



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 171735086108

تحت عنوان:

دور مهارة الذكاء الانفعالي في بناء الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين ببلدية بوسعادة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر نظام LMD في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:

طالب حليلة السعدية

أعضاء لجنة المناقشة:

الرقم	إسم ولقب الدكتور(ة)	الجامعة	الصفة
1	د.بتقة ليلي	جامعة المسيلة	رئيسا
2	د.قندوز منير		مشرفا ومقررا
3	د.بلقرومي سهام		مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

إلى من آمنت بي حين خذلني الجميع ، إلى هديتي
من الله ، والنعمة التي أعيشها أُمِّي الغالية "ببإح
عقيلة" أمد الله بعمرِكَ ورزقني برك ورضاك .

إلى روح أبي الطاهرة أبي الغالي " طالب علي "
أهدي هذا العمل المتواضع، راجية من الله أن يكون تعليمه لي
حسنة وصدقة جارية له، إليك أبي الحاضر دوما رغم الغياب.
إلى جميع إخوتي كل باسمه "عبد الحق ، عبد الرحيم ،
فاطمة الزهراء ، سهيلة ، مريم ، عبد العزيز، مجد علي ،
لطيفة وإسراء".

إلى رفيق دربي وصديق الأيام جميعا بحلوها ومرها خطيبي "حمزة
ناجوي" أهديك هذا البحث تعبيرا عن شكري لدعمك المستمر ،
فشكرا كثيرا على ثقتك بنجاحي ودفعي نحو الأفضل.





إلى أعز وأغلى صديقات العمر والحياة " سهيلة طالب ،
سمية بن مرزوق ، مجدة خرشي "اهدي ثمرة جهدي .

إلى خالي "بباح ساعد "والخاله القريبه من قلبي "بباح حورية
"جزآكم الله كل خير لما قدمتموه لي من مساعدة ونصح وتوجيه
لإتمام هذا البحث .

إلى معلمتي الغالية "زبيدة " نفعك الله بعلمك ونفع بك الأمة ،
كنت خير قدوة اقتديت بها ، أطال الله بعمرك.

إلى الدكتور "منير قندوز" اهدي هذا البحث المتواضع ، راجية من
المولى أن ينفع الأمة بعلمه ،ويطيل بعمرك .

لا يمكن أن أنسى أساتذتي الكرام الذين كان لهم الفضل الكبير
والدور الأول في مساندي وتوضيح لي العديد من المعلومات
الهامة والقيمة بالنسبة لي .

فأنا اليوم أقوم بإهداء لكم بحث تخرجي وأنا أتمنى من الله أن
يطيل لي في أعماركم ويرزقكم دائما بالخيرات.



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	شُكْرٌ وعرْفان فهرس المحتويات ملخص الدراسة
أ ، ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
05	1- إشكالية الدراسة
06	2- فرضيات الدراسة
06	3- أسباب اختيار الموضوع
07	4- أهمية الدراسة
07	5- أهداف الدراسة
08	6- تحديد مفاهيم الدراسة
09	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: مهارة الذكاء الانفعالي	
15	1- التسلسل التاريخي ونشأة و تطور مفهوم الذكاء الانفعالي
17	2- أساليب وطرق تنمية الذكاء الانفعالي
18	3- المكونات الرئيسية للذكاء الانفعالي
19	4- أبعاد الذكاء الانفعالي
الفصل الثالث: الثقة التنظيمية	
22	1_ نشأة وتطور مفهوم الثقة التنظيمية
23	2_ أنواع وأبعاد الثقة التنظيمية
26	3_ قواعد بناء الثقة التنظيمية وفوائدها

28	4_ خصائص الثقة التنظيمية
29	5_ العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية
الفصل الرابع : منهجية الدراسة و الإجراءات الميدانية	
33	تمهيد
37	1- حدود الدراسة
38	2- عينة الدراسة
39	3- منهج الدراسة
40	4- أدوات الدراسة
41	5- الأساليب الإحصائية المستخدمة
	خلاصة
الفصل الخامس: عرض وتفسير ومناقشة البيانات	
51	1- تحليل البيانات الوصفية
54	2- تحليل أسئلة الاستبيان
78	3- نتائج الفرضية الأولى
79	4- نتائج الفرضية الثانية
79	5- نتائج الفرضية الثالثة
80	6- نتائج الدراسة
82	7- توصيات
	خاتمة
	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير السن	41
02	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الحالة العائلية	42
03	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي	43
04	توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	44
05	يوضح رأي المبحوثين حول قدرتهم على قراءة مشاعرهم	44
06	يوضح رأي المبحوثين حول ثقتهم بقدراتهم وقوتهم	45
07	يوضح آراء المبحوثين حول تفهم وجهات نظر الآخرين	46
08	يوضح موقف المبحوثين حول إدراكهم بان انفعالاتهم تؤثر على علاقاتهم	46
09	يوضح الإهتمام بما يقلق الآخرين حسب متغير الفئة السيسيو مهنية	47
10	يوضح موقف المبحوثين حول تعاطفهم مع مشاعر الآخرين والشعور بها	48
11	يوضح رأي مفردات عينة البحث حول تنمية ذواتهم من خلال التفاعلات داخل المؤسسة	49
12	يوضح موقف المبحوثين من قدرتهم على إدارة أنفسهم	50
13	يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب رأيهم فيما إذا كانت لديهم القدرة على التكيف مع المواقف الاجتماعية المختلفة	50
14	يوضح موقف المبحوثين حول قدرتهم على مواجهتهم المشاكل	51
15	يوضح توزيع عينة البحث حسب امتلاكهم لمهارات الذكاء الانفعالي والاجتماعي	52
16	يوضح توزيع عينة البحث حسب موقفهم حول إدراكهم لامتلاكهم القدرة على إدارة العلاقات	53

53	يوضح موقف المبحوثين حول تقدير الإدارة لجهودهم وإسهاماتهم في العمل	17
54	يوضح رأي المبحوثين حول توفر الشفافية داخل المؤسسة	18
55	يوضح رأي المبحوثين حول تطابق أقوال الإدارة مع أفعالها	19
55	يوضح رأي المبحوثين حول وجود أجهزة فنية داخل المؤسسة للمراقبة	20
56	يوضح موقف مفردات عينة البحث حول تحويل المشرف اتخاذ القرار للموظف	21
57	يوضح رأي المبحوثين حول مرونة المشرف في التعامل مع الموظفين	22
57	يوضح رأي المبحوثين حول توافق المبادئ والقيم مع الزملاء	23
58	يوضح رأي المبحوثين حول تقديم النصيحة والمشورة للزملاء	24
59	يوضح موقف المبحوثين حول إتقان زملائهم للعمل	25
59	يوضح رأي المبحوثين حول قيام الزملاء بأكثر من مهمة	26
60	يوضح رأي المبحوثين حول تطبيق مبدأ النزاهة في الإدارة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	27
61	يوضح رأي المبحوثين حول تقديم المساعدة في العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	28
63	يوضح رأي المبحوثين حول تعامل المشرف بعدالة مع الموظفين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	29
64	يوضح موقف المبحوثين حول قدرتهم على بناء علاقات اجتماعية حسب متغير الفئة العمرية	30
66	يوضح رأي المبحوثين حول تشجيع المشرف للموظفين على الإبداع والابتكار حسب متغير الفئة العمرية	31

ملخص الدراسة :

تسعى هذه الدراسة لمعرفة مهارة الذكاء الانفعالي ودوره في بناء الثقة التنظيمية ، مع دراسة ميدانية في بلدية بوسعادة ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانته لجمع البيانات ، تم توجيهها على عينة طبقية عشوائية من عمال البلدية ، واستخدمنا برنامج (SPSS) لتحليل بيانات الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة لوجود مهارة الذكاء الانفعالي من خلال أبعاده (إدراك الذات ، الوعي الاجتماعي ، بناء علاقات اجتماعية) ، لدى أفراد العينة (مشرفين وعمال)، إضافة إلى وجود مستوى منخفض في احد أبعاد الثقة التنظيمية والمتمثل في الثقة بإدارة المؤسسة ، أما أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة بالمشرفين والزملاء في العمل فهو موجود على مستوى البلدية ، توصي الدراسة بضرورة اهتمام إدارة البلدية بتطبيق القوانين المنصوص عليها في اللوائح بطريقة عادلة بين الموظفين دون تمييز بينهم وبكل شفافية ، من اجل منحهم الثقة التي تسمح لهم باستخراج طاقاتهم الكامنة من اجل تحمل المزيد من المسؤوليات .

الكلمات المفتاحية: الذكاء الانفعالي، الثقة التنظيمية، المؤسسة العمومية الخدماتية.

This study seeks to know the skill of emotional intelligence and its role in building organizational confidence, With a field study in the municipality of Bousaada To achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to collect data , It was directed to a stratified random sample of municipal workers We used spss program to analyze the questionnaire data The study found the existence of emotional intelligence skill through its dimensions (self awareness. social awareness. Building social relationships) When the sample members(Supervisors and workers) As for the dimensions of organizational trust represented in trust in supervisors and colleagues at work, it is present at the municipality level The study recommends that the municipality administration should pay attention to applying the laws stipulated in the regulations in a fair manner among employees without discriminating between them in a fair manner In order to give them the confidence that allows them to extract their potential in order to take on more responsibilities

key words : emotional intelligence, organizational trust, public service corporation

مقدمة:

يعتبر الذكاء الانفعالي احد أهم المواضيع الهامة المثيرة للاهتمام ، ومن أهم المبررات المتعددة لزيادة الاهتمام بالذكاء الانفعالي انه يهتم بمعالجة الصراع والتناقض ما بين شعور الفرد وأفكاره ، الأمر الذي يسهم في حل المشكلات الفردية ومن ثم البشرية ، والمبرر الثاني للاهتمام المتزايد به من قبل الباحثين أن مفهوم الذكاء الانفعالي يشير إلى نوع من النقد لاختبارات الذكاء التقليدي من حيث أن واقع الحياة والنجاح في الحياة يتطلب مهارات وقدرات انفعالية وشخصية واجتماعية أكثر من القدرات الأكاديمية والقدرات التي تقيسها اختبارات الذكاء التقليدي .

فالذكاء العقلي يسهم في الحصول على وظيفة معينة ، أما الذكاء الانفعالي فيجعل الفرد يرتقي نحو الأفضل ، وهو يعد المفتاح للنجاح في الحياة العملية ، ويمكن القول أن الذكاء شرط مسبق لتطوير قدراتنا العقلية المتنوعة ، وببساطة نحتاج للتعرف على انفعالاتنا وعلى إعطاء مشاعرنا وحاجاتنا الداخلية الوصف المناسب والتسمية الملائمة ، مما يفيدنا في تحقيق أهدافنا الحياتية بما يتناسب مع حاجات ومشاعر الآخرين من حولنا.

إن إحدى الأسباب الداعية للاهتمام به هو دوره كطاقة تؤثر بشدة على جميع القدرات والمهارات اللازمة للتغلب على مهارات الحياة ، فالذكاء الانفعالي يؤدي إلى النجاح الشخصي والمهني بين أوساط المشرفين والموظفين في مجال الأعمال و عامة الناس على حد سواء ، وطبقا للأدلة في ميادين العمل فان الذكاء الانفعالي يؤثر بالفعل في أداء الفرد، لذلك نجد كثيرا من المنظمات غيرت الأشكال التقليدية داخل إدارتها بأساليب تركز على التعاون وجماعية العمل من اجل بناء الثقة وتنميتها ، حيث أصبح ينظر إلى الثقة التنظيمية على أنها عنصر محوري بحيث إذ غابت الثقة ، فان الموظفين لا يستطيعون تأدية وظائفهم ومهامهم بفعالية ، وإذا لم يعمل المشرف على بناء المستوى المطلوب من الثقة فان ذلك يعني الكثير من الآثار السلبية لبيئة العمل ، لذا فان الثقة شرط أساسي يجب أن تسعى إليه المنظمات .

ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتحديد دور مهارة الذكاء الانفعالي في بناء الثقة التنظيمية ، بالتطبيق على العاملين ببلدية بوسعادة ولاية المسيلة ، كأحد الوحدات التنظيمية .

ومن أجل التعمق في موضوع الدراسة قسمنا هذه الدراسة إلى خمسة فصول على النحو التالي:

الفصل الأول: خاص بالمقاربة المنهجية للدراسة النظرية والذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية، أهداف، مفاهيم الدراسة، وكذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خاص مهارة الذكاء الانفعالي و العناصر المتعلقة بها.

الفصل الثالث: خاص الثقة التنظيمية و العناصر المتعلقة به.

الفصل الرابع: فقد خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

في حين أن الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج والتوصيات المقترحة.

الإطار النظري

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أسباب إختيار الموضوع.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- أهداف الدراسة.
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.

1- طرح الإشكالية:

يعتقد مأمون المبيض أن الذكاء الانفعالي يمكن أن يكون مؤشرا قويا ومرادفا للفعالية والنجاح في مختلف ميادين الحياة وأدوارها، كما يمكن أن يساعد الأفراد والمؤسسات على تحسين الأداء و المردودية و تحسين الصحة النفسية والعاطفية للأفراد.

لذا وجب الاهتمام بدراسة الذكاء الانفعالي لما له أهمية في جعل الفرد ضابطا لانفعالاته ومحولا لها من انفعالات سلبية إلى انفعالات إيجابية ويسمو بسلوكياته ، كما تؤكد الدراسات أن الفرد الأكثر ضبطا لانفعالاته هو الأكثر ذكاء وجدانيا وان المنضبط انفعاليا هو الماهر اجتماعيا وصاحب تواصل اجتماعي إيجابي وذلك راجع لاكتسابه العديد من المهارات التي تميزه وتؤهله للقيادة ذات الرؤية والتي تؤثر وتساعد على تنمية الآخرين من خلال استخدامه لمعارفه للحفاظ على الهدوء والتحكم في الانفعالات ومحاولته الجادة لإيجاد الحلول للصراعات والمشكلات بهدوء انفعالي ، كما يعمل على فهم استجابات الآخرين الانفعالية للحد من تصعيد التوترات ،ويتسم بسلوكيات غير لفظية ناعمة اتجاه الآخرين ، ويعرف كيفية التأثير والتعامل بحكمة ،كما يعمل على تطوير وترقية جسور الثقة بينه وبين الآخرين كأساس لبناء العلاقات والحفاظ عليها وذلك بغرس الثقة في مختلف مستويات المؤسسة من اجل تعزيز بقائهم وتعميق أوصل الترابط والتواصل بينهم وبين موظفيهم لإنجاح التعاون الاجتماعي والمهني ، لذا تعد الثقة التنظيمية إحدى الركائز المحورية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فعاليتها وتحقيق أهدافها ، كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية لما لها من دور في خلق اتجاهات إيجابية لدى الأفراد اتجاه مؤسساتهم ، كما أن بناء وتعزيز الثقة داخل التنظيم يعد شرط أساسي لضمان التفاعل والتبادل المشترك ، فبدون الثقة يصبح تحقيق أي هدف من الأهداف المرسومة للمنظمة غير ممكنا ومستحيل التحقيق ،حيث أن بناء الثقة التنظيمية له تأثير كبير على مخرجات العمل داخل المنظمة ، وهذا ما سنحاول الكشف عنه عن طريق دراستنا من خلال طرح التساؤل التالي :

هل لمهارة الذكاء الانفعالي دور في بناء الثقة التنظيمية؟

ولتضمن معالم الموضوع نبلور الأسئلة الفرعية التالية:

هل لإدراك الذات دور في بناء الثقة بزملاء العمل ؟

هل للوعي الاجتماعي دور في بناء الثقة بالمشرفين ؟

هل لإدارة العلاقات بالآخرين دور في بناء الثقة بالمنظمة ؟

2- الفرضيات:

الفرضية الأساسية:

لمهارة الذكاء الانفعالي دور في بناء الثقة التنظيمية .

الفرضيات الفرعية:

- لإدراك الذات دور في بناء الثقة بزملاء العمل .
- للوعي الاجتماعي دور في بناء الثقة بالمشرفين .
- لإدارة العلاقات بالآخرين دور في بناء الثقة بالمنظمة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

من القضايا التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية أن اختيار الباحث لموضوع بحثه ودراسته لا يخضع على وجه الإطلاق لأي ضرب من ضروب الصدفة، أو التلقائية أو العفوية بقدر ما يكون وثيقة الصلة بالظروف الباحث ذاته وظروف المجتمع وحاجاته المتعددة والمتجددة.

فقد يكون لاختيار الموضوع دوافع ترتبط مباشرة بميول الباحث، ودوافعه الذاتية، كما قد تعود مبررات الاختيار إلى شروط موضوعية تتجاوز المبررات الشخصية، والذاتية له، لكن الأكيد أن وقوع الاختيار على دراسة مشكلة ما يتأثر بمدى شعور الباحث بها، أو مدى انشغاله بها إلى درجة الإحساس بوجود الدافع الداخلي القوي لتناول هذه المشكلة بالدراسة والبحث الميداني، وكلما كان ضغط وإلحاح المشكلة على الباحث قويا، كلما ازداد حماسه لسبر أغوارها وفهم حيويتها فالاختيار لا ينبع من فراغ.

وقد وقع الاختيار على موضوع دور مهارة الذكاء الانفعالي في بناء الثقة التنظيمية «بناءا على عدة اعتبارات شخصية وأخرى موضوعية أذكر منها:

- ◀ الرغبة الشخصية و الدافع ذاتي و شخصي في اختيار الموضوع .
- ◀ بالنظر إلى أهمية الذكاء الانفعالي والثقة التنظيمية داخل المؤسسة فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على الدور الذي يلعبه الذكاء الانفعالي داخل المؤسسة الجزائرية في بناء الثقة التنظيمية.
- ◀ وجود عدد كبير من الدراسات النظرية والميدانية حول الثقة التنظيمية وربطها ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي وتعزيز سلوكيات المواطنة... الخ. دون الذكاء الانفعالي الذي يعد أهم مؤشر داخل المؤسسة لأنه يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة و يؤثر على باقي الموظفين إن حدث في فئة معينة من الموظفين .
- ◀ الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة الجزائرية، ومحاولة المساهمة المتواضعة لتكوين تصور تقريبي لدور الذكاء الانفعالي في بناء الثقة التنظيمية.
- ◀ محاولة فهم واقع المؤسسة من خلال موضوع البحث و مدى تطابقه مع الجانب النظري المدروس.

4- أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من متغير البحث وهو الذكاء الانفعالي باعتباره قد حظي باهتمامات كبيرة ودراسات عديدة أكدت على دوره في حياة الأفراد إذ يساعد الفرد على فهم انفعالاته الذاتية ، والتحكم فيها وتنظيمها والقدرة على فهم انفعالات الآخرين والتواصل معهم ، فاكتساب الفرد مهارات الذكاء الانفعالي يجعله قادرا على امتلاك أدوات النجاح الاجتماعي والمهني ويساعده على تحقيق المزيد من التكيف مع ذاته والآخرين ، وتستمد الدراسة أهميتها أيضا من الفئة التي تطرقنا إليها بالدراسة وهي فئة الموظفين بالبلدية باعتبارهم من ركائز المجتمع والتي لها احتكاك كبير بالمواطنين وذلك من خلال تقديم خدمات لهم (المواطنين)، مما يؤهلهم إلى تنمية مجتمعاتهم وقيادتها نحو الرقي .

5- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على المفاهيم الأساسية للمتغيرين المدروسين من خلال بناء إطار نظري يسلط الضوء على المتغيرات الأساسية للدراسة.
- التعرف على مهارة الذكاء الانفعالي وأبعاده لدى أفراد العينة حسب المستويات داخل المؤسسة.
- الوقوف على أهمية توفر الوعي الاجتماعي داخل المؤسسة محل الدراسة _ البلدية _ .
- محاولة الكشف عن أساليب تنمية الثقة داخل البلدية .

6- تحديد مفاهيم الدراسة

تعريف الذكاء الانفعالي:

يعرفه دانيال جولمان : "هو القدرة على إدارة أنفسنا و علاقاتنا بالآخرين بكفاءة " .

مفهوم بارون للذكاء الانفعالي: "هو قطاع من المهارات الانفعالية والاجتماعية التي تحدد قدرتنا على فهم ذاتنا والتعبير عنها، وفهم الآخرين والتفاعل معهم بكفاءة، وكذلك مع المتطلبات والضغوط اليومية".

التعريف الإجرائي للذكاء الانفعالي :

الذكاء الانفعالي هو الاستخدام الذكي للانفعالات، الشخص الذي يستطيع أن يجعل انفعالاته تعمل من أجله أو لصالحه باستخدامها في ترشيد سلوكه وتفكيره بطرق ووسائل تزيد من فرص نجاحه إن كان في العمل أو في الحياة بصورة عامة.

ويمكن استخلاص تعريف أدق للذكاء الانفعالي: الذكاء الانفعالي هو معرفة الفرد لنفسه وللآخرين الذين يتعامل معهم.

تعريف الثقة التنظيمية:

يعرفها الخالدي (2011) : "بأنها التوقعات الإيجابية للأفراد العاملين في المنظمة إذ بالإمكان الاعتماد عليهم في تحقيق نتائج متوافقة مع الأهداف والسياسات في المنظمات التي يعملون بها وخصوصا في المواقف الخطرة مع إمكانية الاستمرار في العمل داخل هذه المنظمات لعدالة الأنظمة الإدارية وكفاية مديريها".¹

التعريف الإجرائي للثقة التنظيمية :

تكون الإدارة جديرة بالثقة عندما تكون قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والمرؤوسين فكلما كانت هناك استجابة لمتطلبات الأفراد و إشباع لرغباتهم ، وتم تهيئة الجو المناسب للعمل ، كلما زاد انتماء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها وبالتالي تنمية الثقة لدى الموظفين ما يضمن تحقيق أهدافها.²

7- الدراسات السابقة :**دراسة أجنبية:**

الموضوع: الذكاء العاطفي وبعض المتغيرات الشخصية.

الهدف : توضيح العلاقة بين الذكاء الوجداني وبعض المتغيرات الشخصية (الانبساطية ، التكيف)

العينة: 316 طالبا (105 طالب ، 211 طالبة).

الأدوات : قائمة جولمان للكفاءات ، بعض مقاييس الشخصية .

النتائج : أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة موجبة دالة بين الذكاء الوجداني وبعض المتغيرات الشخصية (الانبساطية) ، كفاءة الذات ، تقدير الذات ، التفاؤل ، وجهة الضبط الداخلية والتكيف ، بينما توجد علاقة سالبة دالة مع سمة العصبية ، كما أظهرت الدراسة أيضا انه لا توجد فروق بين الطلبة والطالبات في الذكاء الوجداني .

¹ - عايدة سعيد ديب بنات: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2016 ، ص 19 .

دراسة عربية:

الباحث: منى أبو ناشي 2002 (مصر).

الموضوع: الذكاء الوجداني وعلاقته بكل من الذكاء العام والمهارات الاجتماعية وسمات الشخصية.

الهدف: التعرف على علاقة الذكاء الوجداني بالذكاء والمهارات الاجتماعية ومات الشخصية.

العينة : 205 طالب من كلية التربية النوعية بجامعة المنوفية منهم 92 طالبا ، و 112 طالبة .

الأدوات: مقياس الذكاء الوجداني من إعداد الباحثة.

- مقياس المهارات الاجتماعية إعداد السمدوني 1991 .

- مقياس البروفيل الشخصي من إعداد جابر عبد الحميد وفؤاد أبو حطب 1976 .

- مقياس الذكاء العام من إعداد السيد محمد خيرى .

النتائج: وجود ارتباط جزئي بين الذكاء الوجداني والذكاء العام.

- وجود ارتباط بين الذكاء الوجداني و المهارات الاجتماعية .

- يتضح من خلال تحليل المعمل للدرجة الكلية وللذكاء الوجداني وللمهارات الاجتماعية وسمات

الشخصية والذكاء العام على انه لا يوجد تمايز بين الدرجة الكلية والذكاء الوجداني ومات الشخصية.

الباحث : عزمي محمد بظاظو 2011 (فلسطين)

الموضوع: أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

العينة: 87 مديرا.

الأدوات: مقياس الذكاء العاطفي من إعداد الباحث

مقياس الأداء الوظيفي من إعداد الباحث .

النتائج: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء العاطفي وفعالية الأداء المهني.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.005) بين الذكاء العاطفي والعمر .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات الذكاء العاطفي تعزى إلى جنس .
- عدم وجود ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين مستويات الذكاء العاطفي تعزى إلى الدرجة الوظيفية .
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين مستويات الذكاء العاطفي تعزى إلى المؤهل العلمي .

الدراسة رقم 03 :

الباحث :مسعد محمد علي الشهري 2010 (السعودية) .

الموضوع: الذكاء الوجداني وعلاقته باتخاذ القرار لدى عينة من موظفي القطاع العام الخاص بمحافظة الطائف .

الهدف:الكشف عن العلاقة بين الذكاء الوجداني واتخاذ القرار لدى عينة الدراسة تبعا للمتغيرات التالية العمل (العم الخاص) ، المؤهل العلمي ، وعدد سنوات الخبرة في العمل ، الدورات التدريبية ، العمر ، الحالة الاجتماعية (أعزب ، متزوج) .

