

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د. تواتي سومية

إعداد الطالبتين:

رييحة نور الهدى

معضوري نجود

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|----------------|---------------------|--------------|
| د. فيزح هدى | أستاذ مساعد قسم -ب- | رئيسا |
| د. تواتي سومية | أستاذ مساعد قسم -ب- | مشرفا ومقررا |
| د. سالم يعقوب | أستاذ محاضر -أ- | مناقشا |

السنة الجامعية: 2024 / 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان:

القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة العلوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د. تواتي سومية

إعداد الطالبتين:

رييحة نور الهدى

معصوري نجود

لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|----------------|---------------------|--------------|
| د. فيزح هدى | أستاذ مساعد قسم -ب- | رئيسا |
| د. تواتي سومية | أستاذ مساعد قسم -ب- | مشرفا ومقررا |
| د. سالم يعقوب | أستاذ محاضر -أ- | مناقشا |

السنة الجامعية: 2024 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي نجاحي وسنين تعبي إلى من زين أسمى بأجمل الألقاب من دعمني بلا حدود من علمني إن دنيا
الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة فخري واعتزازي
والدي الغالي.

إلى من جعل الله الجنة تحت قدميها من سهلت لي شدائد بدعائها إلى سر قوتي ونجاحي
والدتي الغالية.

من كانوا لهم الأثر علي حياتي من أناروا لي الطريق واخذوا بيدي نحو أفاق العلم
إخوتي محمد وعمار وأختي خديجة نور عيني
والى نفسي إلى نفسي التي كانت أهلا لمصائب وتحديات وإلى كل من كان له الفضل في وصولي إلى
هذه المرحلة بعد الله أهديكم تخرجي وأسعد ملاحظاتي .

إلى خطيبي الذي كان يدعمني ويساندني ولن أنسى فضله في حصولي على شهادة البكالوريا أهديك
تخرجي , راجية من الله تعالى أن يجمعنا

أتوجه بالخصوص إلى عائلتي كبيرة وإلى صديقاتي العزيزات دون استثناء بذكر صديقتي ورفيقتي
في الإقامة الجامعية ريمة .

والحمد لله على البلوغ ثم الحمد لله على الختام.

اللهم زدني علما وتوفيقا ونجاحا يتبعه نجاح.

الإهداء

احمد الله عز وجل الذي أعانني على إنجاز هذا العمل ويسر لي أموري وأمدني بالصبر والعزيمة .
أهدي تخرجي إلى منبع الحنان والحياة وإلى رمز القوة والعطف إلى من كانت الداعم الأول لتحقيق
طموحي إلى من كانت ملجئ ويدي اليمنى في هذه المرحلة إلى من أبصرت بها من كانت دعواتها تحيطني
لولاها لما وصلت هذه المرحلة إلى من مدت يداها لكي لا أسقط الأم المجاهدة والمكافحة خديجة بكل
حب وحنان أهديها نجاحي التي تحملتني وقت حزني وأفتخر دائما بكونها أمي .
وإلى من ذاق المرارة لأنعم بحلاوة الأيام إلى من ساندني في هذه الحياة ومصدر أمانني إلى نور عيني
وفخري وجناحي وآمالي كلها أبي العيد تاج راسي .
وإلى رفيق دربي زوجي الغالي كمال أهديك نجاحي تعبيرا عن شكري لدعمك المستمر طوال فترة
دراستي.
وإلى من ساعدني ومد لي يد الأخوة، أخي حسام الدين الذي وقف معي في شدائد أهديك فرحة
التخرج اليوم ببالغ الفرح والسرور في يوم تخرجي ،أهدي نجاحي لأخوتي دنيا الهناء ،أمنية ،انشراح ،
إخلاص . لأبناء أخواتي (معز , معتز , عامر , فرح , ورد)
أخيرا أرفع قبعتي مودعا لسنين التي مضت .

الشكر والعرفان

الحمد لله رب العالمين وصلاة والسلام على سيدنا محمد اشرف المرسلين وسيد الخلق أجمعين وعلى

صحابته الأكرمين ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

يأرب لك الحمد حتى ترضي ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

نوجه جزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة سمية تواتي، التي وجهتنا ونصحتنا طيلة فترة لبحث

والمتابعة المستمرة، ولن يتسع المقال لمقامك وفضلك جزاك الله خيرا

كما نقدم جزيل الشكر الى الدكتور سالم يعقوب على مجهوداته

ونشكر مؤسسة مديرية مصالح الفلاحية لولاية الوادي على حسن استقبالهم ومساعدتهم لنا.

ونتقدم بالشكر إلى كل زملائنا في دراسة دفعة ماستر علم اجتماع التنظيم العمل 2023_2024.

معضوري نجود، ريحه نور الهدى.

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية الى استظهار العلاقة بين القيادة التحويلية و الاستقرار الوظيفي وقد أجريت الدراسة الميدانية بمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي على عينة تكونت من 50 موظف من مجتمع الكلي البالغ عددهم 210 بكل فروعها ومصالحها حيث تمحورت اشكالية الدراسة مفادها هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي كما اعتمدت الدراسة على 3 فرضيات وهما :

- هل هناك علاقة بين التأثير المثالي والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟

- هل هناك علاقة بين الحفز الذهني والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟

- هل هناك علاقة بين الاعتبارات الفردية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية من خلال استخدام المنهج الوصفي لأنه الأنسب في هذه الدراسة لمعرفة واقع الدراسة و جوانبها ووصفها وتحليلها , بمجتمع قدره 50 مفردة لذلك تم استخدام العينة القصدية لمجتمع الدراسة باستبيان موزع على مجموع الموظفين بمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي بالإضافة الى المقابلة و الملاحظة والتي استخدمت كأداة تدعيمية وكذلك استخدمنا السجلات والوثائق , لجمع معلومات من ميدان الدراسة تم التوصل الى النتائج مفادها :

ان القيادة التحويلية لها علاقة في تحقيق الاستقرار الوظيفي, وكذلك التأثير المثالي تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم اداء متميز, كما ان للحفز الذهني علاقة في اكتساب معارف ومهارات جديدة لدى العاملين ,وبالإضافة للاعتبارات الفردية علاقة في تحقيق الاستقرار الوظيفي داخل مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي .

الكلمات المفتاحية: القيادة ,القيادة التحويلية ,التأثير المثالي , الحفز الذهني ,الاعتبارات الفردية

,الاستقرار الوظيفي.

Abstract:

. The current study aims to demonstrate the relationship between transformational leadership and job stability. The field study was conducted in the Directorate of Agricultural Interests for the Wadi State on a sample consisting of 50 employees from the male community of 210 with all its branches and interests, where the problem of the study centered on is there a relationship between transformational leadership and job stability among employees The Directorate of Agricultural Interests for the Valley State, and the study also relied on 3 hypotheses:

Is there a relationship between the ideal impact and functional stability of the institution's employees?

Is there a relationship between mental incentive and functional stability among the institution's employees?

Is there a relationship between individual considerations and job stability among the institution's employees?

To achieve the goals of the study, we approved the observation, interview, form and interview in addition to records and documents, to collect the information field information, a form consisting of 33 questions was designed to collect information from the study sam For Economic Sciences (SPSS), the descriptive analytical approach has been relied upon, and the intentional sample was used by a comprehensive survey because it is the most appropriate, the most appropriate, and through the analysis and interpretation of data, the results were reached:

The transformational leadership method has a major role in achieving job stability, as well as the ideal impact generates among workers the desire to provide a distinguished performance, and mental motivation has a role in acquiring new knowledge and skills among workers, and in addition to individual considerations a role in achieving job stability within the Directorate of Agricultural Interests of the term the valley .

Keywords: leadership, transformational leadership, ideal effect, scattered, individual considerations, job stability.



فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--|---|
| IV | الإهداء |
| VI | الشكر والعرفان |
| VII | الملخص |
| VIII | فهرس المحتويات |
| X | فهرس الجداول |
| XI | فهرس الأشكال |
| XII | فهرس الملاحق |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الادبيات النظرية والتطبيقية | |
| 10 | تمهيد |
| 11 | المبحث الأول: تحديد المفاهيم |
| 11 | أولاً: القيادة التحويلية |
| 12 | ثانياً: الاستقرار الوظيفي |
| 13 | المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي |
| 13 | المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية |
| 13 | أولاً: الدراسات السابقة |
| 20 | ثانياً: المقاربة النظرية |
| 22 | خلاصة الفصل |
| الدراسة الميدانية التطبيقية | |
| 23 | تمهيد |
| 24 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات |
| 24 | أولاً: الطريقة |
| 25 | ثانياً: الأدوات |
| 27 | المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة |
| 28 | أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية |

| | |
|----|---|
| 31 | ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى |
| 38 | ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية |
| 45 | رابعا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة |
| 59 | ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها ودراسات السابقة |
| 59 | أولا : مناقشة وتفسير النتائج في ضوء البيانات الشخصية |
| 59 | ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى |
| 61 | ثالثا: مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية |
| 61 | رابعا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة |
| 62 | النتائج الفرضية العامة |
| 63 | الاستنتاجات |
| 63 | التوصيات |
| 64 | خلاصة الفصل الثاني |
| 65 | خاتمة |
| 66 | قائمة المصادر والمراجع |
| 69 | قائمة الملاحق |

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01 | يبين توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس | 27 |
| 02 | يبين توزيع المبحوثين وفق متغير المؤهل العلمي | 27 |
| 03 | يبين توزيع المبحوثين وفق متغير الفئة المهنية | 29 |
| 04 | يبين توزيع المبحوثين وفق متغير الأقدمية في العمل | 30 |
| 05 | يوضح البيئة الداخلية للمؤسسة تأخذ طابع المرونة. | 30 |
| 06 | يوضح تصرفات الرئيس بطريقة قائمة على الثقة والاحترام مع موظفيه | 31 |
| 07 | يوضح تلقي الموظفين التشجيع عند قيامهم بالأعمال على أكمل وجه | 31 |
| 08 | يوضح رضا الموظفين عن عملهم في المؤسسة. | 32 |
| 09 | يوضح وجود تعاون بين أفراد المؤسسة. | 33 |
| 10 | يوضح شعور الموظفين بانتمائهم لجماعة العمل | 33 |
| 11 | يوضح رغبة الموظفين في بقاء بالمؤسسة | 34 |
| 12 | يوضح استطاعة الموظفين التكيف بين الأعمال الخاصة والعمل داخل المؤسسة. | 34 |
| 13 | يوضح اشراك العامل في عملية اتخاذ القرار المتعلق بالعمل مما يؤدي الى التحقيق والاستقرار في العمل. | 35 |
| 14 | يوضح التواصل الجيد بين الموظف وبين الرئيس فيما يتعلق بأداء العمل على أكمل وجه . | 36 |
| 15 | يوضح سلوك الرئيس تجاه موظفيه يشعروهم بالارتياح مما يجعلهم مستقرين في العمل. | 37 |
| 16 | يوضح تقبل الرئيس من موظفيه الأفكار الجديدة التي تساهم في التطوير وتحسين العمل . | 37 |
| 17 | يوضح قبول الرئيس دعماً لأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين | 37 |
| 18 | يوضح تشجيع الرئيس على تنمية روح الابتكار في العمل | 39 |
| 19 | يوضح حرص الرئيس على توفير أجهزة والبرامج التي تساعد على عملية الإبداع في العمل. | 39 |
| 20 | يوضح قيام العامل بالمهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير أداء المعتمدة في المؤسسة . | 40 |
| 21 | يوضح مناسبة أجر العامل مع مجهوداته المبذولة | 41 |
| 22 | يوضح مكافئة المؤسسة على الجهود الزائدة المبذولة من العمال | 41 |
| 23 | يوضح الثقة الكبيرة لرئيس في قدرات موظفيه | 42 |
| 24 | يوضح عمل الرئيس على بث روح الحماس في موظفيه التي تمكنهم مواصلة العمل في المؤسسة . | 43 |
| 25 | يوضح اهتمام الرئيس بإشباع الحاجيات الشخصية مما يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة. | 44 |
| 26 | يوضح اعتماد الرئيس على أساليب التنشيط في العمل . | 44 |
| 27 | يوضح عمل الرئيس على تدريب وتطوير قدراتك العمال مما يعزز من استقرار المؤسسة. | 46 |

| | | |
|----|--|----|
| 46 | . يوضح أن الترقية حافظا لبذل جهد أكبر في العمل | 28 |
| 47 | يوضح أن الحوافز المادية تزيد من التزام العمال بوظيفتهم. | 29 |
| 47 | يوضح الظروف الفيزيائية للعامل (بيئة العمل الداخلية) داعمة للاستمراره في العمل | 30 |
| 48 | يوضح أن المؤسسة تقدم دورات تكوينية تزيد من استقرار العمال في المؤسسة | 31 |
| 48 | يوضح العمل في المؤسسة أن الرئيس يشجع العمال على تحقيق طموحاتهم | 32 |
| 49 | يوضح مراعاة الرئيس الظروف الشخصية التي تواجه العمال | 33 |
| 50 | يوضح تأثير المشاكل العائلية على العامل بالمؤسسة | 34 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|--------------------------------|-------|
| 26 | الشكل (1) : يبين نموذج الدراسة | 01 |

فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|--|-------|
| 71 | الملحق رقم 01: الاستمارة قبل التحكيم | 01 |
| 76 | الملحق رقم 02: الاستمارة بعد التحكيم | 02 |
| 82 | الملحق رقم (03): دليل المقابلة | 03 |
| 83 | الملحق (04): يوضح النتائج الحسائية لل SPSS | 04 |
| 90 | الملحق رقم (05): استمارة تحكيم | 05 |
| 91 | الملحق (06): ترخيص بزيارة ميدانية | 06 |
| 92 | الملحق رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة | 07 |



مقدمة

مقدمة

تعد المنظمة وحدة اجتماعية هادفة تعيش تغيرات اقتصادية، سياسية في ظل التطور التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، مما أدى بالمنظمات مواجهة عدة تحديات الأمر الذي أوجب عليها مواكبة كل تغير وتطور في البيئة الذي ينشط فيه من جهة أخرى من أجل المحافظة على استمرارها وبقائها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة، ديناميكية مرنة لمواجهة الصعوبات والظروف وكذلك بحاجة إلى العنصر البشري الذي لديه القدرة على إدارة الجهاز الإداري ليكون قادر على القيام بمهامه بكفاءة.

كما أن نجاح المنظمات مرتبط بالقائد الذي تتوفر فيه الشخصية إلهامية بكون أن قائد التحويلي هو الحل الأمثل لارتقاء بمستوى أداء الموظفين من خلال خلق جو علمي خالي من الصراع وبما أن العلاقات العمل دور كبير في استمرار المؤسسة ونجاحها وأيضا استقرار اليد العاملة.

❖ الإشكالية:

المؤسسة وحدة متكاملة تقوم على العلاقات المتبادلة بين مختلف مكوناتها وأجزائها حيث تضم مجموعة من الوحدات الإدراك والمصالح المرتبطة ببعضها البعض لتحقيق أهدافها التي تعتمد على العناصر المادية وكذلك القوى العاملة المتمثلة في العنصر البشري الذي هو جزء من عملية الإنتاج فهو الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه المؤسسة.

فالأخيرة دون الأفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والآلات والمعدات فقط ومهما تطورت المؤسسة في مواردها المالية وتقنيات إدارتها فإنها لا تزال تحظى بالاهتمام الأكبر بالقيادة، وهي احد المواضيع التي لا تزال محل اهتمام الباحثين.

للقيادة الإدارية دور فعال في المؤسسات ولا يمكن تصور المنظمة بلا قيادة تقودها إلى بر الأمان وتحقق أهداف المؤسسة المرسومة بالشكل المطلوب من خلال حسن التعامل مع العمال.

وتعد القيادة التحويلية هي عملية يسعى من خلالها القائد وإتباعها إلى الارتقاء ببعضهم البعض للوصول إلى مستويات التحفيز والأخلاق أصبحت عملية القيادة التحويلية محط اهتمام الباحثين لما لها من دور في الحياة المنظمة فهي أسلوب قيادي يعتمد القائد نظرا لقدرته على التأثير في مرؤوسيه وتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المناسبة.

وحل المشكلات بطريقة إبداعية ومواجهة التحديات بالذكاء الذي يتميز به القائد لا شك أن القائد يهتم بمروسيه ويوزع مهامهم على أساس احتياجاتهم وقدراتهم.

تتضح أهمية القيادة التحويلية في حياة المنظمة خاصة في إدارة شؤون الموارد البشرية، هو العامل وباعتباره أن المورد البشرية مورد مهم في المنظمة، فانه يتفاعل مع ظروف العمل المختلفة التي قد تجعله مستقرا في عمله ويعد الاستقرار الوظيفي في المنظمة عاملا رئيسيا من خلال مؤشرات الواضحة أهمها الأمن الوظيفي والاندماج في العمل ولضمان استمرار بقاء المنظمة فان الاستقرار الوظيفي يعني استقرار وثبات العامل في عمله وعدم انتقاله إلى منظمة أخرى وبناء على ما سبق تتضح أهمية الاستقرار الوظيفي في حياة المنظمة فهو مفتاح أساسي للحفاظ على المورد البشري من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى يساهم الاستقرار في تماسك وترابط أعضاء المنظمة ولذلك تسعى المؤسسات الجزائرية إلى اعتماد أسلوب القيادة التحويلية الذي يخلق لدى العامل الشعور بالأمان والاهتمام بالعمل الذي يقوم به وهذا ما يسمى بالاستقرار الوظيفي وهو ما يحقق المستوى المنشود في مؤسساتها فان إشكالية الدراسة جاءت بهدف تسليط الضوء للكشف على العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي مؤسسة مديرية المصالح

الفلاحية لولاية الوادي؟

❖ الأسئلة الفرعية:

- هل هناك علاقة بين التأثير المثالي والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين الحفز الفكري والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟
- هل هناك علاقة بين الاهتمام الفردي والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة؟

❖ الفرضيات:

✓ الفرضية العامة:

هناك علاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي مؤسسة مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي؟

✓ الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين التأثير المثالي والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.
- هناك علاقة بين الحفز الذهني والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.
- هناك علاقة بين الاعتبارات الفردية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة.

❖ مبررات اختيار الموضوع:

- محاولة معرفة القيادة التحويلية داخل المنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الاستقرار الوظيفي
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- قابلية الموضوع للإيجاز .

❖ أهداف الدراسة:

- نسعى من خلال دراستنا هذه لتحقيق الأهداف التالية والمتمثلة في :
- الكشف عن العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
- محاولة إبراز مدي ارتباط التأثير المثالي بالاستقرار الوظيفي.
- التعرف على الاعتبارات الفردية التي لها علاقة بالاستقرار الوظيفي .
- محاولة توضيح علاقة الحفز الذهني بالاستقرار الوظيفي.

