



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم إجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

تحت عنوان:

**الأساليب القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي**

**دراسة ميدانية لأعوان الحماية المدنية - وحدة تيارت-**

تحت إشراف - أ -

سليمان تيش تيش محمد أمين

من إعداد :

- بوزرد يمينة

- مناد خالدية

السنة الجامعية : 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر

نشكر أولا و أخيرا رب العرش العظيم، العالم فوق كل عليم، الذي مهد لنا السبيل و هدانا لما فيه الهدى و الخير العميم.

إن القلم ليقف عاجزا أمام إيفاء حق من يستحق الشكر إلى الذين قدموا لنا يد العون أضاءوا لنا المصباح طول الطريق، فنقول ألف شكر مصحوب بألف باقة ورد و ألف انحناءة و ود، لكل من علمنا حمل القلم وجر حبره على الورق و رسم الكلم.

و نخص بالذكر الأستاذ المشرف "سليمان تيش تيش محمد لمين" الذي رافقنا طيلة مشوارنا و أغدق علينا بالنصائح والتوجيهات، فندعوا الله أن يحفظه و يزيده علما.

كما نحمل كلمة شكر زكية عطورها إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية.

ولا ننسى أن نشكر جميع عمال مديرية الحماية المدنية الذين أحسنوا استقبالنا طيلة فترة تربصنا و نخص بالذكر كل من:

مدير الحماية المدنية: المقدم صافيا عبد الوهاب.

النقيب: شتوان بوحركات.

العريف: حميد قرار.

الملازم الأول: سوداني فاطمة.

الرقيب: برييحة أحمد.

و إلى كل من علمنا أن العلم لا يصطاد بالسهام و لا يرى في المنام

و لا يورث من الأعمام بل على طالبه إدمان السهر، و إعمال الفكر و اجالة النظر.

## الإهداء

من قلب مفعم بالحب.... و عيون تشع أملا، أرسل إهداء إلى كل من ساندني في مسيرتي العلمية،  
ولأبدأ بعائلتي:

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى القلب الكبير (والدي العزيز) أتمنى له الشفاء

إلى رمز الحب و باسم الشفاء إلى القلب الناصع بالبياض(والدتي العزيزة)

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة و النفوس البريئة إلى رياحين حياتي (إخوتي و أخواتي)

كما أهديه إلى أساتذتي الأفاضل الذين كانوا شموعا تنير الطريق أمامي لترشدني  
إلى نهاية دراستي الجامعية لأكون قادرة على مواجهة حياتي العلمية.

إلى جميع صديقاتي و أصدقائي المخلصين في كل زمان و مكان.

إلى من تحمل كل حبي و مشاعري أمني و إلهامي في هذه الدنيا

إلى ذاتي و روحي أهدي ثمرة جهدي.

**مناد خالدية.**



## الإهداء

بكل حب وتقدير أهدي هذا الجهد وهذا النجاح لوالدتي حفصها الله ولوالدي رحمه الله  
ورزقني برهم إلى أسرتي وكل من ساندني وأسعده نجاحي وإلى أختي التي كانت معي في  
السراء والضراء وإلى كل من صديقاتي خالدية ، خدوجة و سهام .  
تحية كبيرة لأخي بن عودة و إسلام اللذان ساهما معي في إتمام هذه المذكرة .  
كما أهدي هذا النجاح إلى أساتذتي الكرام - أساتذة قسم العلوم الإجتماعية -  
و أهديه الى كل عائلة بوزرد من كبيرها الى صغيرها .

يـمينة



	الخطة
	الشكر
	الإهداء
أ - ب	مقدمة.....
04	الفصل الأول : تقديم الدراسة.....
05	1-أسباب اختيار الموضوع.....
05	- الأسباب الذاتية.....
05	- الأسباب الذاتية.....
06	أهمية الموضوع.....
06	أهداف الدراسة.....
07	الإشكالية.....
09	الفرضيات.....
10	تحديد مفاهيم الدراسة.....
10	- مفهوم القيادة.....
12	- عناصر القيادة.....
15	مهارات القيادة.....
17	الأساليب القيادية.....
17	- القيادة حسب سلوك القائد.....

17	- القيادة الأوتوقراطية.....
17	- قيادة عدم التدخل.....
18	- القيادة الديمقراطية.....
18	القيادة حسب الهيكل التنظيمي.....
18	- قادة رسميون.....
18	- قادة غير رسميون.....
19	القيادة حسب الموقف أو الشخصية.....
19	صفات القائد.....
20	بما تتأثر القيادة و فيما تؤثر.....
20	- العوامل المؤثرة على القيادة.....
21	- فيما تؤثر القيادة.....
21	مفهوم الرضا الوظيفي.....
23	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.....
26	محددات الرضا الوظيفي.....
27	آثار الرضا الوظيفي.....
28	أهمية الرضا الوظيفي.....
28	طرق قياس الرضا الوظيفي.....
30	الدراسات السابقة.....

30	.....	- الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة
32	.....	دراسات متعلقة بمتغير الرضا الوظيفي
34	.....	دراسات متعلقة بالمتغيرين معا
35	.....	مدى الإستفادة من الدراسات السابقة
36	.....	الإطار النظري للدراسة
36	.....	- نظريات القيادة
36	.....	- نظرية الرجل العظيم
37	.....	- نظرية السمات
37	.....	- نظرية سلوك القائد
38	.....	- نظرية الموقف
38	.....	- النظرية التفاعلية
39	.....	- نظرية القيادة التبادلية
39	.....	- نظرية القيادة التحويلية
40	.....	نظريات الرضا الوظيفي
40	.....	- نظرية تدرج الحاجات
41	.....	- نظرية دافع الانجاز
42	.....	- نظرية التوقع
43	.....	- نظرية وضع الهدف

45	..... الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
46	..... المجال المكاني للدراسة.
47	..... المجال البشري للدراسة.
48	..... المجال الزمني.
48	..... المنهج المستخدم.
49	..... أدوات جمع البيانات.
52	..... الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.
53	..... مجتمع الدراسة و خصائصه.
58	..... <u>الفصل الثالث : عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة.</u>
60	..... عرض و تحليل بيانات الدراسة.
60	..... - عرض و تحليل نتائج المحور الثاني ( الأساليب القيادية )
63	..... - عرض تحليل نتائج المحور الثالث ( الرضا الوظيفي).
66	..... عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة.
66	..... - عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة.
67	..... - عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.
69	..... - عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.
71	..... - عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.
73	..... مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.

- 73 - مناقشة وتفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة.....
- 74 - مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات الجزئية.....
- 76 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.....
- 76 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.....
- 77 الإستنتاج العام للدراسة.....

خاتمة

ملاحق

## قائمة الجداول :

53	جدول(01): توزيع أفراد المجتمع وفقا للجنس.
54	جدول(02): توزيع أفراد المجتمع وفقا للسن
55	جدول(03): توزيع أفراد المجتمع وفقا للحالة المدنية
56	جدول (04): توزيع أفراد المجتمع وفقا للمستوى التعليمي
57	جدول (05): توزيع أفراد المجتمع وفقا للأقدمية
60	الجدول رقم 06 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الديمقراطي
61	الجدول رقم (7): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الديكتاتوري
62	الجدول رقم (8) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الفوضوي
63	الجدول رقم 09 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف للبعد ظروف العمل
64	الجدول رقم 10: يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد علاقات العمل
65	الجدول رقم 11: يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد محتوى العمل
66	جدول (12): يمثل النمط السائد في المؤسسة
67	جدول (13): معامل الارتباط بين الأسلوب الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي
68	جدول (14) يمثل العلاقة بين مؤشرات بعد الأسلوب الديمقراطي مع الرضا الوظيفي
69	جدول (15) معامل الارتباط بين الأسلوب الديكتاتوري ومستوى الرضا الوظيفي
70	جدول رقم16: يمثل العلاقة بين مؤشرات بين الأسلوب الديكتاتوري مع الرضا الوظيفي
71	جدول رقم (17) معامل الارتباط بين بعد الأسلوب القيادي الفوضوي ومستوى الرضا
72	جدول (18) يمثل العلاقة بين مؤشرات بعد الأسلوب الفوضوي مع الرضا الوظيفي

## قائمة الأشكال :

14	الشكل 01: عناصر القيادة
25	مخطط يمثل العناصر الفرعية للرضا الوظيفي
40	مخطط يوضح أنواع الحاجات عند "ماسلو"

## الخططة

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع
- 2- أهمية الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- الإشكالية
- 5- الفرضيات
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6-1- القيادة
- 6-1-1- مفهوم القيادة
- 6-1-2- عناصر القيادة
- 6-1-3- أنماط القيادة
- 6-1-4- صفات القائد
- 6-1-5- بما تتأثر القيادة و فيما تؤثر
- 6-2- الرضا الوظيفي
- 6-2-1- مفهوم الرضا الوظيفي
- 6-2-2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
- 6-2-3- محددات و متطلبات الرضا الوظيفي
- 6-2-4- آثار الرضا الوظيفي
- 6-2-5- أهمية الرضا الوظيفي
- 6-2-5- طرق قياس الرضا الوظيفي
- 7- الدراسات السابقة
- 7-1- دراسات متعلقة بمتغير الأساليب القيادية
- 7-2- دراسات متعلقة بمتغير الرضا الوظيفي
- 7-3- دراسات متعلقة بالمتغيرين

8- الإطار النظري للدراسة

8-1- نظريات القيادة

8-2- نظريات الرضا الوظيفي

### الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

1- المجال المكاني للدراسة

2- المجال البشري للدراسة

3- المجال الزماني للدراسة

4- المنهج المستخدم

5- العينة و خصائصها

6- أدوات جمع البيانات

### الفصل الثالث: عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة.

1-1- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني ( الأساليب القيادية ).