العينة: 508 موظف من موظفي القطاع العام و الخاص بمحافظة الطائف .

الأدوات : مقياس الذكاء الانفعالي إعداد عثمان ورزوق 2001 .

مقياس اتخاذ القرار إعداد عبدون 1979 .

النتائج : هناك علاقة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية للذكاء الوجداني وبين الدرجة الكلية لاتخاذ القرار لدى عينة الدراسة .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء الوجداني لدى العينة وفقا لمتغيرات الدراسة .

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الذكاء الوجداني لدى العينة وفقا لمتغيرات الدراسة .

الدراسات السابقة ذات الصلة بالثقة التنظيمية :

الدراسة 01:

جل (Gill،2007)دراسة هدفت إلى تحري اثر السلوك اللفظ في الثقة الشخصية والتنظيمية في مواقع العمل الأمريكية في ولاية إنديانا وقد اعتمد في جمع البيانات على استبانته خاصة بالسلوك اللفظ وأخرى بالثقة التنظيمية الشخصية وبقت الأدواتان على عينة تكونت من 486 موظفا ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطيه سلبية بين الفظاظة والثقة الشخصية والتنظيمية .

الدراسة 02:

دراسة الشريفي 2012 دراسة لاستقصاء الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية بمحافظة عمان في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين والسلطة المشرفة على المدارس ، ولتحقيق هذه الدراسة تم اختيار عينة من 400 معلم ومعلمة واستخدم مقياس الثقة الذي أعده هوي وتسكانن موران ، لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقة التنظيمية تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي .

الدراسة 03:

دراسة المرشد 2014 حول الثقة التنظيمية بالإبداع الإداري وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الثقة التنظيمية بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان وتكونت عينة الدراسة من 321 موظفة تم اختيارهن عشوائيا وتم استخدام استبانته لجمع بيانات الدراسة واهم نتائج الدراسة كانت إدراك الموظفات لأبعاد الثقة التنظيمية .

التعقيب على الدراسات السابقة :**الدراسات السابقة المتعلقة بالذكاء الانفعالي :**

اتفقت الدراسات السابقة على متغير المستقل وهو الذكاء الانفعالي بينما اختلفت في ربط المتغير التابع فنجد دراسة منى أبو ناشي تناولت الذكاء الوجداني وعلاقته بالذكاء والمهارات الاجتماعية وسمات الشخصية ، في حين نجد دراسة عزمي محمد بظاظو ربط الذكاء الانفعالي ب الأداء الوظيفي للمدراء العاملين ، أما دراسة مسعد علي الشهري فربطت الذكاء الانفعالي باتخاذ القرار لدى الموظفين .

اختلفت الدراسات السابقة في حجم عينتها ، حيث طبقت دراسة منى أبو ناشي على عينة من من 205 طالب بينما نجد دراسة عزمي محمد بظاظو طبقت على 87 مديرا ، ودراسة مسعد محمد علي الشهري طبقت على 508 موظف .

استخدمت دراسة منى أبو ناشي مقياس الذكاء الوجداني من إعداد الباحثة ، ومقياس المهارات الاجتماعية إعداد السمدوني 1991 ، ومقياس البروفيل الشخصي من إعداد جابر عبد الحميد وفؤاد أبو حطب 1976 ، ومقياس العام من إعداد السيد محمد خيرى ، بينما دراسة عزمي محمد بظاظو فاعتمدت في دراستها على أداة مقياس الذكاء العاطفي من إعداد الباحثة ، أما دراسة مسعد محمد علي الشهري فاعتمدت على مقياس الذكاء الانفعالي من إعداد عثمان ورزوق 2001 .

التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالثقة التنظيمية :

انفتحت الدراسات السابقة على متغير الثقة التنظيمية بينما اختلفت في ربط المتغير التابع فنجد دراسة جل Gell تناولت اثر السلوك اللفظ في الثقة الشخصية والتنظيمية ، في حين نجد الشريفى تناولت استقصاء الثقة التنظيمية في المدارس الثانوية في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر المعلمين ، أما دراسة المرشد فربطت الثقة التنظيمية بالإبداع الإداري من وجهة نظر الموظفين جامعة الأميرة نورة بن عبد الرحمن .

اختلفت الدراسات السابقة في حجم عينتها ، حيث طبقت دراسة جل Gell على عينة من 486 موظف ، بينما نجد دراسة الشريفى طبقت على 400 معلم ، ودراسة المرشد طبقت على 321 موظفة استخدمت دراسة الشريفى مقياس الثقة من إعداد هوي وتسكانن موران ، أما دراسة المرشد فاعتمدت على الإستبانة .

التعقيب مع الدراسة الحالية :

تشابهت الدراسات السابقة مع دراستي الحالية في المتغير المستقل _الذكاء الانفعالي _ واختلفت في المتغير التابع ، بحيث تناولت دراستي الحالية الذكاء الانفعالي ودوره في بناء الثقة التنظيمية، كما اختلفت دراستي عن الدراسات السابقة من حيث حجم العينة والمجتمع الذي طبقت عليه الدراسة وكذلك الأداة المستخدمة في الدراسة .

الفصل الثاني

مهارة الذكاء الإنفعالي

1- التسلسل التاريخي لنشأة وتطور ومفهوم الذكاء الانفعالي :

قد لا نبالغ إن قلنا إن موضوع الذكاء كان الموضوع الأكثر تناولا في علم النفس سواء قديما أو حديثا إلا أن علم النفس المعرفي قد أخذ على عاتقه دراسة الذكاء الإنساني من وجهة نظر وفقت بين الجانب النفسي الانفعالي وبين الجانب العصبي وحين بدأ بعض علماء النفس يرون أ معامل الذكاء لم يعد كافيا ليثبت ذكاء الأفراد إلى حد اعتباره كمعيار نجاح فكم من فرد يحقق معادلات نجاح مرتفعة في التحصيل الدراسي أو الأكاديمي وحتى المهني وغيرها في مجالات الحياة ، ولكنه غير سعيد وغير ناجح في جانب الحياة الشخصية والاجتماعية على اختلافها بينما يحقق أشخاص آخرون نجاحات باهرة في مختلف مناحي حياتهم ويحصلون على السعادة والرضا رغم أن مستواهم الأكاديمي محدود ومعامل ذكائهم ليس بتلك القوة أو الارتفاع .³

وهكذا بدأ العلماء يفترضون وجود أشكال أخرى للذكاء أكثر تعقيدا من أن يتم حصرها في جانب التحصيل الدراسي أو الأداء على الاختبارات هذا إن أردنا اعتبار الذكاء الكلاسيكية التي وضعت في بدايات أواسط القرن الماضي لتحقيق السعادة الشخصية والنجاح اللازم في الحياة .⁴

ويعرض فيما يلي **محمود خوالدة (2004)** التسلسل التاريخي لمفهوم الذكاء على الانفعالي :

ولا بد من فهم الأصول أو الجذور لهذه الفكرة الجديدة من خلال تقديم المنظور التاريخي لمفهوم الذكاء على العاطفة (الانفعال) الذي يعرض الاتجاهات المتعددة نحو الذكاء منذ عام 1995/1920 فان النظريات التي أضفت صفة الذكاء على العاطفة ليست حديثة فعلى مر السنين قام المنظرون بدراسة العلاقة بين الذكاء والعاطفة باعتبارهما متكاملين وليسا متضادين .

ففي عام **1930_1920** :امتد مفهوم الذكاء الاجتماعي بأصوله إلى العالم **ثورندايك** في كتابه **عن الذكاء وتمييزه** المعروف بين الذكاء الاجتماعي والحركي حيث عرض الذكاء الاجتماعي بأنه القدرة على فهم الآخرين والسلوك الحكيم في العلاقات الإنسانية واعتبر الذكاء الاجتماعي هو يؤكد **جولمان Golman** على

³الخضر ، عثمان : الذكاء الوجداني هل هو مفهوم جديد ، مجلة دراسات نفسية ، 2002 ، ص 19 .
⁴عثمان ، حباب : الذكاء الوجداني ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة الخرطوم ، 2007 ، ص22.

أهمية برامج الوجدانية والاجتماعية وضرورة تقديمها كجزء من المقرر الدراسي والحياة المدرسية على أن تشمل الآباء والأمهات والمعلمين وكل من يقوم بالزيادة في المجتمع وتؤدي هذه البرامج لأفضل النتائج .

وفي العام 1960: صدر كتاب عن الذكاء ومقاييسه ولكن هذا الكتاب صور أن الذكاء الاجتماعي لأهمية له .

في عام 1985: أشار روبرت سترنبرج R.Stranberg في كتابه (ما بعد الذكاء) إلى أن الذكاء الاجتماعي مستقل عن القدرات الأكاديمية وانه مفتاح أساسي للأداء الناجح في الحياة ، وأكد هوارد جاردر Gardner في كتابه عن (الذكاءات المتعددة)، أن فهم الكائنات لنفسه والآخرين وقدرته على استخدام وتوظيف هذا الفهم يعد احد أنواع الذكاء .

وفي عام 1990: قام بيتر سالوفي وجون ماير Salovey، Mayer بتقديم نموذج للذكاء الانفعالي في كتابهما : (الخيال ، المعرفة ، الشخصية) .

وفي العام 1995: اصدر دانييل جولمان Golman كتابه (الذكاء الانفعالي : لماذا يعني أكثر مما تعني نسبة الذكاء ؟) .

وفي العام 1995 : قام جاك بلوك J. Blok بدراسة بعض المتغيرات الشخصية المرتبطة بالذكاء مستقلا عن الذكاء العاطفي ، والذكاء العاطفي مستقلا عن الذكاء ، وأشارت النتائج إلى إن ذوي الذكاء المرتفع مستقلا عن الذكاء العاطفي كانوا أكثر تميزا في الجوانب العقلية واقل تميزا في الجوانب الشخصية ، وأما المتميزون في الذكاء العاطفي مستقلا عن الذكاء فكانوا أكثر تميزا في الجوانب الاجتماعية ولديهم اتجاهات ايجابية نحو أنفسهم ونحو الآخرين ⁵ .

⁵- العلوان احمد : الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وانماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، مجلد 7 ، العدد 2، 2011، ص 125_128 .

2- أساليب وطرق تنمية مهارة الذكاء الانفعالي :

يمكن تنمية الذكاء لانفعالي من خلال تضافر جهود البيئة المهنية والأسرية معا ، فلبينة العمل دور مهم في تحسين الذكاء الانفعالي ، حيث تعد البيئة الوظيفية في حجر الزاوية في الدافعية، وقد تزايدت الدراسات والبحوث حول أثرها في شخصية الموظفين وأدائهم ، وإدراك الموظفين لذواتهم وحالاتهم الانفعالية ، فالوحدة النفسية والقلق في مكان العمل يشعر الموظف بالجمود أما تقبل روح التعاون والمشاركة الفعالة والجاذبية بين الموظفين ومشرفيهم، والتجديد والابتكار والتشجيع على التنافس يجعل بيئة العمل فعالة تؤكد أهمية التواد والمساندة ، ويكون الموظفين والمشرفين أكثر راحة ودافعية ومشاركة، ويعد المشرف العضو الهام والفعال في خلق بيئة مهنية تؤثر تأثيرا مباشرا في بناء شخصية الموظف من النواحي كلها وخاصة السيكولوجية والعقلية والاجتماعية والوجدانية.⁶

وان زيادة الثقة ، وتنمية التعاون ، وتحمل المسؤولية ، وزيادة الطموح ، واحترام الآراء بين المشرفين والموظفين ، وداخل المجتمع أيضا ، يخلق بيئة نفسية اجتماعية فعالة .

ويشير نيال و ويلسون (Neale . arnel .Willson.2009)⁷ إلى أن هناك مجموعة من المزايا لتنمية الذكاء الانفعالي تتمثل في :

- تحسين العلاقات .
- تحسين التواصل مع الآخرين .
- تكوين المهارات العاطفية .
- التصرف بنزاهة .
- الاحترام من قبل الآخرين .
- تحسين آفاق التطور الوظيفي .
- إدارة التغيير بثقة اكبر .

⁶بظاظو ، عزي محمد :اثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي المدراء العاملين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية عزة،قسم إدارة الأعمال،2010، ص55.
⁷مرجع نفسه :ص57 .

- القوة في العمل .
- الشعور بالثقة والايجابية .
- خفض مستوى التوتر

تستدعي العلاقات الاجتماعية والرسمية داخل المؤسسة وجود ثقة متبادلة بين الأطراف ، وذلك لخلق الجو المناسب للعمل وتهيئة الظروف اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول التطرق إلى مفهوم الثقة التنظيمية ونشأتها،فوائدها وخصائصها واهم العوامل المؤثرة فيها .

3- مكونات رئيسية للذكاء الانفعالي:

أ- الوعي الذاتي :هو القدرة على إدراك الحالة المزاجية ، والعواطف ،والدوافع الشخصية وفهمها ، وتأثيرها في الذات والآخرين ، ويستن الوعي الذاتي إلى قدرة الفرد على مراقبة حالته العاطفية وتحديد العواطف التي يشعر بها وتسميتها بدقة .

يعد تطوير هذه القدرة أمرا ضروريا لإجراء تقييم ذاتي واقعي وتعزيز الثقة بالنفس والقدرة على التخفيف من الجدية في التعامل .

ب- التنظيم الذاتي :

هو القدرة على التحكم في الانفعالات وردود الفعل العاطفية الشديدة والحالات المزاجية أو إعادة توجيهها ، كما ينطوي على القدرة على تعليق الحكم وتأخير التصرفات لإتاحة الوقت للتفكير فمن وجهة نظر علم الأعصاب ، تستطيع ملاحظة وجود هذه المهارة أو عدمها باستمرار من خلال مراقبة المرات التي تحدث فيها استجابة على سبيل المثال :إذا كان العميل الغاضب متحفزا وجاهزا للرد على كل ما تقوله فعلى الأغلب هو لا يتمتع فيما يقال له ، حيث يظهر دوما الذين يتمتعون بهذه القدرة المصدقية والنزاهة والأريحية إلى جانب الغموض وتقبل التغيير .⁸

⁸العلوان أحمد : الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب ، المجلة الاردنية في العلوم التربوية ، مجلد7، العدد2، 2011 ،ص 14 .

ت- التحفيز الذاتي :

كثيرا ما نرى التحفيز الذاتي موجودا لدى العاملين في مجال الرعاية الصحية ، حيث يتعلق التحفيز الذاتي بالعمل الذي توجهه الرؤيا النابعة من داخل الإنسان لتحديد الأمور الهامة ولأجل تحقيق هذه الرؤية ، كما ينطوي على الفضول ورغبة في التعلم والتطوير ، وهو دافع يتجاوز المكافآت الخارجية مثل : المال أو المكانة .

ت ظروف من المخاطرة من اجل تحقيق هدف غير محدد.

ويعرف روتر الثقة بأنها "التوقع الذي يحمله الفرد والجماعة بان الوعود المكتوبة أو الكلامية من الآخرين سواء أكانوا أفراد أو جماعات يمكن الاعتماد عليها " .

يعرفها الحوامدة نضال ومحارمة محمد : "وتعرف أيضا بأنها توقعات وتصورات الأفراد والجماعات أن الوعود والاتفاقات والقرارات المتخذة يمكن الاعتماد عليها وسيتم الالتزام بها بما يحقق النتائج المرغوبة والمصالح المشتركة للأطراف ذات العلاقة" .

يعرفها الطائي علي : "إيمان الفرد بالأهداف والقرارات والسياسات التنظيمية والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد

معه في المنظمة ، وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المنظمة" .

كما تعرف بالإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين (مثل زملاء العمل والقائد المباشر) أو مجموعات معينة (مثل الإدارة العليا) ضمن المنظمة ، والرغبة في الاعتماد عليهم على أساس تصرفاتهم كما هو متوقع منهم فضلا عن عدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص .

ويمكن تطوير الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والأنسجام في السلوك والعلاقات ، وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي وميول العقد النفسي للمعاملات اليومية ، وبهذا تكون درجة المخاطرة متدنية حيث يتم التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات والقيم والمعتقدات .

توقعات ومعتقدات ومشاعر ايجابية يحملها الأفراد اتجاه المنظمة التي ينتمون إليها ، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة ، والتي روعي فيها بالالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة ، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.⁹

⁹الشامري جاسم وآخرون : علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، مجلة المؤسسة ، مخبر ادارة التغيير في المؤسسة الجزائرية ، العدد 1 جامعة الجزائر ، 2012 ، ص 36_45.

الفصل الثالث

بناء الثقة التنظيمية

- 1- نشأة و تطور الثقة التنظيمية.
- 2- أنواع و أبعاد الثقة التنظيمية .
- 3-قواعد الثقة التنظيمية.
- 4-فوائد و خصائص الثقة التنظيمية.
- 5-العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية.

1- نشأة وتطور الثقة التنظيمية :

إن مفهوم الثقة تطور مع التطور الفكري الإداري والتنظيمي ، إذ ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة (السلطة ، تقسيم العمل ، نطاق الإشراف) ، بالرغم من الجذور التاريخية لنشأة موضوع الثقة وتطورها يعود لعقود بعيدة لكن الاهتمام العلمي كان في الخمسينيات من القرن الماضي بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس ، فالأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وان هذه الميول تنشأ من طفولتهم المبكرة ، وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة

في حين إن المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب الغير رسمية وأولت عناية خاصة للعنصر البشري ، كما أكد "برنارد " على أهمية النشاط التعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف ، وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة .

أما المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية

اليابانية على ثلاث مرتكزات أساسية متمثلة في (الثقة ، المهارة ، المودة) إذ كانت الثقة إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه (Z)النظرية .

وتجدر الإشارة إلى إن دراسة الثقة أخذت تتطور على مستوى الفردي والجماعي والتنظيمي نظرا لأهمية الثقة المتبادلة في تحسين العلاقات وتبادل المعلومات والآراء والأفكار المبدعة وقدرتها على تحقيق التكاتف والتعاقد لانجاز الأهداف المشتركة .

2- أنواع وأبعاد الثقة التنظيمية:

أولا:أنواع الثقة التنظيمية:

للثقة التنظيمية عدة أنواع ومن أهمها ما يلي:

1_الثقة التعاقدية:

والمقصود بها أن الاتفاق والتفاعل بين الأطراف يتضمن التعهد من احد الأطراف ، وتوقع الوفاء من الطرف الآخر ، سواء ذلك الاتفاق حقيقيا أو تطور ضمنيا ، وهذا النوع من الثقة بمجموعات العمل يطلق عليها المسؤولين الاستعداد لتنفيذ الاتفاق ، ويتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال التعاون بين الأفراد والانسجام في السلوك والعلاقات وعن طريق عقد السلوك الاجتماعي أو العقد النفسي للمعاملات اليومية ، أن المخاطر تكون اقل في هذا النوع من الثقة ، لان التركيز على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم .¹⁰

2_الثقة المكشوفة:

والمقصود بها التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة أثناء عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين بطريقة لا تؤدي إلى الإضرار بالفرد أو الجماعة ، بل على العكس من ذلك فإنها من الممكن أن تؤدي إلى زيادة الاحترام والتقدير، كما إن هناك درجات للكاشفة تبدأ من الدرجة الأقل خطرا والتي تتمثل في إظهار الآراء ، إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية ، إن الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية ، قد تكون مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات ، ومع ذلك ففي حالات العمل الجماعي حين يمارس القائد سلطاته التنظيمية فمن الأفضل بصفة عامة أن يكون أنماطا حول مستويين للمخاطرة الأقل في الثقة المكشوفة هما:

الصدقة : وذلك من خلال المشاركة في المعلومات الشخصية ، والتي تسمح بتطوير مشاركة شخصية ايجابية في المجموعة ، وهذا النوع من المشاركة تشكل جزءا أساسيا يسهل عملية مواجهة المشاكل الفردية والجماعية وحلها.

المهام: وذلك من خلال المشاركة في المعلومات والمشاعر المتعلقة بالوظيفة ومهامها (يطلق عليها الأمانة) وهي تعني الميل لمشاركة المعلومات سواء كانت حقائق أو مشاعر ، والتي ربما تساهم في حل مشاكل المجموعة.

¹⁰السعودي موسى احمد : العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد 32، العدد1، الاردن ، 2005 ، ص32 .

3_الثقة على مستوى الفرد:

إن إنشاء الثقة في العلاقات الفردية أمر ضروري ، بين الرئيس ومروسيه الأمر الذي نتج عنه سرعة التطور الفكري ، والاستقرار العاطفي ، وزيادة الإبداع والابتكار .

4_الثقة على مستوى الجماعة :

وهي التي تجعل المجموعات تعمل بكفاءة أكثر .

5_الثقة المستندة على العاطفة :

وهي الاهتمام والرعاية الشخصية المتبادلة ، إذ تتألف من الأواصر العاطفية بين الأفراد ، والثقة المستندة إلى المعرفة عندما يرجع الاختيار إلى الاعتماد على المعلومات ، والمعرفة من اجل مواكبة التطور في المجتمع ، ومواجهة التحديات، والمتطلبات الجديدة .¹¹

ثانيا: أبعاد الثقة التنظيمية:

بناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد وهي : الثقة بالمشرفين ، الثقة بزملاء العمل والثقة بإدارة المنظمة فيما يلي شرح مختصر لها :

1_الثقة بالمشرفين : تتمثل بتلك التوقعات الايجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين ، حيث يكتسب المشرف ثقة مروسيه ، إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة ، الجدارة والأخلاق ، والانفتاح على المرؤوسين ، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ، ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

وتشير الأدبيات النظرية والعملية إلى إن هناك عدد من المحددات للثقة بالمشرفين وتتضمن هذه المحددات:

شهاب احمد جنان : الثقة التنظيمية كآلية لدعم وتعزيز ادارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة تحليلية لأراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق ، المجلد 13 ، العدد 55 ، 2017 ، ص82 .

_ القدرة : وتعني أن الفرد يدرك أن الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء يمتلكون مجموعة من المهارات والكفاءات والخبرات في مجال عملهم تسمح بان يكون لديهم تأثير على الآخرين كما تعني أن الآخرين "رؤساء أو زملاء" يملكون القدرة على مساعدة الآخرين في حل مشكلات العمل .

_ النزعة لفعل الخير : وتعكس التوجه الايجابي من قبل الآخرين "رؤساء أو زملاء" وتعني اعتقاد الفرد وإيمانه بان الآخرين يريدون خيرا له ، ويملكون نوايا حسنة اتجاهاه عن الدوافع الأنانية أو المتمركزة حول الذات، كما تعني أن الفرد يعتقد أن الآخرين يهتمون بمصالحه وأحواله ، ومساعدته .

_ الاستقامة أو التكامل : وتعني إدراك الفرد أن الآخرين يعتنقون ويلتزمون بمجموعة من المبادئ الأخلاقية التي تعد مقبولة و ايجابية بالنسبة له، ويتصرفون بطريقة تتفق مع هذه القيم والمبادئ المرغوبة ، وتتمثل هذه القيم في تطابق أقوالهم بأفعالهم ومصداقيتهم ، وامتلاكهم إحساسا قويا بالعدالة .¹²

الثقة بزملاء العمل : هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة ، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين ، وتتضمن محددات الثقة بزملاء العمل

ما يلي :¹³

_ القدرة والتكامل .

_ الارتياح المتبادل .

_ الاستعداد لمنح الثقة بالآخرين .

¹²محمد الأمين دلهوم وبغداد كربالي : مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة pEngPU الجزائر فرع الشلف ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، المجلد17 ، العدد الاقتصادي 36 ، 2017 ، ص61 .

¹³مرجع نفسه ، ص 67.

الثقة بالإدارة العليا (المنظمة): تكون الإدارة العليا جديرة بثقة العاملين في المنظمة من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين ، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم ، وضوح توقعاتهم ، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع .

وتتجزأ محددات الثقة بالإدارة العليا إلى :¹⁴

_ العدالة التنظيمية: وهي عدالة الوسائل التي من خلالها يتم تحديد نتائج الأداء إلى :

_ عدالة توزيعية: وتعني العدالة في توزيع المكافآت ، الاستحقاقات المترتبة على نتائج الأداء بين العاملين .

_ عدالة إجرائية : وتعني صحة الإجراءات المستخدمة لتحديد نتائج الأداء التي كانت سببا لحصوله على المكافآت والاستحقاقات حيث إن هناك ترابط بين عدالة التوزيع وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع هذه المكافآت .

_ الدعم التنظيمي : وهو تتمين المنظمة لإسهامات عاملها بمصالحهم الشخصية ، وقد يبني الأفراد إحساسهم بالدعم التنظيمي على عوامل مثل استعداد المنظمة لتزويدهم بمساعدة خاصة تساعدهم على انجاز أعمالهم واستعدادها على توفير فرص التدريب في المجال الذي يرغب فيه .¹⁵

3- قواعد الثقة التنظيمية: لما كانت الثقة هي المتطلب الأساسي في ظل التحول من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة ، ومن اجل مواكبة التطور في المجتمع ومواجهة التحديات والمتطلبات الجديدة ، فان الثقة تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخا من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته ، وفيما يلي أهم هذه القواعد :

_ عدم الإفراط في الثقة في الآخرين: فليس بالحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد أهداف مشتركة بينهم.

