية في الإبداع والتطوير والاستمرار بها، والمحافظة عليها مع تحمل كافة المسؤوليات و بالتالي تجسيد أهدافها بكل اتفاق و مهارة و إخلاص.

وعلى اعتبار أن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقاس بمجموعة من المتغيرات، تعتبر القيادة أحد أهم هذه المتغيرات لما لها من أثر كبير على العمل والمؤسسة على حد سواء ، حيث تستمد هذه الأخيرة أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها وذلك من خلال قدرة القائد في المؤسسة على التأثير على المرؤوسين، وعلى أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المؤسسة، وقدرته على إيجاد حالة من الإستقرار والإلتزام والإنتماء والولاء للمؤسسة، وهذا لن يتم إلا بإستخدام أنماط قيادية تتسم بالفعالية، وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج داخل المؤسسة، فبعد أن كانت القيادة تقليدية مثل: القيادة الأوتوقراطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة التسيبية (المتساهلة)، ظهرت قيادة حديثة مثل القيادة التفاعلية، القيادة التشاركية، القيادة التحولية... الخ ، ولعل من أبرز أنماط القيادة الحديثة هي القيادة التبادلية التي تعبر عن قدرة القائد على تغيير نمطه حسب الموقف وتؤكد على أن خصائص القائد الناجح ستختلف بناء على الأفراد الذين يحتاجون لقيادته وكذلك على السياق الذي يعمل فيه والتكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المؤسسة ، فالقيادة التبادلية تعتبر أحد المميزات الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المؤسسات الناجحة والغير ناجحة.

ومؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بورقلة كغيرها من الكثير من المؤسسات الجزائرية انتهجت القيادة التبادلية كأحد الأساليب التي تعد بمثابة الحافر لإستقرار العمال، على إعتبار أن القيادة التبادلية عنصر مهم في تحقيق أهداف المؤسسة المخططة لها إذا ما أتقنت بكفاءة أبعادها في إطار الممارسات

التنظيمية، و التي تتمثل في التأثير في العاملين لجعلهم يعملون بالإنتمام عالى ومثابرة لإنجاز وتأدية المهام المطلوبة منهم، ويتم ذلك من خلال مكافأة العمال النشطين ومدحهم عند قيامهم بمجهودات إضافية وإعطاء الأهمية لمقترحاتهم مما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة وبالتالي استقرارهم بها ويطلق عليها المكافأة المشروطة التي تعتمد على النقد البناء أو التصحيحي والتدخل إذا لم يقم العامل بتحقيق المطلوب، وهذا التدخل إما يكون بإعتماده على الإدارة بالإستثناء الإيجابية وهي إدارة تعمل على التركيز على الأخطاء ومعالجتها مسبقا والإعتماد على الإدارة بالإستثناء السلبية التي تكون عملية بعدية .

ومن خلال ما طرحناه من أبعاد ومؤشرات لكل من الإستقرار الوظيفي والقيادة التبادلية تتمحور إشكالية الدراسة في التساؤل المركزي التالي :

هل القيادة التبادلية تسهم في تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية

والتسيير العقاري بورقلة؟

ثانيا : فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة:

تسهم القيادة التبادلية ببعديها (المكافأة المشروطة والإدارة بالإستثناء) في الإستقرار الوظيفي للعمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

الفرضيات الجزئية:

1- للمكافأة المشروطة دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

بورقلة.

2- للإدارة بالإستثناء (الإيجابية والسلبية) دور في تعزيز الإدماج الوظيفي للعمال بمؤسسة

ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

ثالثا: أسباب إختيار موضوع الدراسة :

01_ الإهتمام بالمواضيع الحديثة والرغبة في البحث والإطلاع لمعرفة القيادة التبادلية ودورها في تحقيق

الإستقرار الوظيفي للعامل.

02_ الموضوع يحمل في طياته مادة علمية لدراسته ضمن تخصص علم إجتماع تنظيم والعمل.

03_ الرغبة في البحث والعمل الميداني.

04_ معرفة النوع القيادي الحديث المؤثر في الإستقرار الوظيفي.

رابعا : أهمية الدراسة:

01_ يعتبر موضوع القيادة بصفة عامة من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضع بحث ودراسة

بين فترة وأخرى باعتبارها من أهم المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية بالمؤسسات و القابلة للتغير .

02_ محاولة التعرف على أبعاد كل من القيادة التبادلية والإستقرار الوظيفي وقياس مدى تأثير متغير

القيادة التبادلية على تطوير المسار الوظيفي للعامل من خلال تحقيق الإستقرار الوظيفي.

03_ التعرف على دور القيادة التبادلية في عملية الإستقطاب و الحفاظ على إستقرار المورد البشري

بالمؤسسات الجزائرية .

خامسا : أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى :

1- محاولة الكشف عن دور المكافأة المشروطة في تعزيز الالتزام الوظيفي للعمال بمؤسسة ديوان

الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة.

2- محاولة الكشف عن دور الإدارة بالإستثناء (الإيجابية والسلبية) في تعزيز الإدماج الوظيفي

للعمال بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية ورقلة.

سادسا : المفاهيم الأساسية للدراسة:

إن عملية تحديد المفاهيم هي اللبنة التي تأسست منها المنهجية ومن ثمة فما من عمل منهجي إلا ويكون قوامه عملية تأصيل المفاهيم ، فالمفاهيم ليست ألفاظ وإنما هي مستودعات للمعاني والدلالات ومفتاح القول في أي دراسة علمية فمن طريقها يعلم الباب ونفهم مبادئه، وموضوعاته وتحدد حدوده وتقسيماته، والتفاهم والتواصل العلمي ولهذا وجب علينا تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة وهي كما يلي:

أولا_ تعريف القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من أهم المواضيع التي حظيت بإهتمام الباحثين على مر العقود السابقة في مختلف العلوم؛ كالعلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم السياسية، علم الاجتماع، وعلم النفس ، وقد يرجع سبب كثرة الدراسات والمؤلفات حول هذا الموضوع من مختلف التخصصات لأهمية القيادة والدور الكبير الذي تلعبه في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، ونجاح أو فشل أي

مؤسسة مرهون بمدى فعالية قيادتها. لكن وجد من قبل الباحثين أنه هنالك العديد من الأنماط والأساليب القيادية .

1_ مفهوم القيادة:

1_1 لغة: حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قاد، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها

من خلفها، فالقود من الأمام والسوق من الخلف ، ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنها الإنصياع بمعنى الخضوع، وهو جمع قائد¹.

2_1 مفهوم القيادة إصطلاحا:

القيادة هي نوع خاص من العلاقات تتميز بالقوة يدركها ويميزها أفراد المجموعة حيث يسوق أحد الأفراد للمجموعة نموذج سلوكه ويقبلون به ويتمثلون له كسلوك ونشاط للمجموعة.

ويعرفها فريد فيدلر: 1969"القيادة هي أفعال معينة يزاولها القائد من توجيه وتآزر لما يقوم به أعضاء

الجماعة من عمل².

يعرفها الإقتصادي "توماس جوردين" القيادة حسب صفات وسمات القائد على انها الوظيفة التي

يستخدم فيها الشخص ما يملكه من سمات وخصائص للتأثير على الآخرين³.

يعرف رنسيس ليكرت "بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب

تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الاهداف الموضوعة¹.

¹ _ ابن منظور، 2001 لسان العرب ،طبعة الأولى،بيروت دار صادر، ص315.

² _ د.عبد الرحمان الطاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية،مجلة اجاتح نفسية وتربوية "المجلد12"،العدد1،مخير التطبيقات النفسية والتربوية ،جامعة قسنطينة 2،ديسمبر 2017،ص57.

³ _ القحطاني ،سالم بن سعيد حسن ،القيادة الإدارية التحول نحو نموذج القيادة العالمي،مرام للطباعة والتغليف،2001،ص5

يعرف بول هولاندر: القيادة على أساس العملية التبادلية بين القائد والمرؤوسين على أنها "القيادة

التبادلية ما بين القائد والمرؤوسين والتي تعتمد بشكل حيوي على الأخذ والعطاء كأساس لنجاحها.²

" روبرت ميرتون": تحدث عن القيادة انطلاقاً من العلاقات المهنية التي تعتمد على مبدأ الرقابة

الهادف من خلال فرض التزام الاعضاء بالسلوك المهني الممكن الاعتماد عليه لضمان تنميط السلوك.³

إن "جولدنر" حصر مفهوم القيادة في مطلب واحد وهو الرقابة وجعله أساس تحقيق المنظمة لأهدافها

شرط ان تكون هذه الرقابة رسمية وفي كل فروع المنظمة تقاديا لوقوع الإختلال وعدم التوازن.⁴

"سيلزيك" تناول القيادة من خلال مبدأ تحويل السلطة، والتي تعتبر أداة رقابية لأعضاء المنظمة بعد

حصرها في الجهة المصدرة للأوامر فقط، وبالتالي جعل العامل يتحمل جزء من المسؤولية في حل

المشكلات التي تواجهه سعياً لتحقيق اهداف التنظيم.⁵

يعرفها "أردواي تيد" بأنها القدرة على التأثير في الناس وجعلهم يتعاونون معا على العمل لتحقيق من

هدف يجدونه مصلحة لهم.⁶

2_ أنواع القيادة الحديثة:

2_1_ القيادة التحويلية:

¹ _ بوهلن جورج وآخرون 1969، القيادة وديناميكية الجماعات {ترجمة: محمد علب العريان، ابراهيم خليل شهاب} القاهرة مكتبة الانجلو مصرية، ص 25

² _ الكلابي سعد، نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومدائل القيادة الإدارية، جامعة الملك سعود، 2000، الرياض، ص 9

³ _ عصمان بوبكر _دليلة جراح، المنظور السوسولوجي النظري لمفهوم القيادة الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية "المجلد" 22، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2022، ص 1288.

⁴ _ عصمان بوبكر _دليلة جراح، المنظور السوسولوجي النظري لمفهوم القيادة الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية "المجلد" 22، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2022، ص 1288.

⁵ _ عصمان بوبكر _دليلة جراح، المنظور السوسولوجي النظري لمفهوم القيادة الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية "المجلد" 22، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، 2022، ص 1289.

⁶ _ أردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص 16.

