

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

عبد القادر عكوشي

إعداد الطالبة:

مسعودة حاج قويدر

الاسم	الجامعة	الصفة
رباحي مصطفى	غرداية	رئيسا
عبد القادر عكوشي	غرداية	مشرفا
أوشان جميلة	غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019/2018م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



## القيادة التشاركية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية غرداية

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

عبد القادر عكوشي

إعداد الطالبة:

مسعودة حاج قويدر

الموسم الجامعي: 2019/2018م



## الإهداء

إلى من وصفت لي من الأمل طرقات و اختصرت بابتسامتها كل المسرات وفي صلاتها كم  
أكثرت الدعوات .

إلى التي لا أستطيع وصفها حتى ولو نفذت مني الكلمات "أمي".

إلى من كان سندي وعوني في المشقة والمحن "أبي" أطال الله في عمره وحفظه.

إلى دفئ البيت وسعادته ، إلى عائلتي بل مصدر أحلامي وقوتي "أخوتي وأخواتي"

كريمة، زينب، عبد الحميد وزوجته، عبد الوهاب، معاذ

إلى كل الأهل و الأقارب كل باسمه ومكانته في قلبي عائلة حاج قويدر.

وأخص بالذكر الكتاكيت الصغار

عبد المالك، بسمة، عبد الغني جواد، سلسبيل

إلى كل صديقات الدرب في كل المراحل كن سندا ومؤنسا لي هن:

آمنة، مسعودة ،سعاد، نادية، زهرة عمير

إلى أعز ما أملك توأم روحي ابنة عمي زهرة حفظها الله وأدامها لي الصديقة والأخت.

إلى كل من وسعه صدري ولم تسعه كلماتي أهدي هذا العمل.

إلى كل دفعة السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل.

## شكر وعرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

بعد حمد الله المنان وشكره أتقدم بشكري الخالص والجزيل والعرفان بالجميل والاحترام

والتقدير إلى المشرف الدكتور الفاضل: عكوشي عبد القادر.

الذي لم ييخل عليا بنصائحه وإرشاداته القيمة فجزاه الله خير الجزاء

كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى عائلتي التي كانت سندي الدائم وأخص بالذكر الوالدين

الكريمين أمد الله في عمرهما.

أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع خاصة زميلاتي

اللواتي أعتز بهنّ لهم مني كل الشكر والتقدير وأخص بالذكر:

آمنة قويرصان

التي كان لها الفضل الكبير ومن الله العون والتوفيق.

## ملخص:

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة بالقيادة التشاركية ودورها في الرضا الوظيفي بمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التشاركية في مديرية الإدارة المحلية بـغرداية ودورها على رضا العمال بها، كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المديرية وتحفيز العمال، إضافة إلى ذلك هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين العلاقات الإنسانية وزيادة شعورهم بالاستقرار داخل المديرية وكذا دور تفويض السلطة في تحقيق المكانة المهنية.

وقد أجريت الدراسة خلال سنة 2019/2018 على مجتمع بحث مكون من 80 موظف استخدم فيها طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث، أما الأدوات التي استخدمت في جمع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الاستمارة كأداة أساسية، أما عن النتائج فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

\*هناك علاقة بين أسلوب القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

\*القيادة التشاركية المبنية على المعاملة الحسنة والمشاركة في اتخاذ القرارات مع تفويض السلطة تؤدي إلى ارتياح ورضا العمال .

\*مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تفعيل أسلوب العمل الجماعي الذي يؤدي إلى التحفيز والولاء التنظيمي للمؤسسة.

\*طبيعة العلاقات الحسنة المبنية على التفاهم والثقة والاحترام والتعاون والانسجام بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

\*التفويض للسلطة يمنح التقدير والاحترام ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء لهم أهمية داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة التشاركية، الرضا الوظيفي.

## Résumé de l'étude

La présente étude, intitulée Leadership participatif et son rôle dans la satisfaction au travail au sein de l'administration locale dans la wilaya Ghardaïa et le lien qui existe entre le leadership participatif dans l'institution d'administration locale à Ghardaïa et le rôle pour satisfaire des travailleurs, ainsi que dans la relation entre la participation des travailleurs à la prise de décision. ainsi que l'objectif de révéler les relations entre les relations humaines et d'accroître leur sens de la stabilité au sein de l'institution, ainsi que le rôle de la délégation de pouvoir prévue dans le statut professionnel.

L'étude a été réalisée en 2018/2019 sur une société de recherche composée de 80 employés, dans laquelle la méthode d'enquête complète a été utilisée en raison de la petite communauté de chercheurs. Les outils utilisés pour collecter les données de terrain étaient sous la forme d'un outil de base: .

\*Il existe un lien entre le style de leadership participatif et la satisfaction au travail.

\*Un leadership participatif basé sur un bon traitement et une participation à la prise de décision avec délégation de pouvoir conduit à la bonne exécution .et pour répondre à toutes les exigences retracer préalablement insérer .et la préparation l'un envernement le soulagement au travailleurs

\*La participation du personnel décisionnel conduit à l'activation de la méthode de travail collective menant à la motivation organisationnelle et à la loyauté de l'institution.

\*La nature des bonnes relations basées sur la compréhension, la confiance, le respect, la coopération et l'harmonie entre le chef et ses subordonnés conduit à une satisfaction professionnelle accrue des travailleurs.

\*La délégation de pouvoir leur donne une reconnaissance et un respect et leur permet de se sentir membres importants de l'institution.

Mots-clés: leadership participatif, satisfaction au travail.

## فهرس المحتويات

شكر.

الإهداء.

الملخص.

### فهرس الموضوعات

01.....	مقدمة.....
02.....	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
03.....	تمهيد.....
03.....	I-أسباب اختيار الموضوع وأهميته.....
04.....	II-الاشكالية.....
05.....	III-الفرضيات.....
06.....	IV-تحديد المفاهيم.....
08.....	V-المقاربة النظرية.....
09.....	VI-مجالات الدراسة.....
10.....	VII-منهج الدراسة والأدوات.....
11.....	VIII-الدراسات السابقة.....
13.....	خلاصة.....
14.....	الفصل الثاني: الإطار النظري ( القيادة التشاركية والرضا الوظيفي).....
15.....	تمهيد.....
17.....	I-مفهوم القيادة التشاركية.....
16.....	II-مرتكزات القيادة التشاركية.....
20.....	III-سمات القائد التشاركي.....
21.....	IV-مزايا القيادة التشاركية.....
21.....	V-عيوب القيادة التشاركية.....
22.....	VI- مفهوم الرضا الوظيفي.....
23.....	VII-مسببات الرضا الوظيفي.....
24.....	VIII-نواتج الرضا الوظيفي.....



25.....	IX- نظريات الرضا الوظيفي
30.....	خلاصة
31.....	الفصل الثالث: (الجانب الميداني للدراسة)
32.....	تمهيد
32.....	I- عرض نتائج الدراسة الميدانية
36.....	II- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
41.....	III- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
42.....	IV- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
47.....	V- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
48.....	VI- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
53.....	VII- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة
54.....	VIII- الاستنتاج العام
56.....	خاتمة
58.....	قائمة المصادر والمراجع
61.....	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان	رقم
32	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
32	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	02
33	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	03
34	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	04
34	يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	05
35	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	06
36	يوضح العلاقة بين اشراك المسؤول للعمال في اتخاذ القرارات ورضا العامل على طبيعة العمل	07
37	تأثير طريقة اشراك العمال في اتخاذ القرار على الحصول على ترقية.	08
38	يوضح العلاقة بين استشارة المسؤول للعامل في بعض القضايا الخاصة بالعمل واثار ذلك على رضاه على توزيع المهام بين الموظفين.	09
39	يوضح تأثير اخذ المسؤول باقتراحات العمال على طريقة الترقية في العمل	10
40	يوضح علاقة طريقة الاشراك في اتخاذ القرار على الحصول على مكافأة	11
42	يوضح تأثير معاملة المسؤول للموظفين على تحقيق الراحة والاستقرار داخل العمل	12
43	يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر على الرغبة في الاستمرار في المؤسسة	13
44	يوضح العلاقة بين منح الرئيس فرصة للموظفين لإظهار مهاراتهم الشخصية على الشعور بالراحة والاستقرار عند العمل مع الرئيس.	14
45	يوضح تأثير العلاقة الجيدة مع الادارة على الرغبة في الاستمرار في العمل	15
46	يوضح تأثير طبيعة العلاقة بين العمال والادارة على الشعور بالراحة عند العمل مع الرئيس	16
48	يوضح العلاقة بين التشجيع على الابداع على الشعور بالاحترام داخل العمل	17

49	يوضح العلاقة بين ثقة المسؤولين على تحقيق الموظف إلى ما يصبوا إليه من خلال العمل.	18
50	يوضح علاقة منح القائد لصلاحيه التفويض التي يقدمها القائد للعمال الذي تناسب قدراتهم مع مستوى الوظيفة وأثره على شعور الموظف بالتقدير.	19
51	يوضح العلاقة بين اساس منح التفويض وأثره على الشعور بالاحترام داخل العمل.	20
52	يوضح العلاقة بين الاساس الذي تمنح من خلاله الثقة و تحقيق ما يصبو اليه من خلال عمله.	21

### قائمة الأشكال

رقم	عنوان الشكل	صفحة
01	هرم ماسلو للحاجات	27
02	نظرية العاملين	17
03	جوهر نظرية التوقع	29

### قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	استمارة البحث	62
02	الميكال التنظيمي للمؤسسة	70

## 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 لقد أصبح في إطار هذه المعطيات والتحديات من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمديرون من خلال التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم بالنسبة للمؤسسة في عصر تهيمن عليه المعرفة.

تعتبر القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية أين يلعب القائد دوراً أساسياً بما يقوم به من توجيه ومتابعة وقيادة مجموعة الموظفين باتجاه تحقيق الأهداف المسطرة، فإن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها إذن مرتبط بالكيفية التي يسير بها القائد وبالمنظور القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في قدرته على توظيف إمكانياته في العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر، كما أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الحاسمة من خلال إبداء آرائهم وملاحظاتهم لها دور فعال في تحقيق أهداف العمل، فينمي ذلك فيهم الشعور بالتفاعل لتحقيق ذواتهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والتي تعتبر عاملاً مهماً لرضاهم عن العمل واستمرارهم في مؤسسة عملهم، فتوسع القائد في عملية التفويض، كلما أمكن ذلك، لها دور في تحقيق التوازن واستقرار المؤسسة وكذا المحافظة على وحدة الجهود والأهداف وهذا ما يسمى بالقيادة التشاركية والتي سنحاول من خلال هذه الدراسة تبيان الدور الذي تلعبه في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. بالنظر لأهمية هذا الموضوع وتعقيده، تم تقسيم هذا العمل إلى مجموعة فصول بعضها نظري وأخرى ميدانية بما يحقق أفضل النتائج الممكنة:

**ففي الفصل الأول:** تم التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي احتوى على أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أشكالية الدراسة، فرضياتها، مجالات الدراسة، المنهج وأدوات الدراسة، مجتمع البحث، المقاربة النظرية والدراسات السابقة.

**أما في الفصل الثاني** فقد تطرق الباحث لـ: \*القيادة التشاركية: مفهومها، مرتكزاتها، صفات القائد التشاركي، عيوب القيادة التشاركية ومزاياها.

\*الرضا الوظيفي ومحددات نجاحه وتضمن: مفهوم الرضا الوظيفي، مسبباته، مؤشرات ونظرياته.

**الفصل الثالث:** فقد تطرق الباحث لنتائج الدراسة الميدانية والاستنتاجات المرتبطة بذلك الاستنتاج العام للدراسة.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

تمهيد

1- أسباب اختيار الموضوع وأهميته

2- الاشكالية

3- الفرضيات

4- تحديد المفاهيم

5- المقاربة النظرية

6- مجالات الدراسة.

7- منهج الدراسة والأدوات.

8- الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يعد عنصر الاشكالية و الاطار المفاهيمي من أهم عناصر البحث العلمي، فنقطة الارتكاز التي تدور حولها اي دراسة علمية تكمن في وجود إشكالية بحث التي سيقوم الباحث بدراستها لذلك فإن البناء المنهجي والمفاهيمي للموضوع أساس تحديد المسار الذي يسلكه الباحث وتوجهه للوصول إلى الحقيقة أكثر دقة ولو كان ذلك نسبيًا، فالدقة والموضوعية من خصائص العلم الذي يميزه عن غيره من أنواع المعرفة. ومن مستلزمات الدقة العلمية تحديد بنية المفهوم كما أن المقاربة النظرية السوسيوولوجية تتضمن مجموعة الافتراضات التي لها علاقة ببعضها البعض، وتقترب رؤية واقعية حول الظاهرة المدروسة من أجل فهم ووضع تفسيرات أكثر عمقا. إضافة إلى ذلك فإن كل دراسة يجب أن تستخدم مجموعة من الدراسات السابقة من أجل إثراء الجانب النظري و الميداني ومحاولة مطابقتها مع نتائج الدراسة الحالية وهذا ما يمكن توضيحه في الخطوات التالية:

**I- أسباب اختيار الموضوع وأهميته:**

**I-1 أسباب اختيار الموضوع:**

**I-1-1 أسباب ذاتية:**

\*امتلاك رصيد معرفي حول موضوع القيادة التشاركية ومحاولة الاستفادة منه في معرفة موقع القائد التشاركي داخل المديرية وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين بها.  
\*اهتمامنا بهذا الموضوع وذلك بحكم عملنا بمديرية المراقبة المالية والحاجة إلى لفت الانتباه لضرورة القيادة التشاركية في رضا العامل على عمله وتحقيق اهدافه .

**I-1-2 أسباب موضوعية:**

\*إثراء مكتبة العلوم الاجتماعية والإنسانية بدراسة موضوعات جديدة وذات أهمية.  
\*التعريف بالقيادة التشاركية والتأكيد على طبيعة علاقتها بالرضا الوظيفي وذلك للنهوض بالمؤسسة وتحسين أساليب التسيير والرضا الوظيفي للعمال.

**I-2- أهمية:**

\*الكشف عن طبيعة القيادة التشاركية بالمؤسسة الجزائرية.  
\*معرفة العلاقة بين القيادة التشاركية والرضا الوظيفي لدى العامل والتركيز على أهمية ذلك في ظل التغيرات المتلاحقة والتحديات المتنامية.

\*زيادة الوعي والمعرفة لدى القادة عن أهمية رضا العامل عن عمله وما ينجر عنه من أهداف وتطورات.

## II- إشكالية الدراسة:

على الرغم من أهمية القيادة التشاركية باعتبارها ضرورة اجتماعية، تنظيمية وإدارية بما تعطيه من مردودية كلية للعملية الإدارية، بحيث لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري دونها، فالقيادة التشاركية أساس مهم لنجاح المنظمة حيث أن مسؤولية القيادة تتبلور في قدرتها على خلق التعاون من خلال توحيد جهود المرؤوسين سعيا وراء تحقيق الغايات التنظيمية و القيادة وتلبية حاجات العمال وتحقيق استقرارهم ومحاولة تجسيد الأهداف الوظيفية المتعددة للمنظمة إلى أبعد حد ممكن.

فالقيادة التشاركية يكون فيها القائد مشاركا مرؤوسيه في اتخاذ القرارات و تبادل الآراء ويكون الاتصال مرنا وفي كل الاتجاهات بما يرتب لعلاقات حسنة مع المرؤوسين ولتعاون وتكامل مرن في كل المستويات.