¹⁴ علي حسون فندي الطائي وفاضل جميل الطاهر وفاضل حمد سلمان : تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 18 ، العدد 67 ، العراق ، 2012 ، ص 69.

¹⁵ نسرين غانم عبد الله ابو الشاويش : محددات الثقة التنظيمية وأثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين _ الانوروا"، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013 ، ص 20 .

_محدودية الثقة : ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية ، حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها .

_القدرة على التعلم والتكيف : إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات ، فان بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير ، لذا يتوجب على المنظمات القدرة على التكيف .

_الحزم : تتطلب الثقة الحزم ، لذا يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات ، والتعايش مع التوقعات ، مع إمكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب .

_التكامل التنظيمي : الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي، فهناك تنظيمات داخل المنظمة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلولاً للمشاكل الحاصلة بالمنظمة .

_الاتصال : حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء ، لذا لابد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية .¹⁶

4- فوائد الثقة التنظيمية:

يمكن تلخيص فوائد الثقة التنظيمية في النقاط التالية :

- 1_ تؤدي الثقة إلى رفع الروح المعنوية للأفراد في المنظمة ، وتقبل التغيير والتجديد من طرفهم .
- 2_ تعمل على التقليل من التكاليف من حيث الهياكل التنظيمية للمراقبة والسيطرة على سلوك الفرد والمجموعة.
- 3_ تشكل مصدراً هاماً للميزة التنافسية من حيث امتلاك المنظمة القدرة على الإسهام في تحقيق المردود واستخدامه مستقبلاً.

¹⁶ عمر مصطفى محمد وفتح كريم : دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السليمانية ، كردستان ، عراق ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارة ، المجلد 8 ، العدد 16 ، 2016 ، ص 176.

- 4_ تلعب دورا كبيرا في استثمار الوقت من حيث الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والحوار الدائم بين الأطراف.¹⁷
- 5_ الثقة تعمل على تأمين الرضا الوظيفي والولاء والرغبة بالبقاء في المنظمة وخفض حالات ترك العمل والغياب والصراع في المنظمة.
- 6_ تؤدي إلى المشاركة في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات وحسن استخدامها للوصول إلى الأهداف .
- 7_ تشجيع ودعم الابتكار.

5- خصائص الثقة التنظيمية :

- 1_ الإحسان: شعور طرف ما بان الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمده بالعطف.
- 2_ الاعتمادية : وهو المدى الذي يعتمد فيه شخص على شخص آخر أو مجموعة أخرى .
- 3_ الجدارة :أي امتلاك المهارة والمعرفة والخبرة .
- 4_ الأمانة :أي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن .
- 5_ الانفتاح :أي ليس هناك أي حجب للمعلومات .
- 6_ متعددة المستويات : وهذا يعني أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل ، أو فرق العمل التنظيمية ، أو الإدارة العليا للمنظمات ،أو بين المنظمات بعضها ببعض .
- 7_ ذات جذور ثقافية : بمعنى أن الثقة ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد ، والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري .

¹⁷فؤاد حمودي العطار ، ياسمين قاسم الخفاجي : دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لآراء العاملين في مديرية الكهرباء ، كربلاء ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية : العراق ، المجلد 10 ، العدد42 ، 2014 ، ص 126 .

8_تعتمد على الاتصال : وهذا يعني أن الثقة هي نتاج لسلوكيات الاتصال الإداري ، مثل :توافر المعلومات الدقيقة وإتاحتها للجميع ،وعطاء تفسيرات للقرارات ، وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين ، والتي تسمح بحرية تبادل الآراء والأفكار.¹⁸

9_ديناميكية : فالثقة في تغير مستمر ، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء ،و أخيرا تذوب بين الأفراد داخل المؤسسة .

10_تعدد الأبعاد :وهذا يعني أن الثقة تتكون من عوامل متعددة ،مثل : المعارف والمستويات العاطفية ، والسلوكية التي تؤثر في إدراك الفرد درجة الثقة السائدة.¹⁹

لذلك يجب أنتكون الثقة في المنظمات من المطالب الأساسية لضمان التفاعل بين الأفراد مما يؤدي لانجاز المهام الموكلة لهم، بكفاءة وفعالية ، وبدونها لا يمكن أن تستقر المنظمات في العمل وتحقق الميزة التنافسية

6- العوامل المؤثرة على الثقة التنظيمية :

يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل من شأنها تحسين وتعزيز الثقة التنظيمية داخل المؤسسة يمكن تقسيمها إلى مجموعتين من العوامل هما :

العوامل التنظيمية :

لما كانت الموارد البشرية والممارسات الإدارية ،وثقافة المنظمة وهيكلها التنظيمي من العوامل التنظيمية التي تعزز الثقة في المؤسسة ، وحيث أن عامل الموارد البشرية يحدد فعالية وكفاءة نظام تقييم الأداء ، وعاملي الممارسات الإدارية وهيكل المنظمة يحددان الطريقة التي يجب إتباعها لبلوغ الفعالية التنظيمية ،وتحقيق الالتزام التنظيمي ، ورفع مستوى الأداء ، ونجاح الاتصالات وإشراك العاملين في عملية صنع القرار ،

وعامل الثقافة التنظيمية يحدد هيكل العلاقات بين الموظفين ومدرائهم ،وبالتالي تسهل عملية تأسيس الثقة

التنظيمية .

¹⁸عابدة سعيد ديب بنات: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكلة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2016 ، ص 19 .

¹⁹مرجع نفسه ، ص21 .

العوامل الفردية :

من المعلوم إن عملية تأسيس وتكوين الثقة التنظيمية تتطلب وجود بعض العوامل الذاتية التي تؤثر فيها مثل الميل إلى الاتكال ، الحالة الذهنية المشاعر والقيم والأخلاق ، إن الميل إلى الاتكال يفسر كيفية استعداد الأفراد للاعتماد على الآخرين منذ نشأتهم ، أما بالنسبة إلى الحالة الذهنية والمشاعر فتبين كيف يمكن لشخص أن يعبر عن مشاعره تجاه شخص ما ويستعين بتجربته من خلال أفكار حول مصداقية الشخص الآخر قبل أن يقرر الوثوق به من عدمه ، كما أن الأخلاق توضح مدى مصداقية الأفراد .²⁰

وإضافة إلى العوامل المذكورة أعلاه نضيف العوامل التالية :

ا/ **عامل الشك** : وهو الاعتقاد السائد لدى البعض بضرورة الحذر واليقظة في الظروف التنافسية ، إلا من المحتمل أن يستولي الآخرون على الفرص المتاحة للفرد.

ب/**عامل اخذ المخاطرة الشخصية** : يقصد به درجة استعداد الموظف للمخاطرة الجسدية .

ت/**عامل اخذ المخاطرة المالية** : يقصد به درجة استعداد الفرد للمخاطرة المالية .

ج/**عامل الأنانية** : هو الاعتقاد السائد بان السلوك البشري تهيمن عليه المصالح الذاتية .

²⁰الشامري جاسم وآخرون : مرجع سابق ، ص 24 .

الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. حدود الدراسة .
 2. عينة الدراسة و كيفية اختيارها .
 3. منهج الدراسة .
 4. أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة .
 5. أساليب المعالجة الإحصائية .
- خلاصة.

تمهيد

يعمل الجانب التطبيقي من البحث على تكملة و تأكيد ما جاء في الجانب النظري فهو وسيلة نقل مشكلة البحث إلى الميدان و توضيحها و تحديدها و قد تم إجراء الدراسة ميدانيا في المؤسسة الخدمتية بلدية بوسعادة

1- حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

❖ الحدود المكانية:

تمثلت الحدود المكانية لهذه الدراسة في المؤسسة العمومية الخدمتية بلدية بوسعادة و لأجل ذلك يتوجب علينا أولاً تقديم لمحة مختصرة حول هذه البلدية :

البلدية²¹:

-ينتج من المادة 15 من الدستور لسنة 1989 أن التجمعات الإقليمية للدولة هي الولاية ، الدائرة ، البلدية.
-القانون 80/90 بتاريخ 1990/04/07 يعرف البلدية كما يلي : هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية الأساسية في الدولة .

تنظيمها الإداري : إن سير الإدارة المتعلق بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل . إلا أن المصالح البلدية تؤدي خدمات جليلة للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسير جل المصالح حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن أكثر ومحو كل أساليب البيروقراطية .

تحديد اسمها ومراكزها : كما عرفنا في السابق إنها الجماعة الإقليمية الأساسية في البلاد وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتتحدث بموجب قانون للبلدية اسم ومركز، كما يديرها مجلس منتخب وهو

²¹- أنظر الملحق رقم (02)

المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية كما يقرر الغير اسم البلدية أو تغيير مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذه وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي وباقتراح من المجلس الشعبي البلدي.

مصادر البلدية: هي الأملاك التي تسمح للبلدية بالحصول على إيرادات تحت تصرف وتقسم لإيرادات البلدية إلى: -إيرادات البلدية المحلية. -إيرادات الدولة و تأتي على شكل مساهمات و قروض ذات المدى الطويل.

نفقات البلدية: و تنقسم إلى قسمين هما : * نفقات التسيير ، * نفقات التجهيز .

مسؤوليات و واجبات البلدية: * صحة المواطنين ، *الحفاظ على النظافة العمومية ، *توزيع المياه الصالحة للشرب ، * معالجة المياه الملوثة و تصريفها ، * الوقاية من الأمراض الوبائية ، * توفير مكان و مقر لاستقبال عرائض و طلبات المواطنين ، * مكافحة التلوث ، * إنشاء و متابعة المساحات الخضراء ، * المحافظة على المحيط و مصادر المياه .

مميزات البلدية: *كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي اختيروا بواسطة الانتخابات * ميزانية البلدية تعتمد على مصادرها المالية (تمويل نفسها بنفسها) * الوصاية الإدارية إجبارية * البلدية يجب عليها تطبيق مبدأ المراقبة (مراقبة و متابعة السير الحسن عن نطاقها) *البلدية ليس لها الحق بالتدخل في ميدان خارج نطاقها .

لجان تسيير البلدية: تسيير البلدية عن طريق ثلاث لجان مشكلة من طرف المنتخبين

• المجلس الشعبي البلدي (يقرر) .

• المجلس التنفيذي (ينفذ) .

• رئيس المجلس .

المخطط التنظيمي للبلدية :

وصف المخطط التنظيمي :

❖ الأمانة العامة:

تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية حيث أنها تقوم بالمهام التالية : يتولى الأمين العام للبلدية و تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يلي: جمع مسائل الإدارة العامة (المصالح) توكل القضايا و المهام المتعلقة بها ، القيام بتنفيذ المداولات ، القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي ، القيام بتبليغ محاضر

مداورات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والمراقبة، تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها، ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية
و نظم الأمانة لعامة مكاتبين :
1 مكتب كتابة المجلس.
2 مكتب المصالح المشترك.

مديرية التنظيم و الشؤون القانونية:

تحدد مهام مدير مديرية التنظيم و الشؤون العامة كما يلي:

*يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها.

*إستقبال البريد الخاص بالمديرية و التعقيب عليه في حين تقوم المصالح التابعة لها بالرد على البريد وفقا للتعليمات الصادرة منه. وتضم المديرية ثلاث مصالح وهي كالتالي:

أ- مصلحة التنظيم والشؤون القانونية: و تحتوي على (مكتب تنظيم الشرطة العامة، مكتب المنازعات والشؤون القانونية، مكتب الانتخابات و الإحصائيات، مكتب الحالة المدنية).

ب- مصلحة الشؤون العامة: و تحتوي على (مكتب الوقاية و الصحة العمومية، مكتب الشؤون الفلاحية).

ج- مصلحة الشؤون الاجتماعية: وتضم مكاتبين: *مكتب الشؤون الاجتماعية، *مكتب الشؤون الثقافية.

❖ مديرية الإدارة المالية: يتم تحديد مهام المدير في تنشيط المصالح التي يشرف عليها والتنسيق بينها وعددها ثلاث:

أ- مصلحة تسيير الموظفين: *مكتب تسيير الموظفين، مكتب الحركات والإحصائيات.

ب-مصلحة الميزانية و العمليات المالية: *مكتب العمليات المالية (المحاسبة)، *مكتب الميزانية.

ج- مصلحة الممتلكات البلدية: وتضم ثلاث مكاتب: * مكتب متابعة الجرد العام، *مكتب تسيير الممتلكات، *مكتب الصفقات.

❖ **المديرية التقنية:** يتولى المدير تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها، و تضم هاته المديرية ثلاث مصالح وهي:

أ- مصلحة الصيانة: وتضم مكتبين: * مكتب الاستغلال المباشر، * مكتب الترميم.

ب- مصلحة البناء والتعمير: و تضم بدورها ثلاث مكاتب: * مكتب البناء والتعمير، * مكتب متابعة المشاريع، * مكتب الأشغال الجديدة.

ج- مصلحة الوسائل العامة: وتضم مكتبين: * مكتب العتاد، * مكتب المخازن.

ويقدر عدد الموظفين بالبلدية حاليا حوالي 651 موظفا، وتم تحديد الدراسة في بلدية بوسعادة على فئة الإداريين والذي إنحصر عددهم بحوالي 207 إداري.

❖ الحدود الزمانية:

يتم تحديد المجال الزمني لأي بحث انطلاقا من تجسيد فكرة البحث في شكل موضوع قابل للدراسة و ذلك بعد الاتفاق بين المشرف و الباحث وضبطه ووضوح ملامحه الكبرى و قد كان ذلك من خلال شهر أكتوبر 2021، وبعد إلمام الباحث بمختلف المعلومات والبيانات النظرية حول الموضوع كان لابد من تحديد الميدان المناسب للدراسة الذي من خلاله يستطيع الباحث تحديد أرضية امبريقية ميدانية تتلاءم وطبيعة المشكلة المطروحة من جهة و التحقق من الفرضيات و مدى تحققها على أرض الواقع من جهة أخرى، و بحكم احتكاك الباحث بالميدان الملائم للموضوع (بلدية بوسعادة) و ذلك من أجل الدراسة الاستطلاعية لميدان البحث بتاريخ 2022/01/03 فقد سهل ذلك تحديد و ضبط الأداة التي تتلائم مع طبيعة الموضوع و تمثلت في تصميم الاستبيان و بعد مناقشته مع المشرف و تصحيح ما توجب تصحيحه، بحيث تم تجريب 10 استمارات بتاريخ 2022/02/14 ، بعدها تم إضافة بعض التعديلات و تطبيقها في الفترة الممتدة بين 12/03/2022 إلى 18/03/2022، حيث تم توزيع 110 إستمارة للعينة المبحوثة المتكونة من ثلاث فئات سوسيو مهنية حسب التواريخ التالية:

- توزيع 50 إستمارات بتاريخ الأحد 2022/03/20.

- توزيع 30 إستمارة بتاريخ الأربعاء 2022/03/23.

- توزيع 30 إستمارة بتاريخ الخميس 2022/03/31.

بحيث تم إسترجاع 70 استمارة في حين امتنع 40 مبحوثا عن ملئها بالمعلومة أي تبقى 70 إستمارة صالحة للدراسة.

❖ المجال البشري:

إقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على فئة الإداريين من بلدية بوسعادة و الذي بلغ عددهم إجمالا 207 موظف إداري موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي: 48 إطارات ، 73 عون تحكم ، 86 عامل تنفيذي. و تم تطبيق الإستبانة على 110 موظف وتم إسترجاع 70 إستمارة منها، من أجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

2- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح و دقة البحث الامبريقي، و تعرف على أنه النموذج الذي يجري معظم العمل عليه، و هي في العلوم الإنسانية معبر عليها بالإنسان، الذي يعتبر الوحيد ضمن المجموعة التي يبني الباحث عمله عليها، و المأخوذة من المجتمع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل . يقول في هذا رشيد زرواتي²² " هي جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي تجري عليها الدراسة، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل" .

❖ نوع العينة و طريقة إختيارها:

العينة العشوائية الطبقية :

تم إختيار هذا النوع من العينة لأنه يخدم موضوع البحث والمتمثل في دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي و الذي يستهدف فئة الإداريين حيث نلاحظ أن هذه الفئة من المجتمع المبحوث غير متجانس و تحتوي على فئات سوسيو مهنية مختلفة تتمثل في : إطارات ، أعوان تحكم ، عمال تنفيذيين . يتم الحصول عليها عندما ينقسم المجتمع الأصلي إلى طبقات أو فئات موضوع الدراسة وفقا لخاصية معينة كالجنس أو المستوى التعليمي...الخ. فالعينة الطبقية الممثلة للمجتمع .هي تلك العينة التي يتم إختيارها من

²²- رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار هومة، الجزائر، 2007، ص.191.

كل فئة من فئات المجتمع وهذا يعني أننا نحدد أولاً فئات المجتمع وعدد الأفراد لكل فئة ونسبة ذلك العدد إلى العدد الكلي للمجتمع ، ثم نقرر حجم العينة المناسب لأجراء الدراسة .

ونوزع هذا العدد على فئات المجتمع .ليحدد العدد المطلوب من كل فئة ثم نختار . هذه الأعداد عشوائيا من فئات المجتمع والعينة الطبقيّة تحسب بالطريقة التالية:

1- لدينا مجتمع مكون من 207 موظف.

2- تحديد حجم كل طبقة: لدينا 48 إطارات ، 73 أعوان تحكم ، 86 عمال تنفيذيين .

3- نأخذ حجم عينة يساوي 80% .

4- نحسب حجم العينة من كل طبقة:

$$\text{حجم العينة من كل طبقة} = 80 \times (\text{عدد الكلي للمجتمع} / \text{عدد أفراد الطبقة})$$

• فئة الإطارات: تساوي 19 موظف.

• فئة أعوان التحكم: تساوي 28 موظف

$$28 \approx 28.2 = 80 \times (73 \div 207)$$

• فئة العمال التنفيذيين: تساوي 33 موظف

3- منهج الدراسة :

يعبر المنهج عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهدافه البحثية ،فهو إذا ضروري لضبط البحث.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والذي يعتبر من أكثر مناهج العلوم الاجتماعية ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه ، حيث يشير إلى التعبير عن الظاهرة المراد بحثها كما هي في الواقع تعبيراً كمياً وكيفياً .

ويعرف المنهج الوصفي بأنه عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها²³. وقد عرفه عمار بوحوش²⁴ بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية كما يعرفه رشيد زرواتي²⁵ بأنه: طريقة علمية منظمة لوصف الظاهرة عن طريق جمع، وتصنيف، وتحليل، وتفسير، وتعليل، وتركيب للمعطيات النظرية، والبيانات الميدانية بغية الوصول إلى نتائج علمية.

4- أدوات وتقنيات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة :

اعتمدت الدراسة الحالية في جمع بياناتها المرتبطة بالموضوع على تقنية أساسية هي الاستمارة، باعتبارها الأداة الأنسب للموضوع بالإضافة إلى طبيعة العينة المبحوثة التي تتميز بالوعي والمستوى الثقافي العالي مع الاستفادة من المقابلة الحرة و الملاحظة، والملاحق كأدوات مساعدة فقط.

المقابلة الحرة :

وتعرف بأنها عبارة عن محادثة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

وقد استعملتها بهدف محاورة إطارات داخل المؤسسة المبحوثة بلدية بوسعادة لأجل معرفة آرائهم حول موضوع الدراسة نفسه، وقد تسنى لي مقابلة ورئيس مديرية المستخدمين، ورئيس الفرع البلدي ببوسعادة. والذي وجدت منهم القبول والاستعداد للتعاون معي، حيث أجريت المقابلة الحرة والتي تركزت أساساً على دور مهارة الذكاء الانفعالي ودوره في بناء الثقة التنظيمية. كما تم مدنا ببعض الإحصاءات، كعدد العمال الإجمالي، والهيكلة التنظيمية للمؤسسة، ووصف المخطط التنظيمي، ووضعية التعداد الحقيقي.

²³- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،

الجزائر، 1999، ص.45.

²⁴- المرجع نفسه: ص.139.

²⁵- رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص.187.

الاستمارة :

وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين ، حول ظاهرة أو موقف معين ، وتعد من أكثر الأدوات استخداما في جمع البيانات في العلوم الإجتماعية ، ومن أهم ما تتميز به الاستمارة هو توفير الكثير من الوقت والجهد²⁶ . أو هي مجموعة أسئلة تطرح الأفراد عينة البحث ، والتي تعطينا إجابات قابلة للعرض والتحليل والتفسير والتعليل والتركيب للوصول إلى نتائج تجيب على تساؤلات الإشكالية ، فرضيات البحث ، كما تخدم هدف البحث²⁷ .

وقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بشكل يعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية والفروض ، وقد تم تجربتها تمهيدا لمراجعتها وتعديلها بحيث تم توزيع 10 إستمارات من أجل تجربتها و بعدها قمنا ببعض التعديلات اللازمة ، حيث طرحت في شكلها الحالي ، أين تضمنت 36 سؤالاً على ثلاثة محاور .

المحور الأول : يتضمن البيانات الوصفية للمبحوثين وتحتوي على ستة أسئلة .

المحور الثاني : ويتضمن أسئلة حول متغير الذكاء الإنفعالي ، وتحتوي على 16 سؤالاً .

المحور الثالث: يتضمن أسئلة متعلقة بمتغير الثقة التنظيمية يحتوي على 15 سؤالاً.

فحص صدق الاستمارة :

تم التحقق من صحة الاستمارة بعرضها على الأستاذ المشرف، و الذي أبدى بعض الملاحظات و إقترح بعض التعديلات، وقد تم التعديل وفقا للملاحظات والقيام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء الإقتراحات بعد تسجيلها في نموذج تم أعداده لهذا الغرض ، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية ليتم تطبيقها على عينة البحث .

5-أساليب المعالجة الإحصائية :

تمت معالجة بيانات مفردات الدراسة وفقا لبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ،

²⁶ - محمد عبيدات، محمد أبو الناصر: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.63.

²⁷ - رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2007،

ص-ص.220-221.

(spss (statal package for social sciences) حيث تم استخدام جداول التكرارات الإحصائية لإستخراج المؤشرات الأساسية بواسطة بيانات النسب المئوية ، كما تم إستعمال الطريقة التقليدية في التحليل. وذلك لغرض الوصول إلى أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها من خلال ترجمتها كالتالي :

- الجداول الإحصائية البسيطة و المركبة.

- التكرارات و النسب المئوية.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تم إستعراض إجراءات الدراسة الميدانية، و ذلك بالوقوف على حدود الدراسة و تحديد المنهج الملائم لطبيعة الدراسة و إنتقاء الأدوات التي تتناسب مع الأهداف المرجو تحقيقها و إختيار و تحديد العينة الممثلة لمجتمع البحث، لنتمكن في الفصل الموالي من تحليل النتائج و مناقشتها .

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 1- تحليل البيانات الوصفية.
 - 2- تحليل البيانات المتعلقة الذكاء الانفعالي.
 - 3- تحليل البيانات المتعلقة الثقة التنظيمية.
 - 4- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:
 - 5- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة
 - 6- نتائج الدراسة.
 - 7- توصيات.
- خاتمة

1-تحليل النتائج وتفسيرها :

1-المحور الأول :البيانات السوسيو مهنية لعينة البحث :

جدول رقم (01) :يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الجنس .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	43	61.4
أنثى	27	38.6
المجموع	70	100.0

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من الذكور والبالغ عددهم 43 وتمثلهم أعلى نسبة في الجدول المقدر بـ 61.4% من إجمالي العينة المبحوثة، تليها نسبة 38.6% من الإناث والذي يقدر عددهم بـ 27 مبحوث من أصل مجموع تكراري 70 مفردة، وهذه القيمة الإحصائية تفسر أن وجود العنصر النسوي في المؤسسة محل الدراسة بلدية بوسعادة قليل جدا ما يدل على الدور المحتشم الذي تلعبه المرأة داخل البيئة التي تعيش وتتنمي إليها، كما يمكن تفسير ارتفاع نسبة الموظفين داخل المجلس الشعبي البلدي من جنس الذكور على العنصر النسوي إلى طبيعة وطريقة التوظيف داخل المؤسسة الراجعة إلى اختيارهم عن طريق الانتخابات، وهو الأمر الذي يتيح الفرص أمام المجتمع الراغب والطامح للتوظيف داخل البلدية عن طريق ما يسمى الرواسب الثقافية المتمثلة في المحاباة والعلاقات الشخصية و الانتماء لنفس العرش وغيرها الكثير، كما يمكن إرجاع سبب تدني نسبة العنصر النسوي داخل المجلس الشعبي البلدي راجع لطبيعة المرأة لأنها تفضل التوجه إلى الوظائف التي لا تتحمل فيها مسؤولية كبرى بالإضافة إلى تفضيلها للوظائف التي تتيح لها فرصة الاستفادة من العطل مثل : التعليم بمختلف أطواره.