يعد مدخل القيادة التحويلية) (من المداخل الحديثة في الفكر الإداري إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن الماضي على يد الباحث McGregorJamesBurns تحديدا في سنة 1978 من خلال كتابه القيادة "eadership" والذي أبرز فيه مفهوم القيادة، التحويلية وميزه عن باقي الأنماط القيادية¹، كما أكد فيه أن أحد الرغبات الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة الى قيادة إبتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة.²

فالقيادة التحويلية هي نمط قيادي ذو رؤية واضحة واستشراف للمستقبل وذات أهداف محددة وواضحة، تشجع المرؤوسين على المشاركة في بلورة رؤية واضحة وموضوعية طويلة الأمد، وتحديد أهداف واضحة واقعية قابلة للتحقيق في عمل المنظمة، وتسعى الى إحداث التغيير والتطوير والتنمية الإدارية بإستمرار، وتبنى أنظمة وأساليب مرنة تمكن من التوافق والتأقلم مع التطورات والتغييرات العالمية المعاصرة، وتهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، وتعمل على إيجاد بيئة إدارية تفاعلية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين جميع المستويات الإدارية.³

2_2_ القيادة التشاركية:

إن المشاركة عملية سلوكية تساعد الأفراد على إشباع حاجاتهم وان لهم دور في توجيه العمل وصولا إلى التقدير الإجتماعي، كما تعد المشاركة مطلبا ديمقراطيا في المنظمة لزيادة الكفاءة، لأنها تسهم بصورة مباشرة في توفير جو وبيئة تسودها العلاقات الإنسانية ومن هنا أصبح من الضروري إشراك العمال في كل ما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والتنفيذ داخل المنظمة.

¹ _ أحمد محسن الغالبي، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الإبداع الوظيفي، دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 2010، ص 6، ص 160

² _ أحمد محسن الغالبي، سلوكيات القيادة التحويلية واثرها في الإبداع الوظيفي، دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 2010، ص 6، ص 160

³ _ طويهرطه مداني، أهمية القيادة التحويلية في تفعيل ادارة التغيير والتنظيمي، مجلة العلوم الإجتماعية، العدد 22، جامعة ورقلة الجزائر، جانفي 2017، ص 206.

القيادة التشاركية هي نموذج من نماذج القيادة التي اعتمدها المدخل السلوكي لدراسة سلوك المديرين واتجاهه لمشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار، والمساهمة الفعلية في العملية الإدارية من تحديد الإحتياجات والأهداف والأولويات، إلى تنفيذها ومتابعة سيرها.

كما تركز القيادة التشاركية على فكرة رئيسية، قوامها التأثير على الأفراد داخل المنظمة في تقدير أمور العمل، والأمور التي تهمهم وتمس مصالحهم وما يحفزهم على اجادة العمل والإنسجام، ومشاركة قائدهم في عمليات صنع القرار والاتصال وتقييم الأداء، لتحقيق أهداف المنظمة.¹

2_3_ القيادة التبادلية:

أخذت القيادة أهمية كبيرة منذ القدم، ومع التطور الحاصل وظهور مواضيع جديدة وحديثة تخص القيادة، تم التخلي عن الأساليب القيادية الكلاسيكية لأنها لا تصلح مع الوضع الراهن، مما دفع الباحثين الإهتمام مع المواضيع الحديثة ومحاولة ايجاد أساليب جديدة كالقيادة التبادلية التي تقوم على تبادل المنفعة بين القائد والاتباع لتحقيق اهداف المنظمة.

إن القيادة التبادلية وهناك من يسميها القيادة التعاملية أو الإجرائية، هي نتيجة تبادل يقع بين القائد ومرؤوسيه المرؤوسين يقدمون إنجازات والقائد يبادلهم مكافآت، أو لا ينجزون المهام المطلوبة منهم فيبادلهم بالعقاب والقيادة التبادلية تصور لمفهوم الجزرة والعصا حيث يعرف **Bass** القيادة التبادلي القائد بالمرؤوس بأنها : " نمط قيادي قائم على الفكرة القائلة بأن علاقات مستندة إلى سلسلة من التبادلات، كحصول المرؤوسين على الأجور والسمعة عندما يتصرفون طبقا لرغبات قائدهم ، ويرى **عبد العزيز محمد المطيري** أن القيادة التبادلية بأبعادها المختلفة تعمل كوسائل رقابة السلوك العاملين والتخلص من

¹ _محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين _دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون _الجزائر، اطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الإجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل، بسكرة _الجزائر، 2018\2019، ص144_145.

المشكلات باستخدام الإجراءات التصحيحية بين القائد والتابعين إضافة إلى أنها تساعد منظمات الأعمال على تحقيق أهدافها الحالية بفعالية أكبر، من خلال ربط الأداء الوظيفي بمكافآت ذات قيمة والتأكد من توفير جميع الموارد اللازمة للعاملين لإنجاز مهامهم، كما أن القيادة التبادلية تؤثر عن طريق تحديد الأهداف، توضيح النتائج المرجوة، وتوفير التغذية الراجعة، وتبادل مكافآت الانجاز، ويضيف " Bass " "Bums" أن القيادة التبادلية تتوقع من أن الأتباع تحقيق الأهداف المتفق عليها ، ولكن لا تشجعهم على تحمل مسؤوليات أكبر لتطوير وقيادة أنفسهم والآخرين . فالقيادة التبادلية تركز على تلبية الحاجات الحالية وبالتالي تأثيرها يكون قصير المدى¹.

وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والعقاب مقابل عدم العمل ويقوم هذا الأسلوب أيضا على قيام القائد بتوجيه العاملين وإصدار الأوامر مع السماح لهم بالحرية في العمل أحيانا إذا إستمر أدائهم له بشكل جيد ولفترة مناسبة².

2_4 التعريف الإجرائي للقيادة التبادلية: إن القيادة التبادلية داخل "ديوان الترقية والتسيير

العقاري بولاية ورقلة تتمثل في شقين: المكافأة المشروطة التي تترتب عن القيام بالعمل المطلوب من العامل من خلال توضيح الأدوار والمهام المطلوبة ،بينما الشق الثاني فهو الإدارة بالإستثناء الإيجابية والتي تركز على الأداء الجيد التي تتم بصفة إستباقية للتوجيه مع الإنتباه المسبق للأخطاء والمعالجة الآنية لها،بينما السلبية أنها تتدخل بعد عدم تحقيق الأداء الغير مرغوب فيه أي تتم بصفة بعديّة.

ثانيا: الإستقرار الوظيفي:

¹ فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، عمان الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، ص 227 / 228.

² صبري، هالة أحمد ، أساليب القيادة الساندة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة : عمان الأردن ،دراسة ميدانية لمؤسسة الأعمال الأردنية (دراسة ميدانية منشورة)،جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، 2005، ص 11.

يعد الإستقرار الوظيفي من أهم المواضيع في علم الإجتماع التنظيم والعمل في الأونة الأخيرة، وازدادت أهمية هذا الموضوع من خلال العنصر البشري الذي يلعبه داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

1_تعريف الإستقرار:

1_1 لغة: الإستقرار جاء بمعنى متانة، رسخ، صلابه، ثبات، دام وإستقر بالمكان أي أقام به، والإستقرار هو الثبوت والإقامة والهدوء والسكون¹.

2_1 اصطلاحا :

إستقرار الموظف في الوظيفة ويتبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات المتوسط العمر الوظيفي للعامل لديها لتحديد معدلات الإستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه. اللغة بالسكون².
هو الإحساس بالرضا والأمان الوظيفي الذي يدفع الموظف إلى الإستمرار في العمل بالمؤسسة نتيجة العديد من العوامل والأحداث التي تتخذها المؤسسة بهدف الإحتفاظ بالعاملين الأكفاء³.
ويعرف "مبارك" الإستقرار الوظيفي على أنه الإستقرار النفسي والذهني لدى الموظف مما يترتب عليه الشعور بزيادة الولاء للمنظمة التي تطبق مبدأ الأستقرار الوظيفي، والذي يؤدي . العاملين في المنظمة ومن خلال تعريف مبارك يتضح أن الإستقرار الوظيفي هو إستقرار نفسي وذهني، يتولد لدى الموظف عند شعوره بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها، والتي تسعى لربح ولأثته وشعوره بالإنتماء، من خلال

¹ _السويكي سمير، المعجم الإداري، طبعه 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، 2006، ص 41.

² _حبيب ، معجم إدارة الموارد البشرية والشؤون العاملين عربي انجليزي ، 1 ، بيروت ،لبنان ،مكتبة ،لبنان ناشرون 1997 ، ص 69.

³ _فوزي مجبرين بن الجيلان ،مدخل الإقتصاد المؤسسة ، الوادي الجزائر ،مطبعة الرمال ،2020،ص24.

خلق جو تسوده المحبة والثقة والعلاقات المتبادلة، بحيث أن المؤسسات الراغبة في الإحتفاظ بكوادرها البشرية والرفع من فعاليتها إلى أن تنمي مشاعر الولاء لدى موظفيها الذين سيعملون على تحقيق نموها وإستمرارها وكذا تطويرها.¹

ويعرف "إلتون مايو" الإستقرار الوظيفي على أنه إشعار العامل على الدوام بالأمن والوقاية في عمله والراحة وضمان الإستقرار عن طريق تحفيزه وحرية وأمنه الصناعي وترقيته، ومن هذا التعريف يتبين لنا أنه يجب على المؤسسات التي تسعى للاحتفاظ بعاملها وكسب ولائهم والعمل على توفير عوامل الرضا والإستقرار عن طريق تعزيز إحساسهم بالأمن والحماية والمكانة اللازمة داخل محيط العمل وكنا توفير الضمانات اللازمة للأمن الصناعي وتهيئة ظروف عمل جيدة ومناخ تنظيمي مناسب يشعر المورد البشري بالإرتياح والأمان.²

يعرفه **محمد علي محمد**: هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم اخر ،هذا اذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة واخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل والاستقرار.³

ويقصد به إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف ما دامت الإجراءات التي إتخذت لتقدمه سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب ان ينتهز

¹ _جاسم عذاري وآخر، أثر الإستقرار الوظيفي في الأداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية ،لمجلة العلوم الاقتصادية ،العدد 33،المجلد 9 ماي 2013 ، ص 142.

² _راشد بن فضل بن علي العماري الدوسري ،بعض عوامل الإستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص، الرسالة ماجستير التخصص علم اجتماع الجامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية ، 1927 م، ص6.

³ _محمد علي محمد ،مجتمع المصنع ،دراسة في علم الإجتماع التنظيم ،مصر،الهيئة المصرية للكتاب ،ط1، 1972،ص108

المسؤولين الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان إستقراره عن طريق تحفيزه وطلبات تحويله ودورات العمل ومردوبيته¹.

1_3_التعريف الإجرائي للإستقرار الوظيفي: ومن خلال ما تم عرضه توصلنا إلى أن مفهوم

الإستقرار الوظيفي: ان الإستقرار الوظيفي للعامل هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله في مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بولاية ورقلة، وذلك من خلال الإلتزام الوظيفي والذي يظهر عند تحفيز الإدارة لعمالها عن طريق تفعيل دورهم في اتخاذ القرار والقيام بالمهام لتدعيم الثقة بينهم وتشجيعهم للمشاركة في جميع جوانب العمل، والإندماج الوظيفي بحيث تركز الإدارة على العمل بروح الفريق لتوفير بيئة عمل إيجابية التي تحفز العمال على تحقيق معايير العمل.

ثالثا_ مفهوم الدور:

01_ فقد عرف "أحمد زكي بدوي" الدور في معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية بأنه "السلوك المتوقع من

الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز للفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة، فإن

الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد سلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات

الآخرين منه، وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الإجتماعي

، وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة.²

في حين يذهب "محمد عاطف غيث" إلى تعريف الدور في قاموس علم الإجتماع، بأنه نموذج يرتكز

حول بعض الحقوق والواجبات، ويرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف إجتماعي معين

¹ _دليو فضل ، وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، منشورات جامعه منتوري، قسنطينة الجزائر دار البحث، 1999، ص 94.

