



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل م.د

في علم الاجتماع عمل وتنظيم موسومة بـ:

القيادة التشاركية وتأثيرها على تحفيز العمال داخل المؤسسة

- دراسة ميدانية بالمستشفى العمومي مركز تصفية الدم وأمراض الكلى بمدينة تيارت -

تحت إشراف الأستاذ:

❖ بوسماحة عبد الكريم

❖ زادت أيمن عبد الوهاب زيان عبد الوهاب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
أمين محمد هيشور	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة ابن خلدون تيارت
زيان عبد الوهاب	أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا	جامعة ابن خلدون تيارت
علي بن رابح	أستاذ مساعد أ	مناقشا	جامعة ابن خلدون تيارت

السنة الجامعية: 1444-1445هـ/2023-2024م

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد ابن عبد الله أما

بعد...

نشكر أولاً وأخيراً الله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله العظيم على إتمام هذا العمل المتواضع راجياً أن ينفع كل من يطلع عليه، كما نتوجه بالشكر الخالص للأستاذ الفاضل المشرف والمؤطر الأستاذ "زيان عبد الوهاب" الذي تابع هذه الدراسة من بدايتها إلى غاية إتمامها ولم يبخل علينا أبداً بتوجيهاته وتعليماته ونصائحه القيمة والتمينة والذي كان سندا لنا طول فترة السنوات الجامعية نشكره جزيل الشكر ونتمنى له المزيد من التآلق والنجاحات في مسيرته المهنية وحياته الشخصية لأنه يستحق كل الشكر

والتقدير

نتقدم بالشكر إلى أساتذتي المناقشين الدكتور "بن علي" و"هيشور"

وأخيراً نتقدم بشكر الطالب غريبي إبراهيم الذي كان واقفاً بجانبنا وساعدنا في إنجاز

مذكرتنا ونتمنى له النجاح في مشواره الدراسي والمهني.

إهداء

أجمل لحظة هي أن يتحقق ما صبرته وتعبت لأجله
وهذا بفضل الله سبحانه ثم بفضل دعاء الوالدين أدامهم الله وحفظهم اشكر كل من
وقف بجانبني

إلى بحر الحب والحنان والنبض الساكن في قلبي رفيقتي و صديقتي وغاليتي "زوجتي
الحبيبية" والى أولادي خديجة وايمان ومحمد وادريس ، إلى أعمامي وعماتي
والى كل عائلة بوساحة صغيرا وكبيرا

إلى من جمعني بهم مقاعد الدراسة والإقامة الجامعية الذين عشت معهم أفضل لحظات
حياتي "أيمن" ميلود ، ساعد ، يوسف ، محمد
أتمنى لهم حياة سعيدة.



محمد الكريم

إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام أرى مرحلتي الدراسية قد شارفت على الانتهاء، بعد تعب ومشقة دامت سنينا في سبيل تحقيق الحلم والعلم .

ها أنا اليوم أقطف ثمار تعبى وأرفع قبعتي بكل فخر

فإن الله ملك الحمد قبل ان ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

بكل حي اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من

علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة داعمني الأول في مسيرتي وسندي

وقوتي واعتزازي "والدي العزيز"

إلى من جعل الله الجنة تحت قدمها إلى ملاكي فالحياة إلى معنى الحب وإلى معنى

العنان وتفاني إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي "أمي الحبيبة"

جدي وجدتي اللذان رباني منذ أن كنت صغيرا أطال الله عمرهما في طاعتهم

إلى عمي الغالي "غلام" و"احمد" وزوجاتهم وأولادهم

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم اكتسبت القوة

"منصف، هاجر، مصطفى، دعاء، ممد، جوري، جواد، أمال وفطيمة...."

إلى أصدقائي كل باسمه و اسمه

أيمن

المخلص: هدفت الدراسة إلى إبراز القيادة التشاركية على تحفيز العاملين بمستشفى تصفية الدم بولاية تيارت، أي حاولنا من خلال هذا البحث التعرف على الدور الذي يلعبه النمط التشاركي كأسلوب حديث في تحفيز العمال. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالمستشفى ، وقد قمنا بالمسح الشامل للمجتمع والذي تكون من 60 عاملا .

كما استخدمنا الاستمارة كأداة أساسية في البحث ، كما تمت الاستعانة بالأسلوب الإحصائي في تحليل بيانات الدراسة وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات منها: أن إدارة المستشفى تتبع الأسلوب الديمقراطي ، والذي يهتم بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات و أن القيادة التشاركية تزيد من دافعية العمال وتؤدي إلى تحفيزهم في العمل ثم إن الثقة المتبادلة بين القائد والعمال تعمل على تعزيز القدرات وشعورهم بالمسؤولية اتجاه العمل ، كما أن مرونة القائد تؤدي إلى استجابة العمال للنمط القيادي وتحفيزهم على العمل .

الكلمات المفتاحية: القيادة التشاركية ، التحفيز ، العمال

Abstract:

The study aimed to examine the role of participatory leadership in motivating workers at the hemodialysis hospital in the state of Tiaret. That is, the researcher tried, through this research, to identify the role played by the participatory style as a modern management method and to motivate workers. The study population consisted of all hospital workers, and the sample was chosen by Comprehensive community survey, which consisted of 60 workers.

The researcher also used the questionnaire as a basic tool in the research, and the statistical method was used in analyzing the study data

The study reached a number of conclusions, including: that hospital management follows the democratic style, which is concerned with workers' participation in decision-making, and that participatory leadership increases workers' motivation and leads to their motivation at work, and that mutual trust between the leader and workers works to enhance capabilities and their sense of responsibility towards work. Leader flexibility leads to workers responding to the leadership style and motivating them to work

.

فهرس المحتويات :

.....2.....	شكر وتقدير
.....3.....	إهداء
.....أ.....	مقدمة:
.....2.....	الجانب النظري
.....3.....	1- الإشكالية:
.....4.....	التساؤل الرئيسي
.....4.....	التساؤلات الفرعية:
.....5.....	1.الفرضية العامة
.....5.....	2- فرضيات الدراسة:
.....6.....	3.أهداف الدراسة
.....7.....	4- تحديد المفاهيم:
.....7.....	1.4 القيادة
.....7.....	2.1.4 القيادة التشاركية
.....7.....	2.4 التحفيز:
.....8.....	3.4 الالتزام الوظيفي
.....9.....	5- أسباب اختيار الموضوع
.....10.....	6- أهداف فالدراسة:
.....11.....	7- المقاربة النظرية :
.....12.....	8- صعوبات الدراسة
.....13.....	9- الدراسات السابقة

.....17.....	10- الاستفادة من الدراسات السابقة
.....19.....	تمهيد:
.....20.....	1- القيادة:
.....20.....	1-2- أهمية القيادة
.....21.....	2- خصائص القيادة:
.....22.....	3- أنماط القيادة:
.....26.....	أولاً: أهمية القيادة التشاركية
.....26.....	ثانياً: غايات القيادة التشاركية
.....28.....	خلاصة الفصل
.....29.....	الفصل الثاني: فعالية التحفيز في المؤسسة
.....31.....	1- التحفيز وفعاليتة في المؤسسة:
.....31.....	1.1. مفهوم الحوافز
.....32.....	1-2- أهمية الحوافز:
.....33.....	1-3- أنواع الحوافز :
.....34.....	4.1 : عناصر التحفيز
.....35.....	1-5- نظريات الحوافز :
.....36.....	الشكل (01) يوضح مخطط الهرم أبراهام ماسلو
.....38.....	1-6- معايير وأسس منح الحوافز :
.....39.....	1-7- فوائد تحفيز العمال :
.....40.....	خلاصة الفصل :
.....43.....	تمهيد

.....44	1- المنهج :
.....46	2-: عرض وتحليل البيانات
.....46	الجدول رقم(01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :
.....47	الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:
.....48	الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :
.....49	الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :
.....50	الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:
51	الفرضية الأولى : يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات على تخفيف العمال داخل المؤسسة.
51	الجدول رقم (06) يبين علاقة وطريقة العمل للقائد ومدى استجابة العمال للنمط القيادي :
.....52	الجدول رقم (07) يبين مدى تحصيل العمال على حوافز مادية:
.....54	الجدول رقم(08) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:
.....55	الجدول رقم(09) يبين مدى حصول العمال على ترقية في المؤسسة:
.....56	الجدول رقم (11) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي:
.....57	الجدول رقم (11) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية :
.....58	الجدول رقم (12) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:
.....59	الجدول رقم (13) يمثل الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :
.....60	الجدول رقم(14) يبين الأسس التي يتم عليها الترقية في المؤسسة:
.....61	الجدول رقم (15) يبين استجابة العمال للنمط القيادي:
.....62	الجدول رقم (16) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية:
.....63	الجدول رقم (17) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:
.....64	الجدول رقم (18) يبين حصول العمال على ترقية في المؤسسة :

.....65	الجدول رقم(19) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:
.....66	الجدول رقم(20) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي :
.....68	الجدول رقم(21) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية:
.....70	الجدول رقم (22) يبين توافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:
.....72	الجدول رقم (23) يبين حصول العمال على ترقية في المؤسسة:
.....74	الجدول رقم (24) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:
.....76	الفرضية الثانية : مرونة القائد مع العمال تساهم في تحفيز العاملين
.....76	الجدول رقم (25) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي :
.....78	الجدول رقم (26) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية :
.....80	الجدول رقم (27) يبين توافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:
.....82	الجدول رقم (28) يبين الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :
.....84	الجدول رقم (29) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:
.....86	الجدول رقم (30) يمثل مدى استجابة العمال للنمط القيادي :
.....87	الجدول رقم (31) يمثل مدى تحصل العمال على حوافز مادية :
.....88	الجدول رقم (32) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:
.....89	الجدول رقم (33) يبين الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :
.....90	الجدول رقم (34) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:
.....91	الجدول رقم (35) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي :
.....92	الجدول رقم (36) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية :
.....93	الجدول رقم (37) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:
.....94	الجدول رقم (38) يبين الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :

.....95	الجدول رقم (39) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:
.....96	الجدول رقم (40) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي :
.....97	الجدول رقم (41) يمثل مدى تحصل العمال على حوافز مادية :
.....99	الجدول رقم (42) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:
.....100	الجدول رقم (43) يبين الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :
.....102	الجدول رقم (44) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:
.....104.....	الاستنتاج العام
.....105.....	خاتمة:
.....106.....	قائمة الملاحق
.....كككك.....	قائمة المصادر والمراجع

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة التشاركية من المواضيع التي تشغل اهتمام الباحثين والعلماء، خاصة وأنها ركزت على زيادة قدرات العامل مع التحديات التي تواجهها، فهي نمط قيادي يربط بين العامل والإدارة ويجعل من التغيير عملاً جماعياً يشارك فيه العامل بخبراته ومهاراته ويحفزه داخل المؤسسة.

فالقيادة التشاركية كأسلوب حديث بدأت بتزايد بشكل كبير في تطبيقها في المؤسسات، نظراً لأهميتها في التعامل مع التحديات والمشاكل التي تواجهها، ويضمن نمط القيادة التشاركية تحفيز العمال، وبالتالي القدرة على المنافسة، وإن نمط القيادة التشاركية مهم في بيئة عمل المستشفى لخبيرتهم وكفاءتهم في ظل التقدم التكنولوجي ورعاية المرضى بمستويات وعي مختلفة وتقديم كل ما هو أفضل.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في مستشفى تصفية الدم إنما يحفزهم كثيراً ويعزز شعورهم بالمسؤولية والانتماء للمؤسسة ويزرع الثقة بين القائد والعمال، كما أن مشاركة الرؤوسين في اتخاذ القرارات يساعد على ترشيد عملية اتخاذ القرار. وتسعى القيادة التشاركية إلى إنشاء بيئة عمل إيجابية تحفز العمال على تحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية أكبر. وعليه فإن موضوع القيادة التشاركية أصبح من المتغيرات التي تؤثر على تحفيز العمال، وهذا ما وجدناه في الدراسات السابقة، وجاءت دراستنا الحالية لبحث في هذا موضوع القيادة التشاركية وتأثيرها على تحفيز العمال داخل المؤسسة، ومن أجل هذا العمل إلى جانبين الأول هو الجانب النظري والذي اشتمل على ثلاثة فصول الأول الإطار المنهجي الإشكالية، الفرضيات، تحديد المفاهيم ثم أهمية وأهداف الدراسة وسبب اختيار الموضوع والمقاربات النظرية إلى الدراسات السابقة وأخيراً صعوبة الدراسة.

قمنا في الفصل الأول: بإعطاء مفهوم للقيادة وأهميتها ثم خصائص القيادة وأماطها وصولاً إلى مفهوم إلى القيادة التشاركية بنشأتها وخصائصها، ثم الفصل الثاني تناولنا فيه مفهوم التحفيز وأنواعها، ثم أهم النظريات المحفزة للعاملين وآليات التحفيز ثم أسس التحفيز.

أما الجانب الثاني هو الجانب الميداني أو التطبيقي تناولنا فيه بالإجراءات المنهجية تناولنا فيه وأداة البحث وتحليل

الجدول والاستنتاجات.



الجانب النظري

1- الإشكالية:

يعتبر تحفيز العمال من أولويات اهتمام قيادة المؤسسات ، وسعيه المستمر إلى التعاون بين العمال والقائد ، مما يحدث ديناميكية تساعد في تحقيق جو عمل يحفز على الأداء والتعاون والإبداع والعلاقات الجيدة مع الآخرين ، ويتم ذلك من خلال تحفيز العمل والانضباط والالتزام والحفاظ على المؤسسة ماديا ومعنويا واستغلال الموارد المتاحة لتصبح المؤسسة قادرة على التطور والتعامل الجيد مع كل المتغيرات التي تطرأ خلال انجاز الأعمال ، حيث إن عملية تحفيز العمال تتطلب نظرية شمولية تبدأ من الجذور ، فالقيادة الفاعلة تعد العامل الأهم في نجاح أو فشل المؤسسة ، كما أن للقائد دور فعال في التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، كما تسعى المؤسسة الصحية بتحسين عملياتها لتحقيق أهدافها وتعزيز الموارد البشرية للعمال ، وبإمكانها تحسين وتطوير العمل الجماعي وتقليل التكاليف من خلال القيادة الفاعلة ، حيث يعمل القائد على استشارة جهود الأفراد وتنسيق اتجاهاتهم وإثارة دوافعهم نحو العمل والانجاز.

فالقادة ظاهرة تنظيمية واجتماعية ضرورية في كل مؤسسة، والتحفيز باعتباره من العوامل المهمة في دعم وتسيير العنصر البشري والاهتمام به لتحقيق الأهداف المشتركة، كما تعمل القيادة على إحداث الجو الديناميكي لتوفرها على النمط القيادي الذي يسمح للعاملين المشاركة والاندماج في العملية التسييرية والتنظيمية للمؤسسة، ولعل النمط القيادي التشاركي يساعد العمال في إشراكهم في عمليات صنع القرار والالتفات ومناقشة وحل مشاكلهم الإدارية التي تواجههم في مسارهم المهني وتحليلها وإعادة تصحيح الأخطاء الإدارية والوصول إلى الحلول الممكنة.

إن المؤسسة المعاصرة بحاجة إلى النمط القيادي التشاركي لكونه الأنسب والأفضل في مواجهة التحديات الداخلية ، لأن هذا النمط يوفر مناخ عمل إيجابي محفز للطاقت الإبداعية لدى الأفراد ، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العمال ويشعرهم بالرضا الوظيفي ويدفعهم إلى التفاعل نحو تحقيق مستويات عمل المؤسسة ، ومن هنا أولت المؤسسة الصحة الحديثة إلى توظيف قيادة التشاركية للتأثير على العمال وإشراكهم في العمل وإبداء رغبتهم في المساهمة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة ، فالتفاعل المستمر والتواصل في بيئة قيادة تشاركية يعززان جو المبادرة على تعزيز روح الفريقية ، مما يؤدي إلى تحفيز المعنوي لدى العاملين ، وتوصلت دراسة بكلية في كربلاء بالعراق إلى أن القيادي التشاركية تؤدي إلى تحفيز العمال وبذلك جهود أكبر وأوسع ، وأيضاً في بلادنا كانت دراسة ميدانية من أهم نتائجها أن القيادة التشاركية تؤدي دوراً مهماً في تحسين أداء العاملين وزيادة ودافع العاملين في المستشفى ومن

هذا المنطلق نحاول في هذا البحث معالجة الموضوع من حيث دور القيادة التشاركية في تحفيز العمال داخل المؤسسة الاستشفائية "تصفية الدم" بولاية تيارت ، ومن هنا نطرح التساؤل التالي :

التساؤل الرئيسي

- هل تؤثر القيادة التشاركية على تحفيز العمال داخل المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية:

- ما مدى مساهمة القيادة التشاركية في تحفيز العمال ؟

- هل تساهم القيادة التشاركية في تحفيز العمال داخل المؤسسة الصحية؟

- هل نمط القيادة التشاركية تؤثر في عملية تحفيز العمال؟

1. الفرضية العامة

- تؤدي القيادة التشاركية إلى تحفيز العمال داخل المؤسسة

2- فرضيات الدراسة:

تمثلت فرضيات دراستنا فيما يلي:

-يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات على تحفيز العاملين داخل المؤسسة

-تساهم مرونة القائد مع العمال تسهم في تحفيز العمال داخل المؤسسة

3. أهداف الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في العديد من النقاط من بينها ما يلي:

- دور القيادة التشاركية في التأثير على السلوك العاملين في مؤسسة المؤسسة مركز الدم و تصفية الدم؛
- الوقوف على واقع القيادة التشاركية وأثرها في تخيز العمال داخل المؤسسة مركز الدم و تصفية الدم؛
- تشكيل روابط قوية بين الإدارة والعمال في مؤسسة مركز الدم و تصفية الدم؛
- تحديد مشاكل التي تواجهها القيادة التشاركية والتحدي من أجل رفع أداء العاملين في المؤسسة؛
- الاستفادة من مهارات ومعارف العاملين وإبداعهم.

4- تحديد المفاهيم:

1.4

القيادة: تُعد القيادة من أهم العناصر العمل إيجابي ، فهي تؤدي دورا عظيما في توجيه عمل الإنتاجي والتنسيق فيما بينها ، وإحداث التغيير وتطوير النظم باعتبارها تهدف إلى تأثير في سلوك العاملين ، وتنسيق جهودهم وعلاقتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المرجوة (الحري، 2011، ص: 25)

ويعرفها الباحث إجرائيا بأنه الدور الذي يقوم به القادة في مستشفى تصفية الدم عن طريق التأثير على العاملين ودفعتهم لتحقيق أهداف المستشفى عن طريق الجهود المشتركة.

2.1.4 القيادة التشاركية: هي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ومناقشة المشكلات ووضع الحلول لها وتنفيذها (بسام، 2018، ص: 47)

ويعرفها الباحث إجرائيا نمط حديث من أنماط القيادة، يقوم بما قاد مستشفى تصفية الدم بمشاركة العاملين في اتخاذ قراراتهم ومشاورتهم واحترام شخصيتهم وآرائهم.

المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر عملية في المؤسسة وعلى الرغم من أن سيمون اعتبر أن اتخاذ القرار مرادفا للإدارة وأن وايت اعتبرها أنها اتخاذ القرار هو القلب النابض لإدارة. (بركان، 2011، ص: 18).

2.4 التحفيز:

الحوافز لغة: "الحوافز جمع مفردة حافر من الفعل حفز، والتي تعني دفعه من الخلف، وجد وأسرع للمضي فيه واستعد أي بمعنى حثه ودفعه إليه¹.

اصطلاحا: "تعرف الحوافز بأنها نظام يحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتوجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء²."

التعريف الإجرائي للتحفيز: هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي يتخذها مستشفى تصفية الدم اتجاه العامل سواء كانت فردية أو جماعية، مادية أو معنوية تؤثر على الفرد بشكل إيجابي أو سلبي داخل المؤسسة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج والالتزام داخل المستشفى

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ص: 212

² - ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص: 60

3.4 الالتزام الوظيفي: هو مستوى اقتناع العاملين بقيم وأهداف المنظمة إلى الحد الذي يجعلهم يشعرون بمدى تأثيرهم،

مما يكون دافعا لهم ، مما يكون دافعا لهم لبذل المجهودات التي تتطلبها العمل فض عن استعدادهم للقيام بالأعمال التطوعية التي تساهم في نجاح المنظمة وتقدمها¹.

التعريف الإجرائي:

يعني التفاني والالتزام بأداء الواجبات والمسؤوليات المناطة في مستشفى تصفية الدم بشكل مستمر ومحترف بغض

النظر عن الظروف أو التحديات التي قد تواجههم.

¹ - الجيلاني ، نجار ، محمد عبد الباسط ، علاقة الثقافة التنظيمية بالترام الوظيفي داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ، سنة 2016 ، ص:53

5- أسباب اختيار الموضوع

5 4 الأسباب الذاتية:

أ - الرغبة في دراسة القيادة التشاركية كونها نوع من أنواع القيادات الرائدة في الإدارات وخاصة في عصرنا هذا.

ب - ملاحظة الأوضاع السائدة في المستشفى ومدى ممارسة القيادة التشاركية في المستشفى .

5-2- الأسباب الموضوعية:

أ - جدية وواقعية الموضوع وحدائته إذ يشكل ربط التغيرات الدراسة بالشكل الذي هي عليه طرعا جديدا يستحق الدراسة والتعمق أكثر.

ب - قلة الدراسة للموضوع القيادة التشاركية والتحفيز "مما يستدعي تكثيف وتدعيم البحث"

ت - محاولة الوصول على المعلومات وتفسيرات واقعية وموضوعية حول موضوع الدراسة

ث - محاولة تأثير الأنماط القيادية على التحفيز

ج - كون الدراسة تتوافق مع التخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

6- أهداف فالدراسة:

تتلخص الأهداف التي نسعى إلى الوصول إليها من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

- محاولة الكشف عن واقع القيادة التشاركية في المؤسسة الجزائرية
- تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه القيادة التشاركية في زيادة تحفيز العمال داخل المؤسسة الصحية
- العمل على تعزيز دور القائد ومعرفة الأسلوب المتبع الناجح في تحفيز العمال
- الكشف على نقاط الايجابيات والسلبيات القيادة داخل المؤسسة
- الكشف عن المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة التشاركية في تحفيز العمال
- تدعيم مجال البحث في هذا الموضوع
- إثراء الرصيد المعرفي وتعميق المكتسبات المتعلقة بالدراسة
- اكتساب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي

7- المقاربة النظرية :

تعتبر المقاربة السوسولوجية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة ، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا هو الوظيفية التي تنظر إلى القيادة باعتبارها إحدى وظائف التنظيمية يجب القيام بها منها تحديد الأهداف الجامعة والتخطيط لتحقيقها والحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات وتفعيل العملية الاتصالية والسماح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل الصراعات داخل الجماعة¹ بعدالة وموضوعية مطلقة ، كما تؤثر تأثير التفاعل الاجتماعي وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف ، كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراسته التي يقوم على أساس التفاعل بين القائد وشخصيته وإمكاناته العاملين وحاجاتهم ، فالقائد يجب أن يكون عضوا فعالا في الجامعة يشاركها مشاكلها ويوطد الصلة ، لتحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ - أحمد طارق علي السعيد ، سيكولوجية القيادة ، مركز عبادي للدراسات والنشر -صفاء-الأردن ، ط 1 ، سنة 1997 ، ص:216

8- صعوبات الدراسة

1. إن العمل والبحث في أي حقل علمي نلقى صعوبات وحواجز تقف في طريق الباحث، كما تعيق إتمام بحثه سواء تعلق بالنظري أو التطبيقي،
2. ضيق الوقت وقلة المراجع أو انعدامها للموضوع للقيادة التشاركية، وصعوبة التوفيقية بين النظرية والتطبيق وإسقاطها في الدراسة أو التقاطها على الموضوع.
3. صعوبات في الميدان، أو الاتصال بالموظفين أو الدخول إلى المؤسسة. كترخي ص التوقيت و صعوبة الموافقة في المؤسسة، وعدم التجاوب مع الموظفين.
4. اعتبار التحفيز شيء سيكولوجي يصعب فهمه لارتباطه بحاجات ودوافع الفرد.
5. قلة المراجع الجزائرية المختصة في المؤسسات العمومية بصفة عامة والمؤسسات الإدارية بصفة خاصة، وهذا من أجل مختلف المفاهيم الخاصة بها وكذا واقع التحفيز.

9- الدراسات السابقة

9-1- الدراسة الأولى:

دراسة مُجد معمرى 2019 : هي عبارة عن أطروحة دكتوراه معنونة ب " دور القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين

دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة لطب العيون الجزائر كوبا بولاية الجلفة "

— هدفت هذه الدراسة لمعرفة دور القيادة التشاركية في أبعادها وهي تفويض السلطة واتخاذ القرار والعلاقات الإنسانية في تحسين أداء

العاملين ويهدف أيضا من خلال هذه الدراسة لإيجاد نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة الصحية في معرفة دوافع العاملين

ومواقفهم المستقبلية إزاء القيادة التشاركية

تمحورت إشكالية الدراسة حول: كيف تساهم القيادة التشاركية في تحسين أداء العاملين بمستشفى الصداقة لطب العيون كوبا/الجزائر

بولاية الجلفة؟

التعليق على الدراسة وعلاقتها بدراستنا:

من خلال ما جاء في دراسة الباحث معمرى مُجد تبين لنا هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في متغيرات الدراسة "القيادة التشاركية

«وتحفيين العمال" ورغم ذلك تختلف مع دراستنا مع حيث المحاور المعتمدة وتقسيماتها ، حيث ركز الباحث في معالجة للموضوع على

العلاقات الإنسانية ومدى الاهتمام بها من قبل مسؤولي المستشفى ، وهذا يدل على أن الدراسة غلب عليها الطابع الاجتماعي ، وقد

يرجع ذلك لطبيعة تخصص الباحث ، ميدان العلوم الاجتماعية في حين ركزت دراستنا على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ،

بالإضافة إلى أن هذه الدراسة تشترك مع دراستنا في طبيعة ومجال الجانب الميداني الذي تمت فيه الدراسة، بحيث اختار الباحث أن

يطبقها في مؤسسة ذات طابع صحي خدماتي متمثل في مستشفى طب العيون بولاية الجلفة الجزائر، ودراستنا التي طبقت في مستشفى

تصفية الدم بولاية تيارت ، والتي تبحث عن العمل التشاركي لعمالها وتحفيزهم لتقديم أعلى مستوى للأداء.

9-2- الدراسة الثانية:

دراسة "العرايبيد أحمد نبيل" 2010، تمثل في أطروحة الدكتوراه موسومة بعنوان " دور القيادة التشاركية بمديريات

التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة .

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للقيادة التشاركية في حل مشكلات مدارس الثانوية بمحافظة غزة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي كما تكونت عينة الدراسة من 100 مديرا ومديرة، واستخدمت الاستبانة مكونة من خمسة مجالات: ممارسة القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم، مشكلات تتعلق بالطلبة. مشكلات تتعلق بالأموال المالية، مشكلة تتعلق بالأموال الإدارية والتعليمية للمدرسة، مشكلة تتعلق بالمبادئ المدرسية والتجهيزات.

خلصت الدراسة بنتائج أثبتت أن للقيادة التشاركية دورا بارزا في حل المشكلات في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، كما تم استنتاج بأن المجال الخاص بالمشكلات المتعلقة بالطلبة حصل على المرتبة الأولى، في حين المرتبة الأخيرة للمجال الخاص بالأموال الإدارية والتعليمية للدراسة.

التعليق على الدراسة وعلاقتها بدراستنا : من خلال ما جاء في دراسة الباحث " العرييد احمد نبيل " اتضح أنها تختلف مع دراستنا من حيث عدد ونوع العينة وطريقة اختيارها ، بحيث تم التركيز على فئة المديرين فقط ، بمعنى أن نوع العينة التي تم الاعتماد عليها هي العينة الطبقية في حين اعتمد دراستنا على العينة القصدية والتي شملت القائد والمسؤولين والعمال بمختلف الرتب وهذا لكي تعطى الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات.

9-3- الدراسة الثالثة:

وهي رسالة ماجستير في العلوم التجارية بعنوان: "أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية" للباحثة سامي خرفاش التي أنجزها في السنة الجامعية 2002-2003 جامعة محمد بوضياف مسيلة في الجزائر في وحدة البثق والتغطية وتدويب الألمنيوم A.R.A.E التابعة لشركة الألمنيوم الجزائرية بالمسيلة فرع سينانوف، وقد استغرقت سنة واحدة ما بين البحث النظري والدراسة الميدانية، والتي أرادت من ورائها تبيان مدى تأثير الحوافز على أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، أي إثارة دوافع العامل و توجيه سلوكه عن رغبة واقتناع قصد زيادة ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية.

- أما الإشكالية العامة للبحث فكانت بعنوان: *مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العامل في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.*

- ووظفت الباحثة في البرهنة على هذه الفرضيات المنهج الوصفي التحليلي و مجموعة من أدوات البحث العلمي كالأستمارة والملاحظة و السجلات و الوثائق و المقابلة.

- أما عينة البحث فقد شملت 119 عاملا في مختلف التخصصات، وتمثلت أهداف دراستها في محاولة إبراز أهمية تحفيز العامل لرفع الكفاءة الإنتاجية عن طريق دراسة سلوكهم ورغباتهم واحتياجاتهم، كما ركزت على إصلاح وتعديل نظام الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،

توظيف الدراسة: استفدنا من هذه الدراسة من حيث نوعية المراجع التي يمكن الاعتماد عليها، إضافة إلى بعض الخطوات في الدراسة الميدانية.

9-4- الدراسة الثالثة:

دراسة * ليلي غضبان * مذكرة " الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين " و هي عبارة عن مذكرة مكمله لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع اقتصاد تطبيقي و داراة المنظمات ، جامعة الحاج لخضر- باتنة- السنة الجامعية 2009-2010 حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود بياتنة و قد قامت الباحثة بطرح التساؤل الرئيسي للبحث على النحو التالي:

ما مدى مساهمة الترقية كحافز في تحسين أداء العاملين؟

وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة قامت الباحثة بإدراج الفرضيات التالية- :

- أداء العاملين يتأثر بصفة جوهرية بنظام الحوافز- .
- نتائج تقييم الأداء تأخذ بعين الاعتبار السياسات المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة- .
- اعتماد الترقية العادلة كأسلوب تحفيزي يساهم في تحسين أداء العاملين- . إن إدراك الأفراد لسياسات نظام الترقية
- أما فيما يخص المنهج الذي قامت الباحثة بالاعتماد عليه فهو المنهج الوصفي التحليلي لأنها ترى بأنه الأكثر ملائمة لمعالجة مثل هذه المواضيع .
- وكان حجم العينة المعتمد عليها في البحث 147 فرد عامل بالمؤسسة، أين يتم اعتماد أسلوب المعاينة القصدية في تحديد عينة البحث، بتركيز التعامل مع الأفراد العمال الدائمين و المعنيين بموضوع البحث و هو الترقية و التدرج في مناصب العمل و مساهمته كحافز في تحسين أدائهم
- و فيما يخص أدوات البحث و جمع المعلومات فقد اعتمدت الباحثة على الملاحظة، المقابلة، بالإضافة إلى الاستمارة و الوثائق و السجلات .
- **توظيف الدراسة:** لقد قامت الباحثة بدراسة الترقية باعتبارها حافزاً من الحوافز التي تؤدي إلى رفع الأداء بالنسبة للعاملين، و لقد استفدنا من هذه الدراسة من كونها و جهتنا إلى نوعية المراجع التي يمكن الاعتماد عليها، بالإضافة إلى بعض الخطوات في الدراسة الميدانية.

10- الاستفادة من الدراسات السابقة

- ساعدنا الاطلاع على الدراسات السابقة على تكوين صورة عامة لمخطط دراستين كما ساعدنا على صياغة إشكالية دراستنا.
- استفدنا من الدراسات السابقة في تحديد منهج بحثنا وكذا في اختيار أدوات البحث المناسبة لدراستنا.
- إن البحث في الدراسات السابقة وجهنا بصفة خاصة في صياغة خطة البحث، حيث أن أغلب الدراسات السابقة ركزت على القيادة .

- كانت الدراسات السابقة غنية بالمصادر هذا ما وجهنا في الوقوف على مصادر ومراجع علمية دقيقة لبحثنا.

الفصل الأول: القيادة التشاركية

تمهيد

أولاً: القيادة (مفهوم، الأهمية، الخصائص،)

ثانياً: (أنماط القيادة، مفهوم القيادة التشاركية، أهميتها، غاياتها،

خصائص القيادة التشاركية)

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن نمط القيادة التشاركية في المنظمة يؤثر بطريقة مباشرة على تحفيز العاملين داخل المؤسسة وعلى مستوى الأداء والرضا الوظيفي للعمال والشعور بأنهم جزء من المنظمة والمشاركة في القرارات ووضع الأهداف، وبالتالي يزداد الانتماء للمؤسسة وعدم اغترابهم وزيادة نشاطهم، ومنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى أدبيات النظرية التي سلطت من حيث مفهوم القيادة التشاركية وأنواعها، وأهميتها، وغاياتها، وخصائصها والعلاقة التي بينها وبين التحفيز، وإعطاء صورة واضحة لكل متغير.

1 القيادة:

1-1- مفهوم القيادة: هي فن التأثير على الأفراد وتنسيق جهودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات بما

يسمى انتمائهم وولائهم وطاقتهم ويدعم تعاونهم، وثقتهم واحترامهم، وبما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة¹.

ويعرف القيادة عند **Tead** على أنها "النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس والتعاون نحو تحقيق هدف معين يرغبونه"¹.

أما إبراهيم الخفيف عرفها بأنها "النشاط الايجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي تتوافر فيه السمات وخصائص قيادية يشرف على

مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير والاستمالة أو استخدام السلطة بالقدر المناسب وعند الضرورة"⁴.

ويعرفها عياصرة هي "التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية"³.

من خلال هذه التعاريف القيادة هي: القدرة على توجيه الآخرين نحو تحقيق أهداف مشتركة أو محددة وتشمل القيادة تحفيز الفريق

، وتوجيهه وتمكينه من النمو والتطور.

1-2- أهمية القيادة: القيادة لها أهمية كبيرة في توجيه الجماعات وتحقيق الأهداف، حيث تسهم في تحفيز الفريق، وتعزيز

الابتكار والتطوير وتوجه الجهود نحو النجاح والتميز، كما أنها تسهم في بناء ثقة عمل ايجابية وتعزيز روح الانتماء والمسؤولية.

لا بد للمجتمعات البشرية من قيادة ترتب حياتها، وتقيم العدل بينها ولقد أمر النبي ﷺ بتعيين القائد في أقل المجتمعات البشرية

حين قال عليه الصلاة والسلام من حديث أبي هريرة وأبي سعيد: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم" أخرجه أبو داود

(2609)، والبيهقي (10649) يعني يؤمروا واحدا منهم يتولى تديبرهم يقول: نزل نمشي نتغدى نتعشى وما أشبه ذلك، لأنهم

إذا لم يؤمروا واحدا صار أمرهم فوضى، فوضى من يدبر الأمر، من يدبر أمرهم، ولهذا قيل: لا يصلح الناس فوضى لا سراة

لهم: "لا بد من أمير يتولى أمرهم، وظاهر الحديث أن هذا الأمير إذا رضوه وجب طاعته فيما يتعلق بمصالح السفر"⁴.

وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:-

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

2. أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.

¹ عادل عبد الرزاق هاشم "القيادة تطبيقات وعلاقاتها بالرضا الوظيفي"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2010، ص:33

² الخفيف ابراهيم بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنسر والإعلام، الرياض، 1999، ص:151

³ عياصرة علي أحمد: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص:34

⁴ رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين؛ للإمام أبي زكريا النووي، تحقيق د. ماهر الفحل، دار ابن كثير-دمشق، الطبعة الأولى، 1428هـ

3. تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان¹.
4. السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
5. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم
6. مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
7. تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة
8. تساهم القيادة في رسم استراتيجيات المنظمة
9. تساهم في خلق بيئة عمل خالية من الصراعات عن طريق خلق علاقة ايجابية مع جميع العمال.

2 خصائص القيادة:

تكمن خصائص القيادة في القدرة على رؤية الهدف بوضوح وتحديد الاتجاهات الإستراتيجية والقدرة على توجيه والتأثير، ولا بد توفر عدة خصائص وصفات يتحلى بها القادة، لأن القادة هو أساس التنظيم ويتوقف عليه نجاح العملية أو فشلها تحتاج المنظمات والمؤسسات إلى خصائص وصفات يجب أن يتحلى بها القائد منها:

«التفاعل الاجتماعي من خلال المشاركة الاجتماعية الايجابية في أعمال الجماعة وتحقيق التعاون والتكيف معها والسعي للحصول على تقبلها والشعور بأحاسيس الجماعة.

اليقظة والشجاعة وتعني الحذر والاستعداد الدائم لمواجهة أي طارئ وإدارة المنظمة بحيوية ونشاط

التضامن والإيجابية: وهي القدرة على الابتكار والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وان لها دورا فعّالا، وأن يكون لديه الطموح والقدرة على حل المشكلات بسهولة .

قوة الشخصية والسيطرة: أي التأثير في الجماعة من خلال تحفيزهم وتشجيعهم وإعطائهم الأيام التي تدعم المؤسسة وتستمد قوة الشخصية على التصميم والثقة، وحسن المظهر (الجازبية)².