❖ أهمية الدراسة:

- تكتسي الدراسة الحالية أهمية بالغة وتمثل في:
- تساهم هذه الدراسات في فهم طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي في المؤسسة.
- تعمل أبعاد القيادة التحويلية على تحقيق الاستقرار في المؤسسة.
- تعتبر القيادة التحويلية محورا هاما في تنفيذ قرارات وقواعد القائمة على المؤسسة لأنها تحقق أهداف المنظمة.

❖ حدود الدراسة:

ترتبط البحوث الاجتماعية بإطار جغرافي وهو الحيز الذي تقام فيه الدراسة وإطار البشري الذي يتم من خلاله معرفة الأشخاص الذين سيتم التعامل معهم وكذا الإطار الزمني الذي يمثل الفترة المستغرقة في إجراء الدراسة، الأمر الذي يزيد من طموح تلك البحوث الاجتماعية ودقة نتائجها، ومنه يمكن القول أن لكل بحث اجتماعي مجالات خاصة به تكون بحاجة إلى التعريف به بشكل دقيق ومحكم وعليه تم تحديد مجالات دراستنا كما يلي:

الحدود الزمنية: تم اجراء هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من 12 فيفري 2024 الى غاية مارس 2024 وفق المراحل التالية:

- **المرحلة الأولى:** بتاريخ 12 فيفري 2024 اذ تم الحصول على الموافقة للقيام بزيارة استطلاعية الى المؤسسة بغية الحصول على الوثائق بصفة عامة على المؤسسة و التعرف على الهيكل العام للمؤسسة وكانت هذا عبارة على ملاحظة لسير شؤون المؤسسة.
- **المرحلة الثانية:** بتاريخ 18 فيفري 2024 قمنا بإجراء مقابلة مع المدير.
- **المرحلة الثالثة:** بتاريخ 25 فيفري 2024 قمنا بإنجاز أسئلة الاستبيان.
- **المرحلة الرابعة:** وفي 07 مارس قمنا بتوزيع الاستبيان و استرجاعه ثم تم تفرغ البيانات و تحليلها و اعداد الجداول و الوصول الى النتائج الدراسة . أنظر الى الملحق رقم(01)

الحدود المكانية:

لقد شملت دراستنا مؤسسة ذات طابع عمومي وهي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي بحيث تم اختيار عينة الدراسة على مجموعة من الموظفين وفي هذه المرحلة، نقوم بإلقاء نظرة عامة حول المؤسسة، حيث نتطرق إلى تعريف المؤسسة، ثم نظرة تاريخية عن نشأة المؤسسة، وكذلك طريقة تنظيمها الداخلي أي هيكلها التنظيمي. (أنظر الى الملحق رقم 6)

(1) التعريف بالمؤسسة

نشأت مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 195/90 المؤرخ في 1990/06/23 المحدد لتنظيم وتسيير المصالح الفلاحية حيث تتلقى قراراتها كما تعتبر هذه المديرية من أهم

المؤسسات الاقتصادية التي تساهم في نمو الاقتصاد من ناحية النشاط الفلاحي وغيرها من نشاطات بالنسبة للولاية وهذا نظرا لطبيعة المنطقة التي من أهم نشاطاتها ممارسة الفلاحة.

-تتكون مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي من خمس مصالح وكل مصلحة تتكون من مكتبين:

-مصلحة الإحصائيات الفلاحية والتحقيقات الاقتصادية:

مهامها: تكلف مصلحة الإحصائيات والتحقيقات الاقتصادية على وجه خاص بإنتاج البرامج التحقيقات

الإحصائية الفلاحية وتظم مكتبين:

*مكتب الإحصائيات الفلاحية.

*مكتب التحقيقات الاقتصادية.

- مصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية:

مهامها:

تكلف المصلحة المفتشيات البيطرية والصحة النباتية على وجه خاص بتنشيط وتنفيذ السهر على تطبيق

الأحكام التشريعية والتنظيمية في مجال الحفظ وتحسين الصحة البيطرية وحماية الصحة النباتية وتظم مكتبين:

*مكتب المفتشية البيطرية.

*مكتب مفتشية الصحة النباتية.

-مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمار:

مهامها:

تكلف مصلحة التهيئة الريفية وترقية الاستثمار على وجه خاص بالمحافظة على الثروة العقارية وتنسيق

الأعمال التي تهدف على إقامة المنشأة التي تدخل في إطار التنمية الفلاحية وتظم مكتبين:

* مكتب الري الفلاحي والتجهيزات الريفية.

*مكتب تهيئة المراعي والتنظيم العقاري.

-مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني:

مهامها:

تكلف مصلحة تنظيم الإنتاج والدعم التقني على وجه خاص بترقية الأعمال التنمية وتكثيف الإنتاج

والفلاحي وتحديث السلوكيات الزراعية وتربية الحيوانات وضمان متابعة تنفيذها وتضم مكتبين:

*مكتب الإنتاج الفلاحي والمؤسسات الريفية.

*مكتب التقييس والتنظيم.

-مصلحة إدارة الوسائل:

مهامها:

تكلف مصلحة إدارة الوسائل على وجه خاص بضمان المستخدمين الإداريين والتقنيين والتنفيذ ميزانية مديرية المصالح الفلاحية وأقسام الفلاحية التابعة لها وتضم مكاتبين:

*مكتب تسير المستخدمين والتكوين.

*مكتب تسير الميزانيات والوسائل العام.

❖ منهج الدراسة:

يعتبر المنهج خطوة رئيسية في ترتيب أفكار الباحث للوصول إلى نتائج منطقية، فإن المنهج علاقة وطيدة بالموضوع فطبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها.

ويعرف المنهج هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة والذي من خلاله يتم تنظيم

الأفكار المتنوعة بطريقة تمكنه من علاج مشكلة البحث (المحمودي، 2019، 35)

يهتم المنهج الوصفي بدراسة الظواهر والأحداث، كما هي من حيث خصائصها وأشكالها، والعوامل المؤثرة في ذلك. فهو يدرس حاضر الظواهر والأحداث عن طريق توصيفها، مع جميع الجوانب والأبعاد، ويهدف لاستخلاص الحلول وتحديد الأسباب، والعلاقات التي أدت إلى هذه الظواهر والأحداث، وكذلك تحديد العلاقات مع بعضها، والعوامل الخارجية المؤثرة بها، للاستفادة منها في التنبؤ بمستقبل هذه الأحداث والظواهر. (دشلي، 2016، 61)

ولدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي في المنظمة وبالضبط على مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك لان الدراسة تدخل ضمن الدراسات الوصفية، ويتم توضيح تطبيقات هذا المنهج من خلال محاولة التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية و الاستقرار الوظيفي.

هيكلية البحث:

من خلال ما تقدم ونتيجة للأهمية الملحوظة للموضوع ففي هذا البحث سنحاول من خلاله التطرق إلى لهذا الغرض لقد تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة وفصلين:

مقدمة وتتضمن توطئة وإشكالية وفرضيات البحث ومبررات اختيار الموضوع وأهداف البحث وأهميته وحدود الدراسة والمنهج المتبع في الدراسة وصعوبات الدراسة وأخيرا هيكلية البحث.

الفصل الأول: ويتضمن الجانب النظري لدراسة ويحتوي على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: بعنوان الأدبيات النظرية حيث يتضمن مفاهيم: القيادة التحويلية، الاستقرار الوظيفي بالإضافة إلى تعريفها الإجرائي.

المبحث الثاني: يتضمن العلاقة بين متغيري الدراسة (القيادة التحويلية) و(الاستقرار الوظيفي)

المبحث الثالث: ويتضمن الدراسات السابقة والتعقيب على الدراسات السابقة والمقاربة النظرية وخلاصة الفصل الأول.

الفصل الثاني: بعنوان الدراسة الميدانية والذي تضمن مبحثين وهما:

المبحث الأول: بعنوان الطريقة وأدوات الدراسة ويندرج خلاله مجموعة من العناصر وهي:

- أولا: الطريقة وتتضمن مجتمع وعينة الدراسة، تحديد المتغيرات وطرق قياسها.

- ثانيا: الأدوات وتتضمن أدوات جمع البيانات، الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة، البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات.

المبحث الثاني: بعنوان نتائج ومناقشة معطيات الدراسة ويتضمن مجموعة من العناصر:

- أولا: عرض وتحليل نتائج الدراسة

- ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الثاني وأخيرا الخاتمة.



الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد

تسعى المؤسسات اليوم إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها من خلال وضع الخطط والبرامج وترسم الطريق الذي من شأنه تحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد، إذ أنها لتستطيع المحافظة على بقائها إلا إذ تميزت بأداء جيد يسمح لها بالخضوع في غمار المنافسة.

إن تحقيق الاستقرار الوظيفي يعد من أهم ركائز النجاح في أية منظمة فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها، وهذا يتعدى إلى وجود قائد كفء يشرف على سيرورة عمل المؤسسة وذلك بتغييره لطريق العمل من حين إلى آخر والدفع بالعاملين إلى الأمام بتحفيظهم، وهو ما يمكن تسميته بالقيادة التحويلية.

حيث يمثل الإطار النظري الهيكل الرئيسي والأساسي لموضوع البحث، فهو الذي يحدد طبيعة أسئلة الدراسة وطريقة صياغتها والمصطلحات والمفاهيم الخاصة بالبحث العلمي، كما انه الأساس الذي تبنى عليه نتائج الدراسة.

وبما أن الإطار النظري تصور عام، سنحاول عرض ما تم جمعه من معلومات حول موضوع بحثنا، حيث سنتطرق إلى مفهوم القيادة التحويلية، الاستقرار الوظيفي، لننتقل بعدها لتحديد إجرائها بعد عرض مختلف التعارف التي تناولت هذه.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية

المطلب الأول: القيادة التحويلية.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية:

لازال مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، وقد حاولت بعض الدراسات تحديد مفهومه وفيما يلي بعض منها:

- يعرف بيرنز القيادة التحويلية بأنها تفاعل بين القادة والمرؤوسين يؤدي إلى رفع التحفيز والنضج إلى أعلى المستويات وتجاوز المصالح الشخصية العامة (بن تويلى العازمي، 2006، ص26).

- ويعرفها (شقوارة، 2013، ص14) القيادة التحويلية بأنها عملية مستمرة يقوم من خلالها القائد بالتغيير من قيم المرؤوسين، ودوافعهم الحالية وتحويلها للمصالح العام للمنظمة من خلال صياغة رؤية مستقبلية تدعم وضع المنظمة المستقبلي (بن فوزي الغامدي، 2021، ص 11)

- بينما يرى اشويوي 2016 على أنها أسلوب قيادي يهدف للتأثير في اتجاهات وأراء العاملين وجعلهم جزء من منظومة العمل مما يؤدي إلى تمكّنهم من المشاركة في تحقيق أهداف المنظمة بإتباع أنظمة وأساليب العمل. (عبد الله العواوه، 2017، ص12)

- وعرف العطوي القيادة التحويلية بأنها الأسلوب الذي يتبناه القائد للتأثير في سلوك تابعه (أفراد أو جماعات) في ضوء امتلاكه رؤية واضحة لرسالة المنظمة وتغييراتها الهامة وقدرته على خلق الإثارة في تابعيه على النحو الذي يكسب ثقتهم وولائهم ويحفزهم نحو إدراك تلك التغيرات وقبولها والالتزام بها. (بن داوود بكر البرناوي، 2012، ص13)

التعريف الإجرائي:

وهي أسلوب يتبناه القائد لتأثير على مرؤوسيه لخلق جو ملائم للعمل من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار والاستماع لآرائهم وهي عملية تركز على تحقيق الأهداف بعيدة المدى وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

ثانيا: الاستقرار الوظيفي:

- يقصد بالاستقرار الوظيفي بأشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله وتحريره المعقول من الخوف، ويتبلور ذلك من خلال إشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيز وحرية النقابية وأمنه الصناعي وترقيته. (بن منصور، 2013، ص 11)

- عرفه المبارك الاستقرار الوظيفي على أنه الاستقرار النفسي والذهني لدى الموظف والذي يؤدي إلى خلق جو تسوده الثقة والمحبة والتألق بين العاملين في المنظمة. (عذراي، ومجبل، 2013، 142)

- يشير الكاتب إبراهيم رمضان الديب إلى أن الاستقرار الوظيفي يعني قدرا جيدا من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل وثبات، والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سلامة سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة. (عزاوي، العقي، 2018، 81)

- هو ثبات العامل في عمله وعدم تنقله إلى أي تنظيم آخر هذا إذا كان التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخري اجتماعية نفسية متضافرة لتحقيق التكامل والاستقرار. (طويل، مباركي، 2021، ص 980)

ج- التعريف الإجرائي:

هو بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة طويلة واستمرار في أداء عمله وكافة المهام والوظائف خاصة بالمنصب وذلك لما توفره المنظمة من الضمانات مقدمة من طرف المؤسسة متمثلة في الإشباع المادي والمعنوي والاجتماعي ونفسي وإشعاره على الدوام بالأمن والراحة ومساهمة على تطوير وتحفيز قدراته وترقيته، مما يحقق الرضا والانضباط الوظيفي وبالتالي استقراره وارتباطه وعدم تركها.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي

تسعي المؤسسات المعاصرة مواكبة التطورات التنظيمية التي تحقق أهدافها التي نشأت من اجلها وجاهدة إلى تحقيق غايات ذات مستوى عالي من حسن سير وممارسة القيادة جذابة ومرنة داخل المؤسسة فالقيادة الناجحة هي التي تهتم بعلاقات التواصل بين القائد والمرؤوسين وخلق جو وبنية عمل ايجابية ومحفزة علي أداة العمل يعتبر عامل القيادة عامل قوي لنجاح المؤسسة واستمرارها واستقرارها فالقيادة التي يمارسها القائد في مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي علي مرؤوسيه فهي الدافع الرئيسي لإتقان عملهم وتطوره من خلال طريقة تواصل القائد مع مرؤوسيه وهذه الطريقة التي أثبتت شعور بالانتماء والولاء للمنظمة وللقائد وشعورهم بالراحة فهي تعد وسيلة لاستقرار ومحافظة علي بقاء المؤسسة، كما تنعكس طبيعة الأسلوب القيادي علي أداة وسلوكيات الموظفين داخل المؤسسة، حيث تحدد مدى اندفاعهم والتزامهم لإنجاز المهام، تعتبر القيادة التحويلية وسيلة لاتخاذ قرارات أكثر قبول لدى الموظفين الذين شاركوا في اتخاذها و ثم تنفيذها برغبة وقناعة كما تعمل مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي علي إتاحة فرصة الإبداء الرأي ورفع معنويات مرؤوسيه وتحقيق الاتساق في دائما العمل مما يزيد من الاستقرار، حيث ينتج عن القيادة التحويلية إلى عدة سلوكيات داخل المؤسسة ولعل إبرازها تحقيق الاستقرار الوظيفي.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية :

أولاً: الدراسات السابقة

الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول : القيادة التحويلية.

تعتبر الدراسات السابقة بمثابة بوصلة الباحث يستعين بها في بحثه العلمي والتي تعمل على توجيهه إلى منطقة الأمان دون ارتكاب الأخطاء التي يقع فيها الباحثين.

الدراسات السابقة هي مجموعة الدراسات التي تتناول نفس موضوع الباحث في احدى متغيراته وتحمل طابع التشابه بينهم وهذا ما يسهل عليه الأمر للاستعانة بها كمرجع وكنقطة انطلاق لبحثه وهي كالتالي:

الدراسة الأولى:

صاحب الدراسة: محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي .

عنوان الدراسة: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري.

نوع الدراسة: دراسة مقدمة استكمال لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية.

السنة الجامعية: 1427هـ/2006م.

هدف الدراسة:

- التعرف على علاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية.

- التعرف على مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين وزارة الداخلية

- التعرف على مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية بديوان وزارة الداخلية.

- التعرف على مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه خصائص والسمات القيادة التحويلية

بتباين خصائصهم الشخصية والوظيفية

- التساؤل الرئيسي: ما مدى العلاقة بين القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين

بوزارة الخارجية؟

-تساؤلات الفرعية:

1- ما العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين المدنيين في وزارة الداخلية؟

2- ما مدى توافر القدرات الإبداعية لدى العاملين المدنيين بوزارة الداخلية؟

3- ما مدى توافر خصائص وسمات القيادة التحويلية لدى القيادات المدنية في وزارة الداخلية؟

4- ما مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه الخصائص وسمات القيادة التحويلية بتباين

خصائصهم الشخصية والوظيفية؟

5- ما مدى تباين آراء العاملين المدنيين بوزارة الداخلية تجاه توافر القدرات الإبداعية بتباين خصائصهم

الشخصية والوظيفية؟

عينة الدراسة: 300 مفردة (موظف)

أدوات الدراسة: الاستمارة

منهج دراسة: اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي

نتائج الدراسة: لقد توصل إلى مجموعة النتائج أهمها:

-مفردات مجتمع البحث يرون بان خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات المدنية في وزارة الخارجية

-مفردات مجتمع البحث يرون بان القدرات الإبداعية متوفرة بدرجة كبيرة لدي العاملين المدنيين بوزارة الداخلية

-وجود علاقة طردية متوسطة دالة إحصائية عند مستوى 0,01 بين امتلاك القيادات الإدارية لسمات وخصائص القائد التحويلي وامتلاك رؤوسيتها بمهارات وقدرات إبداعية.

التعليق على الدراسة:

وعندما قمنا باستعراض هذه الدراسة لاحظنا أنها تناولت موضوع القيادة التحويلية مع متغير الإبداع الإداري في محاولة التعرف على العلاقة بين سمات وخصائص القائد التحويلية وقدرات الإبداعية في وزارة الخارجية، وكانت هذه الدراسة مفيدة في دراستنا في بناء أداة الاستبيان , و تحليل نتائج الدراسة الحالية.

الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: سناء محمد عيسى عيسى

عنوان الدراسة: دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

نوع الدراسة: رسالة ماجستير

السنة الجامعية: 1429هـ/2008م

هدف الدراسة:

-التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري مدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر المديرين أنفسهم.

-معرفة المتطلبات اللازمة لأسلوب القيادة التحويلية المدرسية باعتبارها مدخلا لتغير.

-للكشف على مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية

-التوصل إلى المقترحات اللازمة لتطوير أداء مدير المدرسة في ضوء استخدام القيادة التحويلية.

