

جامعہ
ابن خلدون
ٹیکرٹ

- -

جامعہ
ابن خلدون
ٹیکرٹ

:



:

:

-

-

2015 -2014 :

شكر وتقدير

إن الحمد لله الذي حرم على نفسه الظلم وجعله بننا محرما. والصلاة والسلام على نبينا محمد الذي ارسله الله رحمة للعالمين وعلى آله و صحبه أجمعين .

الى الاستاذ المشرف الذي كان الموجه والمرشد الذي لم يبخل علي بعبائه و توجيهاته ، لذا لا أمك إلى جزيل الشكر و الامتان له .

كما لايسعني إلا أن أشكر كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية و خاصة الأساتذة المحكمين على ما بذلوه من جهد .

كما أتقدم بجزيل الشكر لكل عمال بلدية عين كرمس و رئيسهم على ما بذلوه من تعاون وحسن الاستقبال

الحمد لله بنعمته تتم الصالحات وتوفيقه تتم الغايات والصلاة والسلام على رسول الله

اهدي ثمرة هذا العمل إلى روح "أبي" الطاهرة رحمه الله

وإلى من منحني رضاها وغمرتني بهواها والتي أدين لها بكل لحظات سعادتني ونجاحي

"أمي" الحبيبة أظل الله في عمرها

إلى رمز الحب والتفاؤل أخواتي الغاليات "بريكة" - "زاهوم" - "فتيحة"

وحليمة وزوجها قادة - رقية وزوجها بوشيخي - هوارية وزوجها بحركات - مختارية وزوجها محي الدين -

إلى من القلب يهواهم إخوتي - سليمان وزوجته خديجة - صديق - عبدو - الشيخ - بسادات وإلى أختي ورفيقة
دربي من كانت السند والمعين عائشة

إلى جميع الصديقات - نبيلة - فاطمة - زهرة - سميرة - نادية - عائشة - دليلة - سميحة - خيرة - فائزة - حياة
وخاصة الغالية

حنان وفضيلة

إلى بنت خالتي الغالية مختارية

إلى كل الأصدقاء: أحمد، الجيلالي، هوار، أمين، مختار، عادل

كما لا أنسى كل من ساهم في هذا العمل عماد، سعيد، ربيع، خالد

إلى كل من أكن لهم مشاعر الحب والتقدير ومن يسعهم قلبي ولم يكتبهم قلبي أهدي ثمرة هذا العمل، وكل من
يعرف "قاسم هوارية" ونسيت ذكر اسمه أقول عذرا.

فهرس الموضو عات

فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	مقدمة
أ	الجانب النظري
	الفصل الأول: تقديم الدراسة
04	تمهيد.....
05	أولاً: أسباب إختيار الموضوع.....
06	ثانياً: أهمية الدراسة.....
06	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
07	رابعاً: الإشكالية.....
10	خامساً: الفرضيات.....
11	سادساً: المفاهيم الأساسية.....
11	1-أنماط القيادة.....
11	1-1 بعض المصطلحات القريبة من القيادة.....
12	2-1 تعريف القيادة.....
15	-عناصر القيادة.....
15	-أهمية القيادة.....
17	-مصادر القيادة.....
19	-صفات القادة.....
21	-أنماط القيادة.....
23	2-الرضا الوظيفي.....
23	1-2 بعض المصطلحات المرتبطة بالرضا الوظيفي.....
25	2-2 تعريف الرضا الوظيفي.....
30	-قياس عدم الرضا عن العمل.....
30	-العناصر المختلفة للرضا.....
35	-محددات الرضا الوظيفي.....
36	-أهمية الرضا الوظيفي.....
37	سابعاً: الدراسات السابقة.....
45	ثامناً: الأبعاد النظرية للدراسة.....
60 خلاصة

الجانب التطبيقي
الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية

62	تمهيد.....
63	أولاً : مجالات الدراسة.....
63	1-المجال الجغرافي.....
63	2-المجال الزمني.....
63	3-المجال البشري.....
65	ثانياً: منهج الدراسة.....
65	ثالثاً: أدوات الدراسة.....
67	رابعاً:مجتمع البحث.....
67	خامساً: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.....
69	سادساً: الخصائص السوسيوديموغرافية.....
73	خلاصة.....

الفصل الثالث : عرض وتحليل ومناقشة النتائج

75	تمهيد.....
76	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
88	ثانياً:مناقشة وتفسير النتائج الكلية والجزئية للدراسة.....
88	1- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الأهداف.....
88	2- مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الفرضيات.....
91	3- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
93	ثالثاً:التوصيات.....
93	رابعاً:إستنتاج عام للدراسة.....
96	خاتمة.....
99	المراجع الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
64	عدد الأصناف المهنية	01
69		02
69	العمر	03
70	المستوى التعليمي.	04
70		05
71	الراتب الشهري.	06
71	الصنف المهني	07
72	عدد سنوات الخبرة.	08
76	يوضح المتوسط الحسابية والانحراف المعياري للبعد الديمقراطي	09
78	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الدكتاتوري .	10
80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الفوضوي .	11
82	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد المالي .	12
83	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الوظيفة	13
84	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المستقبل الوظيفي و علاقات العمل .	14
85	العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة .	15

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
10		01
20		02
48		03
54		04
55		05
90	يبين العلاقة الإرتباطية بين متغيرات الدراسة	06

مقدمة

:

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

الفصل الأول

:
:
:
:
:
:
:
:
:
:



:

.

-

-

.



: -

: -1

:

.

.

.

.

.

.

: -2

.



:

-

.

.

.

:

-

:

.

-

.

-

.

-



: -





:

.

.

:

-

-

-

-

-

:

- :

- :

-

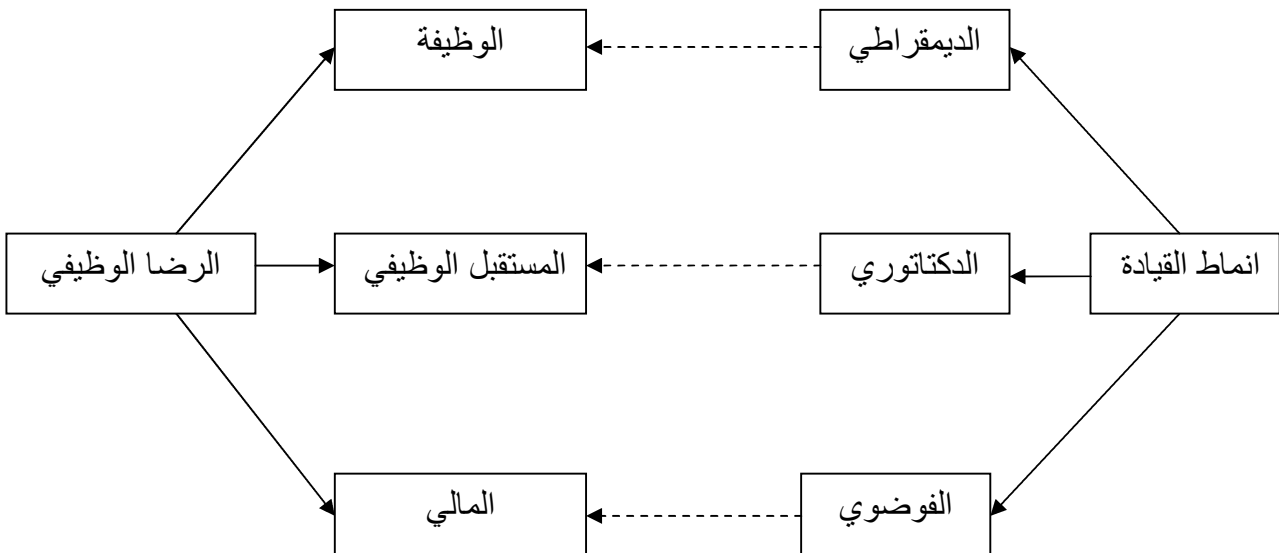
-

-

-

:

(01):



نموذج من إعداد الطالبة



- :

- 1 :

1-1 :

" : - 1

" "

"

.

.

- 2 :

1.

¹- محمد يوسف عقلة: إدارة الافراد، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص51 .

-3 :

1 .

2-1 :

-

() leadership

¹- محمد يوسف عقله، نفس المرجع، ص52.

1 .

"

2 .

« hemphil »

3 .

"

"

"

"

"

"

"

"

-1

-2

-3

¹- كنعان نواف: القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1992، ص 86.
²- محمد شوقي طريف: السلوك القيادي وفاعلية الادارة، مكتبة غريب، القاهرة، ط1، 1993، ص 41.
³- محمد رسلان الجبوسي- جميلة جاد الله: الادارة علو وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ط3، 2008، ص135-136.

"John.pfifiner "

"

'warrenbenis" :

1 "

¹- فاتن عوض الغزو: القيادة والاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2010، ص 11-12.



. : -

:

() :

:

1.

:

- -

:

¹- ثروت مشهور : استراتيجيات التطوير الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص35.

-1 :

-2 :

-3 :

-4 :

-5 :

-6 :

-7 :

-8 :

1 .

¹- محمد رسلان الجيوسي – جميلة جاد الله: مرجع سابق، ص 137.

- :

.

.

:

-1 :

.

.

-2 :

.

.

-3 :

.

-4 :

1.

¹- سامر جلدة: سلوك التنظيمي والنظريات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص142.

-5

:

1.

:

:

-

:

-

¹- درة عبد الباري، محفوظ جودت: الاساسيات في الادارة المعاصرة منحنى نظامي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص117.

