



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

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم الإجتماع

تخصص: تنظيم و عمل

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل: 171735086340

2022/

بحث بعنوان:

دور القيادة الخادمة في التقليل من الإنسحاب الوظيفي لدى العمال

دراسة ميدانية بلدية بوسعادة

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر نظام LMD في علم الإجتماع تنظيم و عمل

إعداد الطالبة:

طالب سهيلة

أمام لجنة المناقشة:

الرقم	اسم و لقب الدكتور(ة)	الجامعة	الصفة
1	د.بتقة ليلي	جامعة المسيلة	رئيسا
2	د.بداوي محمد سفيان		مشرفا ومقررا
3	د.النش عمر		مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ
الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

{ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ
وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ
وَاللَّهُ يَمَّا تَعْمَلُونَ خَيْرٌ }

صدق الله العظيم

(المجادلة:11)

شكر و تقدير

لابد لي وأنا أخطو خطواتي الأخيرة في الحياة
الجامعية من وقفة نعود بها إلى أعوام قضيتها
في رحاب الجامعة مع أساتذتي الكرام الذين
قدموا لي الكثير باذلين جهودا كبيرة في بناء جيل
الغد لتبعث الأمة من جديد

و قبل أن أمضي أقدم أسمى آيات الشكر والامتنان
والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في
الحياة....

إلى الذين مهدوا لي طريق العلم والمعرفة أمي و
أبي رحمه الله و أسكنه فسيح جناته، أسأل الله أن
يجمعنا بك في جنة الفردوس

إلى جميع أساتذتي الأفاضل بكل الأَطوار
الدراسية . وأخص بالتقدير والشكر
للدكتور: بداوي محمد سفيان

الأستاذ : علال شريف عادل

ومعلمي سويكر عبد الرحمن

الذين أقول لهم بشراكم قول رسول الله
صلى الله عليه و سلم: " إن الحوت في
البحر، و الطير في السماء، ليصلون على
معلم الناس الخير "

كما و أقدم الشكر لأستاذتنا الكرام الذين أشرفوا على
تكوين الدفعة و الأساتذة القائمين على عمادة و إدارة
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية جامعة المسيلة كما لا
ننسى أن نتقدم بأرقى و أثن عبارات الشكر و العرفان إلى
القائمين على جامعة المسيلة و على رأسهم رئيس
الجامعة و كل العاملين بها .

و كذلك أشكر كل من ساعد على إتمام هذا البحث و قدم
لي يد العون و المساعدة و زودني بالمعلومات اللازمة
لإتمام هذا البحث الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا و
نورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي إلى
من زرعوا التفاؤل في دربي و قدموا لي المساعدات و
التسهيلات و الأفكار و المعلومات ، ربما دون أن يشعروا
بدورهم بذلك فلهم مني كل الشكر و التقدير .

" كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع
فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم".



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شُكْرٌ وعرقان فهرس المحتويات ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية	
4	1- إشكالية الدراسة
6	2- فرضيات الدراسة
6	3- أسباب إختيار الموضوع
7	4- أهمية الدراسة
8	5- أهداف الدراسة
8	6- تحديد مفاهيم الدراسة
12	7- الدراسات السابقة
18	8- الترسيمة المنهجية لمتغيرات الدراسة
الفصل الثاني : القيادة الخادمة (رؤية سوسيوتنظيمية)	
19	تمهيد
19	1- نشأة القيادة الخادمة
24	2- خصائص القيادة الخادمة
25	3- نماذج و أبعاد القيادة الخادمة
27	4- العلاقة بين القيادة الخادمة و الأنماط القيادية الأخرى
29	خلاصة
الفصل الثاني : الانسحاب الوظيفي (رؤية سوسيوتنظيمية)	
31	تمهيد
31	1- مراحل تطور السلوك التنظيمي

33	2-مظاهر سلوكية للإنسحاب الوظيفي
35	3-أبعاد الانسحاب الوظيفي
39	4-تكاليف الانسحاب الوظيفي
39	خلاصة
الفصل الرابع : منهجية الدراسة و الإجراءات الميدانية	
42	تمهيد
42	1-حدود الدراسة
46	2-عينة الدراسة وكيفية إختيارها
47	3-منهج الدراسة
48	4-أدوات و تقنيات جمع البيانات المستخدمة
49	5-أساليب المعالجة الإحصائية
50	خلاصة
الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة	
52	1-تحليل البيانات الوصفية
58	2-تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الخادمة
73	3-تحليل البيانات المتعلقة بالإنسحاب الوظيفي
92	4-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
95	5-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة
96	6-نتائج الدراسة
97	7-توصيات
99	خاتمة
قائمة المصادر و المراجع الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.	52
02	جدول يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.	53
03	جدول يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية.	54
04	جدول يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي.	55
05	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	56
06	جدول يوضح توزيع المبحوثين حسب متغيري الأقدمية والفئة السوسيو مهنية.	57
07	جدول يوضح موقف المبحوثين من تمكين القائد مسؤولية إتخاذ القرار للعمال.	58
08	جدول يوضح موقف المبحوثين من إمكانية منح القائد للعمال حرية التعامل مع المواقف الصعبة.	59
09	جدول يوضح موقف المبحوثين من إمكانية منح القائد للعمال الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.	60
10	جدول يوضح موقف المبحوثين حول تشجيع القائد على التعامل مع القرارات المهمة.	61
11	جدول يوضح رأي المبحوثين حول الفرص التي تمنح من طرف القائد للموظفين لتطوير إمكانياتهم حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	63
12	جدول يوضح رأي المبحوثين في مبادرة القائد بمساعدتهم على مواجهة الصعوبات.	65
13	جدول يوضح موقف المبحوثين حول تصرف القائد بعدالة مع الموظفين	66

	حسب متغير المستوى التعليمي.	
68	جدول يوضح رأي المبحوثين حول صدق القائد في تعاملاته حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.	14
69	جدول يوضح رأي المبحوثين حول صدق القائد في أقواله حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .	15
71	جدول يوضح موقف المبحوثين حول تعامل القائد بشفافية حسب متغير المستوى التعليمي	16
73	جدول يوضح رأي المبحوثين حول إحساسهم بالعزلة في مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .	17
75	جدول يوضح رأي المبحوثين حول افتقارهم للتفاعل الاجتماعي داخل مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .	18
77	جدول يوضح رأي المبحوثين في عدم إرتباطهم بالعمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .	19
78	جدول يوضح موقف المبحوثين حول تقديم المساعدات للزملاء داخل مكان العمل .	20
79	جدول يوضح رأي المبحوثين حول طموحهم في الترقية حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	21
81	جدول يوضح رأي المبحوثين حول تفكيرهم بالأهداف المستقبلية في أوقات العمل حسب متغير المستوى التعليمي .	22
83	جدول يوضح شغور مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .	23
85	جدول يوضح إلتزام المبحوثين بالقدوم للمؤسسة في الوقت المحدد حسب	24

	متغير الفئة السوسيو مهنية .	
87	جدول يوضح إلتزام المبحوثين بفترة الراحة الممنوحة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .	25
89	جدول يوضح موقف المبحوثين حول التجول داخل محيط العمل دون غرض حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .	26
90	جدول يوضح موقف المبحوثين حول تفكيرهم في ترك العمل حسب الأسباب التي دفعت به لذلك .	27

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي و قد تمت هذه الدراسة في المؤسسة العمومية الخدماتية بلدية بوسعادة، و لتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وقد تم تصميم استمارة مكونة من 30 سؤال طبقت على عينة مكونة من 60 موظف بالبلدي، و بعد المعالجة الإحصائية للبيانات وقراءة وتأويل سوسيولوجي لها أسفرت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها: **تفعيل** نظام التمكين الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة، **إهتمام** القادة بتصرفاتهم بأخلاق مع الموظفين و **بتطبيق** اللوائح و القوانين الإدارية، و التأكد من وجود إنسحاب جسدي ضعيف النسبة و متمثل في السعي على تمديد فترات الراحة و التجول داخل محيط العمل من طرف الموظفين .

الكلمات المفتاحية: القيادة الخادمة، الانسحاب الوظيفي، المؤسسة العمومية الخدماتية.

Résumé de l'étude

Cette étude visait à identifier le rôle du leadership serviteur dans la réduction des abandons d'emploi, et cette étude a été réalisée dans l'institution de service public de la commune de Boussaâda, et pour atteindre l'objectif de l'étude, la méthode d'analyse descriptive a été utilisée, et un questionnaire composé de 30 questions a été conçu et appliqué à un échantillon de 60 employés de la commune, et après le traitement statistique des données et après une analyse sociologique , l'étude a abouti à un ensemble de résultats dont les plus importants sont : **l'activation** de la responsabilisation au travail système au sein de l'établissement étudié, **l'intérêt** des dirigeants pour leur comportement éthique avec les employés et **l'application** des règlements administratifs et des lois, et **la présence** d'un retrait physique faible représenté par l'allongement des périodes de repos et les tournées dans l'environnement de travail par les employées .

Les mots clés: leadership serviteur, abandons d'emploi, l'institution de service public

مقدمة

مقدمة:

نتيجة للتغيرات السريعة وتعقيد البيئة التي تعيش فيه المنظمات الأعمال المعاصرة ، وتعدد المجالات والثقافات والبيئات المختلفة التي تعمل فيها هذه المنظمات ، و تعقيد البيئة التي تعيش فيه المنظمات الأعمال المعاصرة ، وتعدد المجالات والثقافات والبيئات المختلفة التي تعمل فيها هذه المنظمات ، فان هناك حاجة إلى أنماط قيادية وطرق أساليب فريدة وجديدة من اجل التكيف ومواجهة التغيرات البيئية ، والتكنولوجية الديناميكية ، إذ أدركت منظمات الأعمال المعاصرة أن استمرارها وبقائها وديمومة نجاحها في مستقبل مرهون بكيفية تحقيق الموائمة بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين .

وفي ظل التغيرات في بيئة العمل داخل المؤسسة وكذلك انتشار بعض السلوكيات السلبية التي يمكن أن تؤثر على المؤسسة ككل وكذلك العاملين فيها ، وتجعل العاملين لا يرغبون في الحضور للعمل أو انخفاض دوافعهم في العمل وهو ما يطلق عليه سلوكيات الانسحاب الوظيفي نتيجة لأسباب متعددة ، ولا يحدث الانسحاب الوظيفي فجأة ولكن يحدث بشكل تدريجي ، يتضمن مرور الموظف بضغوط وظيفية ونفسية لا يقدر على تحملها لفترات زمنية ممتدة ، وبالتالي يصل به الحال للخروج من المؤسسة ، كما أن تغيب الموظف عن العمل أو تأخره بشكل دائم يعبر بشكل غير مباشر على اتجاهاته السلبية اتجاه المؤسسة ، وهو ما يعكس انسحابه من العمل جزئيا من العمل .

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

الفصل الأول: خاص بالمقاربة المنهجية للدراسة النظرية و الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع ، أهمية ، أهداف، مفاهيم الدراسة، و كذا الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: خاص بالقيادة الخادمة و العناصر المتعلقة بها.

الفصل الثالث: خاص بالإنسحاب الوظيفي و العناصر المتعلقة به.

الفصل الرابع: فقد خصصناه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

في حين أن الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل و مناقشة النتائج و التوصيات المقترحة.

الجانب النظري

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

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

1- إشكالية الدراسة:

بعد أن زادت أهمية المؤسسات، أصبحت الحاجة ملحة لإيجاد نظام ينظم سلوك العاملين ضمن هذه المؤسسات، بغض النظر عن نوعها سواء كانت عامة أو خاصة أو خيرية.

ولعل من أهم العناصر التي تؤثر بشكل مباشر في نجاح أو فشل هذه المؤسسات هم العاملين فيها ، ومن ثم فإنه ليس من المفاجئ أن تولى العديد من المؤسسات إهتماما كبيرا بالعاملين ، لضمان تحليهم بسلوكيات مفيدة للمؤسسة ، والتي تنعكس إيجابا في تحقيق رضاهم في العمل ، حيث يتم ذلك من خلال التعرف على دوافعهم و حاجاتهم ، و العمل على إشباعها .

ولقد حظي موضوع القيادة بإهتمام كبير في أوساط الباحثين و العاملين في المؤسسات و ذلك لأهميتها الكبيرة في المؤسسات و تأثيرها على تفاعل الأفراد - قادة و مرؤوسين - و ما يترتب على ذلك من نتائج ترتبط بمستوى مخرجات المؤسسة و منافستها مع مثيلاتها محليا و دوليا ، و مما يشير إلى هذا الاهتمام الكبير بالقيادة تعدد نظرياتها بداية بالنظريات التقليدية و السلوكية و الموقفية ، وقد تطور هذا الاهتمام بدراسة نظريات القيادة و ظهرت نظريات و مداخل حديثة مثل القيادة التحويلية و القيادة الموزعة و القيادة الخادمة .

ويعود مفهوم القيادة الخادمة إلى كتابات جرينليف¹ GREENLEAF (1970-1972-1977) حيث تم صياغة المصطلح لأول مرة في مقال له عام 1970م بعنوان الخادم كقائد وقام بتقطير ملاحظاته في سلسلة من المقالات و الكتب حول موضوع القيادة الخادمة ، وذلك لان الغاية منها هو تقديم الرفاهية الكاملة من قبل المؤسسة للعاملين فيها و خدمتهم و ذلك عن طريق إتباع نمط قيادي جديد يهتم بالعاملين و ينصحهم و يعمل على تكوين علاقات قوية و رصينة بين العاملين داخل المؤسسة ، كما تقوم القيادة الخادمة بالاهتمام بمصالح العاملين و تنمية و تطوير مهاراتهم و مساعدتهم في حل المشكلات و التغلب على العقبات التي تواجههم سواء داخل المؤسسة أو خارجها ، فضلا عن تمكينهم من تحقيق ذاتهم و أهدافهم ، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة و بناء المجتمع ككل .

¹ - Lawrence, M. :Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century, Edition: 3rd, United State: JOHN WILEY & SONS, INC ،2001.

و توضح الدراسات الحديثة التي أجرتها مؤسسة جالوب GALLUP أن أكثر من ثلثي الأشخاص الذين ينسحبون من وظائفهم يستقيلون بسبب قائد غير ناجح و بعبارة أخرى أكثر وضوحاً فإن الأغلبية العظمى الذين يتركون مؤسساتهم لا يتركون المؤسسة نفسها و إنما يتركون الرئيس¹.

تعد ظاهرة الإنسحاب في مكان العمل خطيرة تنعكس بشكل سلبي على كل من العاملين و المؤسسات . حيث تتمثل سلوكيات الإنسحاب في مجموعة من الطرق التي يتبعها الموظف غير الراضي عن طبيعة العمل ، وعن المواقف التي تحدث داخل بيئة المؤسسة ، كما تظهر هذه السلوكيات في العديد من المظاهر مثل التغيب عن العمل ، أو إرتفاع معدلات الدوران للعاملين ، بالإضافة إلى سوء علاقات العمل و ظهور مشاعر الكراهية بين العاملين حول المؤسسة ، الأمر الذي يعني أن سلوكيات الإنسحاب قد تتمثل في جوانب جسدية من خلال ترك الموظف للعمل أو من خلال جوانب نفسية متمثلة في إنقطاع العلاقات الإجتماعية بين العاملين و ظهور مشاعر الكراهية تجاه بعضهم البعض ، و كذلك إتجاه المؤسسة التي يعملون بها ، مما يكون له إنعكاس سلبي على الأداء التنظيمي بشكل عام ، كما أن سلوكيات الإنسحاب تساهم في ظهور ما يعرف بالخلل الوظيفي ، و الذي قد يكون بسبب عدم شعور العاملين بالأمان الوظيفي.

وإجمالاً لما سبق و من خلال القراءات البيبليوغرافية بالإضافة إلى الدراسة الإستطلاعية الأولية التي قمنا بها في المؤسسة المبحوثة ألا و هي بلدية بوسعادة، يمكن القول أن الإنسحاب الوظيفي يعد من المتغيرات السلبية الذي ينتج عنه بعض الآثار غير المرغوب فيها و التي قد تعيق المؤسسة في سعيها نحو تحقيق الكفاءة و الفعالية ، و ربما تساهم القيادة الخادمة في التقليل من مستويات الإنسحاب الوظيفي و الحد من الآثار السلبية المترتبة عليه ، فالغاية من القيادة الخادمة تكوين قائد خادم يسعى لتمكين العاملين بدلاً من السيطرة عليهم ، و إقناعهم بدلاً من إكراههم ، كما يحرص على تشجيعهم على المشاركة والإبداع ، بالإضافة إلى تحقيق التوافق في الآراء بين أفراد الفريق . وفي هذا الإطار و بناء على ما سبق ، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- هل للقيادة الخادمة دور في التقليل من الإنسحاب الوظيفي لدى العمال ؟

¹- Hunter, J. C. The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader. New York: Crown Business ،2004.

ولتضمنين معالم الوضوح في سياقاتها المنهجية و المعرفية نبلور الأسئلة الفرعية التالية :

- ◀ هل للتمكين الوظيفي دور في التقليل من الانسحاب الجسدي لدى العمال ؟
- ◀ هل للتصرف بأخلاق دور في التقليل من الانسحاب النفسي لدى العمال ؟

2- فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للقيادة الخادمة دور في التقليل من الانسحاب الوظيفي.

الفرضية الفرعية:

- للتمكين الوظيفي دور في التقليل من الانسحاب الجسدي لدى العمال.
- للتصرف بأخلاق دور في التقليل من الانسحاب النفسي لدى العمال.

مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى:

- لمسؤولية اتخاذ القرار دور في التقليل من فترات الراحة الطويلة.
- للمشاركة في الآراء و الاقتراحات دور في التقليل من التغيب و الترك الطوعي للعمل.
- لحرية التعامل مع المواقف الصعبة دور في التقليل من شغور المكتب من العمال.

مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية:

- للعدالة دور في التقليل من افتقاد العمال للتفاعل الاجتماعي.
- للصدق دور في التقليل من شعور العمال بعدم ارتباطهم بالعمل.
- للشفافية دور في التقليل من شعور العمال بالعزلة.

3- أسباب إختيار الموضوع :

من القضايا التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية أن إختيار الباحث لموضوع بحثه و دراسته لا يخضع على وجه الإطلاق لأي ضرب من ضروب الصدفة، أو التلقائية أو العفوية بقدر ما يكون وثيقة الصلة بالظروف الباحث ذاته و ظروف المجتمع و حاجاته المتعددة و المتجددة.

فقد يكون لإختبار الموضوع دوافع ترتبط مباشرة بميول الباحث، ودوافعه الذاتية، كما قد تعود مبررات الإختبار إلى شروط موضوعية تتجاوز المبررات الشخصية، و الذاتية له، لكن الأكيد أن وقوع الإختبار على دراسة مشكلة ما يتأثر بمدى شعور الباحث بها، أو مدى إنشغاله بها إلى درجة الإحساس بوجود الدافع الداخلي القوي لتناول هذه المشكلة بالدراسة و البحث الميداني، و كلما كان ضغط و إلحاح المشكلة على الباحث قويا، كلما إزداد حماسه لسبر أغوارها و فهم حيثياتها فالإختبار لا ينبع من فراغ .

و قد وقع الإختبار على موضوع " دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال " بناء على عدة إعتبرات شخصية و أخرى موضوعية أذكر منها :

- ◀ الرغبة الشخصية و الدافع ذاتي و شخصي في إختبار الموضوع .
- ◀ بالنظر إلى أهمية القيادة الخادمة و ظاهرة الانسحاب الوظيفي داخل المؤسسة فإن هذه الدراسة تحاول التعرف على الدور الذي تلعبه القيادة الخادمة داخل المؤسسة الجزائرية في تقليلها من ظاهرة الإنسحاب ، هذه الأخيرة (المؤسسة) التي تشهد تطورا في نظام القيادة و خاصة مع ظهور بعض السلوكيات السلبية داخل المنظمات دعت الحاجة إلى وجود نظام قيادي يقلل من هذه السلوكيات الإنسحابية و يزيد من إنتماء و ولاء الموظفين و إرتباطهم و إلتزامهم بالعمل .
- ◀ وجود عدد كبير من الدراسات النظرية و الميدانية حول القيادة الخادمة و ربطها ببعض المتغيرات كالرضا الوظيفي و تعزيز سلوكيات المواطنة... إلخ . دون الانسحاب الوظيفي 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، و محاولة المساهمة المتواضعة لتكوين تصور تقريبي لدور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال.
- ◀ محاولة فهم واقع المؤسسة من خلال موضوع البحث و مدى تطابقه مع الجانب النظري المدروس.

4- أهمية الدراسة :

لتحقق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى صدق فروضها ،دعت الإجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي، لقدرتة على وصف طبيعة العمل المنظم الذي يشجع على مسؤولية إتخاذ القرار و المشاركة في الآراء و الإقتراحات من طرف الموظفين

حيث تبعاً لنمط القيادة الخادمة يتم تخويل مثل هذه المسؤوليات للموظفين لتطويرهم ودعمهم وبناء قادة خادمين، كما تمنح لهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة مما يزيد من ثقة الموظفين بقدراتهم، كما أن منحهم بعض المسؤوليات يؤدي إلى إلتزامهم و التقليل من سلوكيات الانسحاب الجسدي لدى الموظفين و المتمثل في سلوكيات السلبية التالية : كالغياب دون مبرر، و الترك الطوعي للعمل، ترك مكان العمل شاغراً أثناء فترات العمل، التجول داخل محيط العمل دون غرض، و تمديدهم لفترات الراحة الممنوحة... إلخ . في حين أن تصرف القائد بأخلاق كأن يكون عادلاً و صادقاً و يتعامل بشفافية يؤدي إلى بناء ثقة الموظفين بالقادة التابعين لهم الأمر الذي يقلل من ظاهرة الانسحاب النفسي المتمثلة في: إحساس الموظفين بالعزلة و عدم إرتباطهم بالعمل، كما و تزيد تصرفات القائد بأخلاق من التفاعل الاجتماعي و تقلل من هذه السلوكيات السلبية لدى الموظفين و تجعلهم يحسون بإنتمائهم للمؤسسة مما يزيد من إستغراقهم الوظيفي في أداء مهامهم .

5-أهداف الدراسة :

لكل دراسة هدف تصبوا إليه، كآلية لكشف الغموض الذي يحتاجها وفي هذا السياق تبلور الأهداف المحورية التالية:

- ◀ محاولة الكشف عن مدى تفعيل نظام التمكين الوظيفي داخل المنظمة محل الدراسة.
- ◀ محاولة الوقوف على أهمية التصرف بأخلاق داخل المنظمة محل الدراسة .
- ◀ محاولة الكشف عن آليات للتقليل من الانسحاب النفسي داخل المنظمة محل الدراسة.
- ◀ محاولة الكشف عن آليات للتقليل من الانسحاب الجسدي داخل المنظمة محل الدراسة.

6-تحديد مفاهيم الدراسة:

تعريف القيادة اصطلاحاً : عرف عطية القيادة بأنها: "فن التأثير الذي يقوم به الشخص من أجل اتحادهم وتجميعهم وتوحيد جهودهم وتنسيقها ويقوم بضرب المثل لأعضاء الجماعة في الأعمال والتصرفات بما يضمن للأعضاء ولئهم وطاعتهم وتعاونهم بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة¹ . ويصف كل من تانينيوم وماسريك القيادة من خلال العلاقة بين القائد والتابعين بأنها "التأثير الذي يمارس بين الأشخاص

¹ - مصطفى عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، د ص.

ويوجه من خلال عملية الإتصالات نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة، والقيادة تشمل دائما محاولة من قبل القائد للتأثير على سلوك التابعين".¹

مفهوم القيادة الخادمة Leadership Servant إصطلاحا :

لم يستقر الباحثون على تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة الخادمة، ويعتبر أهم التعريفات التي تم وضعها للقيادة الخادمة الذي عرفها غرينليف بأنها " فلسفة ومجموعة من الممارسات التي تثري حياة الأفراد، وتعمل على بناء منظمات أفضل وبالتالي تؤدي إلى خلق عالم أكثر عدالة وعناية بالأفراد".²

عرف لوب³ القيادة الخادمة بأنها فهم وممارسة قيادة تضع مصلحة مرؤوسيهما قبل مصلحتها، بحيث ترتقي بقيمة الأفراد وتعمل على تنميتهم وبناء روح الجماعة فيما بينهم، ومشاركتهم القوة والمكانة، من أجل مصلحة الفرد، والمنظمة بصفة عامة

بينما يعرفها Sims⁴ بأنها النمط القيادي الذي يهتم بكرامة الأفراد ويرفع من قدرهم، ويشعل في القائد جذوة الإبداع الفطرية التي توجهه نحو القيادة بفعالية.

ويرى العبد السلام⁵ بأنها نمط قيادي ونشاط هادف يدرك من خلاله القائد أنه عضو في جماعة يري مصالحها، ويقوم بمتابعة شؤون أفرادها ساعيا لتحقيق مصالحهم بتعاونهم ومشاركتهم .

¹ - الطجم، عبد الله والسواط، طلق: السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، ط4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003 ،ص22 .

² -راضي بن تركي عذبي الشمري: واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، العدد الثامن، المجلد الثالث، ابريل 2009، ص4 .

³ -Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. (Doctoral dissertation). Florida Atlantic University .ProQuest Dissertations and Theses database.

⁴ -Sims, J. (1997). Servanthood: leadership for the group effectiveness. The Wharton School, University of Pennsylvania. Senjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. Leadership and Organization Development Journal, 31(7), 643-663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>.

⁵ - العبد السلام، خالد صالح: القيادة الخدمية أنماط القيادة ومفاتيح التغيير، ندوة القيادة ومسئولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، 2009 مارس22 ، ص. 23.

ويؤكد عبد الرحمن أن نمط القيادة الخادمة إنما يشير إلى سلوكيات القائد مع مرؤوسيه، فالقائد الخادم يعمل على مساعدة الآخرين ليتمكنهم أن يصبحوا أفراد فاعلين، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات والحقائق ليتمكنوا من أداء مهامهم بأفضل صورة ممكنة .

من خلال التعاريف المذكورة أعلاه يمكن إستخلاص **التعريف الإجرائي التالي** : القيادة الخادمة هي قيادة تحافظ على كرامة الموظفين و تتصرف معهم بأخلاق و تسعى لنموهم من خلال تمكينهم و تشاركهم القوة و المكانة من أجل مصلحة كليهما (مؤسسة ، موظفين) .

تعريف سوء السلوك التنظيمي إصطلاحاً :

يقصد به السلوكيات التي تصدر من الموظفين العاملين بمختلف المؤسسات ، سواء كانوا موظفين بسطاء أو إطارات و مسؤولين ، بحيث تكون هذه السلوكيات مخالفة لتعليمات و اللوائح الإدارية ، أو منافية لأخلاقيات الممارسة المهنية ، بحيث تكون لها تأثيرات سلبية على المستوى الوظيفي ، أو على جانب العلاقات في العمل.¹

مفهوم الإنسحاب الوظيفي إصطلاحاً :

لقد عرف هولن² الإنسحاب الوظيفي بأنه مجموعة من السلوكيات المؤدية إلى عدم رضا الأفراد عن العمل إلى الدرجة التي تؤدي ذلك إلى تجنب والابتعاد عن موقف العمل .

المقصود بالانسحاب هو إنفصال الموظف من المنظمة سواء نفسياً أو جسدياً، ويمكن أن تتخذ سلوكيات الانسحاب أشكالاً عديدة، ويمكن أن تكون مكلفة وضارة في نجاح وتقدم المؤسسة وسلوكيات الانسحاب هي الإجراءات التي يمكن أن يتخذها الشخص سواء جسدياً أو نفسياً بالانسحاب من المنظمة .وعادة ما تكون بعض سلوكيات الانسحاب الجسدي مثلاً التأخر عن الحضور في مواعيد العمل، والغياب عن العمل دون عذر مقبول، أو الغياب بأعذار متعددة، أو زيادة معدل دوران العمل³ . وهناك أيضاً العديد من

¹ - دحمان سويسي ، ياسين محجر : واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين، مجلة آفاق للعلوم ،جامعة الجلفة ، العدد التاسع ، 2017 ، ص. 68 .

² - مساعد وفاء أحمد مجد: أثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، كلية العلوم الاقتصادية، معهد الإدارة الرصافة، جامعة بغداد للعلوم، العدد التاسع عشر، 2009، د ص .

³ - محمود محمد عوض دويدار ،وسليمان عبد الله البصي:أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي،المجلة الاقتصادية،جامعة عين شمس ، العدد 11 ، ص. 11 .