1-2- عرض تحليل نتائج المحور الثالث ( الرضا الوظيفي ).

2- عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة

2-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة.

2-2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.

2-3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

2-4- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.

3- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.

3-1- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة.

3-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات الجزئية.

3-3- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية العامة.

3-4- مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

4- الإستنتاج العام للدراسة

خاتمة

# مقدمة

## المقدمة:

تشكل القيادة محورا مهما تتركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها و تعقدها أصبحت الحاجة ملحة لإحداث التغيير والتطوير الملائم بالشكل الذي يضمن لها الاستمرارية والتميز، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة إدارية واعية ، تمتلك من المهارات القيادية ما يمكنها من تحريك الجهود وتوجيه الطاقات لتحقيق أفضل مستوى من الإنجاز والرضا على العمل.

والقيادة ضرورية في كل المنظمات بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط ، وتحفيز ورقابة وخاصة في الأمور الإستشرافية ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من خلال قدرتها في التأثير في سلوكهم ، والعملية القيادية هي عملية إنسانية واجتماعية وتعاونية وهي قلب العملية الإدارية وعلى قدر كفاءتها ونوعيتها تكون كفاءة الإدارة ونوعيتها وقدرتها على تحقيق الأهداف ويحملون على توجيه سلوك الأفراد والتوفيق بين أفكارهم ووجهات نظرهم في المواقف التي تتعرض لها الإدارة بقصد الوصول إلى حل المشاكل وتحقيق رضا العاملين.

ويرى كثيرون أن الرضا الوظيفي من أهم الإتجاهات المتعلقة بالعامل ، ولذا قام العديد من الباحثين بدراسته ولا يزال يحظى بالإهتمام من قبل مشرفين في مختلف المنظمات ، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المشرفين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين إتجاهات العاملين نحو العمل كون أن الرضا مهم جدا في أي تنظيم لماله من أثر واضح في إنتاجية العامل فهو من مكونات العمل الرئيسية ومن العوامل المحددة للمناخ التنظيمي.

وانطلاقا من هذه الاعتبارات تحاول الدراسة التي بين أيدينا أن تلقي الأضواء على المحددات الواقعية للأساليب القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمل داخل المؤسسة ، آخذين بعين الاعتبار أنها من أبرز العوامل المحركة للأفراد وذات تأثير فعال ومباشر على رضا العاملين على عملهم ، ولقد تطلب ذلك منا القيام بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الخدمائية ألا وهي مديرية الحماية المدنية "وحدة تيارت" ومما لاشك فيه أن أي دراسة علمية تتطلب من الباحث تنظيم دراسته بطريقة منهجية واضحة المعالم ومترابطة الأجزاء وهو ما تم لنيل هذه الدراسة حيث قمنا بتوزيع متضامنين البحث إلى عدة فصول موزعة على قسمين أحدهما مختص بالجانب

النظري للدراسة، والآخر مختص بالجانب الميداني التطبيقي ، ومن خلال هذا الإجراء تهدف إلى تسهيل عرض نتائج الدراسة عرضاً منهجياً يسهل تناوله والتعاطي معه بكل سهولة ويسر، وإن كل دراسة علمية هي وحدة متكاملة لا تقبل التجزئة ، وضمن هذا السياق تقسم الدراسة الراهنة إلى ثلاثة فصول:

- يتناول الفصل الأول المعنون بتقديم الدراسة، وتعرضنا فيه لمبررات إختيار الموضوع (الأساليب القيادية والرضا الوظيفي) ،أهداف الدراسة ، الإشكالية ، فروض الدراسة ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة ، الإطار النظري للدراسة.
- أما الفصل الثاني المعنون بالإطار المنهجي للدراسة ويتضمن مجالات الدراسة ، المنهج ، مجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات .
- والفصل الأخير فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة الفرضيات العامة والجزئية وتقييمها على ضوء الدراسات السابقة.

# الفصل الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1- أسباب اختيار الموضوع.
- 2- أهداف الدراسة.
- 3- أهمية الدراسة.
- 4- الإشكالية.
- 5- الفرضيات.
- 6- تحديد مفاهيم الدراسة.
- 7- الدراسات السابقة.
- 8- الأبعاد النظرية للدراسة.

**1-أسباب اختيار الموضوع**

لابد أن يكون لاختيار الموضوع أسباب ودوافع مرتبطة ارتباطا مباشر بذاتية وميول الباحث وأسباب أخرى موضوعية، أما الباحث الذي يختار بحثه بالصدفة أو بالتلقائية يصبح غير مهتم بموضوعه وهذا ما يجعله يهمل جوانب عديدة تخص البحث.

وقد وقع اختيار هذه الدراسة (الأساليب القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي للعمال) بناء على عدة أسباب ذاتية وأخرى موضوعية:

**- الأسباب الموضوعية:**

- الدافع الأكاديمي حيث أن الدراسة تندرج ضمن تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع " الأساليب القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال".

- الرغبة في معرفة الأساليب القيادية الموجودة في المؤسسة.

- محاولة تطبيق ما تلقيناه من معلومات ومعارف خلال السنوات الدراسية في الميدان.

**- الأسباب الذاتية:**

- التحقق من صحة الفرضيات المطروحة.

- معرفة واقع الرضا الوظيفي في المؤسسة وأي أسلوب قيادي يؤثر عليه.

- فقدان الكثير من المؤسسات لمواردها البشرية وهذا يرجع إلى غياب الاهتمام بإطارات تتولى المناصب القيادية.

- معرفة مدى تفاعل القائد في المؤسسة ومدى تفاعل العمال مع القائد بذاته.

## (2)-أهمية الموضوع:

تبرز أهمية الموضوع فيما يلي:

- محاولة الاستفادة من النتائج التي تكشف في الكثير من الأحيان على جوانب القصور والعلل في موضوع الدراسة.

- من خلال هذا الموضوع يمكن الكشف عن الأنماط أو الأساليب القيادية التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال.

- محاولة معرفة مؤشرات الرضا الوظيفي المرتبطة بالأساليب القيادية.

- محاولة الكشف عن الأسلوب القيادي المتبع في المؤسسة.

## (3)-أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة للإطلاع على مختلف الأساليب القيادية ودورها أو أثرها على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية من خلال الوصول للأهداف التالية:

- محاولة التعرف على الأساليب القيادية المطبقة في المؤسسة وأثرها في خلق رضا وظيفي في العمال.

- تحديد عناصر ومكونات الأساليب القيادية المختلفة.

- التعرف على النمط أو الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة.

- كشف العلاقة بين الأساليب القيادية والرضا الوظيفي.

## (4)-الإشكالية:

لقد أدى التطور السريع الذي تعيشه البشرية اليوم إلى ازدياد حاجتها إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات العالمية المتنوعة من انفتاح العالم واشتداد حدة المنافسة وتنوع المخاطر ، كما أصبحت التنظيمات الإدارية أحوج إلى ما هو أكثر من أن تدار ، فهي تحتاج إلى أن تقاد لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت ألزم من الأوامر لتحقيق إستجابة المرؤوسين وأقوى من الإتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون ، ولعل موضوع القيادة من أكثر الموضوعات في عالم الإدارة أهمية، فالقيادة الإدارية أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم فغالبا ما يعزى نجاح أو فشل التنظيم في تحقيق الأهداف إلى كفاءة القيادة.

هذه الأخيرة تمثل النشاط الإيجابي الذي يقوم به شخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائدا إداريا تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ليشرف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف ذات المنظمة مستعملا عدة وسائل وأساليب مختلفة.

ويمثل الأسلوب القيادي الذي يمارسه المديرون سببا مهما إلى جانب العديد من الأسباب المؤدية لرضا العاملين.