التساؤل الرئيسي:

ما دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة؟

الأسئلة الفرعية:

- ما واقع ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية في المدارس الثانوية في محافظات غزة من جهة

نظرهم؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقديرات المتوقعة لاستخدام النمط التحويلي من قبل مديري

المدارس الثانوية في محافظات غزة تعزي متغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة والتخصص؟

- ما سبل تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء استخدام القيادة التحويلية؟

عينة الدراسة: 110 مديرا ومديرة من مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة

أدوات الدراسة: الاستمارة

نتائج الدراسة:

- توجد ممارسة للقيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة بنسبة اقل من

(60%)

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ من تقديرات المدراء لواقع الممارسة

القيادة التحويلية تعزي لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والمؤهل العلمي والتخصص.

التعليق على الدراسة:

وعندما استعرضنا هذه الدراسة لاحظنا أنها تناولت موضوع القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري

المدارس الثانوية حافظات غزة حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ومن وجهة النظرية إن الأسلوب

المنهج كان من أسبابها وقد أجريت دراستها على عينة مناسبة لدراسة وتوصلت إلى النتائج المتوقعة وكان هذه

الدراسة مفيد في دراستنا توضيح نظرتنا حول موضوع القيادة التحويلية .

الدراسة الثالثة:

صاحب الدراسة: هارون بن داوود بكر البرناوي

عنوان الدراسة: إثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري دراسة ميدانية علي الإدارات الحكومية في نيوك في

المملكة العربية السعودية

نوع الدراسة: رسالة ماجستير

السنة الجامعية: 2012م

هدف الدراسة:

- التعرف على تصورات الباحثين نحو الإبداع الإداري بأبعاده الشجاعة والثقة بالنفس القدرة على التحليل القدرة تكوين ترابط وتكوين علاقات المبادرة الخروج عن المألوف والأمور التقليدية في الإدارات الحكومية بمدينة نيوك.

- التعرف على إثر القيادة التحويلية بأبعادها (الجاذبية، القيادية، الدفع والإلهام أو التحفيز الملهم، التشجيع الإبداعي الاهتمام الفردي، ومراعاة مشاعر الأفراد) في الإبداع الإداري بأبعادها (الشجاعة والثقة بالنفس، القدرة على التحليل، القدرة على تكوين ترابط وتكوين علاقات، مبادرة، الخروج عن المألوف والأمور التقليدية) من جهة نظر العاملين بالإدارات الحكومية في مدينة نيوك.

التساؤل الرئيسي:

ما هو إثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري في الإدارات الحكومية بمنطقة نيوك في المملكة السعودية؟

أسئلة الدراسة:

1- ما هي تصورات الباحثين مدى توافر أبعاد القيادة التحويلية لدى موظفي الإدارات الحكومية بمدينة نيوك؟

2- ماهي تطورات الباحثين مدى توافر أبعاد الإبداع الإداري لدى موظفي الإدارات الحكومية لمدينة نيوك؟

عينة الدراسة: (810)

أدوات الدراسة: الاستمارة.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج البحث الميداني.

نتائج الدراسة:

توصي الدراسة تعزيز وتشجيع وتحفيز الموظفي على التجديد بروح المبادرة والمجازفة بعد تحديد أهداف الإدارات وترسيخها في قناعة الموظفين وذلك بعد إعطاء فرص والتشجيع على الحصول على دراسات العليا واستغلال هذه المؤهلات العلمية في خلق قيادات إدارية عن طريق توحيد جهود شمولي مخطط وخلق بيئة تنظيمية صحيحة لتعزيز الإبداع الإداري.

التعليق على الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إثر القيادة التحويلية على الإبداع الإداري وشملت عينة مكونة من 810 أفراد وتوصلت إلى أن هناك تأثير قوي الأبعاد القيادة التحويلية على الإبداع الإداري وكانت هذه الدراسة مفيدة في دراستنا في دراسة أبعاد القيادة التحويلية.

الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني : الاستقرار الوظيفي

✓ الدراسة الأولى

صاحب الدراسة: ربيعة بن منصور

عنوان الدراسة: الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص

نوع الدراسة: رسالة ماجستير

السنة الدراسية: 2014/2013

هدف الدراسة:

- التعرف على الاستراتيجية التي من خلالها تقوم المنظمات وخاصة منظمات القطاع الخاص للمحافظة على الاستقرار الوظيفي لرأس مالها البشري الاستفادة منه بشكل أفضل والتعرف على أهم العوامل التنظيمية المادية والاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر على الاستقرار العاملين فيها - محاولة التأكيد على أهمية الموارد البشرية بالنسبة للتنظيمات وخاصة ذات الكفاءة العالية والخبرة في منصب العمل وضرورة المحافظة عليها عن طريق وضع نظام للتحفيز بجميع أنواعه لان فقدان العمالة ذات الخبرات العالية يكلف التنظيم أعباء كبيرة.

- مدى تكيف العاملين مع مؤسسات القطاع الخاص

التساؤل الرئيسي:

ما طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص؟

عينة الدراسة: 265 فرد

أدوات الدراسة: الاستمارة، المقابلة المقننة والوثائق والسجلات

المنهج الدراسة: المنهج الوصفي

نتائج الدراسة:

- الاستقرار الوظيفي في المؤسسة منخفض
- انعدام فرص التطوير والتقدم الوظيفي التي ترفع من الروح المعنوية للعامل وتشعره بتحقيق ذاته وتوحده بالمؤسسة فهذه المظاهر عملت على جعل دافع الرغبة في العمل لديهم ينخفض وتنتج عنه مشاعر سلبية نحو العمل انعكست في أداء سلمي بعيدا عن التميز والفاعلية في الانجاز نظرا لعدم حصولهم على الإشباع الكافية من الوظيفة.

التعليق عن الدراسة:

حاولت هذه الدراسة اكتشاف الحقائق للعوامل المؤثرة في ظاهرة الاستقرار الوظيفي وعلاقتها بأداء العاملين في مؤسسات القطاع الخاص وشملت عينة مكونة 265 فرد واستخدمت أداة الاستبانة والمقابلة وكانت هذه الدراسة مفيدة في دراستنا في تعريف الاستقرار لغة واصطلاحا

✓ الدراسة الثانية:

صاحب الدراسة: حجاج المداني

عنوان الدراسة: قيم العمل في ظل الاستقرار الوظيفي

نوع الدراسة: رسالة دكتوراه

السنة الدراسية: 2018/ 2019

هدف الدراسة:

-التحقق العلمي من طبيعة العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وقيم العمل ذلك من خلال التأكيد من صحة الفرضيات.

-معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة من خلال تأثير الاستقرار الوظيفي على قيمها.

-معرفة مدى نمو هذه القيم وفعاليتها في ظل الاستقرار الوظيفي.

-معرفة هل يساهم انعدام الاستقرار الوظيفي في خلق مناخ تنظيمي غير صالح لنمو هذه القيم وتفعيلها.

التساؤل الرئيسي:

كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تفعيل قيم العمل لدى الأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي؟

أسئلة الدراسة:

1- كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تحسين العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

2- كيف يساهم الاستقرار الوظيفي تجسيد العدالة التنظيمية لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

3- كيف يساهم الاستقرار الوظيفي في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط؟

عينة الدراسة: 216 مفردة

أدوات الدراسة: الاستمارة

المنهج الدراسة: المنهج الوصفي

نتائج الدراسة:

-اغلب مفردات العينة المدروسة مرتاحون في وطنهم وغالبا ما يبادرون إلى مساعدة زملائهم عند الحاجة.

-ما يلفت الانتباه أن أكثر من ثلثي الموظفين الذين شملتهم عينة الدراسة متزوجون.

-من الملاحظ أن غالبية الأفراد الموظفين في الجامعة يمتلكون مؤهلات علمية جامعية.

-أكثر خبرة ومرونة في التكيف مع الظروف المحيطة.

-التكيف مع الظروف المحيطة والتعامل مع الرؤساء والزملاء.

-الأقدمية في العمل تجعل من استشارة الزملاء فيما يشكل عليهم أو تقديم يد المساعدة لهم في غاية

البساطة والبعد عن التعقيد.

التعليق على الدراسة:

أجريت هذه الدراسة لوصف العلاقة بين الاستقرار الوظيفي وقيم العمل لدى الإداريين بجامعة عمار ثليجي

بالأغواط ومحاولة معرفة طبيعة الثقافة التنظيمية داخل المنظمة طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة 216 من

المجتمع الإحصائي واستعملت تقنية الاستبيان لجمع البيانات وكانت هذه الدراسة مفيدة في دراستنا في فهمنا

للاستقرار الوظيفي وتوضيح الرؤية.

ثانيا: المقاربات النظرية

1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تعتبر نظرية العلاقات الإنسانية إحدى النظريات الحديثة التي توصل إليها التون مايو، تفترض هذه النظرية أن الإنسان كائن اجتماعي يسعى إقامة علاقات أفضل مع الآخرين يعمل العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات في بيئة العمل جاءت هذه النظرية لتعيد الاعتبار للفرد العامل داخل المنظمة فهو إنسان يحتاج إلى احتياجات الفيزيائية (الراحة، الهواء، تجنب البرد، تجنب الحرارة، الطعام، الشراب....) لدفعه إلى إكمال العمل.

حاولت نظرية العلاقات الإنسانية تفسير السلوك الإنساني الذي يعد أحد العناصر الأساسية المحددة لتحقيق الكفاءة في العمل يجب على الإدارة الاهتمام بالاحتياجات الشخصية للأفراد، وكلما كانت المجموعة أكثر تماسكا، كلما تم تهيئة الجو المناسب لاستقرار العمل وعندما يشعر الفرد بولائه للمجموعة فإن ذلك يحفز على العطاء وإشباع رغباته المعنوية قبل المادية .

أثبتت الدراسات الميدانية في مجال العلاقات الإنسانية أهمية النواحي السلوكية و الإنسانية في تحديد كفاءة العنصر البشري بمعنى أن هناك ارتباطا قويا بين مستوى أداء العامل و العوامل النفسية , ومن ثم فإن الاهتمام بالنواحي السلوكية و النفسية ودراسة الدوافع و الاتجاهات لدى الأفراد و توافر المناخ العمل الملائم له أثر قوي في رفع مستوى الكفاءة الانتاجية لدى العاملين .(لنصاري , 2012, 38).

كما يركز قائد مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي على أسلوب قيادي يعزز علاقته بمرؤوسيه مهمتهم البقاء والتكيف والنمو، وذلك من خلال مشاركتهم فيصنع القرار والتعبير عن رأيهم لتحقيق أهداف المنظمة في الحفاظ على استقرارها.

اعتمدنا في موضوع دراستنا على نظرية العلاقات الإنسانية للقيادة التحويلية.

ليس فقط في الأوامر بل يجب تحفيزها والتعامل معها وتكاملها بين الأفراد تحسين وتيرة العمل وهذا لا يأتي إلا من خلال إشباع رغبات العاملين وبناء علاقة قوية بين القائد وأتباعه.

المؤسسة ليست مكان للعمل فقط ولكنها أيضا بيئة اجتماعية يتفاعل فيها العاملون مع بعضهم البعض وتقوم هذه العلاقة على الثقة والاحترام، وحل هذه المبادئ لتحقيق الاستقرار الوظيفي في مؤسسة المديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي وقد لاحظنا هذه الأسس في المؤسسة المبحوثة.

خلاصة الفصل:

من خلال مسبق ذكره يمكن القول بأن القيادة التحويلية عملية أو وظيفة هامة لضمان السير الحسن والجيد في المنظمة والتي تخلق التفاعل بين الأفراد من اجل تحقيق الأهداف المنشودة لفرد والمنظمة وذلك وصول إلى ضمان وبقاء استمرارية المؤسسة وهذا يتحقق إلا بوجود الاستقرار الوظيفي، ويمثل الاستقرار أهمية كبيرة بالنسبة للعمال إذ يعتبر من أهم الحوافز التي يجب توفرها والاهتمام بيه في بيئة العمل.

أما الدراسات السابقة من أهمية في إثراء موضوع البحث من ناحيته النظرية والتطبيقية، كما تجدر الإشارة إلى أن أهمية موضوع دراستنا لتقتصر على جانب النظري فقط بل إلى جانب الميداني أيضا له أهمية كبيرة وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.



الدراسة الميدانية
التطبيقية

تمهيد:

سيتم في هذا الفصل تناول الدراسة الميدانية الذي تعتبر خطوة هامة في أي دراسة التطرق إلى مختلف الخطوات المنهجية والتي تتمثل في مجتمع وعينة الدراسة وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، وكذا أدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة فضلا عن البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات. وسيتم في هذا الصدد التطرق إلى عرض النتائج وتحليل وتفسير المعطيات وتبسيط الضوء على النتائج المتوصل إليها ومناقشتها والتأكد من الفرضيات من إثباتها أو نفيها.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

أولاً: الطريقة:

1- مجتمع وعينة الدراسة:

أ-مجتمع الدراسة: ويتمثل مجتمع الدراسة الحالي في موظفين مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي والذي يبلغ عددهم (210) موظفا بكل فروعها ومصالحها.

ب-عينة الدراسة: كما أشرنا سابقا، إن مجتمع الدراسة يتمثل في موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي، والذين يبلغ عددهم (210) موظفا بكل فروعها ومصالحها، و لكبر حجم مجتمع الدراسة تعمدنا على اجراء دراستنا في مديرية المصالح الفلاحية على 50 موظفا بطريقة عشوائية نظرا لصعوبة التنقل إلى فروعها و صالحها وكذلك عدم وجود الوقت تم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية ويقصد بها الاختيار المقصود حيث يعتمد الباحث أن تتكون العينة من وحدات معينة يعتقد أنها تمثل المجتمع الأصلي تمثيلا صحيحا. (محسن لطفي 2010، 27،

ولقد قمنا بتوزيع (50) استمارة وتم استرجاعها كلها .

2- تحديد المتغيرات وطرق قياسها:

تنطوي عملية البحث على مجموعة من المفاهيم، ويطلق على هذه المفاهيم مصطلح المتغيرات وتمثل في المتغير المستقل والمتغير التابع ومتغيرات الداخلية.

تحديد متغيرات الدراسة: تتكون الدراسة من متغيرين هما:

المتغير المستقل: ويتمثل في هذه الدراسة في القيادة التحويلية.

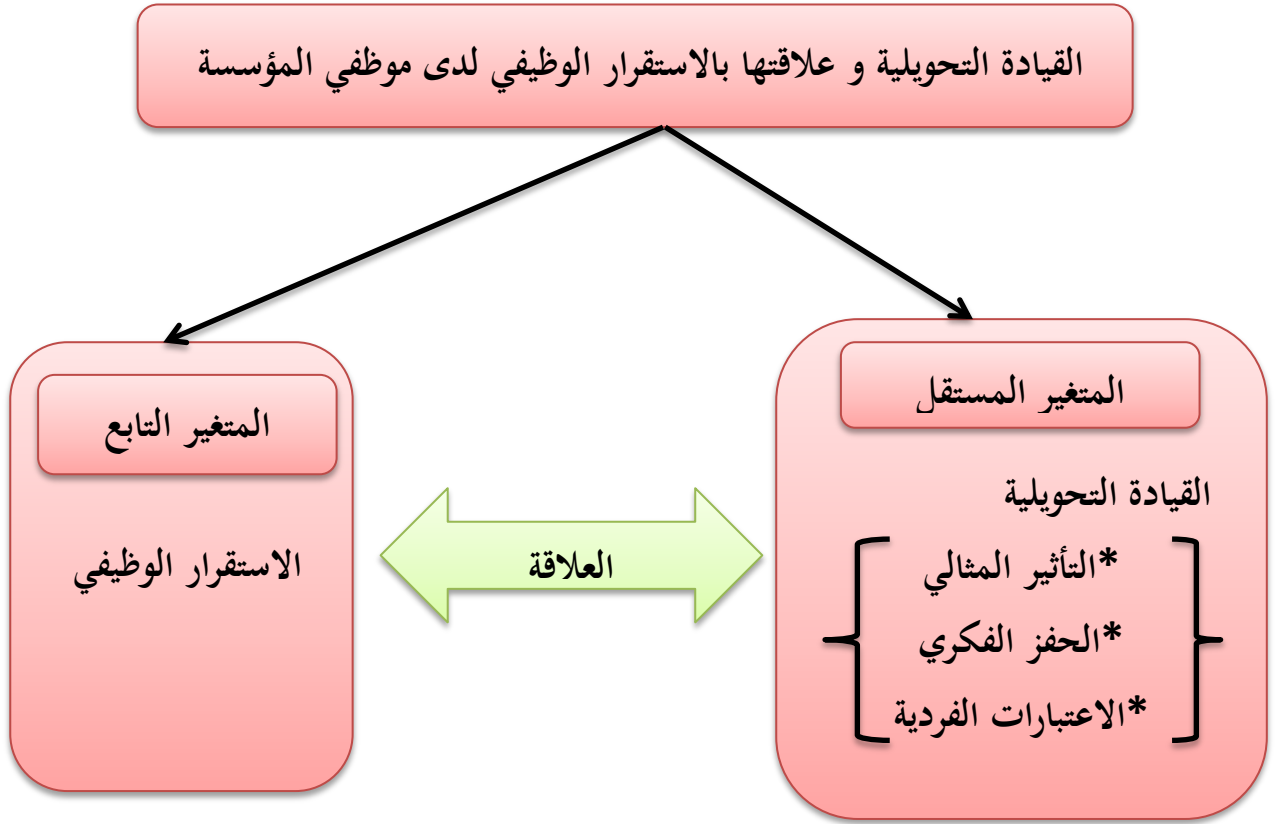
المتغير التابع: ويتمثل في هذه الدراسة في الاستقرار الوظيفي.

طرق قياسها: هو القياس الكمي المتمثل في الإحصاء الوصفي، ويختص هذا النوع من الأساليب بجمع

البيانات وتبويبها وعرضها حيث تلخص البيانات ويتم اختزالها إلى معلومة أو أكثر في شكل جداول تكرارية ورسومات البيانية مع حساب بعض المقاييس الإحصائية (التكرارات، النسبة المئوية... (وعيل، 2013،

ص 3) ، و النموذج التالي يوضح طبيعة الدراسة و العلاقة بين متغيراتها

الشكل (1) : يبين نموذج الدراسة



المصدر : من اعداد الطالبتين

ثانياً: الأدوات

1- أدوات جمع البيانات:

لكي يستطيع الباحث جمع البيانات والمعلومات حول موضوع دراسته يجب عليه الاعتماد على عدة أدوات لجمع المعلومات، ومن أهم هذه الأدوات نجد الملاحظة، الاستبيان، المقابلة هذا ما تم الاعتماد عليه في دراستنا وقد استخدمنا الاستبيان بغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة في دراسة ومن ثم فحص فرضياتها.

1-1 الاستبيان: أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة، معينة تحتوي على

عدد من الأسئلة.

مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يرحي توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها. (عليان وآخرون، 2000،

ص82)

ولقد احتوت استمارة هذا البحث على (34) سؤال وتم تقسيمها على أربعة محاور كل محور يتضمن مجموعة أسئلة ويمكن توضيحها كالآتي:

المحور الأول: والذي يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة يحتوي على 4 أسئلة.

المحور الثاني: والذي يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الأولى والتي تبين علاقة التأثير المثالي والاستقرار

الوظيفي ويحتوي 11 سؤال.

المحور الثالث: والذي يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الثانية والتي تبين علاقة الحفز الذهني بالاستقرار

الوظيفي ويحتوي على 09 أسئلة.

المحور الرابع: والذي يتضمن أسئلة تتعلق بالفرضية الثالثة والتي تبين علاقة الاعتبارات الفردية بالاستقرار

الوظيفي ويحتوي على 10 أسئلة. (انظر للملحق رقم 01)

1-2 **المقابلة:** هي عبارة عن محادثات موجهة للأسئلة أو تبادل في وجهات النظر بين شخصين يتحدثان عن

موضوع ذي الاهتمام مشترك.

ومع ذلك فإنها تختلف عن المحادثات الأخرى من خلال وجود هيكل محدد ولها أغراض واضحة يسعى إليها

صاحب المقابلة. (بوترعة، 2018، ص55)

تم إجرائها المقابلة على مستوى المديرية المصالح الفلاحية مع السيد المدير بتاريخ 2024/02/18 على

الساعة 10:30 حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بموضوع دراستنا حول القيادة التحويلية وعلاقتها

بالاستقرار الوظيفي. (انظر الملحق 02)

1-3 الملاحظة:

الملاحظة العلمية تساعد الباحث للوصول إلى مجموعة من حقائق الدقيقة وتم الاعتماد على هذه التقنية أو الوسيلة لجمع المعلومات الخاصة بالفرضيات وبالإضافة إلى التعرف على أقسام والمصالح المؤسسة وطبيعة الوظائف المكلفة للموظفين.

يمكننا إبراز أهم الملاحظات التي تم مشاهدتها خلال القيام بدراسة الاستطلاعية والاستكشافية. تعتمد مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي على مجموعة القواعد والقوانين والسيطرة على السلوك وأداء العمال ويركز رؤساء الأقسام على توزيع الوسائل التي تساعد العامل في أداء واجباته.

كما أن توفر مناخ مريح يسوده التعاون والثقة والاحترام مما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء العمال. كما لاحظنا أن العمل يسير بشكل منظم بين الموظفين والتزامهم بأوقات عملهم.

- السجلات والوثائق: ومن الوثائق المستعملة في هذه الدراسة:

- الهيكل التنظيمي لمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي أنظر الملحق رقم 6.

- البيانات المتعلقة بمديرية المصالح الفلاحية.

- الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

- التكرارات

- النسب المئوية

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية

الجدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين وفق متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 74% | 37 | ذكر |
| 26% | 13 | أنثى |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

بناء على المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يبين توزيع المبحوثين وفق لمتغير الجنس حيث نجد أن فئة ذكور هي الفئة الغالبة في مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي وهذا ما لا حضناه وذلك ب37مبحوث ذكر من المجموع العام 50 إذ تقدر نسبة 74% في حين نجد في مقابل لتكون نسبة اقل عند 13مبحوثة من المجموع العام 50 وتقدر نسبتهم ب26%. من خلال المعطيات والنسب المتحصل عليها والتي تبين أن فئة ذكور هي الفئة الغالبة في مديرية ويرجع ارتفاع النسبة كون فئة ذكور من الفئات الهامة والمحركة التي تعتمد عليها المنظمات كما تتميز هذه الفئة بقدرتها على العطاء والإبداع والابتكار في مجال العمل ,ومن هنا يمكننا القول أن مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي كغيرها من المؤسسات تعمل على استقطاب الموارد البشرية م جنس الذكور ذو مؤهلات وكفاءة قادرة على تحقيق التميز في أدائها , كما تعمل على توفير المناخ العمل الملائم ,مما ينعكس إيجابيا على المؤسسة.

بالرغم من أغلبية الموظفين ذكور إلا هذا لا يستثني توظيف المؤسسة للعنصر النسوي كنتيجة لظروف الاجتماعية والاقتصادية التي عرفتها الجزائر حيث كانت تعتبر بدورها أداة فعالة في المجتمع لما لها من إمكانيات وكفاءة في أداء مهامها.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع الباحثين وفق المؤهل العلمي.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|-----------|
| 8 % | 4 | متوسط |
| 12 % | 6 | ثانوي |
| 10 % | 5 | تقني سامي |
| 70 % | 35 | جامعي |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يوضح توزيع الباحثين حسب المؤهل العلمي نجد أن اغلب الموظفين في المؤسسة محل الدراسة هم أصحاب المستوى الجامعي ويمثلون 35مبحوث من أصل 50 مبحوث وبنسبة 70% ويليه المستوى الثانوي ويمثلون 6مبحوثين من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب12% ويليهما المستوى تقني سامي ويمثلون 5مبحوثين من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب10% أما الفئة الأقل كانت من المستوى التعليمي المتوسط حيث يمثلون 4 مبحوثين من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب8%..

انطلاقاً مما سبق يمكننا القول أن المستوى التعليمي يؤدي دوراً هاماً في تحديد منصب العمل فأغلب الموظفين مديريةية المصالح الفلاحية لولاية الوادي هم أصحاب المستوى الجامعي والثانوي حيث يجب أن تتوفر في الموظف الكفاءة والمهارة لأن المؤسسة تعتمد عليه في تسير إدارة المؤسسة وضع الخطط واستفادة من هذه الكفاءات في اتخاذ القرارات التي تساهم في ازدهار المؤسسة أما المستوى التقني سامي والمتوسط اقل نسبة حيث كان الهدف من توظيفهم لتقليل من نسبة البطالة والتي أصابت في الآونة الأخيرة لخريجي الجامعات والمعاهد. ومن ثم فإن المديرية تهتم وتولي أهمية كبيرة لتنمية وتطوير الموظف والمستوى التعليمي يدل علي حرصها المتميز والفعال وهذا كآلية لضمان بقائها فيها.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين وفق الفئة المهنية .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|-----------|
| 26 % | 13 | إطار |
| 10 % | 5 | عون تحكم |
| 64 % | 32 | عون تنفيذ |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه, والذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية, فمن جهة أن عون التنفيذ هي الفئة الغالبة في المديرية وذلك يتضح من خلال تمثلهم 32 مبحوث من أصل 50 مبحوث وحصولهم على أعلى نسبة والمقدرة 64 %, تليها فئة إطار والتي تمثل 13 مبحوث من أصل 50 مبحوث وذلك نسبة 26 أما فئة عون التحكم تمثل 5 مبحوثين من أصل 5 مبحوث و أخذت أقل نسبة 10% من خلال مسبق يمكننا القول أن مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي ووفقا للجدول أعلاه أن عدد الأشخاص الذين يحتلون مستوي المهني (عون التنفيذ) 32 موظف وبنسبة 64% من إجمالي العينة ويرجع هذا إلى حكم طبيعة نشاط العمل بالمؤسسة والذي يستدعي وجود أعلى نسبة لأعوان التنفيذ. أما بالنسبة الأشخاص الذين يحتلون مستوي الوظيفي (إطار) فغنهم يمثلون 13 موظف بنسبة 26% من إجمالي العينة والمستوي (عون التحكم).

ويمكن أن تشير هذه النسبة إلى وجود عدد قليل من موظفي الإطار وأعوان التحكم في المؤسسة. حيث يتمثل دورهم في تأطير العمليات اليومية في المؤسسة، وتحديد المناطق التي تتطلب التطوير التدريب الموظفين فيها وكذلك تحسين الاحتياجات وتنمية المهارات الخبرات في المستويات الوظيفية المختلفة. ويمكن أن يدل العدد الكبير من الموظفين الذين يحتلون وظائف عليا على أن المؤسسة تتمتع بمستوى عالي من القيادة وإدارة وهذا ما يكتمل إلى بتدريبهم على المهارات الإدارية كما يمكن أن تشير نسبة الانخفاض نسبة الموظفين إلى عدم توفر التدريب على تنفيذ المهام ونقص الخبرات وفعالية.

جدول رقم 04: يوضح توزيع الباحثين وفق الأقدمية في العمل .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------------|
| 20 % | 10 | (6 إلى 10) |
| 30 % | 15 | (11 إلى 15) |
| 8 % | 4 | (16 إلى 20) |
| 42 % | 21 | 20 سنة فأكثر |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه، والذي يوضح توزيع الباحثين حسب الأقدمية في العمل بمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي. حيث نجد أن أعلى نسبة من الباحثين لديهم الأقدمية من 20 سنة فأكثر ويمثلون 21 مباحث من اصل 50 مباحث وقدرة نسبتهم ب 42 % وتليها من 11 إلى 15 ويمثلون 15 مباحث من أصل 50 مباحث وقدرة نسبتهم ب 30 %، وتأتي فئة العاملين الذين لديهم الأقدمية من 6 إلى 10 حيث تنخفض نسبتهم إلى 20 ويبلغ عددهم 10 مباحثين. فيما نرى أن فئة الموظفين من 16 إلى 20 هي الأقل وتقدر نسبتها ب 8% من الموظفين والذين يمثل عددهم 4 مباحثين.

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة المتعلق ب الأقدمية المهنية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي كونها تعمل على توظيف الطاقات البشرية ذو خبرة طويلة وهو ما جعلهم يستقرون في مناصبهم الوظيفية وعدم التنقل لبحث عن وظيفة أخرى، أما انخفاض النسبة يعود لي توظيفهم حديثا.

ثانيا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى :

الجدول رقم 05: يوضح البيئة الداخلية للمؤسسة تأخذ طابع المرونة.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 96% | 48 | نعم |
| 4% | 2 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين مدى توفر طابع المرونة بالمؤسسة فكانت أغلبية الإجابات المبحوثين بنعم (48) وقدرة نسبتهم ب 96% وهذا ما يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة توفر كل الضروريات كافية لتكيف العامل مع المتغيرات التي تطرأ في بنية العمل، أما الإجابات المبحوثين ب لا (2) وقدرة نسبتهم ب 4%.

ومن هنا نستنتج أن مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي على توفير كل الظروف الملائم لسير العمل، وبقاء الموظف واستمراره في عمله وهذا ما يحقق الاستقرار بالمؤسسة.

الجدول رقم 06: يوضح تصرفات الرئيس بطريقة قائمة على الثقة والاحترام مع موظفيه

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 100% | 50 | نعم |
| 00 | 00 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يوضح تصرف ومعاملة الرئيس مع رؤوسيه أثناء العمل القائم على الثقة والاحترام حيث تمثلت النسبة إجابة 50 مبحوث بنعم وقدرة بنسبة 100% وهذا ما يدل على أن رئيس مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي يتصرف بثقة واحترام مع رؤوسيه وهذا راجع إلى وطد العلاقة بينهم وبذلك يزيد الأداء ويتحقق الاستقرار بيه.

الجدول رقم 07: يوضح تلقي الموظفين التشجيع عند قيامهم بالأعمال على أكمل وجه

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 84 % | 42 | نعم |
| 16 % | 8 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه يوضح تشجيع المدير للموظفين عند قيام بعملهم على أكمل وجه، حيث كانت إجابة المبحوثين بنعم (42) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم بـ 84% أنها تتلقى التشجيع من طرف المدير وتليها الإجابة بـ أحيانا (8) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم بـ 16% .

ومن خلال مالا لاحظناه أن معظم الموظفين أجابوا بأن هناك تشجيع مقدم من طرف المدير وهذا راجع إلى الحوافز المعنوية والتي أشار إليها إلتون مايو في نظريات العلاقات الإنسانية كالشكر والتقدير وغيرها حيث أن المحفزات ترفع من معنويات وذلك من خلال إشعاره بأهميته وأنه ليس مجرد آلة فعالة لتحقيق الربح وزيادة إنتاجية وكذلك تلبية مختلف الاحتياجات العاملين المادية مثل الأجر مكافأة وهو ما يجعل الموظفين يركزون على اهتماماتهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة مستويات الثقة ويعود بالا جاب على الموظف والمؤسسة. إلا أن هناك من أجابوا بأحيان بأن المدير لا يبدي أي اهتمام بتشجيعهم بل يعمل على تحقيق جملة من المهام والأدوار المكلف بيه وأدائها بسرعة حيث يكمن همه الوحيد تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 08: يوضح رضا الموظفين عن عملهم في المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 70% | 35 | نعم |
| 8% | 4 | لا |
| 22% | 11 | أحيانا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه يوضح مدى رضاهم عن وظيفتهم، حيث كانت إجابة المبحوثين بنعم (35) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب70% أنهم راضين عن العمل بالمؤسسة. وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا ب(11) مبحوث من اصل 50 مبحوث حيث قدرت نسبتهم ب22% ، الا أنه في المقابل نجد المبحوثين أجابوا ب لا (4) مبحوثين وتقدر نسبتهم ب 08% أنهم غير راضين عن العمل.

من خلال مالا حضناه يمكننا القول أن المؤسسة محل الدراسة تعمل على تقدير جهود عاملها وذلك من خلال منحهم التحفيز على ما يقدمونه من أعمال وبذلك يتحقق الرضا ويشعر الموظف بأن المؤسسة تقدر الجهود المبذولة مما يعزز من ثقة العامل بمؤسسة، وينعكس ذلك على استقراره النفسي ويشعره بالطمأنينة والأمن.

أما الذين يعبرون عن عدم رضاهم بالمؤسسة حيث يرجعون ذلك إلى عدم وضعهم في المنصب الذي يليق بشهادتهم واحتياجهم إلى المعدات واليات التي تساعد في العمل ، كما أكدت دراسة بن منصور رفيقة المعنونة الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص.

الجدول رقم 09: يوضح وجود تعاون بين أفراد المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 82% | 41 | نعم |
| 18% | 9 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والمشاهدات الكمية للجدول أعلاه، والذي يوضح توزيع المبحوثين الذين يقرون بوجود التعاون بين أفراد حيث أجابوا المبحوثين ب نعم (41) من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب82% وهناك من قال عكس ذلك بأن المؤسسة لا يوجد تعاون فيما بينهم حيث أجابوا المبحوثين ب لا (9)مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب18%. من خلال مشاهدنا لإجابات المبحوثين بنعم أي هناك تعاون في مؤسسة وذلك عن طريق تقاسم مسؤوليات وهذا يرغبهم في العمل وزيادة الابتكار والإبداع حيث يتبادلون الأفكار وخبرات وكل هذه العوامل تجعل المدير يثق بالموظفين وبذلك يتحقق الاستقرار.

الجدول رقم 10: يوضح شعور الموظفين بانتمائهم لجماعة العمل .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 96% | 48 | نعم |
| 4% | 2 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والمشاهدات الكمية للجدول أعلاه، والذي يوضح مدي شعور العامل إلى انتمائه لي جماعة العمل، حيث كانت نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب نعم (48) من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب96% وهناك من المبحوثين الذين أجابوا ب لا (2) من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب4%. من هنا نستنتج أن عند انتمائه الفرد لجماعة العمل يشبع الكثير من حاجياته سواء الاجتماعية أو النفسية وأن جماعة العمل مبنية على أساس التعاون والصداقة حيث أن تخلق جوا ملائما لبقائها في العمل نتيجة التقارب بين الموظفين، نجد أن ازدادت نسبة الفعالية في العمل ذلك إلى توفر جوا ملائم بين الموظفين، وفي الأخير كلما كانت اللحمة الجماعة والترابط بين الموظفين كان ذلك سببا في تطوير وإعطاء فعالية داخل المحيط مما يشجع الاستمرارية في العطاء.

الجدول رقم 11: يوضح رغبة الموظفين في بقاء بالمؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 90 % | 45 | نعم |
| 10 % | 5 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

تماشياً مع المعطيات المدونة في الجدول أعلاه حول السياق رغبة الموظف في البقاء ه في المؤسسة حيث كان إجابة المبحوثين ب نعم (45) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر ب 90% بينما هناك مبحوثين أجابوا ب لا (5) مبحوثين من أصل 50 وتقدر ب 10%.

ويمكن تفسير ارتفاع هذه النسبة كون مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي يتعامل مع موظفيه بالمرونة وكذلك المكسب المادي له دور في بقاء في المؤسسة، جو الاحترام سائد بين الزملاء والمشرفين الذي يتميز بالتعاون والتضامن أما بنسبة لي مبحوثين الذين أجابوا ب لا الراغبين من ترك مكان العمل يعود ذلك إلى الراتب الذي يتقاضاه غير كافي لتغطية نفقات المعيشة الضرورية وعند استشعار الموظفون ان منصبهم حالي لم يعد يوفر فرصا كافية لتطوير مهاراتهم معارفهم وخبراتهم.

الجدول رقم 12: يوضح استطاعة الموظفين التكيف بين الأعمال الخاصة والعمل داخل

المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 70% | 35 | نعم |
| 30% | 15 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

بناء على المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يوضح مدي استطاعة الموظفين التكيف بين الأعمال الشخصية وعملك داخل المؤسسة حين نجد أعلى نسبة كانت أجابتهم المبحوثين ب نعم (35) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب 70% وتليه إجابة المبحوثين ب لا (15) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 30%.

من خلال المعطيات التي تحصلنا عليها نرجع ارتفاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا أنهم يستطيعون التكيف بين الحياة الشخصية والعمل بالمؤسسة إلى أنهم يجددون أولوياتهم في الحياة وإدارة الوقت وتقسيمه والتعاون وطلب المساعدة والتواصل ومرونة

الجدول رقم 13: يوضح اشراك العامل في عملية اتخاذ القرار المتعلق بالعمل مما يؤدي الى التحقيق والاستقرار في العمل.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 80% | 40 | نعم |
| 20% | 10 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والمشاهدات الكمية للجدول أعلاه تبين من خلال إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب نعم (40) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم 80% والذين أجابوا ب لا (10) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم 20%.

من خلال المعطيات السابقة نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وذلك راجع توليه منصب أكبر ومكانة اجتماعية وامتيازات هو ما يجعل الرئيس إبداء الرأي في القرارات و كل هذا يساهم في بناء علاقة طيبة بين الرؤساء و المرؤوسين ويرفع من روح المعنوية لديهم يشعروهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة و عند تحفيزهم من الجوانب المعنوية و المادية كل هذا يعزز رغبتهم في استقرار في العمل و التزامهم بأداء مهامهم و بذل كافة جهوداتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

إلا أن هذا لا يمنع من أن هناك عاملين عبروا عن عدم مناقشة رئيسهم لهم في اتخاذ القرارات ويمكن إرجاع ذلك وجود حساسية بين بعض العاملين ورئيسهم حيث يتجنب هؤلاء التعامل معهم وإفساح المجال لهم لمناقشتهم، وكذلك غياب الود والعلاقة الطيبة بينهم وهذا ما يجعله عدم مشاركته في اتخاذ القرارات.