أشكال سلوكيات الانسحاب النفسي مثلا عدم الإرتباط بالعمل، الحد الأدنى من بذل الجهد في العمل ، وعدم الإبداع في أداء الأعمال، الشعور بالعزلة، إفتقاد الموظف للتفاعل الإجتماعي .

يعبر الإنسحاب الوظيفي عن إحدى السلوكيات التي يتبعها الموظف غير الراضي عن عمله بالمنظمة ،وعما يحدث بالعمل وقد أشار طيار إلى أن الانسحاب النفسي ينطوي على إهمال الموظف لوظيفته بسبب كرهه لها ولزملائه ،وانتظاره الوقت المناسب لترك العمل بالمنظمة والالتحاق بمنظمة أخرى تحقق له الاستقرار النفسي والوظيفي.¹

كما أشار جودة وآخرون إلى أن الانسحاب الوظيفي يعبر عن وجود فجوة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها.ومن بين سلوكيات الانسحاب الوظيفي التأخير عن العمل والغياب المتكرر وعد القيام بتنفيذ المهام ،والصراعات مع الزملاء في العمل .وتقسم سلوكيات الانسحاب الوظيفي إلى الانسحاب النفسي والانسحاب الجسدي.²

مما سبق يمكن إستخلاص **التعريف الإجرائي التالي** : يعبر الانسحاب الوظيفي عن السلوكيات السلبية التي تصدر من الموظفين داخل المؤسسة و هذه السلوكيات قد تتمثل في إنسحاب نفسي (مثل عدم الإبداع في عمله ، عدم إرتباطه بالعمل ، غياب التفاعل اجتماعي ...إلخ) و قد تتمثل في الانسحاب الجسدي (الغياب الغير مبرر، ترك مكان العمل شاغر في فترات العمل ، التجول داخل مكان العمل دون غرض...إلخ) . و كل هذه السلوكيات تعبر عن عدم رضا الموظف عن عمله أو رفضه لمحيط عمله .

تعريف المؤسسة العمومية الخدماتية :

عرف M. TRUCHY المؤسسة على أنها وحدة تجميع و تنسيق العناصر البشرية و المادية للنشاط. المؤسسة العمومية تعود في ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيف ما شاؤ، و

¹ - طيار ليندة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنسحاب النفسي من العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفين مؤسسة إسمنت الجزائر العاصمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4 ، 2018 ، ص ص.257-280.

³- جودة، عبد المحسن؛ حماد، إنجي و الشرييني صفاء: الإنسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط الدور والأداء الوظيفي بالتطبيق على المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث و التجارية، العدد 36، السنة 4 ، مصر ، 2016، ص 651-679.

الأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العمومية مسئولون عن أعمالهم هذه إتجاه الدولة، وفقا للقوانين العامة للدولة ¹.

7- الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة هديل بسام شاهر السكر تحت عنوان " القيادة الخادمة و أثرها على الأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير ، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، الأردن ، 2018_2019 .

و تمحورت مشكلة الدراسة للبحث في أثر تطبيق و ممارسة القيادة الخادمة بسلوكياتها على الأداء الوظيفي في البيئة الأردنية من خلال دراسة حالة الملكية الأردنية.

و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الخادمة بأبعادها السبعة (التصور ، المعالجة العاطفية ، وضع المرؤوسين أولاً ، مساعدة المرؤوسين على النمو و النجاح ، التعامل الأخلاقي ، التمكين ، وأخيراً خلق قيمة للمجتمع) على الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية .

كما إعتمدت الباحثة على المنهج الكمي ، حيث تم تطوير إستبانة مكونة من 38 فقرة كما و قامت بتوزيع على 260 موظف .

و قد توصلت الباحثة في دراستها إلى العديد من النتائج أهمها : وجود مستوى متوسط في ممارسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية ، بالإضافة إلى وجود مستوى مرتفع من الأداء الوظيفي في الملكية الأردنية، و أظهرت النتائج أن القيادة الخادمة و من خلال بعديها (التمكين و مساعدة المرؤوسين على النمو و النجاح) تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي و بنسبة (44%) ، في حين أن التعامل الأخلاقي يؤثر بشكل سلبي على الأداء الوظيفي . كما أظهرت النتائج عدم وجود أثر واضح لأبعاد القيادة الخادمة الأخرى المتمثلة في التصور ، المعالجة العاطفية ، خلق قيمة للمجتمع على الأداء الوظيفي .

¹ - عدة سكران فاطمة: ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية حالة مديرية الضرائب بماسرى، تحت إشراف: د محمد عبد الرزاق بوطغان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر ، 2014-2015 ، ص 40 .

الدراسة الثانية :

دراسة حيدر عبد الحاكم ياسر تحت عنوان " القيادة الخادمة وعلاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية " دراسة لنيل شهادة البكالوريوس ، كان من الأجدر أن تكون ماجستير أو دكتوراه و لكن بما أنها تتناول المتغير المستقل القيادة الخادمة أخذناها كدراسة سابقة ، تحت إشراف جواد راضي ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة القادسية ، العراق ، 2018.

و إنطلق الباحث من تساؤلات التالية :

-هل تتوفر لدى القيادات الإدارية ممارسات القيادة الخادمة ؟

-هل تتوفر سلوكيات المواطنة التنظيمية في الدائرة ؟

-ما هي طبيعة العلاقات بين القيادة الخادمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية ؟

وهدفت الدراسة إلى معرفة مستوى توافر متغيرات الدراسة وهي (القيادة الخادمة و سلوكيات المواطنة التنظيمية) في الدوائر المبحوثة كما و تم اختبار طبيعة العلاقة بين متغيري البحث المتعلقة ، أيضا هدفت إلى معرفة آراء القيادات الإدارية حول ممارسة أعضاء الدوائر الخدمية لسلوكيات المواطنة التنظيمية .

أما عينة البحث فقد تم إختيار عينة من 20 مدير من القيادات الإدارية في دائرة صحة الديوانية .

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج أهمها : وجود خصائص القيادة الخادمة و المتمثلة في التمكين بدرجة عالية لدى القيادات الإدارية في دائرة صحة الديوانية ، و ذلك لأن القائد الإداري يهتم بصدق بمصالح الآخرين ، و يحاول دائما مساعدة الآخرين من دون تملق .

الدراسة الثالثة:

دراسة راضي بن تركي عذبي الشمري تحت عنوان : "واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة"، نوع الرسالة غير مذكور، التخصص غير مذكور ، جامعة حفر الباطن مجلة العلوم التربوية والنفسية ، العدد الثامن ، المجلد الثالث ، المملكة العربية السعودية ، أبريل 2019.

◀ وتمحور مشكلة الدراسة في الكشف عن واقع ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لأبعاد القيادة الخادمة، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتبرز إشكالية الدراسة التي تختصر في التساؤلات التالية:

◀ ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لأبعاد القيادة الأكاديمية وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

◀ ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعد المهارات المفاهيمية من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

◀ ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

◀ ما درجة ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بجامعة حفر الباطن لبعد التمكين من أبعاد القيادة الخادمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة بين ($\alpha \leq 0.05$)

بين استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعة حفر الباطن حول درجة ممارسة القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية تعزى لاختلاف متغيرات (الرتبة العلمية الجنس)؟

-وقد هدف البحث إلى استقصاء واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن، واستخدم الممارسة، ثم تطبيقها على عدد (131) من عدد (600) عضو هيئة تدريس من جامعة حفر الباطن.

-وكان من أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي :

-أن المتوسط الحسابي العام لجميع مجالات الدراسة بلغ (3.70) من أصل (5) وهذا يعني أن أعضاء هيئة (التدريس يؤكدون أن درجة ممارسة رؤساء الأقسام للقيادة الخادمة عالية .

◀ جاء ترتيب أبعاد القيادة الخادمة حسب درجة ممارسة رؤساء الأقسام لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً حسب قسم المتوسطات الحسابية. حيث جاء في المرتبة الأولى بعد المهارات المفاهيمية بمتوسط حسابي (3.76) وجاء في المرتبة الثانية بعد التمكين بمتوسط حسابي (3.70) وجاء في المرتبة الثالثة بعد الاهتمام بالمرؤوسين أولاً بمتوسط حسابي (3.65) .

◀ أن جميع عبارات ممارسة القيادة الخادمة الواردة في الإستبانة جاءت بدرجة . عالية ومتوسطة، وأخيراً لم تحصل أي عبارة من الإستبانة . على درجة عالية جداً أو منخفضة أو منخفضة جداً .

وجود فروق ذات دلالة إحصائية . في متغير الجنس عند مستوى (0.01) لصالح الذكور ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرتبة العلمية، عند مستوى الدلالة (0.01).

الدراسات المتعلقة بالإنسحاب الوظيفي

الدراسة الأولى:

دراسة أسماء عبد العاطي محمد و بسام سمير الرميدي تحت عنوان "أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الإنسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية"، نوع الرسالة غير مذكور ،كلية السياحة و الفنادق ، جامعة مدينة السادات، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، العدد1 ،المجلد 23 ،مصر، ديسمبر 2021.

وتمحور مشكلة الدراسة في الكشف عن أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الإنسحاب الوظيفي للعاملين بالتطبيق على شركات السياحة المصرية

انطلق الباحث من التساؤلات التالية :

- 1- هل يعد التوازن التنظيمي من سلوكيات الانسحاب الوظيفي في شركات السياحة المصرية؟
 - 2- ما الدوافع والسلوكيات المؤدية الانسحاب الوظيفي وعدم رضا الأفراد عن العمل؟
 - 3- ما المقترحات التي تساعد على الأمان الوظيفي داخل شركات السياحة؟
- كما تهدف هذه الدراسة إلى تقييم أثر أبعاد التوازن التنظيمي (الراتب المباشر، والتعويضات، والترقية، وفرص التطوير، والإنجاز، وتنوع المهام، والعلاقة مع الزملاء، والعلاقة مع الرؤساء) على الإنسحاب الوظيفي للعاملين في الشركات المصرية للسياحة (الإنسحاب النفسي و الإنسحاب الجسدي). وتهدف الدراسة أيضا إلى تحليل أثر التوازن التنظيمي على سلوكيات الإنسحاب الوظيفي للمتغيرات الديموجرافية والوظيفية (النوع، والسن، والمؤهل، والوظيفة، وعدد سنوات الخبرة).

وقد توصلت نتائج البحث إلى أن هناك تأثيرا معنويا وسلبيا للتوازن التنظيمي وجميع أبعاده على الإنسحاب الوظيفي وبعديه في شركات السياحة المصرية، تؤثر العلاقة مع الزملاء معنويا و سلبيا على الانسحاب الوظيفي، أبرزت نتائج الدراسة انخفاض سلوكيات الإنسحاب الوظيفي ببعديه الإنسحاب النفسي والجسدي للعاملين من شركات السياحة.

الدراسة الثانية :

دراسة زيد متعب العباسي بعنوان " المرح في مكان العمل و دوره في الحد من إنسحاب العاملين دراسة تطبيقية في مستشفى الكفل العام " ، نوع الرسالة غير مذكور، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد56، 2020 .

هدفت الدراسة إلى صياغة إطار نظري يتضمن مجموعة من المساهمات حول المرح في مكان العمل و إنسحاب العاملين، و تهدف أيضا إلى تحديد تأثير المرح في مكان العمل على إنسحاب العاملين، و إكتشاف العلاقة بين المرح و إنسحاب العاملين حيث تمت الدراسة في مستشفى الكفل و قد تم توزيع 187 إستمارة و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

تحقق وجود علاقة ارتباط عكسية بين المرح في مكان العمل و الإنسحاب في مكان العمل، يؤدي السماح للأفراد العاملين بممارسة الحريات الشخصية إلى رفع الروح المعنوية وهذا ينعكس بشكل ايجابي على زيادة تعلق الأفراد العاملين بمكان العمل، لطقوس العمل التي تقوم بها المنظمة والمتمثلة بإقامة بعض الإحتفالات والفعاليات أثر في زيادة تعلق الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، إن إقامة بعض المسابقات الرياضية يؤدي إلى القضاء على الروتين المثبط للروح المعنوية بالتالي تعد هذه الأنشطة من الأدوات الفاعلة لتقليل الإنسحاب في مكان العمل، تترك بعض الأنشطة الاجتماعية مثل تشكيل فرق عمل أو مجاميع تعمل على تنظيم ندوات أو بعض البرامج المسلية أثر ايجابي في نفسية العاملين.

الدراسة الثالثة:

دراسة دحمان سويسي بعنوان "واقع الانسحاب الجسدي من العمل لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، أطروحة دكتوراه، تحت إشراف: ياسين محجر، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، العدد 33، مارس 2018 .

هدفت الدراسة إلى تقصي مستوى الانسحاب الجسدي من العمل لدى موظفي الجماعات المحلية بولاية الجلفة، و كذا محاولة التعرف على مستوى أبعاد هذه الظاهرة التنظيمية، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين مختلف الفئات العمرية في مستويات الانسحاب الجسدي من العمل .

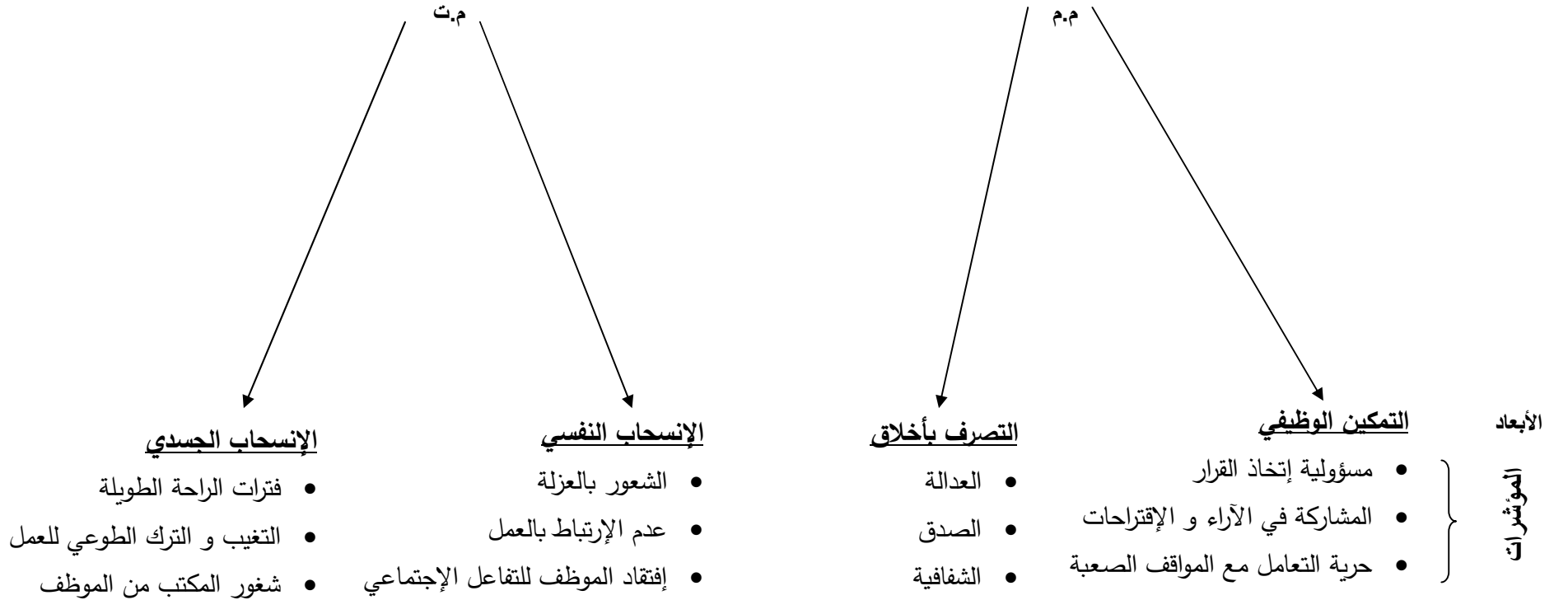
حيث إعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي و إستخدمت الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة قوامها 256 من الموظفين.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية : هناك مستوى متوسط من الانسحاب الجسدي من العمل لدى موظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستويات الانسحاب الجسدي من العمل، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مختلف الفئات العمرية في مستويات الانسحاب الجسدي من العمل

إنفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك و هو تناول موضوع القيادة الخادمة و الانسحاب الوظيفي و التعمق فيه في حين اختلفوا من ناحية ربطهم بمتغيرات مختلف، بالإضافة إلى اتباعهم للمنهج الوصفي و إستخدامهم للإستبيان كأداة لجمع البيانات ، إختلاف الدراسات في وصولهم للنتائج منهم من توصل لنتيجة إيجابية و منهم من توصل لعدم وجود علاقة .

ترسيمة منهجية لمتغيرات الدراسة:

دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال



من إعداد الباحثة

الفصل الثاني

القيادة الخادمة " رؤية سوسيوتنظيمية "

تمهيد

- 1- نشأة القيادة الخادمة.
- 2- خصائص القيادة الخادمة .
- 3- نماذج القيادة الخادمة و أبعادها.
- 4-العلاقة بين القيادة الخادمة و الأنماط القيادية الأخرى.

خلاصة

تمهيد

تعد القيادة الخادمة من الأنماط القيادية القادرة على مساعدة المؤسسات في التغلب على التحديات التي تواجهها في القرن الواحد والعشرين، كما تقوم بالإهتمام بمصالح العاملين و تنمية و تطوير مهاراتهم و مساعدتهم في حل المشكلات و التغلب على العقبات التي تواجههم سواء داخل المنظمة أو خارجها، فضلا عن تمكينهم من تحقيق ذاتهم و أهدافهم و من ثم تحقيق أهداف المؤسسة و بناء المجتمع ككل.

1-نشأة القيادة الخادمة

تعد القيادة الخادمة كواقع وممارسة موجودة منذ القدم، وعبر القرون ماضية كذلك يرى العلماء أن القيادة الخادمة ظهرت منذ ما يقارب 2500 عام، ومازالت قائمة، مما يدل على أنها قيادة قديمة وعالمية وممتدة. ترجع جذور القيادة الخادمة إلى النبي صلى الله عليه وسلم الذي قال عنه الله تعالى "وإنك لعلی خلق عظیم"¹. فقد كان عليه الصلاة والسلام نعم القائد الخادم لأصحابه ومساعد لهم في جميع الأعمال سلما كان أم حربا، وكان يأخذ بمشورتهم، وبأسلوبه القيادي الفذ تأسس للمسلمين أعظم دولة في التاريخ في مدة قصيرة لا تساوي شيئا في حساب الزمن² وقد تم التعارف بين الناس منذ القدم أن من يقوم بخدمة الناس وتحفيزهم على الأعمال الإيجابية فإنه هو سيد عليهم، وكما قيل في المثل: "سيد القوم خادمهم"³ أي ذلك ظاهر منذ الفكر العربي قديما، وفي الفكر الإداري المعاصر فإنه له مرادفا، ويتضح ذلك جليا من خلال ترجمة المقولة المستخدمة في الفكر الأوروبي وهي :

"The first responsibility to the leader is to clarify the goals to his subordinates, finally to tell them thank you, in between he is as a servant".

والتي مفادها أن مسؤولية القائد بداية تكمن في توضيح الأهداف للتابع، ثم في النهاية يشكرهم على إنجازاتهم، وهو ما بين البداية والنهاية يعمل معهم كخادم⁴.

¹- قرآن الكريم

²- العبد السلام ، خالد بن صالح : القيادة الخادمة (أنماط القيادة و مفاتيح التغيير) في ضوء النظريات و النماذج القيادية ، د. ط ، الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض ، الرياض ، د تاريخ نشر، ص.52.

³- حسن تسنيم : سيد القوم خادمهم ، متوفر على الرابط : <https://mawdoo3.com> ، 2022/3/3 ، 2014 ، ص. 33.

⁴- الفريجات ، خضير كاظم حمود : القائد و إتخاذ القرار، مجلة الصناعة ، د العدد ، ص. 18-29 .

يعد روبرت جرينليف في عام 1970م أول من تحدث عن مفهوم القيادة الخادمة والتي قصد بها أن الأتباع يكونون هم محور إهتمام القائد وتركيزه . وأن القائد الخادم خادم أولاً " the great leader is seen as a servant first . " وأن قيادته ما هي إلا تعبير عن الرغبة في خدمة الآخرين، فهو يضع مصالح الأتباع أولاً ليساعدهم على الوصول إلى أعلى قدراتهم، فيهتم بهم ويمكنهم ويوفر لهم الدعم اللازم¹ .

وكانت بداية بزوغ نمط القيادة الخادمة عندما نشرت مقالة لجرينليف بعنوان "القائد خادماً"، مستوحى تسمية هذا النمط من أحداث رواية قصيرة لهرمان هيرسي، عنوانها "رحلة الشرق"، كتبها عام 1956 تتحدث الرواية عن عصابة منتقاة من الرجال خرجوا في رحلة دينية أسطورية يرافقهم (خادم) يدعى ليو كانت مهمته الإعتناء بتلك العصابة من الرجال ، والسهر على راحتهم ، وذلك يوم اختفى الخادم ليو كانت مهمته الإعتناء بهم و السهر على راحتهم وبمجرد غيابه وقعت العصابة في فوضى و تيهان دفعها لإلغاء الرحلة . وبعد سنوات عدة من الاختفاء إلتقى أحد الرجال الذين كانوا في الرحلة ب ليو ، وذهب به إلى منظم الرحلة (رجل الدين) ، ليكتشف أن "ليو" خادم العصابة هو قائد عظيم وشريف ، وهو كبير رجال الدين ومرشدهم الروحي² . وتعد تلك الفترة بأنها فترة نشوء مفهوم القيادة الخادمة واحتضانه³ .

وقد صاغ جرينليف من أحداث تلك القصة دروساً عن دور القائد، وبمرور الوقت تطور منها مفهومه للقيادة الخادمة ، خاصة أنه لم يقدم تعريفاً كاملاً لمفهوم القيادة الخادمة ، واقترح تعريف "القائد الخادم هو خادم أولاً" ، وهذا التعريف ترك الباحثين مع قضية مفتوحة للبحث ومع كثير من الأسئلة التي تحتاج إلى إجابات وقد توصل جرينليف إلى مغزى رئيس من تلك القصة الأسطورية مفاده أن القائد العظيم هو خادم أولاً لمجموعته أو مجتمعه أو منظمته وهذه الحقيقة البسيطة تؤهله للإعتراف به قائداً هي مفتاح عظيمته⁴ .

¹ - القرني ، محمد بن عبد الرحمن : نظريات القيادة : القيادة المشتركة ، متوفر على

الرابط <http://saudileadership.org/%d9%86%d8%b8> ، 2014 ، 2022 .

² -Sergiovanni, T. J. (2000). Leadership as stewardship In the Jossey–Bass Reader on Educational leadership Newyork: Jon wiloy & sons.

³ - ندا، فوزي شعبان مذكور: قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ط2 ، ص ص.111-112.

⁴ -Joseph, E. E. Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Leadership and Organization Development Journal, 26 (1), 6–22.

وبدأت حركة القيادة الخادمة الحديثة في عام 1977م بعد أن تمت صياغة "القائد- كخادم" من قبل جرينليف في مقالته الكلاسيكية "القيادة الخادمة". ومع بداية الألفية الجديدة ظهر توجه جديد في المنظمات الاقتصادية العالمية، ومن ثم في المؤسسات الأكاديمية، يدعو إلى التخلي من المفهوم التقليدي للقيادة القائم على الهرمية وسلطة المركز، موضحاً أنماطاً ونماذج قيادية جديدة، تشجيع العمل التعاوني بروح الفريق، وتدعو إلى المشاركة في صنع القرار، والاهتمام بالعاملين وتعزيزهم ضمن إطار أخلاقي إنساني يعمل بتزامن على الإرتقاء بأداء المنظمة و نوعية إنتاجها مع الإعتناء بالعاملين والاهتمام بهم. جاءت الحكمة اليونانية مشيرة إلى أن الحب الأخلاقي يتمثل في قيام الأفراد بالأعمال الصحيحة في الوقت الصحيح ، والحب الأخلاقي مرافق للقيادة الخادمة كما بينه باترسون مؤكداً على الحب القائد لأتباعه و إستعداده ورغبته في معرفة احتياجاتهم ورغباتهم والسعي لتلبيتها .

والقائد الخادم يرى نفسه قائداً يحتل مركزاً مرموقاً بين أتباعه ، بما يوفره لهم من المصادر و ما يقدمه لهم من الدعم ولا يتوقع منهم شكراً أو تقديراً فضلاً عن أن سلوكه الخدمي لمجموعته يظهر دوره المحوري لنجاحها فتدفع به إلى مركز القيادة ، وهو يتولى القيادة بناء على رغبة الأتباع وحاجتهم إلى النجاح¹ .

وأوضح لوبين² أن القيادة الخادمة تبدأ بنزعة داخلية وطبيعية لخدمة الآخرين أولاً ، تتبعها قوة دافعة للقيادة بفعل ما ، تنتج عنها قوة دافعة تجذب الفرد للقيادة ، فتزداد الفرص لأن يكون المخدمون سابقاً هم خدماً غيرهم فيما بعد . وإن القائد الخادم لأتباعه و معرفته و عنايته بهم ، وتلبيته لاحتياجاتهم الأولية ، يختلف بوضوح عن القادة الذين يتوقون ليكونوا قادة أولاً .

وتقوم القيادة الخادمة على فكرة ذكية وهي أن القيادة التي تهتم بخدمة التابعين بحيث يكونوا فيما بعد أكثر إستعداداً لخدمة الآخرين ، ويتم ذلك بتحفيزهم وتشجيعهم ويشترط أن يكون أولئك الأفراد ممن لديهم الإستعداد والميل للخدمة أولاً³ وتركز القيادة الخادمة على تهيئة وتوفير مناخ داخل المنظمات يكون متماسكاً بين التابعين يؤدي إلى تحقيق الألفة والوحدة بينهم. وتقوم العقيدة الرئيسة للقيادة الخادمة على أن المرؤوسين سيكونون أكثر إزدهاراً وحكمة، وفي أداء أعمالهم سيصبحون أكثر حرية واستقلالية ، وغالباً ما

¹ -Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. V. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. Journal of Leadership and Organizational Studies, 10 (4), 79-91.

² -Lubin, K. A. (2001). "Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics." DAI-A62(08).

³ -نجم، نجم عبود : القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، د ط ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2011 ، ص42..

يكون نمط القيادة الخادمة محبباً للآخرين لارتباطه بشكل كبير بالبيئة، ولأنه يسهم في تطوير الاتجاهات الإيجابية لدى الأتباع.

يعتقد كثير من الناس أن مصطلح (القائد-خادم) هو لا يمكن أن يكون القائد قائداً وخادماً في الوقت ذاته بوصفهما أمران مختلفان وعلى النقيض من بعضهما، ذلك أن المرء يعتقد بأن الخادم يكون مجاملاً ومتملقاً، بينما يرون في الوقت ذاته أن القائد هو صاحب القوة والسيطرة، لذا يعتقدون بتناقضهما. وقد وضحت كيث¹ أن هذا تيار متردد للقيادة الخادمة يكثر شيوعه في فلسفات الفكر الغربي. وأضافت أن هذا التيار قلما يحصل في الحياة الواقعية، بوصف أن القائد الخادم قد يمر بمواقف وظروف صعبة تجعله يبتعد عن أنموذج الخدمة في القيادة ويقترب في قيادته من أنموذج السلطة ليعود بعد ذلك في قيادته إلى أنموذج الخدمة.

وتعمل القيادة الخادمة على إحداث التوازن في حياة الأفراد بين القيادة وخدمة الآخرين، كما تعمل على استثمار المواقف لممارسة أدوار قيادية فيها، لتكون المحصلة النهائية من تلك الحركة هي تحسين حياة الأفراد أولاً ومن ثم رفع مستوى مؤسساتهم².

وأشار ندا³ إلى أن القيادة الخادمة قيادة متفردة بذاتها عن باقي أنواع القيادة الأخرى، مع وجود بعض التشابهات بينها وبين القيادة التحويلية على وجه الخصوص.

ولذا ينبغي الحذر من أن ينظر إلى القيادة الخادمة على أنها أنموذج للقائد الضعيف والفاشل، في الأمور الصعبة أو عن إتخاذ القرارات، كما يجب أن تكون عقلية القائد الخادم حازمة، وأن ما يميزه من غيره من القياديين هو الأساليب التي يستخدمها والكيفية التي يتم من خلالها ممارسة مسؤولياته وعلى مشاركته للأشخاص الذين تتم استشارتهم الوصول إلى قرارات صائب.

