

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية والديمغرافيا



مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس
تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم
من إعداد الطالبات:

. خمقاني فطيمة . حمو علي فطيمة . كودية صارة

بعنوان:

النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الإداري
في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

. الأستاذة المشرفة: بوساحة نجاه

. الأستاذة المناقشة: عزيز سامية

السنة الجامعية 2013 – 2014

الشكر و التقدير

قال الله تعالى: (ولئن شكرتم لأزيدنكم)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : "من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نفتح بشكر الله وبحمده ، فالحمد لله الذي جعل الحمد مفتاح رحمته

وخلق الظلمات والنور، وهدى من أحبهم إلى صراط مستقيم، حمدا لك

يا رب كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطتك ، سجدنا لك يا رب شاكرات

مزيد فضلك وعظيم نعمتك على ما منحتنا من قوة والهمتنا هبة الصبر

وتحمل عناء هذا المشوار حتى أتمنا هذا العمل في صورته هذه .

اولا و قبل كل شيء نتقدم بالشكر و العرفان لامهاتنا و اباينا الذين كانوا لنا منبع حنان و عطاء طيلة مشوارنا الدراسي.

كما نتقدم بالشكر و الامتنان و التقدير لأستاذنا: " بوساحة نجاه" التي أفادتنا

فكانت لنا خير موجهة و ناصحة، وصبرت معنا طيلة إنجاز هذه الدراسة

التي تكرمت بالإشراف عليها.

ولا يكفينا بأن نعترف بالجميل ونعبر بالكلمات والتي لا تفي حقهما

"لكل أساتذة قسم العلوم الإجتماعية و الإنسانية

كلا باسمه "

و نتقدم بشكرنا إلى

كل من ساعدني من قريب أو بعيد أتقدم بخالص الشكر

والتقدير

حفظهم الله جميعا و رعاهم .

قائمة المحتويات:

الصفحة	قائمة المحتويات الصفحة
-	الإهداء و تشكرات:.....
-	قائمة المحتويات:.....
-	قائمة الأشكال:.....
-	قائمة الجداول:.....
-	ملخص الدراسة:.....
-	مقدمة:.....
-	الفصل الأول : إشكالية الدراسة و إطارها المفاهيمي
-	تمهيد:.....
01	إشكالية الدراسة.....
03	أسباب و مبررات اختيار الدراسة:.....
03	أهمية الدراسة:.....
03	أهداف الدراسة:.....
04	تحديد المفاهيم:.....
12	الدراسات السابقة:
14	المدخل النظري السوسولوجي :.....
-	خلاصة الفصل:.....
-	الفصل الثاني:
-	تمهيد.
15	1- المنهج المستخدم.
16	2- أدوات جمع البيانات.
16	2-1 الملاحظة.

16	2-2 الاستبيان.
17	3- مجالات الدراسة.
17	1-3 المجال الزمني.
17	2-3 المجال المكاني.
19	3-3 المجال البشري.
19	4- العينة.
-	- خلاصة الفصل.
-	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.
-	- تمهيد.
20	1- عرض و مناقشة البيانات الميدانية.
20	1-1 عرض و مناقشة البيانات الشخصية.
24	1-2. عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول .
29	1-3. عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.
36	2- نتائج الدراسة الميدانية.
36	2-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي.
36	2-2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.
37	2-3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول .
38	2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني .
40	3- النتيجة العامة.
40	الاقتراحات و آفاق الدراسة .
-	خاتمة
-	المراجع
-	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	20
02	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب السن	20
03	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	21
04	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة العائلية	22
05	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية في العمل	22
06	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب منصب العمل (الرتبة)	23
07	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	24
08	يمثل ترك المدير لك فرصة إبداء الرأي	24
09	يوضح احترام المدير لرأي الأغلبية	25
10	يمثل ترك المدير لك فرصة النقاش في الاجتماعات	25
11	يمثل مساهمة العمال في وضع القرارات مع المدير	26
12	يمثل مدى التسامح عند الاعتذار عن حضور الاجتماعات	26
13	يمثل مدى شعور العامل باعتراف المدير وتقديره لما يقدم له من آراء واقتراحات تخص العمل	27
14	يبين مدى استشارة المسؤول في حل مشاكل العمل	28
15	يمثل مدى شعورك بحرية التصرف والراحة أثناء طرحك فكرة جديدة تخص العمل	28
16	حرص المدير علي سماع المقترحات العمال التي ترفع إليه.	29
17	يبين طريقة إيصال مقترحاتك للإدارة	30
18	يمثل اتصالك بمديرك	30
19	يمثل طرق إيصال المعلومات إلى مديرك	31
20	يبين تسهيل المدير في عملية الاتصال به	31
21	يمثل تأثير اتصالك برئيسك خارج إطار العمل وتوطيد علاقتك به	32
22	يبين مدى إيجاد بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير:	32

33	يبين الأهداف الأساسية للاتصال بالمدير	23
34	يمثل مدى حصول العمال على المعلومات الكافية من المدير لأداء المهام	24
34	يمثل وصف كيفية اتصال المدير بالعاملين	25
—	يمثل إحصائيات عدد العمال الدائمين بالكلية	26
—	يمثل التعداد الإجمالي للمستخدمين الدائمين والمؤقتين بالكلية	27

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
—	شكل يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	01
—	شكل يمثل توزيع العينة حسب طبيعة العمل	02
—	يمثل الهيكل الإداري لعمادة الكلية	03
—	يمثل الهيكل الإداري للأمانة العامة	04
—	يمثل قسم علم الاجتماع والديموغرافيا	05
—	يمثل قسم العلوم الإنسانية	06
—	يمثل الهيكل التنظيمي لنيابة العميد للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة	07
—	يمثل الهيكل التنظيمي لنيابة العميد لما بعد التدرج	08

ملخص الدراسة:

إن وجود بحوث و دراسات في مختلف المجالات و التخصصات سببه وجود ظواهر و مواقف تلفت الانتباه و تستدعي التقصي عنها و البحث في أسبابها ، و موضوع النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الجزائرية هو جوهر هذه الدراسة والتي تقوم على أساس الربط بين متغيرين هامين داخل التنظيم ، و عليه جاءت إشكالية هذه الدراسة لتبحث في علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضا الوظيفي للعمال داخل الكلية ، و قد تم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي حيث اقتُرنت الدراسة بعينة من 30 عامل أخذت بطريقة عشوائية بسيطة من لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة ، و طبقت عليها جملة من الأدوات (الملاحظة /الاستبيان) من اجل جمع البيانات و المعلومات من الميدان ، و قد أسفرت الدراسة على عدة نتائج أهمها تأثير النمط القيادي الديمقراطي علي رضا العمال الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة .

مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى ، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية ، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة.

وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المنظمات الحديثة ، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة ، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمديرون ، وهو التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في عصر المعرفة.

وبما أن نجاح القادة في إدارة وقيادة مؤسساتهم يتحقق بقدره هؤلاء على التكيف مع هذه التغيرات، فإن الحاجة لوجودهم أصبح أمرا ضروريا لتسيير الإدارة بشكل فعال ، وهذا باعتبار أنهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرون في الآخرين. ضمن هذا السياق فالجزائر كغيرها من الدول سعت إلى إدخال بعض التعديلات التي تمكنها من مسايرة المعطيات المستجدة ، كإعادة الهيكلة ، استقلالية المؤسسات ، والشروع في الدخول إلى اقتصاد السوق ، وهذا نتيجة إلى التحولات التي فرضها النظام الدولي الجديد ، ورغم بعض الإنجازات المحققة فمازالت مؤسساتنا تعاني من عدة مشكلات حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة وعليه فهذه الدراسة انطلقت من فهم وتحليل مدى علاقة القائد الديمقراطي برضا العمال في التنظيم الجزائري ، وهذا من حيث إيجابية أو سلبية هذا التأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة ،مدى توفير القادة للمعلومات للمرؤوسين للعمل في ظروف جيدة ، ومدى إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، وما نوعية الاتصالات التي يقوم بها القائد اتجاه مرؤوسيه.

إن أهم المهارات التي يتميز بها القادة هي القدرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات ، ولن يستطيعوا أن يصلوا إلى القرار الرشيد ما لم تكن هناك دراسة علمية وموضوعية للمعطيات المتوفرة ، ووجود معلومات كافية تمكنهم من فهم المشكلة بشكل واضح ودقيق وبالتالي الوصول إلى الحل الصائب.

وتنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

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

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

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

الفصل الأول

الفصل الأول: إشكالية الدراسة وإطارها المفاهيمي:

. تمهيد .

1. إشكالية الدراسة.

2. أسباب اختيار الدراسة.

3. أهمية الدراسة.

4. أهداف الدراسة.

5. تحديد المفاهيم.

6. الدراسات السابقة.

7. المدخل النظري السوسيولوجي.

. خلاصة الفصل .

تمهيد:

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

إشكالية الدراسة وأسباب اختيارها:

1. تحديد وصياغة الإشكالية:

حاز مفهوم المنظمة على اهتمام ودراسة العديد من الباحثين في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها على اختلاف أنواعها الخدمائية والإنتاجية.

فمنهم من يرى أنها نظام مغلق ويمثل هذا التيار (الكلاسيكي)، ومنهم من يرى أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي، وهم أصحاب التوجه الحديث، ويتكون هذا النسق من موارد مادية مالية، وأخرى بشرية، ونظام يسير هذه الموارد بقصد تحقيق أهداف مسطرة ومدروسة، ويعتبر العنصر البشري من أبرز الموارد التي يركز عليها أي نظام، فبدونه لا يستطيع أي أن يكون.

ولكننا نلاحظ أن المنظمات جلّها تتكون من هذه العناصر، ولكنها تتباين فيما بينها، فمنها ما هو ناجح وآخر فاشل، وثالث متداخل مابين النجاح والفشل، وذلك قد يرجع في غالب الأمر إلى من يسيّر هذا النظام ويمتلك أكبر قدرة من السيطرة عليه وتوجيهه قصد تحقيق الأهداف، والذي يسمى في مصطلح علم الاجتماع بـفن القيادة، والتي يعتبرها البعض فن التأثير على الأفراد قصد تحقيق الأهداف المسطرة بأكثر قدر وأقل تكلفة، وتختلف هذه القيادة وتنوع من نمط إلى آخر حسب دراسات العلماء ونظرياتهم، فمنها الديكتاتورية التسلطية والتي يكون فيها القائد هو صاحب القرار الأول والأخير، لا يتشارك السلطة مع مرؤوسيه وهو الأمر النهائي، وعلى المرؤوسين التطبيق والتنفيذ دون نقاش، واتصال نازل فقط، ومنها التسيبية وهي الدالة على اسمها، وتكون هذه القيادة لا مبالية بما يدور في المنظمة، وتكون الفوضى سيدة الموقف.

وهناك قيادة ديمقراطية يكون فيها اتخاذ القرار بالتشارك مع المرؤوسين، ويكون الاتصال على كافة النطاقات؛ صاعد ونازل، أفقي وغيره، من خلال المواصفات التي يمتلكها هذا النمط دفع الجميع للحكم عليه أنه الأنجع لنجاح أي منظمة.

وبالرغم من أن نجاح أي مؤسسة يعتمد أساسا على تسيير مواردها المادية والبشرية، وهي مهام إدارية تهدف إلى تنظيم فعال وتنسيق بين الأطراف الفاعلة فيها، سواء إداريين أو مشرفين أو عمال تنفيذيين... الخ، وذلك حسب المنظور الحديث للمنظمة وهو بذلك لا يستثني طرف سواء مادي أو بشري لما يترتب على ذلك من انعكاسات في التسيير الحسن للمؤسسة بالموازاة مع تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بها، ذلك أن المؤسسة أكثر من عتاد وآلات إنتاجية، بل هي كائنة بعناصرها البشرية التي تقوم بالتسيير، والقيادة السالفة الذكر على أحسن وجه، وبوجه الخصوص القيادة الديمقراطية.

ومن خلال الدراسات السابقة ومقارنة بأرض الواقع، ومن الملاحظة البسيطة يتبين لنا أن القيادة الديمقراطية والتي تعتبر كما قلنا أنجع الطرق في التسيير الإداري للمؤسسة، وخاصة ما حققته من تقدم وتطور في مؤسسات العالم المتقدم إلا أنه بالمقابل نجد أن مؤسسات العالم الثالث تعاني من مشاكل عدة في كيفية تسييرها وعراقيل جمّة، وذلك نتاج للإستغلالات الشخصية للسلطة وعدم كفاءات من يملكونها، وتوجيهها لخدمة مصالحهم الخاصة لا غير، والجزائر من دول العالم الثالث التي تعاني مؤسساتها من

هذا التأخر ، وعليه لمعرفة تلك الأسباب نطرح الإشكال التالي: ما علاقة القيادة الديمقراطية بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الجزائرية ؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسي السؤالين الفرعيين :

. هل تؤثر مشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرار برضا العمال؟

. ما هي نوعية الاتصالات التي يقوم بها القائد داخل المؤسسة والتي لها علاقة برضى العمال؟

2 . أسباب اختيار الدراسة:

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

3 . أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة فيما تمثله من إضافة معرفية وعلمية في مجال دراسة النمط القيادي الديمقراطي في المنظمة الجزائرية عامة، وعلى مستوى كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالخصوص، كما تسهم الدراسة في توجيه الأنظار إلى دراسات أكثر تفصيلا في هذا المجال. بالإضافة إلى تفسير وفهم الكثير من تأثير النمط القيادي الديمقراطي على رضا العاملين بالمؤسسات
- أهمية العينة المدروسة وهي عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لمعرفة مدى شعورهم بتأثير النمط القيادي الديمقراطي على أدائهم وعلاقتهم به كونه يؤثر على رضاهم الوظيفي إما بالسلب أو بالإيجاب .

4 . أهداف الدراسة:

- لكل عمل منظم أهداف يرجو الباحث تحقيقها، وهذه الدراسة تهدف إلى:
- . الإجابة عن التساؤلات الموضوعية.
- . تبين المعنى الحقيقي للنمط القيادي الديمقراطي ودوره على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- . التعرف على المعوقات التي تحول دون رضا العاملين داخل المؤسسة.
- . تقديم توصيات في آخر البحث والتي من شأنها أن تعمل على تحسين رضا العاملين داخل المؤسسة.
- . التعرف على النمط القيادي في الكلية محل الدراسة.

5. تحديد المفاهيم:

تأتي ضرورة تحديد المفاهيم في أي بحث، إلى أن الباحث لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو المشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلال ملاحظاته المنظمة وإدراكاته الدقيقة... ومن الأهمية أن نشير إلى أن الكثير من المفاهيم تتعدد معانيها وتشعب دلالاتها، وهي التي تتطلب التجديد.

1. المفاهيم الأساسية:

1.5 مفهوم النمط:

أ. لغة: هي مصطلح خاص بالنوع Sexe Stereoty Ping يتكون لغويًا من كلمة Stéréo اليونانية وتعني "متين" SOLD أو كلمة TYPE تعني نمط ويقصد به النمط المتين أو المتصلب أو عملية النمط المتصلب في الموقف من الجماعات¹.

ب. اصطلاحًا: ويعرفها أحد الباحثين بأنها: " مجرد تقليد الشكل أو النوع الذي تقوم عليه الهيئة أو المؤسسة ويعني التقمص

الذي يسهل اكتساب أنماط السلوكيات الاجتماعية الخاصة بذلك الفرد واتجاهاته وقيمه. "

" وهو السلوك السائد أو الأسلوب الذي يمارسه القائد الأكاديمي في أغلب الأحيان ويميزه عن الآخرين².

ويرى النمر أن النمط القيادي هو " مجموعة من التصرفات التي يديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن

ثم يترك آثارًا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبيًا وإيجابيًا³.

إذن النمط القيادي هو مجموعة السلوكيات أو الممارسات التي غالبًا ما يستخدمها القائد الأكاديمي للتأثير في نشاطات الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.

ج. إجرائيًا: وتعني النوع أو الشكل من الأشكال التي تقوم عليها المؤسسة، وترتبط بما في كل مجتمع من

عادات وعرف وتقاليد واتجاهات، وهي تخضع للقوانين القائمة فيه.

¹ احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، انجليزي، فرنسي، عربي. مكتبة لبنان بيروت، 1982، ص307

² سليمة محجوبي، مدروكة العشي، مريم بن علي، تأثير برامج التلفزيون (المسلسلات التركيبية) على نمطية العلاقات الأسرية دراسة ميدانية لعينة من أسر مدينة ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع اتصال كلاسيكي، جامعة منتوري قسنطينة، 2012-2013، ص12.

³ نفس المرجع، ص12.