² _نوي عمار، دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجماعي لدراسة حالة لجمعيات بولاية برج بوعريج، "مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم الإجتماع جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2009_2010، ص 24.

،ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون كما يعتنقها الفرد نفسه

،وقد نظر "محمد عاطف غيث" إلى مفهوم الدور من زوايا مختلفة نذكر أهمها:

_متطلبات الدور، وهي توقعات الآخرين بشأن أداء شخص لدور معين في موقف ما.

_توقعات الدور، وهي السلوك المتوقع والمرغوب الذي يرتبط بدور معين.

_أداء الدور، وهو طريقة قيام الشخص بدوره في موقف معين.¹

02_تعريف العامل: كما جاء في الميثاق الوطني يعتبر عاملا كل شخص يعيش من حاصل عمله

الفكري ولايستخدم المصلحة الخاصة غيره من العمال أثناء ممارسته لنشاط مهني.²

سابعا: الدراسات السابقة:

01_الدراسة الأولى: للباحثة: "ابطاطحين غانية " بعنوان "القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل

المنظمة _دراسة ميدانية في كل من الإقامة الجامعية العناصر_ ببرج بوعريريج_والإقامة الجامعية

1000 سرير_بخميس مليانة_، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم

والعمل\2014\2015\تحت إشراف د"رتيمي فضيل.

_ أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى كفاءة وخبرة الرئيس في تسيير المؤسسة وقدرته على التأثير في

العمال لإتمام المهام بكفاءة، بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى النمط القيادي الذي يمكن إتباعه داخل

القطاع الخدماتي،مرورا بالدور الذي تلعبه الرقابة في تقييم أداء العامل وتطويره،وأخيرا محاولة تسليط

¹محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الاسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1997، ص390_393.

²_الميثاق الوطني الجزائري، 1976 ص50.

الضوء على العراقيل التي تواجهها المؤسسة وهل يكون اتخاذ القرار من بين المشاكل والعراقيل الاولى التي تواجهها.

وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

_هل إشراك القيادة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الاداء؟

_كيف يمكن للثقافة التنظيمية ان تزيد من أداء العاملين داخل المؤسسة؟

_كيف يمكن للإتصال الفعال أثناء صنع القرار أن يزيد من أداء العمال؟

_هل لقرارات الرقابة الإدارية دور في تفعيل أداء العمال؟

لقد إتمتدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي والمنهج الكمي وقد تم إستخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات والاستمارة والملاحظة كأدوات مساعدة، أما عن مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم 280 وتمثلت عينة الدراسة ب84 عامل.

وتمثلت نتائج الدراسة في:

01_ ان أغلبية العمال في الإقامتين محل الدراسة من جنس ذكور بنسبة 78.06 بالمئة وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.

02_ إن عملية إتخاذ القرار في هاتين المنظمتين تتم بالمشاركة العمالية.

03_ دور القيادة في هاتين المنظمتين في وضع القرار ثم صياغته وترجمته وبعد ذلك فرضه على العمال.

02_ الدراسة الثانية: للباحثتين: "الوشعي إيمان و"الوشعي منال" بعنوان "دور العدالة التنظيمية

في تعزيز الإستقرار الوظيفي _دراسة ميدانية بمقر بلدية "كوينين" _ ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في علم الاجتماع تخصص تنظيم والعمل\2019\2020\إشراف الدكتور "بوترعة بلال".

_أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى قدرة المسؤولين في التأثير في العمال لخلق نوع من الإلتزام الوظيفي بالإضافة إلى الإستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمة بالمحافظة على الإستقرار الوظيفي لرأس مالها البشري، وللحصول على معلومات صحيحة حول أداء العاملين، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل المركزي : هل للعدالة التنظيمية دور في تعزيز الإستقرار الوظيفي للعاملين في بلدية "كوينين"؟

تم اعتماد الباحثين في دراستهما على المنهج الوصفي واستخدمت الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، اما مجتمع الدراسة تم بأسلوب الحصر الشامل فقد كان عددهم 206 عامل. وتمثلت نتائج الدراسة في:

1_ تساهم العدالة التنظيمية {الإجرائية، التوزيعية والتعاملية} دور في تعزيز الاستقرار الوظيفي للعاملين ببلدية كوينين. هذه الفرضية محققة لإن بلدية كوينين تعتمد على إجراءات موضوعية وعادلة والتي كان لها دور في تحقيق أهداف المنظمة وإستمرارية العاملين فيها.

2_ تساهم العدالة التنظيمية {الإجرائية، التوزيعية والتعاملية} دور في تعزيز الرضا العاطفي للعاملين ببلدية كوينين. هذه الفرضية محققة لإن بلدية كوينين تركز على المورد البشري في بناء خططها و وضع أهدافها والعمل على تنفيذها.

3_ تساهم العدالة التنظيمية {الإجرائية، التوزيعية والتعاملية} دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعاملين ببلدية كوينين. هذه الفرضية محققة لإن جميع العاملين على إستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح البلدية.

ثالثاً: الإستفادة من الدراسات السابقة :

إستفادت الدراسة الحالية من إستعراض الدراسات السابقة في الحصول على دراسات سابقة ذات صلة بالموضوع ،ومكنتنا من تحديد أبعاد كل من القيادة التبادلية والإستقرار الوظيفي،وكذلك تحليل ومقارنة نتائجها بالدراسة الراهنة.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل موضوع الدراسة من خلال تحديد الإشكالية، التي تتمحور حول الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل، وبناءا على الإشكال المطروح تم بناء فرضيات الدراسة، وتحديد أبعادها، وتم التطرق إلى أسباب إختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهداف الدراسة، وصولا إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، وأخيرا عرض الدراسات السابقة التي تناولت جانبا من جوانب الدراسة .

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: شرح فرضيات الدراسة

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة

ثالثاً: مجالات الدراسة

رابعاً: مجتمع الدراسة

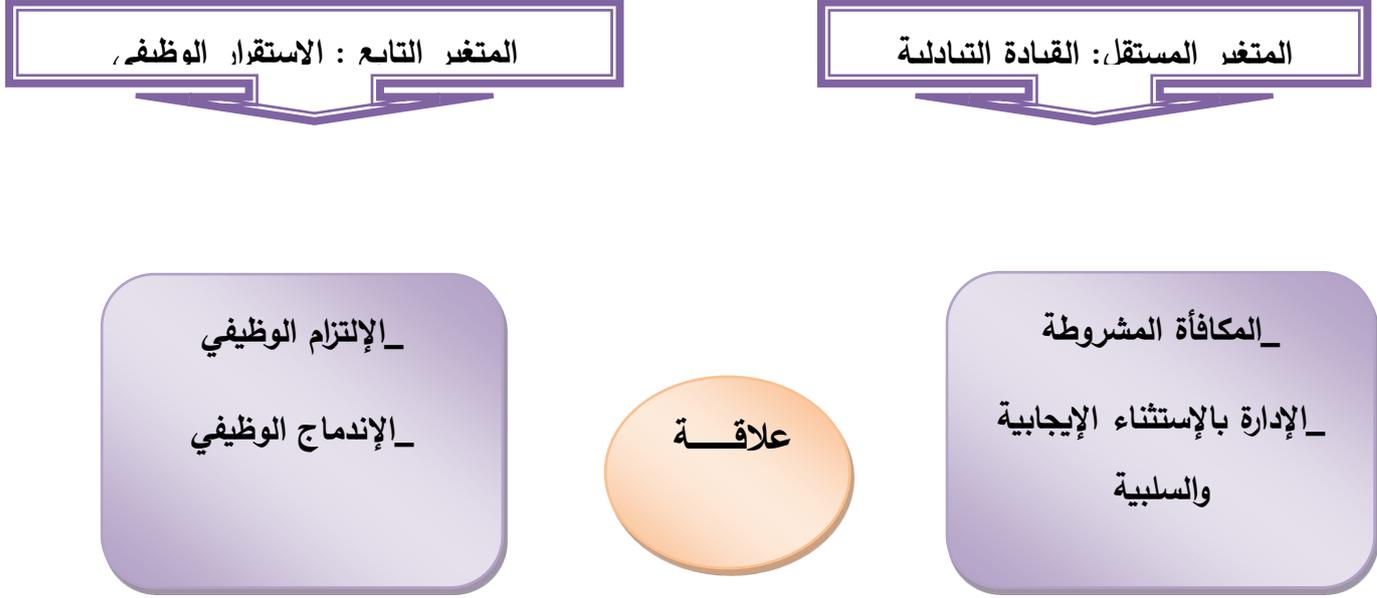
خامساً: أداة جمع البيانات

خلاصة

تمهيد:

بعد التطرق الى المدخل العام للدراسة في الفصل الأول، سوف نقوم في هذا الفصل بتحديد الإجراءات المنهجية التي تفرضها طبيعة الدراسة على كل باحث، وذلك من خلال المنهج المعتمد في الدراسة وكيفية توظيفه، وتحديد مجالات الدراسة، كما سيتم أيضا التطرق في هذا الفصل إلى مجتمع البحث والأدوات المستخدمة لجمع البيانات الميدانية.

أولاً: شرح فرضيات الدراسة:



شكل رقم (01) يوضح الفرضية العامة وكيفية بناء الفرضيات الجزئية

من إعداد الطالبة: مبروكي آسيا

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة:

إن أي دراسة علمية تخضع لمجموعة من المعايير التي نحاول من خلالها الوصول إلى حقائق، فإختيار المنهج هو أول خطوة لإنطلاق الدراسة العلمية، حيث ان لكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستعملها كل باحث حسب الميدان والتخصص، فإنه يحرص على استخدام المناهج العلمية التي أثبتت نجاحها في البحث السوسولوجي، فتتم على إثره المعالجة الإمبريقية للظاهرة المدروسة.

ونظراً لطبيعة دراستي تم إختيار منهج البحث الميداني وهو من البحوث التي تنفذ عن طريق جمع البيانات والمعلومات من واقع المؤسسات والوحدات الإدارية والتجمعات البشرية المعنية بالدراسة، ويكون جمع المعلومات عادة بشكل مباشر من هذه الجهات، وعن طريق الإستبيان والإستقصاء أو المقابلة أو الملاحظة المباشرة وهناك عدد من المناهج المتبعة لهذا النوع من البحوث أهمها:

_البحوث التي تتبع المنهج المسحي، البحوث التي تتبع منهج دراسة حالة، البحوث الوصفية الأخرى.