ومن الجدير بالذكر أن القيادة الخادمة تتبع نظرية S و التي تختلف عن نظريات Y@ X والتي حددها دوجلاس ماكجروجر في الستينيات 1960 حيث تفترض نظرية X أن العاملين كسالى ويحتاجون للرقابة،

¹ -Keith, K. M. (2010). The meaning of the compound word "servant leader", Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.

²-Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant- leadership, Leadership & Organization Development Journal. 17 (7),p 33-45.

³ - ندا: مرجع سابق، ص. 120.

أما نظرية Y ترى أن العاملين لديهم دافعية ذاتية ومسئولية ولديهم اهتمامات داخلية بالعمل ،بينما نظرية Z والتي أطلق عليها أوشي ويليام في أوائل الثمانينيات نمط الإدارة اليابانية التي ركزت على ولاء العاملين ، ومن ثم استقرارهم في العمل وإنتاجيتهم العالية مع رفع معنوياتهم ورضاهم ،أما نظرية S ركزت على أهمية دافعية القيادة وتسليمها أن معظم العاملين سوف يستجيبون بإيجابية للقيادة الذين يبحثون عن خدمتهم وتمكينهم¹.

مر تطور مفهوم القيادة الخادمة بعدد من المراحل، وقد قسمها لخضر و حدة إلى المراحل الست الآتية²:

المرحلة الأولى: الإدارة بالقيم: تعد القيم والمعتقدات من المداخل الملائمة للتأثير في الأتباع، فالنفس بطبيعتها قابلة لتقديم العون تحت مظلة القيادة بوصفها تحقق القيم التي يؤمن الأفراد بها ، وتمثل الشريعة الإسلامية نظاما ربانيا ودليلا متكاملًا لجوانب الحياة الإدارية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية ، فضلا عما تترخ به من القيم التي تكسبه ذاتية المميّزة ،وهذا ما يميزها عن الشرائع والديانات الأخرى. والإدارة بالقيم جزء من الدين الإسلامي ونظامه القويم، ويمكن تطبيقه في جميع الممارسات والعمليات والجوانب الإدارية.

المرحلة الثانية: القيادة الخادمة بإدارة التحفيز: إتجه القادة الخدم في هذه المرحلة إلى الموازنة بين القيادة الخادمة والإدارة بالتحفيز في ظل طغيان الجوانب المادية ، والضعف المعياري للقيم في بعض المجتمعات، مما تطلب الأمر من القادة رفع نسبة التحفيز لدى الأتباع بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وتميزهم الذاتي والمؤسسي.

المرحلة الثالثة: تلمس حاجات المحيطين وحل مشكلاتهم: إن التعرف إلى حاجات الأتباع وإشباعها والتعرف إلى مشكلاتهم ومساعدتهم في التغلب عليها والحد منها تعد من الخطوات الأولى للقائد الخادم.

المرحلة الرابعة: الخدمة: الخدمة مفهوم مجرد له أهميته التي ينم عن ضرورة الاهتمام بترسيخ الجانب التطبيقي، والبعد كل البعد في أن تكون القيادة الخادمة مجرد شعارات تطلق بين الحين والآخر يستظل

¹ - شيلي، مسلم: التوجهات الحديثة في التربية، دار الكتب، البصرة، العراق، 2016، ص.44.

² - لخضر، مرغاد، وحدة، رايس: الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة،

2006، ص.55.

تحت تلك الشعارات القادة لا يعرفون لخدمة الأتباع طريقاً فقد ذكر بيتر دراكر لا قيمة لقائد لا يخدم تابعيه ومرؤوسيه .

المرحلة الخامسة : محددات إعداد القائد وصفاته

بعد ظهور مفهوم القيادة الخادمة تبين أن بعض القادة تنقصهم مهارات القائد الخادم التي تساعده على التكيف ليصبح قائداً خادماً عبر سلسلة متنوعة من الإعداد والتأهيل والتدريب ، ويتقدم ذلك كله الرغبة الأكيدة في ذلك مع وجود محددات تعينه ، ليكون قادراً على الخدمة والبذل والعطاء والإيمان بالقيم الأخلاقية ، والتمتع بالروح المرحة و الإبتسامة التي يملؤها التفاؤل والأمل، وقبول الأفكار الإبداعية¹.

المرحلة السادسة: المضي قدماً (استمرارية التطبيق للقيادة الخادمة)

وهي المرحلة الأخيرة من مراحل تطور مفهوم القيادة الخادمة ، خاصة بعد تبلور الفكرة من مرحلة الإدارة بالقيم والتحفيز ، وتلمس حاجات الأتباع والمباشرة في خدمتهم ، وبعد العمل على جوانب القصور لدى بعض القادة عن طريق الإعداد والتدريب ، فيتأتى في هذه المرحلة تقويم عملية الخدمة وتوجيهها والمحافظة على استمرارية نحو الأفضل و بإتجاه وعدم التكاثر أو التراجع عنها².

2- خصائص القيادة الخادمة :

يمتلك القائد الخادم مجموعة من الخصائص التي تميزه عن القائد التقليدي منها³:

2-1-الخدمة:

وهي العنوان الرئيسي للقيادة الخادمة حيث تعد العمود الفقري لها ، وإن الدافع الرئيسي للقيادة الخادمة أو القائد الخادم هو خدمة الآخرين ، حيث تمثل الخدمة اختياراً ورغبة وإن لم تكن كذلك أصبحت ضعف وخضوع و بإعتبار أن الخدمة هي من شخصيات القائد الخادم يمكن أن يحقق احترام وتقدير للذات وبذلك لا بد للقائد الخادم أن يختار الخدمة على المصلحة الشخصية لأنها تعتبر اختياراً ورغبة وبذلك يؤدي دوره في خدمة الصالح العام أي خدمة المجتمع .

¹ -السويدان، طارق، وإشراحي، فيصل: صناعة القائد، ط3 ، مكتبة العبيكان ، الرياض، 2003، ص.31.

² - لخضر، مرغاد، وحدة، رابح: مرجع سابق، ص.60 .

³ - حيدر عبد الحاكم ياسر : القيادة الخادمة و علاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل درجة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال، تحت إشراف: جواد راضي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2018، ص.5 .

2-2- التواضع :

ويعتبر من أهم الخصائص القيادية والتي تمكن القائد من ممارسة الخدمة تجاه التابعين له ،حيث يرى الباحثين من خلال الدراسات السابقة أن تواضع المرء يتجسد من خلال وضع حاجات الآخرين فوق حاجاته ،ويكون التواضع بثنائية القوة الداخلية واللين الخارجي اللتين تشتركان في منع الـ (أنا) من عرقلة إتخاذ أفضل القرارات ويقصد بـ (أنا) الأنانية التي عادة ما تكون مناقضة للتواضع والتي تكون معرقة لإتخاذ القرار حيث يفضل حاجاته على حاجات الآخرين، وإن القادة المتواضعين ليسوا ضعفاء أبداً ،بل هم في الواقع الاستعمال المتواضع و الأخلاقي لقوة القائد الخادم ويزرع علاقة طيبة بين القادة والتابعين لهم ويخلقون عمل مناسبة وبالتالي نجاح المنظمة .

2-3- الإخلاص والمثابرة:

أي الإخلاص والوفاء لموقعه، إضافة إلى القوة والعزيمة والإصرار على الانجاز وتحمل المسؤولية في العمل والتفكير الدائم للتوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات .

2-4- المعرفة والبصيرة الخلاقة:

و يقصد بالمعرفة هي معرفة حقائق البيئة المحيطة فضلاً عن الإلمام بتفاصيل العمل، بينما البصيرة هي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشكلات.

2-5- الشجاعة:

وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الفشل وبذلك يزيده إصراراً على تحقيق خدمة الآخرين ومنافعهم .

3- نماذج القيادة الخادمة وأبعادها :

ثمة عدة تصنيفات لنماذج القيادة الخادمة التي توضح الأبعاد الأساسية لها ومنها¹:

- نموذج ميلارد 1995، الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي : العمل الجماعي ، القدوة ، التأكيد ، الألفة ، الفردية ، المرونة ، التلاحم .

¹ - صلاح الدين، نسرین صالح محمد: القيادة الخادمة لمديري المدارس و الرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين الشمس كلية التربية، العدد 1، المجلد 40، 2016، ص.102.

- نموذج laub 1999، الذي حدد ستة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: تقييم الأفراد، وتنمية الأفراد، وبناء المجتمع، وإظهار الأصالة، وتوفير القيادة، ومشاركة القيادة.
- ونموذج رسل وستون 2002 حيث وضعوا تسعة أبعاد: الرؤية، والصدق، والنزاهة، والثقة، والخدمة، و النمذجة، و الريادة، وتقدير الآخرين والتمكين .
- نموذج سبيرز 2002 الذي حدد عشرة أبعاد للقيادة الخادمة وهي : الاستماع ، والتعاطف، والتلاحم ، والوعي ، والإقناع والتصور ، أو التبصر ، والإشراف أو الرعاية ، والالتزام بنمو الأفراد ، وبناء المجتمع .
- ونموذج باترسون: الذي حدد سبعة أبعاد للقيادة الخادمة وهي: الحب المضحي أو غير المشروط، والتواضع، والإيثار ، والرؤية، والثقة ، والتمكين ،والخدمة .
- نموذج دنيس: الذي اعتمد على أربعة أبعاد هي :الحب المضحي ، والتمكين، التواضع ، والرؤية.
- نموذج باربتور وويلر الذي حدد خمسة أبعاد للقيادة الخادمة وهي : الدعوة للإيثار ، والتلاحم العاطفي، والحكمة ، والتخطيط المقنع ، والرعاية التنظيمية .

و قد قام كل من ليدن، وأين، تشاو، هندريوس بتطوير نموذج القيادة الخادمة عام 2008 من خلال الأبعاد التالية: المهارات المفاهيمية، التمكين، مساعدة المرؤوسين على التقدم و النجاح، الاهتمام بالمرؤوسين أولاً، التصرف بأخلاق، المعالجة العاطفية، الإلتزام بتطوير المجتمع. وقد تم التطرق في دراستنا إلى بعدي¹:

التمكين: الطرق التي يمكن بها للموظفين إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى رؤسائهم أو مديرهم من خلال السماح لهم بالحصول على المواد اللازمة، و السيطرة على عملهم و القدرة على مشاركة الآراء و الإقتراحات بشكل مفتوح حول عملهم و المنظمة ككل.

التصرف بأخلاق: وذلك من خلال التعامل بشكل واضح و صريح و إنصاف و صدق و عدالة مع الآخرين.

¹ - محمد أحمد عالي: القيادة الخادمة و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعات في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: خالد عبد دهليز، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص ص. 29-30 .

4- العلاقة بين القيادة الخادمة والأنماط القيادية الأخرى :

إن فكر القيادة فكر متجدد ومتغير، ويظهر ذلك من خلال تعدد الأساليب القيادية التي ظهرت على مر العقود الماضية والتي كانت القيادة الخادمة أحدها. وفي هذا الجزء من الدراسة نشير في بحثنا هذا إلى كيفية ارتباط القيادة الخادمة بغيرها من الأساليب القيادية ، فالقيادة الخادمة ليست وليدة اللحظة ، ولم تنشأ بشكل مفاجئ وإنما هي متداخلة ، ومرتبطة ، وقد تكون متشابهة مع أساليب القيادة المختلفة السابقة واللاحقة لها، وهو ما أشارت إليه دراسات عدة حول علاقة القيادة الخادمة بغيرها من الأنماط القيادية والتي نوضحها في التالي¹ :

تلتقي القيادة الخادمة والقيادة التحويلية التي تعرف بأنها عملية بناء و الالتزام نحو الأهداف التنظيمية ، وتمكين المرؤوسين لتحقيق هذه الأهداف حيث أشار إلى أربع أبعاد للقيادة التحويلية :

" التأثير المثالي، الحافز الإلهامي، الإثارة الفكرية، والاعتبار الفردي ". وأنه من خلال هذه الأبعاد يظهر أن هناك العديد من أوجه التشابه والتوازي بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية ، حيث أن كلاهما معروف بأساليب القيادة الموجهة نحو الأفراد و المتمحورة حول المرؤوسين . كما أن هناك العديد من الخصائص المتماثلة بين النظرتين بما في ذلك التأثير ، والرؤية ، والاحترام ، والمصادقية ، ومشاركة المخاطر ، والتفويض ، والنزاهة . أما الفرق الجوهرى بين القيادة الخادمة والقيادة التحويلية يكمن بأن تركيز القادة التحويليين موجه نحو المنظمة وبناء الالتزام بالأهداف التنظيمية من خلال تمكن المرؤوسين ، بينما يتجه تركيز القيادة الخادمة نحو خدمة المرؤوسين بشكل أساسي كما وترتكز القيادة الخادمة على التواضع، والأصالة ،القبول الشخصي والتي لا يعد أي منها عنصرا صريحا في القيادة التحويلية .

وتظهر العلاقة بين القيادة الخادمة والقيادة الديمقراطية التي تعرف بأنها فريق يسترشد بقائد، يشارك فيه جميع الأفراد في عملية صنع القرار لتحديد ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، ويتمتع قائد المجموعة بسلطة اتخاذ القرار النهائي. كون القيادة الخادمة تعتبر شكلا من أشكال القيادة الديمقراطية .حيث تتسم كل من القيادة الخادمة والقيادة الديمقراطية بإعتمادهم سلوكيات الاستشارات ، والتركيز على الموظف ، والحفاظ على علاقات عمل جديدة ، بالإضافة بأن لديهم اعتقاد أساسي بأن المرؤوسين لديهم دوافع داخلية للقيام بالعمل بشكل جيد والبحث عن فرصة لإثبات قيمتهم . كما ويشجع كلا النمطين القياديين

¹ - هديل بسام شاهر السكر: القيادة الخادمة و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية، تحت إشراف د. يحيى سليم بني ملحم، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2019/2018، ص ص. 19-20.

ضرورة التعامل مع أخطاء المرؤوسين بإعتبارها فرصا للتعلم . إلا أن القادة الخادمون يشاركون بشكل أكبر في عملية صنع القرار ويفضلون البقاء خارج دائرة الضوء عند تحقيق أي إنجاز مما يسمح للمرؤوسين بإستشعار قيمة عملهم الشاق . أما القيادة الأوتوقراطية والتي تعرف بأنها القيادة التي يملئ بها القائد السياسات والإجراءات ، ويقرر ما هي الأهداف المراد تحقيقها ، ويوجه ، ويتحكم في جميع الأنشطة دون أي مشاركة مجزية من قبل المرؤوسين فهي تعتبر نمط معاكس لما تنادي به القيادة الديمقراطية والقيادة الخادمة ، حيث يركز هذا النمط القيادي على انجاز المهام ولا يوجد أي تعاون أو اعتبار للموظفين أو أعضاء الفريق¹ .

كما وتظهر العلاقة بين القيادة الخادمة والقيادة المتساهلة والتي تعرف بأنها أسلوب قيادي غير استبدادي يحاول به القادة إعطاء أقل قدر ممكن من التوجيه للمرؤوسين ، ومحاولة تحقيق السيطرة من خلال وسائل أقل وضوحا، بحيث يؤمن القادة أن الأفراد يتفوقون عندما يتركون وحدهم للتعامل مع مسؤولياتهم والتزاماتهم بطرقهم الخاصة ، حيث يظهر وجود تشابه بين النمطين القيايين السلطة ، إلا أن الفرق يكمن في سلوكيات القادة ، بحيث لا يشرف القادة في القيادة المتساهلة مباشرة على المرؤوسين ويفشلون في توجيههم وتقديم التغذية الراجعة لهم وهو ما يشير إلى الافتقار إلى الرقابة الإدارية .

وفيما يتعلق بالقيادة التبادلية التي تعرف أيضا بالقيادة الإدارية وهي مرتبطة بقدرة القائد على الاستجابة لمصالح المرؤوسين و تقديم أداء جيد فسيحصلون على مكافئة ، ولكن إذا أدوا أداء سيئ فستتم معاقبتهم . ويظهر الفرق هنا بأن أسلوب القيادة التبادلية يستند على ردود الفعل السلوكية من مكافآت وعقوبات ، بينما تستند القيادة الخادمة في المقام الأول على الاحترام ، والتحفيز ، والموقف الايجابي بحيث يشعر المرؤوسين بالملكية تجاه المنظمة فيقدمون أفضل ما لديهم .

وإذا ما تمت مقارنة القيادة الخادمة بقيادة المستوى الخامس وهو أسلوب القيادة الذي حدده في كتابه حيث أشار من خلاله إلى أن القيادة من حيث الإرادة المهنية إلى جانب التواضع الشخصي هي العامل الرئيسي الذي يتيح للمنظمات تحقيق التميز في أدائها التنظيمي على المدى البعيد. وأشار بوصفه لقائد المستوى الخامس بالخادم . وقد كان هناك تصور شائع بين قادة الأعمال بأن قيادة المستوى الخامس تعد

¹ - المرجع نفسه: ص.38.

مجرد اسم آخر للقيادة الخادمة. وأشار¹ Dierendonck إلى أن هناك تداخلا واضحا بين القيادة الخادمة وقيادة المستوى الخامس وأن هذا التداخل يكمن في خصائص القيادة الخادمة المتمثلة في التواضع والتوجيه ، إلا أنها تختلف في عناصر أخرى مثل الأصالة ، والتركيز على تطور المرؤوسين ، والإشراف . بالإضافة إلى أن القيادة الخادمة لا تمثل عنصر الإدارة المهنية في قيادة المستوى الخامس .

وأشار² Dierendonck إلى أن التداخل بين القيادة الخادمة والقيادة بالتمكين يبدو واضحا ، والتي تعود جذورها لنظرية المعرفة الاجتماعية التي تعتبر وجهة نظر المرؤوسين ، وإشراك القادة لهم في صنع القرار أساسا في هذه النظرية ، وتشير أولى خصائص القيادة الخادمة التي حددها إلى تمكين وتطوير المرؤوسين ، والتي تتقاطع مع القيادة بالتمكين من حيث أنها تؤكد على تفويض السلطة ، ومطالبة القادة بمشاركة المعرفة والمعلومات لضمان تطوير المرؤوسين لمهاراتهم .ومن ناحية أخرى تختلف القيادة الخادمة عن القيادة بالتمكين في باقي سلوكياتهم التي لم تظهر واضحة كسلوكيات واضحة في القيادة بالتمكين ، وبالرغم من وجود خصائص أساسية غير موجودة بالكامل في غيرها من الأنماط القيادية وتتمثل هذه خصائص أساسية والتي حددها بما يلي : الإصغاء ، التعاطف ، الشفاء ، الوعي ، الإقناع ، تصور المفاهيم البصيرة ، الإشراف ، الالتزام بنمو الأفراد وبناء المجتمع .فهذه الصفات تضع القيادة الخادمة في منزلة فريدة بالنسبة للأنماط القيادية الأخرى .

خلاصة

وخلاصة القول أن القيادة الخادمة تفوق أساليب القيادة الأخرى، لأن هدفها الأسمى يتخطى المصالح الفردية الضيقة وتسعى إلى رفع مستوى المنظمة ، وبذلك فإن المعنى الحقيقي لها يكون قد تحقق. هذا كما تبين مما سبق أن هدفها الرئيسي خدمة التابعين و السهر على تطويرهم من أجل أن يكون قادة خادمين مستقبلا كما و تختلف في مضمونها أنها لا تسعى لأسلوب العقاب و المكافئة في تطوير أتباعها بل تركز على الإحترام و التقدير .

¹– Dierendonck, D., and Patterson, K. (2010). "Servant leadership: Developments in theory and research". Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.

² – Dierendonck, D., and Patterson, K. (2010). "Servant leadership: Developments in theory and research". Houndmills, Basingstoke, Hampshire; New York: Palgrave Macmillan.

الفصل الثالث

الانسحاب الوظيفي " رؤية سوسيوتنظيمية "

تمهيد

- 1-مراحل تطور السلوك التنظيمي.
- 2-مظاهر سلوكية للإنسحاب الوظيفي .
- 3-أبعاد الانسحاب الوظيفي.
- 4-تكاليف الانسحاب الوظيفي.

خلاصة

تمهيد

تعاني بعض المنظمات من بعض المشكلات التنظيمية التي تتعلق بسلوكيات الأفراد و الجماعات و التي قد تؤدي للإنخفاض في الأداء هؤلاء العاملين و إلتزامهم إتجاه مؤسساتهم ، فهل يمكن القول أن القيادة إن لم تكن قيادة خادمة قد تؤدي إلى إنسحاب وظيفي لدى العاملين ؟.

1- مراحل تطور السلوك التنظيمي :

لا يمكن فصل مراحل تطور السلوك التنظيمي عن مراحل التطور الفكر الإداري بصفة عامة. بل أن المدرسة السلوكية في حد ذاتها تعتبر إحدى مراحل تطور الفكر الإداري.

وترجع أساسيات علم الإدارة إلى إسهامات فردريك تايلور وآخرون أمثال فرنك و ليليان جلبرت من خلال حركة الإدارة العلمية التي بدأت في سنة 1911 م، والتي استهدفت الكشف عن أفضل طرق أداء الأعمال من خلال دراسات الوقت والحركة والأدوات المستخدمة في ممارسة أنشطة العمل، وأيضا من خلال ترسيخ مفاهيم الاختيار العلمي للأفراد وتدريبهم وتقسيم العمل بين الإدارة والعاملين .

تزامن مع إسهامات حركة الإدارة العلمية في أمريكا إسهامات بعض المفكرين في أوروبا من أمثال هنري فايول بفرنسا وماكس ويبر بألمانيا قد قدم هنري فايول مجموعة من المبادئ لإرشاد المديرين والمنظمات إلى كيفية ممارسة أنشطة العمل الإداري .وقدم ويبر نموذج للتنظيم البيروقراطي الذي يمكن استخدامه لإدارة العنصر البشري في المنظمات كبيرة الحجم¹.

ظهرت إرهابات المدرسة السلوكية في الإدارة مع إسهامات إلتون مايو الذي قدم مدخلا جديدا في الإدارة يعتمد على العلاقات الإنسانية من خلال مجموعة دراسات عرفت بدراسات الهاوثورن نسبة لإسم المصنع التابعة لشركة جنرال إلكتريك الأمريكية .وتمثلت أهم إسهامات مدخل العلاقات الإنسانية في أن الإهتمام بالعاملين ومعاملتهم على أسس إنسانية له تأثير كبير على إنتاجهم في العمل ،كما أنه يؤدي إلى زيادة رضاهم عن عملهم .كما كشفت هذه الدراسات عن وجود التنظيمات غير الرسمية والسلوك الجماعي للأفراد في مكان العمل.

¹ - علي عبد الهادي مسلم: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، الفصل الثاني، مكتبة الاقتصاد، جامعة الإسكندرية، 2019، ص.11.

ترسخت مفاهيم المدرسة السلوكية بعد ذلك ، واتجه اهتمام الباحثين و الدارسين إلى دراسة العديد من الظواهر السلوكية في المنظمات . ولقد حضرت ظاهرة القيادة على الكثير من الاهتمام خلال عقد الأربعينيات

ومن أهم الإسهامات خلال هذه الفترة كانت دراسات أنماط القيادة التي قارنت بين أثر أنماط القيادة الأوتوقراطية ،والديمقراطية ،والفوضوية على إنتاجية ورضاء أفراد الجماعة ،ومدى وجود روح الفريق بينهم .

تلا ذلك دراسات جامعة ولاية أوهايو التي ميزت بين القائد المهتم بتنظيم وهيكله العمل ،والقائد الذي يأخذ المرؤوسين بعين الاعتبار.وتزامن ذلك مع دراسات جامعة ميتشجن الأمريكية التي حاولت بدورها الربط بين إنتاجية العاملين وأنماط القائد ،وكشفت عن وجود نمطين للقيادة هما :القائد المهتم بالناس. ولاقت نتائج هذه الدراسات الكثير من قبول واهتمام الباحثين.

ظهرت في أواخر الخمسينيات مدرسة فكرية متميزة اهتمت بعمليات صنع القرارات لا تتصف دائما بالرشد والعقلانية وذلك بسبب وجود الكثير من القيود في عملية صنع القرارات مثل نقص المعلومات ،و محدودية القدرات الذهنية والعقلية للمدير ،وعدم وجود الوقت الكافي....وغيرها .وقدم هنري هريزبرج خلال هذه الفترة منظور جديد للتعرف على مسببات مشاعر رضا أو عدم رضا الأفراد في المنظمات ،وكشف من خلال سلسلة من الدراسات عن وجود عوامل دافعة يؤدي عدم توافرها إلى شعور الفرد بحالة من الإحباط والاستياء¹.

مع بداية الستينيات ،قدم دوجلاس ماكجرجور مجموعة من الافتراضات حول خصائص وسلوك الأفراد في العمل ضمنها في نظريتين من نظريات الإدارة عرفتا بنظرية X ونظرية Y.

احتوت كل نظرية على مجموعة افتراضات تصف سلوك العنصر البشري داخل المنظمات بطريقة تستلزم من الإدارة اتخاذ إجراءات وتدابير معينة للتعامل معه.

ظهرت في منتصف الستينيات عدد من النظريات التي سعت إلى تفسير الدوافع والمحركات الداخلية لسلوك الفرد في المنظمات.كما شهدت الفترة من منتصف الستينيات إلى بداية السبعينيات ظهور العديد من نظريات القيادة الموقفية . التي ترى أن السلوك لقيادي الفعال يتوقف على خصائص ومتطلبات

¹-المرجع نفسه، ص.12.

الموقف، وكذلك خصائص وقدرت المرؤوسين. ظهر مفهوم ثقافة المنظمات آخذاً من علم الأجناس البشرية في أوائل الثمانينات في العديد من الكتابات، تبعتها سلسلة من الدراسات التجريبية التي حاولت الربط بين الثقافة التنظيمية وغيرها من المتغيرات السلوكية من أهمها القيادة .

نظرية القيادة الإلهامية لهاوس والتي طورها مؤخرًا لتعرف باسم نظرية القيادة المبنية على القيم، ونظرية القيادة التبادلية، والنظرية الإعزائية للقيادة. كما قدم ماكلياند ورفاقه خلال هذه الفترة نظرية الدوافع الإنسانية وأثرها على السلوك القيادي .

أما في التسعينيات فقد اتسمت بظهور العديد من المفاهيم الجديدة والمستحدثة. فقدم روزيو وهاوس مستوى جديد لتحليل الظواهر السلوكية والمستوى الكلي وهو المستوى البيئي وذلك لتحقيق قدر أكبر من التكامل بين نظريات ومفاهيم السلوك التنظيمي.

ومنذ بداية عام 1995 وحتى كتابة هذه السطور يعكف فريق من الباحثين ينتمون إلى أكثر من 62 دولة في مشروع بحثي موسع بقيادة الباحث الرئيسي للمشروع روبرت هاوس بجامعة بنسلفانيا الأمريكية على دراسة الاختلافات الثقافية وأثرها على الممارسات التنظيمية، وكذلك خصائص وسلوكية لقيادات الإدارية العليا في منظمات الأعمال. ورغم نشر العديد من البحوث الفردية المحلية والإقليمية استناداً إلى نتائج تحليل بيانات هذا المشروع البحثي ذلك الدراسة التي أجراها المؤلف من مصر في إطار مشروع بحث القيادات الإدارية العليا، ونشرت ثلاث مجلدات تحتوي في معظمها أبحاث ودراسات للكشف عن الاختلافات الثقافية في ظاهرة القيادة في المجتمعات المختلفة، إلا أنه من المتوقع أن تقدم النتائج التجميعية لهذه البحوث والدراسات منظور وجيل¹.

2- مظاهر سلوكية للانسحاب الوظيفي:

وهناك أربعة مظاهر سلوكية للانسحاب الوظيفي هي² :

- 1- التغيير السلوكي behavior change
- 2- الانسحاب المادي physical withdrawal
- 3- الانسحاب النفسي psychological withdrawal
- 4- المشاكل الصحية health problems

¹ - المرجع نفسه، ص ص. 13-15.

² - مساعد وفاء أحمد محمد: مرجع سابق، د ص.

التغير السلوكي¹:

تكون الاستجابة الطبيعية لعدم الرضا محاولة تغيير الظروف المؤدية إلى عدم الرضا ، وهذا من الممكن أن يقود إلى صراع ومواجهة بين الرئيس والمرؤوس ،وقد تتطور الأمور إلى شكاوى وتظلمات ،سواء بشكل غير ظاهر أو بتنظيمات رسمية واضحة ، وإذا لم يستجب المسؤول الإداري فقد ترفع الشكاوى إلى النقابة أو الاتحادات المهنية التي ينضم إليها العامل وقد تتطور إلى الشكاوى أمام القضاء وقد تحاول الإدارة الإحاطة بهذه المشاكل والاستجابة للعامل المتظلم لتجنب الصراع وللحفاظ على الروح المعنوية للعامل.