حيث صرح الرئيس انه يمنح ويشجع عامليه على مشاركة في اتخاذ القرارات أي كل ما كان القرار صائب يصب في صالح المؤسسة والموظف، يأخذه بعين الاعتبار بشرط أن يكون القرار يندرج ضمن صلاحيات منصب الموظف المنسوبة له فقط (انظر للملحق رقم 02) .

الجدول رقم 14: يوضح التواصل الجيد بين الموظف وبين الرئيس فيما يتعلق بأداء العمل على أكمل وجه .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 84 % | 42 | نعم |
| 16 % | 8 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال معطيات والمشاهدات للجدول أعلاه الذي يوضح فرصة تواصل بين الرئيس والموظفين في المؤسسة نجد أن أغلب المبحوثين أجابوا ب نعم (42) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب 84% أن هناك فرصة تواصل بينهم وبين رئيسهم وفي المقابل نجد هناك مبحوثين ب لا (8) مبحوثين من أصل 50 مبحوث تقدر نسبتهم 16% الذين اجتابوا بعدم وصول فرص تواصل. ويمكن القول من خلال ما سبق أن التواصل الجيد مع الرئيس يؤثر بشكل إيجاب على عمله وهو ما أكده المبحوثين.

فالاتصال يساهم في تمكين والتعرف على احتياجاتهم الوظيفية وكذلك العلاقات القائمة على الاحترام والمحبة تؤدي إلى زيادة التعاون بينهم وهذا ما ينعكس إيجابا على أدائهم ورغبتهم في البقاء والاستقرار في العمل والإخلاص فيه، ويمكن تفسير إجابات المبحوثين الذين أقرروا ب لا إلى عدم وجود تواصل بينهم وبين الرئيس وهذا يعود إلى اختلاف بعض الآراء والأفكار نتيجة وجود فوارق من ناحية التعليمية والمستوى الثقافي زيادة إلى طبيعة المنصب الذي يشغله العامل , وكما صرح رئيس المديرية بأن عملية التواصل بين العمال و الرئيس تتم عن طريق السلم الاداري .(انظر للملحق رقم 02).

الجدول رقم 15: يوضح سلوك الرئيس تجاه موظفيه يشعرهم بالارتياح مما يجعلهم مستقرين في

العمل .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 90 % | 45 | نعم |
| 6 % | 3 | لا |
| 4 % | 2 | أحيانا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات و الشواهد الكمية من الجدول أعلاه الذي يوضح مدى ارتياح الموظف بسلوك رئيسه حيث أغلب المبحوثين أجابوا ب بنعم(45)من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب90% بأن السلوك الجيد يشعره بالارتياح مع الرئيس تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا حيث قدرة عددهم (3) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب6% إلا انه في مقابل نجد المبحوثين الذين أجابوا ب أحيانا (2) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب 4% .

بناء على مسبق يمكننا القول بأن العلاقة بين الرئيس والموظفين مبنية على الاحترام والحب حيث يقوم بتوجيههم و يحمسهم على تحقيق ما كانوا يتوقعونه من الأهداف كما أن للعلاقات الجيدة والوطيدة لها دور في تحقيق الراحة النفسية وهذا ما يجعل العامل يستقر في عمله.

الا أنه يمكن اعتبار بعض آراء العاملين أن التعاملات الجيدة لا تساهم في ارتباطهم بالمؤسسة كون أن هناك عوامل أخرى أهم منها (الترقية , التحفيز , الأجور) حيث أن حصول العامل على التحفيزات والمكافئات والترقيات والأجور كل شلك يساهم في تلبية الحاجيات المادية والمعنوية.

ثالثا: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

الجدول رقم 16: يوضح تقبل الرئيس من موظفيه الأفكار الجديدة التي تساهم في التطوير

وتحسين العمل .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 56% | 28 | نعم |
| 6% | 3 | لا |
| 38% | 19 | أحيانا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات و الشواهد الكمية من الجدول أعلاه الذي يوضح مدى تقبل الرئيس الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير و تحسين العمل حيث أغلب المبحوثين أجابوا ب نعم (28) من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب 56% بأن رئيسهم يتقبل الأفكار الجديدة التي تساهم في التطوير و تحسين العمل و تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب أحيانا (19) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 38% إلى أن في مقابل نجد المبحوثين الذين أجابوا ب لا (3) مبحوث من اصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 06% .

بناء على ما سبق يمكننا القول أن رئيس المديرية المصالح الفلاحية يتقبل أفكار موظفيه الجديدة التي تهدف لحسين أداء وتطوير العمل مما يشجعهم على فكرة ابتكار و إبداع أفكار جديدة تتعلق بالعمل، و انه ليس مجرد آلة للتطبيق و انما شريك فعليا في تحقيق استراتيجية المؤسسة و ذلك يساهم في ولائه و رغبته للبقاء في المؤسسة إلا أن هناك من المبحوثين أقروا بعدم تقبل الأفكار الجديدة وهذا قد يرجع إلى طبيعة الرئيس وتقبل أفكار مرؤوسيه الجديدة.

الجدول رقم 17: يوضح قبول الرئيس دعماً لأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 40 % | 20 | نعم |
| 6 % | 3 | لا |
| 54 % | 19 | أحياناً |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية من للجدول أعلاه الذي يوضح مدى دعم المدير أفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين حيث نجد المبحوثين الذين أجابوا ب نعم (20) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 40% كانت إجابة المبحوثين ب أحياناً (19) مبحوث من أصل 50 مبحوث، وقدرت نسبتهم ب 54 %، أما في مقابل نجد إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب لا (3) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 6%.

من خلال ما تم الحصول عليه من إجابات المبحوثين تبين أن أعلى نسبة كان المبحوثين الذين أجابوا بأحياناً ويعود ذلك إلى دور رئيس المؤسسة يقوم بدعم الأفكار الجديدة.

الجدول رقم 18: يوضح تشجيع الرئيس على تنمية روح الابتكار في العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 46% | 23 | نعم |
| 20% | 10 | لا |
| 34% | 17 | أحيانا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يوضح مدى تشجيع المدير الموظفين على روح الابتكار في العمل حيث كان إجابة المبحوثين بنعم (23) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 46 %، تليها إجابة المبحوثين ب أحيانا (17) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب 34، أما في مقابل نجد إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب لا (10) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب 20 % . من خلال ما تم الحصول عليه من إجابات المبحوثين تبين أن مديرهم يشجعهم على الابتكار ويعود ذلك لتبنيه بعض الاستراتيجيات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية تطبيقها لتعزيز الابتكار في المؤسسة وإنشاء بيئة ملهمة تحفز الموظفين على الإبداع وتزويد الموظفين بالموارد اللازمة أمر حاسم لتعزيز الإبداع والابتكار وهذا يشمل الدورات التدريبية والتعليمية والأدوات والتقنيات الحديثة وكذلك تقديم المكافآت لتحفيز على الابتكار حيث تشمل حوافز مالية والتقدير والترقيات .

الجدول رقم 19: يوضح حرص الرئيس على توفير أجهزة والبرامج التي تساعد على عملية الإبداع

في العمل.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 70 % | 35 | نعم |
| 18 % | 9 | لا |
| 12 % | 6 | أحيانا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يوضح مدى حرص المدير على توفير أجهزة والبرامج التي تساعد على عملية الإبداع في العمل حيث نجد أعلى نسبة للمبحوثين الذين أجابوا ب نعم (35) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 70% , وتليها إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب لا(9)

مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم بـ 18%، بينما كانت إجابة المبحوثين بـ أحياناً (6) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم بـ 12% .

من خلال ما تم الحصول عليه من إجابات المبحوثين أن أعلى نسبة تصرح على توفير المؤسسة أجهزة والبرامج ويعود ذلك أن عملية الدورات التكوينية والبرامج التدريبية ساعده الموظف لزيادة أدائه وتقليل من الأخطاء وحل المشكلات في الميدان كما أنها تحفزهم للعمل وإكسابهم خبرة وهذا ما يحقق الإبداع واكتشاف قدرات العمال وخبراتهم التي تساهم في زيادة الإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة، وكذلك نجد من أجاب بلا يوجد تشجيع يعود لعدم وجود بيئة تنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار وكذلك عدم الاعتراف بصاحب الفكرة المبدعة من الرؤساء وعدم ربط بين المشاريع الإبداعية بالاستراتيجية المنظمة .

الجدول رقم 20: يوضح قيام العامل بالمهام المطلوبة بما يتوافق مع معايير أداء المعتمدة في

المؤسسة .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 86 % | 43 | نعم |
| 14 % | 7 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين قيام العمال بما يتوافق مع المهام المطلوبة وفق المعايير أداء المعتمدة في المؤسسة حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا بـ نعم (43) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم بـ 86% الذين يقومون بأداء مهامهم بما يتوافق مع المعايير، أما أقل نسبة نجدها عند المبحوثين الذين أجابوا بـ لا (7) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم بـ 14% .

يمكننا القول بأن الذين يقومون بأداء مهامهم المطلوبة بما يتوافق مع المعايير أداء ذو خبرة وكفاءة ودقة وتحمل المسؤولية والتزام بقوانين العمل وذلك وفق لسياسات التي تتبعها المؤسسة لتسيير شؤونها وهذا ما أكدته دراسة هديل بسام شاهر السكر المعنونة بـ القيادة الخادمة وأثرها على الأداء الوظيفي .

أما الذين لم يقومون بأداء مهامهم المطلوبة وفق المعايير أداء المعتمدة وهذا قد يؤثر سلباً على العمل مما

يهدد وجوده في مؤسسة .

الجدول رقم 21: يوضح مناسبة أجر العامل مع مجهوداته المبذولة

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 82% | 41 | نعم |
| 18% | 9 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد للجدول أعلاه والذي يوضح مناسبة العامل للمجهودات التي يبذلها في مؤسسة، حيث نجد على نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب نعم (41) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة ب 82% أجابوا أن أجرهم مناسب مقارنة بالمجهودات التي يبذلها في المؤسسة وتليها نجد نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا (9) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرة ب 18% .

ويمكننا أن نفسر اعتبار العاملين لمناسبة الأجر لمجهوداتهم حيث يعتبر الأجر من أهم العناصر التي ترفع من دافعية العامل فهو المقابل المادي الذي يتقاضاه العامل مقابل الأعمال التي يقوم بها , كما انه عامل ايجابي لتحقيق الاستقرار النفسي والاجتماعي , كما يعتبر كحافز مادي يشجع العاملين على أداء مهامهم , حسب ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية والتي أسمته بأسلوب التحفيزي والذي يقوم على منح الحوافز المادية (كرفع الأجور, المكافآت , والعلاوات ..) مما يؤدي إلى تشجيعهم وتمسكهم بتعليمات الإدارة هذا ما يولد لديهم رضا واستقرار.

وبالمقابل نجد نسبة 18% من مفردات الدراسة من مجموع 50 يقرون بعدم كفاية الأجر الممنوح لهم مع طبيعة وظائفهم يرجعون هذا إلى أن بعض الأعمال صعبة يقومون بيه والتي قد تؤثر على صحتهم وكذلك غلاء المعيشة وأن الأجر المعطى لا يكفي لتحقيق الاحتياجات.

الجدول رقم 22: يوضح مكافئة المؤسسة على الجهود الزائدة المبذولة من العمال

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 48% | 24 | نعم |
| 52% | 26 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يوضح توزيع المكافآت على الجهود زائد المبذولة في المؤسسة نجد أن أعلى نسبة عند المبحوثين الذين أجابوا ب لا (26) مبحوث من أصل 50 مبحوث والمقدرة ب 52% ويعود ذلك حداثة بعض العمال، وتعاون بعضهم في أداء مهامهم وكذلك عدم اعتماد بعض الأساليب متجددة في عملهم، بالإضافة إلى عوامل أخرى تتحكم في ذلك كالمحسوبية وقرباة وهذا ما ينعكس على روحهم المعنوية والتزامهم الوظيفي ويدفعهم إلى تغيير المؤسسة بمجرد حصولهم على فرصة. ويمكننا إرجاع نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب نعم (24) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب 48% الذين أجابوا بوجود توزيع مكافآت بين الموظفين ويعود ذلك للاتقائهم لمهامهم بدرجة عالية من كفاءة وعدم التقصير واعتماد على أساليب متجددة في العمل وذلك بالاعتماد على الجهود ومشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة حيث تعد المكافآت دافع للإبداع العامل في عمله كما أن المكافآت من المبدأ الأربعة عشر التي أكد عليها هانري فايول حيث أكد أنه يجب أن تكون قيمة المكافآت المدفوعة مرضية لكل من الموظف وصاحب العمل، ومستوى الدفع يعتمد على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة وهذا ما يساهم في رفع مستويات الرضا . وكذلك يقدمون لهم التعويض المالي مقابل الجهود زائدة، والعمل على كسب رضاهم من خلال منحهم تحفيزات ومنح تقديرا عن الجهود المبذولة.

الجدول رقم 23: يوضح الثقة الكبيرة لرئيس في قدرات موظفيه.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 50 % | 25 | نعم |
| 50 % | 25 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يوضح مدى ثقة المدير في موظفيه حيث كانت إجابة المبحوثين ب نعم (25) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 50 %، و تليها إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب لا (25) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 50 %.

بناء على المعطيات السابقة يمكننا القول أن رئيس لديه ثقة في قدرات موظفيه على انجاز عملهم بجدارة وسيتم تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة من خلال طرح أفكار جديدة، و الإبداع في العمل، و الوقوف أمام الصعوبات، والتفاعل الايجابي المتواصل بين الرئيس و الموظف ويشعرهم بأهميته كعنصر فعال في المنظمة مما يعمل على تشجيعهم على التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم في المسائل التي تخص العمل.

الجدول رقم 24: يوضح عمل الرئيس على بث روح الحماس في موظفيه التي تمكنهم مواصلة

العمل في المؤسسة .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 68 % | 34 | نعم |
| 30 % | 15 | لا |
| 2 % | 1 | أحيانا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يوضح مدى قدرة مدير المصالح الفلاحية على بث روح الحماس في الموظفين والتي تمكنهم من مواصلة العمل بالمؤسسة، حيث نجد أعلى نسبة عند المبحوثين الذين أجابوا ب بعم (34) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب 68 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا (15) مبحوث من أصل 50 مبحوث ومقدرة ب 30 % ونجد أقل نسبة من المبحوثين أجابوا ب أحيانا (1) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتته ب 2 % .

ومن خلال المعطيات نستنتج أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم أن المدير يعمل ما بوسعه على بث روح الحماس وتوطيد العلاقة بينه وبين موظفيه حيث يبذلون جهدا إضافيا ويميلون إلى العمل بفعالية أكبر، كما يحرص

على تنظيم فعاليات متنوعة والاستماع لملاحظاتهم وتنفيذ الأفكار التي يبتكرونها كما انه يعمل على بناء فريق عمل للإتاحة فرصة لمناقشة وكما يشجعهم على إعطاء الأولوية لصحتهم وهذا يساعد بشكل كبير في الحفاظ على حماسهم وحافزيتهم، أما عن الذين أجابوا ب لا ان مدير لا ييث فيهم روح الحماس ولا يتم مكافئتهم في مؤسسة كذلك عدم الاعتماد على بعض الأساليب متجددة في العمل وهذا ما ينعكس على روحهم المعنوية والتزامهم الوظيفي بشكل سلبي ويدفعهم إلى مغادرة المؤسسة بمجرد توفر الفرصة لهم .

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

الجدول رقم 25: يوضح اهتمام الرئيس بإشباع الحاجيات الشخصية مما يشعر العامل بالانتماء

للمؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 64 % | 32 | نعم |
| 36 % | 18 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يوضح اهتمام المدير بالإشباع الحاجيات موظفيه , حيث نجد أعلاء نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بنعم (32) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب 64% أقررو بأن المدير يبدي الاهتمام بالاحتياجات الشخصية , إلا أنه في مقابل نجد المبحوثين الذين أجابوا ب لا (18) مبحوث من أصل 50 مبحوث تقدر نسبتهم ب 36% .

مما سبق يمكننا القول أن مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي تعمل على خلق بيئة عمل جيدة حيث تقوم بتلبية مختلف احتياجات لموظفين المادية (الأجر, التحفيزات , المكافآت,.....) وكذلك الجوانب المعنوية والنفسية من خلال إشعار العامل بأهميته وأنه ليس آلة وكذلك التركيز اهتمام بانشغالات العاملين وكل هذا يؤدي إلى الانتماء والاستقرار في المؤسسة .

وهذا ما يتفق معا دراسة محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي المعنونة ب القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري وهذا ما أكد عليه ماسلو حيث اعتبر أن الإنسان لديه مجموعة من الاحتياجات يسعى إلى إشباعها بشكل هرمي .

الجدول رقم 26: يوضح اعتماد الرئيس على أساليب التنشيط في العمل .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 62 % | 31 | نعم |
| 38 % | 19 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين مدى اعتماد المدير أساليب تنشيط في العمل حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا ب نعم (31) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 62% ,وتليها إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب لا (19) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر نسبتهم ب 38% .

من خلال اجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن المدير يعتمد أساليب التنشيط في العمل وذلك عن طريق مدى قدرة المدير على التواصل مع الموظفين وكذلك منحهم فرصة لتعبير عن أفكارهم وآراءهم وسيعود في النهاية بالنفع على مؤسستك ,حيث سيتمكن الموظفون من التعامل مع المشكلات بطريقة مختلفة , كما يعتمد على تشجيع العمل الجماعي ليتيح لهم فرصة التواصل والتعرف على بعض وهذا ما يخلق جوا رائعا في العمل ومنحهم المكافآت المستحقة كالترقية أو حفل تكريمي ومنحهم دورات تكوينية وتدريبية ,أما الذين أجابوا بعدم توفر أساليب التنشيط في مؤسسة هذا ما ينعكس عليه عدم فعالية وتعطيل المهام وانعدام أنجاز مهام وكذلك انتشار بعض السلوكيات التي ينعكس سلبا علي تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة .

الجدول رقم 27: يوضح عمل الرئيس على تدريب وتطوير قدراتك العمال مما يعزز من استقرار

المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 66 % | 33 | نعم |
| 34% | 17 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد كمية للجدول أعلاه الذي يبين استفادات العاملين من دورات تدريبية في المؤسسة , حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا ب نعم (33) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب 66%. وفي المقابل نجد أن الذين أجابوا ب لا حيث قدر عددهم 17 مبحوث من أصل 50 مبحوث، وقدرت نسبتهم 34% أنهم استفادوا من دورات تدريبية ويعود ذلك إلى دور المدير في تعزيز الكفاءة والفعالية وهذا ما يؤدي إلى زيادة وتحسين جودة العمل وتقليل الأخطاء حيث تؤدي فرص التدريب إلى زيادة مستوى الرضا الموظفين وتحسين فرص النمو المهني مما يؤدي على تحسين معدل الاحتفاظ بالموظفين وكذلك إشراك الموظفين في إعداد خطة لتدريب وتطوير وحصوله على مكانة اجتماعية وترقية مما يعزز فرص بقائه وارتباطه بالمؤسسة والحفاظ على المنصب, وهناك من العاملين ارجعوا اسباب عدم استفادتهم نتيجة توزيع الدورات بطريقة غير عادلة وفقا لعامل القرابة وتحييز في اختيار المرشحين وهو ما يؤثر على نفسية العامل ورغبته في استمرار في العمل .

الجدول رقم 28: يوضح أن الترقية حافزا لبذل جهد أكبر في العمل.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 82 % | 41 | نعم |
| 18 % | 9 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يوضح استفادة الموظفين في مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي من الترقية في الوظيفة، نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا ب نعم (41) مبحوث من أصل 50 مبحوث وذلك بنسبة 82% أنهم تحصلوا على ترقية في المؤسسة، في مقابل نجد (9) مبحوثين من أصل 50 مبحوث وقدرة نسبتهم ب18% أكدوا عدم تحصلهم على ترقية في المؤسسة.

ويمكن إرجاع سبب حصول أغلب العاملين على الترقية في مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي حيث يتم ترقية العامل بناء على عامل الخبرة وأقدميته في العمل و الشهادات التي تحصل عليها بالإضافة لعامل الكفاءة والامتيازات والزيادة في الأجر لتنمية المهارات عاملها وتطوير أدائهم كل هذا يجعل العامل يشعر بالراحة والطمأنينة على مستقبلهم الوظيفي، أما في حالة عدم حصول على ترقية بعض العاملين نظرا لحدثة توظيفهم في المؤسسة وهذا ما ينعكس على دافعهم ويشعرهم بالقلق وعدم الأهمية والاحتقار وهذا ما قد يؤثر على استقراره النفسي والوظيفي، وهذا ما يتوافق معا نظرية العاملين التي قدمها هيزرابرغ حيث اعتبر أن الترقية ركيزة أساسية لاستقرار العامل. حيث وضع رئيس المديرية من خلال إجابته أن ترقية لها معايير خاصة كالأقدمية والترقية لها أنواع كترقية في درجات وفي المنصب، ويلزم على المدير تطبيق نظام الترقية بطريقة موضوعية وعقلانية لضمان بقاء الموظف بالمؤسسة وتجعل الموظف يشعر بالرضا الوظيفي في مساره المهني. (انظر للملحق 02)

الجدول رقم 29: يوضح أن الحوافز المادية تزيد من التزام العمال بوظيفتهم.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 84 % | 42 | نعم |
| 16 % | 8 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين استفادة الموظفين من الحوافز المادية، نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين (42) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم بـ 84% أكدوا استفادتهم من الحوافز المادية، لتتخفف النسبة المبحوثين الذين أجابوا ب لا (8) مبحوث من أصل 50 مبحوث وتقدر بسبتهم ب 16% الذين أجابوا بعدم استفادتهم من الحوافز المادية في المؤسسة .

من خلال ما سبق يمكننا استنتاج أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على نظام تحفيزي فعال ومشجع وعادل، وهو ما أكدته غالبية الموظفين في المؤسسة من خلال استفادتهم من حوافز حيث تركز المؤسسة على تقديم الحوافز المادية كآلية لرفع مستويات الرضا الموظفين والتزامهم نظرا لمساهماتها في تلبية متطلبات الحياة و إشباع حاجياته وذلك إضافة للأجر الذي يتقاضاه كل شهر و كذلك علاوات والمردودية التي تمنح للموظف في كل ثلاث أشهر ومن ثم فهذه الحوافز تساهم في زيادة ارتباط بالمؤسسة وزيادة الأداء، وبلوغ أعلى مستويات تحقيق ضمان سيورة الموظف أو التمسك بهذه المؤسسة لا غيرها . وهو ما يتفق مع ما قدمه تايلور من خلال نظرية الإدارة العلمية حيث أن اعتبار المكافآت المالية تعد حافزا هاما و إحدى مسببات بقاء العامل في المنظمة.

إلا أن هناك من المبحوثين أقرو عكس ذلك و اعتبروا ان رضاهم لا يقتر على النظام التحفيزي المادي فقط، هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية ترتبط بالجوانب التنظيمية " نمط القيادة و الإشراف, ساعات العمل " وفي هذا السياق صرح الرئيس انه يمارس تصرفات وسلوكيات التي تعكس الصفات الايجابية التي تجعل العمال يرغبون في أداء وظائفهم على أكمل وجه ومن خلال تكلمه ركز على نظام الحوافز المادية والمعنوية (انظر للملحق 02)

الجدول رقم 30: يوضح الظروف الفيزيائية للعامل (بيئة العمل الداخلية) داعمة للاستمراره في

العمل

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 80% | 40 | نعم |
| 20% | 10 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

من خلال المعطيات والشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين مدى دعم الظروف الفيزيائية الاستمرار الموظف في عمله حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا ب بنعم (40) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب80% الذين صرحوا بأن المؤسسة توفر بيئة عمل داخلية ايجابية و محفزة و هذا ما ينعكس إيجابا على روح العاملين المعنوية ويجعلهم أكثر تماسكا و ارتباطا بالمؤسسة و ورغبة الاستمرار فيها. وهو ما يتفق مع ما قدمه التون مايو من خلال نظرية العلاقات الإنسانية حيث أن كفاءة وزيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين.

وفي المقابل نجد 10 من المبحوثين من أصل 50 مبحوث والتي قدرت نسبتهم ب20% الذين اعتبروا أن المؤسسة لا تعمل على توفير مناخ عمل مريح ويمكن إرجاع السبب للإحساس العاملين بالروتين و عدم التحديد في العمل مما يؤدي إلى وقوع حوادث العمل ونقص إبداع العامل.

الجدول رقم 31: يوضح أن المؤسسة تقدم دورات تكوينية تزيد من استقرار العمال في المؤسسة.

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 62% | 31 | نعم |
| 38% | 19 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

بناء على المعطيات و الشواهد الكمية الذي يوضح للجدول أعلاه الذي يوضح استفادة العاملين من دورة تكوينية في المؤسسة حيث نجد أعلى نسبة من الباحثين أجابوا (31) باستفادتهم من دورات تكوينية في المؤسسة وذلك بالنسبة 62%، وتليها إجابة الباحثين الذين أجابوا ب لا (19) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب 38% بعدم استفادتهم من دورات تكوينية .

اعتماد على ما صرح به الباحثين أن عملية التكوين تساعد على تنمية المهارات و القدرات التي تمكنهم من أداء مهامهم و اكتساب معارف جديدة التي تساعدهم على مواجهة الصعوبات التي تواجههم أثناء أداء عملهم، وكلما توفر التكوين في المؤسسة زادت جودة أداء الموارد البشرية و هذا مما يمكنهم من البقاء و استمرار المؤسسة.

وهناك من العاملين من ارجع عدم استفادتهم من التكوين وفقا لعامل القرابة، والتحيز الرئيس عند اختيار بعض المرشحين وهو ما يؤثر على نفسية العامل ورغبته في ترك مكان العمل.

الجدول رقم 32: يوضح العمل في المؤسسة أن الرئيس يشجع العمال على تحقيق طموحاتهم

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 68 % | 34 | نعم |
| 32 % | 16 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

بناء على المعطيات و الشواهد الكمية الذي يوضح للجدول أعلاه مدى تشجيع الرئيس على تحقيق طموحات الموظفين حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا ب نعم (34) مبحوث من أصل 50 مبحوث و قدرت نسبتهم ب68%،الذين تحصلوا على التشجيع من طرف مديرهم، وتليها إجابة المبحوثين الذين أجابوا ب لا(16) مبحوث من أصل 50 مبحوث و قدرت نسبتهم ب32% بعدم تشجيعهم على تحقيق طموحاتهم . من خلال ما سبق يمكننا القول بأن المؤسسة تعمل على تحقيق طموحات عمالها من خلال تطوير قدراته و تهيئة الظروف المحيطون الاهتمام بمكافئة بالموظفين وتوفير دورات تدريبية، و القدرة على حل العراقيل التي تواجههم.

بالنسبة للذين لم يتم تشجيعهم بتحقيق طموحاتهم من خلال عدم تقبل الرئيس الأفكار الجديدة من الموظفين، ولا يتلقون برامج تدريبية كما أنه عدم وجود تواصل فعال بينهم وبين رئيسهم , وفي معتقد الرئيس أن فكرة الإبداع تتطلب تكاليف مالية لتنفيذها وهذا عندما تتيح لهم فرصة عمل أفضل في مؤسسة أخرى يوافقون.

الجدول رقم 33: يوضح مراعاة الرئيس الظروف الشخصية التي تواجه العمال .

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 72 % | 36 | نعم |
| 28 % | 14 | لا |
| 100 % | 50 | المجموع |

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

بناء على المعطيات والشواهد الكمية الذي يوضح للجدول أعلاه مدى مراعاة الرئيس الظروف الشخصية للعاملين حيث نجد أعلى نسبة من المبحوثين أجابوا 36 من أصل 50 مبحوث حيث قدرت نسبتهم ب 72% أن رئيسهم يراعي ظروفهم الشخصية، وتليها اجابة المبحوثين الذين أجابوا ب لا 14 مبحوث من أصل 50 مبحوث حيث قدرت نسبتهم ب 28% بعدم مراعاة ظروفهم الشخصية التي تواجههم.

بناء على المعطيات السابقة يمكننا القول بأن رئيس المديرية يراعي ظروف عماله الشخصية وهذا دليل على حرص المؤسسة باهتمام على ما يمرون بيه وبالتالي يزيد من رفع مستوى الانتماء والولاء لديهم وكذلك يقدم لهم دعم النفسي والمعنوي وإعطائه إجازة مدفوعة الأجر وتقليل من مهام المطلوبة منه.

في حين نجد أن بعض المبحوثين لم يراعي الظروف الشخصية التي تواجههم وهذا قد يؤثر سلبا على مستوى دافعيتهم ويشعرهم بالقلق وهذا ما يجعله يغادر المؤسسة بمجرد توفر فرصة وامتيازات أفضل في مؤسسة أخرى.

الجدول رقم 34: يوضح تأثير المشاكل العائلية على العامل بالمؤسسة

| النسبة المئوية | التكرار | البدائل |
|----------------|---------|---------|
| 50% | 25 | نعم |
| 50% | 25 | لا |
| 100% | 50 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج ال SPSS

بناء على المعطيات و الشواهد الكمية للجدول أعلاه الذي يبين أن المشاكل العائلية تؤثر في العمل بالمؤسسة حيث أن كانت إجابة المبحوثين ب نعم(25) مبحوث من اصل 50 مبحوث وقدت نسبتهم ب50%, وفي مقابل نجد المبحوثين الذين أجابوا ب لا (25) مبحوث من أصل 50 مبحوث وقدرت نسبتهم ب 50%. ومن خلال مسبق يمكننا القول أن هناك اتفاق عام حول مدى تأثير المشاكل العائلية في العمل, أما بنسبة الذين أجابوا بنعم أن المشاكل العائلية تؤثر أداء العمل من خلال عدم القدرة على التركيز في إنجاز مهامهم ويشعرهم بالتشتت الذهني كما تؤدي على التعرض إلى كثرة الأخطاء وسوء المزاج في العمل وهذا ينعكس سلبا على الموظف والمؤسسة في أن واحد لأنهم لا يستطيعون السيطرة على ما بداخلهم .

كما أن المبحوثين الذين أجابوا ب لا بأن مشاكلهم العائلية لا تؤثر في عملهم وهذا راجع إلى طبيعة ومبدأ الشخص أن يترك كل مجال لحاله أي عندما يكون في تأدية عمله لاشي يسيطر عليه أثناء إنجاز المهام حيث أنه له القدرة على الفصل بين العمل ومشاكل العائلة.

ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها والدراسات السابقة

بعد اطلاعنا على الإطار النظري الذي يعالج موضوع هذه الدراسة حيث تناول العلاقة بين القيادة التحويلية و الاستقرار الوظيفي لدى موظفي , و بعد جمع المعطيات الميدانية و ترتيبها و تحويلها الى أرقام و إحصائيات و إعطاء دلالات كمية مع عرضها ضمن جداول و محاولة تحليل و تفسيرها سوسيولوجي , تأتي مرحلة عرض النتائج المتعلقة بكل فرضية و محاولة مناقشة في ضوء الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في هذا البحث , وفي ضوء فرضيات الدراسة .

أولا : مناقشة وتفسير النتائج في ضوء البيانات الشخصية:

بعد عرض و تحليل المعطيات الكمية و الاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالبيانات الشخصية لدى موظفي المؤسسة تم التوصل لجملة النتائج التالية:

- اتضح وفق متغير الجنس أن جنس الذكور الغالب وذلك بنسبة %74 كما هو موضح في الجدول (1).
- تبين وفق متغير المؤهل العلمي أن مستوى الجامعي الأكثر و ذلك بنسبة % 70 كما هو موضح في الجدول (2).
- تبين وفق متغير الفئة المهنية ان فئة عون تنفيذ الغالبة وذلك بنسبة %64 كما هو موضح في الشكل (3).
- اتضح وفق متغير الأقدمية في العمل ان فئة العاملين الذين لديهم 20 سنة فأكثر الغالبة و الأكثر وذلك بنسبة % 42 كما هو موضح في الشكل (4).

ثانيا: مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الفرضية الأولى:

بعد عرض وتحليل المعطيات الكمية و الإحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الأولى تهدف للأدلة وجود علاقة بين التأثير المثالي و الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة تم التوصل لجملة النتائج التالية:

- تبين أن البيئة الداخلية للمؤسسة تأخذ طابع المرونة و ذلك بنسبة %96 , كما هو موضح في الجدول (5).
- اتضح أن معظم الباحثين أكدوا أن رؤسهم يتصرف بثقة و احترام و ذلك بنسبة %100 , كما هو موضح في الجدول (6).
- تبين ان أغلب أفراد عينة الدراسة صرحوا بأنهم يتلقون التشجيع عند قيامهم بالأعمال على أكمل وجه وذلك بنسبة %84 , كما هو موضح في الجدول (7).
- اتضح ان معظم الباحثين أكدوا بأن هناك وجود تعاون بين أفراد المؤسسة وذلك بنسبة %82 , كما هو موضح في الجدول (9).
- تبين ان أغلب أفراد عينة الدراسة صرحوا بأنهم يشعرون بانتمائهم لجماعة و ذلك بنسبة %96 , كما هو موضح في الجدول (10).

- اتضح ان أغلب أفراد عينة الدراسة أكدوا بأن لديهم رغبة في البقاء في المؤسسة و ذلك بنسبة 90% , كما هو موضح في الجدول (11).
- اتضح ان معظم المبحوثين أكدوا بأنهم يشعرون بالارتياح مع الرئيس و هذا الدراسة وهذا يجعلهم مستقرين في عملهم, وذلك بنسبة 90% كما هو موضح في الجدول (15) .
- و نشير في هذا السياق ان نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة "العازمي" و التي توصلت الى وجود علاقة بين التأثير المثالي و الاستقرار الوظيفي .
- من خلال النتائج المتوصل اليها في الفرضية الاولى المسماة بالتأثير المثالي و علاقته الاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي تؤكد صحة الفرضية و تحققها .

ثالثا: مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثانية:

بعد عرض و تحليل المعطيات الكمية و الاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الثانية تهدف للأدبات وجود علاقة بين الحفز الذهني و الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة تم التوصل لجملة النتائج التالية:

- تبين ان معظم المبحوثين أكدوا بأن رئيسهم يتقبل أفكارهم التي تساهم في تطوير و تحسين العمل وذلك بنسبة % 56 , كما هو موضح في الجدول (16).
 - اتضح ان أغلب افراد عينة الدراسة صرحوا بقبول الرئيس دعم الأفكار الجديدة التي يقدمها الموظفين وذلك بنسبة % 54 , كما هو موضح في الجدول (17).
 - تبين ان معظم المبحوثين ان رئيسهم يوفر الأجهزة و البرامج التي تساعد في عملية الابداع في العمل و ذلك بنسبة % 70, كما هو موضح في الجدول (19).
 - اتضح ان أغلب افراد العينة صرحوا بأن يقومون بمهامهم المطلوبة بما يتوافق مع معايير الاداء المعتمدة في المؤسسة وذلك بنسبة % 86 , كما هو موضح في الجدول (20).
 - تبين ان معظم المبحوثين أكدوا بأن مناسبة أجر العامل مع مجهوداته المبذولة وذلك بنسبة % 82 , كما هو موضح في الجدول (21).
 - اتضح ان اغلب أفراد عينة الدراسة أكدوا بمكافئة المؤسسة على الجهود الزائدة المبذولة من العمال وذلك بنسبة % 52 , كما هو موضح في الجدول (22).
 - تبين ان معظم المبحوثين صرحوا بأن رئيسهم يث روح الحماس فيهم لمواصلة العمل في المؤسسة وذلك بنسبة % 68, كما هو موضح في الجدول (24).
- ونشير في هذا السياق ان نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراسة "المري" و التي توصلت الى وجود أثر الحفز الذهني على الاستقرار الوظيفي.

من خلال النتائج المتوصل اليها في الفرضية الثانية المسماة بالحفز الذهني و علاقته بالاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي نستخلص أن الفرضية محققة .

رابعا : مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الفرضية الثالثة :

بعد عرض و تحليل المعطيات الكمية و الاحصائية للمؤشرات المتعلقة بالفرضية الثالثة و التي تهدف للأدبات وجود علاقة بين الاعتبارات الفردية و الاستقرار الوظيفي لدى موظفي المؤسسة تم التوصل لجملة من النتائج التالية:

- اتضح ان اغلب افراد عينة الدراسة بأن اهتمام الرئيس بإشباع الحاجيات الشخصية مما يشعر العامل بالانتماء للمؤسسة وذلك بنسبة % 64 , كما هو موضح في الجدول (25) .