2.5. القيادة:

أ. لغة: هي القود نقيض السوق, يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها. وقد ثبت في الكتاب الصحاح في اللغة بان كلمة قيادة مأخوذة من كلمة القيادة وهو الحبل الذي تقاد به الدابة.⁴

ب. اصطلاحاً:

"القيادة نمط من السلوك غرضه تنظيم جهود مجموعة نحو الأهداف المرغوبة وتوجيهها، وتوجد القيادة السياسية حيث تكون تلك الأهداف المرغوبة سياسية، إنها سلوك وضعي إذ تعتمد القيادة على أشكال معينة لقائدها والأمن والأهداف وطرق تحقيق الأهداف في بيئة معينة، إن قبول الأمن القيادة تعتمد على احترامهم شرعية القائد فضلاً عن الكفاءة المحتملة للقيادة على سبيل المثال، وقد تعتمد هذه الشرعية على تولى القائد دور السلطة رسمية"⁵.

هكذا عرفه علماء التحليل السياسي، ولكن هناك تعريف أخرى منها تعريف معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين على أنها: "نوعية المهارات والقدرات التي تمكن الفرد من قيادة الآخرين وتوجيههم، وتختلف أساليب القيادة ونوعيتها باختلاف صفات القائد وسماته ونوعية المجموعة المنقادة، وطبيعتها"⁶.

إن كلمة قائد تعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين و القيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه و يرشدوا الطرف الأخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه و الإرشاد و يستهدف تحقيق أغراض معينة.⁷

ويشير "فيدلر" أن القيادة هي: "عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك ويتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة على إنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزة لغرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره"⁸.

وحيث ركز "ماكوهي" على مهام القائد اتجاه مرؤوسيه فيعرفها على أنها: "النوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد"⁹.

يرى البعض أن القيادة هي: "الجهد أو العمل للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون كلهم في تحقيقه، ويجدون صالحهم جميعاً وهم يرتبطون معاً في مجموعة واحدة ومتعاونة"¹⁰.

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

⁴ طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، الرياض، سنة 2003.

⁵ جوفر روبر وألبز تار ، المعجم الحديث للتحليل السياسي ، ترجمة سمير عبد الرحيم الجلي ،الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، لبنان ، 1999 ص239.

⁶ معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين، إنجليزي – عربي، مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص87.

⁷ أحمد عبد الحارس بخشونجي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر، ص226،

⁸ طلعة إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، ص60.

⁹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997، ص529.

¹⁰ إرداوي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965، ص16.

ويركز تعريف آخر على إشباع الحاجات " : القيادة هي الركيزة التي يتم عليها التوازن بين حاجات كل من الفرد والمنظمة التي يعمل بها"¹¹

وقد عرف " تاننيم " وآخرين " : القيادة أنها التأثير المتداخل بين الأفراد ، والممارسين في المواقف المختلفة، والمواجهة من خلال القيادة وذلك لتحقيق الأهداف المرادة"¹² "

ويوضح هذا التعريف أن القيادة عملية تتعلق بتحقيق الأهداف، وأنها تتميز بالاستمرارية. والقيادة على أساس مدى تأثيرها على الآخرين ومدى الحصول على ردود الفعل من الآخرين.

ولقد عرف "WHYTE" القيادة على أساس مدى تأثيرها على الآخرين ومدى الحصول على ردود الفعل من الآخرين.¹³ " ولقد عرفها طارق محمد السويدان " : القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف"¹⁴ "

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

من خلال التعريفات التي سبقت يمكن القول أن هناك جهات نظر مختلفة، فكل واحد ينظر إلى القيادة بطريقته الخاصة، وهذا نظرا لأن القيادة عملية صعبة ومعقدة وهذا نتيجة التداخل والتشابك بين مختلف العوامل المؤثرة فيها.

ج . التعريف الإجرائي:

القيادة هي عملية إثارة الأفراد باستخدام جميع الوسائل من توجيهه، رقابة، تنسيق، عن طريق النفوذ والتأثير لتحريكهم في الاتجاه الصحيح للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

3.5 القيادة الديمقراطية: Democratic Leadership

لغويًا: الديمقراطية كلمة مركبة من كلمتين: الأولى مشتقة من الكلمة اليونانية Δήμος أو Démos وتعني عامة الناس، والثانية Κρατία أو kratia وتعني حكم. وبهذا تكون الديمقراطية Demoacratia تعني لغةً 'حكم الشعب' أو 'حكم الشعب لنفسه'!

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة وتفويض السلطة، وإشباع حاجات ورغبات المرؤوسين، وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام، بين القائد ومرؤوسيه. و يقوم هذا الأسلوب أساسا على تحقيق عنصرين مهمين هما: المعاملة الحسنة، المرونة، حل مشاكل العمال، وهذا ما يعرف باسم " العلاقات الإنسانية"، أما العنصر الثاني: فيمكن مشاركة القائد مرؤوسيه في مناقشة شؤون العمل، وعملية اتخاذ القرارات ووضع البدائل المناسبة للمشكلات، و يرى في ذلك " ديفيد إمري David Emery " : أن المشاركة في إطار القيادة الديمقراطية: "يمكنها أن تخلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي

¹¹ صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969 ، ص318 .

¹² أحمد عرفة، وسمية شلبي، فاعلية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ، ص254 .

¹³ طارق محمد السويدان ، صناعة القائد ، مجموعة الإبداع، الكويت، ط2، 2003 ، ص39.

¹⁴ مرجع سابق، ص40

يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج، كما يمكنها التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين ومصالح التنظيم، من خلال توزيع الدور الذي يقوم به المرؤوسين، وأن إمكانية ذلك لا يأتي إلا عن طريق المشاركة التي تتمثل في أخذ القائد بالتوصيات والاقتراحات الفردية والجماعية يبذلها المرؤوسين والتي ييسر له بالتالي تحديد الأهداف والمسؤوليات واتخاذ القرارات ويمكنه من تحقيق التكامل بين النشاطات المتعددة لأقسام التنظيم الذي يقوده¹⁵ " " والقائد الديمقراطي قائد نقيض للقائد الأوتوقراطي يثق في مرؤوسيه، ولديه تصور إيجابي عنهم فهو يعتقد أن لديهم المهارة الكافية والقدرة على الإبداع، لذا فالقائد الديمقراطي لا يفرض الأفكار على المرؤوسين، ولكن يفضل مناقشتها معهم قبل التنفيذ، وهذا النموذج يتميز بتفويض السلطة وبالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات وبالحرية في تحديد طرق العمل المناسبة¹⁶ " " النمط الديمقراطي له انعكاس إيجابي على رفع الروح المعنوية للعاملين، ويشعروهم بأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة وهذا ما ينعكس على مستوى الأداء في الإنتاج، ويرى الباحث "كورت لفين" أن القيادة الديمقراطية هي الأسلوب الأكثر فعالية، لذا يحث على ضرورة تطبيقه في مختلف المؤسسات.

ويتمثل أسلوبها بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة، فالقيادة تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم كما تعتمد على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. والقائد لا يميل إلى تركيز السلطة في يده وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء أما الأفراد فيشعر كل منهم بأهمية مساهمته الإيجابية في التفاعل الاجتماعي لهم حرية اختيار رفاق العمل والأعمال التي يرغبون حسب قدراتهم وميولهم أكثر حماسا واندفاعا للعمل ويفيد كل منهم حسب قدراته، الجماعة أكثر تماسكا ترابطا وإحساسهم بالجماعة قوي¹⁷ .

5. 6 . الرضا الوظيفي:

أ. لغة: "رضا" موافقة، قبول، عدم ممانعة، لذة ناتجة من أمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه أو يرغب فيه و يتمناه.¹⁸

ب . اصطلاحا: يعرف لوكي « LOKEY » الرضا بأنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبراته المهنية.¹⁹

¹⁵ عبد الفتاح بوخمخ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة ، 2001 ،ص128 .

¹⁶ نواف كنعان، القيادة الإدارية ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط4 ، عمان، 1996 ص219 .

¹⁷ بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة (2007،2006)،ص87،86.

¹⁸ حسن مرسى الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، سنة 2013

¹⁹ عمار طيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قار بونس طرابلس، 1995، ص40

وهذا ما يتفق مع ما ذهب إليه كل من «Landy and Trumbo» اللذان يعتبران الرضا "يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها نوعية الحياة المعيشية، لوصف ردود الفعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام".

أما "عبد الفتاح دويدار" فيعرف الرضا الوظيفي بأنه "يشير بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور أن يحققه من عمله".²⁰

كما عرف "ناصر محمد العديلي" الرضا الوظيفي بأنه: "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة".²¹

أما "أحمد فاضل عباس" فعرفه بأنه "درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد والنابعة من حاجاته الأساسية وهذه الحاجات من مأكلاً ومشرباً ومسكن، وحاجات الانتماء وإلى الاحترام وأخيراً إلى تحقيق ذاته".²²

من جهته عرف "عبد المنعم عبد الحلي" الرضا بأنه "يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الإيجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، هذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإذا شعر الفرد بأن عمله يحقق له إشباعاً كافياً لحاجاته تصبح مشاعره إيجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضياً عن العمل الذي يؤديه".²³

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

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

في ضوء هذه التعاريف المختلفة للرضا الوظيفي، يمكننا صياغة تعريف إجرائي بمفهوم الرضا الوظيفي على أنه يعني : شعور العامل بالارتياح نتيجة تحقيق حاجاته المادية والمعنوية، أثناء القيام بالعمل داخل المؤسسة و الذي يستدل عليه ببعض المؤشرات مثل ارتفاع مستوى إنتاجية العامل ، انخفاض معدلات تغييره عن العمل و عدم ميله لتترك العمل أو تغيير الخدمة... الخ.

7.5 العامل الإداري: هو كل من يقوم بجهد عضلي أو ذهني داخل إدارة المنظمة لإنتاج خدمات، بغرض الكسب مقابل الأجر من أجل تحقيق أهدافه و أهداف المنظمة.

²⁰ عبد الفتاح دويدار، علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص45

²¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية 1995، ص189.

²² صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972، ص10.

²³ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، كلية الآداب، مكتبة غريب القاهرة 1992 ص 134.

8.5 . المؤسسة: (Le entreprise)

أ. لغة: كلمة مؤسسة في اللغة العربية مشتقة من فعل أسس وهو يدل على بناء حدود الشيء وإقامته ورفع قواعده، ويقابلها في اللغات الأجنبية لفظ institution وهو لفظ مشتق من فعل لاتيني الأصل instituer بمعنى établir، يدل معنى هذا الفعل على البناء تماما كما يبدو الأمر في اللغة العربية، وبالتالي فإن المؤسسة في هذه اللغات كلها إنما تدل على معنى التأسيس والبناء والتشييد، وبناء على ذلك جاءت تعريفات مختلفة لمفهوم المؤسسة في التفاصيل الضمنية المعنى لكنها في معناها العام لا تخرج جميعها عن مضمون البناء والتشييد والتأسيس... الخ.²⁴

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

كثيرة فنجد أنها: " تعتبر الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي "²⁵

نلاحظ من خلال هذا الطرح أنه تم التركيز على عنصر أساسي و هو المورد البشري و المادي و لكن هذا التجمع لا يمكن أن يكون فعالا بدون وجود آلية تنظيمية تقوم بتسييره و هو ما نلاحظه في التعريف التالي: يعرف (M.) LEBRETON

المؤسسة " :هي كل شكل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق "²⁶

رغم أن هذا التعريف يبرز نقطة هامة و هي الاستقلالية المالية للمؤسسة إلا أن للمؤسسة وظائف و غايات من إنشائها.

إذن المؤسسة من الناحية الاقتصادية هي عبارة عن :تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج

عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج و تبادل سلع و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة ، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه.

أما من الناحية الأنثروبولوجية يتحدد مفهوم المؤسسة في " أنها جماعة اجتماعية تنتج القواعد و القيم التي تسمح لأعضائها بامتلاك هوية جماعية "²⁷

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

ولكن هناك تعريف آخر من ناحية اجتماعية، فعلماء الاجتماع يعرفون المؤسسة على أنها عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة

بين الأفراد و الجماعات و التي تؤدي إلى تعاوهم 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. و يعرفها (بارسونز) " : بأنها وحدات تقوم وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة "²⁸

²⁴ مربية بولحيال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج 1، دار الغرب للنشر، والتوزيع، الجزائر، 2005، ص 138

²⁵ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط 6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 24.

²⁶ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 10.

²⁷ بلقاسم سلاطونية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (المفهوم والتطور)، ط 2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 23.

²⁸ مراد ز عيمي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابه، الجزائر، 2002، ص 43.

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

ويعرفها أيضا (شيستر برنارد) فيقول " :بأنها نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس و الشعوري"²⁹

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

2. المفاهيم المساعدة:

4.5. المشاركة في اتخاذ القرار :

أ. المشاركة لغة: مشتقة من كلمة شركة، يقال شاركته في الأمر يعني أشركه من باب التعب شركا، وشركة، ويقال أشركته إذا جعلته شريكا.

ب . اصطلاحا: يعرفها أحمد الشناوي بأنها:" عبارة عن الاندماج العقلي والعاطفي لشخص ما في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل مسؤولية تحقيقها"³⁰.

تعريف لويس كامل مليكة المشاركة بأنها:" تعني عمليا المشاركة في اتخاذ القرارات لمساعدة عضو الجماعة على الشعور بأنه فعلا عضو فيها "³¹.

ويمكننا تعريف المشاركة بأنها الاندماج العقلي والعاطفي لشخص ما في تحقيق أهداف الجماعة، من خلال المشاركة في تحديد هذه الأهداف والعمل على تحقيقها. فالمشاركة عملية هامة جداً في كيان الحكم الداخلي الجيد، والمقصود بالمشاركة هنا هي مشاركة وتحاوب أعضاء الجمعية بالأنشطة والبرامج والعمليات التي تتم داخل الجمعية، وكلما زادت مساحة وهامش هذه المشاركة كلما تحققت عملية الديمقراطية الداخلية في المنظمة أو الجمعية. فهي العملية التي من خلالها يلعب الفرد دوراً في الحياة العامة داخل المنظمة أو الجمعية، وبها تكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة للمنظمة، وكذلك فضل الوسائل التي تحقق وتنجز هذه الأهداف.

²⁹ جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، ص56.

³⁰ المرجع نفسه، ص10.

³¹ المرجع نفسه، ص11.

اتخاذ القرار :

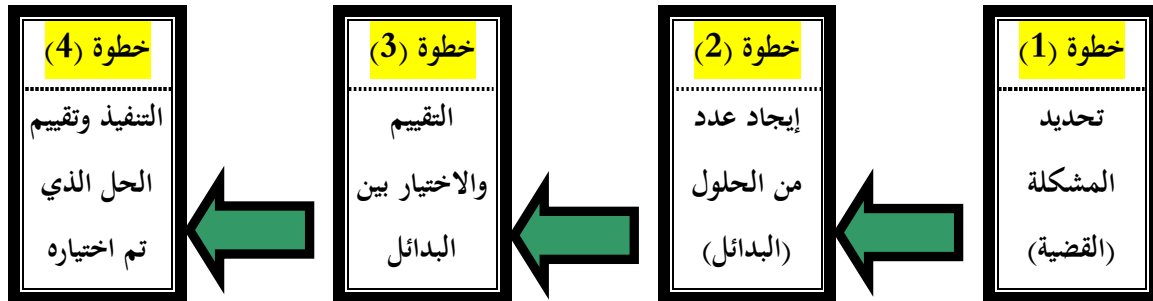
أ. لغة: مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قرّ في المكان، أي قر به وتمكن فيه.³²

ب - اصطلاحاً: اتخاذ القرار " هو عملية دينامية تسود بين كافة المشاركين في اختيار سياسة ملائمة ، ومن الممكن تحديد نطاق عملية اتخاذ القرار واقعيًا ، عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار".³³

وحسب كروزيه أنه إذا كانت هناك عقلانية يمتاز بها أي مقرر وكانت عميقة التوجه باستغلاله فرص الريح في النظام، فإن بالإمكان أن نكشف عن علاقة منطقية بين العقلانية التجريبية والمنبثقة من عدة مستويات أو تحسينات في عدة أجزاء النسق وبين عقلانية منطلقة من سلسلة من المقررين، ولفهم كيف تتم عملية اتخاذ القرارات فإننا نرى أنه لا يمكن أن نفهم هذه القضية إلا من خلال التعلم الجماعي، أي من خلال فعل اتخاذ القرار وبين ردّ فعل الجماعة، وهي في النهاية التي تحكم عليه أو تقيده ومن خلالها يمكن أن تتحقق آليات يستعملها أي مقرر في إنجاح وتحسين قراره، والتعلم ضمن نسق الفعل هو ضمان لبلوغ الهدف.

وفي الشكل التالي نوضح خطوات عملية اتخاذ وصنع القرار داخل المنظمة:

الشكل رقم: 01 يمثل الخطوات العامة لعملية صنع واتخاذ القرار.³⁴



³² <http://www.minshawi.com/other/fasfous.htm> 10:00 2014-05-06

³³ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، 2006، ص 105.

³⁴ المرجع نفسه، ص 11.