الانسحاب الوظيفي المادي² :

إن عدم التغيير في الظروف المؤدي إلى التنظيم قد يدفع العامل إلى ترك الوظيفة ،إما بالانتقال إلى موقع آخر ضمن المنظمة أو ترك المنظمة كلياً، وهذا الترك يؤدي إلى ارتفاع معدل الدوان وهو ظاهرة غير طبيعية ومكلفة للمنظمة إذ يترتب على ارتفاع معدل الدوران العديد من التكاليف منها تكاليف الإحلال أي استبدال العامل التارك بآخر وتكاليف الفرصة المضاعة فهذه التكاليف تمثل فقدان الكفاءات والمهارات العالية واستقطاب هذه المهارات من قبل المنظمات المنافسة .

الانسحاب النفسي :

يعد الانسحاب النفسي أول مراحل الانسحاب الوظيفي ،حيث يشعر العامل بالضيق و الإستياء في العمل ،وابتعاده نفسياً عن العمل لعدة أسباب مما يؤثر بالسلب على تنفيذ المهام وسير العمل بالمنظمة ويأخذ الانسحاب النفسي عدم أشكال مثل انخفاض المجهود في العمل ،والصمت الوظيفي³ ، وإضاعة وقت العمل في الحديث عن أمور خارجة عن نطاق العمل و التفكير في ترك العمل ، واللامبالاة، والتظاهر بالانشغال في العمل على الرغم من الانشغال بأمر لا تتعلق بالعمل وكذلك انقطاع العلاقات بين العاملين، وكراهية بعضهم البعض وكراهية العمل، والعمل على إخفاق الأعمال والمنظمة .

¹ - المرجع نفسه، د ص.

² - المرجع نفسه، د ص.

³ - أسماء عبد العاطي محمد: أثر التوازن التنظيمي في الحد من سلوكيات الانسحاب الوظيفي للعاملين،مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة ،جامعة مدينة السادات .المجلد 23،العدد1،ديسمبر، 2022 ، ص.4 .

يتمثل الانسحاب النفسي بأحد المظاهر التالية

1. ضعف الاندماج الوظيفي : يحصل هذا عندما يعتبر العامل عمله غير ذي أهمية في حياته ،أي أن ارتفاع الأداء أو انخفاضه لا يؤثر على شعوره بالفخر والتقدير الذاتي إذ لا يبرز لديه مفهوم تقدير الذات و إذا ما حصل ذلك فإنه يصعب تنمية الدافع لدى العامل .
2. ضغط الإلتزام التنظيمي : إن عدم التزام الفرد تجاه منظمته وعمله يؤدي به إلى عدم الرغبة في البقاء والاستقرار وتفضيل ترك العمل في أول فرصة تتاح له.

المشاكل الصحية:

تحصل الكثير من المشاكل الصحية النفسية بسبب ما مر ذكره من مظاهر الانسحاب الوظيفي. من هذه المشاكل القلق والتوتر في العمل ، وهذا يحصل بسبب وجود الفرد في موقف غير مرض مع عدم إمكانية تغييره وعدم توفر الظروف المناسبة لترك العمل بأي شكل من أشكال الترك . إن نتائج كل ذلك يكون تعرض الفرد للضغوط النفسية العالية المؤثرة على صحته النفسية ،المرتبطة بالعمل وبعض الأمراض العقلية كالذهان وأمراض القلب والشرايين¹ .

3- أبعاد الانسحاب الوظيفي

أ-الانسحاب النفسي:

ينطوي الانسحاب النفسي من العمل على عدد من السلوكيات والنوايا التي تحدث نتيجة للاتجاهات الوظيفية السلبية التي يحملها الفرد وأسبقياتها الأخرى، وتشمل سلوكيات الانسحاب النفسي من العمل: التراخي وتجنب بذل الجهد في العمل والتأخير عن العمل والغياب وأحلام اليقظة وتقديم الأعذار لترك العمل والعزلة وقطع العلاقات الاجتماعية مع الزملاء².

¹- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص.30.

²-Hanisch, K. A. 1995. Organizational withdrawal. In N. Nicholson, R. Schuler and A. Van de Ven (Eds.), The Blackwell dictionary of organizational behaviour.

فبعض التقارير في مجال الأعمال تشير إلى أن الانسحاب النفسي يعني إهمال الوظيفة بسبب كره الموظفين لمناصبهم و انتظارهم الوقت المناسب أو الفرصة المناسبة حتى يتركوا هاته المناصب ليلتحقوا بأخرى أفضل

الانسحاب النفسي يأتي على أشكال عديدة الحد الأدنى منها هو أحلام اليقظة¹.

أحلام اليقظة:

يحدث هذا الصنف من الانسحاب عندما يبدو الموظف بأنه مشغول بعمله في حين أنه تائه ومستغرق في أفكار واهتمامات أخرى عشوائية لا تتعلق عنه في الواقع وحلم اليقظة له دور كبير كوسيلة دفاعية الذي لم يتمكن فيه من إشباع رغباته وحاجاته إلى عالم الخيال الذي يتمكن فيه من تحقيق ما عجز عنه في الواقع وحلم اليقظة دور كبير كوسيلة دفاعية لتحقيق الإشباع الخيالي للرغبات المعاقة أو المكبوتة، كما أنه وسيلة للهروب من الواقع القاسي والمؤلم أو كوسيلة لمواجهة يعاني منه الفرد في الحياة من فشل.

وكما أن لها فائدة تتمثل في التنفيس عن الرغبات المكبوتة حين تسمح للشخص بأن يحقق في الخيال ما لم يحققه في الواقع، بما يحقق السعادة المؤقتة، إلا أن لها مضار تتمثل في الاكتفاء بها في ذاتها والاقتنار عليها للتنفيس عن الرغبات والأمانى دون القيام بمجهود واقعي، لذلك فهي هنا تعتبر نوعا من الهروب أو الانسحاب من الواقع

بناء العلاقات غير الرسمية :

يشير إلى المحادثات الشفوية بين الموظفين حول مواضيع لا تخص العمل، والتي تجري في المكاتب والمقصورات أو على مستوى البريد .

التظاهر بالانشغال:

يدل على الرغبة العمدية من جانب الموظف في أن يبدو منشغلا ويعمل مع أنه لا يؤدي مهام عمله فأحيانا يقرر الموظفين إعادة تنظيم مكاتبهم أو الذهاب للتجول حول المبنى حتى لو أنهم لا يعملون إلى أين يذهبون¹.

1- المرجع نفسه: د.ص.

القيام بوظيفتين: عندما يستغرق الموظفون في هذا الصنف من السلوك الانسحابي فإنهم يستعملون وقت العمل وموارده مهام عمل أو أعمال أخرى و يهملون واجبات عملهم الأساسية، لصالح واجبات عمل آخر مثلا قد يكون الشكل الأكثر شيوعا من أشكال الانسحاب النفسي لدى الموظفين هو الإبحار (التسكع) في الإنترنت .

الإبحار (التسكع) في الإنترنت:

ويقصد به استعمال الموظفين للإنترنت والبريد الإلكتروني والمراسلات الفورية ومختلف التطبيقات والممارسات والنشاطات عبر الإنترنت، من أجل متعتهم الشخصية بدلا من واجبات ومهام العمل الموكلة إليهم²

أظهرت أحدث البحوث والتي شملت أكثر من 3000 موظفا ينتمون إلى 750 منظمة متفرقة أن الموظفين يمضون حوالي 40% من أوقات العمل اليومية في الرد على الرسائل والبريد (الخاص) الإلكتروني، أو الإبحار في الإنترنت. 97% من هؤلاء الذين أجريت عليهم الدراسة اعترفوا بأنهم يستعملون الإنترنت لأغراض شخصية في المقام الأول بدلا عن استعمالها لأغراض مهنية ضمن واجبات العمل الموكلة إليهم. في أواخر عام 2003 قدرت أحد الدراسات أن الإبحار (التسكع) في الإنترنت يعتبر وسيلة مهمة لمواجهة أحداث العمل السلبية فمن جانبه أحد المشاركين في الدراسة أيضا عبر في هذا الصدد فقال (رب العمل لا يقدرني، وأغتنم ما بوسعي من وقت العمل لأبحر في شبكة الإنترنت ردا عليه)³.

ب-الانسحاب الجسدي :

يعبر الانسحاب الجسدي عن الانفصال الكامل للموظف عن المنظمة وإنهاء خدمته بشكل كامل ويأخذ الانسحاب الجسدي عدة أشكال مثل التأخير المتكرر عن العمل، والراحة الطويلة، وإطالة فترات الراحة، والنوم في العمل والتباطؤ في تنفيذ الأعمال أو إنجازها بشكل خاطئ، وترك العمل سواء من خلال الاستقالة أو التسريح المؤقت أو التقاعد⁴.

¹ - دحمان سويسي ، ياسين محجر: مرجع سابق، ص.38.

² - المرجع نفسه: ص.38.

³ - المرجع نفسه: ص.69.

⁴ - دويدار، محمود والبصير، سليمان: أثر الإحترق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في منطقة القصيم، المجلة العلمية للاقتصاد، العدد 1 ، 2014 ، ص 411-477.

يتضمن الانسحاب الجسدي من العمل مختلف العمليات التي ينتج عنها هروب (انسحاب) جسدي من بيئة العمل) سواء كان انسحابا طويلا المدى أو قصير المدى، ويظهر من خلال الأشكال والسلوكيات التالية: التأخر و فترات الراحة الطويلة، شغور المكتب من الموظف، التغيب والترك الطوعي للعمل. **التأخر عن العمل:** يعكس هذا السلوك ميل العامل لأن يصل متأخرا إلى العمل أو المغادرة مبكرا، وفي بعض الأحيان قد لا يكون هنالك مفر من التأخر، كأن يواجه العمال مشكلات مع السيارة أو مشكل التنقل أو تكون أحوال الطقس سيئة ولكنه غالبا ما يعبر عن الرغبة في قضاء وقت أقل في العمل.¹

التمديد العمدي لفترات الراحة: وهو أحد أصناف الانسحاب الجسدي من العمل، يتضمن إمضاء وقت أطول من اللازم في تناول الغذاء، وشرب الصودا أو القهوة وهكذا دواليك من الممارسات التي ينتج عنها هروب أو بالأحرى انسحاب جسدي من بيئة العمل من خلال التمديد العمدي للوقت المخصص لأوقات الراحة، وأخذ وقت أكثر من الوقت² ، لذلك المحدد فعلى سبيل المثال: يمكن للعمال أن يأخذوا الأدوار من بعضهم البعض بشكل روتيني أثناء دورية العمل، ليمضوا العديد من الساعات نائمين في سياراتهم أو منازلهم

تضييع لقاءات العمل: يعني عدم تواجد العامل في مكتبه في الوقت الذي يجب أن يكون هنالك (وقت الدوام)، مما يعرضه لفقدان اللقاءات المهنية المحتملة أثناء عدم تواجده في مكتبه، فهذا الشكل من الانسحاب يعني أن العمال يهملون وظائف ولقاءات العمل الهامة والمحتملة لما يتواجدون بعيدا عن مكاتبهم، كالمدير الذي يرغب في تفقد العمال والتأكد من أن الذين غادروا لتناول الغذاء قد عادوا فعلا.

التغيب عن العمل: يعني عدم تواجد الموظف في مكان العمل في الوقت الذي يجب أن يكون متواجدا هنالك. يحدث هذا لما يغيب العامل عن العمل ليوم كامل، وقد يبقى الناس في منازلهم لعدد من الأسباب منها: المرض والحالات الطارئة لدى العائلة... الخ. وهناك ما يسمى بالمسؤوليات الشخصية التي لا تقاوم، والتي يصبح الغياب من أجلها غيابا وظيفيا، لأن العمال يعودون إلى العمل بطاقة متجددة (بكامل قواهم)، والالتزام بالحضور قد يخلق ضغطا للغياب أيضا (يكون دافعا للتغيب). هنالك أيضا إيقاع للتغيب عن العمل، على سبيل المثال هنالك من العمال من يجذبون أن يغيبوا في يوم مخصص من الأسبوع وأخيرا الصنف الحقيقي والجدي من الانسحاب الجسدي من العمل يتمثل في :

¹– Hamper, B. Rivethead: Tales from the Assembly Line. New York: Warner Books, 1991 .

² Muchinsky, P.M. (1977)/ "Employee Absenteeism: A Review of the Literature." Journal of Vocational Behavior 10, pp. 316– 40.

نية ترك العمل: بالإضافة إلى الأنواع الأخرى من الانسحاب الجسدي للعمال، فالعمال بإمكانهم أن يختاروا ترك العمل طوعياً¹ لأسباب متعددة أكثرها رواجاً وحدوثاً هو الرحيل من أجل المزيد من المال أو فرص عمل أفضل أو الاستياء من الإشراف أو ظروف العمل وبرنامجه وعوامل عائلية وصحية أخرى، والاهتمام بهذه العوامل الكثيرة بإمكانه أن يجنب المنظمة مشكل دوران العمل لديها، وهذا يعني أن المنظمة يجب أن تتخذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على عمالها والحيلولة دون إقدامهم على ترك للعمل، عن طريق عرض المزيد من المال ورفع الأجور أو عن طريق ترقيات أحسن من المألوف، وتحسين ظروف العمل والظروف العائلية والصحية للعمال.²

4- تكاليف الانسحاب:

تؤثر تكاليف الانسحاب التنظيمي (مثل، التأخر، الغياب، الدوران) بين الموظفين على المنظمة من الناحيتين المالية وغير المالية، ففي حالة التغيب عن العمل يشير إلى أن تكاليف الانسحاب قد تراوحت من حيث الأجور والرواتب الضائعة بين مليار دولار في السنة، أي 572 دولار لكل موظف، وفي حالة الدوران، قدرت تكاليف توظيف واختيار وتدريب الموظفين الجدد بما لا يقل عن 5 ملايين دولار في السنة، وتشمل التكاليف الإضافية التي تتكبدها المنظمة أجور الفصل، تكاليف التشغيل، فقدان الإنتاجية التنظيمية والعلاقات المحدودة بين زملاء العمل ويشير إلى أن تكاليف تزداد إذا فقدت إحدى المنظمات موظف كفاء، في حين إذا غادر عامل ضعيف فقد ينتهي الأمر بالمنظمة إلى توفير الأموال على المدى الطويل.³


خلاصة

ننتهي في خلاصة البحث أن الانسحاب الوظيفي يعبر عن رفض الموظف لمكان عمله أو لمنصبه مما يؤدي به للإنسحاب تدريجاً حيث يظهر أولاً في الانسحاب النفسي ثم ينتقل ليصبح إنسحاب جسدي و إن اشتد حدة يؤدي بالموظف إلى ترك العمل .

¹– Hamper, B. Rivethhead: Tales from the Assembly Line. New York: Warner Books, 1991 .

²– Lee, T.W.; and T.R. Mitchell. (1984). "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover." Academy of Management Review 19, pp. 51–89.

³– زيد متعب العباسي بعنوان "المرح في مكان العمل و دوره في الحد من إنسحاب العاملين دراسة تطبيقية في مستشفى الكفل العام"، نوع الرسالة غير مذكور، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد 56، ص. 623.



الجانب الميداني

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

1. حدود الدراسة .
2. عينة الدراسة و كيفية إختيارها .
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 الخدماتية بلدية بوسعادة

1- حدود الدراسة :

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي:

❖ الحدود المكانية:

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

البلدية¹:

-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 لتسيير 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 و الإستقلال المالي وتحدث بموجب قانون للبلدية اسم ومركز، كما يديرها مجلس منتخب وهو المجلس الشعبي البلدي وهيئة تنفيذية كما يقرر الغير اسم البلدية أو تغيير مقرها أو تحويله بموجب مرسوم يتخذه وزير الداخلية وبعد استطلاع رأي الوالي و بإقتراح من المجلس الشعبي البلدي.

¹ - أنظر الملحق رقم (02)

مصادر البلدية: هي الأملاك التي تسمح للبلدية بالحصول على إيرادات تحت تصرف و تقسم 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 لإستقبال عرائض و طلبات المواطنين ، * مكافحة التلوث ، * إنشاء و متابعة المساحات الخضراء، * المحافظة على المحيط و مصادر المياه .

مميزات البلدية: *كل أعضاء المجلس الشعبي البلدي أختيروا 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 إجتماعات المجلس الشعبي البلدي ، القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي و القرارات للسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من

أجل ممارسة سلطة الموافقة و المراقبة ،تحقيق إقامة المصالح الإدارية و التقنية و تنظيمها و التنسيق بينها و رقابتها ، ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية

و تظم 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 و التنسيق بينها.

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

أ- مصلحة التنظيم و الشؤون القانونية: و تحتوي على (مكتب تنظيم الشرطة العامة، مكتب المنازعات و الشؤون 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 و التنسيق بينها و عددها ثلاث:

أ- مصلحة تسيير الموظفين: *مكتب تسيير الموظفين، مكتب الحركات و الإحصائيات.

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: و تضم مكتبتين: * مكتب الإستغلال المباشر، * مكتب الترميم.

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

ج- مصلحة الوسائل العامة: و تضم مكتبتين: * مكتب العتاد، * مكتب المخازن.

و يقدر عدد الموظفين بالبلدية حاليا حوالي 651 موظفا، و تم تحديد الدراسة في بلدية بوسعادة على فئة الإداريين و الذي إنحصر عددهم بحوالي 207 إداري.

❖ الحدود الزمانية:

يتم تحديد المجال الزمني لأي بحث إنطلاقا من تجسيد فكرة البحث في شكل موضوع قابل للدراسة و ذلك بعد الاتفاق بين المشرف و الباحث و ضبطه و وضوح ملامحه الكبرى و قد كان ذلك من خلال شهر أكتوبر 2021 ، و بعد إلمام الباحث بمختلف المعلومات و البيانات النظرية حول الموضوع كان لابد من تحديد الميدان المناسب للدراسة الذي من خلاله يستطيع الباحث تحديد أرضية إمبريقية ميدانية تتلاءم و طبيعة المشكلة المطروحة من جهة و التحقق من الفرضيات و مدى تحققها على أرض الواقع من جهة أخرى، و بحكم إحتكاك الباحث بالميدان الملائم للموضوع (بلدية بوسعادة) و ذلك من أجل الدراسة الإستطلاعية لميدان البحث بتاريخ 2022/01/22 فقد سهل ذلك تحديد و ضبط الأداة التي تتلاءم مع طبيعة الموضوع و تمثلت في تصميم الإستبيان و بعد مناقشته مع المشرف و تصحيح ما توجب تصحيحه، بحيث تم تجريب 10 إستمارات بتاريخ 2022/03/06 ، بعدها تم إضافة بعض التعديلات و تطبيقها في الفترة الممتدة بين 12/04/2022 إلى 18/04/2022، حيث تم توزيع 60 إستمارة للعينة المبحوثة المتكونة من ثلاث فئات سوسيو مهنية حسب التواريخ التالية:

- توزيع 07 إستمارات بتاريخ الثلاثاء 2022/04/12.

- توزيع 19 إستمارة بتاريخ الأربعاء 2022/04/13.

- توزيع 07 إستمارات بتاريخ الخميس 2022/04/14.

- توزيع 14 إستمارة بتاريخ الأحد 2022/04/17.
- توزيع 11 إستمارة بتاريخ الإثنين 2022/04/18.

بحيث تم إسترجاع 58 إستمارة في حين إمتنع 3 مبحوثين عن ملئها بالمعلومة أي تبقى 57 إستمارة صالحة للدراسة.

❖ المجال البشري:

إقتصر المجال البشري لهذه الدراسة على فئة الإداريين من بلدية بوسعادة و الذي بلغ عددهم إجمالاً 207 موظف إداري موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي: 48 إدارات ، 73 عون تحكم ، 86 عامل تنفيذي. و تم تطبيق الإستبانة على 60 موظف وتم إسترجاع 57 إستمارة منها، من أجل التحقق من صحة فرضيات الدراسة.

2- عينة الدراسة و كيفية إختيارها:

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح و دقة البحث الإمبريقي، 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 المتمتع الأصلي شريطة تمثيله أحسن تمثيل . يقول في هذا رشيد زرواتي¹ " 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 : إدارات ، أعوان تحكم ، عمال تنفيذيين. يتم الحصول عليها عندما ينقسم المجتمع الأصلي إلى طبقات أو فئات موضوع الدراسة وفقا لخاصية معينة كالجنس أو المستوى التعليمي ...إلخ . فالعينة الطبقية الممثلة للمجتمع .هي تلك العينة التي يتم

¹- رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار هومة، الجزائر، 2007، ص.191.

اختيارها من 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 عشوائياً من فئات المجتمع والعينة طبقية 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 60%.

4- نحسب حجم العينة من كل طبقة:

$$\text{حجم العينة من كل طبقة} = 60 \times (\text{عدد الكلي للمجتمع} / \text{عدد أفراد الطبقة})$$

• فئة الإطارات: تساوي 14 موظف.

• فئة أعوان التحكم: تساوي 21 موظف

$$\bullet \quad 21 \approx 21.1 = 60 \times (73 \div 207)$$

• فئة العمال التنفيذيين: تساوي 25 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 تفسيرها¹. وقد عرفه عمار بوحوش² بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية أو مشكلة اجتماعية كما يعرفه رشيد زرواتي³ 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 محاوره إطارات داخل المؤسسة المبحوثة بلدية بوسعادة لأجل معرفة آرائهم حول موضوع الدراسة نفسه، وقد تسنى لي مقابلة رئيسة مصلحة البيوميتري، ورئيس مديرية المستخدمين، ورئيس مديرية المالية و مسؤول مديرية الشؤون الاجتماعية وغيرهم من الإطارات. والذي وجدت منهم القبول والاستعداد للتعاون معي، حيث أجريت المقابلة الحرة والتي تركزت أساسا على دور القيادة الخادمة وتأثيرها على سلوكيات الإنسحاب الوظيفي لدى العمال، وكذلك التعرف على مكانة الموظفين داخل المؤسسة (مدى مشاركة الموظفين في إتخاذ القرار وتمكينهم من تنمية قدراتهم و منحهم من الفرص والإبداع). كما تم مدنا ببعض الإحصاءات، كعدد العمال الإجمالي، و الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ووصف المخطط التنظيمي، و وضعية التعداد الحقيقي.

¹ - عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999، ص.45.

² - المرجع نفسه: ص.139.

³ - 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 والجهد¹ . 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 البحث² .

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 30 سؤالاً على ثلاثة محاور .

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

المحور الثاني : ويتضمن أسئلة حول متغير القيادة الخادمة ، وتحتوي على 12 سؤالاً .

المحور الثالث : يتضمن أسئلة متعلقة بمتغير الإنسحاب الوظيفي يحتوي على 12 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 ،

spss (statical package for sociale sciences) حيث تم إستخدام جداول التكرارات الإحصائية

لإستخراج المؤشرات الأساسية بواسطة بيانات النسب المئوية ، كما تم إستعمال الطريقة التقليدية في

¹ - محمد عبيدات، محم أبو الناصر: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.63.

² - رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر،

2007، ص-ص.220-221.

التحليل. وذلك لغرض الوصول إلى أهداف الدراسة و تحليل 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 بالقيادة الخادمة.
 - 3- تحليل البيانات المتعلقة بالإنسحاب الوظيفي.
 - 4- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:
 - 5- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء نتائج الدراسات السابقة
 - 6- نتائج الدراسة.
 - 7- توصيات.
- خاتمة

1- تحليل البيانات الوصفية :

جدول رقم (01) : يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
ذكر	37	64.9
أنثى	20	35.1
المجموع	57	100

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في توزيع المفردات حسب متغير الجنس، نجد أن أغلبية المبحوثين من الذكور و البالغ عددهم 37 مفردة من مجموع تكراري 57 وتمثلهم أعلى نسبة من الجدول المقدر ب 64.9% من إجمالي العينة، تليها فئة الإناث و البالغ عددهم 20 مفردة و تمثل أقل نسبة و المقدر ب 35.1% من إجمالي العينة.

إن التحليل الإحصائي للنتائج الامبريقية، يمكننا من فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث إن هذه القيم الإحصائية قد تعود إلى أن عملية التوظيف قد اقتصرت على الذكور لطبيعة ثقافة و قيم المنطقة والتي لا تزال محافظة في قضية عمل المرأة خاصة في وسط ذكوري، والتي نلاحظ أنها تقل كلما إتجهنا للمدن. ثانيا ربما يرجع تفسير هذا إلى طبيعة العمل الميداني و الفيزيولوجي و الذي يقتصر على الجنس الذكوري أما النساء فتحتاج في الإدارة أو عاملات نظافة عموما. و ثالثا هناك ما يسمى بالتوظيف وفقا للرواسب الثقافية مثل المحاباة و العلاقات الشخصية و الانتماء لنفس العرش و القرية و العائلة... الخ. رابعا يمكن أن يرجع السبب إلى أن أعضاء المجلس الشعبي البلدي أختيروا بواسطة الإنتخابات والذي بدوره يقرر هو من قد يكون قد إقتصر إختياره في التوظيف على العنصر الذكوري أكثر هذا بالنسبة لأعضاءه . وهذا لأن القانون يحدد بدقة نسبة مشاركة المرأة في مثل هذه المجالس.

جدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات العينة حسب متغير السن.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
40_30	29	50.9
50_41	20	35.1
51_فأكثر	8	14.0
المجموع	57	100

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في توزيع المفردات حسب متغير السن نجد أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين [30 _ 40]سنة والبالغ عددهم 29 مفردة من مجموع تكراري 57 و تمثلهم أعلى نسبة من الجدول و المقدرة ب 50.9% من إجمالي العينة، تليها الفئة ما بين [41 _ 50]سنة و البالغ عددهم 20 مفردة و المقدرة نسبتهم ب 35.1% ، أما آخر فئة فقد بلغت نسبتهم 14 %حيث تمثلت في الفئة العمرية ما بين 51 سنة فأكثر و قدرت ب 8 حالات .

إن التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا من فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن المؤسسة العمومية المبحوثة (بلدية بوسعادة) تمثل في غالبيتها فئة الشباب وهذا طبعا له تأثير على فاعلية المؤسسة، لما تتمتع به من قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة. فالشباب يتمتعون بقوة فكرية و قدرة على الإبداع، كما يمكن تفسير هذه القيم أيضا على أنها ترجع في مضمونها لحدثة عملية التوظيف داخل المؤسسة،حيث تمت الانتخابات المحلية ، البلدية و الولائية بتاريخ 27 نوفمبر 2021 تم من خلالها انتخاب أعضاء المجلس الشعبي البلدي حيث كان أصغر عضو بعمر 30 سنة أي ما يدل على أن القانون و المجتمع يشجع و يدعم الفئة الشبابية لتقلد مناصب عليا ليستفيد المجتمع من قدرات و إبداع هذه الفئة .

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير الحالة العائلية.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	18	31.6
متزوج	36	63.2
مطلق	3	5.3
المجموع	57	100

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في توزيع المفردات حسب الحالة العائلية نلاحظ أن غالبية المبحوثين تمثلت في فئة المتزوجون و البالغ عددهم 36 حالة من مجموع تكراري 57 و تمثلهم أعلى نسبة بحيث قدرت ب 63.2 % من إجمالي العينة، تليهم فئة العزاب والذين بلغ عددهم 18 حالة بنسبة 31.6% من إجمالي العينة المتبقية أما آخر نسبة فتمثلت في فئة المطلقين وكان عددهم 3 حالات بحيث بلغت نسبتهم 5.3% .

إن التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا من فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن المؤسسة العمومية المبحوثة (بلدية بوسعادة) تمثل في غالبيتها فئة المتزوجون وهذه الفئة تجدها دوما ما تبحث عن الاستقرار الوظيفي نتيجة المسؤولية التي على عاتقهم من إعالة أسر. فترك المنصب يجب أن يكون له بديل آخر حتى يسدد حاجيات أسرته، كما أننا نلاحظ في السنوات الأخيرة حدث إرتفاع وغلاء في متطلبات المعيشية أي ما يدل على أنه من المخاطرة أن يتم ترك منصبك دون وجود بديل له يماثله أو أحسن منه ، و نلاحظ أيضا إرتفاع النسبة عند فئة العزاب يمكن تفسيرها على أن هذه الفئة نجدهم يسعون دائما في إيجاد منصب جيد و دخل ثابت يحقق لهم تلبية الحاجيات و يجعلهم قادرين على تأسيس أسرة ويساعدهم في بناء حياة زوجية مستقرة ، كما أنه أصبح في الآونة الأخيرة معظم الشباب يختارون شريكة حياة عاملة نتيجة الظروف المعيشية الصعبة .