جدول رقم (02): جدول يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
50.0	35	أعزب
45.7	32	متزوج
2.9	2	مطلق
1.4	1	أرمل
100.0	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب متغير الحالة العائلية نلاحظ أن نسبة المبحوثين من فئة العزاب و فئة المتزوجون متقاربة جدا ، حيث تقدر اكبر نسبة للعينة المبحوثة ب 50 % من إجمالي العينة المبحوثة وهي ممثلة لفئة العزاب التي قدر تكرارها ب 35 مفردة ، تليها فئة المتزوجون حيث بلغ تكرار مفرداتها ب 32 بنسبة 45.7 % ، بينما تقدر نسبة الفئة المطلقة ب 2.9 % يمثلها تكرار 2 من مجموع تكرار 70 مفردة ، تليها في فئة الأراامل التي تمثل اقل تكرار في الجدول مقدر ب 1 مفردة فقط والممثلة بنسبة 1.4 % .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة العزاب تمثل أعلى نسبة من المبحوثين ويمكن أن يرجع سبب ذلك إلى احتمال أن فئة العزاب تمثل الشباب المتخرجين من الجامعة أو من مراكز التكوين المهني الذي يضمن لهم شهادة تؤهلهم للتوظيف داخل البلدية حيث نلاحظ أن الموظف داخل البلدية من صنف عون إداري أو عون تنفيذي لا يتطلب شهادة جامعية الأمر الذي يضمن لهم وظيفة مستقرة تدعمهم لبناء عائلة والاعتماد على أنفسهم وضمان مستقبل مستقر وتحقيقهم للرفاهية من خلال التحاقهم بالوظيفة في فترة العزوبية ما يضمن تقديمهم أقصى ما يمكن للوظيفة من اجل تحقيق الترقية والحصول على كفاءات مقابل جهودهم ، تليها فئة المتزوجون ويمكن تفسير ذلك بان التحاقهم بالوظيفة واستمرارهم فيها راجع إلى عدم قدرتهم على المخاطرة بمنصبهم نتيجة للظروف المعيشية الصعبة وتكفلهم بعائلاتهم واللاحق بتحقيق متطلبات الأولاد الدراسية والصحية و غيرها بضروريات الحياة ، كما أن الوظيفة للعامل المتزوج تمثل له منطقة أمان واستقرار بعيدة كل البعد عن المخاطرة والريب .

جدول رقم (03): يوضح المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
ابتدائي	1	1.4
متوسط	11	15.7
ثانوي	38	54.3
جامعي	20	28.6
المجموع	70	100.0

من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح المستوى التعليمي يتبين أن اغلب المبحوثين بما يمثل نسبة 54.7% لديهم مستوى ثانوي ما يمثل تكرار 38 مفردة من إجمالي العينة ، وذلك راجع إلى طبيعة العمل داخل البلدية من خلال التصنيفات للوظيفة داخل الهيكل المؤسسي فمثلا نجد أن الموظف صاحب المستوى السوسيو مهني عون تنفيذي أو عامل منفذ لا يتطلب مستوى عالي من الدراسة نظرا لطبيعة المهام المكلفة له ، في حين نجد أصحاب المستوى التعليمي العالي (جامعي) يمثلون 20 مفردة داخل العينة المبحوثة والتي تمثل ما نسبته 28.6% ويمكن تفسير ذلك باحتمالية توظيفهم داخل البلدية في رتبة عون تحكم نتيجة لافتقارهم للخبرة المهنية وذلك من اجل ضمان اندماجهم بطريقة سلسلة مع الوظيفة ، كما يمكن أن تعود نسبة وجود عدد معتبر في البلدية من الجامعيين لشغلهم لمستويات سوسيو مهنية عالية داخل الهيكل المؤسسي كإطارات مثلا ، كما نلاحظ أن أصحاب المستوى الابتدائي يمثلون أدنى نسبة في الجدول أعلاه وتمثلت في مفردة واحدة بنسبة 1.4% ويمكن القول أن ذلك راجع إلى منصبه داخل البلدية لا يشترط مستوى تعليمي ك : عامل نظافة ، كما نجد أن أصحاب المستوى المتوسط يمثلون 11 مفردة ضمن العينة المبحوثة ما يمثل نسبة 15.7% وهي نسبة لا بأس بها يمكن أن يعود ذلك إلى طبيعة الوظيفة داخل البلدية ك : عمل منفذ ، الذي كما اشرنا سابقا لا يتطلب المنصب مستوى عالي نظرا للمهام المناط بها.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	14	20.0
عون تحكم	12	17.1
عامل منفذ	44	62.9
المجموع	70	100.0

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الفئة السوسيو مهنية في الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين كانوا عمال تنفيذيين حيث بلغ عددهم 44 مفردة ما يمثل نسبة 62.9% من مجتمع البحث ، أما الفئة السوسيو مهنية المتمثلة في أعوان تحكم فتمثل 12 مفردة حيث مثلت نسبة 17.1% ، ومثلت فئة الإطارات نسبة 20% من مجتمع البحث ما مثل تكرار 14 مفردة ، ويعود تفسير ذلك لطبيعة الوظائف المتاحة داخل البلدية والهيكل المؤسسي لها وتقسيمها للعمل ضمنه ويعود السبب أيضا لطبيعة ونوعية الخدمات التي تقدمها البلدية للمجتمع .

2-المحور الثاني : بيانات حول مهارة الذكاء الانفعالي :**جدول رقم (05): يوضح رأي المبحوثين حول قدرتهم على قراءة مشاعرهم**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	68	97.1
لا	2	2.9
المجموع	70	100

من خلال المعطيات الإحصائية التي يظهرها الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يرون أنهم يمتلكون القدرة على قراءة مشاعرهم بنسبة 97.1 % ما يمثل 68 مشاهدة، ويمكن تفسير ذلك انه راجع إلى فيما بلغت نسبة من يرون أنهم لا يمتلكون القدرة على قراءة مشاعرهم 2.9% وهو ما يمثل مفردتين من مجموع التكرارات .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن توجهات مفردات عينة الدراسة كانت تميل للإجابة ب "نعم " أي الموافقة _ ، أي أنهم يمتلكون القدرة على قراءة مشاعرهم ، مما يدل على أنهم يمتلكون القدرة على

إدراك وفهم وتناول عواطفهم وانفعالاتهم وتنظيم مشاعرهم بحيث باستطاعتهم القدرة على التأثير في مشاعر الآخرين ، وتكوين علاقات إنسانية ناجحة مع الآخرين.

أما تفسير الاحتمالين _المفردتين _ الذين أقرؤا بعدم قدرتهم على قراءة مشاعرهم فيعود إلى عدم قدرتهم على التعبير على مشاعرهم وليس إلى عدم فهم مشاعرهم لان الإنسان بطبعه يكبر في أسرة تنتمي للمجتمع الأكبر _الخارجي _ بحيث تحمل نفس خصائصه ومبادئه وقيمهم و..... الخ .

فلا يمكن إنتاج فرد داخل مجتمع يتفاعل فيما بينه،ويحتك به،غير قادر على قراءة مشاعره، هناك حالات تفنق للمهارات والخبرات الاجتماعية والانفعالية وليس إلى القدرة على فهم وقراءة مشاعرها .

جدول رقم (06):يوضح رأي المبحوثين حول ثقتهم بقدراتهم وقوتهم

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
95.7	67	نعم	ثقتك _بقدرتك وقوتك
4.3	3	لا	
100.0	70	المجموع	

نلاحظ من خلال التحليل الكمي للجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يرون أن لديهم الثقة بقدراتهم وقوتهم حيث قدر عددهم ب 67 مفردة من إجمالي العينة المبحوثة، الممثلة بنسبة 95.7 % ، ويمكن تفسيرها إلى أن الموظفين داخل البلدية تلقوا تكوين ناجح أهلهم ليصبحوا موظفين كفؤ وعن جدارة واستحقاق لشغل تلك المناصب داخل البلدية وهو ما عزز لديهم الثقة بقدراتهم ، أو يمتلكون الخبرة الكافية التي جعلتهم يتمتعون بالثقة بقدراتهم ، في حين نجد أن 3 مشاهدات لديها رأي مخالف عن الأول بحيث ترى أنها لا تمتلك ثقة بقدراتها وقوتها ومثل تكرار هذه المشاهدات الأخيرة نسبة 4.3%، يمكن تفسير هذه الإجابات بان الموظفين الذين تم استجوابهم داخل العينة المبحوثة لا يمتلكون الخبرة الكافية التي تعزز فيهم الثقة بقدراتهم.

جدول رقم (07): يوضح آراء المبحوثين حول تفهم وجهات نظر الآخرين .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
90.0	63	نعم	هل_تتفهم_وجهات_نظر_الآخرين
10.0	7	لا	
100.0	70	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نجد أن الأغلبية العظمى لمجتمع البحث والتي تبلغ 90% من النسبة الإجمالية يرون أنهم قادرون على تفهم وجهات نظر الآخرين، يمكن أن يكون ذلك راجع إلى اكتسابه ثقافة اجتماعية وناضج ثقافياً لذلك يمتلك القدرة على تفهم وجهات نظر الآخرين ، في مقابل 10% ممن يرون عكس ذلك أي يرون أنهم غير قادرين على تفهم وجهات نظر الآخرين، ويمكن تفسير ذلك أنهم يفتقدون للنضج الثقافي والاجتماعي، كما يمكن أن يعود ذلك إلى أنانية الفرد وعدم تقبله للانتقاد ، أو عدم تقبله اقتراحات من زملاءه في العمل عندما لا تكون وفقاً لميولاته ورغباته .

جدول رقم (08) :يوضح موقف المبحوثين حول إدراكهم بان انفعالاتهم تؤثر على علاقاتهم.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
85.7	60	نعم	انفعالاتك_تؤثر_على_علاقاتك
14.3	10	لا	
100.0	70	المجموع	

يتبين من الجدول أعلاه والمتمثل في موقف المبحوثين حول إدراكهم بان انفعالاتهم تؤثر على علاقاتهم ، أن أعلى نسبة كانت للمبحوثين الذين كان موقفهم يؤكد أنهم يدركون بان انفعالاتهم تؤثر على علاقاتهم وقدر عددهم ب 60 مفردة من مجموع تكراري 70 ، وبلغت نسبتهم 85.7% ، ويمكن أن يعود السبب في ذلك إلى أن الموظف يمتلك مهارات وقدرات مكنته من التحكم في انفعالاته وضبطها بحيث يستطيع بذلك أن يكون نتاجات اجتماعية مفيدة وهو ما يسمى بالكفاية الاجتماعية .

تليها الحالات التي كان موقفها ينفي إدراكهم بان انفعالاتهم تؤثر على علاقاتهم بنسبة 14.3% من إجمالي العينة المبحوثة ، ويمكن أن يعود سبب ذلك لان الموظف داخل البلدية غير قادر على السيطرة

على سلوكياته أثناء مواجهته لمشكل ما يشير انفعاله ، بحيث لا يستطيع السيرة على عواطفه فيظهر اثر ذلك في سلوكياته نتيجة للانفعال المفرط الغير مدروس ومحكم بالعقل والحكمة

جدول رقم (09): جدول يوضح الاهتمام بما يقلق الآخرين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						نعم	لا	هل تهتم بما يقلق الآخرين
		عمال تنفيذيين		أعوان تحكم		إطار				
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار			
87.14%	61	57.14%	40	12.86%	9	17.14%	12	نعم	هل تهتم بما يقلق الآخرين	
12.86%	9	5.71%	4	4.29%	3	2.86%	2	لا		
100%	70	62.86%	44	17.14%	12	20.00%	14		المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المبحوثين حول الاهتمام بما يقلق الآخرين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 61 فردا من أفراد العينة ، و هو ما يمثل 87.14 % من المبحوثين ، يرون أنهم يهتمون بما يقلق الآخرين ، و في المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أنهم يهتمون بما يقلق الآخرين قد بلغ 9 حالات، بما يمثل نسبة 12.86% من أفراد العينة.

ولكن عند التفصيل نلاحظ أن هذه القراءات تتباين تبعا للفئة السوسيو مهنية ، حيث أن عدد الأفراد الذين ينظرون إيجابيا إلى أنهم يشعرون بما يقلق الآخرين كما يلي: 12 فرادا بما يمثل نسبة 17.14% من الإطارات ، يرون أنهم يهتمون بما يقلق الآخرين ، و 9 أفراد ، بما يمثل 12.86% من فئة أعوان تحكم يرون أنهم يشعرون بما يقلق الآخرين، بينما فئة العمال التنفيذيين فيرون أنهم يشعرون بما يقلق الآخرين وتمثل عددهم ب40 مفردة من إجمالي 44 مفردة ، بما يمثل نسبة 57.14% من المجتمع الكلي .

وعند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا بالسلب، نجدهم متوزعين كما يلي: 2 فرد، بما يمثل نسبة 2.86% من فئة الإطارات، و 3 أفراد، بما يمثل 4.29% من فئة عون تحكم، أما بالنسبة لفئة العمال التنفيذيين فنجد 4 مفردة لهم رأي سلبي حول أنهم يشعرون بما يقلق الآخرين.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن الذكاء العاطفي لدى الموظفين متطور ، بحيث لديهم القدرة على الشعور ببعضهم البعض ويمتلكون القدرة على معرفة ما يشعر به الآخرون معهم في المؤسسة.

جدول رقم (10): جدول يوضح موقف المبحوثين حول تعاطفهم مع مشاعر الآخرين والشعور بها .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
87.1	61	نعم	تشعر وتتعاطف مع مشاعر الآخرين
12.9	9	لا	
100	70	المجموع	

نلاحظ من خلال البيانات التي جاءت في الجدول أعلاه أن نسبة 87.1% من الأفراد المبحوثين وقد قدر عددهم ب 61 مفردة يرون أنهم يتعاطفون مع مشاعر الآخرين ويشعرون بها ، يمكن تفسير ذلك بان الموظف داخل البلدية يعتقد أن شعوره وتعاطفه مع الآخرين يساعده في بناء علاقات إجتماعية تساعده في حياته المهنية والإجتماعية ، كما يمكن إرجاع سبب تعاطف المشرف أو الإطار مع الموظفين إلى أسلوبه في التعامل داخل البلدية من اجل بناء الثقة في الموظف و تنمية ولائه انتمائه للمؤسسة محل الدراسة _ البلدية _ لأنه يعتبر من الأساليب والميزات التي يتحلى بها المشرف الناجح ،في حين نجد أن ما نسبته 12.9% من المبحوثين يرون أنهم لا يشعرون ولا يتعاطفون نهائيا مع مشاعر الآخرين والمقدر عددهم ب 9 حالات من إجمالي العينة ، يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى خوف الموظف من أن تسند إلى مهام أخرى غير المكلف بها والمنصوص عليها في عقد العمل نتيجة لاتكال زملائه في الوظيفة عليه ، كما يمكن تفسير ذلك إذا كان المشرف أو الإطار هو الذي لا يتعاطف مع الآخرين إلى خوفه من فقد

السيطرة على العمال نتيجة تعاطفه معهم ، فيسود الانسياب واللامبالاة وإهدار الوقت دون تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ، فيعتمد على الشدة والصرامة والحزم في تعامله مع الموظفين داخل البلدية من اجل الحفاظ على النظام المنصوص عليه والوصول إلى الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.

جدول رقم (11): يوضح رأي مفردات عينة البحث حول تنمية ذواتهم من خلال التفاعلات داخل المؤسسة .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
78.6	55	نعم	تنمية_الذات_من_خلال_التفاعلات
21.4	15	لا	
100.0	70	المجموع	

يتجلى لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المبحوثين داخل بلدية بوسعادة حول آرائهم لتنمية ذواتهم من خلال التفاعلات ، فقد أقر 78.6% من النسبة الإجمالية للمبحوثين أنهم يقومون بتنمية ذاتهم من خلال التفاعلات داخل المؤسسة ، ويمكن تفسير ذلك أن الحالات المبحوثة تعمل على تنمية ذواتهم من خلال التفاعلات المختلفة من اجل تكيفهم مع الظروف الطارئة أو الجديدة ، كما يمكن أنهم يرون ويعتبرون أن عملية تنميتهم لذواتهم من خلال التفاعلات مهمة وفعالة في عملية التكيف والاندماج داخل المؤسسة ، الأمر الذي يسهل الحصول على الترقية حيث يصبح العامل أو الموظف داخل البلدية في منصب معين مؤهلاً لشغل منصب أعلى مما هو فيه وذلك بتحقيق جملة من المهارات والكفاءات ، كما تساعد تنمية الذات في التسيير الحسن للتنظيم وبلوغ الأهداف في وقت قياسي .

بينما ترى نسبة 21.4% أنهم لا يمتلكون القدرة على تنمية ذاتهم من خلال التفاعلات ما يمثله تكرار 15 مفردة من أجمالي التكرارات ، ويمكن إرجاع السبب في ذلك أنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها ، أو يمكن القول أن لديهم نوع من الانسحاب النفسي أو الجسدي .

جدول رقم (12): يوضح موقف المبحوثين من قدرتهم على إدارة أنفسهم .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
82.9	58	نعم	تمتلك القدرة على إدارة نفسك
17.1	12	لا	
100.0	70	المجموع	

يظهر لنا الجدول أعلاه والتمثل في موقف المبحوثين حول قدرتهم على إدارة أنفسهم أن 58 مفردة من إجمالي العينة المبحوثة تقر بأن لديهم القدرة على إدارة أنفسهم وبلغت نسبتهم ب 82.9% من إجمالي العينة المبحوثة ، قد يعود تفسير ذلك إلى التنشئة الاجتماعية للفرد بحيث نشأ في بيئة صحيحة جعلته ينمو بطريقة صحيحة واثق من نفسه قادر على إدارة نفسه بنفسه ، وقد يعود السبب في ذلك إلى الخبرة التي اكتسبها خلال حياته ومن خلال وظيفته داخل البلدية ، الأمر الذي منحه القدرة على إدارة نفسه من خلال المواقف والتفاعلات التي مر بها داخل المؤسسة ، في حين نجد أن 12 مفردة لديها رأي آخر وهو أنهم لا يمتلكون القدرة على إدارة أنفسهم حيث بلغت نسبتهم 17.1% من إجمالي العينة المبحوثة ، ويمكن تفسير ذلك أنه راجع إلى عدم امتلاكهم للخبرة ما أفقدهم القدرة على إدارة أنفسهم ، لان الموظف يتدرب على إدارة نفسه من خلال المواقف والتفاعلات داخل البلدية ، وقد يعود السبب كما اشرنا سابقا إلى التنشئة الاجتماعية

جدول رقم (13): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب رأيهم فيما إذا كانت لديهم القدرة

على التكيف مع المواقف الاجتماعية المختلفة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
84.3	59	نعم	تمتلك القدرة على التكيف مع أي موقف اجتماعي
15.7	11	لا	
100.0	70	المجموع	

تبين لنا الشواهد الكمية الواردة في الجدول الذي يعبر عن وجهة نظر عينة البحث فيما إذا كانت لديهم القدرة على التكيف مع جل المواقف الاجتماعية ، أن نسبة 84.3% من أفراد مجمع البحث قد أقرت أن لديها القدرة على التكيف مع المواقف الاجتماعية المختلفة ، وقد قدر عددهم ب 59 حالة من مجموع تكراري 70 ، قد يعود ذلك إلى صنف وصفة العمل بحيث يتطلب المرونة في التعامل مع مختلف المواقف الاجتماعية فمثلا داخل المؤسسة محل الدراسة _ البلدية _ نجد عون تنفيذي أو عون تحكم في احتكاك دائم بالبيئة الخارجية _ المجتمع الكلي _ من أجل تقديم الخدمات ، وعليه لا بد أن يكون الموظف ذو مرونة أكثر ولديه قدرة على التعامل والتكيف مع أي موقف إجتماعي قد يصادفه فطبيعة العمل تلزم أن يكون الموظف لديه القدرة على التكيف مع مختلف المواقف الاجتماعية ، كما لا بد أيضا إذا كان الموظف داخل البلدية يشغل منصب إطار فهو أمر لا بد منه أن يستطيع التكيف مع مختلف المواقف الاجتماعية لأنها تعتبر من ميزات القائد الناجح ، لذلك نجد أنها من بين المهارات التي يتوجب توفرها لدى الموظف داخل البلدية نظرا لطبيعة الخدمات التي تقدمها للمجتمع .

في حين نجد أن 11 مفردة من المبحوثين والتي قدرت نسبتهم ب 15.7% من المجتمع الكلي ترى أنها تفتقد للقدرة على التكيف مع مختلف المواقف الاجتماعية ، وقد يعود السبب في ذلك إلى فقدهم إلى اكتساب الخبرة نظرا لاحتمال أنهم إلتحقوا بالوظيفة منذ فترة قصيرة لم يتسنى لهم الفرصة للاندماج مع الوظيفة والمؤسسة ، أو قد يعود ذلك إلى أنهم كبار في السن كثيرا الأمر الذي يعود على نفسيتهم وشخصيتهم ويظهر من خلال سلوكياتهم داخل التنظيم من خلال عدم قدرتهم على التكيف مع المواقف الاجتماعية .

جدول رقم (14): يوضح موقف المبحوثين حول قدرتهم على مواجهتهم المشاكل

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
91.4	64	نعم	هل لديك القدرة على مواجهة المشاكل
8.6	6	لا	
100.0	70	المجموع	

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في رأي المبحوثين حول قدرتهم على مواجهة المشاكل أن أعلى نسبة كانت ذات موقف إيجابي بحيث أقرت انه يمكنها مواجهة المشاكل حيث قدرت ب 64 حالة من مجموع تكراري 70 وبلغت نسبتهم 91.4%، تليها الحالات التي لديها موقف معاكس وهو أنهم يرون أنهم لا يملكون القدرة على مواجهة المشاكل وقدر عددهم ب 8.6 حالة بحيث بلغت نسبتهم 8.6% .

يمكن أن يعود تفسير ارتفاع نسبة المبحوثين الذين قدموا إجابات على أنهم يمتلكون القدرة على مواجهة المشاكل لقدرتهم على التحكم في الجانب العاطفي أثناء الوقوع في المشاكل ويعتمدون فقط في مواجهة المشاكل على تحكيم العقل ومحاولة التحكم في المشاعر والسيطرة عنها بما يتلاءم والوضع الذي يمر به الموظف، بمعنى أبق أنهم يمتلكون قدرة على إدارة التوتر والعواطف عند مواجهة التحديات الكبيرة، وتجاوز التعقيدات الاجتماعية في مكان العمل ، ما يساعد في التفوق في الحياة المهنية ، وقيادة الآخرين وتحفيزهم .

أما وجود نسبة من المبحوثين داخل المؤسسة محل الدراسة _بلدية بوسعادة _ فيمكن تفسير ذلك إلى أن الموظفين لا يمتلكون القدرة على التفريق وعزل المشاعر والعاطفة عن الحزم والصرامة في إتخاذ القرار ، كما يمكن أن يعود السبب إلى أنهم غير مؤهلين إجتماعيا وغير قادرين على الاستجابة بشكل مناسب مع المشاكل التي تصادفهم داخل البلدية مكان العمل .

جدول رقم (15): يوضح توزيع عينة البحث حسب امتلاكهم لمهارات الذكاء الانفعالي والاجتماعي .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
75.7	53	نعم
24.3	17	لا
100.0	70	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 75.7% من المبحوثين يقرون بأنهم يمتلكون مهارات الذكاء الانفعالي والاجتماعي، يمكن تفسير ذلك إلى أن الموظفين داخل البلدية تتوافق مبادئهم وقيمهم مع بعضهم البعض لذلك توجد مرونة في تعاملاتهم مع بعض ما جعلهم يمتلكون مهارات انفعالية واجتماعية، في حين نجد أن 17 حالة من إجمالي التكرارات أجابوا بعدم امتلاكهم للمهارات الذكاء الانفعالية والاجتماعية

والذين قرت نسبتهم ب 24.3% من إجمالي مجموع العينة ، ويمكن تفسير سبب ذلك بأنه راجع إلى طبيعة الموظف ونمط حياته بحيث انه لا يتفاعل مع الآخرين ولا يحب بناء علاقات اجتماعية.

جدول رقم (16): يوضح توزيع عينة البحث حسب موقفهم حول إدراكهم لامتلاكهم للقدرة على إدارة العلاقات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	52	74.3
لا	18	25.7
المجموع	70	100.0

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه والمتمثل في موقف المبحوثين حول امتلاكهم القدرة على إدارة علاقاتهم أن أعلى نسبة قدرت ب 74.3% والتي كان موقف مفرداتها أنهم يمتلكون القدرة على إدارة علاقاتهم بالآخرين حيث مثلوا 52 حالة من إجمال تكراري 70 ، ويمكن تفسير ذلك بأنه راجع لثقة الموظف بنفسه ، تليها الحالات التي لها موقف آخر يرى انه لا يمتلكون القدرة على إدارة علاقاتهم بالآخرين ، وقدر عددهم ب 18 ومثلت نسبتهم ب 25.7%، قد يعود السبب في ذلك إلأن الموظف لا يملك الثقة بنفسه وقد يكون نتيجة التنشئة الاجتماعية.