6. الدراسات السابقة:

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

الدراسة الأولى: أجراها الباحث حكيم أعراب وهي بعنوان: "دور القيادة المباشرة في رضا العمال"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنموية، للموسم الدراسي 2008/2007 جامعة منتوري قسنطينة .

إشكالية الدراسة: كانت الدراسة مركزة حول إشكالية القيادة المباشرة ودورها في رضا العمال والتي احتوت الأسئلة الفرعية التالية: 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؟ بعبارة أدق نوع يهدف إلى التوفيق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، والأهداف الشخصية للعاملين بها. وللإجابة على هذا التساؤل، صاغ الباحث الفرضيات التالية:

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

منهج الدراسة: واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، و استعمل الملاحظة ، المقابلة واستمارة الاستبيان لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

عينة الدراسة: واختار الباحث العينة الطبقية البسيطة و كان حجم عينة الدراسة ممثل بـ34 من أصل 643 عامل في مصنع النسيج بباتنة.

نتائج الدراسة: خلصت نتائج دراسته: إلى أن أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج و هذا بتأكيد العمال و المسؤولين حيث نجد أن اهتمام القادة الشديدا بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان، وبالتالي يمكن القول أن إحساس العامل بالتقدير ولو معنويا من القائد يحد من ظاهرة الغياب، أن أسلوب القيادة يعمل على استقرار العمال.

أوجه الاستفادة: وقد تمت الاستفادة منها في بعض المفاهيم كتعريف المؤسسة، كما استفدنا من المنهج المتبع فيها الذي اعتمدناه في دراستنا والذي نرى أنه الأنسب إلى كذا دراسة، وبعض النتائج لتدعيم إجابتنا في السؤال المتعلق ، كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

الدراسة الثانية: التي أجراها الباحث بونخلة فريد مذكرة بعنوان: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، للموسم الدراسي 2006/2007 جامعة منتوري قسنطينة.

إشكالية الدراسة: كانت هذه الدراسة مركزة على إشكالية تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي، والتي احتوت على التساؤل الرئيسي: ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟ واحتوت على الفرضية العامة: هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، وفرضيات ثلاثة هي:

- 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.
- تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

نتائج الدراسة: خلص الباحث إلى نتائج دراسته هي: في ظل سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح 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، وزيادة الثقة بالنفس وهذا لأن المرؤوس يشعر بأن له أهمية داخل التنظيم، وتفويض السلطة للمرؤوسين، لأنه يكون هناك أكثر تدفق للمعلومات نتيجة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار.

أما النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف، فالصفات الشخصية والوسائل التي يعتمد عليها القائد داخل الإدارة هي التي تحدد نوع النمط القيادي الذي ينتهجه. والاتصالات الإدارية هي أداة للتأثير في سلوك المرؤوسين وبالتالي نلاحظ أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية بشكل نسبي وأن هناك عوامل داخلية وخارجية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات، مثل: إستراتيجية المؤسسة، الأهداف، الوقت، الضغوطات... الخ.

أوجه الاستفادة: تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بعض المفاهيم مثل المشاركة في اتخاذ القرارات، كما استفدنا منها في التحليل، وبعض النتائج لتدعيم إجابتنا ومقارنتها مع النتائج التي توصلنا إليها.

الدراسة الثالثة: أجرتها الباحثة بوقرة عواطف وهي بعنوان: "درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة"، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماجستير تخصص إدارة وتسيير تربوي، للموسم الدراسي 2007/2008 جامعة المسيلة.

إشكالية الدراسة: كانت هذه الدراسة مركزة على إشكالية دراسة درجة تطبيق المبادئ الإدارية الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة من خلال الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما درجة تطبيق مديري الثانوي لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر الأساتذة؟ وقد تفرع عن هذا التساؤل مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما درجة تطبيق مديري الثانوي لمبدأ تنمية العلاقات الإنسانية من وجهة نظر الأساتذة؟
- ما درجة تطبيق مديري الثانوي لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر الأساتذة؟
- ما درجة تطبيق مديري الثانوي لمبدأ تفويض السلطة من وجهة نظر الأساتذة؟
- إلى أي متغير تعزى الفروق في وجهات نظر الأساتذة؟

منهج الدراسة: واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي ، و استعمل استمارة الاستبيان لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة.

عينة الدراسة: واختار الباحث العينة العشوائية البسيطة، وشملت الدراسة الأساسية 61 أستاذ من أصل 295 أي بنسبة 20 % من كل مؤسسة.

نتائج الدراسة: خلصت الباحثة إلى أن مدير الثانوية يعمل في مجال تطبيقه لمبدأ تنمية العلاقات الإنسانية، وفي مجال تطبيق المدير لمبدأ تفويض السلطة للأساتذة في إدارة وتسيير مهامهم البيداغوجية . أما عن مجال تطبيق المدير لمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية فنجد أن المدير يعمل على إشراك الأساتذة في وضع خطة مشروع المؤسسة وتقييمها، وإشراكهم في وضع جداول الامتحانات، والأخذ بوجهات نظرهم في بعض الأمور التربوية... الخ.

يمكن القول أن فرضيات الدراسة تحققت بدرجة معتبرة مستوى إنتاجية عالي مما يدل على نجاعة الأسلوب الديمقراطي في التسيير، كما يمكن إرجاع النتائج المتوصل إليها بأن المدير يعمل على التعرف على نجاعة المؤسسة بالتنسيق مع الأساتذة مما دفع به إلى الاتصال المباشر معهم. بالإضافة إلى تطبيق مشروع المؤسسة والعمل على تحقيق أهدافه، مما دفع بالمدراء إلى اعتماد أساليب إدارية حديثة تعتمد على مبادئ الإدارة الديمقراطية في التسيير.

أوجه الاستفادة: تمت الاستفادة من هذه الدراسة في بعض المفاهيم مثل: النمط ومقارنة نتائجها بالنتائج المتحصل عليها.

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

المدخل النظري هو " الطريقة للاقتراب من الظاهرة المعنية بعد اكتشافها وتحليلها وذلك لتفسيرها بالاستناد إلى عامل أو متغير، كان قد تم تحديد دوره في حركة الظاهرة مسبقا بناء على خبرته التي اكتسبها في مجال البحث العلمي".³⁵

والمدخل النظري الأقرب إلى دراستنا هو المدخل النظري الخاص بمدرسة العلاقات الإنسانية.

وذلك ارتأينا تبنيّه كموجه نظري لدراستنا و هذا المدخل وكما يتضح من اسمه يركز أساسا على العلاقات الإنسانية داخل النسق التنظيمي، ومحاولين بذلك تطبيقه على أرض الواقع وبالتحديد في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، ومن المعلوم أن مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظريات الكلاسيكية التي نظرت للتنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد واعتبار الفرد العامل كآلة، وتقوم هذه المدرسة أساسا على أفكار " التون مايو" الذي قدم مساهمة كبيرة، هذه المساهمة جاءت على أنقاض المدرسة العلمية إذ قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية، وأعطت مدرسة العلاقات الإنسانية الأولوية للجانب الإنساني للفرد العامل ذلك أن " مايو" وزملائه اكتشفوا أن الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تفرق إلى حد كبير غيرها من الاعتبارات الأخرى أي أن الفرد يتصرف بوحى من مشاعره . كما ظهرت الحوافز المعنوية، المشاركة، التقدير والاهتمام، وجماعات العمل كأداة لتحقيق الرضا والإنتاجية إلى جانب التنظيم غير الرسمي وأثره على سلوك الفرد.

³⁵ مرابط أحلام ، واقع المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2005-2006 ، ص135.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر القيادة الديمقراطية لدى حركة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعترافات بسلطة التنظيم غير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف والعلاقات الإنسانية أي حركة العلاقات الإنسانية ركزت على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لرقابة الإدارة لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيرا من العاملين يقيدون إنتاجهم ويحدون من نشاطهم لاشيء إلا المحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي بالمشروع (منظمة) في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي السائدة بالمشروع .

ومن أهم ما أوصى به " مايو " وزملائه ضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية، كما يجب تامين العمل وإعطاء دور كبير لأعضاء التنظيم في المشاركة في اتخاذ القرارات، وعموما كل المنظرين في العلاقات الإنسانية يقترحون الانتقال من التسيير داخل التنظيم من قيادة مركزة على عملية العمل إلى قيادة مركزة على المؤوسين.

. خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى إشكالية الدراسة و مبررات اختيارها كما تناولنا تحديد المفاهيم و الدراسات السابقة و إضافة إلى المدخل النظري السوسولوجي ، فقد بين هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية في تفسير و تحليل و مقارنة نتائج هذه الدراسات و النتائج التي توصلنا إليها ، أي فمن خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة جديدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم و وضع تفسيرات أكثر عمق لها و ما توصل إليه من الميدان و هذا و تقترح رؤية منظمة للظاهرة، وذلك بهدف عرضها والتنبؤ بمظاهرها.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد.

1- المنهج المستخدم.

2- أدوات جمع البيانات.

2-1 الملاحظة.

2 2- الاستبيان.

3- مجالات الدراسة.

3-1 المجال الزمني.

3-2 المجال المكاني.

3-3 المجال البشري.

4- العينة.

- خلاصة الفصل.

تمهيد:

إن ازدياد المشاكل التي تواجه الإنسان اقتضى تطوير وسائل وأساليب تساعد في فهم تلك المشاكل و اقتراح الحلول المناسبة لها ، وقد كان الإنسان في بداية الأمر يعتمد على الحدس و التخمين كوسيلة لتفهم ما يدور في الكون من حوادث و ظواهر ، ومع تطور الحياة و تقدم العلم والمعرفة اهتدى الإنسان إلى أساليب تساعد في الكشف عن العديد من الظواهر التي يجهلها ، و تلعب مناهج البحث العلمي دورا أساسيا في الكشف عن تلك الظواهر و مساعدة الباحث في فهم ما يحيط به.

وإذا كان معرفة هذه المناهج مهمة للإنسان العادي فهي أكثر أهمية للباحث و الطالب في المعاهد و في مراكز البحث لأن الإمام بهذه المناهج و قواعدها تسهل مهمة الباحث و تجعله أكثر حرصا على إتباع القواعد العلمية في كتابة أبحاثه و تقاريره لما لها من مردود ايجابي في تنظيم سير العقل و بالتالي محاولة تفسير الظواهر و الأحداث بطريقة منظمة.

و لهذا خصصنا هذا الفصل محاولين إتباع المنهج المناسب لهذه الدراسة و كذلك إتباعنا مجموعة من أدوات لجمع البيانات مثل الملاحظة و الاستبيان و إضافة إلى ذلك ثم عرض مجالات الدراسة و ختمنا هذا الفصل بالعينة و كيفية حسابها و هذا يتوضح في التالي :

1. المنهج المستخدم: (METHODOLOGIE):

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك من أجل الوصول إلى الحقائق بطريقة علمية دقيقة، وموضوع الدراسة هو الذي يفرض على الباحث الطريق والمنهج الذي يسلكه لمعالجة إشكاليته على أرض الواقع.

المنهج في اللغة العربية مصطلح مرادف لكلمتي النهج والمنهاج اللتين تعنيان الطريق الواضح، أما في اللغة الفرنسية فإن كلمة منهج هي METHODE التي تعبر عن الخطوات الفكرية المنظمة والعقلانية الهادفة إلى بلوغ نتيجة ما، أما اصطلاحا يعرف على أنه: "طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتوبة أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها"³⁶.

والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف على أنه: "الأسلوب الذي يشمل جميع الدراسات التي تتهم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة أو بوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري"³⁷، كما يعرف على أنه: "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"³⁸.

حيث أن هذا المنهج يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات و تقنيات البحث العلمي، ويقوم هذا النوع من المناهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائص إبعادها و توصيف العلاقات القائمة بينها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها.

ومن خلال هذا المنهج سنحاول وصف وتحليل و تفسير آراء العمال الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الذي سنصف آرائهم حول طبيعة النمط القيادي السائد في الكلية، ونحلل من خلال إيجاباتهم في الاستمارة عن ما إذا كان هذا القائد ديمقراطي في معاملاته معهم ويشاركهم في اتخاذ قراراتهم الإدارة.

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

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

وبالنسبة لبحثنا وجمع البيانات اللازمة للدراسة فإننا لجأنا إلى تعدد التقنيات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات حيث اعتمدنا على: الملاحظة و استمارة الاستبيان.

³⁶ إhsan محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل، عمان، الأردن، 2005، ص 11.

³⁷ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000، ص 125.

³⁸ عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 1.

1.2 الملاحظة:(L' observation)

تعرف الملاحظة على أنها: "من أهم الأدوات الرئيسية التي تعتبر مصدراً أساسياً للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة، وتعتمد على حواس الباحث وقدرته الفائقة على ترجمة ما لاحظته وتلمسه إلى عبارات ذات معاني ودلالات، تنبثق منها وضع فروض مبدئية، يمكن التحقق من صدقها أو عدم صدقها عن طريق التحريب"³⁹

وتستخدم هذه الأداة كثيراً من الأحيان في الدراسات الاستطلاعية والاستكشافية. ومن خلال دراستنا قمنا بالملاحظة البسيطة في جولتنا الاستطلاعية، والتي من جرائها نحتفظ بالحيادية... ودون أن نشارك في هذه الملاحظة، ومن خلال توزيعنا للاستمارة لاحظنا أن بعض الباحثين تحسّسوا من هذه الدراسة لكونها تمس المشرف المباشر عليهم الذي يعد جهة حساسة بالنسبة لهم.

2.2- استمارة الاستبيان:(Le questionnaire)

تعتبر من أكثر الأدوات استعمالاً في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسولوجية فهي " وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً وبنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليه"⁴⁰، كما تعرف على أنها " : نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"⁴¹.

وبناءً على ذلك تم إعداد استمارة بحث وجهت إلى عينة من العمال الإداريين من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح بورقلة، وتم وضع 26 سؤال بالاستمارة تتراوح بين الأسئلة المغلقة و المفتوحة.

تم إعداد الاستمارة في شكلها النهائي في يوم: 2014.04.28 انظر الملحق رقم 01 وقسمت الاستمارة على النحو التالي: البيانات الشخصية: و تضمنت 7 بيانات تمثلت في: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، منصب العمل(الرتبة)، طبيعة العمل.

المحور الأول: كان حول مدى تأثير مشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.

المحور الثاني: يدور حول نوعية الاتصالات التي يقوم بها القائد.

³⁹ فضيل دليو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية،سلسلة العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، 1999، ص189.

⁴⁰ موريس أنجيس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، ط2، دار القصبية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص204.

⁴¹ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص182.

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

1.3 المجال الزمني (Le cadre temporal):

أجريت الدراسة الحالية في الموسم الجامعي 2014/2013 حيث تنقسم الدراسة إلى قسمين: القسم النظري من شهر فيفري إلى نهاية مارس 2014 والقسم الميداني تمثل في مرحلة إنجاز الاستمارة، حيث قمنا فيها مراعاة توجيهات الأستاذة المشرفة وتعديل ما يلزم تعديله منها، لتصبح في شكلها النهائي (أنظر الملحق رقم 01) و كان بعدها النزول الفعلي للميدان و ذلك يوم 2014.05.04 وفي هذا التاريخ بالضبط توضحت لنا الفئة التي سنطبق عليها الاستبيان.

2.3 المجال المكاني (Le cadre spatial) :

أجريت الدراسة الميدانية في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرياح ورقلة .

1.2.3 لمحة عن كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية :

كانت النواة الأولى للكليّة ضمن المدرسة العليا للأساتذة تحت تسمية "معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية" وذلك في السنة الجامعية 1997/1996 واستمرت هذه التسمية من السنة الجامعية 1998/1997 إلى غاية السنة الجامعية 2001/2000 بالمركز الجامعي بورقلة .

وفي السنة الجامعية 2002/2001 أصبح معهد العلوم الاجتماعية منطوي ضمن كلية الآداب واللغات الأجنبية بتسمية "كلية الآداب والعلوم الإنسانية" بما قسم هو علم النفس وعلوم التربية ثم أستحدث قسم آخر في السنة الجامعية 2005/2004 هو قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كما كانا هذان القسمان سابقان إلى الدخول في النظام الجديد LMD بداية من السنة الجامعية 2009/2008 حيث بدأ التدريس بميدان العلوم الاجتماعية جذع مشترك.

وفي السنة الجامعية 2010/2009 وحسب المرسوم التنفيذي رقم 09-09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق

ل 17 فبراير سنة 2009 تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي تضم في هيكلتها ميدانين هما:

1- ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية: يضم قسمان هما:

أ- قسم العلوم الاجتماعية: افتتح بالسنة الجامعية 2010/2009 ويضم الشعب التالية : شعبة جذع مشترك ميدان العلوم الاجتماعية ، شعبة علم النفس ، شعبة علوم التربية ، شعبة علم الاجتماع الأنثروبولوجيا وشعبة الديموغرافيا.

ب- قسم العلوم الإنسانية: افتتح في السنة الجامعية 2011/2010 ويضم الشعب التالية: شعبة جذع مشترك ميدان العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال وشعبة الفلسفة.

2- ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية: يضم قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية افتتاح التدريس به في السنة الجامعية 2010/2009 يشتمل على شعبة التربية الحركية .

أما الدراسات ما بعد التدرج تشمل على تخصصات علم النفس وعلوم التربية بالنسبة للماجستير والدكتوراه نظام كلاسيكي، أما علم الاجتماع يشمل إلا على دراسات الماجستير نظام كلاسيكي.

وفي السنة الجامعية 2014/2013 وحسب المرسوم التنفيذي رقم 13-77 المؤرخ في 18 صفر عام 1434 الموافق لـ 30 يناير سنة 2013 تم فصل ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية كمعهد مستقل ضمن معاهد جامعة قاصدي مرباح ورقلة، و تم و تعدل المادة 2 من القرار رقم 318 المؤرخ في 03 ديسمبر 2009 و المذكورة أعلاه كما يلي :

المادة 2 : تنشأ لدى كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية - جامعة ورقلة - الأقسام التالية :

- قسم العلوم الإنسانية
- قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا
- قسم علوم الإعلام و الاتصال
- قسم علم النفس و علوم التربية⁴²

3.3 المجال البشري: (Le cadre humain)

المتمثل في مجتمع البحث الذي سنجري عليه الدراسة وهو العمال الإداريين من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الدائمين المقدر عددهم بـ 57، والعمال بصيغة الإدماج المهني والمقدر عددهم بـ 10 عامل وعاملة، حيث يقدر المجموع الإجمالي بـ 67 عامل وعاملة، (والملاحق رقم 02) يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الرتبة والجنس.

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

تعتبر من أهم العناصر المنهجية في الدراسة لأنها هي المجتمع الذي تجمع منه البيانات الميدانية ويستخدم أسلوب البحث بالعينة عند استحالة دراسة جميع أفراد المجتمع لظروف تتعلق بالكلفة أو الوقت أو لطبيعة المجتمع المدروس، دون أن يؤدي ذلك إلى الابتعاد عن الواقع المراد معرفته، إلا أن اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث يعتبر من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين و الدارسين، فقد ذكروا أن أول شروط اختيار العينة هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث، وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة.

والعينة في أبسط تعريفاتها المقدمة على أنها: "هي المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها وهي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي ، إذن هذه العينة تتوزع فيها خصائص المجتمع بنفس النسب الواردة في المجتمع ، و منتقاة من حيث أنه يتم انتقائها من مجتمع الدراسة وفق إجراءات و أساليب محددة"⁴³

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

و تعرف العينة العشوائية " هي العينة التي تختار وحداتها من الإطار الخاص بها على أساس يهيئ فرص انتقاء متكافئة لجميع وحدات المجتمع المسحوبة منه"⁴⁴

وقد بلغ عدد أفراد المجتمع الأصلي 67 عامل و تم أخذ نسبة 50% و منه قدرت عينة الدراسة بالتقريب بـ 34 عامل.

وقد تم توزيع 30 استمارة على أفراد مجتمع البحث عشوائيا وتم استرجاع 27 منها فقط، وتم حساب العينة (س) وفق التالي:

$$67 \text{ ————— } 100\%$$

$$\text{س} \text{ ————— } 50\%$$

$$\text{س} = 100 \div 50 \times 67 = 5,33$$

⁴³ بلقاسم سلاطينية و حسان الجيلاني ، أسس البحث العلمي ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2009 ، ص128.

⁴⁴ الهرج نفسه ، ص133 .

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل للقاعدة الأساسية وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدناها في دراستنا هذه، وحيث وجدنا أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي الذي هو الأسلوب أو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم ، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضع اجتماعية أو مشكلة اجتماعية ، كما استخدمنا مجموعة من التقنيات والأساليب من ملاحظة و مقابلة و استمارة الاستبيان و هذا لاكتشاف وفهم الدوافع و الوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع محل الدراسة ، كما تم في هذا الفصل تحديد مجالات الدراسة الزمني و المكاني و البشري و أخيرا قمنا بتحديد العينة و نوعها، وإتماما للخطوات البحث العلمي يوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة.

-تمهيد.

1- عرض و تحليل البيانات الميدانية.

1-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية.

1-2 . عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.

1-3 . عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.

2- نتائج الدراسة الميدانية.

2-1 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي.

2-2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية.

2-3 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول.

2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني.

3- النتيجة العامة.

الاقتراحات و آفاق الدراسة.

تمهيد:

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

ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض و مناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة ، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات ونسب مئوية. كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

1. عرض و مناقشة البيانات الميدانية:

1 1 عرض و مناقشة البيانات الشخصية:

تتمثل خصائص العينة في : الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل، منصب العمل (الرتبة)، طبيعة العمل.، وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول رقم(01) يمثل توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المؤوية	التكرار	الجنس
%44,45	12	ذكور
%55,55	15	إناث
%100	27	المجموع

بيانات الاستمارة :السؤال رقم:01

"ملاحظة": يحتوي مجتمع البحث على 30 مفردة وزعت من خلالها الاستمارة على هذا العدد وتم استرجاع 27 فقط.

لقد احتوت عينة البحث على مجموع أفراد تمثلها الفئة الأنثوية بنسبة كبيرة إذ شكلت ما يقارب (55,55) % أما فئة الذكور فبلغت نسبتها ما يقارب (44,45) % وهادا ما يوضحها الجدول رقم(01), أي أن الطابع الغالب هو الطابع الأنثوي على الذكري حيث يعود سبب الارتفاع إلى أن الإناث أصبحن يستطعن القيام بادوار عدة داخل المجتمع وهذا عائد إلى أن المرأة اكتسبت أكثر حرية من ذي قبل ففي الماضي القريب فقط كنا نلاحظ أن الرجل يشترط على المرأة أن لا تعمل ولكن في الوقت الراهن أصبحنا نلاحظ إنهن يتزايدن في كل الأعمال خاصة الإدارية , وذلك راجع إلى العامل المادي و الثقافي لاحتياجات المجتمعات اليوم لعمل المرأة و المشاركة في النهوض و التقدم و التطور. وهذا ما يزيد في حبهم لعملهم و الخلاص له.

الجدول رقم(2) الذي يبرز العينة حسب السن :

النسبة	التكرار	السن
%11.11	3	[25-20]
%48.14	13	[30-26]
%22.22	6	[35-31]
%14.81	4	[40-36]
%3.70	1	بدون إجابة
%100	27	المجموع

بيانات الاستمارة:السؤال رقم: 2

من خلال قراءتنا للجدول نجد ان الفئة [26-30] هي أعلى نسبة و التي قدرت ب 48.14% تليها الفئة العمرية ما بين [31-35] و التي قدرت ب 22.22% ثم الفئة العمرية ما بين [36-40] قدرت ب 14.81% ثم تليها الفئة العمرية ما بين [20-25] سنة قدرت ب 11.11%. وهذا ما يدل على أن معظم عمال هذه المؤسسة و الذين يمثلون عينة الدراسة اغلبهم من فئة الشباب وهذه الميزة تؤثر على نوعية الإنتاج، بينما نجد أن الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين [31-35] و التي قدرت ب 22.22% متوسطة مقارنة بالنسبة السابقة وكذلك الفئة [36-40] قدرت ب 14.81% و الفئة [20-25] قدرت ب 11.11%، و 3.70% بدون إجابة. ومن هنا نستنتج أن عينة الدراسة اغلبها من فئة الشباب.

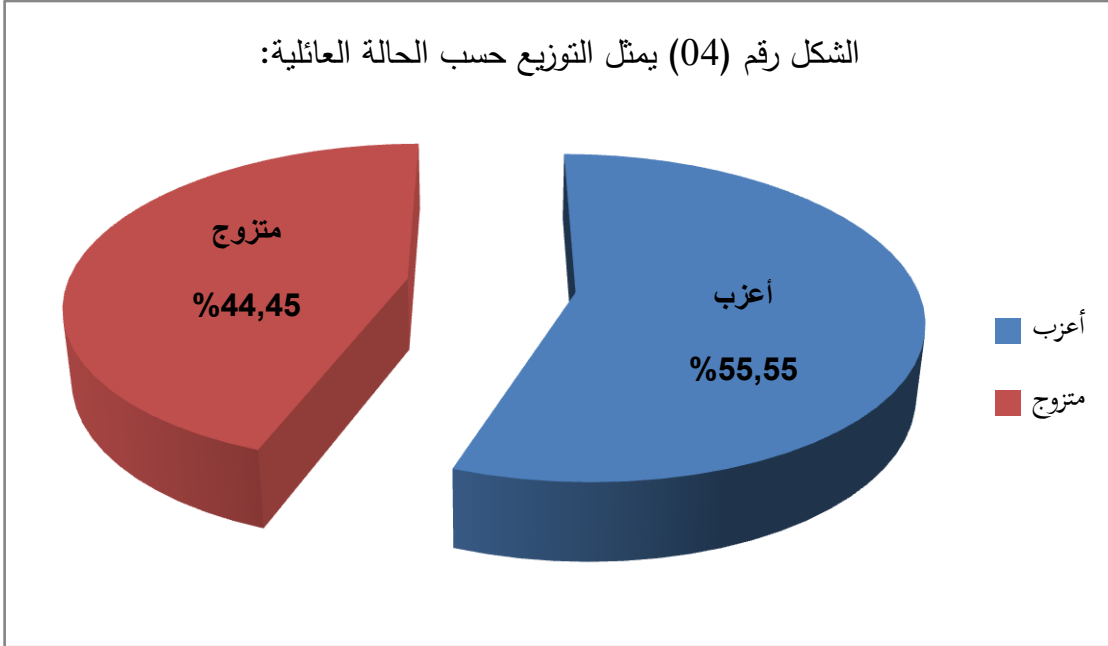
الجدول رقم 03 الذي يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
0%	0	متوسط
11,12%	3	ثانوي
88,88%	24	جامعي
100%	27	المجموع

. بيانات الاستمارة: السؤال رقم 3

من خلال قراءتنا للجدول نلاحظ أن أغلبية عينة الدراسة ذوو مستوى تعليمي جامعي والذي تقدر نسبتهم ب 88,88%، على عكس المستوى المتوسط والابتدائي الذي ينعدم في عينتنا هذه، أما الثانوي فيقدر بنسبة ضئيلة جدا وهي 11.12% وذلك يعود إلى طبيعة ومتطلبات الوظيفة في الكلية كونها مؤسسة جامعية، و يفسر لنا هذا أن الوظيفة داخل الكلية تستلزم مستوى عالي من التعليم نظرا لأهمية العمل.

الشكل رقم (04) يمثل التوزيع حسب الحالة العائلية:



من خلال الشكل يتبين أن الحالة العائلية السائدة في الكلية هي فئة العزاب الذين يبلغون نسبة 55.55% وتليها فئة المتزوجين التي بلغت نسبتها 44.45%، و فيما يخص فئتي المطلوقون و الأراامل فهي منعدمة تماما.

نستطيع القول أن المجتمع الأصلي للكلية أغلبه من فئة العزاب وهذا عائد لضرورة قيامهم بالعمل من أجل سد الحاجيات الضرورية في الحياة .

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

الاقدمية	التكرار	النسبة
[5-0]	19	70.37%
[11-6]	3	11.11%
[17_12]	2	7.40%
بدون اجابة	3	11.11%
المجموع	27	99.99%

بيانات الاستمارة:السؤال رقم:5

يوضح الجدول رقم (5) ان الفئة التي تمثل الاقدمية في العمل هي من [5-0] سنة و تمثل نسبتها ب 70.37% تليها الفئة [11-6] و [17-12] سنة و التي تمثل 11.11% وتليها الفئة [17-12] سنة و التي تمثل 7.40 % و بدون إجابة قدرت نسبتها ب11.11% .

ومن هنا نرى أن أعلى نسبة هي الفئة [5-0] سنة و قدرت ب 70.37% و التي تمثل الاقدمية في العمل ومنه نستنتج أن عمال هذه المؤسسة ذوي كفاءة مهنية في العمل و هذا ما سيؤدي الى تحقيق النوعية في العمل و الأداء الأفضل داخل المؤسسة.

تليها الفئة [6-11] سنة و التي تمثل 11.11% في الاقدمية العمل وتليها الفئة [12-17] سنة و التي تمثل 7.40 % , فمن خلال النتائج نجد ان أغلبية المبحوثين كموظفين بالنسبة للمؤسسة لا يتمتعون بالخبرة الكافية في مجال نشاط المؤسسة وهذا راجع لحدثة توظيفهم في المؤسسة ومن هنا يتبين لنا انه كلما كانت المرتبة مرتفعة كلما قلت نسبتها .

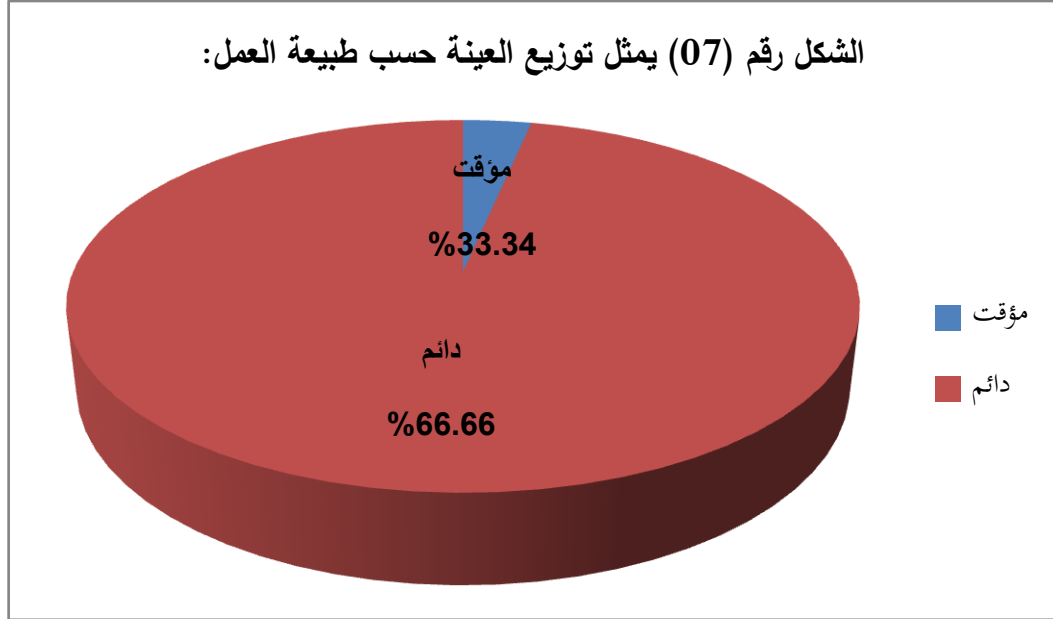
الجدول رقم(06) يبين توزيع العينة حسب منصب العمل (الرتبة):

النسبة	التكرار	منصب العمل(الرتبة)
14,81%	4	متصرف
29.62%	8	ملحق
22.22%	6	عون إدارة
14.81%	4	تقني سامي
3.70%	1	كاتبة
3.70%	1	أستاذة
14.81%	4	بدون إجابة
100%	27	المجموع:

بيانات الاستمارة: السؤال رقم 06

نلاحظ من خلال هذا الجدول حسب توزيع أفراد العينة نرى أن مجموع على مناصب العمل في الكلية، أن أغلبهم من رتبة ملحق بنسبة 29.62% أو عون إدارة بنسبة 22.22% ويرجع هذا إلى خصائص العينة (عمال إداريين) وطبيعة الوظيفة التي يحتلها العمال، وأهمية التخصص في الكلية، أما تقني سامي فكان بنسبة أقل تقدر بـ 14.81% وكانت نسب كل من الكاتبة والأستاذة بنسبة ضئيلة تقدر بـ 3.70% لكل منهما، يرجع ذلك إلى التزامات الأساتذة والابتعاد عن الإثراء الوظيفي. إلا أن نسبة 14.81% امتنعوا عن الإجابة ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم رغبتهم في الإدلاء بطبيعة تخصصهم خوفا على مراكزهم مقارنة مع إيجاباتهم على الأسئلة اللاحقة.

الشكل رقم (07) يمثل توزيع العينة حسب طبيعة العمل:



من خلال الشكل نلاحظ أن الفئة العمالية الدائمة التي تبلغ نسبتها 66.66% أكثر من الفئة العمالية المؤقتة التي تبلغ نسبتها 33.34%. وبطبيعة الحال هذا راجع إلى طبيعة العمل السائد داخل الكلية.

وكتحليل نقول أن الكلية تسعى لتوفير الاستقرار في العمل لموظفيها لهذا فلقد أمنت لهم مناصب دائمة وهذا سيدفعهم بالضرورة لزيادة إنتاجهم وتحسين أدائهم المهني كما ضمان حياة مستقرة .