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة البحث حسب متغير المستوى التعليمي.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
ثانوي	31	54.4
جامعي	23	40.4
ما بعد التدرج	3	5.3
المجموع	57	100

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في توزيع المفردات حسب متغير المستوى التعليمي يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين حائزين على شهادة التعليم الثانوي بحيث قدر عددهم ب 31 مفردة من أصل 57 و التي تقابلها أعلى نسبة بحيث بلغت 54.4% من إجمالي العينة، تليها فئة الجامعيين والذين بلغ عددهم 23 مفردة والتي كانت نسبتهم في المستوى الثاني بحث بلغت 40.4% ، أما آخر نسبة فمثلت في فئة ما بعد التدرج حيث بلغت 5.3% و التي قدرت ب 3 حالات .

إن التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا من فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن المؤسسة العمومية المبحوثة (بلدية بوسعادة) يتبين لنا أن أكثر نسبة تمثل في الموظفين الحائزين على شهادة الثانوي أو المستوى الثانوي وهو ما قد نفسره على أنه يرجع لطبيعة العمل داخل البلدية بحيث أن هذا المستوى يتماشى مع العمل المطلوب في البلدية أي أن المهام المسندة لهم لا تتطلب لكفاءة عالية ودرجة علمية أعلى. نذكر بعض هذه المناصب والتي أخذتها من خلال الملحق الخاص بالأصناف المهنية والتي أسندت لفئة المستوى الثانوي : عون للإدارة الإقليمية ، عون مكتب للإدارة الإقليمية ، عون الخدمة المستوى الثالث ، عون وقاية المستوى ثاني ، ...إلخ. كما يمكن تفسير ارتفاع النسبة للمستوى الثانوي على أن عملية التوظيف تمت من خلال للرواسب الثقافية المتمثلة في المحاباة، العلاقات الشخصية، صلة القرابة...إلخ . أما بالنسبة للجامعيين نجدهم في مناصب ذات كفاءة أعلى ووفقا للملحق نذكر منها: متصرف إقليمي رئيسي مستشار، مستشار النشاطات

الثقافية و الرياضية إ ، مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني و الحضري، مهندس معماري للإدارة الإقليمية،... إلخ .

جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	13	22.8
أعوان تحكم	20	35.1
عمال تنفيذيين	24	42.1
المجموع	57	100

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في توزيع المفردات حسب متغير الفئة السوسيو مهنية تمثلت أعلى نسبة في فئة العمال التنفيذيين بنسبة 42.1% أي ما يقابلها 24 مفردة من أصل مجموع تكراري 57 تليها فئة أعوان التحكم والذي بلغ عددهم 20 مفردة أي ما يقابلها 35.1% من حجم العينة ، أما آخر فئة فقد تمثلت في فئة الإطارات بحيث قدرت ب 13 مفردة كما بلغت نسبتهم 22.8% من حجم العينة .

إن التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا من فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسيو لوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن المؤسسة العمومية المبحوثة (بلدية بوسعادة) تم توزيع العمال فيها وفقاً لما تستدعيه طبيعة العمل داخل المؤسسة ووفق ما جاء في الملحق الخاص بالهيكل التنظيمي لبلدية بوسعادة ، كما أن إطار موضوع بحثنا و المتمثل في دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي يستدعي دراسة و إختيار هذه الفئات أي بعض من القيادي و مسؤولين المؤسسة الخدماتية (البلدية) و العمال المنفذون من جهة أخرى .

جدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغيري الأقدمية والفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية							الأقدمية
	عمال تنفيذيين		أعوان تحكم		إطار			
	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار		
24.6%	14	15.8%	9	7.0%	4	1.8%	1	5_0
47.4%	27	14.0%	8	21.1%	12	12.3%	7	10_6
5.3%	3	5.3%	3	0.0%	0	0.0%	0	15_11
1.8%	1	1.8%	1	0.0%	0	0.0%	0	20_16
21.1%	12	5.3%	3	7.0%	4	8.8%	5	21_ فأكثر
100.0%	57	42.1%	24	35.1%	20	22.8%	13	المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في توزيع المفردات حسب متغير الأقدمية و علاقته بالفئة السوسيو مهنية نجد أن 27 مفردة من أصل 57 أي ما يمثل 47.4% من المبحوثين ، تتراوح أقدميتهم ما بين [6 _ 10] داخل المؤسسة موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 7 إطارات بنسبة 12.3% ، 12 أعوان تحكم بنسبة 21.1% ، 8 أعوان تنفيذ بنسبة 14% ، تليها فئتي الأقدمية ما بين [0 _ 5] سنة و [21 _ فأكثر] سنة حيث بلغت نسبتهم على التوالي 24.6% للفئة الأولى أي ما يعادل 14 مفردة ، أما الفئة الثانية فقد قدرت ب 12 مفردة أي ما يعادل 21.1% وتوزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : الفئة الأولى من [0 _ 5] تكونت من 1 إطار أي بنسبة 1.8% ، 4 أعوان تحكم بنسبة 7% ، 9 عمال تنفيذيين بنسبة 15.8% أما الفئة الثانية ما بين [21 _ فأكثر] و تكونت من 5 إطارات بنسبة 8.8% ، 4 أعوان تحكم بنسبة 7% ، 3 عمال تنفيذيين بنسبة 3.5%. في حين كانت أقل نسبة للفئتين ما بين [11 _ 15] سنة و [16 _ 20] سنة حيث قدرت نسبة المبحوثين في هاتين الفئتين ب 5.3% و 1.8% على

التوالي و توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : الفئة الأولى ما بين [11 _ 15] سنة وتكونت من 3 عمال تنفيذيين بنسبة 5.3% أما بالنسبة للإطارات و أعوان تحكم لم تسجل أي حالة من إجمالي العينة المبحوثة ، أما بالنسبة للفئة الثانية ما بين [16 _ 20] فتكونت من 1 عامل تنفيذي أي بنسبة 1.8% أما بالنسبة للإطارات و أعوان التحكم لم تسجل أي حالة من العينة المبحوثة .

من خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح المدة التي يقضيها الموظفون داخل المؤسسة و هذا له علاقة قوية بالإرتباط الوظيفي و الانغماس الوظيفي داخل بيئة العمل الذي هو أحد مؤشرات الدراسة و الذي يندرج ضمن بعد الإنسحاب النفسي وهذا ما يجسد لنا قلة الانسحاب النفسي لدى العاملين حيث تظهر لنا من خلال القيم والمتمثلة في 27 حالة من المبحوثين كانت أقدميتهم بين [6 _ 10] سنة موزعة حسب الفئات المهنية و 12 حالة من المبحوثين كانت أقدميتهم ضمن فئة 21 سنة فأكثر موزعة حسب الفئات المهنية تظهر رغبة العامل في البقاء داخل هذه البيئة التنظيمية . و يمكن أيضا أن نرجعه للجانب الاقتصادي و المادي و التوظيفي للبلد بحيث نلاحظ صعوبة في إيجاد منصب و غلاء في المعيشة و الراتب المنخفض و هذا ما سنجدده لاحقا في الجداول المقبلة حول موقف المبحوثين عن الأسباب التي تدفعهم للتفكير في ترك المنصب أو العمل .

2- تحليل البيانات المتعلقة بالقيادة الخادمة:

2-1 تحليل بعد التمكين الوظيفي:

جدول رقم (07): يوضح موقف المبحوثين من تمكين القائد مسؤولية إتخاذ القرار للعمال.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
45.6	26	نعم
19.3	11	لا
35.1	20	أحيانا
100	57	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 مسؤولية إتخاذ القرار للعمال نلاحظ أن 26 فرد من أفراد العينة و هو ما يمثل 45.6% من المبحوثين يرون أن القائد يمكنهم من مسؤولية إتخاذ القرار، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين لهم رأي محايد و كان موقفهم أن القائد أحيانا ما يمكنهم من مسؤولية إتخاذ القرار قد بلغ 20 فرد بنسبة 35.1% من أفراد العينة ، في حين أن أقل فئة والذين كان لهم رأي سلبي و ينفون هذا التصرف من قائدهم و قدر عدد أصحاب هذا الموقف من المبحوثين ب 11 فرد أي ما يقدر نسبيا ب 19.3% من إجمالي العينة .

إن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا من فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح لنا أن بلدية بوسعادة تتحقق فيها أحد مؤشرات القيادة الخادمة و المتمثل في إمكانية منح الموظفين مسؤولية إتخاذ القرار و هذا ما نستدل به من خلال قيم الجدول أعلاه حيث غالبية المبحوثين كانت مع هذا الموقف تليها فئة المحايدون و بالتالي يظهر لنا أن هذه المؤسسة المبحوثة تضع أهمية للعامل و تسعى لخلق قائد خاد من خلال تمكين العمال و تشجيعهم و تقديم تسهيلات لهم . كما أن المشاركة الفاعلة للعاملين في صنع القرارات تعد من الأخلاقيات ذات الأهمية في ممارسات القيادة الخادمة .

جدول رقم (08): يوضح موقف المبحوثين من إمكانية منح القائد للعمال حرية التعامل مع المواقف الصعبة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
45.6	26	نعم
26.3	15	لا
28.1	16	أحيانا
100	57	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 منح القائد حرية التعامل مع المواقف الصعبة بحيث بلغت نسبتهم 45.6% من إجمالي العينة أي ما يقابل 26 فرد من أصل مجموع تكراري 57 ، تليها الفئة المحايدة و الذين أجابوا بأحيانا ما يتم منحهم من طرف القائد حرية التعامل مع المواقف الصعبة بلغت 16 مفردة بنسبة 28.1% من إجمالي العينة ، أما آخر نسبة فقد بلغت 26.3% أي ما يقابل 15 فرد من المبحوثين كان موقفهم سلبي ينفي إمكانية منح القائد للعمال حرية التعامل مع المواقف الصعبة.

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 الموظف 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 إعتبار العامل آلة ولا يتم فتح مجال للعمال بالمشاركة في أي شيء ولا حتى أن يبدع حيث تم آنذاك دراسة عاملي الزمن و الحركة وفق ما جاء في نظرية تايلور .

جدول رقم (09): يوضح موقف المبحوثين من إمكانية منح القائد للعمال الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
63.2	36	نعم
15.8	9	لا
21.1	12	أحيانا
100	57	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 الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل نجد أن 36 فرد من أصل 57 أي ما يقابل 63.2% من المبحوثين يرون أن القائد يمنح الموظفون الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، وفي المقابل نجد أن عدد المبحوثين الذي كان لهم رأي محايد حيث كان موقفهم أنه أحيانا ما يمنح القائد الموظفون الحق في المشاركة في إتخاذ القرارات قد بلغ عددهم 12 فرد ما يقابله 21.1% من المبحوثين ، في حين أن أقل نسبة تمثلت في الذين كان موقفهم سلبي بحيث كان موقفهم ينفي إعطائهم الحق للمشاركة في إتخاذ القرارات و تمثلت هذه الإجابات في 9 أفراد بنسبة 15.8 % من إجمالي العينة المبحوثة .

من خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تبين لنا وجود ثقة في قرارات الموظفون و في قدراتهم العلمية و العملية ، كما أن منح الموظفون نوع من المسؤولية يزيدهم من ثقتهم بقدراتهم و بالتالي إعطاء و بذل جهد اكبر في المرة المقبلة عند مواجهة موقف ما ، أيضا يمكننا ملاحظة وجود قائد يركز على تنمية الأتباع و عدم التركيز على تمجيد القائد ، أيضا بداية زوال النظام الكلاسيكي البيروقراطي الذي يعتمد على سلطة المكتب و ظهور نظام جديد يخدم المؤسسة و يضع الأتباع في الأولوية و يعطيهم أهمية .

جدول رقم (10): يوضح موقف المبحوثين حول تشجيع القائد على التعامل مع القرارات المهمة.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
42.1	24	نعم
21.1	12	لا
36.8	21	أحيانا
100	57	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 تشجيع القائد على التعامل مع القرارات المهمة نجد أن 24 فرد من أصل 57 أي ما يقابل %42.1 من المبحوثين يرون أن القائد يشجع الموظفون على التعامل مع القرارات المهمة ، وفي المقابل نجد أن عدد المبحوثين الذي كان لهم رأي محايد حيث كان موقفهم أنه أحيانا ما يشجع القائد الموظفون على التعامل مع القرارات المهمة قد بلغ عددهم 21 فرد ما يقابله %36.8 من المبحوثين ، في حين أن أقل نسبة تمثلت في الذين كان موقفهم سلبي بحيث كان موقفهم ينفي تشجيع القائد للموظفين في التعامل مع القرارات المهمة و تمثلت هذه الإجابات في 12 أفراد بنسبة % 21.1 من إجمالي العينة المبحوثة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية توضح لنا أن غالبية المبحوثين ترى أن القائد يشجعهم على التعامل مع القرارات المهمة هذا ما يدل على رعاية الموظفون و تمكينهم ،كما يجب تلبية إحتياجات الموظفون و مساعدتهم على النمو و الإرتقاء بمستواهم الوظيفي ليصبحوا أكثر صحة و حكمة وأكثر إستعدادا لقبول مسؤولياتهم . كما أنه يمكننا أن نلاحظ توفير بيئة تنظيمية صحية و داعمة تضع في أولويتها الموظفون و تركز عليهم لتحقق من خلال تطور مستواهم الوظيفي أهداف الموظفون و من ثم أهداف المنظمة ككل .

جدول رقم (11): يوضح رأي المبحوثين حول الفرص التي تمنح من طرف القائد للموظفين لتطوير إمكانياتهم حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية						
		إطار		أعوان تحكم		عمال تنفيذيين		
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	
49.1%	28	21.1%	12	17.5%	10	10.5%	6	نعم
29.8%	17	12.3%	7	8.8%	5	8.8%	5	لا
21.1%	12	8.8%	5	8.8%	5	3.5%	2	أحيانا
100%	57	42.1%	24	35.1%	20	22.8%	13	المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح رأي المبحوثين حول الفرص التي تمنح من طرف القائد للموظفين لتطوير إمكانياتهم حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 28 فرد من أصل 57 أي ما يمثل 49.1% من المبحوثين ، يرون انه يتم منح الفرص للموظفين من طرف القائد لتطوير إمكانياتهم موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 6 إطارات بنسبة 10.5%، 10 أعوان تحكم بنسبة 17.5% ، 12 أعوان تنفيذ بنسبة 21.1%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أنه لا يتم منح الفرص للموظفين من طرف القائد لتطوير إمكانياتهم قد بلغ 17 فرد بما يمثل 29.8% توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي :

5 إطار أي بنسبة 8.8 % ، 5 أعوان تحكم بنسبة 8.8% ، و 7 عمال تنفيذيين بنسبة 12.3% . في حين أن 12 فردا ، بما يمثل 21.1% من المجموع الكلي للعيينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و التي لها رأي محايد والتي ترى أنه أحيانا ما يتم منح الفرص للموظفين من طرف القائد لتطوير إمكانياتهم توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 2 إطارات بما يمثل 3.5% من إجمالي العينة المبحوثة ، و 5 أعوان تحكم بنسبة 8.8 % ، و 5 عمال تنفيذيين بنسبة 8.8% من إجمالي العينة المبحوثة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تمثل في غالبيتها الفئة التي ترى أنه يتم منحهم الفرص لتطوير إمكانياتهم و هي موزعة حسب الفئة السوسيو مهنية حيث نلاحظ ارتفاع النسبة في هذه الفئة عند العمال التنفيذيين مقارنة بالفئات السوسيو مهنية الأخرى مما يمكن تفسيره على إهتمام هذه البيئة التنظيمية بمختلف الفئات فيها لتطوير إمكانياتهم و دعمهم والتركيز على الموظف لإعتقادهم الأساسي أن الموظفون لديهم دوافع داخلية للقيام بالعمل أيضا يمكن أن يرجع لطبيعة النظام داخل المؤسسة الذي يختلف من مصلحة لأخرى و يتضح تطبيق النظام الحديث و الذي يعتمد على الإتصال المباشر من خلال ما يوضحه الهيكل التنظيمي الخاص بمصلحة البيومتري عكس ما كان سابقا الإتصال الصاعد و النازل الذي يعرقل و يبطئ من سرعة الإتصال و يكبح نوعا ما من قدرات الموظفين حيث أن القائد وحده من يملئ السيايات و الإجراءات و يقرر و يحكم في جميع الأنشطة أي ما يسمى بالنظام الأتوقراطي و حسب ما لوحظ من خلال الملاحق الخاصة بالتنظيم و الهيكل الخاص بكل مصلحة أيضا ما يمكننا تفسيره من خلال القيم التي تمثل الفئة التي ترى أنه لا يتم منح الفرص للموظفين من أجل تطوير إمكانياتهم حيث كانت تلي أعلى نسبة أي ما يفسر وجود بعض المصلحات التي بقيت على النظام الكلاسيكي مثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

جدول رقم (12): يوضح رأي المبحوثين في مبادرة القائد بمساعدتهم على مواجهة الصعوبات.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
54.4	31	نعم
24.6	14	لا
21.1	12	أحيانا
100	57	المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في رأي المبحوثين في مبادرة القائد بمساعدتهم على مواجهة الصعوبات نجد أن 31 فرد ما يمثل 54.4% من إجمالي العينة يقرون أن القائد يبادر في مساعدتهم على مواجهة الصعوبات ، في حين أن 14 فرد بنسبة 24.6% لديهم رأي سلبي ينفي مبادرة القائد بمساعدتهم على مواجهة الصعوبات ، أما أخر نسبة فكانت 21.1% أي ما يقابل 12 فرد من إجمالي المبحوثين كان لهم رأي محايد و يرون أن القائد يبادر في مساعدة الموظفون على مواجهة الصعوبات .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية في غالبيتها تدل على توفر سمة من سمات القائد الخادم كما و أيضا يمكن تفسير هذا على حب القائد لأتباعه و مساعدتهم في النجاح و التطور و وبالتالي وضعهم في الأولوية ، مما يحقق نجاحهم و نجاح المؤسسة و بالتالي إنتفاع المجتمع ، كما يظهر لنا أيضا تواضع و توجيه القائد و التي هي من خصائص القادة كما و يركز على خدمة المرؤوسين و الإشراف و التي هي من خصائص القيادة الخادمة .

2-2 تحليل البيانات المتعلقة بالتصرف بأخلاق

جدول رقم (13): يوضح موقف المبحوثين حول تصرف القائد بعدالة مع الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي.

المجموع		المستوى التعليمي							
		ما بعد التدرج		جامعي		ثانوي			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار		
64.9%	37	5.26%	3	26.32%	15	33.33%	19	نعم	تصرف القائد
15.8%	9	0.00%	0	5.26%	3	10.53%	6	لا	بعدالة
19.3%	11	0.00%	0	8.77%	5	10.53%	6	أحيانا	مع الموظفين
100%	57	5.26%	3	40.35%	23	54.39%	31	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح موقف المبحوثين حول تصرف القائد بعدالة مع الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي نجد أن 37 فردا من أفراد العينة، و هو ما يمثل % 64.9 من المبحوثين، يرون أن القائد يتصرف بعدالة مع الموظفين، و في المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أن القائد لا يتصرف بعدالة مع الموظفين قد بلغ 9 أفراد، بما يمثل نسبة %15.8 من أفراد العينة، في حين أن 11 فردا، بما يمثل %19.3 من المجموع الكلي للعينة يرون أنه لا يتصرف بعدالة 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 العادل للقائد مع الموظفين يتوزع كما يلي: 19 فردا بما يمثل نسبة

33.3 % ، لهم مستوى تعليمي ثانوي ، و 15 فردا ، بما يمثل 26.3% لهم تعليم جامعي، و الباقي بما يمثل 5.3% ممن واصلوا تعليمهم إلى ما بعد التدرج .

و عند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا بالسلب ، نجدهم موزعين كما يلي : 6 أفراد ، بما يمثل نسبة 10.53% ، لهم مستوى تعليمي ثانوي ، و 3 أفراد ، بما يمثل 5.26% 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: 6 أفراد، بما يمثل نسبة 10.53% ، لهم تعليم مستوى ثانوي ، و 5 أفراد بما يمثل نسبة 8.77% لهم مستوى جامعي، أما آخر حالة فلم تسجل ولا إجابة أي فيما يخص فئة ما بعد التدرج.

إن التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية ، يمكننا فهم النتائج ، و تحليل أبعادها السوسولوجية ، حيث أن المستوى التعليمي لأفراد العينة في مجمله مرتفع نوعا ما ، حيث أن كل الأفراد كانوا ممن تحصلوا على مستوى تعليم ثانوي أو أكثر ، و هو أمر متوقع إنطلاقا من أن التوصيف الوظيفي للمراكز الوظيفية التي يشغلونها يشترط هذا المستوى التعليمي كحد أدنى للقبول في الوظيفة ، 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 .

جدول رقم (14) : يوضح رأي المبحوثين حول صدق القائد في تعاملاته حسب متغير الفئة السوسيو مهنية.

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		إطار		أعوان تحكم		عمال تنفيذيين			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
%66.7	38	%28.1	16	%22.8	13	%15.8	9	نعم	يتصف قائدكم
%8.8	5	%1.8	1	%1.8	1	%5.3	3	لا	بالصدق في تعاملاته
%24.6	14	%12.3	7	%10.5	6	%1.8	1	أحيانا	
%100	57	42.10 %	24	%35.1	20	22.80 %	13		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 صدق القائد في تعاملاته حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 38 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 66.7% من المبحوثين ، يرون ان القائد يتصف بالصدق في تعاملاته مع الموظفون، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 9 إطارات بنسبة 15.8%، 13 أعوان تحكم أي بنسبة 22.8%، و 16 أعوان تنفيذ بنسبة 28.1%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أنه أحيانا ما يتصف القائد بالصدق في تعاملاته قد بلغ 14 فرد بما يمثل 24.6% توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : إطار أي بنسبة 1.8 %، 6 أعوان تحكم بنسبة 10.5%، و 7 عمال تنفيذيين بنسبة 12.3% . في حين أن 5 أفراد، بما يمثل نسبة 8.8% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و التي لها رأي سلبي والتي ترى أنه لا يتصف بالصدق في تعاملاته و توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 3 إطارات بما يمثل نسبة

5.3% من إجمالي العينة المبحوثة ، و 1 أعوان تحكم بنسبة % 1.8 ، و 1 عمال تنفيذيين بنسبة % 1.8 من إجمالي العينة المبحوثة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية في غالبيتها تدل و تؤكد معظمها إلا فئة بنسبة % 8.8 على صدق القائد في تعاملاته هذا ما يمكن تفسيره على الأخلاق العالية و النبيلة التي يتصف بها القائد والتي هي إحدى المؤشرات الدالة على بعد التصرف بأخلاق ، هذا ما يزيد من ثقة الموظفين بالمؤسسة نتيجة تحقيق نوع من الرضا على المسؤول مما يزيد من الإستغراق الوظيفي لدى الموظفين وولائهم .

جدول رقم (15) : يوضح رأي المبحوثين حول صدق القائد في أقواله حسب متغير الفئة السوسيومهنية .

المجموع		الفئة السوسيومهنية							
		عمال تنفيذيين		أعوان تحكم		إطار			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
%59.6	34	%24.6	14	%22.8	13	%12.3	7	نعم	صدق القائد
%10.5	6	%3.5	2	%1.8	1	%5.3	3	لا	في أقواله
%29.8	17	%14.0	8	%10.5	6	%5.3	3	أحيانا	
%100	57	%42.10	24	%35.10	20	%22.80	13	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 صدق القائد في أقواله حسب متغير الفئة السوسيومهنية نجد أن 34 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة %59.6 من المبحوثين ، يرون أن القائد يتصف

بالصدق في أقواله مع الموظفون، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 7 إطارات بنسبة 12.3%، و 13 أعوان تحكم أي بنسبة 22.8%، و 14 أعوان تنفيذ بنسبة 24.6%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أنه أحيانا ما يتصف القائد بالصدق في أقواله قد بلغ 17 فرد بما يمثل 29.8% توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 3 إطارات أي بنسبة 5.3%، 6 أعوان تحكم بنسبة 10.5%، و 8 عمال تنفيذيين بنسبة 14% . في حين أن 6 أفراد، بما يمثل نسبة 10.5% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و التي لها رأي سلبي والتي ترى أنه لا يتصف بالصدق في أقواله و توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 3 إطارات بما يمثل نسبة 5.3% من إجمالي العينة المبحوثة، و 1 أعوان تحكم بنسبة 1.8%، و 2 عمال تنفيذيين بنسبة 3.5% من إجمالي العينة المبحوثة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسيو لوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على إتصاف القائد بالصدق في أقواله وهذا ما أكدته غالبية الإستجابات، كما يدل أن هذا القائد ملتزم بتطبيق القوانين و اللوائح الإدارية هذا ما يزيد من حرص الموظفين على إتقان عملهم و الإلتزام بما هو مطلوب منهم، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة في آجالها المحددة دون تأخيرها. كما نلاحظ وجود 6 إستجابات تنفي صدق القائد في أقواله هذا ما يمكن أن يفسر بسوء العلاقة بين الموظف و القائد مما أدى إلى إتخاذ هذا الموقف السلبي إتجاه القائد، أما بالنسبة لارتفاع هذه القيمة السلبية عند فئة الإطارات بحيث مثلت 3 إستجابات يمكن أن يفسر على تسبب هذه الفئة في أداء عملها.

جدول رقم (16): يوضح موقف المبحوثين حول تعامل القائد بشفافية حسب متغير المستوى التعليمي :

المجموع		المستوى التعليمي							
		ما بعد التدرج		جامعي		ثانوي			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار		
%59.6	34	%3.5	2	%22.8	13	%33.3	19	نعم	تعامل القائد بشفافية
%5.3	6	%0.00	0	%5.3	3	%5.3	3	لا	
%29.8	17	%1.8	1	%12.3	7	%15.8	9	أحد يانا	
%100	57	%5.3	3	%40.4	23	%54.4	31	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 نجد 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 .

و عند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا بالسلب ، نجدهم موزعين 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 إستجابة 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 .

3- تحليل البيانات المتعلقة بالإنسحاب الوظيفي:

3-1 تحليل البيانات المتعلقة بالإنسحاب النفسي:

جدول رقم (17) : يوضح رأي المبحوثين حول إحساسهم بالعزلة في مكان العمل 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	
12.3 %	7	%7.0	4	%1.8	1	%3.5	2	نعم
50.9 %	29	%19.3	11	%21.1	12	%10.5	6	لا
36.8 %	21	%15.8	9	%12.3	7	%8.8	5	أحيانا
%100	57	42.10 %	24	35.10 %	20	22.80 %	13	المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح رأي المبحوثين حول إحساسهم بالعزلة في مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 29 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 50.9% من المبحوثين ، لا ينتابهم الإحساس بالعزلة في مكان العمل، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 6 إطارات بنسبة 10.5%، و 12 أعوان تحكم أي بنسبة 21.1%، و 11 أعوان تنفيذ بنسبة 19.3%، و في المقابل

نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أنه أحيانا ما ينتابهم الإحساس بالعزلة في مكان العمل قد بلغ 21 فرد بما يمثل 36.8% توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 5 إطارات أي بنسبة 8.8 % ، 7 أعوان تحكم بنسبة 12.3% ، و 9 عمال تنفيذيين بنسبة 15.8 % . في حين أن 7 أفراد ، بما يمثل نسبة 12.3% من المجموع الكلي للعيينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و الذين ينتابهم شعور الإحساس بالعزلة في مكان العمل و توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 2 إطارات بما يمثل نسبة 3.5% من إجمالي العينة المبحوثة ، و 1 أعوان تحكم بنسبة 1.8 % ، و 4 عمال تنفيذيين بنسبة 7 % من إجمالي العينة المبحوثة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسيو لوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على وجود محيط حيوية يسود فيها التفاعل الإجتماعي و الأمان الوظيفي و وجود إتصال بين الموظفين داخل البلدية هذا ما أكدته القيم الإحصائية حيث تم تسجيل 29 إستجابة تنفي إحساسهم بالعزلة في مكان العمل و 21 حالة محايدة ترى أنه أحيانا ما يشعرون بالعزلة كما نجد أن إرتفاع هذه القيم إذا ما نظرنا إلى الفئات السوسيو مهنية فقد مثلت الغالبية فئة العمال التنفيذيين وهي عادة و تبعا للنظام لكلاسيكي فئة مهمشة داخل التنظيم لا يولونهم إهتمام لكن في هذه البيئة و إعتادا على نظام القيادة الخادمة قد أولو إهتمام لهذه الفئة مما أدى إلى بيئة تدعم كل الفئات السوسيو مهنية و خاصة أدنى فئة و هي العمال التنفيذيين .