جدول رقم (17) :يوضح موقف المبحوثين حول تقدير الإدارة لجهودهم وإسهاماتهم في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	41	58.6
لا	29	41.4
المجموع	70	100.0

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في موقف المبحوثين حول تقدير الإدارة لجهود وإسهامات العمال نجد أن غالبية المبحوثين كانت إيجابية و أكدوا على هذا من خلال موقفهم المؤيد بخصوص تقدير جهود وإسهامات العمال من قبل الإدارة بحيث بلغت نسبتهم 58.6% من إجمالي العينة أي ما يقابل 41 فرد من أصل مجموع تكراري 70 ، تليها الفئة المعارضة و الذين أجابوا ب "لا" ، أي أن الإدارة لا تقدر جهود وإسهامات العمال بلغ عددهم 29 مفردة بنسبة 41.4% من إجمالي العينة، كان موقفهم سلبي ينفي تقدير الإدارة لإسهامات و جهود العمال .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح لنا وجود بيئة عمل داعمة تحرص على تقدير العمال مجهوداتهم المبذولة ، وذلك من خلال الحرص على تقديرها ومكافأة العمال أو قيام الإدارة بمنح امتيازات أو علاوات للموظفين،سواء كان التقدير لمجهودات وإسهامات العمال من الجانب المعنوي أو المادي.

جدول رقم (18) :يوضح رأي المبحوثين حول توفر الشفافية داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
44.3	31	نعم	هل_تتميز_إدارة_المؤسسة_بالشفافية
55.7	39	لا	
100.0	70	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في موقف المبحوثين حول توفر الشفافية داخل المؤسسة نجد أن 31 من المبحوثين أقرروا أن الإدارة تتوفر على الشفافية داخل البلدية و أكدوا على هذا من خلال موقفهم المؤيد بخصوص تميز الإدارة بالشفافية بحيث بلغت نسبتهم 44.3% من إجمالي العينة ، تليها الفئة المعارضة و الذين أجابوا ب "لا" بلغت 39 مفردة بنسبة 55.7% من إجمالي العينة.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على عدم التوافق بين قوانين واللوائح الإدارية وتطبيقها في بيئة العمل من

قبل الموظفين داخل البلدية ، هذا ما تبينه القيم حيث كان عدد الإجابات التي بلغت 39 حالة تؤكد ذلك و 31 إجابة تقول "نعم" فيما يخص التعامل بشفافية داخل البلدية .

جدول رقم (19): يوضح رأي المبحوثين حول تتطابق أقوال الإدارة مع أفعالها

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
44.3	31	نعم	هل_تتطابق_الأفعال_مع_الأقوال
55.7	39	لا	
100.0	70	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في رأي المبحوثين حول تطابق أقوال الإدارة مع أفعالها نجد أن غالبية المبحوثين كانت سلبية و أكدوا على هذا من خلال موقفهم المعارض بخصوص تطابق أقوال المؤسسة مع أفعالها بحيث بلغت نسبتهم 55.7% من إجمالي العينة أي ما يقابل 39 مفرد من أصل مجموع تكراري 70، تليها الفئة المؤيدة و الذين أجابوا ب "نعم" تتطابق أقوال إدارة البلدية مع أفعالها حيث بلغت 31 مفردة بنسبة 44.3% من إجمالي العينة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح لنا وجود بيئة غير داعمة على تكوين و تدعيم الموظفين و خاصة الجدد الذين يعانون من صعوبة نوعا ما في إنجاز عملهم .

جدول (20): يوضح رأي المبحوثين حول وجود أجهزة فنية داخل المؤسسة للمراقبة .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
60.0	42	نعم	وجود_أجهزة_فنية_للمراقبة
40.0	28	لا	
100.0	70	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في موقف المبحوثين من إمكانية منح القائد للعمال حرية التعامل مع المواقف الصعبة نجد أن غالبية المبحوثين كانت إيجابية و أكدوا على هذا من خلال موقفهم المؤيد بخصوص

وجود أجهزة فنية للمراقبة داخل المؤسسة. بنسبة 60% من إجمالي العينة أي ما يقابل 42 فرد من أصل مجموع تكراري 70، تليها الفئة المعارضة و الذين أجابوا "لا" غياب وجود أجهزة فنية للمراقبة داخل البلدية بلغت 28 مفردة بنسبة 40% من إجمالي العينة.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح لنا وجود بيئة داعمة على تكوين و تدعيم الموظفين و خاصة الجدد الذين يعانون من صعوبة نوعا ما في إنجاز عملهم ، أيضا نلاحظ من خلال القيم أن وجود أجهزة فنية يساعد في التطبيق للقوانين المنصوص عليها ، وضمان تحقيق الأهداف كما هو مسطر عليها من قبل البلدية في الوقت المحدد.

جدول رقم (21): يوضح موقف مفردات عينة البحث حول تخويل المشرف اتخاذ القرار للموظف .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
68.6	48	نعم	يخول_المشرف_اتخاذ_القرار_للموظف
31.4	22	لا	
100.0	70	المجموع	

من الجدول أعلاه نستنتج أن قرابة 68.6% من المبحوثين أكدوا على أن المشرف يخول عملية اتخاذ القرار للموظف ، وهذا ما يفسر توفر ثقة المشرف في قدرات الموظفين ، كما انه يمتلك مهارات الذكاء الانفعالي من اجل تنمية الثقة في الموظفين اتجاه مؤسستهم ، وذلك من خلال اللجوء إلى عملية العصف الذهني وهي العملية التي من شأنها أن تساعد الموظف على الإبداع وتنمية قدراتهم من خلال اقتراح أفكار أو اتخاذ قرار وغيرها من العمليات التي تنمي قدرات الموظف وثقته بنفسه وبالتالي ثقته بالمؤسسة، وحوالي 31.4% من الموظفين الذين اقرروا بان المشرف لا يخول عملية اتخاذ القرار ويمكن تفسير ذلك بان المشرف حازم وصارم في التعامل مع الموظفين ويفتقد للمرونة في التعامل .

جدول رقم (22): يوضح رأي المبحوثين حول مرونة المشرف في التعامل مع الموظفين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	53	75.7
لا	17	24.3
المجموع	70	100.0

نلاحظ من الجدول أعلاه والمتمثل في رأي المبحوثين حول مرونة المشرف في التعامل مع الموظفين، نجد أن 75.7% من المبحوثين أكدوا أن مشرفهم يتعامل بمرونة مع الموظفين، في حين نجد أن 17 من مفردات العينة من إجمالي العينة التكراري والذين بلغت نسبتهم 24.3%، ويمكن تفسير ذلك انه راجع للخلفية التعليمية والثقافية للمشرف ، والمعارف المكتسبة ، جعلت منه مشرف وقائد كفؤ يعرف كيف يتعامل مع الموظف بحيث يكسب ثقته وينمي قدراته بذاته من خلال سلوكياته التي يتصرف بها مع الموظفين .

جدول (23): يوضح رأي المبحوثين حول توافق المبادئ مع الزملاء في العمل .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	55	78.6
لا	15	21.4
المجموع	70	100.0

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، وحسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج ومن خلال الجدول أعلاه والمتمثل في موقف المبحوثين من حول توافق المبادئ والقيم مع الزملاء نجد أن غالبية المبحوثين كانت إيجابية و أكدوا على هذا من خلال موقفهم المؤيد بخصوص توافق المبادئ والقيم مع بعض داخل البلدية بحيث بلغت نسبتهم 78.6% من إجمالي العينة أي ما يقابل 55 فرد من أصل مجموع تكراري 70 ، تليها الفئة المعارضة و الذين أجابوا ب "لا" ، أي أن القيم والمبادئ تتوافق مع الزملاء في العمل بلغ عددهم 15 مفردة بنسبة 21.4% من إجمالي العينة، كان موقفهم سلبي ينفي توافق المبادئ والقيم مع الزملاء في العمل.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح لنا وجود بيئة عمل متوافقة ينتمي فيها الأفراد إلى نفس البيئة بحيث يمتلك اغلب الموظفين داخل البلدية ينتمون إلى نفس المنظومة الثقافية والاجتماعية ، وهذا ما جعل الزملاء تتوافق مبادئهم وقيمهم داخل بيئة العمل ، وهذا ما يجعل بيئة العمل تخلو من الصراعات ، وهو الأمر الذي يضمن التعاون في انجاز العمل .

جدول رقم (24): يوضح رأي المبحوثين حول تقديم النصيحة والمشورة للزملاء داخل العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
88.6	62	نعم	تقديم النصيحة والمشورة للزملاء
11.4	8	لا	
100.0	70	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في موقف المبحوثين حول تقديم النصيحة والمشورة للزملاء داخل العمل حيث نجد أن غالبية المبحوثين كانت إيجابية و أكدوا على هذا من خلال موقفهم المؤيد بخصوص تقديم النصيحة والمشورة للزملاء داخل العمل بحيث بلغت نسبتهم 88.6% من إجمالي العينة أي ما يقابل 62 مفرد من أصل مجموع تكراري 70، تليها الفئة المعارضة و الذين أجابوا ب "لا" ، أي لا يقدمون النصيحة والمشورة للزملاء في العمل بلغت 8 مفردة بنسبة 11.4% من إجمالي العينة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح لنا وجود بيئة داعمة على تكوين و تدعيم الموظفين و خاصة الجدد الذين يعانون من صعوبة نوعا ما في إنجاز عملهم ، أيضا نلاحظ من خلال القيم وجود أحد مؤشرات القيادة الخادمة و توفر أيضا قادة محبين لخدمة الآخرين و دعمهم أي عكس ما كان سابقا في وقت الثورة الصناعية اعتبار العامل آلة ولا يتم فتح مجال للعمل بالمشاركة في أي شيء ولا حتى أن يبدع حيث تم آنذاك دراسة عاملي الزمن و الحركة وفق ما جاء في نظرية تايلور .

جدول رقم (25): يوضح موقف المبحوثين حول إتقان زملائهم العمل

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
58.6	41	نعم	يتقن زملاؤك عملهم
41.4	29	لا	
100.0	70	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في موقف المبحوثين من حول قيام الزملاء عملهم بإتقان نجد أن غالبية المبحوثين كانت إيجابية و أكدوا على هذا من خلال موقفهم المؤيد بخصوص إتقان الزملاء للعمل الصعبة بحيث بلغت نسبتهم 58.6% من إجمالي العينة أي ما يقابل 41 فرد من أصل مجموع تكراري 70 ، تليها الفئة المعارضة و الذين أجابوا ب "لا" ، أي أن الزملاء في العمل لا يقومون بعملهم بإتقان بلغ عددهم 29 مفردة بنسبة 41.4% من إجمالي العينة، كان موقفهم سلبي ينفي إتقان الزملاء للعمل .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح لنا وجود بيئة عمل تحرص على تحقيق الأهداف في الآجال المحدد، وذلك من خلال الحرص على القيام بالأعمال والمهام في الوقت المحدد وعلى الوجه المطلوب ، كما يمكن إرجاع السبب في ذلك إلى أن المشرف في العمل لا يتسامح في التسبب أثناء العمل ولا يقبل بالأعمال التي تقل جودة .

جدول رقم (26): يوضح رأي المبحوثين حول قيام الزملاء بأكثر من مهمة .

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات	
64.3	45	نعم	يقوم زملاؤك بأداء أكثر من مهمة
35.7	25	لا	
100.0	70	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في موقف المبحوثين من حول قيام الزملاء عملهم بأكثر من مهمة نجد أن غالبية المبحوثين كانت إيجابية و أكدوا على هذا من خلال موقفهم المؤيد بخصوص قيام الزملاء بأكثر من مهمة بحيث بلغت نسبتهم 64.3% من إجمالي العينة أي ما يقابل 45 فرد من أصل مجموع تكراري

70، تليها الفئة المعارضة و الذين أجابوا ب "لا"، أي أن الزملاء في العمل لا يقومون بأكثر من مهمة بلغ عددهم 25 مفردة بنسب 35.7% من إجمالي العينة، كان موقفهم سلبي حول قيام الزملاء بأكثر من مهمة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح أن الموظف حين يقوم بأكثر من مهمة يعني أن الموظف لا يقوم بعمله بإتقان وهذا ما يفسر وجود تضارب بين الجدول السابق (24) الذي يقر أن الزملاء داخل العمل يقومون بإتقان عملهم ، فلا يمكن لعامل أن يعمل أكثر من مهمة في نفس الوقت يجز مهامه بإتقان .

جدول رقم (27) : يوضح رأي المبحوثين حول تطبيق مبدأ النزاهة في الإدارة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						
		عمال تنفيذيين		أعوان تحكم		إطار		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
48.57%	34	34.29%	24	5.71%	4	8.57%	6	نعم
51.43%	36	28.57%	20	11.43%	8	11.43%	8	لا
100%	70	62.86%	44	17.14%	12	20.00%	14	المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، وحسب القراءة الأولية العامة والمجردة للنتائج ومن خلال الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المبحوثين حول تطبيق الإدارة لمبدأ النزاهة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 34 فردا من أفراد العينة، وهو ما يمثل 48.57% من المبحوثين، يرون أن الإدارة تطبق مبدأ النزاهة، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أن الإدارة لا تطبق مبدأ النزاهة قد بلغ 36 مفردة، بما يمثل نسبة 51.43% من أفراد العينة.

ولكن عند التفصيل نلاحظ أن هذه القراءات تتباين تبعا للفئة السوسيو مهنية، حيث أن عدد الأفراد الذين ينظرون إيجابيا إلى أن الإدارة تطبق مبدأ النزاهة يتوزع كما يلي: 6 أفراد بما يمثل نسبة 8.57% من

الإطارات، يرون أن الإدارة تطبق مبدأ النزاهة ، في حين نجد 4 مفردات من صنف عون تحكم يرون أن الإدارة تطبق مبدأ النزاهة ما يمثل نسبة 5.71%، بينما فئة العمال التنفيذيين فيرون أن الإدارة تطبق مبدأ النزاهة بما يمثل 24 مفردة من إجمالي 44 مفردة ، بما يمثل نسبة 34.29% .

وعند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا بالسلب، نجدهم متوزعين كما يلي :8أفراد ، بما يمثل نسبة 11.43% ، من فئة الإطارات، و 8 أفراد ، بما يمثل 11.43% من فئة عون تحكم ، أما بالنسبة لفئة العمال التنفيذيين فنجد 20 مفردة لهم رأي سلبي حول تطبيق مبدأ النزاهة من قبل الإدارة.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على عدم التوافق بين قوانين و اللوائح الإدارية و تطبيقها في بيئة العمل من قبل الإدارة داخل البلدية هذا ما تبينه القيم حيث كان عدد الاستجابات التي بلغت 36 حالة تؤكد عدم تطبيق مبدأ النزاهة في الإدارة ، و34 استجابة تقول بان الإدارة تطبق مبدأ النزاهة وهذا إستنادا لمستواهم السوسيومهني ، ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى مستواهم التعليمي لأن غالبيتهم مستوى ثانوي و بالتالي فإن المعارف القبلية المكتسبة قد أثرت سلبا في طريقة حكمهم على عدالة العلاقة التنظيمية العمودية داخل الهرم التنظيمي ، و بالتالي مستوى رضاهم عن النمط القيادي السائد في المؤسسة و القوانين الداخلية وطريقة تطبيقها داخل البلدية .

جدول رقم (28) : يوضح رأي المبحوثين حول تقديم المساعدة في العمل حسب متغير الفئة السوسيومهنة .

المجموع		الفئة السوسيومهنية							
		إطار		أعوان تحكم		عمال تنفيذيين			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
97.14%	68	62.86%	44	14.29%	10	20.00%	14	نعم	تقدم المساعدة لزملائك في العمل
2.86%	2	0.00%	0	2.86%	2	0.00%	0	لا	
100%	70	62.86%	44	17.14%	12	20.00%	14	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المبحوثين حول تعامل القائد بشفافية حسب متغير المستوى التعليمي

وجد أن 34 فردا من أفراد العينة ، و هو ما يمثل % 59.6 من المبحوثين ، يرون أن القائد يتعامل بشفافية مع الموظفين ، و في المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أن القائد لا يتعامل بشفافية مع الموظفين قد بلغ 6 أفراد ، بما يمثل نسبة % 5.3 من أفراد العينة ، في حين أن 17 فرد ، بما يمثل % 29.8 من المجموع الكلي للعينة يرون أنه لا يتعامل بشفافية مع الموظفين طوال الوقت . و إنما أحيانا فقط .

ولكن عند التفصيل نلاحظ أن هذه القراءات تتباين تبعا للمستوى التعليمي للأفراد، حيث أن عدد الأفراد الذين ينظرون إيجابيا إلى التعامل بشفافية للقائد مع الموظفين يتوزع كما يلي: 19 فردا بما يمثل نسبة % 33.3 ، لهم مستوى تعليمي ثانوي ، و 13 فردا ، بما يمثل % 22.8 لهم تعليم جامعي ، و الباقي بما يمثل نسبة % 3.5 ممن واصلوا تعليمهم إلى ما بعد التدرج .

وعند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا بالسلب، نجدهم متوزعين كما يلي : 3 أفراد ، بما يمثل نسبة % 5.3 ، لهم مستوى تعليمي ثانوي ، و 3 أفراد ، بما يمثل % 5.3 لهم مستوى جامعي ، أما بالنسبة لفئة ما بعد التدرج فلم تسجل ولا إجابة .

في حين أن الأفراد الذين لم يحسموا أمرهم ، كان توزيعهم كما يلي : 9 أفراد ، بما يمثل نسبة % 15.8 ، لهم تعليم مستوى ثانوي ، و 7 أفراد بما يمثل نسبة % 12.3 لهم مستوى جامعي ، أما آخر فئة فقد تسجل حالة واحدة لفئة ما بعد التدرج .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على التوافق بين قوانين و اللوائح الإدارية و تطبيقها في بيئة العمل من قبل الموظفين داخل البلدية هذا ما تبينه القيم حيث كان عدد الاستجابات التي بلغت 34 حالة تؤكد ذلك و 17 استجابة تقول أحيانا فيما يخص التعامل بشفافية وهذا إستنادا لمستواهم التعليمي و هو مرتفع نوعا ما ، حيث أنه في غالبيتهم مستوى ثانوي و بالتالي فإن المعارف القبلية المكتسبة قد أثرت إيجابيا في طريقة حكمهم على عدالة العلاقة التنظيمية العمودية داخل الهرم التنظيمي ، و بالتالي مستوى رضاهم عن النمط القيادي السائد في المؤسسة و القوانين الداخلية للبلدية .

جدول (29) : يوضح رأي المبحوثين حول تعامل المشرف بعدالة مع الموظفين حسب متغير الفئة السوسيو مهنة .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		عمال تنفيذيين		أعوان تحكم		إطار			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
%55.71	39	%42.86	30	%8.57	6	%4.29	3	نعم	يتعامل المشرف بعدالة مع الموظفين
%44.29	31	%20.00	14	%8.57	6	%15.71	11	لا	لا يتعامل المشرف بعدالة مع الموظفين
%100	70	%62.86	44	%17.14	12	%20.00	14		المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المبحوثين حول تعامل المشرف بعدالة مع الموظفين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 39 فردا من أفراد العينة ، و هو ما يمثل %55.71 من المبحوثين ، يرون أن المشرف يتعامل بعدالة مع الموظفين ، و في المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أن المشرف لا يتعامل بعدالة مع الموظفين قد بلغ 31 فردا ، بما يمثل نسبة %55.71 من أفراد العينة ، في حين أن 31 فردا ، بما يمثل %44.29 من المجموع الكلي للعينة يرون أنه لا يتعامل بعدالة مع الموظفين.

ولكن عند التفصيل نلاحظ أن هذه القراءات تتباين تبعا للفئة السوسيو لوجية للأفراد، حيث أن عدد الأفراد الذين ينظرون إيجابيا إلى تعامل المشرف بعدالة مع الموظفين يتوزع كما يلي: 3 أفراد بما يمثل نسبة %4.29، هم من فئة إطارات، و6 أفراد، بما يمثل %8.57هم من فئة أعوان تحكم، والباقي بما يمثل نسبة %42.86هم من فئة عمال تنفيذيين.

وعند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا بالسلب، نجدهم متوزعين كما يلي: 11 فردا، بما يمثل نسبة %15.71، ينتمون لفئة إطارات، و6 أفراد، بما يمثل %8.57من فئة أعوان تحكم، أما بالنسبة لفئة العمال التنفيذيين فكان متوزعين على 14 احتمال من مجموع تكراري 44 أي بنسبة %20.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الامبريقي، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن المشرف يطبق القوانين واللوائح الإدارية دون أن يميز بين الموظفين هذا ما تبينه القيم حيث كان عدد الاستجابات التي بلغت 39 حالة تؤكد ذلك، فيما بلغ تكرار الإجابات المنافية لتعامل المشرف بعدالة مع الموظفين 31 من مجموع تكراري 70 أي بنسبة 44.29%.

نلاحظ أن النسب متقاربة حيث نجد أن 39 حالة أقرت بان المشرف يتعامل بعدالة مع الموظفين، في حين نجد أن 31 مفردة أقرت بعدم عدالة المشرف مع الموظفين، ويمكن تفسير ذلك انه راجع لتمييز المشرف بين الموظفين في التعامل، وانه لا يطبق القوانين كما هو منصوص عليها في اللوائح الإدارية، بل يتعامل مع الموظفين حسب العلاقات الشخصية وحسب المصالح الشخصية، كما انه يتعامل حسب الرواسب الثقافية.

جدول رقم (30): يوضح قدرة الأفراد على بناء علاقات إجتماعية حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		الفئات العمرية									
		51_60		41_50		31_40		20_30			
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
88.6%	62	2.9 %	2	14.3 %	10	62.9 %	44	8.6 %	6	نعم	لديك_القدرة _على_بناء_
11.4%	8	0 %	0	2.9 %	2	5.7 %	4	2.9 %	2	لا	علاقات_اج
100.0 %	70	2.9 %	2	17.1 %	12	68.6 %	48	11.4 %	8		المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المبحوثين حول تشجيع المشرف للعمال على الإبداع والابتكار حسب متغير الفئات العمرية نجد أن 62 فردا من أفراد العينة ، و هو ما يمثل 88.6% من المبحوثين ، يرون أن بإمكانهم بناء علاقات اجتماعية، و في المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أنهم يفتقدون للقدرة على بناء علاقات اجتماعية قد بلغ 8 مفردة ، بما يمثل نسبة 11.4% من أفراد العينة .

ولكن عند التفصيل نلاحظ أن هذه القراءات تتباين تبعا للفئات العمرية ، حيث أن عدد الأفراد الذين ينظرون إيجابيا أي أنهم يمتلكون القدرة على بناء علاقات اجتماعية يتوزع كما يلي: 6 أفراد بما يمثل نسبة 8.6% في الفئة العمرية (20_30) ، و 44 فردا ، بما يمثل 62.7% في فئة عمرية بين (31_40) ، و 2 أفراد ما يمثل نسبة 2.9% في فئة عمرية محصورة بين (41_50)، تليها آخر نسبة للفئة العمرية من (51_60) والتي بلغت 2.9%.

و عند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا بالسلب الأفراد الذين ينظرون بالسلب أي أنهم يفقدون للقدرة على بناء علاقات اجتماعية يتوزعون كما يلي: 2 أفراد بما يمثل نسبة 2.9% في الفئة العمرية (20_30) ، و 4 أفراد بما يمثل 5.7% في فئة عمرية بين (31_40) ، و 2 أفراد ما يمثل نسبة 2.9% في فئة عمرية محصورة بين (41_50)، تليها آخر نسبة للفئة العمرية من (51_60) والتي بلغت 0%.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (31_40) هي الفئة التي تقر بأنها تملك القدرة على بناء علاقات اجتماعية وذلك من خلال تكرار مفرداتها إلى 44 مفردة ، ويمكن تفسير ذلك أن هذه الفئة العمرية تكتسب من الخصائص والمهارات ما يمكنها ويؤهلها إلى بناء علاقات اجتماعية كما أنها تتميز بنوع من الذكاء الانفعالي وذلك نتيجة لتنميتها لمهاراتها الاجتماعية وتطويرها لقدراتها الذاتية ، كما يمكن تفسير عدم قدرة البعض من الموظفين على بناء علاقات اجتماعية راجع لسببين ، أما أن يكون الموظف داخل البلدية التحق بالوظيفة منذ فترة ليست ببعيدة ولم يكتسب القدرات والمهارات التي تؤهله لبناء علاقات اجتماعية ، و أما أن يكون الموظف قريب من اخذ التقاعد بمعنى كبير في السن فهو فيزيولوجيا ونفسيا لا يمكنه بناء علاقات اجتماعية فهو دائما ما يطمح إلى الهدوء والانعزال من اجل الراحة .

جدول (31) : يوضح رأي المبحوثين حول تشجيع المشرف للموظفين على الإبداع والابتكار حسب متغير الفئة العمرية .

المجموع		الفئات العمرية									
		51_60		41_50		31_40		20_30			
57.1%	40	1.4%	1	10.0%	7	41.4%	29	4.3%	3	نعم	يشجع المشرف على الإبداع
42.9%	30	1.4%	1	7.1%	5	27.1%	19	7.1%	5	لا	
100.0%	70	2.9%	2	17.1%	12	68.6%	48	11.4%	8	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، وحسب القراءة الأولية العامة والمجردة للنتائج ومن خلال الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المبحوثين حول تشجيع المشرف للعمال على الإبداع والابتكار حسب متغير الفئات العمرية نجد أن 40 فرداً من أفراد العينة، وهو ما يمثل 57.1% من المبحوثين، يرون أن المشرف يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أن المشرف لا يشجع الموظفين على الإبداع والابتكار قد بلغ 30 مفردة، بما يمثل نسبة 42.9% من أفراد العينة.

