

**تمهيد:**

هناك علاقة وطيدة بين موضوع البحث ومنهجه، إذ أن طبيعة الموضوع تحدد إلى حد كبير المنهج المناسب له، والذي من جهته يلعب دورا كبيرا في توجيه الباحث من خلال المراحل المختلفة لبحثه، كما أن اختيار المصادر المناسبة ضرورة ملحة لتحقيق الترابط العلمي والمنطقي بين ما هو نظري وبين ما هو ميداني في مجال البحث العلمي.

وانطلاقا من هذا الطرح سنحاول من خلال هذا الفصل إبراز أهم الخطوات والإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها في الدراسة الراهنة - حيث تم تناول مجالات الدراسة والمنهج المستخدم إضافة إلى أدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة

تبلورت مجالات الدراسة في سياقاتها المهنية المنطق الكامن خلف تشريح الواقع التنظيمي في أبنيته وفحواه، حيث يجمع كل المشتغلين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي المجال المكاني والزمني والمجال البشري والتي تتماشى طبعاً وأهداف الدراسة وفرضياتها.

## أ. المجال المكاني:

ويقصد به النطاق الجغرافي لإجراء البحث الميداني، الذي يحوي مجتمع البحث، والذي تم تضمينه في إطار طبيعته وطبيعة الموضوع وخصائص منهجه، لهذا استدعت المعطيات البحثية إجراء الدراسة بمؤسسة عمومية تتوفر فيها الخصائص والمتطلبات التنظيمية المتماشية وأبعاد الدراسة ومؤشراتها.

## المديرية الولائية للتجارة:

من أهم مصالح الدولة التي تسهر على تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وحماية المستهلك، تنظم النشاطات التجارية والمهن والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

تقع بالحي الإداري الجديد المسيلة، حيث كان تاريخ أول استغلال 2007/11/28، تركيبها تتكون من 40 مكتب وسكن وظيفي.

تعتبر مديرية التجارة من المصالح الخارجية التابعة لوزارة التجارة والتي لها دور التنظيم التجاري وترقية المنافسة ومراقبة الممارسات التجارية والجودة وقمع الغش عبر تراب الولاية.

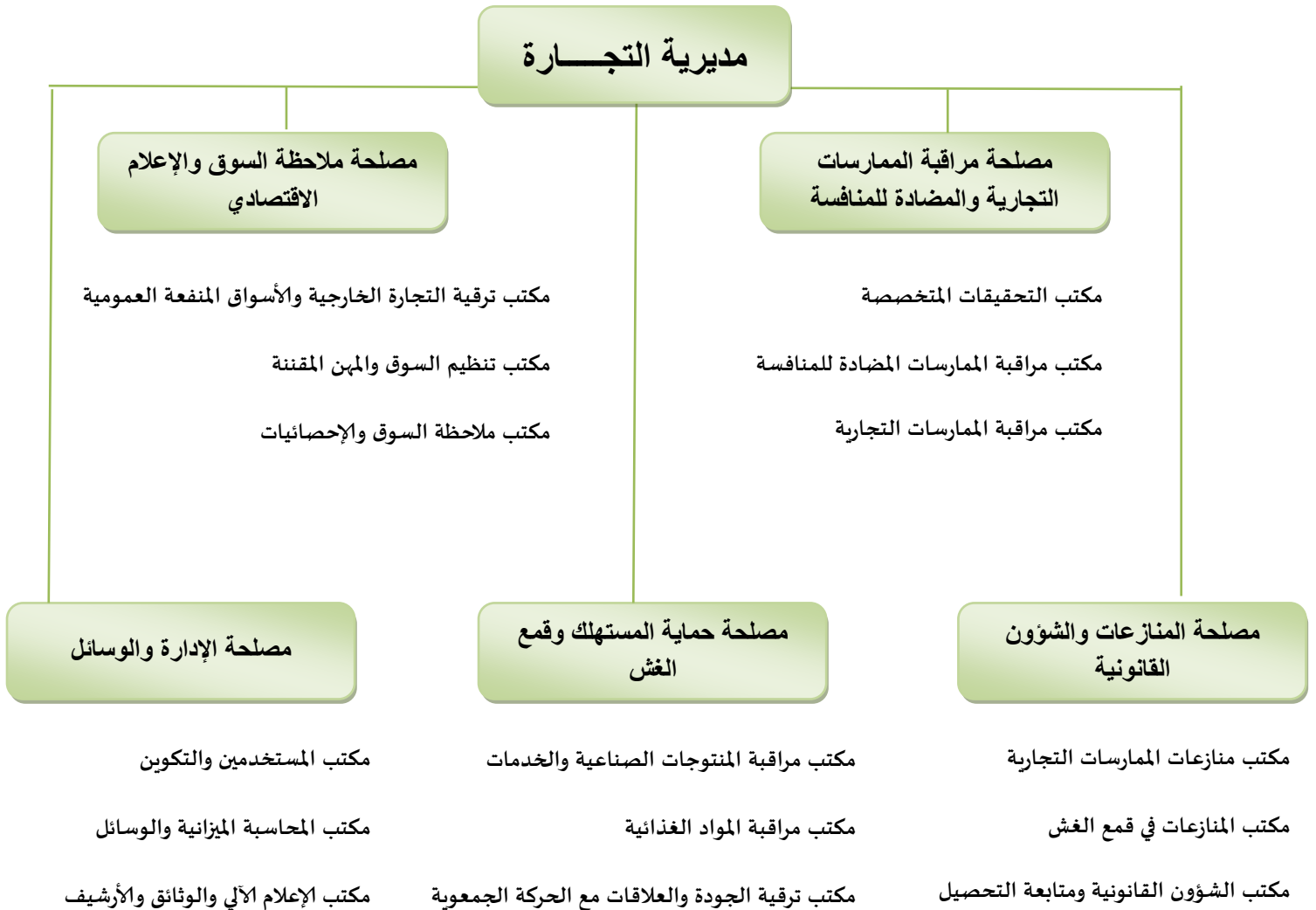
تتكون مديرية التجارة (المنافسة و الأسعار سابقاً) من خمس (05) مصالح:

- مصلحة الإدارة و الوسائل.
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.

وكذا ثلاث (03) مفتشيات إقليمية :

- المفتشية الإقليمية للتجارة بوسعادة.
- المفتشية الإقليمية للتجارة سيدي عيسى.
- المفتشية الإقليمية للتجارة مقرة.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية المسيلة



- مصالـح مديريـة التجـارة بالمسيلة:

1- مصلـحة حمـاية المسـتهلك وقـمع الغـش:

وتضم ثلاثة (03) مكاتب:

1-1 مكتب مراقبة المنتجات الغذائية:

يقوم الأعوان التابعون لهذا المكتب بمراقبة جميع الأنشطة التي لها علاقة بالأغذية، في جميع مراحل عرض المنتجات رهن الاستهلاك من الإنتاج أو الاستيراد إلى المستهلك الأخير حيث يتمحور عمله خاصة في مراقبة إنتاج وتسويق الحليب، اللحوم الحمراء والبيضاء والأسماك، المشروبات والمياه المعدنية، الدقيق والسميد، الحلويات والخبز والخضر والفواكه....

2-1 مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات:

يقوم الأعوان التابعون لهذا المكتب بمراقبة جميع الأنشطة التجارية التي لها علاقة بالصناعة والخدمات مثل: مواد البناء والخردوات، مواد التجميل والتنظيف البدني، الألبسة والأحذية، الأجهزة الكهرومنزلية، قطع الغيار والخدمات بمختلف أنواعها.

1-3 مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية :

و يكمن دور هذا المكتب في:

- ترقية جودة و نوعية المنتجات الغذائية والصناعية و الخدمات وإعلام و توعية وتحسيس التجار عن طريق الاتصالات المباشرة و غير المباشرة بالقيام بلقاءات مع المتعاملين الاقتصاديين (التجار) تهدف إلى تحسيسهم و إعلامهم بالنصوص القانونية المتعلقة بالجودة وكيفية تطبيقها ومدعم بالتوصيات التقنية اللازمة.
- التركيز على أهمية وعي المستهلك ومسؤوليته في حماية صحته ومصالحه المادية و المساهمة في ترقية نوعية تقديم الخدمات.
- تنظيم و تحضير أيام دراسية و إعلامية و لقاءات مباشرة و غير مباشرة عن طريق الجرائد، المجلات، الإعلانات، المطويات و الإذاعة المحلية...، ومن بين اللقاءات المباشرة مع المستهلك نذكر تلاميذ المؤسسات التربوية و متربصي معاهد ومراكز التكوين المهني.

**2- مصلحة رقابة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة:**

مهامها العمل على إيجاد بيئة تنافسية حرة وشريفة يلتزم بها كافة الأشخاص الطبيعيين والمعنويين والحرفيين العاملين في السوق بأحكام القوانين السارية المفعول التي تعود بالنفع على المتعاملين والمستهلكين لتحقيق الكفاءة الاقتصادية، تتشكل هذه المصلحة من ثلاث (03) مكاتب.

**2-1 مكتب رقابة الممارسات التجارية:**

يقوم الأعوان التابعون لهذا المكتب بمعاينة المخالفات المتعلقة بالقانون رقم 08/04 المؤرخ في 14/08/2004 المحدد لشروط ممارسة الأنشطة التجارية والقانون 02/04 المؤرخ في 23/06/2004 المعدل والمتمم بالقانون رقم 10-06 المؤرخ في 15 أوت 2010 المحدد للقواعد المطبقة على الممارسات التجارية، حيث يتم البحث عن المخالفات المتعلقة بشفافية الممارسات التجارية، عدم الإعلام بالأسعار والتعريفات، عدم الإعلام بشروط البيع الفاتورة، المخالفات المتعلقة بنزاهة الممارسات التجارية، التجارة غير الشرعية، المخالفات المتعلقة بممارسة أسعار غير شرعية، الممارسات التدليسية وغير النزيهة، الإجراءات التحفظية والحجز و الغلق الإداري.

**2-2 مكتب رقابة الممارسات المضادة للمنافسة:**

يسهر الأعوان التابعون لهذا المكتب على تطبيق الأمر رقم 03/03 المعدل والمتمم بالقانون رقم 12/08 المؤرخ في 25/06/2008 والقانون رقم 05/10 المؤرخ في 15/08/2010 يمثل الصلاحيات التالية:

- ✓ اقتراح كل إجراء من شأنه تعزيز قواعد وشروط ممارسة منافسة سليمة ونزيهة.
- ✓ المساهمة في تطوير القانون وممارسة المنافسة.
- ✓ تنظيم الملاحظة الدائمة للسوق والقيام بتحليل هيكلية وتعيين الممارسات غير الشرعية الهادفة إلى إفساد المنافسة الحرة ووضع حد لها بالتنسيق مع الهيئات المعنية.
- ✓ مكافحة الممارسات التجارية غير الشرعية والممارسات المضادة للمنافسة.

**2-3 مكتب التحقيقات المتخصصة:**

يقوم الأعوان التابعون لهذا المكتب بتحضير التدخلات الخاصة بالتحقيقات المتخصصة لدى الأعوان الاقتصاديين منتجين، مستوردين، تجار جملة، وذلك بتحديد مجال التدخل. و تحضير خطة و طرق التدخل. و كذا معاينة المخالفات.

### 3- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي:

وتتكون من ثلاث (03) مكاتب تقوم بمهام مختلفة تضم (22) عون يقومون بالمهام التالية:

#### 1-3 مكتب ملاحظة السوق والمهن المقتنة:

- ✓ متابعة وتنظيم الفضاءات التجارية، الأسواق الأسبوعية، الأسواق اليومية والأسواق المغطاة.
- ✓ اقتراح نشاطات جديدة ضمن مدونة النشاطات التجارية.
- ✓ متابعة تنظيم الأسواق الفوضوية.
- ✓ متابعة ومراقبة المهن المقتنة.
- ✓ التكفل بمنح رخص البيع بالتخفيض والبيع الترويجي.

#### 2-3 مكتب ملاحظة السوق والإحصائيات:

- ✓ ملاحظة السوق.
- ✓ متابعة وملاحظة تموين السوق بالمواد واسعة الاستهلاك ( المقتنة، الحرة).
- ✓ متابعة ودراسة تطور أسعار المواد الواسعة للاستهلاك.
- ✓ إعداد بطاقات تعريفية بالنسبة للوحدات الإنتاجية وخاصة المنتجة للمواد المقتنة.