: -
: " "

: -1

: -2

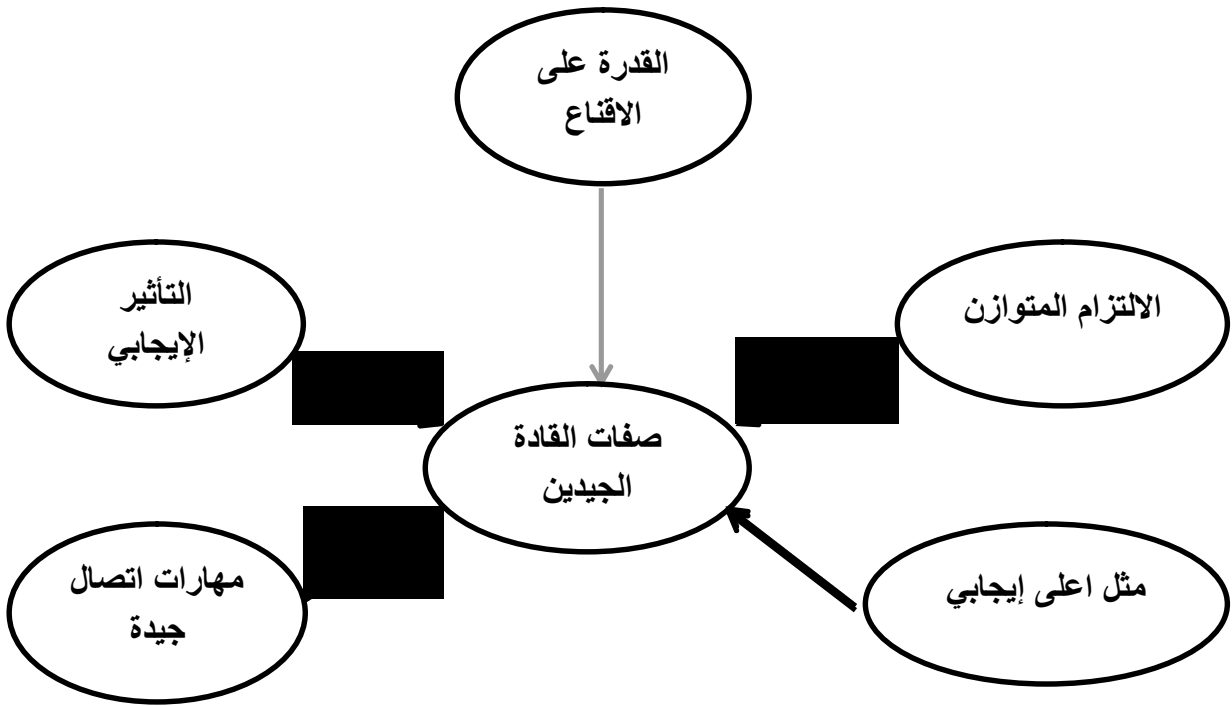
: -3

1 .

¹- بشير علاق: القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص24.

1.

2.



:(02)

¹- بشير علاق: نفس مرجع ، ص24.
²- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص139.

- :

-1 :

.

:

•

:

•

.

•

1.

-2 .()

¹- بروان: علم النفس الاجتماعي، دار المعارف بمصر القاهرة، 2009، ص141.

:		
.		-1
.		-2
1.		-3
	:()	-3

2.

¹ - عبد الرحمن صالح الازرق: علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر العربي مكتبة طرابلس العلمية لليبيا، ط2، 2000، ص30.

² - سيد محمد جاد الرب: القيادة الاستراتيجية، كلية التجارة بالإسماعلية، جامعة قناة السويس، 2012، ص54.

- 2

1-2

Morale : -1

"Group Morale"

"Group Cohesiveness"

1.

-2

Job Satisfaction

Hawthorne"

2.

¹- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، مصر، ط4، 1983، ص279.
²- محمود بديع القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2001، ص48.

(Incentive)

(Motive)

(BARNARD)

(CHESTER BARNARD)

.1938

1.

¹- فرج عبد القادر طه، نفس المرجع، ص280.

1.

2.

"

3 "

"

"

-
- ¹ - مصطفى عشوى: اسس علم النفس الصناعي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، 1995، ص75.
- ² - أحمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، لبنان بيروت، دار الجامعة، ط1، ص146.
- ³ - عدنان موفق واخرون: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، الاردن، اثناء للنشر والتوزيع، 2011، ص105.

" "

.

"

"

1

.

"

"

2

.

"

"

3

.

¹- احمد حامد بدر: السلوك التنظيمي، القاهرة، دار القلم للنشر والتوزيع، ط1، 1995، ص6.

²- صلاح الشنوناتي: مفاهيم اساسية وادارة الافراد، جامعة بيروت، ط1، 1972، ص10.

³- حبيب الصحاف: معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي عربي)، ط1، مكتبة لبنان وموزعون، 2003، ص 100.

” ”

” 1

”

:

:

¹- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، ط1، 2003، ص 195.

3-2

:

:

-1

-2

:

:

-1

:

-

:

مجموع أيام الغياب للأفراد x 100

معدل الغياب خلال فترة معينة =

عدد أيام العمل x متوسط عدد الأفراد العاملين

1

¹- جبريل سعيد فاروق: الضغوط النفسية لدى المدرسين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، ط1، جامعة المنصورة، لبنان، 1991، ص84.

- :

:

--

100 ×

- 2 :

- :

" "

- :

1 .

:

¹- جبريل سعيد فاروق، نفس المرجع، ص85.

- :

:

- 1 way :

- 2 Job content .

- :

- :

1 .

¹- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط2، 2009، ص261.

1.

3

:style supervision

¹- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: : نفس المرجع، ص 261، 262.

: Workgroup: -

hours of work : -

1

¹- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، نفس المرجع، ص 263-264.

physical working conditions :

- 7

1 .

)

(

motivators

hygiènes

¹- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: نفس المرجع، ص 264.

1.

¹- فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد: نفس المرجع، ص 265.

- :

:

_1 :

_2 :

_3 :

:

()

1.

¹-كريم ناصر علي، مخلف محمد الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل، عمان، ط1، 209، ص 134-135.



- :

" "

")

("

1 .

¹- كامل محمد، محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996، ص 154.

: :

: —

:1977 -

1977

:

30

869

:

1.

:1987 Chacko

250

¹- ناصر محمد إبراهيم مجمعي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير الادب في علم النفس، 2004، ص58.

1 .

:1979

687 (87)

:

:

2 .

:1979 MILLER

)

.(

73 (112)

:

¹- مها توفيق محمد شبيطة: أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من جهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها رسالة ماجستير تربوية، إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، 2001، ص61.

²- ناصر محمد ابراهيم مجمعي: مرجع سابق، ص59.

-
:
-
-
:
:1991

(402)

(68)

:
(0.05- α)

(0.05 - α)

1.

¹- مها توفيق محمد شبيطة: مرجع سابق، ص44-ص59.

:

(1420/1421)

()

(800)

:

-
-
-
-

1.

:(1417)

(105)

¹- سلطان الثبتان : الرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في القطاعين الحكومي والاهلي (دراسة مقارنة) رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الادارية (قسم العامة)، إدارة جامعة الملك سعود، الرياض، 1420-1421، ص 55.

1 .

:(1989) :

(25)

(321)

:

-

-

2 .

song: (1991)

:

27

13

300

¹- عبد الله العجاجي: الرضا الوظيفي لدى معلمي المواد الاجتماعية في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 9، العدد 2، ص 277.

²- مصطفى صلاح عبد الحميد: الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة مجلة التربية الجديدة، العدد 7 المجلد 16، 1989، ص 69.

1.

¹- الحنيطي ايمان محمد علي: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى الأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، الأردن، 2000، ص29 .

:eddy(1993)

(281)

: 2008 peltzer

(21307)

1.

¹- الهدهود، دلال عبد الواحد: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت، مجلة كلية التربية العدد 26، جامعة المنصورة، ص 30- ص 32.



:

.

.

.

	:	:
	:	-1
" "	:	-1-1
:		
	:()	-1
	:	-2
	:	-3
	:	-4
1.	:	-5

¹- ضرار العتيبي، نضال الحواري: ادارة المشروعات الانمائية، دار البازوري والتوزيع، الاردن، 2007، ص 85.

:



:

-1

-2

-3

-4

1.

¹ - محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: مرجع سابق، ص140.

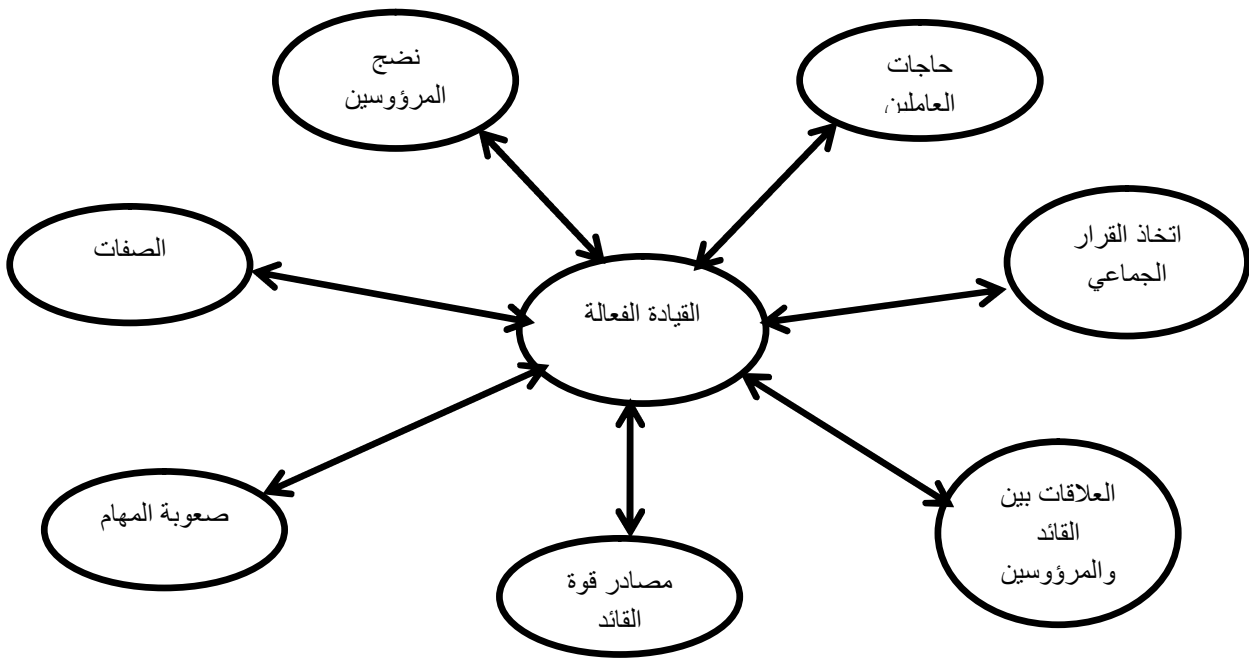
() .

:

1 .

¹ - كامل محمد، محمد عويصة: مرجع سابق، ص 106.

1.



¹- كامل محمد، محمد عويصة: مرجع سابق، ص106.

:(03)

(¹ :)

:

2.