يقول "موريس أنجرس" يتم اللجوء الى منهج البحث الميداني عادة لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن يطبق غالبا على مجموعات كبيرة من السكن يستطيع البحث أن يأخذ منها بالتقريب كل ما يريد ان يكشف عنه أنه منهج البحث الميداني يسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعات إنطلاقاً من تنوع الإهتمامات بإمكان الباحث ان يستعمل معظم تقنيات البحث ان أهداف كل تحقيق خاص هي التي تحدد هل ستكون الدراسة فيما بعد وصفية مثل ما هو الحال في الصبر الرأي العام أو تصنيفه مثل ما هو الحال عند القيام بالتعدادات العامة أو التفسيرية مثل الدراسة التي تعتمد على طريقة

تطبيق الإستمارة أو فهمية كما يجرى في الدراسات التي تتخذ من المقابلة أو الملاحظة في عين المكان تقنيه لها.¹

عرفه "ريمون كفي": يتم اللجوء الى منهج البحث الميداني عادة لدراسة ظواهر موجودة في الوقت الراهن يطبق غالبا على مجموعات كبيرة، ويستطيع الباحث ان يأخذ منها بالتقريب كل ما يريد ان يكشف عنه ، ويسمح بدراسة طرق العمل والتفكير والإحساس لدى هذه المجموعات إنطلاقا من تنوع الاهتمامات ، هو طريقة تناول موضوع بحث بإتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع بحث.²

عرفته "مادلين غرافيتش" بأنه موقف ملموس تجاه الموضوع يملئ عذا المنهج خاصة طرائق ملموسة لتصور البحث أو تنظيمه، وهو طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها.³

وقد تم توظيف منهج البحث الميداني في الدراسة الراهنة من خلال إنتقالي من الجانب النظري إلى الميداني من أجل تقصي الظاهرة "بمعنى وصف دقيق للظاهرة محل الدراسة المتمثلة في الإستقرار الوظيفي وإستخراج مؤشراتها والوقائع وتفسيرها كما هي في الواقع بإستعمال القياس بالمنهج الكمي والكيفي من أجل الحصول على النتائج ،من خلال وصف دور القيادة التبادلية في تحقيق الإستقرار الوظيفي لدى العامل داخل المنظمة .

¹ _موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الجزائر، دار القصبه للنشر، 2004، 2006، ص106.

² _موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية" تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، الجزائر، دارالقصبه للنشر، 2004، 2006، ص106.

³ _مادلين غرافيتش، مناهج العلوم الإجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، طبعة 1، 1993، ص09.

وعليه تم إتباع منهج البحث الميداني بغية الحصول على معلومات والإلمام بالموضوع والكشف عن الدور الذي تقوم به القيادة التبادلية في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل، وذلك من خلال توفير الأساليب التي تعزز إلتزام الموظف في عمله و إندماجه داخل المؤسسة التي يزاول فيها العمل دون ملل.

ثالثا: مجالات الدراسة:

01_المجال المكاني: لكل بحث إجتماعي مجال جغرافي يتم فيه،وهو المكان الذي يحتوي على مجتمع الدراسة ،حيث أنشأت مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري و المعروف بـ l'office de promotion et de gestion immobilière في سنة 1976 م بموجب المرسوم رقم 76/143 المؤرخ في 1976/10/23 المتضمن إنشاء مكاتب الترقية و التسيير العقاري بمختلف الولايات، و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/147 المؤرخ في 1991/05/12 و المتضمن تغيير الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية للديوان ، حيث تحولت من مؤسسات ذات طابع إداري إلى مؤسسات ذات طابع اقتصادي و تجاري و صناعي ، كما استفادت بالاستقلالية مع تبعتها المباشر لوزارة السكن، تتمتع دواوين الترقية و التسيير العقاري بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تعد تاجرة في علاقاتها مع الغير ، وتخضع لقواعد القانون التجاري، ومقرها الرئيسي لولاية ورقلة بحي النصر الخفجي ،و الذي تم بناؤه في سنة 2011م.

1_1_التعريف بالديوان: ديوان الترقية والتسيير العقاري هو المتعامل الرئيسي في ميدان إنجاز السكنات الاجتماعية في اطار الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة بإعتباره مؤسسة عمومية إقتصادية يقدر رأس مالها ب: 151664492.41 ديناراً جزائرياً، يحدها شمالاً دار الشباب وجنوباً إبتدائية شنين مرجان وغرباً مكتبة وشرقاً مطعم للمأكولات التقليدية خيمة الأمير.

الديوان هو واحد من بين 53 ديوان على المستوى الوطني وقد لعب دورا هاما وفعالا في تعمير الولاية، حيث تكمن مهامه الرئيسية في تقديم المشاريع وتسليم السكنات في الاجال المحددة، ويعتبر الديوان مؤسسة ذات حجم هام اذ بلغ عدد العاملين على مستوى تراب الولاية حوالي 556 عامل.

وكالاتها التابعة (وكالات التحصيل)

يضم ديوان الترقية و التسيير العقاري إلى جانب الدوائر الإدارية عددا من الوكالات الخارجية الموزعة على تراب الولاية، و تعتبرالوكالة الخارجية مصلحة إدارية تابعة للديوان حيث تتمتع باستقلال عضوي عن مقره و تعمل تحت إشراف المديرية العامة، و على مستوى ولاية ورقلة نجد أن الديوان يشرف على سبعة

(07) وكالات خارجية وهي كالتالي :

-وكالة تقرت

✓ وكالة حاسي مسعود

✓ وكالة بامنديل

✓ وكالة سيدي خويلد

✓ وكالة الطيبات

✓ وكالة النزلة

✓ وكالة الحجيرة

02_المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة في الموسم الجامعي 2023\2024 وقد تمت عبر مرحلتين:

المرحلة الأولى: عندما تحصلت على العنوان قمت بقراءات قمت بقراءات حول الموضوع من جهة و

بالزيارة الإستطلاعية للميدان الدراسة المتمثل في "ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة" من جهة

أخرى، فكان الهدف من هذه القراءات والزيارات المتتالية لميدان الدراسة هو بناء موضوع الدراسة، فتضمنت هذه المرحلة بتحديد الإطار النظري للدراسة وبناء الإشكالية وصياغة فرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة، والتعرف على مميزات موظفي الديوان، وكذلك تم التعرف على مصالح المؤسسة ونظامها الداخلي وهيكلها التنظيمي لجمع قدر ممكن المعلومات، بحكم ان الديوان يضم 5 دوائر، وقد توجهت الى دائرة الموارد البشرية و الوسائل العامة أين تمت الموافقة على طلبي لإجراء هذا التربص في ديوان الترقية والتسيير العقاري وتحديدًا مصلحة الموارد البشرية، وهذا كان بفضل مساعدة مديرها كما أنه قام بإعطائي وتزويد أفكارتي التي ساعدتني بدرجة كبيرة للتعرف والتقرب أكثر من مجتمع البحث بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما أفادتني هذه المرحلة في بناء تصور أولي لدراسة من أجل بناء الاشكالية وكان هذا في الفترة الممتدة ما بين شهر ديسمبر 2023 الى غاية شهر مارس 2024.

المرحلة الثانية: مرحلة بناء الإستبيان الأولي الذي يتكون من 3 محاور : تم بناء الإستمارة لهذه الدراسة بناء على تفكيك المتغيرات المتغير التابع {الإستقرار الوظيفي} إلى أبعاد وتمثلت: في البعد الأول الإندماج الوظيفي والبعد الثاني الإلتزام الوظيفي ،بينما المتغير المستقل فتمثلت أبعاده في المكافأة المشروطة والإدارة بالإستثناء، ثم تفكيك الأبعاد إلى مؤشرات التي تحصلنا عليها من ميدان الدراسة قمنا بتحديد محاور الإستبيان على أساس فرضيات الدراسة، بحيث كل محور يعالج فرضية واحدة.

إستغرقت هذه الدراسة ما يقارب 04 أشهر وتمت في هذه المرحلة الزيارات الرسمية للمؤسسة، أين تم تحكيم الإستمارة الأولية حيث تم إجراء بعض التغييرات على الأسئلة، فبعد التحكيم تم النزول الفعلي للميدان بالإستمارة النهائية الذي دام توزيعها وجمعها 03 أيام، وكان ذلك بتاريخ 2024\05\05، وبعد ذلك قمنا بجمعها بعد الإنتهاء من الإجابة عليها بتاريخ 2024\05\07.

03_المجال البشري:

يعتبر تحديد موضوع البحث بدقة من خلال ضبط حدود مجتمع البحث الذي سيجرى عليه البحث، ونظرا لتناولي للإستقرار الوظيفي لقد تمثل مجتمع الأصلي لهذه الدراسة وهم العمال الموجودين في مصلحة الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة . وهي الفئة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع .

رابعاً:مجتمع الدراسة:

هم عمال مصلحة الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري ومجتمع البحث لهذه الدراسة الذي قدر عددهم ب60 عامل . ونظرا لخصائص مجتمع البحث وصغر حجمه، فقد إعتمدت على "أسلوب الحصر الشامل"لمجتمع البحث وهم العمال الإداريين على مستوى "دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة"الذي قدر عددهم ب60 عامل.

خامساً:الأداة:

تعتبر الإستمارة أكثر الأدوات شيوعا في البحوث وهذا راجع للنتائج التي تحقّقها هذه الأداة كالإختصار في الجهد والوقت والتكلفة.

إن إستخدامنا للإستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة بهدف الوصول إلى معلومات لم نستطع الحصول عليها بتقنيات أخرى.

01_الإستمارة: ويعرفها "ريمون كفي":هي تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة

على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميا فيما بعد ونقارن بها مع ما تم

اقتراحه في الفرضيات: تعتبر الإستمارة... تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك أن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، هذا ما يسمح بالقيام معالجة كمية بهدف إكتشاف علاقات رياضية، وإقامة مقارنات كمية .. تتهيكّل الاستمارة إذن على جملة من الأسئلة يتم طرحها على أفراد العينة. التحصل من إجاباتهم عن هذه الأسئلة على بيانات نلجأ إلى معالجتها كماً بغرض إجراء مقارنات معينة. وعلى العموم تتعلق هذه الأسئلة المباشرة الموجهة للمبحوثين بحالتهم الاجتماعية وبآرائهم وبمواقفهم حول ظواهر ووقائع إجتماعية ما: "يرتكز التحقيق بالاستمارة على طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين تكون في الغالب ممثلة لمجتمع إحصائي معين تتصل هذه الأسئلة بأوضاع المستجوبين الإجتماعية والمهنية والعائلية، وبآرائهم، وبموقفهم من آراء أو رهانات إنسانية واجتماعية وبتوقعاتهم، وبمستوى معرفتهم أو وعيهم بالنسبة إلى حدث أو مشكلة أو أي نقطة أخرى تهم الباحثين".¹

لقد بدأنا في بناء الإستمارة الأولية في شهر مارس 2024، تضمنت مايقارب 29 سؤال، قمنا بتحكيماها على مجتمع البحث لإكتشاف مدى شموليتها لمؤشرات الدراسة، حيث نتج عن ذلك تحديد الأخطاء في صياغة الأسئلة وتبدو غامضة للمبحوثين، فقد تم إعادة ضبطها بناء على الأولويات مما إستوجب علينا حذف بعض الأسئلة وتعديل البعض الآخر مما يتناسب مع خصائص مجتمع البحث، وقد تم إعداد الإستمارة في صورتها النهائية في أواخر شهر أبريل، حيث تضمنت 16 سؤال، شاملة لجميع متغيرات الدراسة ومؤشراتها، إلى أن تأتي مرحلة النزول النهائي للميدان في بداية شهر ماي وتم توزيعها وجمعها خلال 03 أيام ولم يتم إرجاع 04 إستمارات بمعنى أصبح عدد المبحوثين 56 مبحوث، وقد تنوعت أسئلة الإستمارة بين الأسئلة المغلقة ونصف المغلقة وبدائل، حيث تضمنت الإستمارة 03 محاور:

¹ ريمون كفي، فان كمنهود لوك ادليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة "يوسف جباعي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، ص1997، ص226

المحور الأول:تضمن البيانات الشخصية للمبحوث:وضم 04 أسئلة.