إن الكثير من الصعوبات التنظيمية والوظيفية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية قد تكون على علاقة بهذا الموضوع بالذات، أي بالقيادة التشاركية بوصفها أسلوبا تسييريا، يحقق الكثير من المزايا والنتائج ليس على المستوى التنظيمي والإداري فحسب وإنما كذلك على المستوى الاجتماعي للمؤسسة، وهذا ما تفرضه جملة التحديات المتنامية داخل تنظيم المؤسسة لكن كذلك بمحيطها المجتمعي والدولي المعقد، الذي تهيمن عليه تنامي عنصر المعرفة والتكنولوجيا باستمرار، عنصر المنافسة التغير الدائم، علاقات الفاعلين ورهاناتهم.

إن أهمية هذا النوع من التسيير تعاضم أكثر فأكثر إذا علمنا أنها على علاقة بمتغير تنظيمي مهم وهو الرضا الوظيفي للعمال بمختلف فئاتهم السوسيو مهنية داخل المؤسسة.

بالنظر لطبيعة الإشكالية لهذه العلاقة القيادة التشاركية والرضا الوظيفي، تلك العلاقة التي لها خصوصيتها الزمانية، المكانية والمجتمعية، فإن أسئلة هذه الدراسة جاءت في محاولة تحديد عناصر الموضوع الأساسية، كما يلي:

### السؤال المركزي:

ما مدى قدرة القيادة التشاركية على تحقيق الرضا الوظيفي للعمال الإداريين؟

وتندرج تحت هذا السؤال مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- \*هل المشاركة في اتخاذ القرار تحقق التحفيز لدى العاملين؟  
 \*هل للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين؟  
 \*هل لتفويض السلطة دور في تحقيق المكانة المهنية للعمال داخل المؤسسة؟  
**III- تحديد الفرضيات:** لقد جاءت فرضيات هذه الدراسة كما يلي:

#### الفرضية العامة:

للقيادة التشاركية دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال الإداريين.

#### الفرضيات الجزئية:

- \*المشاركة في اتخاذ القرار يحقق التحفيز لدى العاملين.  
 \*للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.  
 \*لتفويض السلطة دور في تحقيق المكانة المهنية للعاملين.

#### IV- تحديد المفاهيم:

#### IV-1 القيادة التشاركية:

\*يعرفها شستر برنارد "Chester Barnard": "هي قدرة القائد على خلق البيئة والمناخ المحفز الذي يحرك التابعين لتحقيق أهدافهم ورغباتهم و إقناعهم بأهمية تحقيقها، وبأن تحقيق أهداف المنظمة سيحقق رغباتهم وطموحاتهم وأهدافهم الشخصية."<sup>1</sup>  
 \*اجرائيا: القيادة التشاركية هي القيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية، المشاركة وتفويض السلطة وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين القائد ومرؤوسيه.

#### IV-2 الرضا الوظيفي:

\* يعرفه لوكي "LOKEY" الرضا بأنه حالة وجدانية سارة تنتج عن تقويم عمل الفرد وخبراته المهنية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص191.

<sup>2</sup> - عمار طيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس طرابلس، 1995، ص 40.



\***اجرائيا:** هي مشاعر الارتياح نتيجة لتحقيق حاجات و مدى اشباع هذه الحاجات ( مادية او معنوية) اي التوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل من خلال الاستقرار الوظيفي، التحفيز وتحقيق المكانة المهنية للعمال.

#### IV-3 المشاركة في اتخاذ القرار:

\***يعرف** أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار على أنه: "الطريقة لخلق التعاون بين الرئيس والمرؤوس وتحديد الأهداف العامة عن طريق الحوار والاتفاق على صلاحيات ومهام الرئيس والمرؤوس، وضبط مقاييس العمل التي يتم على أساسها تقويم النتائج والمساهمات الإيجابية التي يقدمها كل مسؤول في منصبه."<sup>1</sup>

\***اجرائيا:** مساهمة العمال في اعداد القرارات المتخذة على مستوى المؤسسات في مختلف القضايا وانغماسهم ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية في رسم بعض مخططات وسياسات المؤسسة ويجاد الحلول والبدائل للمشكلات الطارئة.

#### IV-4 التحفيز:

\***يعرف** التحفيز: "بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتحاد نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة."<sup>2</sup>

\***اجرائيا:** هو شعور الفرد بحاجته إلى شيء، ومن ثم تصبح هناك حاجة محددة يتصرف الفرد أو يتخذ سلوكا يهدف منه إلى إشباع هذه الحاجة. أي هو شعور داخلي وجداني يعبر عن رغبات أو احتياجات كانت مادية أو معنوية كالترقية، الأجر و المكافآت.....

#### IV-5 العلاقات الإنسانية:

\***يعرفها** أحمد زكي بدوي: "هي تلك العلاقات التي تسعى الى خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين اصحاب العمل والإدارة من جهة و بين العمال من جهة أخرى حيث تهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية."<sup>3</sup>

<sup>1</sup> -عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية الجزائر، 1984، ص348.

<sup>2</sup> -مدني عبد القادر علاقي، ادارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007، ص476

<sup>3</sup> -احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية مطبعة لبنان، بيروت، 1978، ص202

\***اجرائيا:** هي العلاقة التي تحقق من خلالها التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة وكسب ودهم وتعاون الجميع وهو ما يؤدي إلى انتشار الرضا والارتياح والإقبال على العمل والاستقرار، ورفع الروح المعنوية وخلق الروح الإيجابية.

#### IV-6 الاستقرار الوظيفي:

يعرفه "**حبيب الصحاف:**" هو استقرار الموظف في مهنته ويبين من معدلات البقاء في العمل وتحسب المنظمات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار وتعمل على تكريسه.<sup>1</sup> \***اجرائيا:** هي حالة من التأقلم والانسجام في الوظيفة التي يعمل فيها الفرد في كافة الجوانب من حيث القيام بالمهام وطبيعة علاقاته مع زملائه لضمان تحقيق النجاح والوصول إلى الغايات المطلوبة والتي تحدد من خلال نقص دوران العمل، انخفاض التغيب...

#### IV-7 تفويض السلطة:

\*يعرفه "**علي شريف:**" بأنه العملية التي يقوم بها المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلى أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه.<sup>2</sup> \***اجرائيا:** التفويض هو قرار تشاركي حيث يهدف إلى نقل صلاحية اتخاذ القرار إلى المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وتخفيف العبء عن المدير أو المسؤول.

#### IV-8 المكانة المهنية:

\*عرفتها "**غرافيتز Grawitz:**" تستعمل في علم الاجتماع للتعبير عن الوضعية التي يحتلها الفرد داخل عمله، ومستواه في المجتمع كنتيجة للدور الذي يقوم به.<sup>3</sup> \***اجرائيا:** المركز المميز الذي يشغله الفرد داخل الهيكل التنظيمي وما حققه من أهداف من خلال عمله ومعاملاته مع أفراد مؤسسته ودرجة الاحترام والتقدير الذي يحظى به.

<sup>1</sup> - السيد شتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1997، ص344

<sup>2</sup> -حنش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة أطروحة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2014، ص26.

<sup>3</sup> -مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم اجتماع العمل، جامعة باجي مختار عنابة، 2006، ص37.

## V- المقاربة النظرية :

المقاربة هي الإطار المفاهيمي ونسق القضايا التي تسمح بالمساعدة على وصف، تحليل موضوع معين أي تفسيرها استنادا إلى عامل أو متغير كان قد تم تحديد دوره في الظاهرة مسبقا بناء على خبرة مكتسبة ورصيد علمي في ميدان البحث العلمي.

والمدخل النظري الأقرب إلى هذه الدراسة هو المدخل النظري الخاص بمدرسة العلاقات الإنسانية وهذا المدخل وكما يتضح من اسمه يركز أساسا على أهمية الجانب الإنساني للفرد داخل المؤسسة .

ومن المعلوم أن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية التي اعتبرت الفرد العامل كآلة. حيث قامت بسد الفراغ والثغرة التي أحدثتها نظرية الإدارة العلمية وأعطت مدرسة العلاقات الإنسانية الأولوية للجانب الإنساني حيث 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 الغير الرسمي وأثره على سلوك الفرد. ومن أهم ما توصل إليه "مايو" ضرورة تنظيم العمل وفق أسس إنسانية كما يجب تامين العمل وإعطاء دور كبير لأعضاء المؤسسة المشاركة في اتخاذ القرارات. وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر القيادة التشاركية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم الغير رسمي وفتح قنوات الاتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف وتشجيع روح الجماعة في العمل قصد جعل الفرد العامل يستجيب ويبدل أقصى ما يمكنهم من الجهود بروح عالية وبشعور من الرضا في ظل التعاون والتوافق .

ويرى وليام سكوت "WILLIAM SCOTT". "أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وإلى وجود أفراد سعداء يشعرون بالرضا في أعمالهم".<sup>1</sup>

VI- مجالات الدراسة: إن تحديد مجالات الدراسة من بين أكثر الخطوات المنهجية أهمية وهو ما يتم عرضه كما يلي:

<sup>1</sup>- بن داود العربي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، العدد 16، ورقلة، سبتمبر 2014، ص177176.

**VI-1-1** المجال الزمني: أجريت الدراسة الحالية بالموسم الجامعي 2018/2019 وقد تمت على مرحلتين:

**VI-1-1-1** المرحلة الأولى : هي المرحلة التي يطلق عليها في المنهجية بالمرحلة الاستكشافية قام الباحث فيها بالزيارة الاستطلاعية إلى ميدان الدراسة حيث تم التوجه إلى رئيس قسم مصلحة الموظفين، الذي قدم لمحة موجزة عن المديرية، كما قام بالتعريف بخصوصيات مديرية الإدارة المحلية وعلى ماذا تعتمد في تسيير شؤونها وهذا ما أعطى فكرة أولية لبلورة موضوع الدراسة أكثر، التي تعلق حول العلاقات بين القادة والمرؤوسين وكانت هذه الزيارة موازية للقراءات النظرية حول موضوع الدراسة الأمر الذي ساعد على بناء تصور أولي للدراسة وصياغة المؤشرات. وكان ذلك في شهر فيفري 2019.

**VI-1-2** المرحلة الثانية: وقد تمثلت في الدراسة الميدانية حيث قام الباحث بضبط استمارة أولية من أجل اكتشاف أخطائها وتحكيمها. وبعد ذلك قام بتصحيح الأخطاء وبناء الاستمارة النهائية التي تم تطبيقها في الفترة الممتدة ما بين شهر أبريل إلى شهر ماي 2019.

**VI-2** المجال المكاني للدراسة : لكل دراسة حيز جغرافي تتم فيه وبالنسبة للدراسة الحالية أجريت بمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية، وهي هيئة ذات طابع عمومي، تتكون هذه المديرية من عدة مصالح تتعلق بالتنظيم الإداري بالولاية، بما في ذلك ممتلكاتها وميزانياتها وموظفيها، إذ تشمل مصلحة الميزانية إعداد الميزانيات، دفع رواتب الموظفين وتسديد مصاريف الولاية وحماية ممتلكاتها. كما تتولى هذه المديرية متابعة الحياة المهنية لموظفي الولاية عن طريق مصلحة الموظفين وتتكون مديرية الإدارة المحلية من المصالح الآتية :

\* مصلحة التنشيط المحلي والإعلام الآلي والصفقات والبرامج.

\* مصلحة الموظفين.

\* مصلحة الميزانيات وممتلكات الولاية.

كما أنها تحدد التنظيم الداخلي للمديريات في شكل مصالح ومكاتب حسب حجم نشاطات كل ولاية بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالجماعات المحلية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

تكلف مصالح التقنيين والشؤون العامة على الخصوص بما يأتي:

\* تضمن مراقبة شرعية للتدابير التنظيمية التي تقرر على المستوى المحلي.

- \* تسهر على التطبيق التقني العام واحترامه.
- \* تسهر على تبليغ القرارات الإدارية الولائية.
- \* تنظيم بالاتصال مع الأجهزة والهياكل المعنية العمليات الانتخابية وتتولى التسيير الإداري.
- \* تطبيق التنظيم المتعلق بتنقل الأشخاص.
- \* تدرس منازعات الدولة والولاية وتتابعها.
- \* تسهر على قيام البلديات بنشر القرارات التي يجب اشهارها.
- \* تتخذ إجراءات التسخير ونزع الملكية او الوضع تحت حماية الدولة.<sup>1</sup>

### VI-3 المجال البشري للدراسة:

مجتمع البحث الذي أجريت عليه الدراسة عمال مديرية الإدارة المحلية المرسمين وهم 80 عامل ككل وقد قام الباحث بالمسح الشامل لكل العمال.

### VII- المنهج و الأدوات المعتمد في الدراسة:

**VII-1 المنهج:** لإجراء أي دراسة علمية أو بحث علمي و من أجل الوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة الإشكالية وتشخيصها ويعرف المنهج على أنه: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف".<sup>2</sup> والمنهج المناسب لهذه الدراسة هو المسح الاجتماعي والذي من خلاله سنحاول فهم آراء الموظفين حول القيادة التشاركية و اذا ما كان القائد متشاركا معهم في اتخاذ قراراتهم ومدى رضاهم عن أعمالهم .

**VII-2 أدوات جمع البيانات:** يستخدم منهج المسح الاجتماعي عدة تقنيات وأدوات بحث ميدانية، بالنسبة لهذه الدراسة تم توظيف :

**VII-2-1 الاستمارة:** تعتبر من أكثر الأدوات استعمالا في جمع البيانات خاصة في البحوث السوسيولوجية فهي: وسيلة في الاتصال بالمبحوثين بواسطة طرح أسئلة محددة بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة كبيرة من الأفراد انطلاقا من الأجوبة المتحصل عليها.

<sup>1</sup> المصدر أرشيف الولاية

<sup>2</sup> مورييس أنجرس، تر: بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006، ص98.

وبناء على ذلك تم صياغة 40 سؤالاً تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة، وقد قسمت الاستمارة إلى ما يلي :

**المحور الأول:** البيانات الشخصية.

**المحور الثاني:** حول القيادة التشاركية من خلال تأثير مشاركة القائد للعمال في اتخاذ القرار، علاقته الإنسانية بهم، وتفويض السلطة لمؤسسه.

**المحور الثالث:** حول الرضا الوظيفي لدى العمال من مكانة مهنية واستقرار وتحفيزهم على العمل. ولقد تم توزيع 80 استمارة.

**VII-2-2 المقابلة:** تم الاعتماد على هذه الأداة كأداة مساعدة للأداة الأساسية وهي الاستمارة.

**VII-2-3 spss الإحصائي:** بعد جمع الاستمارات التي تم توزيعها على الموظفين وبعد

مراجعتها ومن أجل تحليل تلك البيانات، تم توظيف برنامج **spss** الإحصائي وهو اختصار لعبارة: الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية حيث تستخدم بكثرة في إجراء التحليلات الإحصائية مما يساعد الباحث في فهم ما يدور حوله ويوفر له المعلومات اللازمة لأجل اتخاذ القرارات الرشيدة، أو التحليل العلمي الدقيق كما هو الشأن بالنسبة للباحثين.

**VIII- الدراسات السابقة :**

تعتبر الدراسات السابقة في البحث العلمي عنصر أساسي ومهم فهي تساعد الباحث في تعميق معرفته بموضوعه وبناء إشكالية وفرضيات ومنهج دراسته التي يحتاجها ويستفيد من نتائجها مقارنة مع النتائج المتحصل عليها في الدراسة وهذه بعض الدراسات التي نوجزها في ما يلي:

**VIII-1-1 الدراسة الأولى:** أجراها الباحث حكيم أعراب، بعنوان: "دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، للموسم الدراسي 2007/2008 جامعة منتوري قسنطينة .

**VIII-1-1 سؤال الدراسة:** اي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا؟ واي 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.

**VIII-1-2 فرضيات الدراسة:**

\*كلما كان أسلوب القيادة ديمقراطيا كلما زاد استقرار العمال.

\* كلما كانت القيادة حازمة كلما كان انضباط للعمال.

\* كلما عملت القيادة على إشباع الحاجيات المادية والمعنوية للعمال كلما قل تغيب العمال.

### VIII-1-3 منهج الدراسة والأدوات:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستعمل الملاحظة، المقابلة والاستمارة لجمع البيانات المستخدمة في الدراسة و الوثائق والسجلات.

### VIII-1-4 نتائج الدراسة:

خلصت نتائج الدراسة إلى أن أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة هو أسلوب فني اقتصادي في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين. حيث يرى اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان كما يساهم عمل القادة على اشباع الحاجات المادية ما يؤدي في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

### VIII-1-5 أوجه الاستفادة:

لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في تحليل الاستمارة ضبط بعض المفاهيم كالأستقرار، القيادة.

### VIII-2-1 الدراسة الثانية: أجراها الباحث بوعكاز فريد: بعنوان "الإشراف والرضا الوظيفي".

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة، مذكرة مقدمة ليل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسيير المواد البشرية، جامعة منثوري قسنطينة، للموسم الدراسي 2007-2008.

### VIII-2-1 أسئلة الدراسة:

\* ماهو نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال ؟

### VIII-2-2 فرضيات الدراسة:

\* يؤثر نطاق الإشراف الضيق والواسع على مستوى الرضا الوظيفي.

\* تؤثر طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال على مستوى الروح المعنوية للعمال.

\* ما نمط الإشراف السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.

### VIII-2-3 منهج الدراسة وأدواته:

استخدم الباحث المنهج الوصفي، واستعمل الملاحظة، المقابلة و الاستمارة لجمع المعلومات.

### VIII-2-4 نتائج الدراسة: توصل في الدراسة إلى النتائج التالية :

\* هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي.

\*الاشراف الصارم والديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي الى تدمير العمال.

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

\*العامل في المؤسسة يتلقى الأوامر والتعليمات أثناء تأدية العمل من رئيس واحد، الأمر الذي خلق لديه مشاعر الرضا والارتياح في العمل، وأن نطاق الإشراف يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي .

**VIII-2-5 أوجه الاستفادة:** لقد تمت الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بالرضا الأمر الذي ساعد على بناء الفرضيات.

**خلاصة:**

تم التطرق في هذا الفصل إلى عنصر بناء موضوع الدراسة من أسباب اختيار الموضوع إلى مفاهيم الدراسة وعرض بعض الدراسات السابقة إضافة إلى المقاربة النظرية، حيث يبين لنا هذا الفصل دور هاته الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية في تفسير وتحليل نتائج هذه الدراسة التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى تحديد أهم الخطوات المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة من منهج وتقنيات فتم اختيار منهج المسح الاجتماعي والتقنيات المناسبة له من استبيان ومقابلة، وهذا بغية الوصول إلى نتائج لها علاقة بموضوع الدراسة.



## الفصل الثاني: القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

تمهيد.

I- القيادة التشاركية.

II- الرضا الوظيفي.

خلاصة.

## تمهيد

تعتبر القيادة التشاركية هي جوهر العملية الإدارية، حيث شهدت فترة ما بعد الثلاثينات من القرن 20 تطورات هامة في مفاهيم علم الإدارة، كان للمدارس السلوكية فضلا كثيرا فيها والتي أقامت فهمها للعلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أسس مغايرة بأن ضرورة إشباع القادة لحاجات المرؤوسين و إشراكهم في اتخاذ القرارات والعمل على تنميتهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتحقيق الرضا لديهم.

## I- القيادة التشاركية

## I-1 مفهوم القيادة التشاركية :

وتعرف التشاركية : " بأنها عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها وفيها يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات. "وتقوم القيادة التشاركية على اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وافساح المجال لهم للإبداع وتقدير جهودهم." <sup>1</sup>

ويعتبر القائد إشراف عاما لحفزهم على زيادة الانتاجية ويعتمد أسلوب التأثير بدلا من استخدام السلطة الرسمية في تحريكهم وإقامة الاتصال ذي الاتجاهين معهم <sup>2</sup>.

ويعرف روبرت بتنجر " R.PETTINGER " أن القيادة التشاركية هي النمط الأكثر إتاحة لغرض مشاركة العاملين بالعمل وفقا لطريقتهم وتقديم الحلول لمشكلاتهم <sup>3</sup>.

إن مبدأ القيادة التشاركية قديم قدم الإنسان نفسه، فالعمل الجماعي والتعاون والتطوع مفاهيم سائدة منذ القدم، فلا بد على القائد أن يقوم بمناقشة المشاكل مع المرؤوسين ، ثم اتخاذ القرار الجماعي بكيفية علاجها <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - نواف كنعان، القيادة الادارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 141.

<sup>2</sup> - ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، الدار الكندي، 2004، ص 73.

<sup>3</sup> - نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفا للطباعة والنشر، عمان، 2011، ص 89.

<sup>4</sup> - قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 131.

وتعرف كذلك على أنها: " ذلك النمط الذي يقوم على مشاركة المرؤوسين واستثمار أفكارهم في عملية صنع القرار والذي يعتمد فيه القائد التشاركي على الاتصال الواضح الفعال وتشجيعه للدفاعية وتفويض بعض صلاحياته إلى مرؤوسيه لتحديد الأهداف وكذلك إقامة علاقات إنسانية معهم." وهي بذلك تعبر عن اشراك العاملين في اتخاذ القرارات السليمة و المشاركة النفسية والعاطفية للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يدفعه إلى تحقيق أهدافها وعلى أن يتحمل المسؤولية الجماعية معهم ومن بين أقدم تعاريف المشاركة وأشهرها أيضا التعريف الذي وضعه فرانش "FRENCH": "إن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل في الآخر في وضع المخططات أو رسم سياسيات واتخاذ قرارات."<sup>1</sup>

### I-2-2 مركزات القيادة التشاركية :

ترتكز القيادة التشاركية على عدة مرتكزات تعاونية لصناعة القرارات ، حيث لا ينفرد القائد بصنع القرار واتخاذ بل يشارك في ذلك غيره الذين يعملون معه والمركزات التالية توضح الكيفية التي يؤدي بها القائد مجموعة من الادوار القيادية في ظل القيادة التشاركية داخل المؤسسة .

### I-2-1 العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه :

تعني القدرة على بناء العلاقات الإنسانية هي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ووجود الفهم المتبادل تتطلب هذه المهارة أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه أفرادا وجماعات وفهم احتياجاتهم وإتاحة الفرصة لهم ورفع روحهم المعنوية من خلال تحفيزهم والتقرب إليهم ومساندتهم ويتحقق ذلك بمجموعة من الأسس التي من خلاله تضمن علاقات مستمرة مع القادة والمرؤوسين داخل المنظمة:<sup>2</sup>

\*فتح مجال للحوار بين المرؤوسين والإدارة والقائد.

\***معرفة المرؤوسين:** عن قرب تسمح للقائد بإدراك الاختلاف فيما بينهم من ناحية الدوافع الطموحات والحاجات وهو ما يشكل مفتاحا لاستغلال نقاط قوتهم ومساندته لهم للتغلب على نقاط ضعفهم .

<sup>1</sup> - صالح أبو جادو، القيادة المعاصرة وتطبيقاتها في الادارة المدرسية والإشراف التربوي، مجلة المعلم و

الطالب، العدد1، 2008، ص148.

<sup>2</sup> - نواف كنعان، مرجع سابق، ص333.

\***التقمص العاطفي:** ويكون ذلك بوضع القائد نفسه مكان مرؤوسيه لفهم مشاعرهم و الاطلاع على توقعاتهم وأهدافهم ليتمكن من مساعدتهم وتشجيعهم للقيام بالمهام وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل وحتى الشخصية بعد فهمها .

\***المعاملة الانسانية:** لقد أثبتت الدراسات خاصة تلك في مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية معاملة المرؤوسين كأفراد لهم اهتمامات خارج إطار العمل (أسرية - صحية - تطلعيه - اجتماعية ) وليس كمجرد أفراد يقومون بأعمال المؤسسة لذا يجب على القائد أن يأخذ في اعتباره رغبات واهتمامات مرؤوسيه، وأن يظهر رغبة حقيقية في مساعدتهم عند مواجهتهم مشكلات في العمل لمسارهم المهني وحتى حياتهم الشخصية.

إضافة إلى أنه يجب أن يكون قادرا على تمثيلهم والدفاع عنهم وطرح انشغالاتهم ومشاكلهم ليزيد من ثقة المرؤوسين فيه وتوطيد علاقاته بهم.<sup>1</sup>

### I-2-2 المشاركة في اتخاذ القرارات :

تتعلق المشاركة في صنع القرارات بتحديد الأهداف الأساسية أو الاجراءات وهي تعني التقاء القائد والمرؤوسين بغرض مناقشة المشاكل التي تواجههم والسماح لهم بالإدلاء بمقترحاتهم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وتخضع المشاركة في صنع القرارات للشروط التالية:<sup>2</sup>

\*أن يمتلك القائد سلطات وصلاحيات في المجالات التي ستتخذ قرارات بشأنها.

\*توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين لتزداد إسهاماتهم بشكل فعال في صنع القرار.

\*رغبة المرؤوسين في المشاركة والرغبة في التعاون مع القائد في عملية صنع القرار وهذا يتطلب عددا من العوامل مثل مشاعر المحبة التي يحملها المرؤوسين للقائد، استعدادهم لتحمل المسؤولية واقتناعهم بالأهداف المرجوة من القرار.

\*مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة مثل المهارات الشخصية الموافقة التي يكون فيها للمشاركة جدوى، وتحديد كيفية الحصول على المشاركة الفعالة مع المرؤوسين، رفع كفاءة القرار الذي أسهموا فيه وتنمية قبولهم له.

<sup>1</sup> - جمال أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 371 .

<sup>2</sup> - فضيل د ليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط2، مطابع جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2006، ص18.

\* إن تطبيق المشاركة في صنع القرارات وفق الشروط التي سبق ذكرها لها نتائج ايجابية على المؤسسة والمرؤوسين وعلى عملية صنع القرارات في حد ذاتها:

\* بالنسبة للمرؤوسين : فهي تتيح لهم التعبير عن آرائهم والمساهمة باقتراحاتهم مما يرفع من معنوياتهم ويخلق فيهم الإحساس بأهميتهم وبتحسن علاقتهم مع قائدهم .

\* بالنسبة لعملية صنع القرارات : تساعد المشاركة على تحسين وترشيد عملية صنع القرارات من خلال التعرف على كافة الآراء التي يقدمها المرؤوسين ذوي العقول الناضجة والتجارب الواقعية .

\* بالنسبة للمؤسسة : تخلف المشاركة المناخ الملائم لتشجيع التغيير وتقبله في ظل المصلحة الخاصة والعامه، كما أنها تساهم في تنصيه قيادات إدارية مستقبلية وعليه فإن المشاركة في صنع القرارات تتعلق عادة بتلك القرارات التي ترتبط بتحديد الأهداف والخطط طويلة المدى ورسم السياسات.

### I-2-3 تفويض القائد السلطة للمرؤوسين :

التفويض هو العملية التي بموجبها ينقل شخص ما أو مجموعة من الأشخاص الذين يتمتعون بالصلاحية جزءا من تلك الصلاحية إلى مرؤوس واحد أو مجموع من المرؤوسين، والتفويض في نشاط الإدارة هو عملية ينقل بها الرئيس جزء من صلاحيته إلى المرؤوسين ليتمكن من إنجاز الأعمال المكلف بها.<sup>1</sup> أو أن يعهد القائد التشاركي لبعض أو أحد مرؤوسيه بواجبات أو مهام معينة مبينا لهم حدود هذه الواجبات، والنتائج المطلوبة منهم تحقيقها وهذا يتطلب منه تفويض لهم السلطة اللازمة لإنجازها الا أن ذلك لا يحول عنه مسؤوليته عن عمل المرؤوسين، أي أن التفويض " يكون للسلطة وليس للمسؤولية." وقد كشفت الكثير من الدراسات عن مجموعة من الشروط الضرورية التي تضمن نجاح التفويض بالسلطة ومن أهمها:<sup>2</sup>

\* التفويض في مهام ذات قيمة تتطلب اجتهاد أو جهدا مما يثير حماس المرؤوسين للنجاح في أدائها ويشبع فيهم حاجة احترام الذات وتأكيد لها لديهم.

<sup>1</sup> - سهيل أحمد عبيدات، القيادة (اساسيات، نظريات، مفاهيم)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع 2007، ص75.

<sup>2</sup> - عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان، الاردن، 2012، ص 42.

\*التفويض يتطلب معرفة القائد للمرؤوسين عن قرب، من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم وأسلوب عملهم وما يحتاجون إليه من معارف ومهارات وخبرات إضافية حيث أن التفويض وسيلة للتكليف بالمهام والتعليم في نفس الوقت.

\*تشجيع المبادرة والتفكير الإبداعي لدى المرؤوسين في المهام المطلوب إنجازها مع تقديم تغذية عكسية عن مستوى أدائهم حتى يسمح لهم بتحسين مستواهم من خلال تبييهم للأخطاء والنقائص.

\*توفير القائد الجهد والوقت للتفرغ لمهام قيادية أخرى أكثر تعقيدا.

### I-2-4 القدرة على الاتصال :

عرف "بيرلسون وستاينر" الاتصال بأنه " عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".<sup>1</sup>

يتبين من هذا التعريف أن الاتصال هو تفاعل ديناميكي لتبادل الرسائل وقد تكون هذه الرسائل ( معلومات - أفكار - مشاعر - رغبات ) بغرض الإقناع أو التأثير، والقدرة على الاتصال بالعاملين من العوامل الأساسية في القيادة التشاركية فيجب على القائد تسطيح السلم الوظيفي من أجل التأكد من أنه قد تم توصيل الرسائل وكذلك فهمها، كما يجب عليه توضيح مدى تقديره لها ومدى استعداده لإصغاء والاستجابة للمرؤوسين وتشجيعهم على التغذية المرتدة من أجل الإبقاء على قنوات الاتصال المتبادلة مفتوحة والتأكد من أنه تم توصيل الرسالة الصحيحة تم اتخاذ الإجراءات اللازمة. ويكون ذلك بإتباع سياسة الباب المفتوح والإدارة بالتحوال:<sup>2</sup>

\***سياسة الباب المفتوح** : تتمثل في استقبال القائد مرؤوسيه من جميع المستويات الادارية والتشغيلية في جميع الاوقات لتبادل المعلومات المرتبطة بالعمل ومشاكله وحتى الانشغالات الشخصية للمرؤوسين مما يسرع في نقل المعلومات واختصارا الوقت ودعم العلاقات والتفه بين القائد والمرؤوسين من خلال عملية التفاعل والتكامل اثناء الاتصال.

<sup>1</sup> - فضيل دليو، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر القاهرة، 2003، ص22.

<sup>2</sup> -ريتشارد ويتلي، ديال هيسان، الإدارة بالعملاء، تر: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية، القاهرة 1998، ص 331 .

**\*الاتصال أو الإدارة بالتجوال :**

تعتبر الإدارة بالتجوال من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعني نزول القائد إلى مواقع العمل أو زيارة الموظفين في مكاتبهم وممارسة الاتصال معهم، فهو لا يكتفي بانتظار وصول المعلومات إليه بل يخرج من مكتبه بحثاً عنها. وللإدارة بالتجوال فوائد عدة لكل من القائد والمرؤوسين منها يتمكن القائد من الاطلاع المباشرة والمستمر على سير العمل والمشكلات، بالإضافة إلى التعرف على حاجاتهم والاستماع إلى وجهات نظرهم مما يدعم العمل ويحقق أهدافه، بالإضافة فإن هذه الزيارات تكسر الحواجز التي تعوق الاتصال بينهم مما يوحي إليهم اهتمامه والتزامه فيدفعهم ذلك للاستجابة لتوجيهاته.

**I-3 سمات القائد التشاركي :**

للقائد التشاركي عدة مواصفات وسمات يتصف بها لتحقيق الهدف المنشود وذلك لصالح المؤسسة والجماعة والافراد ومن بين هذه السمات نذكر منها:<sup>1</sup>

\*العمل على تماسك الجماعة وتربطها من خلال سلوكه للدفاع والذي يمثل نموذجاً يتحدى به.

\*يعمل على تحقيق الأمن النفسي للأفراد من خلال المرونة وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية.

\*يلغي أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين المرؤوسين والتي قد يخلق جواً من الاضطراب والقلق بينه وبين الأفراد الذين يتولى قيادتهم.

\*يشرف على أمور الجماعة، ويتأكد من الثقة المتبادلة بينهم ويعمل على أن يسود روح الود والتفاهم بين الأفراد وبين القائد.

\*أن يكون قادر على تحقيق الرضا لكل أفراد الجماعة وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أثناء العمل الجماعي حتى لا يشعر أحد أنه يعمل مجبر بل يعمل من أجل الوصول إلى الأهداف الذي اشترك في وضعها وتنفيذها لما يخطط لنفسه بالتعاون مع بقية الأفراد.

\*ينبغي أن يكون أهداف القائد هي أهداف الجماعة حتى لا يكون هو في واد وهم يعملون في واد آخر وحتى ترى الجماعة فيه خير من يساعدها على تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> -محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، 2015، ص 177.

- \* أن يكون قوي الشخصية، التحلي بالحكمة والذكاء.
- \* اتباع المساواة في الحقوق والامتيازات للمجموعة ككل.
- \* ينبغي الارتقاء بأفراد الجماعة إلى أعلى المستوى والعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم.

#### I-4 مزايا القيادة التشاركية :

من خلال المرتكزات الأساسية للقيادة التشاركية يوجد الكثير من المزايا والإيجابيات للقيادة التشاركية نذكر منها:<sup>1</sup>

- \* التعاون بين أفراد الجماعة وإقبال بعضهم على بعض بحيث لا يحاول أحد أفراد أو أفراد الجماعة التقرب إلى القائد أو التعلق على أكتاف الغير بل يشيع الحب بين الجماعة.
- \* مناقشة أفراد الجماعة لرأي القائد في جو من الحرية والطمأنينة والثقة في النفس.
- \* تقرر الجماعة خطوات العمل وسياسته ومن ثم يشعر الجميع بالالتزام نحو التنفيذ.
- \* تعمل القيادة التشاركية بصفة دائمة على المشاورة والمشاركة في دراسة المشكلات والعمل على حلها بالإضافة إلى اتخاذ القرارات اليومية وعدم تعطيل عملية الإنتاج والعمل على تدريبهم في ظل القيادة التشاركية وتحمل المسؤولية الجماعية.

\* تساعد الأفراد في تطوير مهاراتهم ما يمكنهم من تولي القيادة في المستقبل.

\* خلق جو من الهدوء و الطمأنينة والتأقلم والانسجام وتجنب الصراعات بين العمال.

#### I-5- عيوب القيادة التشاركية: للقيادة التشاركية عدة عيوب يمكن ذكر أهمها كما يلي:

\* هناك الكثير من المرؤوسين لا يعون تحمل المسؤولية وخاصة فيما يتعلق بإصدار القرارات والأوامر والتعليمات من الرؤساء.

\* إن بعض القادة قد سيئ استخدام هذا الاسلوب ( القيادة التشاركية ) وذلك لتحقيق بعض الأغراض والغايات الشخصية مما يغير في الهدف الأساسي.

قد يترتب على هذا النمط بعض الظواهر السلبية مثل: عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين الاتكالية و تأخرهم في الأداء وصعوبة اتخاذ القرارات السريعة في المواقف الطارئة.

<sup>1</sup> - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2013، ص105.



**II- الرضا الوظيفي:****II-1 مفهوم الرضا الوظيفي:**

لا يوجد تعريف واحد ومحدد لمفهوم الرضا الوظيفي وهذا راجع إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة اختصاص ويضاف على ذلك على أن الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحث، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر ذلك أن الإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر. ويعرفه<sup>1</sup> "ستون" الرضا عن العمل بانه: "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله ويصبح انسانا تشغله الوظيفة ويتفاعل معها من خلالها".

ويرى "سوبر" أن "رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية ويتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته".

ويرى<sup>2</sup> "هربرت" أن مفهوم الرضا الوظيفي "يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم". ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

\* ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

\* ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

كما أشار "محمد الصيرفي" تعاريف أخرى لبعض الكتاب نذكر منها:<sup>3</sup>

مفهوم "هوبك" ان الرضا الوظيفي هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق اني راضي في وظيفة".

وقد عرف " فروم" الرضا الوظيفي بانه " اتجاه ايجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه".

<sup>1</sup> -محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص194.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية 2002، ص211-212.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، السلوك الاداري العلاقات المناسبة، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية 2008، ص 131-132-133.

في حين " هرز بيرغ " أكد على ضرورة أهمية التمييز بين العوامل الدافعة وهي الخاصة بالعمل نفسه والعوامل الوقائية وهي الخاصة بمحيط العمل والبيئة والتي تؤثر على الرضا الوظيفي وخلص إلى أن أسباب الرضا تختلف عن أسباب عدم الرضا.

ويشير " روز " إلى أن الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن العمل إنما يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة التي يمارسها اتجاه عمله واتجاه العوامل المتربطة له واتجاه حياته بشكل عام. فهو يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وتعتمد هذه المشاعر بالرضا على المقارنة ما يعتقد الإنسان بما يحققه العمل له، لا إلى ما هو كائن وما يتطلع إليه الإنسان بأن ما تحققه له الوظيفة لا إلى ما ينبغي أن يكون وفقا لهذا الاتجاه فهو توافق وتطابق بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون.<sup>1</sup>

## II - 2 مسبات الرضا الوظيفي :

تفرع هذه المسبات إلى مسبات شخصية وأخرى تنظيمية وهي كما يلي:<sup>2</sup>

### II-2-1 المسبات الشخصية : يتأثر الرضا عن العمل بشخصية الفرد فهناك أناس

طبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا والاستياء ومن أهم هذه المسبات ما يلي:

\***احترام الذات** : كلما كان هناك ميل لدى الافراد للاعتدال برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان اقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الذين يشعرون بالإحباط وضعف قدرتهم أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل.

\***تحمل الضغط** : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا أما الذين يتضايقون بسرعة وينهارون فور وجود أي عقبات فإنهم عادة ما يكون مستائين جدا.

\***المكانة الاجتماعية** : كلما ارتفعت المكانة المهنية أو الاقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله.

\***السن** : أوضحت الدراسات أن متغير السن له علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين فكلما زاد عمر الشخص كلما زاد الرضا وغالبا ما ينحدر مستوى الرضا في الخمس السنوات قبل التقاعد نظرا لجهود فرص تحقيق الذات في هذه السن.

\***الجنس** : يشير معظم البحوث إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن العمل.

<sup>1</sup> - محمد سعيد انور سلطان ، مرجع سابق، ص 197.

<sup>2</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 112-113-114.

**II-2-2 المسببات التنظيمية:** هناك عدة مسببات تنظيمية للرضا الوظيفي نشير لأهمها:<sup>1</sup>

\***نظام العوائد:** مثل الحوافز، المكافآت والترقيات ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل.

\***الإشراف:** إن إدراك الفرد إلى جودة الإشراف يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة والامر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه لشؤون المرؤوسين وحمائته لهم.

\***سياسات المنظمة:** تشير إلى وجود أنظمة عمل، لوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات بشكل ييسر العمل ولا يعقده.

\***تصميم العمل:** حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة والتكامل والأهمية والاستقلال وتوفر معلومات كاملة يكون هناك ضمان الرضا عن العمل.

\***ظروف عمل جيدة:** كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف: الإضاءة والحرارة والتهوية وحجم المكتب وترتيبها وحجم الحجرة وغيرها.

**II-3 - نواتج الرضا الوظيفي :**

إن نواتج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا في ما يلي :

**II-3-1 الرضا عن العمل ومعدل التغيب :** من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها

في عملية التنبؤ بحالات التغيب بين العمل والرضا عن العمل حيث أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل نستطيع القول أو التنبؤ بأن العلاقة بينهما علاقة سلبية لما له من أثر واضح بالنسبة للتنظيم الاجتماعي داخل المؤسسة وأثرها على درجة الرضا والكفاية الانتاجية.<sup>2</sup>

**II-3-2 الرضا عن العمل ومعدل دورانه :** يطلق اسم دوران العمل على الحركة

الناجمة عن ترك لبعض العاملين للخدمة داخل التنظيم وإحلال آخرين جدد محلهم. وهذه الحركة غالبا ما تكون ناتجة عن صعوبة التكيف مع ظروف العمل وكذلك تنقله من مؤسسة إلى أخرى نتيجة لعدة

<sup>1</sup> - احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية 2003، ص 230.

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع ، ط1 ، الرياض، 1982، ص59.

عوامل منها نفسية واجتماعية وأخرى مادية فكلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل وقل احتمال دورانته بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يمثل دوران العمل إلى الانخفاض.<sup>1</sup>

**II-3-3 الرضا عن العمل والإصابات<sup>2</sup>:** إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل فهي تعبير جزئي عن عدم الرضا لدى الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته والعكس إذا كانت المؤسسة آمنة وضامنة لعدم تعرض الأفراد للإصابات.

**II-3-4 الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء سبب الرضا حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض وهكذا تبقى المشكلة مطروحة وتكون بذلك العلاقة بينهما علاقة جدلية.

**II-4- نظريات الرضا الوظيفي:** نحاول من نظريات الرضا في العمل أن نقدم تغييرا لمسببات رضا الافراد عن عملهم ومحاولة التحكم والسيطرة عليه وبهذا سنحاول أن نستعرض لأهم هذه النظريات:<sup>3</sup>

**II-4-1 نظرية الحاجات :** في سنة 1943 نشر ما سلو نظريته هي إشباع الحاجات التي تعتبر أساسا ومصدرا للعديد من البحوث والنظريات المتعلقة بالدافعية ويقوم الغرض الأساسي لهذه النظرية على اعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي وأن سلوك الإنسان موجه دائما نحو إشباع حاجاته وقد رتب ما سلو هذه الحاجات في خمسة (05) مجموعات أطلق عليها إسم هرمية الحاجات وهي :

**\*الحاجات الفيزيولوجية:** وتتكون من الحاجات الجسمانية الأساسية للمحافظة على الحياة مثل: الطعام ، الماء ،المأوى .....

<sup>1</sup> -ابراهيم السلهاط، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي،رسالة ماجستير،قسم علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2002 ص120.

<sup>2</sup> -احمد ماهر، مرجع سابق، ص 233.

<sup>3</sup> -علي شريف، الادارة المنظمات العامة، الدار الجامعة للنشر، 1987، ص 376-377 .

\***حاجات الامان:** وتمثل في حاجات الامن المادي والنفسي للفرد مثل: الأمان من الاخطار الاستقرار في العمل، ضمان الدخل وغيرها.

\***الحاجات الاجتماعية:** تضمن حاجات الفرد إلى القبول الاجتماعي من الآخرين وتكوين الأصدقاء.

\***حاجات التقدير:** وهذه الحاجات من نوعين : الأول يطلق عليه اسم التقدير الذاتي أي تقدير الفرد لذاته من خلال ثقته في نفسه، أما النوع الثاني التقدير الخارجي أي تقدير الآخرين للفرد لمكانته أو مركزه.

\***حاجات تحقيق الذات:** وتعبّر عن حاجة الفرد إلى تحقيق ذاته من خلال رفع القيود التي تحد من انطلاقاته واستخدامه لجميع قدراته ومواهبه.

إن اصطلاح هرمية الحاجات الإنسانية الذي توصل إليه ما سلو تعتبر أن علاج مشكلة الدافعية مرهون بتحقيق مجموعة من الأغراض هي<sup>1</sup> :

\*إن اشباع الحاجات الإنسانية يخضع للأولويات التي تعتبر عن مدى اساسية الحاجة.

\*إن اشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات يترتب عليه بروز اهمية المجموعة التالية لما في ذلك ترتيب الاولوية.

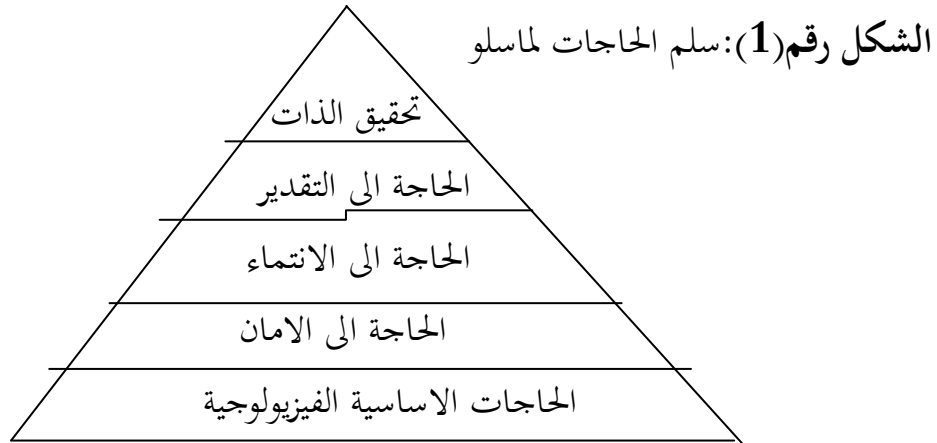
\*إن الكمية الغير المشبعة تفتقر تأثيرها كدافع لسلوك الفرد.

\*إن الفرد عندما يتجه لا شباع حاجات في مستوى اعلى فمعنى ذلك ان حاجات الدنيا السابقة قد تم اشباعها .

\*إن سعادة الفرد تتحدد بمستوى الحاجات التي يتمكن من اشباعها.

\*إن الصحة النفسية للأفراد تتوقف على إشباع جميع حاجاتهم.

<sup>1</sup> - علي شريف، مرجع سابق، ص 37.



المصدر: علي محمد ربايعه، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الادارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 81 .

## II-4-2 نظرية ذات العاملين: استطاع فردريك هيرزبرغ من خلال دراسته أن يتوصل إلى

الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية: الرضا وعدم الرضا وأن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء بمعنى أن خصائص العمل المصحوبة بعدم الرضا تختلف تماما عن تلك التي تؤدي إلى الرضا والشكل الثاني يوضح هذه النظرية:

الشكل رقم (02): يبين نظرية العاملين



( الانجاز، الشمولية، التقدير، التقدم، النمو، أهمية العمل ) ( ظروف العمل، الإشراف، سياسيات الاجر، علاقات )

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 225.

العوامل الدافعة<sup>1</sup> هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية وهذه الأخيرة هي التي تنفي مشاعر الاستياء والسخط الناجم عن عدم الرضا.

إن توافر العوامل الدافعة بشكل جيد يؤدي إلى حماس ودافعية نحو السلوك، فينتهي بمشاعر الرضا إلا أن عدم توافر هذه العوامل الدافعة أو توفرها بشكل سيئ يؤدي إلى اختفاء الدافعية والرضا ونفس الشيء للعوامل الوقائية وعليه يمكن التصنيف بينهما في ما يلي:

العوامل الدافعية هي المؤدية إلى الحماس ودافعية الفرد والرضا عن العمل.

العوامل الوقائية توفرها يؤدي إلى تجميد مشاعر الاستياء ولا يؤدي بالضرورة إلى خلق قوة دافعة وحماس.

## II-4-3 نظرية التوقع :

في عام 1964 وضع العالم " فكتور فروم " هذه النظرية والتي تنص على أن قوة الميل للتصرف بطريقة معينة، تتوقف على كل من قوة التوقع أو الاحتمال بأن هذا التصرف سيتبعه نواتج معينة وعلى مدى جاذبية أو منفعة هذه النواتج للفرد وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاث متغيرات:<sup>2</sup>

\***الجاذبية المنفعية** : وهي مدى الأهمية التي يعطي الفرد للنواتج المحتملة أو المكافأة التي يحققها في عمله وهي تتمثل في الحاجة غير المشبعة.

\***ارتباط بين الأداء والمكافأة** : وهي درجة اعتماد الفرد بأن مستوى أدائه سوف يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.

\***الارتباط بين الجهد والأداء** : وهي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول يؤدي إلى تحقيق الأداء لذلك وجد بأن الدافع = التكافؤ ( رغبة الفرد ) X التوقع ( احتمال حصول النتيجة ).

الافتراضات التي قامت عليها هذه النظرية :\* إن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.

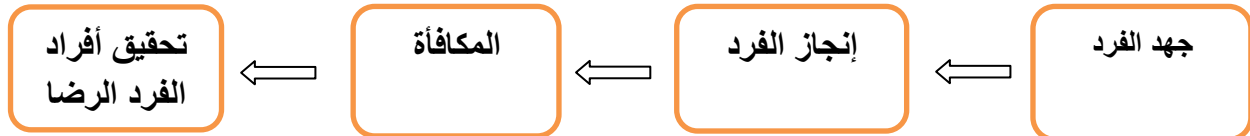
<sup>1</sup> - هيثم العاني ، الادارة بالحوافز التحفيز والمكافآت ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان، 2007 ص 67 .

<sup>2</sup> - محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الادارية، الاسكندرية، 1998، ص 170 .

\*يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون حول ما يريدون من المؤسسة التي يعملون بها.

\*يتخذ الأفراد قرارات معينة على ادراكهم أن سلوكا معيناً يؤدي إلى نتائج مرغوب فيها.

الشكل رقم (03) : يبين جوهر نظرية التوقع



المصدر: محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص 171.

## II-4-4 نظرية الحاجات المكتسبة :

وضع ماكلياند ومساعدوه نظرية الدافعية ذهبوا فيها الى ان الحاجات كسب موروث في البشر وهي متماثلة لديهم وان الحاجات تكسب او تعلم خلال حياة الناس وان بعض الناس يكونوا اكثر توجهها لإشباع حاجات معينة دون غيرها وركز ماكلياند على ثلاث حاجات رئيسية: الحاجة للإنجاز، الحاجة للاندماج، الحاجة للنفود:<sup>1</sup>

\***الحاجة للإنجاز**: الاشخاص الذين يشعرون بحاجة كبيرة للإنجاز فرغبتهم عالية في بلوغ الأهداف و التحديات والتفوق فهم مدفوعون بالتنافس مع خوف شديد من الفشل فيضعون لأنفسهم اهداف متوسطة الصعوبة، لكنها ليست مستحيلة ويسعون لمعرفة نتائج جهودهم ويفضلون تحمل المسؤولية الشخصية عن الاداء والنتائج ومعالجة الامور بأنفسهم

\* **الحاجة للاندماج**: الاشخاص الذين بحاجة كبيرة للاندماج فيبحثون على الصداقة والتآلف والحب واعتبار مشاعر الاخرين وارضائهم كما يسعون لتجنب الالم كنتيجة لرفض الاخرين لهم مثل هؤلاء الافراد يسعون للبحث عن عمل يسمح لهم فيه بناء علاقات شخصية قوية للاندماج بتهيئة بيئة عمل تركز على التعاون وعلى روح الفريق.

\* **الحاجة للنفود**: الاشخاص الذين يشعرون أنهم بحاجة الى النفود يسعون للتأثير على الاخرين والسيطرة عليهم والتحكم فيهم وسعي هؤلاء للبحث عن المراكز القيادية والتشبث بها وعادة ما

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000، ص 156- 157- 158 .



يجيدون المناقشة والخطابة وتأخذ هذه العملية صيغتين من النفوذ الشخصي والمؤسسي فالذين يمثلون للنفوذ الشخصي يكون البحث فيه عن النفوذ ذاته اما الذين لديهم حاجة عالية للنفوذ المؤسسي فيهتمون بالمشكلات التنظيمية والتأثير في الاخرين لبلوغ الأهداف الجماعية أو أهداف المنظمة.

#### خلاصة:

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن القيادة التشاركية والرضا الوظيفي هي حقوق وواجبات لكل فرد نحو نفسه ونحو الآخرين ونحو المجتمع، فهي تعمل على تحقيق قرب من الوصال الفكري بين القائد والمرؤوسين وتوزيع المسؤولية وتنظيم دور الفرد نحو الجماعة وواجبها نحو الفرد واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بينهم، لتحريك دوافع المرؤوسين وذلك بالعمل على تحقيق حاجياتهم و إشباعها وكسب ودهم وتعاونهم وهو ما يؤدي إلى الارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار ورفع الروح المعنوية وخلق الروح الإيجابية وزيادة مشاعر الإنسانية التي تعزز الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية مما يؤدي بالرضا الوظيفي إلى الإبداع والعمل والتجديد.

## الفصل الثالث: الجانب الميداني

تمهيد.

- 1- عرض نتائج الدراسة الميدانية.
- 2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الاولى:
- 3- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى.
- 4- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية.
- 5- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية.
- 6- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة.
- 7- الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة.
- 8- الاستنتاج العام

## تمهيد:

تهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة معتمدين في ذلك على عرض الجداول البسيطة والمركبة والقيام بالعمليات الإحصائية من نسب مئوية وتكرارات، بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة التي تم التوصل إليها.

**I- عرض نتائج الدراسة الميدانية تحليلها وتفسيرها:****I-1 عرض نتائج البيانات الشخصية:**

**جدول رقم 1:** يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	39	48.8%
انثى	41	51.3%
المجموع	80	100%

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين، هم من جنس الإناث، أي بنسبة 51.3% من عمال الإدارة المحلية، هي أغلبية بسيطة تقابلها نسبة الذكور محددة بـ 48.8% من المجموع. إن طبيعة العمل بمديرية الإدارة المحلية التي أعمالها خليط بين المكتبية والميدانية ربما يكون وراء تقارب نسب توزع عمالها حسب الجنس كما أن وجود المديرية بمقر الولاية داخل المدينة يسهل أكثر للإناث الإلتحاق بمثل هذه الأعمال، ما يجعلهم ينافسون الذكور وربما يتفوقون عليهم في وظائف مناسبة لطبيعة جنسهم مقارنة بطبيعة أعمال أخرى قد تناسب الذكور أكثر. هناك تقارب بين نسب الجنسين في العمل وهذا مرده إلى طبيعة العمل ومكانه.

**جدول رقم 2:** يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

سن المبحوثين	التكرار	النسبة
[30-20]	17	21.3%
[40-30]	43	53.8%
[50-40]	16	20%
50- فما فوق	4	5%
المجموع	80	100%

يلاحظ من خلال بيانات هذا الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم من فئة [30-40] سنة أي بما نسبته 53.8%، تليها فئة [20-30] سنة بما نسبته 21.3% أما الفئة [40-50] بما نسبته 20% وأخيرا الفئة العمرية ما فوق 50 سنة بما نسبته 5%.

أي أن فئة الشباب تقريبا هي الأغلبية الساحقة داخل الإدارة المحلية بولاية غرداية، وهذا راجع إلى سياسة توظيف الشباب التي تعتمد عليها الإدارة الجزائرية مؤخرا فالعمل الإداري يتطلب قدرات وكفاءات فنية ومهارات قد لا تتوفر إلا في هذه الفئات العمرية.

وبهذا نقول أن عمال مديرية الإدارة المحلية نسبة ساحقة شباب وهذا على علاقة بطبيعة العمل للتوسع في توظيف الشباب السنوات الأخيرة.

### جدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية للمبحوثين	التكرار	النسبة
اعزب	29	36.3%
متزوج	47	58.8%
مطلق	4	5%
المجموع	80	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية الساحقة من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين أي بما نسبته 58.8% من المجموع تقابلها فئة العزاب بما نسبته 36.3% وأخيرا المطلقين بما نسبته 5%. وهذه النسب تعكس لما للعمل من أثر على حياة العمال، فأكثر نسبة هي فئة المتزوجين هذا ما يعكس إستقرار العمال ماديا وقدرتهم على الزواج خاصة وأن أكبر فئة هي فئة الشباب داخل الإدارة.

فالعمل يتيح للشباب فرصة لبناء حياتهم وتحقيق الإستقرار وبناء أسر لتحقيق التوازن في حياتهم الشخصية، و هذا ما ينعكس على عملهم بصورة إيجابية.

## جدول رقم 4: بوضوح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي للمبحوثين
6.3%	5	متوسط
32.5%	26	ثانوي
61.3%	49	جامعي
100%	80	المجموع

يتضح من خلال هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة هم ذو المستوى الجامعي بما نسبته 61.3% تقابلها نسبة المستوى الثانوي تمثل بـ 32.5% من مجمل العينة المدروسة و المستوى المتوسط بـ 6.3%.

إن خصوصية العمل داخل الإدارة المحلية بولاية غرداية تتطلب تأهيل علمي عالي نوعا ما لتسيير المهام الإدارية الخاصة بإنجاز الأعمال وتسيير ومتابعة مختلف المشاريع الخاصة بالولاية ككل وكذا برمجة الخطط السنوية لمختلف وحدات الإدارة.

إن عمال الإدارة المحلية أغلبية ذو مهارات وتأهيل عالي لما له علاقة بالتطورات التكنولوجية وطبيعة العمل داخل المديرية.

## جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب الوظيفة.

النسبة	التكرار	الوظيفة التي يشغلها المبحوث
17.5%	14	عون
66.3%	53	موظف
16.3%	13	إطار
100%	80	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالب عمال الإدارة المحلية هم موظفين أي بنسبة 66.3% منهم، تليها نسبة 17.5% تمثل نسبة الأعوان ، وبنسبة 16.3% للإطارات.

يتبين مما سبق أن الفئة الساحقة هي الموظفين وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطبيعة مهامها، وهو الغالب على الإدارات كثرة الموظفين اذ يقع عليهم العبء الأكبر في إنجاز وتسيير المهام.

وبهذا يمكن القول أن الموظفين لهم أهمية كبيرة بمديرية الإدارة المحلية وأنها تسعى لتوظيف عدد هائل من العمال هذا له علاقة بطبيعة العمل داخل المديرية.

**جدول رقم 6:** يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة
أقل من عشر سنوات	34	42.5%
10-20	28	35%
20-30	10	12.5%
30- فما فوق	8	10%
المجموع	80	100%

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 42.5% من المبحوثين الذين لهم أقدمية اقل من عشر سنوات تليها نسبة 35% للفئة 10-20 سنة و للفئة 20-30 بنسبة 12.5% واخيرا الفئة 30 سنة فما فوق بنسبة 10%.

لقراءة المعطيات لابد من الرجوع إلى جدول الفئات العمرية و الذي تمثل فيه نسبة الشباب النسبة الأكبر فهنا تظهر سياسة الدولة الجزائرية في مجال التوظيف و التي تعمل من أجل دمج الشباب في الحياة المهنية حيث كان له الأثر البالغ في تقليص عدد الكهول و الشيوخ في المؤسسة الجزائرية مقابل فتح المجال للشباب الذي سيستفيد من الخبرة المهنية للفئات العمرية المتقدمة. وبهذا يمكن القول أن مديرية الإدارة المحلية تسعى لتحفيزهم بشتى الوسائل، كما أنها عرفت نسبة تشغيل واسعة في السنوات الأخيرة.

## I-2 عرض بيانات الفرضية الاولى:

## I-2-1 تحليلها وتفسيرها:

\*المشاركة في اتخاذ القرار يحقق التحفيز لدى العاملين:

جدول رقم 7: يوضح العلاقة بين اشراك المسؤؤل للعمال في اتخاذ القرارات ورضا العامل على طبيعة العمل

المجموع		لا		نعم		الرضا عن طبيعة العمل اشرك العمال في اتخاذ القرارات الحاسمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	31	%19.4	6	%80.6	25	نعم
%100	21	%66.7	14	%33.3	7	لا
%100	28	%28.6	8	%71.4	20	احيانا
%100	80	%35	28	%65	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول بيانات هذا الجدول ان أغلبية كبيرة من المبحوثين صرحوا برضاهم عن طبيعة العمل الذي يقومون به بمؤسسة عملهم، وذلك بما نسبته 65% من المجموع، مقابل 35% فقط ممن صرحوا بأنهم غير راضين عن طبيعة عملهم، من بين من صرح بأنهم راضون عن طبيعة عملهم أغليبيتهم يصرحون بأنه تم اشراكهم في اتخاذ القرار، أي بما نسبته 80.6% منهم وما نسبته 71.4% صرحوا بأنهم يتم اشراكهم

أحيانا، نلاحظ أن هناك تقارب بين هاتين النسبتين بالمقارنة بمن صرحوا بأنه لم يتم اشراكهم أبدا أي بنسبة 33.3% منهم، وهذا تقريبا عكس ما نلاحظ بالنسبة لمن صرحوا بأنهم غير راضون عن طبيعة عملهم، أي نجد أن أغلبهم لم يتم اشراكهم في اتخاذ القرار أي بنسبة 66.7% منهم.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير اشراك القائد للعمال في اتخاذ القرار الخاصة بالعمل على رضاهم عن طبيعة العمل إذ تساعد المشاركة على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً وقبولاً لدى العاملين فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة وعمالها الذين

يتعاملون معهم من ناحية أخرى وللمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، فالمشاركة في اتخاذ القرارات تعطي دفعه قويه لفريق العمل وبالأخص الشباب وايضا مختلف الرتب الوظيفية اذ تعتبر بمثابة تحفيز على الاهتمام بسير العمل وجوده العمل ايضا بالإضافة إلى أنها فرصة ممتازة لتنمية المهارات والقدرات الخاصة وطبعا زيادة الخبرة في مجال التخصص عن طريق الاحتكاك المباشر مع أصحاب الخبرة انفسهم وايضا مع نوعية القرارات المتخذة.

هكذا نستنتج أن مشاركة المسؤول للعمال في اتخاذ القرار له دور مهم في تحفيز العمال نحو العمل من خلال الرضا عليه.

**جدول رقم 8:** تأثير طريقة اشراك العمال في اتخاذ القرار على الحصول على ترقية.

المجموع		لا		نعم		الرضا في الحصول على الترقية طريقة اشراك العمال في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	19	%57.9	11	%42.1	8	لجان التناوب
%100	61	%45.9	28	%54.1	33	اقتراح مباشر
%100	80	%48.8	39	%51.3	41	المجموع

يلاحظ من خلال معطيات الجدول الموضح أن أغلبية الباحثين تحصلوا على ترقية وهي غير كبيرة بنسبة %51.3 وعدم الحصول عليها بنسبة %48.8. من مجمل من تحصلوا على ترقية نجد منهم %54.1 اشركوا في اتخاذ القرار عن طريق اقتراح مباشر و %42.1 اشركوا عن طريق لجان التناوب أما من صرحوا بأنهم لم يحصلوا على ترقية فنجد أغلبهم، أي %57.9 منهم صرحوا بأنه تم اشراكهم عن طريق لجان التناوب.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير اشراك العمال في اتخاذ القرار على إحساسهم بالمسؤولية وتحملها وأخذهم لخطى متقدمة في مساهم المهني عبر ترقيتهم إلى رتب أعلى متحملين مسؤوليات أكبر وقد يرجع هذا إلى أن المؤسسة تهتم فعلا بترقية عمالها فأكثر من %50 من العمال



حصلوا على الترقية يعتبر أمر مهم للمؤسسة الذي يحفز العمال ويخلق لديهم الرضا الوظيفي اللازم للإنتاج أعمالهم.

و بهذا نستنتج أن طريقة اشراك العمال في صنع القرار سواء عبر لجان التناوب او اقتراح مباشر وهو ما من شأنه ان يزيد من درجات تقدم العامل في السلم الوظيفي عبر الحصول على ترقية.

**جدول رقم 9:** يوضح العلاقة بين استشارة المسؤول للعامل في بعض القضايا الخاصة بالعمل واثار ذلك على رضاه على توزيع المهام بين الموظفين.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن توزيع المهام يستشيرك مسؤولك في قضايا العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	29	%55.2	16	%44.8	13	نعم
%100	25	%72	18	%28	7	لا
%100	26	%46.2	12	%53.8	14	احيانا
%100	80	%57.5	46	%42.5	34	المجموع

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن الاتجاه السائد كان مع عدم رضا العمال على توزيع المهام بينهم بنسبة %57.5 من المجموع تقابلها، نسبة %42.5 انها راضية على توزيع المهام بين الموظفين من مجمل من كانوا غير راضين عن توزيع المهام بينهم نجد منهم نسبة %72 لا يستشيرهم المسؤول في بعض القضايا الخاصة بالعمل تليها ما نسبته %55.2 بمن صرحوا أنه يستشيرهم المسؤول في بعض قضايا العمل و ما نسبته %46.2 بمن صرحوا أنهم أحياناً ما يتم اشراكهم في بعض قضايا العمل. وهذا تقريبا عكس ما نلاحظ بالنسبة لمن صرحوا بأنهم راضون عن توزيع المهام، أين نجد أن أغلبهم صرحوا أنه تم اشراكهم في بعض قضايا العمل أي بما نسبته %53.8.

إن عدم رضا العمال على توزيع المهام بين الموظفين راجع إلى كون أنهم لا يأخذ بآرائهم ولم يتم استشارتهم في بعض قضايا العمل وهذا ما يؤكد على ضرورة استشارة المسؤول لطاقتهم حيث

تعد من أهم مميزات القيادة التشاركية فبرغم من أن وسيلة الشورى التي تتم من خلال الجماعات قد تكمن في توجيه الفرد إذ ان المسؤول الذي يطلب المشورة أثناء العمل، ويقوم بإقناع الآخرين، ويرحب بالاقتراحات التي تأتي من جانب المرؤوسين، فإن ثمة حقيقة وهى أن معظم الأفراد يكرهون أن يؤمروا كما أنهم يشعرون بعلو مكانتهم حين تعرض آراؤهم.

وعليه يمكن التأكيد على ضرورة استشارة الرئيس للعمال داخل التنظيم ومالها من أثر بارز على رضاه على المهام التي ينجزها وهو ما يرفع حالة الرضا على العمل وبالتالي زيادة الفعالية في الانجاز.

**جدول رقم 10:** يوضح تأثير اخذ المسؤول باقتراحات العمال على طريقة الترقية في العمل

المجموع		تمر بوسائط		عادلة		الرضا عن الترقية في المؤسسة أخذ الاقتراحات بعين الاعتبار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	57	%33.3	19	%66.7	38	نعم
%100	23	%52.2	12	%47.8	11	لا
%100	80	%38.8	31	%61.3	49	المجموع

يتضح من خلال الجدول المبين تأثير أخذ المسؤول باقتراحات العمال على طريقة الترقية في العمل أن الأغلبية الساحقة صرحوا بأن الترقية كانت عادلة بنسبة 61.3% تقابلها نسبة 38.8% ممن صرحوا بأن الترقية تمر بوسائط. من مجمل من صرحوا بأن الترقية عادلة نجد منهم 66.7% أخذت اقتراحاتهم بعين الاعتبار من قبل المشرف تليها ما نسبته 47.8% ممن صرحوا بأنهم لم تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار، أما من صرحوا بأن الترقية تمر بوسائط فنجد أغلبهم أي بنسبة 52.2% بأنهم لم تأخذ اقتراحاتهم بعين الاعتبار.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير أخذ المشرف باقتراحات العمال على الجو العام للمؤسسة وطريقة سيرها عبر عدالة الترقية ونزاهتها بناء على الكفاءة والأحقية لا عبر الوسائط والمحسوبية لذلك فالأخذ برأي الموظفين له أهمية كبيرة لضمان نجاح فريق العمل في تحقيق أهداف التنظيم بفعالية وهو ما يؤدي إلى تأكيد وفهم واضح ومشارك للأهداف المعتمدة للمؤسسة ووضع خطط عمل فعالة بمشاركة كل أعضاء فريق العمل، للوصول إلى فهم احتياجات أعضاء فريق العمل وتوضيح واقع قدرات المؤسسة على تحقيقها لضمان أعلى رضا للمرؤوسين من أجل انجاز العمل

وبصورة أفضل، هذا ما يوصل إلى حالة من الرضا داخل جو العمل وتكون من خلالها الشفافية والمصدقية في مختلف العمليات الادارية ومنها الترقية العادلة والغير خاضعة للمحسوبية والوساطة. وعليه يمكن القول بضرورة التأكيد على الأخذ بآراء الموظفين في سير العمل وهو ما ينعكس بالإيجاب على الترقية الشفافة.

**جدول رقم 11:** يوضح علاقة طريقة الاشراف في اتخاذ القرار على الحصول على مكافأة

المجموع		لا		احيانا		نعم		تلقيت مكافأة طريقة الاشراف في اتخاذ القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	16	%62.5	10	%12.5	2	%25	4	عن طريق نقل المعلومات
%100	22	%63.6	14	%9.1	2	%27.3	6	التوجيه والارشاد
%100	42	%73.8	31	%14.3	6	%11.9	5	توضيح الامور
%100	80	%68.8	55	%12.5	10	%18.8	15	المجموع

يتبين من خلال الجدول الذي يوضح علاقة طريقة الاشراف في اتخاذ القرار على الحصول على مكافأة أن الأغلبية الساحقة صرحوا بعدم الحصول على مكافأة بنسبة %68.8، مقابل ما نسبته %18.8 فقط ممن صرحوا بالحصول على المكافأة، والتي تقابلها الحصول عليها احيانا بنسبة %12.5. من مجمل من لم يتحصلوا على مكافأة نجد منهم %73.8 اشركوا في اتخاذ القرار عن طريق توضيح الأمور، كما يليها ممن صرحوا بأنهم اشركوا في اتخاذ القرار وهي نسبة غير بعيدة تماما أي على التوالي بنسبة %63.6 و %62.5 عن طريق التوجيه والإرشاد، نقل المعلومات، ومن مجمل من صرحوا بحصولهم على المكافأة ما نسبته %27.3 اشركوا في اتخاذ القرار عن طريق التوجيه والإرشاد، تقابلها من مجمل ممن صرحوا احيانا ما يتحصلوا على مكافأة ما نسبته %14.3 من المجموع.

إن تصريح المبحوثين بعدم الحصول على المكافأة قد يرجع إلى أن المؤسسة غير مهتمة بتقديم المكافآت رغم أهمية اشراك العمال في اتخاذ القرار، أو قلة الموارد المادية لمديرية الإدارة المحلية وهذا ما من شأنه أن يؤثر على تحفيز العمال لما للمكافأة من دور في رضا العمال عن عملهم وهذا من أجل الحصول على نتائج إيجابية وملموسة لكن بعض الحالات تكون النتيجة غير متوقعة تماما وبعيدة

عن الأهداف المطلوب تحقيقها في الميدان ويرجع هذا كله إلا أن عملية اتخاذ القرارات تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها، فمتخذ القرار يشهد عدة حواجز وعقبات من أهمها مدى صحة ودقة المعلومات التي تأتي من ال ميدان لذلك لابد للمشرف ان يبني علاقات جيدة مع عماله ويحرص على استمرارها من اجل ان لا يواجه القادة والمشرفون عدة صعوبات وعقبات.

وهنا نستنتج أن الإدارة المحلية لا تعتمد بشكل كبير على المكافأة والسبب في ذلك ضعف القرارات التسييرية للإدارة.

### I-2-2 الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:

يلاحظ من خلال الجدول رقم 7: المبين للعلاقة بين اشراك المسؤول للعمال في اتخاذ القرارات ورضا العامل على طبيعة العمل ان الاتجاه السائد على الجدول كان مع رضا العمال عن طبيعة العمل بناءا على اشراك المشرف للعمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بنسبة 65%.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 8 : الموضح تأثير طريقة اشراك العمال في اتخاذ القرار على الحصول على ترقية ان الاتجاه السائد للجدول كان مع تأثير طريقة اتخاذ الاشراك في اتخاذ القرار على الحصول على الترقية بنسبة 51.3%.

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 9 : المبين للعلاقة بين استشارة المسؤول للعامل في بعض القضايا الخاصة بالعمل واثر ذلك على رضاه على توزيع المهام بين الموظفين ان الاتجاه السائد للجدول كان مع عدم رضا العمال على توزيع المهام بينهم بنسبة 57.5%.

يلاحظ من خلال الجدول رقم 10: المبين لتأثير أخذ المسؤول باقتراحات العمال على طريقة الترقية في العمل أن الاتجاه السائد كان مع أن الترقية كانت عادلة بنسبة 61.3%.

يلاحظ من خلال الجدول رقم 11: المبين طريقة الاشراك في اتخاذ القرار على الحصول على مكافأة أن الاتجاه السائد كان مع عدم الحصول على مكافأة بنسبة 68.8% .

نستنتج مما سبق أن المشاركة في اتخاذ القرار يحقق التحفيز لدى العاملين.

I-3 عرض بيانات الفرضية الثانية:

I-3-1 تحليلها و تفسيرها :

\* للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعمال.

جدول رقم 12: يوضح تأثير معاملة المسؤول للموظفين على تحقيق الراحة والاستقرار داخل العمل

المجموع		لا		نعم		العمل مع الرئيس راحة واستقرار طبيعة معاملة المسؤول
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	42	%2.4	1	%97.6	41	جيدة
%100	33	%24.2	8	%75.8	25	عادية
%100	5	%80	4	%20	1	سيئة
%100	80	%16.3	13	%83.8	67	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الأغلبية الساحقة والكبيرة ممن صرحوا بأن معاملة المسؤول تؤثر على شعور العامل بالراحة والاستقرار بنسبة 83.8%، بينما ترى ما نسبته 16.3% من الباحثين العكس من ذلك أي عدم الشعور بالراحة والاستقرار، و من مجمل ممن صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة والاستقرار مع الرئيس نجد منهم 97.6% كانت علاقتهم مع المسؤول جيدة، تليها بنسبة معتبرة 75.8% ممن صرحوا بأن علاقتهم مع المسؤول عادية، ومن مجمل ممن صرحوا بعدم الشعور بالراحة والاستقرار ما نسبته 80% علاقتهم مع المسؤول سيئة.

من خلال ما سبق تبرز لنا حالة الرضا السائدة بين الباحثين بناء على العلاقة الجيدة بين الرئيس ومرؤوسيه، فالموظف بطبيعته يحتاج إلى الراحة والاستقرار من فترة إلى أخرى، كما أنه يحتاج إلى التعامل الجيد حتى يستطيع الإنجاز وبلوغ الآفاق التي يطمح إليها. ومن ضمن المجالات الهامة التي يتوجب فيها مراعاة هذا الجانب الإنساني الهام مجالات العمل المختلفة، فالموظف إنسان بحاجة إلى الإعلاء من قيمته ومن شأنه، وبخاصة أيضاً إلى أن تتوفر له كافة احتياجاته، فكلما ازدادت هذه

الاحتياجات استطاع الإنسان إنتاج ما هو أفضل، فراحة الإنسان في عمله من أهمّ العناصر التي تساعد على تطويره، والارتقاء بنفسه.

وعليه يمكن القول أن العلاقة الجيدة بين الرئيس في العمل ومرؤوسيه تعمل على ارساء الاستقرار والراحة في بيئة العمل وهذا ما تحرص عليه مديرية الإدارة المحلية.

**جدول رقم 13:** يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر على الرغبة في الاستمرار في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرغبة في الاستمرار بمؤسستك مسؤولك المباشر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	33	%9.1	3	%90.9	30	متفهم
%100	37	%35.1	13	%64.9	24	متعاون
%100	9	%66.7	6	%33.3	3	احتكاري
%100	1	%100	1	%0	0	متسلط
%100	80	%28.8	23	%71.3	57	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب ممن صرحوا مع الرغبة في الاستمرار بالعمل بناء على تفهم وتعاون المسؤول المباشر بنسبة 71.3%، بينما تقابله ما نسبته 28.8% من مجمل الباحثين الذين صرحوا بعدم رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة. من مجمل من يرغبون في الاستمرار بالمؤسسة نجد منهم 90.9% صرحوا أن المسؤول متفهم و 64.9% صرحوا بأن المسؤول متعاون و 33.3% صرحوا بأن المسؤول متسلط ومن مجمل من صرحوا بعدم رغبتهم في الاستمرار 66.7% أن المسؤول متسلط.

من خلال المعطيات السابقة يتضح أهمية القائد التشاركي بأسلوبه المرن والتعاون على تحقيق الاستقرار في العمل من خلال ضمان استمرار عماله في وظائفهم، ذلك أن أساس العملية الادارية تقع على عاتق المدير لذلك وجب لمن يتقلد منصب المسؤول أن يتصف بصفات خاصة تسمح له بالتواصل الفعال ومن المفروض أنّ الخبرة والكفاءة هي التي جعلت المسؤول يرتقي إلى منصبه ومكانته في المؤسسة، لذلك يُفضل أن لا ييخل المدير على العاملين معه بالمعلومات وتزويدهم بالخبرات اللازمة كي يتحسن أداءهم لوظائفهم.

ولما يجب على المسؤول أن ينتبه إليه هو الخلق الحسن، إذ يجب على المدير أن يكون صادقاً مع نفسه أولاً ومع الآخرين، كما ويجب أن يتحلى بالأمانة، والإخلاص، وأن يكون أهلاً لمنصبه هذا. وعليه نستنتج أن التعاون والتفاهم مع المرؤوسين يعد من أهم مهارات وخصائص المسؤول الناجح الذي يضمن استمرارهم والتي تسعى من خلاله مديرية الإدارة المحلية الحفاظ على موظفيها. **جدول رقم 14:** يوضح العلاقة بين منح الرئيس فرصة للموظفين لإظهار مهاراتهم الشخصية على الشعور بالراحة والاستقرار عند العمل مع الرئيس.

الجموع		لا		نعم		العمل مع الرئيس راحة واستقرار فرصة إظهار مهاراتك الشخصية في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	29	0%	0	100%	29	نعم
100%	42	16.7%	7	83.3%	35	أحياناً
100%	9	66.7%	6	33.3%	3	إطلاقاً
100%	80	16.3%	13	83.8%	67	الجموع

من خلال معطيات الجدول يلاحظ أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين صرحوا بالحصول على راحة من خلال العمل مع الرئيس بنسبة 83.8%، ما يقابله بعدم الاحساس بالراحة بنسبة 16.3%، من مجمل من أحسوا بالراحة نجد أن 100% سمح لهم الرئيس بإظهار مهاراتهم الشخصية، تليها ما نسبته 83.3% صرحوا أحياناً ما يسمح لهم الرئيس بإظهار مهاراتهم الشخصية في العمل، تليها ما نسبته 33.3% ممن صرحوا بعدم إظهار مهاراتهم، ومن مجمل من صرحوا بعدم الاحساس بالراحة ما نسبته 66.7% صرحوا بعد إظهار مهاراتهم.

خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير سماح الرئيس للموظفين بإظهار مهاراتهم الشخصية على شعورهم بالرضا عبر الراحة والاستقرار في العمل لأن الموظف لا يكتفي بشكل عام بالتكليف الموكل إليه من الرئيس في تصريف واجباته الوظيفية بل يسعى لإبراز مهاراته، ذلك لأن طبيعة الوظيفة قد تفرض هذا التصرف، فطالما أنه يوجد رئيس ومرؤوس فإن الموظف يفضل في أحيان كثيرة أن يبقى في دائرة التكليف التي يعتقد أنها تشكل أماناً له ضد أخطائه أو تخلصاً من لوم رؤسائه وتحميله المسؤولية من قبلهم. أما القيام بالمبادرة فهو خصوصية قد تتوافر لدى بعض الموظفين ولا تكون عامة فيهم، والموظف الذي يرقى إلى المبادرة في تصريف واجباته هو ذلك الذي يتمتع بصفات وميزات تؤهله

ليكون مبادرا لا ينتظر التكليف حتى يحقق أهداف المؤسسة التي يتبع إليها حكومية كانت أو خاصة. ولاشك أن المبادرة تنطلق من الشعور بالأمانة والمسؤولية ثم القيام بها على الوجه الصحيح الذي يرضي الله عز وجل أولا ثم يرضي أصحاب الشأن ثانيا. هذا بالنسبة للفرد أما على مستوى الجماعة فذلك وضع آخر إذ يدخل عامل جديد هنا هو دور الرؤساء والمسؤولين في زرع روح المبادرة في دواخل موظفيهم وتشجيعهم على ممارستها حتى يتم الاستفادة من العناصر التي تملك هذه الروح أصلا والمسؤول المثالي والناجح هو من يستغل هاته المهارات لصالح المؤسسة ويكسب ويخرج كل طاقات موظفيه من أجل احساسهم بالأمان وتدعيم راحتهم واستقرارهم وهذه من سمات القائد التشاركي.

هكذا نستنتج أن سماح المشرف للعمال بإظهار مهاراتهم الشخصية واستغلالها خدمة لصالح المؤسسة وضمان لشعور العمال بالراحة والاستقرار في العمل مع الرئيس داخل التنظيم.

**جدول رقم 15:** يوضح تأثير العلاقة الجيدة مع الإدارة على الرغبة في الاستمرار في العمل

المجموع	لا		نعم		الرغبة في الاستمرار بمؤسستك العلاقة مع الإدارة
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
	35	11.4%	4	88.6%	جيدة
	40	37.5%	15	62.5%	حسنة
	4	100%	4	0%	سيئة
المجموع	79	29.1%	23	70.9%	

من خلال معطيات الجدول يتبين أن الأغلبية الكبيرة صرحوا على الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة بنسبة 70.9% مقابل ما نسبته 29.1% صرحوا بعدم رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة. من مجمل من صرحوا بالرغبة في الاستمرار بالمؤسسة نجد 88.6% علاقتهم جيدة مع الإدارة، تليها 62.5% علاقتهم حسنة مع الإدارة. وهذا عكس ما نلاحظ بالنسبة لمن صرحوا بعدم رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة أين نجد اغلبهم صرحوا أن علاقتهم سيئة بالإدارة أي بما نسبته 100%.

من خلال المعطيات السابقة يتبين تأثير العلاقة الجيدة مع الإدارة على تحقيق رضا الموظفين من خلال رغبتهم في الاستمرار بالمؤسسة عبر فتح قنوات اتصال يمكن من خلالها جمع المعلومات وهي عملية ضرورية لنجاح العملية الإدارية، فهي الوسيلة التي تنقل عبرها المعلومات المتعلقة



بالقرارات وهو أساسي لتنفيذها، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفويًا، يكون موجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسة التي تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها وهذا جانب مهم لأسلوب القيادة التشاركية من أجل الوصول إلى أقصى درجة من العلاقات الجيدة بين الموظف وادارته لتحقيق الرضا على العمل والاستمرار في المؤسسة هكذا يمكن القول أن بناء العلاقات الجيدة بين الادارة والموظفين لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال والاستمرار في العمل بالمؤسسة.

**جدول رقم 16 :** يوضح تأثير طبيعة العلاقة بين العمال والادارة على الشعور بالراحة عند العمل مع الرئيس.

المجموع		لا		نعم		العامل مع الرئيس راحة واستقرار طبيعة العلاقة بين العمال والادارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	27	%11.1	3	%88.9	24	طبيعة العمل الممارس
%100	31	%22.6	7	%77.4	24	ذهنية العمال
%100	22	%13.6	3	%86.4	19	شخصية المسؤول
%100	80	%16.3	13	%83.8	67	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن الاتجاه السائد للجدول كان مع تأثير طبيعة العلاقة مع الادارة على الراحة والاستقرار في العمل مع المسؤول بنسبة 83.8%، مقابل ما نسبته 16.3% ممن صرحوا بعكس من ذلك، من مجمل من يشعرون بالراحة والاستقرار عند العمل مع الرئيس نجد منهم 88.9% يرجعونها إلى طبيعة العمل الممارس، تليها 86.4% يرجعونها إلى شخصية المسؤول و 77.4% يرجعونها إلى ذهنية العمال. ومن مجمل من صرحوا عكس ذلك نجد 22.6% يرجعونها إلى ذهنية العمال.

إن طبيعة العلاقات الجيدة بين الادارة والعمال وتأثيرها على راحتهم واستقرارهم في العمل تعود إلى طبيعة العمل الممارس وشخصية المسؤول التي تتضح من خلال الإشراف الصحيح و هو عبارة عن قيادة مجموعة من الأفراد، وهذه القيادة لا تأتي بالنتيجة المرجوة إلا إذا ساد محيط العمل

جو من التفاهم، وتعتبر من العناصر الحيوية لنجاح العلاقات الإنسانية داخل التنظيم وهي اهم مرتكزات القيادة التشاركية، حيث إن هذه السياسة من شأنها أن تخلق فيهم شعوراً بالمسؤولية تجعلهم حريصين على مصلحة العمل، وعند حدوث تصرفات خاطئة من بعض العمال، لا بد للإدارة العمل على معرفة الأسباب الحقيقية لهذه التصرفات ومعالجتها بدلاً من اللجوء إلى معاقبة المخطئ. ذلك أن العامل الذي يتضرر من قرار إداري يصدر ضده لخطأ ارتكبه غالباً ما يظهر احتجاجه على هذا التصرف بالتهاون في عمله وعدم الاهتمام به أو عدم اتباع التعليمات الصادرة إليه أو المطالبة بنقله إلى جهة أخرى لشعوره بعدم الراحة أو الاستقرار في العمل مع رئيسه، لذلك فإن الرفع من الروح المعنوية بين العمال والإدارة يؤدي إلى توافقهم في عملهم وإلى تعاونهم على النهوض بالمؤسسة، ورضاهم وهذا ما تصبوا إلى تحقيقه مديرية الإدارة المحلية.

هكذا نستنتج أن طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة التي ترجع إلى طبيعة العمل الممارس وشخصية المسؤول لها أهمية كبيرة في تحقيق الاستقرار والراحة في العمل.

### I-3-2 الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 12: الموضح لتأثير معاملة المسؤول للموظفين على تحقيق الراحة والاستقرار داخل العمل ان الاتجاه السائد كان مع تأثير المعاملة الجيدة على شعور العامل بالراحة والاستقرار بنسبة 83.8% .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 13 الذي يوضح العلاقة بين طبيعة المسؤول المباشر على الرغبة في الاستمرار في المؤسسة أن الاتجاه الغالب كان مع الرغبة في الاستمرار بالعمل بناء على تفهم وتعاون المسؤول المباشر بنسبة 71.3% .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 14 الموضح للعلاقة بين منح القائد فرصة للموظفين لإظهار مهاراتهم الشخصية على الشعور بالراحة والاستقرار عند العمل مع الرئيس حيث أن الغالب كان الحصول على راحة من خلال العمل مع الرئيس بنسبة 83.8% .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 15 الموضح لتأثير العلاقة مع الإدارة على الرغبة في الاستمرار بالعمل حيث ان الاتجاه السائد كان مع تأثير العلاقة الجيدة مع الإدارة على الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة بنسبة 70.9% .

يلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 16 الموضح تأثير طبيعة العلاقة بين العمال والإدارة على الشعور بالراحة حيث ان الاتجاه السائد كان مع تأثير طبيعة العمل الممارس على شعور العمال بالراحة والاستقرار بنسبة 83.8 % .

ومنه نستنتج أن للعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الاستقرار لدى العاملين.

#### I-4 عرض بيانات الفرضية الثالثة:

#### I-4-1 تحليلها وتفسيرها:

#### \*لتفويض السلطة دور في تحقيق المكانة المهنية للعمال

جدول رقم 17: يوضح العلاقة بين التشجيع على الابداع على الشعور بالاحترام داخل العمل

المجموع		لا		نعم		الشعور بالاحترام التشجيع على الابتكار والإبداع في العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	28	%0	0	%100	28	نعم
%100	36	%2.8	1	%97.2	35	احيانا
%100	16	%18.8	3	%81.3	13	لا
%100	80	%5	4	%95	76	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة صرحوا بشعورهم بالاحترام داخل العمل بنسبة 95% تقابله ما نسبته 5% من المبحوثين صرحوا عكس ذلك، من مجمل من صرحوا بالشعور بالاحترام نجد 100% من صرحوا أنهم تم تشجيعهم على الابتكار والإبداع، تليها 97.2% احيانا ما يتم تشجيعهم على الابتكار ونجد 81.3% من صرحوا بعدم تشجيعهم، من مجمل من صرحوا عكس ذلك نجد أي أنهم لا يشعرون بالاحترام نجد ما نسبته 18.8% لا يتم تشجيعهم على الابتكار في العمل.

يتضح من ما سبق أن التشجيع على الإبداع يشعر الموظف بأهميته داخل التنظيم وبأنه يقدم إضافة وهو ما يحفز للعمل أكثر وصولاً إلى أقصى فعالية يمكنه تقديمها، و تظهر أهمية الإبداع عندما تعتمد المؤسسة فإنها تبحث بذلك على التطوير والتغيير التنظيمي، حيث أن أي عمل من غير إبداع لا يعتبر عمل فهو عمل روتيني، وبهذا لا يشعر العمال بقيمتهم الأدائية، اذا فمن الواضح أن

الإبداع له وقع كبير على نفسية العمال ودافعيتهم ورضاهم عن العمل، ومنه ينشا لديهم روح الولاء والحب لعملهم.

وهكذا يمكن أن نستنتج أن هناك تشجيع على الإبداع داخل المؤسسة، لما له من أهمية على شعور الفرد بالاحترام والتقدير داخل المؤسسة.

**جدول رقم 18:** يوضح العلاقة بين ثقة المسؤولين على تحقيق الموظف إلى ما يصبوا إليه من خلال العمل.

المجموع		لا		نعم		حققت ما اصبو اليه من خلال العمل ثقة المسؤولين في العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	66	%42.4	28	%57.6	38	نعم
%100	14	%71.4	10	%28.6	4	لا
%100	80	%47.5	38	%52.5	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم تم تحقيق ما يصبون إليه عبر العمل بنسبة 52.5% وهي نسبة غير بعيدة عما يليها ممن صرحوا بعدم تحقيق ما يصبون إليه عبر العمل بنسبة 47.5%، من مجمل من صرحوا بأنهم تم تحقيق ما يصبون إليه نجد ما نسبته 57.6% منحوا ثقة مسؤوليهم بالفعل، تليها 28.6% لم يمنحوا ثقة المسؤول، ومن مجمل من صرحوا بعدم تحقيقهم لأمالهم نجد ما نسبته 71.4% ممن صرحوا بعدم منحهم الثقة.

يتضح تأثير منح المرؤوسين للثقة في العمل، فالثقة تعتبر من متطلبات النجاح والإبداع في العمل فالثقة بالنفس تجعل الفرد يشعر بقيمة نفسه بين الآخرين، وتعبه قوة داخلية تجعله يمارس عمله دون خوف أو قلق، غير أن الثقة بالآخرين تتطلب الكثير من الدراية والخبرة والحذر، ومن العوامل التي تجعل الإنسان في موضع ثقة بين الناس، الوضوح والشفافية، الالتزام بالقيم، والاحترام للنفس وللآخرين، ومطابقة الأقوال والأفعال، والكفاءة، وغير ذلك من أمور تجعل المرء يبدو أميناً في عيون من يتعامل معهم، لذلك فالثقة في المرؤوسين هي شرط رئيسي لنجاح المؤسسة وتميزها،

من أجل الوصول إلى فعالية أكبر من طرف المرؤوسين والثقة بين الرئيس ومرؤوسيه هي اتفاق بين طرفين يتعهد بموجبه الطرف الأول بأن يفي بما أتفق عليه للطرف الآخر، وكلما كان الانسجام والتعاون بين الطرفين أقوى كانت النتائج المترتبة على الاتفاق أفضل، وتزداد الثقة بين الطرفين من خلال الالتزام بالتعهدات وبهذا يحقق العامل ما يريد من عمله.

هكذا نستنتج أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على منح الثقة للمرؤوسين لما لها من دور على تحقيق العمال لطموحاتهم وآمالهم الذي ينعكس بدوره على الرضا الوظيفي .

**جدول رقم 19:** يوضح علاقة منح القائد لصلاحيه التفويض التي يقدمها القائد للعمال الذي تناسب قدراتهم مع مستوى الوظيفة واثره على شعور الموظف بالتقدير.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالتقدير من طرف الآخرين صلاحيه التفويض الذي تتناسب مع السلم الإداري
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	62	%4.8	3	%95.2	59	نعم
%100	18	%5.6	1	%94.4	17	لا
%100	80	%5	4	%95	76	المجموع

نلاحظ من هذا الجدول أن الأغلبية الساحقة ممن صرحوا بالتقدير من طرف الآخرين بنسبة 95%، ما تقابله بنسبة ضئيلة جدا 5% ممن صرحوا بعدم شعورهم بالتقدير، من مجمل من صرحوا بالتقدير من طرف الآخرين نجد ما نسبته 95.2% ممن صرحوا بمنح المسؤول للعمال صلاحيه التفويض التي تتناسب مع السلم الإداري تليها على التوالي بنسبة غير بعيدة 94.4% ممن صرحوا بلا.

هنا تتضح أهمية التفويض في منح الموظف أو العامل الشعور بالتقدير من طرف الآخرين كون أن تفويض السلطة يحقق له مكانة وأهمية داخل المؤسسة ذلك لإعتبار التفويض هو العملية التي تستخدم لمنح صلاحيات معينة لبعض مستويات الإدارية، وتحديد الإطار الذي يمكن لكل منهم العمل فيه وذلك لتسيير عملية اتخاذ القرار بشكل سليم وهذا يعتبر جزء مهما من أسلوب القيادة والتسيير التشاركي، من أجل تحقيق الشعور بالتقدير الذي يضمن للعامل مكانة داخل المؤسسة .

وعليه يمكن أن نستنتج أن هناك تفويض للسلطة داخل المؤسسة، لما لها من دور في تحقيق مكانة وتقدير من طرف الآخرين للعمال.

**جدول رقم 20:** يوضح العلاقة بين اساس منح التفويض واثره على الشعور بالاحترام داخل العمل.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالاحترام داخل العمل أساس منح التفويض
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%2.9	1	%97.1	33	الأقدمية
%100	28	%3.6	1	%96.4	27	الكفاءة
%100	62	%3.2	2	%96.8	60	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة صرحوا بشعور الموظف بالاحترام بنسبة 96.8% ما يقابله بعدم شعوره بالاحترام بنسبة 3.2%، من مجمل من شعروا بالاحترام نجد منهم 97.1% منح لهم التفويض على أساس الأقدمية و 96.4% منح لهم التفويض على أساس الكفاءة.

إن التفويض عندما يمنح على أساس الكفاءة والأقدمية فإنه يخلف شعورا بالاحترام والتقدير بين الموظفين ورؤسهم الذي مهما بلغت قدراته وطاقاته وإمكانياته لا يستطيع القيام بمجموعة أعمال لوحده وبدرجة عالية من الإتقان، وخصوصاً إذا تعلق هذا العمل في مؤسسات واسعة ومعقدة، لأنه من خلال تفويض السلطة للعمال ذو الكفاءة يستطيع المسؤول أن يكشف المواهب المتعددة أو يستطيع تهيئة الفرص أمام الذين يتهيؤون للقيادة في المستقبل ويعزز روح المسؤولية مما ينعكس إيجاباً على العلاقات بين المسؤول والعاملين فيختار من العمال من لهم أقدمية وخبرة هذا ما يؤدي للاحترام والتقدير والثقة بين العمال على أساس انهم أهل للثقة.

وعليه نستنتج أن تأثير تفويض السلطة للعمال ذوو الكفاءة والعمال ذوي الخبرة و الاقدمية هو ما ينشر حالة من الاحترام داخل العمل.

**جدول رقم 21:** يوضح العلاقة بين الاساس الذي تمنح من خلاله الثقة و تحقيق ما يصبو اليه من خلال عمله.

المجموع		لا		نعم		تحقيق ما اصبو اليه من خلال العمل اساس الثقة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	54	%42.6	23	%57.4	31	الكفاءة
%100	4	%25	1	%75	3	التفاني والاحلاص في العمل
%100	58	%41.4	24	%58.6	34	المجموع

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الأغلبية ممن صرحوا بأنهم حققوا ما يصبون إليه من خلال عملهم ما نسبته 58.6 % ، ما يقابله عدم تحقيق ما يصبون اليه بنسبة 41.4 %، من مجمل من حققوا ما يصبون اليه من خلال العمل نجد منهم 75 % أساس ثقة مرؤوسيههم كانت التفاني في العمل، تليها 57.4 % أساس ثقة مرؤوسيههم الكفاءة، من مجمل من صرحوا بعدم تحقيق ما يصبون إليه ما نسبته 42.6 % على أساس الكفاءة.

يتبين أن أساس الثقة هو الكفاءة والتفاني والاحلاص في العمل وهو ما ساهم في تحقيق العامل لما يصبوا اليه من خلال العمل عبر كسبه لثقة مرؤوسيه بحثا عن الرضا ، لأنه هناك ارتباط قوي بين الثقة ورضا العاملين وارتفاع الروح المعنوية، فعندما تفقد الثقة بين الموظفين يقل التزامه بالعمل فينخفض آدائه، وربما يفكر بترك وظيفته، بينما الموظف الذي تزيد الثقة بينه وبين عمله سوف يشعر بأنه جزء من عمله، وبالتالي يرفع من الروح المعنوية لديه ويتمسك بعمله لرضاه عن وظيفته، هذا من جهة الإدارة إلا أنه وجب على العمال أن تتوفر فيهم شروط وان يكونوا اهلا لتلك الثقة الممنوحة لهم وأن يمتازوا بالكفاءة في الإنجاز وأن يكون لهم خبرة كافية ما يجعلهم أهلا للثقة في نظر المسؤولين .

هنا نستنتج أهمية منح الثقة على أساس الكفاءة والتفاني والاحلاص في العمل وهو ما يجعلهم يحصلون على ما تمنوه من خلال عملهم.

**I-4-2 الإستاج الجزئي للفرضية الثالثة:**

يلاحظ من خلال الجدول رقم 17: الموضح للعلاقة بين التشجيع على الإبداع و الشعور بالاحترام داخل العمل أن الاتجاه السائد كان مع تأثير التشجيع والابداع على شعور العمال بالاحترام داخل العمل بنسبة 95%.

يلاحظ من خلال الجدول رقم 18: المبين للعلاقة بين ثقة المسؤولين على تحقيق الموظف إلى ما يصبوا اليه من خلال العمل حيث انه هنالك تأثير للثقة الممنوحة من المسؤولين على العمال على تحقيق امانهم عبر العمل بنسبة 52.5% .

يلاحظ من خلال الجدول رقم 19: الموضح لصلاحيه التفويض التي يقدمها القائد للعمال التي تتناسب مع مستوى الوظيفة واثره على شعور الموظف بالتقدير حيث أن الاتجاه السائد كان مع شعور الموظف بالتقدير من طرف الاخرين بنسبة 95%.

يلاحظ من خلال الجدول رقم 20: الموضح للعلاقة بين منح التفويض وأثره على الشعور بالاحترام داخل العمل، حيث أن الاتجاه السائد كان مع شعور الموظف بالاحترام بنسبة 96.8% .

يلاحظ من خلال الجدول رقم 21: الموضح للعلاقة بين أساس منح الثقة وتحقيق الموظف لما يصبوا اليه من خلال عمله، حيث أن الاتجاه السائد كان بنسبة 58.6% .

نستنتج انه لتفويض السلطة دور في تحقيق المكانة المهنية داخل المنظمة.



**II- الإستنتاج العام:**

يمكن القول بأن الفرضية العامة قد تأكد صدقها والتي مفادها أن للقيادة التشاركية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الإدارة المحلية بولاية غرداية حيث أن القيادة المبنية على المشاركة في اتخاذ القرار، العلاقات الإنسانية وتفويض السلطة تؤدي إلى الشعور بالتحفيز، الاستقرار الوظيفي و المكانة المهنية داخل المؤسسة وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العمال، وعليه فإن التأثير يعتبر ايجابيا بالنظر للنتائج المتوصل إليها من خلال فرضيات الدراسة :

\*هناك علاقة بين أسلوب القيادة التشاركية والرضا الوظيفي.

\*القيادة التشاركية المبنية على المعاملة الحسنة والمشاركة في اتخاذ القرارات مع تفويض السلطة تؤدي إلى ارتياح ورضا العمال .

\*مشاركة العاملين في اتخاذ القرار تؤدي إلى تفعيل أسلوب العمل الجماعي الذي يؤدي الى التحفيز والولاء التنظيمي للمؤسسة.

\*طبيعة العلاقات الحسنة المبنية على التفاهم والثقة والاحترام والتعاون والانسجام بين القائد والمرؤوسين تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

\*التفويض للسلطة يمنح التقدير والاحترام ويجعلهم يشعرون بأنهم أعضاء لهم أهمية داخل المؤسسة.

خاتمة

## خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية في ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، وكانت تهدف إلى إعطاء صورة واضحة عن الواقع الحقيقي لاقتراح بدائل جديدة يمكن أن تساهم في حل بعض المشكلات الإدارية.

واستنادا على ما سبق يمكننا القول أن هذه الدراسة قد تكون نجحت في معالجة بعض الجوانب وأخفقت في بعض وهذه طبيعة أي تجربة بحثية وعلى الرغم من ذلك فإن هذه الدراسة ساهمت ولو بجزء بسيط في إعطاء صورة واضحة عن طبيعة العلاقة القائمة بين المدير والعمال في ظل القيادة التشاركية والتي تهتم بتنمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح و تسعى لتطوير الآخرين وتحقيق أحلامهم وذواتهم وحاجياتهم من حيث المشاركة في اتخاذ القرار والعلاقات الانسانية وتفويض السلطة كل ما أمكن ذلك، القائمة في إطار خطط المنظمة، كما تحقق الأهداف المستقبلية لها وضمن نجاحها والتقليل من السلوك السلبي ليضمن مناخا أفضل للعاملين والاستقرار الوظيفي لهم .

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

قائمة الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى، ادارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، 2000.
2. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003 .
3. جمال أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999 .
4. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2013 .
5. ريتشارد ويتلي، ديال هيسان، الإدارة بالعملاء، تر: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية القاهرة، 1998 .
6. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
7. سهيل أحمد عبيدات، القيادة (اساسيات، نظريات، مفاهيم)، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2007 .
8. السيد شتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر 1997 .
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.
10. طلعت ابراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع، الرياض، 1982.
11. علي شريف، الادارة المنظمات العامة، الدار الجامعة للنشر، 1987.
12. عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الادارة، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1984 .
13. عمار طيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قار يونس، طرابلس، 1995 .

14. فضيل د ليو، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، ط2، مطابع جامعة قسنطينة، قسنطينة، 2006 .
15. فضيل د ليو، اتصال المؤسسة إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط1 دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003 .
16. قاسم بن عائل الحربي، القيادة التربوية الحديثة، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان 2008 .
17. ماهر محمد صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم، ط1، الدار الكندي، 2004 .
18. محمد حسين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2015 .
19. مدني عبد القادر علاقي، ادارة الموارد البشرية، دار خوارزم للنشر، جدة، 2007 .
20. محمد صالح الحناوي، راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي، مركز التنمية الادارية الاسكندرية 1998 .
21. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية 2003 .
22. محمد الصيرفي، السلوك الاداري العلاقات المناسبة ، دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر الاسكندرية 2008 .
23. موريس أنجرس، تر: بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006 .
24. نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرون، دار صفا للطباعة والنشر عمان، 2011 .
25. نواف كنعان، القيادة الادارية، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2007 .
26. هيثم العاني ، الادارة بالحوافز التحفيز والمكافآت ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع عمان 2007 .

قائمة المذكرات :

1. ابراهيم السلهاط، النمط القيادي السائد في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة .
2. عبد العزيز براك محسن، أثر نمطي القيادة التشاركية والتحويلية في تحسين الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، كلية الأعمال، جامعة عمان، الاردن، 2012 .
3. لخنش فريد، تفويض السلطة والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2014 .
4. مراني حسان، الهوية المهنية الاجتماعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، علم اجتماع العمل، جامعة باجي مختار، عنابة، 2006.

قائمة المجالات:

1. بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 16، ورقلة، سبتمبر، 2014 .
  2. صالح أبو جادو، القيادة المعاصرة وتطبيقاتها في الادارة المدرسية والإشراف التربوي مجلة المعلم والطالب، العدد 1، 2008 .
- قائمة المعاجم و القواميس:
1. احمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مطبعة لبنان، بيروت، 1978.

الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة بحث

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة غارداية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علو الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان:

## القيادة التشاركية ودورها في الرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة ميدانية بالإدارة المحلية

بولاية غرداية

في إطار إنجاز مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، نضع بين يديك هذا الاستبيان، الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة نرجو منك الإجابة عليها بوضع العلامة ( x بكل دقة ووضوح ، مع بعض الاهتمام والصراحة ..... الخ .

نرجو التفهم ونشكرك على حسن تعاونك معنا ، مع العلم كل المعلومات تكون في إطار الدراسة فقط .

السنة الجامعية 1439هـ / 1440هـ - 2018 م / 2019م

أولاً: البيانات الشخصية:

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  30 \_ 20  
 40 \_ 30  
 50 \_ 40  
 50 فما فوق
- 3- الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الوظيفة: عون  موظف  إطار
- 6- مدة العمل (الأقدمية): اقل من عشر سنوات   
 20 \_ 10  
 30-20  
 30 فما فوق

ثانياً : القيادة التشاركية

\*المشاركة في اتخاذ القرار:

7- هل يعمل مسؤولك على إشراك العمال في اتخاذ القرارات الحاسمة الخاصة بالعمل؟

- نعم  لا  أحيانا

في حالة الاجابة بنعم او احيانا كيف يتم ذلك عن طريق ؟

لجان التناوب  اقتراح مباشر

8- هل يستشيرك مسؤولك في بعض القضايا الخاصة بالعمل ؟

نعم  لا  أحيانا

- في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك بالنسبة : لكل القضايا  بعضها

9- هل لاحظت ان اقتراحاتك اخذت بعين الاعتبار

نعم  لا

10- كيف كان اشراككم في اتخاذ القرار

عن طريق نقل المعلومات  التوجيه والارشاد  توضيح الامور

\*العلاقات الانسانية :

11- ما طبيعة معاملة المسؤول لكم ؟

جيدة  عادية  سيئة

في حالة الاجابة بجيدة او عادية هل يساعدك ذلك على اداء افضل اعمالكم؟

نعم  لا

12- هل يمنحك القائد فرصة اظهار مهاراتك الشخصية في العمل ؟

نعم  احيانا  اطلاقا

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف ذلك.....

13- كيف ترى مسؤولك المباشر:

متفهم  متعاون  احتكاري  متسلط

14- هل يساعدك مسؤولك المباشر في العمل على حل مشاكلك؟

نعم  احيانا  لا

اذا كان نعم او احيانا هل يتم ذلك بالنسبة ل؟

المشاكل الشخصية  لوحة الاعلانات  علاقتك مع الزملاء

15- ماهو الاسلوب الذي تتبعه الادارة في التواصل مع العمال؟

اتصال مباشر  لوحة اعلانات  عن طريق وسائل الاتصال الحديثة

16- هل تصلك المعلومة في وقتها؟

نعم  لا

17- كيف ترى علاقتك بالادارة:

جيدة  حسنة  سيئة

18- كيف تقيم درجة الاتصال داخل المؤسسة؟

فعال  غير فعال  فعال جدا

19- كيف ترى العلاقة بين الادارة والعمال؟

علاقة اخوية ودية  علاقة في حدود العمل

علاقة متوترة في طول الوقت  علاقة صراع دائم

في كل الحالات لم ترجع طبيعة العلاقة ترجع الي ؟

طبيعة العمل الممارس  ذهنية العمال  شخصية المسؤول

\*تفويض السلطة:

20- هل يتم تشجيعكم على الابتكار والابداع في العمل؟

نعم  احيانا  لا

21- هل تجد ان مسؤولك في العمل يثقون فيكم ؟

نعم  لا

في حالة نعم لما يرجع ذلك .....

22- هل تم تفويضك بمهام المسؤول ؟

نعم  احيانا  لا

في حالة نعم وحيانا هل يرجع ذلك برأيك الى :

تعليم العمال تحمل المسؤولية  تخفيف العبء على المسؤول

في حالة غياب المسؤول فقط

23- هل يعطي القائد صلاحية التفويض للعاملين التي تتناسب مع المستوى الاداري للموظف؟

نعم  لا

في حالة نعم على أي اساس تمنح:

الاقدمية  الكفاءة

ثالثا: الرضا الوظيفي:

المكانة الاجتماعية داخل العمل:

24-هل تشعر بالاحترام داخل العمل؟

نعم  لا

25-هل تجد انك حققت ما تصبو اليه من خلال عملك هذا؟

نعم  لا

26-هل وظيفتك تمنحك الشعور بالتقدير من طرف الآخرين؟

نعم  لا

• الاستقرار

27-هل تجد في العمل مع رئيسك راحة واستقرار؟

نعم  لا

28-هل تتلقى ضغوط متكررة حول انجاز العمل من طرف مسؤولك؟

نعم  لا

29-هل ترغب بالاستمرار بمؤسستك؟

نعم  لا

30-هل يصل العمال الى المؤسسة في الوقت المناسب؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بلا هل يرجع ذلك الى؟

النقل  ذهنية العامل

• التحفيز

31-هل يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهد المبذول؟

نعم  لا

32-هل انت راضي عن طبيعة عملك؟

نعم  لا

33- هل انت راضي عن اليات الترقية ووقت الحصول عليها؟

نعم  لا

34-هل تحصلت على ترقية في مؤسستك؟

نعم  لا

35-هل ترى ان الترقية بمؤسستك؟

عادلة  تمر بوسائط

36-هل سبق وان تلقيت مكافأة؟

نعم  احيانا  لا

37-هل تمنح المكافآت على اساس معايير واضحة؟

نعم  لا

38- هل انت راض عن توزيع المهام بين الموظفين داخل المؤسسة

نعم  لا

39-هل لديك اوقات راحة اثناء ساعات العمل

نعم  لا

40- هل مكان العمل نظيف ويحفرك على العمل

نعم  لا



الملحق رقم: (02) الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