:(the Great man theory)

- 3-1

)

(

:

¹- محمد إبراهيم : المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة شمس، القاهرة، 1997، ص366.
²- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: مرجع سابق، ص146.

” ”

1.

¹- محمد شفيق: قيادة تطبيقات علوم السلوكية، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص18.

:

1 .

:

- 4-1

2 .

¹- محمد شفيق: مرجع سابق، ص 20.
²- طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص77.

-5-1

:

:

:(charismatic leadership)

- 1

:



()

(-)



:

1.

¹- فاتن عوض الغزو: مرجع سابق، ص98.

:

1 .

: -2

: -1-2

2 .

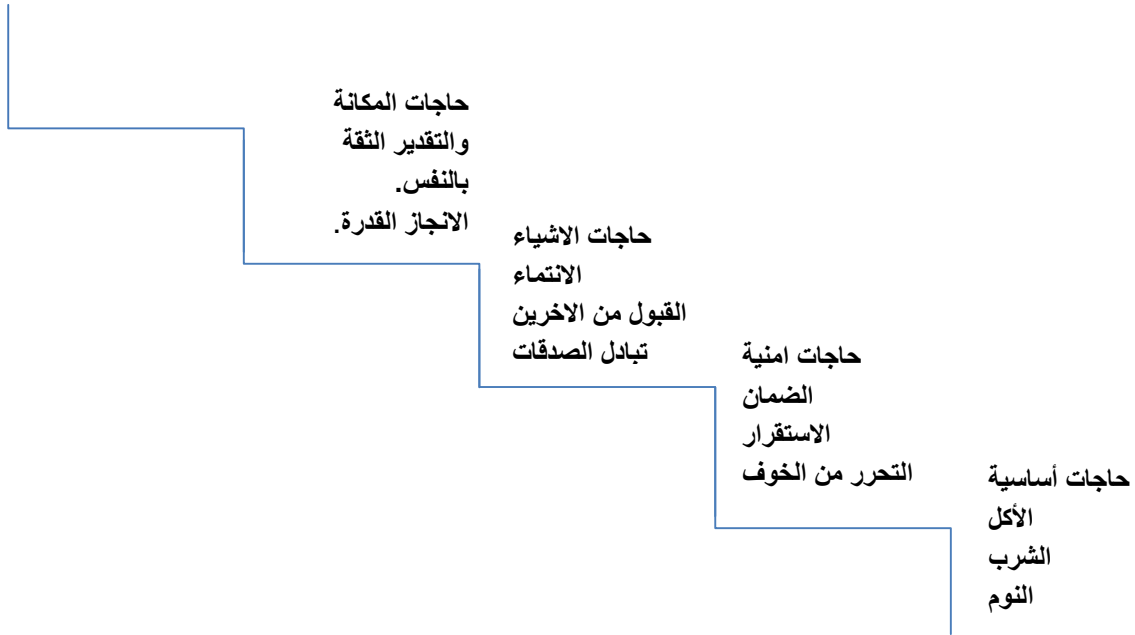
¹- فاتن عوض الغزو: مرجع سابق، ص99.
²- علي كريم ناصر ومخلف محمد الدليني: مرجع سابق، ص 131.



:(04)

1.

¹ - علي كريم ناصر ومخلف محمد الدليني: مرجع سابق، ص 132.



:(05)

:" "

:

:

-



1.



➤
(85 %)

-
➤
➤
(50 %)

1.

¹- علي كريم ناصر ومخلف محمد الدليمي: مرجع سابق، ص 134.

:

-

(% 40)

:

-

1.

(%1)



¹- علي كريم ناصر ومخلف محمد الدليمي: مرجع سابق، ص 135.

: **y-x - 2-2**

" "

y-x

:(x)

:

-

-

-

:(y)

:

-

-

-

1

:

- 3-2

"hergberg"

2

¹- علي كريم ناصر ومخلف محمد الدليمي: نفس المرجع، ص135.
²- المشعان عويد سلطان: علم النفس الصناعي، ط1، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994، ص230.

.
:

- 4-2

.
:

- 5-2

1.

¹- سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2006، ص95-96.



:

.

الفصل الثاني

() :

:

:

:

:

:

:

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إجراءات الدراسة والتي تشمل كلا من منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينة الدراسة، ثم أداة الدراسة أو الوسيلة المستخدمة، والخطوات التنفيذية لاعتمادها، وهل هي صادقة وثابتة، ثم المعالجة الاحصائية للبيانات.

أولاً: مجالات الدراسة:

تمثل مجالات الدراسة مكانة كبيرة ضمن البحوث والدراسات التنظيمية، إذا أنها تمكن الباحث من معرفة وجهة نظره إزاء البحث ومكان الدراسة المتخصص لها.

1- المجال الجغرافي:

ويقصد به النطاق المكاني لإجراء الدراسة ففي دارستنا هذه تمت على مستوى بلدية عين كرمس حيث تبعد عن مقر الولاية بـ56 كلم، تم إنشاءها منذ التسعينات حيث يحدها من الشمال مدينة فرندة، من الغرب تحدها سيدي عبد الرحمن، من الشرق بلدية مديسة. بحيث عرفت بلديتنا قفزة نوعية في مجال التنمية وجميع القطاعات، حيث استفادت من برامج عديدة ساهمت في تحسين المستوى المعيشي للمواطن منذ سنة 1999 .

2- المجال الزمني:

ان تحديد المجال الزمني لأي بحث أو دراسة ميدانية من الأمور الأساسية لإجراء بحث علمي، وعليه فقد أول نزول في الميدان الدراسة في 19.03.2015، وذلك بعدما استقبلنا رئيس البلدية و سمحت لنا الدراسة، حيث تم خلالها التعرف على المؤسسة، قمنا بجمع المعلومات الخاصة والمتعلقة بالمؤسسة والمتعلقة بتاريخها وأنشطتها وطرق العمل والهيكل التنظيمي وملاحظة أثناء العمل.

- أما فيما يخص المجال الزمني للدراسة فكان يوم 16.04.2015 وقد قمنا بالاتصال بالعمال لتوزيع الاستبيان يوم 12.04.2015 وتم إرجاعها يوم 26.04.2015

3- المجال البشري: يشمل هذا المجال عدد أفراد المؤسسة التي هي محور الدراسة ومنه القوة البشرية للمؤسسة ببلدية عين كرمس تقدر بـ 74 عامل، موزعين على الأصناف التالية:

الجدول رقم(01): يبين عدد الأصناف المهنية.

الاصناف	العدد
الإطارات	14
أعوان التحكم	22
اعوان التنفيذ	36
المجموع	72

ثانيا: منهج الدراسة.

ثالثا: أدوات الدراسة.

تتعدد أدوات الدراسة جميع البيانات في البحوث العلمية والتطبيقية ويختلف استخدامها من بحث لآخر، وبكيفية مختلفة وهذا حتى تتلاءم هذه الأدوات وطبيعة المتغيرات التي يسعى الباحث إلى دراستها ميدانيا .

فبعد صياغة الإشكالية ووضع الفروض، وتحديد كل من أهمية أهداف البحث وجمع المادة والتراث العلمي لظواهر المراد دراستها وكذلك تحديد المنهج المستخدم في الدراسة، يتضح للباحث الأدوات التي تمكنه من تحقيق أهداف بحثه.

الملاحظة: والتي تعتبر الأدوات المنهجية المهمة في الدراسات الاجتماعية والتي تزود الباحثين بالمعلومات والبيانات والحقائق من الحقل الاجتماعي، كونها تمكن الباحثين من الحصول على البيانات لا يمكن الحصول عليها بوسائل أخرى، وبالتالي فهي تقدم لنا صورة واقعية عن الظاهرة المدروسة وما يحيط بها من متغيرات.

-

-المقياس

تم اعتماد المقياس كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي لبحث وجمع البيانات والمعلومات على الظاهرة موضوع الدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة حول هذا الموضوع من خلال مراجعة العديد من الاستبيانات المتعلقة بمتغيري أنماط القيادة والرضا الوظيفي .

- تطبيق المقياس :

مقياس النمط القيادي :

قد تم الاستفادة من الاستبانة قام بتصميمها باقازي

وتتكون من 30 عبارة تقيس الأنماط التالية :

1- الديمقراطي (1-2-11-12-18-19-22-26-28-30).

2- الدكتاتوري (3-5-9-10-13-14-20-21-24-29).

3- الفوضوي(4-6-7-8-15-16-17-23-25-27).

وقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس التناسق الداخلي لعبارات المقياس .

-مقياس الرضا الوظيفي : الذي طوره سميث بمشاركة كندال و هولن 1996 ويتكون من

15 عبارة تقيس أبعاد الرضا :

1- بعد الوظيفة (5-8-10-12-14-15).

2- بعد المستقبل الوظيفي وعلاقات العمل (3-6-9-11-13).

3- البعد المالي (1-2-4-7).

- صدق أداة الدراسة :

قمنا بعرض أداة الدراسة الخاصة بأنماط القيادة والرضا الوظيفي في صورتها الأولية على عدد من المحكمين ، وذلك بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية.

ولقد أعدنا استمارة خاصة لإستطلاع آراء المحكمين حول مدى ملائمة كل عبارة من عبارات الاستبانة لقياس ما وضعت لأجله وتصحيح ونقل أو تعديل العبارات غير المناسبة، وكذلك ما يراه المحكمون أنه ينبغي حذفه أو إضافته أو إعادة صياغته وقد تم الأخذ بآرائهم

بما يحقق أهداف الدراسة إضافة إلى بما قمنا به من تحديد مدى التجانس الداخلي لكل من استبانة أنماط القيادة واستبانة الرضا الوظيفي.

()

()

خامسا: الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

بعد استرجاع الاستمارة قمنا بجمع البيانات وترميزها لإدخالها في الحاسوب الآلي لتصبح لدينا متغيرات رقمية ، لمنحى قياسها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) واستخدمت الأساليب الإحصائية التالية :

1- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة لتحديد استجابات مجتمع الدراسة
إزاء محاولة الدراسة.

2- معامل الارتباط بارسون (pearson) لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة
والعلاقة بين متغيري الدراسة .

-المقياس

تم اعتماد المقياس كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي لبحث وجمع البيانات والمعلومات على الظاهرة موضوع الدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة حول هذا الموضوع من خلال مراجعة العديد من الاستبيانات المتعلقة بمتغيري أنماط القيادة والرضا الوظيفي

- تطبيق المقياس :

مقياس النمط القيادي :

قد تم الاستفادة من الاستبانة قام بتصميمها باقازي

وتتكون من 30 عبارة تقيس الانماط التالية :

-الدمقراطي(1-2-11-12-18-19-22-26-28-30).