المحور الثاني:دور المكافأة المشروطة في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعمال والذي ضم {6أسئلة}.

المحور الثالث:دور الإدارة بالإستثناء الإيجابية والسلبية في تعزيز الإندماج الوظيفي للعمال والذي ضم

{6أسئلة}.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، وهي أهم خطوات البحث العلمي بداية لتحديد المنهج المعتمد وهو منهج البحث الميداني الذي يساعدنا في فهم دور القيادة التبادلية في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل، وتحديد المجال المكاني والزمني والبشري للدراسة، حيث تم تحديد مجتمع البحث عن طريق أسلوب الحصر الشامل، كما تم استخدام تقنية الإستبيان كأداة لجمع البيانات.

الفصل الثالث: التحليل وتفسير السيوسولوجي للبيانات

تمهيد:

أولاً: عرض البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة

ثانياً: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

01_ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى

02_ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

01_ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

02_ مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

رابعاً: النتائج العامة للدراسة

تمهيد:

إن التحليل والتفسير السوسولوجي للنتائج المتحصل عليها بعد القيام بدراسة لموضوع معين بهدف تعميم نتائجها على المجتمع الكلي، بحيث يساعد الباحث على تحديد العوامل المؤثرة في الظاهرة محل الدراسة، بحيث يقوم بالتحليل في ضوء الإطار النظري الذي وضعه في البداية ومحاولة مقارنة ما توصل إليه مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة للدراسة الراهنة .

سنقوم بحول الله في هذا الفصل بإعطاء تحليلاً وتفسيراً للبيانات المتحصل عليها ميدانياً من خلال الإستمارة التي وجهت إلى عمال مصلحة الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

أولاً: تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية لمجتمع الدراسة:

الجدول رقم 01: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الفئات
52%	29	ذكر
48%	27	انثى
100%	56	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 01 المتعلق بجنس المبحوثين ان نسبة الذكور كانت أكبر من نسبة الاناث

بالمؤسسة حيث قدرت نسبة الذكور بـ 52% مقارنة بنسبية الإناث التي قدرت بـ 48% من المجموع

الكلي .

يتبين من القراءة السوسولوجية للبيانات المجدولة أن النسبة الأكبر كانت لجنس الذكور وهذا

راجع إلى طبيعة المؤسسات وطبيعة العمل فيها الذي يبرر النسبة الكبيرة للذكور الذين يحتلون مناصب

أكبر في المؤسسات الجزائرية، والتي تمثل في أعوان الأمن ،بينما نجد فئة قليلة للإناث أين يتمركزون في

الإدارة غالبا كعون إداري ، فالعمل داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري ذو طابع خدماتي الذي يحتاج إلى مسؤولية كبيرة ، وهذا ما أكدته دراسة "إيطاحين غانية" حول "القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة" في النتيجة التي توصلت إليها الباحثة أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بالإناث وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة مقارنة مع نتيجة الدراسة الحالية بديوان الترقية والتسيير العقاري التي توصلنا إلى نفس النتائج رغم إختلاف منطقة إجراء الدراسة وهي سيطرة العنصر الذكوري على أغلب المؤسسات .

الجدول 02: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب السن:

النسبة %	التكرار	الفئة
23%	13	[30_19]
59%	33	[42_31]
13%	07	[54_43]
05%	03	اكبر من 55
100%	56	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 02 المتعلق ب سن المبحوثين ان الفئة [42_31] احتلت المرتبة الاولى

بنسبة 59% مقارنة بفئة [30_19] احتلت المرتبة الثانية بنسبة 23% لتحتل الفئة [54_43] المرتبة

الثالثة بنسبة 13%، واخيرا فئة العمال الأكبر من 55 سنة تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 5%.

من خلال القراءة السوسولوجية للجدول نستطيع القول أن هناك تنوع في الأجيال وان أغلب العمال هم من فئة الشباب نظرا لطبيعة العمل التي تحتاج الشباب الذين يمتازون بالخفة والسرعة في تنفيذ المهام المطلوبة منهم مقارنة بالفئات الأخرى داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة، وحسب الدراسة السابقة للباحثة "إيطاحين غانية" أن هذه المؤسسات تسعى إلى مساعدة العمال الشباب في إطار

عقود ما قبل التشغيل وكذلك المتربصين من أجل المساعدة في إتمام البحوث الملزومون بها في إطار البحث العلمي للجامعيين .

الجدول 03: يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الفئة
64%	36	[10_01]
20%	11	[20_11]
09%	05	[30_21]
11%	06	اكبر من 31 سنة
100%	56	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 03 المتعلق بـ سنوات الخبرة للمبجوثين أن الفئة [10_01] احتلت المرتبة الاولى بنسبة 64% مقارنة بفئة [20_11] احتلت المرتبة الثانية بنسبة 20% تحتل الفئة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 31 المرتبة الثالثة بنسبة 11%، وأخيرا فئة [30_21] تحتل المرتبة الأخيرة بنسبة 09%.

يمكننا القول أن ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة تعمل على توظيف خريجي الجامعات والتكوين المهني وهذا دليل من خلال الخبرة المهنية التي تتراوح من 1 سنة إلى 10 سنوات، كما نستطيع القول أن عملية التوظيف في المؤسسات الجزائرية تقوم على تشجيع فئة الشباب من خلال ربط هذا المتغير بمتغير السن نجد ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة يعمل على تحريك وتيرة العمل داخل المؤسسة بفئة الشباب وهذا ما يتم الاهتمام به في الأونة الأخيرة.

جدول 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة المهنية:

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة %
رئيس مصلحة	01	02%
تقني سامي	10	18%
مهندس	06	11%
محاسب	04	7%
مكلف بالدراسات	11	19%
عون إداري	11	19%
مستشار محقق	01	02%
إطار	07	13%
كاتبة	03	05%
مسير مخزن	02	04%
المجموع	56	100%

بعد جمع المعطيات من قبل المبحوثين في مصلحة الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري أن تركيبة القوى العاملة تتكون من عدة وظائف إدارية، حيث نلاحظ أن النسبة الغالبة في المصلحة كانت العون الإداري والمكلف بالدراسات بنسبة 19%، ثم تليها رتبة المهنية المتمثلة في تقني سامي بنسبة 18%، حيث تراوحت النسب الأخرى من إجابات المبحوثين ما بين 13% إطار من ثم بعدها

11% تمثل فئة المهندسين، ثم تأتي 07% المحاسبين، حيث تراوحت النسب المتبقية من 05% إلى 02% المتمثلة في وظائف الكتاب ومسيري المخزن وأخر نسبة كانت للمستشار المحقق ورئيس المصلحة بنسبة 02%.

نلاحظ من خلال المعطيات المتحصل عنها من الجدول الموضح أعلاه أن مصلحة الموارد البشرية تحتوي على تنوع في الوظائف والرتب المهنية وهذا معناه أن مصبحة الموارد البشرية هي القلب النابض لمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة.

ثانيا: عرض وتحليل فرضيات الدراسة:

01_ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

1_1 للمكافأة المشروطة دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

جدول رقم 05: يوضح نوع المكافأة التي يتحصل عليها العامل عند القيام بالعمل الموكل له.

النسبة %	التكرار	المتغير
11%	06	نعم
89%	50	لا
100%	56	المجموع

يتبين من خلال الجدول رقم 05 المتعلق بنوع المكافأة التي يتحصل عليها العامل فكانت

أكبر نسبة أجابوا بـ لا قدرت بـ 89% بالمؤسسة في حين قدرت نسبة الإجابة بـ نعم قدرت بـ 11% من المجموع الكلي.

من خلال المعطيات المتحصل عليها من الجدول الموضح اعلاه يمكننا القول ان المؤسسة لا تعلم عمالها بالمكافأة التي تترتب عن العمل المكل لهم وهذا راجع للنظام الداخلي للمؤسسة حسب إجابة أغلبية مجتمع البحث ،لأن أغلبهم صرحوا بأنهم لم يتحصلوا على المكافآت، في حين أن هناك أقلية منهم قد صرحوا بأن المكافأة تعود لإرباح المؤسسة ومن ثم يستفيد منها العمال كمردودية تصريح من أحد المبحوثين ، وهذا يعني أن رئيس المؤسسة يولي إهتمام للمكافآت إذا حققت المؤسسة أهدافها المرجوة.

جدول رقم 06: يوضح علاقة الإتفاق بين الرئيس والمرؤوسين:

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	49	87%
لا	7	13%
المجموع	56	100%

يتبين من خلال الجدول رقم 06 المتعلق بوجود أو عدم وجود علاقة مباشرة بين الرئيس

ومرؤوسيه فكانت أكبر نسبة أجابوا بـ نعم قدرت بـ 87% بالمؤسسة في حين قدرت نسبة الإجابة بـ لا قدرت بـ 13% من المجموع الكلي.

بعد جمعنا لإجابات المبحوثين الموضحة في الجدول رقم 06 يمكننا القول أن هناك علاقة مباشرة

بين رئيس مصلحة الموارد البشرية في مؤسسة التي قيد الدراسة وعماله الذين يسيرهم وهذا يعني أن هناك

إتصال ذو إتجاهين صاعد ونازل، ومن هنا نستطيع القول أن رئيس المصلحة سألقة الذكر إستطاع توحيد كسب العامل من خلال العلاقة المباشرة الجيدة معه لتحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم 07: يوضح تحفيز الإدارة للعمال عند إنجازهم للعمل بطريقة لم يتوقعها العامل:

المتغيرات	التكرار			النسبة %
هل تقوم الإدارة بتحفيز العمال عند إنجازهم للعمل بطريقة لم تتوقعها ؟				
نعم	20	البدائل	ت	%
		تفعيل دورهم في اتخاذ القرار والقيام بالمهام	06	%11
		تدعيم الثقة بين الإدارة والعمال	09	%16
		تشجيعهم على المشاركة في جميع جوانب العمل	05	%09
				%36

لا	36	64%
المجموع	56	100%

من خلال الجدول رقم 07 الذي يوضح تحفيز الإدارة لعمالها بطريقة غير متوقعة، فكانت إجابة المبحوثين، كالتالي نسبة 36% أجابوا بـ نعم و9 منهم صرحوا بأن عملية التحفيز تتم عن طريق تدعيم الثقة بين الإدارة والعمال، في حين 6 من المبحوثين الذين أجابوا نعم من وجهة نظرهم أن عملية التحفيز تتم من خلال تفعيل دورهم في إتخاذ القرار والقيام بالمهام، أما العمال الخمسة البقية فقد صرحوا بأن التحفيز يكون عن طريق تشجيعهم على المشاركة في جميع جوانب العمل، وحسب ماتوصلنا إليه من خلال هذه البيانات نتجه إلى القراءة السوسولوجية يمكننا القول أن طرق التحفيز داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة شبه منعدمة لأن الأغلبية أجابوا بـ لا بنسبة 64% .