- تبين ان معظم المبحوثين صرحوا بأن الرئيس يعمل على تدريب وتطوير قدرات العمال مما يعزز من استقرار المؤسسة وذلك بنسبة 66% , كما هو موضح في الجدول (27).
- اتضح ان اغلب المبحوثين بأن الترقية حافزا لبذل جهد أكبر في العمل وذلك بنسبة 82% , كما هو موضح في الجدول (28).
- تبين ان معظم افراد عينة الدراسة أكدوا بأن الحوافز المادية تزيد من التزامهم بوظيفتهم وذلك بنسبة 84% , كما هو موضح في الجدول (29).
- اتضح ان أغلب افراد عينة الدراسة بأن الظروف الفيزيائية للعامل (بيئة العمل الداخلية) داعمة للاستمراره في العمل وذلك بنسبة 80% , كما هو موضح في الجدول (30).
- تبين ان معظم المبحوثين بأن عملهم في المؤسسة يشجعهم لتحقيق طموحاتهم وذلك بنسبة 68% , هو موضح في الجدول (31).
- اتضح ان اغلب افراد عينة الدراسة بأن رئيسهم يراعي الظروف الشخصية التي تواجهه و ذلك بنسبة 72% , كما هو موضح في الجدول (32).

ونشير في السياق ان نتائج هذه الدراسة اتفقت مع نتائج دراية " العواوده (2017)" والتي توصلت الى وجود علاقة بين الاعتبارات الفردية والاستقرار الوظيفي. من خلال النتائج المتوصل اليها في الفرضية الثالثة المسماة بالاعتبارات الفردية وعلاقته بالاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي نستخلص ان الفرضية ايجابية ومحقة.

✓ نتائج الفرضية العامة

يتضح من تحليل الفرضيات المتضمنة في العبارات المشكلة لعلاقة القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي، وقد جاء سياق أسئلة استبيان للكشف أن هناك علاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي. وجاءت التأكيدات المتفاوتة من طرف رئيس المديرية على وجود التأثير المثالي والحفز الذهني لضمان بقاء العمال في المؤسسة وكانت نتيجة الاهتمام بالموظفين وتقديم حوافز ومراعاة الظروف الشخصية، يؤكد صحة تحقق الفرضية الرئيسية المسماة هناك علاقة بين القيادة التحويلية والاستقرار الوظيفي لدى موظفي مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي.

✓ الاستنتاجات

- نستنتج بعد عرض و تحليل النتائج و مناقشتها و تأكد صحة الفرضيات تحصلنا على :
- توفير بيئة تنظيمية تساعد على الأداء الأفضل للموظفين .
- زيادة الحوافز المادية و المعنوية في المؤسسة من أجل ترغيب الموظف في البقاء في وظيفته.
- الحرص على توفير البرامج و الأجهزة التكوينية التي تساعد في عملية الإبداع في العمل .
- قدرة القيادة التحويلية على تمييز مجهودات الموظفين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم الإبداعية لضمان رقي المؤسسة و نجاحها و استمرارها .
- قدرة القائد على تهيئة مناخ مهني حديث مواكب للتطورات ملائمة للعمل يساعد على ارتقاء و الاستقرار الوظيفي .
- يتصرف الرئيس في مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي يحظى من خلاله بثقة و احترام الموظفين تحت قيادته .
- يشجع الرئيس الموظفين في المؤسسة على تحمل المسؤولية و العمل بروح الفريق الواحد.
- لدى رئيس مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي ثقة كبيرة في قدرات موظفيه مما يجعل العامل لا يفكر في مغادرة المؤسسة.
- نستنتج ان الرئيس يراعي الظروف الشخصية التي تواجه الموظفين.

✓ التوصيات:

- من الجانب النظري و التطبيقي قدمنا جملة من التوصيات , كانت كالتالي:
- دعم الموظفين على تقديم أفكار جديدة.
- على المؤسسة الحرص على زيادة مكافئات الموظفين الذين سيبدلون جهود زائدة .
- على رئيس المديرية تنمية مهارات و سلوكيات القيادة التحويلية لديه.
- على الرئيس مراعاة الفروق الفردية و تلبية حاجاتهم الشخصية.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في موضوع والمعنون تحت القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي بمديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي أن القيادة التحويلية ركيزة أساسية تنعكس عن أداء المورد البشري يجب العمل عليها لأن لها أثر بالغ و دور في زيادة الانتماء و الولاء لدى الموظفين.

فوجد أن المؤسسة الجزائرية تسعى لتحقيق الإنجازات و النجاحات و لتحقيق ذلك لا بد من الاهتمام بالمورد البشري و إعطائه مكانة ليزيد ذلك من شعوره بالاستقرار في المؤسسة ومن خلال ما تم طرحه استخلاصه من نتائج هذه الدراسة ان التطور و النجاح المؤسسة لا يتأتى إلا من خلال فهم القائد حاجيات مرؤوسيه و البحث عن طريقة تلبية هذه الحاجيات و مراعاة شعورهم و التنسيق بينها و بين متطلبات العمل بالمؤسسة , لينعكس على اتجاههم و رغباتهم الملحة في البقاء رفقة زملاء و رئيس المؤسسة وبالتالي يزيد من مستوى ولائهم و انتمائهم لها الى بذل الجهود لتحل مؤسساتهم مكانة مرموقة في المجتمع.



خاتمة:

في الختام من خلال الدراسة التي تطرقنا فيها الى معرفة القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي وما لها من قدرات على تحقيق مستويات عالية من الاداء ومحافظتها على مواردها البشرية المؤهلة والكفاءة، بحيث أن الموظفين بحاجة الى بيئة مرضية وظروف عمل مناسبة كل هذا نجعلهم يرتبطون بالمؤسسة ويشعرون بالاهتمام لها. وبالإضافة لتوفرها على نظام تحفيزي جيد التي تساهم في اشباع احتياجات ورغبات العمل ينعكس على رضاه الوظيفي وعلى ولائه للمؤسسة وانتمائه لها كما تبين ان اي قرار يتعلق بمسار العامل الوظيفي يتم بناء على معايير موضوعية، خاصة فيما يتعلق بنظام الترقية الذي يعد العامل مهم لاستقرار الموظفين وبقائهم.

كل هذا يكون في ظل قيادة فعالة قادرة على التواصل الجيد والمرن في زيادة القدرة على إلهام الموظفين بطرق تشجيع على المشاركة وتغرس روح العمل الجماعي والتعاون من الفرق المختلفة، هذا ما يساهم في تنمية الرغبة في البقاء بالمؤسسة خاصة انها تتوفر قيادة تحويلية متميزة تساهم في تطوير وتنمية المهارات وقدرات الموظف وتنمي لديه القدرة على مواكبة التكنولوجيا الحديثة لما يخدم مصالح المؤسسة.



قائمة المراجع

والمصادر

❖ العربية

1. كتب:

- ✓ بلال بوترعة، المقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية، طبعة 1، سامي للطباعة والنشر والتوزيع، 2018.
- ✓ رنجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج واساليب البحث العلمي، طبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2000
- ✓ كمال دشلي، منهجية البحث العلمي، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية، ط1، سوريا، 2016.
- ✓ محسن لطفي احمد، مقدمة في الاحصاء الاجتماعي، طبعة 1، الرياض، النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك الملك سعود، 2010.
- ✓ محمد بن فوزي الغامدي، القيادة التحويلية، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية اثناء النشر، الدمام، 2021

- ✓ محمد مرجان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي طبعة 3. الجمهورية اليمنية صنعاء دار الكتب، اليمن، 2019

2. المجلات:

- ✓ جاسم رحيم عذراي، ومجبل داوي اسماعيل، اثر الاستقرار الوظيفي في الاداء التنظيمي للوحدات المالية في المؤسسات التعليمية، مجلة العلوم الاقتصادية المجلد 9، العدد 33، المعهد التقني في العمارة، العراق 2013
- ✓ العزاوي حمزة، وعقبى الازهر، تحفيز الاستقرار الوظيفي (اساليب، نماذج محفزة) ، مجلة افاق العلمية، مجلد 10، العدد 2، جامعة بسكرة، الجزائر، 2018.

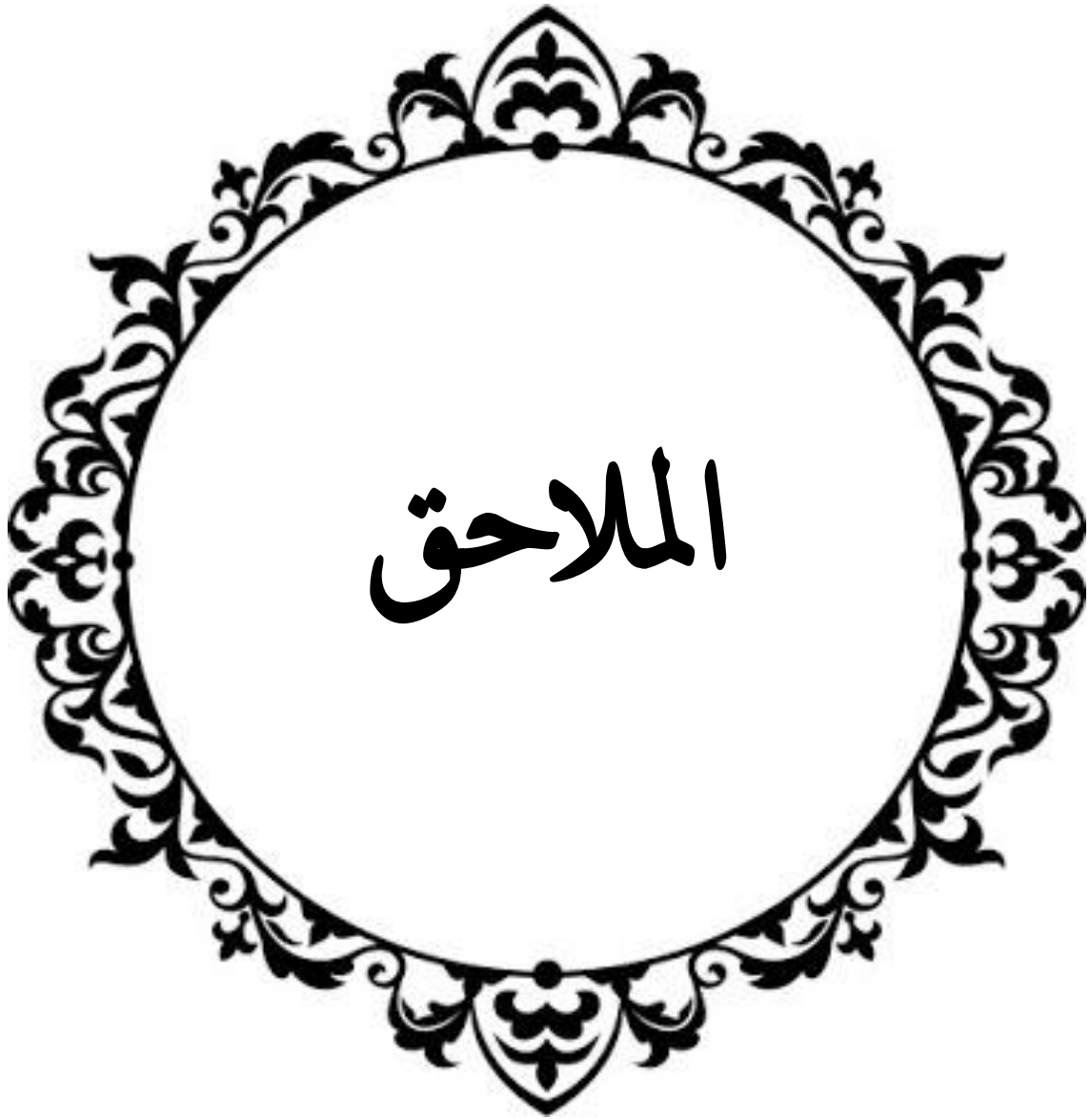
3. المحاضرات والمطبوعات:

- ✓ مداسي بشرى، ملخصات بحوث السنة الاولى الفوج 19 المجموعة الثانية قسم علوم الاعلام، وعيل ميلود وآخرون، محاضرات مقياس الاهداء قسم السنة الاولى (LMD) جدع مشترك العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة اكلى محند اولحاج، البويرة 2023

4. مذكرات وأطروحات:

- ✓ بن منصور رفيقة، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بالأداء العاملين في القطاع الخاص، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والاسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013.
- ✓ سامية عبدالله العواودة، القيادة التحويلية واثرها على الالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة، قسم ادارة الاعمال، كلية ادارة المال والاعمال، جامعة ال البيت، الاردن، 2017

- ✓ لنصاري مريم, العلاقات الانسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل , قسم العلوم الاجتماعية , كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية , جامعة احمد دراية , أدرار, 2012
- ✓ محمد بن بزيح حامد بن تويلى العازمي, القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الادارية, قسم العلوم الادارية, كلية الدراسات العليا, جامعة نايف العربية للعلوم الامنية مملكة العربية السعودية 2006
- ✓ هارون بن داوود بوكر البرناوي, اثر القيادة التحويلية في الابداع الاداري, مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الادارة العامة, قسم الادارة العامة, كلية عمادة الدراسات العليا, جامعة مؤتة, الاردن, 2012



الملحق رقم 01: الاستمارة قبل التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي دراسة ميدانية على
لدى الموظفين مديرية المصالح الفلاحية لولاية الوادي

تحية طيبة وبعد :

في إطار استكمالنا مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل .يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة المعنونة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي أملين من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الإجابة المختار من قبلكم ونشكر سيادتكم على تعاونكم ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .
متقبلي مني فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2- المؤهل العلمي :
متوسط ثانوي سامي
- 3- الفئة المهنية :
تنفيذ تحكم إطار
- 4- الأقدمية في العمل:
(10-6) (10-16) من 11 إلى 15 أكثر من
- 16

المحور الثاني : التأثير المثالي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي

يضم هذا المحور جملة من عبارات التي تبين قدرة القائد على تأثير الأيجابي في مرؤوسيه لكسب ثقتهم التي لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة مما يضمن استمرارها وبقائها.

5-هل البيئة الداخلية لمؤسستكم تأخذ طابع المرونة التي تجعلك مستقرا في عملك

في حالة

الإجابة ب لا أذكر السبب

6-يتصرف رئيسك بطريقة قائمة على الثقة والاحترام مما يساعدك على أداء عملك

بكل سرور. نعم لا

7- هل يشجعك رئيسك عند القيام بأعمالك على أكمل وجه

نعم لا

8-هل أنت راضي عن وظيفتك في المؤسسة. نعم لا

9- هل جماعة العمل عندكم في المؤسسة مبنية على أساس تعاون مما تخلق لك جو ملائم لضمان استمرارية.

نعم لا

10- هل توفر لك جماعة العمل نوع من للانتماء إليها مما يساعد على بقاء المؤسسة

نعم لا

11- باستطاعتك التكيف بين الأعمال خاصة وعملك داخل المؤسسة.

نعم لا

11- هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى تحقيق الاستقرار في العمل . نعم

لا

12- هل التواصل الجيد بينك وبين رئيسك يدعمك في أداء عملك على أكمل وجه.

نعم لا

13- سلوك رئيسك تجاهك يشعرك بالارتياح معه مما يجعلك مستقرا في عملك

نعم لا

المحور الثالث: الحفز الذهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.

يضم هذا المحور جملة من عبارات التي تبين قدرة القائد علي تنشيط وتحسيس العمال لأداء عملهم وتشجيعهم

على ابتكار أفكار جديدة والإبداع في المؤسسة

14- هل تعتقد أن رئيسك في العمل يبدي اهتماما بأرائك ويشجعك على البقاء في مؤسسة

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم . كيف يشجعك.....

15- هل يتقبل منك رئيس الأفكار الجديدة التي تساهم في التطوير وتحسين العمل.

نعم لا

16- هل لديك هامش من الحرية للتعبير عن أفكارك ومقترحاتك مما يزيد من استقرارك في المؤسسة.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف يتم التعبير.....

17- هل يشجعك على تنمية روح الابتكار في العمل لديكم.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ينمي روح الابتكار.....
18- إلى أي حد يحرص رئيسك على توفير أجهزة والبرامج التي تساعد على عملية الإبداع في العمل .

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه البرامج.....
19- أقوم بأداء مهمامي المطلوبة مني بما يتوافق مع معايير أداء المعتمدة في المؤسسة مما يحافظ على استقرار

المنظمة.

نعم لا

20- هل تجد أن الأجر الذي تتقاضاه مناسب لمجهوداتك في العمل.

نعم لا

21- هل تكافئك مؤسستك على الجهود زائدة المبذولة من طرفك.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع المكافأة.....

22- هل رئيسك لديه ثقة كبيرة في قدراتك.

نعم لا

23- يعمل رئيسك علي بث روح الحماس فيك والتي تمكنك من مواصلة العمل في منظمة.

نعم لا

المحور الرابع: الاعتبارات الفردية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي.

يضم هذا المحور جملة من العبارات التي تبين قدرة القائد على اهتمام بالعمال واحتياجاتكم الشخصية كما يعمل

علي تدريبهم وتطويرهم مهنيًا.

يهتم رئيسك بإشباع حاجياتك الشخصية للعاملين مما يشعرهم بالانتماء هم للمنظمة - 24

نعم لا

25- هل يعتمد رئيسك أساليب لتنشيطك في العمل . نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك: برامج تدريبية

تكوين

أخرى أذكر.....

26- يعمل رئيسك على تدريبك وتطوير قدراتك مما يعزز من استقرار المؤسسة.

نعم لا

- 27- هل ترى أن ترقية حافظا لبندل جهد أكبر في العمل. نعم لا
- 28- هل ترى أن الحوافز المادية تزيد من التزامك بوظيفتك. نعم لا
- لماذا.....

29- هل تعتقد أن ظروفك الفيزيولوجية داعمة الاستمرار في عملك.

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ما أسباب.....

30- هل تقدم مؤسستك دورات تكوينية تزيد من استقرارك في المنظمة.

نعم لا

31- من خلال عملك في المؤسسة ترى أن رئيسك يشجعك لتحقيق طموحات

نعم لا

32- هل يراعي رئيسك لظروفك الشخصية إذا واجهتك

نعم لا

33- عندما تكون لديك مشاكل عائلية تتأثر بيه في عملك أم لا.

نعم لا

الملحق رقم 02: الاستمارة بعد التحكيم



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية



القيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي

دراسة ميدانية على لدى الموظفين مديرية المصالح الفلاحية لولاية

تحية طيبة وبعد :

في إطار استكمالنا مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة المعنونة بالقيادة التحويلية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي أملين من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) أمام الإجابة المختار من قبلكم ونشكر سيادتكم على تعاونكم ونحيطكم علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة وأنها لتستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

متقبلو مني فائق الاحترام والتقدير

المحور الأول : البيانات الشخصية

1-الجنس : ذكر أنثى

2- المؤهل العلمي :

متوسط ثانوي تقني سامي جامعي

3- الفئة المهنية :

إطار عون تحكم عون تنفيذ

4- الأقدمية في العمل:

(6 إلى 10) (11 إلى 15) (16 إلى 20) 20 سنة فأكثر

المحور الثاني : التأثير المثالي وعلاقته بالاستقرار الوظيفي

يضم هذا المحور جملة من عبارات التي تبين قدرة القائد على تأثير الأيجابي في مرؤوسيه لكسب ثقتهم التي لها دور في تحقيق أهداف المؤسسة مما يضمن استمرارها وبقائها.

