



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع



## القيادة التنظيمية و الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء وكالة تيسمسيلت

مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص : تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف :

أ- يحي عبد المالك

إعداد:

➤ ساردو صورية

➤ زايدي سهام

السنة الجامعية

1438 / 1439 هـ

2017 م / 2018 م

# الشكر وعرفان

ربي عظم شانك وتجلت مقدرتك وتيسر توفيقك نحمدك و نشكرك  
على توفيقك لنا لإتمام هذا العمل المتواضع الذي من خلاله نتقدم  
بكلمة الشكر إلى كل من ساهم في هذا العمل ونخص بالذكر  
أساتذتنا الكرام من قسم العلوم الاجتماعية الذين لم يبخلوا علينا  
بمعلوماتهم القيمة وكذا الأستاذ المشرف الدكتور "ياحي عبد  
المالك" الذي كان لنا السند في إتمام هذه المذكرة  
في الختام نتقدم بالشكر للأساتذة أعضاء اللجنة الممتحنة .  
راجيان من المولى عز وجل أن تنال هذه المذكرة التي بين أيديهم  
الرضا.

## فهرس المحتويات :

البسمة

شكر و عرفان

دعاء

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

ملخص الدراسة

مقدمة ..... أ

الفصل الأول : الإطار النظري و التصوري للدراسة

تمهيد ..... 05

أولا : أسباب ومبررات اختيار الموضوع ..... 05

ثانيا : أهمية الدراسة ..... 05

ثالثا: أهداف الدراسة ..... 06

رابعا : إشكالية الدراسة ..... 06

خامسا: فرضيات الدراسة ..... 07

سادسا : تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة ..... 07

1- مفهوم القيادة التنظيمية ..... 08

2- مفهوم الاستقرار الوظيفي ..... 10

سابعاً: الدراسات السابقة ..... 12

1- الدراسات المتعلقة بالقيادة التنظيمية ..... 13

2- الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي ..... 16

خلاصة الفصل ..... 21

## الفصل الثاني : القيادة التنظيمية

- تمهيد ..... 23
- أولا: أهمية القيادة التنظيمية ..... 23
- ثانيا: متطلبات القيادة التنظيمية..... 24
- ثالثا: صفات القائد المبدع ..... 24
- رابعا : مصادر القيادة التنظيمية ..... 25
- خامسا :أنماط القيادة التنظيمية ..... 26
- سادسا:الفرق بين القيادة و الإدارة..... 27
- سابعا :المداخل النظرية المفسرة للقيادة التنظيمية..... 28
- ..... 32 خلاصة الفصل

## الفصل الثالث : الاستقرار الوظيفي

- تمهيد ..... 34
- أولا :أهمية الاستقرار الوظيفي ..... 35
- ثانيا: مظاهر الاستقرار الوظيفي..... 36
- ثالثا :عوامل الاستقرار الوظيفي ..... 37
- رابعا :محددات الاستقرار الوظيفي..... 39
- خامسا :النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي..... 40
- ..... 43 خلاصة الفصل

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد ..... 45
- أولا : تحديد مجالات الدراسة..... 45

50.....	1- المجال المكاني.....
51.....	2- المجال البشري.....
52.....	3- المجال الزمني.....
52.....	ثانيا : المنهج المستخدم.....
53.....	ثالثا: أدوات جمع البيانات.....
53.....	1- الملاحظة.....
53.....	2- المقابلة.....
54.....	3- استمارة.....
54.....	4- السجلات و الوثائق.....
55.....	رابعا : العينة وكيفية اختيارها.....
61.....	خلاصة الفصل.....
<b>الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
63.....	تمهيد.....
63.....	أولا : عرض وتحليل و مناقشة البيانات الميدانية.....
63.....	1-عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الأولى.....
74.....	2-عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الثانية.....
85.....	ثانيا : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.....
85.....	1-نتائج الدراسة في ضوء فروضها.....
85.....	1-1نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.....
86.....	1-2نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.....
87.....	2-نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
87.....	ثالثا: النتيجة العامة للدراسة.....
88.....	خلاصة الفصل.....
89.....	خاتمة.....
91.....	قائمة المصادر و المراجع.....

## الملاحق

1-استمارة البحث

2-دليل المقابلة

3-جدول المحكمين

4-الهيكل التنظيمي

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	55
02	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	56
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	56
04	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	57
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	58
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	59
07	يوضح اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة	59
08	يوضح العلاقة التي تربط العامل بمسؤوله المباشر	63
09	يوضح ما إذا كانت طبيعة الرقابة التنظيمية تساعد في تحقق الاستقرار الوظيفي	65
10	يوضح ما إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين القائد و العمال	66
11	يوضح ما إذا كان القائد الإداري يفوض جزء من سلطاته لغيره	66
12	يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم على مبدأ تفويض السلطة	67
13	يوضح حجم السلطات التي يفوضها المسؤول لمؤوسيه	68
14	يوضح درجة الاستقلالية التي يمنحها المسؤول للمؤوسين في حالة اتخاذ قرار معين	69
15	يوضح ما إذا كان المسؤول يقوم بتفويض السلطة	70
16	يوضح الأهداف التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة	71
17	يوضح ما إذا كان القائد يقوم بتحديد السلطة المفوضة للمؤوسين	72
18	يوضح شعور العامل عند قيام المسؤول بتفويض المسؤول إليه	73
19	يوضح ما إذا كان العامل يشعر بحرية التصرف أثناء أداء عمله	73
20	يوضح ما إذا كان القائد يسمح للآخرين بالمشاركة في صنع القرارات	75
21	يوضح كيف تتم المشاركة في اتخاذ القرارات	76
22	يوضح طريقة القائد في اختيار القرارات	76
23	يوضح مستويات اتخاذ القرارات	77
24	يوضح أهمية إشراك المؤوسين في عملية اتخاذ القرارات	78
25	يوضح ما إذا كانت القرارات الصادرة في صالح المؤوسين	79
26	يوضح شعور العامل عند المشاركة في صنع القرارات	80
27	يوضح ما إذا كان هناك سوء تفاهم بين الرئيس و المؤوسين حول مضمون اتخاذ القرارات	81
28	يوضح درجة الرضا على الطريقة التي يتم فيها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	82
29	يوضح مدى تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	83
30	يوضح كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية	84

## ملخص الدراسة :

لقد تناولت الدراسة موضوع " القيادة التنظيمية و الاستقرار الوظيفي "بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسمسيات ، تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية :

✓ إلى إي مدى تساهم القيادة التنظيمية في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي؟

ومن اجل ضبط الإشكالية أكثر و للتحكم في أبعادها البحثية تم طرح تساؤلين فرعيين مفادهما :

✓ إلى أي مدى تساهم تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية للعمال؟

✓ إلى أي مدى تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية في العمل؟

وتحاول هذه الدراسة تحقيق عدة أهداف منها :

✓ محاولة معرفة مدى مساهمة القيادة التنظيمية في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي .

✓ محاولة معرفة ما مدى مساهمة تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية للعامل .

✓ محاولة معرفة ما مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية في العمل.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم الاستدلال على :

مفهوم القيادة التنظيمية إجرائيا في هذه الدراسة من خلال بعدين يتمثلان في تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات و تأثيرها على سلوكيات الأفراد بمؤسسة الضمان الاجتماعي .

مفهوم الاستقرار الوظيفي إجرائيا من خلال بعدين يتمثلان في رفع الروح المعنوية و زيادة الدافعية في العمل و هذا ما يتماشى مع المعطيات الواقعية محل الدراسة الميدانية التي دامت حوالي شهرين من 04 مارس 2018 إلى غاية 30 افريل 2018 ، وتم استخدام أسلوب الحصر بالعينة كأحد أساليب المنهج الوصفي حيث تكون مجتمع البحث من 100 مفردة مقسمة إلى فئات سوسيو مهنية كل حسب وظيفته و بلغت عينة البحث 50 مفردة وتم اختيارها بطريقة عشوائية سليمة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من أدوات جمع البيانات من بينها الاستمارة و التي تكونت من ثلاث محاور احتوت 30 سؤال بالإضافة إلى استخدام الملاحظة و المقابلة و السجلات و الوثائق و مناقشة البيانات الامبريقية ثم التوصل إلى النتائج التالية :

➤ أن القيادة التنظيمية تساهم في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي.

➤ يساهم تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية في العمل.



➤ يساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية في العمل.

مفتمه

لقد فرضت التطورات اتساع المؤسسة لزيادة الحاجة إلى إدارة فورية ومرنة وناجحة قادرة على مواجهة هذه التحديات كما أنها بحاجة إلى نوعية من الأفراد ليهم الخبرة و العلم و القدرة على التأثير في الجهاز الإداري ، فهي تحتاج أن تقاد أكثر من أن تدار لان العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين للأوامر وقد نالت ظاهرة القيادة اهتمام الباحثين و الدارسين عبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية أين شهدت بوادر إدراك ووعي جديد و مختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في أحداث التطور و التقدم .

إن القيادة كأطروحة عامة تتعلق بمختلف مجالات الحياة و عملية الاستقصاء التاريخي هنا في التراث الفكري و النظري يكشف عن مجموعة محاولات استهدفت بناء نسق معرفي حولها حيث مهدت لإرساء ركانزها العلمية مستقبلا في شتى العلوم الإنسانية و الاجتماعية فنجد تصورات أفلاطون في كتابه الجمهورية الذي تطرق فيه إلى طبيعة و خصائص ووظائف و طرق تنشئة و أساليب تدريب قادة الجمهورية ابن فترة الحضارة الإسلامية كما نجد مساهمات الفرابي في مؤلفه الشهير آراء أهل المدينة الفاصلة الذي اظهر فيه تأثرا واضحا بأفلاطون و في عصر النهضة الأوروبية تتوقفنا الكتابات السياسية للمفكر الايطالي ميكافيلي الذي تناول في كتابه الأمير المنشور عام 1513 سمات ووسائل القائد السياسي الناجح ودعي إلى مبدأ فصل الممارسة السياسية عن النواحي الأخلاقية و الاجتماعية و الدينية ، وفي العصر الحديث مع تحول النظم الإنتاجية نحو التصنيع فقد زادت أهمية دراسة و تحليل مشكلة القيادة كنتيجة طبيعية لمجموعة التغيرات البنائية و الديناميكية أبرزها إنشاء مصانع لارتقاء المستوى التكنولوجي المستخدم و تبني مبدأ تقسيم العمل.

وفي مطلع القرن العشرين و نظرا لاستمرار تكريس خيار العمل الصناعي في المجتمع فقد ظهرت العديد من التعقيدات و المشكلات استوجبت القيام بقدر معتبر من البحوث و الدراسات في المنظمات الصناعية و شكلت تراكمات فيما بعد لأرضية التراث السوسيو تنظيمي و في إطار هذه المستجدات البيئية التي شهدتها المنظمات الحديثة أصبح من الضروري إجراء التعديلات في القادة و المديرين هو التركيز على رعاية و تنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم كونها المسؤول الأول عن البناء و التعمير حيث تعد المحرك الأساسي لباقي المكونات داخل المنظمة.

إن سر نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها لم يعد ممكنا على استخدام مواردها المادية فحسب ، بل أيضا على استخدام اكفا مواردها البشرية و استغلالها و ترشيدها من خلال اهتمام المؤسسة بهاته الموارد و بالموثرات الخارجية المتمثلة في الحوافز التي تؤثر على سلوك الأفراد ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في البقاء و عدم تفكيرهم في ترك عملهم حيث يشكل لديهم الاستقرار الوظيفي

و يعتبر الاستقرار الوظيفي من أهم درجات الرضا التي يصل إليها أي موظف في مجال عمله أو نطاق العمل من حيث العلاقات الجيدة داخل المؤسسة بالإضافة إلى التطور المهني المستمر، وكذا الحوافز المادية و المعنوية و الاستقرار الوظيفي هو الإحساس بالأمان الوظيفي و الرضا الذي يدفع الموظف للبقاء و الاستمرار وهو اختيار إرادي ناتج عن العديد من العوامل التي تتخذها المؤسسة بهدف الاحتفاظ بالعاملين الأكفاء بها من أجل تحقيق أهدافها و بالتالي شعورهم بالطمأنينة و عدم الإحساس باحتمال فقدانهم لوظيفتهم في أي وقت.

وكل دراسة اعتمدنا في بحثنا على الخطة التالية حيث قمنا بتقسيم البحث إلى خمسة فصول تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري و التصوري للدراسة و تناولنا في الفصل الثاني الخلفية النظرية للقيادة التنظيمية و تناولنا في الفصل الثالث الخلفية النظرية للاستقرار الوظيفي و في الفصل الرابع الاجراءات المنهجية للدراسة و في الفصل الخامس عرض البيانات و مناقشتها مع اختبار فرضيات الدراسة و خلصنا في الختام إلى النتائج العامة للبحث .

# الفصل الأول : الإطار النظري و التصوري للدراسة

تمهيد

أولا : أسباب ومبررات اختيار الموضوع.

ثانيا : أهمية الدراسة .

ثالثا: أهداف الدراسة.

رابعا : إشكالية الدراسة.

خامسا: فرضيات الدراسة.

سادسا : تحديد المفاهيم

1- مفهوم القيادة التنظيمية.

2- مفهوم الاستقرار الوظيفي.

سابعا: الدراسات السابقة.

1- الدراسات المتعلقة بالقيادة التنظيمية.

2- الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي.

خلاصة الفصل

## تمهيد

تعتبر مرحلة تحديد أسباب ومبررات اختيار الموضوع وكذا توضيح الأهمية و الأهداف التي تسعى لها الدراسة بالإضافة إلى صياغة الإشكالية و كذا التساؤل الرئيسي و الفروض و تحديد الإطار المفاهيمي من أهم مراحل البحث العلمي فالبحث الذي يخلو من هذه المراحل المتسلسلة غير جدير بالصفة العلمية إذ أن بداية أي عمل ترتكز بالدرجة الأولى في وجود مشكلة تكون محل البحث لذلك غاية الباحث من الإطار النظري و التصوري هو فهم الموضوع و تحديد المسار الذي يسلكه من البداية ثم التوجه للوصول إلى نتائج و حقيقة محددة ، كما تعد المفاهيم و المصطلحات العلمية إحدى الخطوات الهامة في البحث العلمي لأنها تتميز بالدقة و الموضوعية، ومن أهم خطوات الدقة العلمية و وضع تعاريف محددة وواضحة لكل مفهوم أو مصطلح يستعمله الباحث و تكون بمثابة كلمات مفتاحية ذات دلالة و عرض التعاريف التي ذكرت و طرحت من طرف الباحثين و المتعلقة بالموضوع المتناول و التي ينطلق منها الباحث نحو فهم و وضع التفسيرات أكثر عمق بالإضافة إلى الدراسات السابقة و التي يجب على كل دراسة جديدة استخدامها وهذا من أجل إثراء الجانب النظري و اخذ نظرة جيدة حول الظاهرة وكذا مدى مطابقة نتائج هذه الدراسات مع الدراسة الحالية و هو ما سنتطرق له من خلال هذا الفصل.

## أسباب اختيار الدراسة :

### أ- الأسباب الذاتية :

- 1/ الميل الشخصي لدراسة موضوع القيادة التنظيمية و دورها في تحقيق الاستقرار الوظيفي .
- 2/ اختيار الموضوع الذي يندرج ضمن محاور التخصص، باعتبار أن القيادة مطلب و غاية لكل شخص يطمح للأفضل و التميز.
- 3/ المضي قدما في هذا النوع من الدراسات و التعمق في إشكالاتها الحالية و حلولها المستقبلية .

### ب- الأسباب الموضوعية :

- 1/ الاقتناع التام بالموضوع و دوره الفعال في تحسين وضعية المؤسسة الجزائرية.
- 2/ التعرف على واقع المؤسسة الجزائرية وما يجري بداخلها و كيفية تسيير إدارتها و العمليات و الظروف السائدة بها .
- 3/ قابلية موضوع للدراسة خاصة من النواحي الميدانية .
- 4/ قلة الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع في إطار ميداني و منهجي مختلف.

## أهمية الدراسة :

- 1/ التعرف على الأبعاد التي يتكون منها موضوع القيادة التنظيمية و الاستقرار الوظيفي .
- 2/ أهمية الدور الذي تؤديه القيادة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي .

3/ إثراء المكتبة الجامعية لجامعة ابن خلدون ولاية تيارت بهذا الموضوع الذي يعتبر كإضافة لمساعدة الطلاب في بحوثهم.

4/ إبراز أهمية القيادة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في مدى تأثير مردوديتهما على العاملين والموارد البشري ككل .

5/ تحليل العلاقة بين القيادة التنظيمية والاستقرار الوظيفي.

### أهداف الدراسة :

1/ تقديم صورة واقعية تتجسد حول المؤسسة و استقرارها من خلال مهام القادة و مسؤولياتهم .

2/ تشخيص الواقع الفعلي للقيادة التنظيمية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

3/ اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي يسفر عنها البحث و محاولة إسقاطها على المفاهيم النظرية للواقع المعاش.

4/ تقديم النتائج المتعلقة بالبحث التي تخدم الجهات المعنية .

5/ تهدف الدراسة إلى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع القيادة التنظيمية و البحث عن طبيعة العلاقة الموجودة بين الاستقرار الوظيفي والنمط القيادي الموجود بينها .

### الإشكالية :

يشكل موضوع القيادة مبحثا أساسيا في علم اجتماع العمل والتنظيم بصفة خاصة والعلوم الإدارية بصفة عامة، فبالرجوع إلى التراث النظري المشكل لموضوع الدراسة نجد الكثير من الأبحاث و الدراسات المتحورة حول مسألة القيادة التنظيمية و التي تشكل عنصرا تنظيميا رئيسيا في انسياب عملية العمل الإداري، و قدرة المؤسسة على الإنعاش و التموقع في البيئة التنظيمية التي تنتمي إليها في ظل مختلف الراهانات و التحديات السوسيو تنظيمية التي تواجهها .

إن القيادة الإدارية تعتبر عاملا و فاعلا رئيسيا في تحقيق الأهداف التنظيمية و في هذا السياق تناولت مختلف الطروحات النظرية و الدراسات الامبريقية منظورات وجوانب موضوع القيادة و تداعياته التنظيمية و تجلياته الامبريقية و تأثيراته على الكثير من المتغيرات التنظيمية التي من شأنها التأثير بصورة مباشرة على نوعية الأهداف التنظيمية، إذ نجد النظرية البيروقراطية ترى بان مختلف أشكال القيادة تؤثر على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وكما هو معلوم تنظيميا بان القيادة الناجحة تستند إلى عدة مبادئ تنظيمية مستمدة من أفكار و طروحات النظرية اليابانية ، التي تؤكد على استخدام مبدأ تفويض السلطة و الذي يشير إلى تنازل القائد على بعض صلاحياته لمؤوسيه و تحميلهم نتائج وتبعات أعمالهم، بالإضافة إلى استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار أي عدم استخدام مبدأ المركزية في

اتخاذ القرارات إذ ترى النظرية اليابانية بان مركزية اتخاذ القرار تخلق نوع من التشاؤم و الاستياء و عدم الرضا بالنسبة للعامل.

ومما لا شك فيه أن متغير القيادة التنظيمية يؤثر على الكثير من المتغيرات التنظيمية الأخرى كمتغير الاستقرار الوظيفي، إذ أن الاستقرار شرط ضروري وفاعل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و في نفس السياق أكدت الكثير من المدارس الفكرية التنظيمية بان مسالة الاستقرار ضرورة ملحة يجب تحقيقها في أي تنظيم بيروقراطي و تعتبر أبعاد اتخاذ القرار و الروح المعنوية أبعاد هامة تجعل من العامل مستقر تنظيميا وراضي عن وظيفته و يكون إقباله عليها بحماس حيث يبدي كل الاستعدادات التي تبين مهاراته و كفاءته وفي ظل هذا الجدل النظري القائم بين متغيري الدراسة نتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي :

**\*إلى أي مدى تساهم القيادة التنظيمية في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي ؟**

ومن اجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر و التحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلين الفرعيين :

-إلى أي مدى تساهم تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية للعامل ؟

-إلى أي مدى تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية للعمل ؟

**فرضيات الدراسة :**

**الفرضية العامة :**

-تساهم القيادة التنظيمية بالمؤسسة في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي .

**الفرضيات الجزئية :**

-يساهم تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية للعامل .

-تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية للعمل.

**تحديد مفاهيم الدراسة :**

**مفهوم القيادة التنظيمية :**

تعرف القيادة التنظيمية على أنها" محصلة تفاعل بين سمات القائد و الأتباع و خصائص المهمة".

كما تعرف على أنها" انتلاف مجموعة من السمات تمكن الفرد من حمل الآخرين على إتباع توجيهات مطلوبة لبلوغ الأهداف" .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 2009 ص 32-33.



وتعرف على أنها " قدرة تأثير شخص ما على الآخرين يجعلهم يقبلون قيادتهم طواعية ودون التزام قانوني وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد وكونه معبرا عن آمالهم و طموحاتهم مما يتيح له القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده".<sup>1</sup>

وتفهم القيادة على أنها " توجيه سلوك الأفراد و تنسيق جهودهم و موازنة دوافعهم و رغباتهم بغية الوصول بالجماعة إلى تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة عالية".<sup>2</sup>

ويمكن تعريف القيادة بأنها " عملية يؤثر من خلالها فرد واحد في مجموعة من الأفراد بهدف تحقيق أهداف مشتركة".<sup>3</sup>

القيادة "**leadership**" مشتقة من الفعل قاد أي قام بعمل ما للوصول إلى الهدف المنشود وهي عبارة عن علاقات بين قائد ومقودين ، فالقائد هو الذي يصدر الأوامر و المرؤوسين هم الذين ينفذون أمر قائدهم بالعمل الذي يوصلهم لتحقيق الأهداف التي يسعون إليها".<sup>4</sup>

كما تعرف القيادة " أنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ و إصدار القرارات و الأوامر و الإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الاستمالة قصد تحقيق هدف معين".<sup>5</sup>

ويرى "**السيد عبد العالي**" 1982 في القيادة "أن القائد هو ذلك الشخص الذي ينبع من الجماعة و هو الذي يملك القوة المؤثرة على أفكارها و مشاعرها و يستطيع أن يلعب دورا ايجابيا في حركة الجماعة و إقناعها بالطرق الملائمة لتحقيق مصالحهم و أهدافهم على شرط أن يكون تابعا من الجماعة و اختيارها المحض و ليس مفروض عليها".

ويقول "**محمد أبو النيل**" 1974 عن الظاهرة " هي ذلك النوع من القيادة الذي يتم عن طريق الاختيار على حسب أسماء معينة أو التعيين مثلما يحدث في حالات رؤساء العمل و الجمهورية و غيرهم".<sup>6</sup>

1-علاء محمد سيد قنديل : القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان 2009 ، ص14.

2- هوشيار معروف: التخطيط الاستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 52.

3 - حافظ عبد الكريم الغزالي : اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2012، ص12.

4 - عقيل أبو بكر غليون و محمد يوسف خالد : القيادة الإدارية و التغيير لمنظمات الأعمال ، المؤتمر الدولي حول الدعوة و الإدارة الإسلامية الممارسات و الافاق ، كلية القيادة و الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية ، في الفترة ما بين 23-2010/11/24 ص2.

5 - مرزوقي رفيق و بوهزة محمد : القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري، مداخلة بعنوان القيادة الادارية و علاقتها بالابداع الإداري، yahoo.fr@rafamerzougui ص 02 .

6 - أحمد قوراية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 26-27.

وعرفها "boss" بأنها "العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و اطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب".<sup>1</sup>

وعرفها "ليكرت likert" بأنها "مقدرة الفرد في التأثير في شخص أو مجموعة و توجيههم و إرشادهم من اجل كسب تعاونهم و تحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة".<sup>2</sup>

ويعرف "اتزيوني": القيادة هي "القدرة التي تعتمد على خصائص معينة للقائد حتى يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية و يضيف على أن القيادة تتميز عن مفهوم القوة من خلاله تتصف من نفوذ بينما القوة تؤثر فقط على وجوب الطاعة الجبرية للقائد".<sup>6</sup>

ويعرفها "ارلوند تنيوم": على أنها "ممارسة القوة و النفوذ في المؤسسات والبناءات الاجتماعية و التنظيمات والمجتمعات المحلية و الأمم".<sup>3</sup>

ويعرفها "تشير مارهورن" : بأنها عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من اجل انجاز المهام المطلوبة".

فالقيادة لها دور أساسي في توصيل الرؤية القيادية للآخرين و بث الحماس في نفوسهم و تحفيزهم على العمل الجاد.<sup>4</sup>

كما انه ينظر للقيادة على أنها: "فن حث الجماعة على المطاوعة و الإذعان و جعلهم يقومون بما يريد شخص معين أن يقومو به".<sup>5</sup>

كما يعرفها "ماري ماركروفوليت" : بأنها "هي تقنع الناس بمتابعتك لهم و تدريبهم للعمل معك".  
وعرفها "فنقر" : هي "عبارة عن تفاعل بين القائد و الآخرين حيث يحاول التأثير عليهم من خلال إتباع نهجه و استخدام أساليب عديدة".<sup>6</sup>

1 - محمد حسن العجمي: الإدارة و التخطيط التربوي النظري و التطبيقي ، ط3 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 172

2-موافق احمد شحادة العجارمة : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان ، رسالة ماجستير في الإدارة و القيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة و المناهج ، جامعة الشرق الأوسط عمان ، 2012 ، ص 22.

3- عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات و الممارسات الواقعية ، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009 ، ص 116.

4- عبد الباري درة ومحفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص 215.

5- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، سلوك الأفراد و الجماعات في النظم، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006 ، ص 248.

6- سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، مطابع الدار الهندسية للنشر و التوزيع، مصر، 2012، ص 4.