وبناء على إجابة المبحوثين التي كانت الأغلبية الساحقة أجابوا بـ لا، أي أنه الإدارة التي ينتمون إليها لا تقوم بتحفيزهم بأي طريقة كانت عند القيام بالعمل الموكل إليهم.

جدول رقم 08: يبين توضيح الإدارة العمل المطلوب إنجازه من قبل العمال:

المتغير	التكرار			النسبة %
هل توضح لكم الإدارة العمل المطلوب إنجازه؟				
نعم	44	التكرار	النسبة	%79
		11	20%	
		33	59%	
لا	12	\		21%
المجموع	56			100%

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بمدى توضيح الإدارة لعمالها العمل المطلوب منهم، وجدنا أن نسبة كبيرة من العمال أجابوا ب نعم قدرت بـ 79%، فـ 33 من العمال بنسبة 75% صرحوا بأن هذا التوضيح يتمثل أو يتم عن طريق توضيح الأدوار والمهام المطلوبة، في حين نجد بالمقابل ومع إختلاف الآراء و وجهات النظر وجدنا 11 عامل بنسبة 25%، أي الربع من مجموع الذين أجابوا نعم، أن إدارتهم توضح لهم

العمل عن طريق التبادل الواسع للمعلومات والسلطة، في حين النسبة المتبقية هي 21% والتي تمثل إجابات المبحوثين الذين أجابوا بـ لا.

من خلال ما سبق ذكره نلاحظ أن المؤسسة توضح لعمالها العمل المطلوب منهم وذلك عن طريق التبادل الواسع للمعلومات والسلطة وكذلك توضيح الأدوار والمهام المطلوبة منهم، ومن هذا يفسر أن الإدارة تسعى لتوضيح العمل المطلوب من العمال بغية تسريع وتيرة العمل وتحقيق نجاعة المؤسسة في ظرف وجيز.

جدول رقم 09: يوضح دور دعم الإدارة في خلق الإبداع لدى العمال:

المتغير	التكرار	النسبة%
نعم	37	66%
لا	19	34%
المجموع	56	100%

تبين لنا من خلال الجدول الموضح أعلاه والمتعلق بمدى دعم الإدارة ودورها في خلق الإبداع لدى العمال، حيث وجدنا النسبة الكبيرة للمبحوثين قد رأوا أن دعم الإدارة له دور في خلق الإبداع والمقدرة نسبتهم بـ 66%، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين أن: {للإدارة دور في تحفيز العمال لتحقيق أرباح الشركة}. في حين أن هناك من صرحوا بأن الإدارة لا تدعم خلق الإبداع لعمالها والذين قدرت نسبتهم بـ 34%.

مما سبق ذكره من معطيات الموضحة في الجدول رقم 09 لاحظنا أن المؤسسة وإدارتها يسعيان إلى فتح مجال الإبداع للموظفيها وذلك من أجل كسب ثقة عمالها والمحافظة على إستقرارهم الوظيفي وضمان بيئة عمل مناسبة وكذلك تسريع وتيرة العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 10: يوضح مدى مساهمة إشباع حاجات ورغبات الموظف في تعزيز إلتزامه

الوظيفي:

النسبة %	التكرار	المتغير
29%	16	نعم
71%	40	لا
100%	56	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم 10 أن المبحوثين قد أجابوا بـ لا وقد قدرت نسبتهم بـ 71% وهذا يعني أنه ليس هنالك إشباع للحاجات والرغبات في تعزيز إلتزامهم الوظيفي، وبالمقابل هنالك عدد ضئيل من مجتمع البحث حسب ما تم التصريح به في إجاباتهم أن إشباع الحاجات والرغبات يساهم في تعزيز الإلتزام الوظيفي والمقدرة نسبتهم بـ 29%.

02_ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية:

2_1_ للإدارة بالإستثناء الإيجابية والسلبية دور في تعزيز الإندماج الوظيفي للعامل.

الجدول رقم 11 يوضح مدى تركيز الإدارة على العمل بروح الفريق:

المتغير	التكرار			النسبة %
هل تركز الإدارة على العمل بروح الفريق؟				
نعم	32	التكرار	النسبة	57%
		17	%30	
		07	%13	
		08	%14	
لا	24			43%
المجموع	56			%100

تبين لنا من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 11 المتعلقة بمدى تركيز الإدارة على العمل بروح الفريق أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بـ نعم قدرت بـ 57% في حين أقر حوالي 17 مبحوث بنسبة 30% أن تركز الإدارة على العمل بروح الفريق من أجل خلق بيئة عمل إيجابية، ومن وجهة نظر 08 من أصل 32 مبحوث بنسبة قدرت بـ 14% أنه تحرص الإدارة على العمل بروح الفريق لتوفير المهارات والقدرات اللازمة للقيام بما يسند للعمال،

وبقية المبحوثين والذي قدر عددهم بـ 07 بنسبة قدرت بـ 13% صرحوا أن الإدارة تعمل على تحفيز العمال لتحقيق معايير العمل، وبالمقارنة مع إجابات المبحوثين التي كانت إجاباتهم بـ لا قدرت بـ 43%.

جدول رقم 12: يوضح مدى تدخل الإدارة في حل المشاكل :

المتغير	التكرار			النسبة
هل تتدخل الإدارة في حل المشاكل عندما تصبح هذه المشاكل معيقة للعمل ؟				
	النسبة	التكرار	البدائل	%66
	%41	23	المشاكل التي	

			تعيق أهداف المؤسسة	37	نعم
	25%	14	المشاكل التي تعيق العمل بروح الفريق		
34%	19				لا

من خلال ماسبق ذكره وما تحصلنا عليه من معطيات من طرف المبحوثين أنه تتدخل الإدارة في حل المشاكل عندما تكون هذه الأخيرة معيقة للعمل بنسبة 66% الذين أجابوا بـ نعم، ومنهم من أعلنوا أنها هذه المشاكل تعيق أهداف المؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 41%، وبطبيعة لكل مبحوث وجهة نظر مختلفة عن الآخر، حيث وجدنا عدد معين من المبحوثين وحسب رأيهم الشخصي أن هذه المشاكل تعيق العمل بروح الفريق والتي قدرت نسبتهم بـ 25%، ومن جهة أخرى رأى البقية من مجتمع الدراسة أن الغدارة لا تتدخل اصلا في حل المشاكل التي تعيق العمل بنسبة 34%.

ومن خلال ماتم التطرق له سابقا يمكننا القول أن الإدارة تسعى بنسبة كبيرة في حل المشاكل التي تعيق العمل، وذلك من اجل ضمان سيرورة العمل بشكل طبيعي وكذلك السعي لتوفير بيئة عمل ملائمة للعامل للمحافظة على إستقراره الوظيفي.

جدول رقم 13: يوضح مدى ترك الإدارة الحرية العامل للقيام بالمهام الموكلة له .

المتغير	التكرار			النسبة %
هل يترك للعامل حرية القيام بالمهام الموكلة له دون تدخل الإدارة ؟				
نعم	31	البدائل	التكرار	النسبة
		ثقله متبادلة بين الادارة والعمال	07	12%
		تحكل العمال المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم	15	27%
		تنمية ثقافة الرقابة الذاتية للعمال	09	16%
لا	25			45%
المجموع	56			100%

توضح النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أنه هناك نوع من الحرية النسبية للعمال وهذا ما دلت عليه إجابات الأغلبية ب نعم والتي بلغت نسبتهم 55%، ان هناك نوع من المرونة النسبية في تعامل الادارة مع عمالها، في حين تتمثل هذه الحرية في تحمل المسؤولية وفق الصلاحيات الموكلة لهم، وكذلك تنمية ثقافة الرقابة الذاتية للعمال، بالإضافة إلى الثقة المتبادلة بين العمال والادارة، كما هو مبين أعلاه، حيث أن الفئة المتبقية من مجتمع البحث قد صرحوا بأن الادارة لا تترك أية حرية للعامل عند قيامه بوظائفه الموكلة لهم المقدره نسبتهم ب45%.

جدول 14: يوضح مدى حرص الادارة على تزويد العمال بالتغذية الرجعية للسيطرة على

المشكلات :

المتغير	التكرار	النسبة %
هل تحرص الإدارة على تزويد العمال بالتغذية الرجعية للسيطرة على المشكلات التي تظهر ؟		
نعم	17	30%
	البدائل	النسبة
	التكرار	

	09	16%	تفويض السلطة في كثير من الامور		
	03	05%	وجود نظام معلوماتي جيد للرقابة لإعداد الخطط		
	05	09%	تنمية كفاءة العمال وتنمية قدراتهم في حل المشكلات		
70%	39			لا	
100%	56			المجموع	

من خلال التحليل الموضح في الجدول رقم 14 ومن خلال اجابات مجتمع الدراسة تبين لنا أنه الإدارة لا تحرص على تزويد عمالها بالتغذية الرجعية للسيطرة على المشاكل التي تظهر وهذا بناء على إجابات الاغلبية بـ لا والتي قدرت نسبتهم بـ 70%، ومن جهة أخرى هناك من رأوا أن إدارتهم تحرص على تزويدهم بالتغذية الرجعية للسيطرة على المشاكل التي تظهر فقد كانت نسبتهم 30% هناك من يراها أنها تفويض للسلطة في كثير من الأمور، ومن زاوية أخرى هناك من رأى وجود نظام معلوماتي جيد للرقابة بغية إعداد الخطط، بينما يرى البعض الآخر أنها من خلال تنمية كفاءة العمال وتنمية قدراتهم في حل المشكلات .

من خلال ما تم ذكره مما سبق يمكن القول أن عملية الاتصال شبه منعدمة وهذا حسب صرح به أغلبية إجابات المبحوثين بأن المؤسسة لاتولي أي إهتمام للعملية الاتصالية كونها عنصر أساس في سيرورة عملها .

جدول رقم 15: يوضح مدى تعزيز ثقة العامل وزيادة إندماجه داخل المؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة %
نعم	13	23%
لا	43	77%
المجموع	56	100%

بعد ما إطلاعنا على النتائج المتحصل عليها من الجدول الموضح أعلاه وجدنا ان جل إجابات المبحوثين كانت بـ لا بنسبة 77%، وهذا يدل على أنه ليس هنالك أي أساليب متبعة من طرف الادارة لتعزيز ثقة العامل وزيادة إندماجه داخل المؤسسة، على غرار أنه هناك من رأوا وجود جملة من الأساليب مثل تشجيع العمال، والثقة المتبادلة بين العامل ورئيسه والمقدرة نسبتها بـ 23%.