-الدكتاتوري (3-5-9-10-13-14-20-21-24-29).

-التسيبي (4-6-7-8-15-16-17-23-25-27).

وقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس التناسق الداخلي لعبارات المقياس .

-مقياس الرضا الوظيفي :الذي طوره سميث بمشاركة كندال و هولن 1996 ويتكون من 15 عبارة تقيس أبعاد الرضا :

- بعد الوظيفة (5-8-10-12-14-15).

-بعد المستقبل الوظيفي وعلاقات العمل (3-6-9-11-13).

-البعد المالي (1-2-4-7).

- صدق أداة الدراسة :

قمنا بعرض اداة الدراسة الخاصة بأنماط القيادة والرضا الوظيفي في صورتها الاولى على عدد من المحكمين ،وذلك بهدف التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات الدراسة يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية.

ولقد أعدنا استمارة خاصة لاستطلاع آراء المحكمين حول مدى ملائمة كل عبارة من عبارات الاستبانة لقياس ما وضعت لأجله وتصحيح ونقل أو تعديل العبارات غير المناسبة، وكذلك ما يرى المحكمون أنه ينبغي حذف أو اضافته أو إعادة صياغته وقد تم الأخذ بأرائهم بما يحقق أهداف الدراسة إضافة إلى بما قمنا به من تحديد مدى التجانس الداخلي لكل من استبانة أنماط القيادة واستبانة الرضا الوظيفي.

سادسا- الخصائص السوسيوديموغرافية:

-الجنس.

الجدول رقم (02):

النسبة	التكرارات	الجنس
%58.3	42	ذكر
%41.7	30	انثى
%100	72	المجموع

يتضح من الجدول رقم (03) أن نسبة الذكور (58.3%) وعدد الإناث (41.7%). ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن هناك تقارب بين نسبتي الذكور والإناث وذلك لسهولة الأعمال في البلدية حيث أنها لا تحتاج قدرات جسمية على عكس المؤسسات الإنتاجية.

-العمر.

العمر

الجدول رقم (03):

النسبة	التكرار	العمر
%27.8	20	31 فما دون
%55.6	40	من 31 إلى 40 سنة
%12.5	9	من 41 إلى 50 سنة
%4.2	3	من 51 فأكثر
%100	72	المجموع

من خلال الجدول رقم (04) يتضح لنا أن (55.6%) من المبحوثين يتراوح سنهم ما بين [40-31] سنة ثم نسبة (27.8%) الذين سنهم [31 فما دون] أما نسبة (12.5%) تمثل الذين يتراوح عمرهم [50-41]، أما نسبة (4.2%) فتمثل السن الأكبر من 51 سنة، باستقراء هذه المعطيات الرقمية، نجد أن غالبية أفراد المجتمع يتركز سنهم في الفئة العمرية [31-40] سنة أولا ثم تأتي الفئة العمرية (31 فما دون يرجع) هذا إلى فتح المجال لتوظيف يد عاملة مؤهلة

-المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي.

الجدول رقم (04):

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%16.7	12	ثانوي فما دون
%65.3	47	جامعي
%15.3	11	مستوى التدرج
%2.7	02	مستوى ما بعد التدرج
%100	72	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) يتضح لنا أن نسبة (65.3%) من المبحوثين لهم مستوى جامعي، تليها بذلك نسبة (16.7%) لهم مستوى التدرج ونسبة (2.8%) لهم مستوى ما بعد التدرج.

وتبين لنا من هذه الإحصائيات بأن هناك أكبر نسبة من الموظفين حاصلين على مستوى جامعي، ثم يأتي المستوى الثانوي، وبعد ذلك المستوى التدرج ثم يليه مستوى ما بعد التدرج بأقل نسبة.

-الحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (05):

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
%13.9	10	أعزب
%59.7	43	متزوج
%23.6	17	مطلق
%2.8	2	أرمل
%100	72	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) يتضح لنا أن النسبة (59.7%) من أفراد مجتمع الدراسة متزوجين وتليها بعد ذلك نسبة المطلقين التي تمثل (23.6%) ثم تليها الغير متزوجين بنسبة (13.9%) وبعده نسبة عدد الارامل التي تبلغ (2.8%).

تؤكد الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول والمتعلقة بالحالة الاجتماعية ، ان غالبية العمال متزوجين ما يزيد في رضاهم الوظيفي لأنه يتمتعون باستقرار نفسي مما يجعلهم

يكافحون من أجل حاجاتهم الفيزيولوجية والمادية والمعنوية، أما المطلقين فيرجع ذلك لظروفهم ثم يليه العزاب فيعود إعراضهم عن الزواج نظرا لظروفهم المادية والإقتصادية، كذلك معظمهم شباب طموح وهذا ما أقر به بعض العمال.

-الراتب الشهري.

الجدول رقم(06) : الراتب الشهري.

النسبة %	التكرار	الراتب الشهري
16.7%	12	أقل من 18000
52.8%	38	من 18000 إلى 36000
25%	18	من 36000 إلى 54000
5.5%	04	أكثر من 54000
100%	72	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(07) أن عدد الراتب الشهري من 18000 إلى 36000 إلى يفوق عدد الرواتب الأخرى حيث بلغت النسبة (52.8%) ثم يأتي بعده (3600) إلى 54000) حيث بلغت النسبة (25 %) وبعده (أقل من 18000) بنسبة (16.7%) واخيرا اكثر من (54000) حيث بلغت النسبة (5.5%).

-الصنف المهني.

الجدول رقم(07): الصنف المهني .

النسبة	التكرار	الصنف المهني
19.4%	14	اطار
30.6%	22	عون تحكم
50%	36	عون تنفيذ
100%	72	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم(08) ان عدد أفراد مجتمع الدراسة هم الغالبية من اعوان التنفيذ اذ بلغت النسبة (50%) وهذا وفقا لطبيعة عملهم في المؤسسة ثم يأتي اعوان التحكم بنسبة(30.6%) ويليه الاطارات (19.4%) حيث تدل نسبة اعوان التحكم والاطارات انهم الفئة التي تختص في ضبط الاعمال والاشراف عليها .

-الخبرة.

الجدول رقم (08) : عدد سنوات الخبرة.

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	13	%18.1
من 5 الى 10 سنوات	40	%55.5
اكثر من 10 سنوات	19	%26.4
المجموع	72	% 100

يتضح من خلال الجدول رقم (09) ان عدد الافراد ذوي الخبرة (5 الى 10) سنوات يفوق الاخرى حيث بلغت النسبة (%55.5) ثم يليه ذوي الخبرة (اكثر من 10) سنوات حيث بلغت النسبة (% 26.4) وتأتي الفئة ذات الخبرة (اقل من 5)سنوات ذات النسبة (%18.1) وانطلاقا من هذه المعطيات يتضح لنا ان لعمال المؤسسة خبرة جيدة وذلك يعود للأقدمية في العمل، وتبين لنا ان المؤسسة في حالة استقطاب العمال وجذبهم لشغل الوظائف انها تستفيد من طاقات ومؤهلات العمال الجدد مع مرور الزمن .

خلاصة:

بغرض تسهيل عملية تحليل وتبويب البيانات تناولنا في هذا الفصل الاجراءات المنهجية للدراسة وهذا عن طريق تطرقنا الى عملية الحصر الشامل والادوات المستعملة في جمع المعلومات كالاستمارة واختتمنا في هذا الفصل بالخصائص الديمغرافية لمجتمع البحث والتي اعتمدنا فيها على عدة معايير منها: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الراتب الشهري، الصنف المهني، عدد سنوات الخبرة .

الفصل الثالث

:
:
:
:

تمهيد

تعد عملية تحليل البيانات و عرضها ركيزة أساسية و مهمة لأنه من خلالها يمكن استخراج النتائج التي يسعى الباحث الوصول اليها.

و قد حاولنا في هذا الفصل تقسيم عملية عرض البيانات و تحليلها الى عدة محاور والتعليق عليها ومحاولة مناقشتها في ضوء الاهداف وفي ضوء الفروض المطروحة حتى تتمكن من معرفة درجة تحققها ثم نقرنها بنتائج الدراسات الأخرى التي أجريت في بيئات اجتماعية مختلفة وضمن سياقات متباينة.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- تحليل نتائج المحور الثاني-أنماط القيادة

-تحليل البعد الديمقراطي.

الجدول رقم (09): يوضح المتوسط الحسابية والانحراف المعياري للبعد الديمقراطي .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً	العبرة
1.19	2.69	5	15	18	21	13	يراعي الرئيس حاجات الموظفين
1.23	2.95	8	18	20	15	11	يرشد الرئيس الموظفين في تنفيذ خطط المؤسسة
1.2	2.77	6	15	20	19	12	يحقق التآلف الإداري داخل التنظيم
1.25	2.91	8	19	14	21	10	يحقق الرئيس التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة
1.22	3.13	8	25	18	11	10	يعزز الرئيس لدى الموظفين الشعور بالمسؤولية
1.09	3.06	6	22	20	19	5	يعمل الرئيس على دعم الانضباط الذاتي لدى الموظفين
1.19	2.92	8	18	16	23	7	يتجنب التحيز لأحد الموظفين على حساب الآخرين
1.13	2.54	4	8	28	15	17	يساهم الرئيس في تعزيز انتماء الموظفين لمؤسسة
1.22	3.05	10	18	17	20	7	يلم الرئيس بالأنظمة والقوانين داخل المؤسسة
1.16	3.16	9	21	22	13	7	يزود الرئيس الموظفين بالنصائح حول العمل
1.188	2.0918						

يبين الجدول رقم (10) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عاملين مجتمع الدراسة عن العبارات التي تخص النمط الديمقراطي حيث جاءت معظم الإجابات عن عباراتها عند "غالبا" إذا تراوحت بين (3.15) كأعلى قيمته للعبارة التي تخص يلم الرئيس بالأنظمة و القوانين داخل المؤسسة حيث كانت أدنى قيمة (3) للعبارة بحقق الرئيس التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة بينما المتوسط العام فقد يبلغ (3.08) و بلغ الانحراف المعياري للنمط الديمقراطي ب (1.41) و هذا يعني انه لا يوجد اختلاف كبير بين إجابات المبحوثين.