أما "ويرين يانس" : عرفها بأنها" عملية لتوجيه الأفراد و التنسيق فيما بينهم و العمل على تشجيعهم و حفزهم من اجل الوصول إلى الأهداف المرسومة".<sup>1</sup>

ويرى "جون ايفانسين" : أن "القيادة هي تلك العملية التي تؤدي إلى الإبداع في بيئة العمل من خلال الأفراد القائمين بذلك".<sup>2</sup>

وتعرف على أنها:" نشاطات و فعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو المشاكل المتعددة".<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي :

يقصد بالقيادة التنظيمية قدرة إدارات المؤسسة على التوجيه والرقابة والتنسيق مع المرؤوسين، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وهذا عن طريق الإقناع والتأثير في التابعين الذين ينتمون إلى مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة، لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه مؤهلاتهم وواجباتهم الوظيفية .

### مفهوم الاستقرار الوظيفي :

#### أ-الاستقرار :

لغة : "كلمة استقرار مشتقة من اللاتينية "stabilité" مصدر استقر من الثبات و التمكن وعدم الترجيح".<sup>4</sup>

كلمة استقر في اللغة العربية من استقر يستقر الرجل بالمكان أي ثبت فيه و تمكن.<sup>5</sup> وقد ورد لفظ الاستقرار بمعنى الثبوت والسكون في القرآن الكريم في أكثر من موضع حيث،

قال تعالى : "و لكم في الأرض مستقر ومتاع إلى حين " أي مسكن وقرار".<sup>6</sup>

و يقصد بالاستقرار في مجال العلوم القانونية" حالة دوام و ثبات و صلابة يثبتها واقعا وضع عندما يدوم حسب الظروف مثل الاستقرار القانوني أو المؤسساتي أو جدارة في الثبات بالجهد القانوني في ان يدفع بها مؤسسات معينة من اجل أن تجد في دوامها تمام مهمتها".<sup>7</sup>

### الاستقرار الوظيفي :

<sup>1</sup>- حمر العين هشام و زباني منصور: نمط القيادة وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمديرية البيئة لولاية تيارت نموذجاً، مذكرة ماستر تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، مسار علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2015/2014، ص 21-22.

<sup>2</sup>- سيد محمد جاد الرب : مرجع سابق ، ص 4.

<sup>3</sup>بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص13.

<sup>4</sup>نور الدين عصام: معجم الوسيط، دار الكتب العربية، بيروت، 2005، ص112.

<sup>5</sup>- بن هادية علي وآخرون: قاموس الجديد لطلاب المعجم الدراسي (الفأبائي) ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 47.

<sup>6</sup>- بقدي كريمة : الفساد السياسي وأثره على الاستقرار السياسي في شمال إفريقيا، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص دراسات اورو متوسطة، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012/2011 ص 54.

<sup>7</sup>- كورنو جيران: معجم المصطلحات القانونية، ترجمة منصور قاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1998، ص160.

-عرفه "محمد علي محمد" : "بأنه ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل و الاستقرار".<sup>1</sup>

يشير هذا التعريف إلى أن العامل يبقى في مكان عمله الذي يشغله ولا يفكر في الانتقال إلى عمل آخر، وبالتالي إذا وفر له هذا العمل الراحة النفسية والحاجات المادية والاجتماعية .

ويعرف أيضا على انه : "عنصر هام وعامل نجاح جوهرى في أية مؤسسة لأنه يخلق جو من الولاء والانتماء لدى الموظفين تجاه مؤسستهم مما يدفعهم إلى الإبداع والتطوير في أعمالهم وبذل قصارى جهودهم في تحقيق الأهداف مما يحقق نجاحها و تطورها واستمراريتها و بالتالي بقاءهم في أعمالهم.

والاستقرار الوظيفي يساعد على نشر ثقافة العمل بروح الفريق الواحد لانه الهدف المشترك لدى الجميع ، كذلك يساهم بشكل كبير في الاحتفاظ بالكفاءات والخبرات المميزة لان هجرة هذه الكفاءات خارج المؤسسة تكبدها كثيرا من الجهد والتكلفة المادية في تعويضها.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا : "انه قدر جيد متوافر الكفاية اللازمة لسير العمل و الثبات و الأمان للمؤسسة وللعاملين بها مما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضها للتقلبات و الهزات خاصة في ظل العالم الجديد الدائم التغيير".<sup>3</sup>

ويعرفه " بول اكبر" : بأنه " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد".

يبين هذا التعريف تمسك العامل بعمله داخل المؤسسة ودون الحاجة للانتقال إلى مؤسسة أخرى.<sup>4</sup>  
ويعرفه "احمد عبد الواسع" : "هو إشعار العامل على الدوام بالأمن و الحماية في عمله ،والعمل على تحرره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات وكان إنتاجه لا يدعو للقلق كذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن و الراحة و ضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية و ضمان أمنه الصناعي و ترقيته".<sup>5</sup>  
ومن هذا التعريف يعتبر الاستقرار الوظيفي هو توفير المنظمة للعامل لما يحتاجه من حماية.

<sup>1</sup>- حاج علي حكيمة: تأثيرات التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، دراسة ميدانية بولاية تيزي وزو بومرداس، رسالة ماجستير في علم النفس الاجتماعي، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2013/2014، ص107.

<sup>2</sup>- احمد مصطفى طاحون: مفهوم الاستقرار الوظيفي، 20 نوفمبر 2013، البيان الاقتصادي، slamic,economy,albayane.com,date:2011/2013hean:10;54.

<sup>3</sup>- إبراهيم رمضان نيب : دليل إدارة الموارد البشرية، دط ، علم الأعمال، د.م.ن ، 2015 .

<sup>4</sup>- بلعباس فريدة وجوة جميلة: التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بتيارت، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2016/2017، ص36.

<sup>5</sup>- سالم دليلة و صافو سعديّة: التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر بتيارت، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنمية و تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت، 2015/2016، ص 10.

و الاستقرار يعبر " أيضا على درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها وعمله على تحقيق أهداف المؤسسة و إمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم واطلاعهم على الفرص المتاحة من أجل ترقيةهم في وظيفتهم "، من خلال التعريف الأخير للاستقرار يتضح انه درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم و تواجدهم و تمثيلهم لأهدافه و إدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم <sup>1</sup>. وفي تعريف آخر للاستقرار الوظيفي يعرف على انه " الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في المؤسسة لمدة أطول دون تغيير مكان عمله في حالة حصوله على بدائل وهو يشير إلى ارتباط العامل بعمله و تمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها وعدم الاستقرار لا يعني بالضرورة مغادرة العامل للمؤسسة، بل يعني كذلك تمسكه بعمله مع عدم الارتياح المادي أو المعنوي " <sup>2</sup>.

### التعريف الإجرائي :

هو بقاء الموظف في عمله الذي يشغله، حيث توفر له المؤسسة الجو لمناسب للعمل و تهيئ له الظروف الملائمة حتى يشعر بالأمان والحماية و يضمن استقراره عن طريق ترقيته و تحفيزه.

### الدراسات السابقة :

تشكل الدراسات السابقة محطة منهجية هامة يجب الوقوف عندها في أي دراسة سوسيولوجية متخصصة ، إذ أن مجرد الاطلاع عليها تؤكد مدى سعة اطلاع الباحث ومدى تخصصه في الموضوع كما أن الاعتماد عليها تجنب الباحث الوقوع في الأخطاء و المزالق التي وقع فيها الباحثون من قبل و نظرا للأهمية البالغة للدراسات السابقة فقد اعتمدت دراستنا في تقسيمها على محك البيئة التي تنتمي إليها كل دراسة :

### أولا : الدراسات المتعلقة بالقيادة التنظيمية

1-دراسة "بلاق خيرة و عابد فاطمة" الموسومة بعنوان القيادة الإدارية و علاقتها بالفاعلية التنظيمية ، دراسة ميدانية بمؤسسة الجزائرية للمياه تيارت ،درجة ماستر تخصص تنمية و تسيير الموارد بشرية ، جامعة ابن خلدون تيارت 2014-2015 وقد تمثلت إشكالية الدراسة الراهنة في معرفة الاختلاف الذي يكمن بين واقع المؤسسة محل الدراسة و المؤسسات الجزائرية الأخرى قصد معرفة أهمية القيادة و علاقتها بالفاعلية التنظيمية ومن أجل ذلك كان التساؤل التالي :

**كيف تساهم القيادة الإدارية في رفع مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة ؟**

وينطوي تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية مفادها :

1 -حمو علي فاطمة : ظروف العمل و الاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة ،مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة،2015/2016 ص 07.

2 - فتية الطاهر و طيفور جهاد : دور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الاستقرار الوظيفي ، دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت،2014/2015 ،ص 14.

1/ إلى أي مدى يمكن أن يكون لتفويض السلطة دافع في انجاز الأعمال المطلوبة ؟  
 2/ كيف تؤثر عملية اتخاذ القرار على مستوى كفاءة العاملين ؟  
 3/ كيف تسهم المعلومات المتدفقة بكثرة في زيادة الولاء و التنظيم للعاملين ؟  
 ومن أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة كانت الفرضية العامة للدراسة كالاتي :  
 -كلما اعتمدت القيادة الإدارية على تفويض السلطة و مشاركة العمال في اتخاذ القرار و الاتصال كلما زادت الفعالية و الدافعية في انجاز الأعمال المطلوبة .  
 -تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار أي زيادة كفاءة العمل .  
 -يؤدي فتح قنوات الاتصال الرسمية و الغير الرسمية إلى زيادة ولاء العاملين للتنظيم .  
 وقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة و التي نذكرها كالاتي :  
 تم استخدام الملاحظة المباشرة ، كما استعملت مقابلتين مقننتين تضمنتا 15 سؤالاً مع كل من مدير الموارد البشرية ونائب المدير ، أما فيما يخص الاستمارة فكانت تشمل أربع محاور مكونة من 31 سؤالاً مقسمة كالاتي :

-المحور الأول : يشمل 06 أسئلة عن البيانات الشخصية .  
 -المحور الثاني : يضم 11 سؤال الهدف منه معرفة مدى مساهمة تفويض السلطة في زيادة الدافعية لانجاز الأعمال المطلوبة .  
 -المحور الثالث : يضم 8 أسئلة فيما يخص مشاركة العمال في اتخاذ القرار ومدى زيادتها لكفاءة العمال .  
 -المحور الرابع : يضم 07 أسئلة يتساءل فيها الباحث عن طبيعة الاتصال ومدى الولاء التنظيمي .  
 وتم توزيعها على 10 عمال من مختلف الأطوار الثلاثة (إطار ، عون تحكم ، عون تنفيذ) وكانت عينة الدراسة عينة طبقية عشوائية وعليه تم تبني نسبة 10 % من المجتمع الأصلي المكون من 524 مفردة و كانت العينة التمثيلية 52 مفردة ممثلة للفئات السوسيو مهنية الثلاث، كما تم تبني المنهج الوصفي في الدراسة لدراسة الواقع كما هو وفي الأخير كانت نتائج الدراسة كالاتي :  
 -أكدت على وجود علاقة ايجابية بين القيادة الإدارية و الفعالية التنظيمية في مؤسسة الجزائرية للمياه مما يدل على انه كلما كان تفويض السلطة و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وفتح قنوات الاتصال كلما زادت الفعالية التنظيمية ، كما أفادتنا هذه الدراسة في تدعيم الجانب النظري ببعض المصطلحات التي كانت تنقصنا .

## 2/دراسة "لعروس فاطمة و نقي محجوبة" :

قامت كل من الباحثتين لعروس فاطمة و نقي محجوبة سنة 2016 بدراسة تحت عنوان "دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بتيسمسيلت ، مذكرة ماستر، علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة ابن خلدون تيارت.

**مشكلة البحث :** تمحورت مشكلة البحث حول مدى الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بتيسمسيلت ، فشملت الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية تناولت كل من النمط الديمقراطي ، النمط الحر ، النمط التسلطي .

**فروض الدراسة :**

**الفرضية العامة :**

تلعب القيادة الإدارية دورا ايجابيا في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية الجزائرية.

**الفرضيات الجزئية :**

-يلعب النمط القيادي الديمقراطي دور ايجابي في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية .

-يلعب النمط القيادي الحر دورا ايجابيا في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية.

-يلعب النمط القيادي التسلطي دورا ايجابيا في تفعيل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الخدمائية .

**المنهج المستخدم :**

بعد فحص و تحليل موضوع الدراسة و المعنون ب "دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي ارتأت الباحثتين إلى انسب يمكن استخدامه لبلوغ الأهداف التي وضعوها منذ البداية هو المنهج الوصفي, هذا المنهج الذي تعتمد عليه و بشكل أساسي اغلب الدراسات العلمية في مجال البحوث و الدراسات السوسولوجية على وجه التحديد .

**العينة و كيفية اختيارها :**

اقتصرت هذه الدراسة على ثلاث فئات سوسيو مهنية و البالغ عددهم 291 (إطارات ، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) و تم اختيار عينة عشوائية من كل الفئات السوسيو مهنية المقدرة ب 58 عامل .

**نتائج الدراسة :**

يلعب النمط الديمقراطي دورا ايجابيا في تفعيل الاتصال التنظيمي من خلال اهتمامات القيادة بتحقيق أهداف المؤسسة و كذلك تفويض المدير لبعض الصلاحيات لمروؤسيه و السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات و فتح لهم المجال للاتصال به لنقل شكاويهم.

-هناك دور ايجابي بين النمط الديمقراطي الحر و الاتصال التنظيمي و هذا من خلال منحهم الحرية الكاملة للتعبير عن أفكارهم في اتخاذ القرارات و الاهتمام بالمشكلات التي تواجههم .

-كلما كان النمط الديمقراطي تسلطي كلما أدى إلى تفعيل الاتصال التنظيمي .

**3/ دراسة " فريد بونخلة" :**

قام الباحث فريد بونخلة سنة 2007 بدراسة عنوانها " تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري " ،دراسة حالة بمصنع صيدال فرع فرمال، عنابة، 2006/2007،رسالة ماجستير

في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية ,قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة.

**مشكلة البحث :** ما مدى تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات و كيف نطبق تلك القرارات ، وكذا الظروف الزمنية التي تعقد فيها بما يمكن العمال من تحقيق الأداء المطلوب و المتميز؟.

**فروض الدراسة :**

**الفرضية العامة :**

مدى تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري .

**الفرضيات الجزئية :**

-مدى تفويض و إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات .

- مدى كفاءة المرؤوسين و استعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة .

- مدى تأثير عامل الوقت في عملية اتخاذ القرارات.

**المنهج المستخدم :**

استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج المسح الشامل في دراسة الجانب التطبيقي مبرزاً اثر القادة في تفعيل عملية اتخاذ القرارات .

**العينة و كيفية اختيارها :**

أخذ الباحث كل أفراد مجتمع البحث باستثناء 11 عاملاً منهم يعملون في سلك الأمن الخاص بالمصنع ،

و 04 يعملون في مصلحة النظافة حيث يتكون مجتمع الدراسة من 121 عامل يتوزعون بالشكل التالي)

الإطارات 41 ، المتحكمين 41، المنفذين (39)

**نتائج الدراسة :**

-تأثير ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات.

- تأثير عامل الوقت في عملية اتخاذ القارات.

-وجود قرارات تتخذ و لكنها لا تنفذ و تبقى في أدراج المكاتب .

- للقائد تأثير و دور ايجابي في عملية اتخاذ القرارات.

**ثانياً : الدراسات المتعلقة بالاستقرار الوظيفي :**

1/ دراسة بلعباس فريدة وجوة جميلة : بعنوان التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية

بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء تيارت ، مذكرة ماستر علم اجتماع تنمية و تسيير موارد

بشرية 2015/2014 تمت صياغة الإشكالية كالآتي :

**ما طبيعة العلاقة القائمة بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي ؟**



و ينطوي تحت هذا التساؤل أسئلة فرعية :

1/ إلى أي مدى يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق الرضا لدى العمال ؟

2/ إلى أي مدى يساهم تغيير سلوك الأفراد في تحقيق الالتزام ؟

وكانت فرضيات الدراسة كالآتي :

-توجد علاقة دالة بين التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي و انبثقت عنها فرضيتين جزئيتين :

- يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في تحقيق زيادة معدلات الرضا .

-يساهم التغيير في سلوكيات الأفراد في تحقيق زيادة معدلات الالتزام .

وقد تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات في هذه الدراسة و التي نذكر منها كالتالي :

تم استخدام الملاحظة ، المقابلة ، الاستمارة ، السجلات و الوثائق .

-المقابلة كانت مع رئيس مصلحة إدارة الوسائل.

-أما الاستمارة احتوت على 31 سؤالاً قسمت إلى ثلاث محاور تمثلت فيما يلي :

-المحور الأول : خاص بالبيانات الشخصية .

-المحور الثاني : يتضمن 14 سؤال متعلق حول الفرضية الجزئية الأولى تم من خلالها معرفة ما مدى

توافر هذه الأبعاد لدى أفراد عينة الدراسة .

-المحور الثالث : يتضمن 11 سؤال حول الفرضية الجزئية الثانية، وقد كان عدد الاستمارات 61

استمارة .

وكانت نتائج الدراسة في ضوء فروضها.

نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال الشواهد الواقعية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى اتضح ما يلي :

-84.91% من أفراد عينة البحث اقرروا بان المؤسسة قامت بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.

-69.82% من أفراد عينة البحث اقرروا بان الهيكل التنظيمي الجديد ملائم للتغيرات التي حدثت .

- 66.03 % من أفراد عينة البحث اقرروا بأنه تم تغيير الهيكل التنظيمي وفقا لمتطلبات العمل .

-50.95 % من أفراد عينة البحث اقرروا بان التغييرات التي حدثت على مستوى الهيكل التنظيمي الجديد

أثرت على طبيعة العلاقات بين العمال .

-54.72 % من أفراد عينة البحث اقرروا بان زيادة الوحدات الفرعية بالمؤسسة لا يؤثر سلبا على الأداء

الوظيفي .

- 71.07 % من أفراد عينة البحث اقرروا بان دمج الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض يؤدي إلى

حدوث صراع بين العمال .

- 77.35 % من أفراد عينة البحث اقروا بان إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء .
- 81.14 % من أفراد عينة البحث اقروا بان التغيير الذي تم من خلال إدخال تلك التعديلات سمح بإعادة توزيع السلطة .
- 81.14 % من أفراد عينة البحث اقروا بان إعادة توزيع السلطة يؤدي إلى زيادة معدلات الأداء .
- 81.14 % من أفراد عينة البحث اقروا بان تحمل المسؤولية يؤدي إلى زيادة فهم الأدوار .
- 52.14 % من أفراد عينة البحث اقروا بان نطاق الإشراف المعمول به داخل المؤسسة يؤدي إلى تجنب غموض الدور .
- 71.70 % من أفراد عينة البحث اقروا بان الرقابة المرنة تؤدي إلى مواظبة العامل على عمله
- 52.84 % من أفراد عينة البحث اقروا بان للرقابة الصارمة دور في زيادة معدلات الأداء .
- 37.47 % من أفراد العينة اقروا بان الرقابة الصارمة تزيد من نسبة الاستقرار لديهم .
- من خلال ما تقدم يمكن القول بان الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها يساهم تغيير الهيكل التنظيمي في زيادة معدلات الرضا ثبت صدقها الميداني .

#### نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

- من خلال الشواهد الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية يتضح ما يلي :
- 50.95 % من أفراد عينة البحث اقروا بان المؤسسة لا تتيح مجالاً لطرح الآراء و الأفكار الجديدة في العمل .
- 79.25 % من أفراد عينة البحث اقروا بان طرح الأفكار و الآراء يؤدي إلى تنمية روح الإبداع .
- 98.11 % من أفراد عينة البحث اقروا بان اكتساب المهارات الجديدة يؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل .
- 92.45 % من أفراد عينة البحث اقروا بان الاهتمام بعملية الاتصال يؤدي إلى تنمية العمل الجماعي .
- 94.34 % من أفراد عينة البحث اقروا بان الاتصال الفعال بين الموظفين داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الولاء .
- 96.22 % من أفراد عينة البحث اقروا بان العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في تقبل طرح أفكار جديدة .
- 92.45 % من أفراد عينة البحث اقروا بان تعاون العمال فيما بينهم يؤدي إلى التحلي بروح المسؤولية
- 84.91 % من أفراد عينة البحث اقروا بان العمل يضمن فريق يؤدي إلى الانضباط في العمل .

-69.82% من أفراد عينة البحث اقروا بان زيادة مسؤوليات بعض العمال يؤدي إلى نقص روح المبادرة لديهم .

- 77.25% من أفراد عينة البحث اقروا بان السعي إلى تحقيق الأهداف المشتركة بين العمال يؤدي إلى الرغبة في العمل.

-86.8% من أفراد عينة البحث اقروا بان الاستقرار في العمل يؤدي إلى تحسين الأداء .  
من خلال ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها : يساهم تغيير سلوكيات الأفراد في زيادة تحقيق معدلات الالتزام ثبت صدقها الامبريقي,ولقد أفادتنا الدراسة في تحديد أبعاد المتغير الثاني لموضوع دراستنا.

2- دراسة " جبلي فاتح " : سنة 2006 حول " الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني "، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب قسنطينة ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري بقسنطينة .

#### مشكلة البحث :

تكمن مشكلة البحث في رصد واقع الترقية الوظيفية و الأثر الذي تحدثه على الاستقرار المهني للعامل إيجابا أو سلبا ، أجريت الدراسة على 90 مفردة من خلال إجراء المقابلة والاستمارة و كذا الملاحظة، كما طبق منهج المسح الاجتماعي بالعينة، وهو إحدى تطبيقات المنهج الوصفي بدراسة حقائق راهنة متعلقة بالظاهرة .

#### فروض البحث و تساؤلاته :

الفرضية العامة للدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني .

#### الفرضيات الجزئية :

الفرضية الأولى : يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.

الفرضية الثانية : هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله .

#### نتائج الدراسة :

-الترقية الوظيفية تلعب دورا مهما في تحقيق فعالية أكثر لدى العمال و بالتالي تكون حافز معنوي يرفع من الروح المعنوية و يحقق الاستقرار.

- تساهم الترقية الوظيفية في زيادة معدلات ولاء العامل و انتمائه مما يحقق الرضا والاستقرار المهني .

- تلعب الحوافز المادية دورا هاما في تحقيق الاستقرار، إذ تمثل دافعا لبذل مجهودات أكثر و إنتاج أكثر وبالتالي إحساس العامل بانجاز و الرضا من خلال اعتراف المؤسسة بمجهوده .

- كما يتضح لنا أن الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة .

#### 3/ دراسة " بن منصور رفيقة " :

قامت الباحثة بن منصور رفيقة بدراسة الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العمال في القطاع الخاص ، دراسة تطبيقية على المؤسسة الخاصة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013/2014.

مشكلة البحث : تتمثل مشكلة البحث في طرح التساؤل التالي

ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي و أداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص

#### فروض البحث :

الفرضية العامة : إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص .

#### الفرضيات الجزئية :

- يساهم التدرج المهني الصاعد في خفض من ظاهرة دوران العمل .
- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العمال .
- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة يساهم في الحد من تغيب العمال.
- تعمل طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة على الحد من ظاهرة التغيب العمالي .

#### المنهج المستخدم :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيقه على واقع مؤسسة صرموك للمشروبات الشرقية بسطيف، وتم استخدام "الاستمارة" كأداة لجمع البيانات و المعلومات اللازمة للبحث باعتبارها من انطب أدوات البحث العلمي بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة و كذا الوثائق والسجلات .

#### العينة و كيفية اختيارها :

قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية مقدره ب 53 مفردة من مجموع 265 مفردة بواقع 20 % من المجمع الأصلي للدراسة .

#### نتائج الدراسة :

- إن للاستقرار الوظيفي دور فعال في تفعيل أداء العاملين في القطاع الخاص .
- يساهم التدرج المهني الصاعد في خفض ظاهرة دوران العمل .
- الإشراف المرن يساهم في تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى المؤسسة .
- العمل في ظروف فيزيقية ملائمة لا يساهم في الحد من تعيين العمال .
- طبيعة الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المؤسسة لا تساهم في الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

#### خلاصة الفصل :

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد الإطار النظري و التصوري للدراسة بدءا بتحديد مبررات و أسباب اختيار الموضوع ثم التنويه عن أهمية و أهداف الدراسة كما تناولنا إشكالية الدراسة و فروضها إضافة

إلى الدراسات السابقة ، فقد بين لنا هذا الفصل الدور الهام الذي تلعبه هذه الخطوات في تدعيم الدراسة الحالية و في تفسير و تحليل و مقارنة نتائج هذه الدراسات و النتائج التي توصلنا إليها ، فمن خلال هذه الخطوات يمكن للباحث اخذ نظرة جديدة حول الظاهرة لينطلق منها نحو فهم و وضع تفسيرات أكثر عمق لها و ما توصل إليه من الميدان و نقترح رؤية منظمة للظاهرة و ذلك بهدف عرضها و التنبؤ بها.

# الفصل الثاني : القيادة التنظيمية

تمهيد

- 1- أهمية القيادة التنظيمية.
- 2- متطلبات القيادة التنظيمية.
- 3- صفات القائد المبدع.
- 4- مصادر القيادة التنظيمية.
- 5- أنماط القيادة التنظيمية.
- 6- الفرق بين القيادة و الإدارة.
- 7- المداخل النظرية المفسرة للقيادة التنظيمية.

خلاصة الفصل

## تمهيد:

إن موضوع القيادة من المواضيع الهامة في المؤسسات مما يتسنى للقائد أو المشرف في المؤسسة للمحافظة على العلاقات الاجتماعية و الروابط بينه و بين العمال، و خاصة تلك العلاقات الغير رسمية، حيث يؤثر كل هذا على المحافظة على مستوى الإنتاج بالمؤسسة و تحقيق أهدافها و خلق جو من الارتياح و الرضا في محيط العمل .