¹ - أسامة خيرى، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص:19

² - فات عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص:35

قال فات عوض الغزوي: «تستطيع أي منظمة أن تكون بأفضل مستوى في حال كانت قيادتها، ولأن القيادة لها مكانة عامة يجب أن تكون في تطور مستمر ومواكبة دائمة لما يحدث حولها من تطور تعريفه في عالم الإدارة الحديثة، فالقيادة هم أشخاص مؤثرون.¹» وقد أضاف حسان والعجمي الخصائص التالية:

1. توجيه قدرات العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة

2. تحفيز العاملين للقيام بدورهم على أكمل وجه

3. قوة التأثير باستخدام أسلوب الحوار الفعال.²

3-أنماط القيادة:

3-1- القيادة الديمقراطية: تقوم على أساس التزام شخصية الفرد، كما تقوم على حرية الاختيار والإبداع، وأن القرار النهائي

يكون دائما للأغلبية، دون تسلط أخوف أو إرهاب، وترتكز القيادة على أداء مهام العمل على ما يلي: "

◀ توسيع قاعدة الإشارك في اتخاذ القرار، فوضع الأهداف والطرق والسياسات ومناقشة أفكارهم ومقترحاتهم المتعلقة بنظم العمل .

◀ تفويض السلطة للمرؤوسين

◀ إشراك المرؤوسين في المهام القيادية

◀ إقامة علاقة إنسانية على المرؤوسين

◀ اتخاذ القرارات سليمة في معظم الأحوال، حيث أن المشاركة يكون لها أثر فعال في تغيير القرار

◀ تزيد درجة الحماس في التنفيذ كما أن هذا الأسلوب يقدم للعاملين أحسن الفرص للإشباع للحاجات الشعور بالذات، مثل

الشعور بالأهمية والمكانة

◀ يساعد على زيادة المبادرة والابتكار والوصول إلى الأهداف المحددة.³

يرى الكثيرون من أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها وهي تقوم أفراد شخصية

الذات، بل ترى إنه غاية في حد ذاته، كما تقوم على حرية الاختيار والإشباع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير

¹ - عبوي زيد منير ، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص:25

² - حسان حسن والعجمي مجّد ، الإدارة التربوية ، ط2، دار الكسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص:210

³ - علاء مجّد سيد قنديل ، القيادة الإدارية وإدارة ابتكار ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ، ص:210

تسلط أو خوف، وأن القائد الديمقراطي لا يملئ ولا يفرض على الآخرين آرائهم وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية اختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبا الآخرين ومطالبهم والنمط القيادي الديمقراطي مجموعة من المميزات منها: جماعة التنظيم¹.

3 2 - القيادة الأوتوقراطية:

هي القيادة التي يمتلك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله القرارات دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي. فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة، ويعتبر القائد هنا أقرب للرئيس لأنه يتحكم في المرؤوسين بغير آرائهم، ويعتبر مركز اتخاذ القرارات ولا يعطي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين، ويعتقد أنه من حقه، يتحكم في إتباعه بسبب أنه يمتلك امتيازات عليهم.

والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة الايجابية والموضوعية " وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحذير السلبي القائم على التهديد والعقاب، والقائد هنا يركز اهتمامه على الإنتاج وإهمال العلاقات الإنسانية².

ويطلق أيضا على القيادة الأوتوقراطية، القيادة التسلطية أو القيادة الاستبدادية، وتدور حول محور وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم لسلطة القائد الذي يقود المنظمة بمفهوم الرئاسة فيحتكر سلطة اتخاذ القرار، ويجدد المشكلات ويمنع لها الحلول بمفرده، ويبلغ المرؤوسين الأوامر وعليهم السمع والطاعة دون فرصة للمناقشة، ويستخدم أسلوب التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد³.

ويستند هذا النمط من القيادة إلى فريضة أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية وهذه الصفات هي للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل، ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته⁴.

ويتميز القائد الأوتوقراطي المسلط، بأن يحاول التركيز على السلطات في يده، ويحتفظ لنفسه القيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده، يصدر أوامر وتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويمر على طاعة مرؤوسيه لها. ولذلك فإنه لا يفوض سلطانه حيث يحاول بجهد دائما توسع نطاق سلطاته وصلاحيته وهذا لتكون كل الأمور تحت سيطرته، وهو يقوم بكل ذلك لقناعته بأن يجب ألا

¹ - النمر سعود بن مُجّد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، ط7، سنة 2011، ص: 328

² - مُجّد علي مهن مرة، مروان مُجّد بن احمد، "القيادة والرقابة والاتصال الداري، دار حامد للتشريع والتوزيع، الأردن، 2007، ص: 153

³ - باغي مُجّد عبد الفتاح، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي، الأردن، عمان، 1996، ص: 126

⁴ - النهر سعود بن مُجّد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق، الرياض، 1997، ص: 327

يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمروسيه في التصرف دون موافقته الخاصة ويقسم هذا النمط إلى ثلاثة أشكال رئيسية على النحو

التالي :

◀ " الأوتوقراطي العنيف أو التشدد: الذي يستخدم التأثيرات السلبية بدرجة كبيرة كالعقاب والتخويف

◀ الأوتوقراطي الخير: الذي يحاول أن يستخدم كثيرا من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية من خلال الإطراء أو الثناء

وأیضا من خلال العقاب

◀ الأوتوقراطي في المناور: الذي يجعل المرؤوسين يعتقدون أنهم اشتركوا في صنع القرار في حين أنه هو الذي اتخذ القرار

لنفسه¹ .

3.4.1 القيادة التشاركية

1.3.4.1 مفهوم القيادة التشاركية:

يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، حيث أنه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية

والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثير من المهتمين بالعملية الإدارية .

تقوم القيادة التشاركية على مشاركة المرؤوسين في كل خطوات العمل بدءا من الأهداف ومرورا بصنع القرارات وتنفيذ

الخطط وانتهاء التقييم حيث استفاد الإدارة من هذه الفلسفة الإدارية التي تؤمن بالعاملين وتحثهم بثقة مطلقة وتتيح لهم فرص

المشاركة الحصول على عمل منجز ولا يتم ذلك إلا ببناء علاقات إنسانية طيبة مع العاملین ، بعيدا عن الإكراه في جو يسوده

التفاهم والمحبة ، كما أنها تعني أن مشاركة ومشاورة العمال ليس في دراسة المشكلات فحسب ، وإنما اتخاذ القرارات أنها تعمل على

هذه المركزية المطلقة وتعتمد على تدريب العاملین على تحمل المسؤولية وتأخذ بيدهم في طريق النمو الإداري² .

فالقيادة التشاركية : "هي تفاعل الفرد عقليا وانفعاليا في مواقف الجماعة بطريقة تشجعه على الإسهام في تحقيق أهداف

الجماعة والمشاركة في تحمل المسؤولية معها"³ .

¹ - بوهيت آسية، دور القيادة في إصلاح الإدارة العمومية في الجزائر العشرية الأخيرة، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح الإداري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر2، أبو قاسم سعد الله بوزريعة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2011 ، ص: 51-52

² - سمية عودة حسين الحجيج ، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، 2019 ، ص: 12

³ - عيدة بن حمدان بن زايد الحارثي ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات الثانوية بمدينة الرياض ، رسالة ماجستير ، جامعة بن سعود الصحاحية ، 2018 ، ص: 10 ،

"يعتبر مفهوم القيادة التشاركية من أحدث أشكال الإدارة، حيث أنه كان نتيجة تطور مجموعة من العوامل الإدارية والإنسانية والتقنية خلال هذا القرن، وانتشار مبادئ الديمقراطية في كافة المجالات، وقد جذب هذا المفهوم الكثيرين من المهتمين بالعملية الإدارية¹."

والقيادة التشاركية كما يشير الحري: "أنها تهم بتوفير بيئة تسود فيها الرقابة الذاتية، ولا يحتاج القائد إلى رقابة صارمة، لأن العاملين شركاء في النجاح والفضل²."

كما تعرف أيضا أنها: "مختلف العمليات الإدارية الممارسة والتي تقوم على تبادل الآراء وتوفير المعلومات اللازمة لأداء المهام والمشاركة في صنع القرارات ودراسة البدائل والاتصال الفعال وبهدف توفير مناخ مؤسسي إيجابي يدفع في التحفيز وإطلاق العلاقات الإبداعية وتحسن الأداء العام وتحقيق الأهداف³."

القيادة التشاركية نمط حديث من أنماط القيادة ويقوم فيها القادة بمشاركة العاملين باتخاذ القرار ومشاورتهم واحترام شخصياتهم وتفويض لهم السلطة وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف العامة للمؤسسة وأهداف وحاجات العاملين في آن واحد⁴.

يتمتع من أعلاه رغم تعدد التعاريف واختلافها عن القيادة التشاركية إلا أنها تشترك في عدة أمور: فهي نهج قيادي يركز على تشجيع الأفراد على المشاركة بين أفراد الفريق أو المنظمة.

يهدف إلى تعزيز الشعور بالانتماء والمساهمة الفعالة من خلال تشجيع الأفراد على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وتطور الأفكار.

فالسلك القائد يحدد مدى نجاح القيادة التشاركية في تحقيق الأهداف ، ويمكن القول أن القيادة التشاركية هو نمط من أنماط القيادة الفعالة ، يقوم فيها القائد بمشاركة الرؤوسين في صنع القرارات ومشاورتهم واحترامهم شخصياتهم وآرائهم.

2.3.4.1 أهمية وغايات القيادة التشاركية

القيادة التشاركية ستحقق وتعزز التعاون والإبداع وتحسن أداء الفريق بشكل عام ، مما يؤدي إلى تحقيق والتميز في الأعمال والمشاريع.

¹ الرفاعي محمد : الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، رسالة دكتوراه ، جامعة سافت كليمانس ، بريطانيا ، 2009 : ص/13

² الحري قاسم عائل ، القيادة التربوية الحديثة الجندرية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص:133

³ -منال عبد الله غيثان العمري ، واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة خميس مشيط ، المجلة العلمية لتربية التربية ، جامعة أسبوت ، المجلد 35 ، الجزء2 ، 2019 ، ص : 40

⁴ -محمد العميدي ، دور القيادة في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة بطب العيون ، شهادة دكتوراه ، جامعة زيان عاشور ، كلية علوم الانسانية واجتماعية ن الجزائر ، كوبا ، الجلفة ، 2018 ، ص:26

أولاً: أهمية القيادة التشاركية

- تؤكد على التحليل المنطقي في حل المشكلات
- تساعد على إشراك العامل في إعداد الخطط الإستراتيجية وفي اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- تساعد في الحصول على كفاءة عالية من جميع العاملين.

ترمي (منال عبد الله غيثان العمري): "أن أهمية القيادة التشاركية تتبع من الإحساس بالمرؤوسين وبمشاعرهم وأهميتهم في تحقيق أهداف وظروف مشاركتهم في القرارات والمهام الإدارية وتشجيعهم على طرح آرائهم ومقترحاتهم من أجل تحفيزهم على التعاون وإطلاق طاقتهم الكامنة وزيادة الثقة في أنفسهم وشعورهم بمكانتهم لدى القائد¹."

قد تثبت أهمية القيادة التشاركية فيما يلي:

- تعزيز المشاركة والالتزام
- اتخاذ القرارات
- تعزيز الإبداع والابتكار
- تعزيز روح التعاون
- تبادل المعلومات والمعرفة
- زيادة مرونة المنظمة

ثانياً: غايات القيادة التشاركية

تؤدي القيادة التشاركية إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحسين العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وتهدف إلى الحصول على كفاءة إنتاجية عالية مع جميع المرؤوسين.

"المشاركة تؤدي إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك لأن المشاركة تساعد على تحسين نوعية القرار والاستفادة القصوى من ذوي الخبرة الواسعة في اختبار البدائل فضلاً على أن المشاركة تمنع معارضة القرار وتحقق من العقبات التي تؤدي للحيلولة دون تنفيذها²."

¹ - منال عبد الله غيثان العمري ، مرجع سابق ، ص: 40

² - نبيل احمد محمود العراييد ن دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل المشكلات مديري المدارس الثانوية غزة!مذكرة ماجستير ، جامعة الأزهر، كلية التربية ، غزة ، فلسطين، 2010، ص:44

3.3.4.1 خصائص القيادة التشاركية

هناك العديد من الخصائص التي تجعل القيادة التشاركية من الاتجاهات الرائدة والتي تعمل على بناء بيئة مشاركة ومخضرة تساهم في تعزيز الأداء وتحقيق لنجاح للفريق أو المنظمة، والقائد التشاركي له دور كبير في نجاح القيادة خاصة إذا كان تسامح في تعاملاته مع مرؤوسيه، فهو يوفر فرصة يمتلكه كي يوجه العالمون أنفسهم ممارساتهم وقيموها، وهناك العديد من الخصائص منها:

- تفويض السلطة للمرؤوسين
- اشتراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية ، وقيمه الفرد وقدرته على العمل
- اشتراك مرؤوسين في تحديد السياسات والبرامج وتنفيذها
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين ، تحفيز العاملين على العمل بروح الفريق
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن
- تشجيع العاملين على المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم
- سهولة ووضوح الانطلاق بين القائد ومرؤوسيه
- سيادة الشعور بالرضا نحو العمل¹.

وأضاف (عابدين)

- حرية إبداء الرأي والمناقشة، دون تعصب
- يسود جو من المحبة بين أفراد التنظيم
- يسود الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة
- إتاحة فرص النمو المهني والوظيفي لأفراد المجموعة
- التعامل مع المرؤوسين بحكمة وتأن
- احترام خصوصية الفرد
- عدم استغلال المنصب لمصالح خاصة²

¹ - رافده الحريري، مهارات القيادة التربوية هي اتخاذ القرارات الإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع، 2008، ص:28.

² - عابدين محمد عبد القادر ن الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص:73.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول بأن القيادة التشاركية لها أهمية كبيرة في نجاح المؤسسة والحفاظ عليها وبقائها لأن الدور الغير رسمي الذي يقوم به الفرد العامل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويزيد من أداء جميع مهامهم بشكل الفعال والارتقاء إلى مستوى العالي والمحافظة عليها وذلك من خلال تفويض السلطة ومشاركة اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية.

الفصل الثاني: فعالية التحفيز في المؤسسة

تمهيد

- 1.1. مفهوم الحوافز
- 1.2. أهمية الحوافز
- 1.3. أنواع الحوافز
- 1.4. عناصر الحوافز
- 1.5. نظريات التحفيز

تمهيد:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز في علم الاجتماع التنظيمي والعمل، حيث لا يمكن إن العمل الفرد بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز، فالخطط الجيدة للتنظيم السليم للأعمال ليس إن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير قيام وبكفاءة، مما يدفع بالتنظيمات المختلفة إلى الاهتمام بهذا المتغير وتعزيزه داخل محيطها، من هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل أم المحاور التي تتعلق بالحوافز، ابتداءً من مفهومها وأنواعها وأهم النظريات المفسرة لها والمحفزة وأهمية وفعالية التحفيز.

1- التحفيز وفعاليتته في المؤسسة:

1.1. مفهوم الحوافز

الحوافز في حياة الإنسان لها دور مهم ولها تأثير وجيه في السلوك كما أن لها دور في تأثير كبير ومباشر في زيادة الإنتاجية والارتقاء في العمل والإبداع المهني إلا أنها تختلف وجهات النظر حول مفهوم الحوافز وتعريفها، ولكن مما يجدر بنا التنبيه له أن ذلك الاختلاف يظهر بصورة شكلية، بحيث يمكن ملاحظة الاتفاق في المضمون.

تعود كلمة الحافز لغة إلى مصطلح حفز والتي تعني بها "دفعه من خلفه" وجد وأسرع، وتهيأ للمضي فيه استعداد، أما معناه

الاصطلاحي فهو الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين ، وأدائه

لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته أو توقعاته.¹

كما عُرِفَ التحفيز على أنه: «مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه

وتصرفاته.»²

ويقول ديموك: "الحوافز هي العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعلمهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهدا أكبر مما يبذله

غيرهم."³

وتعرف أنها مثيرات تحرك سلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد

" ويعرف التحفيز بأنه أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق

الأهداف."⁴

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2005، ص: 212

² - عبد الرزاق حواس ، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2005-2006 ، ص: 3.

³ - بن زانة نوفل خضير ، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير (منشورة) ، قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014، ص: 10.

⁴ - بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت ، ص: 375 ، سنة 2002

التحفيز: هي فرض أو وسائل مكافأة علاوة توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع.¹

من خلال التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل ، لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من أجل تأدية عمله بشكل أحسن وبجودة عالية وكفاءة بغية تحقيق أهداف المنظمة.

1-2- أهمية الحوافز:

أضحى للحوافز في يومنا الحالي أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو الجماعات أو على مستوى المؤسسة ، ويمكن تلخيصها كما يلي:²

1-2-1- أهمية الحوافز على مستوى الفردي:

❖ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد بمكافئته وحقه على الاستمرار لأن الاستمرار وديمومتها من استمرار مواردها البشرية واستقرارها.

❖ تعتبر أداة للتغذية المرتدة، حيث سعى معظم الأفراد على الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاه استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم.

❖ الدعم المالي الذي يحتل مكانة في مجال العمل ، فمن خلاله يتمكن الفرد من إشباع حاجاتهم المادية

❖ تمكين الأفراد من تحمل مسؤولياتهم.

¹ - نور الدين بو الرشرش ، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات .عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص:22.

² -بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن،2008،صص142-143

1-2-2- أهمية الحوافز على مستوى الجماعات :

و تتمثل أهمية الحوافز على مستوى الجماعي فيما يلي :

❖ إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين الأفراد والجماعات، حيث إن كل فرد في المؤسسة يحاول إثبات

نفسه

❖ تنمية روح المشاركة والتعاون ، حيث أن الحوافز الجماعية تؤدي إلى تكاتف الجماعة لتحقيق الأهداف

❖ تنمية المهارات بين أفراد الجماعة، حيث أن الحوافز تشجع ذوي المهارات العالية.

1-2-3- أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة

❖ التكيف مع متطلبات البيئية الداخلية والخارجية حيث أ، المؤسسة مهما كانت لها ضغوطات من محيطها الداخلي

والخارجي معا، سواء من الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو التكنولوجي أو حتى الحكومي ولمواجهة هذه الضغوطات يتطلب

على المؤسسة ابتكار طرق ووسائل حديثة لتحسين إنتاجها و الحفاظ على مكائنها وهذا لا يكون إلا باستغلال الأمثل لمواردها

المادية والبشرية ولتحقيقي ينبغي توفير نظام الحوافز.

1-3-1- أنواع الحوافز :

1-3-1- أنواع التحفيز : هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة معايير ، وهذه المعايير تختلف من منظمة إلى أخرى وكذلك

باختلاف العنصر البشري .

1-3-1- الحوافز من حيث الطبيعة :

1- الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تلي حاجات العامل المادية مثل الطعام واللباس والمسكن ونذكر على سبيل المثال:

▪ الأجر: وهو من أهم حافز مادي كلما كان أكبر كان قدر ممكن من حاجات مما يعطي أداء أفضل للعامل.