جدول رقم 16: يبين دور المعالجة الآتية للأخطاء بقاء العامل بالمؤسسة:

المتغير	التكرار	النسبة
نعم	32	57%
لا	24	43%
المجموع	56	100%

بعد التحليل الشامل للسؤال المطروح الموضح في الجدول أعلاه، حيث فاقت إجابة الأغلبية كانت نعم بنسبة فوق المتوسط قدرت بـ 57% ويتضح من هذه النسبة أن إدارة مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة تسعى بشكل نسبي في معالجة الأخطاء بصفة آتية، ويرى البعض الآخر من مجتمع البحث قيد الدراسة أنه ليس هناك إنتباه مسبق للأخطاء ولا وجود لمعالجتها آتياً، مما لا يزيد ذلك في رغبة العامل في البقاء في المؤسسة، وتمثلت نسبة هذه الأخيرة بـ 43%.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء البيانات والدراسات السابقة:

من خلال الإعتماد على تحليل وتفسير المعطيات التي قمنا بجمعها إمبريقياً، إستطعنا التوصل إلى جملة من النتائج والتي من خلالها يمكننا إثبات مدى صدق الفرضية العامة للدراسة وفرضياتها الجزئية وللتذكير فإن التساؤل المركزي للدراسة هو: هل القيادة التبادلية تسهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة؟

01 _مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها "للمكافأة

المشروطة دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا من الجداول تبين لنا ما يلي:

بالنسبة للجدول رقم 05 فقد تبين ان نسبة 89% من مجتمع البحث صرحوا أنه لا يتم تقديم مكافأة لهم من طرف إدارة المؤسسة، وهذا يشير الى عدم إهتمام رئيس المؤسسة بالعامل وغياب التحفيز التي تقدم له وهذه الأخيرة تجعل العامل يلتزم بوظيفته ويؤدي ذلك بشكل مباشر إلى تحقيق أهداف المؤسسة وحسب ما أتى به هولاندر في تعريفه للقيادة التبادلية: {بأنها العملية المتبادلة بين القائد والمرؤوسين بشكل حيوي على الأخذ والعطاء لنجاحها}.

فيما يخص الجدول رقم 06 فقد وجدنا أن نسبة 87% من مجتمع البحث قد أكدوا ان هناك علاقة إتفاق بين الرئيس والمرؤوسين وهذا يدل على أن رئيس مصلحة الموارد البشرية تتوفر فيه صفات القيادة ،وهذا ما جاء به صقر أحمد عاشور في مفهوم القيادة يتمثل في قدرة التأثير الذي يمارسه الفرد القائد على الآخرين الذين يمثلون الأتباع أو المرؤوسين، وهذا التأثير القيادي يكون نتاج المحاولات التي يقوم بها القائد يستهدف منها سلوك أو مشاعر مرؤوسيه.

أما بخصوص الجدول رقم 07 فقد تبين أن نسبة 64% من إجابات المبحوثين رأوا أن المؤسسة لا تقوم بتحفيزهم عند إنجاز مهامهم وهذا يدل على غياب الإهتمام بالجانب المعنوي لموظفي المؤسسة ،وبالتالي يؤدي ذلك إلى تراجع أدائهم الوظيفي نظرا لغياب التحفيز،مما يؤثر ذلك بالسلب على المؤسسة وكذلك على أهدافها،وهذا حسب ما أشار إليه لاي هويرنن وروستر حول القيادة التبادلية وهي عملية تبادل مجهودات العاملين مقابل مكافأة وأن يقوم القائد بمكافأة موظفيه بناءا على أدائهم.

أما بالنسبة للجدول رقم 08 نجد ان نسبة 79% قد أقرروا أن الادارة توضح للعامل العمل المطلوب منه وهذا يدل على أن الإدارة تسعى لتسريع وتيرة العمل وكذلك لتفادي الوقوع في الأخطاء المحتملة ،ويعمل القائد التبادلي على التركيز والانتباه للانحرافات والمخالفات التي تخرج عن المعايير المشروطة . بالنسبة للجدول رقم 09 وجدنا أن نسبة 66% رأوا بأن دعم الإدارة له دور في خلق الابداع لدى

عمالها، وهذا يشير إلى أسلوب القيادة التبادلي المرن الذي تنتهجه إدارة المصلحة في التعامل مع عمالها وترك لهم مساحة لتنمية مهاراتهم والابداع في عملهم، أي بمعنى آخر يؤدي ذلك إلى تعزيز الإلتزام الوظيفي .

بالنسبة إلى الجدول رقم 10 تبين لنا أن نسبة 71% من مجتمع البحث إن إشباع حاجاتهم ورغباتهم يساهم بنسبة كبيرة في تعزيز إلتزامهم وأدائهم الوظيفي، مما يضمن سير عمل المؤسسة بشكل سلس دون حدوث نوع من التمرد الذي قد يصدر من طرف العامل .

وبناء على نتائج الدراسات السابقة للباحثة "إيطاحين غانية" فإن دور القيادة يتمثل قي وضع القرار ثم صياغته وترجمته وفرضه على العمال فأغلبية العمال راضين على القرارات التي تصدر من القيادة لأنها تخدم مصالح الفرد والمنظمة وتسعى لتحقيق الأهداف وهذا هو دور القائد الكفاء عندما يستطيع توحيد أهداف العامل وأهداف المنظمة.

من هنا يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى محققة من ما تم إستخلاصه من تحليلنا السابق، حيث تبين لنا أن المكافأة المشروطة تعمل على تعزيز الإلتزام الوظيفي للعمال في ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

02_مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها "للإدارة بالاستثناء (الإيجابية والسلبية) دور في تعزيز الإندماج الوظيفي للعمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة".

من خلال النتائج المتحصل عليها سابقا من الجداول تبين لنا ما يلي:

من خلال ماتم عرضه من نسب في الجدول رقم 11 تبين لنا أن الادارة تحرص على أداء عمالها وهذت بناءا على إجابات أغلبية المبحوثين التي كانت نعم وهذا مانادا به رواد نظرية القيادة الموقفية، إثارة إهتمام الأتباع والعمل بروح الفريق وإطلاق طاقاتهم البشرية وتوجيهها في الإتجاه المرغوب وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة والمحددة.

بعد إطلاعنا على المعطيات الموضحة في الجدول رقم 12 تبين لنا أن إدارة المؤسسة تسعى وبشكل مثالي لحل المشكلات التي تعيق العامل في تأدية مهامه وهذا يعني حرص الإدارة على إستقرار العمال، وكذلك ضمان بيئة عمل مناسبة لكي يؤدي الموظف مهامه المطلوبة منه بشكل جيد وكفاءة، ومن جهة أخرى يضمن ذلك تحقيق السير الحسن لعمل المؤسسة.

بالنسبة للجدول رقم 13 وبعد تحليلنا لمضمونه فيما سبق استنتجنا بأن إدارة مصلحة الموارد البشرية بديوان الترقية والتسيير العقاري تعطي حرية متوسطة أو بمعنى آخر نسبة لعمالها وهذا يدل على أن الإدارة تسعى جاهدة لمراقبة سير العمل كما هو مسطر له وهذا طبعا ما تم إستخلاصه من مجموع إجابات مجتمع الدراسة.

بعد تحليلنا لمضمون الجدول رقم 14 استنتجنا من خلال النسب الموضحة فيه والمتعلقة بإجابات مجتمع البحث أن المؤسسة لاتهتم بالعملية الإتصالية ولا تحرص على تمكين العمال وتحضيرهم لأي مشكلات قد تطرأ أثناء تأدية المهام، مما يشكل ذلك خطرا على صحة العامل مما يؤدي إلى عجز المؤسسة لفترات معينة في حالة حدوث مشكلة نظرا لغياب التأهيل لعمالها مما يسبب عرقلة في سير عمل المؤسسة.

فيما يخص الجدول رقم 15 وبعد تحليل نتائجه وملاحظتنا للنسب النهائية المتحصل عليها أن الإدارة لا تسعى لتحقيق أساليب العمل التي تعزز ثقة العامل واندماجه داخل المؤسسة، مما يؤدي

ذلك إلى بث القلق والملل في نفوس العمال نظرا لتراكم العمل بصفة روتينية، هذه الاساليب بإمكانها أن تحافظ على إندماجه وإستقراره الوظيفي.

من خلال الجدول رقم 16 ما يحتوي من نسب من خلال تحليلنا لإجابات مجتمع الدراسة إستنتجنا بأن المؤسسة تنتبه مسبقا و بشكل نسبي للأخطاء ومعالجتها بصفة آنية قبل الوقوع فيها مما يضمن ذلك بيئة عمل مريحة للعمال مما يحقق الإستقرار الوظيفي لتحقيق النجاعة والفعالية. وبهذا القدر فقد تبين أن الفرضية الجزئية الثانية قد تحققت من خلال التحليل السابق، حيث تبين أن الإدارة بالإستثناء الإيجابية والسلبية تعمل على تعزيز الإندماج الوظيفي بديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة.

رابعاً: النتائج العامة للدراسة:

من خلال ما تم التطرق له في هذا الفصل المتعلق بتحليل وتفسير البيانات سوسولوجيا،ها قد وصلنا إلى آخر مرحلة في دراستنا والمتمثلة في إستخلاص النتائج المتحصل عليها إلى أن دور القيادة التبادلية ببعديها {المكافأة المشروطة والإدارة بالإستثناء} كان هنالك فرق من بعد إلى آخر، كما يوجد إتفاق بين مجموعة من مجتمع الدراسة على أنه:

- 1_ إن المكافأة المشروطة لعبت دور كبير في تعزيز الالتزام الوظيفي بنسبة كبيرة للعامل والرغبة في الإستمرار في المؤسسة والتمسك في المنصب.
- 2_ مساهمة الإدارة بالإستثناء الإيجابية والسلبية في تحقيق الإندماج الوظيفي مما أدى إلى تعزيز الثقة بين العامل والإدارة لإن ديوان الترقية والتسيير العقاري يركز على المورد البشري في تحديد أهدافها والعمل على تجسيدها على أرض الواقع.

خاتمة

الخاتمة:

إن الإهتمام بالموارد البشرية التي تقوم بتسيير المؤسسات من حيث تحسين وتوفير بيئة عمل مناسبة له، لإن كل مؤسسة تسعى و تحاول جاهدة على إحتواء طاقاتها الموجودة ضمنها للتقليل من دوران العمل، وتحقيق الإستقرار الوظيفي لما له من تأثير إيجابي على استمرار المؤسسة وزيادة ثقة العمال بها، فهو المعيار والمقياس الذي يحدد نجاحها، والتي تسعى جاهدة للمحافظة عليه.