## أهمية القيادة :

إن للقيادة أهمية بالغة وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع و الطاقة و الابتكار و التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية و الشجاعة في نفس الوقت الملتزمة بالنظم فأهمية القيادة تكمن في أنها :

- 1/إنها حلقة الوصل بين العاملين و بين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .
- 2/ قيادة المؤسسة من اجل تحقيق الأهداف المرسومة .<sup>1</sup>
- 3/ تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة و تقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان .
- 4/ السيطرة على مشكلة العمل و حلها و حسم الخلافات و الترويج بين الآراء .<sup>2</sup>
- 5/ تجعل القيادة الإدارية أكثر ديناميكية و فاعلية و تعمل كأداة محرّكة لتحقيق أهدافها .
- 6/تؤثر القيادة على السلوك الإنساني للعاملين داخل المنظمة إما بالإيجاب أو السلب.<sup>3</sup>
- 7/ تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة .
- 8/مواكبة التغييرات المحيطة و توظيفها داخل المؤسسة لخدمتها .
- 9/ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم و الاستراتيجيات و السياسات .<sup>4</sup>
- 10/القيادة تمثل فرصة غير مسبوقه لأحداث فرق كبير في العمل و الحياة ككل فهي تمثل مغامرة تمكن من تعظيم الانجازات .<sup>5</sup>

## 11/ قدرتها على تسيير عملية تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة .<sup>1</sup>

1 - الوقاسي و فاء و لوقاسي هناء : القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين، دراسة ميدانية على شركة سويدي للكابلات ، عين الدفلى ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة ، 2014/2015 ، ص 09.

2 - لكريم ناصر علي و احمد محمد مخلف الديلمي : علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، د.م.ن، 2009 ، ص 37.

3 - عادل بن صالح الشحقاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، مذكرة ماجستير في قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 ، ص 21.

4 - كريم ناصر علي و احمد محمد مخلف الديلمي : مرجع سابق ، ص 38.

5 -توم بيرتز : مهارات القيادة بين التخيل و الإبداع ، مكتبة لبنان للنشر و التوزيع لبنان ، 2008 ، ص 14.



### متطلبات القيادة :

- التأثير : القدرة على إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما .
- النفوذ القيادي : القدرة على إحداث أمر أو صنعه وهو مرتبط بالقدرات الذاتية و ليس بالمركز .
- السلطة القانونية : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف و يطاع وهو أمر يرفضه المشرف و القائد ويتمسك به المشرف التربوي و الإداري <sup>2</sup>.

### عناصر القيادة :

- وجود مجموعة من الأفراد ذات سمات معينة تتفاعل مع بعضها البعض تفاعلا قويا و نشطا <sup>3</sup>.
- وجود أهداف واضحة ومحددة .
- وجود قائد قادر على التأثير الايجابي على سلوك المجموعة <sup>4</sup>.

### صفات القائد المبدع :

- يقول الدكتور "حسين حبرم" : "أن القائد المبدع هو ما ينظر للمشكلات و الأشياء بمنظور غير مألوف و يتفاعل مع بيئة العمل و بيئة المنظمة" ، ويتميز القائد المبدع بما يلي :
- 1-دائم البحث و الاطلاع و ذو خيال واسع .
  - 2- لديه درجة عالية من إدراك القصور أو العيوب في الموافق أو النظم أو الأشياء.
  - 3-يتمتع بالمرونة الذهنية لمعالجة المشكلات .
  - 4- واثقا من نفسه و مؤمنا بقدراته دون غرور.
  - 5- طموح جدا <sup>5</sup>.
  - 6- لا يحب القيام بالأعمال الروتينية .
  - 7- قادر على مقاومة ضغوط الجماعة .
  - 8- حساس و لديه روح الدعابة و الفكاهة <sup>6</sup>.

1 - ساسي أحلام و شبيهي حميدة : النمط القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيارت، مذكرة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم و الاوغونوميا ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة ابن خلدون تيارت 2016/2017 ، ص20.

2 - احمد جميل عايش : تطبيقات في الإشراف التربوي، ط2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 144.

3 - سعيد بن عبد الله عياش الغامدي : أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب ، دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك خالد العسكرية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006/1427 ، ص14.

4 - صالح محمد أبو جادو : سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، ط7 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2010 ، ص 167.

5 - محمد زويد العتيبي : الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري ، ط2، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2011 ، ص 20-22.

6 - فهد نجيم راجح السلمي : القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، جامعة القرى، المملكة العربية السعودية ، 2012 ، ص 43-44.

- 9- يقترح أفكار قد يعتبرها الآخرون غير مقبولة .
- 10- يحب البحث و التأمل الذهني .
- 11- مثقف و لديه معرفة واسعة<sup>1</sup>.
- 12- الحزم و الصلابة .
- 13- المثل الأعلى .
- 14- التواضع<sup>2</sup>.
- 15- التمثيل الخارجي للجماعة وهو بمثابة حلقة الوصل بين جماعته و الجماعات الأخرى وان يكون مثلاً أعلى و نموذجاً يحتذى به في كل تصرفاته.
- 16- الذكاء لابد ان يتميز القائد به حتى تتيح له مواجهة المشكلات و حسن التصرف<sup>3</sup>.

### مصادر القيادة :

- 1- القوة الشرعية أو القانونية : هذه القوة هي نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير و تعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بان المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وان المرؤوس ملزم بالتنفيذ<sup>4</sup>.
- 2- قوة المكافئة: هذه القوة تحتم على الإدارة مكافئة الآخرين مثل : الرواتب و الترقيات و كذلك تعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافئة<sup>5</sup>.
- 3- قوة الإكراه :مصدرها الخوف وهي متصلة من أن قصوره في تأديته واجباته سيترتب عنه نوع من العقاب المادي و المعنوي .
- 4- القوة الفنية : مصدر هذه القوة الخبرة و المهارة التي يملكها الشخص و يتميز بها عن غيره .
- 5- قوة الإعجاب : يحصل عليها الفرد القائد نتيجة لإعجاب تابعيه ببعض مواصفاته الشخصية .
- 6- القوة المرجعية : إمكانية الوصول إلى المعلومات<sup>6</sup>.

1- Lynn Amylwsan، ترجمة إيمان مفلح البيناوي : القيادة الدافعية للطفولة المبكرة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 72.

2- ج كورنو ، ترجمة سالم العيسى : الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، دار علاء الدين للنشر و التوزيع ، دمشق ، 1999 ، ص 57-59.

3- حكيم أعراب : دور القيادة المباشرة في رضا العمال، دراسة حالة مركب المنسوجات باتنة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007/2008 ، ص 58.

4- احمد ماهر : مبادئ الإدارة بين العلم و المهارة ، ط2 ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2012 ص 302.

5- رباح سومية و صدوقي فاطمة الزهرة : القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي ، مديرية البرمجية و متابعة الميزانية تيسمسيلت ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2016-2017 ، ص 09.

6- لعمرس فاطمة ونقي محجوبة : دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي ، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تيسمسيلت ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ، 2015-2016 ، ص 27.

مما سبق يتضح أن القوة الحقيقية للقائد الإداري تعتمد و بشكل اساسي على الثقة التي بينه وبين التابعين وممارسته للقوة بالطريقة التي تجعلهم من تلقاء أنفسهم يندفعون نحو الالتزام في تنفيذ الأهداف المحددة للمجموعة و المؤسسة بشكل عام ، إذن فالقوة وحدها لا تجعل الأمور الإدارية تسير في الطريق الصحيح تجاه تحقيق الأهداف ومع القوة و بصورة لا بد ان تسير كل المسؤولية و الصلاحية و المسائلة بنفس الاتجاه الايجابي المثمر و في كثير من مؤسسات اليوم يساء استخدام القوة من قبل القائد الإداري وتكون نتيجة لذلك نتائج سلبية في تحقيق أهداف تلك المؤسسة فالتابع ينظر بصورة عامة وفي اغلب الأحيان إلى قائده الإداري بأنه النموذج المسطر للمؤسسة ككل بقيمها وما تؤمن به وما يحكم جوانبها الإنسانية هذا ونجد أن صورة المؤسسة ككل تتبلور في تعامل القائد الإداري مع تابعيه.<sup>1</sup>

### أنماط القيادة :

تعدد أنماط القيادة الإدارية و تتنوع بتنوع المنظمات الإدارية و اختلاف الشخصيات و الادوار و الوظائف و المواقف فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره وقد ظهرت عدة دراسات علمية للتمييز بين أنماط القيادة لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى و المقصود بأنماط القيادة الإدارية , الطرق و الأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة و توجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإدارية.

**1- القيادة الدكتاتورية :** هو ذلك النمط القيادي الذي يرجع فيه امثال المرؤوسين إلى خوفهم من العقاب لا إلى رضاهم من القيادة ومع أن هذا الأسلوب قد سجل نتائج ايجابية فيما يتعلق بالأداء و الإنتاجية فان الأمر لا يضل على هذا النحو باستمرار طالما أن المناخ النفسي للعمل لا يحقق الإشباع.

**2- القيادة الأوتوقراطية :** تتركز فيه السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة ، كما انه لا يتسامح في أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها و ترتبط نتائج هذا الأسلوب بشخصية القائد ، فإذا كانت شخصيته قوية حققت الجماعة نتائج ايجابية أما إذا كانت ضعيفة فان الجماعة تفشل في التوصل إلى هذه النتائج.<sup>2</sup>

1 - بوعمامة احمد فارس ، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2010/2009 ، ص62.

2 - محمد علي محمد : علم اجتماع تنظيم مدخل التراث و مشكلات موضوع ومنهج، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 404.

ويرى "هامبلن" انه خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة والتي تهدد سلامة التنظيم الإداري يكون الأسلوب القيادي الحازم و الشديدي هو الأسلوب الايجابي لمواجهة مثل هذه المواقف وان الموظفين في التنظيم الاداري يكونون في وضع يجعلهم راغبين في الانقياد لقائد قوي وحازم.<sup>1</sup>

**3- النمط الترسلّي الفوضوي :** يختار القائد الفوضوي عدم التدخل و تولي دور القائد و حقيقة الأمر انه تخلى عن المنصب القيادي وذلك بتفويضه لفرد آخر في جماعة العمل ، إن منح الأفراد للحرية المطلقة يعني تحويل المؤسسة إلى مضيعة للوقت والجهد والمال وان هذا النوع من القيادة اقل الأنواع من حيث إنتاج العمل ، كما قد يكون هذا الأسلوب القيادي أكثر فاعلية في المؤسسات التي توظف عمالا ذوي خبرة.<sup>2</sup>

ما يعاب عن النمط الفوضوي انه يؤدي إلى إفساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى و يفقد التوجيه السليم و الرقابة الفعالة فقد أثبتت أن الفرد الذي يعمل بحرية مطلقة لا يكون مسرورا دائما في عمله بالإضافة إلى أن هذا النمط نادر التطبيق و غير عملي حيث أن القائد الحر يتهرب من المسؤولية.<sup>3</sup>

**4- النمط الديمقراطي :** القائد في هذا النمط يتأصل لديه الاتجاه الديمقراطي و الاستعداد النفسي لممارسة الديمقراطية في كل أعماله ، فهو يحترم زملائه و يثق في قدراتهم و لديه الرغبة في التعامل معهم على قدر المساواة مع مراعاة الفروق الفردية.<sup>4</sup>

كما يقوم النمط الديمقراطي على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات و إفساح المجال لهم بالإبداع و المبادأة و العمل كوحدة واحدة فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية و المشاركة في تفويض السلطة.<sup>5</sup>

#### الفرق بين القيادة و الإدارة :

سوف نحاول إبراز الفروق بين القيادة و الإدارة في النقاط التالية :

-القيادة هي المقدرّة على التأثير في الآخرين و تحفيزهم و توجيههم نحو تحقيق الهدف ، أما الإدارة فهي عملية تحديد و تحقيق الهدف من خلال وظائف التخطيط التنظيم الرقابة .

1 - عينة المسعود : القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية ، دراسة ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، رسالة ماجستير لقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة دالي إبراهيم، الجزائر ، 2010/2009، ص 21.

2 - احمد يوسف دورين : إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار البازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 299.

3 - كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بالاغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة، 2015/2014، ص54.

4-هاشمي محمد رضا: التدريب و التأهيل الإداري ، دار الرابية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 191.

5- دريوش شهبناز: اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية ابداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة 2012/2011، ص88.

- القيادة تستمد قوتها من مجموعة المهارات التي يمتلكها القائد عكس الإدارة التي تركز على التخطيط و التنظيم .
- القيادة تعني التغيير و بالتالي فالقائد يحدث التغيير و يشجع المرؤوسين على التزود بالمعارف و الخبرات ،عكس الإدارة المعنية بالحاضر والمحافظة على الوضع الراهن والالتزام باللوائح و تحقيق الأهداف .
- \_ الإدارة تقوم بوظائف معينة لتحقيق هدف محدد بينما القيادة تسعى للوصول إلى تلك الأهداف من خلال تنسيق الجهود و تحفيز و تأثير في السلوك.
- القيادة لا تفترض وجود هيكل رسمي و إنما تشير إلى التأثير اعتمادا على الاتصال عكس الإدارة المعتمدة على هيكل رسمي للوظائف و المسؤولية<sup>1</sup>.
- في القيادة الجماعة هي مصدر السلطة أما في الإدارة فلتنظيم الرسمي هو مصدر السلطة .
- القيادة هي وظيفة من وظائف المدير أما الإدارة مفهوم اشمل من القيادة .
- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة أما الوصف التنظيمي للعلاقات هي جوهر التصرفات الإدارية.
- القيادة تركز على التفوق و التأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد لهذا النفوذ أما في الإدارة فتركز على السلطة الرسمية وعلى إذعان و امتثال الأفراد لهذه السلطة<sup>2</sup>.
- القيادة تتعامل مع التغيير أما الإدارة فتتعامل مع الظروف المعقدة .
- في القيادة يقوم القادة بتنمية الاتجاهات عن رؤيتهم الإستراتيجية للمستقبل بينما يقوم المديرين في الإدارة بوضع الخطط و تقييم نتائجها .
- الوظيفة الأساسية للمدير هي وضع الرؤية الإستراتيجية للقائد موضع التنفيذ باستخدام الأدوات المساعدة على ذلك<sup>3</sup>.

### نظريات القيادة :

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير من قبل الباحثين و الدارسين في مجال الإدارة و هذا لكونها المحرك الأساسي داخل المنظمة التي من أجلها يتم بلوغ الأهداف و تحقيق النجاح ولهذا الصدد تبلور عدد كبير وكم من النظريات المتباينة التي حاولت تفسير القيادة الناجحة و الفعالة والتي فرضت تأثيرها في المنظمة .

<sup>1</sup>- رزيق حنان : القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة أكلي محمد اولحاج ، البويرة ، 2014-2015 ، ص 5-6.

<sup>2</sup>- بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006 ، ص 82.

<sup>3</sup>- بونخلة فريد : المرجع نفسه ، ص 81.

**أولاً : نظرية السمات :** يعتقد أصحاب هذه النظرية أن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص و سمات معينة لدى القائد و تميزه عن غيره مثل الشجاعة و الحماس والأمانة و الثقة بالنفس ... الخ.

و الافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع ، وقد واجهت هذه النظرية اعتراضات تركزت أهمها في عدم وجود سمات مشتركة بين القيادة و عدم ثبات النتائج بالنسبة للسمات في

الدراسات التي حاولت تحديدها .<sup>1</sup>

كما أهملت تأثير الجماعة على المواقف و السياسات الإدارية و فشلت في تحليل السلوك الإنساني و اكتفت بوصف ذلك السلوك كما فشلت في تحديد الصفات القيادية الموروثة و ذلك لصعوبة الفصل بين الصفات القيادية الخاصة و المشتركة .<sup>2</sup>

**ثانياً: النظرية الموقفية:** يرى أنصار هذه النظرية أن وظائف القيادة و السلوك المعبر عنها و التي يقوم بها الفرد في موقف معين هي القيادة ، حيث تشير تلك النظرية إلى أن أي عضو في الجماعة قد يصبح قائدها في موقف معين يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، وقد وجه إليها النقد في أن القائد الذي يصلح في موقف معين قد لا يصلح لموقف ثاني.<sup>3</sup>

**ثالثاً: النظرية السلوكية :** تأخذ هذه النظرية بعين الاعتبار نوعية السلوك في جانب القائد في علاقته مع الأفراد على أمل الوصول إلى نوعيات من السلوك تميز القائد الفعال عن نقيضه و تشير الدراسات التي ركزت على نتائج دراسات جامعة **اوهايو** إلى أن القائد ذو الدرجة العالية في البعدين أكثر قدرة على تحفيز الأفراد ببذل درجة عالية من الجهد و أكثر ايجابية في اتجاهاتهم نحو أعمالهم و عضو يتهم في المنظمة .<sup>4</sup>

**رابعاً: النظرية التفاعلية :** تقوم على فكرة الامتزاج بين المتغيرات التي أتت بها كل من نظرية السمات و النظرية الوظيفية معاً، فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية و الظروف الموقفية و العوامل الوظيفية معاً، وتعتمد هذه النظرية على تفاعلات القادة مع أعضاء الجماعة و على إدراك القائد لذاته و

1- علوي عبد الظاهر: النموذج القيادي التربوي الإسلامي، ط1، دار مسيرة للنشر و التوزيع، د.م.ن، 2007، ص 40.

2- نوال تدر غربي: اثر القيادة على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2012/2013 ، ص 48.

3-علي عسكر : الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، السلوك التنظيمي المعاصر، دارالكتاب الحديث للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص 162.

4- حسين التهامي: التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 14.

إدراك الأفراد أو الأتباع له و إدراكه لهم و الإدراك المشترك بين كل من القائد و الأتباع لكل من الجماعة والموقف.<sup>1</sup>

وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وأنها اسهمت إيجاباً في تحديد خصائص القيادة الإدارية إلا أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو النظرية الموقفية أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق القاعدة الإدارية.<sup>2</sup>

**خامساً : النظرية الوظيفية:** إن القيادة هي القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها و هي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية أي أن القيادة تشمل ما يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد أهدافها وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وزيادة التفاعل بين أعضاء الجماعة و حفظ تماسكها ، فالقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف و الأشخاص.<sup>3</sup>

**سادساً: نظرية الرجل العظيم:** كانت محبوبة في القرن 19 وحتى أوائل القرن 20 وكانت تبني هذه النظريات على مبدأ القائد ذو المواهب التي لا يمكن أن تمنح لشخص عن طريق التعلم.<sup>4</sup>

وهي منبثقة على مقولة أن القادة يولدون ولا يصنعون أي صفات وراثية يمتلكها القائد لا غيره.<sup>5</sup>

وهذه الصفات تجعل منهم قادة تختارهم الجماعة لقيادتهم إيماناً بتلك الخصائص و القدرات.<sup>6</sup>

و تشير أن النظريات السابقة إلى أن القيادة علاقة تفاعل بين أربعة متغيرات أساسية وهي :

1/ صفات وخصائص القائد الشخصية .

2/ صفات وخصائص المرؤوسين الشخصية .

3/ طبيعة وخصائص العمل .

1- محمد سرور الحريري: طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص111.

2- طلال عبد الملك الشريف : الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين لإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004/1424 ، ص 76.

3- فانتن عوض العزوي: القيادة و الإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص89.

4-دي ديرلوف: فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، د س ن ، ص 75.

5- فتحي محمد أبو ناصر: مدخل الإدارة التربوية النظريات و المهارات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 23.

6- نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفسفات جبل العنق، بئر العائر تبسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ظن قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2014، ص56.

4/ الظروف و المواقف التنظيمية.

وان نجاح القائد في تحقيق الأهداف المنشودة لا يأتي الا بالمران و الخبرة و التدريب اللذان ينميان لديه حساسية عالية للاستجابة لأهداف المنظمة و أهداف العاملين<sup>1</sup>.

**خلاصة الفصل :**

تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهم العناصر المتعلقة بالقيادة التنظيمية ، فنظرا للدور الفعال الذي يلعبه القائد في المنظمات حيث انه المسؤول عن التوجيه و التأثير في أفعال الآخرين لتحقيق أهداف الجماعة ، لذلك حظيت القيادة باهتمام كبير من جانب الباحثين في الفكر الإداري كما ظهرت عدة

<sup>1</sup>- ناصر محمد إبراهيم مجمي : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، عمادة الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية ، 1424 ، ص41.



دراسات في هذا المجال ، حيث بينت عدة سمات و مميزات يمتلكها القادة الناجحون ولا يمكن لأي قائد إداري الاستغناء عنها والتي أتت في جملة من السمات الشخصية و السمات السلوكية و السمات الذهنية المكملة لبعضها ، كما تبين من خلال الفصل الثاني الاختلاف الذي وقع فيه الفكر الإداري في تفسير القيادة الإدارية ، حيث تعددت النظريات في هذا المجال و التي تبقى الأكثر قبولا لأنها تأخذ في الاعتبار عناصر ظاهرة القيادة و تفسيرها بالإضافة إلى الاستناد للسمات , وفي ظل هذه التحولات ظهرت ثلاث أنواع من الأنماط القيادية و هي القيادة الأوتوقراطية القيادة الديمقراطية القيادة الحرة و القيادة الديكتاتورية ، والنمط القيادي الأوتوقراطي هو أسلوب يرتكز على تفرد القائد بالسلطة ماما النمط الديمقراطي فيقوم مبدأ مشاركة المرؤوسين في لاتخاذ القرارات, بينما نجد ان نمط القيادة الحرة مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ,وقد أثبتت الدراسات أن لكل نمط مميزات و عيوب ويرجع اختيار النمط القيادي إلى عدة عوامل منها ما يخص القائد ومنها ما يخص المرؤوسين وأخرى تتعلق بالموقف ,و يبقى النمط الديمقراطي هو الأكثر ملائمة حيث انه يهتم ببناء علاقات جيدة بين القادة و المرؤوسين و يعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات و تفويض السلطات لهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة و رفع درجات الاستقرار الوظيفي لدى العاملين و الذي سيكون موضوع الفصل الموالي .

# الفصل الثالث : الاستقرار الوظيفي

تمهيد

- 1- أهمية الاستقرار الوظيفي .
- 2- مظاهر الاستقرار الوظيفي.
- 3- عوامل الاستقرار الوظيفي .
- 4- محددات الاستقرار الوظيفي.
- 5- النظريات المفسرة للاستقرار الوظيفي.

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

إن هدف العامل يرتكز على وجود جو مريح و مرضي في المؤسسة التي يعمل بها، حتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من اجل إنجاز عمله ، و الذي يعود إلى المؤسسة بصفة عامة حيث تتحكم فيه عوامل الاستقرار فمنها الظروف الفيزيقية و الخدمات الاجتماعية و الظروف النفسية في العمل و التي يتم عرضها في هذا الفصل .

**أهمية الاستقرار الوظيفي :**

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي ، فالعامل المستقر في عمله هو ذلك العامل الذي يشعر بالراحة داخل المنظمة وفي عمله مع زملائه و بالتالي يشعر انه محل ثقة و احترام من قبل زملائه في العمل.<sup>1</sup>

وقد ازدادت هذه الأهمية أكثر بعد التأكيد على الدور المحوري الذي يلعبه هذا العنصر البشري في مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة سواء المتعلقة بالجوانب الفكرية او الابتكارية أو المتعلقة بالجوانب الميدانية المختلفة التي تتم عن المستويات التنفيذية الدنيا، حيث انحصر هذا الاهتمام فيما مضى على الجوانب المادية للعمل كالموارد ، رأس المال ، حيث ساد هذا الاعتقاد لفترة طويلة من الزمن أن الوسائل و المعدات كافية من اجل الوصول الأهداف المخططة لذا لا بد من استغلالها الاستغلال الأمثل.<sup>2</sup>

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل فهو مضاعف بالنسبة للمنظمة فهو يعمل على مكاسب جماعة العمل، مما يجعلهم مجتمع مصغر له ثقافة تنظيمية وهدف مشترك و البقاء لتحقيق متطلبات المنظمة مما يخلق لهم الشعور بالأمان النفسي و الجسدي والمادي ليتكون لهم مستقبلاً مهنيًا مستقرًا.<sup>3</sup>

**مظاهر الاستقرار الوظيفي :**

1 - مؤيد سعيد سالم : الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي ، ط2، إثراء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 203.

2 - سمير حليس : التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008 ، ص 105.

3 - بن منصور رقيقة : الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2013 / 2014 ، ص 84.

تتعدد مظاهر الاستقرار الوظيفي هي كالاتي:

1/- مواظبة العمل : إن انخفاض نسبة الغياب وعدم التأخر عن مواعيد العمل كلها مؤشرات و شواهد تدل على الاستقرار داخل المؤسسة و معنى هذا أن العامل يرى مستقبله من خلال مهنته أي انه مستقر في عمله.

2/- شعور العمال بأهميتهم : عدم الاستغناء عن العمال ، وعدم دورانه في العمل هذا كله يزيد من روحهم المعنوية مما يؤدي إلى استقرارهم في التنظيم .

3/- انخفاض نسبة الحوادث المهنية : إن المؤسسة التي تنخفض فيها نسبة الحوادث فإنها تطمئن العامل على سلامته من الإصابات و الأخطار المهنية التي تهدد حياته و هذا يمكن اعتباره مؤشر قويا للاستقرار الوظيفي لدى العمال<sup>1</sup>.

4/- قلة الشكاوي من طرف العمال : إن انخفاض الشكاوي في مؤسسة ما دليل على أن هناك استقرار داخل التنظيم، أي هناك عدالة تنظيمية وهذا ما يزيد من حماس العمال و بدفعهم لتحسين العملية الإنتاجية

5/- الشعور بالأمان : تظهر هذه الحاجة بعد الحاجة إلى إشباع الحاجات الفيزيولوجية و تتضمن ما يلي:  
الحماية من المخاطر المادية.

الحماية من المخاطر الاقتصادية.

الحماية من التدهور الاقتصادي.

6/- تجنب المخاطر الغير متوقعة : تحاول الإدارة هنا الوصول لتأمين مالي اكبر و يدل ذلك على أن مطلب النقابات في الأيام الأولى كانت مادية و لكن فيما بعد انصب اهتمامها بالمطالب الاجتماعية الأخرى.<sup>2</sup>

7/- تماسك جماعة العمل: تعتبر المجموعات العمالية متعددة و شديدة التعقيد حيث يمكن تصنيفها الى ثلاث جماعات تتمثل في جماعة الزملاء ، جماعة الرؤساء ، جماعة الإدارة و التي يمثلها المديرون و يمكن أن توصف المنظمة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض و لكل جماعة أهدافها و نشاطاتها

1 - زهاني وسام : نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، سكيكدة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع إدارة و عمل ، كلية العلوم الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص 35.