#### 3-3 مكتب ترقية التجارة الخارجية والأسواق والمنفعة العمومية:

##### أ- الإعفاءات الجمركية:

- ✓ دراسة ملفات الإعفاء المقدمة من طرف المتعاملين الاقتصاديين.
- ✓ تسجيل ثم إرسال ملفات الإعفاء المقبولة للمديرية الجهوية للتجارة لأجل المصادقة عليها.
- ✓ تسليم طلب الإعفاء للمتعامل الاقتصادي.
- ✓ متابعة عمليات الاستيراد المستفيدة من الإعفاء.

##### ب- متابعة التصدير:

- ✓ دراسة دفتر الشروط المعد من طرف المتعامل الاقتصادي قصد تسليمه شهادة التصدير.

##### ج- تطهير التجارة الخارجية:

- ✓ متابعة المستوردين والمصدرين ومراقبة نشاطهم.
- ✓ متابعة وإحصاء المواد المستوردة.

#### 4- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية:

تقوم هذه المصلحة بكل الشؤون القانونية. تضم ثلاثة (03) مكاتب:

##### 1-4 مكتب منازعات قمع الغش:

- ✓ تقوم بمتابعة محاضر مصلحة قمع الغش وتحويلها إلى الهيئات القضائية.
- ✓ متابعة الإجراءات التابعة للمحاضر:
- \* الغلق الإداري.
- \* وقف التمويل.
- \* البطاقة للغشاشين
- ✓ تحضير ملفات المصالح المساعدة:
- \* الدرك.
- \* الأمن.

##### 2-4 مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل:

- ✓ تحصيل الأحكام القضائية ومتابعة الشؤون القانونية
- ✓ متابعة التحصيل مع الخزينة العمومية و الضرائب.
- ✓ الاتصال بوكلاء الجمهورية لمختلف المحاكم لتسهيل مهام مكتب التحصيل
- ✓ متابعة الشؤون القانونية على مستوى المحاكم ومساعدة المكتب في تحصيل الأحكام
- ✓ تحصيل الأحكام القضائية ومتابعة الشؤون القانونية.

##### 3-4 مكتب منازعات الممارسات التجارية:

تقوم بمتابعة محاضر مصلحة الممارسات التجارية وتحويلها إلى الهيئات القضائية.

### 5- مصلحة الإدارة و الوسائل:

تتكون المصلحة من ثلاثة مكاتب (03) هي:

#### 1-5 مكتب المستخدمين والتكوين:

- **المستخدمين:** يهتم هذا المكتب بالمسار المهني للموظف من يوم دخوله إلى المديرية إلى غاية انتهاء علاقة العمل التي تربطه بها إما بالاستقالة أو التقاعد.
- إجراء المسابقات قصد الالتحاق بالمديرية وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.
- يتخلل هذا المسار الترقية في الدرجات والترقية في الرتب بالاستيداع ....
- **التكوين:** بالإضافة إلى المسار المهني للموظف يتطلع هذا المكتب بالتكوين حيث يقترح المواضيع المتعلقة بالتكوين وكذا الإطارات المعنية بالتكوين.

#### 2-5 مكتب المحاسبة الميزانية والوسائل:

- **المحاسبة:** تتمثل في رواتب الموظفين وكذا علاوة المردودية وعلاوة الدخل التكميلي أي كل ما يتعلق بالجانب المالي للموظف .
- **الميزانية:** تسوية الفواتير (فواتير الشراء وفواتير تنظيم المسابقات والتكوين).
- **الوسائل:**

- إبرام الصفقات مع الممولين.
- التكفل بصيانة العتاد .
- تسيير السائقين العمال المهنيين وكذا حظيرة السيارات.
- القيام بعملية جرد الموجودات وكذا تسيير المستهلكات.

#### 3-5 مكتب الإعلام الآلي و الوثائق و الأرشيف:

##### ✓ الإعلام الآلي:

- \* إدارة المنظومات الإعلامية و كذا تنصيب أنظمة التشغيل و البرمجيات.
- \* صيانة و متابعة أجهزة الإعلام الآلي على مستوى المديرية.

##### ✓ الوثائق:

- \* جرد و توثيق كل ما يخص قطاع التجارة على المستوى الوطني في الجريدة الرسمية.
- \* متابعة نشره القرارات الإدارية الولائية فيما يخص مديرية التجارة.

##### ✓ الأرشيف:

- \* متابعة حياة الوثيقة المنتجة على مستوى المديرية.
- \* ضمان المحافظة على الأرشيف و تسييره .
- \*

• مهام وصلاحيات أعوان الرقابة:

يكلف أعوان الرقابة بمعاينة المخالفات المنصوص في التشريع.

في إطار ممارسة مهامهم، يتمتع أعوان الرقابة بالصلاحيات التالية:

- ✓ حرية الدخول نهائياً أو ليلاً، بما في ذلك أيام العطل، إلى المحلات التجارية والمكاتب والملحقات ومحلات الشحن والتخزين وبصفة عامة إلى أي مكان، باستثناء المحلات ذات الاستعمال السكني التي يتم الدخول إليها طبقاً لأحكام قانون الإجراءات الجزائية.
- ✓ إمكانية التدخل لممارسة المراقبة أثناء نقل المنتوجات على مستوى الطرقات.
- ✓ فحص الوثائق و/أو سماع المتدخلين المعنيين في جميع مراحل وضع المنتج للاستهلاك.
- ✓ الإطلاع و/أو فحص كل وثيقة تقنية أو إدارية أو تجارية أو مالية أو محاسبية وكذا كل وسيلة مغناطيسية أو معلوماتية في أي يد وجدت ودون أن يحتج اتجاههم بالسر المهني، والقيام بحجزها إذا كان التحقيق يتطلب ذلك.
- ✓ المعاينة المباشرة بالعين المجردة أو بأجهزة القياس، لكل منتج في جميع مراحل وضعه للاستهلاك، وعند الاقتضاء اقتطاع عينات بغرض إجراء التحاليل أو الاختبارات أو التجارب.
- ✓ إتخاذ كل التدابير التحفظية قصد حماية صحة وسلامة المستهلك ومصالحه المادية.

• واجبات أعوان الرقابة:

- ✓ احترام السر المهني.
- ✓ تبيان الوظيفة وإظهار التفويض بالعمل.
- ✓ الالتزام الصارم بالإجراءات القانونية للرقابة وتحرير محضر بكل إجراء يتم اتخاذه.
- ✓ احترام حقوق الدفاع للخاضعين للمراقبة.
- ✓ العمل أيام العطل وخارج أوقات العمل الرسمية عند الحاجة.

• تصرف الأعوان عند تسجيل المخالفة أو الشك

يختم كل تسجيل مخالفة بتحرير محضر ضد التاجر المخالف ويرسل المحضر إلى المحكمة المختصة إقليمياً وتتخذ كل التدابير الوقائية أو التحفظية عند العثور على مواد غير مطابقة للمواصفات القانونية وهي:

- ✓ **السحب المؤقت:** عند الشك في المنتج مع اقتطاع عينات لإجراء التحاليل المخبرية عليها .
- ✓ **الحجز:** عند إثبات عدم مطابقة المنتج للمواصفات القانونية أو عدم صلاحيته للاستهلاك يقوم أعوان قمع الغش بحجز مختلف المواد الغير صالحة للاستعمال من منتوجات غذائية وصناعية.
- ✓ **اقتراح الغلق الإداري:** يمكن لأعوان المراقبة اقتراح الغلق الإداري المؤقت إلى غاية رفع التحفظات عندما لا تتوفر في المنتج أو الخدمة المواصفات القانونية اللازمة أو في حالة العود.
- ✓ **اقتراح غرامة المصالحة في مجال قمع الغش**
- ✓ **اقتراح غرامة المصالحة في مجال الممارسات التجارية<sup>(1)</sup>**

**أهدافها:**

ومن أهم الأهداف التي تسهر المديرية على ضمان سيرورتها ما يلي:

- ❖ المساهمة في وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق مع النظام الوطني للإعلام.
- ❖ المساهمة في تطوير وتنشيط كل منظمة أو جمعية التي يكون موضوعها ذا صلة بصلاحياتها.
- ❖ المساهمة في إعداد نظام معلوماتي متعلق بالمبادلات الخارجية.
- ❖ وضع حيز تنفيذ برنامج الرقابة و قمع الغش، واقتراح كل التدابير الرامية إلى تطوير ودعم وظيفة الرقابة.
- ❖ التكفل بمتابعة المنازعات المرتبطة بنشاطاتها.

(1) إدارة الموارد البشرية بمديرية التجارة بولاية المسيلة.

## تنظيمها:

تحتوي المؤسسة على مجموعة من المصالح مشكلة بذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهي كما

يلي:

- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي.
- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة.
- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش.
- مصلحة المنازعات والشؤون القانونية.
- مصلحة الإدارة والوسائل.

## ب- المجال الزمني:

ويقصد به الوقت الذي استغرقته إجراء هذه الدراسة الميدانية في الواقع التنظيمي، كمنوال منهجي لتكريس الممارسة القيادية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

وفي خضم هذا الطرح تم تقسيم المجال الزمني إلى أربع مراحل:

## المرحلة الأولى:

للولوج إلى الواقع التنظيمي وإعطاء صورة عامة ومفسرة لما يدور داخل الواقع التنظيمي محل الدراسة، استندت المعطيات البحثية القيام بجولة استطلاعية تم من خلالها محاولة الاتصال بمديرية الإدارة العامة للمؤسسة يوم 2016/03/15، إلا أنه كان في كل مرة نصطدم بعائق يمثل غياب المكلف بالتسيير للمؤسسة، علما أنها تسيير من طرف مكلف، وبعد محاولات عدة تم يوم 2016/04/04 إجراء مقابلة مع السيد مدير المؤسسة بالنيابة "مسير مديرية التجارة لولاية المسيلة"، وتحدثنا معه على الدراسة الراهنة "الممارسة القيادية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي"، وبعدما تم تقديم التسهيلات والترخيص الذي منحه لنا من طرف إدارة قسم علم الاجتماع بجامعة المسيلة لإجراء الدراسة الميدانية، وبعد قبول الترخيص من طرف مدير المؤسسة والسماح لنا بإجراء دراسة ميدانية داخل المديرية.

**المرحلة الثانية:**

وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية، والتي دامت حوالي 03 أيام، من 2016/04/04 إلى 2016/04/07 للوقوف على الواقع التنظيمي محل الدراسة، حيث تم من خلالها التعرف على المؤسسة وطبيعة النشاط وأهم المصالح والأقسام الموجودة فيها.

**المرحلة الثالثة:**

قمنا في هذه المرحلة بتوزيع بعض نماذج من الاستمارة قصد تجريبها، ومعرفة مدى فهم عينة البحث لنوع الأسئلة التي احتوتها حيث دامت هذه العملية يوما واحدا 2016/04/04.

**المرحلة الرابعة:**

استغرقت هذه المرحلة يومان من 2016/04/05 إلى 2016/04/07 حيث تم تطبيق الاستمارة النهائية، بعد تحكيمها من طرف بعض الأساتذة ذوي الخبرة وتجريبها على الواقع التنظيمي، حيث تم توزيع الاستمارة على العمال داخل الواقع التنظيمي.

**ج. المجال البشري:**

يبلغ مجتمع البحث للفئات العمالية في التنظيم 240 موظف والجدول التالي يوضح ذلك:

**جدول رقم (01): يبين توزيع الطبقة السوسيو مهنية بمديرية التجارة بولاية المسيلة**

العدد	الطبقة السوسيو مهنية
87	عمال رقابة الجودة
107	أعوان رقابة الممارسات التجارية
25	عمال الإدارة
05	العمال المهنيين
16	الأعوان المتعاقدين
240	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية بالمديرية

## ثانياً: المنهج المستخدم

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر، بل أصبح الأساس الوسيلة التي تمكننا من الحصول على هذا الكم، واستثماره في أقصر وقت ممكن.

ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج بطريقة علمية دقيقة.

فهو يعتبر العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية لأنه يسمح بتحديد المفاهيم وشرح المعاني الإجرائية وتحديد مجتمع البحث وتوضيح مجال الدراسة<sup>(1)</sup>.

حيث لا يستطيع أي باحث في علم من العلوم أن يتوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، إلا بالاعتماد على منهج معين ومحدد، يفسر خلاله الأبعاد المختلفة لمشكلة الدراسة، فالمنهج فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة، من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون جاهلين بها، وإما من أجل البرهنة عليها حين نكون بها عارفين<sup>(2)</sup>.

ومن أجل الكشف عن دور الممارسة القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي، لقدرته المنهجية على وصف النظريات والأنماط، وإضافة إلى أبعاد ومؤشرات الممارسة القيادية والرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

فالمنهج الوصفي هو مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها، ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كميًا دقيقًا، لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث<sup>(3)</sup>.