ولكن عند التفصيل نلاحظ أن هذه القراءات تتباين تبعاً للفئات العمرية ، حيث أن عدد الأفراد الذين ينظرون إيجابياً أي أن المشرف يدعم الموظفين ويشجعهم على الابتكار يتوزع كما يلي: 3 أفراد بما يمثل نسبة 4.3% في الفئة العمرية (20_30) ، و 29 فرداً ، بما يمثل 41.4% في فئة عمرية بين (31_40) ، و 7 أفراد ما يمثل نسبة 10% في فئة عمرية محصورة بين (41_50)، تليها آخر نسبة للفئة العمرية من (51_60) والتي بلغت 1.4%.

و عند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا بالسلب الأفراد الذين ينظرون بالسلب أي أن المشرف لا يدعم الموظفين ويشجعهم على الابتكار يتوزعون كما يلي: 5 أفراد بما يمثل نسبة 7.1% في الفئة العمرية (20_30) ، و 19 فرداً ، بما يمثل 27.1% في فئة عمرية بين (31_40) ، و 5 أفراد ما يمثل نسبة 7.1% في فئة عمرية محصورة بـ (41_50)، تليها آخر نسبة للفئة العمرية من (51_60) والتي بلغت 1.4%.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن المشرف يهتم وينمي ويركز في معاملاته وتقديم التشجيع ودعم الابتكار على الفئة الشبابية التي تتراوح أعمارهم بين (20_30) وهي الفئة التي تكون أكثر طاقة وحيوية

داخل التنظيم وهي التي باستطاعتها أن تمد وتنمي وتطور من المؤسسة محل الدراسة ، ومن هنا يمكننا استنتاج أن المشرف يقوم بتقديم الدعم وتشجيع الابتكار داخل البلدية وإنما يقتصر أو يشمل الفئات الشبابية داخل البلدية أكثر من غيرها ، وهذا راجع للطبيعة الفيزيولوجية للشباب التي يتميز بها عن غيره من الفئات العمرية ، بحيث يستطيع أن يدعم المؤسسة أكثر من غيره ويمكن للمؤسسة أن تستفيد من طاقته وتنميتها وتطورها من خلال تشجيعه على الإبداع والابتكار ، وهنا نجد أن المشرف داخل المؤسسة محل الدراسة لديه نوع من الذكاء الانفعالي والاصطناعي وكذا الاجتماعي .

3- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من الفرضيات وبعد التحليل والتحصيص النظري والميداني للموضوع وصلنا إلى مجموعة من النتائج:

الفرضية الفرعية الأولى : " لإدراك الذات دور في بناء الثقة بزملاء العمل " .

ومن خلال الجداول السابقة و المتمثلة في الجداول رقم (05 ، 06 ، 07 ، 08) المتعلقة إدراك الذات والجداول رقم (22 ، 23 ، 24) المتعلقة الثقة بالزملاء في العمل يمكن القول أن بعد إدراك الذات في هذه المؤسسة العمومية بلدية بوسعادة و ذلك من خلال المؤشرات الدالة عليّة و التي بنيت على أساسها أسئلة الاستمارة حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 06 ارتفاع القيم الدالة على إدراك الذات من خلال مؤشر الثقة بالقدرة والقوة لبعء إدراك الذات مع وجود 3 حالات يقولون عكس هذا ، من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن 60 حالة تؤكد بأنها تدرك أن انفعالاتها تؤثر على علاقاتها ، أما فيما يخص قيم الجدول رقم 22 فنلاحظ 55 فرداً أكدوا على أن مبادئهم تتوافق مع مبادئ الزملاء في العمل مع وجود فئة تمثل 15 فرداً ينفون ذلك أما فيما يخص قيم الجدول رقم 23 نلاحظ 62 يقولون أنهم يقدمون النصيحة والمشورة للزملاء في العمل مع 8 مبحوث ينفون ذلك ، أما بالنسبة للجدول رقم 24 فقد أكدوا 41 مبحوث على أن زملائهم يتقنون العمل فيما يقابلها 29 مبحوث ينفون ذلك. و مما سبق يمكن أن نلاحظ أن المؤسسة العمومية بلدية بوسعادة يتوفر فيها بعد إدراك الذات و ذلك من خلال القيم المرتفعة لغالبية المبحوثين في كل مؤشرات هذا البعد و الموضحة من خلال الجداول .

ومن مجمل النتائج السابقة نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الأولى على أساس عاملي الزمان والمكان والعينة المبحوثة على اعتبار أن معظم المبحوثين أكدوا على وجود أحد أبعاد الذكاء الانفعالي والمتمثل في إدراك الذات وذلك نظراً للجداول المتعلقة بهذا البعد كما نلاحظ وجود الثقة بزملاء العمل تبعاً لما جاء في القيم الإحصائية للعينة المبحوثة .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية : " للوعي الاجتماعي دور في بناء الثقة بالمشرفين " .

من خلال الجداول السابقة و المتمثلة في الجداول رقم (07 ، 09 ، 10 ، 11) المتعلقة ببعء الوعي الاجتماعي و الجداول رقم (20 ، 21 ، 30) المتعلقة ببعء الثقة بالمشرفين ، يمكن القول أن بعد الوعي الاجتماعي متجسد في هذه المؤسسة و ذلك من خلال المؤشرات الدالة عليه والتي قامت على

أساسها أسئلة الاستمارة حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) غالبية المبحوثين بما يمثل 63 مبحوث تؤكد على تفهم وجهات نظر الآخرين ، فيما نجد 7 مبحوثين ينفون هذا و يؤكد عكس ذلك.

أما بالنسبة للجدول رقم (09) فقد لوحظ وجود 61 مبحوث أكدوا على تعاطفهم مع مشاعر الآخرين وإحساسهم بها، ما يقابلها 9 مبحوثين ينفون هذا الرأي ويقولون عكس ذلك، ومن خلال الجدول رقم (10) فنجد 55 فرد يؤكدون أنهم يعملون على تنمية ذاتهم وتطويرها من خلال التفاعلات، ما يقابلها 15 أفراد ينفون هذا الرأي، أما الجدول رقم (11) فقد تمثلت غالبية الآراء أكدوا على قدرتهم على إدارة أنفسهم ب 58 استجابة، فيما يقابلها من نفي لهذا الموقف ما يمثل 12 أفراد.

من خلال الجداول السابقة المتعلقة ببعد الوعي الاجتماعي نلاحظ وجود هذا البعد داخل المؤسسة بلدية بوسعادة و هذا ما تؤكدده القيم الإحصائية المرتفعة حول آراء المبحوثين التي كانت إيجابية فيما يخص قدراتهم ووعيهم الاجتماعي .

نلاحظ من خلال الجداول المتعلقة بالثقة بالمشرفين ومن خلال الجدول رقم (20) أن أغلبية المبحوثين تنفي عدم تخويل المشرف عملية اتخاذ القرار للموظف ، فيما يقابلها 22 موظفين يؤكدون عدم تخويل عملية اتخاذ القرار من قبل المشرف للموظف ، أما بالنسبة للجدول رقم (21) يمثل غالبية المبحوثين يؤكدون على مرونة المشرف في التعامل بنسبة 75.7، فيما يقابلها 17 مفردة أقرت أن المشرف لا يتعامل بالمرونة في التعامل أما بالنسبة للجدول رقم (30) يوضح 40 مبحوث يقررون أن المشرف يشجعهم على الإبداع والابتكار ، و30 مبحوثين يشعرون أن المشرف لا يشجعهم على الابتكار والإبداع، مما يؤكد لنا أن هذه البيئة تسودها روح التنافس و الحيوية مما يقلل من قلة الانتماء اتجاه المؤسسة وزرع الثقة داخل الموظفين ما يساعد على تطوير المنظمة وترقيتها.

ومن مجمل النتائج السابقة نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الثانية على أساس عاملي الزمان و المكان وعينة البحث على إعتبار أن المبحوثين بلدية بوسعادة أي المؤسسة المبحوثة كانت استجاباتهم تؤكد وجود البعد الثاني من أبعاد الذكاء الانفعالي ألا وهو الوعي الاجتماعي ، كما ونلاحظ أيضا وجود ثقة بالمشرفين داخل البلدية إلا أن مؤشر عدم مرونة المشرف في التعامل مع الموظفين مرتفع قليلا ويمكن تفسير ذلك انه راجع لاعتقاد المشرف إلى أن الصرامة في التعامل مع الموظف تحقق الانضباط داخل

العمل وبالتالي الالتزام بما هو منصوص عليه في العقد ومنه تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة: "إدارة العلاقات بالآخرين دور في بناء الثقة بالمنظمة"

من خلال الجداول السابقة و المتمثلة في الجداول رقم (12 ، 13 ، 14 ، 15) المتعلقة ببعيد إدارة العلاقات بالآخرين و الجداول رقم (16 ، 17 ، 18) المتعلقة ببعيد الثقة بالمنظمة ، يمكن القول أن بعد إدارة العلاقات بالآخرينمتجسد في هذه المؤسسة و ذلك من خلال المؤشرات الدالة عليه والتي قامت على أساسها أسئلة الاستمارة حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) غالبية المبحوثين بما يمثل 52 مبحوث تؤكد على قدرتها على التكيف مع المواقف الاجتماعية المختلفة، فيما نجد 11 مبحوثين ينفون هذا و يؤكد عكس ذلك.

أما بالنسبة للجدول رقم (13) فقد لوحظ وجود 64 مبحوث أكدوا على قدرتهم على حل المشاكل ومواجهتها، ما يقابلها 6 مبحوثين ينفون هذا الرأي و يقولون عكس ذلك ، ومن خلال الجدول رقم (14) فنجد 53 فرد يؤكدون على امتلاكهم للمهارات الذكاء الانفعالي والاجتماعي ، ما يقابلها 17 أفراد ينفون هذا الرأي ، أما الجدول رقم (15) فقد تمثلت غالبية الآراء أكدوا على قدرتهم على قدرتهم على إدارة العلاقات بالآخرين ب 52 استجابة ، فيما يقابلها من نفي لهذا الموقف ما يمثل 15 أفراد .

من خلال الجداول السابقة المتعلقة ببعيد إدارة العلاقات بالآخرين نلاحظ وجود هذا البعد داخل المؤسسة بلدية بوسعادة و هذا ما تؤكد القيم الإحصائية المرتفعة حول آراء المبحوثين التي كانت إيجابية فيما يخص قدراتهم ووعيهم الاجتماعي .

نلاحظ من خلال الجداول المتعلقة بالثقة بالمنظمة ومن خلال الجدول رقم (16) أن أغلبية المبحوثين تنفي عدم تقدير الإدارة لجهود الموظفين وإسهاماتهم حيث مثلت 41 استجابة ، فيما يقابلها 29 موظفين يؤكدون عدم تقدير الإدارة لجهود وإسهامات الموظف داخل البلدية، أما بالنسبة للجدول رقم (17) يمثل غالبية المبحوثين يؤكدون على أن إدارة البلدية تقتصر للشفافية حيث بلغت 39، فيما يقابلها 31 مفردة أقرت أن إدارة البلدية تتميز بالشفافية ، أما بالنسبة للجدول رقم (18) يوضح 31 مبحوث يقرون أن

أقوال الإدارة تتطابق مع أفعالها، و 39 مبحوثين يؤكدون أن إدارة البلدية لا تتطابق أفعالها مع أقوالها، مما يؤكد لنا أن هذه البيئة يسودها نوع من عدم الثقة في إدارة مؤسستها .

ومن مجمل النتائج السابقة نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الثالثة نسبي على أساس عاملي الزمان والمكان وعينة البحث على اعتبار أن المبحوثين ببلدية بوسعادة أي المؤسسة المبحوثة كانت استجاباتهم تؤكد وجود البعد الثالث من أبعاد الذكاء الانفعالي ألا وهو إدارة العلاقات بالآخرين، كما ونلاحظ أيضا وجود نسبي للثقة بإدارة المنظمة داخل البلدية.

4-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة:

من خلال تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة و على ضوء ما جاء في مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات نلاحظ تطبيق أبعاد الذكاء الانفعالي والمتمثل في إدراك الذات والوعي الاجتماعي و إدارة العلاقات بالآخرين هذا مشابه للنتائج التي توصلت إليها دراسة اثر الذكاء الانفعالي على الأداء الوظيفي للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، حيث تم وجود تأثير إيجابي على الانتماء للمؤسسة من خلال بعديها إدارة العلاقات بالآخرين و تشجيع المشرف للموظفين على الإبداع والابتكار، هذا مشابه لدراستنا حيث تم التوصل أن لبعد إدارة العلاقات بالآخرين دور في بناء الثقة بالمنظمة ، لكن اختلفت دراستي عن الدراسة السابقة في النتائج حيث توصلت الدراسات السابقة إلى وجود الثقة داخل المنظمة لكن في دراستي الحالية توصلت إلى نتيجة أن بعد إدارة العلاقات بالآخرين متوفر لكن بالمقابل نجد أن بعد الثقة بالإدارة غير موجود داخل المنظمة، و كذلك تم التوصل إلى أن للوعي الاجتماعي دور في بناء الثقة بالمشرفين، كما تشابهت نتائج دراستنا مع دراسة المرشد المتعلقة الثقة التنظيمية بالإبداع الإداري من وجهة نظر موظفات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ، في وجود خصائص الثقة التنظيمية . وهو ما توصلت إليه دراستنا دور مهارة الذكاء الانفعالي في بناء الثقة التنظيمية ، حيث بينت النتائج توفر بعدين للثقة التنظيمية المتمثلة في الثقة بالمشرفين ، والثقة بزملاء العمل ، في حين نجد أن بعد الثقة بإدارة المنظمة متدني لدى الموظفين .

5-نتائج الدراسة:

- ❖ أغلبية المبحوثين لديهم القدرة على قراءة مشاعرهم .
- ❖ أغلبية المبحوثين لديهم ثقة بقدراتهم وقوتهم .
- ❖ أغلبية مفردات العينة لديهم قدرة على تفهم وجهات نظر الآخرين .

- ❖ جل المبحوثين يدركون أن انفعالاتهم تؤثر على علاقاتهم .
- ❖ 61 فرد من المبحوثين يهتمون بما يقلق الآخرين .
- ❖ نستنتج من الجداول السابقة أن اغلب مفردات العينة لديها الإمكانية والقدرة على إدراك ذاتها .
- ❖ 87% من العينة المبحوثة تشعر وتتعاطف مع مشاعر الآخرين .
- ❖ أكثر من نصف مفردات العينة تنمي ذاتها من خلال التفاعلات داخل بيئة العمل .
- ❖ 58 من مفردات عينة البحث يمتلكون القدرة على إدارة انفسهم .
- ❖ أغلبية مجتمع البحث لديهم القدرة على التكيف مع المواقف الاجتماعية المختلفة .
- ❖ جل المبحوثين يمتلكون القدرة على مواجهة المشاكل .
- ❖ نستنتج أن أغلبية المبحوثين لديهم وعي اجتماعي .
- ❖ 53 من مفردات عينة البحث يمتلكون مهارات الذكاء الانفعالي .
- ❖ 74% من مجتمع البحث يدركون أنهم يمتلكون القدرة على إدارة العلاقات بالآخرين .
- ❖ نستنتج أن جل المبحوثين يمتلكون القدرة على إدارة علاقاتهم بالآخرين .
- ❖ 41 من مفردات عينة البحث يتلقون تقديرات من قبل الإدارة حول الجهود والإسهامات التي يقدمونها للمؤسسة .
- ❖ 39 مفردة أقرت بعدم توفر الشفافية داخل المؤسسة محل الدراسة .
- ❖ 55% يرون أن أفعال المؤسسة لا تتطابق مع أقوالها .
- ❖ نستنتج تحليل الجداول أن البلدية لا تتوفر على الشفافية في إدارتها .
- ❖ جل مفردات العينة يقرون بوجود أجهزة فنية للمراقبة داخل المؤسسة .
- ❖ 48 حالة أكدت على أن المشرف يخول عملية اتخاذ القرار للموظف .
- ❖ 75% من مجتمع البحث يؤكدون أن المشرف مرن في التعامل مع الموظفين .
- ❖ نستنتج من خلال الجداول السابقة أن معظم مفردات العينة المبحوثة لا يملكون الثقة بإدارة المؤسسة .
- ❖ تتوافق مبادئ وقيم الزملاء داخل المؤسسة محل الدراسة .
- ❖ 58% من المجتمع المبحوثين يقومون بأعمالهم بإنقائ .
- ❖ 45 من مفردات العينة المبحوثة يقومون بأداء أكثر من مهمة .
- ❖ من الجداول نستنتج أن معظم العينة المبحوثة لديها الثقة بزملائها في العمل .

- ❖ لا يتم تطبيق مبدأ النزاهة داخل المؤسسة محل الدراسة رأي الفئة السوسيومهنية .
- ❖ يتم تقديم النصيحة والمشورة داخل المؤسسة محل الدراسة في مختلف المستويات السوسيومهنية داخل البلدية.
- ❖ 55 % من مجتمع البحث يؤكدون أن المشرف يتعامل بعدالة مع جميع الموظفين .
- ❖ 40 مفردة من عينة المجتمع المبحوث أكدت انه يتم تشجيع العمال ودعمهم على الإبداع والابتكار من قبل المشرف .


6-توصيات :

- بعد التعمق في حيثيات الدراسة و من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا اقتراح بعض التوصيات و هي كالتالي :
- ✓ تسليط الضوء في الدراسات على جانب الذكاء الانفعالي و تناولها في البحوث حيث نلاحظ قلة المراجع العربية التي تناولت هذه الظاهرة في الدراسة.
- ✓ اهتمام المؤسسات و بالخصوص القادة بتبني دورات لبناء وتنمية مهارات الذكاء الانفعالي لما له أهمية في تسيير المؤسسة والمحافظة على العلاقات بين الموظفين كما وله دور في التقليل من ظاهرة فقدان الثقة سواء كانت اتجاه المشرف أو الإدارة أو الزملاء فيما بينهم داخل المؤسسة.
- ✓ تقليل المعاملة الصارمة اتجاه الموظف والعمل على ممارسة وتطبيق المعاملات بمرونة أكثر داخل البلدية .
- ✓ محاولة العمل على توفير الثقة بإدارة المنظمة من خلال تقدير جهود العمال ومساهماتهم وتقديم مكافئات مقابل ذلك سواء كانت مادية أو معنوية، ومن خلال محاولة تطبيق الشفافية ومطابقة أقوال ووعود الإدارة مع أفعالها
- ✓ التركيز على تطوير مهارة الذكاء الانفعالي من خلال التدريب و المساعدة في حل المشاكل التي تواجههم وبناء علاقات اجتماعية ، والعمل على فهم وتطوير الذات من اجل اكتساب الوعي الاجتماعي وبالتالي بناء علاقات مع الآخرين وامتلاك القدرة على إدارتها.

خاتمة:

لقد تم التأكيد في أكثر من مرة عبر هذه المذكرة على أن موضوع الثقة التنظيمية في مجال المؤسسات بمختلف أنواعها سواء عمومية أو خاصة أو خدماتية و غيرها من المؤسسات ذو أهمية كبيرة، مما يجعله جديرا بالدراسة و البحث المعمق لأجل تحديد مؤشراتها و تعزيزها داخل البلدية لبناء الثقة داخلها لما لها من نتائج ايجابية في أوساط العمل، بحيث تعود على المؤسسات بالتطور و زرع روح المنافسة والإبداع والابتكار داخل البلدية وخلق روح التعاون بين الموظفين ، فضلا عن تعزيز الأداء عند الموظفين وارتفاع في الالتزام و ولاء هؤلاء الموظفين اتجاه مؤسساتهم.

وتعد مهارة الذكاء الانفعالي من المهارات التي تتوفر في المشرف وكذا الموظفين، حيث يعمل الذكاء الانفعالي على تمكين المشرفين ومساعدة المرؤوسين في النمو والتطور وحل مشكلاتهم كما تعتمد على مبدأ احترام وحفظ كرامة الموظف بدلا من نظام العقوبات، أيضا يتصف القادة فيها بتصرفهم بأخلاق تجاه العمال من عدالة وشفافية في التعامل كما وتسعى مهارة الذكاء الانفعالي في تحقيق هدف الموظفين والمؤسسة والمجتمع ككل.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولاً: الكتب

- 1- رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 2- رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار هومة، الجزائر، 2007.
- 3- عايدة سعيد ديب بنات: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2016 ،
- 4- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 1999 .
- 5- محمد عبيدات، محمد أبو الناصر: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999 .

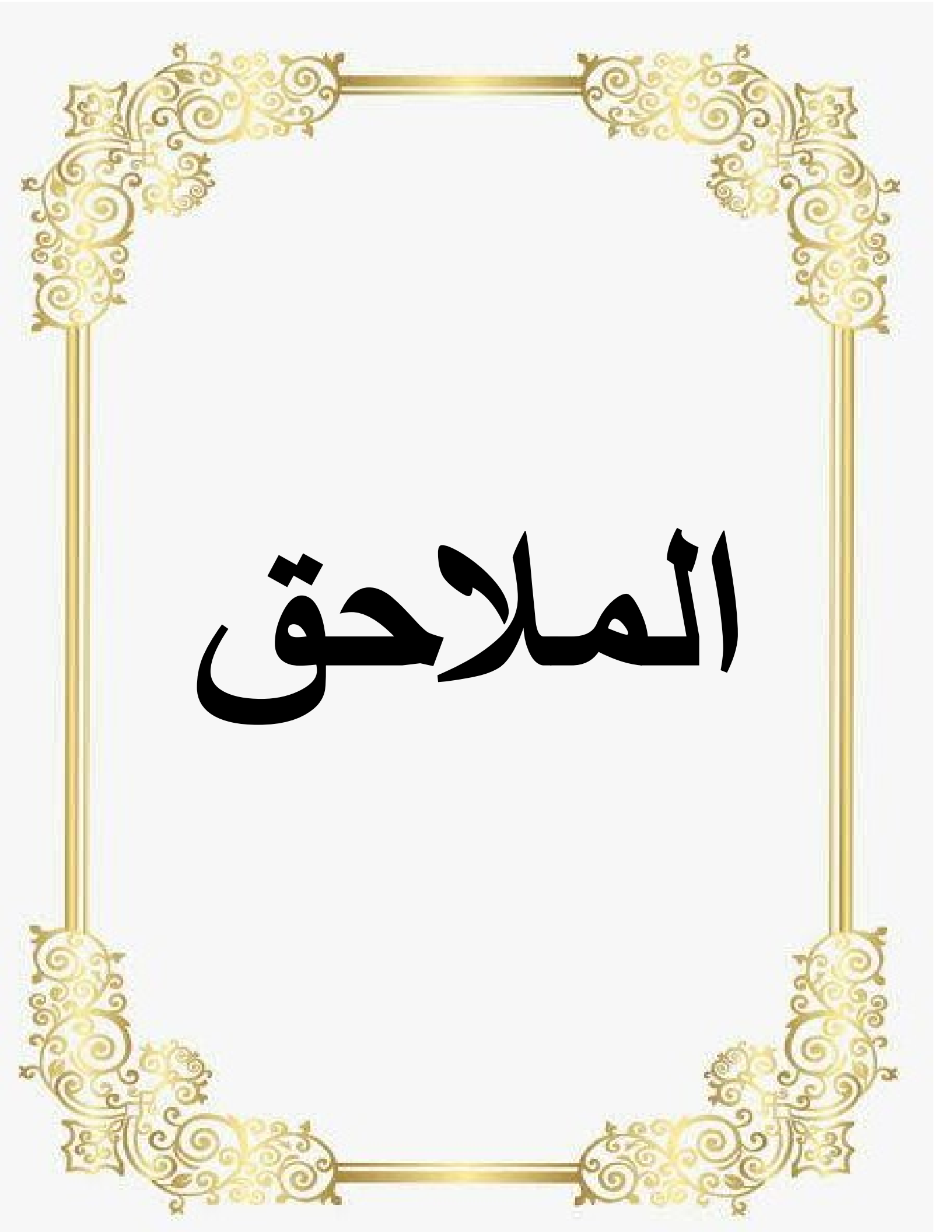
ثانياً: المجالات

- 1- السعودي موسى احمد : العلاقة بين الثقة التنظيمية والرضا الوظيفي لدى العاملين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 32، العدد1، الأردن ، 2005.
- 2- الشامري جاسم وآخرون : علاقة الثقة التنظيمية بإدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي ، مجلة المؤسسة ، مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية ، العدد 1 جامعة الجزائر ، 2012.
- 3- العلوان أحمد : الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وأنماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والنوع الاجتماعي للطلاب ، المجلة الأردنية في العلوم التربوية ، مجلد7، العدد2.
- 4- شهاب احمد جنان : الثقة التنظيمية كآلية لدعم وتعزيز إدارة المرؤوس للرئيس من منظور الأداء السياقي "دراسة تحليلية لأراء الملاك الوظيفي في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة القادسية ، المجلة العراقية للعلوم الإدارية ، العراق ، المجلد 13 ، العدد 55 ، 2017.