2 - ليازيد وهيبه: فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2013-2014 ص 204-206.

لكن من جهة أخرى لابد من تحقيق التعاون و التنسيق بين كافة هاته الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم و تحقيق الاستقرار الوظيفي .<sup>1</sup>

8/- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات : أن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العمال بوضع أهداف الجماعة وتحديدتها وفي رسم الخطط و تنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي و النقد و المشاركة الفعلية و التعاون في النشاطات و تشير الدراسات و البحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اختراق وظيفي بالإضافة إلى انه يؤدي إلى الصراع و انخفاض مستوى الإنتاجية و ظهور مشكلات العمل المختلفة مما يشكل حالة من اللااستقرار في المنظمة .<sup>2</sup>

#### عوامل الاستقرار الوظيفي :

توجد عدة عوامل نذكر منها :

1/-العوامل المادية : تحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعامل فيما يتعلق بظروف و شروط العمل و تتمثل هذه الشروط فيما يلي :<sup>3</sup>

-الظروف الفيزيائية للعامل : تساعد على تحسين ورفع الكفاية الإنتاجية ورفع الروح المعنوية و تساعد على الاستقرار و الرضا .

-الضوضاء : هي من اشد العوامل المؤثرة في سير العملية الإنتاجية ، فهي تؤثر تأثيرا في المقدرة على العمل خاصة بالنسبة للأعمال التي تعتمد على الجهد الذهني إذ تؤدي الأصوات المرتفعة إلى عدم التركيز و الإجهاد العصبي .<sup>4</sup>

-الإضاءة : تختلف الوظائف والأعمال من احتياجاتها للإضاءة ، فالأعمال التقنية تتطلب إضاءة اشد من الأعمال الأخرى و هذا ما يقوم به الخبراء المتخصصون أو بشكل عام يمكن القول إن نظام الإضاءة الجيد يزيد من المقدرة على العمل و الإنتاج و يحمي العين من الإرهاق و بالتالي تأدية العمل على أكمل وجه .

-الحرارة و الرطوبة : هي توفير المناخ المناسب للعامل الذي يساعده على عدم الاستقرار.

1 - احمد لغبي : التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مؤسسة سونلغاز نموذجا ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم و عمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف2 ، 2014/2015 ، ص 81.

2- احمد لغبي : مرجع نفسه ، ص 82.

3 - جون يرفون: علم النفس الاجتماعي ، ترجمة هالة شتون ، دار عويدات ، بيروت ، 1998 ، ص 65.

4 - انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص 202.

-الأجر : يعتبر المصدر الأساسي للدخل وهو ثمن المجهود الذي يبذله العامل و بالنسبة للشركة فهو ثمن المنفعة التي تحصل عليها من جهد العامل .<sup>1</sup>

-الآمن الصناعي : هو إجراء يتخذ للتقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية وتقديم وسائل الوقاية و الإسعاف و العلاج مع توفى الظروف المناسبة للعمل.<sup>2</sup>

-العوامل الاجتماعية :

لكي تحافظ المؤسسة على استمراريتها لا بد من العامل على ضمان جو سليم أثناء العمل خاصة فيما يتعلق بطبيعة العلاقات الإنسانية نذكر منها :

أ-القيادة : هي من المواضيع المهمة جدا خصوصا إذا كان المشرف أو القائد قادرا على المسؤولية التي يتولاها .<sup>3</sup>

كذلك تتوقف كفاءة القيادة في قدرتها على اكتساب تعاون العاملين وعلى تحسين ظروف العمل, فالمرؤوسين يحتاجون إلى قيادتهم للاهتمام بالقيم الإنسانية و الاجتماعية واحترام الكفاءات الإبداعية .<sup>4</sup>

ب-الاتصال : يعتبر الاتصال إراديا من خلال عمل المدير و مقدرته على تفهم العاملين و مقدرة العاملين على تفهم المدير ، فالالاتصال هنا يعني الوسيلة التي تتم بواسطتها توحيد نشاط المنظمة .<sup>5</sup>

العوامل النفسية : للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل إذ لا يعتمد حاجاته على تلبية الحاجيات المادية فقط ، بل تتعدى إلى الحاجات النفسية ومن هذه العوامل نذكر :

أ- الشعور بالرضا عن العمل و الانتماء داخل المؤسسة :

يتمثل هذا العامل في إعطاء العامل الحرية في اتخاذ القرارات و القيادة المتسامحة و توفير الجو الجيد للعلاقات الإنسانية .<sup>6</sup>

1 - محمد الصريفي: تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد، د ط ، مؤسسة جورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية، مصر ، 2009 ، ص12.

2- جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب قسنطينة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005، ص4.

3 - صلاح السنوي : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، جامعة بيروت ، لبنان ، 2000 ، ص 214.

4- فداء القاضي : السلوك التنظيمي و الإدارة ، ط01، د.دين، القاهرة ، مصر ، 2006 ، ص 187-188.

5 - محمد رسلان الجبوسي وجميلة جاد الله: الإدارة علم و تطبيق ، ط01 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 162.

6 - عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية، د.س.ن، ص 46.

**ب - الإحساس بالتقدم :** الاستقرار يشكل أهمية كبيرة في شتى المجالات و يعتبر من أهم الحوافز الواجب توفيرها ، حيث إن له تأثير على معدلات أداء العمال .<sup>1</sup>

#### محددات الاستقرار الوظيفي :

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة الاشباعات التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة ، فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن الوظيفة و يزداد ارتباطه بها ، و يعد الاستقرار الوظيفي الركيزة الأساسية للنجاح أي منظمة كانت .

إن محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبا أو إيجابا في رضا الموظف عن عمله و استقراره فيه، و قد حددها فروم كما يلي : الإشراف ,جماعة العمل و محتوى العمل ، الأجر الذي يتقاضاه العامل ، ساعات العمل ، فرص الترقية .<sup>2</sup>

#### المدخل النظرية المتعلقة بدراسة الاستقرار الوظيفي :

##### 1/-نظرية السلم الهرمي للحاجات :

يعتبر "ابراهيم ماسلو" من رواد هذه النظرية التي تنظم حاجات الإنسان تنظيما هرميا وذلك وفق ضرورة الحاجة و أهميتها ، وقسم هذه الحاجات ابتداء من الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم و الانتهاء الحاجة إلى تحقيق الذات في قيمته ويتحقق من خلال تلك الاشباعات أو الحاجات ما يسمى الاستقرار الوظيفي وقد رتب ماسلو الحاجات إلى خمسة أنواع :

**1-الحاجات الفيزيولوجية :** تتمثل في الحاجات الضرورية للإنسان تتمثل في الغذاء النوم الماء وغير ذلك.

**2-حاجات الأمن:** تتمثل في حاجات الإنسان من الطمأنينة و السكنية لضمان حياة خالية من الأخطاء المهتدة لاستقرار الإنسان و تأتي هذه الحاجة في الدرجة الثانية حسب ماسلو.

**3- حاجات الحب :** تتمثل في رغبة الفرد بان يكون محبوبا من طرف الأشخاص المحيطين سواء كان في ذلك في محيط العمل أو المجتمع بصفة عامة .

1 - ابراهيم لعميري : الإدارة دراسة نظرية تطبيقية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية،د.س.ن ، ص 253.

2 - الصمادي زياد محمد علي الرواشدة و فراش محمد : محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموانئ بالأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5 عدد 3، 2009، ص 332.

4- **حاجات احترام الذات** : تبدو هذه الحاجات في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية و المكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين العمال وبقدرته على تحمل المسؤولية .

5- **حاجات تحقيق الذات** : تتمثل هذه الحاجات التي تشغل اعلي الهرم في تحقيق الفرد ما يصبو إليه بحيث يحقق إشباع كل الحاجات .<sup>1</sup>

وبناء على ما تم ذكره يمكن تحقيق هذه الحاجات يؤدي إلى زيادة معدلات الاستقرار و تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2/-نظرية المساواة :

تركز هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة و المساواة في معاملة المنظمة له مقارنة مع معاملتها للأفراد الآخرين بها ، طورت هذه النظرية من قبل آدمز و تشير إلى أن الفرد يحفز لتحقيق العدالة الاجتماعية و المكافآت التي يتوقع الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقوم به و اعتبر ان هناك علاقة متبادلة بين الموظف و المنظمة حيث يحصل على عوائد مقابل خدماته و بناء عليه يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل فوائده وما يقدمه إلى المنظمة فإذا تساوى المعدلات يشعر الفرد بالاستقرار الوظيفي .<sup>2</sup>

و يتضح مما سبق أن نظرية " ادمنز" تركز على إدراك الفرد للإنصاف الذي يعاملون به عندما يقارنون بالآخرين بمعنى أنهم يبحثون عن العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون من الأداء ، وهذا ما يدفعهم للقيام بمقارنة نسبة مدخلاتهم مع النتائج التي يحصلون عليها و نسبة مدخلات الآخرين إلى نتائجهم في نفس الوضع .

## 3/-نظرية التوقع :

قدم "فكتور فروم" نظريته في الدافعية التي تقوم على اعتبار أن سلوك الفرد يسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل منها بدائل السلوك المتعلقة بالأداء فدافعية الفرد للقيام بأداء معين تحكمه منافع العوائد التي يتوقع الفرد الحصول عليها .<sup>3</sup>

1 - مصطفى عشوري : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، ط1 ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 ، ص 103-104.

2 -سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط1، دار جدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 244.

3 - طارق احمد الديلمي :الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية و المدرسية ، ط01 ، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 34.



يتضح من خلال مما سبق إلى أن عملية استقرار العامل تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها العامل بين ما توقعه من عوائد ، سلوك و بين المنفعة الشخصية التي يحققها ، حيث أن هناك علاقة بين الموظف و المؤسسة التي يعمل فيها ، فبقدر ما يقدمه من جهود يحصل على عوائد تحقق الرضا و الاستقرار .

#### 4- نظرية الانجاز :

يرى "ماكليلاند" أن الإنسان مدفوع برغبته الكبيرة في التفوق و تحقيق نتائج باهرة في عمله بحيث يثبت انه جدير بالاحترام و التقدير .

ومن خلال هذه النظرية نجد للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات :

1- الحاجة إلى القوة : إن الأفراد الذين تكون لديهم هذه الحاجات قوية يسعون وراء الحصول على المراكز والسلطة و بالتالي يقبلون في المنظمة على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم و بالتالي استقرارهم .

2- الحاجة إلى الانتماء : يتسم هؤلاء الأفراد بإقامة علاقات اجتماعية في المنظمة مما يعمل على إقامة جماعة رسمية في المنظمة الأمر الذي يدفعهم إلى الإقبال على المهام الموكلة إليهم ما يزيد من انجازهم والتزامهم .

3- الحاجة إلى الانجاز : وهي الرغبة في تقديم نتائج جيدة و متميزة عن ما يقدمه الآخرون ، فأبحاث ماكليلاند تشير إلى أن الأفراد الذين يتميزون بالطموح و الرغبة القوية هدفهم الوصول إلى مناصب المسؤولية يندفعون في عملهم بقوة و ينجزونه بكفاءة عالية، و بالتالي فالأفراد لكي يحققوا ذاتهم و يستمروا في نجاحهم لابد أن يتحقق لديهم ما يسمى بالرضا عن العمل و الذي يضع الاستقرار الوظيفي لديهم في العمل<sup>1</sup>.

1 - مولاي نعيمة : علاقة المناخ بالاستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي بمدينة ورقلة، مذكرة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، تخصص عمل و تنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2016/2015 ، ص 28-29.

**ملخص الفصل :**

عالجنا في هذا الفصل مفهوم الاستقرار الوظيفي بصفة عامة و العوامل المؤثرة عليه كما تطرقنا إلى محددات الاستقرار و أهم أهدافه وكذا مظاهره و يتضح أن نجاح أي مؤسسة في الوقت الحالي و اخذ مكانة خاصة لها ومميزة سواء على المستوى المحلي أو الوطني أو العالمي يعتمد بالدرجة الأولى على أداء العاملين في المؤسسة لذا يجب توفير جو من الاستقرار لهذه الفئة وذلك من اجل دفعهم لبذل جهد كبير وهذا من مهام إدارة الموارد البشرية التي تعد فرعا من فروع علم الإدارة و التي تعنى بشؤون العاملين من خلال تنظيم و صياغة اطر تساعد على تأدية وظائفهم بصورة أفضل لان هدف العامل يرتكز على وجود جو مريح ومرضي في المؤسسة التي يعمل بها حتى يتسنى له القيام بالعمل المطلوب و اللازم من اجل إنجاح عمله و الذي يعود إلى المؤسسة بصفة عامة حيث تتحكم في عوامل الاستقرار

فمنها الظروف الفيزيائية و الخدمات الاجتماعية و الظروف النفسية المحيطة بالعامل و التي تم التطرق لها بالتفصيل من خلال هذا الفصل .

# الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا : تحديد مجالات الدراسة.

- 1- المجال المكاني.
- 2- المجال البشري.
- 3- المجال الزماني.

ثانيا : المنهج المستخدم .

ثالثا: أدوات جمع البيانات.

- 1- الملاحظة.
- 2- المقابلة.
- 3- الاستمارة.
- 4- السجلات و الوثائق.

رابعا : عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

خلاصة الفصل

## الإجراءات المنهجية للدراسة :

## تمهيد

بعد طرح أهم الأطر المعرفية و التطرق إلى المشكلة البحثية و حصرها في مجموعة من الأهداف و التساؤلات و الفروع ففي هذا الفصل تطرقنا إلى تقنيات البحث الميداني التي تقودنا إلى اختبار صدق الفروض و التساؤلات وذلك بالاستعانة بأدوات منهجية مناسبة وهنا تكمن أهمية منهج البحث وأدواته فباعتباره الطريق الفاصل بين الجانب النظري و الجانب الميداني .

## أولا : مجالات الدراسة

تمت الدراسة في حدود مكانية و زمانية و بشرية<sup>1</sup>.

## 1-المجال المكاني :

أساسيات حول الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت .

## نشأة الوكالة :

بدأت وكالة تيسمسيلت النشاط في 02/ جانفي 1987، وهذا طبقا للمرسوم التنفيذي المؤرخ في 04/02/1984 الخاص بالتنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية و تطبيقا لعملية اللامركزية و تمثلت في إنشاء هيئة الضمان الاجتماعي على مستوى كل ولاية، تم إنشاء وكالة ولاية تيسمسيلت للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء و كان في أواخر سنة 1986 بعدما كانت تابعة للولاية الأم لولاية تيارت و هي تشرف على جميع مراكز الدفع المتواجدة عبر الولاية و التابعة لها و هي كالاتي :

## أ-مراكز الدفع و هي :

➤ مركز دفع تيسمسيلت.

➤ مركز دفع برج بونعام.

➤ مركز دفع ثنية الحد.

➤ مركز دفع لرجام .

<sup>1</sup>-الجريدة الرسمية:رقم 35 بتاريخ 24/02/1985.

## ب-فروع الدفع و هي :

- فرع دفع بلدية خميستي .
- فرع دفع بلدية بوقائد.
- فرع دفع بلدية برج الأمير عبد القادر .

## 1-1-2 : عدد الموظفين في الوكالة :

تضم الوكالة حسب إحصائيات جانفي 2018، 120 موظف موزعين عبر كل نيابة المديرية كالتالي :

- 1- المديرية العامة : 12
- 2- نيابة المديرية للأداءات : 50
- 3- نيابة المديرية للإدارة العامة : 24
- 4- نيابة المديرية للمالية و التحصيل : 17
- 5- نيابة المديرية للمراقبة الطبية : 15
- 6- نيابة مديريةية تسيير مركز الإعلام الآلي : 06

و هؤلاء الموظفين موزعين على مراكز و فروع الدفع كالتالي :

- مركز دفع تيسمسيلت : 24 موظف
- مركز دفع برج بونعامه : 09 موظف
- مركز دفع ثنية الحد: 12 موظف
- مركز دفع لرجام : 08 موظف
- فرع دفع بلدية خميستي : 06 موظف
- فرع دفع بلدية بوقائد: 02 موظف
- فرع دفع بلدية برج الأمير عبد القادر: 03 موظف

## 1-1-3 عدد المؤمنين :

يقدر عدد المؤمنين اجتماعيا المنتسبين إلى وكالة تيسمسيلت ب 92.929 مؤمنا اجتماعيا موزعين عبر المراكز كالتالي:

- مركز دفع تيسمسيلت : 41.742 مؤمنا اجتماعيا .

- مركز دفع برج بونعامة : 11.489 مؤمنا اجتماعيا .
- مركز دفع ثنية الحد : 13.459 مؤمنا اجتماعيا<sup>1</sup>.
- مركز دفع لرجام : 10.261 مؤمنا اجتماعيا .
- فرع دفع بلدية خميستي : 8.997 مؤمنا اجتماعيا .
- فرع دفع بلدية بوقائد: 4.727 مؤمنا اجتماعيا
- فرع دفع بلدية برج الأمير عبد القادر : 2.257 مؤمنا اجتماعيا .

### تنظيم الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (وكالة تيسمسيلت) :

تتكون هذه الوكالة من ستة مديريات فرعية،تضم مهام كل المصالح و هي كالآتي :

- 1- مدير الوكالة :تتمثل وظيفته الرئيسية في ضمان السير الحسن لأداء المهام داخل الوكالة .
- 2- نيابة المديرية للإدارة العامة : تضم مجموعة المصالح الخاصة بمراقبة نشاطات الهيئة في تعاملاتها الداخلية و الخارجية و تقوم كل مصلحة بالمهام التالية :
  - ✓ مصلحة المستخدمين : تقوم بتسيير الموارد البشرية في إطار الأحكام التشريعية و التنظيمية و التعاقدية المعمول بها و تسيير علاقات العمل،كما تدرس التدابير اللازمة لتحسين ظروف العمل لمستخدمي المؤسسة .
  - ✓ مصلحة الأجور : تقوم بإعداد أجور العمال .
  - ✓ مصلحة المنازعات : تقوم بمتابعة جميع القضايا الخاصة بالمنازعات العامة و التقنية .
  - ✓ مصلحة الوسائل العامة : تقوم بتتبع انجاز الاستثمارات ،و ضبط حاجات التجهيز و تتولى شراء الأثاث و معدات التسيير.
  - ✓ مصلحة الأملاك :و تسهر على جرد و صيانة الأملاك العقارية للصندوق .

### 3-نيابة المديرية للمالية و التحصيل : و تنقسم إلى قسمين كل قسم يقوم بالمهام التالية

- أ- قسم المالية :كأي مؤسسة تسييرها المالي يخضع لجرد جميع عمليات التحصيل و النفقات و هذا عن طريق الكشوف المحاسبية يضم مصلحة المحاسبة و التي تتولى تنفيذ العمليات المالية و تحضير مشروع ميزانية الصندوق و تنفيذه ،كما تقوم بالتسيير المالي و المحاسبي الضروري لعمليات المراقبة التي يخضع لها الصندوق

- وكالة الضمان الاجتماعي تيسمسيلت، مكتب الإحصاء، جانفي، 2018.

ب- قسم التحصيل :مهامه تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي المدفوعة من قبل المستخدمين عموميين كان واو خواص فيقوم بترقيم أرباب العامل و تحصيل اشتراكاته ومراقبتهم عند تهربهم من التحصيل و تتابع المسائل المتعلقة بالمنازعات ،و تضم المصالح التالية :

✓ مصلحة الترقيم و الاشتراك :و هي أول مصلحة يلجا إليها المستخدم في تصريحاته من اجل الحصول على رقم التسجيل كمستخدم ،و كذا التصريح بالعمال من اجل اكتساب صفة المؤمنين اجتماعيا

✓ مصلحة مراقبة أرباب العمل :وهي مكونة من مراقبين يتولون مراقبة تصريحات المكلفين لدى صندوق الضمان الاجتماعي ( مراقبة داخلية )وكذا القيام بالمراقبة الخارجية في إطار محاربة العمل الغير مصرح به

✓ مصلحة المنازعات :تقوم بدراسة جميع الطعون الخاصة بمنازعات الضمان الاجتماعي المتعلقة بالعمال و أرباب العمل ،وكذا تمثيل ص.ض.إ لدى الجهات القضائية المختصة في حالة نشوب نزاع خاص بدفع الاشتراكات.

4-نيابة المديرية للمراقبة الطبية :تقوم بدور المستشار الطبي لدى الوكالة ، تنظم المراقبة الطبية ، دراسة و مراقبة طلبات المرضى المتعلقة بالاداءات ، تحديد مقاييس العجز و الأمراض المهنية عن طريق مراقبة الحالة الصحية للمؤمن له في حالة إصابة بحادث عمل أو مرض طويل الأمد أو عطلة مرضية و تضم :

✓ أطباء مستشارين .

✓ أطباء عامون.

✓ طبيب أسنان .

✓ صيدلية .

5 - نيابة المديرية لتسيير مركز الإعلام الآلي :دورها الدراسات المعلوماتية تتولى انجاز التطبيقات المعلوماتية و كذا صيانة تجهيزات الإعلام الآلي .

6-نيابة المديرية للاداءات :تقوم بتنظيم و تتابع تسيير الادعاءات الخاصة بالتأمينات الاجتماعية ،كما تشرف على تغطية و مراقبة ادعاءات المؤمن لهم اجتماعيا ، تدفع لحساب الهيآت الأخرى التابعة للضمان الاجتماعي الاداءات في إطار الاتفاقيات حيث تتكون من عدة مصالح ،تقوم كل مصلحة بالمهام التالية :



\***مصلحة الاتفاقيات** : تسيير الاتفاقيات المبرمة بين الصندوق و الشركاء و هم الأطباء ،الصيدلة ، النقل الصحي ، صانعي النظارات ، مركز المعالجة بمياه البحر ، المحطات المعدنية ، العيادات الخاصة .

\***مصلحة بطاقة الشفاء** : تقوم باستلام ملفات بطاقة الشفاء و معالجتها و استقبال البطاقات المنجزة من مركز الشخصنة ،مع تفعيلها و تسليمها للمؤمن .

\***مصلحة التعاقد مع المستشفيات** : هو مشروع قيد الانجاز يتكفل بتقييم الفاتورات الشكلية المرسله من طرف المستشفيات .

\***مصلحة الأخطار الكبرى** : التكفل بتسيير معاشات العجز و ملفات ربوع و منح حوادث العمل و الأمراض المهنية .

\***مصلحة العلاقات الدولية** : تتكفل بالمؤمنين الاجتماعيين المستفيدين من منح التقاعد ،عجز ، حوادث عمل وفق الاتفاقيات الثنائية مع صناديق ( فرنسا ، تونس ، بلجيكا ) ، وكذلك التأمينات الاجتماعية والمنح العائلية لذوي حقوق عمال جزائريون يعملون في تلك الدول .

\***مصلحة الانتساب** : تقوم بانتساب المؤمنين اجتماعيا

\***خلية التحويلات** : تقوم بتحويل الملفات ما بين الوكالات

\***مراكز الدفع** : دورها تقديم و تسيير جميع نفقات الاداءات العينية و النقدية في حالة إصابة المؤمن له اجتماعيا بأحد الأخطار التالية :

- التوقف عن العمل في حالة مرض (عطلة مرضية)
- تعويض مصاريف العلاج و الأدوية
- تعويض مصاريف عطلة الأمومة
- تعويض حوادث العمل
- تسيير المنح العائلية
- العجز
- الوفاة

و الدفع يكون من قبل الغير

من جهة هناك مصالح تكون تابعة مباشرة للمدير تقوم بالمهام التالية :

- ◆ **خلية الإصغاء :** استقبال و توجيه و مراقبة مستعملي الضمان الاجتماعي ، بغرض التسوية السريعة و النهائية لعرائضهم و تظلماتهم .
- ◆ **خلية الوقاية :** المشاركة في ترقية عملية الوقاية من الأمراض المهنية و حوادث العمل و ذلك عبر المراقبة لظروف العمل لدى المستخدمين ، تبليغ المستخدمين بالتدابير الضرورية لعملية الوقاية من الأخطار المهنية الواجب إتباعها و تطبيقها .
- ◆ **مصلحة الإحصاء و التوثيق و الأرشفة :** تقوم بتجميع المعلومات الإحصائية و معالجتها ، جمع و إعداد الرصيد الأرشيفي و معالجته علميا و فنيا ، الحرص على تنفيذ و احترام المعالجة العلمية للأرشفة على المستوى المحلي .
- ◆ **خلية الرقابة :** المراقبة الداخلية لجميع المصالح ، و إرسال التقارير إلى المدير و المديرية العامة .
- ◆ **مصلحة الأمن :** التكفل بأمن الوكالة .

#### -مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية :

إن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء ، يؤمن أكثر من 80 % من السكان ضد مخاطر الحياة اليومية ، بدفع مختلف التعويضات لأكثر من 06 ملايين من المؤمنین اجتماعيا ، بالإضافة إلى ذوي الحقوق الذين يقدرون بحوالي 26 مليون نسمة ، و بموجب المرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 جانفي 1992 م<sup>1</sup> ، المتضمن قانون صناديق الضمان الاجتماعي و التنظيم الإداري و المالي للضمان الاجتماعي ومنها صلاحيات و مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية<sup>2</sup> و التي تتمثل في :

- 1- تسيير الاداءات العينية النقدية و التأمينات الاجتماعية ، و حوادث العمل و الأمراض المهنية .
- 2- تسيير الاداءات العالية .
- 3- ضمان التحصيل و المراقبة و نزاعات تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الاداءات و المنصوص عليها في الفقرات السابقة .
- 4- المساهمة في ترقية ساسة الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية و تسيير صندوق الوقاية من حوادث العمل و الأمراض المهنية و المقرر بموجب أحكام المادة 79 من القانون رقم 83-13 المؤرخ في 20/جويلية 1983 ، المتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية .

1 - الجريدة الرسمية رقم 02 لسنة 1992.

2 - محمد السعيد بن بالحسين ، قانون الضمان الاجتماعي، ط2، معدلة و متممة ، المعهد الوطني للعمل، الجزائر ، 2006.