-تحليل البعد الدكتاتوري

الجدول رقم (10): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الدكتاتوري .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبارة
1.25	2.98	10	17	15	22	8	يقوم الرئيس بزيارات مفاجئة للموظفين
1.17	2.86	6	19	14	25	8	يلزم الموظفين بتباعد تعليمات وقوانين المؤسسة بشكل حرفي
1.18	2.9	8	14	22	19	9	ينصف بضعف المقدرة على التجديد داخل المؤسسة
1.26	3.04	13	12	19	21	7	يسجل الرئيس ملاحظاته الإدارية على مرأى من الموظفين
1.13	3.05	6	23	19	17	7	يبني الرئيس حاجزا إداريا بينه وبين الموظفين
1.24	3.08	12	15	19	19	7	يهتم بتحسين مركزه الوظيفي على حساب الآخرين
1.21	2.75	5	17	19	17	14	يستخدم الرئيس سلطته على الموظفين من أجل الضغط والتهديد
1.16	2.39	5	21	20	16	10	يشعر الموظفون بعدم الاستقلالية في العمل
1.07	3.13	6	24	21	16	5	يفرض الرئيس رأيه بشدة أثناء المناقشات
1.35	2.97	10	19	17	11	15	تسير بالصرامة في متابعة التطورات والمستجدات الإدارية
1.202	2.95						

ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارات التي تخص النمط الدكتاتوري جاءت معظم الإجابات عن عباراتها عند "غالبا" إذ تراوحت بين (3.13) كأعلى قيمة للعبارة التي تخص يززعزع الرئيس ثقة الموظفين في العمل و في انفسهم عن طريق الوعود الغير الواقعية حيث كانت ا دنى قيمة (2.9) للعبارة يتصف الرئيس بضعف المقدرة على التجديد داخل

المؤسسة، بينما قدر المتوسط العام (2.91) و بلغ الانحراف المعياري للنمط الدكتاتوري (1.35) و هذا يعني انه لا يوجد اختلاف كبير في آراء الموظفين المبحوثين.

-تحليل البعد الفوضوي .

الجدول رقم (11): بين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الفوضوي .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	العبرة
1.25	3.04	11	20	18	7	16	يحاول التنصل من المسؤولية
1.37	3.08	12	20	17	8	15	تتسم تصرفاته بالتخطيط في المواقف الحرجة
1.38	3.09	16	14	16	13	13	يهتم بالشكليات على حساب العملية الإدارية
1.41	3	8	20	21	10	13	يحقق الرئيس التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة
1.26	3.13	8	19	26	13	6	تتميز اجتماعاته مع الموظفين بالعشوائية
1.1	3.06	12	16	15	23	6	قلة الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي
1.24	3.02	8	18	23	14	9	يعمل على تهميش دور المؤسسة القيادي في المشاركة الخارجية على المستوى المحلي والإقليمي
1.18	3.2	12	19	19	16	6	يشجع الرئيس على الحرية الزائدة لدى الموظفين
1.2	3.15	10	19	21	16	6	يزعزع ثقة الموظفين في العمل وفي أنفسهم عن طريق الوعود غير الواقعية
1.17	3.12	10	23	15	14	10	يهمل الرئيس مشكلات الموظفين داخل المؤسسة
1.258	3.089						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم الإجابات عن العبارات التي تخص النمط الفوضوي جاءت معظمها عند " نادر " إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.16) كأعلى قيمة للعبارة "يهمل الرئيس مشكلات الموظفين داخل المؤسسة"، و كانت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.54) للعبارة "يعمل الرئيس على تفويض الصلاحيات والسلطات

بصورة عشوائية"، بينما المتوسط الحسابي العام (2.91) وبلغ الانحراف المعياري للنمط الفوضوي (1.25) وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف كبير في آراء المبحوثين.

2-تحليل نتائج المحور الثالث-الرضا الوظيفي .

-تحليل البعد المالي.

الجدول رقم (12): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد المالي .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	راضي	الاداري	غيرراضي	العبرة
0.94	2.25	43	4	25	كفاية الرتب الذي تتقاضاه
0.76	2.11	25	30	17	الامكانيات المتاحة لك لا نجاز العمل
0.81	1.93	21	25	26	تناسب الراتب مع حجم العمل الذي تؤديه
0.78	1.94	20	28	24	المكافآت التي تحصل عليها
0.8225	2.575				

من خلال الجدول رقم (13) نلاحظ قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العاملين عن العبارات التي تخص البعد المالي جاءت معظم الإجابات عن عباراتها عند " راضي " إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.25) كأعلى قيمة للعبرة التي تخص " كفاية الراتب التي تتقاضاه " حيث كانت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي (2.11) لعبرة "الإمكانيات المتاحة لك لإنجاز العمل " بينما المتوسط الحسابي العام بلغ (2.05) وبلغ الانحراف المعياري للبعد المالي (0.94) وهذا يعني أنه لا يوجد إختلاف كبير في اتجاهات الباحثين .

-تحليل بعد الوظيفة

الجدول الرقم (13): يبين المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعء الوظيفة .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	راضي	الإداري	غير راضي	العبارة
0.66	2.23	26	37	9	ما يتحه العمل من فرص للتجديد والابتكار
0.8	2	23	26	23	المشاركة في اتخاذ القرارات
0.81	1.91	21	24	27	برامج التدريب الداخلي متاحة
0.74	1.94	18	32	22	فرصة حضور المؤتمرات والتداولات في مجال العمل
0.97	2.11	27	26	19	وضوح الإجراءات وأهداف العمل بالنسبة لك .
0.76	1.75	14	26	32	فرص الترقية متاحة
0.79	1.99	متوسط البعد			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العاملين لعبارات بعد الوظيفة جاءت عند "لا أدري" إذ تراوح المتوسط الحسابي (2.23) و التي تخص "ما يتحه العمل لك عن فرص التجديد" و"فرص حضور المؤتمرات والندوات في مجال العمل" وهذا يعني أنه لا توجد فرص للعاملين في المشاركة و التجديد .وكأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (1.75) لعبارة" فرص الترقية متاحة أما المتوسط الحسابي العام(1.99) وبلغ الانحراف المعياري (0.97)وهذا يعني لا يوجد اختلاف كبير في آراء المبحوثين .

-تحليل بعد المستقبل الوظيفي وعلاقات العمل.

الجدول رقم (14): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المستقبل الوظيفي و علاقات العمل .

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير راضي	لا أدري	راضي	العبرة
0.74	2.15	26	31	15	تقدير رئيسك لك لما تبذله من جهود
0.8	2	23	26	23	اعتراف زملائك بما تبذله من جهد
0.71	1.93	16	35	21	علاقة بمن تشرف عليهم
0.75	2.04	22	31	19	شعورك بالولاء والانتماء للعمل
0.72	2.04	20	35	17	نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به
0.744	2.032	متوسط البعد			
0.7855	2.0265	متوسط العام للمقياس			

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات العاملين بعد المستقبل الوظيفي وعلاقات العمل جاءت معظم الإجابات "لا أدري" إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.04) للعبارة التي تتعلق بنظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به، وكأدنى قيمة للمتوسط الحسابي (1.93) "لا أدري" للعبارة التي تخص "علاقتك بمن تشرف عليهم" أما المتوسط الحسابي العام (2.03)، وانحراف معياري قدره (0.75) وهذه القيمة تعني أنه لا يوجد اختلاف كبير في إجابات المبحوثين.

3-تحليل العلاقة الارتباطية بين عناصر متغيرات الدراسة:

الجدول رقم (15): يبين العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة .

الأبعاد	ديمقراطي	دكتاتوري	فوضوي	مالي	بعد الوظيفة	المستقبل و علاقات العمل	القيادة	الرضا
ديمقراطي	1							
دكتاتوري	0.572**	1						
فوضوي	0.215	0.670**	1					
مالي	0.348**	0.300*	0.119	1				
بعد الوظيفة	0.448**	0.597**	0.489**	0.267*	1			
المستقبل و علاقات العمل	0.480**	0.476**	0.389**	0.124	0.484**	1		
القيادة	0.763**	0.918**	0.749**	0.323**	0.646**	0.557**	1	
الرضا	0.589**	0.605**	0.421**	0.744**	0.754**	0.658**	** 0.670	1

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبعد الوظيفة. إذ أن القائد الديمقراطي أو التشاركي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويشاركهم في اتخاذ القرارات من خلال وضوح الإجراءات وأهداف العمل للعمال و بلغت قوة العلاقة بين النمط الديمقراطي وبعد الوظيفة بمعامل ارتباط قدره (0.448) عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة متوسطة طردية.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك علاقة بين النمط الديمقراطي وبعد المستقبل الوظيفي وعلاقات العمل، فالقائد الديمقراطي يبني علاقاته مع المرؤوسين على الثقة والاستفادة من آرائهم وأفكارهم في دعم السياسات التي تتبناها المنظمة، وإتاحة الفرصة لمبادراتهم في تخطيط عملهم، وتنمية آفاق التعاون وبين العاملين وتوفير جو من الانفتاح والتجاوب الحر مع العاملين فيحس كل منهم أنه جزء لا يتجزأ من التنظيم ويشعر بالولاء والانتماء للمؤسسة، وبلغت قوة العلاقة بين النمط الديمقراطي وعلاقات العمل (0.480) عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة متوسطة طردية.
- من خلال الجدول يتضح لنا أنه هناك علاقة بين النمط الديمقراطي والبعد المالي، فالقيادة الديمقراطية تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ومضاعفة الطاقة الإنتاجية و تشجيع روح المبادرة وتنمية القدرة على الإبداع والابتكار، وتحقيق الاندماج بين العاملين وتفهم القائد لمشاعر مرؤوسيه، ومعرفة المشكلات التي تواجه العاملين على حلها، وإشباع الحاجات الإنسانية والاقتصادية والنفسية للعاملين، وقد بلغت العلاقة بين النمط الديمقراطي والبعد المالي (0.348) عند مستوى دلالة (0.01) وهي علاقة متوسطة طردية.
- من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك علاقة بين النمط الدكتاتوري وبعد الوظيفية فالقائد الدكتاتوري هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم يعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحياته لتكون الأوامر تحت سيطرته وعلاقته بمن يشرف عليه تتميز بالصرامة وتنفيذ الأوامر. وبلغت قوة العلاقة بين النمط الدكتاتوري وبعد الوظيفة بمعامل الارتباط قدره (0.597) عند مستوى الدلالة (0.01) وهي علاقة متوسطة طردية.
- من خلال الجدول يتضح أن هناك علاقة بين النمط الدكتاتوري والمستقبل الوظيفي وعلاقات العمل. فالقائد الدكتاتوري يكون جميع العاملين خاضعين لسيطرته فيلزمهم بالأوامر تضبطها قواعد محددة لتنفيذ العمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من قدرات أو مهارات إبداعية في تنفيذ العمل، فهناك حالات يواجه فيها القائد أنواع من المرؤوسين لا يتلاءم معهم إلا استخدام هذا الأسلوب، لأن هناك نوعان من المرؤوسين لا يميلون إلى قبول السلطة لأنهم يخشون من

نتائجها كذلك يفضلون أن تكون في يد شخص واحد وهو مسؤول عنها أمام الجهات العليا، وبلغت قوة العلاقة بين النمط الدكتاتوري والمستقبل الوظيفي وعلاقات العمل بمعامل الارتباط قدره (0.476) عند مستوى دلالة (0.01) وهي متوسطة طردية.