1-2 عرض و مناقشة البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: مدى تأثير مشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (08) الذي يبين فرصة إبداء الرأي:

النسبة	التكرار	البدائل
70.37%	19	وضع تحسينات للعملية الإدارية
44.44%	12	اقتراح حول وضع خطة عمل إدارية جديدة
7.40%	3	بدون إجابة
112.21%	*34	المجموع

بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 8

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

يوضح الجدول رقم (8) أن من أجابوا على البديل وضع تحسينات للعملية الإدارية تمثل نسبتهم ب70.37% أما من أجابوا ب اقتراح حول وضع خطة عمل إدارية جديدة تمثل نسبتهم ب44.44% أما بدون إجابة بنسبة ب7.40%. من خلا قراءتنا للجدول نجد أن نسبة البديل المتعلق بوضع تحسينات للعملية الإدارية قدرت نسبتهم ب 70.37% و الذي يمثل أكبر نسبة و

هذا راجع لاهتمام العاملين بمؤسستهم أما نسبة البديل المتعلق اقتراح حول وضع خطة عمل إدارية جديدة قدرت نسبتهم ب44.44% وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسبة السابقة .

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن أغلبية المبحوثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة وهذا ما يزيد من تحسن الأوضاع المتعلقة بها و بالتالي زيادة ولائهم وانتماءهم لمؤسستهم.

الجدول رقم(09) الذي يمثل مدى احترام مديرك لرأي الأغلبية عند طرح مشكلة إدارية ما:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
7.40%	2	دائما
85.18%	23	أحيانا
7.40%	2	أبدا
100%	27	المجموع

. بيانات الاستمارة: السؤال رقم 09

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلبية أفراد العينة أجابوا ب: أحيانا بنسبة 85,18% والذين أجابوا ب: دائما وأبدا، كانوا بنسبة 7.40% بالتساوي هذا ما يمثل احترام المدير لرأيهم عند طرحهم مشكلة ما للاحتمال الأول، أو إلى طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوسين وما مدى اهتمامه بمشاركة مرؤوسيه في الشؤون الإدارية، أما في الاحتمال الثاني يمثل عدم الأخذ بآراء العمال في شؤون الإدارة.

الجدول رقم10 يبين ترك المدير فرصة للنقاش في الاجتماعات.

النسبة المؤوية	التكرار	الاحتمالات
18,51%	5	دائما
70,37%	19	أحيانا
11,12%	3	أبدا
100%	27	المجموع

بيانات الاستمارة:السؤال الرقم: 10

تشير بيانات الجدول رقم (10) علي أن أعلى نسبة إجابة قدرت ب(70,37) % من حجم العينة التي تري أن المدير يترك للعمال فرصة النقاش في الاجتماعات وهذا في بعض الأحيان ،بينما نجد نسبة (18,51) % من مجموع أفراد العينة يؤكدون علي أن المدير يترك لهم فرصة النقاش في الاجتماعات وحرية إبداء آرائهم فيما يخص العمل ومعناه أن المدير يشارك العمال في حل

مشاكل و صعوبات العمل و يتقبل مقترحاتهم , وفيما يتعلق بإجابة ب أبدا قدرت نسبتها (11,12) % وهي أدنى نسبة حيث يرون ان المدير لا يترك فرصة المشاركة مما يدفعهم إلى عدم الارتياح في حضورهم لتلك الاجتماعات .

الجدول رقم (11) الذي يبين مساهمة العمال في صنع القرارات:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	5	18.51%
أحيانا	12	44.44%
أبدا	10	37.03%
المجموع	27	99.98%

بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 11

يوضح الجدول رقم(11) مساهمة العمال في صنع القرارات قدرت نسبتهم ب18.51% , هذا يعني أن المدير لا يمنح لمروسيه بوضع القرارات التي تمهم أما النسبة 44.44% فتمثل أعلى نسبة الذين يرون أن المدير يشركهم في وضع القرارات , تليها نسبة 37.03% التي لا يمنح لها المدير الفرصة في وضع قراراتهم أبدا. ومن هنا يتضح لنا من خلال النتائج أن اغلب العاملين أحيانا ما يساهمون في وضع قراراتهم و التي تقدر بنسبة 44.44% وهذا يعني أن المدير أن المدير يمنح مروسيه سبل الاتصال لتقديم التعليمات بشأن المشاكل التي تعترضهم دون إشراكهم في وضع القرارات , وبهذا فان مساهمتهم في وضع القرارات محدودة .

جدول رقم 12 الذي يمثل تسامح المدير عند الاعتذار عن حضور الاجتماعات الرسمية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	4	14.81%
أحيانا	14	51.85%
أبدا	6	22.22%
بدون إجابة	3	11.11%
المجموع	27	100%

. بيانات الاستمارة: السؤال رقم 12

من خلال قراءتنا للجدول رقم 12، نرى أن أكبر نسبة من الاحتمالات هي أحيانا وبنسبة 51,85%، وبنسبة 22.22% أجابوا ب: أبدا، أما الذين أجابوا ب: دائما كانت نسبتهم 14.81% هذا إن دل على شيء أنما يدل على ما مدى تسامح وتفهم المدير مع عماله في الظروف الخاصة كالاعتذار عن حضور الاجتماعات الرسمية في الاحتمال الأول، بينما

الاحتمال الثاني يجدون المدير لا يتسامح معهم عند اعتذارهم عن حضور الاجتماعات،الذي ربما يعود إلى كثرة اعتذاراتهم وإلى طبيعة علاقتهم بالمدير.

الجدول رقم(13)يمثل مدى شعور العامل باعتراف المدير و تقديره لما يقدم له من آراء و اقتراحات تخص العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	12	%44,45
لا	6	%22,22
أحيانا	8	%29,63
بدون إجابة	1	%3,70
المجموع	27	%100

بيانات الاستمارة: السؤال رقم:13

تبين لنا البيانات الواردة بالجدول رقم 13 الذي يمثل شعور العمال باعتراف و تقدير المدير لما يقدموه من آراء و اقتراحات تخص عملهم ,علي أن(44,45) % من نسبة العمال يرون أنهم يشعرون باعتراف المدير و تقديره لما يقدمونه من آراء و اقتراحات تخص عملهم وهذا يعود إلى أن هناك عمال أكفاء و أصحاب خبرة يستشيرهم المدير لأنهم لا يمتنعون عليه بمساعدتهم وهذا من اجل تنشيط و تحسين العمل وليس من اجل التشهير بالمدير أمام العمال,وهناك من العمال من أجابوا ب(لا)تقدر نسبتهم ب(22,22) % فهم يعتبرون أن المدير لا يعطي أي اعتبار لآرائهم واقتراحاتهم. بينما نجد (29,63) % من مجموع أفراد العينة يشعرون باعتراف المدير باقتراحاتهم و آرائهم أحيانا,بينما تمثل نسبة(3,70) % إجابات العمال الذين امتنعوا عن الإجابة.

ومنه نستنتج أن حسب البيانات الميدانية يتبين لنا أهمية المشاركة العمالية في عملية وضع الآراء والاقتراحات التي تخص عملهم ,حيث نجد أن المدراء يهتمون بإشراك المرؤوسين وهذا ما أشارت إليه إجابات المبحوثين الذين أجابوا ب(نعم) مما يعطي لهم إحساس بانتماء لهذه الكلية.

جدول رقم (14) يبين مدى استشارة المسؤول في حل مشاكل العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	7	25.92%
أحيانا	17	62.96%
أبدا	2	7.40%
بدون إجابة	1	3.70%
المجموع	27	100%

بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 14

يوضح الجدول رقم (14) مدى استشارة المسؤول في حل مشاكل العمل فنجد أن نسبتهم تمثل 25.92% تليها نسبة الذين أجابوا ب أحيانا وتمثل بنسبة 62.96% و التي تمثل اكبر نسبة , أما نسبة 7.40% فهي لا تمنح لها استشارة من قبل المدير في حل مشاكل العمل , وبدون إجابة بنسبة 3.70%. ويتضح لنا من خلال النتائج انه من الطبيعي أن تكون مشاكل في العمل يواجهها العمال وعليه ان يتصل بالمدير لحل المشكلة , ومن هنا فان اغلب العمال أحيانا ما يتصلون بمديريهم و قدرت نسبتهم ب 62.96% تليها نسبة 25.92% متوسطة مقارنة بالنسبة السابقة وكذلك النسبة 7.40%

جدول رقم (15) الذي يمثل مدى شعورك بحرية التصرف والراحة أثناء طررك فكرة جديدة تخص العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	59.25%
لا	09	33.33%
بدون إجابة	02	7.40%
المجموع	27	100%

النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة لا هل يرجع إلى:
33.33%	3	قواعد العمل واللوائح
22.22%	2	نظام الإشراف والرقابة
44.44%	4	انعدام الثقة بين العامل والرئيس
100%	9	المجموع

بيانات الاستمارة: السؤال رقم 15

من خلال قراءتنا للجدول رقم: 15 نجد أن نسبة 59.25% أجابوا بنعم، الذين يقرون بأنهم يشعرون بحرية التصرف والراحة أثناء طررهم أفكار جديدة في العمل، بينما الذين أجابوا ب: لا تقدر نسبتهم ب 33.33% بأنهم لا يشعرون بحرية التصرف في أداء عملهم، حيث أرجعت فئة من العمال قدرت نسبتها ب 44.44% سبب انعدام الثقة بين العامل والرئيس والعلاقة السيئة والغامضة والتي تنسم بالشك والريبة التي تربطهم برؤسائهم تجعلهم لا يشعرون بحرية التصرف والراحة في أداء عملهم، في حين

أرجعت فئة أخرى من العمال قدرت نسبتها بـ 33.33% أرجعت السبب في عدم شعورهم بالحرية والراحة في أداء الأعمال إلى قواعد العمل ولوائحها التي تتسم بالصرامة والغموض وعدم الوضوح وأنها لا تتناسب مع مجريات العمل. أما نسبة 22.22% راجع إلى عدم شعورهم بالحرية إلى نظام الإشراف والرقابة السائد في المؤسسة والذي يتسم بالصرامة والرقابة المستمرة في أداء الأعمال والمهام من قبل الرؤساء والمشرفين، ونجد نسبة 7.14% من أفراد العينة امتنعوا عن الإجابة ربما يعود هذا إلى عدم رغبتهم في الإدلاء برأيهم حول شعورهم اتجاه المدير، وتجدر الإشارة إلى أن مسألة إعطاء حرية التصرف للعامل ترتبط بمسألة السلطة والمسؤولية، وأن إتباع أسلوب الرقابة الدقيقة والإشراف المحكم والصارم يؤثر على أداء العامل لعمله، وأن حرية التصرف والراحة في أداء العمل ترتبط بطبيعة العلاقة التي تربطهم بمشرفيهم، فإذا كانت العلاقات بين المشرف والمرؤوسين يسودها التعاون والانسجام والثقة، كلما كان هناك مجال واسع لحرية التصرف والراحة في أداء العمل والعكس صحيح.

2-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: نوعية الاتصالات التي يقوم بها القائد

داخل المؤسسة والتي لها علاقة بمرض العمال،

الجدول رقم 16 حرص المدير على سماع المقترحات العمال التي ترفع إليه.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	29,63%
لا	4	14,82%
أحيانا	13	48,14%
بدون إجابة	2	7,41%
المجموع	27	100%

بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 16

يمثل الجدول رقم 16 أهمية حرص المدير على سماع مقترحات العمال التي ترفع إليه وقد كانت اعلي نسبة قدرت بـ (48,14) % من مجموع أفراد العينة وهي الفئة التي أحابت أبحيانا وهذا يدل على أن المدير قليلا ما يستمع لهم حول أمور تتعلق بالعمل، وتليها نسبة من يقولون (نعم) يستمع لنا المدير وتبلغ نسبتهم (29,63) %، حيث تعتبر نسبة من أجابوا بـ (لا) (14,82) % وهي اضعف نسبة متحصل عليها ويفسر ذلك على أن المدير لا يولي أية أهمية لسماعهم لأنه يرى أنها غير مفيدة مما يشعرهم بعدم استمرار في إعطاء إي مقترح في أيطار العمل، بينما نجد نسبة (7,41) % هي إجابات العمال الذين امتنعوا عن الإجابة .

ومنه نستنتج إن غالبية العمال مخلصين إلى حد ما في عملهم وهذا راجع إلى استماع المدير لهم مما يزيد في تحسين أدائهم الوظيفي.

جدول رقم (17) الذي يبين طريقة إيصال المقترحات للإدارة:

النسبة	التكرار	المقترحات
48.14%	13	عن طريقك
14.81%	4	عن طريق المشرف
25.92%	7	عن طريق الاتصال بالمسؤولين
33.33%	9	عن طريق الاجتماعات
14.81%	4	عن طريق النقابة
3.70%	1	بدون إجابة
140.71%	*38	المجموع

بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 17

يوضح الجدول رقم (17) طرق إيصال مقترحات العمال إلى إدارة مؤسستهم، فمن خلال الجدول يتضح لنا أن أغلب المبحوثين يتصلون بمديريهم مباشرة وقدرت نسبتهم بـ 48.14%، تليها نسبة 33.33% المبحوثين الذين يوصلون مقترحاتهم عن طريق الاجتماعات، كما تشير نسبة 14.81% لكل من المشرف و النقابة فقد جاءت بنسب متساوية وهي نسبة ضعيفة وهذا ما يزيد في بعض الأحيان من حدة المشاكل والصعوبات.

وهذا ما يبين ان العمال على علاقة بإدارتهم في إيصال مقترحاتهم وهذا ما تؤكدته النتائج على أن إيصال مقترحات العمال يكون متعدد الاتجاهات صاعد و أفقي إلا انه يأخذ الاتجاه الصاعد أكثر.

جدول رقم (18) الذي يمثل طريقة الاتصال بالمدير:

النسبة	التكرار	طريقة الاتصال
22.22%	6	كتابيا
77.77%	21	شفويا
100%	27	المجموع

. بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 18

من خلال قراءتنا للجدول رقم 18 نجد أن نسبة 77.77% من أفراد العينة يرون أن اتصالهم بمديريهم يكون شفويا، ربما هذا يجعلهم يلجأون إلى الاتصال الشخصي والمباشر لأنهم يرون أنها الوسيلة الأقرب للمدير والتي من خلالها يمكن تحليلها وتفسيرها أكثر للمدير، بينما 22.22% منهم يرون أن اتصالهم بمديريهم كتابيا، ويمكن إرجاع ذلك ربما لأنهم يرون أن الاتصالات المدونة كالتقارير والاقتراحات والاستفسارات والشكاوي تكون كتابية أنسب وأضمن من الشفهية، ويعود هذا إلى عدم الثقة في الطرق الشفهية لأنها تعدّ غير رسمية وقد لا يستجيب لها المدير.

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

الجدول رقم (19) يمثل طرق إيصال المعلومات إلى المدير.

النسبة	التكرار	طريقة إيصال المعلومات
72,5%	29	عن طريقك شخصيا
00%	00	الزملاء
27,5%	11	المشرف المباشر
100%	*40	المجموع

بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 19

توضح البيانات المتحصل عليها بالجدول أعلاه أن أغلبية العمال الذين أجابوا بأن إيصال المعلومات إلى المدير تكون عن طريقهم شخصيا قدرت نسبتهم ب (72,5)% وهذا من اجل الحصول علي المعلومات الكافية من المدير شخصيا دون واسطة, مما يساعد على استمرار العملية الإدارية ، وضمان السير الحسن للعمل ، بينما نجد نسبة الذين أجابوا بأن إيصال المعلومات إلى المدير تكون عن طريق المشرف المباشر قدرت نسبتهم ب (27,5)% وهذا راجع إلى وجود بعض الحواجز التي تحول دون إيصال المعلومات إلى المدير وضرورة الاتصال بالمشرف المباشر, إلا أن نسبة الذين أقرؤا بأن إيصال المعلومات إلى المدير عن طريق الزملاء معدومة هذا ما يفسر أن العمال لا يلجؤون إلى زملائهم لإيصال المعلومات إلى المدير بل عن طريق جهات أخرى.

ومنه نستنتج أن المدراء يعملون على تسهيل اتصال المرؤوسين بهم في الأمور التي تتعلق بالعمل من أجل أن يتحصلوا على المعلومات الكافية من المرؤوسين لأداء المهام الموكلة لهم.

جدول رقم(20) الذي يبين تسهيل المدير في عملية الاتصال به:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
22.22%	6	دائما
40.74%	11	أحيانا
29.62%	8	أبدا
7.40%	2	بدون إجابة
100%	27	المجموع

بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 20

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

يوضح الجدول رقم(20) تسهيل المدير في عملية الاتصال به كانت بنسبة الذين أجابوا بأحيانا 40.74%, وبتليها بنسبة 29.62% التي تمثل العمال الذي يجدون صعوبة في اتصالهم بمديرهم أبدا, تليها النسبة الذين يرون ان المدير يسهل الاتصال معهم دائما قدرت ب 22.22%, وبدون إجابة بنسبة 7.40% وهذا راجع لتخوف بعض العمال او لاختلاف وجهات النظر فيما بينهم.