- 5- تسيير الاداءات المستحقة للأشخاص المستفيدين من المعاهدات و الاتفاقات الدولية في مجال الضمان الاجتماعي .
- 6- تنظيم و تنسيق و ممارسة المراقبة الطبية .
- 7- القيام بأعمال في شكل انجازات ذات طبع صحي و اجتماعي ، كما هو منصوص عليه في المادة 92 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 ، المتعلق بالتأمينات الاجتماعية بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق .
- 8- القيام بأعمال تخص الوقاية و التربية و الإعلام الصحي بعد اقتراح من مجلس إدارة الصندوق
- 9- تسيير صندوق المساعدة و الإغاثة ، النصوص عليه في المادة 90 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983 المشار إليه أعلاه .
- 10- إبرام المعاهدات ، المنصوص عليها في المادة 60 من القانون رقم 83-11 المؤرخ في 02 جويلية 1983، المشار إليه أعلاه .
- 11- منح رقم تسجيل و طني للمؤمنين اجتماعيا .
- 12- القيام فيما يخصه ، بضمان إعلام المستفيدين و المستخدمين .
- 13- تسديد النفقات الناجمة عن تسيير مختلف اللجان أو الجهات القضائية التي تقوم بالبت في الخلافات الناجمة عن القرارات التي يتخذها الصندوق .

**2\_المجال البشري :** هو عدد الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة وهم الموظفين المتواجدون بوكالة تيسمستيلت حيث يتكون مجتمع الدراسة إلى حين إجراء البحث الميداني من 100 مفردة تمثل إجمال عدد العمال من الجنسين ، موزعين على مصالح مختلفة و أقسام متنوعة ومنهم من هم إطارات ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ ، ولقد تم اختيار عينة من مجتمع البحث تمثلت من 50 مفردة أي بنسبة 10% من المجتمع الكلي و التي أجريت عليهم الدراسة .

### 3\_المجال الزمني :

تم اختيار مكان الدراسة بعد الحصول على التصريح لإجراء الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها عبر مراحل :

- الزيارة الأولى و التي كانت دراسة استطلاعية و تمت في 20/03/2018 حيث تم من خلالها جمع كل المعلومات عن المؤسسة .
- وتم الزيارة الثانية في 03/05/2018 حيث تم خلالها توزيع 50 استمارة على عمال المؤسسة

- تمت الزيارة الثالثة في 2018/05/10 حيث تم استرجاع الاستثمارات .

### ثانيا : المنهج المستخدم :

م ما لا شك فيه أن نوع الدراسة وأهدافها هي عوامل أساسية في تحديد المنهج المستخدم في أي دراسة علمية كانت ، إذ يعرف بأنه المنهج الذي يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث و جمع الحقائق و المعطيات و المعلومات و وصف الظروف الخاصة بها و تقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع .<sup>1</sup>

لهذا يعتبر المنهج بمثابة العمود الفقري لكل بحث علمي نظرا لما يقدمه الباحث من إشارات خلال موضوع دراسته ، فالمنهج الوصفي هو منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث و الدراسة على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع و تصفه كما وكيفا .<sup>2</sup>

ولقد اعتمدنا في دراستنا الحالية على أسلوب الحصر بالعينة كأحد أساليب المنهج الوصفي ، إذ تعرف العينة الطبقية على أنها شكل من أشكال العينة العشوائية تتعامل مع مجتمع متباين ( غير متجانس )<sup>3</sup>.

كان الغرض من الدراسة التعرف إلى أي مدى تساهم القيادة التنظيمية في تحسين الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة .

لهذا فقد اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و المرتكزة على المسح الميداني للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية من خلال الاعتماد على الاستبانة التي تم تصميمها وفق الخطوات العلمية المعتمدة بهذا الشأن و معالجة البيانات و تحليلها إحصائيا لاختيار الفرضيات للحصول على استنتاجات تساهم في تحسين الواقع و تطويره .  
والعينة المختارة من مؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي 50 مفردة.

### أدوات جمع البيانات :

لابد للباحث في أي بحث أن يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تساعد في جمع البيانات و المعلومات للحصول على نتائج ايجابية من خلال :

1 - جازية كيران : محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د.م.ن ، 2016 ، ص47.  
2 - احمد عياد : مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 11 ، الجزائر ، 2006 ، ص 61.  
3 - وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد فحل : البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 42.

**1-الملاحظة :** هي من أهم وسائل جمع المعلومات التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون و الطبيعيون من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات <sup>1</sup>.

ومن خلال زيارتنا المتعددة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة تيسمسيلت قمنا بجمع معلومات هامة يصب مجملها في وصف مدى مساهمة القيادة التنظيمية في تحقيق الاستقرار الوظيفي حيث تمت الملاحظة على كل الهياكل التنظيمية والمصالح و المكاتب الإدارية .

**2- المقابلة :** تعرف على أنها تبادل لفظي بين شخصين أو أكثر في موقف مواجهة ، أو هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد <sup>2</sup> ، وقد أجرينا في إطار دراستنا مقابلات .

**3- الاستمارة :** هي المرحلة الأخيرة التي توصلنا بعد اجتيازنا للمراحل السابقة و في الأخير توصلنا إلى تعميم و صياغة نهائية للاستمارة و صممناها وفق أبعاد و مؤشرات قابلة للقياس متضمنة 30 سؤال موزعة على موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة تيسمسيلت، وتعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما <sup>3</sup> وقد مر تشكيل أو تصميم الاستمارة بثلاث محاور أساسية هي :

**المرحلة الأولى :** وهي المرحلة التي حاولنا فيها بناء الاستمارة من خلال الإطلاع على التراث النظري المتعلق بالموضوع ، وكذا صياغة مؤشراتها في ضوء تساؤلات الدراسة و فروضها التي اعتمدت كمحاور للاستمارة و التي تسعى من خلالها إلى اختبار الفرضيات و التحقق من صدقها أو عدم صدقها ميدانيا .

**المرحلة الثانية :** وهي المرحلة التي يتم فيها تحكيم الاستمارة من قبل مجموعة من الأساتذة (انظر الملحق ) حيث احتوت هذه الأخيرة على 30 سؤالاً قسمت إلى ثلاث محاور تبعا لفرضيات الدراسة و قد تمثلت فيما يلي :

**-المحور الأول :** خاص بالبيانات الأولية و الذي يرتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للأفراد و يعطيها 07 أسئلة تمثلت في كل من الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، الحالة المدنية ، الاقدمية في العمل ، الوضعية المهنية ، اللغة المستعملة.

1 - محمد محمود الجوهري : أسس البحث الاجتماعي ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 195.  
2 -محمد خليل عباس و آخرون : مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس ، ط3 ، المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 250.  
3 -رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية قسنطينة ، 2008 ، ص 182.

- **المحور الثاني :** يتضمن 12 سؤال متعلق بالفرضية الجزئية الأولى، التي تدل على مساهمة تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية للعامل و التي من خلالها يتم معرفة ما مدى توفر هذه الأبعاد لدى أفراد عينة الدراسة .

-**المحور الثالث :** يتضمن 11 سؤالاً متعلق بالفرضية الجزئية الثانية تدل على مدى مساهمة اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية لدى العامل ومن خلالها يتم معرفة مدى توفر هذه الأبعاد لدى أفراد عينة الدراسة .

**المرحلة الثالثة :** بعد إجراء التعديلات اللازمة تم وضع الصياغة النهائية لها وعرضها على الأستاذ المشرف مرة ثانية ، وبعد الموافقة النهائية تم النزول إلى الميدان و التي قدر عددها ب 30 سؤال.

**الوثائق و السجلات :** وهي الدليل الرسمي للباحث فهي مصدر انتقاء المعلومات و البيانات المتعلقة بعينة الدراسة أو مجتمعها و سند مكمل للأدوات المستخدمة و التي أفادتنا في عملية تحديد العينة و تبيان كيفية توزيع المعلومات عبر مختلف المصالح كما هو موضح في الهيكل التنظيمي بقائمة الملاحق .

#### 4-عينة الدراسة و كيفية اختيارها و خصائصها :

تعتبر من ابرز الطرق التي يستعملها الباحث في جمع المعلومات و البيانات و التي تشير إلى نموذج يستعمل جزء من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له ، حيث تحمل جميع صفاته المشتركة وعليه و بواسطة المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة أدركنا انه لا يمكننا الوصول إلى كافة عناصر المجتمع الأصلي و البالغ عددهم 100 عاملا ، هذا ما دفعنا إلى اختيار العينة و التي تمثلت في العينة العشوائية البسيطة وهي العينة التي تم اختيارها بطريقة يكون فيها لكل فرد في المجتمع فرصة لاختيار نفسها<sup>1</sup>.

وهذا راجع لتجانس مجتمع البحث (يحمل نفس الخصائص/ حيث قمنا باختيار نسبة 50% وقد تم حساب حجم العينة كما يلي :

$$\text{حجم العينة} = \frac{\text{النسبة المختارة} * \text{مجتمع البحث}}{100}$$

100

$$\text{حجم العينة} = \frac{100 * 50 \%}{50} = 50 \text{ مفردة}$$

<sup>1</sup> -محمد خليل عباس : مرجع سابق ، ص 221.

**جدول رقم (01) :** يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الجنس :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة الجنس
<b>%52</b>	<b>26</b>	ذكر
<b>%48</b>	<b>24</b>	أنثى
<b>%100</b>	<b>50</b>	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم "01" و المتعلقة بتوزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الجنس يتضح ما يلي :

-نسبة 52% من مجموع أفراد عينة البحث ذكور في حين نجد نسبة 48% إناث

إن هذا التقارب في النسب المئوية يكمن مرده إلى أن طبيعة العمل في المؤسسة تتلاءم مع الجنسين ذكور و إناث، زيادة على ذلك فان إدارة المؤسسة تعتمد على إستراتيجية عادلة في عملية التوظيف، وهذا ما اقره لنا احد العمال من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها معه.

**جدول رقم (02) :** يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغيرات السن :

النسبة المئوية	التكرارات	العينة السن
<b>%14</b>	<b>07</b>	من 20 إلى 30
<b>%48</b>	<b>24</b>	من 33 إلى 38
<b>%28</b>	<b>14</b>	من 39 إلى 45
<b>%10</b>	<b>05</b>	من 46 إلى 65
<b>%100</b>	<b>50</b>	المجموع

تؤكد المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم 02 و المتعلقة بمتغير السن ما يلي :

-48% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين الفئة العمرية 33-38 سنة.

- 28% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين الفئة العمرية 39-45 سنة.

14% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين الفئة العمرية 20-31 سنة.

10% من مجموع أفراد العينة تنحصر أعمارهم ما بين الفئة العمرية 46-65 سنة.

من خلال البيانات الوارد أعلاه يتضح بان غالبية أفراد العينة من فئة الشباب (33-38 سنة ) و الملاحظ أن مؤسسة الضمان الاجتماعي محل الدراسة الميدانية ، تعتمد في إدارة شؤونها التنظيمية على فئة الشباب الذين يفترض فيهم القدرة على العمل و تحمل المسؤوليات، وهذا ما لاحظناه من خلال تواجدها بالمؤسسة.

**جدول رقم 03 :** يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الحالة المدنية
30%	15	غير متزوج (ة)
62%	31	متزوج (ة)
06%	03	مطلق (ة)
02%	01	أرمل (ة)
100%	50	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 03 والمتعلق بتوزيع أفراد الهيئة حسب الحالة المدنية ما يلي :

أن نسبة 62% من أفراد العينة متزوجون، ثم تليها نسبة 30% غير متزوجون في حين أن نسبة 06 % من أفراد العينة مطلقين، و 02 % من أفراد العينة أرامل.

وبناء على المعطيات الميدانية الواردة أعلاه نلاحظ بان اغلب أفراد العينة متزوجون، وهذا مؤشر يدل على الاستقرار النفسي و الاجتماعي للأفراد عينة الدراسة، وقدرتهم على تحمل المسؤولية بالمؤسسة، في إطار سعيهم إلى تحقيق الاستقرار الأسري لان تحمل المسؤولية في العمل يرجع في كثير من الأحيان إلى تمسك العامل بالعمل في المؤسسة، وهذا ما اقره لنا بعض المبحوثين من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم.

**جدول رقم 04 :** يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة المستوى التعليمي
/	/	ابتدائي
04%	02	متوسط
32%	16	ثانوي



جامعي	32	64%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 04 أن أكبر نسبة من أفراد العينة و التي قدرت ب 64 % من ذوي الشهادات الجامعية، ثم تليها نسبة 32 % و التي تمثل العمال ذوي المستوى الثانوي و تليها نسبة 04 % ذوي المستوى المتوسط، ويرجع ذلك حسب اعتقادنا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي، وهو مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة من اجل الاستفادة القصوى من كفاءاتها خصوصا إذا ما توفر جو من الاستقرار يحفز هذه الشريحة على العمل ، وهو أيضا مؤشر يدل على تطور المؤسسة و هذا بتلقي مواردها لتكوين متخصص في الجامعات و المعاهد و المدارس المتخصصة والتي تنتشر عبر كامل التراب الوطني، زيادة على ذلك تؤكد الشواهد الواقعية بان القيادة التنظيمية مرتبطة بالمستوى التعليمي للقائد و على اعتبار أن مؤسسة الضمان الاجتماعي لولاية تيسمسيلت مؤسسة ذات طابع خدماتي تقدم خدمات مهمة للزبائن.

**جدول رقم 05 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل :**

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاقدمية في العمل
30%	15	اقل من 10 سنوات
58%	29	من 10 سنوات إلى 20 سنة
12%	06	20 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

يتبين من خلال الجدول 05 أن غالبية أفراد العينة يتمتعون بمدة عمل معتبرة في المؤسسة حيث يبلغ مجموع نسبهم من 10 سنوات إلى 20 سنة ب 58 % ، ويتموقع بعضهم في فئة اقل من 10 سنوات بنسبة 30 %، أما الذين تفوق اقدميتهم عن 20 سنة فتقدر ب 12 % و يلاحظ أن النسب كانت موزعة بشكل متفاوت إلى حد ما خاصة بين الفئة الثانية و الثالثة ، أما بالنسبة للفئة الأولى و التي تقل مدة خبرتهم عن 10 سنوات فكانت نسبهم 30 % من العينة و هذا يعود أساسا إلى أن المؤسسة في السنوات الخيرة أصبحت تهتم كثير بتوظيف الشباب وهذا بعد خروج عدة إطارات إلى التقاعد إضافة إلى أن

سنوات تكوينهم أكاديمي تجعل غالبيتهم موظفون بعد سن الخامسة و العشرين، أما بالنسبة للذين تزيد خبرتهم عن 10 سنوات فكانت نسبتهم 70 % من المبحوثين وهذا ما سيكون له تأثير واضح على المهارات و المعارف التي امتلكوها من خلال سنوات العمل الطويلة ، إذ تشكل الاقدمية في العمل احد العناصر الأساسية فمدة العمل تؤدي بالمرؤوسين إلى أداء العمل بشكل متميز والى إقامة علاقات جيدة داخل المؤسسة مع مختلف الأفراد ، كما تجدر الإشارة إلى أن أطول مدة في العمل التي يقضيها العامل في المؤسسة ستسمح لنا بالحصول على آراء و معلومات تتسم بالموضوعية حول القيادة التنظيمية و الاستقرار الوظيفي و أثره على العامل داخل المؤسسة.....

كذلك من خلال المقابلات التي قمنا بها مع أفراد العينة ،الذين أكدوا لنا دور و أهمية الاقدمية في العمل حيث تسمح للعمال بالاطلاع على كل المعطيات والمجريات التي تحدث داخل المؤسسة و بأدق التفاصيل مثل : دور اللجان ، الترقيات، العقوبات، الجزاءات، القرارات، تغيير المناصب.

**جدول رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي :**

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة المستوى الوظيفي
<b>48%</b>	<b>24</b>	إطار
<b>24%</b>	<b>12</b>	عون تحكم
<b>28%</b>	<b>14</b>	عون تنفيذ
<b>100%</b>	<b>50</b>	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم 06 و المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي ما يلي :

-أن نسبة 48 % من مجموع أفراد العينة المبحوثة إطارات، و نسبة 28 % من أفراد العينة أعوان تنفيذ في حين نجد نسبة 24 % من العينة تمثل أعوان تحكم.

وهذا الاختلاف في النسب هو أمر طبيعي لان هذه النتائج تثبت أن المؤسسة تعتمد على فئة الإطارات بدرجة كبيرة و التي تمثل ذوي المستوى العالي من المهارات والكفاءات والقدرات التي تؤهلها إلى اكتساب منصب شغل هام وعضو فعال تعتمد عليه المؤسسة في ارتقاءها و نموها وازدهارها و

بالتالي الوصول إلى أهدافها، بالإضافة إلى تعقد التشكيلة التنظيمية التي تفرض تنوع في الإطار، وذلك لان المهام الإدارية القاعدية تركز على الدقة والتخصص والقدرة على التحكم، فالموقع الوظيفي الذي يشغلونه يسمح لهم باتخاذ القرارات وهذا من اجل ضمان السير الحسن للمؤسسة.

**جدول رقم 07 :** يوضح اللغة الأكثر استخداما في المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة اللغة المستخدمة
<b>54%</b>	<b>27</b>	الفرنسية
<b>10%</b>	<b>05</b>	العربية
<b>36%</b>	<b>18</b>	الاثنين معا
<b>100%</b>	<b>50</b>	المجموع

لقد اكتشفت لنا الدراسات الميدانية من خلال الأرقام الوارد في الجدول الخاص باللغة الأكثر استعمال أو انتقال المعلومات ، نلاحظ أن كلا اللغتين تستعمل و لكن بنسب متفاوتة إذ نجد بنسبة 54 % من أفراد العينة المبحوثة تستعمل اللغة الفرنسية، تليها نسبة 36 % تستعمل اللغتين معا في حين نسجل نسبة 10 % من أفراد العينة المبحوثة أي ما يعادل 05 عمال ممن يستعملون اللغة العربية وحدها.

ونستخلص من خلال هذه النتائج أن أغلبية أفراد العينة تلقوا تعليما باللغة الفرنسية خاصة إذا نظرنا إلى أعمارهم فهي تدل على فترة كان التدريس فيها فرنسيا في بلادنا ، كذلك يمكن ربطه بالمستوى التعليمي وجدنا اعلي نسبة عند الحاصلين على الشهادات الجامعية ، لكن هذا لا يمنع من استعمال اللغة العربية خاصة بعد اطلاقنا على جريدة المؤسسة التي كانت تصدر سابقا لكنها توقفت لأسباب نجهلها، وان كانت هته الجريدة تكتب في اغلب صفحاتها باللغة الفرنسية إلا أنها تحتوي على مقالات باللغة العربية، فمتغير اللغة الأكثر استعمالا لانتقال المعلومات داخل المؤسسة لديه علاقة بالدرجة الأولى بالمستوى التعليمي وكذلك بالنسبة للتكوين فقد أكد لنا بعض رؤساء المصالح وحتى بعض المشرفين أن العمال القليل منهم فقط من تلقى تكوين علما أن التكوين خاصة ما إذا كان خارج المؤسسة قد يساعد في نشر الأساليب المكتسبة عن مؤسسات أخرى و تعليمها هنا سواء كانت إدارية، تقنية، أو معلوماتية فطبيعة المؤسسة تفرض على العمال عدة برامج ووثائق مكتوبة باللغة الفرنسية، هذا ما يحتم على العامل مسايرة الوضع.

**خلاصة الفصل :**

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا هذه، حيث وجدنا أن المنهج المناسب لدراستنا هو المنهج الوصفي التحليلي و اعتمدنا على أسلوب الحصر بالعينة كأحد أساليب المنهج الوصفي وهو طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم، ومن اجل الوصول إلى الأهداف المحددة سابقا، كما تطرقنا في هذا الفصل إلى تحديد مجالات الدراسة الزماني و المكاني والبشري كما استخدمنا مجموعة من التقنيات والأساليب من ملاحظة، مقابلة، واستمارة ، وكذا السجلات و الوثائق وقمنا بتحديد العينة وحسابها وهذا لاكتشاف وفهم الدوافع و الوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع الدراسة محل البحث وإتمام لخطوات البحث العلمي ويوضح الفصل القادم الجانب الميداني للدراسة.

# الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولا : عرض وتحليل و مناقشة البيانات الميدانية.

1- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الأولى.

2- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

ثانيا : مناقشة وتحليل نتائج الدراسة .

1-نتائج الدراسة في ضوء فروضها .

1-1 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

1-2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

ثالثا: النتيجة العامة للدراسة.

خلاصة الفصل

**تمهيد :**

تطرقنا في الفصل السابق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ، وفي هذا الفصل سوف يتم إسقاط هذه الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية للوقوف على الحقائق الميدانية و الملموسة وهذا كله لمعرفة مدى مساهمة القيادة التنظيمية في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي ، وذلك بالتحديد في مؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيسمسيلت إذ سوف يتم عرض البيانات التي تم جمعها ثم تفريغها و تبويبها في جداول بسيطة مع حساب التكرارات المطلقة و النسب المئوية ثم تأويل هذه البيانات الإحصائية تأويلا سوسيلوجيا.

**أولا عرض و تحليل و مناقشة البيانات الميدانية**

**1- عرض و تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الأولى :**

يتناول هذا العنصر عرض و تحليل و مناقشة البيانات المتحصل عليها من الاستمارة بهدف الكشف عن مدى مساهمة تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية للعمال.

**جدول رقم 08 : يوضح العلاقة التي تربط العامل بمسؤوله المباشر :**

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة نوع العلاقة
58%	24	علاقة عمل
02%	01	علاقة صداقة
40%	20	علاقة عمل و صداقة
100%	50	المجموع

يكشف الجدول أعلاه عن درجة من التباين بين العمال فيما يتعلق بتقسيمهم لطبيعة العلاقة التي تربطهم بالمسؤول حيث جاءت "علاقة العمل" في المقدمة بنسبة قدرها 58% تم تليها مباشرة "علاقة عمل و صداقة" بنسبة 40% بينما هناك نسبة ضئيلة جدا إذا ما قورنا بالنسبة السالفة وصفت علاقتها بالمسؤول المباشر بأنها "علاقة صداقة" و البالغة 02% .

و الحقيقة أن نتائج هذه البيانات لا تكشف فقط عن طبيعة العلاقات بين العاملين و المسؤولين ، بل أنها تعتبر مؤشرا يمكن أن يستدل من خلالها على مدى عمق حجم التفاعلات الاجتماعية الطبيعية و التلقائية، وإذا ما انتقلنا إلى فحص تلك البيانات الخاصة بموقف المسؤولين من علاقتهم بالمسؤولين ستوقفنا ثلاث أبعاد أو عوامل يمكن في ضوءها تفسير تباين النسب.

**أولا الأقدمية :** بحيث تشير المقارنات عموما بين مختلف البيانات الكمية، بل هناك علاقة طردية واضحة بين مدة الأقدمية وطبيعة العلاقة فانسب المئوية المعبرة عن علاقة عمل على الرغم وارتفاعها في اغلب المصالح واختلاف مدة العضوية التي قضاها في التنظيم إلا أن البيانات تكشف أن الذين امضوا فترة تقل عن 10 سنوات أكدوا جميعا أن العلاقة التي تجمعهم بالمسؤول علاقة عمل أما بالنسبة المئوية المعبرة عن علاقة صداقة وان كانت تقل عن مثيلتها فان اغلب المستجوبين هم ممن قضى في التنظيم أكثر من 20 سنة ، وبناء على عملية استنتاجيه من تلك البيانات يمكن التسليم بنتيجة مفادها أن الصنف الغالب للعلاقات بين أعضاء التنظيم ( العمال ، المسؤولين ) هي علاقات العمل الرسمية طبقا لما قرره **ماكس فيبر** في نموذج البيروقراطي.

**ثانيا المستوى التعليمي:** وتبرز البيانات في هذا الإطار مجموع نتائج هامة أولها أن النسب المئوية التي تشير إلى وجود علاقة عمل تتصف مستوياتها التعليمية بالتذبذب بمعنى أنها تتكون بمستويات تعليمية مختلفة ، غير انه يلاحظ أن اغلب المستويات التعليمية مرتفعة كالثانوي و الجامعي و تتمركز في هذه النسبة بينما النسبة المئوية المعبرة عن علاقة صداقة وعمل تتميز بتنوع مستوياتها التعليمية ، إلا أنها تميل بالانخفاض مقارنة بنسبة علاقة عمل و النتيجة الثانية انه كلما انخفض المستوى التعليمي ارتفعت النسب المئوية التي تكشف عن وجود علاقة صداقة ومن الممكن تغيير ذلك في ضوء فكرة التماثل بين العمال و المسؤولين ، فلقد سبق وان اشرنا أن الذين يشغلون وظائف رؤساء المصالح اغلبهم من الذين وصلوا إلى مراكزهم بحكم مدة خدمتهم الطويلة في العمل و لهذا فمن الطبيعي أن تعزز العلاقات فيما بينهم و بين العمال الذين يشتركون معهم في سمة مدة الخدمة والى جانب العديد من الخصائص الأخرى كالسن، الجنس، الحالة العائلية، الأصل الاجتماعي، أما العمال الذين حققوا مستويات مرتفعة بل وأحيانا ما تظهر صراعات و توترات نتيجة تباين المستوى التعليمي و بالنظر إلى التحليلات الأنفة الذكر يمكن استخلاص حقيقة مفادها أن تقييم طبيعة العلاقات بين المرؤوسين و المسؤولين تتوقف على تداخل و تشابك مجموعة من عوامل بالغة من التعقيد منها ما هو مرتبط بالنسق الداخلي للتنظيم كالأقدمية ، ومنها ما هو متعلق بالنسق الخارجي كالمستوى التعليمي.

**جدول رقم 09 :** يوضح ما إذا كانت طبيعة الرقابة التنظيمية تساعد في تحقيق الاستقرار الوظيفي :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات

دائما	12	24%
غالبا	10	20%
أحيانا	20	40%
نادرا	06	12%
أبدا	02	04%
المجموع	50	100%

وعند مدى ملائمة طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة للعاملين على الاستقرار في العمل تشير بيانات الجدول رقم "09" إلى أن نسبة 40% من مجموع مفردات العينة المبحوثة ترى أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة تساعد أحيانا العامل على الاستقرار في العمل ، كما أن نسبة 24% ترى أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة تساعد دائما العاملين في الاستقرار داخل المؤسسة بينما ترى 20% من المبحوثين أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة تساعد في الغالب العاملين على الاستقرار في حين قدرت نسبة ممن يعتبرون أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة لا تساعد إلا نادرا العامل على الاستقرار في العمل بـ 12% من مجموع مفردات العينة المبحوثة ولم تمثل نسبة ممن يرون أن طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة لا تساعد إطلاقا العامل على الاستقرار في العمل سوى 04% .