5- هل البيئة الداخلية لمؤسستكم تأخذ طابع المرونة

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل تجعلك مستقر في عملك نعم لا

6- هل يتصرف رئيسك بطريقة قائمة على الثقة والاحترام.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يساعدك على أداء عملك بأريحية أو.....

7- هل يشجعك رئيسك عند القيام بأعمالك على أكمل وجه

نعم لا

8- هل أنت راضي عن وظيفتك في المؤسسة. نعم لا

9- هل يوجد تعاون بين أفراد المؤسسة

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يضمن ذلك الاستمرار في العمل.....

10- هل توفر لك جماعة العمل نوع من للانتماء إليها.

نعم لا

11- هل لديك رغبة في بقاء بالمؤسسة

نعم لا

12- باستطاعتك التكيف بين الأعمال خاصة وعملك داخل المؤسسة.

نعم لا

13- هل يؤدي إشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك إلى تحقيق الاستقرار في العمل.

نعم لا

14- هل التواصل الجيد بينك وبين رئيسك يدعمك في أداء عملك على أكمل وجه.

نعم لا

15- سلوك رئيسك تجاهك يشعرك بالارتياح معه مما يجعلك مستقرا في عملك

المحور الثالث: الحفز الذهني وعلاقته بالاستقرار الوظيفي.

يضم هذا المحور جملة من عبارات التي تبين قدرة القائد علي تنشيط وتحسيس العمال لأداء

عملهم وتشجيعهم على ابتكار أفكار جديدة والإبداع في المؤسسة

16- هل يتقبل منك رئيس الأفكار الجديدة التي تساهم في التطوير وتحسين العمل

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم .كيف

17. هل تعتقد أن ذلك يشجعك على بقاء بالمؤسسة. نعم لا

18- هل يعمل رئيسك على دعم أفكار جديدة التي تقدمها

نعم لا أحيانا

19- هل يشجعك على تنمية روح الابتكار في العمل لديكم.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ينمي روح الابتكار.....

20- هل يحرص رئيسك على توفير أجهزة والبرامج التي تساعد على عملية الإبداع في

العمل . نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فيما تتمثل هذه البرامج.....

21- أقوم بأداء مهامي المطلوبة مني بما يتوافق مع معايير أداء المعتمدة في المؤسسة.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يحافظ ذلك على استقرار المؤسسة.

نعم لا

22- هل تجد أن الأجر الذي تتقاضاه مناسب لمجهوداتك في العمل.

نعم لا

23- هل تكافئك مؤسستك على الجهود زائدة المبذولة من طرفك.

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع المكافأة.....

24- هل رئيسك لديه ثقة كبيرة في قدراتك.

نعم لا

25- يعمل رئيسك علي بث روح الحماس فيك والتي تمكنك من مواصلة العمل في منظمة.

نعم لا

المحور الرابع: الاعتبارات الفردية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي.

يضم هذا المحور جملة من العبارات التي تبين قدرة القائد على اهتمام بالعمال واحتياجاتكم الشخصية كما يعمل علي تدريبهم وتطويرهم مهنيًا.

يهتم رئيسك بإشباع حاجياتك الشخصية مما يشعرك بالانتماء للمؤسسة. -24

نعم لا

26- هل يعتمد رئيسك أساليب لتنشيطك في العمل . نعم لا

في حالة الإجابة بنعم كيف ذلك: برامج تدريبية
أخرى أذكر.....

27- يعمل رئيسك على تدريبك وتطوير قدراتك مما يعزز من استقرار المؤسسة.

نعم لا

28- هل ترى أن ترقية حافزا لبذل جهد أكبر في العمل. نعم لا

29- هل ترى أن الحوافز المادية تزيد من التزامك بوظيفتك . نعم لا

لماذا.....

30- هل تعتقد أن ظروفك الفيزيولوجية داعمة الاستمرار في عملك.

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا ما أسباب.....

31- هل تقدم مؤسستك دورات تكوينية تزيد من استقرارك في المؤسسة.

نعم لا

32- من خلال عملك في المؤسسة تري أن رئيسك يشجعك لتحقيق طموحات

نعم لا

33- هل يراعي رئيسك ظروفك الشخصية

نعم لا

34- ها تؤثر مشاكلك العائلية على عملك بالمؤسسة؟

نعم لا

الملحق رقم (03): دليل المقابلة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

استمارة المقابلة

1. كقائد, ماهي أهدافك المستقبلية لمؤسستك؟
2. عند توزيع المهام والأوامر, هل تراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين؟
3. هل تقوم ببناء علاقات شخصية مع موظفين لمساعدتهم على تقديم أداء أفضل في مؤسسة؟
4. كيف تتم عملية التواصل بين العمال والإدارة؟
5. ما نوع الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها؟
6. هل تشجع فكرة المشاركة في اتخاذ القرار مع الموظفين؟
7. كيف تتم عملية الترقية في المؤسسة؟
8. ماهي الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة لزيادة فعالية المؤسسة؟
9. بالنسبة لك كمدير وقائد فعال ما هو جوهر القيادة بالنسبة لك؟

الملحق رقم (04): يوضح النتائج الحسابية لل SPSS

Frequencies

Frequency Table

الجنس-1

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| Valid ذكر | 37 | 74.0 | 74.0 | 74.0 |
| أنثى | 13 | 26.0 | 26.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

العلمي المؤهل-2

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة متوسط | 4 | 8.0 | 8.0 | 8.0 |
| ثانوي | 6 | 12.0 | 12.0 | 20.0 |
| سامي تقني | 5 | 10.0 | 10.0 | 30.0 |
| جامعي | 35 | 70.0 | 70.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

المهنية الفئة-3

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة إطار | 13 | 26.0 | 26.0 | 26.0 |
| تحكم عون | 5 | 10.0 | 10.0 | 36.0 |
| تنفيذ عون | 32 | 64.0 | 64.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

العمل في الأقدمية-4

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة (6 إلى 10) | 10 | 20.0 | 20.0 | 20.0 |
| (11 إلى 15) | 15 | 30.0 | 30.0 | 50.0 |
| (16 إلى 20) | 4 | 8.0 | 8.0 | 58.0 |

| | | | | |
|--------------|----|-------|-------|-------|
| فأكثر سنة 20 | 21 | 42.0 | 42.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

المرونة طابع تأخذ لمؤسستكم الداخلية البيئة هل-5

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 48 | 96.0 | 96.0 | 96.0 |
| لا | 2 | 4.0 | 4.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

والاحترام الثقة على قائمة بطريقة رئيسك يتصرف هل-6

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 50 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

وجه أكمل على بأعمالك القيام عند رئيسك يشجعك هل-7

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 42 | 84.0 | 84.0 | 84.0 |
| 3.00 | 8 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

المؤسسة في وظيفتك عن راضي أنت هل-8

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 35 | 70.0 | 70.0 | 70.0 |
| لا | 4 | 8.0 | 8.0 | 78.0 |
| 3.00 | 11 | 22.0 | 22.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

المؤسسة أفراد بين تعاون يوجد هل-9

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 41 | 82.0 | 82.0 | 82.0 |
| لا | 9 | 18.0 | 18.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

عملك لجماعة تنتمي بأنك تشعر هل -10

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 48 | 96.0 | 96.0 | 96.0 |
| لا | 2 | 4.0 | 4.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

بالمؤسسة بقاء في رغبة لديك هل-11

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 45 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |
| لا | 5 | 10.0 | 10.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

-12- المؤسسة داخل وعملك خاصة الأعمال بين التكيف باستطاعتك

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 35 | 70.0 | 70.0 | 70.0 |
| لا | 15 | 30.0 | 30.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

العمل في الاستقرار تحقيق إلى بعملك المتعلقة القرارات أتخاذ في إشراكك يؤدي هل-13

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 40 | 80.0 | 80.0 | 80.0 |
| لا | 10 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

وجه أكمل على عملك أداء في يدعمك رئيسك وبين بينك الجيد التواصل هل-14

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 42 | 84.0 | 84.0 | 84.0 |
| لا | 8 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

عملك في مستقرا يجعلك مما معه بالارتياح يشعرك تجاهك رئيسك سلوك-15

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 45 | 90.0 | 90.0 | 90.0 |
| لا | 3 | 6.0 | 6.0 | 96.0 |
| 3.00 | 2 | 4.0 | 4.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

16-العمل وتحسين التطوير في تساهم التي الجديدة الأفكار رئيس منك يتقبل هل-

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 28 | 56.0 | 56.0 | 56.0 |
| لا | 3 | 6.0 | 6.0 | 62.0 |
| 3.00 | 19 | 38.0 | 38.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

تقدمها التي الجديدة أفكار دعم على رئيسك يعمل هل-17

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 20 | 40.0 | 40.0 | 40.0 |
| لا | 3 | 6.0 | 6.0 | 46.0 |
| 3.00 | 27 | 54.0 | 54.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

لديكم العمل في الابتكار روح تنمية على يشجعك هل-18

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 23 | 46.0 | 46.0 | 46.0 |
| لا | 10 | 20.0 | 20.0 | 66.0 |
| 3.00 | 17 | 34.0 | 34.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

. العمل في الإبداع عملية على تساعد التي والبرامج أجهزة توفير على رئيسك يحرص هل-19

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 35 | 70.0 | 70.0 | 70.0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| لا | 9 | 18.0 | 18.0 | 88.0 |
| 3.00 | 6 | 12.0 | 12.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

المؤسسة في المعتمدة أداء معايير مع يتوافق بما منى المطلوبة مهامى بأداء أقوم-20

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 43 | 86.0 | 86.0 | 86.0 |
| لا | 7 | 14.0 | 14.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

العمل في لمجهداتك مناسب تتقضاه الذي الأجر أن تجد هل-21

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 41 | 82.0 | 82.0 | 82.0 |
| لا | 9 | 18.0 | 18.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

طرفك من المبتولة زائدة الجهود على مؤسستك تكافك هل-22

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 24 | 48.0 | 48.0 | 48.0 |
| لا | 26 | 52.0 | 52.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

23-قدراتك في كبيرة ثقة لديه رئيسك هل-

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 25 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| لا | 25 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

24المؤسسة في العمل مواصلة من تمكك والتي فيك الحماس روح بث على رئيسك يعمل -

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 34 | 68.0 | 68.0 | 68.0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| لا | 15 | 30.0 | 30.0 | 98.0 |
| 11.00 | 1 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

25- للمؤسسة بالانتماء يشعرك مما الشخصية حاجياتك باشباع رئيسك يهتم هل

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 32 | 64.0 | 64.0 | 64.0 |
| لا | 18 | 36.0 | 36.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

26- العمل في لتتشبكتك أساليب رئيسك يعتمد هل-

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 31 | 62.0 | 62.0 | 62.0 |
| لا | 19 | 38.0 | 38.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

المؤسسة استقرار من يعزز مما قدراتك وتطوير تدريبك على رئيسك يعمل-27

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 33 | 66.0 | 66.0 | 66.0 |
| لا | 17 | 34.0 | 34.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

العمل في أكبر جهد لبذل حافظا ترقية أن ترى هل-28

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 41 | 82.0 | 82.0 | 82.0 |
| لا | 9 | 18.0 | 18.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

بوظيفتك التزامك من تزيد المادية الحوافز أن ترى هل-29

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| الحالة نعم | 42 | 84.0 | 84.0 | 84.0 |

| | | | | |
|-------|----|-------|-------|-------|
| لا | 8 | 16.0 | 16.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

عملك في الاستمرار داعمة الفيزيولوجية ظروفك أن تعتقد هل-30

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| نعم | 40 | 80.0 | 80.0 | 80.0 |
| لا | 10 | 20.0 | 20.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

31المؤسس في استقرارك من تزيد تكوينية دورات مؤسستك تقدم هل -

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| نعم | 31 | 62.0 | 62.0 | 62.0 |
| لا | 19 | 38.0 | 38.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

32-طموحات لتحقيق يشجعك رئيسك أن تري المؤسسة في عملك خلال من-

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| نعم | 34 | 68.0 | 68.0 | 68.0 |
| لا | 16 | 32.0 | 32.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

33-تواجهك قد التي الشخصية الظروف مرعاة على رئيسك يعمل هل

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| نعم | 36 | 72.0 | 72.0 | 72.0 |
| لا | 14 | 28.0 | 28.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

34-بالمؤسسة؟ عملك على العائلية مشاكلك تؤثر ا-

| | التكرار | النسبة المئوية | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|---------|----------------|---------------|--------------------|
| نعم | 25 | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| لا | 25 | 50.0 | 50.0 | 100.0 |
| Total | 50 | 100.0 | 100.0 | |

الملحق (05): استمارة التحكيم

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

شهادة التحكيم

يشهد السادة الأساتذة والدكاترة المحترمون الموقعون أدناه أن الطالب (ة):
معصوم كركنود ربيحته تونسي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قد حكما
أداة بحثهما (استمارة استيعابية) موجهة إلى: عيسى بنى خلال من مبرية اطمسالح الفلا
والتي تدرج ضمن متطلبات إنجاز بحث خلال الموسم الجامعي / تحت عنوان:
القبالة العنصرية وعلاقتها بالبنسنتوار الوظيفي
وعليه، وبعد التزاهما بالملاحظات الموجهة إليهما، تعتبر الأداة صادقة قيما وضعت لقياسه
(صدق المحكمين).

- قائمة الأساتذة المحكمين -

| اسم ولقب الأستاذ | التخصص العلمي | مؤسسة العمل | الإمضاء |
|------------------|------------------------------------|--------------|-------------|
| فيدح الكدي | علم اجتماع تخصص الموارد البشرية | جامعة الوادي | [Signature] |
| نار ربيح | علم الاجتماع تخصص | جامعة الوادي | [Signature] |
| سام ربيح | علم الاجتماع تخصص | جامعة الوادي | [Signature] |
| | | | |

[Signature]

الملحق (06): الزيارة الميدانية

جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد المحترم / مدير المساء
الملاحية لولاية الوادي

ترخيص بزيارة ميدانية

تحية طيبة وبعد،،

في إطار التكوين النظري والتطبيقي الذي يقدمه قسم العلوم الاجتماعية للطلبة، نرحب من سيادتكم السماح للطلبة الآتية
أسمائهم :

1.
.....
2.
.....
3.
.....
4.
.....

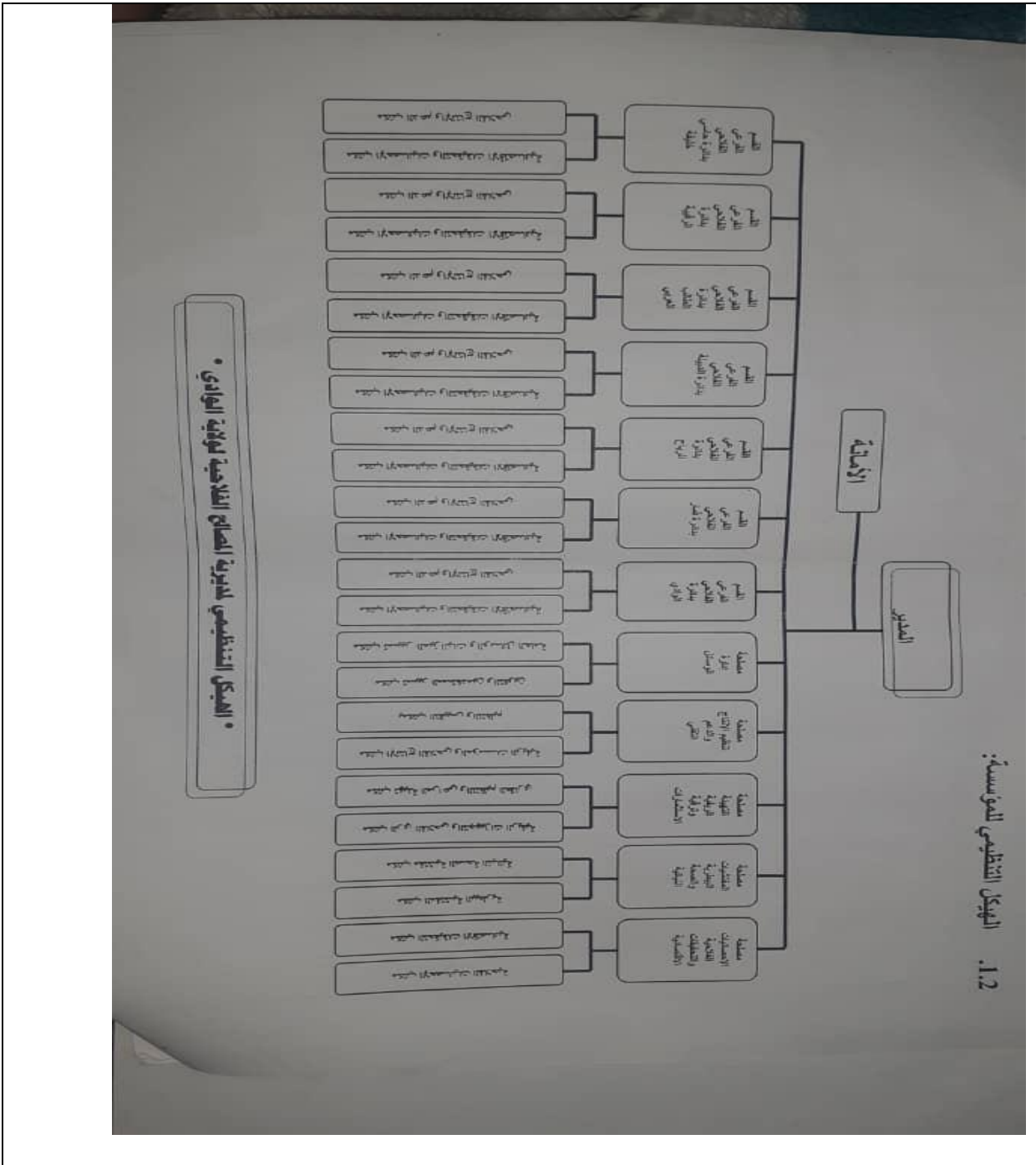
بزيارة عملية في مركزكم وذلك من أجل القيام بـ:

1. دراسة مسحية استطلاعية.
2. القيام بتريخ ميداني لفترة من 12 يومين إلى 15 يومين.
3. تطبيق اختبارات ومقاييس نفسية
4. توزيع استبيانات لعينات البحث

إننا واثقون من تعاونكم اللزيم في تسهيل المهمة العلمية في مؤسساتكم خدمة للبحث العلمي والمعرفة نشكركم لكرم سلفنا هذا التعاون.
تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الوادي في
رئيس القسم

الملحق رقم (07): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة المدروسة



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