جدول رقم (21) الذي يمثل تأثير اتصالاتك برئيسك خارج إطار العمل وتوطيد علاقتك به.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
%40.74	11	نعم
%48.14	13	لا
%11.11	3	بدون إجابة
%100	27	المجموع

. بيانات الاستمارة: السؤال رقم 21

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن نسبة 48.14% يرون أن اتصالاتهم بالمدير خرج إطار العمل وفي أمورهم الشخصية لا يوطد علاقتهم به ، بينما نسبة 40.74% منهم يقولون أن علاقتهم بمديرهم خارج إطار العمل توطد علاقتهم به، وربما يمكن إرجاع الاحتمال الأول إلى علاقة المدير بمؤوسيه فرما كان مديرهم يتسم بصفة الرسمية والجدية أكثر، ولا يجذب الخروج عليها داخل وخارج اطر العمل ، أما الاحتمال الثاني الذي أرجع الحديث في الأمور الشخصية ربما للخروج قليلا عن الروتين اليومي للعمل، كالحديث عن مشاكلهم الخاصة أو الرياضة مثلا بعيدا عن الجانب الرسمي، هذا ما يجعلهم قريون أكثر من القادة وتنمية العلاقات أكثر وتوطيدها بينهم، وبالتالي تزداد الثقة بينهم، ونجد بعض أفراد عينة البحث بنسبة 11.11% امتنعوا عن الإجابة وربما يعود ذلك إلى حياد بعض العمال عن الاحتمالين السابقين الذين يرون أن توطيد علاقتهم بمديرهم ليس له علاقة باتصالاتهم به.

الجدول رقم (22) يبين مدى إيجاد بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
النسبة	التكرار	إذا كانت الإجابة نعم هل يرجع إلى:
%57,15	4	تعدد المستويات الإدارية
%28,57	2	الفروق الفردية بين الطرفين
%14,28	1	استخدام لغة غير مناسبة
%100	7	المجموع
%44,45	12	لا
%29,62	08	بدون إجابة
%100	27	المجموع

بيانات الاستمارة: السؤال رقم: 22

من خلال قراءتنا للجدول رقم 22 لاحظنا 12 من المبحوثين و بنسبة (44,45) % من إجمالي العينة يقرون بعدم وجود بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير بحيث يري العمال انه لا توجد أية أشكال في الاتصال مع المدير ما يبرر التسهيلات المتوفرة لاتصالهم بمديرهم,ومن جهة أخرى يقر 7 مبحوثين وبنسبة (25,93) % من مجموع أفراد العينة بأنه توجد بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير حيث نجد من العمال في هذه الفئة تقدر نسبتهم (57,15) % قد ارجعوا السبب إلى تعدد المستويات الإدارية مما يشكل عائق أمام اتصالهم بمديرهم ,بينما نجد عمال آخرون يرون انه راجع إلى الفروق الفردية بين الطرفين والتي قدرت نسبتهم (28,57)%,بينما الفئة الأخيرة والتي تقدر نسبتها ب(14,28) % من أكدوا أن السبب عائد إلى استخدام لغة غير مناسبة أثناء الاتصال.

بينما يمثل 8 مبحوثين من مجموع العينة والتي تقدر نسبتهم ب(29,62) % الذين امتنعوا عن الإجابة,

من هنا نستنتج أن نسبة الإجابة بلا وجود لبعض الصعوبات في الاتصال بالمدير هي الأعلى نسبة مما يفسر وجود نوع من التسهيلات بين المدير و العمال .

جدول رقم (23) الذي يبين الأهداف الأساسية للاتصال بالمدير:

الأهداف	التكرار	النسبة
إمداد الإدارة بالمعلومات	8	%29.62
الزيادة في المشاركة	4	%14.81
ترشيد القرارات	3	%11.11
مشكلات العمل كلها	13	%48.14
بدون إجابة	2	%7.40
المجموع	*30	%111.08

بيانات الاستمارة:السؤال رقم:23

جدول رقم(23) يوضح الأهداف الأساسية للاتصال بالمدير و يتضح أن جل العمال يتصلون بمديرهم بسبب مشكلات العمل كلها وقدرت بنسبة %48.14 ,تليها نسبة إمداد الإدارة بالمعلومات ب%29.62 اقل نسبة مقارنة بنسبة السابقة,تليها الزيادة في المشاركة بنسبة%14.81,تليها نسبة ترشيد القرارات التي قدرت ب%11.11,وبدون إجابة بنسبة%7.40 فمن خلال النتائج المتحصل عليها فإن النسبة الأكبر تمثلت في مشاكل العمل وتمثل%48.14 وهذا راجع إلى صعوبة العمل و الضغوط التي تصيبه .

جدول رقم (24) يمثل مدى حصول العمال على المعلومات الكافية من المدير لأداء المهام.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
44.44%	12	دائما
55.55%	15	أحيانا
0%	00	أبدا
100%	27	المجموع

. بيانات الاستمارة: السؤال رقم 24

يتبين من هذا الجدول أن العمال يحصلون على المعلومات من مديريهم "أحيانا" بنسبة 55.55% ، أما الاحتمال الثاني " دائما" فقدرت نسبتهم بـ 44.44% وهذا نفس ما توصل إليه الباحث "بونخله فريد" في دراسته⁴⁵ ، في حين نجد الاحتمال الثالث " أبدا" نسبة المجيبون عليه منعدمة. فنلاحظ أهمية حصول العمال على المعلومات عن طريق المدير لأداء المهام لأنها تساعد على التواصل واستمرارية العمل بشكل فعال.

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

الجدول رقم (25) يمثل وصف كيفية اتصال المدير بالعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	كيفية الاتصال
37.93%	11	حسنة
6.89%	2	سيئة
17.25%	5	غير محددة
20.68%	6	رسمية
17.25%	5	متوسطة
100%	29*	المجموع

بيانات الاستمارة: السؤال رقم 25

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

تبين لنا الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم 25 المتعلقة بالإجابة علي كيفية وصف اتصال المدير بالعمال ، أن 11 مبحوثا

⁴⁵ دراسة أجراها الباحث حكيم أعراب وهي بعنوان: "دور القيادة المباشرة في رضا العمال"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير

في علم الاجتماع التنموية، للموسم الدراسي 2007/2008 جامعة منتوري قسنطينة .

وبنسبة (37,93) % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن الاتصال بمديرهم بهم اتصال بصورة (حسنة), وقد دلت هذه المعطيات علي أن الاتصال الحسن و الإنساني من طرف المدير يؤدي إلي زيادة شعورهم بالرضا و الارتياح وزيادة الثقة والولاء ومن تم الاستقرار في العمل, وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة الحديثة التي أكدت علي أهمية العلاقات الإنسانية و الاتصال الحسن بالعمال باعتبارهم بشرا لهم رغباتهم وحاجاتهم وليسوا مجرد آلات فقط, في حين نجد 6 مبحوثين وبنسبة (20,68) % من حجم العينة يقرون بالمعاملة الرسمية لا تخرج عن الطابع الرسمي وذلك بحكم أنهم يقومون بواجباتهم ومهامهم بضمير مهني ومسؤولية أمام المدير, بينما نجد من حجم العينة من يرون ان الاتصال هو الاتصال متوسط حيث بلغت نسبتهم ب(17,25) % وهي نسبة مماثلة لنسبة الدين أجابوا بغير محددة لأنهم يعتبرون هذا النوع من الاتصال غامض ولا يفهم, وفي الأخير نجد نسبة (20,68) % من حجم العينة من يرون أنها سيئة وهذا دال علي تدمير العمال وعدم رضاهم وفقدان ثقتهم في مديرهم نتيجة الاتصال السيئ.

2- عرض نتائج الدراسة الميدانية:

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

2-1 النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي:

التمثل في: ما علاقة القيادة الديمقراطية بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الجزائرية؟

نتج عنه: للقيادة الديمقراطية علاقة بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال الدراسة الحالية، ويظهر ذلك جلياً من خلال نتائج التساؤلات الفرعية.

2-2 النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية:

تتمثل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية فيما يلي :

— وجدنا من خلال دراستنا أن غالبية الإداريين داخل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بقاصدي مرياح ورقلة ،من جنس أنثوي بنسبة %55,55 و بينما قلت نسبة الذكور %44,45 وهذا عائد إلى أن المرأة اكتسبت أكثر حرية من ذي قبل .

- يتوزع سن عينة البحث على أربع فئات حيث أن الفئة الأكثر انتشارا الفئة [26-30] هي أعلى نسبة و التي قدرت ب 48.14% تليها الفئة العمرية ما بين [31-35] و التي قدرت ب 22.22% ثم الفئة العمرية ما بين [36-40] قدرت ب 14.81% ثم تليها الفئة العمرية ما بين [20-25] سنة قدرت ب 11.11%. ومن هنا نستنتج أن عينة الدراسة أغلبها من فئة الشباب .

- وجدنا أن أغلب عمال المؤسسة من عينة الدراسة ذوي مستوى تعليمي جامعي والذي تقدر نسبتهم ب 88,88% ،على عكس المستوى المتوسط والابتدائي الذي ينعدم في عينتنا هذه، أما الثانوي فيقدر بنسبة ضعيفة جدا وهي 11.12% وذلك يعود إلى طبيعة ومتطلبات الوظيفة في الكلية كونها مؤسسة جامعية.

- وجدنا أن التخصص المهني يتحدد حسب منصب العمل أو النشاط و وجدنا تركيبة متنوعة من التخصصات المهنية لهذه الكلية ، حيث وجدنا أن أعلى نسبة هي ملحق ، و نجد كذلك تخصص عون إدارة، ثم تأتي تخصصات أخرى مثل تقني سامي متصرف وأستاذة وكاتبة...، مما يفسر طبيعة الكلية التي تحتاج إلى مناصب عمل مختلفة لضمان استمرارها.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي: (01)

مدى تأثير مشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات. و نتج عنه:

— وجدنا أن المدير يترك فرصة لإبداء الرأي حول وضع تحسينات للعملية الإدارية

تمثل أعلى نسبة قدرت ب70.37%. تليها نسبة البديل المتعلق باقتراح حول وضع خطة عمل إدارية جديدة قدرت نسبتهم ب44.44% وهي نسبة متوسطة مقارنة بالنسبة السابقة .

— وجدنا أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بان المدير أحيانا ما يحترم رأيهم عند طرحهم مشكلة ما , بنسبة 85,18%, أما الذين أجابوا ب: دائما وأبدا، كانوا بنسبة 7.40% بالتساوي هذا ما يمثل احترام المدير لرأيهم عند طرحهم مشكلة ما, وبالتالي فان هذه المؤشرات تدل على طبيعة العلاقة بين المدير والمرؤوسين وما مدى اهتمامه بمشاركة مرؤوسيه في الشؤون الإدارية.

— أما في إطار ترك المدير فرصة النقاش في الاجتماعات , وجدنا أن اغلب المبحوثين بان المدير يترك لهم فرصة النقاش في بعض الأحيان حيث قدرت ب(70,37) % وهي أعلى نسبة, ثم تليها نسبة (18,51) % من يرون أن مديرهم يترك لهم فرصة النقاش في الاجتماعات دائما, وتأتي بعدها في الأخير نسبة (11,12) % الذين أجابوا ب أبدا لا يترك لهم أية فرصة لنقاش في الاجتماعات. مما يفسر أن المدير يشارك العمال في حل مشاكل و صعوبات العمل و يتقبل مقترحاتهم

— أن العمال لا يساهمون في صنع القرارات قدرت نسبتهم ب37.03%, هذا يعني أن المدير لا يمنح مرؤوسيه بوضع القرارات التي تمهم تليها النسبة 44.44% تليه أن المدير يمنح مرؤوسيه بوضع القرارات التي تمهم تليها النسبة 18.51% وبهذا فان مساهمتهم في وضع القرارات محدودة.

— يرى اغلب العمال أنه أحيانا ما يتسامح المدير عند الاعتذار عن حضور الاجتماعات الرسمية وبنسبة 51,85% و تمثل أكبر نسبة, تليها من يرون أن المدير لا يتسامح معهم بنسبة 22.22% ثم نسبة 14.81% يرون أنه يتسامح معهم . وهذا راجع إلى طبيعة علاقتهم بالمدير.

— وجدنا أن أغلب أفراد العينة يرون أنهم يشعرون باعتراف المدير و تقديره لما يقدمونه من آراء و اقتراحات تخص عملهم بنسبة (44,45) % تليها النسبة (22,22) % الذين يعتبرون أن المدير لا يعطي أي اعتبار لآرائهم واقتراحاتهم, بينما النسبة (29,63) % أحيانا ما يشعرون باعتراف المدير باقتراحاتهم و آرائهم, وهذا يدل على أهمية المشاركة العمالية في عملية وضع الآراء والاقتراحات التي تخص العمل.

— وجدنا أن النسبة الكبيرة من عينة الدراسة التي أجابت أن المدير أحيانا ما يستشيرهم في حل المشاكل بلغت نسبتهم ب 62.96%, ثم تليها نسبة 25.92% الذين أجابوا ب دائما, وبعدها نسبة الذين أجابوا ب أبدا بلغت ب: 7.40%, وهذا راجع إلى طبيعة العمل.

— نجد أن نسبة 59.25% أجابوا بنعم، يقرون بأنهم يشعرون بحرية التصرف والراحة أثناء طرحهم أفكار جديدة في العمل، بينما الذين أجابوا ب: لا تقدر نسبتهم ب 33.33% بأنهم لا يشعرون بحرية التصرف في أداء عملهم، حيث أرجعت فئة من العمال

قدرت نسبتها بـ 44.44% سبب انعدام الثقة بين العامل والرئيس ، في حين أرجعت فئة أخرى من العمال قدرت نسبتها بـ 33.33% أرجعت السبب ف إلى قواعد العمل ولوائح العمل. أما نسبة 22.22% راجع إلى نظام الإشراف والرقابة السائد في المؤسسة. ويتالي فإذا كانت العلاقات بين المشرف والمرؤوسين يسودها التعاون والانسجام والثقة، كلما كان هناك مجال واسع لحرية التصرف والراحة في أداء العمل والعكس صحيح.

النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي 02:

نوعية الاتصالات التي يقوم بها القائد ونتج عنه :

— يحرص المدير علي سماع مقترحات العمال التي ترفع إليه وقد كانت اعلي نسبة قدرت بـ (48,14) % تليها بنسبة وتليها نسبة من يقولون (نعم) يستمع لنا المدير وتبلغ نسبتهم (29,63) % , حيث تعتبر نسبة من أجابوا بـ (لا) (14,82) % وهي اضعف نسبة.

ومنه أن غالبية العمال مخلصين إلى حد ما في عملهم وهذا راجع إلى استماع المدير لهم مما يزيد في تحسين أدائهم الوظيفي.

— إن اغلب المبحوثين يتصلون بمديريهم مباشرة وقدرت نسبتهم بـ 48.14% , تليها نسبة 33.33% المبحوثين الذين يوصلون مقترحاتهم عن طريق الاجتماعات , كما تشير نسبة 14.81% لكل من المشرف و النقابة فقد جاءت بنسب متساوية وهي نسبة ضعيفة, ومنه فان إيصال مقترحات العمال يكون متعدد الاتجاهات صاعد و أفقي إلا انه يُخذ الاتجاه الصاعد أكثر.

— كما نجد أن نسبة 77.77% من أفراد العينة يرون أن اتصالحهم بمديريهم يكون شفوياً وهي أعلى نسبة، بينما 22.22% منهم يرون أن اتصالحهم بمديريهم كتابياً, ويعود هذا إلى الثقة المتبادلة بين المدير والعمال.

— إن أغلبية العمال الذين أجابوا بان إيصال المعلومات إلى المدير تكون عن طريقهم شخصياً قدرت نسبتهم بـ (72,5) % وهي أعلى نسبة ,بينما الذين أجابوا بان إيصال المعلومات إلى المدير تكون عن طريق المشرف المباشر قدرت نسبتهم بـ (27,5) % ومنه نستنتج أن المدراء يعملون على تسهيل اتصال المرؤوسين بهم في الأمور التي تتعلق بالعمل من اجل أن يتحصلوا على المعلومات الكافية من المرؤوسين لأداء المهام الموكلة لهم.

— أما فيما يخص تسهيل المدير عملية الاتصال به كانت نسبة عالية من الذين أجابوا بلحيانا 40.74% ,وتليها بنسبة 29.62% التي تمثل العمال الذي يجدون صعوبة في اتصالحهم بمديريهم أبداً, تليها النسبة الذين يرون أن المدير يسهل الاتصال معهم دائماً قدرت بـ 22.22% , وهذا راجع إلى اهتمام المدير بوضع تسهيلات للعملية الإدارية.

— لقد كشفت لنا مجمل الإجابات أن نسبة 48.14% يرون أن اتصالحهم بالمدير خرج إطار العمل وفي أمورهم الشخصية لا يوطد علاقتهم به ، بينما نسبة 40.74% منهم يقولون أن علاقتهم بمديريهم خارج إطار العمل توطد علاقتهم به. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن العلاقات الخارجية بالمدير لا تؤثر على العامل داخل العمل.