وقد عبر الجدول عن مدى ملائمة و مساعدة طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة العاملين على الاستقرار في العمل بحيث يسير في الاتجاه الموجب و الهدف منها هو تطوير الأداء و تحسينه و ليس تصيد الأخطاء و معاقبة العاملين و هذا ما أكدته رئيسة مصلحة المنازعات من خلال المقابلة حيث ترى أن الرقابة تسعى إلى تامين الجهود و كذا تنظم العلاقة بين العامل و رئيسه المباشر و هذا ما أكدته نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول الذي اهتم بهذه العملية و اعتبرها ضرورة تلقي الفرد للأوامر مبدأ الوحدة و الأمر في عمله من جهة واحدة وهذا ما نصت عليه ، وهذا ما توصلت إليه كل من جوة جميلة و بلعباس فريدة في كون طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة تساعد في تحقيق الاستقرار.

جدول رقم 10 : يوضح ما إذا كانت هناك ثقة متبادلة بين القادة و العمال :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
24%	12	دائما
64%	32	أحيانا



أبدا	06	%12
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم "10" يتضح لنا أن نسبة 64% من أفراد عينة البحث يرون أن أحيانا تكون الثقة متبادلة بين القادة و العمال، و نسبة 24% من عينة البحث ترى أن دائما تكون ثقة متبادلة بين القادة و العمال تحفزهم على الاتصال ، أما الاحتمال الأخير "أبدا" فقدرت النسبة ب 12% من المبحوثين هذه الفئة ترى بعدم وجود ثقة بين القادة و العمال على ضوء هذه المعطيات يمكننا القول أن الثقة المتبادلة بين القادة و المرؤوسين تكون أحيانا وهذا ما عبرت عنه النسب السابقة مما يعني وجود عدة اعتبارات ووجود الثقة بين القادة و العمال تؤدي إلى خلق جو من الانسجام و التعاون بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة وهذا ما يكون حافزا قويا للمرؤوسين للعمل أكثر و بذل كل الجهود و بالتالي يكون لهذا انعكاس ايجابي لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة و زيادة درجة الولاء فكل عامل بحاجة إلى توفير ثقة بينه وبين المكان الذي يعمل فيه وهذا ما أكده احد العمال في قوله "بان مشاركة جماعية العمل في استقرار يدعم و يوطد الثقة و الدافعية في العمل".

جدول رقم 11 : يوضح ما إذا كان القائد الإداري يقوم بتفويض جزء من سلطاته لغيره :

النسبة المئوية %		التكرارات		العينة الاحتمالات
%30		15		دائما
%50	%14	07	عدم الثقة بمرؤوسيه	لا
	%12	06	قيام المدير بالمهام ككل	
	%24	12	طبيعة المنصب	
%20		10		نوعا ما
%100		50		المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم "11" و المتعلق بمدى تفويض القائد لجزء من سلطاته لغيره يتضح ما يلي :

-50% من مجموع أفراد العينة اقرروا بان القائد لا يفوض المهام ، إذ نجد أن منهم ما نسبتهم 24% ارجعوا ذلك إلى طبيعة المنصب الذي يشغلونه في حين نجد أن 14% يرجعون ذلك إلى عدم الثقة بالمرؤوسين ، أما 12% منهم ارجعوا ذلك بسبب مفاده أن مدير المؤسسة هو الذي يقوم بالمهام.

- وفي المقابل نجد 30% من مجموع أفراد العينة اقرروا بان القائد يفوض جزء من مهامه لمرؤوسيه.

- أما **20%** فأكدوا بان القائد في بعض الأحيان فقط يقوم بتفويض بعض سلطاته و الملاحظ من خلال هذه الشواهد الواقعية نجد أن إدارة مؤسسة الضمان الاجتماعي تعتمد بدرجة كبيرة جدا على مبدأ تفويض السلطة نظرا لعدة أسباب و عوامل كما اقرها لما بعض المبحوثين و تتمحور في ان المؤسسة صغيرة الحجم ولا تحتاج إلى عملية تفويض ، بل تعتمد على مبدأ تقسيم العمل و التخصص الوظيفي الدقيق و هذا ما يتماشى و مبدأ النظرية البيروقراطية التي تؤكد على مبدأ التخصص و تقسيم العمل كشرط ضروري لتوفير الاستقرار و تحقيق الفعالية التنظيمية.

**جدول رقم 12 :** يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم على مبدأ تفويض السلطة :

النسبة المئوية %		التكرارات		العينة الاحتمالات
<b>72%</b>	<b>14%</b>	<b>36</b>	<b>07</b>	دائما
	<b>40%</b>		<b>20</b>	بعض المستويات التنظيمية
	<b>14%</b>		<b>07</b>	اغلب المستويات التنظيمية
	<b>04%</b>		<b>02</b>	مستويات تنظيمية أخرى
<b>28%</b>		<b>14</b>		لا
<b>100%</b>		<b>50</b>		المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم "12" و المتعلق بمدى عمل المؤسسة بمبدأ تفويض السلطة يتضح ما يلي :

- **72%** من مجموع أفراد العينة اقرروا بان المؤسسة تقوم على مبدأ تفويض السلطة ، اذ نجد منهم ما نسبته **40%** أنها تكون إلى بعض المستويات التنظيمية، في حين نجد نسبة **14%** ترى بانها تكون إلى كل المستويات التنظيمية ، و بنفس النسبة أي نسبة **14%** من أفراد العينة المبحوثة ترى أن التفويض يكون في اغلب المستويات التنظيمية ولم تمثل نسبة ممن يرون أن هذه المؤسسة تقوم بتفويض السلطة إلى مستويات تنظيمية أخرى سوى **04%** .

- و في المقابل نجد أن **28%** من مجموع أفراد العينة اقرروا بان المؤسسة لا تعمل على مبدأ تفويض السلطة.

- و الملاحظ من خلال الشواهد الواقعية ، و من خلال النتائج المحصل عليها نستخلص أن المؤسسة تقوم على مبدأ تفويض السلطة إلا أن هذا التفويض لا يمتد إلى المستويات التنظيمية السفلى للمؤسسة و يكفي بمستويات تنظيمية محددة فقط ، مما ينعكس على مستويات شعور العاملين بالانتماء داخل المؤسسة وهذا

ما أكده لنا احد العمال في قوله " عندما يغيب الرئيس ينوب عنه الشخص الذي يليه في الرتبة و ليس لكل العمال الصلاحيات" وهذا ما جاء في دراسة لعمرس فتيحة ونقي محجوبة.

**جدول رقم 13 :** يوضح حجم السلطات التي يفوضها المسؤول لمرووسيه :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
20%	10	كبيرة جدا
40%	20	كبيرة
36%	18	قليلة
04%	02	قليلة جدا
100%	50	المجموع

يتضح من الجدول رقم "13" أن أغلبية العمال قيمت الصلاحيات التي يفوضها المسؤول في الاتجاه الايجابي كبيرة بنسبة 40% وكبيرة جدا 20% بينما بقية العمال قيمت الصلاحيات المفوضة في الاتجاه السلبي ، قليلة بنسبة 36% و قليلة جدا بنسبة 04% ومما قد يستقرا من هذه البيانات الكمية أن هناك توجه عام إلى المسؤولين نحو تحجيم عملية تفويض المهام حتى لو كانت المهام ذات طبيعة روتينية وعاملين يتمتعون بالمهارات و القدرات اللازمة التي تعد كلها عوامل دافعة نحو تفويض السلطة ولا شك أن ذلك الانخفاض في حجم تفويض السلطة يدل على عدم الثقة الشخصية و المهنية للمسؤول في أداء العاملين و يمكن تقسيم هذا الارتفاع إلى نسب في التقسيم كبيرة إلى ارتفاع المستوى التعليمي ومدى صلة المركز الوظيفي بمهام المسؤول حيث وجد أن اغلب العاملين الذين قيموا السلطات المفوضة بالإيجاب مستواهم التعليمي يتأرجح ما بين المتوسط و الجامعي و يمارسون وظائف إدارية و يتفق هذا التبرير مع تصريحات احد رؤساء المصالح في مقابلة حرة في قوله " في حالة غياب المسؤول لأسباب متعددة كإرساله إلى مهمة أو طلب عطلة فمعظم السلطات الحساسة تخول لأحد مسؤولي المستويات العليا، حيث يقوم بممارستها بالتعاون مع احد العاملين الإداريين الذين يزكيهم مسؤول المصلحة لعدة اعتبارات كالكفاءة، الخبرة ، الاقدمية، الثقة ، المصلحة....."

**جدول رقم 14 :** يوضح درجة الاستقلالية التي يمنحها المسؤول للمرووسين في حالة اتخاذ قرار معين :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
12%	06	مطلقة تماما
36%	18	مطلقة

مقيدة	21	42%
مقيدة تماما	05	10%
المجموع	50	100%

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم "14" و المتعلقة بتقسيم درجة الاستقلالية التي يمنحها المسؤول للمرؤوسين في حالة اتخاذ قرار معين يتضح ما يلي :

-42% من أفراد عينة البحث يقيمون الدرجة الاستقلالية التي يمنحها المسؤول لهم في حالة اتخاذ قرار معين بأنها مقيدة.

- في حين نجد نسبة 36% من إجابات أفراد عينة البحث ترى بأنها مطلقة .

- وفي المقابل نجد نسبة 12% من أفراد عينة البحث ترى بأنها مطلقة تماما .

- بينما نجد نسبة 10% من إجابات الأفراد عينة البحث ترى بأنها مقيدة تماما ، و الملاحظ من خلال هذه النتائج تفاوت في النسب و يمكن تفسير اكبر نسبة و التي ترى بتقييد حسب التصريحات العمال إلى الضغوط التي يتعرضون لها من قبل المستويات العليا الداعية لتقييد حرية تصرف المرؤوس في اتخاذ القرارات من خلال الاقتصار على منح القرارات ذات الطبيعة السلبية و للحصول على المتابعة و الرقابة الصارمة و المستمرة ، فضلا عن هذه لضغوطات هناك الاعتبارات المتعلقة بشخصية المسؤول و المرؤوس وحاجات التنظيم، أما فيما يخص الذين يرو بان الاستقلالية ممنوحة ثم مطلقة فيمكن تفسير هذه النسبة بتمائل اغلب العاملين مع المسؤول في المستوى التعليمي الجامعي و الاقدمية والتي تفوق 20 سنة من العمل في التنظيم ، أما عن الذين صرحوا بأنها مطلقة تماما فهذا يعود إلى الاتجاه العام في التنظيم و الأسلوب الذي تتبعه الإدارة في اتخاذ القرارات ، وفيما يخص عن الذين اقرروا بأنها مقيدة تماما فيمكن تفسير ذلك في ضوء الصراع القائم بين المستوى التعليمي و الخبرة ، فعلى الرغم أن معظم العاملين المتماثلين مع المسؤول في المستوى التعليمي الجامعي إلا أنهم لا يتفرون على الخبرة الكافية مقارنة بالمسؤول .

جدول رقم 15 : يوضح ما إذا كان المسؤول يقوم بتفويض السلطة :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
24%	12	دائما
66%	33	أحيانا
10%	05	أبدا

المجموع	50	%100
---------	----	------

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم "15" يتبين لنا أن نسبة 24 % من أفراد العينة أجابوا بان المدير أحيانا يقوم بتفويض السلطة في حين أن نسبة 66 % اقرروا بان المدير يقوم بتفويض السلطة وفي مقابل ذلك نجد أن نسبة 10% من مجتمع البحث أكدوا بان المدير لا يقوم بتفويض .

-ومن خلال البيانات الإحصائية اتضح لنا بان المدير ديمقراطي و هذا ما جعله يتخلى عن جزء من مهامه إلى مرؤوسيه، مثل تكليفهم بمهام الإمضاء و منحهم بعض الصلاحيات وذلك لما يمتازون به من مستوى عالي من الخبرة ، بالإضافة إلى انم بدا التفويض في المؤسسة يكون بناءا على درجة المسؤولية التي يتحلى بها العامل وموقع منصبه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فكلما انتقلنا من الإدارة السفلى إلى الإدارة العليا كلما زاد مبدأ التفويض وبناءا عليه يمكن القول بان الهرارشية ( التدرج الهرمي) تساهم في عملية التفويض حسب مقولات النظرية البيروقراطية في تسيير و الذي يعتبر مبدأ أساسي عند ماكس فيبر.

جدول رقم 16 : يوضح الأهداف التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
%14	07	الثقة بالمرؤوسين
%42	21	كثافة العمل
%26	13	خبرة المرؤوسين
%18	09	تدريب المرؤوسين
%100	50	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الوارد في الجدول رقم "16" و المتعلق بالهدف التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة يتضح ما يلي:

- **42%** من مجموع أفراد العينة البحث اقرروا بان كثافة العمل هي التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة.
- في حين نجد نسبة **26%** من أفراد عينة البحث ترى بان خبرة المرؤوسين هي من الأهداف التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة .
- أما **18%** من أفراد عينة البحث اقرروا بان الأهداف التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة للمرؤوسين يكون من اجل تدريب المرؤوسين.
- وفي المقابل نجد نسبة **14%** من أفراد عينة البحث ترى بان الثقة بالمرؤوسين هي التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة .
- مما تقدم نلاحظ أن أهم الأهداف التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة هو كثافة العمل و الظروف التي تكون فيها المؤسسة لأنه لا يمكن للقائد القيام بجميع المهام بنفسه لذا يمنح بعض من مسؤولياته للمرؤوسين كغياب احد المسؤولين يعطي فرصة للعامل في اتخاذ القرار المناسب و ذلك حسب المواقف التي يتعرض لها و إظهار مهاراته يليها الهدف الثاني و هو عامل الخبرة لأنه لا يمكن أن تعطى مسؤوليات ما لم يكن يتمتع المرؤوس بغيره كبيرة تجعله قادرا عل تحمل المسؤوليات على المستوى الذي يعملون فيه ، مثلا عند غياب المسؤول المباشر في العمل يضطر إلى تفويض السلطة لأحد مساعديه و ليس لأي عامل ، وهذا ما أكده احد رؤساء المصالح في قوله "في غياب الخبرة لا يستطيع أي قائد أن يمنح بعض السلطات لإدارة الأمور لأنه يصبح بذلك مخاطرة بالإضافة إلى عنصر الثقة إذ لا يكون تفويض دون وجود ثقة متبادلة بين الطرفين فالقائد متأكد من أن العمال لا يتصرفون بأي قرار إلا إذا كان يخدم مصالح المؤسسة"، وصرح آخر بان " الهدف الرئيسي وراء تفويض السلطة هو كثافة العمل، فكثرة الأعمال الإدارية سواء من داخل المؤسسة أو خارجها مما يضطر في الكثير من الأحيان الرؤساء إلى الانتقال من مكاتبهم إلى القيام بمهام المديریات و الوحدات الأخرى، فيحتم عليهم ذلك تفويض جزء من سلطاتهم إلى غيرهم"، فيما صرح احد العمال أن " عملية التفويض لا تتم دائما بل أحيانا و هذا حسب طبيعة الأعمال و الظروف الاستثنائية فالنسبة لنا تفويض يكون من اجل تدريب العمال الجدد أو المتربصون الذين يلتحقون بالمؤسسة لا أكثر".

**جدول رقم 17 :** يوضح ما إذا كان القائد يقوم بتحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
<b>22%</b>	<b>11</b>	دائما
<b>68%</b>	<b>34</b>	أحيانا

أبدا	05	10%
المجموع	50	100%

من خلال البيانات نلاحظ أن 68 % من أفراد عينة البحث ترى أن القائد أحيانا يقوم بتحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين بينما نجد نسبة 22% منهم ترى أن القائد دائما يقوم بتحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين، في حين نجد نسبة 10% ترى أن القادة لا يخدمون أبدا السلطة.

-إن تحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين أمر لا بد منه لأنه يوضح معالم عملية التفويض بالنسبة للمرؤوسين، أي يعمل المدير على تحديد نطاق السلطة التي يرغب أن يمارسها تابعيه و بالتالي يرسم اتصالات معهم على أساس تلك الحدود المفوضة لهم و السلوك المسموح و المتوقع منهم ومن الضروري بالطبع أن يرتبط نطاق السلطة المفوضة للأفراد بواسطة المشرفين بالواجبات و الأعمال التي يتم توقيعها لهم وان يكون ملائما مع الطبيعة وقدر المهام التي يقومون بها و لقد عبرت لنا رئيسة مصلحة الاداءات بقولها " أن عملية تحديد نطاق السلطة المفوضة للمرؤوسين أمر مهم بالنسبة للمرؤوسين و لكي لا يتعدوا هذه الحدود التي منحت لهم"، وهذا ما أكدته دراسة بلاق خيرة و عابد فاطمة .

جدول رقم 18 : يوضح شعور العامل عند قيام المسؤول بتفويض السلطة إليه :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
42%	21	لك مكانة المؤسسة
48%	24	الرضا عن العمل
10%	05	الإحساس بالانتماء للمؤسسة
100%	50	المجموع

تبين المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من خلال الجدول رقم "18" أن تفويض السلطة يؤثر في نفسية العمال فشعورهم بالرضا في العمل قدر ب 48 % أما شعورهم بان لهم مكانة في المؤسسة قدر ب 42% والإحساس بالانتماء للمؤسسة 10%.

-و عليه نستنتج أن عملية تفويض السلطة تؤثر بشكل ايجابي في نفسية العامل و هذا ما يزيد من مستوى شعوره بالرضا عن العمل وهذا الأخير يدفعه إلى الابتكار و الإبداع و إيجاد الطريقة المثلى للعمل باعتباره المحرك الأساسي و الرئيسي للمؤسسة ، حيث أكد لنا بعض العمال أثناء المقابلة "أن تفويض السلطة إليهم يثبت وجودهم في التنظيم فالعامل الذي لا يمنح له أي فرصة يشعر بان دوره روتيني في أداء نفس الأعمال وليس هناك مجال للإبداع و التجديد .

- أن تصرفات القائد الإداري و سلوكه هي التي تحفز الأفراد و تدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة لهذا فان الوظيفة القيادية تعد من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد بواسطتها يستطيع قيادة تابعيه في الوجهة الرشيدة و يغرس قيم بذور الإخلاص و التفاني ليحقق تلك الأهداف المرسومة بكفاءة عالية عن طريق تحفيزهم و استشارة شعورهم و خلق التنافس الايجابي وهذا ما جاء في دراسة جبلي فاتح.

**جدول رقم 19 :** يوضح ما إذا كان العامل يشعر بحرية التصرف أثناء أداء عمله :

النسبة المئوية %		التكرارات		العينة الاحتمالات
<b>%68</b>		<b>34</b>		نعم
<b>%32</b>	<b>%14</b>	<b>16</b>	<b>07</b>	صرامة القواعد و اللوائح
	<b>%06</b>		<b>03</b>	نظام الإشراف
	<b>%12</b>		<b>06</b>	غياب الثقة
<b>%100</b>		<b>50</b>		المجموع

تؤكد الشواهد الكمية و المتعلقة بالجدول رقم "19" و المتمحورة في مدى شعور العاملين داخل المؤسسة بحرية التصرف و الراحة أثناء أداء الأنشطة و المهام المسندة يتضح ما يلي :

**-68%** من مجموع أفراد العينة المبحوثة ترى بأنها تشعر بحرية التصرف و الراحة في أداء الأنشطة و المهام المسندة إليها داخل المؤسسة.

و في المقابل نجد **32%** من مجموع أفراد العينة أكدوا بأنهم لا يشعرون بحرية التصرف أثناء أداء عملهم نجد منهم مانسبتهم **14%** ارجعوا سبب ذلك إلى صرامة القواعد و اللوائح المتبعة في حين نجد **12%** يرجعون ذلك إلى غياب الثقة أما **06%** منهم ارجعوا سبب ذلك إلى نظام الإشراف .

-و الملاحظ من خلال هذه الشواهد الواقعية نجد أن عمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بتيسمليت يشعرون بحرية التصرف أثناء أداء مهامهم و هم بذلك راضين عن المؤسسة و هذا ما يزيد ولائهم و دافعيتهم في العمل و هذا الاتجاه موجب بحسب لصالح المؤسسة و ما يزيد من صدق الإجابة



تصريحات احد العمال في قوله أن "طبيعة المنصب الذي اشغله يتوافق تماما مع التخصص الذي درسته إذ أن مؤسسة الضمان الاجتماعي تحتوي على عدة مصالح منها مصلحة الإعلام الآلي و مصلحة الاداءات، وكذا مصلحة المستخدمين و أي عامل يدخل إلى المؤسسة يوجه حسب تخصصه إذ نجد الكثير من العمال مرتاح عند أداء مختلف الأنشطة و المهام كما أضاف إن العمال الذين لا يشعرون بالراحة هم حديثي التوظيف مازالوا يحتاجون إلى نوع من التكيف الاجتماعي مع متطلبات الوظيفة من أعباء و مهام و مسؤوليات و كذلك التكيف مع ظروف العمل المادية و هذا من شأنه يؤدي إلى الاستقرار الوظيفي و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة على حد سواء وهذا ما تأكده نظرية أبراهام ماسلو للحاجات .

إن الشعور بالأمان و الراحة يؤدي إلى الاستقرار و الإشباع الوظيفي و هذا ما يؤثر إيجابا على الأداء.

## 2- عرض و تحليل و مناقشة بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

إن العنصر الراهن يستولى بالعرض و التحليل و مناقشة البيانات التي أمكن الحصول عليها من إجابات و ردود المبحوثين في الأسئلة التي وضعت بهدف الكشف عن مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية في العمل.

جدول رقم 20 : يوضح ما إذا كان القائد يسمح للآخرين بالمشاركة في صنع القرارات :

النسبة المئوية %		التكرارات		العينة الاحتمالات
86%	52%	43	07	دائما
			26	تحديد خطط وبراج العمل
			09	تحديد إجراءات العمل ومشارك المهني
			01	القرارات الإستراتيجية
14%			07	لا
100%			50	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم "20" و المتعلق بمدى تفويض القائد جزء من سلطاته لغيره يتضح مايلي:

86 % من مجموع أفراد عينة البحث اقروا بان القائد يسمح للآخرين بالمشاركة في صنع القرارات إذ نجد منهم ما نسبتهم 52% يرون بان التفويض يكون من اجل تحديد خطط و برامج العمل في حين نجد 18% يرجعون ذلك التفويض إلى تحديد إجراءات العمل و المسار المهني أما 14% منهم ارجعوا ذلك إلى تحديد الأهداف ونسبة ضئيلة نجد 02% يرجعون التفويض إلى القرارات الإستراتيجية ، وفي المقابل نجد 14% من مجموع أفراد العينة اقروا بان القائد لا يسمح للآخرين بالمشاركة في صنع القرارات .

-والملاحظ من خلال هذه النتائج نرى أن هناك ارتفاع في نسبة المبحوثين الذين يتم مشاركتهم في اتخاذ القرار و ذلك يمكن رده إلى أن المدير يلجا دائما لذلك خصوصا إذا ما تعلق الأمر بحل بعض المشاكل و تحديد خطط و برامج الغير الروتينية فهو لا يستشيرهم في اتخاذ القرارات خاصة إذا تعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية فهي تبقى حكرا على المدير وهذا ما اقره لنا بعض العمال خلال المقابلات التي أجريناها معهم .

جدول رقم 21 : يوضح كيف تتم المشاركة في اتخاذ القرارات :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
64%	32	عن طريق الاجتماعات
24%	12	عن طريق الاتصال المباشر
12%	06	عن طريق المناقشة الجماعية
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم "21" و المتعلق بكيف تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات يتضح ما يلي :

64- % من أفراد العينة اقروا أن عملية المشاركة في اتخاذ والقرارات تتم عن طريق الاجتماعات ، في حين نجد نسبة 24% من إجابات أفراد العينة ترى بأنها تتم عن طريق الاتصال المباشر ، و بالمقابل نجد نسبة 12% من مجموع أفراد عينة البحث ترى بأنها تتم عن طريق المناقشة الجماعية.

- من خلال هذه الشواهد الواقعية نستنتج أن أغلبية العمال يقرون بان المدير يعتمد على وسيلة الاجتماعات أثناء عملية المشاركة في اتخاذ القرارات على اعتبارها وسيلة اتصال أكثر فاعلية داخل المؤسسة لأنها الأداة التي تتيح لكل الأطراف الفاعلة بإبداء الرأي و طرح أفكار جديدة و لأنها أيضا تسمح بإمكانية توفير الحصول على المعلومات في الأجال المحددة ، وإمكانية الاستفسار وهذا ما أكده نائب المدير من خلال المقابلة التي أجريناها معه و الذي اعتبر هذا النوع من الاتصالات يكون مباشر و يؤدي إلى نتائج تدعم تحقيق إستراتيجية المؤسسة ، كما أضافت رئيسة مصلحة الاداءات وسيلة أخرى وهي صندوق الاقتراحات الموجود عند مدخل المؤسسة حيث يسمح لكل العاملين بطرح آراءهم و أفكارهم وأي تغيير يريدون حدوثه داخل المؤسسة و الذي سيأخذ بعين الاعتبار لاحقا.

**جدول رقم 22 : يوضح طريقة القائد في اختيار القرارات :**

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
50%	25	يتخذ القرارات ثم يعلنها للعمال
12%	06	يتخذ القرارات ثم يحاول إقناع العمال بها
16%	08	يستشير العمال
22%	11	يشرك بعض العمال
100%	50	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم "22" و المتعلق بطريقة القائد في اختيار القرارات يتضح مايلي:

-50% من مجموع إجابات أفراد عينة البحث ترى أن القائد يتخذ القرارات ثم يعلنها للعمال ، في حين - نجد نسبة 22% من أفراد عينة البحث ترى أن القائد يشرك بعض العمال عند اتخاذه للقرارات.

-وبالمقابل نجد نسبة 16% من أفراد عينة البحث ترى أن القائد عند اتخاذه للقرارات يستشير العمال

-بينما لم تتعدى نسبة الذين يرو أن القائد يتخذ القرارات ثم يحاول إقناع العمال بها سوى 12%.