حيث يختلف المديرون في سلوكهم القيادي ولكل منهم طريقة تعامل مختلفة ، فمنهم الديكتاتوري الذي نجده يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار لوحده لا يتشارك فيها مع أحد ، ويتميز بالصرامة في العمل ، ولا يتجاهل أي خطأ يرتكبه مرؤوسيه.

أما القائد الديمقراطي فهو عكس الأسلوب السابق ، فنجده يشارك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار، مفوضا لهم بعض من صلاحياته ، تاركا لهم حرية التصرف في منع بعض القرار ، يتفهم ظروف مرؤوسيه الخاصة. كما نجد من القادة من يتبع الأسلوب الفوضوي حيث يترك للقائد الحرية التامة لمرؤوسيه ، ولا يبالي بأمور العمل ولا يتدخل في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة ، لا يهتم بالوقت ، لا يتصل بمرؤوسيه ولا يقوم بدوره كقائد مجموعة فعال. ويؤثر الأسلوب القيادي الذي يمارسه المدير تأثيرا مباشرا في درجة رضا العمال داخل المؤسسة وخارجها ، ويكون هذا الأسلوب بمثابة موجه لسلوكهم في تبني استراتيجية تحقق ذالك الرضا على العمل وعلى المؤسسة .

ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وعلماء الاجتماع ، وذلك ببحث الجوانب المختلفة بوسائل ومصادر الرضا لدى الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم ، وكذلك بحث أسباب ومصادر عدم الرضا.

ويعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات المهتمين بالتطوير الإداري في العمل.

من خلال معرفة ما إذا كان الفرد راضي على عمله وعلى ظروفه المختلفة من ظروف فيزيقية كتوفر وسائل العمل اللازمة، وتوفر شروط الأمن والسلامة، التدفئة، التهوية، الإضاءة..... وغيرها من الظروف التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال ، كذلك علاقات العمل التي تتميز بالانسجام والتعاون و الاحترام تعد من العوامل المحقق للرضا ، بالإضافة إلى محتوى العمل هذا الأخير الذي يجب أن يكون ثري ومتنوع ويتناسب مع تخصص الفرد وقدراته وهذا ما يحقق الرضا الوظيفي للعمال داخل أي مؤسسة تتوفر فيها هذه العوامل. ويعتبر الأسلوب القيادي كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم وهو لا يقل أهمية على العوائد المادية.

فمعظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين أسلوب القيادة ورضا العاملين ، وأن معاملة القائد أو المشرف للعاملين يكون لها أثر كبير على درجة رضاهم ، فأسلوب القيادة ماهو إلا طريقة معاملة المسؤولين لمؤسسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية. ومن خلال ما تم طرحه مسبقاً يمكن أن نطرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة إرتباطية دالة بين الأساليب القيادية ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين ؟

ويمكن أن نرسم تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الخطوط الفرعية تشكل التساؤلات التالية:

- هل النمط القيادي الديمقراطي له علاقة إرتباطية بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟
- هل النمط القيادي الديكتاتوري له علاقة إرتباطية بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين ؟
- هل النمط القيادي الفوضوي له علاقة إرتباطية بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين ؟

5- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الأساليب القيادية و الرضا الوظيفي للعمال.

الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ارتباطيه بين الأسلوب القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي.
- 2- توجد علاقة ارتباطيه بين الأسلوب القيادي الديكتاتوري ومستوى الرضا الوظيفي.
- 3- توجد علاقة ارتباطيه بين الأسلوب القيادي الفوضوي ومستوى الرضا الوظيفي.

6- تحديد مفاهيم الدراسة:6-1- مفهوم القيادة:

على الرغم من تعدد البحوث والدراسات في هذا الموضوع إلا أنه لم يستقر رأي العلماء والباحثين في مجال الإدارة على وضع تعريف جامع لمفهوم القيادة، ويرجع سبب كثرة تعاريف القيادة إلى اختلاف وجهات نظر العلماء الذين تصدوا لدراسة هذه المسألة، فكل كاتب وضع التعريف الذي يتفق وطبيعة ما يرى.

و سوف نستعرض هنا أهم هذه التعريفات:

لغة:

ذكر "ابن دريد" في تعريفه للقيادة في اللغة بأنها مأخوذة من الفعل قاد كما في: قاد الرجل بعيره فهم يقود قودا، و منها يقاد القاتل فيقتل بالذي قتل به.<sup>1</sup>

لقد ذكر في كتاب الصحاح في اللغة والعلوم بأنها مأخوذة من كلمة القياد وهو الحبل الذي تقتد به الدابة، وبالتالي فالقيادة هي الوسيلة للوصول بها على النحو المطلوب وتجنباً للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد.<sup>2</sup>

اصطلاحاً:

هناك اختلاف بين المفكرين حيث يرى "همفل و كونز" بأن القيادة: عبارة عن يلوك الفرد عندما يوجه نشاطات الجماعة نحو هدف مشترك.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - الغامدي، عبد الله بن عبد الواحد، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2009م، ص41.

<sup>2</sup> - كردي محمد علاء، تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة ستريل للاتصالات، جامعة سوريا، قسم إدارة الأعمال، سوريا، 2011، ص19.

<sup>3</sup> - الطراونة، تحسين أحمد، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، السعودية، 2012م، ص124.

- وعرفها "جون فرنش و ريتشارد ساندر" بأنها: قوة وتأثير فرد ما من المجموعة على بقية الأعضاء.<sup>1</sup>
- كذلك أسهم "ليكرت" بتعريف للقيادة وقال: القيادة قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم للعمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية.<sup>2</sup>
- وكذلك عرفها "السواط" وآخرون بأنها: قوة التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة.<sup>3</sup>
- ويرى "العميان" أن القيادة: هي التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد، ومن وجهة نظر تنظيمية فان القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>
- أما القيادة بمعناها العام في الإسلام فهي: ذلك السلوك الذي يقوم به شاغل مركز القيادة أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة، فهي عملية سلوكية، وهي تفاعل اجتماعي فيه نشاط موجه ومؤثر، علاوة على كونه مركز قوة.<sup>5</sup>

### التعريف الإجرائي:

القيادة هي القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين، بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا، واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

<sup>1</sup> - الدوسري حسين مرضي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، السعودية، قسم العلوم الإدارية، 2013م، ص 46.

<sup>2</sup> - الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، السعودية، 2004م، ص 30.

<sup>3</sup> - السواط طلق عوض، وآخرون، الإدارة العامة (المفاهيم-الوظائف-الأنشطة)، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2007م، ص 230.

<sup>4</sup> - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010م، ص 257.

<sup>5</sup> - المطيري حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية-المنهج و الممارسة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2008م، ص 227.

6-1-2- عناصر القيادة:

يمكن أن نحمل مكونات العملية القيادية مما سبق من التعاريف في مايلي :

أولاً: القائد:

يعتبر أهم متغير في العملية القيادية ، يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويجوز مهارات تمكنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الهدف، ويقول كور توا" كونك قائدا لا يتطلب منك فقط صنع الأعمال ، بل صنع الرجال أيضا اكتشافهم وتوحيدهم وأن تحبهم أن تكون محبوبا لديهم".<sup>1</sup>

ثانيا : الأتباع أو المرؤوسين:

هم مجموعة من الأفراد لديهم قدرات واحتياجات ، يدينون بالولاء لقائدهم ،وينتظرون منهم الصدق ، الكفاءة ، التوجه إلى المستقبل ، التحفيز.<sup>2</sup>

ثالثا: عملية التأثير:

وهو التأثير الذي يمارسه القائد على موظفيه ووسائله في ذلك مصادر القوة لديه الرسمية وغير الرسمية. حيث أن مصادر القوة الرسمية أساسها المركز الوظيفي للقائد، أما غير الرسمية فأساسها شخصية القائد وما يتمتع به من قدرات ومؤهلات فردية تسمح له بالتأثير على الآخرين.