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة بين النمط الدكتاتوري والبعد المالي، فالقائد الدكتاتوري النادر أو اللبيق هو الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدونها مع مساعديه ليتترك لدى العاميين انطباعا لوجود حرية وإتاحة الفرصة للمناقشة، ولكنه يتخذ القرارات بمفرده، وبلغت قوة العلاقة بين النمط الدكتاتوري والبعد المالي بمعامل ارتباط قدره (0.300) عند مستوى دلالة (0.05) وهي علاقة متوسطة طردية.

- من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك علاقة بين النمط الفوضوي وبعد الوظيفة، إذ يتنازل القائد لمرؤوسه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسه ولا يحاول أن يؤثر فيهم. وبلغت قوة العلاقة بين النمط الفوضوي وبعد الوظيفة بمعامل ارتباط قدره (0.489) عند مستوى دلالة (0.1) وهي علاقة متوسطة طردية .

- من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك بين النمط الفوضوي والبعد المالي تعمل هذه القيادة في هذا المستوى على استثمار الطاقات الكامنة بالعنصر البشري وتوظيفها لما يخدم مصلحتهم ويحقق أهداف التنظيم، من خلال العمل الجماعي المبني على الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه.

ويتترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبلغت قوة العلاقة بين النمط الفوضوي والبعد المالي بمعامل ارتباط قدره (0.119) عند مستوى دلالة (0.05) وهي علاقة متوسطة طردية .

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك علاقة قوية طردية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي فالقيادة محور الإدارة في جميع مستويات لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن مع توافر قدرة كبيرة من رضا الأفراد، فكلما كانت العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه مبينة على أساس الاحترام المتبادل والتشاور والتعاون المشترك فيساعد على خلق جو من الاطمئنان والرضا عن المشرف وعن الوظيفة في آن واحد.

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.

1-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء أهداف الدراسة.

- معرفة النمط القيادي الأكثر فاعلية في عملية الرضا الوظيفي.
 - من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن النمط الفوضوي هو الأكثر تأثير في الرضا الوظيفي حيث جاءت أغلب إجابات المبحوثين للبعد الفوضوي ب"أحيانا".
 - التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة .
 - من خلال نتائج الدراسة يظهر جلياً أن النمط الفوضوي هو السائد في المؤسسة هو حيث أكدت أغلب إجابات المبحوثين على سيدة هذا النمط في مؤسستهم.
 - التعرف على واقع الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .
 - فمن خلال نتائج الدراسة الميدانية والنتائج المتوصل إليها أن رضا العمال يختلف حسب كل عامل ودرجة رضاه فهناك من هو راض على ظروف العمل المادية كالمسؤوليات وأنشطة العمل وهناك من هو راض على طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله و هذه الظروف تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا العمال.
- ### 2-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

:

الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والبعد الوظيفي.

يبين التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك علاقة متوسطة طردية بين النمط الديمقراطي والبعد الوظيفي. إذ أن القائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات، ويطلع مرؤوسيه على المشكلات التي تواجه المنظمة ويسمح لهم بتبادل الأفكار والاقتراحات حول تلك المشكلات ويشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات من خلال فرص حضور المؤتمرات والندوات ووضوح الإجراءات وأهداف العمل بالنسبة للعمال كلما كانت الإمكانيات المتاحة لإنجاز أعمالهم كلما زاد فرص التجديد والابتكار وهذا ما يؤدي إلى رضاهم.

الفرضية الجزئية الثانية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الدكتاتوري وبعد المستقبل الوظيفي وعلاقة العمل.

يبين التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بهذه الفرضية أن: هناك علاقة متوسطة طردية بين النمط الدكتاتوري وبعد المستقبل الوظيفي وعلاقات العمل، إذا كان القائد الأوتوقراطي هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في التنظيم ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسين ويحاول دائما توسيع نطاق سلطاته وصلاحيته لتكون كل الأمور تحت سيطرته، ويكون جميع العاملين خاضعين لمعلومات وقواعد محددة لتنفيذ العمل لذا يحسون بالشعور والانتماء للعمل فلا يكون هناك مجال للعاملين في استخدام ما لديهم من مهارات إبداعية في تنفيذ العمل فهو محدد في جميع خطواته وأساليبه، لذا فالمرؤوسين يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الإقناع بجدواها وتكون فرص الترقية متاحة باستمرار.

الفرضية الجزئية الثالثة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي والبعد المالي. يبين التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بهذه الفرضية أن هناك علاقة متوسطة طردية بين النمط الفوضوي والبعد المالي.

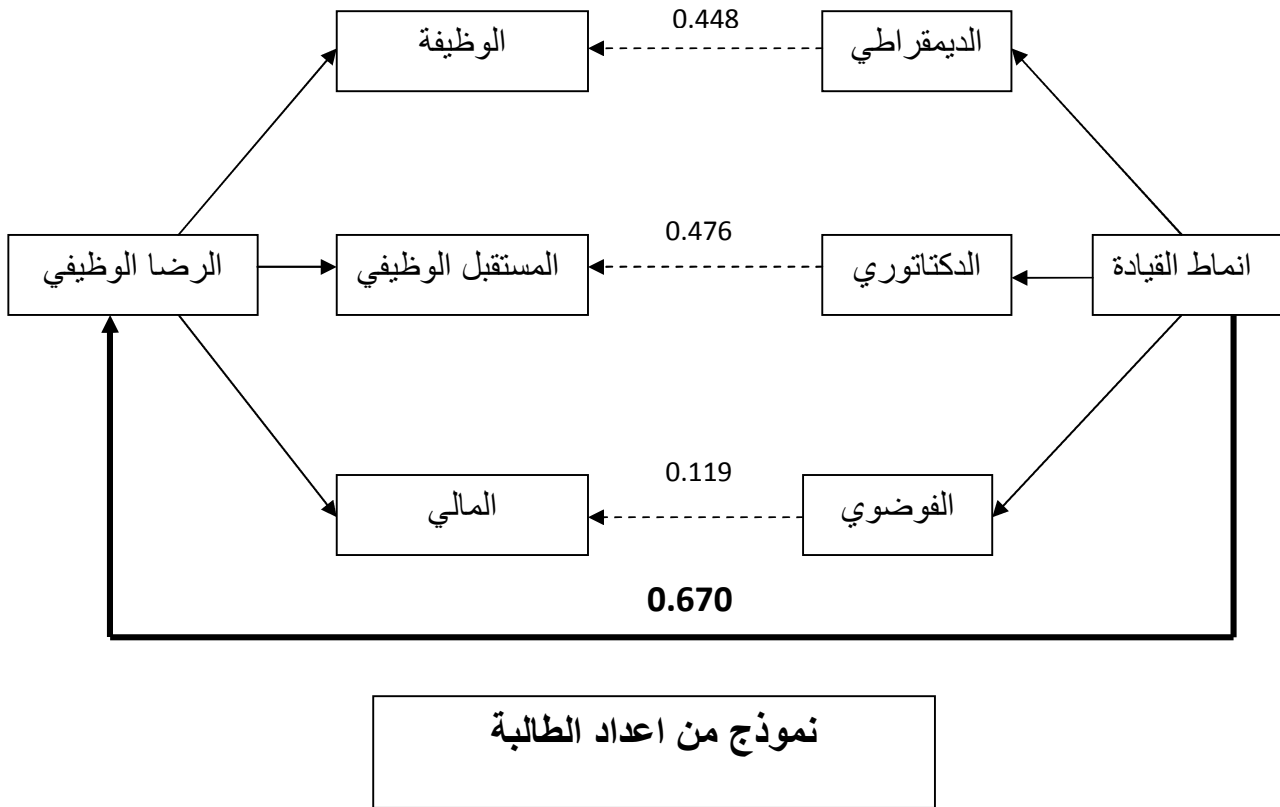
إذ يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أية سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول أن يؤثر فيهم، ويعتقد القائد الحر أن تنمية قدرات الموظفين وزيادة إمكاناتهم في العمل يتحقق من خلال إعطاء الحرية في ممارسة السلطة واستقلالهم في انجاز أعمالهم، ولذلك فإنه يهتم بالتوجيه العام لمرؤوسيه من خلال تعليمات غير المحددة وملاحظات، ويترك المرؤوسين يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل دون الاعتماد على القائد، وبذلك تتجاهل جماعة العمل وجود القائد تماما، وبذلك ينعكس سلبا على التنظيم أو على الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية إذ يراعي كل واحد منهم تناسب العمل الذي يؤديه مع الراتب الذي يتقاضاه، ويرجع عدم الرضا عن الأجر والمكافآت إلى عدم تكافؤ في فرص الحصول على المكافآت وعدم التوزيع العادل.

الفرضية العامة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والرضا الوظيفي. يبين التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بالفرضية الأساسية هناك علاقة قوية طردية بين أنماط

القيادة والرضا الوظيفي، فالقيادة محور الإدارة في جميع مستوياتها لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الاهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية وبأقل جهد ممكن مع توافر كبير من رضا الأفراد وقدر كبير من الفاعلية من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه والتنسيق والتنظيم ووضع الأهداف والسياسات واتخاذ القرارات، لذا فهي تمثل حجر الأساس في حياة المجتمعات والمنظمات ونجاحها واستقرارها وفي ذلك تأكيد لدور القائد ومكانته على التنظيم الإداري ويمتد أثر القيادة إلى خلق عادات وتقاليد بين رؤوسيه تتلاءم مع أهداف المنظمة فكلما كانت العلاقة بين المشرف ومرؤوسيه مبنية على أساس الاحترام المتبادل والتفاهم والتشاور والتعاون المشترك فسيؤدي إلى خلق جو من الاطمئنان ورضا المشرف عن الوظيفة في آن واحد.

الشكل (06): يبين العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة .



3-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

إن للدراسات السابقة دور هام في توجيه البحث، وذلك من خلال التعرف على الفروض والتساؤلات، إضافة إلى المناهج والأدوات المنهجية المستخدمة في جميع البيانات والنتائج المتوصل إليها.

إن موضوع أنماط القيادة قد تناولته العديد من الدراسات التي حاولت إيجاد تفسير لهذه الظاهرة ومعرفة النمط القيادي الأكثر فاعلية ودراستنا الراهنة سعت لمعرفة العلاقة الموجودة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي.

لقد توصلت دراستنا الراهنة إلى عدد من النتائج العامة والجزئية والتي قد ترتبط بصورة مباشرة بمجال الدراسة.

فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي وبعد الوظيفية تمثلت في دراسة سوبح 1991 تحت عنوان دراسة تحليلية للرضا الوظيفي والتي قامت بدراسة سلوك المديرين بالأردن ولقد دلت على أن هناك علاقة بين النمط الديمقراطي تؤثر إيجاباً على العلاقات بين المعلمين والمديرين وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث أوضحت أن النمط الديمقراطي له تأثير على البعد الوظيفي .

أما دراسة ميلر تحت عنوان أنماط القيادة الإدارية السائدة، جاءت لتوضيح السلوك القيادي حيث أسفرت النتائج إلى أن ليس هناك اختلاف بين قيادة الإناث وأسلوب قيادة الذكور، وأن قيادة الإناث أظهرت في المتوسط اهتماماً ذا دلالة واضحة في مجال تحقيق الذات واتخاذ القرار، وهذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة كما أوضحت أن البعد الديمقراطي له علاقة ببعد الوظيفي .

أما فيما يخص الفرضية الجزئية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الفوضوي والبعد المالي.

دراسة البطاح عام 1979 تحت عنوان أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة، إذ توصلت إلى النتائج التالية: ليس النمط سلوك المدير القيادي أثر بارزاً على العلاقات الشخصية أو على روحهم المعنوية وإنما على رضا الأجر الذي يتقاضاه، وهذا ما توصلت له النتائج دراستنا الراهنة حيث بين أن القائد الذي يهمل مشكلات الموظفين داخل المؤسسة يؤثر سلباً على العامل ويظهر ذلك جلياً في عدم الرضا عن الراتب الذي يتقاضاه وعدم تناسب الأجر مع المستويات التي يؤديها.

- لقد اختلفت دراسة أيدي تحت عنوان العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مع دراستنا من حيث الهدف فقد هدفت إلى التعرف على المستوى الرضا الوظيفي
- كما اختلفت في العينة (281) نحن قمنا بمسح شامل واختلفت في الدولة الكويت .

أما دراسة بيلتزر تحت عنوان العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين ضغوط العمل الذاتية والرضا الوظيفي واختلفت في دولة الكويت اختلفت في العينة (213.7) ونحن قمنا بمسح شامل دراسة السلطان ثتيان تحت عنوان الرضا الوظيفي للمعلمين، حيث هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين، اختلفت في البلد الرياض .

دراسة العجاجي تحت عنوان الرضا الوظيفي لمعلمي المواد الاجتماعية إذ هدفت إلى التعرف على الرضا الوظيفي لمعلمي المواد الاجتماعية بالمرحلة المتوسطة و علاقته ببعض المتغيرات، اختلفت في العينة (105)، اعتمدنا في دراستنا على المسح الشامل، بينما اعتمدوا في دراستهم على المنهج الوصفي، اختلفت في البلد الرياض.

أما دراسة صلاح مصطفى بعنوان الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية هدفت إلى قياس الرضا الوظيفي لدى معلمي المدرسة المتوسطة، اختلفت في العينة متكونة (321) معلما نحن قمنا بمسح شامل على مجتمع بحث (72)، اختلفت في البلد الامارات العربية.

ثالثا :التوصيات.

- العمل على إيجاد نوع من العلاقة المتميزة بين المدير وموظفيه عن طريق التخلص من الحاجز الإداري وزيادة الثقة من أجل مصلحة المؤسسة.
- عقد اجتماعات دورية بين الموظفين وقائدهم من أجل العمل على زيادة الثقة بين الطرفين بصورة أكبر.
- أن تعمل هذه المؤسسة على الاستفادة من نتائج هذه الدراسة من أجل تشخيص الضعف للاستفادة بعد توظيفها لمصلحة المؤسسة .
- إجراء دراسة ميدانية حول قدرة القائد الإداري على نوع من الفعالية بينه وبين مؤسسته.
- ضرورة إلحاق المديرين أو من هم في مراكز قيادية عالية بدورات و مراكز إدارية متخصصة لكي يزدوا من مؤهلاتهم.
- العمل على تفعيل الحوافز التشجيعية كالمكافآت والترقيات .
- توجيه اهتمام المسؤولين إلى توفير المناخ الملائم الذي يؤدي إلى الاستمرار والرغبة في هذه الوظائف .
- الاهتمام بتكافؤ الفرص بين الزملاء للترقية في العمل ،والأولوية حسب تميز الأداء الوظيفي .
- التخلص من وسائل المراقبة الشديدة ،و إعطاء الحرية في الأداء .
- العنصر الإنساني في العمل هو أهم العناصر، لذلك فهو يتطلب تعاملًا واعيًا.

رابعاً:الاستنتاج العام للدراسة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها نظرا لطبيعتها وبناء على المعطيات والتحليلات والتطورات من خلال إسقاط الضوء على العنصر البشري ومدى تأثير القيادة إلى بعض الاستنتاجات التي قد تفيد الباحثين للانطلاق مما قمنا به لان موضوع القيادة وأنماطها له علاقة على الحياة المهنية والشخصية فالقيادة تختلف كمارسة حسب نوع المنظمة وينعكس ذلك على رضا أفراد المنظمة إما إيجابا أو سلبا.

وباعتبار أن للقيادة ثلاثة أنماط بارزة للممارسة:

فالنمط الأول :الديمقراطي أو التشاركي الذي يظهر من خلال ممارسات معينة كاتخاذ القرارات و التفاعل بين القائد و المرؤوسين وتكليف المرؤوسين بالواجبات التي تتناسب مع قدراتهم و الثناء على المرؤوسين من قبل القادة.

بينما النمط الثاني: هو النمط الدكتاتوري الذي يظهر من خلال تجنب القائد لتغيير أي أسلوب في العمل و اعتبار أن التشاور مضيعة للوقت و الانفراد في اتخاذ القرارات و ضعف المنافسة بين العاملين .

أما النمط الثالث :و هو النمط التسيبي أو النمط الفوضوي و الذي يظهر من خلال تهرب القائد من مواجهة المشاكل التي تظهر و ترك تسيير العمل للمرؤوسين و عدم التدخل و كأن القائد غير موجود يعني أن مردود العمل لا يتأثر سواء بوجوده أو عدم وجوده.

إن أهم النتائج التي تم الوصول إليها هي:

إنما أظهرته الدراسة أن الرضا الوظيفي يتأثر بالنمط القيادي الممارس أي بينهما علاقة ارتباطية .

- فكلما كانت القيادة دكتاتورية كان رضا وظيفي في أعلى مستوياته .
 - و كلما كانت القيادة فوضوية كان الرضا الوظيفي في أدنى مستوياته.
 و عموما هناك عوامل عدة يتوقف عليها الرضا الوظيفي و هذه العوامل تعكس نمط القيادة الممارس في المنظمة، حيث يكون الرضا مرتفع في الحالات التالية :

- الانفراد باتخاذ القرارات .
- ضعف المنافسة .
- التقيد بحرفية الأنظمة و التعليمات.
- عدم مراعاة قدرات العاملين عند توزيع المهام عليهم.
- انعدام المنافسة بين زملاء العمل.
- ضعف التفاعل بين القادة و المرؤوسين.
- و يكون الرضا منخفض في الحالات التالية:
- ترك تسيير العمل للمرؤوسين .
- تهرب القائد من مواجهة المشاكل.
- إعطاء الحرية الزائدة في ممارسة السلطة و استقلالهم في إنجاز أعمالهم.
- ومنه نستنتج أن النمط القيادي كلما كان دكتاتوريا ساهم ذلك في الرفع من رضا العمال.

خاتمة

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع أنماط القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ،حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا و المسائل النظرية والامبريقية التي عالجت كل من أنماط القيادة والرضا الوظيفي داخل التنظيم ،وعرض مفصل للمتغيرات التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و المتمثلة في طبيعة الأشراف و طبيعة الإتصال، والمركز الوظيفي لأفراد التنظيم والفروق الثقافية بينهم والتي لها أثر على رضا العاملين.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا مدى أثر هذه المتغيرات على الرضا الوظيفي من خلال جملة من النتائج المتحصل عليها و الشواهد الكمية والمتعلقة بالدراسة ، حيث أكدت هذه الدراسة أن العلاقة الحسنة بين الرئيس و المرؤوس المبنية على الإحترام والتقدير، ووضع المشرف مساحة للتعبير عن رأيه في تسيير ، ووضوح خطوط الاتصال وتفهم العاملين لثقافات بعضهم البعض واحترام ذوي المراكز الوظيفية العالية يساعد على تحقيق الرضا حيث يصبح العامل يحس بالولاء والانتماء للمؤسسة .

في حين أن العلاقات السيئة والتي يسودها الغموض والتذمر تؤدي إلى التوترات والمناوشات التي لا تنهي وهذا يسبب عدم الرضا على مهنتهم و يصبح العامل مغتربا عن عمله.

فالقيادة تؤثر بشكل مباشر في الرضا الوظيفي للعمال وهذا أثبتته هذه الدراسة ، حيث سجلنا تحقق كل الفرضيات الجزئية و الفرضية الأساسية.

حيث أثبتت الدراسة صدق الفرضية الأولى حيث أشارت البيانات الواردة في الجداول و الملاحظة المباشرة ، أن بعد الوظيفة يتحكم فيه النمط الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه في اتخاذ القرارات من خلال فرص حضور المؤتمرات والندوات ووضوح الإجراءات و أهداف العمل مما يزيد في رضا العمال عن وظيفتهم.