- 5- علي حسون فندي الطائي وفاضل جميل الطاهر وفاضل حمد سلمان : تأثير أبعاد تقويم الأداء في الثقة التنظيمية "دراسة وصفية تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في وزارة النفط العراقية" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، مجلد 18 ، العدد 67 ، العراق ، 2012.
- 6- عمر مصطفى محمد وفتح كريم : دور الثقة التنظيمية في تعزيز وتدعيم الاستغراق الوظيفي "دراسة استطلاعية لأراء عينة من الموظفين في مركز رئاسة البلدية السلمانية ، كردستان ، عراق ، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارة ، المجلد 8 ، العدد 16 ، 2016.
- 7- فؤاد حمودي العطار ، ياسمين قاسم الخفاجي : دور الثقة التنظيمية في تعزيز الانغماس الوظيفي "دراسة تحليلية لأراء العاملين في مديرية الكهرباء ، كربلاء ، المجلة العراقية للعلوم الادارية : العراق ، المجلد 10 ، العدد 42 ، 2014.
- 8- محمد الأمين دلهوم وبغداد كربالي : مساهمة الثقة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة pENgPU الجزائر فرع الشلف ، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، الجزائر ، المجلد 17 ، العدد الاقتصادي 36 ، 2017.

ثالثا: المذكرات و الرسائل

- 1- بظاظو ، عزي محمد : اثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي المدراء العاملين ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة، قسم إدارة الأعمال، 2010.
- 2- عايدة سعيد ديب بنات: الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم ، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2016 .
- 3- نسرين غانم عبد الله أبو الشاويش : محددات الثقة التنظيمية وأثارها "دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين _ الانوروا"، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2013.



الملاحق

الملحق رقم (01):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف – المسيلة –

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

استمارة مقابلة حول

مهارة الذكاء الإنفعالي ودوره في بناء الثقة التنظيمية

دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة ولاية المسيلة

رسالة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: تحت إشراف:

- طالب حليلة د/قندوز منير

السنة الجامعية 2021-2022

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

استبيان

مهارة الذكاء الانفعالي ودوره في بناء الثقة التنظيمية

أنا طالبة من جامعة محمد بوضياف -المسيلة- أقوم بدراسة ميدانية لاستطلاع آرائكم حول دور مهارة الذكاء الانفعالي في بناء الثقة التنظيمية في منظماتكم وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

لذا أرجو التكرم بقراءة جميع فقرات الاستبيان والإجابة عليها بكل حياد وموضوعية علماً بأن جميع البيانات المقدمة من قبلكم سوف تعامل بمنتهى السرية والحياد ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

لكم مني فائق الاحترام والتقدير

-يرجى التكرم بوضع إشارة (x) حول الإجابة الممثلة لوضعكم.

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية

الجنس: ذكر - أنثى

السن:

الحالة الاجتماعية: متزوج مطلق أرمل

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الوضع المهني بسيط متخصص مؤهل

ثانياً: بيانات متعلقة بمهارة الذكاء الانفعالي:

I. بيانات متعلقة بإدراك الذات:

- 1- هل تملك القدرة على قراءة مشاعرك ؟ نعم لا
- 2- هل لديك الثقة بقدرتك وقوتك ؟ نعم لا
- 3- هل تقدر ذاتك ؟ نعم لا
- 4- إذا كانت الإجابة ب "نعم" فيعود السبب إلى: الخبرة - المستوى الوظيفي الذي تشغله في داخل المؤسسة

أو راجع ذلك إلى وجود سبب آخر:

- 5- هل تدرك أن انفعالاتك تؤثر على الأداء في العمل ؟ نعم لا
- 6- هل تدرك أن انفعالاتك تؤثر على علاقاتك مع الآخرين؟ نعم لا

II. بيانات متعلقة بالوعي الاجتماعي

- 7- هل تتفهم وجهات نظر الآخرين ؟ نعم لا
- 8- هل تهتم بما يقلق الآخرين ؟ نعم لا
- 9- هل تشعر وتتعاطف مع مشاعر الآخرين؟ نعم لا
- 10- هل تنمي ذاتك من خلال التفاعل في المواقف المختلفة التي تواجهك ؟ نعم لا
- 11- هل تملك القدرة على إدارة نفسك بكفاءة ؟ نعم لا

III. بيانات متعلقة بإدارة العلاقات بالآخرين

- 12- هل تملك القدرة على التكيف مع أي موقف اجتماعي؟ نعم لا
- 13- هل لديك القدرة على مواجهة المشاكل بمنتهى الثقة بالنفس نعم لا
- 14- هل تملك القدرة على بناء علاقات اجتماعية ايجابية؟ نعم لا
- 5- هل تمتلك المهارات الانفعالية والاجتماعية للتكيف مع المتطلبات والضغوط اليومية؟ نعم لا
- 16- هل تملك القدرة على إدارة علاقاتك بالآخرين؟ نعم لا

ثالثا: بيانات متعلقة بالثقة التنظيمية :

IV. بيانات متعلقة بالثقة بالإدارة:

- 16- هل تطبق الإدارة مبدأ النزاهة؟ نعم لا
- 17- هل تقدر الإدارة جهود وإسهام العمال وتكافؤهم؟ نعم لا
- 18- هل تتميز إدارة المؤسسة بالشفافية؟ نعم لا
- 19- هل تتطابق أفعال وسلوكيات الإدارة مع أقوالهم؟ نعم لا
- 20- هل تطبق الإدارة سياسات وإجراءات واضحة؟ نعم لا

V. بيانات متعلقة بالثقة بالمشرفين :

- 21- هل تتم إتاحة المشرف الفرص للعمال في مشاركة القرار؟ نعم لا
- 22- هل يشجع المشرف العمال على الإبداع والابتكار؟ نعم لا
- 23- هل يتعامل المشرف بعدالة مع جميع العمال؟ نعم لا
- 24- هل يخول المشرف اتخاذ القرار للموظف بخصوص مشكل يتعلق بوظيفته؟ نعم لا
- 25- هل يتميز المشرف بالمرونة في التعامل مع الموظفين؟ نعم لا

VI. بيانات متعلقة بزملاء العمل :

- 26- هل تقدم المساعدة لزملائك في العمل؟ نعم لا

27- هل تتوافق مبادئ وقيم زملائك في العمل مع مبادئك وقيمك؟ نعم لا

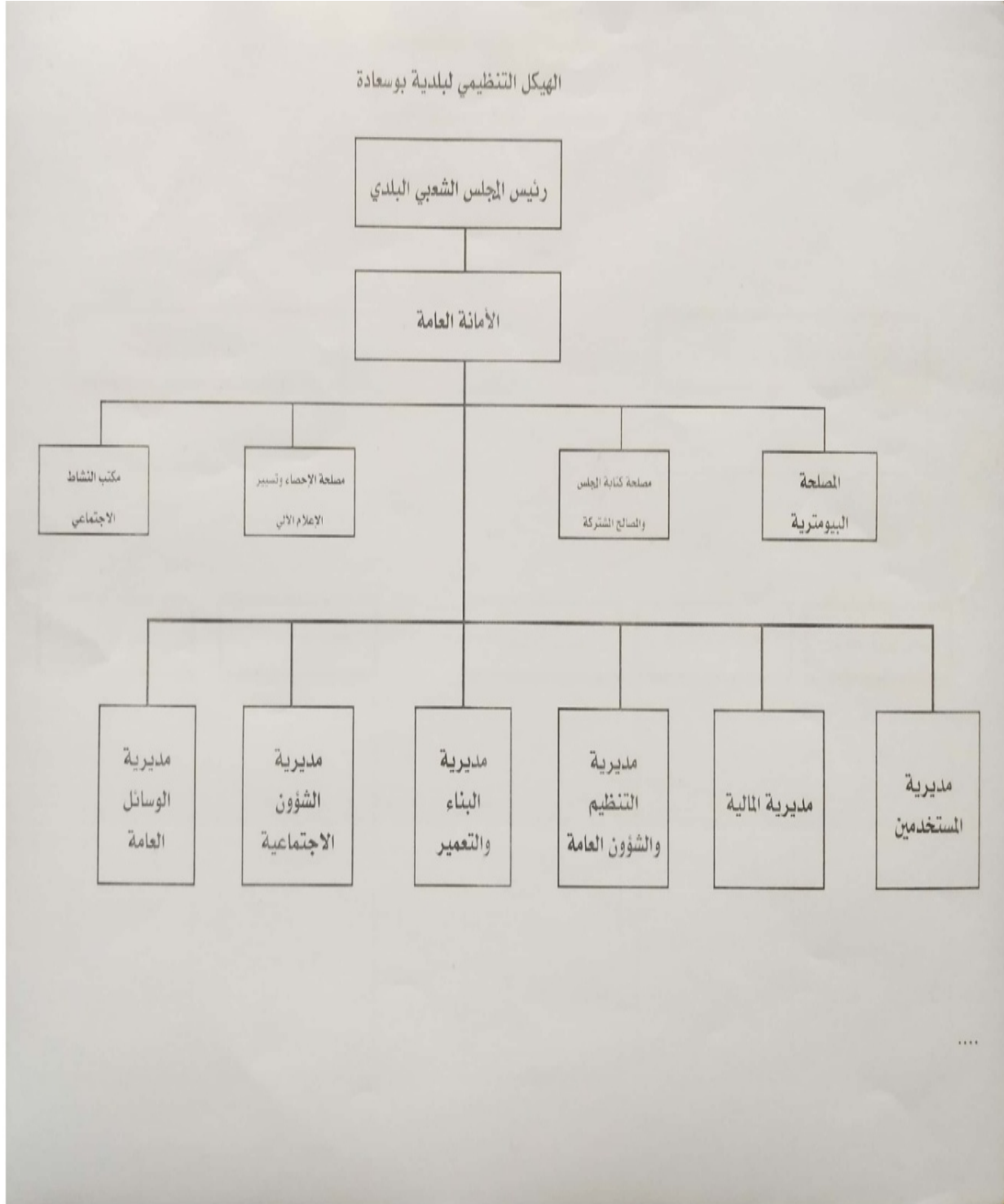
28- هل تقدم النصح والمشورة لزملائك في العمل؟ نعم لا

29- هل يقوم زملائك في العمل بإتقان عملهم؟ نعم لا

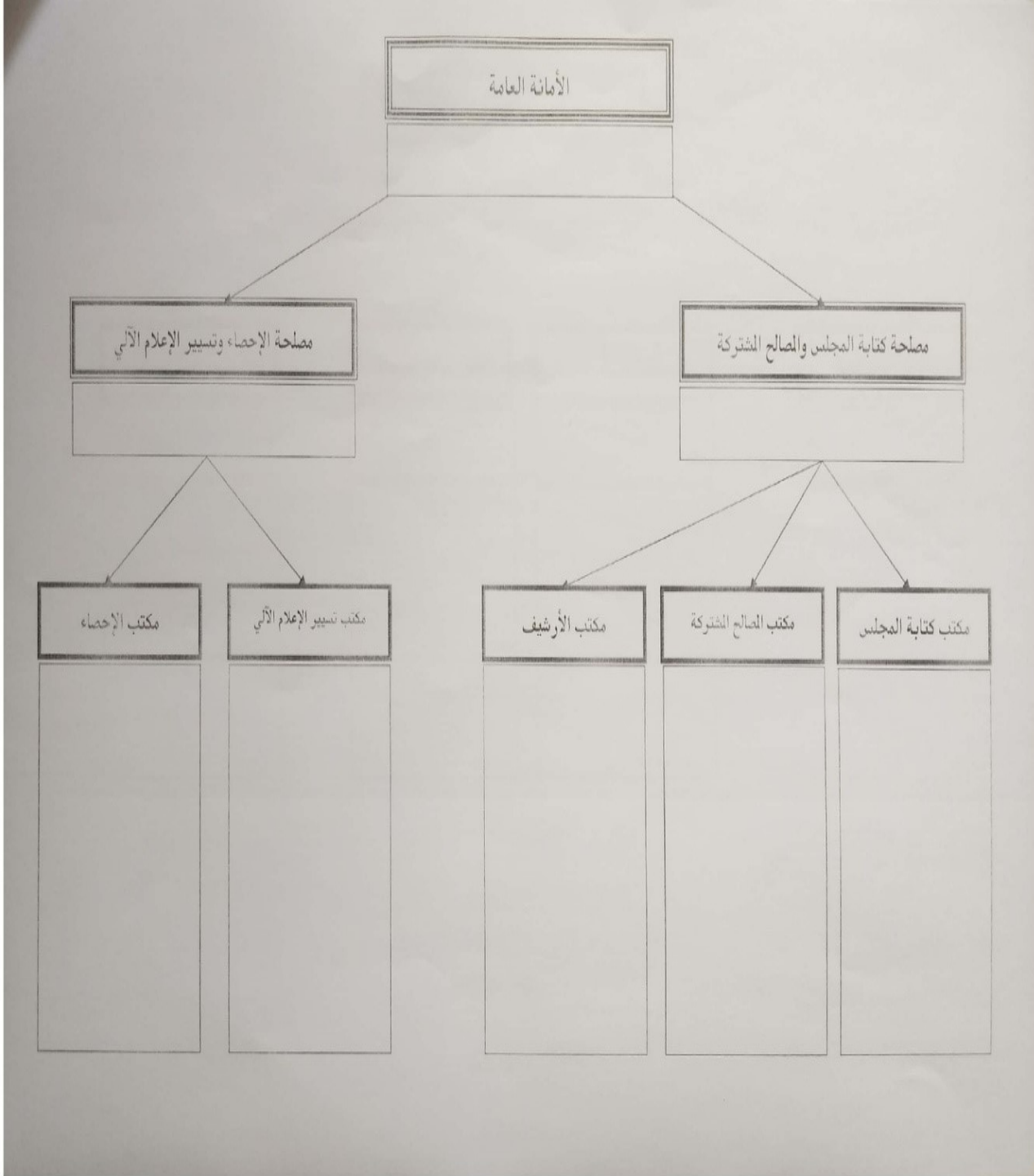
30- هل يقوم زملاؤك في العمل بالتشاور فيما بينهم أثناء حدوث مشكل يخص وظائفهم؟

نعم لا

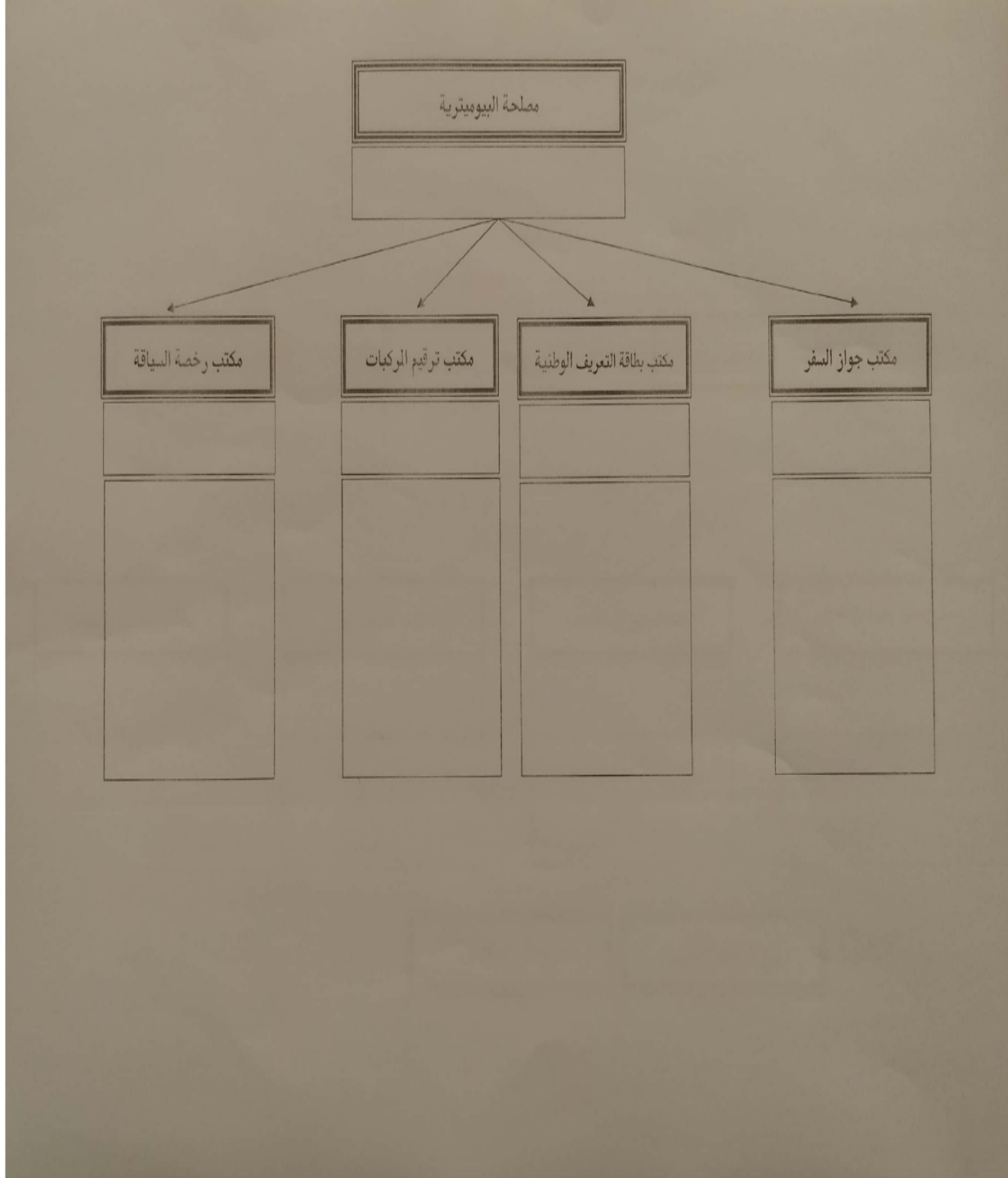
الملحق رقم (02):



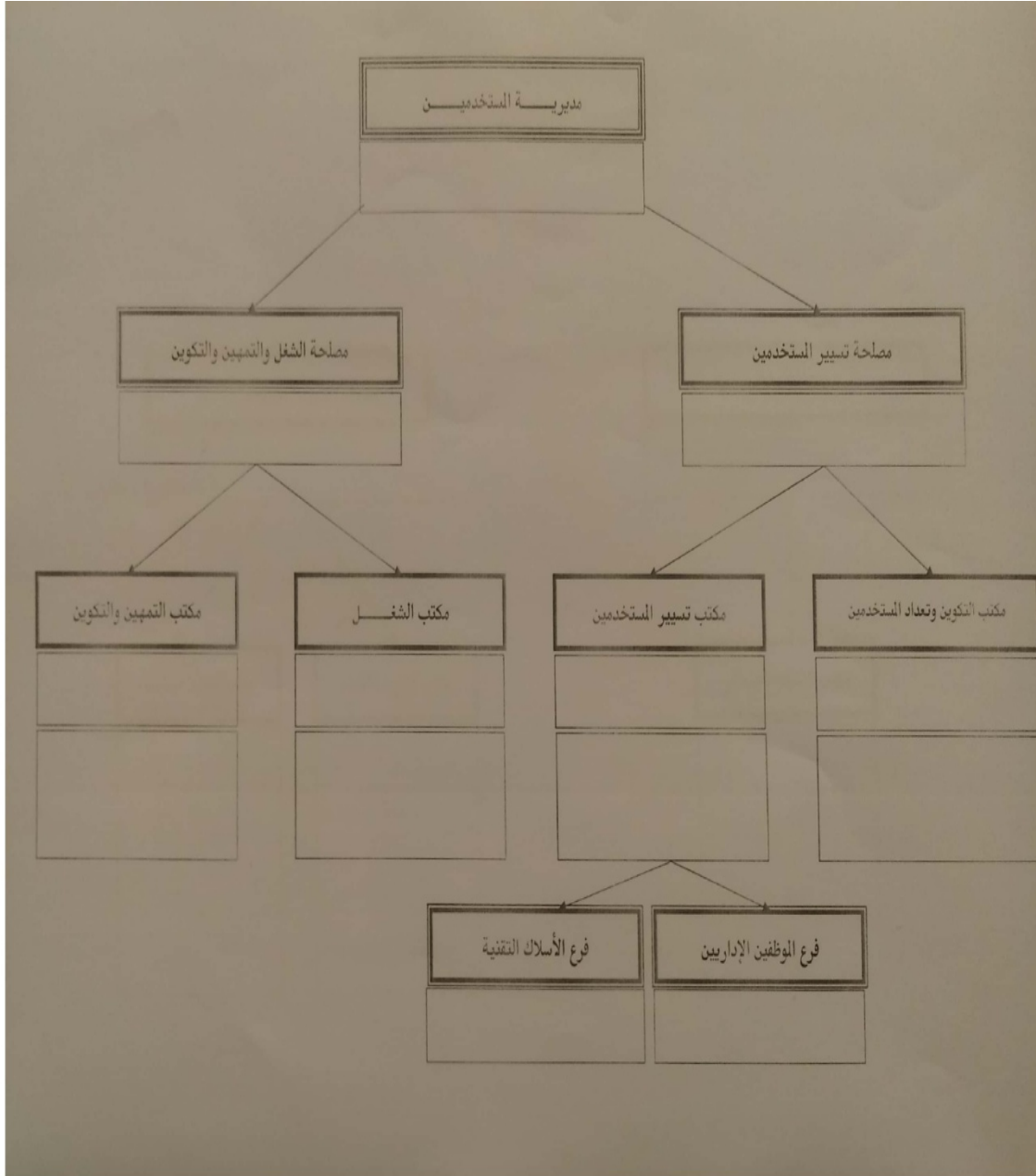
الملحق رقم (03):



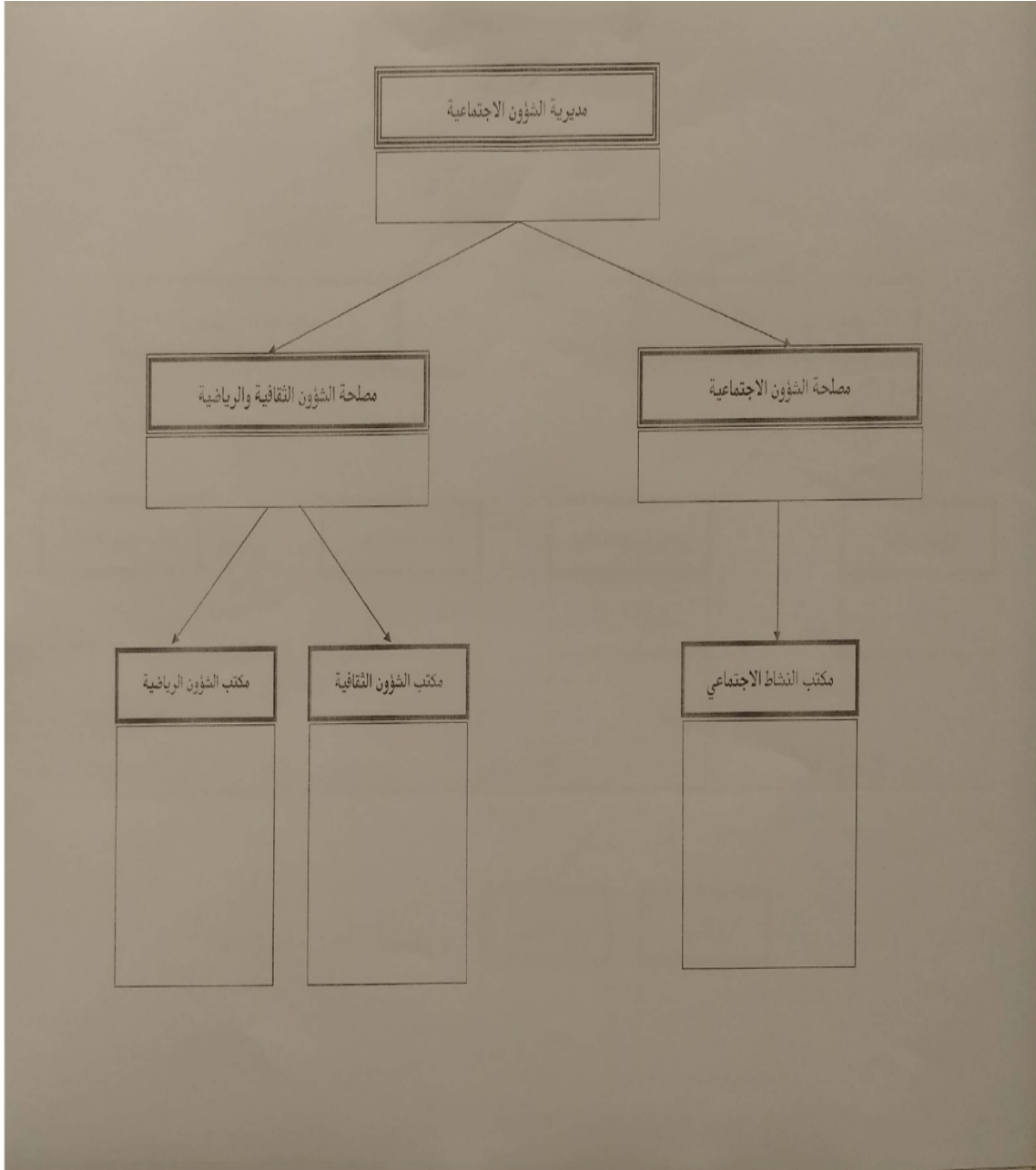
الملحق رقم (04):