▪ المكافآت : وهي الأموال التي يتقاضها بعض العمال لقاء أعمال غير عادية يقومون بها

¹ - طلعت إبراهيم لظفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر ، القاهرة طبعة ب ، 2007 ، ص :89

■ المشاركة في الأرباح : بحيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم نسبة من الأرباح السنوية للعمال من أجل تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة .

■ الترقية: وتعتبر حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة الأجر.¹

ب/ الحوافز المعنوية:ومن أبرزها :

● الاعتراف بالإنجاز: بعض المؤسسات تقدر الجهود والإنجازات عاملها بتقديم شهادات التقدير وعرفان

● الاستقلالية في العمل: كلما كان العامل حر وغير مقيد في أداء عمله أدى إلى استقرار في العمل.²

● المشاركة في اتخاذ القرار: وهو أن المؤسسة تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات المناسبة التي تزيد من كفاءة المؤسسة.

4.1 : عناصر التحفيز

القدرة: فالعامل المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غي المدرب أو غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

الجهد: ويشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا تكفي، فالعامل المؤهل فعلا يجب أن يبذل جهدا ويقسم الوقت ليفهم طبيعة العمل الذي يقوم به.³

الرغبة: إن لم تكن هناك رغبة موجودة فعليا فإن فرص الوصول الى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أداء العمل فعلا.⁴

¹ - كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط1 ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع ، لبنان ، 2000

² -السيد عليوة ، تنمية المهارات مسؤولي شؤون العاملين ، أتراك للنشر ، القاهرة الطبعة 01 - ، 2001 ، ص 104

³ - بلقايد براهيم وبوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة وهران 2 ، العدد 17 ، السداسي 2، 2017 ، ص258

⁴ - رزاق العصيمي ، دور فن التحفيز الذاتي ، مركز رزاق للتدريب عن بعد ، 2005 ، ص:04

1-5-1- نظريات الحوافز :

مع بروز حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في دراستهم بموضوع الحوافز ويمكن أ، نبرز النظريات التي تخص موضوع الحوافز.

1-5-1-1- النظرية الكلاسيكية:

جاءت هذه النظرية أساسا من تطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العلمية التي نادى بها "فريدريك تايلور" وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمال في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لرفع أجره وتطبيق لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بالإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد العامل في إنتاجه زاد أجره¹.

وقد بنى نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيتين هما:

- أن تطبيق أساليب بالعلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
- أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

1-5-2-2- نظرية الحاجات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية المعروفة في الحاجات الإنسانية ، وجاء بها **ابراهام ماسلو** ، وتعتبر هذه النظرية من أكثر نظريات التحفيز شيوعا ، وذلك لقدرته على التفسير سلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجات المختلفة ، لذا فالحاجات غير مشبعة هي التي تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة وأن الحاجات التي | أسفل الهرم يجب أن تشبع أولا ، وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

- أن الحاجات العامل مرتبة تصاعديا على شكل سلم بحسب أولويات العامل.
- أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي فإن الحاجات المشبعة ينتهي دورها في عملية التحفيز².

- صنف "ماسلو" الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي:³

¹ - عاطف مجد عبيد وعلي شريف ، نظريات التنظيم والإدارة ، الدرا الجامعية ، القاهرة ، 1988 ، ص: 141

² - جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2013

³ - مجد مصطفى الخرشوم ، مبادئ إدارة الأعمال ، مكتب الشنفرى ، الرياض ، الطبعة 02 ص، 79،

- **الحاجات الفسيولوجية :** وهي تمثل الحاجة للأكل ، والشرب ، والهواء، فالعامل هنا يعمل من أجل الحصول على الأجر كي شبع حاجاته الفسيولوجية.
- **حاجات الأمن :** إذا ما أشبع الإنسان احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من الأخطار البيئية ، والطبيعية ، والاقتصادية.
- **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في تكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين.
- **احترام تقدير الذات :** يسعى الإنسان إلى التقدير ، والاحترام والشعور بالثقة في المجتمع الذي يعيش فيه.
- **احترام الذات :** تأتي في قمة الهرم وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق الانجاز والإبداع.¹



الشكل (01) يوضح مخطط الهرم أبراهام ماسلو

1-5-3- نظرية ماكليند : الحاجات المكتسقة.

بعد ما قام "ماكليند" بعرض مجموعة كبيرة من الصور على عدد كبير من الأفراد كان يرى أنهم سوف يتركون حاجاتهم

المهمة وهم يقومون بتفسير الصور وتوصل إلى أن هناك ثلاث حاجات تختلف من ناحية القوة والأهمية عند الأفراد وهي²:

¹ -عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر ، ط1، 1994 ، ص:185

² - سعيد كرومي ، محاضرات في السلوك والتطوير التنظيمي ، غير منشورة ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة طاهري مجد ، 2020-2021 ، ص:24.

■ **الحاجة إلى القوة:** هذا النوع دائما يسعى إلى الحكم بمعنى السلطة ويميلون لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى

هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب القيادة

■ **الحاجة إلى الانتماء:** هذه الفئة من الناس يشعرون بالفرح والسرور عندما يكون لديهم القبول والمحبة من الآخرين وإذا

شعروا أنهم معولون في المجتمع شعروا بألم كبير ويميلون إلى بناء علاقات اجتماعية ودية وجيدة مع الآخرين والاحتفاظ بها.

■ **الحاجة إلى الإنجاز:** هنا الأفراد رغبتهم الأولى والأخيرة تحقيق النجاح والأهداف وأكثر ما يخفون منه هو الفشل وغالبا ما

يسلكون الطرق الصعبة والضيقة وتكمن قناعتهم في الرغبة في التحدي والوصول الأهداف

1-5-4- نظرية x و y:

هذه النظرية تنطلق من نظرة المدري للأفراد العاملين حيث ينظر البعض منهم إلى أن العامل كسول ويكره المسؤولية

وبطبعه ليس مبادر ، بينما ينظر البعض منهم إلى أن الفرد العامل على انه قادر على العمل وأنه يرغب فيه ولا يكره أي نوع

من المسؤولية بل يتحمس لها ¹ .

1-5-4-1 النظرية y :

تنظر هذه النظرية إلى الفرد العامل نظرة جيدة متفائلة ونظرة إنسانية أصحاب هذه النظرية يرون أن ضرورة جعل مساحة

خاصة للفرد والبعد عن الرقابة المباشرة ومنح الحرية للقيام بنشاطاته المختلفة. وتعتبر هذه النظرية معاكسة لنظرية X وتطبيقها

يؤدي إلى حرية الحركة ويمكن اختصارها في رؤيتها أن الفرد ليس بكسول ، وحتى لو أصبح كسول راجع ذلك إلى نقص

المعرفة والتجارب وأن الأفراد العاملين يتمتعون بقدرات كبيرة ولديهم استعدادات لتحمل المسؤولية كما ركزت على أهمية

جماعات العمل داخل المنظمة وترى أن الأفراد يتمتعون بضمائر حية ويسعون لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة الوصول

إليها ² .

1-5-4-2 النظرية x:

من خلال أبحاث "ماك غريغور" وجد العناصر التالية المكونة لهذه النظرية وهي ³:

¹ - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية بالدمارك، غزة 2011-2012 ، ص-ص55-56.

² - الهاشمي مقراني ، مروان بن إعراب ، آليات تحفيز العاملين في منظمات المعاصرة ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، المجلد02 ، العدد 12 ، 2018 ، ص:73

³ - الهاشمي مقراني ، مروان بن إعراب ، مرجع سابق ص:73

- ✓ يرى أن الفرد أو الإنسان سلبي أي انه كسول ولا يريد العمل
- ✓ العامل يحب العمل على أشخاص تقوده وتوجهه
- ✓ الفرد العامل أناني ولا يستطيع تلبية حاجات المنظمة
- ✓ ركز على الرقابة والتوجيه لاستمرارية المنظمة
- ✓ ركز في هذه النظرية على الحوافز المادية كالأجر.

1-6- معايير وأسس منح الحوافز :

تتمثل هذه المعايير فيما يلي¹:

- معيار الأداء: تمثل الحوافز المقابل المادي للأداء التميز والذي يعني تميز وإتقان الفرد في تفكيره وعمله وأداءه وسلوكه ، وينعكس ذلك بالإيجاب على النتائج التي تحققها المنظمة ، فكلما تضمن الأداء الوظيفي قدرا من الابتكار والإبداع ، كلما عملت المنظمة لتقديم حوافز أكثر كما ونوعا.
- معيار المهارة: تتمثل المهارة في المعارف والخبرات اللازمة لإنجاز عمل معين، والقدرة على تنفيذ أهداف محددة مسبقا بأقل وقت وجهد وتكلفة.
- معيار المجهود: والمقصود به هو الجهد البدني أو الذهني الذي يقوم به الفرد العامل ويبدله في إطار أداء مهامه وتحقيق النتائج المرجوة
- معيار الأقدمية: ويقصد بذلك طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل داخل مؤسسة معينة وهي تشير حد ما إلى الولاء والانتماء وحب الفرد للمنظمة.

¹-دراجي سلام ، عمر جنينة ، أهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال "دراسة ابحاث اقتصادية وإدارية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، السعودية ، جوان 2022

1-7- فوائد تحفيز العمال :

توجد أربعة فوائد أساسية لتحفيز العمال وهم:

1. انخفاض نسبة التغيب: عندما يجب العمال عملهم يحرصون على الحضور الدائم حتى في الظروف الصعبة.¹
2. انخفاض معدل دوران العمال: عندما يجد العمال المدح والثقة والتحفيز الكافي فإنه يميلون نحو الاستقرار في عملهم.
3. سلوك أفضل للعمال : عندما تتوفر التحفيز الجيد للعمال فإنهم يكتسبون سلوك أفضل داخل المؤسسة ويميلون للتعاون مع بعضهم .
4. تحقيق الأهداف : بعد التحفيز أمر مهم لدفع العمال نحو العمل بحماس وتحقيق الأهداف المسطرة من المؤسسة.²

¹ - صالح عودة الهلالات ، الإدارة الفعالة ، للموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، عمان ، ط1، 1، 2016 ، ص:319

² - أحمد الكردي ، نظام الأجور والحوافز الفعال ، منتدى منظمات الأعمال 2017 ، ص:65

خلاصة الفصل :

يتضح لنا من خلال ما سبق يمكن القول أن التحفيز له أهمية بالغة في المؤسسة والمنظمات وذلك حسب النمط القيادي الموجود في المؤسسة ، وأن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر في سلوك العاملين ، ويعتبر الحافز المعنوي في مرونة القائد في إشراك العمال وإثارة قدراتهم عامل أساسي في تحفيزهم معنويا، وتظهر فعالية نظام الحوافز في المؤسسة تعمل على تحريك المكبوتة داخلا لأفراد العاملين والسعي بتفعيل الحوافز المادية والمعنوية .

الجانب التطبيقي

الفصل الثالث: عرض وتحليل وتفسير البيانات

تمهيد

عرض وتحليل وتفسير البيانات

1. الخاصة بالبيانات الشخصية
2. الخاصة بالفرضية الأولى
3. الخاصة بالفرضية الثانية

تمهيد

بعد التعرض للجانب النظري القيادة التشاركية وتحفيز العمال في مركز تصفية الدم وأمراض الكلي التابع للمؤسسة العمومية الاستشفائية بيوسف دمرجي تيارت، والذي تم اعتماده كإطار مرجعي مساعد في الدراسة الميدانية، هذا الفصل يشير إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية، يتم توضيح مبادئ الدراسة وإبراز المنهج المستخدم في الدراسة وقد اعتمدنا في جمع البيانات على أدوات منهجية، منها: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وكذا تحديد عينة الدراسة ومواصفاته، وذلك بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة للوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة وواضحة.

1- المنهج :

يختلف المنهج المستخدم في الدراسة باختلاف طبيعة الموضوع ، الذي يفرض ويحدد نوع منهج الدراسة والذي يعرفه رشيد زرواتي بأنه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الدارس بغية تحقيق بحقه¹.

وحسب الموضوع اعتمدنا في الدراسة على الجانب النظري والتطبيقي ففي الجانب النظري استخدمنا فيه المنهج الكمي ، لأنه الأنسب لهذا الموضوع والمخصص لجميع البحوث ، بينما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على أداة الاستمارة من خلال دراستنا

1-2- مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة كافة المفردات من منظمات أو جماعات أو أفراد، والتي يريد الباحث شمولها بالدراسة ، أو تعميم نتائج عليها ، وتمثل مجتمع الدراسة العاملين بالمؤسسة الاستشفائية مركز تصفية الدم بمستشفى تيارت

1-3- مجالات الدراسة :

* الحدود المكانية : يقصد بالجمال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، أجريت هذه الدراسة في مركز تصفية الدم وأمراض الكلى ، لقد تم فتح مركز تصفية الدم المسمى "بلخوجة صالح الدين) بتاريخ 05 جويلية 2011 وهو يحتوي على أربعة طوابق : تشمل هذه الطوابق

الطابق الأرضي الذي يحتوي: على محطتين لتصفية الدم

الطابق السفلي يحتوي على مجموعة من المكاتب: مكتبين للأطباء ومكتب للدخول ومكتب لتحاليل الدم

أما الطابق الأول : يحتوي على 13 عشرة آلة لتصفية الدم و

الطابق الثاني : يحتوي على 13 عشرة آلة لتصفية الدم

الطابق الثالث: مخصص لمرضى أورام السرطان

الطابق الرابع:مخصص لمتابعة أمراض القصور الكلوي

¹ - رشيد زرواتي ، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر ، ط، 2002، ص:119

* الحدود الزمانية : المقصود بالمجال الزمني المدة أو الفترة الزمنية التي استغرقتها العمل الميداني، مستشفى مركز تصفية الدم وأمراض الكلى، وتجدر الإشارة إلى أن المدة التي استغرقتها الدراسة استمرت شهرا ونصف امتدت من 2024/04/08 إلى 16 ماي 2024.

وزعنا الاستمارات يوم 2024/05/02 إلى غاية 10 ماي 2024

1 2 عينة الدراسة :

تعتبر العينة جزءا من مجتمع البحث أو جميع مفردات الظاهرة التي هي محل الدراسة.

وحسب طبيعة الدراسة فقد تم اختيار عينة من 60 عامل وقد اخترنا عينة قصدية قمنا بها بتشكيل عينة تتضمن أفرادًا يمثلون وتم اختيارهم وفقاً للصفات أو الخصائص. وتوزع الى ماييلي:

اطارات: أطباء عامون: 08 عمال

اعوان تحكم : 20 عامل

اعوان تنفيذ: 25 عامل

أخرى: 07 عمال

1 3 - أدوات جمع البيانات:

بغية التأكد من صدق الفرضيات وتماشيا مع المنهج المتبع وهو المنهج الكمي ، وغالبا ما تجمع البيانات من خلال تقنية الاستمارة

• **الاستمارة :** وهي أساس بحثنا والتي اعتمدنا عليها وتعرف بأنها " أداة منظمة ومضبوطة لجمه البيانات الدراسة ترسل إلى

عدد كبير من أفراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث"¹.

• **المقابلة:** وهي أداة الثانوية في بحثنا هذا، والتي تعتبر محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر مع آخر أو مجموعة أو مع أفراد

بهدف حصوله.

¹ - ابراهيم مروان عبد المجيد . أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1، 2000

2- عرض وتحليل البيانات

1 تحليل البيانات العامة الشخصية

الجدول رقم(01) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	الجنس
28.33	17	ذكر
71.66	43	أنثى
100	60	المجموع

يعتبر الجنس من أهم خصائص أفراد العينة التي تساعد على فهم المعطيات وتفسير النتائج، والجدول رقم 01 يوضح

توزيع مفردات العينة المبحوثة حسب الجنس ، حيث أظهرت نتائج تحليل الجدول أن نسبة الإناث في مستشفى قد بلغت

71.66 % من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغت نسبة الذكور في مستشفى بنسبة 35% من إجمالي أفراد العينة.

من خلال قراءتنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ زيادة العوامل عن العاملين تعود إلى طبيعة العمل.

الجدول رقم (02) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

النسبة %	التكرار	السن
23.33	14	30-20
56.66	34	41-31
08.33	05	52-42
11.66	07	أكثر من 53
100	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية عمال المستشفى يتراوح سنهم من (31-41) سنة بنسبة قدرها 56.66 % ، ويليهما فئة (20-40) بنسبة 23.33 % ، ثم تليها فئة أكثر من 53 سنة بنسبة 11.66 % ، ويليهما فئة (42-52) سنة بنسبة 8.33 % ، بمعنى أن أغلب العاملين بمستشفى هم من جيل الشباب ، مما يعني أن المستشفى قطاع حيوي مستقطب للعمالة الشابة كما أنها الفئة التي تتميز غالبا بالنشاط والقدرة على تحمل ضغوط العمل ، وهذا يضمن التعرف على مستوى الدافعية لدى مستوى العمرية المختلفة .

وهذا قد يفسر أن مستشفى اعتمد في عملية التوظيف على الفئة الشبابية ، ويرجع ذلك من وجهة نظر الباحث إلى السياسة التوظيف المنتهجة من طرف الدولة.

الجدول رقم (03) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
05	03	ابتدائي
08.33	05	متوسط
23.33	14	ثانوي
63.33	38	جامعي
100	60	المجموع

أما بالنسبة لمتغير المستوى العلمي، فقد حصل أفراد عينة الدراسة من حملة شهادة المستوى الجامعي بنسبة

63.33 % على المرتبة الأولى ، ويشغلون وظائف ، حيث يشكلون العمود الفقري للمستشفى من حيث تخصصاتهم ومهامهم

التي تنطوي على درجة إدارية ، في حين بلغ حملة مستوى الثانوي 23.33 % ويشغلون وظائف تنفيذية ، في حين مستوى

المتوسط بلغ نسبتهم 08.33 % ، أما مستوى الابتدائي بلغت نسبتهم 05 %

ويلاحظ أن حملة المستوى الجامعي ممن يشغلون المناصب الإدارية وذلك بلم المعارف المعاصرة التي مكنتهم من توظيفه ا

في العمل.

في حين حملة المستوى الثانوي من يشغلون مناصب الإدارية في المستشفى، ومرد ذلك إلى الخبرة التي اكتسبها في العمل.

في حين حملة مستوى المتوسط 08.33 % وذلك لضعف المؤهل العلمي مع التقدم في السلم الوظيفي ، وأما من حملة مستوى

الابتدائي بلغت نسبتهم 05 % لأن المؤسسة استقطبت هذه الفئة كحارس تنفيذيون لحراسة المؤسسة وحماية مؤسسات الدولة من

السرقة والسطو.

الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة :

النسبة %	التكرار	الفئات
43.33	26	إطار
13.33	8	عون تحكم
08.33	5	عون تنفيذ
35	21	أخرى
100	60	المجموع

- يبين الجدول رقم (04) المتعلق بطبيعة العمل أن نسبة 43.33 % من أفراد العينة هم عمال إطار وهذا راجع إلى حاجة المؤسسة إلى عمال يمتلكون الخبرة والمعرفة بنشاطات سير المؤسسات وطبيعة العمل الإداري في المؤسسة يتطلب علمي مؤهل علمي عالي.
- في حين نجد أن نسبة 35 % من أفراد العينة هم عمال من فئات أخرى وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة لاحتياج المؤسسة إلى ذلك العمل. بينما نجد 13.33 % من أفراد العينة هم أعوان تحكم وهذا راجع إلى كون المؤسسة تحتاج موارد بشرية ذات تحكم في إنجاز مهام العمل والتي تمتلك الخبرة والمعرفة لنشاطات سير الوحدات والمصالح.
- بينما نجد نسبة 08.33 % والتي بدورها تزود المنفذين بالتعليمات والإرشادات اللازمة للعمل.

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

النسبة %	التكرار	الجنس
33.33	20	اقل من 05 سنوات
18.33	11	6-10 سنوات
41.66	25	11-15 سنة
01.66	01	16-20 سنة
05	03	من 21 سنة فما فوق
100	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (05) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل و التي تمثل أعلى نسبة ب 41.66% ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تحتفظ بالعمال ذوي الكفاءات والخبرات والمستوى العالي في الأداء ، بينما نجد الفئة التي تقل عن 5 سنوات خدمة بنسبة 33.33% يعود ذلك لحيوية النشاط في المؤسسة الذي يتطلب تجديد واستقطاب مستمر لليد العاملة المؤهلة ، بالإضافة إلى سياسة المؤسسة التي تتيح الفرصة أمام العمال الجدد والتي تملك المهارة والفعالية. في حين نجد نسبة 18.33 % من فئة العمال التي تقدر أقدميهم من 6-10 سنوات ويعني هذا راجع إلى قدرة العمال على تحمل المسؤولية والدراية بشؤون المؤسسة والنضج الوظيفي والاستقرار في العمل . بينما نجد الفئة التي تتراوح من 21 سنة فما فوق بنسبة 05% ويمكن تفسيرها إلى أن المؤسسة تشجع التقاعد المبكر لمنح فرصة لتوظيف الشباب الجدد وأما الفئة الأخيرة وهي فئة العمال التي تتراوح من 16-20 سنة بنسبة 1.66 % أن المؤسسة تحرص دوما على توظيف العمال بغية جذب كفاءات وخبرات جديدة.

الفرضية الأولى : يساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات على تحفيز العمال داخل المؤسسة.

الجدول رقم (06) يبين علاقة وطريقة العمل للقائد ومدى استجابة العمال للنمط القيادي :

مج		سلي		ايجابي نوعا ما		ايجابي		استجابة العمال للنمط القيادي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	طريقة تعامل المدير
%100	21	%19	04	43	00	38	08	متساهلة
%100	35	%17	06	40	14	43	15	ديمقراطية تشاركية
%100	04	%25	01	75	03	00	00	متسلطة
%100	60	%18	11	43	26	39%	23	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 43 % من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابي نوعا ما ، مقابل 39 % منهم أجابوا ب: ايجابية ، و 18% منهم أجابوا ب: سلبية .

وعند دخولنا إلى خانة التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن طريقة التعامل متساهلة 43 %، منهم صرحوا أن الاستجابة نوعا ما ايجابية، مقابل 38 % منهم أجابوا أنها ايجابية ، و 19% منهم قالوا أنها سلبية .

بينما نجد 43 % أجابوا أن طريقة تعامل المدير ديمقراطية تشاركية، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابي ، مقابل 40 % منهم قالوا استجابة ايجابية نوعا ما ، و 17 % فقط من صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبى.

بينما نجد الذين صرحوا أن طريقة متسلطة لا أحد منهم 00 % قالوا أن الاستجابة ايجابية، مقابل 75 % منهم قالوا استجابة ايجابية نوعا ما ، و 25 % قالوا أنها سلبية.

إجابة الباحثين استجابة العمال للنمط القيادي مع طريقة تعامل المدير ترتبط بعوامل، كعلاقة المدير وطريقة تفاعله معهم

توتر بشكل كبير على مدى تجاوب العمال ، حيث يمكن أن يشعر العاملون بالتحفيز والالتزام يمكن أن تؤثر البنية التنظيمية

للمؤسسة ونوعية العلاقات الاجتماعية ، في حين عدم تجاوب العمال مع نمط القيادة يمكن أن ترتبط بتهاون العامل وتغيبه عن العمل واللامبالاة .

الجدول رقم (07) يبين مدى تحصيل العمال على حوافز مادية:

مع		لا		نعم		تحصل العمال على حوافز مادية طريقة تعامل المدير
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	21	67	14	33	7	متساهلة
100	35	57	20	43	15	ديمقراطية تشاركية
100	4	50	2	50	2	متسلطة
100	60	60	36	40	24	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 60% من أفراد العينة المجتمع أجابوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 40% منهم أجابوا ب:عدم حصولهم على حوافز مادية.

و عند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن طريقة تعامل متساهلة 67%، منهم لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 33% منهم أجابوا أنهم حصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 57% أن الذين أجابوا أن طريقة تعامل المدير ديمقراطية تشاركية، وصرحوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية ، مقابل 43% منهم أجابوا أنهم حصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 50% الذين صرحوا أن طريقة التعامل متسلطة، وصرحوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 50% منهم قالوا أنهم حصلوا على حوافز مادية.

- طريقة تعامل المدير مع العمال تلعب دورا كبيرا حاسما في تحديد استجاباتهم للنمط القيادي، ويجب على المدير أن يتفاعل بشكل فعال مع العمال ويتبنى أسلوب قيادي يحفزهم ويشجعهم على تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.

الجدول رقم(08) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:

مج		لا		نعم		تقاضي الأجر لسد حاجيات العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	طريقة تعامل المدير
100	21	52	11	48	10	متساهلة
100	35	48	17	52	18	ديمقراطية تشاركية
100	04	25	04	75	03	متسلطة
100	60	49	29	51	31	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 51% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم ، مقابل 49% منهم أجابوا ب: أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن طريقة التعامل متسلطة 75% ، تقاضي الأجر يسد حاجياتهم ، مقابل 25% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

بينما نجد 52% أجابوا أن طريقة تعامل المدير ديمقراطية تشاركية، وصرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم مقابل

48% أن الأجر لا يسد حاجيات العمال.

بينما نجد 52% أجابوا أن طريقة تعامل المدير متساهلة، وصرحوا أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم ، مقابل 48%

أن الأجر يسد حاجيات العمال.

- طريقة تعامل المدير تلعب دورا هاما في توافق الأجر مع الجهد المبذول من خلال العدالة والشفافية ، فيجب على القائد

التفاعل مع العمال لفهم الاحتياجات والمتطلبات حيث يعمل المدير على تشجيع العمال على الإنتاجية والمشاركة

الفعالة في أنشطة المؤسسة ويعترف ويقدر بشكل صريح بالجهود التي يبذلونها.

الجدول رقم(09) يبين مدى حصول العمال على ترقية في المؤسسة:

مج		لا		نعم		الحصول العمال على ترقية في المؤسسة طريقة تعامل المدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	21	38	8	62	13	متساهلة
100	35	37	13	63	22	ديمقراطية تشاركية
100	04	25	01	75	03	متسلطة
100	60	36	22	64	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 64% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 36%

منهم أجابوا ب: ايجابية ، لم يحصلوا على الترقية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد ان الذين أجابوا طريقة التعامل متسلطة 75%، منهم صرحوا أنهم حصلوا على

ترقية في مهنتهم، مقابل 25% منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية

بينما نجد 63% أجابوا أن طريقة تعامل المدير ديمقراطية تشاركية، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم،

مقابل 25% منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

بينما نجد 62% أجابوا أن طريقة تعامل المدير متساهلة، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 37%

منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

- إجابة الباحثين تبين أن حصول العمال على الترقية يمكن أن يركز على عوامل كالمؤهلات والكفاءة والنزاهة والانضباط

وطريقة تعامل المدير مع عملية الترقية قد تتأثر بعوامل أخرى كالعلاقات الشخصية بين المدير والعاملين.

الجدول رقم (11) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي:

مج		سلي		ايجابي نوعا ما		ايجابي		استجابة العمال للنمط القيادي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	علاقة العمال بالمدير
100	50	16	08	46	23	38	19	إطار العمل
100	01	100	01	00	00	00	00	علاقة صداقة
100	09	22	02	33	03	45	04	علاقة صراع
100	60	18	11	43	26	39	23	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 43% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابي نوعا ما ، مقابل 39% منهم أجابوا ب: ايجابية ، و 18% منهم أجابوا ب: سلبية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع أن إجابات المبحوثين أجابوا أنه يوجد علاقة العمال المدير علاقة صداقة 43% ، منهم صرحوا أن الاستجابة سلبية ، مقابل لا احد منهم 00% قالوا أن الاستجابة ايجابية، و 00% منهم قالوا قالوا أن الاستجابة ايجابية نوعا ما.

بينما نجد 46% أجابوا أن علاقة العمال المدير علاقة في إطار العمل ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابية نوعا ما، مقابل 38% منهم قالوا استجابة ايجابية، و 16% فقط من صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبية.

بينما نجد الذين صرحوا أن علاقة العمال المدير علاقة صراع 45% قالوا إن الاستجابة ايجابية، مقابل 33% منهم قالوا استجابة ايجابية نوعا ما، و 25% قالوا أنها سلبية.

- إن استجابة العمال للنمط القيادي والعلاقة التي تربطهم بالمسئول لها عوامل كاحترام المتبادل بين الطرفين والتواصل

وإبداء الرأي وتقدير الجهود كل هذا يعزز الثقة، وتجعلهم يستجيبون بإيجابية والتزام.

الجدول رقم (11) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية :

مج		لا		نعم		تحصل العمال على حوافز مادية علاقة العمال بالمدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	50	62%	31	38%	19	إطار العمل
100%	01	00%	00	100%	01	علاقة صداقة
100%	09	55%	05	45%	04	علاقة صراع
100%	60	60%	36	40%	24	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 60% من أفراد العينة المجتمع أجابوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 40% منهم أجابوا ب: عدم حصولهم على حوافز مادية.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن علاقة المدير بالعمال علاقة صداقة 100%، منهم حصلوا على حوافز مادية، مقابل لا احد 00% منهم أجابوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 62% أجابوا أن علاقة المدير بهم علاقة في إطار العمل، وصرحوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 38% منهم أجابوا أنهم حصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 55% صرحوا أن علاقة المدير علاقة صراع، وصرحوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 45% منهم قالوا أنهم حصلوا على حوافز مادية.

- تحصل العمال على حوافز مادية والعلاقة التي تربطهم بالمسئول إنما تكون بالمنافسة بين العمال لتحقيق الأداء الأفضل

فتتشكل علاقات تنافسية، أما إذا كانت حوافز المادية توزع بشكل غير عادل وغير متساو فستتعدم الثقة بين العمال

والمسئول وهذا يؤدي إلى الانضباط وقلة الاستجابة والأداء.

الجدول رقم (12) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:

		مج		لا		نعم	
		التكرار		النسبة		التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
%100	51	%49	25	%51	26		
%100	01	%00	00	%100	01		
%100	08	%50	04	%50	04		
%100	60	%49	29	%51	31		

يشير الاتجاه العام للجدول أن 51% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 49%

% منهم أجابوا ب: أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا علاقة المدير بالمسئول صداقة 100%، وتقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل لا أحد 00% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا علاقة المدير بالمسئول في إطار العمل 51%، وتقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 49%

منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

بينما نجد 50% أجابوا أن علاقة المدير بالمسئول علاقة صراع، وصرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم مقابل

50% أن الأجر لا يسد حاجيات العمال.

- توافق الأجر مع الجهد المبذول والعلاقة التي تربطهم بالمسئول يشكلان جزءا أساسيا في العمل فيؤدي التوافق الجيد بين

الأجر والجهد المبذول إلى رفع معنويات العمال وزيادة إنتاجيتهم وتحفزهم كثيرا فتكون العلاقة بين العمال والمسئول علاقة

ثقة وتواصل جيد .

الجدول رقم (13) يمثل الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :

مج		لا		نعم		الحصول العمال على ترقية في المؤسسة العلاقة التي تربطك بمسؤولك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	50	42	21	58	29	إطار العمل
100	01	00	00	100	01	علاقة صداقة
100	09	11	01	89	08	علاقة صراع
100	60	37	22	63	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 63% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 36% منهم أجابوا ب: لم يحصلوا على الترقية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابو علاقة المدير بالمسئول علاقة صداقة 100 %، منهم صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل لا احد 00 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية .

بينما نجد 89 % أجابوا أن علاقة المدير بالمسئول علاقة صراع، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 11 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

بينما نجد 58 % أجابوا أن علاقة المدير بالمسئول علاقة في إطار العمل ، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 42 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

- حصول العمال على الترقية في المؤسسة والعلاقة التي تربطهم بالمسئول تكون بالأداء الجيد والكفاءة والالتزام وتوثر العلاقة بين المسئول وإعمال على فرص متكافئة في الترقية فتكون هناك ثقة فيما بينهم .

الجدول رقم(14)يبين الأسس التي يتم عليها الترقية في المؤسسة:

مج		الكفاءة		الخبرة		الأقدمية		الترقية في المؤسسة تتم ب/
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	العلاقة التي تربطك بمسؤولك
100	50	06	03	20	10	74	37	إطار العمل
100	01	100	01	00	00	00	00	علاقة صداقة
100	09	22	02	33	03	45	04	علاقة صراع
100	60	10	06	22	13	68	41	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 68% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 22%

منهم أجابوا ب: أن الترقية على أساس الخبرة، و18% منهم أجابوا ب: أن الكفاءة هي التي يتم عليها الترقية في المنصب.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا علاقة المدير بالعمال علاقة صداقة 100%، منهم صرحوا أن

الترقية تتم على أساس الكفاءة، مقابل لا احد 00% منهم أجابوا لا يوجد ترقية على أساس الخبرة، و19% منهم قالوا لا احد

00% منهم أجابوا لا يوجد ترقية على أساس الأقدمية

بينما نجد 74% أجابوا أن علاقة المدير بالعمال علاقة في إطار العمل، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية،

مقابل 20% منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة، و06% فقط من صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة المهنية.

بينما نجد الذين صرحوا أن علاقة المدير بالعمال علاقة صراع 45% قالوا الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 33

% منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة، و22% قالوا الترقية تتم على أساس الكفاءة.

- تتم الترقية في المؤسسة على عدة عوامل كالأداء والكفاءة فالعمال الذين يظهرون أداء متميزا ويتفوقون في مهامهم غالبا ما

يكونون مرشحين لترقية وتلعب الخبرة والتجربة عاملا مهما في تحسين فرص الترقية والعلاقة بين العمال والمسؤولين تلعب

دورا حاسما في عملية الترقية أيضا ، حيث يمكن أن تؤثر هذه العلاقة على قرارات الترقية ومدى الدعم الذي يتلقاه العمال من المسؤولين خاصة المتميزون منهم .

الجدول رقم (15) يبين استجابة العمال للنمط القيادي:

مج		سلي		ايجابي نوعا ما		ايجابي		استجابة العمال للنمط القيادي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	دور تأثير القيادة
100	56	20	11	41	23	39	22	نعم
100	04	00	00	75	03	52	01	لا
100	60	18	11	43	26	39	23	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 43% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابي نوعا ما ، مقابل 39% منهم أجابوا ب: ايجابية ، و 18% منهم أجابوا ب: سلبية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن للقيادة ليس لها تأثير على العمل 75% ، منهم صرحوا أن الاستجابة نوعا ما ايجابية، مقابل 52% منهم أجابوا أنها ايجابية، و 00% لا أحد منهم قالوا إنها سلبية.

بينما نجد 41% أجابوا أن للقيادة لها تأثير على العمل ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابية نوعا ما ، مقابل 39% منهم قالوا استجابة ايجابية ، و 11% فقط من صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلي.

– استجابة العمال للنمط القيادي ودور تأثير القيادة له عدة عوامل فيؤثر نمط القيادة بشكل كبير على استجابة العمال كالقيادة الديمقراطية التي تشجع على المشاركة والتفاعل بين العمال بينما تؤدي القيادة الأوتوقراطية إلى تقليل المشاركة والالتزام تواصل المسؤولين مع العمال يزيد من فرص استجابة العمال ودور القيادة ليس فقط في توجيه العمال واتخاذ القرارات ، بل أيضا في تحفيز وتمكين العمال وتشجيعهم على تحقيق الأهداف وخلق بيئة عمل ايجابية.

الجدول رقم (16) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية:

مج		لا		نعم		تحصل العمال على حوافز مادية دور تأثير القيادة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	55	60	33	40	22	نعم
100	05	40	02	60	03	لا
100	60	58	35	42	25	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 58% من أفراد العينة المجتمع أجابوا أنهم تحصلوا على حوافز مادية، مقابل 42% منهم

أجابوا ب: عدم حصول على حوافز مادية.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن القيادة لها تأثير على العمال 60%، منهم لم يحصلوا على

حوافز مادية، مقابل 40% منهم أجابوا أنهم حصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 60% أن الذين أجابوا أن القيادة لها تأثير على العمال، وصرحوا أنهم حصلوا على حوافز مادية، مقابل 40

% منهم أجابوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية.

- مدى حصول العمال على حوافز مادية ودور تأثير القيادة له عدة نقاط فسياسة الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة تؤثر

على استجابة العمال وتحفزهم على الأداء الجيد وتحقيق الأهداف، حيث تؤدي القيادة بشكل كبير إلى تنفيذ وتطبيق

سياسات الحوافز المادية داخل المؤسسة وبالتالي تلعب دورا هاما في تحقيق عالية هذه الحوافز وتأثيره على العمال وبذلهم

لجهود كبيرة في العمل.

الجدول رقم (17) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:

مج		لا		نعم		تقاضي الأجر لسد حاجيات العامل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	دور تأثير القيادة
%100	56	%46	26	%54	30	نعم
%100	04	%100	04	%00	00	لا
%100	60	%50	30	%50	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 50% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 50% منهم أجابوا ب: أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن للقيادة ليس لها تأثير 100%، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات العمال، مقابل لا أحد 00% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن القيادة لها تأثير 54%، وتقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 46% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم

- يؤدي توفيق الأجر المبذول على رفع معنويات العمال وتعمل على تحفيزهم وتلعب القيادة دورا هاما في التوافق من

خلال توجيه سياسات الأجور وتحفيز العمال وتوفير بيئة عمل تشجع على الإنتاجية .

الجدول رقم (18) يبين حصول العمال على ترقية في المؤسسة :

مج		لا		نعم		الحصول العمال على ترقية في المؤسسة دور تأثير القيادة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	56	36	20	64	36	نعم
100	04	50	02	50	02	لا
100	60	36	22	64	38	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 64 % من أفراد العينة المجتمع صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 36 % منهم أجابوا ب: لم يحصلوا على الترقية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن للقيادة لها تأثير على العمل 64 %، منهم صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 36 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية .

بينما نجد 50 % أجابوا أن القيادة لها تأثير على العمل، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 50 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

- حصول العمال على الترقية يركز على عوامل كالجهد المبذول المهارات الكفاءة الأداء المتميز، أما دور القيادة فيمكن أن يؤثر على فرص الترقى من خلال تطوير المهارات وتوفير فرص للتدريب والتطوير المهني.

الجدول رقم(19) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:

مج	الكفاءة		الخبرة		الأقدمية		الترقية في المؤسسة تتم ب/ دور تأثير القيادة	
	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار		
100	56	09	05	25	14	66	37	نعم
100	04	25	01	00	00	75	03	لا
100	60	11	06	23	14	66	40	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 66% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 23%

منهم أجابوا ب: أن الترقية على أساس الخبرة، و11% منهم أجابوا ب: أن الكفاءة هي التي يتم عليها الترقية في المنصب.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن القياد ليس لها دور على تأثير العمال 75%، منهم صرحوا

أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 25% منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الكفاءة، و 00% لا احد منهم قالوا

منهم أجابوا لا يوجد ترقية على أساس الكفاءة.

بينما نجد 66% أجابوا أن القيادة لها دور على تأثير العمال، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 25%

% منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة، و09% فقط من صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة المهنية.

- الأساس التي تتم عليه الترقية ليكونوا بالكفاءة والقدرة الفنية والمؤهلات والمهارات ، حيث تلعب القيادة دورا مهما في

توجيه عملية الترقية ، فيمكن للقيادة تحديد المعايير وتوجيه الاختيارات بناء على أولوياتهم وقدراتهم الشخصية

الجدول رقم(20) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي :

مج		سلي		ايجابي نوعا ما		ايجابي		استجابة العمال للنمط القيادي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	منح القائد صلاحيات للعمال
100	22	14	03	23	05	63	14	دائما
100	15	27	04	46	07	27	04	غالبا
100	16	00	00	75	12	25	04	أحيانا
100	06	50	03	34	02	16	01	نادرا
100	01	100	01	00	00	00	00	أبدا
100	60	18	11	43	26	39	23	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 43% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابي نوعا ما ، مقابل 39% منهم أجابوا ب: ايجابية ، و 18% منهم أجابوا ب: سلبية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا أن المدير لا يمنح أبدا العمال صلاحيات للعمال 100% ، منهم صرحوا أن الاستجابة سلبية ، مقابل لا احد منهم 00% قالوا أن الاستجابة ايجابية، و 00% منهم قالوا قالوا أن الاستجابة ايجابية نوعا ما .

بينما نجد 75% أجابوا أن المدير يمنح أحيانا صلاحيات للعمال ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابية نوعا ما، مقابل 25% منهم قالوا استجابة ايجابية، ولا أحد 00% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلي.

بينما نجد 63% أجابوا أن المدير دائما يمنح صلاحيات للعمال ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابية ،مقابل 23% منهم قالوا استجابة نوعا ما ايجابية، 14% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلي.

بينما نجد الذين صرحوا أن المدير غالبا ما يمنح صلاحيات للعمال 46% قالوا أن الاستجابة نوعا ما ايجابية، مقابل 27% منهم قالوا استجابة ايجابية، و27% قالوا أنها سلبية.

نجد 63% أجابوا أن المدير دائما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابية، مقابل 23% منهم قالوا استجابة نوعا ما ايجابية، 14% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبية.

ونجد الذين صرحوا أن المدير نادرا ما يمنح صلاحيات للعمال 50% قالوا أن الاستجابة سلبية، مقابل 34% منهم قالوا استجابة نوعا ما ايجابية، و27% قالوا أنها ايجابية.

- استجابة العمال للنمط القيادي إنما تكون بالاحترام المتبادل بين المدير والعمال والتواصل وإبداء الرأي الذي يعزز الثقة فيما بينهم، فالقائد يجب أن يكون لديه تأثير ايجابي على أداء العمال من خلال بناء بيئة عمل تشجع على المشاركة والابتكار واتخاذ القرارات المناسبة .

الجدول رقم(21) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية:

مج		لا		نعم		تحصل العمال على حوافز مادية منح القائد صلاحيات للعمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	14	07	01	93	13	دائما
100	23	39	09	61	14	غالبا
100	16	81	13	19	03	أحيانا
100	06	83	05	17	01	نادرا
100	01	00	00	100	01	أبدا
100	60	46	28	54	32	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 54% من أفراد العينة المجتمع أجابوا أنهم تحصلوا على حوافز مادية، مقابل 42% منهم

أجابوا ب:عدم حصول على حوافز مادية.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا بأن المدير لا يمنح أبدا العمال صلاحيات للعمال 100%، منهم

صرحوا أنهم تحصلوا على حوافز مادية، مقابل لا احد منهم 00% قالوا لم يحصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 75% أجابوا أن المدير يمنح دائما صلاحيات للعمال، وصرحوا أن تحصلوا على حوافز مادية، مقابل 07

% منهم فقط لم يحصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 83% أجابوا أن المدير نادرا ما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل

17% منهم قالوا أنهم تحصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد الذين صرحوا أن المدير أحيانا ما يمنح صلاحيات للعمال 81% قالوا لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 19% منهم قالوا أنهم حصلوا على حوافز مادية.

نجد 61% أجابوا أن المدير غالبا ما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن تحصلوا على حوافز مادية، مقابل 39% أن لم يحصلوا على حوافز مادية.

- يمكن أن يؤدي توفير الحوافز المادية للعمال إلى تحسين الأداء وتعزيز القدرات وزيادة الإنتاجية حيث يؤدي منح القائد صلاحيات للعمال إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية والاعتراف بالقدرات الفردية مما يؤدي إلى تحفيزهم إلى المساهمة بشكل أكبر في عملهم .

الجدول رقم (22) يبين توافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:

مج		لا		نعم		تقاضي الأجر لسد حاجيات العامل
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	منح القائد صلاحيات للعمال
100	22	50	11	50	11	دائما
100	15	53	08	47	07	غالبا
100	16	38	06	62	10	أحيانا
100	06	66	04	34	02	نادرا
100	01	00	00	100	01	أبدا
100	60	48%	29	52%	31	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 52% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 50 %

منهم أجابوا ب: أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن المدير لا يمنح أبدا صلاحيات للعمال 100 %، وتقاضي

الأجر ليسد حاجيات العمال، مقابل لا أحد 00% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن المدير نادرا ما يمنح صلاحيات للعمال 66 %، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات العمال،

مقابل لا أحد 34% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

بينما نجد أن المدير أحيانا ما يمنح صلاحيات للعمال 53 %، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات العمال، مقابل لا

أحد 47% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

بينما نجد أن المدير غالبا ما يمنح صلاحيات للعمال 62 %، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل لا أحد 38 % منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

نجد 50 % أجابوا أن المدير دائما ما يمنح صلاحيات للعمال، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل 50 % منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

- يؤثر توافق الأجر مع الجهد المبذول إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أهداف المؤسسة ورفع معنويات العمال ، كذلك منح القائد صلاحيات للعمال يمكن أن يعزز شعورهم بالاعتراف بقدراتهم وقيمتهم في المؤسسة ، وتمكينهم من اتخاذ القرارات والمساهمة في عمليات الصنع القرار.

الجدول رقم (23) يبين حصول العمال على ترقية في المؤسسة:

مج		لا		نعم		الحصول العمال على ترقية في المؤسسة منح القائد صلاحيات للعمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	21	33	07	67	14	دائما
100	09	88	07	22	02	غالبا
100	07	57	04	43	03	أحيانا
100	13	38	05	62	8	نادرا
100	10	20	02	80	8	أبدا
100	60	41	25	59	35	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 59% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 41% منهم أجابوا ب: لم يحصلوا على الترقية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا المدير غالبا ما يمنح صلاحيات للعمال 88%، منهم صرحوا أنهم لم يحصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 22% منهم أجابوا حصلوا على الترقية.

بينما نجد 80% أجابوا أن المدير أبدا لا يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 20% منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

بينما نجد 67 % أجابوا أن المدير دائما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 38 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

و نجد 62 % أجابوا أن المدير نادرا ما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 48 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

ونجد 57% أجابوا أن المدير أحيانا ما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن أنهم لم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 43 % منهم أجابوا حصلوا على الترقية.

- حصول العمال على الترقية نتيجة لعوامل بما في ذلك الكفاءة والخبرة والمهارات ، ويمكن أن تلعب العوامل دورا أيضا ، مثل العلاقات الشخصية والشبكات الاجتماعية و يؤدي منح القائد صلاحيات للعمال إلى استعدادهم للتطور والتقدم في العمل عندما يشعر العمال بان لديهم صلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات يمكن أن يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية اتجاه المؤسسة.

الجدول رقم (24) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:

مج		الكفاءة		الخبرة		الأقدمية		الترقية في المؤسسة تتم ب/
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	منح القائد صلاحيات للعمال
100	19	00	00	27	05	73	14	دائما
100	15	07	01	13	02	80	12	غالبا
100	16	06	01	32	05	62	10	أحيانا
100	06	00	00	43	02	67	04	نادرا
100	04	25	01	75	03	00	00	أبدا
100	60	05	03	28	17	67	40	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 67% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 28%

منهم أجابوا ب: أن الترقية على أساس الخبرة، و05% منهم أجابوا ب: أن الكفاءة هي التي يتم عليها الترقية في المنصب.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن المدير غالبا ما يمنح صلاحيات للعمال 80%، منهم صرحوا

أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 13% منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الخبرة المهنية، و07% فقط منهم أجابوا

ترقية على أساس الكفاءة.

بينما نجد 75% أجابوا أن المدير أبدا لا يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الخبرة، مقابل

25% منهم قالوا الترقية تتم على أساس الكفاءة و00% صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية

بينما نجد 73% أجابوا أن المدير دائما ما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية،

مقابل 27% منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة و00% صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة.

- ونجد 67 % أجابوا أن المدير نادرا ما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 43 % منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة و00 % صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة
- بينما نجد 62% أجابوا أن المدير أحيانا ما يمنح صلاحيات للعمال، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 32 % منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة و06 % صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة.
- تتم الترقية بالمؤسسة على أساس الكفاءة والتميز والمؤهلات والقدرات ومنح القائد صلاحيات للعمال يشعرون بالمسؤولية والالتزام بأداء عملهم لتحقيق الأهداف أيضا يؤدي ذلك إلى بناء الثقة بين القادة والعمال .

الفرضية الثانية : مرونة القائد مع العمال تساهم في تحفيز العاملين

الجدول رقم (25) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي :

مج		سلي		ايجابي نوعا ما		ايجابي		استجابة العمال للنمط القيادي فتح القائد مجال للمشاركة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	17	18	03	24	04	58	10	دائما
100	07	28	02	28	02	44	03	غالبا
100	18	12	02	72	13	16	03	أحيانا
100	12	25	03	50	06	25	03	نادرا
100	06	50	03	16	01	34	02	أبدا
100	60	21	13	43	26	36	21	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 43% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابي نوعا ما ،

مقابل 36% منهم أجابوا ب: ايجابية ، و 21% منهم أجابوا ب: سلبية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا المدير أحيانا ما يفتح مجال للمشاركة 72% ، منهم صرحوا أن نوعا

ما ايجابية ، مقابل 16% قالوا أن الاستجابة ايجابية، و12% منهم قالوا قالوا أن سلبية.

بينما نجد 65% أجابوا المدير دائما ما يفتح مجال للمشاركة ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابية ،

مقابل 25% منهم قالوا استجابة نوعا ما ايجابية، ولا أحد 20% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلي.

بينما نجد 50% أجابوا المدير أبدا لا يفتح مجال للمشاركة ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي نوعا ما

ايجابية ،مقابل 34% منهم قالوا استجابة ايجابية، 16% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي نوعا ما ايجابية

بينما نجد 50 % أجابوا المدير نادرا ما يفتح مجال للمشاركة ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي نوعا ما ايجابية، مقابل 25 % منهم قالوا استجابة ايجابية، 25 % صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبي

بينما نجد 43 % أجابوا المدير غالبا ما يفتح مجال للمشاركة ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابية ،مقابل 28 % منهم قالوا استجابة نوعا ما ايجابية، 28 % صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبية

- استجابة العمال للنمط القيادي له عوامل كاحترام المتبادل بين الطرفين ، تقدير الجهود ، التواصل بين الطرفين ، وعند فتح القائد مجالا للمشاركة يشعرون بأنهم جزء فعال في عملية صنع القرارات وتحقيق الأهداف ، ويمكن ان يزيد ذلك من الرغبة في تحقيق النجاح.

الجدول رقم (26) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية :

مج		لا		نعم		تحصل العمال على حوافز مادية فتح القائد مجال للمشاركة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	12	41	05	59	07	دائما
100	07	71	05	29	02	غالبا
100	20	70	14	30	06	أحيانا
100	12	66	08	34	04	نادرا
100	09	45	04	55	05	أبدا
100	60	60	36	40	24	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 60% من أفراد العينة المجتمع أجابوا أنهم تحصلوا على حوافز مادية، مقابل 40% منهم

أجابوا ب: عدم حصول على حوافز مادية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا المدير غالبا ما يفتح مجال للمشاركة 71%، منهم صرحوا أنهم لم

يحصلوا على حوافز مادية ، مقابل لا احد منهم 29% قالوا حصلوا على حوافز مادية

بينما نجد 70% أجابوا أن المدير أحيانا ما يفتح مجال للمشاركة ، وصرحوا لم يحصلوا على حوافز مادية ، مقابل 30

% منهم فقط تحصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 66% أجابوا أن المدير نادرا ما يفتح مجال للمشاركة، منهم صرحوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل

لا احد منهم 34% قالوا حصلوا على حوافز مادية

بينما نجد الذين صرحوا أن المدير دائما ما يفتح مجال للمشاركة 59% قالوا حصلوا على حوافز مادية، مقابل 41%

منهم قالوا إنهم لم يحصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد الذين صرحوا أن المدير لا يفتح أبدا مجال للمشاركة 55% قالوا حصلوا على حوافز مادية، مقابل 45% منهم قالوا إنهم لم يحصلوا على حوافز مادية.

- تحصل العمال على حوافز مادية تعتبر إحدى الطرق الرئيسية لتشجيعهم على تحقيق الأداء الممتاز وتحقيق أهداف المؤسسة، فعندما يتيح القائد مجالا للمشاركة يتمكن العمال من المساهمة في عملية صنع القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة، ويعزز الثقة بين القائد والعمال مما يؤدي إلى بناء علاقات عمل ايجابية .

الجدول رقم (27) يبين توافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:

مج		لا		نعم		تقاضي الأجر لسد حاجيات العامل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	فتح القائد مجال للمشاركة
100	15	60	09	40	06	دائما
100	07	15	01	85	06	غالبا
100	20	40	08	60	12	أحيانا
100	12	58	07	42	05	نادرا
100	06	66	04	34	02	أبدا
100	60	48	29	52	31	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 52% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 48% منهم أجابوا ب: أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن المدير غالبا ما يفتح مجال للمشاركة 85%، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل 15% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن المدير أبدا لا يفتح مجال للمشاركة 66%، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل لا أحد 34% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

بينما نجد أن المدير دائما ما يفتح مجال للمشاركة 60%، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات العمال، مقابل لا أحد 40% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

بينما نجد أن المدير أحيانا ما يفتح مجال للمشاركة 60 %، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل لا أحد 40% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

بينما نجد أن المدير أنادرا ما يفتح مجال للمشاركة 58 %، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات العمال، مقابل لا أحد 42% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

- يمثل تقاضي الأجر مع الجهد المبذول إلى بناء بيئة عمل عادلة ومشجعة ، حيث يشعر العمال بأن جهوده م مقدره ومكافآتهم متناسبة مع ما يسهمون به ، وعند فتح القائد مجالا للمشاركة هذا ما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية لدى العمال مما يزيد من الإنتاجية والتحفيز الأكبر .

الجدول رقم (28) يبين الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :

مج		لا		نعم		الحصول العمال على ترقية في المؤسسة فتح القائد مجال للمشاركة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	13	%28	05	%62	08	دائما
%100	12	%16	02	84%	10	غالبا
%100	06	%34	02	%66	04	أحيانا
%100	13	%08	01	92%	11	نادرا
%100	17	%30	05	%70	12	أبدا
%100	60	%25	15	%75	45	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 75 % من أفراد العينة المجتمع صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 15 %

منهم أجابوا ب: لم يحصلوا على الترقية.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن المدير نادرا ما يفتح مجالاً للمشاركة 92 %، منهم صرحوا

أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 08 % منهم أجابوا إنهم تحصلوا على الترقية.

بينما نجد 84 % أجابوا أن المدير غالبا ما يفتح مجالاً للمشاركة، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل

16 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

بينما نجد 70 % أجابوا أن المدير أبدا لا يفتح مجالاً للمشاركة، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل

30 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

و نجد 66 % أجابوا أن المدير أحيانا ما يفتح مجال للمشاركة ، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 34 % منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

ونجد 62% أجابوا أن المدير دائما ما يفتح مجال للمشاركة، وصرحوا أن أنهم تحصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 38 % منهم أجابوا لم يحصلوا على الترقية.

- حصول العمال على الترقية له عدة عوامل كالمهارات والخبرات الفردية والأداء المتميز والكفاءة ، وعند فتح القائد مجال المشاركة يعزز من الشعور بالمساواة والعدالة بين العمال

الجدول رقم (29) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:

مج	الكفاءة		الخبرة		الأقدمية		الترقية في المؤسسة تتم ب/ فتح القائد مجال للمشاركة		
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
	100%	17	18%	03	11%	02	71%	12	دائما
	100%	7	15%	01	00%	00	85%	06	غالبا
	100%	20	15%	03	25%	05	60%	12	أحيانا
	100%	12	00%	00	41%	05	59%	07	نادرا
	100%	06	17%	01	33%	02	50%	03	أبدا
	100%	60	11%	06	23%	14	66%	40	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 66% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 23%

منهم أجابوا ب: أن الترقية على أساس الخبرة، و11% منهم أجابوا ب: أن الكفاءة هي التي يتم عليها الترقية في المنصب.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن المدير غالبا ما يفتح مجال للمشاركة، 85%، منهم صرحوا

أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 15% منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الكفاءة، و 00% أجابوا ترقية على أساس الخبرة..

بينما نجد 71% أجابوا أن المدير دائما ما يفتح مجال للمشاركة، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل

18% منهم قالوا الترقية تتم على أساس الكفاءة و 11% صرحوا أن الترقية تتم على أساس الخبرة.

بينما نجد 60 % أجابوا أن المدير أحيانا ما يفتح مجال للمشاركة، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 25 % منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة و15 % صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة.

بينما نجد 59% أجابوا أن المدير نادرا ما يفتح مجال للمشاركة، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 41 % منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة و00 % صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة.

بينما نجد 50 % أجابوا أن المدير أبدا لا يفتح مجال للمشاركة، وصرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 33 % منهم قالوا الترقية تتم على أساس الخبرة و17 % صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة.