رابعا: الموقف:

يتم فيه التفاعل بين القائد والتابعين للاتفاق حول هدف مشترك، ويتكون الموقف من فريق العمل وطبيعة المشكلة، القيد الزمني وظروف المنظمة أو بيئة العمل.<sup>3</sup>

1- كور توا، ترجمة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999، ص87

2- كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ،رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة ألكلي محمد أوالحاج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، 2014مالبويرة، الجزائر، ص12

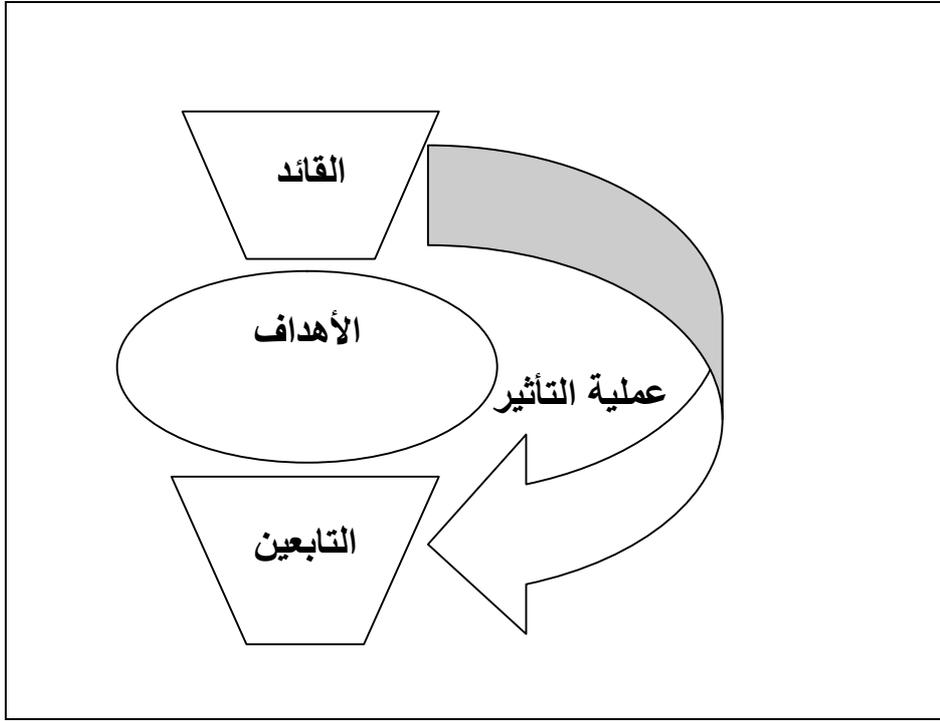
3- عادل حسن و آخرون، التنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية، لبنان، 2011، ص328

خامساً: الأهداف المشتركة:

- وهي الغايات المنشودة التي تهدف إلى التوجيه والتأثير على الجماعة عن طريق التعاون من اجل الوصول إلى الهدف المشترك.<sup>1</sup>
- والشكل التالي يمثل عناصر القيادة، بناء على ما سبق طرحه، ويمكننا القول أن القيادة هي كل متكامل بين توظيف القائد لمهارات فطرية لديه وسلطة رسمية مكتسبة مرجعها المنصب الإداري الذي يشغله، تخول له التأثير على مرؤوسيه تابعين له تختلف أفكارهم وأهدافهم ، بين تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، في ظل مواقف وظروف تتسم بالتغير الدائم والمستمر.

<sup>1</sup> - ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري ط1، ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص35.

## الشكل 01: عناصر القيادة



المصدر: كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة أكلي محند أو الحاج ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، 2014م، ص 17.

**6-1-3- مهارات القيادة :**

لا يستطيع القائد التأثير في الآخرين ليحقق أهداف المؤسسة في ظل بيئة دائمة التغيير لا بد له من أن يتمتع بمهارات وقدرات تساعده في ذلك، والمتمثلة في مايلي:

**أ- المهارات الفنية:**

وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعد على أداء المهمة ، وتلك مهارات الفنية تركز على طرق وأساليب العمل، وامتلاك القائد لتلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وإرشاداته نحو الانجاز المطلوب<sup>1</sup> ، ونذكر من هذه المهارات مايلي:

- قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح.

- الإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة أعمالهم ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها.

- القدرة على استخدام المعلومات والتأكد منها<sup>2</sup>.

**ب- المهارات الإنسانية:**

وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم، وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم، وهذه المهارة تمكن من القدرة على التعامل معهم وإشباع حاجاتهم وحل مشكلاتهم وتحقيق أهدافهم وأهداف العمل ومن بين هذه المهارات مايلي:

- مهارة الإقناع والتحفيز وتشجيع الآخرين.

- مهارة الاتصال الجيد والإصغاء المتمعن لمروؤوسيه.

- مهارة بناء فرق العمل وتقوية الروابط الإنسانية بين أفرادها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، دار إتراف للنشر، الأردن، 2008، ص302.

<sup>2</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان، دار أسامة للنشر، 2008، ص147.

<sup>3</sup> - علاء محمد سيد فنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2008، ص71.

ت- المهارات الفكرية:

وتشمل تلك المهارات قدرة المدير على إدراك القضايا المعقدة والدينامكية، وفحص العوامل المتعددة والمتعارضة التي تؤثر على حل المشكلات بالإضافة إلى القدرة على التعامل مع المواقف بما يحقق أهداف المؤسسة، من خلال القدرة على تحديد هذه الأهداف، والقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الصعبة.

ث- المهارات الشخصية:

ترتبط هذه المهارات بشخص القائد، فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يركز عليها في عملية التأثير على المرؤوسين، منها:

- الإنجاز: القائد الفعال تكون له القدرة على إنجاز الأولويات.

- الشجاعة: القائد الجريء يعتمد عنصر المخاطرة بهدف إنجاز الأعمال مع تحمله لكافة النتائج المترتبة على ذلك.

- الإتقان: في أداء وإنجاز العمل .

- امتلاك الحنكة: حيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية وحل النزاعات بين الأفراد بحكمة.

6-1-4: الأساليب القيادية:

يقصد بأسلوب القيادة -بشكل عام- الطريقة المميزة لسلوك القائد في المواقف المختلفة، أو بمعنى آخر فإن أساليب القيادة هي الطرق المفضلة والمميزة التي يستخدمها القادة في إدارة التفاعلات داخل الجماعة بغية تحقيق أهدافها. أي أن أسلوب القيادة هو الأسلوب السلوكي الذي يتبعه المدير في قيادة جماعة المرؤوسين، فأسلوب القيادة يؤثر في أداء المهام، و الروح المعنوية، و الاتساق و الانسجام داخل الجماعة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، ط1، أترك للنشر، القاهرة، 2010، ص94.

ولهذا فان هناك عدد من أنواع القيادة أو الأساليب التي يمكن استخدامها ويمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات هي:

### أولاً: القيادة حسب سلوك القائد:

#### أ- القيادة الأوتوقراطية :

يعرف هذا النوع من القيادة بأسماء مختلفة كالقيادة العسكرية أو القيادة الاستبدادية، ويعود تاريخ هذه القيادة إلى العصور الأولى من تكوين الإنسان لمجتمع حيث كانت القوة ضرباً من ضروب الحياة، ويتميز هذا النوع من القادة بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويستغل القائد الاستبدادي سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعاً، في أكثر الأحيان أساليب التهديد والتخويف للتوصل إلى أهدافه.

فالقائد من هذا النوع لا يكثر عادة بالتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم، فهو الذي يختار الأهداف ويقوم بتحديدتها واختيار سبل تحقيقها من غير أن يكون لأتباعه رأي فعال، ويتصف القائد الأوتوقراطي بحبه للإشراف المباشر على مرؤوسيه ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات بسبب شكه فيهم.<sup>1</sup>

#### ب- قيادة عدم التدخل:

القائد هنا يترك أتباعه الحبل على غاربه في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ، ويعود أصل هذه القيادة إلى الوضع الاقتصادي في أوروبا في نهاية القرون الوسطى ومقاومة التدخل الحكومي في الشؤون الاقتصادية إلا بمقدار ما يكون ضروريا لصيانة الأمن وحقوق الملكية الشخصية، ثم انتقلت تلك الفكرة إلى القيادة الإدارية في المؤسسات الخاصة، وهنا أصبح القائد يلعب دور الوسيط ويتصف بالسلبية والتسامح والوداد اتجاه أتباعه إلى درجة التخلي عن دوره في اتخاذ القرارات، وأصبح القائد يلعب دوراً ثانوياً في توجيه والإرشاد والتأثير على الآخرين وأخذ يركز على إعطاء المعلومات إذا طلبت منه بدلاً من أن يتولى زمام المبادرة في توجيه أتباعه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، ط4، دار الفكر، عمان، 2010، ص211.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص212.

**ج- القيادة الديمقراطية:**

تنتهج القيادة الديمقراطية أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم وأهميتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتخاذ القرار من أجل حفزهم على التعاون، لذلك فان القائد الديمقراطي يستأنس بآراء أتباعه ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وإطلاق قدرات رؤوسيه وطاقاتهم الكامنة.<sup>1</sup>

**ثانيا: القيادة حسب الهيكل التنظيمي:**

إذا نظرنا إلى القيادة من وجهة نظر الهيكل التنظيمي لوجدنا أنه يمكن تقسيم القادة إلى نوعين رئيسيين هما:

**أ- قادة رسميون:**

وهم الذين يعينون في المراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب يتيسر هؤلاء القادة القيام بتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ الإجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل.