جدول رقم (18) : يوضح رأي المبحوثين حول افتقارهم للتفاعل الاجتماعي داخل مكان العمل 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		
15.8%	9	3.5%	2	5.3%	3	7.0%	4	نعم	الإفتقار للتفاعل الاجتماعي داخل مكان العمل
68.4%	39	31.6%	18	22.8%	13	14.0%	8	لا	
15.8%	9	7.0%	4	7.0%	4	1.8%	1	احيانا	
100%	57	42.10%	24	35.10%	20	22.80%	13	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح رأي المبحوثين حول افتقارهم للتفاعل الاجتماعي داخل مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 39 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 68.4% من المبحوثين ، لا يفتقدون للتفاعل الاجتماعي في مكان ، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 8 إطارات بنسبة 14%، و 13 أعوان تحكم أي بنسبة 22.8% ، و 18 أعوان تنفيذ بنسبة 31.6%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أنه أحيانا ما يفتقدون للتفاعل الاجتماعي و الذين يفتقدون للتفاعل الاجتماعي في مكان العمل متساوي في عدد الحالات بحيث بلغ 9 أفراد بما يمثل 15.8% توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي بالنسبة للفئة الذين قالوا أحيانا ما يفتقدون للتفاعل الاجتماعي: 1 إطار أي بنسبة 1.8% ، 4 أعوان تحكم بنسبة 7% ، و 4 عمال تنفيذيين بنسبة 7%

% . في حين أن الفئة الثانية الذين قالوا أنهم يفتقدون للتفاعل الاجتماعي في مكان العمل و توزعت حسب الفئات السوسيومهنية كما يلي: 4 إطارات بما يمثل نسبة 7% من إجمالي العينة المبحوثة ، و 3 أعوان تحكم بنسبة % 5.3 ، و 2 عمال تنفيذيين بنسبة % 3.5 من إجمالي العينة المبحوثة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على وجود بيئة تفاعلية خصبة تساعد على تنمية القدرات و المهارات كما و تزيد من الثقة لدى الموظفين ، و توفر التشاور مما يقضي على الخوف الذي ينتاب الموظفين عند إتخاذ قرار معين أو تأدية مهامهم بطرق إبداعية هذا فيما يخص تفسير القيم الإحصائية الدالة على وجود تفاعل إجتماعي داخل مكان العمل إضافة إلى الفئة المحايدة و التي مثلت 9 إستجابات موزعة حسب الفئات السوسيومهنية ، أما بالنسبة للفئة التي تؤكد على لإفتقادها للتفاعل الإجتماعي فقد تمثلت في 9 حالات موزعة حسب الفئات السوسيومهنية حيث نلاحظ أعلى قيمة في هذه الفئة تمثلت في الإطارات هذا ربما يرجع إلى ضغوط العمل و المسؤوليات التي عليهم ، أيضا يمكن تفسيره على أنه حديث في إشتغاله لهذا المنصب ، أو يمكن أن نرجعه لشخصية هذا القائد في حد ذاته .

جدول رقم (19) : يوضح رأي المبحوثين في عدم إرتباطهم بالعمل 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		
15.8 %	8	7.0%	4	0.0%	0	7.0%	4	نعم	الشعور بعدم الارتباط بالعمل
66.7 %	38	29.8%	17	26.3%	15	10.5%	6	لا	
19.3 %	11	5.3%	3	8.8%	5	5.3%	3	أحيانا	
100%	57	42.10 %	24	35.10 %	20	22.80 %	13	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح رأي المبحوثين في عدم إرتباطهم بالعمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 38 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 66.7% من المبحوثين ، لا ينتابهم الشعور بعدم الإرتباط بالعمل، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 6 إطارات بنسبة 10.5%، و 15 أعوان تحكم أي بنسبة 26.3% ، و 17 أعوان تنفيذ بنسبة 29.8%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين يرون أنه أحيانا ما ينتابهم الشعور بعدم الإرتباط بالعمل قد بلغ 11 فرد بما يمثل 19.3% توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 3 إطارات أي بنسبة 5.3% ، 5 أعوان تحكم بنسبة 8.8% ، و 3 عمال تنفيذيين بنسبة 5.3% . في حين أن 8 أفراد ، بما يمثل نسبة 15.8% من المجموع الكلي

للعيينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و الذين ينتابهم شعور عدم الارتباط بالعمل و توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي :4 إطارات بما يمثل نسبة 7% من إجمالي العينة المبحوثة ، وغياب الحالات في فئة أعوان تحكم ، و 4 عمال تنفيذيين بنسبة 7 % من إجمالي العينة المبحوثة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسيوولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تفسر شعور الموظفين بإرتباطهم بالعمل حيث مثلت غالبية الإستجابات تليها الفئة المحايدة حيث قدرت ب11 حالة موزعين حسب الفئات السوسيو مهنية مما يمكن أن يفسر على أنه تم توظيفهم وفق تخصصهم هذا ما يزيد من نسبة الارتباط لدى الموظفين بعملهم أيضا يمكن تفسيره على وجود دورات تدريبية تنمي و تطور من كفاءة الموظفين و وجود محفزات وهذا ما يمكن أن يدل عليه أكثر ارتفاع النسبة عند الفئة السوسيو مهنية المتمثلة في العمال التنفيذيين ، كما يمكن تفسير القيم التي تؤكد على شعورها بعدم الارتباط بالعمل و تساوي القيمتين عند الفئتين السوسيو مهنتين المتمثلة في الإطارات و العمال التنفيذيين بحيث بلغوا إجمالاً 8 حالات على أنه يرجع لعدم رضا الموظفين على مناصبهم أو أنهم يفكرون في ترك المنصب حيثما يجدوا بديل يناسبهم .

جدول رقم (20) : يوضح موقف المبحوثين حول تقديم المساعدات للزملاء داخل مكان العمل .

النسبة المئوية%	التكرارات	الإحتمالات
89.5	51	نعم
10.5	6	أحيانا
100	57	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 المساعدات للزملاء داخل مكان العمل نجد أن غالبية المبحوثين يقدمون مساعدات فيما بينهم حيث قدر عددهم ب 51 فردا أي ما يمثل نسبة 89.5% من إجمالي العينة المبحوثة ، في حين أن باقي العينة المبحوثة تقول أحيانا ما يقومون بتقديم مساعدات

للزملاء داخل مكان العمل حيث بلغ عددهم 6 أفراد أي ما يمثل نسبة 10.5 % من إجمالي العينة المبحوثة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسيولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على وجود بيئة تنظيمية يسودها التعاون و روح العمل الجماعي ، التلاحم بين الموظفين ، سمة الخدمة و تقديم المساعدات سواء كانت متعلقة ببيئة العمل أو إجتماعية هذا ما يزيد من زيادة التفاعل الاجتماعي و بالتالي التقليل من الإنسحاب النفسي لدى الموظفين الذي يؤدي إلى سلوكيات سلبية داخل محيط العمل يمكن أن ينجر عليها إغتراب وظيفي لدى الموظفين و بالتالي إنسحاب وظيفي للموظفين مما قد يكلف المؤسسة تكاليف عالية .

جدول رقم (21) : يوضح رأي المبحوثين حول طموحهم في الترقية 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		
84.2 %	48	36.8%	21	31.6%	18	15.8%	9	نعم	تطمح في الترقية
14.0 %	8	5.3%	3	1.8%	1	7.0%	4	لا	
1.8%	1	0.0%	0	1.8%	1	0.0%	0	أحيانا	
100%	57	42.10%	24	35.10%	20	22.80%	13	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح رأي المبحوثين حول طموحهم في الترقية حسب متغير الفئة السوسيو مهنية

وجد أن 48 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 84.2% من المبحوثين ، يطمحون في الترقية ، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 9 إطارات بنسبة 15.8%، و 18 أعوان تحكّم أي بنسبة 31.6% ، و 21 أعوان تنفيذ بنسبة 36.8%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد الذين لا يطمحون في الترقية قد بلغ 8 أفراد بما يمثل 14% توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 4 إطارات أي بنسبة 7% ، عون تحكّم بنسبة 1.8% ، و 3 عمال تنفيذيين بنسبة 5.3% . في حين أن حالة واحدة بما يمثل نسبة 1.8% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و الذين أحيانا ما يطمحون في الترقية، توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : حالة واحدة من أعوان التحكّم أي ما يمثل نسبة 1.8% ، أما الفئتين إطارات و أعوان تنفيذ لم تجب ولا حالة .

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسيو لوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل بيئاً تنافسية تسودها روح الإبداع من أجل زيادة الفرص للحصول على الترقية ، و هذا ما نؤكده من خلال القيم الإحصائية التي بلغت 48 مبحوث يطمحون في الحصول على ترقية موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية و إرتفاعها عند فئة العمال التنفيذيين مقارنة بالفئات الأخرى هذا لما فيه من حوافز نفسية (شكر و تقدير) أو مادية (زيادة في الراتب و ترقية لمنصب أعلى) ، أيضا تغيير في بيئة العمل من خلال روح التنافس بدل من الركود و الروتينية في العمل . أما فيما يخص الفئة التي لا تطمح للترقية و التي شكلت 8 إستجابات قد يعود هذا لوجود مشاكل و ضغوط نفسية تشغلهم خارج محيط العمل أو يمكن أن نفسره لوجود خلافات بينهم و بين القائد الذي يشرف عليهم ، يمكن أيضا أن يرجع ذلك لأنهم في منصب لا يرغبون في تركه و هذا ما يمكن أن نفسره من خلال ارتفاع الإستجابات التي لا تطمح في الترقية حسب الفئات السوسيو مهنية خاصة عند الإطارات حيث شكلت 4 إستجابات من أصل 8 لا يطمحون في الترقية . كما و يمكن تفسيره على أنهم يشعرون بالإستبعاد الوظيفي و الإحترق الوظيفي و يسعون إلى مغادرة المؤسسة إذا أتاحت لهم أول فرصة.

جدول رقم (22) : يوضح رأي المبحوثين حول تفكيرهم بالأهداف المستقبلية في أوقات العمل حسب متغير المستوى التعليمي .

المجموع		المستوى التعليمي							
		ما بعد التدرج		جامعي		ثانوي			
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	تكرار		
47.4%	27	%0.00	0	19.3%	11	28.1%	16	نعم	التفكير في أهدافك المستقبلية
26.3%	15	5.3%	3	12.3%	7	8.8%	5	لا	في أوقات العمل
26.3%	15	%0.00	0	8.8%	5	17.5%	10	أحيانا	المجموع
%100	57	%5.30	3	%40.40	23	%54.40	31		

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح رأي المبحوثين حول تفكيرهم بالأهداف المستقبلية في أوقات العمل حسب متغير المستوى التعليمي نجد أن 27 فردا من أفراد العينة ، و هو ما يمثل 47.4% من المبحوثين، يفكرون في أهدافهم المستقبلية في أوقات العمل ، و في المقابل نجد أن الفئتين الذين يقولون لا و الذين يقولون أحيانا ما يفكرون في أهدافهم المستقبلية في أوقات العمل متساوي بحيث قد بلغ 15 فرد ، بما يمثل نسبة 26.3% من أفراد العينة .

ولكن عند التفصيل نلاحظ أن هذه القراءات تتباين تبعا للمستوى التعليمي للأفراد، حيث أن عدد الأفراد الذين يقومون بالتفكير في أهدافهم المستقبلية في أوقات العمل يتوزعون كما يلي: 16 فردا بما يمثل

نسبة 28.1 % ، لهم مستوى تعليمي ثانوي ، و 11 فردا، بما يمثل 19.3% لهم تعليم جامعي ، أما فئة ما بعد التدرج لم توافق ولا حالة .

و عند النظر إلى الأفراد الذين أجابوا أنهم لا يفكرون في أهدافهم المستقبلية في أوقات العمل، نجدهم موزعين كما يلي: 5 أفراد، بما يمثل نسبة 8.8%، لهم مستوى تعليمي ثانوي، و 7 أفراد، بما يمثل 12.3% لهم مستوى جامعي، أما بالنسبة لفئة ما بعد التدرج فقد تمثلت في 3 أفراد أي ما يمثل 5.3%. في حين أن الأفراد الذين لم يحسموا أمرهم ، كان توزيعهم كما يلي : 10 أفراد ، بما يمثل نسبة 17.5% ، لهم تعليم مستوى ثانوي ، و 5 أفراد بما يمثل نسبة 8.8% لهم مستوى جامعي ، أما آخر فئة لفئة ما بعد التدرج فلم تسجل ولا حالة.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل على أن غالبية المبحوثين يفكرون في أهدافهم المستقبلية في أوقات العمل و هذا ما يمكن تفسيره على عدم إنغماسهم الكلي في أداء وظائفهم وهو ما قد يؤدي إلى عدم إتقان العمل و بالتالي تبطيء من سرعة تحقيق أهداف المؤسسة كما نلاحظ ارتفاع النسبة عند الذين مستواهم ثانوي هذا دلالة على عدم رضاهم على مناصبهم في العمل و انخفاض في ولاء الموظفين ، أما بالنسبة للذين لا يفكرون في أهدافهم المستقبلية في أوقات العمل و الذين لهم رأي محايد أي أنهم أحيانا ما يفكرون في أهدافهم في فترات العمل بمختلف الفئات السوسيومهنية هذا ما يدل على وجود رضا عن عملهم مما يجعلهم ينغمسون في إنجاز و إتقان أعمالهم ،أيضا نلاحظ حرصهم في إنجاز مهامهم هذا ما تأكده ارتفاع النسبة عند الإطارات والتي تكون على عاتقها تحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف في الوقت المحدد .

3-2 تحليل البيانات المتعلقة بالإنسحاب الجسدي:

جدول رقم (23): يوضح شغور مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية .

المجموع		الفئة السوسيو مهنية							
		إطار		أعوان تحكم		عمال تنفيذيين			
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار		
14.0 %	8	3.5%	2	3.5%	2	7.0%	4	نعم	ترك مكان عملك
33.3 %	19	17.5%	10	8.8%	5	7.0%	4	لا	شاغر أثناء فترات العمل
52.6 %	30	21.1%	12	22.8%	13	8.8%	5	أحيانا	
100%	57	42.10 %	24	35.10 %	20	22.80%	13		المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح شغور مكان العمل حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 30 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 52.6% من المبحوثين ، كانت إجاباتهم محايدة أي أنهم أحيانا ما يتركون أماكن عملهم شاغرة في فترات العمل ، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 5 إطارا بنسبة 8.8%، و 13 أعوان تحكم أي بنسبة 22.8% ، و 12 أعوان تنفيذ بنسبة 21.1%، و في المقابل نجد أن عدد الأفراد المبحوثين الذين لا يتركون أماكن عملهم شاغرة في فترات العمل قد بلغ 19 فرد بما يمثل 33.3% من إجمالي العينة المبحوثة، توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 4

إطارات أي بنسبة 7 % ، 5 أعوان تحكم بنسبة 8.8% ، و 10 عمال تنفيذيين بنسبة 17.5 % . في حين أن 8 حالات بما يمثل نسبة 14% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و الذين أكدوا تركهم لمكان العمل شاغر في فترات العمل، توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 4 حالات إطارات بنسبة 7% ، و 2 أعوان تحكم أي ما يمثل نسبة 3.5 % ، 2 عمال تنفيذيين بنسبة 7 % من إجمالي العينة.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل في غالبيتها الفئة المحايدة التي أحيانا ما تترك مكان العمل شاغر في فترات العمل ما يدل على وجود نوع من التسبب الوظيفي في مختلف الفئات السوسيو مهنية و أكثر حالات في أعوان التحكم و العمال التنفيذيين ما يمكن أن نرجعه لقائد متساهل نوعا ما معهم أو أنهم يستغلون فترة غيابه في التقاعس في أداء وظائفهم و بالتالي خروجهم لأخذ فترات راحة يقضيها في الحوارات الجانبية مع الزملاء أو الخروج لقضاء مهام شخصية أو إقتناء بعض المنشطات الغذائية ، كما نلاحظ 19 حالة لا تترك مكان عملها شاغر في فترات العمل و هذا دلالة على إلتزام هذه الفئة بقوانين و تعليمات المنصوص عليها داخل المؤسسة ، أما الذين أكدوا تركهم لمكان العمل شاغر في فترات العمل فقد تمثل في 8 حالات مع إرتفاعها عند فئة الإطارات أي ما يفسر إستغلال هذه الفئة لمكانتها الوظيفية و فعلها لما يخالف التعليمات وهذا راجع لعدم وجود مسؤول رادع يعلوهم في المنصب داخل المؤسسة .

جدول رقم (24) : يوضح إلتزام المبحوثين بالقدوم للمؤسسة في الوقت المحدد 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		
73.7%	42	31.6%	18	3.5%	15	15.8%	9	نعم	الإلتزام بالقدوم للمؤسسة في الوقت المحدد
7.0%	4	1.8%	1	0.0%	0	5.3%	3	لا	
19.3%	11	8.8%	5	8.8%	5	1.8%	1	أحيانا	
100%	57	42.10%	24	35.10 %	20	22.80%	13		المجموع

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح إلتزام المبحوثين بالقدوم للمؤسسة في الوقت المحدد حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 42 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 73.7% من المبحوثين ، كانت إجاباتهم أنهم ملتزمون بالوقت المحدد للقدوم للمؤسسة ، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 9 إطارات بنسبة 15.8%، و 15 أعوان تحكم أي بنسبة 22.8% ، و 18 أعوان تنفيذ بنسبة 31.6%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد المبحوثين الذين أحيان ما يلتزمون بالقدوم للمؤسسة في الوقت المحدد قد بلغ 11 فرد بما يمثل 19.3% من إجمالي العينة المبحوثة، توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 1 إطار أي بنسبة 1.8% ، 5 أعوان تحكم بنسبة 8.8% ، و 5 عمال تنفيذيين بنسبة 8.8%

. في حين أن 4 حالات بما يمثل نسبة 7% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و الذين أكدوا عدم إلتزامهم بالقدوم للمؤسسة في الوقت المحدد، توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 3 حالات إطارات بنسبة 5.3% ، و 0 أعوان تحكم ، 1 عامل تنفيذي بنسبة 1.8 % من إجمالي العينة.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسيوولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل في غالبيتها على إلتزام 42 مبحوث من الموظفين بالقدوم للمؤسسة في الوقت المحدد موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية ما يفسر على إهتمامهم بوظائفهم و حبهم و ولائهم إتجاه المؤسسة، فيما نرى أن الفئة المحايدة مثلت 11 حالة من الموظفين المبحوثين يمكن أن يرجع ذلك لظروف مفاجئة أدت لعدم إلتزامهم في بعض الأحيان ، أما بالنسبة للذين أكدوا على عدم إلتزامهم بالقدوم في الوقت المناسب للعمل تمثل في 4 حالات كما و نلاحظ إرتفاعها في الفئة الإطارات بحيث قدرت ب3 إستجابات، ما يمكن تفسيره بإستغلال منصبهم في التسبب لعدم وجود من هو أعلى منه في المنصب لردعه.

جدول رقم (25) :يوضح إلتزام المبحوثين بفترة الراحة الممنوحة 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		
7.0%	4	3.5%	2	0.0%	0	3.5%	2	نعم	الإلتزام بفترة الراحة الممنوحة
78.9%	45	36.8%	21	28.1%	16	14.0%	8	لا	
14.0%	8	1.8%	1	7.0%	4	5.3%	3	أحيانا	
100%	57	42.10%	24	35.10%	20	22.80%	13	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح إلتزام المبحوثين بفترة الراحة الممنوحة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 45 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 78.9% من المبحوثين ، كانت إجاباتهم أنهم لا يلتزمون بفترة الراحة الممنوحة، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 8 إطارات بنسبة 14%، و 16 أعوان تحكم أي بنسبة 28.1% ، و 21 أعوان تنفيذ بنسبة 36.8%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد المبحوثين الذين يقولون أحيانا ما يلتزمون بفترة الراحة الممنوحة قد بلغ 8 أفراد بما يمثل 14.0% من إجمالي العينة المبحوثة، توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 3 إطارات أي بنسبة 5.3% ، 4 أعوان تحكم بنسبة 7.0% ، و 1 عامل تنفيذي بنسبة 1.8% . في حين أن 4 حالات بما يمثل نسبة 7% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و الذين أكدوا

على إلتزامهم بفترات الراحة الممنوحة، توزعت حسب الفئات السوسيومهنية كما يلي : 2 حالات إطارات بنسبة 3.5% ، و 0 أعوان تحكم ، 2 عمال تنفيذيين بنسبة 3.5 % من إجمالي العينة.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل غالبيتها على الفئة الغير ملتزمة بفترات الراحة الممنوحة بحيث بلغت 45 إستجابة مقسمة على الفئات السوسيومهنية هذا ما قد يرجع إلى ضيق أو قصر الفترة الممنوحة مقارنة بالجهد المبذول أثناء العمل و عدم إكتفاء الموظفين بها مما أدى بهم لتمديدتها أكبر من أجل الراحة و هذا ما قد يعود لبعد سكناهم عن مكان العمل أو غيرها منها التفسيرات كضياع الوقت في إنتظار الوجبة عند التوصية على طلبية . فيما نلاحظ أن الذين قالوا أحيانا ما نلتزم بفترات الراحة الممنوحة يفسر على نوع من الحرص على الإلتزام لهذه الفئات السوسيومهنية بفترات الراحة الممنوحة ، أما بالنسبة للذين أكدوا على إلتزامهم بفترات الراحة الممنوحة يفسر على قرب سكناهم من مكان العمل أو الخوف من العقوبات المفروضة بخصوص هذا ، بالخصوص للفئة الغير مترسمة كما نلاحظه عادة .

جدول رقم (26) : يوضح موقف المبحوثين حول التجول داخل محيط العمل دون غرض 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		
14.0%	8	3.5%	2	3.5%	2	7.0%	4	نعم	القيام بالتجول داخل محيط العمل دون غرض
57.9%	33	24.6%	14	24.6%	14	8.8%	5	لا	
28.1%	16	14.0%	8	7.0%	4	7.0%	4	أحيانا	
100%	57	42.10%	24	35.10%	20	22.80%	13	المجموع	

بالإطلاع على النتائج الميدانية للبحث، و حسب القراءة الأولية العامة و المجردة للنتائج و من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح موقف المبحوثين حول التجول داخل محيط العمل دون غرض حسب متغير الفئة السوسيو مهنية نجد أن 33 فرد من أصل 57 أي ما يمثل نسبة 57.9% من المبحوثين ، كانت إجاباتهم أنهم لا يقومون بالتجول داخل محيط العمل دون غرض، موزعة حسب الفئات السوسيو مهنية كالتالي : 5 إطارات بنسبة 8.8%، و 14 أعوان تحكم أي بنسبة 24.6% ، و 14 أعوان تنفيذ بنسبة 24.6%، وفي المقابل نجد أن عدد الأفراد المبحوثين الذين يقولون أحيانا ما يقومون بالتجول داخل محيط العمل دون غرض قد بلغ 16 فرد بما يمثل 28.1% من إجمالي العينة المبحوثة، توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 4 إطارات أي بنسبة 7.0% ، 4 أعوان تحكم

بنسبة 7.0% ، و 8 عامل تنفيذي بنسبة 14.0% . في حين أن 8 حالات بما يمثل نسبة 14% من المجموع الكلي للعينة المبحوثة مثلت أقل نسبة و الذين أكدوا على قيامهم بالتجول داخل محيط العمل دون غرض، توزعت حسب الفئات السوسيو مهنية كما يلي : 4 حالات إطارات بنسبة 7.0% ، و 2 أعوان تحكم بما يمثل نسبة 3.5% ، 2 عمال تنفيذيين بنسبة 3.5% من إجمالي العينة.

ومن خلال التحليل الإحصائي للنتائج الإمبريقية، يمكننا فهم النتائج، وتحليل أبعادها السوسولوجية، حيث أن هذه القيم الإحصائية تدل في غالبيتها الفئة التي تؤكد عدم قيامها بالتجول داخل مكان العمل و الفئة المحايدة و تقول أنه أحيانا ما يتجولون داخل محيط العمل، موزعة على مختلف الفئات السوسيو مهنية هذا ما يفسر إلتزام الموظفين بعملهم و قوانين العمل ، أيضا يدل على قلة الانسحاب الجسدي عند الموظفين ، كما قد يعود لنمط القيادة الذي زاد من ولائهم و إلتزامهم بعملهم كما و قد يدل على عدم تساهل الفئة القيادة في تطبيق القوانين . أما بالنسبة للفئة التي تؤكد قيامهم بالتجول داخل محيط العمل فقد ارتفعت في فئة الإطارات ما قد نفسره بمراقبتهم للموظفين حتى لا يحدث تماطل من قبل الموظفين في إنجاز ما عليهم من مهام و بالتالي التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى الموظفين .

جدول رقم (27) : يوضح موقف المبحوثين حول تفكيرهم في ترك العمل حسب الأسباب التي دفعت به لذلك .

المجموع	أسباب ترك العمل						الإحتمالات		
	سبب آخر اذكروه		لا يتناسب العمل و تخصصك الدراسي		ضعف الراتب				
النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	تكرار		
36.4%	21	23.6%	13	25.5%	14	12.7%	7	نعم	هل تفكر
63.6%	36	61.8%	34	58.2%	32	52.7%	29	لا	في ترك العمل
100.0%	57	85.5%	47	83.6%	46	65.5%	36		المجموع

* عدد الإجابات و الإحتمالات لا تتوافق الأفقية مع العمودية لإختيار المبحوثين لأكثر من سبب و بالتالي ارتفاع مجموع القيم العمودية.

يتبين من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في موقف الباحثين حول تفكيرهم في ترك العمل حسب الأسباب التي دفعت بهم لذلك يتضح أن غالبية الباحثين لا يرغبون في ترك العمل حيث بلغ عددهم 36 فرد من أصل مجموع تكراري 57 بما يمثل نسبة 63.6% من مجموع العينة المبحوثة موزعين حسب الأسباب التي أدت بهم لذلك كما يلي : 29 فرد بما يمثل % 52.7 يرجعونه لضعف الراتب، و 32 فرد بما يمثل %58.2 يرجعونه لعدم تناسب العمل و التخصص الدراسي، أما الذين يرجعونه لأسباب أخرى فقد بلغ عددهم 34 فرد بما يمثل 61.8% ، مقارنة بها نجد أن الذين يرغبون في ترك العمل قد قدر عددهم ب 21 فرد ما يمثل نسبة 36.4% موزعين حسب الأسباب المؤدية بهم لترك العمل كما يلي : 7 أفراد بما يمثل %12.7 يرجعونه لضعف الراتب ، و 14 فرد بما يمثل %25.5 ترجعه لعدم تناسب العمل و التخصص الدراسي، أما 13 فرد بما يمثل %23.6 فقد أرجعوا ذلك لأسباب أخرى.

من خلال القيم الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ ارتفاع النسبة عند الفئة التي لا تفكر في ترك العمل لكن مع هذا فإننا نلاحظ أنها تذكر الأسباب التي تؤدي بها لترك العمل و في غالبيتهم أرجعوه لأسباب أخرى متمثلة في ضغوط في العمل ، نذكر منها بعض إجابات الباحثين: الظروف الشخصية للموظف، وجود عراقيل، روتينية في العمل... إلخ كما نلاحظ ارتفاع النسب أيضا في إرجاعهم لأسباب تعود لضعف الراتب و عدم تناسب العمل و التخصص الدراسي مما يمكن تفسيره على أن هذه الفئة تعاني في صمت نتيجة صعوبة المعيشة و غلاء القدرة الشرائية وعدم وجود بديل لترك المنصب لأنه إذا ما رجعنا للجدول رقم 3 نلاحظ أن غالبية الباحثين متروجون و هذا دلالة على المسؤولية التي على عاتقهم من أسرة و أولاد و متطلبات معيشية تجعلهم لا يفكرون في ترك العمل و حفاظهم على مناصبهم الوظيفية رغم الضغوط التي يعيشونها داخل محيط العمل . أما فيما يخص الفئة التي ترغب في ترك العمل فقد تمثلت في 20 إستجابة من طرف الباحثين موزعين حسب الأسباب المؤدية بهم لذلك بحيث أن غالبيتهم يرجعونه إلى عدم توافق وظائفهم و تخصصهم الدراسي كما و أرجعوه أيضا لأسباب أخرى متمثلة في و هذا ما يفسر عدم تحمل هذه الفئة للضغوط التي يعيشونها أو أنهم يبحثون عن بديل لوظائفهم ليتركوا هذه المؤسسة ، وهذه القيم السابقة يمكن أن تفسر لنا القيم التي جاءت في الجدول رقم 25 حيث أن تقريبا كل الباحثين لا يلتزمون بفترات الراحة الممنوحة وهذا ما يعبر على الضغوط التي يعيشوها . أيضا القيم التي جاءت في هذا الجدول يمكنها أن تفسر لنا القيم السلبية التي تحصلنا عليها في الجداول السابقة و المتعلقة بالإنسحاب الوظيفي سواء جسدي أو نفسي ، هذا ما يضع على عاتق مسؤولي هذه المؤسسة تحسين من بيئة العمل و السعي لتحقيق جودة حياة وظيفية .

4- مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

إنطلاقاً من الفرضيات و بعد التحليل و التمحيص النظري و الميداني للموضوع وصلنا إلى مجموعة من النتائج :

الفرضية الفرعية الأولى : " للتمكين دور في التقليل من الانسحاب الجسدي لدى العمال".

ومن خلال الجداول السابقة و المتمثلة في الجداول رقم (07 ، 08 ، 09 ، 10 ، 11 ، 12) المتعلقة بالتمكين الوظيفي و الجداول رقم (23 ، 24 ، 25 ، 26 ، 27) المتعلقة بالانسحاب الجسدي يمكن القول أن بعد التمكين متجسد في هذه المؤسسة العمومية بلدية بوسعادة و ذلك من خلال المؤشرات الدالة عليّة و التي بنيت على أساسها أسئلة الإستمارة حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 ارتفاع القيم الدالة على تمكين الموظفين من خلال مؤشر مسؤولية إتخاذ القرار لبعدهم التمكين مع وجود نسبة 11 مبحوث يقولون عكس هذا ، أيضا نلاحظ وجود 26 حالة تؤكد على منحهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة ما يقابلها 15 مبحوث يقول أنه لا تخول لهم الحرية للتعامل مع المواقف الصعبة و هذا من خلال الجدول رقم 08، وهذه القيم تؤكد على وجود مؤشر ثاني لبعدهم التمكين ، أما فيما يخص قيم الجدول رقم 09 فنلاحظ 36 فرد أكدوا على منحهم الحق في المشاركة في إتخاذ القرار على مع وجود فئة تمثل 9 أفراد ينفون ذلك أما فيما يخص قيم الجدول رقم 10 نلاحظ 24 يقولون أن القائد يشجعهم على التعامل مع القرارات المهمة مع 12 مبحوث ينفون ذلك ، أما بالنسبة للجدول رقم 11 فقد أكدوا 28 مبحوث على منحهم الفرص لتطوير إمكانياتهم فيما يقابلها 17 مبحوث ينفون ذلك . أما فيما يخص جدول رقم 12 يمثل 31 مبحوث يؤكدون على مبادرة القائد على مساعدتهم بينما 14 فرد ينفون ذلك . و مما سبق يمكن أن نلاحظ أن المؤسسة العمومية بلدية بوسعادة يتوفر فيها بعد التمكين الوظيفي و ذلك من خلال القيم المرتفعة لغالبية المبحوثين في كل مؤشرات هذا البعد و الموضحة من خلال الجداول .

كما نلاحظ من خلال الجداول المتعلقة بالانسحاب الوظيفي ومن خلال الجدول رقم (23) نلاحظ وجود غالبية المبحوثين أحيانا ما يتركون مكان عملهم شاغر بما يمثل 30 مبحوث تليها 19 مبحوث من الذين أكدوا على عدم تركهم لمكان العمل شاغر أثناء العمل بينما أكدوا 8 أفراد على تركهم لمكان العمل شاغر ، بينما يوضح الجدول رقم (24) 42 مبحوث ملتزمون بالقدوم للمؤسسة في الوقت المناسب و 4 مبحوثين فقط لا يلتزمون بالحضور في الوقت المناسب ، باقي المبحوثين تمثلوا في الرأي المحايد ، بينما

يوضح الجدول رقم (25) وجود 45 مبحوث لا يلتزمون بفترات الراحة الممنوحة ، بينما هناك 4 مبحوثين فقط ملتزمون بفترات الراحة الممنوحة ، أما باقي الفئة محايدة في رأيها و شكلت 8 موظفين من العينة المبحوثة . في حين يوضح الجدول رقم (26) 33 موظف من عينة البحث يتجولون داخل مكان العمل دون سبب ، في المقابل نجد 8 فقط من الموظفين لا يتجولون داخل محيط العمل دون غرض ، في حين نجد 16 مبحوث يقولون أحيانا ما يقومون بالتجول في محيط العمل بدون غرض ، بينما يوضح الجدول رقم (27) 36 من الموظفين لا يفكرون في ترك العمل ، يقابلها 21 موظف يفكرون في ترك العمل ، مما سبق نلاحظ وجود بعض المؤشرات التي تدل على إنخفاض نسبة الانسحاب الجسدي من خلال الجداول 23 ، 24 ، 27 و بينما نلاحظ وجود ارتفاع في قيم بعض المؤشرات مثل ما هو موضح في الجداول 25 ، 26 مما يمكننا القول أن للتمكين الوظيفي دور نسبي في التقليل من الانسحاب الجسدي كما يمكن تفسير القيم السلبية التي لاحظناها في قيم الجداول المتعلقة بمؤشرات التمكين الوظيفي على أنها سبب في وجود هذه النسب المرتفعة في بعض مؤشرات الانسحاب الجسدي كمؤشري التمديد لفترات الراحة و التجول داخل محيط العمل دون غرض .

ومن مجمل النتائج السابقة نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الأولى على أساس عاملي الزمان و المكان و العينة المبحوثة على إعتبار أن معظم المبحوثين أكدوا على وجود أحد أبعاد القيادة الخادمة و المتمثل في التمكين الوظيفي و ذلك نظرا للجداول المتعلقة بهذا البعد كما نلاحظ إنخفاض في الانسحاب الجسدي تبعا لما جاء في القيم الإحصائية للعينة المبحوثة .

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية : "للتصرف بأخلاق دور في التقليل من الانسحاب النفسي لدى العمال " .

من خلال الجداول السابقة و المتمثلة في الجداول رقم (13 ، 14 ، 15 ، 16) المتعلقة ببعد التصرف بأخلاق و الجداول رقم (17 ، 18 ، 19 ، 20 ، 21 ، 22) المتعلقة ببعد الانسحاب النفسي ، يمكن القول أن بعد التصرف بأخلاق متجسد في هذه المؤسسة و ذلك من خلال المؤشرات الدالة عليه والتي قامت على أساسها أسئلة الإستمارة حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) غالبية المبحوثين بما يمثل 37 مبحوث تؤكد على تصرف القائد بعدالة مع الموظفين ، فيما نجد 9 مبحوثين ينفون هذا و يؤكد عكس ذلك ، أما باقي المبحوثين فهي فئة محايدة هذا دلالة على وجود إحدى مؤشرات التصرف بأخلاق و الذي هو أحد أبعاد القيادة الخادمة . أما بالنسبة للجدول رقم (14) فقد لوحظ وجود 38 مبحوث أكدوا

على صدق القائد في تعاملاته ما يقابلها 5 مبحوثين ينفون هذا الرأي و يقولون عكس ذلك ، أما باقي المبحوثين فقد كان لهم رأي محايد وهذا أيضا تأكيد على وجود مؤشر ثاني للتصرف بأخلاق كما نلاحظ تحققه في هذه المؤسسة من خلال نتائج الجدول ، ومن خلال الجدول رقم (15) 34 فرد يؤكدون صدق القائد في أقواله ، ما يقابلها 6 أفراد ينفون هذا الرأي أما باقي المبحوثين فقد كان لهم رأي محايد و هذا ما يفسر وجود مؤشر ثالث يخدم بعد التصرف بأخلاق ، أما الجدول رقم (16) فقد تمثلت غالبية الآراء أكدوا على تعامل القائد بشفافية و قدرت ب 34 إستجابة ، فيما يقابلها من نفي لهذا الموقف ما يمثل 6 أفراد أما باقي المبحوثين فقد كان لهم رأي محايد . من خلال الجداول السابقة المتعلقة ببعد التصرف بأخلاق نلاحظ وجود هذا البعد داخل المؤسسة بلدية بوسعادة و هذا ما تؤكد القيم الإحصائية المرتفعة حول آراء المبحوثين التي كانت إيجابية فيما يخص قائدهم .

نلاحظ من خلال الجداول المتعلقة بالإنسحاب النفسي ومن خلال الجدول رقم (17) أن أغلبية المبحوثين تنفي إحساسها بالعزلة في مكان العمل، فيما يقابلها 7 موظفين يؤكدون إحساسهم بالعزلة في مكان العمل أما باقي الموظفين فلهم رأي محايد ، أما بالنسبة للجدول رقم (18) يمثل غالبية المبحوثين لا تفتقد للتفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة فيما يقابلها قيمتين متساويتين لكل من الفئة التي تفتقد للتفاعل الاجتماعي و الفئة التي تقول أحيانا بما يمثل 9 إستجابات ، أما بالنسبة للجدول رقم (19) يوضح 38 مبحوث يقررون شعورهم بالإرتباط بالعمل و 8 مبحوثين يشعرون بعدم الإرتباط بالعمل أما باقي المبحوثين فقد شكلوا الفئة المحايدة ، في حين أن الجدول رقم (20) يوضح أن المبحوثين يقدمون مساعدات فيما بينهم و ذلك من خلال القيم التي في معظمها تؤكد هذا و الباقي يجيب أحيانا أي بمعنى أنه تتم مساعدات حيثما تسنى لهم ذلك ، نجد في المقابل الجدول رقم (21) أن 48 فرد من المبحوثين يطمحون في الترقية مما يؤكد لنا أن هذه البيئة تسودها روح التنافس و الحيوية مما يقلل من حدة الانسحاب النفسي لدى الموظفين في حين نجد 8 حالات لا تطمح للترقية و حالة فقط تقول أحيانا مما يفسر على بداية ظهور الانسحاب النفسي لديها . أما بالنسبة للجدول رقم (22) يوضح لنا 27 فرد يؤكدون تفكيرهم في أهدافهم المستقبلية بينما نجد 15 حالة تنفي ذلك و 15 حالة محايدة .

ومن مجمل النتائج السابقة نلاحظ تحقق الفرضية الفرعية الثانية على أساس عاملي الزمان و المكان و عينة البحث على إعتبار أن المبحوثين بلدية بوسعادة أي المؤسسة المبحوثة كانت إستجاباتهم تؤكد وجود البعد الثاني من أبعاد القيادة الخادمة ألا و هو التصرف بأخلاق ، كما و نلاحظ أيضا وجود إنسحاب

نفسى ضعيف داخل المؤسسة المبحوثة مما يفسر على أن للتصرف بأخلاق دور في التقليل من الانسحاب النفسى .

5- 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 القيادة الخادمة و المتمثل في التمكين الوظيفي و التصرف بأخلاق و هذا مشابه للنتائج التي توصلت إليها دراسة سلوكيات القيادة الخادمة من قبل القادة في الملكية الأردنية حيث تم وجود تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي من خلال بعديها التمكين الوظيفي و مساعدة المرؤوسين على النمو و النجاح و هذا مشابه لدراستنا حيث تم التوصل أن لبعد التمكين الوظيفي دور في التقليل من الانسحاب الجسدي و كذلك تم التوصل إلى أن للتصرف بأخلاق دور في التقليل من الانسحاب النفسى، كما تشابهت نتائج دراستنا مع دراسة حيدر عبد الحاكم المتعلقة بالقيادة الخادمة و علاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية في وجود خصائص القيادة الخادمة المتمثلة في التمكين ومحاولة دائما في مساعدة الآخرين من دون تملق. كما توصل نتائج دراستنا إلى وجود نسبة ضعيفة من الانسحاب الوظيفي و هذا يدل أن للقيادة الخادمة دور في التقليل من الانسحاب الوظيفي حيث تشابهت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة أثر التوازن التنظيمي على سلوكيات الانسحاب الوظيفي حيث تم التوصل إلى وجود معنوي و سلبي للتوازن التنظيمي و جميع أبعاده على الانسحاب الوظيفي حيث برزت النتائج الدراسة إلى انخفاض سلوكيات الانسحاب الوظيفي ببعديه النفسى و الجسدي للعاملين . و في الأخير نلاحظ وجود تشابه بين نتائج دراستنا و الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في بحثنا.

6- نتائج الدراسة:

- ✓ تحقق الأهداف التي سعت الدراسة في التوصل إليها.
- ✓ أغلبية المبحوثين يتم منحهم مسؤولية إتخاذ القرارات فيما يخص مشاكل عملهم وذلك بنسبة 45.6%.
- ✓ أغلبية المبحوثين تم منحهم حرية التعامل مع المواقف الصعبة.
- ✓ أغلبية المبحوثين يمنحهم القائد المشاركة في الآراء و الإقتراحات التي تخص العمل.
- ✓ جل المبحوثين يؤكدون تشجيع قائدهم لهم على التعامل مع القرارات المهمة.
- ✓ أغلبية المبحوثين يؤكدون أن قادتهم يوفرهم الفرص لهم لتطوير إمكانياتهم و هذا دلالة على التمكين الوظيفي من قبل المسؤولين داخل هذه المؤسسة للموظفين وذلك بنسبة 49.1%.
- ✓ جل المبحوثين يؤكدون على مبادرة قائدهم على مساعدتهم في مواجهة الصعوبات.
- ✓ تفعيل نظام التمكين الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة و ذلك بالإعتماد على نتائج التحليلات.
- ✓ تصرف غالبية القادة بعدالة مع الموظفين وذلك بنسبة 64.9%.
- ✓ جل القادة يتصفون بالصدق في تعاملاتهم وذلك بنسبة 66.7%.
- ✓ جل القادة تصفون بالصدق في أقوالهم وذلك بنسبة 59.6%.
- ✓ تعامل القادة بشفافية وفق ما صرح به غالبية المبحوثين وذلك بنسبة 59.6%.
- ✓ إهتمام القادة بتصرفاتهم و تعاملهم بأخلاق مع الموظفين و بتطبيق القوانين و اللوائح الإدارية وذلك وفقا للنتائج المتوصل إليها .
- ✓ أغلبية المبحوثين لا يشعرون بالعزلة في مكان عملهم وذلك بنسبة 50.9%.
- ✓ وجود تفاعل إجتماعي بين الموظفين داخل المؤسسة محل الدراسة وذلك بنسبة 64.4%.
- ✓ أغلبية المبحوثين لديهم إرتباط بعملهم و ذلك راجع للتمكين الوظيفي و التفاعل الاجتماعي بين الموظفين داخل محيط العمل وذلك بنسبة 66.7%.
- ✓ بيئة عمل يسودها التعاون و تقديم المساعدات بن الموظفين وذلك بنسبة 89.5%.
- ✓ وجود رغبة في الطموح من طرف الموظف للترقية مما يدل على وجود بيئة تنافسية .
- ✓ تفكير جل الموظفين بأهدافهم المستقبلية و هذا نوع من الانسحاب النفسي بحيث يدل على عدم التركيز في المهام الموكلة لهؤلاء الموظفين.

- ✓ وجود نسبة ضعيفة جدا من الانسحاب النفسي متمثلة في تفكير الموظفين بأهدافهم المستقبلية و في الفئات المعارضة لبعض الصفات القيادية المذكورة في أسئلة الإستبيان.
- ✓ أغلبية المبحوثين لا يتركون مكان عملهم شاغر في فترات العمل.
- ✓ إلتزام معظم الموظفين بالقدوم للعمل ف الوقت المناسب.
- ✓ قضا فترات راحة أطول من الفترات الممنوحة من قبل الموظفين و ذلك دلالة على وجود نوع من الانسحاب الجسدي داخل المؤسسة المبحوثة.
- ✓ غالبية المبحوثين يتجولون داخل محيط العمل دون غرض و ذلك يدل على عدم حرصهم على إلتباعتهم للتعليمات الإدارية المنصوص عليها داخل المؤسسة.
- ✓ معظم الموظفين لا يفكرون في ترك وظائفهم لكنهم يعانون من بعض الضغوطات داخل العمل و هذا وفق ما جاء في النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل النتائج.
- ✓ وجود إنسحاب جسدي ضعيف متمثل في تمديد فترات الراحة و التجول داخل محيط العمل و في الفئة التي تؤكد على إتصافها ببعض السلوكيات السلبية التي تم التطرق إليها في أسئلة الإستبيان.

7- توصيات

بعد التعمق في حيثيات الدراسة و من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا إقتراح بعض التوصيات و هي كالتالي :

- ✓ تسليط الضوء في الدراسات على جانب ظاهرة الانسحاب و تناولها في البحوث حيث نلاحظ قلة المراجع العربية التي تناولت هذه الظاهرة في الدراسة.
- ✓ إهتمام المؤسسات و بالخصوص القادة بتبني نظام القيادة الخادمة لما له أهمية في تسيير المؤسسة والمحافظة على كرامة الموظفين كما وله دور في التقليل من ظاهرة الانسحاب الوظيفي.
- ✓ تمديد لفترات الراحة حيث لاحظنا عدم اكتفاء جميع الفئات السوسيومهنية بالفترة الممنوحة .
- ✓ محاولة تخفيف الضغوطات التي عاني منها الموظفين حيث لاحظنا عدم تفكيرهم في ترك العمل لكن لديه مبررات تدفعهم لذلك نذكر منها بعض تصريحات الموظفين (ظروف عمل غير

مناسبة، مراعاة الظروف الشخصية للموظفين، التكافؤ، عدم تناسب محيط العمل مع القدرات الشخصية، وجود عراقيل).

✓ التركيز على تطوير إمكانيات الموظفين من خلال التدريب و المساعدة في حل المشاكل التي تواجههم.

خاتمة

لقد تم التأكيد في أكثر من مرة عبر هذه المذكرة على أن موضوع الانسحاب الوظيفي كظاهرة في مجال المؤسسات بمختلف أنواعها سواء عمومية أو خاصة أو خدمتية و غيرها من المؤسسات ذو أهمية كبيرة، مما يجعله جديرا بالدراسة و البحث المعمق لأجل تحديد هذه السلوكيات السلبية و الحد منها لما لها من نتائج سلبية في أوساط العمل، بحيث يعود على المؤسسات بخسائر مالية و غير مالية متمثلة في (إنفاقهم على الدورات التدريبية ، و خسارة كفاءة مهنية قد يصعب إيجاد من يخلفها ، يلزم فترة زمنية غير محددة لإعداد و تدريب موظف كفو)، فضلا عن تراجع الأداء عند الموظفين و إنخفاض في الإلتزام و ولاء هؤلاء الموظفين إتجاه مؤسساتهم.

و تعد القيادة الخادمة من الأنماط القيادية التي تساعد المؤسسات في التغلب على هذه الظاهر و في الحد من سلوكياتها السلبية حيث أن القيادة الخادمة تعمل على تمكين الموظفين و مساعدة المرؤوسين في النمو و التطور و حل مشكلاتهم كما تعتمد على مبدأ إحترام و حفظ كرامة الموظف بدلا من نظام العقوبات، أيضا يتصف القادة فيها بتصرفهم بأخلاق تجاه العمال من عدالة و شفافية في التعامل كما و تسعى القيادة الخادمة في تحقيق هدف الموظفين و المؤسسة و المجتمع ككل. من هنا و ختاماً لما جاء في موضوع بحثنا و النتائج المتوصل إليها يمكن طرح التساؤل التالي و الذي أعتبره كإقتراح لتناوله في الدراسات المقبلة : دور ممارسة أبعاد القيادة الخادمة في الحد من سلوكيات الانسحاب الجسدي لدى العمال؟.



قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أولا/ الكتب:

- 1- السويدان، طارق، وباشراحيل، فيصل: صناعة القائد، ط3 ، مكتبة العبيكان ، الرياض،2003.
- 2- الطجم، عبد الله والسواط، طلق: السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، ط4 ، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 3- العبد السلام ، خالد بن صالح : القيادة الخادمة أنماط القيادة و مفاتيح التغيير في ضوء النظريات و النماذج القيادية ، د. ط ، الرئاسة العامة لرعاية الشباب بالرياض ، الرياض ، د تاريخ نشر.
- 4- رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار هومة، الجزائر، 2007.
- 5 - رشيد زرواتي: مناهج و أدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للباعة و النشر، عين مليلة، الجزائر، 2007.
- 6 -سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 7- شبلي، مسلم: التوجهات الحديثة في التربية، دار الكتب، البصرة، العراق،2016.
- 8- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون، الجزائر، 1999.
- 9- قران كريم.
- 10- لخضر، مرغاد، وحدة، رابيس: الإدارة بالأهداف و الإدارة بالقيم في منظمات الأعمال، ط1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2006.
- 11- محمد عبيدات، محم أبو الناصر: منهجية البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 12- مصطفى عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001.
- 13- نجم، نجم عبود : القياد الإدارية في القرن الواحد والعشرين، د ط ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

14 - ندا، فوزي شعبان مذكور: قياس خصائص القيادة الخادمة لدى المشرفين على الرسائل الجامعية من وجهة نظر المعيدين والمدرسين المساعدين بجامعة القاهرة وعين شمس، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، ط2، د سنة نشر .

ثانيا/ الرسائل العلمية والمذكرات:

- حيدر عبد الحاكم ياسر: القيادة الخادمة و علاقتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل درجة البكالوريوس في علوم إدارة الأعمال، تحت إشراف: جواد راضي، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2018.

2- عدة سكران فاطمة: ترقية نوعية الخدمات في المؤسسات العمومية حالة مديرية الضرائب بامسرى، تحت إشراف: د محمد عبد الرزاق بوطغان، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2014-2015.

3- علي عبد الهادي مسلم: السلوك التنظيمي، كلية التجارة، الفصل الثاني، مكتبة الاقتصاد، جامعة الإسكندرية، 2019.

4- محمد أحمد غالي: القيادة الخادمة و علاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة تطبيقية في الجامعات في قطاع غزة، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: خالد عبد دهليز، كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

6- هديل بسام شاهر السكر: القيادة الخادمة و أثرها على الأداء الوظيفي دراسة حالة الملكية الأردنية، تحت إشراف د. يحيي سليم بني ملحم، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، 2018/2019.

ثالثا/ المقالات و المنشورات.

1- العبد السلام، خالد صالح: القيادة الخدمية أنماط القيادة ومفاتيح التغيير، ندوة القيادة ومسئولية الخدمة، إمارة المنطقة الشرقية، 2009 مارس 22.

2- الفريجات ، خضير كاظم حمود : القائد و إتخاذ القرار، مجلة الصناعة ، د العدد.

3- جودة، عبد المحسن؛ حماد، إنجي و الشربيني صفاء: الإنسحاب الوظيفي كمتغير وسيط بين ضغوط الدور والأداء الوظيفي بالتطبيق على المعلمين بالمدارس الحكومية بمدينة المنصورة، مجلة الدراسات والبحوث و التجارية، العدد 36، السنة 4 ، مصر ، 2016.

- 4- دحمان سويسي ، ياسين محجر : واقع الانسحاب النفسي من العمل كأحد أشكال سوء السلوك التنظيمي لدى الموظفين، مجلة آفاق للعلوم ،جامعة الجلفة ، العدد التاسع ، 2017.
- 5- دويدار، محمود والبصير، سليمان: أثر الإحترق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الإنسحاب الوظيفي دراسة تطبيقية على المصارف التجارية في منطقة القصيم، المجلة العلمية للاقتصاد، العدد 1 ، 2014 .
- 6- راضي بن تركي عذبي الشمري: واقع ممارسة أبعاد القيادة الخادمة لدى رؤساء الأقسام العلمية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث ، العدد الثامن، المجلد الثالث، ابريل 2009.
- 7- زيد متعب العباسي: المرح في مكان العمل و دوره في الحد من إنسحاب العاملين دراسة تطبيقية في مستشفى الكفل العام ، نوع الرسالة غير مذكور، الكلية التقنية الإدارية، جامعة الفرات الأوسط التقنية، العدد56.
- 8- صلاح الدين، نسرین صالح محمد: القيادة الخادمة لمديري المدارس و الرضا الوظيفي للمعلمين في مصر، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة عين الشمس كلية التربية، العدد 1، المجلد40، 2016.
- 9- طيار ليندة: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنسحاب النفسي من العمل دراسة ميدانية على عينة من موظفين مؤسسة إسمنت الجزائر العاصمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد4 ، 2018.
- 10- محمود محمد عوض دويدار ،وسليمان عبد الله البصي: أثر الاحتراق الوظيفي لمقدمي الخدمات المصرفية على الانسحاب الوظيفي،المجلة الإقتصادية ،جامعة عين شمس ، العدد1 .
- 11- مساعد وفاء أحمد محمد: أثر الرضا الوظيفي في تحليل و تصميم العمل بحث تطبيقي في مصرف الرشيد، كلية العلوم الاقتصادية، معهد الإدارة الرصافة، جامعة بغداد للعلوم، العدد التاسع عشر، 2009.

رابعاً/ المواقع الإلكترونية:

- 1- القرني ، محمد بن عبد الرحمن : نظريات القيادة : القيادة المشتركة ، متوفر على الرابط <http://saudileadership.org/%d9%86%d8%b8> ، 2014 ، 2022 .
- 2- حسن تسنيم : سيد القوم خادمهم ، متوفر على الرابط : <https://mawdoo3.com> ، 2022/3/3 ، 2014 ، ص. 33.

خامسا/ المراجع الأجنبية:

- Lawrence, M. :Focus on Leadership: Servant Leadership for the 21st Century, Edition: 3rd, United State: JOHN WILEY & SONS, INC ،2001.
- 2 Hunter, J. C. The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader. New York: Crown Business ،2004.
- ³ -Laub, J. (1999). Assessing the servant organization: Development of the servant organizational leadership assessment (SOLA) instrument. (Doctoral dissertation). Florida Atlantic University .ProQuest Dissertations and Theses database.
- ⁴ -Sims, J. (1997). Servanthood: leadership for the group effectiveness. The Wharton School, University of Pennsylvania. Senjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. Leadership and Organization Development Journal, 31(7), 643-663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>.
- ⁵ -Joseph, E. E. Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. Leadership and Organization Development Journal, 26 (1), 6-22.
- ⁶ -Smith, B. N., Montagno, R. V., Kuzmenko, T. V. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. Journal of Leadership and Organizational Studies, 10 (4), 79-91.
- 7 Lubin, K. A. (2001). "Visionary leader behaviors and their congruency with servant leadership characteristics." DAI-A62(08).
- ⁸Keith, K. M. (2010). The meaning of the compound word "servantleader", Indiana: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- ⁹Spears, L. C. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership, Leadership & Organization Development Journal. 17 (7),p 33-45.

⁻¹⁰Sergiovanni, T. J. (2000). Leadership as stewardship In the Jossey-Bass Reader on Educational leadership Newyork: Jon wiloy & sons.

⁻¹¹ Dierendonck, D., and Patterson, K. (2010). "Servant leadership: Developments in theory and research". Houndmills, Basingstoke, Hampshire ; New York: Palgrave Macmillan.

⁻¹²Hanisch, K. A. 1995. Organizational withdrawal.In N. Nicholson, R. Schuler and A. Van de Ven (Eds.), The Blackwell dictionary of organizational behaviour.

⁻¹³ Hamper, B. Rivethead: Tales from the Assembly Line. New York: Warner Books, 1991.

¹⁴ Muchinsky, P.M. (1977)/ "Employee Absenteeism: A Review of the Literature." Journal of Vocational Behavior 10, pp. 316- 40.

⁻¹⁵ Lee, T.W.; and T.R. Mitchell. (1984). "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover." Academy of Management Review 19, pp. 51-89.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستمارة المحكمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف -المسيلة-

الكلية: العلوم الإنسانية و الاجتماعية

القسم: علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع - تنظيم و عمل-

استمارة مقابلة حول :

دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال

دراسة ميدانية ببلدية بوسعادة ولاية - المسيلة -

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر نظام LMD في علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل

من إعداد الطالبة:

تحت إشراف الدكتور:

- طالب سهيلة

- بداوي محمد سفيان

السنة الجامعية 2022/2021

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي لذلك نرجو المساعدة في الإجابة

على أسئلتها.