- نلاحظ من خلال نتائج هذه البيانات أن اغلب المبحوثين يعتقدون أنهم على اطلاع بكيفية اتخاذ القرارات ومن يتخذها داخل المؤسسة وهذا لا يعني أنهم أطراف في هذه العملية ، فمن خلال إجاباتهم نجد أن مجمل الآراء تمثل أن العمال مستثنون من المشاركة في المناقشة ووضع مستقبل المؤسسة، وبالتالي فهم مستثنون من المشاركة في صياغة و اتخاذ القرارات التي تعينهم لذلك يمكن الحكم أن هذه النسبة مرتفعة جدا ، إذ يبقى القرار النهائي بيد القادة الإداريين إلى جانب مساعديهم ، و الملاحظ من خلال هذه المعطيات أن القيادة تعتمد على مبدأ مركزية اتخاذ القرارات.

جدول رقم 23 : يوضح مستويات اتخاذ القرارات :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
64%	32	المديرية العامة
24%	12	المديرية الفرعية
12%	06	مشاركة الفاعلين الاجتماعيين
100%	50	المجموع

وقد جاءت نتائج الجدول رقم "23" كما يلي:

-نسبة 64 % من إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن المديرية العامة هي المستوى التنظيمي الذي من خلاله تتم عملية اتخاذ القرارات.

- في حين أن نسبة 24 % من إجابات أفراد العينة المبحوثة ترى أن عملية اتخاذ القرار تكون على مستوى المديرية الفرعية.

- بينما لم تتعدى إجابات أفراد العينة المبحوثة التي ترى أن عملية اتخاذ القرارات تتم بمشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين سوى نسبة 12 %.

- ومن خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن المؤسسة تتجه بصفة أكثر نحو تمركز اتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا ، إلا أن ذلك لا ينفى وجود نوع من التفويض للصلاحيات ودرجة مشاركة تتفاوت من مستوى الآخر وهذا ما تثبته الدراسة لاحقاً.

جدول رقم 24 : يوضح أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
40%	20	رفع الروح المعنوية للعاملين
24%	12	زيادة الدافعية في الإنجاز
06%	03	عقلنة القرارات
30%	15	تحقيق الأهداف العامة
100%	50	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم "24" و المتعلق بأهمية إشراك المرؤوسين في عملية اختيار القرارات يتضح مايلي:

-40% من إجابات أفراد عينة البحث ترى أن أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار تكمن في رفع الروح المعنوية للعامل.

- في حين نجد أن 30 % من أفراد عينة البحث ترى أن أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف العامة .

- وفي المقابل نجد 24 % من أفراد عينة البحث ترى أن الأهمية تكون من أجل زيادة الدافعية في الانجاز.

- ولم تتعدى نسبة الذين ارجعوا ذلك العقلنة القرارات سوى 6% .

- مما تقدم نلاحظ أن أهم عنصر في أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار هو رفع الروح المعنوية فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع احد رؤساء المصالح في قوله " تكمن أهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات في الزيادة من حماسهم ومستوى أدائهم وكذلك الوصول إلى القرار السليم الرشيد الذي يمكننا من الحصول على نتائج أفضل و بالتالي تحقيق الأهداف العامة".

- كما عبر لنا احد المرؤوسين " بالنسبة لنا تتمثل أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في رفع روحنا المعنوية، حيث نشعر أن لدينا قيمة في هذه المؤسسة و بالتالي نشعر بالانتماء فعلا لها وهذا بالطبع سيؤدي إلى عقلنة القرارات وحل المشكلات و معالجتها و بالتالي سنبدل كل مجهوداتنا في العمل من أجل تحقيق الأهداف العامة وقد أشار احد الباحثين في هذا الشأن " لقد اقتربت شركة **walt mart** كثيرا من المثالية بصورة لا يمكن إنكارها في مجالات المشاركة في المعلومات القيادة، تحفيز العاملين، الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، و الأكثر أهمية بناء مشاركة أصلية مع أفرادها أو الزملاء طبقا للمصطلح الذي تستخدمه الشركة و تقوم هذه الشركة على ثلاث معتقدات أساسية:

1/-عامل الأفراد كشركاء أحظهم علما بالأخبار الجيدة و السيئة ولذلك سوف يناضلون من أجل التفوق و مشاركتكم أيضا في المكافآت و الانجاز.

2/- شجعهم على أن يتخذوا دائما ما هو واضح الطريق إلى النجاح بصفة الفشل الذي يعتبر جزءا من عملية التعليم و ليس عيوباً أو نقائص للفرد أو الشركة.

3/- إشراك الزملاء على كل المستويات في عملية اتخاذ القرار بالكامل تطرح الإدارة عليهم أفكارها و تحتم على تقديم أفكارهم ترى شركة " **walt mart** " أن هذه ليست تعليمات أو منحه من الشركة لكنه حتى الزملاء و طلب الشركة، وهذا ما أكدته دراسة بن منصور رقيقة.

جدول رقم 25 : يوضح ما إذا كانت القرارات الصادرة ف صالح المرؤوسين :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
78%	39	نعم
22%	11	لا
100%	50	المجموع

تشير المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن هناك تفاوت بين نسب العمال الذين يعتقدون بان القرارات الصادرة دائما ما تكون في صالح المرؤوسين ، إذ نجد نسبة 78 % من أفراد عينة البحث يرون بأنها في صالحهم و في مقابل ذلك نجد نسبة 22 % ترى العكس بان القرارات ليست في صالحهم.

و يمكن تفسير ذلك من خلال تصريح احد رؤساء المصالح الذي أكد " أن مهما يكن القرار المتخذ يجب أن يصل بسرعة إلى العمال وهذا لأنهم الطرف الهام في انجاز المخطط الاستراتيجي و هو المعني الأول بكل ما يتخذ من قرار سواء كان خاص ب هاو بالعمل، وأضاف أيضا انه كلما كانت القرارات في صالح المرؤوسين كلما وجد العامل سهولة في عمله و شعوره بالارتياح والثقة في العمل إضافة إلى هذا فان القرارات إذا كانت في صالح المرؤوسين فان ذلك ينعكس على المصلحة العامة للمؤسسة، وهذا ما أكده لنا العمال الذين اجمعوا على أن القرارات دائما في صالحهم فكلما أدى العامل عمله بكفاءة و فعالية كلما انعكس بالإيجاب على المؤسسة.

وفي المقابلة تفسر الفئة القليلة و التي ترى بان القرارات ليست في صالحها من خلال تصريحات احد العمال في قوله " أن للقرارات و القوانين المسطرة تكون للمؤسسة جميعا أي أنها مسالة داخلية للمجتمع و لا يهم إذا كان القرار يهم العامل أم لا.

جدول رقم 26 : يوضح شعور العامل عند المشاركة في صنع القرارات :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
64%	32	شعوره بالانتماء للمؤسسة
10%	05	الاقتحار
26%	13	أهمية الأنشطة و المهام المسندة إليه
100%	50	المجموع

يبين الجدول رقم "26" شعور و إحساس العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخا المؤسسة و جاءت نتائج الجدول كالاتي:

-64% من إجابات مفردات عينة المبحوثة ترى أن العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعر بالانتماء إلى المؤسسة.

-26% من إجابات مفردات عينة البحث ترى بان للعامل عند مشاركته في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعر بأهمية الأنشطة و المهام المسندة إليه.

-10% من إجابات أفراد عينة البحث ترى أن العامل عند مشاركته في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعر بالافتخار.

-ومن خلال النتائج المتوصل إليها نستنتج أن العامل عند مشاركته في عملية اتخاذ القرار يشعر بالانتماء إلى المؤسسة، ويسير نحو الاتجاه الإيجابي وقد كشفت المقابلة التي أجريت مع عدد من المرؤوسين أن من أهم العوامل المساهمة في ظهور مستويات ايجابية من الشعور بالانتماء لدى العاملين داخل المؤسسة هي :

✓ كثرة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بقضايا العمل.

✓ كثرة إتاحة الفرصة للعامل من اجل تحمل المسؤولية داخل المؤسسة، وهذا ما أكدته نظرية

الانجاز ل "ماكيلاند".

جدول رقم 27 : يوضح ما إذا كان هناك سوء تفاهم بين الرئيس و المرؤوسين حول مضمون اتخاذ

القرارات :

النسبة المئوية %		التكرارات			العينة الاحتمالات
%70	%48	35	24	تغيير المناصب	نعم
	%10		05	المكافآت	
	%12		06	العقوبات	
%30		15			لا
%100		50			المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المتمثلة في الجدول أعلاه و المتعلقة بما إذا كان هناك سوء تفاهم بين الرئيس و المرؤوسين حول مضمون اتخاذ القرارات يتضح ما يلي :

-70% من أفراد العينة المبحوثة أشاروا بوجود سوء تفاهم بين القادة و المرؤوسين حول مضمون اتخاذ القرارات ، إذ نجد منهم ما نسبتهم 48% اجمعوا سبب ذلك إلى تغيير المناصب داخل المؤسسة في حين

وجد نسبة **12%** منهم يرجعون ذلك إلى العقوبات التي تسلط على المرؤوسين ، أما **10%** منهم ارجعوا ذلك السبب إلى المكافآت التي تمنح بطريقة غير عادلة .

- وفي المقابل نجد **30%** من مجموع أفراد العينة اقرروا بعدم وجود سوء تفاهم بين الرئيس و المرؤوسين حول مضمون اتخاذ القرارات.

- والملاحظ من خلال الشواهد الواقعية أن معظم الإشكالات أو سوء التفاهم الذي يحدث داخل المؤسسة يتمحور بدرجة كبيرة حول تغيير المناصب، حيث صرح لنا احد المرؤوسين في قوله " هناك بعض القرارات تتخذ بشكل انفرادي دون الإعلام بذلك وهذا ما يؤدي لخلق صراعات بين العمال و القادة " إلى جانب تغيير المناصب نجد العقوبات تسلط على المرؤوسين ، حيث صرح احد رؤساء المصالح أن "اغلب سوء التفاهم الذي يحدث وبيننا و بين العمال حول اتخاذ القرارات هو العقوبات كالغياب عن العمل و الحضور المتأخر، النزاعات مع بعض الزملاء أو عدم انجاز بعض المهام"، كما يشمل سوء التفاهم أيضا القرارات المتخذة في منح المكافآت حيث أكدت لنا مجموعة من العاملات " أن المكافآت تمنح في بعض الحالات بشكل اعتباطي دون دراسة موضوعية لمن يستحقها فعلا ، حيث نجد في بعض الأحيان عمال لم يقدموا الشيء الكثير و لا أداء متميز لكنهم في الأخير يحصلون على ترقية و فرص التكوين . " وهذا ما أكدته نظرية المساواة.

**جدول رقم 28 :** يوضح درجة الرضا على الطريقة التي يتم فيها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة الاحتمالات
<b>06%</b>	<b>03</b>	دائما
<b>80%</b>	<b>40</b>	أحيانا
<b>14%</b>	<b>07</b>	أبدا
<b>100%</b>	<b>50</b>	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول **"28"** و المتعلق بدرجة رضا العمال على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة أن العمال يكونون أحيانا راضين بنسبة قدرت ب **80%** ، أما بالنسبة للذين هم دائما راضون عن اتخاذ القرارات قدرت نسبتهم ب **06%** في حين نجد **14%** من مجتمع البحث غير راضين عن القرارات المتخذة في المؤسسة.

-ومن هنا يتضح رضا العمال عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات لأنها تؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم و تحافظ عليها ، وتعمل على إشراك العمال في صنع القرارات بالرغم من وجود بعض الصعوبات إلا



أنها تبقى مقبولة إلى حد ما، وأيضا تحقيق الأهداف العامة و الخاصة و تعمل على إشراك العمال في صنع القرارات و هذا ما يؤدي إلى زيادة رضا العامل عن العمل وكذا شعوره بالانتماء إلى المؤسسة وهذا ما يزيد دافعيته للإنجاز و هذا ما أكدته **توصيفا جبرميدين و هيتز شافير** في القيادة غير الرسمية في نوع القائد الديمقراطي و هو الأسلوب الذي يشجع القائد ومرؤوسيه على أداء وظائفهم وهذا القائد يقترح ولا يأمر و يعتمد على إرضاء مرؤوسيه ويشاركهم في صناعة القرار.

**جدول رقم 29 :** يوضح مدى تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة :

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
62%	31	له تأثير ايجابي
22%	11	له تأثير سلبي
16%	08	ليس له تأثير
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم "29" و المتعلق بمدى تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتضح ما يلي :

- 62% من إجابات أفراد عينة البحث ترى بان للقادة تأثير ايجابي في عملية اتخاذ القرارات ،في حين - نجد 22 % من إجابات أفراد عينة البحث ترى أن للقادة اثر سلبي في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- وفي المقابل نجد 16 % من أفراد عينة البحث ترى أن القادة ليس لهم أي تأثير داخل المؤسسة.

- من خلال قراءتنا لهذه المعطيات يمكن القول بان هناك قرارات ذات تأثير ايجابي من خلال النتائج التي تحققها و التي تعود فائدتها على الجميع و محققة للأهداف العامة ، وهذا كما عبر عنه رئيس مصلحة المستخدمين في قوله "أن القرارات المتخذة من قبل القادة يكون مستوى تأثيرها نسبي، فتكون ايجابية بما تحققه من مصلحة جميع العاملين في المؤسسة وتعود علينا بالفائدة ، وهذا لا يعني انه لا توجد قرارات ذات تأثير سلبي فقد تستفيد منها فئة قليلة على حساب عدد كبير من العاملين ، كما توجد قرارات ليس لها أي تأثير وهذا ما تفسره القرارات المفاجئة و السريعة والتي فيها مخاطرة كبيرة خصوصا عند غياب القائد".

و بالمقابل يصرح احد العمال في قوله " أن ايجابية و سلبية القرارات تتخذ بطريقتين إما انفرادية ليس لها أي تأثير كالقرارات الإستراتيجية و القرارات التي تشمل السياسة العامة للمؤسسة بالإضافة إلى القرارات الروتينية ، فأحيانا لا نسمع بهذه القرارات حتى تصدر أي لا نشارك في صنعها فهذه القرارات يستفيد منها البعض و البعض الآخر يقصى نهائيا ومنها من يبقى في أدراج المكاتب من دون تطبيق" وهذا ما توصل إليه فريد بونخلة في دراسته.

**جدول رقم 30 : يمثل كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية :**

النسبة المئوية %	التكرارات	العينة
		الاحتمالات
62%	31	عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية
12%	06	عن طريق الرسائل الشفوية
06%	13	الاثنين معا
100%	50	المجموع

تؤكد الشواهد الكمية المتعلقة بالجدول رقم "30" و المتمحورة حول كيفية انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية يتضح مايلي:

- أن نسبة 62 % من أفراد عينة البحث ترى بان انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية تتم عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية ، في حين نجد نسبة 12 % من أفراد عينة البحث ترى أن انتقال القرارات يتم عن طريق الرسائل الشفوية، بينما لم تتعدى إجابات أفراد عينة البحث التي ترى بان انتقال القرارات يتم عن طريق الاثنين سوى 06 %.

- و يبدو من خلال هذه النسب التي تضمنها الجدول أن انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية يتم عن طريق الرسائل الشفوية باعتبارها وسائل فعالة ، إلا أن أكبر نسبة من مجموع الاحتمالات الثلاث سجلت في الاحتمال الأول و المتعلق بالتقارير و المنشورات الكتابية و بالتالي هي تفوق الرسائل الشفوية وهذا التصريح يبدو منطقيا و موضوعيا نظرا للمستوى التعليمي لأفراد عينة البحث فهم يستطيعون فهم المناشير و الإعلانات المكتوبة و الملصقات الجدارية و هذا ما لاحظناه من خلال تصريحاتهم وما يزيد من صدق الإجابة المقابلة التي أجريناها مع رئيسة مصلحة الاتفاقيات والتي أكدت " أن انتقال القرارات يتم عن طريق الوسائل المكتوبة لأنها الأكثر ضمانا رغم استغراقها لوقت

طويل ، إلا أنها أكثر جدية وذلك لما تقدمه من شرح وتوضيح و تفسير للتعليمات و المعلومات والأوامر المرسله للعمال.

أما تصريحات العمال فرات " أنها تكون عن طريق الوسائل و الرسائل الشفوية نظرا لسرعتها و سهولتها حيث يكون الكلام في مثل هذه المحادثات مباشرا ، فالاتصال الشفوي من أكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما إلا انه اقل ضمانا من الأسلوب أو الوسائل المكتوبة و عليه يمكن القول بان الإدارة المركزية تعمل بكلتا الوسيلتين سواء الشفوية أو الكتابية لأنها ذات أهمية بالغة لكن الاختلاف أو التفاوت يكون حسب طبيعة ودرجة الاستخدام.

## ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.

### 1-نتائج الدراسة في ضوء فروضها .

#### 1\_1نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

تؤكد الشواهد الكمية و التحليلات السوسيولوجية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى ما يلي :

- 58% من أفراد عينة البث اقرروا بان العلاقة التي تربطهم بمسؤولهم المباشر هي علاقة عمل .
- 40% من أفراد عينة البحث أكدوا أن طبيعة الرقابة التنظيمية تساعد على الاستقرار في العمل.
- 64 % من أفراد عينة البحث أكدوا أن أحيانا تكون ثقة متبادلة بين القادة و العمال .
- 50 % من أفراد عينة البحث اقرروا بان القائد الإداري لا يقوم بتفويض جزء من سلطاته إلى غيره.
- 72 % من أفراد عينة البحث أكدوا بان المؤسسة تعمل بمبدأ تفويض السلطة .
- 40% من أفراد عينة البحث اقرروا بان حجم السلطات التي يفوضها المسؤول للمرؤوسين تكون كبيرة.
- 66% من أفراد عينة البحث أكدوا بان المسؤول أحيانا يقوم بتفويض السلطة.
- 42% من أفراد عينة البحث اقرروا بان كثافة العمل من ابرز الأهداف التي تجعل القائد يقوم بتفويض السلطة.
- 68% من أفراد عينة البحث أكدوا بان القائد أحيانا يقوم بتحديد السلطة المفوضة لمرؤوسيه.
- 48% من أفراد عينة البحث يشعرون بالرضا عن العمل عند قيام المسؤول بتفويض السلطة إليهم.
- 68% من أفراد عينة البحث يشعرون بحرية التصرف أثناء أداءهم للعمل.

- وبناءا على النسب الواردة أعلاه يمكن القول بان الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها " يساهم تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية" ذات سند واقعي .

### 1\_2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

من خلال الشواهد الميدانية المتعلقة بالفرضية الثانية يتضح ما يلي :

-86% من أفراد عينة البحث أكدوا بان القائد يسمح للاخرين بالمشاركة في صنع القرارات.  
 - 64% من أفراد عينة البحث أقرروا بان عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تتم عن طريق الاجتماعات.  
 - 50% من أفراد عينة البحث أكدوا بان القائد يقوم باتخاذ القرارات ثم يعلنها للعمال.  
 - 64% من أفراد عينة البحث أكدوا بان اتخاذ القرارات يتم على مستوى المديرية العامة .  
 - 40% من أفراد عينة البحث أقرروا بان إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى رفع الروح المعنوية .

- 78% من أفراد عينة البحث أكدوا بان القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين.  
 - 64% من أفراد عينة البحث أقرروا بان المشاركة في القرارات تؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة.  
 - 70% من أفراد عينة البحث أكدوا بان هناك سوء تفاهم بين الرئيس و المرؤوسين حول مضمون اتخاذ القرارات.  
 - 80% من أفراد عينة البحث أكدوا بان أحيانا يكونوا راضيين عن الطريقة التي يتم فيها اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

- 62% من أفراد عينة البحث أقرروا بان للقائد تأثير ايجابي في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.  
 - 68% من أفراد عينة البحث أقرروا بان انتقال القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية يتم عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية .

- وبناءا على ما تقدم يمكن القول أن الفرضية الجزئية الثانية و التي مفادها "تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية في العمل" محققة ميدانيا.

### 2-نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

لقد توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج الهامة و الجزئية و التي انفتحت في جوانب و اختلفت في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة ، وفي هذا الإطار يتضح أن دراستنا توصلت إلى أن

تفويض السلطة في المؤسسة يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل وهذا ما توصلت إليه دراسة "خيرة بلاق وعابد فاطمة" بان تفويض السلطة دافع في انجاز الأعمال المطلوبة و رضا العامل من العمل ، كما توصلت دراستنا إلى وجود علاقة بين القيادة التنظيمية و الاستقرار الوظيفي وهذا ما أكدته نتائج الدراسة التي توصلنا إليها في أن الرقابة التنظيمية والتي تعد بعد من أبعاد القيادة التنظيمية ودورها في تحقيق الاستقرار في العمل فهذا ما توصلت إليه أيضا كل من "بلجوة جميلة و بلعباس فريدة" من خلال نتائج دراستهما في كون أن الرقابة الصارمة تزيد من نسب الاستقرار لدى العمال ، في حين توصلت دراستنا الراهنة بان المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في زيادة الدافعية في العمل و هذا ما اتفقت فيه دراستنا مع دراسة "بن منصور رفيقة" في كون أن للاستقرار الوظيفي دور في تفعيل أداء العاملين وزيادة دافعيتهم على المشاركة في صنع القرار.

كما بينت دراستنا أن المؤسسة تتبع مبدأ تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات وهذا ما تطابق مع دراسة "العمرس فاطمة و نقي محجوبة" و التي توصلت في نتائج دراستها إلى أن القائد يقوم بتفويض بعض الصلاحيات لمؤوسيه وكذا السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وفتح لهم المجال للاتصال ، كما اتفقت دراستنا مع دراسة "بونخلة فريد" من خلال بعض النتائج المتحصل عليها في تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، و اتفقت دراستنا مع دراسة "جبلي فاتح" من خلال اعتمادنا على نفس المنهج الوصفي وكذلك نوع العينة الطبقية العشوائية و في بعض النتائج كشعور العامل بالرضا و الارتياح أثناء تأدية مهامه و اختلفت معه في جوانب أخرى.

### ثالثا : النتيجة العامة للدراسة

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى و الثانية على التوالي " تساهم في تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية" و "تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية في العمل" تحقق صدقهما الميداني بالإضافة إلى تشابه بعض نتائج دراستنا الراهنة مع بعض نتائج الدراسات السابقة فانه يمكن القول بان الفرضية العامة للدراسة و التي مفادها " تساهم القيادة التنظيمية في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي" ثبت صدقها الميداني.

### خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث تم البدء بعرض ومناقشة البيانات الميدانية و المتعلقة ببيانات الفرضية الجزئية الأولى و الثانية ، كما تم التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية في ضوء فروضها ثم في ضوء الدراسات السابقة و صولا إلى النتيجة العامة للدراسة.

ذات

من خلال تناولنا لموضوع القيادة التنظيمية و الاستقرار الوظيفي تأكد لنا بأنه موضوع جدير بالدراسة نظرا لكثرة الدراسات المتمحورة حول المتغير المستقل في أدبيات علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، فبالرجوع الى التراث النظري نجد الكثير من المداخل النظرية المفسرة له و المتمحورة حول نظريات القيادة بصفة عامة في المقابل هناك نقص ملحوظ حول المتغير التابع والمتعلق بالاستقرار الوظيفي ، وفي سياق بحثنا عن معرفة مدى مساهمة القيادة التنظيمية في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء بوكالة تيسمسيلت تأكد لنا بان هناك تجاذب بين المتغيرين في ظل الأبعاد المعتمدة في الدراسة و المتمحورة حول تذبذب السلطة و المشاركة في اتخاذ القرار في علاقتهما برفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية في العمل، حيث تأكد لنا من خلال الدراسة الميدانية المعتمدة وجود تجاذب بين أبعاد ومتغيرات الدراسة وهذا ما يؤكد على أن القيادة التنظيمية تساهم في زيادة الاستقرار الوظيفي .

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التجاذب يبقى مرتبطا بالسياق التاريخي و الزماني و المكاني للدراسة و خصائص العينة المختارة ، لكن تبقى هناك الكثير من الأبعاد و المتغيرات التي ترتبط بالمتغير المستقل في علاقته بالمتغير التابع محل بحث و تقصي ميداني يمكن اعتمادها كدراسات لاحقة.

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الاستشراقي الذي يؤكد مدى إمكانية المواصللة في دراسة هذا الموضوع والذي مازال يحتاج للمزيد من البحث والتقصي يتمثل هذا التساؤل حول مدى إمكانية عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدلات انجذاب الظاهرتين المدروستين في ظل اختلاف السباقات الاجتماعية والدلالات الزمنية المرتبطة بالبحث.



من خلال ما لوحظ في الدراسة الميدانية يمكن تقديم بعض الاقتراحات و التوصيات من اجل تحسين دور القيادة التنظيمية في زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي لدى العمال في مؤسسة الضمان الاجتماعي وكالة تيسمى.

- ✓ توفير الجو المريح و المنسب للعمل في كل المجالات و خاصة الوسائل المادية و ذلك لضمان العمل الجيد و العطاء و بالتالي تحقيق النجاح و أهداف المؤسسة و العمال.
- ✓ الاعتماد على القيادة الجيدة و تفعيل الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين في مختلف المصالح.
- ✓ الاهتمام بالعمال الملتحقين حديثا بالمؤسسة و العمل على دمجهم و تكوينهم و تدريبهم وذلك من اجل استقرارهم في المؤسسة.
- ✓ يعد الاستقرار الوظيفي من بين مؤشرات نجاح المؤسسة و استمراريتها لذا و جب على المهتمين و الباحثين إعطاء أهمية كبرى لموضوع الاستقرار الوظيفي .
- ✓ ضرورة الاستفادة من الدراسات الميدانية التي تقدم للمؤسسة و تطبيق نتائجها على ارض الواقع لعلاج العديد من المشكلات التنظيمية في المؤسسة.
- ✓ ضرورة إشراك العاملين عند كل المستويات التنظيمية في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات المتعلقة بالقيادة و الابتكار.
- ✓ إتاحة الفرصة للعاملين بالمؤسسة بالمشاركة في القرارات حسب مواقعهم و حسب القرارات المناسبة.
- ✓ إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم و إبداء مقترحاتهم لان هذا يزيد نموهم النفسي و تهتم بالعمل و بالتالي استقرارهم.
- ✓ توفير بيئة عمل تهتم باستقرار العاملين و تحقيق طموحاتهم الشخصية و كذا تحقيق أهداف المؤسسة في الوقت نفسه.
- ✓ التكوين المتواصل للمدراء و المسؤولين و اطلاعهم الجديد في الإدارة و السلوك الإداري.
- ✓ إشراك الموظفين في النقاشات و الاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا للمؤسسة و إشعارهم أنهم ينتمون إليها و لا يعملون فيها فقط.
- ✓ العمل الجاد على تحسين مستوى الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال زيادة مكافأة نهاية الخدمة و توفير الأمان المستقبلي في حال التقاعد أو صياغة وثائق رسمية و قرارات واضحة تبين لكل موظف حقوقه في المؤسسة و كيفية الحصول عليها و كيفية صياغتها و الضمانات الرسمية لذلك من اجل إزالة القلق لدى بعض العاملين تجاه المؤسسة .