ومن خلال دراستنا الراهنة يظهر الدور الذي تلعبه القيادة التبادلية في تحقيق الإستقرار الوظيفي، لأنها من الأساليب التي تتسم بالمرونة في المعاملة مع مختلف الفئات المهنية، على إعتبار أن الإستغلال الأمثل للموارد البشرية هو العامل الوحيد لإستمرارية ونجاح المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

قائمة المراجع

المعاجم

- 01_ ابن منظور، 2001 لسان العرب طبعة الأولى، بيروت دار صادر.
- 02_ السوبكي سمير، المعجم الإداري، طبعة 01، دار أسامة للنشر والتوزيع، دار المشرق الثقافي، 2006.
- 03_ حبيب، معجم إدارة الموارد البشرية والشؤون العاملين عربي إنجليزي، طبعة 01، بيروت لبنان، مكتبة لبنان، ناشرون 1997 .
- 04_ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- ### الكتب
- 01_ القحطاني، سالم بن سعيد حسن، القيادة الإدارية: التحول نحو نموذج القيادة العالمي، مرام للطباعة والتغليف، 2001.
- 02_ بوهلن جورج وآخرون، القيادة ودينامكية الجماعات، ترجمة: محمد علب العريانا إبراهيم خليل شهاب، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية 1969.
- 03_ الكلابي سعد، نموذج شامل في القيادة: دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، جامعة الملك سعود، 2000، الرياض.
- 04_ إردواي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965.
- 05_ فيروز شين، القيادة الإدارية وتنمية المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن .
- 06_ صبري، هالة أحمد، أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة : دراسة ميدانية لمؤسسة الأعمال الأردنية (دراسة ميدانية منشورة) ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، عمان الأردن ، 2005 .
- 07_ دليو فضل، وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، دار البحث، قسنطينة الجزائر، 1999.
- 08_ محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية للكتاب طبعة 01، مصر، 1972.
- 09_ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية "تدريبات عملية"، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصب للنشر، الجزائر، 2004\2006.

- 10_ مادلين غرافيتش، مناهج العلوم الإجتماعية، ترجمة سام عمار، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف، طبعة 01، 1993.
- 11_ نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة\الجزائر\2017.
- 12_ محمد عبد السلام، مناهج البحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، مكتبة النور، 2020.
- 13_ ريمون كيفي، فان كمبنهود لوك، دليل الباحث في العلوم الإجتماعية، ترجمة "يوسف جباي، صيدا، بيروت، المكتبة العصرية، 1997.
- 14_ مجموعة مؤلفين، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، إصدار المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، برلين\ألمانيا، طبعة 01، 2019.
- 15_ فوزي مجبرين بن الجيلان، مدخل الإقتصاد المؤسسة، الوادي\الجزائر، مطبعة الرمال، 2020.

الرسائل الجامعية

- 01_ نوي عمار، دور القيادة في إدارة العمل التطوعي الجموعي"دراسة حالة لجمعيات بولاية برجوعريريج"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم علم الاجتماع جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2009\2010.
- 02_ راشد بن فضل بن علي العماري الدوسري، بعض عوامل الإستقرار الوظيفي لدى العامل السعودي في القطاع الخاص، رسالة ماجستير التخصص علم اجتماع، الجامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 1927 م.
- 03_ محمد معمري، دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين _دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون، الجزائر\أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع"تخصص علم اجتماع تنظيم والعمل\بسكرة _الجزائر\2018\2019

المجلات

- 01_ أحمد محسن الغالبي، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع الوظيفي\دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، 2010.

قائمة المراجع

02_ د. عبد الرحمان الطاهر، القيادة الموقفية كمدخل لتحقيق الكفاءة المهنية للموارد البشرية، مجلة أبحاث نفسية وتربوية "المجلد 12" العدد 1\مخير التطبيقات النفسية والتربوية ، جامعة قسنطينة 2، ديسمبر 2017.

03_ عصمان بوبكر _دليلة جراح، المنظور السوسيوولوجي النظري لمفهوم القيادة الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية"المجلد 22"، العدد 01، جامعة محمد خيضر بسكرة ،الجزائر ،2022.

04_ طويهر طه مداني ،أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي ،مجلة العلوم الإجتماعية ،العدد 22 ،جامعة ورقلة ،الجزائر، جانفي 2017.

05_ الميثاق الوطني الجزائري 1976 .

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

تخصص: علم إجتماع تنظيم وعمل

استمارة بعنوان

القيادة التبادلية و دورها في تحقيق الإستقرار
الوظيفي للعامل بديوان الترقية والتسيير العقاري
بورقلة.

أنا طالبة في علم الاجتماع تنظيم و عمل أقوم ببحث في إطار تحضير شهادة الماستر الأكاديمي لتحقيق أهداف الدراسة نرجو منكم الإجابة على الأسئلة بدقة ، للعلم فإن بيانات هذه الإستمارة سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي. نرجو منكم ألا تتركوا عبارة دون جواب لأنه بذلك سيلغى الاستبيان ولن نستفيد من مساعدتكم

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر و الإحترام على حسن تعاونكم في إنجاز هذا البحث.

الموسم الجامعي : 2024/2023

المحور الأول : البيانات الشخصية:

01_الجنس: ذكر انثى

02_السن :

03_الخبرة المهنية :.....

04_الرتبة المهنية (منصب الوظيفي).....

المحور الثاني: للمكافأة المشروطة دور في تعزيز الإلتزام الوظيفي للعمال.

يرجى وضع علامة (x) في المربع المناسب :

05_هل يتم إعلامكم بنوع المكافأة التي تترتب عن القيام بالعمل المكل لكم ؟

نعم لا

_إذا كان نعم ما نوع هذه المكافأة ؟

.....

06_هل هناك علاقة اتفاق بينك وبين رئيسك المباشر؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا برر ذلك.

.....

07_هل تقوم الإدارة بتحفيز العمال عند إنجازهم للعمل بطريقة لم تتوقعها ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل يتم ذلك عن طريق :

تفعيل دورهم في اتخاذ القرار والقيام بالمهام.

تدعيم الثقة بين الإدارة والعمال .

تشجيعهم على المشاركة في جميع جوانب العمل.

08_ هل توضح لكم الإدارة العمل المطلوب إنجازه ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم هل يتم ذلك عن طريق:

التبادل الواسع للمعلومات والسلطة.

توضيح الأدوار والمهام المطلوبة.

09_ هل ترى أن دعم الإدارة له دور في خلق الإبداع لدى العمال ؟

نعم لا

في كلتا الحالتين برر ذلك ؟

.....

10_ هل يساهم إشباع ما لديك من حاجات ورغبات في تعزيز إلتزامك الوظيفي ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع هذه الإشباعات ؟

.....

المحور الثالث: للإدارة بالإستثناء الإيجابية والسلبية دور في تعزيز الإندماج الوظيفي للعمال.

11_ هل تركز الإدارة على العمل بروح الفريق ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم هل يتم ذلك من خلال :

- خلق بيئة عمل إيجابية .
- تحفيز العمال على تحقيق معايير العمل.
- توفير المهارات والقدرات اللازمة للقيام بما يسند إليهم .

12_ هل تتدخل الإدارة في حل المشاكل عندما تصبح هذه المشاكل معيقة للعمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم هل يركز على:

- _ المشاكل التي تعيق أهداف المؤسسة .
- _ المشاكل التي تعيق العمل بروح الفريق .

13_ هل يترك للعامل حرية القيام بالمهام الموكلة له دون تدخل الإدارة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم هل لأن هناك :

_ثقة متبادلة بين الإدارة والعمال.

_تحمل العمال المسؤولية وفق الصلاحيات الممنوحة لهم .

_تنمية ثقافة الرقابة الذاتية لعمال .

14_ هل تحرص الإدارة على تزويد العمال بالتغذية الرجعية للسيطرة على المشكلات التي تظهر ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم هل يتم ذلك عن طريق :

_تفويض السلطة في كثير من الأمور .

_وجود نظام معلوماتي جيد للرقابة لإعداد الخطط .

_تنمية كفاءة العمال وتنمية قدراتهم في حل المشكلات.

15_ هل الأساليب المتبعة من قبل الإدارة لتعزيز الثقة بك تزيد من اندماجك داخل المؤسسة ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم ما نوع هذه الأساليب؟

.....

16_ هل تعتقد ان الإنتباه المسبق للأخطاء والمعالجة الآنية لها يزيد من رغبتك بالبقاء بالمؤسسة ؟

نعم لا

شكرا على تعاونكم معنا

ملحق رقم 02 :الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المدير العام

مساعد المدير العام

الإمانة العامة

خلية الامن الداخلي

خلية التدقيق

دائرة الموارد البشرية والوسائل العامة

مصلحة الموارد البشرية

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الإعلام الآلي

مصلحة المنازعات والشؤون القانونية

دائرة التحكم في انجاز المشاريع

مصلحة الدراسات والبرمجة

مصلحة الأسعار والصفقات

مصلحة المتابعة

دائرة تنمية الترقية العقارية وإعادة التأهيل

مصلحة الترقية

المصلحة التجارية

مصلحة إعادة التأهيل

دائرة تسيير وصيانة الممتلكات العقارية

مصلحة استغلال الممتلكات

مصلحة التنازل

مصلحة الصيانة وحفظ الممتلكات

دائرة المالية والمحاسبية

مصلحة المحاسبية

مصلحة التحصيل

مصلحة المالية

الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية ورقلة

ملخص الدراسة باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة الموسومة بعنوان "القيادة التبادلية ودورها في تحقيق الإستقرار الوظيفي للعامل" داخل المؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري بورقلة، خلال الموسم الجامعي 2023\2024، حيث كان مجتمع البحث لهذه الدراسة 60 موظف، قد شملت موظفي مصلحة الموارد البشرية، فقد تم الإعتماد على منهج البحث الميداني الذي حددته طبيعة الموضوع ونظرا لصغر حجم مجتمع البحث تم الإعتماد على أسلوب الحصر الشامل، أما بخصوص أداة جمع البيانات فتمثلت في الإستمارة.

توصلت هذه الدراسة النتائج التالية:

- 1_ إن المكافأة المشروطة لعبت دور في كبير تعزيز الإلتزام الوظيفي بنسبة كبيرة للعامل والرغبة في الإستمرار في المؤسسة والتمسك في المنصب.
- 2_ مساهمة الإدارة بالإستثناء الإيجابية والسلبية في تحقيق الإندماج الوظيفي مما أدى إلى تعزيز الثقة بين العامل والإدارة وعدم تفكير العامل بتقديم الإستقالة.

الكلمات المفتاحية: القيادة _ القيادة التبادلية _ الإستقرار الوظيفي _ العامل.

Abstract

This study entitled "transactive leadership and its role in achieving job stability for the worker with in the Institution'Office of promotion and real estate management 'in Ouargla 'aimed during the 2023\2024 academic season'as the research population for this study was 60 employees 'which included employees of the human resources department .

The field research approach was relied upon'which this was determined by the nature of this topic 'and due to the small size of the research community'the inventory method was relied upon comprehensive'as for the data collection tool'it was the questionnaire.

This study reached the following results:

- 1 The conditional reward played a significant the employee's job commitment to large extent the desire to continue in the institution and hold on the position.
- 2 The administration's contribution' with positive and negative exceptions'to achieving job integration'which led to strengthening trust between the worker and management and preventing the worker from thinking about submitting his resignation.

Keywords leadership transactionl leadrsgip job stability worker.