حيث يستخدم الباحثون مجموعة من التثمينات والأساليب، لاكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها، وارتباطاتها المختلفة وخصوصية البحث، وطبيعة تساؤلاته وفروضه، التي يطرحها الباحث لانتقاء الأداة أو تقنية ملائمة لذلك<sup>(4)</sup>.

(1) محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، ط1، المطبعة المصرية، الإسكندرية، 1985، ص 79.  
(2) حميدة كميرواي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة العدد1، بدون تاريخ، ص 96.  
(3) بشير صايح الراشدي: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، الكويت، دار الكتاب الحديث، 2000، ص 59.  
(4) فضيل دليو وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 1999، مجلات، ص 185.

وفي إطار كل تقنية من التقنيات ينبغي أداة خاصة لكل دراسة تريد القيام بها، لذا تتمتع هذه التقنية ببنية ومميزات تجعلها قادرة على الحصول على المعطيات الضرورية والكافية للدراسة<sup>(1)</sup>.

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

في الدراسة الراهنة استخدمنا الأدوات المنهجية التالية:

#### 1. الملاحظة:

وتعتبر من أهم الأدوات المنهجية في جمع البيانات، وتعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، نظراً لأهميتها خاصة في الدراسات الوصفية، وذلك من خلال تسجيل الملاحظات عن الظاهرة المدروسة<sup>(2)</sup>.

فالملاحظة هي توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر، من أجل الكشف عن صفاتها وخصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر<sup>(3)</sup>.

وفي خضم هذه المعطيات استخدمنا الملاحظة من أجل الحصول على بيانات تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وتماشياً مع إشكالية الدراسة وأبعادها ومؤشراتها يمكن تكريس الملاحظة في:

الوقوف على ظروف العمل وكيفية أداء العمال لمهامهم حيث لاحظنا جدية في أداء المهام والتدقيق في الوثائق المتعلقة بالعمل، وملاحظة طبيعة العلاقة بين المدير والعمال أو رؤساء المصالح، حيث لاحظنا علاقة تفاعل وتكامل وانسجام في إطار العمل، إضافة إلى الجو الأخوي والإنساني بين الموظفين، كما لاحظنا مدى التطبيق الصارم للقوانين داخل المؤسسة وتبين ذلك من خلال الانضباط في أوقات الدخول والخروج عن طريق استعمال البصمة.

أما فيما تعلق بالمشكلات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة فلم نلاحظ ما يستدعي الانتباه لذلك.

(1) إسمهان يلوم: نسق السلطة التنظيمية وعلاقته بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2012/2011.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1990، ص 77.

(3) علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص 112.

## 2. المقابلة:

بالإضافة إلى الملاحظة تم الاعتماد كذلك على المقابلة الحرة في جمع البيانات الضرورية التي تخدم موضوع الدراسة.

فالمقابلة هي تفاعل لفظي يتم بين شخصين في موقف المواجهة، حيث يحاول أحدهما وهو القائم بالمقابلة أن يستشير بعض المعلومات أو التغييرات لدى المبحوث، أو التي تدور حول آرائه ومعتقداته<sup>(1)</sup>.

فتضمنت الدراسة دليلين للمقابلة، فكان الدليل الأول موجهًا لمدير المؤسسة بالنيابة، حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ودورها في تحقيق الشعور بالانتماء داخل الواقع التنظيمي.

كما تضمنت دليلًا موجهًا لمسئول مصلحة الموظفين من خلال أسئلة تكشف عن واقع الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من طرف المسئول في تعزيز استقرار العامل داخل المؤسسة.

حيث أجرينا مقابلات مع:

**المقابلة الأولى رقم (1):** مع المكلف بتسيير المؤسسة يوم 2016/04/04 والتي دامت 20 دقيقة من الساعة 14:15 إلى 14:35 د.

**المقابلة الثانية رقم (2):** كانت مع رئيس مصلحة الموظفين يوم 2016/04/04 والتي دامت 15 دقيقة من 15:00 إلى 15:15.

## 3. الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات استخدامًا في جمع البيانات، فهي تعني الاستعانة بطريقة السؤال للحصول على معلومات معنية تتعلق بموضوع البحث<sup>(2)</sup>.

فهي الإجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني إلى أقصى دقائقه، لتبدأ بعد ذلك مرحلة التركيب<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، ط1، مكتبة الإشعاع الفني، مصر، 2002، ص 37.  
(2) عبد الهادي الجوهري وعلي عبد الرزاق إبراهيم: المدخل إلى المناهج وتصميم البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 275.  
(3) إسمهان بلوم: مرجع سابق، ص 194.

وللوقوف على فهم ورؤية معمقة لدور الممارسة القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي على مستوى التنظيم تم الاستعانة باستمارة مقابلة تضمنت أربع وثلاثون سؤالاً بعضها كان مفتوحاً والآخر مغلقاً.

وقبل أن تصبح الاستمارة في صيغتها النهائية مرت بعدة مراحل أهمها:

- صياغة أسئلة الاستمارة تم تجريبيها ميدانياً على 07 من أفراد العينة قصد تجريبيها، ومعرفة مدى فهم المبحوثين للأسئلة.

- بعد تجريب الاستمارة وتعديلها تم صياغتها في 30 سؤالاً موزعة على ثلاثة محاور:

المحور الأول: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية للمبحوث واحتوى على 06 أسئلة (من 01 - 06).

المحور الثاني: بيانات حول الممارسة القيادية واحتوى على 11 سؤالاً.

المحور الثالث: بيانات حول الرضا الوظيفي واحتوى على 13 سؤالاً.

رابعاً: أسلوب اختيار عينة البحث وخصائصه

تعتبر مرحلة تحديد مجتمع البحث من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، وهي تتطلب من الباحث دقة بالغة، حيث يتوقف عليها إجراء البحث وتصميمه، وقد اخترنا العينة العشوائية المنظمة من مجموع عمال المديرية، ويتضح ذلك أكثر من خلال الجدول الآتي:

تتفرع عن مديرية التجارة ثلاث مفتشيات إقليمية بكل من بوسعادة ودائرة مقرة وسيدي عيسى، حيث يتوزع العمال حسب الجدول الآتي:

جدول رقم (02): يبين توزيع عدد عمال المفتشيات الإقليمية وعمال مديرية التجارة بولاية المسيلة

العدد	المفتشية الإقليمية
25 موظفا	بوسعادة
31 موظفا	مقرة
25 موظفا	سيدي عيسى
159 عاملا	المسيلة
240 عاملا	المجموع

وبما أن دراستنا الميدانية بالمديرية الولائية للتجارة الكائن مقرها بولاية المسيلة فقد استثنينا عمال المفتشيات الجهوية لدائرة بوسعادة وسيدي عيسى ودائرة مقرة.

وبهذا يكون العدد الإجمالي للعمال داخل المديرية 159 عاملا

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{العدد الإجمالي - عدد عمال المفتشيات} \\ 240 - 81 \text{ يساوي } 159 \text{ عاملا} \end{array} \right.$$

وبما أن موضوع دراستنا الممارسة القيادية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي، فإن عينة دراستنا كانت على الفئات الإدارية العليا (الإطارات)، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): يبين توزيع عينة الدراسة داخل مديرية التجارة

الرتبة	العدد
عمال رقابة الجودة	60 عاملا
عمال رقابة الممارسات التجارية	66 عاملا
المجموع	126 عاملا

ولإضفاء الصبغة العلمية للدراسة ارتأينا أخذ نسبة 50% من المجموع الكلي، حيث وزعنا الاستمارة على 63 عاملا لكن تم استرجاع 45 استمارة فقط من مجموع 63، أما باقي الاستمارات والتي بلغ عددها 17 استمارة لم يتم استرجاعها لعدم التفاعل وخروج البعض منهم في مهام عمل خارج مقر المديرية، وبهذا تكون النسبة المئوية لعينة الدراسة هي:  $35.71 = \frac{45 \times 100}{26}$  أي 36% بالتقريب وهي نسبة ممثلة لميدان الدراسة.

## خامسا: عرض وتحليل الجداول

## 01- عرض وتحليل بيانات البيانات الشخصية:

جدول رقم (04): يبين توزيع المبحوثين حسب النوع.

النوع	التكرار	النسبة
ذكور	26	57.8%
إناث	19	42.2%
المجموع	45	100%

يعتبر تحديد النوع من أهم خصائص العينة التي قد تساعد على فهم المعطيات و تفسير النتائج فمن خلال قراءة المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، والذي يبين توزيع عينة الدراسة حسب النوع، يتبين أن نسبة الذكور تمثل 57.8 % من مجتمع الدراسة وهي نسبة متقاربة مع نسبة الإناث 42.2%، وتفسير ذلك البيئة الاجتماعية التي تتواجد فيها المؤسسة واعتبارات ومتطلبات الحياة العصرية، وما يتعلق بها من احتياجات اقتصادية، التي ساهمت في خروج المرأة وتمتعها بنوع من الحرية والاستقلالية في المجتمع الجزائري.

جدول رقم (05): يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
من 25 - 29 سنة	09	20%
من 30 - 39 سنة	28	62.22%
40 سنة فأكثر	08	17.77%
المجموع	45	100%

لا يمكن تجاهل عامل السن داخل المؤسسة، لأنه مرتبط بفعالية العامل وقدرته على أداء المهام الموكلة له، فهو الديناميكية والنشاط في ميدان العمل.

ومن خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 62.22% من عينة الدراسة ذات فئة عمرية بين 30 و 39 سنة وهو السن الذي يمثل قمة العطاء والإبداع، وهي ما تستدعيه ظروف العمل والمهام الموكلة لهم لإنجازها بأحسن الطرق.

كما نجد نسبة 20% من عينة الدراسة سنهم بين 25 و 29 سنة وهو ما يفسر فتوة الطاقات الفكرية والبشرية داخل التنظيم مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، اعتماد المؤسسة على محاولتها لتشغيل الشباب، ودمجهم ضمن كوادرها وإدارتها من أجل تحقيق تميز أحسن واستقرار دائم.

**جدول رقم (06): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية.**

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة %
أعزب	20	44.4%
مطلق	01	2.2%
متزوج	24	53.3%
المجموع	45	100%

للحالة الاجتماعية للمبحوث دور كبير في فهم المعطيات المتحصل عليها وتفسيرها وبلورتها للوصول إلى نتائج عملية.

ومن خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، يتبين أن معظم أفراد العينة متزوجون أي نسبة 53.3% وهو ما يعطي دلالة قوية أن أغلبية عمال المؤسسة يتمتعون بروح المسؤولية في العمل، خاصة إذا تم تحفيزهم وتحريك دوافعهم لأداء فعال، وهو ما يفسر كذلك الاستقرار العائلي، الذي ينعكس بصورة تامة على الاستقرار في العمل، لأنه من الصعب فصل الحياة الاجتماعية على الحياة العملية، خصوصا أنه من المعروف أن العامل الجزائري له ميزة نقل مشاكل بيته إلى مكان عمله، وهو ما يفسر كذلك الأجر المادي المساعد على الاستقرار والحوافز التي تمنح من المؤسسة إلى العمال.

كما نجد أن نسبة 44.44% من عينة الدراسة غير متزوجون، وهي نسبة كبيرة ومقاربة مع نسبة المتزوجين وهو راجع طبعا إلى نسبة الشباب بالمؤسسة، وتأخر سن الزواج في الفترات الأخيرة، إضافة إلى ارتفاع تكاليف المعيشة و الزواج.

أما نسبة المطلقين فهي لم تتجاوز 2.2% وهو مؤشر جيد يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي وقلة المشاكل العائلية لعمال المؤسسة.

إن للحياة الزوجية أهمية بالغة، كون العمل بهذه المؤسسة يستدعي الاستقرار النفسي والاجتماعي للتعامل مع متطلبات العمل التي تتطلب العمل والجدية والصرامة.

جدول رقم (07): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	متوسط
00%	00	ثانوي
100 %	45	جامعي
100%	45	المجموع

لعل من مؤشرات فعالية المؤسسات اليوم أنها تقاس بالمستوى التعليمي ودرجة التكوين المتحصل عليه عمالها، خاصة إذا أخذت المؤسسة بمبدأ "الرجل المناسب في المكان المناسب".

يبين الجدول أعلاه من خلال المعطيات الكمية التي أظهرت أن نسبة 100 % من عينة الدراسة ذو مستوى جامعي (عال)، وهو ما يبين حاجة المؤسسة وطبيعة عملها على اعتمادها على الكفاءات والمؤهلات العالية التي تتناسب والأعمال التنفيذية. وهذا مؤشر قوي يدل على توظيف اليد العاملة المؤهلة والحاملة للشهادات الجامعية، مما يبين دمج الجامعة مع طبيعة التشغيل.