يرجى التكرم بوضع علامة X أمام الخانة المناسبة لوضعكم، مع الإجابة على كل الأسئلة أدناه:

المحور الأول:

البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن:
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي ما بعد التدرج
- 5- الفئة السوسيو مهنية : إطار أعوان تحكم عمال تنفيذيين
- 6- الأقدمية

المحور الثاني: القيادة الخادمة:

الأسئلة المتعلقة بالتمكين الوظيفي

- 7- هل يمنحكم القائد مسؤولية اتخاذ القرار فيما يخص مشاكل عملكم ؟ نعم لا أحيانا
- 8- هل يمنحكم القائد حرية التعامل مع المواقف الصعبة ؟ نعم لا أحيانا
- 9- هل يمنحكم القائد المشاركة في الآراء و الإقتراحات التي تخص العمل؟
نعم لا أحيانا
- 10- هل يمكنكم القائد من المشاركة في إتخاذ القرار ؟ نعم لا أحيانا
- 11- هل يشجع قائدكم الموظفين على التعامل مع القرارات المهمة ؟ نعم لا أحيانا
- 12- هل يوفر قائدكم الفرص للأعضاء لتطوير إمكانياتهم بالكامل ؟ نعم لا أحيانا
- 13- هل يبادر قائدكم بمساعدتكم على مواجهة الصعوبات ؟ نعم لا أحيانا

الأسئلة المتعلقة بالتصرف بأخلاق:

14- هل يتصرف قائدكم بعدالة مع الموظفين ؟ نعم لا أحيانا

15- هل يتصف قائدكم بالصدق في تعاملاته ؟ نعم لا أحيانا

16- هل يتصف قائدكم بالصدق في أقواله ؟ نعم لا أحيانا

17- هل يتعامل قائدكم بشفافية ؟ نعم لا أحيانا

18- هل يرى قائدكم أن التعامل بصدق مع الموظفين أهم من أي شيء آخر؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث: الانسحاب الوظيفي:

الأسئلة المتعلقة بالانسحاب النفسي

19- هل ينتابك شعور الإحساس بالعزلة في مكان عملك؟ نعم لا أحيانا

20- هل تفتقد للتفاعل الاجتماعي داخل مكان العمل ؟ نعم لا أحيانا

21- هل ينتابك الشعور بعدم الارتباط بالعمل ؟ نعم لا أحيانا

22- هل تقدم مساعدات لزملائك داخل مكان العمل؟ نعم لا أحيانا

23- هل تملك طموح من أجل الترقية؟ نعم لا أحيانا

24- هل تقوم بالتفكير في أهدافك المستقبلية في أوقات العمل؟ نعم لا أحيانا

المتعلقة بالانسحاب الجسدي:

25- هل تترك مكان عملك شاغرا في فترات العمل ؟ نعم لا أحيانا

26- هل تلتزم بالقدوم للمؤسسة في الوقت المناسب؟ نعم لا أحيانا

27- هل تقضي فترة طويلة في الراحة ؟ نعم لا أحيانا

28- هل تقوم بالتجول داخل محيط العمل دون غرض؟ نعم لا أحيانا

29- هل تفكر في ترك العمل؟ نعم لا

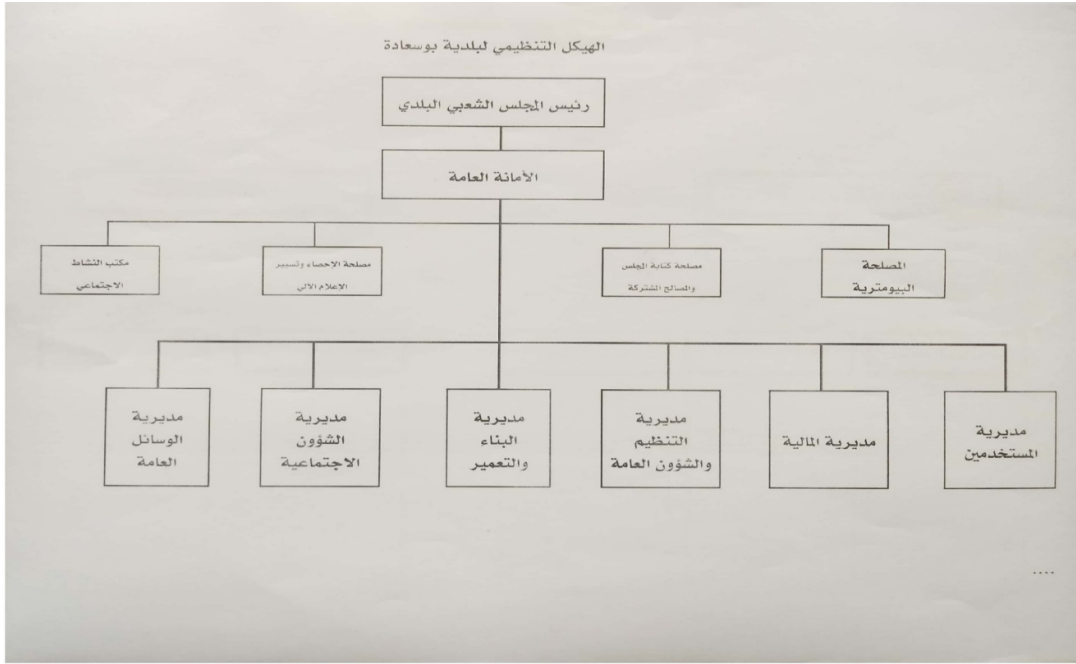
30- إذا كانت الإجابة بنعم، هل يرجع ذلك ل:

*ضعف الراتب؟

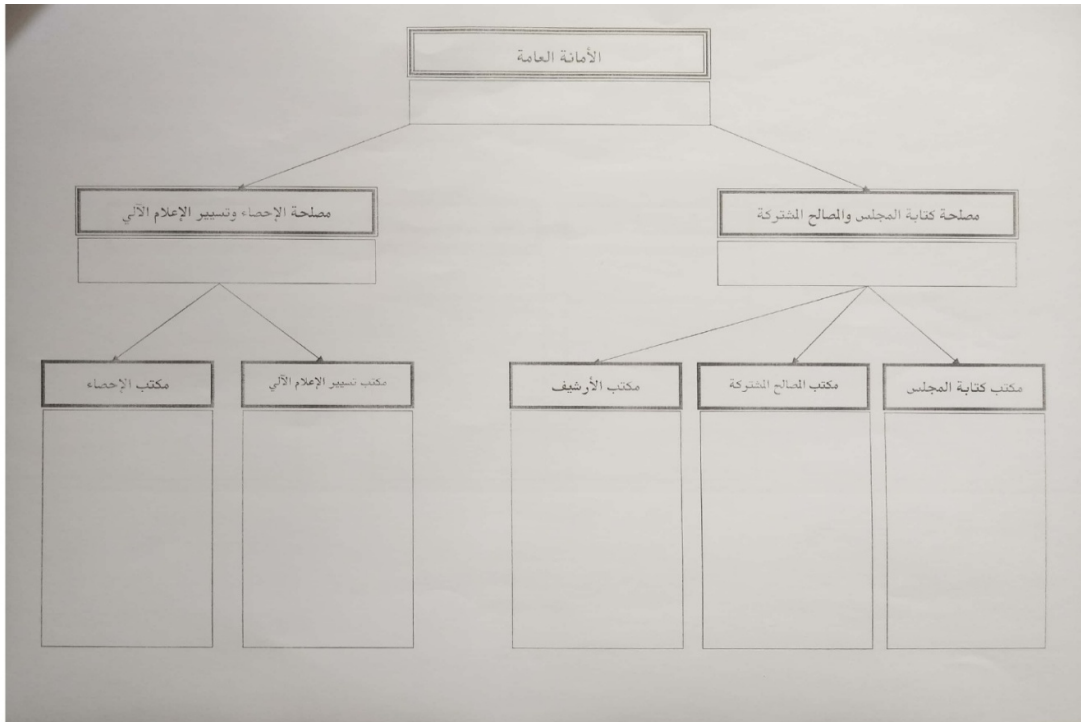
*لا يتناسب العمل و تخصصك الدراسي

* سبب آخر اذكره؟

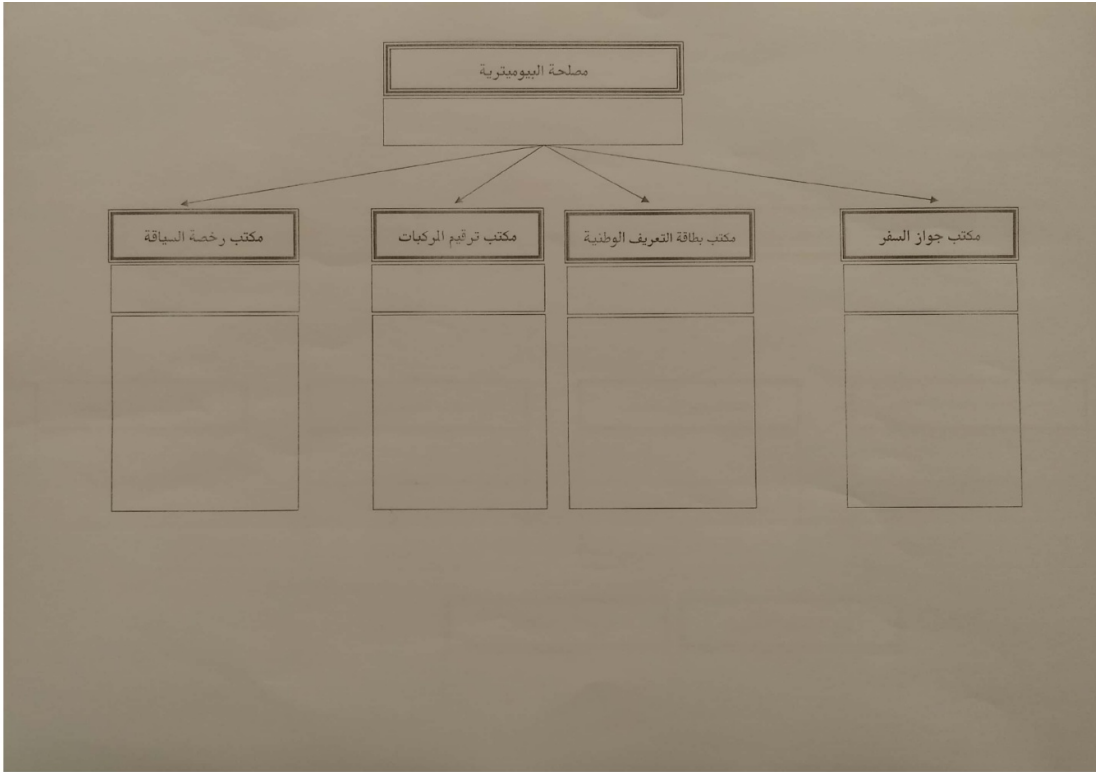
الملحق رقم (02):



الملحق رقم (03)

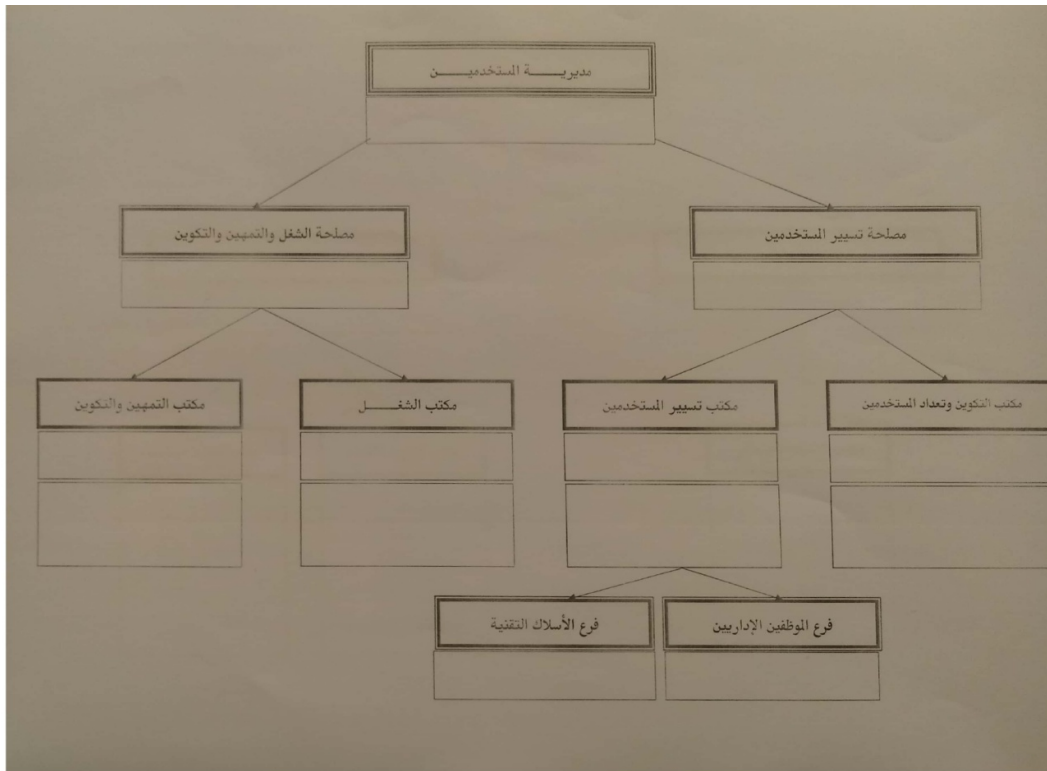


الملحق رقم (04):



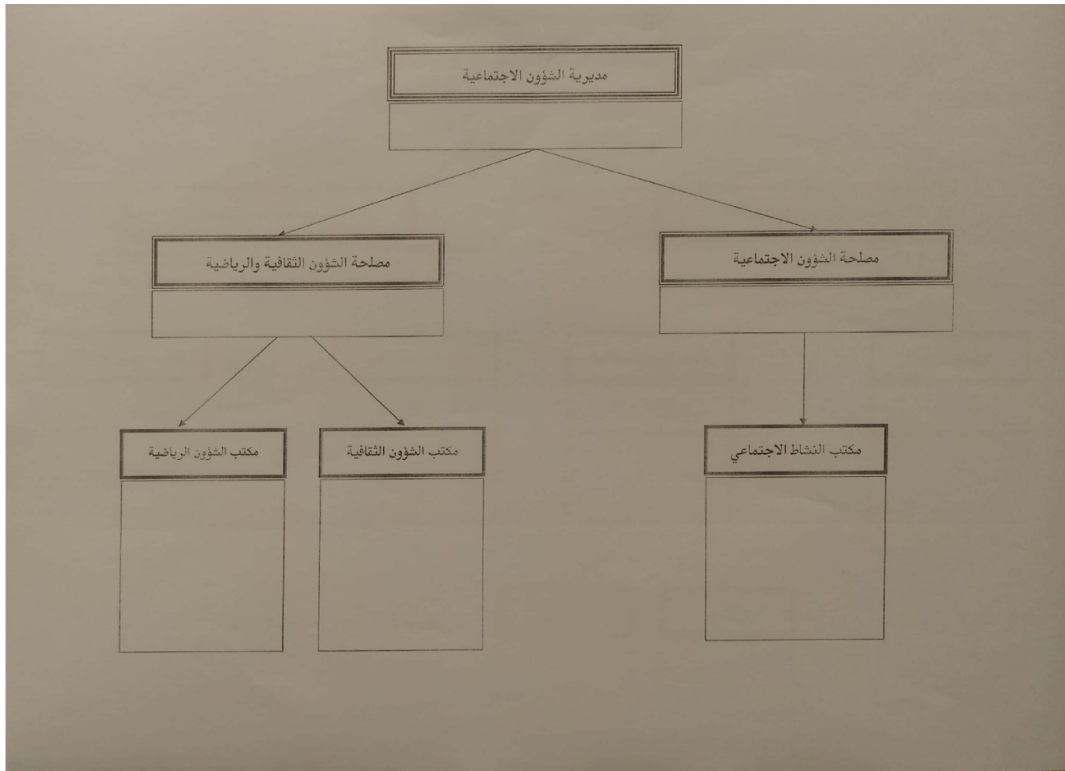
المسوحة جونا بـ CamScanner

الملحق رقم (05):



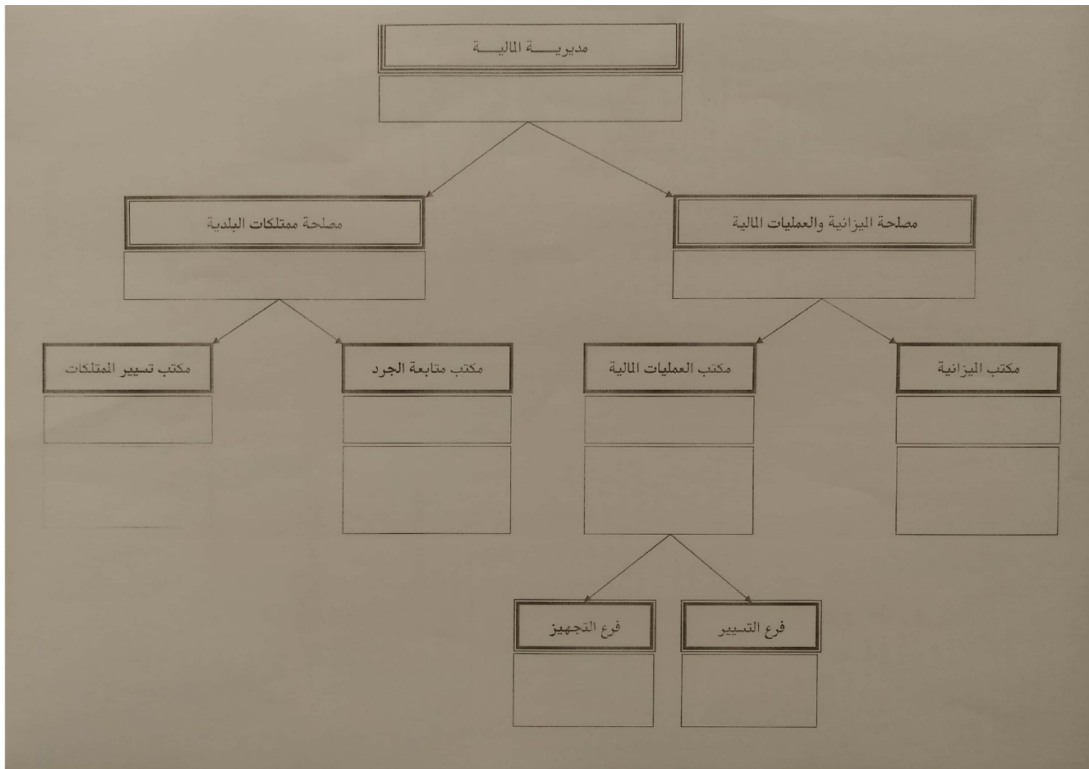
المسوحة جونا بـ CamScanner

الملحق رقم (06):



المسوحة جونا بـ CamScanner

الملحق رقم (07):



المسوحة جونا بـ CamScanner

الملحق رقم (08):

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية		ولاية المسيلة	
وضعية التعداد الحقيقي		دائرة بوسعادة	
		بلدية بوسعادة	
الرقم	الأصناف المهنية	الرقم	الرتب حسب المرسوم التنفيذي رقم 334/11
6	متصرف إقليمي رئيسي	1	متصرف إقليمي رئيسي
18	متصرف إقليمي	2	متصرف إقليمي رئيسي
8	مستشار اجتماعي للإدارة الإقليمية	3	متصرف إقليمي
5	مستشار النشاطات الثقافية والرياضية	4	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية
12	ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية	5	ملحق الإدارة الإقليمية
	ملحق الإدارة الإقليمية	6	عون رئيسي للإدارة الإقليمية
	عون رئيسي للإدارة الإقليمية	7	عون الإدارة الإقليمية
	عون الإدارة الإقليمية	8	عون مكتب للإدارة الإقليمية
	عون مكتب للإدارة الإقليمية	9	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية
	كاتب مديرية للإدارة الإقليمية	10	كاتب الإدارة الإقليمية
	كاتب الإدارة الإقليمية	11	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية
	محاسب الإدارة الإقليمية	12	وثائق أمين المحفوظات للإدارة الإقليمية
	محاسب الإدارة الإقليمية	13	محابب الإدارة الإقليمية
	عون حفظ البيانات للإدارة الإقليمية	14	مهندس رئيسي في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية
	تقني سام في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية	15	مهندس دولة في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية
	تقني في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية	16	تقني ساهم في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية
	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في ت ح	17	تقني في الإعلام الألي للإدارة الإقليمية
	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في ت ح	18	مهندس دولة في الإحصائيات للإدارة الإقليمية
	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في ت ح	19	مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
	تقني سام للإدارة الإقليمية في ت ح	20	مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
	عون تقني متخصص للإدارة الإقليمية في ت ح	21	مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري	22	تقني ساهم للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
	مهندس معماري للإدارة الإقليمية	23	معاون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
	طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية	24	عون تقني متخصص للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية	25	عون تقني للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري
	مفتش رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة	26	مهندس معماري للإدارة الإقليمية
	مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة	27	مفتش النظافة والنقاوة العمومية والبيئة
	رئيس الاعوان في النظافة والنقاوة العمومية	28	مراقب رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية والبيئة
	عون رئيسي للنظافة والنقاوة العمومية	29	عون رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية
	عون النظافة والنقاوة العمومية	30	عون النظافة والنقاوة العمومية
	عامل مهني خارج الصنف	31	طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية
	عامل مهني صنف 01	32	طبيب بيطري للإدارة الإقليمية
	عامل مهني صنف 02		الرتب حسب المرسوم التنفيذي رقم 05/08
	عامل مهني من المستوى الرابع	1	سائق سيارة صنف 01
	عامل مهني من المستوى الثالث	2	سائق سيارة صنف 02
	عامل مهني من المستوى 02 ع غ م م	3	عامل مهني صنف 01
	عامل مهني من المستوى 01 ع غ م م	4	عامل مهني صنف 02
	عامل مهني من المستوى 01 ع غ م م ت كامل	5	عامل مهني صنف 03
	عامل مهني من المستوى الثاني ع غ م م		الرتب حسب المرسوم الرئاسي رقم 308/07
	سائق سيارة من المستوى الثاني ع غ م م		العمال المتعاقدون بعقد غير محدد المدة
	عون وقاية من المستوى 2 ع غ م م	1	عامل مهني من المستوى الأول
	عون وقاية من المستوى 1 ع غ م م	2	عامل مهني من المستوى الثاني
	عون الخدمة من المستوى الثالث	3	حارس
	عون الخدمة من المستوى الثاني	4	سائق سيارة من المستوى الثاني
	حارس ع غ م م		العمال المتعاقدون بعقد محدد المدة
		1	عامل مهني من المستوى الأول
		2	عامل مهني من المستوى الثاني
		3	حارس
		4	سائق سيارة من المستوى الثاني
		5	عون وقاية من المستوى الثاني
		6	عون وقاية من المستوى الأول
			المجموع الكلي

رئيس المجلس الشعبي البلدي

الملحق رقم (09):

البلدية

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

-تنظيمها الإداري: إن سير الإدارة المتعلقة 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 حل المصالح حيث يستدعي المتابعة المستمرة لدراسة المشاكل وذلك لتقريب الإدارة من المواطن أكثر ومحو كل أساليب البروقراطية.

-تحديد اسمها ومركزها: 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 وباقتراح من المجلس الشعبي البلدي (3).

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

• إيرادات البلدية المحلية .

• إيرادات الدولة وتأتي على شكل مساهمات و قروض ذات المدى الطويل.

- نفقات البلدية : و تقسم إلى قسمين هما:

نفقات التسيير (الخدمانية) ترتكز 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 : وتمثل في:

• إنشاء المشاريع

• إنجاز الطرقات وتعييدها

• الإنارة 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 إجبارية

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

عن نطاقها)

• البلدية 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 (يقرر)

• المجلس التنفيذي (ينفذ)

• رئيس المجلس

-ii المحفظ التنظيمي للبلدية:

ii- وصف المحفظ التنظيمي:

1-ii- الأمانة العامة:

- تعتبر الأمانة العامة عصب البلدية حيث أنها تقوم بالمهام التالية ، يتولى الأمين العام للبلدية وتحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي ما يلي :
- مسائل الإدارة العامة (المصالح) توكل القضايا والمهام المتعلقة بها
 - القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي
 - القيام بتنفيذ المداولات
 - القيام بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات والسلطة الوصية إما على سبيل الأخبار أو من أجل ممارسة سلطة الموافقة والمراقبة .
 - تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابها
 - ممارسة السلطة السلمية على موظفي البلدية (1)
- وتنظم الأمانة العامة مكاتبين:

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 لجان 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 وإنجاز برنامج الإعلام الآلي للبلدية.
- تنظيم العلاقة بين البلدية والجمعيات ذات الطابع الاجتماعي.

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

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

1-1-ii- 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 (1)
- 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.
- و تضم 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:

- الإطلاع 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 كفاء يلتزم بالدفاع عن حقوق البلدية وذلك وفقا لاتفاقية تحدد المواد التي اتفق عليها الطرفان.
- فتح ملف كل القضايا وتدوينها في سجلات خاصة

(1) المرسوم 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 المحولين من منطقة بلديات أخرى إلى البلدية
- شطب المواطنين الذين يظلون التحويل إلى بلديات أخرى والمواطنين المكررين في القوائم الانتخابية.
- شطب 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 يقطنون عبر تراب البلدية.

د- مكتب الحالة المدنية : ويقوم بالمهام التالية:

- المسك الحسن 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 :

يتولى رئيس تحت سلطة الأمين العام أو المسيرين 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 القاذرة 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 القاذرة للحفاظ على الصحة العامة.
- كما يتم توزيع الأراضي على مستوى م،ش،ب عن طريق المداولة.

3) مصلحة الشؤون الاجتماعية : وتضم مكتبين:

أ- مكتب الشؤون الاجتماعية : وينقسم إلى فرعين:

- فرع الشؤون الاجتماعية بهتم بمتابعة القضايا الاجتماعية الخاصة (المجاهدين ، العمل ، السكن ... الخ)
- فرع الشؤون العامة (مكتب النشاط الاجتماعي) بهتم بمتابعة قضايا المسنين 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 مكتبين (02) :

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

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

(د) - 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 طبقا للمادة 122 من المرسوم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 رئيس مصلحة كفا ، وبها مكاتب :

(أ) - مكتب العمليات المالية (المحاسبة) : 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 مكاتب (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 و متابعة الصفقات

• الإعلان عن المناقصات في الجرائد

• إعداد الكشوف الكمية و التقديرية و تسليمها للمقاولين (أصحاب العروض)

• استقبال العروض و تسجيلها 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) و تضم هاته المديرية ثلاث مصالح و هي :

(أ) - مصلحة الصيانة : و تضم مكاتب :

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

(ب) - مكتب الترميم : ويتولى هذا المكتب متابعة

• الترميمات

• التنسيق مع مصلحة العتاد و المخازن

• مسك سجلات أشغال كل فرقة

• مراقبة الأشغال ميدانيا

رئة ثلاثة مروع وهي على التوالي (إنارة ، 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

(1) 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 : ويتولى المهام التالية:

- تحضير الملفات لمشاريع الجديدة واقتراحها
- متابعة جميع المشاريع من الناحية التقنية
- تزويد المشاريع باحتياجاتها المادية

- (3) مصلحة الوسائل العامة : وتضم مكاتبين:

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

- وضع ملف لكل عتاد بالبلدية
- متابعة تصليح وصيانة العتاد
- برمجية 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
- مسك دفاتر و سجلات لجميع المخزونات
- إدخال و إخراج المخزونات بواسطة سند دخول أو سند خروج
- متابعة استهلاك محروقات وزيوت العتاد

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 République Algérienne Démocratique et Populaire
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
 Université Mohamed Boudiaf M'sila
 Faculté des Sciences Humaines et Sociales
 Département de : Sociologie

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 كلية العلوم الإنسانية والاجتماع
 قسم علم الاجتماع

المسيلة في: 07 / 03 / 2022
 الرقم: 32 / 2022

تسهيل مهمة إجراء الدراسة الميدانية

إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي
 لبلدية 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 تقديم 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 سهيلة	1998/07/28 ب: بوسعادة - المسيلة	علم الاجتماع التنظيم والعمل

عنوان البحث: دور القيادة الخادمة في التقليل من الانسحاب الوظيفي لدى العمال.
 الأستاذ المشرف: د /يداوي محمد سفيان.
 وفي انتظار ردكم بالقبول ، تقبلوا منا ، سيدي ، فائق الاحترام والتقدير.

الهيئة المستقبلية:

المكتوب:
جمال بن خالد

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
 وبتفويض منه
 مدير المستقدمين (المكلف)
علال شريف عادل

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

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

الممسوحة ضوئياً بـ CamScanner