- تتم الترقية على أساس عدة عوامل كالعلاقات الشخصية داخل المؤسسة وتلعب دورا كبيرا في عملية الترقية القرارات والمهارات والانتماء المؤسساتي ، ويفتح القائد مجالا للمشاركة التي يمكن للموظفين المشاركة في عمليات صنع القرارات بشكل أكبر ، مما يجعلهم يشعرون بالاستحقاق والمسؤولية في المؤسسة ، وبالتالي يمكن أن يؤدي ذلك إلى تفاقم ترقية يعتمد على معايير أكثر شفافية وعدالة .

الجدول رقم (30) يمثل مدى استجابة العمال للنمط القيادي :

مج		سليبي		ايجابي نوعا ما		ايجابي		استجابة العمال للنمط القيادي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	اخذ الإدارة آراء واقتراحات
%100	39	%24	10	%30	11	46	18	نعم
%100	21	%28	06	%44	09	28	06	لا
%100	60	%27	16	%33	20	40	24	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 40% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي ايجابي ، مقابل

33% منهم أجابوا ب: ايجابية نوعا ما ، و 27% منهم أجابوا ب: سلبية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا أن الإدارة تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم 46% ، منهم صرحوا

أن ايجابية، مقابل 39% قالوا أن الاستجابة سلبية، و30% منهم قالوا قالوا أنها ايجابية. نوعا ما.

بينما نجد 44% أجابوا أن الإدارة لا تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط

القيادي ايجابية نوعا ما ، مقابل 28% منهم قالوا استجابة ايجابية، ولا أحد 28% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبية.

- استجابة العمال للنمط القيادي يكون بالاحترام المتبادل بين الطرفين ، تعزيز الجهود ، التواصل بين الطرفين ، فأخذ

الإدارة للآراء والاقتراحات يجعل العمال دائما مستعدين لتقديم الآراء وتبادلها وخلق بيئة عمل تتسم بالعلاقات الايجابية.

الجدول رقم (31) يمثل مدى تحصل العمال على حوافز مادية :

مج		لا		نعم		تحصل العمال على حوافز مادية أخذ الإدارة آراء واقتراحات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	30	54	16	46	14	نعم
100	30	73	22	27	08	لا
100	60	64	38	36	22	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 64% من أفراد العينة المجتمع أجابوا أنهم تحصلوا على حوافز مادية، مقابل 36% منهم

أجابوا ب:عدم حصول على حوافز مادية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا أن الإدارة لا تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم 73%، منهم

صرحوا أنهم لم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 27% قالوا حصلوا على حوافز مادية

بينما نجد 54% أجابوا أن الإدارة تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم، وصرحوا لم يحصلوا على حوافز مادية ، مقابل

46% منهم حصلوا على حوافز مادية.

- تحصل العمال على حوافز مادية على أساس العدالة والمساواة يشعر العمال أنهم متميزون، من المرجح أكثر استعداد

للمشاركة وتقديم الاقتراحات. فاستجابة المؤسسة للآراء واقتراحات العمال تشجعهم على التفاعل والتواصل ويشعر

العمال بأن آرائهم محل تقدير واحترام .

الجدول رقم (32) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:

مج		لا		نعم		تقاضي الأجر لسد حاجيات العامل اخذ الإدارة آراء واقتراحات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	29	31	09	69	20	نعم
100	31	64	20	36	11	لا
100	60	42	29	58	31	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 58% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 42%

منهم أجابوا ب: أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أخذت الإدارة تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم 69%، وتقاضي الأجر

يسد حاجيات العمال، مقابل 31% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن الإدارة لا تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم 64%، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات

العمال، مقابل لا أحد 36% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

- تلعب المؤسسة دورا هاما في تشكيل التوافق بين الأجر والجهد ، إذا كانت تشجع على العدالة والتقدير للجهود المبذولة

، فمن المحتمل أن يكون هناك استجابة إيجابية للإدارة للآراء العمال وتؤثر العلاقات الاجتماعية بين العمال والإدارة

على استجابة الإدارة لآرائهم واقتراحاتهم ، فإذا كان هناك تفاعل إيجابيا وثقة متبادلة فمن المرجح ان تكون هناك رغبة

أكبر للاستماع للآراء والعمل على تنفيذه

الجدول رقم (33) يبين الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :

مج		لا		نعم		الحصول العمال على ترقية في المؤسسة
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	اخذ الإدارة آراء واقتراحات
100	50	41	21	58	29	نعم
100	10	20	02	80	08	لا
100	60	83	23	62	37	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 62% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 38%

منهم أجابوا ب: لم يحصلوا على الترقية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن الإدارة لا تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم 80%، منهم

صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 20% منهم أجابوا أنهم لم يحصلوا على الترقية.

بينما نجد 58% أجابوا أن الإدارة تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم،

مقابل 41% منهم أجابوا عدم تحصل على الترقية.

- إذا كانت الإدارة تستجيب بشكل فعال لآراء واقتراحات العمال فمن الممكن أن يؤثر ذلك على استعداد العمال للتطور

وتحسين أدائهم ، مما قد يؤدي في النهاية إلى فرص أفضل للترقية

الجدول رقم (34) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:

مج		الكفاءة		الخبرة		الأقدمية		الترقية في المؤسسة تتم ب/ اخذ الإدارة آراء واقتراحات
النسبة %	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	44	11	05	36	16	53	23	نعم
100	16	19	03	50	08	31	05	لا
100	60	14	08	40	24	46	28	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 46% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 40 %

منهم أجابوا ب: إن الترقية على أساس الخبرة، و14% منهم أجابوا ب: أن الكفاءة هي التي يتم عليها الترقية في المنصب.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن الإدارة تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم، 53%، منهم

صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 36 % منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الخبرة، و 11 % أجابوا ترقية على

أساس الكفاءة

نجد أن الذين أجابوا أن الإدارة لا تأخذ من العمال آرائهم واقتراحاتهم، 50%، منهم صرحوا أن الترقية تتم على أساس

الخبرة، مقابل 31 % منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الأقدمية، و 19 % أجابوا ترقية على أساس الكفاءة.

- العلاقات الشخصية والاجتماعية داخل المؤسسة لها دور كبير في عمليات الترقية، حيث يمكن أن تؤثر الصدقات إن

العلاقات المهنية القوية على اتخاذ القرارات بأن الترقية حيث أن قرارات وأداء العاملين هي أساس الترقية

الفرضية الثانية : مرونة القائد مع العمال تساهم في تحفيز العاملين داخل المؤسسة

الجدول رقم (35) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي :

مج		سلي		ايجابي نوعا ما		ايجابي		استجابة العمال للنمط القيادي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تمتع العمال بالاستقلالية
100	27	00	00	45	12	55	15	دائما
100	19	16	03	42	08	42	08	أحيانا
100	14	07	01	43	06	50	07	أبدا
100	60	07	04	43	26	50	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 50% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي إيجابية، مقابل

43% منهم أجابوا ب: ايجابية نوعا ما، و 07% منهم أجابوا ب: سلبية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا أن المدير دائما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 55%، منهم تصرحوا

أن الاستجابة ايجابية، مقابل 45% قالوا أن الاستجابة ايجابية نوعا ما ، و00% منهم قالوا قالوا أن الاستجابة ايجابية نوعا ما.

بينما نجد 43% أجابوا أن المدير ابدأ لا يمنح لهم التمتع بالاستقلالية ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي

ايجابية نوعا ما، مقابل 50% منهم قالوا استجابة ايجابية، ولا أحد 07% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبية.

بينما نجد 42% أجابوا أن المدير أحيانا لا يمنح لهم التمتع بالاستقلالية ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي

ايجابية، مقابل 42% منهم قالوا استجابة نوعا ما ايجابية، 16% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبية.

إذا كانت المؤسسة تشجع على الاستقلالية والتفكير الإبداعي فمن المرجح لدى العمال الاستجابة الايجابية لنمط

القيادة، الذي يشجع على المشاركة والتفوق، غالبا يستجيب العمال للقادة الذين يشجعون على الاستقلالي .

الجدول رقم (36) يبين مدى تحصل العمال على حوافز مادية :

مج		لا		نعم		تحصل العمال على حوافز مادية تمتع العمال بالاستقلالية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	43	24	10	76	33	دائما
100	11	55	06	45	05	أحيانا
100	06	66	04	34	02	أبدا
100	60	40	20	60	40	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 60% من أفراد العينة المجتمع أجابوا أنهم تحصلوا على حوافز مادية، مقابل 40% منهم

أجابوا ب: عدم حصول على حوافز مادية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا أن المدير دائما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 76%، منهم صرحوا

أنهم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 24% قالوا لم يحصلوا على حوافز مادية .

بينما نجد 66% أجابوا أن المدير لا يمنح لهم أبدا التمتع بالاستقلالية، وصرحوا لم يحصلوا على حوافز مادية ، مقابل

34% منهم حصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 55% أجابوا أن المدير أحيانا يمنح لهم التمتع بالاستقلالية، وصرحوا لم يحصلوا على حوافز مادية ، مقابل

45% منهم حصلوا على حوافز مادية.

- إذا كانت المؤسسة تشجع على الاستقلالية وتقدير الجهود الفردية ، فيكون لدى العمال رغبة في تحقيق الأداء المتميز

وبالتالي الحصول على حوافز مادية ، وتوثر الثقة بين العمال و الإدارة على استجاباتهم للحوافز المادية وتأثيرها على

استقلاليتهم

الجدول رقم (37) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:

مع		لا		نعم		تقاضي الأجر لسد حاجيات العامل تمتع العمال بالاستقلالية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	31	22	07	78	24	دائما
100	25	28	07	72	18	أحيانا
100	14	50	07	50	07	أبدا
100	60	35	21	65	39	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 65% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 42% منهم أجابوا ب: أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن المدير دائما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 78%، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل 22% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن المدير أحيانا يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 72%، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات العمال، مقابل 28% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن المدير أبدا لا يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 50%، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات العمال، مقابل 50% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

- تؤثر المؤسسة على توافق الأجر مع الجهد المبذول واستقلالية العمال إذا كانت المؤسسة تشجع على الابتكار والتفوق

الفردي فقد يكون لدى العمال دافع أكبر لزيادة جهودهم وتحقيق الاستقلالية في العمل .

الجدول رقم (38) يبين الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :

مج		لا		نعم		الحصول العمال على ترقية في المؤسسة تمتع العمال بالاستقلالية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	40	28	11	72	29	دائما
100	10	20	02	80	08	أحيانا
100	10	60	06	40	04	أبدا
100	60	32	19	68	41	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 68 % من أفراد العينة المجتمع صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 32 %

منهم أجابوا ب: لم يحصلوا على الترقية.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن المدير أحيانا يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 80 %، منهم صرحوا أنهم حصلوا

على ترقية في مهنتهم، مقابل 20 % منهم أجابوا أنهم لم يتحصل على الترقية.

بينما نجد 72 % أجابوا أن المدير لا يمنح لهم أبدا التمتع بالاستقلالية، وصرحوا أن أنهم لم حصلوا على ترقية في

مهنتهم، مقابل 28 % منهم عدم تحصيلهم على الترقية.

بينما نجد 60 % أجابوا أن المدير دائما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية، وصرحوا أن أنهم لم يحصلوا على ترقية في مهنتهم،

مقابل 40 % منهم أجابوا تحصيلهم على الترقية.

- إذا كان العمال يظهرون أداء متميزا ويمتلكون المهارات والكفاءات للترقية، فمن المرجح أن يكون لديهم فرص أكبر

للترقية وبالتالي تمتعهم بالاستقلالية في ممارسة مهامهم .

الجدول رقم (39) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:

مج	الكفاءة		الخبرة		الأقدمية		الترقية في المؤسسة تتم ب/ تمتع العمال بالاستقلالية	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100	41	07	03	15	06	78	32	دائما
100	10	20	02	40	04	40	04	أحيانا
100	09	22	02	33	03	45	04	أبدا
100	60	12	07	22	13	66	40	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 66% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 22 %

منهم أجابوا ب: أن الترقية على أساس الخبرة، و12% منهم أجابوا ب: أن الكفاءة هي التي يتم عليها الترقية في المنصب.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن المدير دائما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية، 78%، منهم

صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 15 % منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الخبرة، و 07 % أجابوا ترقية على

أساس الكفاءة

و نجد أن الذين أجابوا أن المدير أبدا لا يمنح لهم التمتع بالاستقلالية، 45%، منهم صرحوا أن الترقية تتم على أساس

الأقدمية، مقابل 33 % منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الخبرة، و 22 % أجابوا ترقية على أساس الكفاءة.

و نجد أن الذين أجابوا أن المدير أحيانا ما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية، 40%، منهم صرحوا أن الترقية تتم على أساس

الأقدمية، مقابل 40 % منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الخبرة، و 20 % أجابوا ترقية على أساس الكفاءة.

- يمكن فهم عملية الترقية في المؤسسة من خلال عدة جوانب كالخبرات الفردية والأداء المتميز والكفاءة، بالنسبة

لاستقلالية العمال فهي تتأثر بمدى الحرية التي يتمتع بها العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.

الجدول رقم (40) يبين مدى استجابة العمال للنمط القيادي :

مج		سليبي		الاجباي نوعا ما		الاجباي		استجابة العمال للنمط القيادي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	عمل القائد على تشجيع العمال
100	40	05	02	45	18	50	20	دائما
100	04	00	00	75	03	25	01	غالبا
100	06	17	01	50	03	33	02	أحيانا
100	10	20	02	60	06	20	02	نادرا
100	60	08	05	50	30	42	25	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 50% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي الإيجابي نوعا ما ،

مقابل 42% منهم أجابوا ب: إيجابية ، و 08% منهم أجابوا ب: سلبية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن القائد غالبا ما يشجع العمال 75% ، منهم صرحوا أن الاستجابة إيجابية

نوعا ما ، مقابل 25% قالوا أن الاستجابة إيجابية ، و 00% منهم قالوا قالوا أنها سلبية.

بينما نجد 60% أجابوا أن القائد نادرا ما يشجع العمال ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي إيجابية نوعا ما

، مقابل 20% منهم قالوا استجابة إيجابية، 20% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبى.

بينما نجد 50% أجابوا أن القائد أحيانا ما يشجع العمال ، وصرحوا أن استجابة العمال للنمط القيادي إيجابية نوعا

ما ، مقابل 33% منهم قالوا استجابة إيجابية، 17% صرحوا أن استجابة للنمط القيادي سلبى..

- استجابة العمال للنمط القيادي من خلال دور القائد الفعال الذي يلعبه في المؤسسة من تواصل وتوجيه والمشاركة في

اتخاذ القرارات ، حيث يعمل القائد على توفير بيئة عمل تشجع على التحفيز والإسهام في تعزيز العدالة والمساواة داخل

المؤسسة ، مما يعزز استجابة العمال وتعاونهم

الجدول رقم (41) يمثل مدى تحصل العمال على حوافز مادية :

مج		لا		نعم		تحصل العمال على حوافز مادية عمل القائد على تشجيع العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	30	44	10	66	20	دائما
100	15	20	03	80	12	غالبا
100	08	25	02	75	06	أحيانا
100	07	29	02	71	05	نادرا
100	60	29	17	71	43	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 71% من أفراد العينة المجتمع أجابوا أنهم تحصلوا على حوافز مادية، مقابل 29% منهم أجابوا ب: عدم حصول على حوافز مادية .

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد الذين أجابوا أن القائد غالبا ما يشجع العمال 80%، منهم صرحوا أنهم يحصلوا على حوافز مادية، مقابل 20% قالوا لم يحصلوا على حوافز مادية .

بينما نجد 75% أجابوا أن المدير أن القائد أحيانا ما يشجع العمال ، وصرحوا لم يحصلوا على حوافز مادية ، مقابل 25% منهم حصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 71% أجابوا أن القائد نادرا ما يشجع العمال، وصرحوا لم يحصلوا على حوافز مادية ، مقابل 29% منهم حصلوا على حوافز مادية.

بينما نجد 66% أجابوا أن القائد دائما ما يشجع العمال، وصرحوا حصلوا على حوافز مادية، مقابل 44% منهم لم يحصلوا على حوافز مادية.

- تحصل العمال على حوافز مادية يخلق جو المنافسة ، فالقائد هنا يقدم المكافآت المالية والتقدير وتوفير التطوير المهني ، كما يعتمد عمل القائد على بناء علاقات ايجابية مع العمال وتوجيههم بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة وتحفيزهم لتقديم أفضل أداء ممكن.

الجدول رقم (42) يبين التوافق الأجر مع الجهد المبذول من طرف العمال:

مج		لا		نعم		تقاضي الأجر لسد حاجيات العامل عمل القائد على تشجيع العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	21	58	13	42	09	دائما
100	07	43	03	57	04	غالبا
100	04	00	00	100	04	أحيانا
100	27	34	09	66	18	نادرا
100	60	42	25	58	35	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 58% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم، مقابل 42% منهم أجابوا ب: أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد القائد أحيانا ما يشجع العمال 78%، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل 00% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن المدير نادرا ما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 66%، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل 34% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن المدير دائما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 58%، وتقاضي الأجر لا يسد حاجيات العمال، مقابل 42% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر يسد حاجياتهم.

ونجد أن الذين أجابوا أن المدير غالبا ما يمنح لهم التمتع بالاستقلالية 57%، وتقاضي الأجر يسد حاجيات العمال، مقابل 43% منهم أجابوا أنها أن تقاضي الأجر لا يسد حاجياتهم.

__ يتوافق الأجر مع الجهد المبذول عندما يشعر العمال بان الأجر الذي يتلقونه يعكس قيمتهم ومساهماتهم في المؤسسة ، حيث يلعب القائد دورا هاما في تحقيق التوافق بين الأجر والجهد المبذول ، فيعمل القائد على تشجيع العمال وتقدير مساهماتهم ، يمكن أن يعزز الشعور بالتوافق ويحفزهم لزيادة الإنتاجية .

الجدول رقم (43) يبين الحصول العمال على ترقية في المؤسسة :

مجم		لا		نعم		الحصول العمال على ترقية في المؤسسة عمل القائد على تشجيع العمال
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	35	49	17	51	18	دائما
100	13	39	05	61	08	غالبا
100	06	50	03	50	03	أحيانا
100	06	17	01	83	05	نادرا
100	60	44	26	56	34	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 56% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 44% منهم أجابوا ب: لم يحصلوا على الترقية.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن المدير نادرا ما ما يشجع العمال 83%، منهم صرحوا أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 17% منهم أجابوا لم يحصلوا على الترقية.

بينما نجد 61% أجابوا أن المدير غالبا ما يشجع العمال ، وصرحوا أن أنهم حصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 39% منهم عدم تحصيلهم على الترقية.

بينما نجد 51 % أجابوا أن المدير دائما يمنح ما يشجع العمال ، وصرحوا أن أنهم يحصلوا على ترقية في مهنتهم، مقابل 49 % منهم أجابوا لم يتم تحصلهم على الترقية.