__ لاحظنا 12 من المبحوثين و بنسبة (44,45) % من إجمالي العينة يقرون بعدم وجود بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير، ومن تم نسبة (25,93) % من مجموع أفراد العينة بأنه توجد بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير حيث نجد من العمال في هذه الفئة تقدر نسبتهم (57,15) % قد ارجعوا السبب إلى تعدد المستويات الإدارية، بينما نجد عمال آخرون يرون انه راجع إلى الفروق الفردية بين الطرفين والتي قدرت نسبتهم (28,57) %، بينما الفئة الأخيرة والتي تقدر نسبتها ب(14,28) % من أكدوا أن السبب عائد إلى استخدام لغة غير مناسبة أثناء الاتصال. مما يفسر وجود نوع من التسهيلات بين المدير و العمال .

__ وجدنا أن من بين الأهداف الأساسية للاتصال بالمدير كانت بسبب مشكلات العمل كلها وتمثل أعلى نسبة والتي قدرت 48.14 %، تليها نسبة إمداد الإدارة بالمعلومات ب29.62 % اقل نسبة مقارنة بنسبة السابقة، تليها الزيادة في المشاركة بنسبة 14.81 %، تليها نسبة ترشيد القرارات التي قدرت ب11.11 % عليها فإن النسبة الأكبر تمثلت في مشاكل العمل وتمثل 48.14 % وهذا راجع إلى صعوبة العمل و الضغوط التي تصيبه .

بلغت أعلى نسبة من الذين يتحصلون علي المعلومات الكافية من المدير لأداء المهام بنسبة 55.55 % وهم الذين أجابوا ب: أحيانا" ، أما الاحتمال الثاني " دائما" فقدرت نسبتهم ب. 44.44 % ومنه نلاحظ أهمية حصول العمال على المعلومات عن طريق المدير لأداء المهام لأنها تساعد على التواصل واستمرارية العمل بشكل فعال.

-يمكن وصف اتصال المدير بالعمال بلغ أعلى نسبة تمثلت في (37,93) % من مجموع أفراد العينة يؤكدون أن الاتصال مديهم بهم اتصال بصورة (حسنة)، وبنسبة (20,68) % من حجم العينة يقرون بال رسمية في الاتصال، وتليها كل من الاتصال المتوسط وغير المحدد بنسب متساوية قدرت ب 17.25% لكل منهما، وفي الأخير قدرت نسبة الاتصال السيئ ب 6.89%. مما يفسر ان الاتصال الحسن و الإنساني من طرف المدير يؤدي إلي زيادة شعورهم بالرضا و الارتياح وزيادة الثقة والولاء ومن تم الاستقرار في العمل.

النتيجة العامة:

من خلال ما سبق ، ومن خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعامل الإداري في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية لعينة من العمال الإداريين لكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، نقول أن النمط القيادي الديمقراطي و يلعب هذا الأخير دورا فعالا في توطيد العلاقات بين المدير و العمال و من ثمة رفع معنويات العاملين داخل العمل الإداري ,و إضافة إلى ذلك يساعد على توفير جو مناسب للعمل.و ذلك يظهر جليا من الرضا الذي أبدى به عمال الكلية من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها في الدراسة.

- الاقتراحات والتوصيات :

مما سبق واعتمادا على هذه الدراسة التي قمنا بها بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، نستطيع أن نعرض هذه الاقتراحات والتوصيات التالية :

- 1 - نقترح أن تكون عملية اختيار المدراء قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية، ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال .
- 2 - إتاحة فرص التكوين للمدراء في مجال القيادة الإدارية و عملية اتخاذ القرارات من خلال ملتقيات، أيام دراسية، دورات تدريبية، سواء داخل الكلية أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في ظل هذه التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم ، وكانت تهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن الواقع الحقيقي ، لاقتراح بدائل جديدة يمكنها أن تساهم في حل بعض تلك المشكلات وخاصة أن القيادة تعتبر وصفاً في نجاح أو فشل المنظمات.

ضمن هذا السياق واستناداً على ما سبق يمكننا القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في معالجة بعض جوانب أخرى و هذه طبيعة أي تجربة بحثية ولا سيما في الدراسات السوسولوجية. كما بينت عدة نقائص نذكر من بينها : الإتكالية في العمل، عدم المبالاة والدخول في الروتين أي تكرار نفس الأعمال يوميا، عدم الاهتمام بتحسين مستوى الأداء، الصراعات الموجودة بين المرؤوسين والإدارة وهذا بطبيعة الحال يؤثر على عقلانية القرارات المتخذة من قبل القادة، وهذا ما عبر عنه الكثير من الباحثين عن عدم رضاهم عن القرارات المتخذة في الكلية.

وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الدراسة قد ساهمت ولو بجزء بسيط في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العلاقة القائمة بين المدير والعمال ، ولقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النسبية والتي تبقى مرتبطة بمكان الدراسة والحقل التاريخي الذي يحدده المجال الزمني . وتجدر الإشارة لأن نوه بمساهمة هذه الدراسة في التنبيه لبعض الإشكالات الأخرى المتمثلة في:

- تأثير الضغوطات المدراء على عملية المساهمة في وضع القرارات.
- تأثير عامل الوقت على اتخاذ القرارات.

وعلى العموم لا تسمح طبيعة البحث العلمي لمعالجة كل هذه الإشكالات في دراسة واحدة، ويمكن اعتبار هذا العمل لبنة تؤسس لدراسة هذه الطروحات التي تتداخل مع هذا الموضوع، وهي بدورها تشير إلى الاهتمام بمثل هذه المواضيع و هذا من خلال الوقوف على الواقع الذي تشهده المؤسسات اليوم.

أخيرا يمكننا القول أن في ظل القيادة الديمقراطية والتي تهتم بتنمية العاملين، وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فإنها بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين. إن القيادة الحقيقية هي التي تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم؛ من حيث المشاركة في صنع القرار، والاتصالات الصاعدة، والتطوير والتدريب، والإعداد المستمر، والتفويض المناسب للعامل المناسب في الوقت المناسب.

والقيادة هي تنظيم طاقات العاملين وجهودهم لتنصب في إطار خطط المنظمة بما يحقق الأهداف المستقبلية لها ويضمن نجاحها . كما يعمل القائد بشكل دائم على تدعيم السلوك الإيجابي للأفراد والمجموعات، وإنه يبذل قصارى جهده لتقليل السلوك السلبي، موجداً بذلك مناخاً أفضل للعمل والإنتاج الهادف، ثم إن على القائد أن لا يستهلك بالتعامل مع الأمور اليومية والروتينية، بل إن أهم عمل له هو استشراق المستقبل، ووضع الخطط المستقبلية وتطويرها، وحل أي مشكلات مستقبلية متوقعة قد يواجهها.

أخيرا نرجو أن تساهم هذه الدراسة المتواضعة في لفت الانتباه إلى النقائص التي كشفت عنها، وان نعد أنفسنا لتكوين و إعداد قادة المستقبل القادرين على استرجاع الريادة بين الأمم، وهذا لا يمكنه أن يحدث أبداً حتى نغيروا...

قائمة المراجع:

- 1- أحمد عبد الحارس بخشونجي وآخرون، تنظيم المجتمع المدخل والأجهزة، المكتب العلمي للكمبيوتر، الإسكندرية، مصر.
- 2- أحمد عرفة، وسمية شلي، فاعلية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني ،
- 3- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي ، دار وائل، عمان، الأردن، 2005 ،
- 4- إرداوي تيد، فن القيادة والتوجيه في إدارة الأعمال العامة، ترجمة عبد الفتاح إبراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1965
- 5- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة (المفهوم والتطور)، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 6- بلقاسم سلاطنية و حسان الجيلاني ، أسس البحث العلمي ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2009 .
- 7- جابر عوض سيد و أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
- 8- صلاح الشنواني، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، 1972 .
- 9- صالح الشيكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، مكتبة القاهرة الحديثة، 1969 .
- 10- طارق محمد السويدان ، صناعة القائد ، مجموعة الإبداع، الكويت، ط2، 2003 .
- 11- طلال عبد الملك الشريف، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين الرياض، 2003.
- 12- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر.
- 13- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، كلية الآداب، مكتبة غريب القاهرة، 1992 .
- 14- عبد الفتاح بوخمحم ، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات جامعة قسنطينة، 2001 .
- 15- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 16- عمار طيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس طرابلس، 1995.
- 17- عبد الفتاح دويدار، علم النفس المهني وتطبيقاته، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،
- 18- عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 19- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 20- مراد زعيمي، مؤسسة التنشئة الاجتماعية، منشورات باجي مختار، عنابه، الجزائر، 2002.
- 21- مريوحة بولجال نوار، محاضرات في علم اجتماع التربية، ج1 ، دار الغرب للنشر . والتوزيع ، الجزائر، 2005 .
- 22- مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000 .
- 23- موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2 ، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006 .
- 24- فضيل دللو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، دار البعث، قسنطينة، 1999 .

- 25- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط 1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 26- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية
- 27- نواف كنعان، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط 4، عمان، 1996.

المعاجم والقواميس:

- 28- احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات للعلوم الاجتماعية، الإنجليزي، فرنسي، عربي. مكتبة لبنان بيروت، 1982.
- 29- جوفر روبر وأليزتا، المعجم الحديث للتحليل السياسي، ترجمة سمير عبد الرحيم الجلي، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999.
- 30- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الاجتماعية، الإسكندرية، 2006.
- 31- معجم إدارة الموارد البشرية لشؤون العاملين، إنجليزي - عربي، مكتبة لبنان ناشرون، 2003.

رسائل ومذكرات تخرج:

- 32- بونخله فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهاده الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة (2006، 2007).
- 33- حسن مرسى الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخروج من وجهة نظر الموظفين السعودية 2012 2013.
- 34- حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنمية، للموسم الدراسي 2008/2007 جامعة منتوري قسنطينة.
- 35- سليمة محجوبي، مبروكة العشي، مريم بن علي، تأثير برامج التلفزيون (المسلسلات التركية) على نمطية العلاقات الأسرية دراسة ميدانية لعينة من أسر مدينة ورقلة، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع اتصال كلاسيكي، جامعة منتوري قسنطينة، 2012. 2013.
- 36- مرابط أحلام، واقع المنظومة التربوية الجزائرية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع 2006/2005.

المواقع الإلكترونية:

10:00 2014.05.06 <http://www.minshawi.com/other/fasfous.htm> -37

<http://www.univ-ouargla.dz> 08.05.2014 8 :30 -38

ملحق رقم: (01)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم

العلوم الاجتماعية والديمغرافيا

شعبة: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع العمل والتنظيم

استمارة استبيان حول:

النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعامل الإداري

في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية لعينة من عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة قاصدي مرباح ورقلة

أخي العامل أختي العاملة :

في إطار إنجازنا لمذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة ليسانس، نود أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تم تصميمها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام هذه الدراسة.

راجين منكم قراءة المرفق وتعبئة البيانات بالإجابة على الأسئلة بكل دقة وموضوعية، بوضع علامة (X) على الإجابة المناسبة ونحيطكم علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع اهتمام وسرية تامة.

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

1- الجنس:

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

المحور الثاني: مدى تأثير مشاركة القائد للمرؤوسين في اتخاذ القرارات

- 8- هل يترك لك المدير فرصة في إبداء الرأي حول:
 . وضع تحسينات في العملية الإدارية؟
- . اقتراح حول وضع خطة عمل إدارية جديدة؟
- . أخرى تذكر:.....
- 9- هل يحترم مديرك رأي الأغلبية عند طرح مشكلة إدارية ما؟ :
 . دائما . أحيانا . أبدا
- 10- هل يترك لك مديرك فرصة النقاش في الاجتماعات؟ :
 . دائما . أحيانا . أبدا
- 11- هل يساهم العمال في وضع القرارات التي تهمهم مع لمدير؟ :
 . دائما . أحيانا . أبدا
- 12- هل تحظى بقدر من التسامح عند اعتذارك عن الحضور للاجتماعات الرسمية في الظروف القاهرة؟ :
 . دائما . أحيانا . أبدا

13 - هل تشعر باعتراف مديرك وتقديره لما تقدمه من آراء واقتراحات تخص العمل؟ :

. نعم . لا . أحيانا

. إذا كانت الإجابة ب: لا . لماذا؟.....

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

. دائما . أحيانا . أبدا

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

. نعم . لا

. في حالة الإجابة ب لا . هل يرجع ذلك إلى:

قواعد العمل واللوائح

-نظام الإشراف والرقابة

-انعدام الثقة بين العامل والرئيس

المحور الثالث: نوعية الاتصالات التي يقوم بها القائد

16 - هل يحرص مديرك على سماع مقترحات العمال التي ترفع إليه؟ :

. نعم . لا . أحيانا

17 - كيف توصل مقترحاتك الخاصة بعملك لإدارة مؤسستك؟ :

. عن طريقك؟

. عن طريق المشرف؟

. عن طريق الاتصال بالمسؤولين؟

. عن طريق الاجتماعات؟

. عن طريق النقابة؟

. أخرى تذكر.....

18 - لو أردت الاتصال بمديرك هل يكون ذلك:

. كتابيا؟ شفويا؟

19 - هل تقوم بإبصال المعلومات إلى مديرك:

. عن طريقك شخصيا؟

. الزملاء؟

. المشرف المباشر؟

20 - هل يسهل مديرك عملية الاتصال به في الأجرور التي تتعلق بالعمل؟

. دائما . أحيانا . أبدا

21 - هل ترى أن اتصالك برئيسك خارج إطار العمل يوطد علاقتك به؟

. نعم . لا

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

22 - هل توجد بعض الصعوبات في اتصالك بمديرك؟

. نعم . لا

. إذا كانت الإجابة بـ (نعم) هل تعود تلك الصعوبات إلى:

. تعدد المستويات الإدارية؟

. الفروق الفردية بين الطرفين؟

استخدام لغة غير مناسبة؟

23 - ماهي الأهداف الأساسية اتصالك بمديرك؟

إمداد الإدارة بالمعلومات

الزيادة في المشاركة

ترشيد القرارات

مشكلات العمل كلها

أخرى تذكر.....

24 - هل تتحصل على المعلومات الكافية من مديرك لأداء المهام؟

دائماً . أحيانا . أبدا

25 - كيف يمكن وصف اتصال مديرك بك في العمل:

حسنة . رسمية

سيئة . متوسطة

غير محددة

إذا كانت هنالك اقتراحات تريد إضافتها حول الموضوع يمكنك طرحها:

.....

.....

.....

.....