**ب- قادة غير رسميون:**

ويستمد الفرد في هذا النمط القيادي سلطاته من المهارات الشخصية وقدرته على توجيه الأفراد وتحقيق مصالحهم، وفي هذا النمط يستمد الفرد سلطاته وقوته من المكانة الوظيفية.<sup>2</sup>

**ثالثا: القيادة حسب الموقف أو الشخصية:**

- يمكن تصنيف القيادة أيضا حسب الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه وقوة شخصيته الذاتية.

فالقيادة الناتجة عن قوة الشخصية تتعلق بفكرة التغيير لأنها تنتج عادة عن الشخص الذي يستطيع بمقدرته الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكاره وآرائه وصحة أهدافه. ومن خصائص قوة الشخصية أن تركيبها الوراثي يمكن صاحبها من الحصول على طاعة رؤوسيه.

<sup>1</sup> - كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> - حسين التهامي، التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص 21.

ثم أن هناك الموقف المعين الذي يتصل فيه القائد بأتباعه، ويتغير هذا الموقف مع تغير الظروف مما يتطلب من القائد استخدام وسائل قيادية مختلفة<sup>1</sup>. فالقيادة في وقت السلم تختلف عن القيادة في وقت الكوارث والمشكلات، والقيادة لتحقيق هدف معين تختلف عن غيرها عند الرغبة في تحقيق هدف آخر، وبالتالي تتنوع أساليب توجيه المرؤوسين بحسب الموقف الإداري<sup>2</sup>

### 6-1-5 صفات القائد:

قام علماء النفس والاجتماع بدراسات عديدة للتعرف على الصفات الرئيسية للقيادة، وقد أشارت تلك الدراسات إلى أن هناك بعض الصفات العامة التي تميز القادة عن غيرهم، وأهم هذه الصفات ما يلي:

- 1- أنه يتمتع بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
  - 2- أنه يتمتع بسعة الأفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه.
  - 3- أنه يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير.
  - 4- أنه يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي و التحليل المنطقي.
  - 5- أنه يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين.<sup>3</sup>
- إن القائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الصفات حيث أنه العامل المؤثر الذي يدفع بأتباعه نحو انجاز عمل معين، فذكاءه وسعة أفق تفكيره أمران ضروريان من أجل اختيار العوامل التي تناسب الظروف التي يعمل فيها، كما أن ذلك ضروريا من أجل التخطيط لأتباعه وتحديد الأهداف التي يريد تحقيقها من خلال مرؤوسيه.
- وكما يترتب على القائد أيضا أن يقوم بتفسير أهداف المشروع وسياساته الأمر الذي يتطلب طلاقة اللسان ووضوح التعبير حتى لا تلتبس على أتباعه الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وإذا ما أراد القائد إن يرشد ويوجه فعليه أن يتصف بالنضوج العقلي والاتزان العاطفي والتحليل المنطقي، وقوة الشخصية التي تعتبر خصائص ضرورية تمكنه من التكيف حسب تغير الظروف المحيطة في مجال عمله.

<sup>1</sup> - كامل محمد مغربي، مرجع سابق، ص 217.

<sup>2</sup> - حسين التهامي، مرجع سابق، ص 22 .

<sup>3</sup> - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، ط4، دار الفكر، عمان، 2010، ص 201.

**6-1-6- بما تتأثر القيادة و فيما تؤثر:****أولاً: العوامل المؤثرة على القيادة:**

لاشك أن القيادة هي علاقة تبادلية تأثير بين القادة والتابعين لهم، وهذه العلاقة تتم في إطار مناخ وظروف المنظمة التي يعمل بها القائد الإداري، كما أن هناك العديد من العوامل والمؤثرات التي تؤثر على القيادة إيجاباً وسلباً، وأهم هذه العوامل ما يلي:

- السمات الشخصية للقائد و سلوكه، سواء منها السمات الجسمية أو النفسية أو السلوكية.
- صفات وشخصيات المرؤوسين وهذه الصفات كذلك قد تكون جسمية أو نفسية أو سلوكية.
- أهداف المنظمة سواء الأهداف الإستراتيجية أو القصيرة المدى.
- نوع مؤسسة العمل، سواء من حيث حجمها أو نوع إنتاجها، أو الأساليب التنظيمية وهيكلها التنظيمي، ونوع القرار فيها ونوع المهام، نوع الحوافز وجماعة العمل.
- الظروف والعوامل البيئية المحيطة بمؤسسة العمل، أي ما تمر به المؤسسة من ظروف وعوامل مؤثرة سواء في بيئتها العامة أو الداخلية.<sup>1</sup>

لذلك نجد أن القيادة الفعالة هي تلك القيادة التي تراعي كل هذه العوامل والمؤثرات المحيطة بها.

**ثانياً: فيما تؤثر القيادة:**

للقيادة أثر كبير في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولاشك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء والرضا العام في التنظيم، لكن القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل المستويات للانجاز، وتتميز القيادة بفاعليتها واستمرارها، وهي العلقه بين الرئيس والمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفون حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص221.

<sup>2</sup> - مروه أبو نور، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات الجمع المدني، رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، إدارة مؤسسات المجتمع المدني، 2012م، ص11.

وعليه يظهر تأثير القيادة فيما يلي:

- تستطيع القيادة تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- توجه القيادة العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- بدون القيادة يفقد التنظيم والتخطيط والرقابة.

## 6-2- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء و الأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها.<sup>1</sup>

- وأورد الباحثون تعريفات متعددة للرضا الوظيفي، فيرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل، ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين.<sup>2</sup>

- وفي تعريف آخر الرضا الوظيفي فهو عبارة عن "الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته"، وعادة ما يؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويكون الفرد راضيا بدرجات متفاوتة عن الجوانب المختلفة في عمله مثل : العمل ذاته، والأجور والترقيات وظروف وشروط العمل وسياسات المنظمة.<sup>3</sup>

- وأشار إلى الرضا الوظيفي من زاوية أخرى بأنه عبارة عن " مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه الوظيفة " إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به . وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تباينا في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية ، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 97.

<sup>2</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص 210.

<sup>3</sup> - حسن راوية، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 261.

<sup>4</sup> - عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2003م، ص 175.

- وهناك من يرى أن ما يقصد بمصطلح الرضا عن العمل هو اتجاه الفرد نحو عمله، فالشخص الذي يشعر برضا عن العمل يحمل اتجاهات ايجابية نحو العمل، بينما الشخص غير الراضي عن عمله ، فانه يحمل اتجاهات سلبية نحو العمل، وفي الواقع فإن المصطلحين يستخدمان بشكل مترادف.<sup>1</sup>
- ويعتقد آخرون إن الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه العمل، وأنه ينتج عن أدائه لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا العاملين عليه من وظائفهم أو أعمالهم، وعليه فانه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضاهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنشأة، وأن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل.<sup>2</sup>
- وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي تحديدا دقيقا، يمكن القول أن الرضا الوظيفي ينظر له على أنه عبارة عن مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة منها، ما يتعلق ببيئة العمل وبعضها يتعلق بالوظيفة التي يشغلها الفرد ورغباته، وهذه العوامل الفرد عن لطموحاته، وتتناسب مع ما يريده الفرد من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ماهر أحمد، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص211.

<sup>2</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص230.

<sup>3</sup> - عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص173.

-التعريف الإجرائي:

-ومما سيمكنا القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية، والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا الاتجاه الايجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية، التي يشعر بها الفرد نحو عمله وأثر هذا الشعور النفسي على أداء الإنسان، وانتمائه للمنظمة التي يعمل.

6-2-2-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

لقد ساد الاعتقاد ولمدة طويلة بأن الظروف المادية للعمل ( الحرارة، الرطوبة، وسائل الأمن، الوقاية... الخ) هي المحدد الرئيسي لتقبل العامل لعمله ورضاه عنه ومن ثم ارتفاع مستوى أدائه فترتفع إنتاجيته، غير أن نتائج الأبحاث أفرزت تيار آخر أكد على أهمية الجو الاجتماعي وجماعات العمل في تحديد الرضا الوظيفي للأفراد (أبحاث مدرسة العلاقات الإنسانية).

وعلى العموم فقد تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من العوامل تعد بمثابة محددات تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى رضا العمال<sup>1</sup> وسنعرض فيما يلي تلك العوامل:

• ظروف العمل المادية:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة، ورطوبة وحرارة، ضوضاء، نظافة ) على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ورضاه عنها كما تؤثر هذه الظروف على معدلات الحوادث والأمراض.<sup>2</sup>

• ساعات العمل:

يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

<sup>1</sup> - فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 260.