الجدول رقم (08): يبين توزيع المبحوثين حسب طبيعة العمل

النسبة %	التكرار	طبيعة العمل
91.1%	41	دائم
8.09%	4	متعاقد
100%	45	المجموع

إن طبيعة العمل تؤثر في اتجاهات الأفراد في ميدان عملهم، فمن خلال الجدول أعلاه يتبين أن توزيع العمال حسب طبيعة العمل داخل مديرية التجارة ينقسم إلى صفة دائم ومتعاقد، وهي ميزة تتميز بها هذه المؤسسة الخدمائية، فنسبة 41 مفردة بنسبة 91.1 % من عينة الدراسة تعمل بصفة دائمة وهو ما يؤدي إلى نتائج إيجابية على المؤسسة كالاستقرار في العمل وانخفاض نسبة دوران العمل، إضافة إلى

الخدمات المادية الموفرة التي تساعد على الاستقرار الوظيفي والرضا، مقابل 8.9% يعملون بصفة متعاقد وهي نسبة قليلة جدا مقارنة بنسبة العمال الدائمين وهذا تطبيقا لسياسة الدولة القائمة على تشغيل الشباب وخاصة منهم حاملي الشهادات الجامعية، والمؤهلات العلمية.

#### جدول رقم (09): يبين توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
8.88%	04	أقل من 05 سنوات
24.44%	11	من 05 - 09 سنوات
31.11%	14	من 10 - 14 سنة
35.55%	16	14 سنة فأكثر
100%	45	المجموع

للخبرة المهنية دور في تحقيق فعالية المؤسسة وهو ما بينته المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه، حيث تعتبر نسبة 35.55% من عينة الدراسة لها أقدمية في المؤسسة لأكثر من 14 سنة وهو مؤشر على قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعمالها لفترات زمنية طويلة، كما تدل على توفير المؤسسة لحو عمل مناسب، وتقديمها لعروض وتحفيزات ساعدت على استقرار هذه الفئة، تليها نسبة 31.11% من نسبة العمال الذين تراوحت فترة عضويتهم بين 10 و 14 سنة وهي نسبة متقاربة جدا مع العمال الذين تراوحت عضويتهم لأكثر من 14 سنة وهو ما يفسر أيضا قدرة المؤسسة على التحكم في طاقاتها البشرية والمحافظة عليهم، بينما بلغت نسبة أقدمية العمال بين 05 سنوات 09 سنوات 24.44% تليها نسبة 8.88% من عينة الدراسة ذات عضوية التي لها أقل من 05 سنوات وهو ما يدل على سياسة التشغيل التي تعتمد المؤسسة من خلال فتح مناصب عمل حسب احتياجاتها الوظيفية.

## 02- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

## جدول رقم (10): يبين المشاركة في صياغة القرارات وعلاقتها بالخبرة المهنية

المجموع		هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات				أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
%8.88	04	%6.66	03	%2.22	01		
%24.44	11	%4.44	02	%20	09	من 05 إلى 09 سنوات	
%31.11	14	%8.88	04	%22.22	10	من 09 إلى 14 سنة	
%35.55	16	%11.11	05	%24.44	11	14 سنة فأكثر	
%100	45	%31.1	14	%68.87	31	المجموع	

أثبتت الدراسات الأمبريقية أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة يزيد من نجاحها وتحقيقها لنتائجها. وترسخ المعطيات الكمية في الجدول أعلاه مدى العلاقة بين إشراك العمال في صياغة بعض القرارات وخبرتهم المهنية داخل المؤسسة.

حيث صرحت 31 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 68.87% أنه يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة وهو ما أكدته نسبة 24.44% من الفئة التي تراوحت فترة عضويتها أكثر من 14 سنة أن المؤسسة تشركهم وتستشيرهم في صياغة القرارات التنظيمية المتعلقة بالمؤسسة وهو مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة تعتمد في تسييرها على طاقاتها الفكرية والبشرية ذات الخبرة المهنية الطويلة، لخبرتهم وحكمتهم في التعامل مع القرارات وصياغتها أو حل بعض المشكلات التنظيمية، ويتم ذلك من خلال الأخذ برأيهم واستشارتهم والعمل على تكريس آرائهم من خلال ترجمتها في قوانين وقرارات تتعلق بالمؤسسة. وهو ما صرح به مدير المؤسسة بالنيابة بالقول: "أنني ألبأ إلى بعض العمال في القرارات المتعلقة بتسيير المؤسسة خاصة العمال القدامى" تليها نسبة 22.22% من الفئة التي تراوحت عضويتها بين 10 و14 سنة والتي أقرت بإشراكها في اتخاذ القرارات وهو مؤشر آخر يدل على اعتماد المؤسسة على خبرات فاعليها في التسيير

\*مقابلة رقم (01) مع مدير المؤسسة بالنيابة.

وفي مقابل ذلك أدلت نسبه 31.11% من عينة الدراسة أنها لا يتم إشراكهم في صياغة القرارات، وهو ما أكدته نسبة 11.11% من عينة الدراسة التي تراوحت عضويتها أكثر من 14 سنة سنوات، وهو ما يدل على اعتماد المؤسسة على إشراك البعض فقط من أصحاب العضوية المهنية الطويلة وليس كلهم، وقد يرجع ذلك إلى المنصب الذي يشغلونه أو درجة المعرفة والحنكة لديهم .

إن مديرية التجارة بالمسيلة تعمل على تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات بالاعتماد على الفاعلين من ذوي العضوية الطويلة والخبرة المهنية وذوي الحنكة والمعرفة العلمية في التسيير، محاولة بذلك الوصول إلى نتائج إيجابية وفعالة، وهو ما يكرس استقرار هذه الفئة وشعورها بالانتماء والاهتمام من طرف المؤسسة، الأمر الذي يزيد من فعاليتها.

**الجدول رقم (11): يبين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالمستوى التعليمي**

المجموع		هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات					
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت	المستوى التعليمي	ابتدائي
/	/	/	/	/	/		متوسط
/	/	/	/	/	/		ثانوي
%100	45	%31.11	14	%68.88	31		جامعي
%100	45	%31.11	14	%68.88	31		المجموع

من مؤشرات فعالية المؤسسة درجة التكوين المتحصل عليه الفئات الفاعلة ومستواهم التعليمي والمعرفي، حيث رشحت المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه بين المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمديرية التجارة وعلاقتها بالمستوى التعليمي والمعرفي للفئات الفاعلة، حيث كشفت الإحصائيات أن 31 مفردة من عينة الدراسة بنسبة 68.88% ذات المستوى التعليمي الجامعي بقر بأن إدارة المؤسسة تعمل على إشراكهم في اتخاذ بعض القرارات الإدارية وصياغتها، لقدرة هذه الفئة ووعيتها المعرفي في إعطاء رأيها حول بعض القرارات.

وفي مقابل ذلك صرحت 14 مفردة 31.11% من عينة الدراسة بعدم مشاركة الإدارة العمال في صياغة القرارات، رغم أنها ذات مستوى تعليمي يتوافق مع العمل، وهو مؤشر يدل على تركيز الإدارة واعتمادها على فئات معينة في صياغة القرارات داخل التنظيم، وقد يعود ذلك لخبرتهم المعرفية والميدانية في العمل أو منصبهم وطبيعته وعلاقة هذا المنصب بالقرارات داخل المؤسسة.

فمديرية التجارة بالمسيلة تعتمد على إشراك ذوي المستويات العليا والجامعية في صياغة القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وهو مؤشر إيجابي لاستقرار العامل وشعوره بالانتماء للمديرية وبالتالي شعوره بالرضا الوظيفي.

جدول رقم (12): يبين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات في زيادة الارتياح في أداء الأنشطة والمهام

اتجاه العامل	التكرار	النسبة %
دائما	13	28.9 %
أحيانا	17	37.8 %
نادرا	08	17.8 %
أبدا	07	15.6 %
المجموع	45	100 %

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه تبين أن نسبة 37.8% صرحت بأنه أحيانا فقط يزيد شعور العامل بالارتياح أثناء مشاركته في اتخاذ القرارات وهو ما يفسر المعطيات التي في الجدول أعلاه التي بينت أن العمال يشاركون في صياغة القرارات، وبالضرورة تكون إجاباتهم بـ "أحيانا"، وهي إجابة نلمس فيها صفة عدم اليقين والراحة في الإجابة، تقابلها نسبة 28.9% صرحت بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من الارتياح وهو ما تأكده المقابلة مع مسؤول رئيس مصلحة الموظفين أين أجابنا على السؤال المتعلق بشعوره عند استشارته حول موضوع معين يخص المؤسسة بقوله: "لما يستمع لي المدير ويأخذ من رأيي حول شيء ما فقد أسعدني لأنه ببساطة قدر وجودي ومكانتي داخل المؤسسة"<sup>(1)</sup>.

مقابل 17.8% من عينة الدراسة التي تصرح أنه من النادر جدا أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات تليها نسبة 15.6% التي تقر بعدم مشاركة الإدارة لهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل، والنسبتين

(<sup>1</sup>) المقابلة رقم (2): رئيس مصلحة الموظفين، يوم 2016/04/04 من الساعة 15.00 إلى 15.15.

السابقتين تعتبران كمؤشر يؤدي إلى عدم الرضا والتذمر العمالي، والسخط، فانفراد المستويات الإدارية العليا وبشكل مركزي في اتخاذ القرارات قد يؤثر سلبا على سيرورة المؤسسة وضعف فعاليتها وأداء عملها، ومشاركتهم فيها يزيد من دافعية الإنجاز من جهة، وارتفاع الروح المعنوية لديهم من جهة ثانية.

**جدول رقم (13): يبين شعور العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات**

شعور العامل	التكرار	النسبة %
الشعور بالتقدير	27	60 %
ارتفاع الروح المعنوية	09	20 %
الشعور بالرضا والاستقرار	09	20 %
المجموع	45	100 %

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، يتبين أن 60% من عينة الدراسة تصرح أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من شعور العامل بالتقدير والاحترام، وهو مؤشر إيجابي يفسر شعور العامل بالانتماء للمؤسسة وأهمية القيام بالأنشطة والمهام الموكلة له، بأحسن وأفضل الطرق.

وفي المقابل صرحت نسبة 20% على التوالي من عينة الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في الشعور بالرضا والاستقرار في العمل وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وكلها مؤشرات تزيد من فعالية المؤسسة، وزيادة الأداء، فالشعور بالتقدير والاحترام مؤشرات نفسية من شأنها أن تساهم في خلق جو عمالي قوي وفعال يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية ومنه المحافظة على الاستقرار والاستمرارية، والمنافسة.

جدول رقم (14): يبين مدى مساهمة المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة %	التكرار	مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات
82.2 %	37	نعم
2.2 %	1	لا
16.6 %	7	لا أدري
100 %	45	المجموع

تساهم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات على تحسين الكفاية الإنتاجية وقبول عملية التغيير، وتوجيه الآخرين، ويكون ذلك من خلال ما يدلي به المرؤوسين من مختلف المستويات التنظيمية لاقتراحاتهم في قضايا العمل وحل المشكلات وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما فسرتة المعطيات الكمية في الجدول أعلاه، حيث صرحت نسبة 82.2% من مجتمع الدراسة أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يفسر الوعي العمالي لأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات دون حصرها على مستوى واحد فقط، وهو ما يعرف بالمركزية في اتخاذ القرارات دون المرور باستشارة العامل، في المقابل صرح 15.5% بجهلهم لدور المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المؤسسة، و2.2% التي ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا يحقق أهداف المؤسسة فقط وهو إشارة لعوامل أخرى كالاهتمام بالعامل وتحفيزه ماديا.

لأن الأهداف العليا المشتركة من شأنها أن تحافظ على الأهداف الخاصة، ومنه التكيف التنظيمي الذي يشعر العامل من خلاله على أنه عضو فعال في التنظيم بصفة عامة.