- يعتمد حصول العمال على الترقية بشكل كبير على أدائهم في العمل ومدى تطور مهاراتهم وقدراتهم الفنية، ويعمل القائد على تشجيع العمال للترقية من خلال تحسين أدائهم وتوفير فرص تدريبية وإظهار الاهتمام بمطلعاتهم المهنية.

الجدول رقم (44) يبين على أي أساس يتم الترقية في المؤسسة:

مج		الكفاءة		الخبرة		الأقدمية		الترقية في المؤسسة تتم ب/
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	عمل القائد على تشجيع العمال
100	34	14	06	34	10	52	18	دائما
100	13	39	05	23	03	38	05	غالبا
100	07	28	02	14	01	58	04	أحيانا
100	06	17	01	33	02	50	03	نادرا
100	60	24	14	26	16	50	30	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 50% من أفراد العينة المجتمع صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 26% من

منهم أجابوا ب: إن الترقية على أساس الخبرة، و24% منهم أجابوا ب: إن الكفاءة هي التي يتم عليها الترقية في المنصب.

وعند دخولنا إلى خانات التقاطع نجد أن الذين أجابوا أن المدير أحيانا ما يشجع العمال ، 58%، منهم صرحوا أن

الترقية تتم على أساس الأقدمية، مقابل 28% منهم أجابوا هناك ترقية على أساس بالخبرة، و 14% أجابوا ترقية على أساس

الكفاءة

و نجد أن الذين أجابوا أن المدير دائما ما يشجع العمال ، 52%، منهم صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية

مقابل 14% منهم أجابوا هناك ترقية على أساس بالخبرة، ، و 14% أجابوا ترقية على أساس الكفاءة

و نجد أن الذين أجابوا أن المدير نادرا ما يشجع العمال، 50%، منهم صرحوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية مقابل

33% منهم أجابوا هناك ترقية على أساس بالخبرة، ، و 17% أجابوا ترقية على أساس الكفاءة

و نجد أن الذين أجابوا أن المدير غالبا ما يشجع العمال ، 39%، منهم صرحوا أن الترقية تتم على أساس الكفاءة،

مقابل 38% منهم أجابوا هناك ترقية على أساس الأقدمية، ، و 23% أجابوا ترقية على أساس بالخبرة

— يعمل القائد على تشجيع العمال فيشمل تقديم الدعم والتوجيه لهم لتطوير مهاراتهم وزيادة أدائهم والتي تسمح لهم بالترقية .

مناقشة النتائج الفرضيات :

1. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الأولى :

انطلاقاً من الفرضية الأولى والتي مفادها : "تساهم إشراك العمال في اتخاذ القرارات على تحفيز العمال داخل المؤسسة " يتضح أن إدارة المؤسسة إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حيث أن إعطاء الفرصة للعامل في اتخاذ القرارات وسن القواعد والقوانين يشعره بقيمته المتعلقة بالعمل ويحسسه بأن عنصر هام وشريك في المؤسسة مما يؤدي إلى تحفيزه في العمل وزيادة ولائه واستقراره في المؤسسة وتحقيق درجة كبيرة من الروح المعنوية مما ينعكس على الأداء الفعال والإنتاج والإنتاجية ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06) في محاولة معرفتنا إن كان العمال يستجيبون للنمط القيادي التشاركي فهي ايجابي نوعاً ما بنسبة 43 % وهي دلالة واضحة إن العمال يتحفزون عند إشراك القائد في القرارات والتي تنص على انه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية وتحفيز العمال داخل المؤسسة الاستشفائية .

2. مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

—والتي تنص ؛ تساهم مرونة القائد مع العمال تساهم في تحفيز العمال داخل المؤسسة ، توصلنا إلى قبولها، وهذا مما يدل على أن القيادة التشاركية وسهولة ومرونة القائد لها تأثير ايجابي في تحفيز العاملين .

الاستنتاج العام

من دراستنا توصلنا إلى جملة من المضامين والنتائج تكشف عن واقع القيادة التشاركية وعلاقتها بتحفيز العمال داخل المؤسسة توصلنا إلى أن - إشراك القائد للعمال في تطوير نظام العمل داخل المستشفى، وذلك من خلال التحليل الإحصائي لمتغيرات محتوى الاستمارة كما أفرزت النتائج أن أفراد مجتمع البحث قادرين على تحمل المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار و أن تحملهم للمسؤولية فعلي وهذا ما يترجم أن المسئول يمنح للعمال الحق في التصرف واتخاذ القرارات اللازمة بالقدر اللازم في إنجاز مهامهم الإدارية.

كما يمنح لهم الحق في المشاركة في حل المشكلات هذا من شأنه أن يزيد من القدرات والمهارات حيث أصبح تفويض السلطة وتوزيع المسؤولية مصدر انسجام وتوافق في العمل، إذ أن التفويض يمنح حسب الإمكانيات والقدرات العلمية والعملية حتى يتمكنوا من القيام بأعمال أكثر عمقا وتحمل مسؤولية أكبر، هذه الحالة تجعلهم في رضا عن عملهم و تفاني من أجل أداء جيد ويتيح فرصة الظهور والتميز وكذا المنافسة على إبراز القدرات في استغلال الموارد المتوفرة بشكل أفضل، كما أن المهام المفوضة وفق الاختصاصات الوظيفية والقدرات لدى المرؤوسين تزيد من فعاليتهم في تشخيص المشاكل اليومية التي تواجههم في العمل وتساعدهم على إيجاد حلول مناسبة.

كما أن الدراسة أكدت على أن - التحفيز يعمل على تحسين مردود أداء العاملين داخل الم ستشفى، فالحوافز هي إحدى أهم مقومات العمل فهي الطريقة التي يعبر عن تقدير الأداء ولا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد بالشكل الأمثل والعاقل وهذا ما أكده مجتمع البحث فعدالة نظام الحوافز تشجعهم على تحسين الأداء، كما أن حصول العاملين على الترقية بموعدها يشجع على كفاءة الأداء ما جعل الأفراد يتميزون في أداء عملهم.

خاتمة:

لقد حاولنا هذه الدراسة أن تبين دور القيادة التشاركية وتأثيرها على تحفيز العمال داخل المؤسسة ، باعتبار القيادة التشاركية تشغل حيزا كبيرا من اهتمام العلماء والباحثين، كونها عنصرا فعالا في تحفيز العمال وتنميتهم

فتحفيز العمال هو غاية كل مؤسسة من خلال التواصل الجيد مع العمال والممارسة الصحيحة والسليمة كخلق جو عمل مناسب لينتج عنه روح معنوية مرتفعة لدى العمال ، مما يزيد من عملية الدافعية والإقبال على العمل ، كما أن القائد يلعب دورا أساسيا في تحفيز المرؤوسين وتوجيههم وذلك بمهاراته القيادية وأساليبه الشخصية التي تعتبر مصدرا لقوته ، كالتأثير في مرؤوسه في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن الدراسة النظرية تطابقت مع الدراسة الميدانية التي حللت وفسرت مؤشراتنا في الفرضيات التي صيغت في شكل أسئلة الاستمارة ، والتي أثبتت لنا أن للقيادة التشاركية دور في تحفيز العمال بمستشفى تصفية الدم وهو ما يؤكد صدق الفرضية التي انطلقت منها الدراسة .

قائمة الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

سنة ثانية ماستر

استمارة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

أما بعد :

الأخ الفاضل/الأخت الفاضلة

نحن طلبة علم الاجتماع سنة الثانية ماستر تخصص عمل وتنظيم ، نحن بصدد انجاز مذكرة تخرج مكلمة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان " القيادة التشاركية وتأثيرها على تحفيز العمال داخل المؤسسة " يسعدني أن أتقدم إلى سيادتكم بطلب هذا من أجل التعاون والإجابة على أسئلة الاستمارة المتعلقة بموضوع الدراسة ، وعليه نرجو منكم قراءة جميع الأسئلة والإجابة بكل موضوعية دون استثناء بوضع علامة (*) في الخانة المناسبة كما نخططكم علما أن جميع إجاباتكم سوف تحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

تقبلوا منا فائق الشكر والاحترام

إشراف الأستاذ:

- أ. زيان عبد الوهاب

إعداد الطالبين:

- بوسماحة عبد الكريم

-زادت أيمن عبد الوهاب

السنة الدراسية : 2024/2023

1-البيانات الشخصية

- 1 - الجنس : 1- ذكر 2- أنثى
- 2 - السن : 20-30 سنة 31-41 سنة
- 42-52 سنة أكثر من 53 سنة
- 3 - المستوى التعليمي : 1- ابتدائي 2- متوسط 3- ثانوي 4- جامعي
- 4 - الحالة المدنية : 1- أعزب 2- متزوج(ة) 3- مطلق(ة) 4- أرملة
- 5 - الوظيفة التي يقوم بها : 1- إطار 2- عون تحكم 3- عون تنفيذ 4- أخرى
- 6 - الخبرة و الأقدمية في العمل : أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات
- من 11-15 سنة 16-20 سنة
- من 21 سنة فما فوق
- 7 - هل طريقة رئيسك في التعامل 1- متساهلة 2- ديمقراطية تشاركية 3- متسلطة
- 8 - ما نوع العلاقة التي تربطك بمسؤولك المباشر: 1- إطار العمل 2- علاقة صراع
- 3- علاقة صداقة
- 9 - هل للقيادة دور في تأثير العمال على تحسين أدايتهم : 1- نعم 2- لا
- 10 -هل يمنح القائد صلاحيات لبعض العمال في تأدية مهامهم : 1- دائما 2- غالبا
- 3- أحيانا 4- نادرا 5- أبدا
- 11 -هل يفتح القائد المجال للمشاركة في عملية صناعة القرارات : 1- دائما 2- غالبا
- 3- أحيانا 4- نادرا 5- أبدا

- 12 - هل تأخذ الإدارة آراء واقتراحات العاملين وتسعى للاستفادة منهم : 1- نعم 2- لا
- 13 - هل يتبع العاملون بالاستقلالية في اتخاذ القرارات ذات صلة بعملهم: 1- دائما 2- أحيانا
- 3- أبدا
- 14 - هل القائد يعمل على بث الشعور بالأمن والاستقرار المهني : 1- نعم 2- لا
- 15 - هل يعمل القائد على تشجيع العمال بكسب الثقة بالنفس فيما بينهم : 1- دائما
- 2- أحيانا 3- نادرا
- 16 - كيف ترى استجابة العمال في نمط القيادة المتبعة : 1- ايجابي 2 ايجابي نوعا ما
- 3- سلبي
- 17 - ما رأيك في المؤسسات التي تعتمد على نظام تسييرها النمط التشاركي؟..... لماذا؟
.....
- 18 - هل سبق لك وأن تحصلت على حوافز مادية من طرف المؤسسات: 1- نعم 2- لا
- 19 - هل الأجر التي تتقاضاه في الشهر كاف لسد حاجياتك : 1-نعم 2-لا
- 20 - هل أجرك يتوافق مع الجهد المبذول التي تبذله في المؤسسة : 1- نعم 2-لا
- إذا كانت الإجابة بنعم على أي أساس تم ترقيتك : 1- الأقدمية 2- الخبرة 3- الكفاءة
- 21 - هل سبق لك أن تحصلت على ترقية: 1-نعم 2-لا
- 22 - هل النمط المتبع في مؤسستك يساعدك في تحفيز في العمل : 1- نعم 2-لا
- 23 - ما هو الأمر الذي يحفزك أكثر في المؤسسة: 1- الأصدقاء 2- الأجر 3- الوظيفة
- 4- الإشراف

قائمة المصادر والمراجع

-قائمة الكتب والمراجع :

1. - بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من استراتيجي ، ط1، دار النهضة العربية ، بيروت سنة 2002
2. -رافده الحريي، مهارات القيادة التربوية هي اتخاذ القرارات الإدارية، دار المنهج للنشر والتوزيع،2008.
3. إبراهيم مروان عبد المجيد. 2000 أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية
4. أحمد الكردي ، نظام الأجور والحوافز الفعال ، منتدى منظمات الأعمال 2017 ،
5. أحمد طارق علي السعيد ، سيكولوجية القيادة ، مركز عبادي للدراسات والنشر -صفاء-الأردن ، ط1 ، سنة 1997،
6. أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراجة للنشر والتوزيع،عمان،2014،
7. الحريي قاسم عائل ، القيادة التربوية الحديثة الجنادرية للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008
8. الخفيف إبراهيم بن عبد الله، تطور الفكر المعاصر، آفاق الإبداع للنسر والإعلام ، الرياض ، 1999 ،
9. النهر سعود بن مُجَّد وآخرون : الإدارة العامة الأسس والوظائف ، مطابع الفرزدق ، الرياض ، 1997،
10. الهاشمي مقراني ، مروان بن إعراب ، مرجع سابق
11. باغي مُجَّد عبد الفتاح ، درجة الرضا الوظيفي للعاملين في المركز الجغرافي ، الأردن ، عمان ، 1996،
12. جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، عمان، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2013
13. حسان حسن والعجمي مُجَّد ، الإدارة التربوية ، ط2، دار الكسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2010 ،
14. رزاق العصيمي ، دور فن التحفيز الذاتي ، مركز رزاق للتدريب عن بعد ، 2005 ،
15. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر ، ط1، 2002،
16. صالح عودة الهلالات ، الإدارة الفعالة ، للموارد البشرية ، دار حامد للنشر ، عمان ، ط1، 2016 ،

17. عادل عبد الرزاق هاشم "القيادة تطبيقات وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن 2010،

18. عاطف مُجَّد عبيد وعلي شريف، نظريات التنظيم والإدارة، الدرا الجامعية، القاهرة، 1988،

19. عبوي زيد منير، دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2010،

20. علاء مُجَّد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة ابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2010،

21. عيا صرة علي أحمد: القيادة والدفاعية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، 2006،

22. فات عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009،

23. كمال بربرا، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط 1، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع، لبنان،

2000

24. مُجَّد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005،

25. مُجَّد علي مهن مرة، مروان مُجَّد بن احمد، "القيادة والرقابة والاتصال الداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن 2007،

26. مُجَّد مصطفى الخرشوم، مبادئ إدارة الأعمال، مكتب الشنفرى، الرياض، الطبعة 02

27. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011

28. نور الدين بو الرشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015،

29. -السيد عليوة، تنمية المهارات مسئولية شؤون العاملين، اترك للنشر، القاهرة الطبعة - 01، 2001،

30. -النمر سعود بن مُجَّد وآخرون، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مكتبة الشقري، ط 7، سنة 2011،

31. -بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن. 2008، - طلعت

إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة طبعة ب، 2007،

32.- دراجي سلام ، عمر جنينة ، أهمية الحوافز في المحافظة على رأس المال البشري في منظمات الأعمال "دراسة ابحاث

اقتصادية وإدارية ، المجلد 16 ، العدد 01 ، السعودية ، جوان 2022

33.- عابدين مُجَّد عبد القادر ن الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2001،

34.- عويد سلطان المشعان ، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر ، ط1، 1994 ،

35. مُجَّد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005،

قائمة الرسائل الجامعية:

1. - - الرفاعي مُجَّد : الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة ، رسالة دكتوراه ، جامعة سافت كليمانس ، بريطانيا ،

2009

2. - سمية عودة حسين الحجيج ، القيادة التشاركية لدى مديري المدارس الحكومية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق

الأوسط ، الأردن ، 2019 ، ص:12

3. - ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله ، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، رسالة ماجستير غير

مشنورة ، الأكاديمية العربية بالدانرك، غزة 2011-2012 ،

4. - نبيل احمد محمود العرايد ن دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل المشكلات مديري المدارس الثانوية

غزة!مذكرة ماجستير ، جامعة الأزهر، كلية التربية ، غزة ، فلسطين 2010

5. بن زانة نوفل خضير ، دور الحوافز في رفع العدالة التنظيمية ، مذكرة ماستر في علوم التسيير (منشورة) ، قسم علوم

التسيير ، جامعة بسكرة ، الجزائر ، 2014،

6. بوهيت آسية، دور القيادة في اصلاح الإدارة العمومية في الجزائر العشرية الأخيرة، دراسة ميدانية بالمديرية العامة للإصلاح

الإداري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2، أبو قاسم سعد الله بوزريعة ، كلية

العلوم الإنسانية والاجتماعية ، 2011 ،

7. الجيلاني ، نجار ، مُجَّد عبد الباسط ، عقدة الثقافة التنظيمية بالتزام الوظيفي داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ، جامعة الشهيد حمدة لخضر الوادي ، سنة 2016
8. عبد الرزاق حواس ، دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية ، رسالة ماجي تسير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2005-2006 ،
9. عيدة بن حمدان بن زايد الحارثي ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمات الثانوية بمدينة الرياض ن رسالة ماجستير ، جامعة بن سعود الصلاحية ، 2018 ،
10. مُجَّد العميدي ، دور القيادة في تحسين أداء العاملين ، دراسة ميدانية بمستشفى الصداقة بطب العيون ، شهادة دكتوراه ، جامعة زيان عاشور ، كلية علوم الإنسانية واجتماعية ن الجزائر ، كوبا ، الجلفة ، 2018 ، ص:26

قائمة المجلات العلمية:

1. - بلقايد براهيم وبوري شوقي ، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين ، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا ، جامعة وهران 2 ، العدد 17 ، السداسي 2 ، 2017 ،
2. منال عبد الله غيثان العمري ، واقع القيادة التشاركية لدى قائدات المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة ، خميس مشيط ، المجلة العلمية لتربية التربية ، جامعة أسبوط ، المجلد 35 ، الجزء 2 ، 2019 ،
3. الهاشمي مقراني ، مروان بن إعراب ، آليات تحفيز العاملين في منظمات المعاصرة ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، المجلد 02 ، العدد 12 ، 2018 ،

محاضرات:

- سعيد كرومي ، محاضرات في السلوك والتطوير التنظيمي ، غير منشورة ، قسم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة طاهري مُجَّد ، 2020-2021 ،



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

إستمارة الإذن بطبع المذكرة

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): .. ز. بيار. عبد الوهاب ..

أرخص للطلبة الآتية أسماءهم بطبع المذكرة

الإسم و اللقب : .. ليو. لسم. ص. عبد الكريم ..

الإسم و اللقب : .. ز. اد. أم. عبد الوهاب ..

التخصص : .. علم الاجتماع. تشريح وعمل ..

عنوان المذكرة :

العنوان : .. السمنة ووزنها وتأثيرها على الصحة ..
دراسة ميدانية في مركز تمريض الدم بتيارت

تيارت : .. 2024/06/02 ..

إمضاء الأستاذ (ة) المشرف :

ز. بيار. عبد الوهاب



جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

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

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماؤهم

السيد(ة) يولياحة عبد الكريم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 77140848 وهو الصادرة بتاريخ: 2023/02/07

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع والتطبيقات

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

التجديد الاجتماعي في الجزائر

في الجزيرة

نصرح بشرفنا أننا إلتزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2024/05/30

30 MAI 2024

إمضاء المعنى

المصادقة

عن رئيس المجلس البلدي
و بتفويض من
عون مكتب للإدارة الإقليمية
شابي نصر المصطفى