✓ تعزيز و تطوير و تحسين العلاقة بين الإدارة و العاملين حتى تكون رافعة جيدة تساهم في تطوير الفرد و المؤسسة و تكاملها من خلال الاحترام و التقدير و التعاون المثمر من اجل تقديم أفضل الخدمات وذلك من خلال العمل بروح الفريق المتعاون لأنها تشجع الموظفين للعمل لفترة أطول مما يزيد من استقرارهم و أمنهم الوظيفي.

قائمة المصادر

والمراجع

## القواميس و المعاجم :

- 1) بن هادية علي وآخرون: قاموس الجديد لطلاب المعجم الدراسي (الفابائي) ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، د.س.ن.
- 2) كورنو جيرار: معجم المصطلحات القانونية، ترجمة منصور قاضي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 1998.
- 3) نور الدين عصام: معجم الوسيط، دار الكتب العربية، بيروت، 2005.

## الكتب :

- 1) إبراهيم لمعيري: الإدارة دراسة نظرية تطبيقية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية، د.س.ن .
- 2) إبراهيم رمضان ذيب : دليل إدارة الموارد البشرية، د ط ، علم الأعمال، د.م.ن، 2015 .
- 3) احمد يوسف دورين : إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان 2014 .
- 4) احمد ماهر: مبادئ الإدارة بين العلم و المهارة ، ط2 ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2012، .
- 5) احمد جميل عايش ، تطبيقات في الإشراف التربوي، ط2 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
- 6) احمد عياد : مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ط 11 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006، .
- 7) أحمد قوراية : فن القيادة المرتكزة على المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007.
- 8) انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2011 .
- 9) بشير العلاق: القيادة الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 10) جازية كيران : محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2016 .
- 11) جون يرفون : علم النفس الاجتماعي ، ترجمة هالة شتون ، دار عويدات ، بيروت ، 1998.
- 12) ج كورنو ، ترجمة سالم العيسي : الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، دار علاء الدين للنشر و التوزيع ، دمشق ، 1999 .

- 13) دي ديرلوف: فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، د س ن .
- 14) هاشمي محمد رضا: التدريب و التأهيل الإداري ، دار الرابة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 .
- 15) هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة التربوية و السلوك المنظمي، سلوك الأفراد و الجماعات في النظم، ط4، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
- 16) هوشيار معروف : التخطيط الاستراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- 17) وائل عبد الرحمان التل و عيسى محمد فحل : البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 .
- 18) حسين التهامي: التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة و التعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 19) طارق احمد الديلمي : الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية و المدرسية ، ط1، مركز دبيونو لتعليم التفكير ، عمان ، الأردن ، 2013 .
- 20) لكريم ناصر علي واحمد محمد مخلف الديلمي : علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، د.م.ن ، 2009 .
- 21) مؤيد سعيد سالم : الموارد البشرية ،مدخل استراتيجي تكاملي، ط2 ، اثناء للنشر و التوزيع ، عمان، الاردن، 2014.
- 22) محمد الصريفي : الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، د.ط، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، مصر ، 2009 .
- 23) محمد الصيرفي : تنمية المهارات الادارية و السلوكية للعاملين الجدد، د.ط، مؤسسة جورس الدولية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2009.
- 24) محمد زويد العتيبي : الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري ، ط2، دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان، 2011.
- 25) محمد حسين العجمي : الإدارة و التخطيط التربوي النظرية و التطبيق ، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2013.
- 26) محمد محمود الجوهري : أسس البحث الاجتماعي ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009
- 27) محمد سرور الحريري : طرق و استراتيجيات تنمية و تطوير الموارد البشرية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان ، 2012 .

- (28) محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم مدخل التراث و المشكلات و الموضوع و المنهج ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2006.
- (29) مصطفى عشوري : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، د.ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992 .
- (30) محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله : الإدارة علم و تطبيق ، ط1 ، دار الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000.
- (31) محمد خليل عباس و آخرون : مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس ، ط3 ، الميسرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 .
- (32) توم بيرتز : مهارات القيادة بين التخييل والإبداع ، مكتبة لبنان للنشر و التوزيع، عمان ، 2008 .
- (33) سيد احمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، مطابع الدار الهندسية للنشر والتوزيع، مصر ، 2012.
- (34) سنان الموسوعي : إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، ط1 ، دار جدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008.
- (35) عادل حسن : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية .
- (36) عبد الباري درة و محفوظ جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحى نظامي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2012..
- (37) عبد الله محمد عبد الرحمان : إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات و الممارسات الواقعية ، دار المعرفة الجامعية، بيروت، 2009.
- (38) علاء محمد سيد قنديل: القيادة الإدارية و إدارة الابتكار ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان 2009 .
- (39) علوي عبد الظاهر: النموذج القيادي التربوي الإسلامي، ط1، دار مسيرة للنشر و التوزيع، د.م.ن، 2007
- (40) علي عسكر : الأسس النفسية و الاجتماعية للسلوك في مجال العمل ، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الحديث للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009.
- (41) فاتن عوض العزوة: القيادة و الإشراف الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- (42) فداء القاضي : السلوك التنظيمي و الإدارة ، ط1، د.دين، القاهرة ، مصر ، 2006 .
- (43) فتحي محمد أبو ناصر: مدخل الإدارة التربوية النظرية و المهارات، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

44) صالح محمد أبو جادو : سيكولوجية التنشئة الاجتماعية ، ط7 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان، 2010 .

45) صلاح السنوي : مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد ، جامعة بيروت ، لبنان ، 2000 .

46) رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، المطبعة الجهوية قسنطينة ، 2008 .

47) lyner Amylewson ، ترجمة إيمان مفلح البيتاوي ، القيادة الدافعية للطفولة المبكرة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 .

#### المجلات :

1) احمد مصطفى طاحون : الاستقرار الوظيفي ، 20 نوفمبر 2013 ، البيان الاقتصادي ، [islamic.economie.elbayan.com](http://islamic.economie.elbayan.com) date 20/11/2013 heure 10.54

2) الصمادي زياد محمد علي الرواشدة و فراش محمد : محددات الرضا و الاستقرار الوظيفي في مؤسسة الموائئ بالأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، مجلد 5 عدد 3 ، 2009.

3) محمد السعيد بن الحسين : قانون الضمان الاجتماعي ، ط02 ، معدلة و متممة ، المعهد الوطني للعمل ، الجزائر، 2006 .

4) الجريدة الرسمية رقم 35 ، بتاريخ 1985/02/24 .

5) الجريدة الرسمية رقم 02 ، سنة 1992 .

6) وكالة الضمان الاجتماعي تيسمسيلت ، مكتب الإحصاء ، جانفي 2018.

#### المدخلات :

1) مرزوقي رفيق و بوهزة محمد : القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، مداخلة بعنوان القيادة الإدارية و علاقتها بالإبداع الإداري، [yahoo.fr@rafamerzougui](mailto:yahoo.fr@rafamerzougui) .

2) عقيل أبو بكر غليون و محمد يوسف خالد : القيادة الإدارية و التغيير لمنظمات الأعمال ، المؤتمر الدولي حول الدعوة زو الإدارة الإسلامية الممارسات و الآفاق ، كلية القيادة و الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ، في الفترة ما بين 2010/11/24-23.

## المذكرات :

- (1) احمد لغبي : التغيير التنظيمي والاستقرار الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مؤسسة سونلغاز نموذجاً ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد لمين دباغين ، سطيف2 ، 2015/2014.
- (2) بوعمامة احمد فارس ، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز للتوزيع قسنطينة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري ،قسنطينة، 2010/2009 .
- (3) بونخلة فريد: تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
- (4) بلعباس فريدة وجودة جميلة: التغيير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي، دراسة ميدانية بمديرية التعمير و الهندسة المعمارية و البناء بتيارت، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية ، جامعة ابن خلدون تيارت، 2017-2016.
- (5) بقدي كريمة : الفساد السياسي وأثره على الاستقرار السياسي في شمال إفريقيا، رسالة ماجستير، كلية العلوم السياسية، جامعة تلمسان، 2012.
- (6) بن منصور رفيقة : الاستقرار الوظيفي و علاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، رسالة ماجستير ، 2014 /2013 .
- (7) جبلي فاتح : الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت وحدة الخروب قسنطينة ، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2005.
- (8) دريوش شهناز: اثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2012/2011.



9) زهاني وسام : نظام الحوافز واستقرار المورد البشري في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ، سكيكدة ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تخصص علم اجتماع إدارة وعمل ، كلية العلوم الإنسانية ، قسم العلوم الاجتماعية ، شعبة علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة .

10) حاج علي حكيمة: تأثيرات التحرش الجنسي على الاستقرار المهني للمرأة العاملة، مذكرة ماستر كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم النفس، جامعة مولود معمري تيزي وزو، 2014.

11) حافظ عبد الكريم الغزالي : اثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، الأردن ، 2012.

12) حكيم أعراب : دور القيادة المباشرة في رضا العمال، دراسة حالة مركب المنسوجات ، باتنة ، رسالة ماجستير في علم اجتماع التنمية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2008/2007.

13) حمو علي فاطمة : ظروف العمل و الاستقرار المهني للموظف في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية بمديرية الإدارة المحلية لولاية ورقلة ، مذكرة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016/2015.

14) حمر العين هشام و زياني منصور: نمط القيادة وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمديرية البيئة لولاية تيارت نموذجاً، مذكرة ماستر تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، قسم العلوم الاجتماعية، مسار علم الاجتماع، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2015/2014 .

15) طلال عبد الملك الشريف : الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين لإمارة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2004/1424.

16) ليازيد وهيبة : فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة ، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2014-2013 .

17) الوقاسي وفاء ولوقاسي هناء : القيادة بالتمكين وأثرها على أداء العاملين ، دراسة ميدانية على شركة سويدي للكابلات ، عين الدفلى ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم

الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير ،جامعة الجليلي بونعامة،خميس مليانة  
2015/2014،

(18) لعروس فاطمة ونقي محجوبة : دور القيادة الإدارية في تفعيل الاتصال التنظيمي،دراسة ميدانية  
بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز تيسمسيلت ، مذكرة ماستر علم الاجتماع ، تخصص تنمية و تسيير  
موارد بشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، مسار علم الاجتماع ، جامعة ابن خلدون ، تيارت ،  
2016-2015 .

(19) موافق احمد شحادة العجارمة : الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقتها  
بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة العاصمة عمان ، رسالة ماجستير في الإدارة و  
القيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة و المناهج ، جامعة الشرق الوسط عما ،2012.

(20) مولاي نعيمة : علاقة المناخ بالاستقرار المهني لدى أساتذة التعليم الثانوي ، رسالة ماجستير ، كلية  
العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، تخصص عمل و تنظيم ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2016.

(21) سالم دليلة و صافو سعديّة: التغير التنظيمي و الاستقرار الوظيفي، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات  
الجزائر بتيارت، مذكرة ماستر تخصص علم الاجتماع تنمية و تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الإنسانية  
و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت،2016-2015.

(22) ساسي أحلام و شبيهي حميدة : النمط القيادي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى مؤسسة صندوق  
الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء وكالة تيارت، مذكرة ماستر في علم النفس العمل و التنظيم و  
الايوغونوميا ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة ابن خلدون تيارت  
2017/2016.

(23) سمير حليس : التغيير التكنولوجي و الاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية ، رسالة ماجستير ،  
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ،جامعة منتوري قسنطينة ،2009/2008.

(24) سعيد بن عبد الله عياش الغامدي : أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج  
الشبكة الإدارية من وجهة نظر الطلاب ، دراسة تطبيقية على كلية الملك عبد العزيز الحربية وكلية الملك  
خالد العسكرية ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ،  
جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،2006/1427

(25) عادل بن صالح الشحقاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري ، دراسة مسحية على  
العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإدارية ، كلية  
الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ،2003 .

(26) عينة المسعود : القيادة الإدارية ودورها في عملية الرقابة الإدارية في الإدارة الجزائرية ، دراسة  
ميدانية لخمس بلديات من ولاية الجلفة، رسالة ماجستير لقسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ،

تخصص صنع السياسات العامة، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، جامعة دالي إبراهيم،الجزائر ،  
2010/2009.

(27) فهد نجيم راجح السلمي : القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية و التخطيط ، كلية التربية ، قسم الإدارة التربوية المملكة العربية السعودية ، جامعة القرى ، 2012 .

(28) فتيحة الطاهر و طيفور جهاد : دور التكنولوجيا الحديثة في تحقيق الاستقرار الوظيفي ، دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت، مذكرة ماستر في علم الاجتماع ، تنمية وتسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون تيارت،2015/2014.

(29) رزيق حنان : القيادة الإدارية ودورها في تنمية الإبداع بالمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعريج ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، جامعة أكلي محمد اولحاج ، البويرة ، 2015-2014.

(30) رياح سومية و صدوقي فاطمة الزهرة : القيادة الإدارية و الصراع التنظيمي ، مديرية البرمجية و متابعة الميزانية تيسمسلت ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون ، تيارت، 2016-2017.

(31) كيرد عمار: تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع بالاغواط، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند اولحاج ، البويرة، 2015/2014.

(32) ناصر محمد إبراهيم مجممي : أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، عمادة الدراسات العليا ، المملكة العربية السعودية ، 1424 .

(33) نوال تادر غربي : اثر القيادة على أداء العاملين دراسة ميدانية في شركة سونطراك قاعدة الإمدادات تقرت ، مذكرة ماستر في علم الاجتماع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013/2012 .

(34) نور الدين بوراس : دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفسفات جبل العنق، بئر العاتر تبسة ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص

تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ظن قسم علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة  
، 2014/2013.

# الملاحق

- 1- الاستمارة.
- 2- دليل المقابلة.
- 3- جدول المحكمين.
- 4- طلب الترخيص .
- 5- الهيكل التنظيمي.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون -تـيارت-

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص: تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث حول موضوع :

## القيادة التنظيمية و الاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء وكالة تيسمسيات

من إعداد الطالبتين :

ياحي عبد المالك

❖ ساردو صورية

❖ زايدي سهام

ملاحظة

كل المعلومات المحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذلك ننتظر منكم مساعدتكم الكاملة بالإجابة على الأسئلة .

الموسم الجامعي 2017/2018

## المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس : ذكر  أنثى

2- السن :

(20 سنة-31 سنة)  (32 سنة-38 سنة)  (ص 45-سنة 45 سنة)  (65 سنة)

3- الحالة المدنية :

غير متزوج (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

4- المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

5- الأقدمية في العمل:

أقل من 10 سنوات  من 10-20 سنوات  2 سنة فما فوق

6- المستوى الوظيفي :

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

7- اللغة الأكثر استعمالا في المؤسسة :

الفرنسية  العربية  الاثنين معا

المحور الثاني : البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الاولى.

\* يساهم تفويض السلطة في رفع الروح المعنوية .

8- ما تقييمك للعلاقة التي تربطك بمسؤولك المباشر؟

علاقة عمل  علاقة صداقة  علاقة عمل و صداقة

أخرى تذكر .....

9- هل طبيعة الرقابة التنظيمية المتبعة في مؤسستكم تساعد على الاستقرار في العمل ؟

دائما  غالبا  أحيانا  أبدا

10- هل توجد ثقة متبادلة بين القادة و العمال ؟

دائما  أحيانا  أبدا

11- هل يفوض قائدك الإداري جزءا من سلطاته إلى غيره ؟

نعم  لا  نوعا ما

إذا كانت الإجابة ب "لا" هل هذا يعود :

عدم ثقته بمروؤسيه  قيام المدير بكل المهام  طبيعة المنصب

12- هل مؤسستكم تقوم على مبدأ تفويض السلطة ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يتم ذلك وفق :

كل المستويات التنظيمية  بعض المستويات التنظيمية  لغالب المستويات التنظيمية  مستويات تنظيمية أخرى

13- ما هو تقييمك لحجم السلطات التي يفوضها المسؤول للمرؤوسين ؟

كبيرة جدا  كبيرة  قليلة  قليلة جدا

14- في حالة أخرى تذكر .....  
اتخاذ قرار معين وفق السلطات المفوضة إليك ، ما هي درجة الاستقلالية التي يمنحك إياها المسؤول ؟

مطلقة تماما  مطلقة  مقيدة  مقيدة تماما

15- هل تفوض السلطة لمرؤوسيك ؟

دائما  أحيانا  أبدا

16- ما هي الأهداف التي تجعلك تفوض السلطة ؟

الثقة بالمرؤوسين  كثافة العمل  خبرة المرؤوسين  تدريب المرؤوسين

أخرى تذكر .....

17- هل تقوم بتحديد السلطة المفوضة للمرؤوسين ؟

دائما  أحيانا  أبدا

18- عندما يفوض لك مسؤولك المباشر إنجاز بعض المهام بماذا تشعر ؟

لك مكانة في المؤسسة  الرضا عن العمل  الإحساس بالانتماء للمؤسسة

أخرى تذكر .....

19- هل تشعر بحرية التصرف أثناء أداء عملك ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب "لا" هل هذا راجع إلى:

صرامة قواعد العمل و اللوائح  نظام الإشراف  غياب الثقة

أخرى تذكر .....

المحور الثالث : البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية .

\*تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الدافعية في العمل .

20- هل يسمح لك قائدك بالمشاركة في صنع القرارات ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة ب "نعم" ما نوع هذه القرارات :

تحديد الأهداف  تحديد خطط و برامج العمل  تحديد إجراءات العمل مسارك المهني  القرارات الإستراتيجية

أخرى تذكر .....



21- كيف تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

عنى طريق الاجتماعات  عن طريق الاتصال المباشر  عن طريق المناقشة الجماعية   
أخرى تذكر .....

22- ما هي طريقة قائدك في اختيار القرارات بشكل عام

يتخذ قرارات ثم يعلنها للعمال  يتخذ قرارات ثم يحاول إقناع العمال  يستشير العمال  يشرك بعض العمال   
23 من خلال مسارك الوظيفي هل اتخاذ القرارات داخل مؤسستكم يتم على مستوى ؟

المديرية العامة  المديرية الفرعية  مشاركة كل الفاعلين الاجتماعيين   
أخرى تذكر .....

24- ما هي أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات ؟

رفع الروح المعنوية للعامل  زيادة الدافعية في الانجاز  يقلنه القرارات  تحقيق الأهداف العامة   
أخرى تذكر .....

25- هل القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين ؟

نعم  لا

26- في رأيكم هل مشاركة العامل في اتخاذ القرارات تساهم في :

شعوره بالانتماء للمؤسسة  لاقتحار  أهمية الأنشطة و المهام المسندة إليه   
أخرى تذكر .....

27- هل سبق وان حدث سوء تفاهم بينك و بين مرؤوسيك حول مضمون اتخاذ القرارات ؟

نعم  لا

أخرى تذكر .....

إذا كانت الإجابة ب "نعم" هل كانت حول :

تغيير المناصب  العقوبات  المكافآت

28- هل أنت راض على الطريقة التي تتخذ فيها القرارات بمؤسستكم ؟

دائما  أحيانا  أبدا

29- ما مدى تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات في مؤسستكم ؟

له تأثير ايجابي  له تأثير سلبي  ليس له تأثير

30- كيف تنتقل إليكم القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية ؟

عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية  عن طريق الرسائل الشفوية  الاثنين معا



جدول المحكمين :

التخصص	الأساتذة	
علم الاجتماع الحضري	بريقل هشام	01
علم الاجتماع الديني	داود عمر	02
تنمية و تسيير الموارد البشرية	تيش تيش سليمان محمد الامين	03
علم الاجتماع التربوي	زهواني عمر	04
علم الاجتماع التنموية	سعيدي توفيق	05
علم الاجتماع السياسي	غمبازة جمال	06

ملحق 02:

دليل المقابلة

السؤال 01 : هل مؤسسة الضمان الاجتماعي تقوم على مبدأ تفويض السلطة ؟

.....

السؤال 02 : هل يقوم القائد بتحديد السلطة المفوضة اليك؟

.....

السؤال 03 : ما هي الأهداف التي تجعل القائد يفوض السلطة في المؤسسة ؟

.....

السؤال 04 : ما تقديرك لحجم السلطات التي يفوضها مسؤولك المباشر لك ؟

.....

السؤال 05 : بماذا تشعر عندما يتم تفويض السلطة اليك ؟

.....

السؤال 06 : هل تشعر بحرية التصرف أثناء أداءك لعملك؟

.....

السؤال 07 : كيف تتم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

.....

السؤال 08 : ما هي أهمية إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات؟

.....

السؤال 09 : هل القرارات الصادرة في صالح العمال ام المؤسسة ؟

.....

السؤال 10 : هل هناك ثقة متبادلة بين القادة و العمال ؟

.....

السؤال 11 : هل سبق وان حدث سوء تفاهم بينك و بين مسؤولك المباشر حول مضمون اتخاذ القرارات؟

.....

السؤال 12 : ما مدى تأثير القادة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

.....

السؤال 13 : كيف تنتقل القرارات الصادرة عن الإدارة المركزية؟

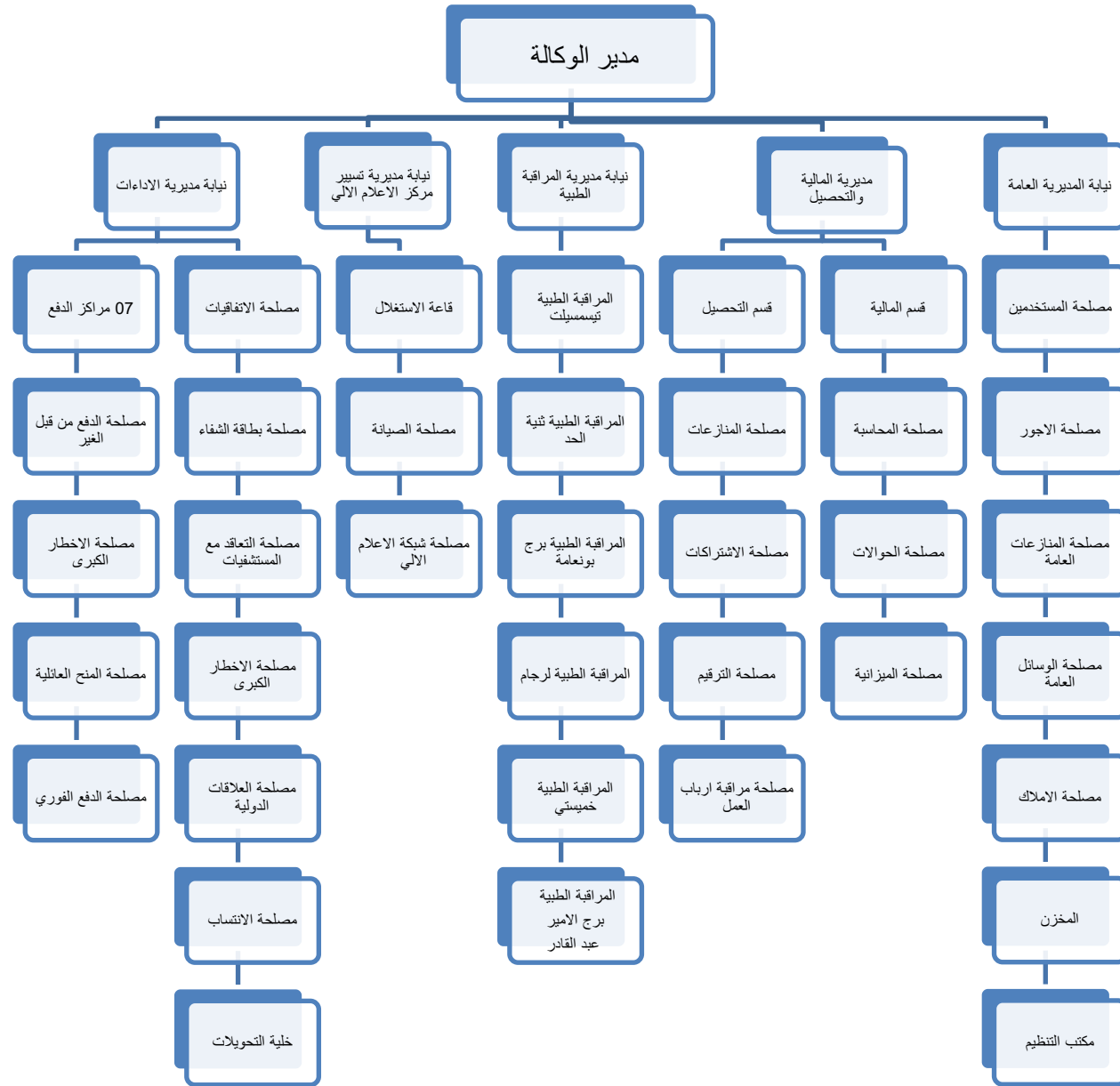
.....

السؤال 14 : ما هي أفضل وسيلة تستعمل عند اتخاذ القرارات؟

.....

السؤال 15 : هل يراعى عامل الاقدمية عند عملية تفويض السلطة؟

.....



المصدر: مصلحة المستخدمين جانفي 2016

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية  
للعاملين الأجراء وكالة تيسميسلت