جدول رقم (15): يبين مدى تقديم العامل لاقتراحات وحلول متعلقة بالعمل

النسبة %	التكرار	تقديم الاقتراحات
73.3 %	33	نعم
26.7 %	12	لا
100 %	45	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 73.3% صرحوا أنهم يقدمون اقتراحات وحلول لمشاكل تنظيمية ما يؤكد إجابة مسؤول مصلحة الموظفين بقوله: "نعم يستشيرونني\*"، وهو ما يفسر المعطيات الكمية للجدول السابقة المتعلقة بمدى المشاركة في اتخاذ القرارات أو صيانتها والتي وضحت مشاركة الإدارة لعمالها في التسيير، فإحساس العامل بالاعترا ب وعدم الاكتراث أو التهميش الذي يتلقاه من الإدارة قد جعلت منه لا يقدم ولا يهتم أصلا للمشكلات التنظيمية أو تقديم حلول لها، وهو مؤشر على زيادة الفجوة بين المرؤوسين والإدارة. مما قد يشعر العمال بالتوتر التنظيمي ومنه الإحباط وعدم الرضا خاصة إذا كانت هذه الاقتراحات تخدم التنظيم بشكل كلي، وذلك في غياب قيادة رشيدة.

وفي المقابل صرح نسبة 26.7% من أفراد عينة الدراسة أنهم لا يقدمون حلولاً للمشكلات التنظيمية واقتراحات.

#### جدول رقم (16): يبين مدى ممارسة المدير لمبدأ تفويض السلطة

النسبة %	التكرار	ممارسة المدير لتفويض السلطة
75.6 %	34	نعم
24.4 %	11	لا
100 %	45	المجموع

يساهم تفويض السلطة في تحقيق أهداف المؤسسة، وتنمية المهارات لدى العاملين مما ينعكس على مستويات شعورهم بالانتماء، وهو ما بينته المعطيات الكمية في الجدول أعلاه حيث صرحت نسبة 75.6% من عينة الدراسة أن المدير يمارس مبدأ التفويض السلطة من أجل تحميل العمال المسؤولية وهو ما أكده فيليب سليزنيك في دراسة التنظيمات، من خلال ضرورة التنازل عن جزء من حرية التصرف واتخاذ القرارات للوحدات التنظيمية، ما يحقق مزايا للتنظيم، وارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضة، إضافة إلى تدريب وتكوين الأفراد العاملين على تحمل المسؤولية، والتقليل من احتمال الملل والروتين.

في مقابل ذلك صرح 24.4% من مجتمع الدراسة أن المدير لا يمارس مبدأ تفويض السلطة، وهو مؤشر يدل على احتكار المدير للسلطة وتركيزها في جهة واحدة فقط، ما ينتج عنه الشعور بالظلم داخل التنظيم و بروز الأيديولوجيات الثانوية مما يؤدي إلى ظهور الصراع داخل التنظيم، إضافة إلى خلق

\* المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة الموظفين يوم 2016/04/04، الساعة 15.00 إلى 15.15.

جو غير اجتماعي مما يزيد العامل اغترابا وشعوره بعدم الانتماء للمنظمة، وهو ما يزيد من اتساع الفجوة بين الرئيس والمرؤوسين، الأمل الذي يعطل السير الحسن للمنظمة.

جدول رقم (17): يبين دور اللامركزية في اتخاذ القرارات.

النسبة %	التكرار	دور اللامركزية
33.3 %	15	إتاحة الفرص
24.4 %	11	تنمية المهارات
42.2 %	19	رفع روح التعاون
100 %	45	المجموع

يصف ليونارد وايت اللامركزية بأنها تقل السلطة التشريعية كانت أو اقتصادية أو تنفيذية من المستويات الحكومية والعامّة إلى المستويات الدنيا.

فاللامركزية في اتخاذ القرارات هي إعطاء المرؤوسين أهمية ودور في صياغة ومشاركة في القرارات المتعلقة بالعمل، التي تمنحها الإدارة للعمال، وللامركزية أهمية داخل المؤسسة من خلال أنها ترفع روح التعاون بين العمال وهو ما صرحت به 42.2% من مجتمع الدراسة، مقابل 33.3% صرحت أن اللامركزية تساهم في إتاحة الفرص لتقديم الحلول لبعض المشاكل أو في التسيير، ونسبة 24.4% صرحت بأنها تنمي المهارات الفردية للعمال، ومن خلال يتم اكتشاف مهارات جديدة.

## جدول رقم (18): بين المشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها ببذل جهد أكبر لصالح المؤسسة

المجموع		هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات؟					
		لا		نعم			
		%	ت	%	ت	نعم	هل تبذل جهدا أكبر لصالح المؤسسة
%66.66	30	%20	09	%46.66	21	نعم	هل تبذل جهدا أكبر لصالح المؤسسة
%33.33	15	%11.11	05	%22.22	10	لا	
%100	45	%31.11	14	%68.88	31	المجموع	

أثبتت الدراسات العلمية أن التطور التي شهدته المؤسسة نتيجة لنمو القيم الاجتماعية والتطور التكنولوجي، جعل من الصعب إدارة المنظمات من قبل رجل واحد، حيث فرض ذلك على المديرين التعاون مع مرؤوسيههم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

والبيانات الكمية في الجدول أعلاه تبين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها ببذل جهد أكبر لصالح المؤسسة، حيث صرحت 68.88% من عينة الدراسة أنها تشارك في صياغة القرارات وهو ما أكدته نسبة 46.66% التي ترغب في بذل مجهود إضافي لصالح المؤسسة، مما يعزز الانتماء للمؤسسة، فلكي يحس العاملون بأهميتهم يجب أن تتاح لهم فرص المشاركة في اتخاذ القرارات التي من شأنها أن تجعلهم حريصين على تنفيذها، مما يجعلهم يندفعون لأداء العمل بكل ثقة وذلك لاقتناعهم بهذه القرارات لأنهم كانوا طرفا في صنعها.

وفي مقابل هذا صرحت 31.11% من عينة الدراسة أن المؤسسة لا تمنحهم فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي فهم لا يرغبون في بذل جهد أكبر لصالحها وهو ما بينته نسبة 20% من مجتمع البحث وهو ما قد ينعكس سلبا على المؤسسة وفعاليتها.

إن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تحسين العلاقات الإنسانية بين القادة والمرؤوسين، وكسر حاجز الخوف مما يرفع من الروح المعنوية للمرؤوسين، وهو ما يؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر لصالح المؤسسة وتقديم الأفضل لها.

## 03- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية :

جدول رقم (19): يبين مدى توفر اتصال بين الإدارة والعمال وعلاقتها بالتفكير في مغادرة المؤسسة

المجموع		هل يوجد اتصال بين العمال والإدارة داخل المؤسسة؟					
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت	نعم	هل فكرت يوماً في مغادرة المؤسسة
%31.11	14	%6.66	3	%24.44	11	نعم	
%68.88	31	%2.22	1	%66.66	30	لا	
%100	45	%8.88	4	%91.11	41		المجموع

إن الاتصال أمر ضروري لحياة المؤسسة في خلق ديناميكية وتواصل بين العمال، فالإتصال كعلاقة إنسانية واجتماعية يعطي للمؤسسة الاستقرار والتوازن.

ترسخ المعطيات الكمية مدى توفير المؤسسة للاتصال بين الإدارة والعمال وعلاقتها بالاستقرار لدى العاملين، حيث أقرت 91.11 % من عينة الدراسة بمجموع 41 مفردة أن الإدارة تعمل على توفير اتصال بينها وبين العمال، ما من شأنه أن لا يترك العمال أن يشعروا بالعزلة، من خلال تبليغ انشغالاتهم ومقترحاتهم ويعمل على دحض تفكير العمال على مغادرة المؤسسة، مما يساهم في استقرارهم وظيفياً وهو ما أكدته نسبة 68.88% من عينة الدراسة بمجموع 31 مفردة أنها لا تفكر في مغادرة المؤسسة، وهو مؤشر يدل على توفير كل ما من شأنه أن يساهم في استقرار العامل داخل التنظيم، إضافة إلى التقليل من نسبة دوران العمل. وفي مقابل هذا صرحت 8.88% من عينة الدراسة أن المديرية للتجارة بالمسيلة لا توفر جو اتصالي بينها وبين عمالها وهو ما أكدته 14 مفردة بنسبة 31.11% من عينة الدراسة، ورغم أنها نسبة ضئيلة جداً إلا أنها قد تؤدي إلى الشعور بالاستياء وعدم الثقة في الإدارة ما ينعكس سلباً على أهداف المؤسسة.

وعموما يمكن القول أنه محافظة أي مؤسسة على فعاليتها واستقرار عمالها لا بد من توفير اتصال بين مستوياتها العليا ومستوياتها الدنيا، لمعرفة نقاط الضعف والقوة، إضافة إلى تشجيع عمالها ضمن جو اجتماعي يساعدهم ويحفزهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم.

جدول رقم (20): علاقة العامل بالمدير ومدى شعوره بمساعدة المدير في حل بعض المشكلات الشخصية.

المجموع		علاقتك بالمدير						الشعور	شعورك بمساعدة المدير لك في حل بعض المشكلات
		جيدة		سيئة		حسنة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%44.44	20	%15.55	7	%6.66	3	%22.22	10	الشعور بالارتياح	
%55.55	25	%33.33	15	%13.33	6	%8.88	4	الشعور بالانتماء	
%100	45	%48.88	22	%20	09	%31.11	14		المجموع

للعلاقات الإنسانية والاهتمام بها في محيط العمل، أمر ضروري وفي غاية الأهمية بالنسبة للعمال من جهة، ولإدارة من جهة أخرى، ومن القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يتبين أن نسبة 48.88% من عينة الدراسة أن علاقتهم بالمدير جيدة ما يشعرون بالانتماء للمؤسسة وهو ما صرحت به نسبة 33.33% تليها 22.22% يشعرون بالارتياح وهو مؤشر يدل على عمل المدير ضمن إطار التنظيم غير الرسمي، وذلك من خلال تكوين علاقات شخصية وصدقة بالعمال، فكلما كانت العلاقة غير رسمية كلما زاد الالتزام بالعمل وهو ما صرح بهم مسؤول المصلحة بالقول: "إنني الجأ للمدير في بعض الحالات عندما تواجهني مشكلات شخصية لأنني أرى فيه نعم الرجل المستمع".

وفي مقابل ذلك صرح 20% من عينة الدراسة أن علاقتها مع المدير سيئة، وقد يعود ذلك إلى بعض الاختلافات وبالتالي شعورهم لانتماء والارتياح يكون ضئيل مما قد ينعكس على المؤسسة .

\* المقابلة رقم (02): رئيس مصلحة الموظفين، يوم 2016/04/04، الساعة 15.00 إلى 15.15.

إن مديرية التجارة بالمسيلة ورغم شعور منصب المدير، ورغم تسييرها من طرف مكلف، إلا أنه استطاع أن يكسب ثقة العمال به، إضافة إلى اهتمامه بهم والعمل على تحسين علاقته معهم، فالعلاقة مع الرئيس لها تأثير على سيرورة العمل، والتنظيم غير الرسمي يؤثر على درجة الرضا الوظيفي، فالعامل هو رأس المال الاجتماعي في المؤسسة وبالتالي وجب الاهتمام به وهو ما أثبتته تجارب الهاوثورن الشهيرة. وهو ما يؤكد تصريح المكلف بتسيير المديرية: "اهتم لمشكلات العمال وأستمع إليهم إلا أن ضيق الوقت دائما يكون عائقا..\*"

إن اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية ومساهمته في تكريسها داخل المديرية الولائية للتجارة بالمسيلة أمر ضروري لا بد منه للرفع من فعالية المؤسسة وتحقيق الاستقرار للعمال، وهو ما أثبتته الدراسات السوسولوجية كتجارب وسترن إلكتروك ونظرية ماغريغور دوغلاس والتي تعرف بـ (X,Y).

جدول رقم (21): يبين مدى تسامح المدير في حالة ارتكاب خطأ وعلاقتها بالصرامة في تطبيق القوانين

المجموع		هل يتسامح معك المدير في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر عن العمل؟				هل تعتمد المؤسسة الصرامة في تطبيق القوانين	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت	نعم	لا
%71.11	32	%17.77	08	%53.33	24		
%28.88	13	%6.66	03	%22.22	10		
%100	45	%24.44	11	%75.55	34	المجموع	

لا يمكن أن يشعر العامل بكيانه وبحاجة المؤسسة إليه كفرد له دوره، إلا بخلق جو اجتماعي تسوده الثقة والمودة بين جميع الأطراف، والبيانات الكمية في الجدول أعلاه تبين العلاقة بين تسامح المدير للعمال في حالة ارتكاب خطأ واعتماد المؤسسة على الصرامة في تطبيق القوانين والقواعد

\* المقابلة رقم (01): المكلف بالتسيير بالنيابة، يوم 2016/04/04، الساعة 14.15 إلى 14.35.

التنظيمية، حيث أدلت 75.55% من عينة الدراسة بمجموع 34 مفردة على مسامحة المدير لها في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر عن العمل ، رغم أن المؤسسة تعتمد على الصرامة في تطبيق القوانين وهو ما أكدته 32 مفردة بنسبة 71.11% من عينة الدراسة، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على إرساء العلاقات الإنسانية من أجل تحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال ومن أجل تحقيق الفعالية داخل المديرية الولائية للتجارة بالمسيلة، فمسامحة المدير للعمال في حالة ارتكاب أخطاء بسيطة لا تؤثر على السير الحسن للمؤسسة، قد لا يتناف مع القوانين المعمول بها، إلا أنه من شأنه أن يزيد من ثقة المرؤوسين في مرؤوسهم، وبالتالي زيادة رضاهم عن العمل وولائهم للمؤسسة واستقرارهم وظيفيا.

وفي مقابل هذا صرحت 24.44% أن المدير لا يتسامح في حالة ارتكاب أخطاء تنظيمية أو تأخر عن العمل، خاصة إذا تعلق الأمر بأخطاء تؤثر على سيرورة العمل والمؤسسة ككل وهو مؤشر آخر على اعتماد المدير على الصرامة في تطبيق قوانين المؤسسة رغم أنه يتسامح في بعض الحالات.

إن المديرية الولائية للتجارة بالمسيلة ورغم تطبيقها للقوانين التنظيمية المعمول بها دوليا، خاصة منها ما تعلق بأوقات الدخول والخروج، إلا أنها تحاول تكريس مبدأ العلاقات الإنسانية من خلال التسامح مع حالات الأخطاء التي يقع فيها العمال، وهو ما من شأنه أن يزيد من درجة ثقة العمال وولائهم للمؤسسة، الأمر الذي يحقق ويزيد من درجة الرضا الوظيفي، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على اهتمامها بأنسنة بيئة العمل وإعطائها بعدا استراتيجيا في تنظيم المؤسسات.

جدول رقم (22): يبين مساهمة المدير في تنمية العلاقات الإنسانية والتفكير في مغادرة المؤسسة

المجموع		هل يساهم المدير في تنمية العلاقات الإنسانية؟				هل فكرت يوما في مغادرة المؤسسة	
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت	نعم	لا
31.11%	14	11.11%	05	20%	09		
68.88%	31	13.33%	06	55.55%	25		
100%	45	24.44%	11	75.55%	34		المجموع

إن العلاقات الإنسانية في محيط العمل تتفق تماما مع مبادئ وأسس تنمية المجتمع، من حيث المشاركة والتعاون الفعال، والمعطيات الجدولية أعلاه تبين العلاقة بين تنمية المدير للعلاقات الإنسانية وتفكير العامل في مغادرة المؤسسة ، حيث أكدت 34 مفردة أي بنسبة 75.55%، من عينة الدراسة عينة الدراسة أن المدير يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية وهو ما يزيد من استقرار العمال بالمديرية الولائية للتجارة، فالعلاقات الإنسانية تساعد في فهم الأسباب والظروف التي تحيط بالعامل في ميدان العمل، أو حتى خارجه، وهو ما يرفع من قيمة الفرد والشعور بالانتماء والتقدير في جو يسوده التفاهم والثقة المتبادلة.

فاهتمام المدير ومساهمته في حل الكثير من المشكلات النفسية للعمال أو الاجتماعية يزيد من ارتفاع الروح المعنوية لديهم، والتي من مؤشرات ارتفاع مستوى الأداء والإنتاج واستقرار العاملين ومدى تخبيهم أو انقطاعهم عن العمل.

وفي مقابل هذا صرحت 24.44% من عينة الدراسة أن المدير لا يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية ورغم ذلك فهم لا يفكروا في مغادرة المؤسسة هو ما أكدته 13.33%، وهو على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ليس مقياسا وحيدا على استقرار العامل بل هناك عوامل أخرى تساهم في الاستقرار، إضافة على حاجة الأفراد للعمل وتأمين المعيشة حتى وإن انعدم الجانب الإنساني في ميدان العمل.

#### جدول رقم (23): يبين مدى اعتماد المؤسسة على الصرامة في تطبيق القوانين

اعتماد المؤسسة على تطبيق القوانين	التكرار	النسبة %
نعم	32	71.11%
لا	13	28.88%
المجموع	45	100%

من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه التي تبين مدى اعتماد المؤسسة على الصرامة في تطبيق القوانين يتبين أن نسبة 71.11% من عينة الدراسة تعترف بصرامة المؤسسة في تطبيق القوانين، وهو مؤشر من التزام المؤسسة للقوانين العامة والدولية المتعارف عليها في قانون العمل، سعيا منها إلى الرفع من كفاءة الأفراد وتحقيق مستوى مرتفع في الأداء، وهو ما لاحظناه أثناء زيارتنا الميدانية للمؤسسة، أين

لاحظنا استعمال المؤسسة لطريقة البصمة في أوقات الدخول للعمل والخروج، إضافة إلى الحرص الشديد في مكتب الاستقبال والتوجيه، أين لاحظنا صرامة وانضباط في منح رخص الدخول للزائرين أو الزبائن، حيث صرح لنا المكلف بمكتب التوجيه والاستقبال أنه خصم له من مرتبه ثلاثة أيام كونه لم يلتزم بقواعد المؤسسة وكيفية استقبال الزوار، وهو ما يدل على صرامة المؤسسة في تطبيق القواعد التنظيمية.

وفي مقابل ذلك صرحت 13 مفردة بنسبة 28.88% أن المؤسسة لا تعتمد على الصرامة في تطبيق القوانين خاصة وأنها من دون مدير، فهي تسير من طرف مكلف بالتسيير نظرا لشغور منصب المدير العام، وهو ما يؤدي إلى اختلال في تطبيق القوانين والتلاعبات في أوقات العمل، أين لاحظنا خروج الموظفين من مكاتبهم من حين لآخر

إلا أنه ورغم ذلك تبقى الصرامة في تطبيق القوانين المبدأ الأساسي للمؤسسة من أجل السير الحسن لمصالحها.

#### جدول رقم (24): يبين مدى دور التطبيق الصارم للقوانين داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	التطبيق الصارم للقوانين يزيد:
64.4%	29	المواظبة في العمل
15.6%	7	بذل جهد أكبر
20%	9	الدقة في العمل
100%	45	المجموع

تبين المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن المديرية للتجارة تعتمد على الصرامة في تطبيق القوانين المتعلقة بالعمل وهو ما صرحت به نسبة 64.4% من عينة الدراسة والتي أقرت بأن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من المواظبة الفئات الفاعلة على العمل والزيادة في الأداء، وهو ما لاحظناه في زيارتنا للمؤسسة من انسجام ومواظبة في الأعمال داخل المديرية، مقابل هذا صرح 20% من عينة الدراسة أن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من البذل في الجهد والإسراع في أداء المهام وبالتالي زيادة في فعالية المؤسسة، في حين صرح 15.6% بأن التطبيق الصارم للقوانين يزيد من الدقة في العمل وإتقان وإنجاز المهام. يزيد من المواظبة والانضباط والدقة في الإنجاز وكلها مؤشرات تدل على التزام إدارة المؤسسة على تحقيق فعالية عالية في الأداء، إلا أن هذا الأسلوب في التسيير له ما يعاب عليه فهو يفقد

العامل المرونة في التعامل مع المهام، ويؤدي به إلى الضجر والملل والقلق وجمود السلوك وعدم المبادرة، لكن المتعارف عليه أن العدالة في تطبيق القوانين على جميع العمال دون استثناء من شأنه أن يولد العدالة الاجتماعية وكذا اكتساب ثقافة تنظيمية خاصة.

جدول رقم (25): يبين مدى شعور العامل بالراحة في أداء الأنشطة الموكلة له.

شعور العامل بالراحة	التكرار	النسبة %
نعم	25	55.6%
لا	20	44.4%
المجموع	45	100%

يبين لنا من خلال المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 55.6% صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة في أداء الأنشطة الموكلة لهم. وهو مؤشر إيجابي يدل على تكريس المؤسسة للعوامل التي تشعر العامل بالراحة، ومحاولة الاهتمام به.

وفي مقابل هذا صرح 20 مفردة أي بنسبة 44.4% من عينة الدراسة أنهم لا يشعرون بالراحة في أداء مهامهم، ويرجع ذلك لأسباب كثيرة حسب ما صرح به أفراد العينة في الاستمارة، فمن بينها طبيعة الرقابة اللصيقة التي لا تساعد على الشعور بالاطمئنان والراحة، إضافة إلى تصريح أحد المبحوثين بالقول: إن الرقابة المتبعة داخل المؤسسة تهدف إلى تصيد أخطائنا ومعاقبنا فقط. وهو الأمر الذي ينعكس سلبا على استقرار العاملين داخل المديرية الولائية للتجارة، إضافة إلى أن الرقابة تؤدي بالشعور بالكبت النفسي وهو ما يؤثر سلبا على العاملين خاصة من الناحية النفسية.

وخلاصة القول أن الرقابة المبنية على الثقة والتفاهم خاصة تلك التي عمادها المعاملة الحسنة والعلاقات الإنسانية واللامركزية في اتخاذ القرارات ومرونة الإجراءات تؤدي إلى زيادة ارتياح العمال.

جدول رقم (26): يبين الانسجام بين الزملاء وعلاقتها بالسن

المجموع		هل هناك انسجام بينك وبين الزملاء				25 - 29 سنة	نعم
		لا		نعم			
		%	ت	%	ت	30-39 سنة	نعم
20%	9	13.33%	6	6.66%	3		
62.22%	28	4.44%	2	57.77%	26		
17.77%	8	6.66%	3	11.11%	5		
المجموع		24.43%	11	75.54%	34	40 سنة فأكثر	
		100%	45	24.43%	11	75.54%	34

تقر المعطيات الكمية في سياقاتها الجدولية عن اختلاف الفئات الفاعلة فيما بينهم في السن ومدى انسجامهم مع بعضهم البعض، ومن هنا أقرت 75.54% من عينة الدراسة ان هناك انسجام بين الزملاء في العمل، مما يساهم في السير الحسن للمنظمة وهو ما أكدته 26 مفردة من الفئة العمرية بين 30 و39 سنة وهو ما يؤكد وعي هذه الفئة ونضجها معرفيا تليها نسبة 11.11% من الفئة العمرية أكبر من 40 سنة .

وفي مقابل هذا أدلت 24.43% من عينة الدراسة أنه لا يوجد انسجام بين زملاء العمل مما قد ينعكس سلبا على التنظيم، وهو ما أكدته 11 مفردة، خاصة من الفئة العمرية بين 25 سنة و29 سنة وقد يعود ذلك لعدم الوعي والنضج العقلي لهذه الفئة إضافة إلى الاختلافات الفكرية والتوجهات والرؤى مع الأكبر سنا والواقع يقر بذلك فجيل اليوم ليس كجيل الأمس وقد لا يكون كجيل الغد.

إن سيرورة العمل لا يمكن أن تتم إلا عن طريق التعاون والتضامن بغض النظر عن عامل السن أو المستوى التعليمي، لأن الانعزال والعمل الفردي لا يعطي مردودية عالية، فالاحتكاك يولد دراية ومعرفة واكتساب خبرات جديدة.

## جدول رقم(27):يبين مدى الرضا على العمل وعلاقتها بطبيعة العمل

المجموع		هل أنت راضي على المنصب الذي تشغله؟					
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت	دائم	طبيعة العمل
%91.11	41	%15.55	07	%75.55	34		
%8.88	04	%6.66	03	%2.22	01	متعاقد	
%100	45	%22.22	10	%77.77	35	المجموع	

ترتبط طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه داخل التنظيم، والمعطيات الكمية في الجدول أعلاه تبين مدى رضا العامل على العمل وعلاقتها بطبيعة العمل الذي يقوم به العامل داخل التنظيم، حيث أدلى %77.77 من عينة الدراسة وهو ما أكدته 34 مفردة من مجموع 41 مفردة من العمال الذين يشتغلون بمناصب دائمة، فطبيعة العمل ترتبط بالعديد من المتغيرات التي من شأنها أن تعمل على تكريس الانضباط والتفاني والتكريس، وبالتالي الرضا الوظيفي لأنهم يشعرون بالرضا والاطمئنان، عكس الذين يعملون بعقود مؤقتة لفترات زمنية محدودة، وهو ما يؤثر على إنتاجيتهم وكفاءاتهم، وهو ما أثبتته الكثير من الأبحاث الأكاديمية التي تناولت مواضيع العمل بالتعاقد، كعقود ما قبل التشغيل مثلا. وهو ما أكدته نسبة %22.22 من عينة الدراسة التي تعمل بطريقة التعاقد بعدم رضاهم على المنصب الذي يشغلونه كون أنهم من ذوي الشهادات العليا والكفاءات (ماستر، ماجستير، دكتوراه)، مما ينعكس سلبا على طموحاتهم ورغباتهم وهذا ما يؤدي إلى عدم الالتزام والانضباط... إضافة إلى شعورهم بعدم الاستقرار النفسي فهم غير مستقرين ماديا، فبمجرد التفكير بفترة التعاقد يصيبهم شعور باليأس والإحباط ما ينعكس على أدائهم لوظائفهم داخل المؤسسة.

إن طبيعة العمل لها تأثير مباشر على رضا العامل داخل المؤسسة، فإذا توافقت متطلبات الفرد زاد ذلك من رضاه وإنتاجيته أما إذا تعارضت طبيعة ومؤهلات الفرد ورغباته فهذا يؤدي إلى التعارض وأهداف المؤسسة وبالتالي عدم الاستقرار وعدم الرضا.

جدول رقم (28): يبين تماشي الخبرة والمهارة مع طبيعة العمل.

المجموع		هل تتماشى خبرتك ومهارتك مع عملك؟				دائم	طبيعة العمل
		لا		نعم			
%	ت	%	ت	%	ت		
%91.11	41	%37.77	17	%53.33	24		
%8.88	04	%2.22	01	%6.66	03	متعاقد	
%100	45	%40	18	%60	27		المجموع

تقر المعطيات الكمية في الجدول أعلاه أن نسبة 60% من عينة الدراسة يصرحون بتماشي خبرتهم ومهارتهم مع طبيعة عملهم وهو مؤشر يزيد من دافعية العامل للعمل، ويحقق مزيداً من الثقة في النفس. وهو م أدته نسبة 24 مفردة بنسبة 53.33% التي تعمل بصفة دائمة، مما يزيد من تحقيق الفعالية التنظيمية، تليها نسبة 6.66% من مجتمع البحث يعملون بصفة التعاقد.

في مقابل هذا صرحت 40% من عينة الدراسة بأن خبرتهم لا تتماشى ومهارتهم في العمل، رغم أنهم في مناصب دائمة وليست مؤقتة، وقد يرجع ذلك إلى حصولهم على شهادات جامعية أخرى أو امتلاكهم لطاقت فكرية ومعرفية يرون أنها لا تتماشى ومنصب العمل، وهو ما لاحظناه في زيارتنا الميدانية داخل التنظيم أين لفت انتباهنا أحد العمال وهو يكتب طلب خطي للمشاركة في مسابقة الموثقين التي ستجريها وزارة العدل هذه السنة، تليها نسبة 2.22% التي تمثل من يعمل بنظام التعاقد مما يفسر اعتماد المؤسسة على التعاقد لسد العجز رغم أن هذه الفئة تحمل مستويات علمية عالية، لا تتماشى وعملها داخل المؤسسة وهو ما يجعل هذه الفئة تحس بالتهميش الذي ينعكس سلباً على المؤسسة وفعاليتها.

## جدول رقم (29): يبين مساعدة طبيعة الرقابة على الاستقرار في العمل

النسبة %	التكرار	مساعدة الرقابة على الاستقرار
80%	36	نعم
20%	09	لا
100%	45	المجموع

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 80% من مجتمع الدراسة صرحوا بأن طبيعة الرقابة تساعد على الاستقرار الوظيفي كونها مؤشر على تنظيم شؤون الأفراد، وضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين أنفسهم، لأجل السير الحسن للعمل وبالتالي بلوغ الأهداف المرجوة، إذ نادى بها العديد من المفكرين ولاقت اهتمام الكثير من البحوث التطبيقية، إذ نادى بها تايلور "بالضبط الصارم لسلوك الفرد" على أساس من القواعد والقوانين الصارمة، ونادى بها كذلك التون مايو من خلال الاهتمام بالجانب النفسي والإنساني لتحقيق الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

وفي هذا صرح 20% من عينة الدراسة أن الرقابة لا تساعدهم على الاستقرار، وغنما هي أداة سيطرة وتحكم وبالتالي شعورهم بالاغتراب وهو ما يؤدي إلى جمود السلوك وعدم المبادرة، إضافة إلى افتقاد العامل للمرونة في التعامل مع المهام والأنشطة الموكلة لهم، كونه يحس أنه مراقب، كما أن الرقابة اللصيقة تؤدي إلى الشعور بالضجر والملل وبالتالي عدم التكيف مع المواقف التي يفرضها العمل ومتطلباته.

ومنه نستنتج أنه كلما كانت هناك رقابة ذاتية أولاً ورقابة لصيقة ثانياً كان هناك مناخ تنظيمي في المستوى.

جدول رقم (30): يبين مدى تماشي خبرة ومهارة العامل وعمله داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدى تماشي الخبرة مع العمل
60%	27	نعم
40%	18	لا
100%	45	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين أن 73.3 % من مجتمع الدراسة يرون أن خبرتهم ومهارتهم تتماشى وعملهم داخل المؤسسة، باعتبارهم من ذوي المستويات العلمية العالية، خاصة وأن عينة الدراسة كلها من أصحاب الشهادات الجامعية وتماشى الخبرة المهنية وتوافقها بمنصب العمل مؤشر صحي لاستقرار العامل وزيادة فعاليته وأدائه، وبالتالي يساعد على بقاء المؤسسة وقوتها ميدانياً، وتحسين سمعتها.

وفي مقابل هذا صرح 26.7% من عينة الدراسة أن خبرتهم ومؤهلاتهم لا تتماشى ومناصب عملهم، وهو مؤشر آخر يدل على امتلاك المؤسسة لطاقات بشرية ذات مستوى علمي وفكري عال، وهو مكسب للدولة الجزائرية خاصة وأن معظم عمال المؤسسات في الجزائر أكملوا دراستهم الجامعية، وهذا طبعا بتشجيع من المؤسسات أين لاحظنا داخل مديرية التجارة بالمسيلة، من لديهم طموحات علمية وفكرية جراء الكم المعرفي والشهادات المتحصل عليها، فقد لاحظنا أحد الموظفين وهو يكتب طلب خطي في محاولة منه للمشاركة في مسابقة الموثقين التي ستجرى هذا العام، ولما استفسرنا منه حول الموضوع، لمح لنا بأن المستوى العلمي المتحصل عليه يدفعه إلى المزيد من التدرج في السلم المهني، وتغيير المهنة، حيث أشار لنا أنه متحصل على شهادة الكفاءة المهنية في المحاماة على غرار شهادة ليسانس في العلوم التجارية التي هو موظف بها حالياً.

جدول رقم (31): يبين مدى مساهمة الامتيازات المادية في الاستقرار في العمل.

النسبة %	التكرار	مساهمة الامتيازات المادية في الاستقرار
62.2%	28	نعم
37.77%	17	لا
100%	45	المجموع

للحوافز المادية أهمية بالغة في أي مؤسسة كالأجور والعلاوات، والمعلوم أن كل الأفراد يعملون لأجل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم وهذا لا يكون إلا من خلال الأجر المادي.

والمعطيات في الجدول أعلاه تبين مدى مساهمة الامتيازات المادية وتأثيرها على استقرار العامل داخل المؤسسة، حيث صرح 62.2% من مجتمع الدراسة أن للحوافز المادية علاقة باستقرارهم، فهي داعم لهم على الاستقرار وبالتالي زيادة الإنتاج كما ونوعا، فهو يشجع العاملين على أداء المهام المنوطة بهم بكل إخلاص وتفان، وكعامل محفز لتحسن وتطور علاقات العمل واستقرار واطمئنان العاملين على وضعيتهم. وهو ما ذهب إليه تشستر برنارد من خلال تأكيده على أهمية الحوافز المادية، على أنها تحسن ظروف العمل، والشعور بالعمل والتضامن، فمن أكثر الحوافز خفاء كما يسميه تشستر برنارد بحالة "الكومينون أو الترابط" لأنه يرتبط بالانسجام الاجتماعي والأمن والراحة النفسية.

وفي مقابل هذا صرح 37.77% من مجتمع الدراسة أن الحوافز والامتيازات المادية لا تساهم في الاستقرار في العمل، وهو مؤشر قوي على دور الحوافز المعنوية في الاستقرار وزيادة الأداء وتحقيق الفعالية، والتي تكون من خلال تحفيز المورد البشري عن طريق قيادة سليمة تؤمن بأهمية العنصر البشري في العمل والتي تعطي أولوية لنظام اتصال فعال من خلال إيجاد وجهات النظر بين القمة والقاعدة، وهو ما أكدته المقاربات السوسيولوجية كنظرية الحاجات لماسلو ونظرية العالمين لهزبرغ ونظرية ماغريغور (X وY) والتي صببت كل اهتمامها على تحقيق الاستغلال الأمثل للأفراد داخل المنظمة ومعرفة الدوافع الفعلية للفرد.

سادسا- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

يقول ماكسيلي: " من مآسي العلم أن تقتل الفرضيات الحلوة الحقائق المرة"

بعد قيامنا بتحليل نتائج الجداول المتعلقة بالفرضيتين إحصائيا وسوسولوجيا توصلنا إلى :

### 01- مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال عرضنا لنتائج الجداول المتعلقة بالفرضية الأولى التي مفادها أن للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تضمين الشعور بالانتماء ، يتضح أن المديرية الولائية للتجارة بالمسيلة تعمل على تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات ميدانيا ، فهي تعطي اهتماما لهذا المبدأ ويتضح ذلك جليا من خلال اعتمادها على كوادرها من ذوي العضوية المهنية الطويلة بالمؤسسة ، وهو ما أكدته النتائج الكمية للجدول رقم (10) والتي أوضحت نسبة 68.88% من مجتمع البحث له فترة عضوية أكثر من 14 سنة، والتي أكدت كذلك على سعي المؤسسة إلى المحافظة على هذه الفئة والاهتمام بها من خلال إشراكهم واستشارتهم في الشؤون التنظيمية للمؤسسة مما يزيدهم فخرا وتقديرا وشعورا بالانتماء، فللمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغتها الدور الكبير في زيادة الشعور بالارتياح خاصة في أداء الأنشطة والمهام داخل المؤسسة وهو ما أكدته المعطيات الكمية والتي كانت بنسبة 37.8% من عينة الدراسة المبينة في الجدول رقم (12) ، فإشراك الفاعلين في القرارات التنظيمية المتعلقة بالتسيير أو حل المشكلات داخل المؤسسة واستشارتهم يزيد من دافعيتهم للعمل وارتفاع الروح المعنوية لديهم، وهو ما يجعلهم يشعرون بالراحة النفسية والتقدير والاحترام ، مما يساعد في بناء ثقافة تنظيمية سليمة وقوية ، وهو ما أكدته نسبة 60% من مجتمع البحث. المبينة في الجدول رقم (13).

فالمشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما أبرزته المعطيات الكمية في الجدول رقم (14) والتي كانت بنسبة 82.2% من عينة الدراسة التي فسرت دور المشاركة في اتخاذ القرارات و أهميتها في زيادة الوعي العمالي من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، مما يحقق شعور العامل بالعضوية للمؤسسة كونه جزء من هذه القرارات التي تصاغ باستشارته وتقديمه لحلول واقتراحات وبدائل للمشكلات التنظيمية وهو ما فسرتة معطيات ونتائج الجدول رقم (15) التي قدرت بنسبة 73.33% من مجتمع البحث، وهو ما أكدته كذلك المقابلة التي كانت مع مسؤول أحد المصالح داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من دراسة **فيليب سليزنيك** حول تفويض السلطة للمرؤوسين فقد تبين أن المدير يمارس مبدأ تفويض السلطة للمرؤوسين وهو ما أكدته نسبة 75.6% من مجتمع البحث، مما يحقق الكفاءة في الأعمال المفوضة إضافة إلى تكوين وتدريب الأفراد على التسيير وتقديم الآراء والمقترحات وهو ما أكدت عليه معطيات الجدول رقم (16). فمن خلال إشراك العامل في صياغة القرارات التنظيمية، ومحاولة الإدارة أو المدير جعله يشعر بالانتماء والتقدير والاحترام، من خلال اعتباره الشريك الاجتماعي في التسيير دون حصره فقط على العمل وأداء المهام، هي عوامل ومؤشرات تدفع بالفاعلين إلى بذل جهود أخرى إضافية لصالح المؤسسة وهو ما بينته نسبة 68.88% من مجتمع البحث في الجدول رقم (18) والتي فسرت الرغبة في بذل جهود أخرى إضافية لصالح المؤسسة لأنها تستشيرهم في صياغة قراراتها.

ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج الكمية في جداول الفرضية الأولى يتبين أن المديرية الولائية للتجارة بالمسيلة تتحقق فيها الفرضية الأولى فهي تسعى إلى تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات، إذا للمشاركة في اتخاذ القرارات دور في تضمين الشعور بالانتماء وعليه يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت.

## 02- تفسير نتائج الفرضية الثانية :

بعد عرضنا لنتائج جداول الفرضية الثانية التي مفادها "للاهتمام بالعلاقات الإنسانية دور في تحقيق الاستقرار في العمل" جاءت النتائج الكمية مفسره لأهمية ودور العلاقات الإنسانية في المؤسسات ، فلكي لا يشعر العامل بالعزلة أو الاغتراب داخل المؤسسة كان لابد من تبليغ انشغالاته واقتراحاته والاهتمام بها، وذلك لا يكون إلا من خلال توفير اتصال فعال بين الإدارة والمرؤوسين أو العكس، أي توفيراً للاتصال في اتجاهاته النازلة والصاعدة والأفقية، مما يساهم في دحض التفكير بمغادرة المؤسسة، وهو ما بينته معطيات الجدول رقم (19) التي أوضحت بنسبة 91.11% من مجتمع البحث أكدوا أن الاتصال يساهم على الاستقرار وتخفيض دوران العمل، فالعلاقات الإنسانية والاهتمام بها في محيط العمل خاصة من طرف المدير لها تأثيرها المباشر على سيرورة العمل وتكريساً للتنظيم غير الرسمي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للفاعلين بالمؤسسة، فرغم شغور منصب المدير وتسيير المديرية من طرف مكلف جاءت النتائج الجدولية تفر باهتمام المدير المكلف بالنيابة وتكريسه لدور وأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، ما يعكس حرصه الشديد على تحقيق الاستقرار وشعور العمال بالاهتمام، من خلال حله لبعض المشكلات الشخصية وهو ما يجعل العلاقة بين الرئيس والمرؤوس توصف بأنها علاقة جيدة أو حسنة،

وهو ما بينته المعطيات الكمية للجدول رقم (20) أي بنسبة 48.88% من عينة الدراسة، وهو ما أكدته المقابلة التي كانت مع مسئول أحد المصالح داخل المؤسسة.

ورغم صرامة المؤسسة في تطبيق القوانين إلا أن المدير يعمل على إرساء العلاقات الإنسانية كروح التعاون والتسامح مع العمال في حالة ارتكاب أخطاء أو تأخر عن العمل وهو ما بينته معطيات الكمية للجدول رقم (21) وهو تفسير لنسبة 75.55% من مجتمع البحث التي أكدت ذلك رغم الصرامة في تطبيق القوانين إلا يتسامح في بعض الحالات، وهو ما يعزز من شعور العامل بالانتماء وارتفاع روحه المعنوية، فالاهتمام بالعلاقات الإنسانية وتنميتها من طرف المدير من شأنها أن تساعد على فهم الأسباب والظروف التي تحيط بالعمل، ومحاولة مساعدته في حل مشكلاته أو الاستماع إليه وتنمية العلاقات الإنسانية كلها عوامل ومؤشرات تزيد من استقرار العامل وهو ما بينته الإحصاءات الكمية في الجدول رقم (22) التي بينت أن 31.11% من عينة الدراسة لا يفكرون في مغادرة لان المدير يساهم في تنمية العلاقات الإنسانية المؤسسة حيث كانت بنسبة 62.22% من عينة الدراسة تفر بذلك.

وقد بينت معطيات الكمية في الجدول رقم (23) صرامة المؤسسة في تطبيق القوانين، ومنه صرحت نسبة 71.11% من مجتمع البحث أن المؤسسة تعتمد على الصرامة في تطبيق القوانين لما لها من دور في تحقيق الانضباط والمواظبة والدقة في العمل وهو أيضا ما بينته نتائج الجدول رقم (24) التي جاءت بنسبة 64.4% من عينة الدراسة، ومن بين مؤشرات العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات بروز العلاقات غير رسمية والاهتمام بها وهو ما بينته معطيات الجدول رقم (26) والتي فسرتها نسبة 75.44% من عينة الدراسة بوجود مؤشرات للعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، فالفاعل والانسجام بين الفاعلين من شأنه تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي خاصة بين الأفراد دون مراعاة للفارق في السن، وهو ما أكدته نسبة 62.22% من الفئة العمرية بين 30 و 39 سنة، وهو ما يدل على النضج الفكري وزيادة وعي هذه الفئة والذي ينكس بالإيجاب على المؤسسة، كما أن رضا الفرد على عمله له تأثير مباشر على مردوبيته الإنتاجية وكفاءته في العمل، فتوافق العمل ومتطلبات الفرد تقلل من نسبة دوران العمل ما يحقق استقرارا وظيفيا وهو ما بينته معطيات الجدول رقم (27) المبسورة بنسبة 77.77% من مجتمع الدراسة والتي أكدت ان الرضا الوظيفي يرتبط بمدى توافق منصب العمل ومتطلبات الفرد وطموحه.

إلى جانب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم ودورها في تحقيق الاستقرار يمكن القول أيضا أن للحوافز المادية دور كبير في تحقيق الاستقرار و التضامن المادي مع الفاعلين وهو ما يحقق شعورا

بالانتماء والاستقرار وهو ما بينته معطيات الجدول رقم (31) والتي جاءت مفسرة لذلك بنسبة 62.2% من عينة الدراسة.

إن النتائج الكمية المبورة في جداول الفرضية الثانية، جاءت مفسرة ومؤكدة على مدى تحقق صدق الفرضية الثانية أي أن للاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المديرية دور في تحقيق استقرار العامل.

#### سابعاً- النتائج العامة للدراسة:

من خلال الدراسة الميدانية والنتائج المتحصل عليها، إضافة إلى الاستنتاجات المبينة على الملاحظة الميدانية وبيانات الاستمارة، وبعد تحليل ومناقشة النتائج نصل في الأخير إلى الكشف على أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا الموسومة بـ "الممارسة القيادية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بمديرية التجارة بولاية المسيلة نموذجاً"، وفي ضوء الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة جاءت النتائج العامة كالآتي:

**1- تم التأكد من صحة الفرضية الأولى** والتي تحققت نسبياً داخل المديرية الولائية للتجارة بالمسيلة، فالمشاركة في اتخاذ القرارات لها دور في تحقيق الشعور بالانتماء العمال للمؤسسة حيث تبين:

❖ إن مديرية التجارة بالمسيلة تعتمد على العمال ذوي العضوية الطويلة في التسيير لقدرتهم وحنكتهم داخل الواقع التنظيمي.

❖ أن مديرية التجارة بالمسيلة تولي اهتماماً للمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إشراك العمال في صياغة بعض القرارات التنظيمية مما يزيدهم شعوراً بالانتماء والارتياح وارتفاع الروح المعنوية وهو ما يجعلهم يشعرون بالراحة النفسية والتقدير والاحترام.

❖ المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الوعي العمالي من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

❖ تسعى المؤسسة إلى تكريس المشاركة في اتخاذ القرارات بمنح العمال المشاركة في صياغة القرارات أو إيجاد الحلول لبعض المشكلات وهو ما يجعل العامل يحس بأنه شريك اجتماعي فعال، له مكانته ودوره داخل المؤسسة مما يساهم في تحقيق الاستقرار والشعور بالانتماء.

❖ إن ممارسة المدير لتفويض السلطة يحقق ويزيد كفاءات الفاعلين، إضافة إلى تدريبهم وتكوينهم على التعامل مع المشكلات بكل دقة.

- ❖ مشاركة العمال في حل المشكلات المتعلقة بالعمل وصياغة حلول لها واقتراح بدائل يدفع بهم إلى بذل جهد أكبر لصالح المؤسسة كونهم يشعرون بأنهم جزء من هذه المؤسسة.
  - 2- بالنسبة للفرضية الثانية واستنادا إلى الجداول المتعلقة بها، ومن خلال مناقشتها نجد أنها محققة نسبيا داخل المديرية (المؤسسة)، وذلك بناء على أهم المؤشرات التي تتوفر عليها المؤسسة والاهتمام بالعلاقات الإنسانية كمحفز ودافع إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي للعامل:
  - ❖ يعكس اهتمام المدير للعلاقات الإنسانية داخل المديرية، وسعيه ونيته على دحض شعور العمال بالاغتراب الوظيفي والعزلة داخل التنظيم.
  - ❖ إن اهتمام المسؤولين بشؤون الجماعة يحقق الاستقرار الوظيفي داخل التنظيم، خاصة من خلال توفير اتصال فعال بين المستويات التنظيمية، الذي من شأنه أن يدحض التفكير في مغادرة المؤسسة.
  - ❖ إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في محيط العمل (التضامن مثلا) وتنمية روح التعاون بين الزملاء، خاصة إذا كان هذا الاهتمام من طرف المدير نفسه فإنه يحقق الاستقرار للعامل ويتجلى ذلك أكثر من خلال إرساء روح التسامح والتعاون (التنظيم غير رسمي).
  - ❖ إن استماع المدير لمشكلات العمال والتعاون معهم في حلها، ومحاولته لفهمها وفهم الظروف الفردية أو الشخصية للأفراد من شأنه أن يزيد من شعور العامل بالرضا وبالتالي الاستقرار داخل التنظيم.
  - ❖ لتحقيق الاتصال الفعال داخل المؤسسة من شأنه أن يزيد من التعاون والثقة بين العمال والإدارة أو العكس
- وختاما يمكن القول أن المؤسسة هيئة معقدة تضم عناصر فعالة فيما بينها، فهي البنية التحتية والسوسيولوجية للعلاقات بين الأفراد والجماعات، والمسؤولين أو القادة هم هندسة العلاقات الاجتماعية بين أفرادها، من خلال إشراك الفاعلين داخلها في إثراء القرارات وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم.

## صعوبات البحث

عند قيامنا بالدراسة الراهنة والموسومة ب"الممارسة القيادية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي" اصطدنا بمجموعة من العراقيل نذكر منها:

- عدم استرجاع استمارة استبيان أردنا تحكيمها من طرف بعض الأساتذة.
- لم يصادق على طلب المساعدة المقدم من طرف إدارة قسم علم الاجتماع إلا بعد مرور 10 أيام من إيداعه لشغور منصب المدير العام للمديرية بسبب إنهاء مهامه من طرف الوالي كما قيل لنا، وتعيين مكلف بالتسيير والذي كان في كل مرة في مهام رسمية.
- رغم حصولنا على الترخيص بالتنقل داخل المديرية وجمع المعطيات حول الواقع التنظيمي المتعلقة بالدراسة، إلا أنه واجهتنا صعوبة عدم التجاوب من البعض للخوف تارة ولانشغالاتهم تارة أخرى. وعدم تزويدنا بالمعلومات الكافية، حيث منحت لنا معلومات من طرف إدارة الموارد البشرية حول الواقع التنظيمي، إلا أنه وبعد التدقيق جيدا في المعلومات وجدناها كلها خاطئة وجهلهم عن تعداد الموارد البشرية داخل التنظيم.
- إتلاف بعض الاستثمارات وعدم استرجاعها بسبب خروج البعض في مهام عمل.
- ضيق الوقت وكثرة الأعباء التي كلفنا بها في الفصل الثاني من السنة الجامعية 2015/2016 ( إنجاز تريض ميداني، إنجاز ملتقى، إنجاز زيارة ميدانية وكلها بحوث تتطلب بحثا وجهدا عمليا وماديا وفكريا إضافة إلى إنجاز المذكرة) وإضافة إلى ضيق الوقت كثرة الأعباء الشخصية والعائلية .

الافتراحات والتوصيات:

يمكن وضع بعض الاقتراحات والتوصيات التي تصور مجموعة الأفكار والتصورات الشخصية:

- إشراك الفئات الفاعلة بالمؤسسة في أعداد الخطط والمشاركة في تنفيذها.
- إعطاء أهمية استراتيجية لدور إشراك العمال في القرارات التنظيمية في الرفع من أدائه وزيادة رضاه
- تطوير الفكر العمالي وتنميته وتعيوده على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة وتحمل العواقب والأزمات.
- دحض شعور العامل بالاعترا ب داخل المؤسسة بتوفير جو العلاقات الإنسانية وتوفير روح التضامن وحب العمل.
- محاولة تقرب المسؤولين من مرؤوسيهم أكثر لتعزيز الروابط بينهم، وجعلهم يعملون دون ملل.