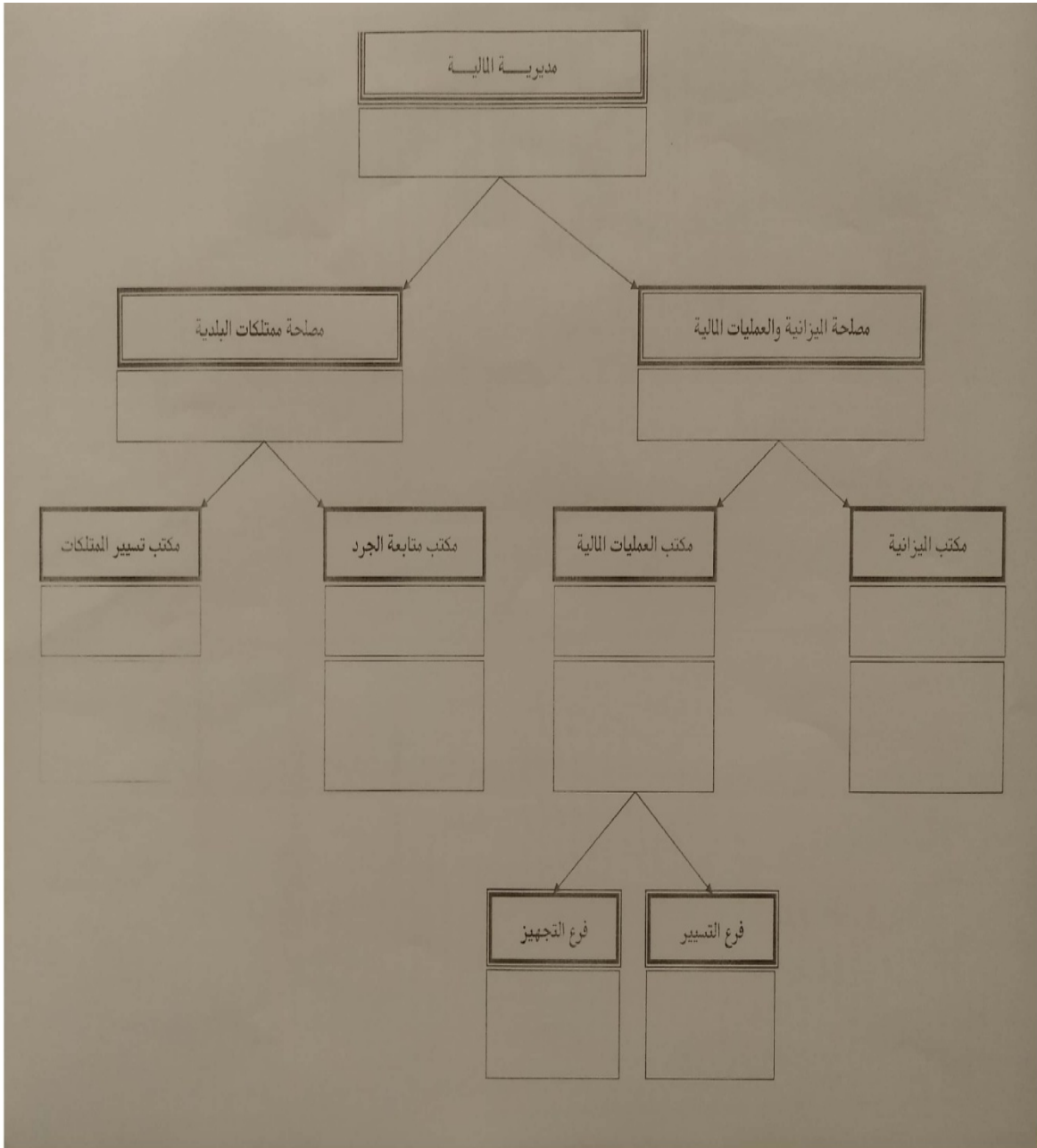
الملحق رقم (05):



الملحق رقم (06):



الملحق رقم (07):



الملحق رقم (08):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية		ولاية المسيلة	
وعدة التعداد الحقيقية		دائرة بومعامة	
		بلدية بومعامة	
الرقم	الأصناف المهنية	الرقم	الأصناف المهنية
	الترتيب حسب المرسوم التنفيذي رقم 334/11		
1	مصرف إقليمي رئيسي مستشار	1	مصرف إقليمي رئيسي مستشار
2	مصرف إقليمي رئيسي	2	مصرف إقليمي رئيسي
3	مصرف إقليمي	3	مصرف إقليمي
4	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	4	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
5	ملحق الإدارة الإقليمية	5	ملحق الإدارة الإقليمية
6	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	6	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
7	عون الإدارة الإقليمية	7	عون الإدارة الإقليمية
8	عون مكتب للإدارة الإقليمية	8	عون مكتب للإدارة الإقليمية
9	كاتب سيارة للإدارة الإقليمية	9	كاتب سيارة للإدارة الإقليمية
10	كاتب الإدارة الإقليمية	10	كاتب الإدارة الإقليمية
11	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	11	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
12	وثائق أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية	12	وثائق أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية
13	محاسب الإدارة الإقليمية	13	محاسب الإدارة الإقليمية
14	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	14	مهندس رئيسي في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
15	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	15	مهندس دولة في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
16	تقني سمام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	16	تقني سمام في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
17	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية	17	تقني في الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية
18	مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية	18	مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
19	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	19	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
20	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	20	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
21	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	21	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
22	تقني سمام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	22	تقني سمام للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
23	معاون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	23	معاون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
24	عون تقني متخصص للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	24	عون تقني متخصص للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
25	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	25	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
26	مهندس معماري للإدارة الإقليمية	26	مهندس معماري للإدارة الإقليمية
27	مفتش النظافة والقنطرة العمومية والبيئة	27	مفتش النظافة والقنطرة العمومية والبيئة
28	مرافق رئيسي للنظافة والقنطرة العمومية والبيئة	28	مرافق رئيسي للنظافة والقنطرة العمومية والبيئة
29	عون رئيسي في النظافة والقنطرة العمومية	29	عون رئيسي في النظافة والقنطرة العمومية
30	عناصر النظافة والقنطرة العمومية	30	عناصر النظافة والقنطرة العمومية
31	طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية	31	طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية
32	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	32	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية
	الترتيب حسب المرسوم التنفيذي رقم 05/08		
1	مفتش سيارة صنف 01	1	مفتش سيارة صنف 01
2	مفتش سيارة صنف 02	2	مفتش سيارة صنف 02
3	عامل مهني صنف 01	3	عامل مهني صنف 01
4	عامل مهني صنف 02	4	عامل مهني صنف 02
5	عامل مهني صنف 03	5	عامل مهني صنف 03
	الترتيب حسب المرسوم الرئاسي رقم 308/07		
1	العمال المتعاقدون بعقد غير محدد المدة	1	العمال المتعاقدون بعقد غير محدد المدة
2	عامل مهني من المستوى الأول	2	عامل مهني من المستوى الأول
3	عامل مهني من المستوى الثاني	3	عامل مهني من المستوى الثاني
4	حارس	4	حارس
5	سائق سيارة من المستوى الثاني	5	سائق سيارة من المستوى الثاني
6	العمال المتعاقدون بعقد محدد المدة	6	العمال المتعاقدون بعقد محدد المدة
1	عامل مهني من المستوى الأول	1	عامل مهني من المستوى الأول
2	عامل مهني من المستوى الثاني	2	عامل مهني من المستوى الثاني
3	حارس	3	حارس
4	سائق سيارة من المستوى الثاني	4	سائق سيارة من المستوى الثاني
5	عون وقاية من المستوى الثاني	5	عون وقاية من المستوى الثاني
6	عون وقاية من المستوى الأول	6	عون وقاية من المستوى الأول
المجموع الكلي		المجموع الكلي	

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الملحق رقم (09):

تعريف البلدية:

ينح من المادة 15 من الدستور لسنة 1989 أن الجماعات الإقليمية للدولة هي الولاية ، الدائرة ، البلدية

تعريف:

القانون 80/90 بتاريخ 1990/04/07 يعرف البلدية كما يلي: هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية الأساسية في الدولة(1)

-تنظيمها الإداري: إن سير الإدارة لتتعلق بالبلدية عرف تطورات من بينها تنصيب المجلس الشعبي البلدي بغض النظر عن المشاكل إلا أن المصالح البلدية تؤدي خدمات محلية للمواطنين ولو بوسائل مختلفة لتسير حل المصالح حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن أكثر ومنح كل أساليب البيروقراطية.

-تحديد اسمها ومراكزها: كما عرفنا في السابق إنها الجماعة الإقليمية الأساسية في البلاد وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتحدث بموجب قانون للبلدية اسم ومركز (2)، كما يديرها مجلس منتخب و هو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية كما يقرر الغير اسم البلدية أو تغيير مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذه وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي ويقترح من المجلس الشعبي البلدي (3).

-مصادر البلدية: هي الأملاك التي تسمح للبلدية بالحصول على إيرادات تحت التصرف وتقسيم لإيرادات البلدية إلى

* إيرادات البلدية المحلية .

* إيرادات الدولة وتأتي على شكل مساهمات و فروض ذات المدى الطويل.

- نفقات البلدية : و تقسم إلى قسمين هما:

نفقات التسيير (الخدماتية) تتركز على نفقات (أجور العمال ، الصيانة ، تجهيز إداري ... الخ)

(1) المادة الأولى من القانون البلدي 80/90 - الكتاب الأول - تنظيم البلدية

(2) المادة الثانية من القانون البلدي 80/90 - الكتاب الأول - تنظيم البلدية

(3) المادة الثالثة من القانون البلدي 80/90 - الكتاب الأول - تنظيم البلدية

نفقات التجهيز : وتشتمل في:

* إنشاء المشاريع

* إنجاز الطرق وتبنيها

* الإضاءة العمومية

* بناء المراكز الصحية والمستشفيات

* بناء المدارس

-مسؤوليات وواجبات البلدية:

* صحة المواطنين

* الحفاظ على النظافة العمومية

* توزيع المياه الصالحة للشرب

* معالجة المياه الملوثة وتصريفها

* الوقاية من الأمراض الوبائية

* توفير مكان ومقر لاستقبال عرائض وطلبات المواطنين

* مكافحة التلوث

* إنشاء ومتابعة المساحات الخضراء

* المحافظة على المحيط ومصادر المياه

-مميزات البلدية:

* كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي اختيروا بواسطة الانتخابات

* ميزانية البلدية تعتمد على مصادرها المالية (تمول نفسها بنفسها)

* الوصاية الإدارية إيجابية

* البلدية يجب عليها تطبيق مبدأ المراقبة (مراقبة ومتابعة السير الحسن

عن نطاقها)

* للبلدية ليس لديها الحق بالتدخل في ميدان خارج عن نطاقها.

-لجان تسيير البلدية: تسيير البلدية عن طريق ثلاث لجان مشكلة من طرف المنتخبين

* المجلس الشعبي البلدي (بقرار)

* المجلس التنفيذي (بنقذ)

* رئيس المجلس

-ii-المخطط التنظيمي للبلدية:

ii- وصف المحفظ التنظيمي:

1-1-1- الأمانة العامة:

- يدير الأمانة العامة حسب البلدية حيث أنها تقوم بالمهام التالية ، يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يلي : جمع مسائل الإدارة العامة (المصالح) وتوكل القضايا والمهام المتعلقة بها
- القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
- القيام بتنفيذ المداولات
- القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأحيار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والمراقبة .
- تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وراقبتها
- ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية (أ)

وتنظم الأمانة العامة مكاتب:

1- مكتب كتابة المجلس

2- مكتب المصالح المشتركة

(1) مكتب كتابة المجلس : تتمثل مهام هذا المكتب فيما يلي :

- إعداد وإرسال الاستدعاءات الموجهة للمجلس
- متابعة المصادقة على المداولات والقرارات والملاحظات الخاصة بها مع السلطة الوصية.
- متابعة تنفيذ المداولات والقرارات البلدية.
- متابعة محاضر طاق المجلس.

• تنظيم استقبالات المواطنين وتوجيههم وإعلامهم .

(2) مكتب المصالح المشتركة : يقوم بالمهام التالية:

• تنسيق وتنظيم الأعمال الإدارية والتقنية.

• متابعة وتنظيم وحفظ أرشيف البلدية.

• متابعة وإحصاء عرائض المواطنين.

• متابعة وإجاز برنامج الإعلام الآلي للبلدية.

• تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.

(أ) المرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ في 91/02/02 المادة 19 . - 3 مكتب الأرشيف:

مكتب الأرشيف والمخطوطات هو للذاكرة الإدارية لكل وثائق المصالح البلدية حيث يتم حفظ كل الوثائق والجرائد الرسمية والقرارات والسجلات التي انتهى العمل بها للعمل بما في الوقت الذي يحتاج إليها.

1-1-1-1- مديرية التنظيم والشؤون القانونية:

تحدد مهام مدير مديرية التنظيم والشؤون العامة كما يلي :

• يتولى تحت سلطة الأمين العام تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها

• استقبال البريد الخاص بالمديرية والتعقيب عليه في حين تقوم المصالح التابعة لها بالرد على البريد وفقا للتعليمات الصادرة منه (أ)

وتتضمن المديرية ثلاثة مصالح وهي كالتالي:

1- مصلحة التنظيم والشؤون القانونية :

تطبقا لأحكام المادة 122 من المرسوم 91/26 يحدد مهام رئيس المصلحة كما يلي :

• يتولى رئيس المصلحة تحت سلطة الأمين العام أو المسيرين تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم.

وتتضمن هذه المصلحة أربعة مكاتب (04).

(أ) - مكتب التنظيم والشرطة العامة: يقوم هذا المكتب بالمهام التالية:

• المهام المتعلقة بالشرطة العامة (المصادقة على الوثائق، حركة السيارات والدرجات النارية، بطاقة التعريف الوطنية باستثناء البلديات التي يوجد بها مقر الدائرة، شهادة عدم العمل، رخصة السياقة)

• متابعة ملفات إنشاء و استغلال مؤسسات المصنفة و النشاطات المنظمة

• إعداد وتسليم الوثائق الخاصة بالنشاطات الحرفية.

(ب) - مكتب المنازعات والشؤون القانونية : يقوم بالمهام التالية:

• الاطلاع على كل المنازعات المتعلقة بالبلدية سواء بين البلدية والمواطن أو بين البلدية وشخص معنوي خاص أو شخص معنوي عام.

• متابعة الأحكام القضائية وذلك بتعيين محامي كلفه يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية وذلك وفقا لاتفاقية تحدد المواد التي اتفق عليها الطرفان.

• فتح ملف كل القضايا وتنويعها في سجلات خاصة

(أ) مرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ في 91/02/02 المادة 121 منه

• الاتصال بالمحاكم و محامي البلدية.

ج- مكتب الانتخابات والإحصائيات : ويقوم بالمهام التالية:

- تسجيل الناخبين الذين وصلوا السن القانوني (18)
- تسجيل المواطنين المقيمين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية
- سحب المواطنين الذين يطلون التحويل إلى بلديات أخرى والمواطنين المكرمين في القوائم الانتخابية.
- سحب الوفيات عن طريق سجل البلدية.
- كما يقوم المكتب بالمراجع السنوية للقوائم الانتخابية والتي تبدأ من 01 أكتوبر إلى 31 أكتوبر من كل سنة في الحالات العادية.
- المراجعة الاستثنائية في حالة إجراء العملية الانتخابية
- يقوم كذلك بتسليم شهادة السكن للمواطنين الذين يطلون عبر تراب البلدية.

د- مكتب الحالة المدنية : ويقوم بالمهام التالية:

- المسك الحس و المحافظة على سجلات الحالة المدنية.
- إعداد و تسليم مختلف وثائق الحالة المدنية
- تسجيل الملاحظات الهامشية
- حفظ الأختام ووثائق الحالة المدنية
- السهر على تنفيذ العمليات المرتبطة بالخدمة الوطنية
- تسجيل المواليد و الوفيات
- إبرام عقود الزواج وتسجيلها
- تسجيل الأحكام القضائية (الميلاد ، الزواج ، الطلاق ، التصحيحات ... الخ)

- (2) مصلحة الشؤون العامة :

تتولى رئيس تحت سلطة الأمين العام أو الميسرين تنشيط الهياكل الموضوعية تحت تصرفهم وتضم هاته المصلحة 02 مكاتب:

أ- مكتب الوقاية والصحة العمومية : ويقوم بالمهام التالية:

- مراقبة النظافة على مستوى تراب البلدية
- معالجة المياه ومراقبتها ويدخل ذلك في إطار التطهير ونظافة المحيط.
- شبكة الطرق حيث يقوم بتسليم رخص من أجل الحفر وإصلاح القنوات الخاصة بصرف المياه القدرة أو القنوات الخاصة بالمياه الصالحة للشرب.
- الصحة المدرسية
- الهدوء والحفاظ على السكنية العامة للقيام بالتحقيقات الميدانية والتدخلات التفريرية ومتابعة المخالفات
- مسك الفهرس الخاص بالتجار

ب- مكتب الشؤون الفلاحية: يقوم بالمهام التالية :

- متابعة عمليات الاستصلاح (المتابعة التقنية والمتابعة المادية.)
- كما يقوم المكتب بالتكفل بإنشغالات الفلاحين من حيث :
- إعداد القوائم للفلاحين والمولين من أجل الدعم
- إعداد محاضر للأضرار الناجمة عن القوة القاهرة (آثار الطبيعة.)
- تسليم شهادة الفلاح وشهادة الموال - شهادة إثبات وجود أرض - حفر بئر)
- متابعة مخالفات بعض الفلاحين كالتسقي بالمياه القدرة للحفاظ على الصحة العامة.
- كما يتم توزيع الأراضي على مستوى م،ش،ب عن طريق المداولة.

3) مصلحة الشؤون الإجتماعية : وتضم مكبتين:

أ- مكتب الشؤون الإجتماعية : وينقسم إلى فرعين:

- فرع الشؤون الاجتماعية يهتم بمتابعة القضايا الاجتماعية الخاصة (المجاهدين ، العمل ، السكن ... الخ)
- فرع الشؤون العامة (مكتب النشاط الاجتماعي) يهتم بمتابعة قضايا المستن و المعاقين و الفئات المحرومة

ب- مكتب الشؤون الثقافية : وتنقسم إلى فرعين:

- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الثقافية
- فرع النشاطات الثقافية من مهامها ترقية النشاطات الرياضية.

- 2-1-1 مديرية الإدارة والمالية:

يتم تحديد مهام المدير في تنشيط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها وعددها (03) ثلاثة:

- (1) مصلحة تسيير الموظفين: يتولى رئيس المصلحة تنشيط الهياكل الموضوعية تحت سلطتها و تضم مكبتين (02) :

أ- مكتب تسيير الموظفين : يقوم هذا المكتب بالمهام التالية :

- تنظيم وحفظ الملفات للموظفين
- تسيير الحياة المهنية للموظفين (التنصيب، التثبيت، الترقية، الترتيب)

ب) - مكتب الحركة والإحصائيات : يقوم بالمهام التالية :

- عمليات الإحصاء وحركة الموظفين
- وضع بطاقة فردية لكل موظف من بداية توظيفه إلى التقاعد
- تسجيل القرارات و المقررات الفردية
- متابعة ملفات التقاعد
- يقوم بالإعلان عن المسابقات للتوظيف في المناصب الشاغرة
- يتولى أعمال التكوين وتحسين المستوى لتأهيل العمال
- يقوم بإعداد المحفظ السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يبين الوضعية العامة للتوظيف بالبلدية

- (2) مصلحة الميزانية و العمليات المالية : ويتولى مهامه طبقاً للمادة 122 من المرسوم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 رئيس مصلحة كفاً ، وبما مكين:

أ) - مكتب العمليات المالية (المحاسبية) : ويضم فرعين :

- فرع التسيير : يقوم بالمهام التالية:

- تنفيذ العمليات المالية الخاصة بالتسيير
- تحرير الحوالات

• مسك الملحقات الخاصة بالفرع

- فرع التجهيز : يقوم بما يلي:

- تحرير الحوالات

• مسك الملحقات الخاصة بالفرع

ب) - مكتب الميزانية : ويقوم بالمهام التالية:

- إعداد الميزانية الأولية

• إعداد الميزانية الإضافية

• إعداد الحساب الإداري

• متابعة نفقات و إيرادات البلدية و الملحقات التابعة لها

• التأشير المالية لسند الطلب و التأكد من القروض المالية

- (3) مصلحة الممتلكات البلدية: وتنظم ثلاث (03) مكاتب:

أ) - مكتب متابعة الجرد العام : و يقوم بالمهام التالية:

• جرد كل الممتلكات البلدية

• إنجاز كل الملحقات التابعة للمكتب

• الإحصاء السنوي للممتلكات المنقولة و الثابتة

ب) - مكتب تسيير الممتلكات : ويقوم بالمهام التالية :

• متابعة إيرادات الممتلكات

• تحضير المزايدات الخاصة بالممتلكات

ج) - مكتب الصفقات : ويقوم بالمهام التالية:

• يختص مكتب الصفقات بالمشاريع التنموية الخاصة بالبلدية

• إعداد ومتابعة الصفقات

• الإعلان عن المناقصات في الجرائد

• إعداد الكشوف الكمية والتقديرية وتسليمها للمقاولين (أصحاب العروض)

• استقبال العروض وتسجيلها في سجل خاص يدعى سجل تقييد العروض.

- 3-1-1ii المديرية التقنية :

يتولى المدير تحت سلطة الأمين العام تشييط المصالح التي يشرف عليها و التنسيق بينها (1) وتضم هاته المديرية ثلاث مصالح و هي :

- (1) مصلحة الصيانة : وتضم مكنتين:

أ) - مكتب الاستغلال المباشر : ويقوم بإنجاز بطاقة تقنية لكل مشروع

ب) - مكتب الترخيم : ويتولى هذا المكتب متابعة

• الترخيمات

• التنسيق مع مصلحة العناد و المخازن

• مسك سجلات أشغال كل فرقة

• مراقبة الأشغال ميدانياً

رئيسة بلدية فروع وهي على التوالي (إدارة ، طرقات ، التنظيف)

2- مصلحة البناء والتعمير : وتضم بدورها ثلاث مكاتب :

أ- مكتب البناء و التعمير : ويقوم بالمهام التالية :

• السهر على احترام قواعد التهيئة و التعمير

• إعداد الوثائق الخاصة بالتعمير و البناء

• متابعة الاحتياطات العقارية

أ) المرسوم التنفيذي رقم 91/26 المؤرخ 1991/02/02 المادة 121 من

ب) - مكتب متابعة المشاريع : ويقوم بالمهام التالية :

• يتابع كل مشاريع البلدية (المراقبة التقنية)

• يقوم بتحرير تقرير مفصل عن المشاريع التي تقوم بها البلدية وإعطاء الوضعية المالية.

ج) - مكتب الأشغال الجديدة : يتولى المهام التالية :

• تحضير الملفات لمشاريع الجديدة واقتراحها

• متابعة جميع المشاريع من الناحية التقنية

• تزويد المشاريع باحتياجاتها المادية

- (3) مصلحة الوسائل العامة : وتضم مكاتب :

أ) - مكتب العتاد : يتولى هذا المكتب المهام التالية :

• وضع ملف لكل عتاد بالبلدية

• متابعة تصليح وصيانة العتاد

• برمجة العتاد للتنسيق مع كل الفرق

• متابعة وثائق العتاد (التأمين ، سجل الصيانة)

• اقتراح العتاد غير صالح للبيع

ب) - مكتب المخازن : يتولى هذا المكتب المهام التالية :

• متابعة جميع مخازن البلدية

• مسلك دفاتر و سجلات لجميع المخزونات

• إدخال و إخراج المخزونات بواسطة سند دخول أو سند خروج

• متابعة استهلاك محروقات وزيوت العتاد

الملحق رقم (10):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de L'enseignement Supérieur Et de La Recherche Scientifique

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 14/02/2022 الرقم: 11/2022

التماس مساعدة

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي
بلدية بوسعادة - المسيلة

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع نظام ل.م.د. LMD بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم بتقديم يد المساعدة للطالب (ة) المذكور (ة) أسمه (ها) أدناه. وذلك لتمكينه (ها) من جمع المعطيات والمعلومات على مستوى مصالحكم والاطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع البحث.

الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	التخصص
01	طالب حليلة السعدية	1996/02/25 ب: بوسعادة - المسيلة	علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: مهارة الذكاء الاتفعاى ودوره فى بناء الثقة التنظيمية.
الأستاذ المشرف: د / قندوز منير.
وفى انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.
الهيئة المستقبلية:

رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويتفويض منه
مدير المستخدمين (المكلف)
عادل شريف عادل

الدكتور:
جمال بن خالد

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
ص ب 166 اشبيليا المسيلة 28003 - الجزائر. فاكس:

University Mohame Boudiaf of M'sila
humaine and Socials Sciences Faculty
B.P : 166 Echbilila M'sila 28003 Fax 213.35.55.96.30