وكما تم إثبات صحة الفرضية الثانية حيث كشف التحليل الإحصائي على أهمية القيادة الدكتاتورية في المستقبل الوظيفي وعلاقات العمل ، فالقائد الدكتاتوري هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة ويعطي الأوامر الصارمة التي يلتزم بها المرؤوسون ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم عن طريق الإقناع بجداولها.

ولقد ثبت كذلك صحة الفرضية الثالثة ،حيث كشفت البيانات المختلفة المستخلصة من تفريغ الاستمارة، ومن الملاحظات الميدانية مع المبحوثين اتضح أن النمط الفوضوي

يؤثر على البعد المالي، إذ تناول الرئيس للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرارات ويتركهم يحددون أهدافهم في نطاق الأهداف العامة للتنظيم ويوفرون لأنفسهم حوافز العمل .

وانطلاقاً من صدق الفرضيات الجزئية فإنه تم اثبات صدق الفرضية العامة التي كان محتواها "هناك علاقة بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي".

وبهذا تكون دراستنا أنماط القيادة و الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية حققت أهدافها ووصلت إلى نتائج علمية يمكن الرجوع إليها و الإنطلاق منها في بحوث سوسيولوجية، أكثر تخصصاً ، ودقة لمعالجة مختلف المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، و كذلك يمكن اختبار هذه الدراسة المتواضعة منطلقاً لدراسات ميدانية أخرى.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

استبيان:

في اطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مقر بلدية عين كرمس.

نرجو من سيادتكم المساهمة في انجاز هذا البحث وذلك بوضع علامة في (x) أمام الاجابة المناسبة، ونحيطكم علما أن هذه المعلومات ستنقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

تحت إشراف الأستاذ:

-تيشيش سليمان محمد لمين

من اعداد الطالبة:

قاسم هوارية

السنة الجامعية: 2014-2015

يرجى وضع علامة (x) عند الاجابة المناسب:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- العمر:

30 فما دون 31 إلى 40 سنة 41 إلى 50 سنة 55 سنة فأكثر

3- تحصيل الدراسي:

ثانوي فما دون جامعي مستوى التدرج مستوى ما بعد التدرج

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب متزوج مطلق أرمل

5- الراتب الشهري:

أقل من 18.000 دج من 18000 إلى 36000 الف دج من 36000 دج إلى 54000 دج أكثر من 54000

6- الصنف المهني

اطار عون تحكم عون تنفيذ

8- عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: أنماط القيادة

الرقم	العبرة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
01	يراعي حاجات المعلمين.					
02	يرشد المعلمين في تنفيذ خطط المؤسسة .					
03	يقوم الرئيس بزيارات مفاجئة للموظفين.					
04	يحاول التنصل من المسؤولية.					
05	يلزم الموظفين باتباع تعليمات و قوانين المؤسسة بشكل حرفي.					
06	تنسم تصرفاته بالتخبط في المواقف الحرجة.					
07	يهتم بالشكليات على حساب العملية الإدارية.					
08	تتميز اجتماعاته مع الموظفين بالعشوائية.					
09	يتصف بضعف المقدرة على التجديد داخل المؤسسة.					
10	يسجل الرئيس ملاحظاته الإدارية على مرأى من الموظفين.					
11	يحقق التآلف الإداري داخل التنظيم.					
12	يحقق الرئيس التفاعل الإجتماعي داخل المؤسسة.					
13	يبني الرئيس حاجزا إداريا بينه وبين الموظفين .					
14	يهتم بتحسين مركزه الوظيفي على حساب العمل.					
15	قلة الإلتزام بمواعيد الدوام الرسمي.					
16	يعمل على تهميش دور المؤسسة القيادي في المشاركة الخارجية على المستوى المحلي و الإقليمي.					
17	يعمل على تفويض الصلاحيات و السلطات بصورة عشوائية.					
18	يعزز الرئيس لدى الموظف الشعور بالمسؤولية.					
19	يعمل الرئيس على دعم الانضباط الذاتي لدى الموظفين.					
20	يستخدم الرئيس سلطته على الموظفين من					

					أجل الضغط و التهديد.
				21	يشعر الموظفون بعدم الاستقلالية في العمل.
				22	يتجنب التحيز لأحد الموظفين على حساب الآخرين.
				23	يشجع الرئيس على الحرية الزائدة لدى الموظفين.
				24	يفرض الرئيس رأيه بشدة أثناء المناقشات.
				25	يزرع ثقة الموظفين في العمل و في أنفسهم عن طريق الوعود غير الواقعية.
				26	يسهم الرئيس في تعزيز إنتماء الموظف لمؤسسته.
				26	يهمل الرئيس مشكلات الموظفين داخل المؤسسة.
				27	يلم الرئيس بالأنظمة و القوانين داخل المؤسسة.
				28	يلم الرئيس بالأنظمة و القوانين داخل المؤسسة.
				29	يتسم بالصراحة في متابعة التطورات و المستجدات الإدارية.
				30	يزود الرئيس الموظفين بالنصائح حول العمل.

المحور الثالث: الرضا الوظيفي

حدد مدى رضاك عن العوامل التالية في وظيفتك بوضع (x) في المربع المناسب لدرجة رضاك عن العوامل التالية:

الرقم	العبارة	غير راضي	لاأدري	راضي
01	كفاية الراتب الذي تتقاضاه.			
02	الإمكانات المتاحة لك لإنجاز العمل.			
03	تقدير رئيسك لما تبذله من جهود في عملك.			
04	تناسب الراتب مع حجم العمل الذي تؤديه.			
05	مايتيح العمل لك من فرص لتجديد والابتكار.			
06	اعتراف زملائك بما تبذله من جهد.			
07	المكافآت التي تحصل عليها.			
08	المشاركة في اتخاذ القرار.			
09	علاقتك بمن تشرف عليهم.			
10	برامج التدريب الداخلي المتاحة.			
11	شعورك بالولاء والانتماء للعمل .			
12	فرص حضور المؤتمرات والندوات في مجال			

			العمل.	
			نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به.	13
			وضوح الاجراءات وأهداف العمل بالنسبة لك.	14
			فرص الترقية المتاحة .	15

قائمة

المراجع

قائمة المراجع الكتب

- 1- احمد حامد بدر: السلوك التنظيمي، القاهرة، دار القلم للنشر والتوزيع، 1995.
- 2- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، لبنان بيروت، دار الجامعة.
- 3- بروان: علم النفس الاجتماعي، دار المعارف بمصر القاهرة، دط، 2009.
- 4- بشير علاق: القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- ثروت مشهور : استراتيجيات التطوير الإداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- 6- جبريل سعيد فاروق: الضغوط النفسية لدى المدرسين وعلاقته ببعض المتغيرات الديمغرافية، ط1، جامعة المنصورة، لبنان، 1991.
- 7- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ: إدارة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
- 8- درة عبد الباري، محفوظ جودت: الاساسيات في الادارة المعاصرة منحى نظامي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 9- سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الادارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
- 10- سلطان محمد سعيد أنور: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، مصر، 2003.
- 11- سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2006.
- 12- سيد محمد جاد الرب: القيادة الإستراتيجية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، دط، 2012.
- 13- صلاح الشنوناتي: مفاهيم أساسية وإدارة الافراد، جامعة بيروت، 1972.

- 14- ضرار العتيبي، نضال الحواري: ادارة المشروعات الانمائية، دار البزوري والتوزيع، الاردن، 2007.
- 15- طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 16- عبد الرحمن صالح الازرق: علم النفس التربوي للمعلمين، دار الفكر العربي مكتبة طرابلس العلمية لليبيا، ط2، 2000.
- 17- عدنان موفق واخرون: هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، ط1، الاردن، اثراء للنشر والتوزيع، 2011.
- 18- فاتن عوض الغزو: القيادة والاشراف الاداري، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2010.
- 19- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط2، 2009.
- 20- فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، مصر، ط4، 1983.
- 21- كامل محمد، محمد عويضة: علم النفس الصناعي، ط1، بيروت، دار الكتب العلمية، 1996.
- 22- كريم ناصر علي، مخلف محمد الدليمي: علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل، عمان، ط1، 2009 .
- 23- كنعان نواف: القيادة الادارية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 1992.
- 24- محمد إبراهيم : المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة شمس، القاهرة، 1997.
- 25- محمد رسلان الجبوسي- جميلة جاد الله: الادارة علو وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، ط3، 2008.
- 26- محمد شفيق: قيادة تطبيقات علوم السلوكية، دار النهضة للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.

- 27- محمد شوقي طريف: السلوك القيادي وفاعلية الادارة، مكتبة غريب القاهرة، 1993.
- 28- محمد يوسف عقلة: إدارة الافراد، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011.
- 29- محمود بديع القاسم: علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2001.
- 30- المشعان عويد سلطان: علم النفس الصناعي، ط1، بيروت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 1994.
- 31- مصطفى عشوى: أسس علم النفس الصناعي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1995.

المعاجم

- 1- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (انجليزي عربي)، ط1، مكتبة لبنان وموزعون، 2003.

الرسائل و المذكرات

- 01- الحنيطي ايمان محمد علي: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى الأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا، الأردن، 2000.
- 02- مها توفيق محمد شبيطة: أنماط القيادة الإدارية السائدة لدى مديري وزارة الداخلية من جهة نظر موظفي وزارة الداخلية وموظفاتها رسالة ماجستير تربية، إدارة تربوية، جامعة النجاح الوطنية، 2001.
- 03- ناصر محمد إبراهيم مجممي: أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير الادب في علم النفس، 2004.

04- سلطان الثيتان : الرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة المتوسطة في القطاعين الحكومي والاهلي (دراسة مقارنة) رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الادارية(قسم العامة)، إدارة جامعة الملك سعود، الرياض، 1420-1421.

المجلات:

01- عبد الله العجاجي: الرضا الوظيفي لدى معلمي المواد الاجتماعية في المدارس المتوسطة بمدينة الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 9، العدد 2 .

02- مصطفى صلاح عبد الحميد : الرضا الوظيفي لمعلمي المدرسة الإعدادية بالإمارات العربية المتحدة مجلة التربية الجديدة، العدد 7 المجلد 16، 1989 .

03- الهدود، دلال عبد الواحد: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى نظار وناظرات مدارس التعليم العام في دولة الكويت، مجلة كلية التربية العدد 26، جامعة المنصورة .