الجدول رقم(26) يمثل إحصائيات عدد العمال الدائمين بالكلية :

الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
1	متصرف رئيسي	02	00	02
2	متصرف	03	04	07
3	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الثاني	00	01	01
4	ملحق بالمكتبات الجامعية من المستوى الأول	01	01	02
5	تقني سامي للمخابر الجامعية	01	00	01
6	تقني سامي في الإعلام الآلي	03	05	08
7	مساعد بالمكتبات الجامعية	00	01	01
8	ملحق رئيسي للإدارة	00	06	06
9	محاسب إداري رئيسي	02	00	02
10	ملحق للإدارة	03	03	06
11	عون إدارة رئيسي	02	01	03
12	عون إدارة	02	00	02
13	كاتب مديرية	00	02	02
14	كاتب	00	02	02
15	معاون تقني في الإعلام الآلي	01	00	01
16	عون تقني في الإعلام الآلي	00	01	01
17	عون حفظ البيانات	02	02	04
18	عامل مهني من الصنف الأول	01	00	01

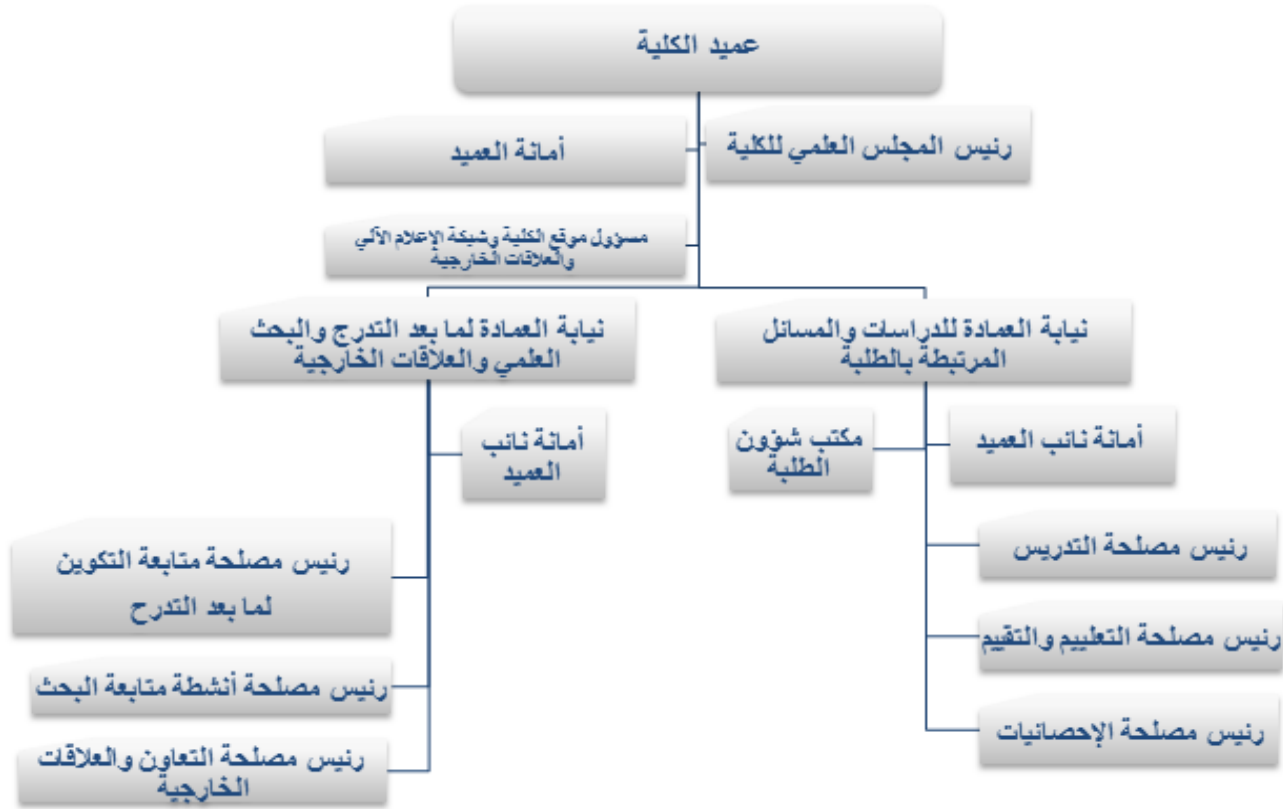
01	00	01	عامل مهني من الصنف الثاني	19
00	00	00	عامل مهني من الصنف الثالث	20
01	00	01	سائق سيارة من الصنف الأول	21
02	00	02	حارس مؤقت	22
11	08	03	عامل مهني من المستوى الأول بالتوقيت الكامل	23
67	37	30	المجموع الكلي	

الجدول رقم (27) يمثل التعداد الإجمالي للمستخدمين الدائمين و المؤقتين بالكلية

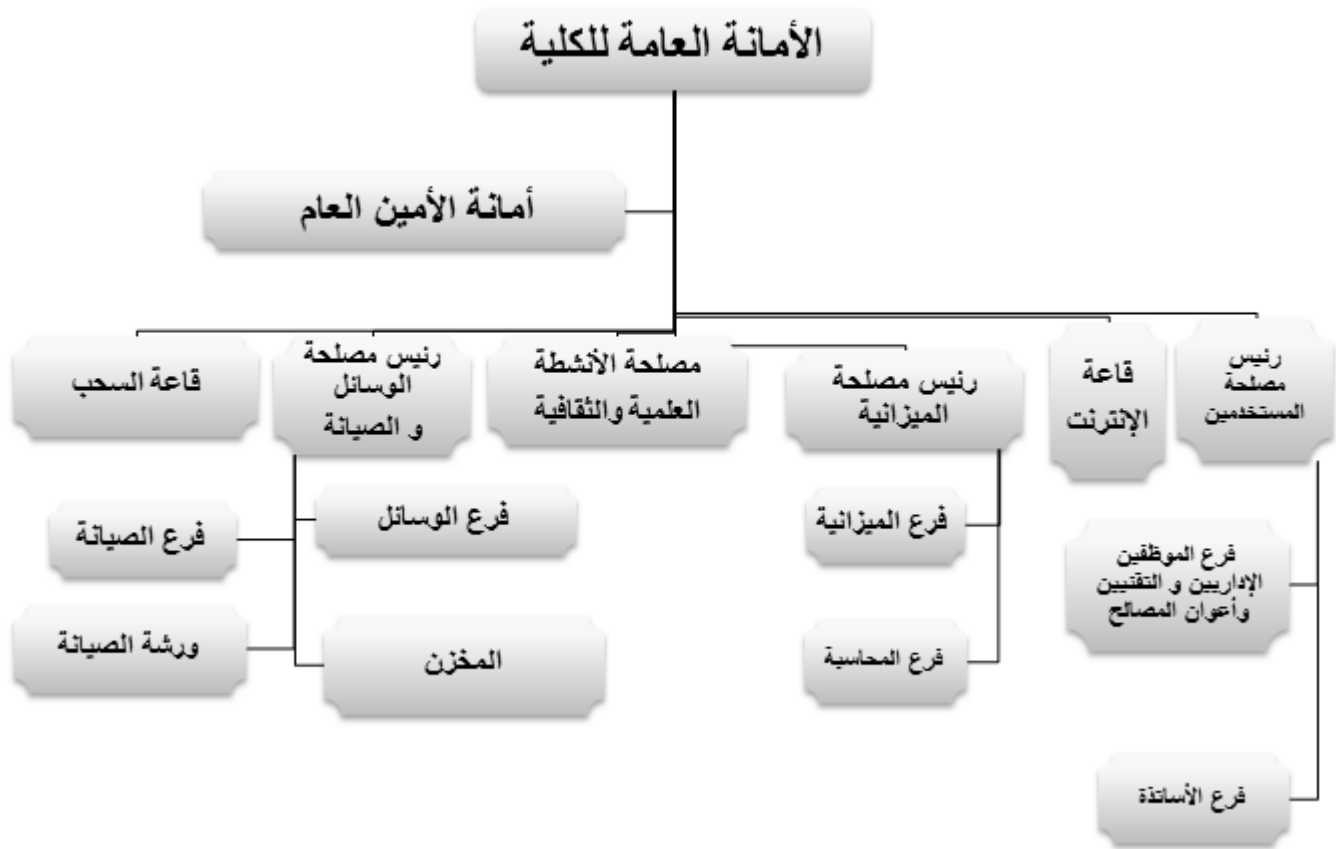
الرقم	الرتبة	الذكور	الإناث	المجموع
01	العمال الدائمين و المؤقتين	28	29	57
02	العمال المؤقتين و المتعاقدين	05	05	10
	المجموع:	33	34	67

الهيكل التنظيمية الإدارية بالكلية

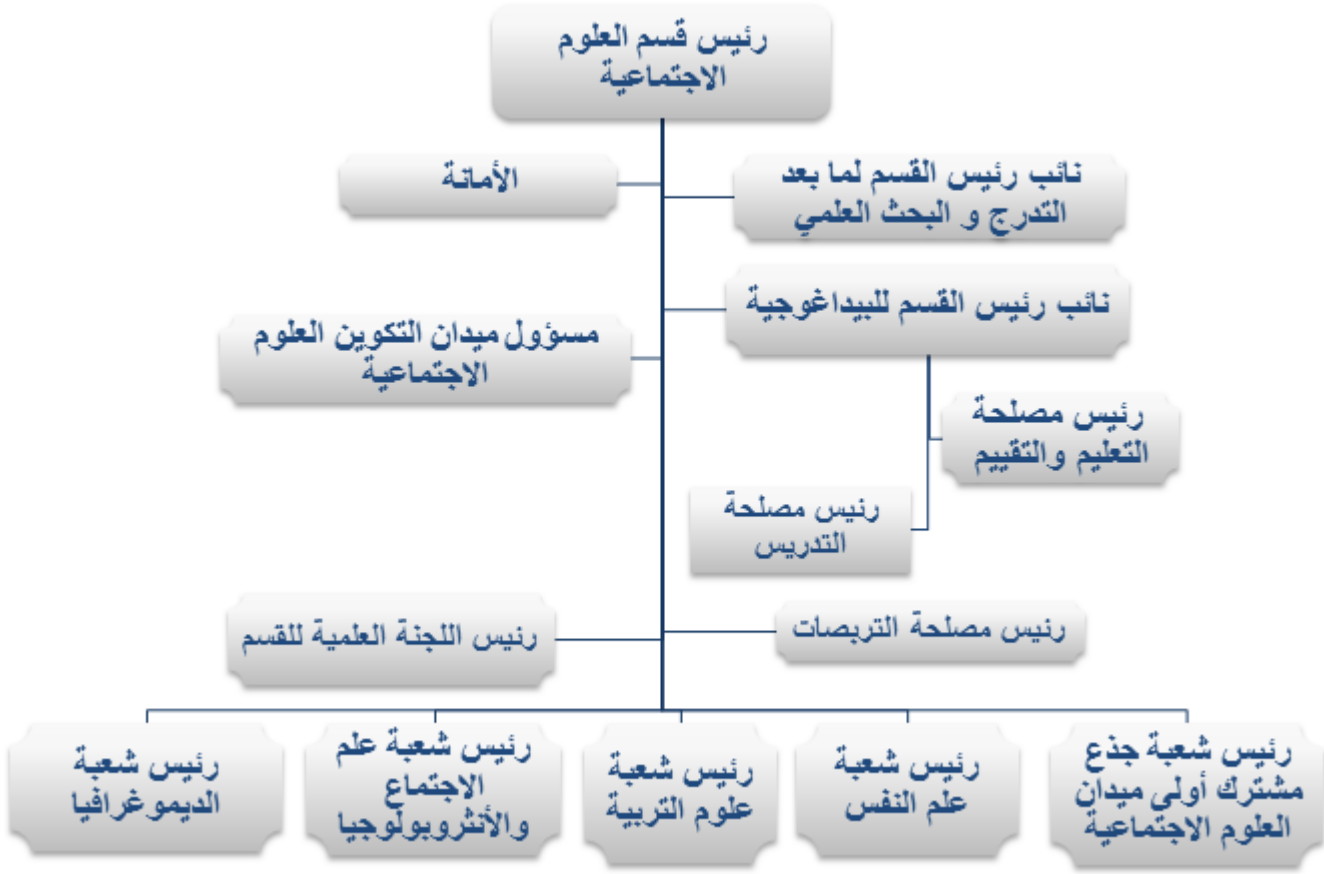
الشكل رقم:03 يمثل الهيكل الإداري لعمادة الكلية:



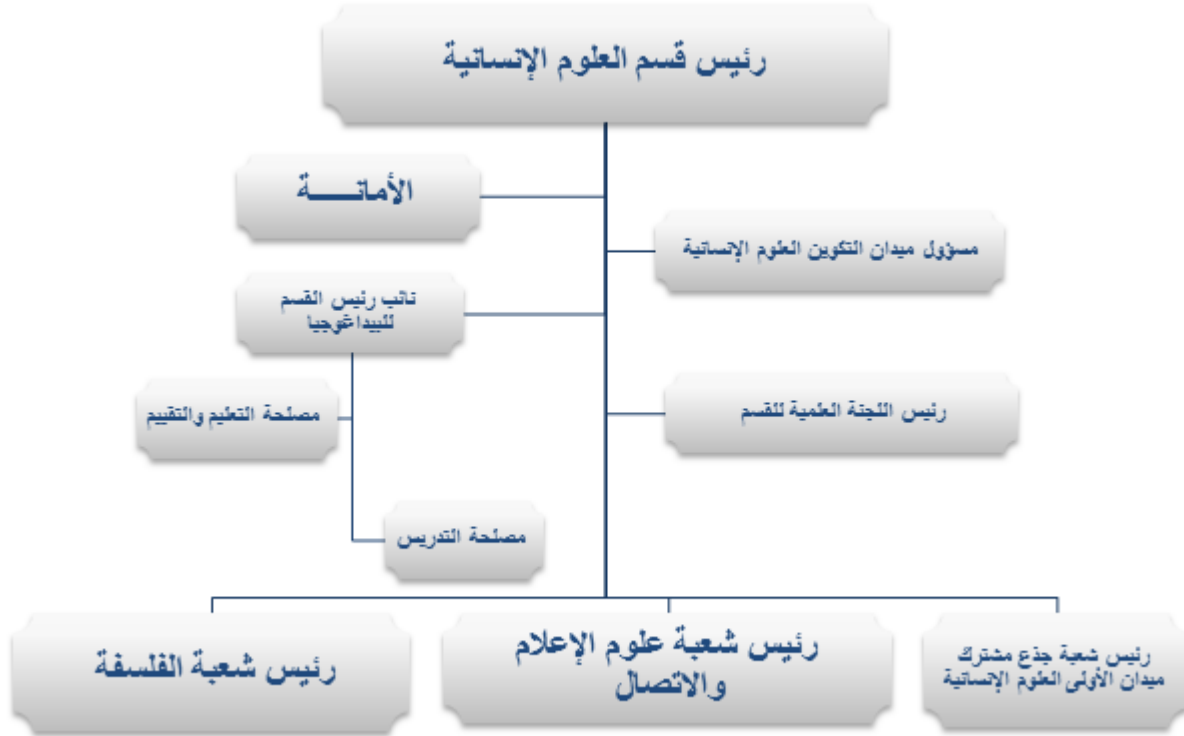
الشكل رقم:04 يمثل الهيكل الإداري للأمانة العامة :



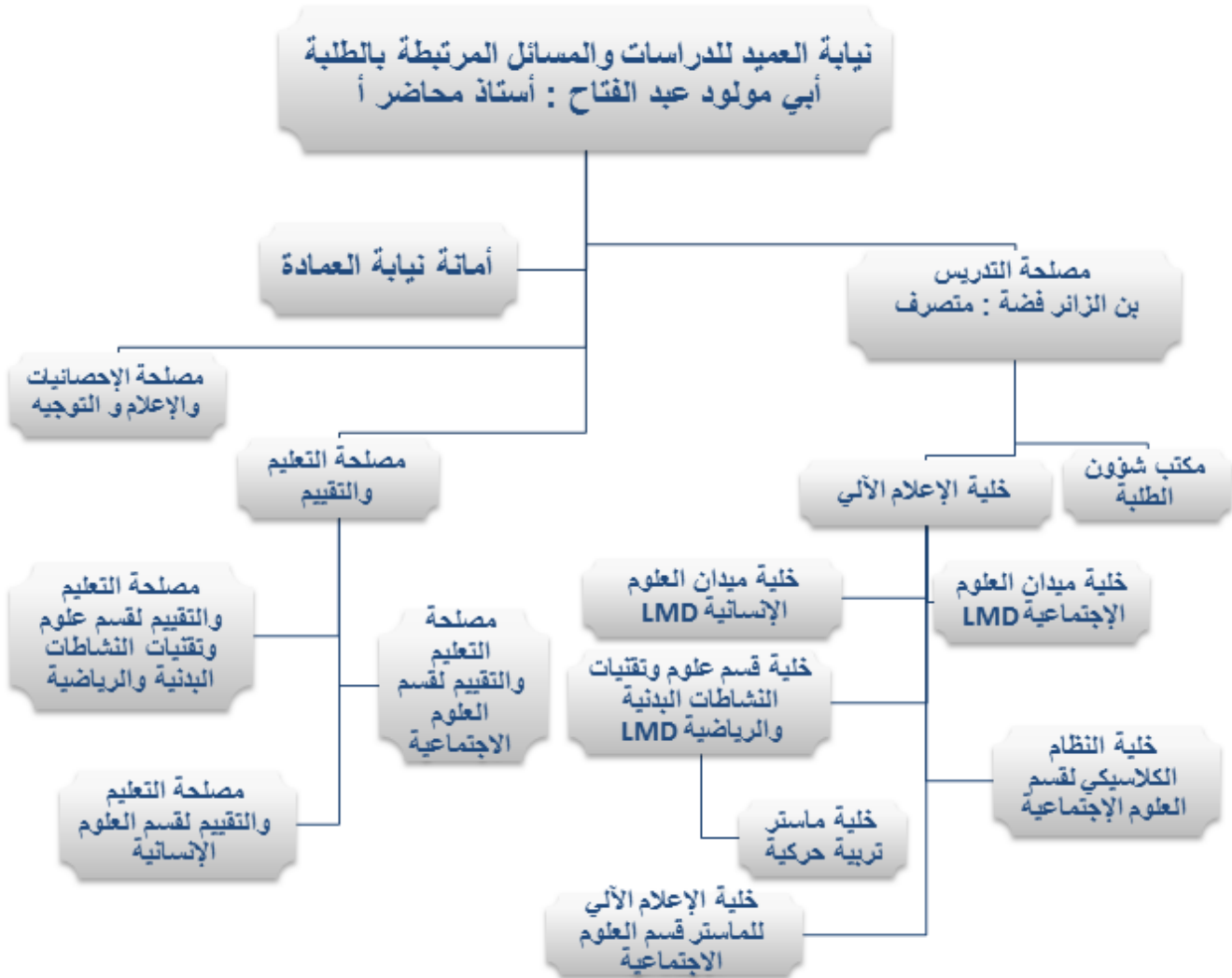
الشكل رقم 05: يمثل قسم علم الاجتماع والديموغرافيا:



الشكل رقم 06: يمثل قسم العلوم الإنسانية :



الشكل رقم 07: يمثل الهيكل التنظيمي لنيابة العميد للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:



الشكل رقم 08: يمثل الهيكل التنظيمي لنيابة العميد لما بعد التدرج:

