



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم موسومة بـ

القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي

-دراسة ميدانية بمقاطعة الوقود نفضال تيارت-

تحت إشراف:

أ. / بن براهيم دليلة

من إعداد الطالب (ة):

ط. / بلزروق حبيبة

ط. / بن علو خيرة

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر	شامي بن سادة
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر	بن براهيم دليلة
مناقشا	أستاذ محاضر	بن علي رابح

السنة الجامعية: 2022 - 2023

شكر وتقدير

نحمد الله كثيرا ونشكره على إتمام هذا العمل المتواضع الذي لولا فضله علينا ونعمته لما وفقنا لإتمامه نقدم جزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة "بن براهيم دليلة" التي أشرفت على هذا البحث ولم تبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته. كما نتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في دعم الجهد العملي المتواضع.

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المطفى وأهله ومن

وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية
بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضله تعالى مهداة إلى الوالدين
الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من أخواتي إلى رفيقاتي
المشوار الأتي قاسمتني لحظاته وعامه الله ووفقهم.

إلى كل قسم العلوم الاجتماعية وجميع دفعة 2023 جامعة ابن

ظنون تيارت.

إلى كل من كان لهم أثر على حياتي وإلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم

قلبي

حبيبة خيرة

فهرس المحتويات

شكر وتقدير	3
فهرس الجداول	4
فهرس الأشكال	4
فهرس الملاحق	4
ملخص الدراسة	5
مقدمة (أ-ب)	8

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد	3
أولاً: أسباب إختيار الموضوع	4
ثانياً: أهمية الدراسة:	4
ثالثاً: أهداف الدراسة	4
رابعاً: إشكالية	5
خامساً: الفرضيات	8
سادساً: الإطار المفاهيمي للدراسة:	8
1- القيادة:	8
1-1 تعريف القيادة:	8
1-2 المفاهيم المرتبطة بالقيادة:	9
1-3 أهمية القيادة:	9
1-5 أنماط القيادة:	11
1-6 أركان القيادة:	11
1-7 أبعاد القيادة:	12
2- الرضا الوظيفي:	13
1-2 مفهوم الرضا الوظيفي:	13
2-2 بعض المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي:	14
2-3 عوامل الرضا الوظيفي:	14
2-4 خصائص الرضا الوظيفي:	14
2-5 الأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي:	15
2-6 أنواع الرضا الوظيفي:	15
2-7 قياس الرضا الوظيفي:	16
سابعاً: الدراسات السابقة:	17

17	1-الدراسات المحلية:
18	2-دراسات العربية: ..
20	3-الدراسات الأجنبية:
21	ثامنا: المقاربات النظرية للدراسة:
21	1-النظريات الكلاسيكية:
22	2-النظريات النيوكلاسيكية:
25	3-النظريات الحديثة: ..
27	خلاصة

الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

28	تمهيد
29	أولا: مجالات الدراسة:
29	1- المجال المكاني:
31	2- المجال البشري:
31	3- المجال الزمني:
31	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة
32	ثالثا: أدوات جمع البيانات:
33	رابعا: طريقة اختيار عينة الدراسة
35	خلاصة

الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

36	تمهيد
37	أولا: عرض وتحليل بيانات الدراسة
37	المحور الأول: البيانات الشخصية
43	المحور الثاني: الرقابة المرنة وتحقيق روح المبادرة
60	المحور الثالث: الحوافز وزيادة الروح المعنوية
76	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة
76	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
76	1-1- مناقشة نتائج الدراسة في الفرضية الفرعية الأولى

77 مناقشة نتائج الدراسة في الفرضية الفرعية الثانية
78 نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:
79 ثالثا: النتيجة العامة للدراسة:
80 خلاصة
82 الخاتمة
84 قائمة المصادر والمراجع:
 الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
31	يوضح كيفية اختيار العينة:	.1
37	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	.2
38	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.	.3
39	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	.4
40	يمثل توزيع أفراد حسب الحالة الإجتماعية.	.5
41	يمثل توزيع أفراد حسب الفئة المهنية.	.6
42	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	.7
43	يمثل أساليب الرقابة المعتمدة في المؤسسة	.8
44	يمثل الطريقة التي يعتمدها القائد أثناء عملية المراقبة.	.9
45	يمثل العوامل التي يمكن أن تحقق الرقابة المرنة.	.10
46	يمثل الأنماط المناسبة لرفع روح المبادرة لدى العمال	.11
47	يمثل مدى تأدية المراقبة الصارمة إلى رفع روح المبادرة لدى العمال.	.12
48	يمثل تأثير الرقابة المرنة من طرف الرئيس على الإستقرار في العمل.	.13
49	يمثل مدى تأدية الرقابة الواسعة المبنية على الإحترام والثقة إلى الشعور بالإرتياح	.14
50	يمثل نوع الوسائل الرقابية التي يخضع لها العامل داخل المؤسسة	.15
51	يمثل طبيعة العلاقة مع المشرف..	.16
52	يمثل الشعور بالاعتزاز بالمؤسسة	.17
53	يمثل تطبيق التعليمات بشكل صحيح	.18
54	يمثل من يتولى عملية الرقابة	.19
55	يمثل المعيار الأنسب للأداء	.20
56	يمثل الآثار التي يحدثها الإستحسان من طرف الرئيس	.21
57	يمثل نوع العقوبة التي يتعرض إليها العامل في المؤسسة	.22
58	يمثل المهام التي تتوافق مع المؤهلات	.23
59	يمثل انخفاض المستوى وكيفية معاملة المدير.	.24
60	يمثل كيفية الترقية في المؤسسة	.25
61	يمثل التحفيزات التي تجعل العامل مرتاحا	.26

62	يمثل الحق في الترقية داخل المؤسسة	.27
63	يمثل الروح المعنوية في أداء العمل	.28
64	يمثل كيفية إنجاز العمل	.29
65	يمثل أهم النشاطات التي تزيد من معنويات الأداء في العمل	.30
66	يمثل تقييم نظام الحوافز المطبق في المؤسسة	.31
67	يمثل معاملة المشرف خاصة مع العمال.	.32
68	يمثل مدى اعتماد الحوافز على المعايير والأسس	.33
69	يمثل تأثير تقسيم العمل على مردود العامل في ظل التفاوت في الأجر.	.34
70	يمثل الأجر الذي يزيد من المجهودات في العمل.	.35
71	يمثل عدم التعاون وعدم التكامل بين العمال في إنجاز المهام بين مختلف الوظائف	.36
72	يمثل إذ تساعد المكافآت بالتمسك بالعمل	.37
73	يمثل التقدير و الإحترام من المشرف في العمل	.38
74	يمثل مدى منح المؤسسة ترقية للعمال	.39
75	يمثل مراعاة القائد الظروف النفسية للعمال بحيث.	.40

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	يمثل أبعاد ومؤشرات الفرضيات	.1
24	يمثل سلم الحاجات لماسلو	.2

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
.1	الترخيص بإجراء دراسة ميدانية
.2	الاستمارة
.3	جدول المحكمين
.4	الهيكمل التنظيمي

ملخص الدراسة

تناولنا في هذه الدراسة موضوع القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي بمقاطعة الوعود نفضال. تتمحور الإشكالية البحثية حول معرفة طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي ومن أجل ضبط الإشكالية.

طرحنا الأسئلة الفرعية وهي كالآتي:

هل تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة؟

هل تساهم الحوافز في زيادة الروح المعنوية؟

كما تحاول الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها: الكشف عن واقع الظاهرة المدروسة الميدانية محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي المساهمة في تكوين إطار نظري ونموذج للدراسة موضوع البحث

- الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالإنتماء داخل المؤسسة.

- معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي للعمال.

- معرفة الفرق بين العمال في درجة الرضا حسب متغيرات الشخصية والوظيفية.

محاولة معرفة مدى تقبل العاملين داخل المؤسسة للقيادة التنظيمية لتحقيق أهداف اعتمادنا على المنهج الوصفي، وتطبيق عينة طبقية عشوائية، حيث بلغ مجتمع البحث 76 فردا وقد تمت الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الإستمارة تكونت من ثلاثة محاور الأول: البيانات الشخصية، ثم المحور الثانية، الرقابة المرنة وتحقيق روح المبادرة، المحور الثالث: الحوافز وزيادة الروح المعنوية، احتوت على 39 سؤال، والملاحظة لتدعيم الدراسة.

ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

● تحقيق صدق الفرضية الأولى والتي مفادها "تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة"

● تحقيق صدق الفرضية الثانية والتي مفادها "تساهم الحوافز في زيادة الروح المعنوية"

وعلى ضوء ذلك فقد أكدت الدراسة الراهنة على أن القيادة لها علاقة بالرضا الوظيفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة

الكلمات المفتاحية: الحوافز - الرقابة - الروح المعنوية - روح المبادرة

Abstract :

In this study, we dealt with the issue of organizational leadership and job satisfaction in the Naftal fuel district.

The research problem revolves around knowing the nature of the relationship between organizational leadership and job satisfaction in order to control the problem.

We asked the following sub-questions:

Does flexible oversight lead to entrepreneurship?

Do incentives contribute to increasing morale?

The study also tries to achieve a set of objectives, including: revealing the reality of the field studied phenomenon

An attempt to identify the nature of the relationship between organizational leadership and job satisfaction

Contribute to the formation of a theoretical framework and a model for the study in question

-Discovering the relationship between assuming the responsibility of work for workers and increasing their sense of belonging within the institution.

Knowing the relationship between organizational leadership and job satisfaction for workers.

- Knowing the difference between workers in the degree of satisfaction according to personal and functional variables.

An attempt to find out the extent to which employees within the organization accept organizational leadership to achieve goals. We relied on the descriptive approach, and applied a random stratified sample, as the research community reached 76 individuals, and a set of tools was used, including the questionnaire in addition to observation.

Through analyzing and discussing field data, the following results were reached:

Achieving the validity of the first hypothesis, which states: "Flexible control leads to entrepreneurship"

Achieving the validity of the second hypothesis, which states that "incentives contribute to increasing morale."

In light of this, the current study confirmed that leadership is related to job satisfaction in order to achieve the objectives of the study.

Keywords: incentives – control – morale – initiative spirit

مقدمة

مقدمة

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الأساسية التي تستدعي البحث العلمي في أي تنظيم قائم لما له من تأثير كبير على أداء المؤسسة من جهة، وعلى رضا العاملين من جهة أخرى، ولما كان الفاعل عنصر في المؤسسة، كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته لكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة ناجحة.

فالقائد الناجح يتطلع بدور كبير لخلق روح التعاون بين فاعلية ويجعلهم كفريق واحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق أهدافهم، كما أن إبراز القائد للجانب الإنساني لا شك إنه يساعد العاملين ويؤثر فيهم وهذا هدف بارز من أهداف القيادة التنظيمية، فاهتمامه الكبير بمشاكلهم واحتياجاتهم له دور في تحقيق الرضا الوظيفي، وذلك بمشاركة العامل في اتخاذ القرارات من خلال آرائه وملاحظاته في تحقيق العمل فيتبنى شعور العامل لذاته واتباع حاجاته الاجتماعية لأي منظمة الأساس الضروري لتكون قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم، وذلك من خلال ما يقدمه هذه القيادة من ظروف مادية ومعنوية من شأنها رفع روح المبادرة أو خفضها لمستوى الرضا لدى العاملين.

لذلك يعد الرضا الوظيفي أهم الأهداف التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمجتمع والمؤسسة في الوقت نفسه.

والدراسة الراهنة تتناول موضوع القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي، من خلال تناول مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من إيجاد العلاقة بين متغير الدراسة.

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع الأساسية التي تستدعي البحث في أي تنظيم قائم لما له من تأثير كبير على أداء المؤسسة من جهة وعلى رضا العاملين من جهة أخرى ولما كان الفاعل أهم عنصر في المؤسسة، كانت حتمية الإهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته لكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة ناجحة.

وتعد القيادة لأي مؤسسة الأساس الضروري لتكون قاعدة ملائمة للتطوير والتقدم وذلك من خلال ما تقدمه القيادة من ظروف مادية ومعنوية من شأنها رفع روح المبادرة أو خفضها للمستوى الرضا لدى العاملين. وبذلك يعد الرضا الوظيفي أهم الأهداف التي تسعى لها جميع المؤسسات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة والمجتمع ككل في الوقت نفسه.

الدراسة الراهنة تتناول موضوع القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي بتناولنا مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من إيجاد العلاقة بين متغيرين الدراسة، من هذا المنطلق قسمنا دراستنا الحالية إلى فصول هما الأول يتمثل في الإطار النظري والتصوري للدراسة فيما يتضمن الثاني الإطار الميداني والثالث عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

الفصل الأول: يضم الإطار المفاهيمي والتصوري للدراسة المتمثلة في أسباب اختيار الموضوعية ثم أهمية الدراسة وأهداف الدراسة بالإضافة إلى الإشكالية وتحديد المفاهيم الأساسية لموضوع الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع ، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى كلتا المتغيرين ومن أهم العناصر التي تناولتها الدراسة مصادر القيادة وأنماطها وأركان القيادة وأبعادها أما فيما يخص موضوع الرضا فتناولنا خصائص وعوامل الرضا وكل من أسباب وأنواع الرضا ومؤثراته بالإضافة إلى أهم نظرياته.

أما الفصل الثاني: فكان متعلق بالإطار الميداني وقد تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة والتي تمثلت عناصره في مجالات الدراسة بداية بالمجال الجغرافي ثم البشري ليليه المجال الزمني، ثم الاجراءات المنهجية المتمثلة في طرح الفرضيات والمنهج المستخدم وأهم الأدوات لجمع البيانات بالإضافة إلى طريقة اختيار العينة دون أن ننسى الأساليب الإحصائية.

وأخيرا **الفصل الثالث:** فقد تطرقنا فيه عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها إضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في الضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة ثم توصلنا إلى النتيجة العامة وفي الأخير كما بجوصلة حول الموضوع المتمثلة في الخاتمة لتليها قائمة المصادر والمراجع والملاحق.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد:

الإطار النظري يعتبر كأول خطوة أساسية ومحورية لأي بحث، وذلك إنطلاقاً من جملة القواعد العلمية التي تكون هي أساس نجاح أي بحث ودراسة. حيث تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، من خلال التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بالموضوع ومنها على وجه التحديد، أسباب وأهمية الدراسة أهداف الدراسة التي يسعى الباحث إلى تحقيقها ثم الإشكالية والتساؤلات التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في أي بحث علمي إلى ضبط وتحديد المفاهيم الرئيسية للدراسة وبعض الدراسات السابقة وأخيراً بعض المقاربات النظرية.

أولاً: أسباب إختيار الموضوع:

- القيمة العلمية والعملية لموضوع الدراسة.
- تناسب موضوع الدراسة مع طبيعة التخصص.
- محاولة لفت اهتمام المدراء والمسؤولين خصوصا في المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- محاولة معرفة علاقة القيادة التنظيمية بالرضا الوظيفي من خلال الدراسة الميدانية بناء على مواقف العاملين بالمؤسسة.
- محاولة توضيح المفاهيم المتعلقة بالقيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- محاولة معرفة الأسباب التي قد تؤدي إلى القائد التنظيمي.
- غموض العلاقة بين متغيرين القيادة التنظيمية وعلاقة العمل والرضا الوظيفي للعمال داخل المنظمة.

ثانياً: أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية في كونها سنتطرق للعلاقة بين موضوعين في أدبيات الإدارة القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي.
- تساهم هذه الدراسة في مساعدة مدراء المؤسسة في التعرف على مستوى رضا موظفيها، والتعرف على أدوات وطرق قياسه ولفنت انتباههم لأهمية الموضوع وآثاره على العامل وعلى المؤسسة في حد ذاتها.
- تجسيد الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الدور الذي يؤديه القائد في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة.
- تزايد الاهتمام في أوساط المؤسسة بالقيادة كونها عامل مؤثر في أداء وفعالية المؤسسة.
- تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة وأثره على جودة الأداء من خلال العوامل التنظيمية القيادية المرتبطة بالمؤسسة.

ثالثاً: أهداف الدراسة :

- الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء داخل المؤسسة.
- معرفة العلاقة الموجودة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي للعمال.
- معرفة الفرق بين العمال في درجة الرضا حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

رابعاً: إشكالية :

شهد العالم اليوم موجة من التغيرات والتحويلات السريعة التي مست كافة المؤسسات الاجتماعية الاقتصادية والسياسية على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو بحيث غاية كل مؤسسة هي الإستمرار في تنفيذ الأهداف لذلك فنجح المؤسسة متوقف على العنصر البشري فكونه الهدف الأساسي للتحرك الاقتصادي والاجتماعي وإعتبار المؤسسة التي تنتمي إليها نظاماً اجتماعياً ومركز إشباع من جهة أخرى فالمؤسسة تمثل المجتمع الصغير المتفرع عن المجتمع الكبير الذي يقوم بتنمية وتطوير والمجتمع المحلي وصولاً إلى المجتمع ككل. حيث نالت ظاهرة القيادة إهتمام كبير لدى الباحثين والدارسين بمختلف إتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف تطور مراحل الحياة البشرية بدءاً من نشأة التجمعات الإنسانية البسيطة مروراً بمجموعة التحويلات متعددة الأوجه في مختلف مناحي الحياة إنتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع المتصفة بالتشابك والتعقيد الوظيفي، أين شهدت بوادر إدراك وعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم. وتناولتها العديد من النظريات بداية من فريدريك تايلور الذي نادى بمركزية الضبط والإشراف والرقابة الصارمة لسلوك الأفراد في العمل مع توفير الحوافز والمكافآت المادية لتحقيق الرضا، ليأتي إلتون مايو الذي دعا إلى الإهتمام بالعنصر البشري وإعتباره أهم العناصر لتحقيق أهداف المؤسسة بالإضافة إلى أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل، ولما كان الفاعل أهم عنصر في المؤسسة كانت حتمية الإهتمام به الوصول إلى مرحلة التطوير والتغير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفعالته لكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة ناجحة وفعالة تستطيع التأثير وإستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب به الذي يتماشى مع أهداف المؤسسة، تعد القيادة الفعالة لأي منظمة الأساس الضروري ذلك من خلال ما تقدمه من ظروف مادية ومعنوية من شأنها رفع أو خفض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين لذلك يعد الرضا الوظيفي أهم الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه.

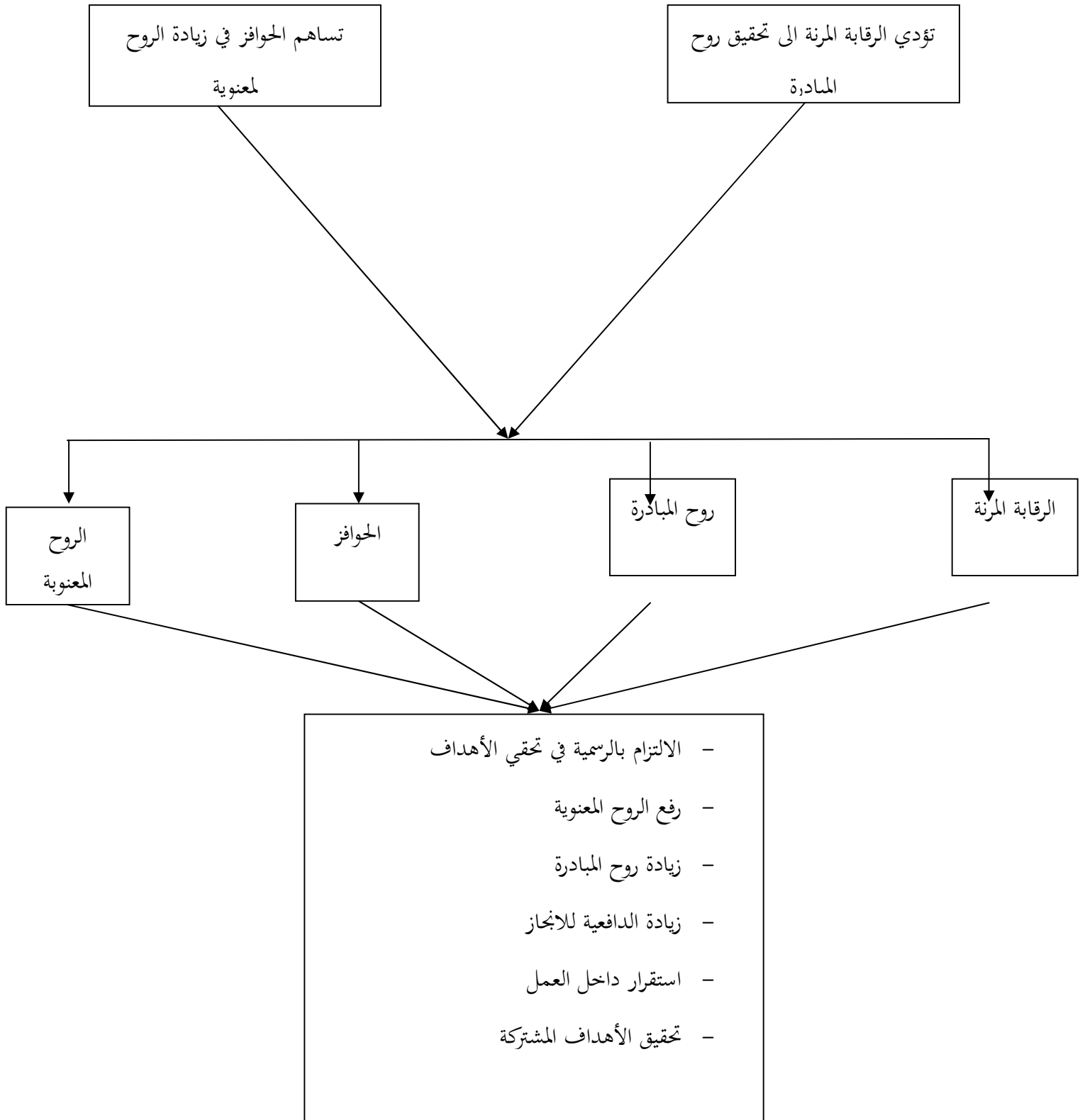
لما له من آثار إيجابية على الفرد والمؤسسة في الوقت نفسه حيث يساعد على إستقرار العمال، فالرضا الوظيفي هو الحالة الشعورية للموظف سواء كانت إيجابية أو سلبية الذي يدفعه لأداء عمله بكل جدية والذي يمد الأفراد بالطاقة اللازمة التي تمكنه من القدرة على الولاء للعمل والإستقرار والإستمرار به بل وحتى تطويره والإبداع فيه فهو يساهم في بعث الطمأنينة وهذا الإرتياح النفسي يقاس من خلال قبول العامل للعامل المكلف به. وسوف نحاول من هذه الدراسة معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي.

للإجابة على التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي؟ وتمثلت الأسئلة الفرعية في:

- هل تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة؟

- هل تساهم الحوافز في زيادة الروح المعنوية؟

الشكل 01: يمثل أبعاد ومؤشرات الفرضيات



خامسا: الفرضيات:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي.

الفرضيات الفرعية:

- تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة.

- تساهم الحوافز في زيادة الروح المعنوية.

سادسا: الإطار المفاهيمي للدراسة:

1- القيادة:

1-1- تعريف القيادة:

مفهوم اللغوي: كلمة قيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما كما ذكر أردنت لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقود أو يحكم ويتفق مع الفعل اللاتيني Agere ومعناه يحرك أو يقود وهي مشتقة من المصدر قاد على وزن فعل وذهب أردنت إلى أن العلاقة بين القائد والمرؤوسين تنقسم إلى وظيفتين وهما:

1- وظيفة إعطاء الأوامر وهيمن حق القائد

2- وظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجب على المرؤوسين.

مفهوم الاصطلاحي: مبنية على التوجيه وهي إحدى وظائف الإدارة التي ترتبط مع بعضها البعض والتي من خلالها يتم تحضير الأفراد لأداء الجيد من خلال تقديم المساعدة لهم وإثارة حماسهم للعمل وإنجاز أهداف المنشأة فالقيادة لا تختص بمستوى دون الوحدات التنظيمية (الإدارة، الوحدات، الأقسام، فرق العمل).

والقيادة هي التأثير في شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من خلال خلق دافع للعمل وتحفيزهم وبالتالي إنجاز للأهداف.¹

فالقيادة هي عملية تأثير متبادل يؤدي عن طريق تضافر الأفراد رغم الفروق بينهم إلى توجيه النشاط الإنساني سعيا وراء مسألة مشتركة.²

¹ طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007، ص76/77.

² حسين الدين عويسات، مبادئ الإدارة، ط2، دار هومة للنشر والتوزيع. الجزائر، 2009، ص115.

ويعرفها فنفر john pifiner هي عبارة عن تفاعل بين القائد وآخرين بحيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل إتباع نهجه وباستخدام أساليب عديدة مثل التحفيز حتى يصبحوا تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف .
أما ورين بنس worren bennis فقد عرفها بأنها عملية فن لتوجيه الأفراد والتنسيق فيما بينهم والعمل على تشجيعهم وحقرهم من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة .
وعند توم بيترز هي المسؤولية النهائية والمسائلة والمحاسبة للقائد عن المرؤوسين وعن الأعمال ويجب أن ندرك أن القيادة الناجحة هي عدم السيطرة والهيمنة والرقابة الشخصية وإنما هي التعمق في الأفراد والسمو إلى الأحلام وتحقيتها.¹

مفهوم الاجرائي: هي القدرة على التأثير على الفاعلين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

1-2- المفاهيم المرتبطة بالقيادة :

المؤسسة: هي الوحدة التي تتجمع فيها الموارد البشرية المادية اللازمة للإنتاج.²

التنظيم: هو مجموعة من المسؤوليات الدقيقة وتباين توزيع المسؤولية وهو الذي يشكل القيادة الإدارية.
الإدارة: مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني والجماعي بقصد توفير المناخ الفكري والمادي.³

1-3- أهمية القيادة:

- العلاقات الإنسانية: بمعنى التعرف على من يتعامل معهم وعلى علاقتهم ببعضهم البعض وكذلك المعرفة بالسلوك الإنساني لكي يستطيع التعامل مع الأفراد بطريقة جيدة تؤدي إلى تحقيق الأهداف .
-الموضوعية: بمعنى الوصول إلى الحقائق ومعرفة الأسباب مما يمكنه من تحليل المواقف والمشاكل المختلفة وعلى ضوء ذلك يضع الخطط اللازمة ويتخذ القرار المناسب .
- الدافع الشخصي: وهو ذلك الدافع النابع من شخصية القائد الإداري المتمثل في الشجاعة على العمل والإستعداد للعمل لساعات طويلة وحماس شديد .

¹ عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان الطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص24

² محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل للتراث المشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص408.

³ واصل جميل حسين المومني، الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص27.

-المهارة الإجتماعية: ويتجلى ذلك في فهم القائد لتابعيه وبالقدرة على العمل معهم والتعامل معهم بطريقة تمكنه من إكتساب ثقتهم وولائهم.

-المهارة في الاتصال: ويتمثل ذلك بحسن الخطاب والقدرة على التفهم والاستماع إلى آراء الآخرين بدقة ويستفيد القائد الإداري من ذلك للإقناع والتشجيع والحفز.

-المقدرة الفنية: تتجلى المقدرة الفنية بالقدرة على التخطيط والتنظيم والتفويض والتحليل واتخاذ القرارات والرقابة والقدرة على كسب ثقة التابعين.

-الطاقة الجسمانية والعقلية: حيث تتطلب القيادة ضرورة توافر الطاقة الجسمانية والعقلية في القائد الإداري الذي يقضي معظم وقته في مزاولة مهامه في الأنشطة المختلفة للمنشأة وعلى فترات زمنية طويلة أحيانا.

-الإستقرار: ويقصد بالإستقرار للقائد الإداري أن يكون بعيدا عن الإنفعالات النفسية والتوتر واثقا من نفسه.

1-4- مصادر القيادة :

- القوة الشرعية القانونية: وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير وتعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وأن المرؤوس ملزم بأن ينفذ .

- قوة المكافأة: وهذه القوة تعتمد على إدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات والجوائز والحوافز وكذلك تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوسين إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافأة .

- قوة الإكراه والإجبار: وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على العقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثل التأنيب وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوسين إلى أن المؤثر يملك القدرة على التأنيب والعقاب .

- قوة الخبرة: وهي القوة التي تأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوسين إلى أن القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة لإشباع الحاجات له .

- قوة العلاقة أو الإعجاب: وهي القوة التي تأتي عن طريق العلاقة والإعجاب وربط العلاقة وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بقائد جذاب والإنقياد وراءه دون إلزام قانوني وهذا الإعجاب نابغ من صفات القائد الشخصية للمرؤوس ونستنتج من الإستعراض لمصادر السلطة السابقة أنها نمطان :

النمط الأول: يضم ثلاثة مصادر القوة هي :

-القوة الشرعية، قوة المكافأة، قوة الإكراه بأنها مصادر أو خصائص الفرد .

النمط الثاني: يضم مصدرين هما :

- الخبرة وقوة الإعجاب يعرفان بأنهما خصيتان ودافعان للشخص.¹

1-5- أنماط القيادة: تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت وحسب التصنيفات التي تمت.

1- النمط التسلطي: تشير كل الدراسات إلى أن الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلوكياتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل وقد دلت الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك .

1- النمط الديمقراطي: يجد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم ويفوض السلطة لمرؤوسه .

2- النمط الفوضوي: وفيه يترك القائد الحرية لاتخاذ قراراتهم لإعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة أو لعدم مقدرته على إدارة المجموعة أو لنوع من اللامبالاة ومن الدراسات الرائدة في قيادة دراسة وايت-ليفين .

3- النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشورى في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد أن مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي إتخاذ قرارات تعد وسيلة غير عملية بل وغير مجدية فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون أن يشاركونهم فعلا فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.²

4- النمط الأوتوقراطي: لا يعمل القائد على مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات وتتضح علاقات السيطرة على المرؤوسين.³

1-6- أركان القيادة: تعتمد عملية القيادة على أربعة أركان وهي

1- الأتباع: جماعة من الناس لها هدف مشترك لتحقيقه.

2- القائد: شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف سواء كان الشخص قد إختارته الجماعة من بين أعضائها أو عينة سلطة خارجة عن الجماعة.

¹ محمد الجبوشي، جميلة جاد الله الإدارة علم وتطبيق ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص135.

² د. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2009، ص22/23.

³ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 54

3- موقف إجتماعي: ظروف يتفاعل فيها الأفراد تحتم وجود القائد.

وهذه الأركان هي التي تشكل بتفاعلها عملية القيادة ويجب أن يتم التوافق بين أركانها حتى يتم التفاعل. فالموقف يساعد على تهيئة الفرصة للقيادة ويظهر الاحتياج إليها والقائد هو فرد من جماعة يشعر بشعورها ولديه القدرة على إستغلال قدرات أفرادها.

4- **طبيعة القيادة:** ينظر بعض رجال القيادة إلى طبيعة القيادة على أساس أنها مزيج من العلم والفن. فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وإحترامهم وهي ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة وفي المدارس وفي الأندية وفي المصانع.¹

1-7- أبعاد القيادة:

هناك عدة أبعاد وأهمها الإلتزام بالرسومية وتفويض السلطة ويمكن حصرها في النقاط التالية

- 1- **الرسومية:** الإعتماد على كتابة وتدوين كل الإجراءات الخاصة بتشغيل المنظمة.²
- 2- **تفويض السلطة:** هي ترك القائد المسؤولية لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف للمرؤوسين ويقلل إشتراكه في عملية التخطيط والضبط وتوضيح الأهداف فبعد الإتفاق مع المرؤوسين حول الهدف المطلوب تحقيقه يترك القائد المرؤوسين تحديد الكيفية التي سيتم بها إنجاز المهام.³
- 3- **الرقابة:** هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط وتحديد الانحرافات بينهما وإتخاذ الإجراءات الصحيحة إن لزم الأمر.
- 4- **التوجيه:** هي الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهداتهم.
- 5- **التنسيق:** ممارسة العملية القيادية تختلف بإختلاف التنظيمات وإن كل قائد يتصرف وفقاً لشخصية ووفقاً للدور الذي يؤديه.⁴

¹ محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوي نظرية وتخطيط، ط01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 174.

² عبد الوهاب السويسي، نظرية التنظّم وتصميم المنظمات، ط02، دار النجاح للنشر، 2015، ص158.

³ محمد سعد محمد، اساليب القيادة وصنع القرار، ط01، دار الاتراك لطباعة والنشر، القاهرة مصر، 2010، ص 161.

⁴ أحمد ماهر، إدارة التغيير، ط1، دار الجامعة للنشر، مصر، 2010، ص182.

2- الرضا الوظيفي:

2-1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لغة: هو ضد الضغط وارتضاه ورضي عنه أحبه وأقبل عليه.

إصطلاحاً: فيصفه الغزالي بأنه ثمرة من ثمار الحب وأن الحب يورث أيضاً

وعرفه المالكي بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي شغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية. وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله ويقصد به أيضاً المشاعر التي يبديها الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما إزدادت درجة الرضا الوظيفي لديه.¹

كما يعرفه بلجين: بأنه شعور الفرد إتجاه وظيفة وإن هذا شعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة.²

وعرفه بدر: بأنه درجة شعور الفرد بمبدأ إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة.³

ويعرفه إدوين لوك: بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته.⁴

مفهوم الرضا الوظيفي الإجرائي: هو مدى إستقرار العامل وولائه وشعوره بالإنتماء إلى المؤسسة من خلال علاقاته مع قادة المؤسسة.

¹ -د. هاني خلف خليل الطراونة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ط1. دار يافا العلمية، الأردن عمان، 2015، ص104 .113

² شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية، مذكرّة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بقرّة، بومرداس، 2010/2009، ص4

³ عبد الفتاح خليفان، متى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس في الجامعات الأردنية مجلة جامعة، دمشق، المجلد 25، عدد 3 و 4.

⁴ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل ط1 دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص195.

2-2- بعض المفاهيم المرتبطة بالرضا الوظيفي:

الوظيفة: مجموعة المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات¹.

الإستقرار: هو مرحلة في حياة المنظمة والتي تمثل مرحلة الإستقرار الكامل للمنظمة وثبات بنائها وموقعها وحصتها في السوق والمعرفة الكاملة².

الدافعية: يعرفها علي عسكر علي أنها الرغبة في القيام بعمل يحقق الفرد من ورائه حاجة أو هدف مرغوب³.

2-3- عوامل الرضا الوظيفي:

- الرضا عن الوظيفة بشكل عام.
- الرضا عن الأجور والمكافآت والحوافز.
- الرضا عن النمو والارتقاء الوظيفي.
- الرضا عن الشفافية والإتصال والتواصل بين القادة والموظفين.
- الرضا عن مجموعة العمل.
- الرضا عن النواحي الإجتماعية.
- الرضا عن بيئة العمل المادية.

2-4- خصائص الرضا الوظيفي:

- الرضا الوظيفي موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا للشخص قد يكون عدم رضا للشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرف القياس المستخدم.
- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء، عمان، 2009، ص127.

² زيد عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2002، ص35/34.

³ علي عسكر، الأسس النفسية والإجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الكويت، ص71.

⁴ مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس، عمان، 2017، ص15.

- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.
- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

2-5- الأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين.
- أن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفون الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.¹

2-6- أنواع الرضا الوظيفي:

- أشار Ginsberg أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي:
- الرضا الداخلي: يأتي هذا النوع من الرضا مصدرين المتعة النابعة عن إنهماك الفرد في عمله وإحساسه بالإنجاز ومن إحساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.
- الرضا الذاتي (المصاحب): ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفة التي تصاحب عمل الفرد.

¹ د. عصام عبد الطيف، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015، ص 14/12.

- الرضا الخارجي: وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

2-7- قياس الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة ولقد إستفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليب الدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه. وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس الرضا الوظيفي وهما نوعان:

1- **المقاييس الموضوعية:** هذا نوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب وترك الخدمة وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

2- **مقاييس الذاتية:** ويقاس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للعمل أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

- مقياس رسم الوجه وهو من أقدم الأساليب.

- طريقة الملاحظة المباشرة سلوك الموظفين.

- طريقة المقابلات الشخصية.

- طريقة تحليل الظواهر وتميز بإمكانية التنبؤ بعوامل التي تدفع الموظف إلى الإستمرار في عمله أو تركه ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكن قياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

- طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين على استقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الإستقصاء حول الرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي ومقياس مينسون للرضا الوظيفي وصف الوظيفة البدراي بدر 1427 قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة أم القرى مكة المكرمة.

- مقياس مينيسوتا (MSQ) وهو مقياس شائع الاستخدام حيث يعبر الفرد في هذا المقياس عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية ويعتبر رضا العاملين واحدا من أكثر المقاييس الوصفية أهمية هي الفوائد أو الأضرار المرتبطة مباشرة ببرنامج الموارد البشرية والتي لم يتم تحويلها إلى قيم مالية.¹

سابعاً: الدراسات السابقة:

1- الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: بعنوان استراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري

أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى نتائج علمية تبين المنظور الإستراتيجي للقيادة الإدارية وعلاقته بزيادة كفاءة وفعالية المورد البشري وتسيير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، وتحليل الإتجاهات المختلفة للقيادة الإدارية وتفاعلها الدائم بين موردها داخل المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، محاولة الوصول لمعرفة حقيقة واقع التوظيف والتكوين داخل المؤسسة الجزائرية ودوره في رفع كفاءة وفعالية عمالها. من خلال صياغة الإشكال هل للقيادة الإدارية بسونلغاز إستراتيجية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري؟ وماهي هذه الإستراتيجية؟ وكيف تعمل القيادة الإدارية على تطبيقها؟ معتمد على الفرضيات تعمل القيادة الإدارية على تبني إستراتيجية للتوظيف وتكوين المورد البشري ومحاولة دمجها مع ثقافة المؤسسة للرفع من كفاءته وفعاليته موظفين تقنيات البحث المتمثلة في المقابلة، الملاحظة، الإستمارة معتمد على المنهج الوصفي توصل إلى النتائج التالية:

- غالبية عمال مؤسسة سونلغاز من الذكور يقتصر دورهم في بعض المناصب الخاصة بالإطارات ويرجع هذا لطبيعة عمل سونلغاز التي تعتمد على العمل الميداني والمهاري.

- يتراوح غالبية عمال سونلغاز 30-40 سنة ما يدل على أن المؤسسة تشجع الشباب في تقلد مناصب وظيفية عندها سواء بالنسبة للذكور أو الإناث.

- التحوار والمناقشة هو السبيل الأوحده للعمال أثناء إتخاذ القرارات من طرف المسؤولين والقادة.

¹ هاني خلف خليل الطراونة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، مرجع سابق، ص 163/164

- هناك إختلاف بين قادة سونلغاز من حيث الكفاءة الثقافية القيم ولكنهم متفقدون و متمسكون في ذهنية وكيفية القيادة والتسيير ما يفرض عليها إستغلالها والمحافظة عليه.¹

الدراسة الثانية: بعنوان الإشراف والرضا الوظيفي

مذكرة مكملة لشهادة الماجستير الإشراف والرضا الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الإشراف والرضا لدى العمال، التعرف على نوعية القواعد البيروقراطية في علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي محاولة التعرف على نمط الإشراف السائد في المؤسسة المينائية ومدى تأثيره على مستوى الرضا لدى العمال. قام بطرح التساؤل ما هو نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال للإجابة عن سؤال صاغ الفرضية التي تمثلت في أن هناك علاقة إرتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي معتمد على المنهج الوصفي الإرتباطي وإستخدم أدوات جمع البحث المتمثلة في النتائج التالية:

- تأكيد تحقيق الفرضيتين الجزئيتين صدق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها أن هناك علاقة إرتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي حيث أثبتت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن الإشراف الواسع الديمقراطي المبني على المرونة والمعاملة الحسنة والمشاركة في إتخاذ القرارات يؤدي إلى إرتياح ورضا العمال في حين أن إشراف الصارم الديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة يؤدي إلى تدمير العمال وأن طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الراهنة والمتمحورة حول الإشراف والرضا الوظيفي.²

2- دراسات العربية:

الدراسة الأولى: بعنوان ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة من خلال صياغة الإشكال ما هو مستوى توافر الممارسات الأخلاقية للقيادة في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري؟ تمثلت الفرضية في توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.5 بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة

¹ زواتيني عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز، معسكر، أطروحة دكتوراه علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، 2014/2015.

² بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مينائية، سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير، علم الإجتماع وديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ، 2007/2008.

- غزة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وبلغ مجتمع الدراسة 2145 موظفا وبلغت عينة الدراسة 327 موظفا وكانت العينة عشوائية طبقية توصل إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الممارسات الأخلاقية للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
 - وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الأخلاقيات الشخصية، الأخلاقيات الإدارية، الأخلاقيات العلائقية. للقيادة والإبداع الإداري في الجامعات الفلسطينية.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية القيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري لمتغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات الأخلاقية للقيادة وعلاقتها بالإبداع الإداري تعزى للمتغير الجامعة باستثناء متغير الأخلاقيات الشخصية حيث كان هناك فروق لصالح العاملين بالجامعة الإسلامية.
 - وجود تأثير إيجابي ذات دلالة إحصائية لممارسات القيادة الأخلاقية على الإبداع الإداري.¹

الدراسة الثانية: بعنوان دراسة بعنوان مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية التابعة لوزارة التربية والتعليم في مدينة الرياض قام بصياغة السؤال مامستوى الرضا الوظيفي الكلي وفقا لجميع محاور الدراسة لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض؟ إعتد على المنهج الوصفي التحليلي حيث قام الباحث بتصميم إستبانة الدراسة وتم التحقق من صدق وثبات الإستبانة وقد وزع الباحث إستبانة الدراسة على جميع مديري المدارس المتوسطة والثانوية البالغ عددهم 300 مديرا وقد رجع منها 353 إستبانة واستخدم الباحث عددا من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة توصل إلى أهم النتائج: كان مستوى الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس المتوسطة والثانوية بشكل عام متوسطا حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحاور الدراسة 3.17 من أصل 4 أن مستوى الرضا الوظيفي عن محور التعامل مع المعلمين كان عال حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.37 وعليه فقد احتل المرتبة الأولى لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين مديري

¹ عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الإبداع الإداري، دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، فلسطين، 2017.

المدارس المتوسطة والثانوية في مستوى الرضا الوظيفي لجميع محاور الدراسة الخمسة وفقا لمتغيرات الدراسة (المؤهل الدراسي، التدريب، المرحلة التعليمية عدد المعلمين في المدرسة، عدد سنوات الخبرة).¹

3- الدراسات الأجنبية:

- دراسة Jandaghiet al 2011 بعنوان: the impact of job security on commmitment and job satisfaction in Qom ,employes .municipalities

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الرضا لدى موظفي بلدية قوم ومدى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين ودراسة الأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي والغرض الوظيفي لدى موظفين قوم وقام الباحثون باختيار عينة عشوائية وقدرها 185 موظف في بلدية قوم بإيران وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: هناك درجة رضا وظيفي عالية للموظفين الدائمين، وتقل عند الموظفين المؤقتين كما أن هنا تأثير إيجابي واضح للأمن الوظيفي على الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى بلدية قوم.²

- دراسة تسكا teska في جامعة شرق ميتشيغان بعنوان مديرية التربية والتعليم: القيادة الفاعلة من خلال الاتصال.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الطرق التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم الفاعلون وهدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على أنماط الإتصال التي تترتب على طرق الاتصال التي يستخدمونها، وقد استخدمت الدراسة والتعليم من ديترويت ومجموعة من مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة من المدارس المتوسطة في المنطقة التعليمية، واستخدم معيار تدريب القيادة الفاعلة الذي طوره توماس وجوردن وبينت النتائج إلى أنه يجب على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركون للدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة التربوية.³

¹ عبد الرحمان بن عبد الوهاب بن سعود الباطين، مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية بمدينة الرياض، الرياض.

² محمد عافت شامان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة العامة للتأمينات الإجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، كلية المال والأعمال، تخصص الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016/2017، ص 45.

³ عماد أمين الحديدي، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم أصول التربية، تخصص الإدارة التربوية، جامعة الإسلامية، غزة، 2009/2010، ص 108.

ثامنا: المقاربات النظرية للدراسة:

1- النظريات الكلاسيكية:

- النظرية البيروقراطية ماكس فيبر: يعتبر ماكس فيبر الألماني الجنسية رائدا للنظرية البيروقراطية في الإدارة وكان معاصر الرواد الإدارة العلمية ومبادئها حيث إعتبر تلك النظريات صالحة للمشاريع الصغيرة وغير صالحة للمشاريع الكبيرة وقد إعتبر نظرية المثلى التي تضمن للإدارة إحكام السيطرة والرقابة وتحقيق فاعلية وكفاءة عالية. وقد عرف ماكس فيبر البيروقراطية على النحو التالي عبارة عن مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع وتضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف. ويعود معنى كلمة البيروقراطية إلى سلطة الحكم المكتبي ومن خصائص النظرية البيروقراطية:

- التدرج في السلطة والوظائف: حيث تناسب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة حيث يأخذ شكل العمل في المنشأة شكل هرم.

- تقسيم العمل: على أساس التخصص يؤكد ماكس فيبر على استخدام التخصص في تقسيمات العمل المختلفة وأن يقوم كل فرد بأداء عمل محدد يتوافق معه.

- القواعد والتعليمات: وهي التي تحدد حقوق وواجبات الأفراد والعاملين ويؤدي ذلك إلى حماية المرؤوسين من تعسف إلى رؤساء.

- التدوين الكتابي: وذلك من أجل الإحتفاظ بالقرارات والأوامر والأنظمة والقوانين والتشريعات وكذلك بالمعاملات والوثائق وكل ماله علاقة ببيئة المنشأة.

- عدم التحيز: بمعنى ممارسة الإدارة بشكلها القانوني بعيدا عن المصلحة الشخصية والأعمال الفردية.

- الكفاءة: بمعنى إستخدام الخبراء وإعتماد طرق علمية في تعيين الأفراد وترقيتهم.

- فصل الإدارة عن الملكية: العاملون في المنشأة لا يمتلكون وسائل العمل والإنتاج وإنما يزودون بها وهم مسؤولون عنها.¹

- نظرية الإدارة العلمية: حيث حاول فريديك تايلور f. Taylor وضع أسس ومبادئ علمية مدروسة ومحددة لتعظيم الإنتاج وذلك بسبب حالة عدم تقييد العاملين بأي أسس أثناء قيامهم بالأعمال وقد إقترح تايلور منهجه

¹ محمد الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص42/43/44.

المشهور الطريقة المثلى في العمل تلك الطريقة التي تحقق من خلال دراسته خطوات العمل أي تحديد الخطوات الضرورية والإبقاء عليها.

وتحديد الخطوات الغير الضرورية وإلغائها فتبقى الطريقة المثلى لتأدية أي عمل يقوم به العامل، وكان من بين مبادئ تايلور إختيار العمال المناسبين من حيث المقدرة وقوة العضلات ومقاومة التعب، أما التحفيز فيتم زيادة الأجر بتقييم المسؤولية بين المديرين والعمال بحيث يقوم المديرين بتخطيط العمل وتوجيهه في حين يتولى العمال إنجاز مهام هذا العمل ونشاطاته بعد تجزئة وتقسيمه.¹

- نظرية المبادئ الإدارية: قام هنري فايول بتحديد 14 مبدأ أهمها:

- تقسيم العمل: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيمه بين الأفراد بحيث يكونون متخصصين فيه.
- السلطة والمسؤولية: تعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مصادر المسائل الناتجة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.²

- وحدة الأمر: أن كل فرد يحصل على أوامر من فرد آخر.

- المبادرة: إتاحة الفرض للعاملين من أجل المبادرة والإبتكار وتشجيعهم على ذلك ركز فايول في نظريته على النشاط الإداري بحيث أضاف القيادة باعتبارها عنصر من عناصر الوظيفة الإدارية وأن النشاط الخاص بإصدار الأوامر لايعني مجرد الأمر بل يتضمن أيضا التوجه والقيادة لضمان تطبيق هذه الأوامر وتنفيذها بطريقة حسنة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.³

2- النظريات النيوكلاسيكية:

- نظرية العلاقات الإنسانية: أكدت هذه النظرية أن الإنسان يسعى إشباع حاجاته السيكولوجية الأساسية التي يمكن أن يتم إتساعها ضمن الإطار العام للمؤسسة الصناعية فالإنسان يحتاج إلى اعتراف الآخرين وتقديمهم وفرصة لتنمية قدراته تعمل نظرية العلاقات الإنسانية على تنمية قوى الأفراد الكامنة وتحفيز الأفراد وتشجيعهم

¹ محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3 دار المعرفة الجامعية، 2003، ص183.

² صحيحي جبر العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، ط01، دار حامد، 1993، ص25.

³ علاء الدين، عبد الغاني محمودي، إدارة المؤسسات، ط1، دار صفاء للنش، عمان، 2011، ص95.

وتدريبهم لإظهار أقصى إمكاناتهم الضامنة، تسعى هذه النظرية إلى تنشيط سلوك الأفراد في موقف معين بهدف إلى تحقيق التوازن بين الرضا النفسي وتحقيق الأهداف والقائد يسعى إلى تلبية رغبة الفرد وتحقيق هدف المؤسسة.¹

- **نظرية ماسلو للحاجات:** هي من أكثر النظريات شيوعاً تعود للعالم النفس أبرهيم ماسلو، حيث إفترض ماسلو أن لدى كل فرد سلم من الحاجات يتكون من خمس مجاميع وهي:

- **الحاجات الفسيولوجية أو الوظيفية:** هي عبارة عن الحاجات الأساسية لبقاء حياة الإنسان وتمتاز بالاستمرارية وبأنها فطرية كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى وهي عامة لجميع البشر إلا أن الاختلاف يعود إلى درجة الإشباع المطلوبة لكل فرد حسب حاجاته وأن العمل الذي يحقق هذه الحاجات إلى قدر معين سيكون موضوع قبول ورضا من العاملين.

- **حاجات الأمن والضمان:** يعتمد تحقيقها على مقدار الإشباع المتحقق من الحاجات الفسيولوجية فهي مهمة للفرد لأنه يسعى إلى تحقيق الأمن والطمأنينة لأولاده كذلك يسعى إلى تحقيق الأمن في العمل سواء من ناحية تأمين الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل وأن شعور، الفرد بعدم تحقيقه لهذه الحاجة سيؤدي إلى إنشغاله فكرياً ونفسياً مما يؤثر على أدائه في العمل لهذا على الإدارة أن تدرك أهمية حاجة الأمن للعامل لخلق روح من الإبداع بين العاملين.

- **الحاجة الإجتماعية:** إن الإنسان إجتماعي بطبعه يرغب أن يكون محبوباً من الآخرين عن طريق إنتمائه للآخرين ومشاركته لهم في مبادئهم وشعاراتهم التي تحدد مسيرة حياته، وإن العمل الذي يزاوله العامل فيه فرصة لتحقيق هذه الحاجة عن طريق تكوين علاقات صداقة مع العاملين معه، وقد أوضحت الدراسات أن جو العمل الذي لا يستطيع إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى إختلاف التوازن النفسي لدى العاملين ومن ثم إلى مشكلات عمالية تؤدي إلى نقص الإنتاج وارتفاع معدلات الغياب وترك العمل وهذا يجعل التنظيم يفشل في تحقيق أهدافه.

- **الحاجة للتقدير والإحترام:** إن شعور العامل بالثقة وحصوله على التقدير والإحترام من الآخرين يحسه بمكانته هذه الحاجة تشعر الفرد بأهميته وقيمة ما لديه من إمكانات يساهم في تحقيق أهداف المشروع لهذا تعتبر من وظائف المدير، فالمدراء، الذين يركزون على حاجات التقدير كمحرك لدوافع العاملين تتحقق أهداف مشاريعهم على عكس من يقلل إمكانات الفرد في التنظيم وهذا ما يجعل الاستفادة منه محدودة ويخلق مشكلات بين الفرد والتنظيم.

¹ نجم الغزوي، عبد الله حكمت القفار، إستراتيجيات ومتطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، ط1 دار البازوري العلمية للنشر وا، بيروت،

-حاجات إثبات وتحقيق الذات: وهي حاجة الفرد للتطور والنمو في العمل والأداء من خلال المواقع التي تحيلها يرى ماسلو أن هذه المجموعات الخمسة في الحاجات هي متدرجة حيث أن المستوى الأسبق يحتل الأهمية الأكبر لدى الفرد، أي أن الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمن لا بد من تشبع أولاً قبل أن تظهر التي تليها.¹



الشكل 02: يمثل سلم الحاجات لماسلو.

¹ أكساس نريمان، المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، بجزر قسنطينة، 2011\2012، ص 76/77/78.

3- النظريات الحديثة:

- نظرية الإدارة البيانية: ويليام أوتشي تعتبر نظرية Z في حقيقة الأمر إمتداد لنظرية Y في كتابه المنشور سنة 1981 الذي أبرز فيه فيها المعالم الرئيسية لنظرية Z التي حظيت بتقدير كبير في الأوساط العلمية المهتمة بالسلوك التنظيمي إقترح الأستاذ ويليام أوتشي على الأمر أفكار جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل إن أهمية هذه النظرية تكمن في أهمية المناخ التنظيمي والإعتماد على فرق عمل مناخية ومتجانسة وتوجد ثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها وبمعنى آخر أن هذا المفكر يرى أن مشكل الإدارة في زيادة الإنتاج وتحقيق أرباح مرتفعة لا يمكن في زيادة المكافآت المالية أو مضاعفة الإستثمار في الأبحاث العلمية والتنمية أو مضاعفة ساعات العمل والقيام بأعمال شاقة وإنما المشكل يكمن في إدارة الناس بطريقة حسنة بحيث ينتهج ذلك نوع من التآلف بينهم وبالتالي يتعاون الجميع على تحقيق نتائج إيجابية فإن نظرية Z تتميز عن غيرها من

- التوظيف - مدى الحياة.

- التقييم - الترقية.

- المسار المهني.

- صنع القرار- جماعي

- المسؤولية - جماعية.

- الإهتمام - شمولي.¹

- نظرية دوجلاس كريجور: لقد وضع أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان واصفا واحد منها بالافتراضات X السلبية والثاني بالافتراضات Y الإيجابية فبعد إجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في المؤسسات الإنتاج وتبين من نتائج الأبحاث أن التحفيز في المؤسسات شبه متقدم وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية وإتضح من خلال أبحاثه:

- إن الإنسان بطبيعته سلمي لا يجب العمل.

- إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل.

- يفصل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يفعل.

¹ محمد قاسم القبروتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي الجماعي، ط5، دار وائل، الأردن، 2005، ص 56/53.

يعتبر العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل أي الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا للعمل.

- تعتبر الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان ضرورية كي يعمل حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف.

- إن العمل وفق هذه المعطيات يستمد قوته من البيئة اليابانية التي تركز التعاون الوثيق بين المدير والعمال ووجود ثقة متبادلة بين الجميع من رؤساء ومرؤوسين ومشاركة الجميع في إتخاذ القرارات الإدارية وبطبيعة الحال إن هذه النظرية قد تعرضت لبعض الانتقادات لأنه يصعب تطبيق التصورات الواردة فيها بسبب إختلاف بيئة العمل.¹

¹ عمار بوحوش، الإدارة الحديثة في القرن 21، ط1، درا الغريب الإسلامي، بيروت، 2006، ص42.

خلاصة:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المدخل العام للدراسة حيث وضحنا الأسباب التي دفعتنا إلى القيام بهذه الدراسة والتي من أهمها التعرف على العلاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي كما تم التطرق إلى الأهداف وتحديد المفاهيم الأساسية من قيادة ورضا، وقد حاولنا بناء إشكالية الدراسة من خلال الإعتماد على الإجراءات المنهجية المتبعة في بنائها كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة ومدى الإستفادة منها وبهذا كنا قد أتممنا ولو الجزء القليل والذي يعبر عن كيفية تناولنا كإتجاه وحيال الموضوع بطابعه النظري الثري

الفصل الثاني

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني مكملًا للجانب النظري لأنه يمثل المجال الذي يتم فيه إختيار فرضيات الدراسة من خلال النزول إلى الميدان وجمع المعلومات والبيانات وتحليلها والتي من خلاله يتم التأكد من مدى صدق أو نفي الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة وعليه تناولنا في هذا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية (مجال الدراسة، منهج الدراسة).

أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

- الموقع الجغرافي: تقع مقاطعة الوقود نفطال في الشمال الغربي لدائرة تيارت بمحاذاة شارع farig وبجوار مكتب الضمان الإجتماعي CNS والمؤسسة الإستشفائية المتخصصة بأمراض النساء تقدر مساحتها ب 10 كلم ويقع مقر المؤسسة الأم في الجزائر العاصمة.

- الوضع القانوني: نفطال هي شركة عمومية جزائرية لمجموعة سونطراك حسب القانون التجاري الجزائري هي شركة مساهمة وتبقى هذه المؤسسة بدون منافس يقدر رأس مالها ب: 15650.000.000.00 دج

- نبذة تاريخية على مؤسسة نفطال:

تاريخياً وبالضبط بعد إستقلال الجزائر كان نشاط التخزين وتوزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك إلا أن أصدر رقم 80/101 في 6 أفريل 1980 والذي إقتضى إنشاء المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتوجات البترولية عدلت وقسمت فيما بعد وقف المرسوم 87/189 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين:

- مؤسسة مختصة في تصفية البترول نفطاك.

- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتوجات البترولية ومشتقاته على مستوى تراب الوطني تحت علامة نفطال وعرفت على الصعيد الدولي والوطني بإسم مؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية يتكون المصطلح الأجنبي من:

- naft مصطلح ويعني النفط.

- al إختصار لكلمة الجزائر egrai al.

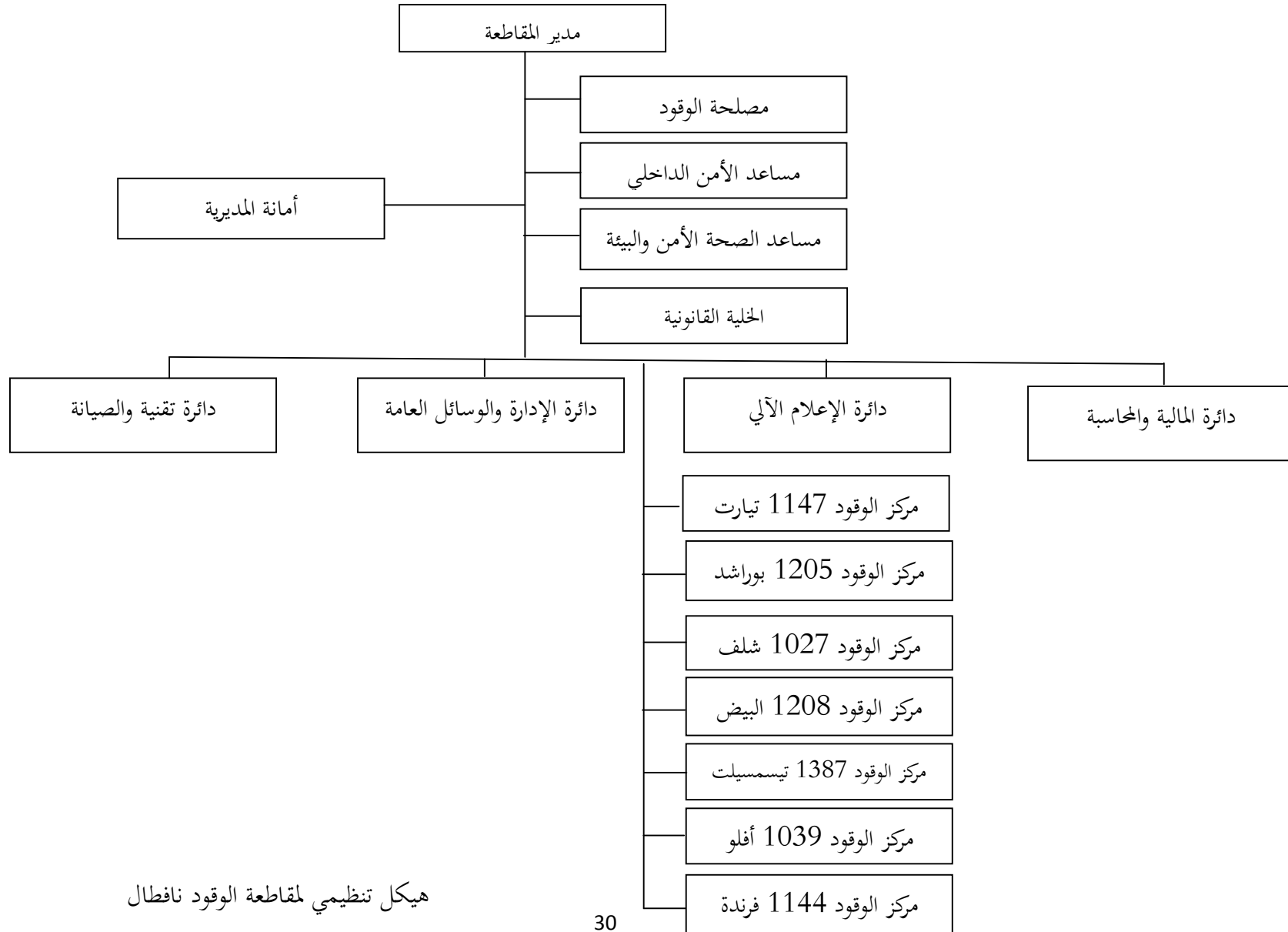
بداية من 18 أفريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة spa برأس مال مقدر ب 65000000 مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100٪ للمؤسسة سونطراك أصبح رأس مالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة يقع المقر الرئيسي للمؤسسة في الشرق بالجزائر العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال بحيث:

- فرع الوقود: مقره بجانب مطار هواري بومدين.

- فرع تسويق الغاز المميع: مقره شارع المحمدية (الجزائر العاصمة).

- فرع تجاري مقره بالشرق

- إضافة إلى فرع الزيت والعجلات وأخيراً فرع الشراكة والنشاطات الدولية.



هيكل تنظيمي لمقاطعة الوقود نافتال

2- المجال البشري:

مقاطعة نفضال بتيارت تحتوي على 76 عامل كل حسب وظيفته والتي وزعت الآتي:

1- الإطارات: تضم 46 عامل.

2- أعوان تحكم: 16 عامل.

3- أعوان تنفيذ: 14 عامل.

3- المجال الزمني:

- المرحلة الأولى: 2023/02/14 قمنا بالاتصال بالمسئول الإداري للحصول على الموافقة لإجراء

الدراسة الميدانية.

- المرحلة الثانية: كانت يوم 2023/02/21 وذلك للتعرف على المجال الجغرافي لمؤسسة نفضال ونشأتها

والهيكل التنظيمي لها إضافة إلى مختلف الفروع والمصانع التابعة للمؤسسة.

- المرحلة الثالثة: والتي كانت بتاريخ 2023/04/23 خصص هذا اليوم لتوزيع الاستثمارات التي وزعت

على 48 مفردة في الصباح وفي المساء تم استرجاع الاستثمارات وهذه المرحلة كانت آخر مرحلة في الدراسة الميدانية.

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

تمثل الممارسات المنهجية القاعدة الأساسية التي تتبع مصادرها وتلتزم بمنهجها في ضوء طبيعة الموضوع

ومؤشراته كآلية منهجية لتحديد معالم المنهج المطبق، والإجراءات المنهجية، تم إتباع المنهج الوصفي لقدرته على

وصف اليد العاملة وتحسين آدائها.

يعرف المنهج الوصفي على أنه أسلوب من أساليب التحليل المركز على المعلومات كافية والدقيقة عن ظاهرة أو

موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على النتائج العلمية ثم تفسيرها بطريقة

موضوعية.¹

- أساليب المنهج الوصفي: هناك نوعين من الأساليب التحليلية التي يستلزم الباحث الإعتماد عليها وهما:

أ- الأسلوب الكمي: الذي يعبر على الأرقام والإحصاءات الموضحة في الجدول والمتعلقة بالإجابات المبحوثين

على شكل أرقام ونسب مئوية.

¹ مريد يوسف الكلاب، أسس البحث العلمي أهميته، مناهجه، كيفية تكتب بحثك، ط1 المركز القومي للإصدارات القانونية، القاهرة،

ب- الأسلوب الكيفي: من خلال تفسير وتحليل المعلومات المكتملة في الجداول الإحصائية ثم ربط المعلومات في الإطار النظري بغرض إختيار الفرضيات.¹

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

يعتمد الباحث على أدوات جمع البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة واختيار الوسيلة المعتمد عليها يتوقف أساسا على طبيعة الدراسة والهدف المراد الوصول إليه وبما أننا بصدد معرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي فاخترنا لموضوع دراستنا:

- الاستمارة: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعه في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على الأجوبة للأسئلة الواردة فيها² وقد تم تصنيف ثلاثة محاور أساسية لأسئلة الإستمارة والتي تضمنت 39 سؤال وهي:

- المحور الأول: خصص بجمع البيانات والمعلومات الشخصية لأفراد العينة واشتمل هذا المحور أسئلة خاصة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الفئة المهنية، الأقدمية واحتوى هذا المحور على 6 أسئلة.

- المحور الثاني: خصص للأسئلة الخاصة بالرقابة والروح المعنوية والذي تضمن 17 سؤال.

- المحور الثالث: خصص للأسئلة الخاصة بالحوافز والروح المعنوية والذي احتوى على 16 سؤال.

- الملاحظة: هي وسيلة من وسائل جمع البيانات وتعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية وإنما الملاحظة العلمية التي يستعان بها الباحث الإجتماعي في البحوث الإجتماعية.³ وقد اعتمدنا على الملاحظة الميدانية أي النظر إلى كيفية المعاملة دون المشاركة الفعلية من خلال القيام بدور المتفرج عند توزيع الاستمارة.

- المقابلة: محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها إستشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي والإستعانة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج.⁴

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية واقتصادية)، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص140.

² ابراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ط دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009، ص269.

³ أحمد عبياد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر 2006، ص131.

⁴ جودت عزت عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه أدواته طرقه الإحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2011، ص 110.

تم استخدام المقابلة الغير الموجهة مع رئيس المصلحة للمقاطعة وقود نافتال من أجل طلب الإذن بالترخيص لإجراء الدراسة الميدانية، وتم الحصول على وثائق تخص المجال الجغرافي والهيكلي التنظيمي والعدد الإجمالي لعمال المؤسسة.

– **السجلات والوثائق:** تم الحصول على المعلومات المتعلقة بمؤسسة نافتال المتمثل في الهيكل التنظيمي ولحمة تاريخية عن المؤسسة، وبعض المعلومات الخاصة بالعمال.

رابعاً: طريقة اختيار عينة الدراسة

تعد العينة من أهم شروط البحث العلمي والدراسة الميدانية فهي نموذج يشمل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له، بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات المجتمع ومفرداته وخاصة استحالة أو صعوبة دراسة كل تلك الوحدات.¹ حيث اعتمدنا في الدراسة الراهنة على العينة العشوائية الطبقية التي تلائمت مع موضوعنا القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمقاطعة الوقود نافتال تيارت وبلغت عينة البحث 48 مفردة بنسبة 64% من مجموع مفردات مجتمع البحث.

$$x = \frac{\text{مجتمع البحث} \times \text{العينة حجم المختارة}}{100}$$

$$x = \frac{76 \times 64}{100} = 48$$

– الإطارات: 46

– عون تحكم: 16

– عون تنفيذ: 14

– N تمثل أفراد المجتمع الأصلي 76 عامل

– K يمثل عدد أفراد كل فئة مهنية

– E تمثل عدد الأفراد المسحوبين من كل فئة

– الطريقة الأولى:

$$E^1 = 46 \times 48 / 76 = 29$$

$$E^2 = 48 \times 16 / 76 = 10$$

$$E^3 = 48 \times 14 / 76 = 9$$

¹ محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط1 دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 231.

- الطريقة الثانية:

$$64 \times 46 / 100 = 29$$

$$64 \times 16 / 100 = 10$$

$$64 \times 14 / 100 = 9$$

جدول رقم (01) يوضح كيفية اختيار العينة:

النسبة المئوية	العينة	مجتمع البحث	الفئة المهنية
60,4	29	46	إطارات
20,8	10	16	عون تحكم
18,7	9	14	عون تنفيذ
100	48	76	المجموع

خصائص العينة:

تمثل العينة المعلومات الشخصية، الجنس والسن والحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي والأقدمية.

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بتحديد الإجراءات المنهجية وتحديد مجالات الدراسة وكذلك المنهج المستخدم الذي تمثل في المنهج الوصفي باعتباره ملائم لطبيعة موضوع بحثنا واعتمدنا على أدوات جمع البيانات المتمثلة في كل من الملاحظة الاستمارة، كما قمنا بتحديد عينة الدراسة وهي عينة عشوائية طبقية كما اتبعنا أسلوبين في التحليل وهما الأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي لتحليل وتفسير البيانات.

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الثاني إلى مختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة سنحاول من خلال هذا الفصل عرض بيانات الدراسة في الجداول الإحصائية، ومن ثم تحليلها بالاعتماد على ما تم الحصول عليه من خلال دراستنا الميدانية ومن ثم الخروج بنتائج حول الموضوع ومناقشتها في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق هذه الفرضيات ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة وصولاً إلى النتائج العامة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة ومن خلال تفريغ البيانات المتحصل عليها والتي قمنا بتحليلها وترجمتها تحصلنا وتوصلنا إلى النتائج التالية.

المحور الأول: البيانات الشخصية

جدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	العينة الجنس
64,58%	31	ذكر
35,41%	17	أنثى
100%	48	المجموع

يمثل لنا الجدول رقم 02 توزيع أفراد العينة حسب الجنس بحيث بلغ عدد الذكور 31 أي بنسبة 64,58% من العدد الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد الإناث 17 أي بنسبة 35,41% وبالتالي نلاحظ أن نسبة الذكور العاملين بمقاطعة الوقد نفعال بتيارت هذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة والذي يحتاج في الكثير من الأحيان إلى الجهد العضلي وهذه الشروط لا تتوفر إلا عند الذكور دون الإناث، أما فيما يخص نسبة الإناث في العينة فمجال عملها متخصص في تسيير العمل الإداري داخل المؤسسة وهذا وجدناه في الزيارة الإستطلاعية المتكررة فقد وجدنا العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي.

مما يدل أنه رغم قلة النساء مقارنة بالذكور إلا أن لديهم مكانة كبيرة في عالم الشغل

جدول رقم (3) جدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	العينة السن
12,5%	6	أقل من 25 سنة
6,25%	3	من 25-30
27,08%	13	من 31-36
12,5%	6	من 37-42
8,33%	4	من 43-48
31,25%	15	من 49-50
1%	1	من 55 فأكثر
100%	48	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 03 توزيع أفراد العينة حسب السن أن أعلى نسبة كانت 31,25% والذي بلغ عددهم 15 فرد تمثلت في ما بين [49-50] من العدد الإجمالي للعينة ثم تليها نسبة 27,08% والذين بلغ عددهم 13 فرد تمثلت في فئة ما بين [36-31] ثم تليها نسبة 12,5% والذين بلغ عددهم 6 أفراد تمثلت في فئة أقل من 25 سنة ثم تليها نسبة 8,33% والذي بلغ عددهم 4 أفراد إذ تمثلت في فئة [48-43] وأخيرا نسبة 1% تمثلت في فئة 55 فأكثر.

نستنتج أن الشركة تستند على ذوي الخبرة والأقدمية لتسيير العمل إلى الأفضل والذي يعود عليهم بالنفع بحيث لهظ دور فعال في تشكيل قوة فعالة ونشاط لتطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها، و للمؤسسة فئة نشطة قادرة على تحمل العمل مما يجعل المؤسسة تفتح باب التوظيف للفئة الشابة مما يؤثر عليها بشكل إيجابي.

جدول رقم (4) يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	العينة المستوى التعليمي
1%	1	متوسط
23%	11	ثانوي
75%	36	جامعي
100%	48	المجموع

يمثل لنا الجدول رقم 04 حسب المستوى التعليمي أن نسبة 75% من المجموع الإجمالي والذي قدر عددهم 36 فرد والتي تمثلت في المستوى الجامعي ثم تليها نسبة 23% والتي قدرت بـ 11 فرد والتي تمثل المستوى الثانوي ثم تليها نسبة 1% والتي تمثل مستوى متوسط

نستنتج أن المؤسسة تعتمد على أفراد الجامعيين بالمرتبة الأولى وذلك راجع إلى حرص الإدارة على تزويد المؤسسات بكفاءات جامعية مؤهلة متمكنة على تحمل مسؤوليات في العمل وكذلك نتيجة اعتماد الجزائر استراتيجية استقطاب النخبة الجامعية وأن المؤسسة تعتمد على العمال ذوي المستوى العالي الذين لديهم مؤهلات أكاديمية لتحقيق أكبر انتاجية والالتحاق بالمؤسسات والمكانة العالمية.

جدول رقم (5) يمثل توزيع أفراد حسب الحالة الإجتماعية.

النسبة %	التكرار	العينة الحالة الاجتماعية
35%	12	أعزب
72%	35	متزوج
2%	1	مطلق
/	/	أرمل
100%	48	المجموع

يمثل لنا الجدول رقم 05 توزيع الأفراد حسب الحالة الإجتماعية أن أعلى نسبة 72% والتي قدر عددها 35 فرد وهي فئة المتزوجين ثم تليها نسبة 35% والتي قدر عددها 12 فرد وهي فئة العزاب ثم تليها نسبة 2% والتي تمثلت في فئة المطلق.

مما يدل على أن هناك استقرار اجتماعي ونفسي إستنادا إلى نظرية ماسلو للحاجات فكلما توفرت حاجات الفرد كلما زاد الإنتاج وهذا راجع لإستقرار العامل داخل المؤسسة وشعوره بالرضا عن عمله وبالتالي يعود بالمنفعة ويسعون إلى إكتساب قدرات ومهارات وتلبية حاجياتهم المادية والمعنوية.

جدول رقم (06) يمثل توزيع أفراد حسب الفئة المهنية.

النسبة %	التكرار	العينة الفئة المهنية
62,5%	30	إطار
14,58%	7	عون تحكم
22,91%	11	عون تنفيذ
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 06 توزيع الأفراد حسب الفئة المهنية حيث بلغت أعلى نسبة 62,5% والذين قدر عددهم بـ 30 فرد والتي مثلت فئة الإطارات ثم تليها نسبة 22,91% والذين قدر عددهم بـ 11 فرد مثلت فئة عون تنفيذ ثم تليها نسبة 14,58% والذي قدر عددهم بـ 7 أفراد والتي مثلت عون تحكم.

مما يدل أن المؤسسة تتطلب جهد فكري أكثر من عضلي لإنجاز المهام وحاجة المؤسسة إلى عمال يمتلكون الخبرة والمعرفة ومؤهل عالي لزيادة إنتاجية المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المشتركة لكل من العمال و المؤسسة و الالتحاق بسلم الأعلى للمؤسسات المنافسة.

جدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة %	التكرار	العينة الأقدمية
16,66%	8	أقل من 5 سنوات
16,66%	15	من 5-10
31,25%	8	من 11-16
16,66%	8	من 17-22
8,33%	4	من 23-28
10,41%	5	من 28 فأكثر
100%	48	المجموع

يمثل جدول رقم 07 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية أن أعلى نسبة بلغت 31,25% والذي قدر عددهم بـ 15 فرد والتي مثلت فئة من [11-16] ثم تليها نسبة 16.66% والتي بلغ عددهم 8 أفراد وهذا عند كل من الفئات أقل من 5 سنوات، ومن [10-5]، ومن [22-17]

ثم تليها نسبة 10,41% والتي قدر عددهم بـ 5 أفراد وهذا عند فئة من 28 فأكثر ثم تليها نسبة 8,33% والذي بلغ عددهم 4 أفراد والتي مثلت فئة [28-23].

مما نستنتج أن هناك حيوية ونشاط المؤسسة التي تتطلب تجديد دائم للعمال المؤهلين بالإضافة إلى استراتيجية المؤسسة التي تتيح الفرص أمام العمال وأن المؤسسة تميل للتقاعد المبكر لإعطاء الفرص لتوظيف الشباب الجدد وعليه جذب خبرات ومهارات جديدة.

المحور الثاني: الرقابة المرنة وتحقيق روح المبادرة

جدول رقم (08) يمثل أساليب الرقابة المعتمدة في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
50%	24	صارم
45,83%	22	مرن
4,16%	2	ذاتي
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 08 أساليب الرقابة المعتمدة في المؤسسة حيث بلغت أعلى نسبة 50% والذي بلغ عددهم 24 فرد عند الأسلوب الصارم ثم تليها نسبة 45,53% والذي قدر عددهم 22 فرد عند الأسلوب المرن ثم تليها نسبة 4,16% والذي بلغ عددهم فريدين عند الأسلوب الذاتي.

نستنتج أن وجود علاقة رسمية بين القائد والعمال اعتمادا على النظرية التاييلورية التي ترى العامل كآلة قصد الإنتاجية كون المؤسسة اقتصادية وتجارية تستوجب الدقة.

والأسلوب المرن راجع لمحاولة القائد خلق روح الإتصال والفعالية والثقة لمعرفة النقائص والصعوبات التي تصادف العمال فيعمل على إنقاصها أو الحد منها لتحقيق أهداف المؤسسة والفرد مما يدل أن أسلوب القائد يمتاز بالصرامة والمرونة إذ يعمل على التجديد والتطوير في إطار العمل ومحاولة التقرب من العامل والتعرف عليه وهي نوع من الحوافز المعنوية للعمال لتحقيق الإستقرار ومنه تحقيق رضا العمال.

جدول رقم (09) يمثل الطريقة التي يعتمدها القائد أثناء عملية المراقبة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
52,08%	25	التزام بأوقات العمل
47,91%	23	مراقبة أداء العمل
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 09 عملية المراقبة حيث بلغت أعلى نسبة والتي بلغت 52,08 % والذي قدر عددهم بـ 25 فرد والتي تمثلت في التزام بأوقات العمل ثم تليها نسبة 47,91% والذي قدر عددهم بـ 23 فرد والتي تمثلت في مراقبة أداء العمال.

مما يدل على إنضباط القائد بأوقات العمل كون المؤسسة الاقتصادية تستلزم الإتقان والدقة والرسمية ومتابعة القائد المباشرة للعمال لمعرفة إمكانيات التي يمتلكها العامل مما يساعد في معرفة النقائص التي يفقدها العمال ومحاولة تشجيع وزيادة من قدراتهم وتحسين أداء عملهم.

جدول رقم (10) يمثل العوامل التي يمكن أن تحقق الرقابة المرنة.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
66,66%	32	العدالة التنظيمية
8,33%	4	الحوافز المالية
25%	12	الجانب الأخلاقي
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 10 العوامل التي تمكن من تحقيق الرقابة المرنة فأعلى نسبة بلغت **66,66%** والتي قدرت بـ **32** فرد والتي تمثلت في العدالة التنظيمية ثم تليها نسبة **25%** والتي قدرت بـ 12 فرد والتي تمثلت في الجانب الأخلاقي ثم تليها نسبة **8,33%** بلغ عددها 4 أفراد وتمثلت في الحوافز المالية.

مما يدل على أن العدالة التنظيمية أهم معيار لتحقيق الرقابة المرنة وذلك يرجع لما يمتلكه القائد من أفكار ومعارف تمكنه من حل المشاكل وخلق جو عمل يحفز على الأداء الجيد وتحقيق الأهداف المشتركة.

جدول رقم (11) يمثل الأنماط المناسبة لرفع روح المبادرة لدى العمال

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
12%	6	نمط قيادي أوتقراطي
86%	41	نمط قيادي ديمقراطي
2%	1	نمط قيادي ديكتاتوري
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 11 الأنماط المناسبة لرفع روح المبادرة لدى العمال حيث تمثلت أعلى نسبة بـ 86% أي قدرت بـ 41 فرد عند نمط القيادي الديمقراطي ثم تليها نسبة 12% التي قدر عددها بـ 6 أفراد عند النمط القيادي الأوتقراطي ثم تليها نسبة 2% والتي قدرت بفرد تمثلت في النمط القيادي الديكتاتوري.

نستنتج أن القائد يعمل على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتشاور مما يؤدي إلى تحسين وزيادة مستوى إنتاج المؤسسة والقدرة على التحكم والنمط الأوتقراطي يعني الإنفراد بالمعلومات والتي أشار لها ماكس فيبر لتطبيق القوانين والإجراءات بالقوة في المجتمعات المنظمة والالتزام بالقوانين والتعليمات المؤسسية لتحقيق المصلحة العامة أما النمط الديكتاتوري يؤدي إلى عدم الاحتفاظ بالمعلومات وتسلب القائد على العمال مما يتيح عدم استقرار العمال.

جدول رقم 12: يمثل مدى تأدية المراقبة الصارمة إلى رفع روح المبادرة لدى العمال.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
43,75%	21	نعم
56,25%	27	لا
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 12 مدى تأدية المراقبة الصارمة إلى رفع روح المبادرة لدى العمال مثلت أعلى نسبة 56,25% والتي قدر عددها 27 فرد الذين صرحوا بـ لا، ثم تليها نسبة 43,75% التي قدرت بـ 21 فرد الذين صرحوا بـ نعم .

مما يدل على أن المراقبة الصارمة لا ترفع من روح المبادرة وبه فالمراقبة الصارمة ليست المعيار الأنسب لتحقيق أهداف المؤسسة وعدم ممارسة القائد أسلوب المراقبة الصارمة يجعل العمال يشعرون بالحرية في أداء عملهم لأنها تمثل عائق يؤثر على رفع روح المبادرة في العمل. وهذا يؤدي إلى عدم الرضا ويقلل إستقرارهم داخل المؤسسة ويزرع ظاهرة الإغتراب بين العمال.

جدول رقم 13: يمثل تأثير الرقابة المرنة من طرف الرئيس على الإستقرار في العمل.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
62,5%	30	نعم
37,5%	18	لا
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 13 تأثير الرقابة المرنة من طرف الرئيس على الإستقرار في العمل حيث بلغت أعلى نسبة 62,5% حيث قدرت بـ 30 فرد الذين صرحوا بـ نعم في حين نجد نسبة 37,5% حيث قدرت بـ 13 فرد الذين صرحوا بـ لا.

مايدل على أن الرقابة المرنة تؤثر على العمال وتساعد على تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات والإرتياح النفسي ثم التواصل وبالتالي تحقيق إستقرار ورضا العمال ثم رفع الإنتاجية.

جدول رقم (14) يمثل مدى تأدية الرقابة الواسعة المبنية على الإحترام والثقة إلى الشعور بالإرتياح

النسبة %		التكرار	العينة الاحتمالات	
%97.91		47	نعم	
/	%2.08	/	قواعد العمل ولوائحه	لا
/		/	نمط الاشراف والرقابة	
%2.08		01	انعدام الثقة	
%100		48	المجموع	

يمثل الجدول رقم 14 تأدية الرقابة الواسعة المبنية على الإحترام والثقة إلى الشعور بالإرتياح حيث بلغت نسبة **97,91%** والذي قدر عددهم **47 فرد** و الذين صرحوا ب **نعم** ثم تليها نسبة **2,08%** والذين قد عددهم فرد الذين صرحوا ب **لا**.

مما يدل على أن الرقابة الواسعة المبنية على الإحترام والثقة تؤدي إلى الشعور بالإرتياح هذا الذي أشار إليه **إلتون مايو أن العلاقات الإنسانية** المبنية على أن يستلزم أن يكون للقائد فهم أساسي للسلوك الموظفين من جميع النواحي النفسية والاجتماعية وأن يقوم بدراسة العلاقة الشخصية بين العمال في العمل وأنه لا يمكن تحقيق إنتاج أكبر بدون علاقة إنسانية جيدة والتي أخذت بعين الإعتبار الجوانب النفسية للمرؤوسين وعمله تلى الإعتماد بها بشكل كبير.

جدول رقم (15) يمثل نوع الوسائل الرقابية التي يخضع لها العامل داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
60,4%	29	القوانين
23%	11	إجراءات العمل
16,6%	8	السجلات والوثائق
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 15 نوع الوسائل الرقابية التي يخضع لها العامل داخل المؤسسة بحيث بلغت أعلى نسبة 60,4% والذي قدر عددهم بـ 29 فرد والتي تمثلت في التزامهم بالقوانين ثم تليها نسبة 23% والذين قدر عددهم بـ 11 فرد حيث تمثلت في خضوعهم لإجراءات العمل في حين نجد نسبة 16,6% والذين قدر عددهم بـ 8 أفراد والتي مثلت كل من السجلات والوثائق.

مما يدل على التزامهم التام في عملهم تفرضه أخلاقيات المهنة في تطبيق القوانين ومهما كانت صارمة، لتأتي الخضوع لإجراءات العمل ثم السجلات والوثائق وهذا بأن نظام المؤسسة يعتمد على تطبيق القوانين داخل المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق القيادة التنظيمية والانضباط والتسيير الحسن للمؤسسة.

جدول رقم (16) يمثل طبيعة العلاقة مع المشرف..

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
16,66%	8	علاقة تعاون
62,5%	30	علاقة ثقة واحترام
20,83%	10	علاقة رسمية
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 16 طبيعة العلاقة مع المشرف في العمل حيث تمثلت أعلى نسبة بـ 62,5% والذين قدر عددهم بـ 30 فرد التي تمثلت في طبيعة العلاقة مع المشرف علاقة ثقة واحترام ثم تليها نسبة 20,83% والذين قدر عددهم بـ 10 أفراد والتي تمثلت في طبيعة العلاقة علاقة رسمية ثم تليها نسبة 16,66% والتي قدر عددها بـ 8 أفراد التي تمثلت في أن طبيعة العلاقة علاقة تعاون.

مما يدل على أن هناك أفكار متبادلة واتصال مباشر بين المشرف والعمال وعمل المشرف على التجديد والتطوير من خلال التعاون والمشاركة في إعداد خطط خاصة بالمؤسسة رغم أن هناك رسمية في المعاملة بين المشرف والعمال إلا أنها تقوم على الاحترام والثقة وهي نوع من التحفيز المعنوي للعمال مما يخلق جو ملائم ويحقق أداء جيد واستقرار في العمل.

جدول رقم (17) يمثل الشعور بالاعتزاز بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
93,75%	45	نعم
6,25%	3	لا
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 17 الشعور بالاعتزاز بالمؤسسة بحيث بلغت أعلى نسبة **93,75%** والذين قدر عددهم بـ **45** الذين صرحوا بـ **نعم** ثم تليها نسبة **6,25%** الذين قدر عددهم بـ **3** أفراد والذين صرحوا بـ **لا**.

مما يدل على مدى شعور العمال بالراحة النفسية والانتماء في العمل بالإضافة إلى إلى إحساس المرؤوسين بالأمان والاحترام والثقة بين القائدو العمال مع بعضهم البعض رافضين فكرة مغادرتهم إلى أي مؤسسة أخرى وهذا يؤدي إلى اجتهاد العامل في عمله و زيادة أدائه مرتبط بشعوره بالاعتزاز بالمؤسسة و ذلك تبين من خلال المحافظة على الإستقرار داخلها و السعي لتحقيق أهدافها المشتركة.

جدول رقم (18) يمثل تطبيق التعليمات بشكل صحيح

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
52,08%	25	دفع العمال إلى تحسين أعمالهم
31,25%	15	تنفيذ المهام
16,66%	8	تجنب الوقوع في الخطأ
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 18 المتعلق بتطبيق التعليمات بشكل صحيح مثلت أعلى نسبة **52,08%** والتي قدر عددها 25 فرد والتي تمثلت في دفع العمال إلى تحسين أعمالهم ثم تليها نسبة **31,25%** والتي قدر عددها 15 فرد والتي تمثلت في تنفيذ المهام في حين نجد نسبة **16,66%** والتي قدر عددها 8 أفراد والتي تمثلت في تجنب الوقوع في الخطأ.

ومنه نستنتج أن تطبيق التعليمات بشكل صحيح راجع على السير الحسن بالقوانين ونظام المؤسسة مما يساعد على تنفيذ المهام والأداء الجيد والتفاني في العمل وبالتالي تجنب التعود على الوقوع في الخطأ.

جدول رقم 19: يمثل من يتولى عملية الرقابة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
41,66%	20	المدير
39,58%	19	رئيس المصلحة
18,75%	9	رقابة ذاتية
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 19 من يتولى عملية الرقابة فبلغت أعلى نسبة **41,66%** والتي قدر عددها 20 فرد الذين صرحوا بأن المدير هو من يتولى عملية الرقابة ثم تليها نسبة **39,58%** والتي قدر عددها 19 فرد والتي تمثلت في أن رئيس المصلحة هو من يتولى عملية الرقابة في حين نجد نسبة **18,75%** والتي قدر عددها 9 أفراد والتي تمثلت في الرقابة الذاتية.

ومنه نستنتج أن القائد يسعى لتنظيم وتحقيق الإنضباط داخل المؤسسة ومنه رفع الإنتاجية.

جدول رقم (20) يمثل المعيار الأنسب للأداء

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
29,16%	14	الملاحظة المستمرة
41,68%	20	خطة لتحسين الأداء
29,16%	14	كيفية أداء الوظيفة
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 20 المعيار الأنسب للأداء بحيث بلغت أعلى نسبة **41,68%** والتي قدر عددهم 20 فرد والتي تمثلت في خطة لتحسين الأداء، ثم تليها نسبة **29,16%** والذين بلغ عددهم 14 فرد والتي تمثلت في كل من الملاحظة المستمرة وكيفية أداء الوظيفة.

مما يدل أن الرئيس يلاحظ باستمرار أعمالهم عن طريق الأداء وهذه الملاحظة يكون طابعها رسمي كال تعامل والاتصال بين الرئيس والعمال يكون بواسطة المعيار الأنسب في الأداء، ليكون على دراية لتقسيم أداء العماب وضمان أنه يسير سيرا حسنا وهذا ما يعطيه حرية التصرف في التعامل مع المواقف لتفادي الحوادث التي يترتب عليها خسائر المؤسسة.

جدول رقم (21) يمثل الآثار التي يحدثها الإستحسان من طرف الرئيس

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
37,5%	18	الرغبة في مضاعفة الجهود
62,5%	30	الرغبة في تحسين الأداء
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 21 والمتعلق بالآثار التي يحدثها الإستحسان من طرف الرئيس أن أعلى نسبة 62,5% والتي قدر عددها 30 فرد والتي تمثلت في أن لديهم الرغبة في مضاعفة الجهود ثم تليها نسبة 37,5% والتي قدر عددها 18 فرد والتي تمثلت في تحسين أدائهم على أحسن وجه.

ومنه نستنتج أن الرئيس باستحسانه ودعمه وتشجيعه أثر إلى حد ما على زيادة الرضا في العمل وعليه يمكن القول أن مستوى التكوين ووعيه يجعل منه قائد مميز وقادر على التأثير وتحسين الأداء والمحافظة على الاستقرار داخل المؤسسة.

جدول رقم (22) يمثل نوع العقوبة التي يتعرض إليها العامل في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
60,41%	29	معنوية
39,58%	19	مادية
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 22 نوع العقوبة التي يتعرض إليها العامل في المؤسسة حيث بلغت أعلى نسبة 60,41% والتي بلغ عددها 29 فرد ثم تليها نسبة 39,58% والذين بلغ عددهم 19 فرد مما يدل على أن نسبة كبيرة صرحوا بأن تعرضهم إلى عقوبات معنوية من طرف الرئيس تمثلت في أسلوب الضغط وتمييز عامل عن آخر خاصة إذا كانت تربطهم علاقات شخصية، في حين أقر باقي العمال أن نوع العقوبة التي تعرضوا إليها كانت مادية كتراجع الرئيس عن منحهم ترقية وخصم من أجورهم.

ومنه نستنتج أن القائد يطبق قوانين بنظام وتعليمات برسمية لتحقيق الانضباط داخل المؤسسة

جدول رقم (23) يمثل المهام التي تتوافق مع المؤهلات

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
16%	8	سرعة التعلم
43%	21	سرعة الانجاز
41%	20	سهولة الانجاز
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 23 والمتعلق بالمهام التي تتوافق مع المؤهلات حيث تمثلت أعلى نسبة في 43% والذين بلغ عددهم 21 فرد ثم تليها نسبة 41% والتي قدر عددها 20 فرد بينما نجد نسبة 16% والذين بلغ عددهم 8 أفراد.

ومن خلال النتائج نستنتج أن سرعة الإنجاز في العمل تتوافق مع المؤهلات وقادرين على تولي مهامهم وتحمل المسؤولية في إطار العمل وعليه يتبين أغلبية الفاعلين يملكون سهولة الإنجاز ورغبة كبيرة للقيام بمهام إضافية وظيفتهم والتي تتناسب مع مؤهلاتهم مسبقاً، بالإضافة إلى السرعة في التعلم التي أثرت بدورها على المهام التي تتوافق مع المؤهلات .

جدول رقم (24) يمثل انخفاض المستوى وكيفية معاملة المدير.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
33,33%	16	ينبهك
62,5%	30	يوجهك
4,16%	2	يعاقبك
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 24 والمتعلق بانخفاض المستوى وكيفية معاملة المدير حيث بلغت أعلى نسبة 52,5% والذي بلغ عددهم 30 فرد والتي تمثلت في التوجيه من طرف القائد، ثم تليها نسبة 33,33% والذين قدر عددهم 16 فرد والتي تمثلت في التنبيه من طرق القائد في حين نجد نسبة 4,16% والذين بلغ عددهم فردين والتي تمثلت في المعاقبة من طرف القائد.

مما يدل انخفاض مستواهم ونظرا لأخطائهم المتكررة، وفرض عقوبات على العمال من طرف الرئيس وهذا أن الرئيس قائم على المؤسسة بتوجيهاته وتنبيه العمال بشكل مستمر ودائم لتفادي العقوبة.

المحور الثالث: الحوافز وزيادة الروح المعنوية

جدول رقم (25) يمثل كيفية الترقية في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
41,66%	20	الأقدمية
31,25%	15	الأداء
27,08%	13	المؤهلات
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 25 كيفية الترقية في المؤسسة حيث بلغت أعلى نسبة 41,66% والتي بلغ عددها 20 فرد صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على الأقدمية في حين نجد بالمقابل نسبة 31,25% والذين بلغ عددهم 15 فرد والذين صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على الأداء ثم تليها نسبة 27,08% والذين بلغ عددهم 13 فرد صرحوا بأن المؤسسة تعتمد على المؤهلات.

مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الأقدمية كأساس للترقية وهذا دليل على أن تاريخ المؤسسة قديم وأنها تحتفظ بالعمال القدماء والذين لديهم خبرة بأساليب العمل وعاشوا تاريخ المؤسسة وتطورها وتلجأ المؤسسة إلى ترقية نظرا للدور والمكانة التي يحتلوها إضافة للأداء الجيد الذي تمنحه وتعوضه لهم، ويعود السبب لمؤهلاتهم العالية مما جعل القائد يجازيهم بالزيادة في الأجور، وأن الترقية من أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العمال على التفاني في العمل والسعي نحو تحسين الأداء وبالتالي الشعور بالإستقرار في المؤسسة.

جدول رقم (26) يمثل التحفيز التي تجعل العامل مرتاحا

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
27,08%	13	مادية
16,66%	8	معنوية
56,25%	27	مادية معنوية
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 26 التحفيز التي تجعل العامل مرتاحا حيث بلغت أعلى نسبة 56,25% والتي قدر عددهم 27 فرد بحيث تمثلت في الذين يتلقون تحفيزات مادية ومعنوية، بينما أكد 27,08% والذين بلغ عددهم 13 فرد أنها مادية في أقر 16,66% والذين بلغ عددهم 8 أفراد في أنها حوافز معنوية.

ومنه نستنتج أن تحفيزات مادية والمعنوية تزيد من الشعور بالإرتياح والرضا والتعاون في العمل من طرف الرئيس والتحفيزات المادية حققت قدرا كبيرا من سعي العمال إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأن الحوافز المعنوية ساهمت في ولاء العامل بالمؤسسة وجعله مرتاحا في عمله، وأن القائد يسعى جاهدا من خلال الحوافز المعنوية والمادية ومحاوله الحفاظ على استقرار العمال وبه تحقيق غايات المؤسسة.

الجدول رقم (27) يمثل الحق في الترقية داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
81,25%	39	نعم
18,75%	9	لا
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 27 الحق في الترقية داخل المؤسسة حيث بلغت أعلى 81,25% والتي كانت إجاباتهم بنعم أن لهم الحق في الترقية وهذا راجع إلى تقييمهم بقدراتهم وكفاءاتهم والخبرة المكتسبة لهم في حين أقر بنسبة 18,75% الذين صرحوا ب لا ليس لهم الحق في الترقية نظرا لنقص الكفاءة.

نستنتج أن الفئة الأكبر صرحت ب نعم وهذا راجع إلى اعتماد القائد على مؤشرات واضحة في فرص الترقية، حيث يعطي القائد للعاملين في المؤسسة وظائف شاغرة كما يستند على الخبرة والكفاءة ومهارات كأساس للترقية ولكونها المعيار الواضح لتحقيق الموضوعية وهذا ما يولد لدى العاملين الرغبة في زيادة الإنتاج و رضاهم عن المؤسسة التي يعملون بها.

جدول رقم (28) : يمثل الروح المعنوية في أداء العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
62,5%	30	مرتفعة
31,25%	15	نوعا ما
6,25%	3	منخفضة
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 28 الروح المعنوية في أداء العمل حيث نجد أعلى نسبة 62,5% والذين بلغ عددهم 30 فرد صرحوا بارتفاعها، في حين نجد نسبة 31,25% والذين بلغ عددهم 15 فرد صرحوا أنها قليلة نوعا ما، وبالمقابل نجد نسبة 6,25% والذين بلغ عددهم 3 أفراد صرحوا أنها منخفضة جدا.

نستنتج أن الروح المعنوية مرتفعة وهذا راجع إلى وجود رابطة قوية وتواصل متبادل وتحفيز أكبر من طرف الرئيس وطبيعة القائد وكيفية التعامل مع العمال مما ساعد في رضا العمال ورفع من معنوياتهم، وهذا زاد من نمو المؤسسة.

جدول رقم (29) يمثل كيفية إنجاز العمل

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
50%	24	بشكل فردي
50%	24	بشكل جماعي
100%	48	المجموع

يمثل الجدول 29 كيفية إنجاز العمل حيث بلغت نسبة 50% الذين صرحوا بأنهم يفضلون إنجاز العمل بشكل فردي والذين بلغ عددهم 24 فرد، في حين نجد 50% صرحوا بأنهم يفضلون إنجاز العمل بشكل جماعي والذين بلغ عددهم 24 فرد.

مما يدل على التفاعل ومحاوله بناء علاقات متبادلة وتحقيق مكانة اجتماعية وهذا بشكل جماعي، والذين يملكون القدرة على إنجاز العمل وهذا بشكل فردي وأن أغلب المؤسسات تركز على الزيادة بضرورة تشجيع العمل الفردي والجماعي ويكون هذا حسب طبيعة العمل لتحقيق كل من قيم المؤسسة، واستقرار العمال داخل العمل.

جدول رقم (30) يمثل أهم النشاطات التي تزيد من معنويات الأداء في العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
33,33%	16	النوم الكافي
20,83%	10	ممارسة الرياضة
45,83%	22	العلاقات الاجتماعية
100%	48	المجموع

يمثل الجدول 30 أهم النشاطات التي تزيد من معنويات الأداء في العمل حيث بلغت أعلى نسبة **45,83%** والذين بلغ عددهم 22 فرد والتي تمثلت في العلاقات الإجتماعية كما نجد أن نسبة **33,33%** والذين قدر عددهم 20 فرد والتي تمثلت في النشاط الذي يساعدهم النوم الكافي، في حين أقر **20,83%** والذين بلغ عددهم 10 أفراد والتي تمثلت في ممارسة الرياضة.

نستنتج أن أغلب المبحوثين ركزوا على العلاقات الإجتماعية لأنها تخلق جو يسوده التفاهم والإحترام المتبادل مما يزيد من معنوياتهم ويحفزهم على أداء عملهم وكذا النوم الكافي عامل مهم وسبب في زيادة النشاط ويساعد على الأداء الجيد ورفع معنويات العامل، إضافة إلى ممارسة الرياضة وكل من النشاطات يستلزم توفيرها للعمال مما يجعل العامل مرتاح في عمله وكل حسب طبيعة العامل وما يساعده.

جدول رقم (31) يمثل تقييم نظام الحوافز المطبق في المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
33,33 %	16	جيد
54,16 %	26	مقبول
12,5 %	6	سيء
100 %	48	المجموع

يمثل الجدول 31 تقييم نظام الحوافز المطبق في المؤسسة حيث بلغت أعلى نسبة **54,16%** والذين بلغ عددهم 26 فرد والتي تمثلت في مقبول، ثم تليها نسبة **33,33%** والذين بلغ عددهم 16 فرد صرحوا بجيد لتأتي نسبة **12,5%** والذين بلغ عددهم 6 أفراد صرحوا بسيئ.

نستنتج أن المؤسسة تسعى دائما إلى محاولة تطوير والحفاظ على تنمية المؤسسة واستقرار العمال داخلها وذلك بتوفير جو مناسب للعمل وتوفير الإمكانيات رغم أن هناك نقائص.

جدول رقم (32) يمثل معاملة المشرف خاصة مع العمال.

النسبة %		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
%25	%58.33	16	28	ارتفاع روح المعنوية	نعم
				زيادة معدلات الاداء	
%33.33	%41.66	12	20	لا	
%100		48		المجموع	

يمثل الجدول 32 معاملة المشرف خاصة مع العمال بحيث بلغت أعلى نسبة **58,33%** والذين قدر عددهم 28 فرد صرحوا **بنعم** ثم تليها نسبة **41,66%** والذين قدر عددهم بـ 20 فرد صرحوا بـ **لا**، في حين نجد نسبة **33,33%** والذين قدر عددهم بـ 12 فرد حيث صرحوا بزيادة معدلات الأداء، ثم تليها نسبة **25%** والتي قدر عددها بـ 16 تمثلت في ارتفاع روح المعنوية.

مما يدل على سعي المؤسسة إلى الاحتكاك بالعمال ومعرفة إنشغالهم ومحاولة معرفة النقائص والصعوبات التي تواجه العمال والعمل على القضاء عليها. هناك ردود إيجابية مما يساعد العمال على الأداء الجيد وحل المشكلات واكتساب خبرة أكثر في العمل وبالتالي التعود على عدم الوقوع في الأخطاء وهذا الأمر يؤدي إلى التوصل إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وبالتالي مضاعفة نشاطهم لزيادة إنتاجهم.

الجدول رقم (33) يمثل مدى اعتماد الحوافز على المعايير والأسس

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
75%	36	عادلة
25%	12	غير عادلة
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 33 مدى اعتماد الحوافز على المعايير والأسس حيث بلغت أعلى نسبة 75% والذين بلغ عددهم 36 عامل والتي تمثلت في أن قوانين العمل في المؤسسة عادلة، ثم تليها نسبة 25% والذين بلغ عددهم 12 عامل والذين صرحوا بأنها غير عادلة.

مما يدل على أن أكبر عينة يرون بأن قوانين العمل في المؤسسة عادلة وعليه يمكن القول أن قوانين المؤسسة كلما كانت عادلة أكثر أدى ذلك إلى الرضا عنها من قبل العمال وبالتالي الشعور بالإرتياح والإستقرار والرضا وتحقيق الأهداف.

جدول رقم (34) يمثل تأثير تقسيم العمل على مردود العامل في ظل التفاوت في الأجر.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
25%	12	تأثير ايجابي
25%	12	تأثير سلبي
50%	24	لا يوجد
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 33 تأثير تقسيم العمل على مردود العامل في ظل التفاوت في الأجر بحيث بلغت أعلى نسبة 50% والذين بلغ عددهم 24 فرد الذين بأنه لا يوجد تفاوت في الأجر، في حين نجد نسبة 25% والذين بلغ عددهم 12 فرد والذين صرحوا بأن هناك تأثير إيجابي وهناك تأثير سلبي.

نستنتج أن تقسيم العمل بالتساوي له تأثير كبير على العامل في تنفيذ مهامه بسرعة وسهولة مما يزيد في أجره وهذا أكدته نظرية الإدارة العلمية لتايلور الذي ربط العمل بالأجر كما أم المؤسسة تقوم على مبدأ تقسيم العمل حسب ما أكدته نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول، وأن تقسيم العمل كل كيف يؤثر عليه وحسب الأغلبية فإنه لا يؤثر بشكل كبير على إنتاجية العمل.

جدول رقم (35) يمثل الأجر الذي يزيد من المجهودات في العمل.

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
81,25%	39	نعم
18,75%	9	لا
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 35 الأجر الذي يزيد من المجهودات في العمل حيث بلغت أعلى نسبة 81,25% والذين بلغ عددهم 39 فرد بحيث صرحوا بـ نعم ثم تليها نسبة 18,75% والذين بلغ عددهم 9 أفراد الذين صرحوا بـ لا. مما يدل على ان العمال راضون بأجورهم و أن الأجر حافز رئيسي لمضاعفة المجهودات لتنفيذ العمل على أحسن وجه و للأجر دور مهم في رفع المجهود و روج الأداء الجيد و بالتالي رفع إنتاجية المؤسسة

جدول رقم (36) يمثل عدم التعاون وعدم التكامل بين العمال في إنجاز المهام بين مختلف الوظائف

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
70,83%	34	تعطيل المهام
18,75%	9	حدوث نوع من عدم التنازل
10,41%	5	لا يؤثر على إنجاز العمل
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 36 عدم التعاون التكامل بين العمال في إنجاز المهام بين مختلف الوظائف بحيث بلغت أعلى نسبة 70,83% و الذين قدر عددهم بـ 34 فرد وهذه تمثلت في تعطيل العمل ثم تليها نسبة 18,75% و الذين بلغ عددهم 9 أفراد وهذه تمثلت في الذين صرحوا بحدوث نوع من عدم التنازل، ثم تليها نسبة 10,41% و الذين بلغ عددهم 5 أفراد صرحوا بأنه لا يؤثر على إنجاز العمل.

مما نستنتج ان كل من التعاون و التكامل بين العمال في إنجاز المهام بين مختلف الوظائف معيار أساسي لتسيير و تحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (37) يمثل إذ تساعد المكافآت بالتمسك بالعمل

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
89,58%	43	نعم
10,41%	5	لا
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 37 إذ تساعد المكافآت بالتمسك بالعمل حيث قدرت أعلى نسبة بـ 89,58% و الذين بلغ عددهم 43 فرد بحيث صرحوا بـ نعم في حين نجد نسبة 10,41% و الذين بلغو عددهم 5 أفراد حيث صرحوا بـ لا.

مما يدل على أن المكافآت و زيادة الأجر او الترقية تؤدي إلى تطوير قدراتهم في العمل و التمسك به فتقدم مجموعة المكافآت كالزيادة في الأجر و الرحلات هم الفئة التي أجابت بـ نعم تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة و تحقيق الإنشاء.

جدول رقم (38) يمثل التقدير و الإحترام من المشرف في العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
93,75%	45	نعم
6,25%	3	لا
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 38 التقدير و الإحترام من المشرف في العمل حيث بلغت أعلى نسبة بـ 93,75% و الذين قدر عددهم بـ 45 فرد حيث صرحوا بـ نعم ثم تليها نسبة 6,25% و الذين قدر عددهم بـ 3 أفراد حيث صرحوا بـ لا.

مما يدل على شعور الأفراد بالتقدير و الإحترام من قبل مسؤوليهم في العمل، وهو مؤشر على مدى ما يشعر به العامل من توكيد وتحقيق لذاته ويساعد ذلك كثيرا على مواصلة عمله وان له مكانة ومحل تقدير و اهتمام الأمر الذي ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية لديه.

جدول رقم (39) يمثل مدى منح المؤسسة ترقية للعمال

النسبة %		التكرار		العينة	
				الاحتمالات	
33.33%	89.58	16	43	تساعدك على روح الإبداع	نعم
56.25%		27		نشعر بالفخر والانتماء	
10.41%		5		لا	
100%		48		المجموع	

يمثل الجدول رقم 39 منح المؤسسة ترقية للعمال حيث قدرت اعلى نسبة ب **89,58%** و الذين بلغ عددهم 43 فرد الذين صرحوا ب **نعم** وبلغت نسبة **54,25%** الذين بلغ عددهم 27 فرد عند الشعور بالفخر و الانتماء ثم نسبة **33,33%** الذين بلغ عددهم 16 فرد، ثم تليها نسبة **10,41%** والذين بلغ عددهم 5 أفراد صرحوا ب **لا**.

مما يدل على ان النسبة الناجحة يشعرون بالفخر و الإنتماء مما يساعدهم على روح الإبداع و هذا راجع إلى الإستقرار في العمل فطبيعة العمل تقوم على الإستقرار و تطوير وتقديم الإنتاجية و مما دل على أن هناك حوافز معنوية ومادية تدفع بالعمال إلى رفع وتحقيق أهداف المؤسسة .

جدول رقم (40) يمثل مراعاة القائد الظروف النفسية للعمال بـحيث.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
83,33%	40	نعم
16,66%	8	لا
100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 40 مراعاة القائد الظروف النفسية للعمال بـحيث قدرت أعلى نسبة بـ **83,33%** و الذين بلغ عددهم 40 فرد حيث صرحوا بـ **نعم** ثم تليها نسبة **16,66%** الذين بلغ عددهم 8 أفراد حيث صرحوا بـ **لا**.

مما يدل على مراعاة القائد للظروف النفسية للعمال من خلال الدعم و التشجيع و التحفيز إضافة إلى اهتمامه الكبير بمشاكلهن و احتجاجاتهم و احترامهم و محاولة بناء علاقات مع العمال لضمان السير الجيد لأداء العمل و تحقيق أهداف المؤسسة .

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

1-1 مناقشة نتائج الدراسة في الفرضية الفرعية الأولى

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة"، أظهرت لنا مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة في الفرضية، حيث أكدت معطياتها الإحصائية.

للتأكد من الفرضية الفرعية الأولى التي كانت مفادها: تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة

- يبين الجدول رقم 8 أن 50% أن أساليب الرقابة المعتمدة في المؤسسة حيث أكدوا أن القائد صارم وهذا يزيد من انضباطه.

- يبين الجدول رقم 9 أن 52,08% يعتمد القائد أثناء عملية المراقبة الالتزام بأوقات العمل.

- يبين الجدول رقم 10 أن 66,66% من المبحوثين الذين صرحوا أن العوامل التي يمكن أن تحقق الرقابة المرنة هي العدالة التنظيمية.

- يبين الجدول رقم 11 أن 86% الأنماط المناسبة لرفع روح المبادرة لدى العمال هي نمط قيادي ديمقراطي.

- يبين الجدول رقم 12 أن 56,25% أن المراقبة الصارمة لا ترفع من روح المبادرة.

- يبين الجدول رقم 13 أن 62,5% صرحوا بنعم بحيث تؤثر الرقابة المرنة من طرف الرئيس على استقرار العمال في العمل.

- يبين الجدول رقم 14 أن 97,91% الذين أكدوا بنعم أن الرقابة الواسعة المبنية على الاحترام والثقة تؤدي إلى الشعور بالارتياح.

- يبين الجدول رقم 15 أن 60,4% الذين أكدوا بأن نوع الوسائل الرقابية التي يخضع لها العامل داخل المؤسسة هي القوانين.

- يبين الجدول رقم 16 أن 62,5% من المبحوثين الذين أكدوا أن طبيعة العلاقة مع المشرف في العمل هي علاقة ثقة واحترام.

- يبين الجدول رقم 17 أن نسبة 93,75% الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالاعتزاز والافتخار بالمؤسسة.

- يبين الجدول 18 أن **52,08%** الذين صرحوا أن تطبيق التعليمات بشكل صحيح يدفع العمال إلى تحسين أدائهم وأعمالهم.
 - يبين الجدول رقم 19 أن نسبة **41,66%** أن المدير هو من يتولى عملية المراقبة.
 - يبين الجدول رقم 20 أن نسبة **41,68%** أن المعيار الأنسب في الأداء هو خطة لتحسين الأداء.
 - يبين الجدول رقم 21 أن نسبة **62,5%** من المبحوثين أكدوا الآثار الذي يحدث الاستحسان هي الرغبة في تحسين الأداء.
 - يبين الجدول رقم 22 أن نسبة **60,41%** الذين صرحوا بنوع العقوبة التي تعرض لها العمال معنوية.
 - يبين الجدول رقم 23 أن نسبة **43%** الذين أجابوا أن المهام التي تتوافق مع المؤهلات سرعة الانجاز.
 - يبين الجدول رقم 24 أن **62,5%** صرحوا أن عند انخفاض المستوى يوجههم المدير.
- ومن خلال النسب المئوية أعلاه يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: "تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة" ثبت صدقها ميدانيا
- ### 1-2- مناقشة نتائج الدراسة في الفرضية الفرعية الثانية
- من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "تساهم الحوافز في زيادة الروح المعنوية"، أظهرت لنا مجموعة من النتائج والتي تبين الارتباطات القائمة بين المتغيرات المتضمنة في الفرضية، حيث أكدت معطياتها الإحصائية.
- يبين الجدول رقم 25 أن نسبة **41,66%** أكدوا أن الترقية في المؤسسة على أساس الأقدمية.
 - يبين الجدول رقم 26 أن نسبة **56,25%** التحفيزات التي تجعل العامل مرتاح في العمل هي مادية ومعنوية.
 - يبين الجدول 27 أن نسبة **81,25%** الذين أكدوا أن لديهم الحق في الترقية داخل المؤسسة.
 - يبين الجدول 28 أن نسبة **62,5%** أن الروح المعنوية في أداء العمل مرتفعة.
 - يبين الجدول 29 أن **50%** بشكل فردي و **50%** بشكل جماعي في إنجاز العمل.
 - يبين الجدول 30 أن نسبة **45,83%** أهم النشاطات التي تزيد من معنويات الأداء في العمل هي العلاقات الاجتماعية.

- يبين الجدول 31 أن نسبة **54,16%** من العمال صرحوا أن نظام الحوافز المطبقة في المؤسسة مقبول.
- يبين الجدول رقم 32 أن المشرف لا يتعامل بطريقة خاصة مع العمال بنسبة **58,33%**.
- يبين الجدول 33 أن نسبة **75%** أكدوا أن الحوافز تعتمد على معايير وأسس عادلة.
- يبين الجدول رقم 34 أن نسبة **50%** أن تقييم العمل لا يؤثر على مردود العامل في ظل التفاوت في الأجر
- يبين الجدول رقم 35 أن **81,25%** من المبحوثين الذين أكدوا الأجر يزيد من الجهود في العمل.
- يبين الجدول رقم 36 أن نسبة **70,83%** أن عدم التعاون وعدم التكامل بين العمال في إنجاز المهام بين مختلف الوظائف يؤدي إلى تعطيل المهام.
- يبين الجدول 37 أن نسبة **89,58%** أكدوا بنعم المكافآت تساعد على التمسك بالعمل.
- يبين الجدول رقم 38 أن نسبة **93,72%** أكدوا أنهم يتلقون التقدير والاحترام من المشرفين في العمل.
- يبين الجدول 39 أن نسبة **56,25%** الذين صرحوا بنعم أن المؤسسة تمنح ترقية للعمال وهم يشعرون بالفخر والانتماء.

- يبين الجدول 40 أن نسبة **83,33%** صرحوا بأن القائد يراعي الظروف النفسية للعمال.
- صدق الفرضية الثانية التي مفادها: تساهم الحوافز في زيادة الروح المعنوية.
- ومن خلال النسب المثوية أعلاه يمكننا القول أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: "تساهم الحوافز في زيادة الروح المعنوية" ثبت صدقها ميدانيا.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال التطرق في الفصل الأول إلى مختلف الدراسات السابقة، ومن خلال النتائج المتوصل لها يتضح لنا أنه توجد هناك نقاط تقاطع بينهما في معظم الدراسات التي تناولت متغيرات دراستنا وعلاقتها بمتغيرات أخرى، تصرح وجود علاقة لمفهومي الدراسة.

كما نجد أن دراستنا الحالية تصرح بوجود علاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي

- اتفقت دراستنا مع دراسة **بوعكاز فريد** في أن هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي وأن الرقابة الواسعة والمرنة المبنية على الثقة والاحترام تؤدي إلى الشعور بالارتياح ورضا العمال واتفقت أيضا معهم في المنهج المستخدم.

- اتفقت دراستنا الراهنة مع دراسة عماد أمين الحديدي في أن العلاقات الاجتماعية والاتصال لها دور حاسم في القيادة.

-اختلفت دراسة عماد سعيد محمد الشاعر مع دراستنا الراهنة من خلال في أنه لا يوجد تأثير تقسيم العمل على مردود العامل في ظل التفاوت في الأجر، واختلفت أيضا معها في حجم العينة

- اتفقت دراستنا مع دراسة Jandaghietal من خلال الالتزام بالمهام التي تتوافق مع المؤهلات لها تؤدي بالسرعة في الانجاز وارتفاع درجة الرضا لدى العمال.

-اختلفت دراستنا الحالية مع دراسة عبد الرحمان بن عبد الوهاب بن سعود الباطين من حيث الأهداف ومن حيث حجم العينة، والمكاني والزمني.

- اتفقت دراستنا الراهنة مع زواتيني عبد العزيز في أغلبية عمال المؤسسة ذكور واتفقت أيضا في المنهج الذي تمثل في المنهج الوصفي والاعتماد على أداة الاستمارة في جمع المعلومات.

ثالثا: النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها "تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة" والفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "تساهم الحوافز في زيادة الروح المعنوية" وثبت صدقها ميدانيا، بالإضافة إلى اتفاق نتائج الدراسات السابقة مع نتائج دراستنا الراهنة. وبذلك فإن الفرضية التي مفادها توجد علاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي قد تحققت وثبت صدقها ميدانيا.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل قمنا بعرض النتائج المتوصل إليها بعد عرض وتفريغ وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارة التي اعتمدنا عليها في البحث الديداني في مقاطعة الوقود نفضال-تيارت- لمعرفة تحقق الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها تؤدي الرقابة المرنة إلى تحقيق روح المبادرة، والفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها الحوافز في زيادة الروح المعنوية، أما بالنسبة للفرضية الرئيسية التي مفادها هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي، وقد توصلنا أنه صدق كل من الفرضيتين الفرعية والفرضية الرئيسية.

الخاتمة

خاتمة:

يغطي التراث النظري لسوسيولوجيا التنظيم بعدد هائل من الدراسات حول ظاهرة القيادة، شكلت إضافة فكرية ومنهجية أثرت على التنظيم بصفة خاصة وعلى المجتمع بصفة عامة، رغم أنها تناولت في جلها ظاهرة القيادة هذا ما دفعنا بالتسليط الضوء على هذه الظاهرة .

تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة الجماعة ونشاط المؤسسة وفي خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق الأهداف، سواء هذه الأخيرة تخص الفرد أو المؤسسة وإن فعالية القيادة لا تظهر في المواقف غير المتكررة أو الوقت القصير، أو المواقف المحددة، فالقائد يرتبط مع الآخرين بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة تتميز بالاستقرار والاستمرار والرضا عن العمل، وهذا بدوره يحقق الرضا الوظيفي للأفراد وشعورهم بالإنتماء للمؤسسة .

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة الراهنة القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي، سعينا جاهدين أن نصل إلى نتائج موضوعية من خلال المعطيات المتوفرة لدينا بإجراء بحث نظري حول القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي بالاضافة إلى الدراسة الميدانية من خلال طرح فرضية هناك علاقة بين القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي، ومن هذا الافتراض توصلنا إلى معرفة العلاقة بين المتغيرين ومدى تأثير القيادة على الرضا الوظيفي ، وهذا لدى عمال مقاطعة الوقود نفضال بتبارت .

ومن هنا يتبين لنا أن القيادة التنظيمية لها علاقة بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة وذلك أن الرقابة المرنة في المؤسسة تؤدي إلى تحقيق روح المبادرة، كما أن الحوافز تساهم في زيادة الروح المعنوية داخل المؤسسة .

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا هذه بداية لعرض وجهات نظر أخرى أكثر عمومية تزود البحث العلمي من جهة، وتثري علم الاجتماع تنظيم وعمل بدراسات أكثر شمولية من هذه الدراسة من جهة أخرى.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أ-الكتب:

- 1- أحمد ماهر: إدارة التغيير، ط1، دار الجامعة للنشر، مصر، 2010.
- 2- أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي " تطبيقات إدارية واقتصادية"، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، د.ت.
- 3- إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 4- أحمد عبياد، مدخل للمنهجية البحث الإجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
- 5- بشيرالعلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 6- جودت عزة عطوي، أساليب البحث العلمي مفاهيمه، أدواته طرقه الإحصائية، ط4، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 7- حسين الدين عويسات، مبادئ الإدارة، ط2، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2009.
- 8- زيد عبودي، معجم مصطلحات الإدارة العامة، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2002.
- 9- صبحي جبر، العتيبي تطور الفكر والأساليب، في الإدارة، ط1، دار حامد، 1993.
- 10- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2007.
- 11- عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط 6، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2008.
- 12- عبد الوهابالسوسي، نظريات التنظيم وتصميم ا- لمنظمات، ط2، دار النجاح للنشر، 2015.
- 13- علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوكفي مجال العمل، دار الكتاب للنشر والتوزيع، الكويت.
- 14- عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط 1، نيولينيك للنشر والتدريب، القاهرة، 2015.
- 15- عمار بوحوش، الإدارة الحديثة 21، ط1، دار الغرب الإسلامي، بيروت، 2006.
- 16- علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المؤسسات، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2011.

- 17- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم مدخل إلبلللرلرل المشكللرل الموضوع المنهج، دار المعرفة، للنشر واللوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 18- محمد الجيوشي، جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر واللوزيع، عمان، 1999.
- 19- محمد حسين العجمي، إدارة والتخطيط التربوي النظرية والتخطيط، ط1، دار المسيرة للنشر واللوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 20- محمد سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، ط1، دار أترك للطباعة والنشر، القاهرة مصر، 2010.
- 21- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر واللوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 22- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إترء للنشر، عمان، 2009.
- 23- مصطفى محمد، الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس، عمان، 2017.
- 24- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد، التفكير والبحث العلمي، ط1، دار المسيرة للنشر واللوزيع، عمان، 2010.
- 25- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي الجماعي، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 26- مريد يوسف الكلاب، الأسس البحث العلمي أهميته مناهجه كلفيته تكتب بحثك، ط1، المركز القومي للإصدارت القانونية، القاهرة، 2018.
- 27- هاني خلف خليل الطراونة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، ط1، دار يافا العلمية، الأردن، عمان، 2015.
- 28- واصل جميل، حسين المومني، الإدارة المدرسية الفعالة، ط1، دار حامد للنشر واللوزيع، عمان الأردن، 2007.
- 29- نجم العزاوي عبد الله حكمت القفار، إستراتيجيات ومطلبات وتطبيقات إدارة البيئة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر، بيروت، 2006.

ب- الرسائل والأطروحات:

- 30- أكساس نريمان، المناخ التنظيمي تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسنطينة، 2011-2012..
- 31- بوعكاز فريد، الإشراف والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مينائية سكيكدة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع وديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007-2008.
- 32- زرواتي عبد العزيز، إستراتيجية القيادة الإدارية في توظيف ورفع كفاءة وفعالية المورد البشري، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز معسكر، أطروحة دكتوراة، علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2014-2015.
- 33- عماد سعيد محمد الشاعر، ممارسات القيادة الأخلاقية وعلاقتها بتحقيق الابداع الإداري دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية، في قطاع غزة الفلسطيني.
- 34- عبد الرحمان ابن الوهاب ابن سعود الباطين، مستوى الرضا الوظيفي لديري المدارس المتوسطة والثانوية، بمدينة الرياض.
- 35- عماد أمين الحديدي، درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في الوزارة التربوية والتعليم العالي، الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث، رسالة ماجستير كلية التربية، قسم أصول التربية تخصص الإدارة التربوية، جامعة الإسلامية غزة، 2009-2010.
- 36- محمد عافت شمان العنزي، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، في مؤسسة عامة للتأمينات الاجتماعية في دولة الكويت، رسالة ماجستير كلية المال والأعمال تخصص الإدارة العامة، جامعة آل البيت، 2016-2017.
- 37- شاطر شفيق، أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بقره، 2009-2010.
- 38- عبد الفتاح خليفان، منى خلف الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، لدى هيئة التدريس بالجامعة الأردنية، مجلة جامعة دمشق، مجلد 25، عدد 3-4.

الملاحق

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

القيادة التنظيمية والرضا الوظيفي

دراسة ميدانية في مقاطعة الوقود " نفضال " - تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

من إعداد الطالبين: تحت اشراف الأستاذة:

بن براهيم دليلة

• بلزروق حبيبة

• بن علو خيرة

ملاحظة هامة:

أمام الإجابة المناسبة، المعلومات الواردة في الاستمارة سرية ولا (X) الرجاء وضع علامة تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 01 - الجنس: ذكر أنثى
- 02 - السن: أقل من 25 سنة من 25 الى 30 سنة من 31 الى 36 سنة
من 37 الى 42 سنة من 43 الى 48 سنة من 49 الى 54 سنة
من 55 سنة فأكثر
- 03 - المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 04 - الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 05 - الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 06 - الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 05 الى 10 سنوات من 11 الى 16 سنة
من 17 الى 22 سنة من 23 الى 28 سنة من 28 فأكثر

المحور الثاني: الرقابة المرنة وتحقيق روح المبادرة

- 07- ما هي أساليب الرقابة المعتمدة في المؤسسة؟
صارم مرن ذاتي
- 08- على ماذا يعتمد القائد أثناء عملية المراقبة؟
التزام بأوقات العمل مراقبة أداء العمل
- 09- ماهي العوامل التي يمكنها أن تحقق الرقابة المرنة؟
العدالة التنظيمية الحوافز المالية الجانب الأخلاقي
- 10- ماهو النمط الذي تراه مناسباً لرفع روح المبادرة لدى العامل في عمله؟
نمط قيادي أوتقراطي نمط قيادي ديمقراطي نمط قيادي ديكتاتوري
- 11 - هل المراقبة الصارمة ترفع من روح المبادرة لديك؟ نعم لا
- 12- هل تأثر الرقابة المرنة من طرف رئيسك على استقرارك في عملك وعدم التغيب عنه؟ نعم لا
- 13- هل تؤدي الرقابة الواسعة المبنية على الاحترام والثقة الى شعورك بالارتياح؟ نعم لا
- في حال الإجابة بـ "لا": هل يرجع ذلك إلى:
قواعد العمل ولوائحه نمط الإشراف والرقابة انعدام الثقة بين العمال والرئيس
- 14- ما نوع الوسائل الرقابية التي تخضع لها أثناء عملك؟

القوانين إجراءات العمل السجلات والوثائق

15- كيف ترى طبيعة علاقتك مع مشرفك في العمل؟

علاقة تعاون علاقة ثقة واحترام علاقة رسمية

16- هل تشعر بالاعتزاز وانت تتحدث عن المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم لا

17- هل تعتقد بأن تطبيق التعليمات بشكل الصحيح يؤدي الى؟

دفع العمال الى تحسين أعمالهم تنفيذ المهام تجنب الوقوع في الخطأ

18- من يتولى عملية الرقابة؟ المدير رئيس مصلحة رقابة ذاتية

19- ماهو المعيار الأنسب في الأداء؟

الملاحظة المستمرة خطة لتحسين الأداء كيفية أداء الوظيفة

20- ماهو الأثر الذي يحدثه فيك الاستحسان من جانب رئيسك؟

الرغبة في مضاعفة المجهود الرغبة في تحسين الأداء

21- ماهي نوع العقوبة التي سبق وتعرضت لها؟ معنوية مادية

22- إذا كانت المهام تتوافق مع مؤهلاتك هذا يساعد على:

سرعة التعلم سرعة الإنجاز سهولة الإنجاز

23- في حالة انخفاض مستواك كيف يعاملك مديرك؟ يبنهك يوجهك يعاقبك

المحور الثالث: الحوافز وزيادة الروح المعنوية

24- على أي أساس تتم ترقية في مؤسستك؟ الأقدمية الأداء المؤهلات

25- ماهي التحفيزات التي تجعلك مرتاحا في العمل؟ مادية معنوية مادية معنوية

26- هل لديك الحق في ترقية داخل شركتك؟ نعم لا

27- كيف تكون الروح المعنوية في أداء عملك؟ مرتفعة نوعا ما منخفضة

28- من ناحية الأداء كيف تفضل انجاز عملك؟ بشكل فردي بشكل جماعي

29- ماهي النشاطات التي تقوم بها للزيادة من معنوياتك في أداء العمل؟

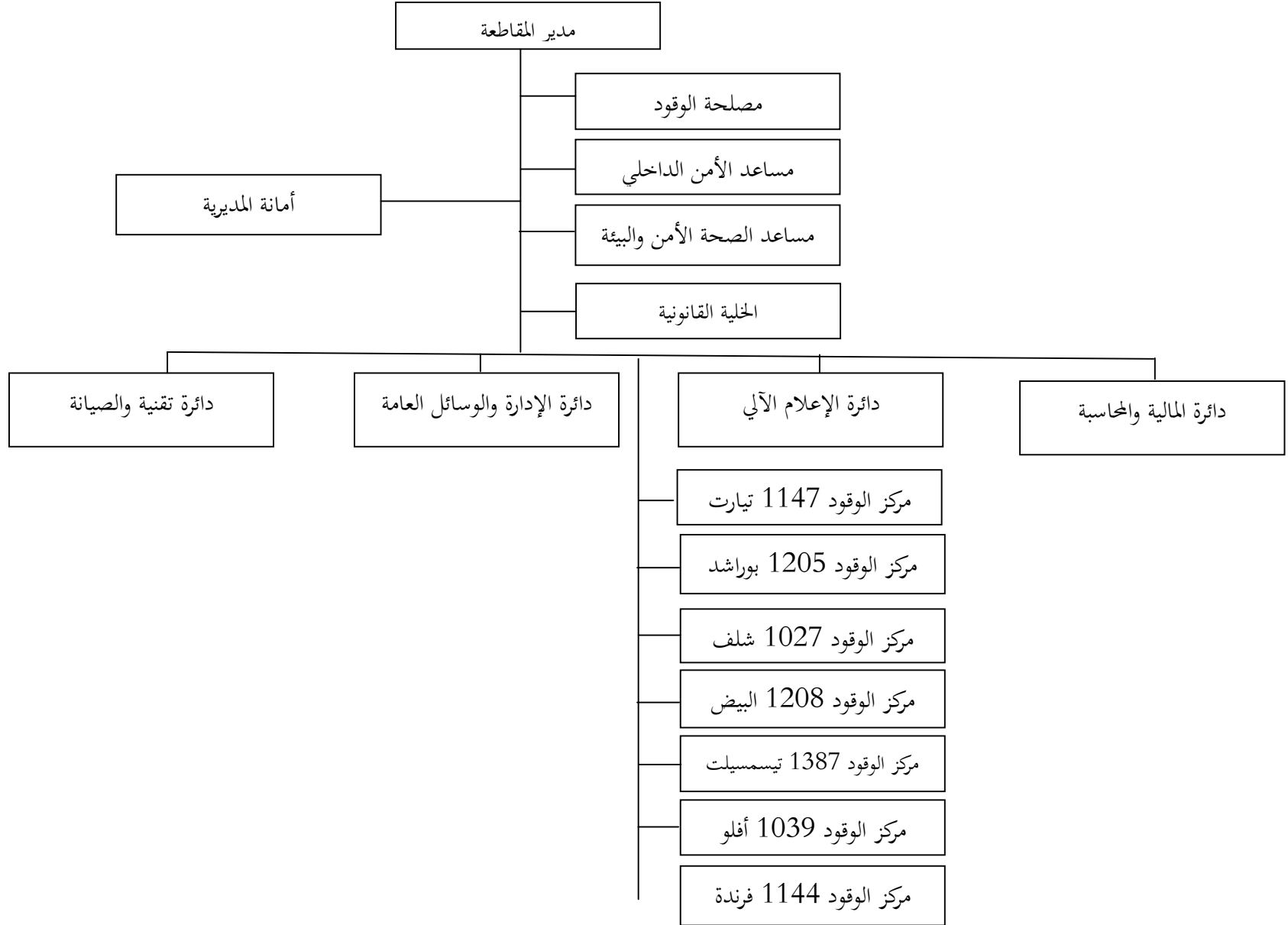
النوم الكافي ممارسة الرياضة العلاقات الاجتماعية

30- كيف تقيم نظام الحوافز المطبق في مؤسستك؟ جيد مقبول سيئ

31- هل يتعامل المشرف معك بطريقة خاصة؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بـ نعم: ارتفاع الروح المعنوية زيادة معدلات الأداء
- 32- هل الحوافز تعتمد على المعايير والأسس؟ عادلة غير عادلة
- 33- كيف يؤثر تقسيم العمل على مردود العامل في ظل تفاوت في الأجر؟
تأثير ايجابي تأثير سلبي لا يوجد
- 34- هل الأجر الذي تتقاضاه يحفزك لبذل المزيد من المجهودات في عملك؟ نعم لا
- 35- يؤدي عدم التعاون وعدم التكامل بين العمال في إنجاز المهام بين مختلف الوظائف الى:
تعطيل المهام حدوث نوع من عدم التنازل لا يؤثر على انجاز المهام
- 36- هل تساعد المكافآت بالتمسك في عملك؟ نعم لا
- 37- هل تتلقى التقدير والاحترام من المشرفين في عملك؟ نعم لا
- 38- هل تمنح مؤسستك ترقية للعمال؟ نعم لا
- إذا كانت نعم: تساعدك على روح الإبداع تشعر بالفخر والانتماء
- 39- هل يراعي القائد الظروف النفسية للعمال؟ نعم لا

هيكل تنظيمي لمقاطعة الوقود نافطال



قائمة المحكمين

الرتبة	الأستاذة
أستاذ محاضر - أ-	بن سادة شامي
أستاذ محاضر - أ-	موهوب مراد



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون * تيارت *

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 16. / ق ع / ك ع / 2023/

إلى السيدة(ة) محترم (ة) مدير (ة): مؤسسة نفضال - تيارت -

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتمس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- بن علو خيرة

- بلزروق حبيبة

يندرج هذا الترخيص ضمن البحث الأكاديمي لمستوى الماستر من أجل مذكرة التخرج لنيل

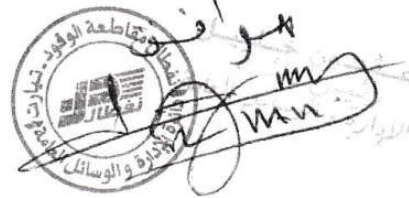
هذه الشهادة .

تيارت في: 2023/02/ 15

رئيس قسم علم الاجتماع



كرطالي نور الدين
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإسلامية والاجتماعية





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة)
.....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 208744953 والصادرة بتاريخ 2023/01/18.

المسجل(ة) بكلية :
قسم : علم الاجتماع تطبيقي وعمل.

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها :

.....
.....

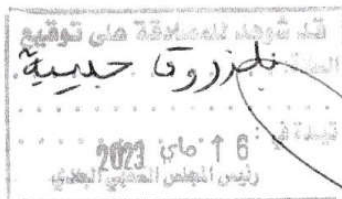
أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2023

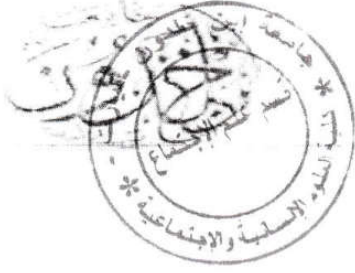
إمضاء المعني

.....
.....

المصادقة



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



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تصريح شرفي



خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) بنو خيرة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 202248791 والصادرة بتاريخ: 2018 01 11

المسجل(ة) بكلية: العلوم الاجتماعية قسم: علم الاجتماع والتعليم

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

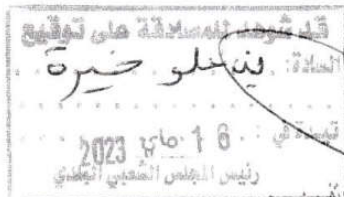
التجارة الإلكترونية والرقمنة الاقتصادية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

إمضاء المعني

التاريخ: 16 10 2023

المصادقة



عن رئيس المجلس العلمي والتربوي
نائب الرئيس بوشناقفة مراد