<sup>2</sup> - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، ط1، الإسكندرية، 2009، ص 130.

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الجهد، فإطالة العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن العمل<sup>1</sup> وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد أو العمل المبذول في كل وحدة زمن كلما أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر لدى العمال.

### • جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدر لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه، يخلق توترا لديه أو يعوق اشباعاته أو وصوله لهدفه فهذا يسبب استيائه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل عن الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فزيادة هذه الحاجة لها اثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة كبيرة من الرضا.<sup>2</sup>

فلمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل، يكون أيضا كبيرا عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فان المنافع أو التعامل مع جماعة العمل يكون ضعيفا.

### • نمط الإشراف:

حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساس لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عملهم ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا، وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه. ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته، تزيد من تأثير سلوك المدير الذي يخوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل، أمل المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة للأفراد يفضلون المسؤولية المحددة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استيائهم تجاه العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص 263-264.

<sup>2</sup> - مراد الزعبي، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 26.

<sup>3</sup> - فاروق عبده فلي، مرجع سابق، ص 261-262.

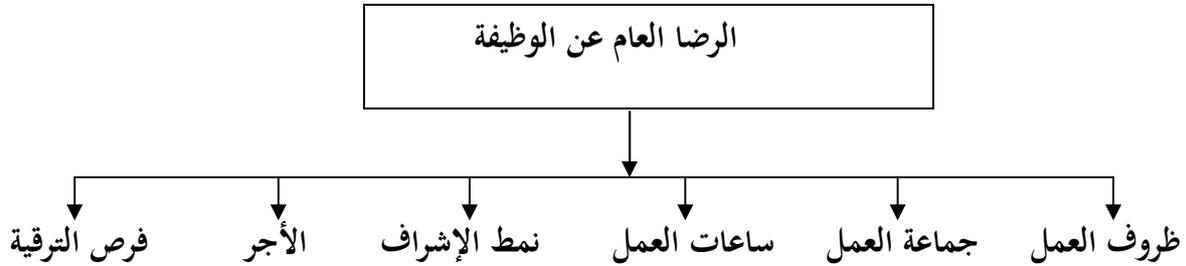
### • الأجر:

حيث أن الأجر لا يمثل مصدر الإشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفره لا يسبب الرضا أو السعادة، وإنما فقط يمنع مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصرا هاما من عناصر الإشباع في المجتمع يوفر للعاملين فيه سوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.<sup>1</sup>

### • فرص الترقية:

إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل أو العكس. ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على الترقية لم تحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية المتوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه الترقية كبير على الترقية يحدث لديه إشباع أكبر من حالة كون هذه الترقية متوقعة.<sup>2</sup>

### مخطط يمثل العناصر الفرعية للرضا الوظيفي



<sup>1</sup> - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 140.

<sup>2</sup> - عبد المنعم عبد الحى، علم الاجتماع (المصنع و مشكلاته الاجتماعية)، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984م، ص 210.

**6-2-3- محددات الرضا الوظيفي:**

يرتبط موضوع الرضا عن العمل بشئائفة البيئة والفرد وقد أجمل بعض الباحثين محددات الرضا عن العمل إلى:

**1-عوامل ذاتية:**

تتعلق بالأفراد العاملين أنفسهم وتشمل قدرات ومهارات العاملين في ضوء العمر والجنس والحالة التعليمية ومدة الخدمة والعمل السابق، وكذلك بمستوى الدافعية وقوة تأثير دوافع العمل لديهم، ويتفاعل هذه العوامل يحصل الرضا الوظيفي لديهم.

**2-عوامل تنظيمية:**

وتتمثل في الرضا عن الوظيفة وما تنتجه من اشباعات وما تعكسه من تنوع واستغلال ومسؤولية، ونظم وأساليب وإجراءات العمل ، العلاقة بين الرؤساء والزملاء (جماعة العمل)، ظروف وشروط العمل.

**3-عوامل بيئية:**

ترتبط بالبيئة وتأثيرها النظامي على العاملين ومنها:

الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف (الريف، المدينة) حيث أن تقارب الإطار الديني والثقافي للعاملين وظروف نشأتهم، لها أثر على الجانب السلوكي والعاطفي لهم اتجاه العمل. كما أن تقدير المجتمع ونظرة وما يسود المجتمع ونظمه من القيم، ذلك يعكس تأثيره الايجابي أو السلبي على اندماج العاملين وتكاملهم مع العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-كريم ناصر، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009م، ص134-135.

6-2-4- آثار الرضا الوظيفي:

باعتبار الرضا الوظيفي من الظواهر التي يجب الاهتمام بها في كل المجالات في العمل لا بد أن تكون لديه آثار على سلوكيات الفرد سواء كانت سلبية أو ايجابية:

- آثار على الصحة العضوية:

إن للحالة النفسية الشعورية للفرد تأثيراً على الناحية العضوية وهذا ما أكدته بعض الدراسات كدراسة هرزبرغ 1959م إلى تدهور الحالة الجسمية و إصابة بالآلام الرأس وفقدان الشهية وعسر الهضم والغثيان الناتج عن الرضا الوظيفي وكذلك وجد بروك 1979م أن هناك أعراض عضوية تنتج بسبب عدم الرضا الوظيفي كالتعب وصداع الرأس.

- آثار على الصحة العقلية:

إن الظروف الاجتماعية المحيطة بالعامل وإرغامه على البقاء ضمنها يسبب له صداعاً داخلياً يجعله يعمل تحت ضغط كبير، أن هذه الحقيقة تفترض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية.

وقد اهتم الكثير من الباحثين في هذا الموضوع منهم "كورنغا وسر" سنة 1965م الذي أكد على وضعية العمل ومشاكل الصحة العقلية، أما إذا كان العامل في محيط عمل يبعث بالارتياح والرضا وتكون حالته العقلية أبعد من المشاكل والاضطرابات.

- آثار على الأداء:

أكدت دراسات هاوثرون من حيث إدخال بعض المتغيرات على المحيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل ونوع الإشراف الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء والرفع من الروح المعنوية لذلك من أجل فهم طبيعة العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ونمط الإشراف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-كريم ناصر، مرجع سابق، ص127.

**6-2-5- أهمية الرضا الوظيفي:**

تتجسد أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
- العامل الأكثر رضا عن عمله يكون أقل عرضة للحوادث.
- هناك علاقة بين الرضا والإنتاجية في العمل، فكلما زاد رضا العاملين زادت قدرته على النتائج.
- الرضا الوظيفي من أهم الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين الفترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات من أجل التطور الإداري في العمل.

**6-2-6- طرق قياس الرضا الوظيفي:**

إن معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة ، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، كذلك فإن الناس بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة، فإن الناس غالبا لا تريد الإفصاح عن ذلك، وحتى وإن كانوا يريدون الإفصاح فإن الموقف قد يكون معقدا بالشكل الذي يستطيعون العبير عنه، ولقد بذل علماء الاجتماع جهودا مضيئة لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصيتها الثبات الصدق.<sup>1</sup>

ويرى البعض أنه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير نعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد ، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عمل بداخله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -جيرالد، جرين برج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب و مراجعة، رفاعي رفاعي، إساعيل بسيوني، دار المرخ للنشر، الرياض، 2004م، ص206.  
<sup>2</sup> - حسن راوية، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية، دار الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2001م، ص169.

ويرى البعض أنه يمكن إتباع طريقة أخرى لا تعتمد على الإسقاط ، وذلك باستخدام قائمة من الأسئلة ، وتشمل هذه القائمة على عدد من الأسئلة التي تقيس حاجات الانجاز والانتماء والقوى لدى المستقصي منهم.<sup>1</sup>

- يمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس هما:

\* المقاييس الموضوعية : حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة ، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي ، ومستوى إنتاج الموظف...

المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل: صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - المرسي جمال، إدريس ثابت، السلوك التنظيمي-نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات ،الدار الجامعية، القاهرة، 2005م،ص366.  
<sup>2</sup> عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م، ص235 -

7-الدراسات السابقة:7-1-الدراسات المتعلقة بمتغير القيادة:

لقد حظي موضوع القيادة بصفة عامة والنمط القيادي بصفة خاصة باهتمامات كثير من المفكرين والباحثين، وظهرت عدة دراسات تؤكد على ضرورة الاهتمام بالأنماط القيادية للقادة والمدربين ، ذلك أن نجاح القائد يتوقف أساسا على استخدامه للنمط القيادي المناسب والذي يؤثر على مرؤوسيه لانجاز الأعمال بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.

ومن الدراسات التي تناولت موضوع القيادة والنمط القيادي ما يلي:

1)-دراسات الخطيب(2004) بعنوان:"النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكوميةفي قطاع غزة"

والتي هدفت إلى التعرف على النمط القيادي السائد لدى المدير في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، وكذلك التعرف على درجة الاختلاف في الأنماط القيادية باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة ، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد المرؤوسين، كذلك التعرف على أهم سمات الإدارة الفلسطينية.

وقد قام الباحث بتوزيع 500 استمارة على 500 موظف موزعين على 23 وزارة حكومية وتم استرجاع 292 وتم استبعاد 16 استمارة لعدم صلاحيتها للتحليل، وقد خلصت إلى النتائج التالية:

- تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية.

- وجود اختلاف ايجابي في بعض الممارسات الايجابية لصالح الذكور، ولأصحاب الخبرة العالية.

- وجود علاقة ايجابية بين النمط الديمقراطي وبعض القرارات الإدارية.

## (2) - دراسة طلال عبد الملك الشريف (2004) " الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإدارة مكة المكرمة. "

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتطبيقه على واقع الأنماط القيادية السائدة بإمارة مكة المكرمة وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تبين أن النمط القيادي الديمقراطي بدرجة عالية والنمط الأوتوقراطي بدرجة أقل.
- تبين وجود أوامر وخصائص تؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء الوظيفي وأخرى تؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي.
- تبين أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية وموجبة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الأداء ، في حين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سلبية في النمط القيادة ومستوى الأداء لدى كل من القيادة الحر ونمط القيادة الأوتوقراطي.

## (3) - دراسة الدوسري (2000) " فعالية أداء القيادات الأمنية الصغرى في تطوير العمل الأمني. "

دراسة تطبيقية على بعض أقسام الشرطة في مدينة الرياض هدفت إلى إجراء بحث ميداني للتعرف على الوضع الحالي لأداء القيادات الأمنية الصغرى للوصول وتحديد أهم العوائق التي تحول دون الوضع الأمثل لأداء القيادات الأمنية الصغرى وكانت أداة الدراسة التي استخدمها الباحث هي الاستبيان واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي توصلت الدراسة إلى:

- إن القادة الناجحة ليس لها نمط مثالي متفق عليه لكل الظروف والمواقف هي القيادة المؤثرة على الآخرين والتي تستطيع التأثير على الأفراد بفعالية.
- إن السمات الخاصة بالقائد تعتبر من المميزات التي تميزه عن غيره في أدائه بالشكل الذي يجعله فعالا في مواقفه وفي ردود أفعاله وكيفية تأثيره على الآخرين.
- صحة الفرضية الثالثة التي افترضت وجود علاقة بين القائد ومدى تحمل المرؤوسين للتضحيات وامثالهم للتعليمات.

**7-2- دراسات متعلقة بمتغير الرضا الوظيفي:**

تعددت الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي وكذلك الدراسات ولكن القليل من هذه الدراسات تناولت أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي قد تم انتقاء أهم تلك الدراسات و هي كالآتي:

**1- دراسة الحجاج (2007) " قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي****الفلسطينية."**

حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة الحكم المحلي الفلسطينية في ضوء المتغيرات الآتية: الراتب، الإمكانيات والأدوات، العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين، المزايا التي تقدمها الوزارة. كما هدفت الدراسة إلى الكشف عن مدى الفروق في مستوى الرضا الوظيفي وفق المتغيرات الآتية: العمر، الجنس، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، مدة الخبرة.

تكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين في الوزارة والبالغ عددهم 120 موظف و موظفة، حيث تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لهذه الدراسة، حيث استخدمت الاستبانة لجمع البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي.

توصلت الدراسة إلى أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

**2- دراسة محيسن (2004) " مدى رضا موظفي وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض و****الحوافز."**

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى رضا العاملين في وكالة الغوث في قطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز، تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسات وكالة الغوث الدولية في قطاع غزة ما بين الدرجة الخامسة والدرجة الثانية عشر والبالغ عددهم 990، في حين ضمت عينة الدراسة 254 موظف موزعين على الأنظمة التعاقدية.

توصلت الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي لدى وكالة الغوث كانت متدنية، وأوضحت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الراتب، العمر، سنوات الخبرة، الحالة الاجتماعية، مكان السكن، في مستوى الرضا العام عن التعويضات والحوافز.

### 3)- دراسة الحيدر (2005) " الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض."

أجريت هذه الدراسة على العاملين في القطاع الصحي بمنطقة الرياض من الأطباء والممرضين بهدف معرفة مدى الرضا الوظيفي بينهم وتأثيره على عملهم وقد أظهرت الدراسة أن الشاء الذي يناله الموظف عند إجادته للعمل ونظرة المجتمع الايجابية للعاملين بالقطاع الصحي ، وإمكانية الظهور في المجتمع هي أهم الحوافز المعنوية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرضا يزداد في الغالب بين الموظفين الذين يحملون مؤهلات علمية عالية.

### 4)- دراسة عادل (2005) " العوامل المؤثرة في رضا العاملين في الفنادق الأردنية."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا العاملين في الفنادق الأردنية، وشملت عينة الدراسة العاملين في الفنادق ذات ثلاث وأربع وخمس نجوم الأردنية، ولا تقل خبرتهم في العمل بالفنادق عن سنة واحدة، وخلصت الدراسة إلى أن مستوى الرضا العام للعاملين في الفنادق الأردنية جاء متوسطا، وأهم العوامل المؤثرة في رضا العاملين كانت بالترتيب: أسلوب القيادة، بيئة العمل، والإدارة الفندقية، وتنظيم الفندق، ونظام التعويضات الفندقية.

**7-3- دراسات متعلقة بالمتغيرين معا:**

تعددت الدراسات التي درست موضوع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي ومن أهم هذه الدراسات مايلي:

**1- دراسة الطحان (200) " أثر الأنماط القيادية على رضا العاملين و إبداعاتهم."**

وهي دراسة استكشافية في الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، وقد هدفت الدراسة إلى تشخيص الأنماط القيادية للمدربين العاملين في الشركات الصناعية المشمولة بالدراسة، والعرف على المستويات الإبداع الإداري الذي وصلت إليه هذه الشركات، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الأنماط القيادية في رضا العاملين وإبداعاتهم الإدارية في تلك الشركات.

وقد استخدم الباحث أساليب التحليل الوصفي والتحليلي في استخلاص النتائج وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والإبداع الإداري، ومن خلال هذه الدراسة التي تشير إلى وجود علاقات ارتباطية بين الرضا الوظيفي من جهة، والإبداع الإداري من جهة أخرى، عكست هذه المتغيرات قيمة العمل، التي استخدمها الباحث كبعد من أبعاد المتغير التابع.

**2- دراسة حسين مرضي الدوسري(2013) " الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي في كلية****التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين."**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، كما هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين، كما تركزت مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال: (ما علاقة أنماط القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي في الكلية من وجهة نظر الموظفين؟) وقد تكون مجتمع الدراسة من موظفي الكلية و عددهم 125 موظف، وكانت عينة الدراسة 109 موظف.

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، واستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة النمط الأوتوقراطي هو النمط السائد، ثم النمط التشاوري، ثم النمط الحر، وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الأوتوقراطي، وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والنمط القيادي التشاوري.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تبين لنا أن جميع الدراسات السابقة تناولت بشكل عام موضوع الأساليب القيادية من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة ، فيكمن الهدف من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة ، وذلك بإزالة الغموض من خلال الإطلاع على هذه الدراسات وخاصة فيما يتعلق بمفاهيم الدراسة ، وكذلك وضع الدراسة في منظور تاريخي وذلك مما يساعدنا على تحديد مكان البحث من البحوث السابقة بالإضافة إلى زيادة فهم الباحث، وكشفه للتناقضات فنتائج الدراسات السابقة تساعد على فهم الباحث، وما تحمله هذه النتائج من تناقضات فيما بينها ، وقد يرجع هذا الاختلاف إلى أسلوب الباحث في المعالجة والأدوات والمنهج وأساليب التحليل.

**(8) - الإطار النظري للدراسة:****8-1 - نظريات القيادة:**

تعددت النظريات التي قدمت لتفسير الظاهرة القيادية، حيث نظر البعض إلى القيادة على أنها مجموعة من السمات فقط، إذا توفرت لدى شخص ما يصبح قائدا وهناك من يرى أنها ظروف خاصة، إذا وجدت ظهر القائد، وإذا تغيرت تغير القائد، وذهب فريفي ثالث إلى القيادة على أنها موقف معين لمجموعة من الأفراد إذا تغيرت تغير القائد، ونظر فريق رابع إلى القيادة على أنها تظهر نتيجة ظهور هدف معين فإذا تغير الهدف تغير القائد.

وأخيرا هناك من أكد على طبيعة التفاعلية للقيادة وأنها محصلة العديد من العوامل، القائد بما يملكه من سمات ومعارف ومهارات، وأفراد الجماعة بما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات واستعداد للعمل والموقف بما يتضمنه من ظروف وعوامل بيئية متشابكة متداخلة.

ومن خلال مراجعة عدد من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، أن نظريات القيادة مرت بالمرحلة التالية:

**1) - نظرية الرجل العظيم:**

وهي من أوائل النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتي كان من أهم دعائها " فرانسيس جالتون "، تدور هذه النظرية حول مفهوم أساسي هو أن القادة يولدون ولا يصنعون ويحملون مواهب تؤهلهم للقيادة، وقد قدم " جالتون " كثيرا من البيانات الوراثية الإحصائية التي تؤيد نظريته، وبسبب تصادف صدق هذه الدعوة في بعض الجماعات، فقد سادت تلك النظرية بين غير المتخصصين لفترة من الزمن.<sup>1</sup>

وما يعاب على هذه النظرية إغفالها دور التعلم في صناعة القادة، لأن القائد الذي ينجح في جماعة معينة، يعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق ببناء ونظام كل جماعة على حده، والقائد لا يستطيع أن يغير جماعة معينة إذا لم يكن لديها قبولا أو استعدادا لهذه التغييرات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين التهامي، التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة، ط1، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2013م، ص12.

<sup>2</sup> - مروه أبو نور، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجمع المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م، ص14.

## (2) - نظرية السمات:

نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية الرجل العظيم التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وأن القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كمايلي:

- سمات جسمية: الطول، حسن المظهر، الصحة والحيوية والنشاط.

- سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.

- سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والحسم، الثقة بالنفس.

- سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور.

- سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين.<sup>1</sup>

ومن أهم رواد هذه النظرية "أرنست ديل" و "أوردواي" و " براون" و " كيرك باتريك و لوك"

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا أنه لم يتفق عليها أحد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة. كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على أنه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف.<sup>2</sup>

## (3) - نظرية سلوك القائد:

نتيجة لعدم الرضا التام عن نتائج أبحاث ونظريات الإدارية عام 1940م وما تلاها من سنوات حيث كانت النظريات تركز على سمات القائد وخصائصه الشخصية فقط، وقد دعت الحاجة في أول عام 1950م إلى دراسة السلوك القائد الفعلي وهذا أدى بالعديد من علماء النفس السلوكيين للاهتمام بالجانب السلوكي في القيادة أمثال: "رونلد ليبيت" " رالف وايت" " كيرت ليفين".

إن فلسفة نظرية القيادة السلوكية تركز على فعالية القائد من خلال جانبيين مهمين هما: توجيه المهام، وتوجيه الموظف.<sup>3</sup>

كبرد عار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، بورة،

<sup>1</sup> 2014م، ص 23.

<sup>2</sup> - راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م، ص 256.

<sup>3</sup> - مروة أبو نور، مرجع سابق، ص 14.

**4- نظرية الموقف:**

مع بداية الخمسينات من القرن العشرين، ظهرت النظرية الموقفية والتي تفترض أن الخصائص القيادية لا ترتبط بسمات شخصية عامة، بل ترتبط بسمات نسبية تتفاعل مع موقف قيادي معين، وأن المهارات القيادية لا تحركها إلا المواقف، وأن بروز القيادة يعتمد على وجود المشكلات.<sup>1</sup>

ومن أهم روادها " تيريد فليدلر " حيث درس التناظر بين شخصية القائد والموقف وتقول النظرية:

- إن القائد يختلف في درجات اهتمامه على المهام مقابل اهتمامه بالأفراد و هذا الاختلاف يجعل القادة فعالين أكثر في بعض أنواع المواقف عن الأخرى.

- تفترض نظرية "فيدلر" وجود ثلاث عوامل موقفية تؤثر على درجة التفضيل أو كما يدعوها "فيدلر" درجة الرقابة الموقفية للقائد.

وتبرز نظرية "فيدلر" للأسباب التالية:

\*أنها نظرية قيادية واضحة تقدم المدخل الموقفى في القيادة.

\*أنها تؤكد أهمية كل من الموقف وخصائص القائد في تقدير فعاليته.

\*أنها حفزت وشجعت التعامل الكبير في البحوث لاسيما الاختبارات والتقديرية ومحاولات التحسين وتطوير النماذج كما أنها ساعدت على صياغة نظريات موقفية بديلة.<sup>2</sup>

**5- النظرية التفاعلية:**

ترتكز القيادة في نظر هذا الاتجاه على عمليتي التفاعل والتكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة، إذ نجده يربط الاتجاه الأول للسمات الشخصية بالاتجاه الثاني وهو الاتجاه الموقفى، وبهذا التفاعل يتحقق التكامل بين التغيرات وتتفاعل عوامل ثلاثة في القيادة هي: السمات الشخصية للقائد وما ينبغي أن يتوافر فيها من عناصر، عناصر الموقف والعوامل المتداخلة في إحداثه، الجماعة من حيث تركيبها واتجاهاتها وخصائصها ومتطلباتها ومشاكلها.<sup>3</sup>

حاولت هذه النظرية الجمع بين النظريتين السابقتين (السمات والموقفية)، لأنها ترى عدم كفاية كل واحدة منها على حده كمعيار لتحديد خصائص القيادة.

- السبيعي عبيد، الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أو الفري، المملكة العربية السعودية، 2009م.

<sup>1</sup>ص200.

<sup>2</sup>- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة، بيروت، 1988م، ص238.

<sup>3</sup>- كيدر عمار، مرجع سابق، ص38.

**(6) - نظرية القيادة التبادلية:**

مع بداية السبعينات من القرن العشرين، ظهرت النظرية التبادلية والتي تركز على عملية التبادل التي يقوم من خلالها القائد بتقديم حوافز محددة لمؤوسيه، في مقابل الحصول على مستويات معينة للأداء، وتؤكد هذه النظرية أن نجاح القيادة يعتمد على ضرورة وجود معايير وأسس محددة لهذا التبادل.

ويعتمد القائد التبادلي على عاملين أساسيين هما: المكافآت الظرفية أو الموقفية، والإدارة بالاستثناء.<sup>1</sup> ومن أهم رواد هذه النظرية "بلو" و "جيمس هانت" و "جاكسون"، والقيادة من وجهة نظرهم إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد والتابعين، بدون هذه العلاقات لا تتحقق القيادة.

**(7) - نظرية القيادة التحويلية:**

تعد القيادة التحويلية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسية في العقدين الآخرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوس بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مروه أبو نور، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> - مروه أبو نور، مرجع سابق، ص 16.

## 8-2- نظريات الرضا الوظيفي:

- من أهم النظريات التي درست موضوع الرضا الوظيفي مايلي:

### 1- نظرية تدرج الحاجات:

إن هذه النظرية من النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تفسير السلوك الإنساني، حيث قدم "ماسلو" في هذه النظرية عدة دوافع لسلوك الإنسان تتمثل في:

\* أن هناك حاجات أساسية لدى الإنسان تؤثر على سلوكه في حالة عدم الإشباع ويظهر عليه التوتر الواضح مما يجدر به السعي للبحث عن إشباع تلك الحاجة.

\* بدأ "ماسلو" بالحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الفرد.

\* إن الفرد يقوم بالتدرج بمجرد إشباع الحاجات الأساسية ثم التي تليها.

\* قد يصاب الفرد بالإحباط نتيجة لمحاولة إشباع بعض الحاجات غير مشبعة لمدة طويلة.<sup>1</sup>

### مخطط يوضح أنواع الحاجات عند "ماسلو"



<sup>1</sup> أبو نصر، مدحت محمد، الإدارة بالحوافز-أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012م، ص 117.

تطبيق نظرية تدرج الحاجات:

يتوجب على القائد أن يبحث في حاجات الأتباع ومحاولة معرفة الحاجات غير المشبعة ومن ثم يقوم بإشباعها كنوع من الدوافع المقدمة في قيادة المنظمة مع استغلال ذلك الدافع وتوجيهه التوجيه الصحيح فيما يخدم المنظمة.<sup>1</sup>

إن إشباع الحاجات وفق ما تقدم به "ماسلو" من جانب القيادة الإدارية يزيد من الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمة مما يترتب على هذا زيادة الإقبال على العمل بروح معنوية عالية.

(2) - نظرية دافع الانجاز:

تبنى هذه النظرية العالم "ديفيد ماكيلاند" حيث تتلخص محور هذه النظرية على النحو التالي:  
\* أن هناك أفراد لديهم دوافع تحمسهم على انجاز الأعمال بأكمل صورة على خلاف بعض الأفراد الذين يكون لديهم الدافع منخفض جدا.

\* أن تلك الدوافع التي تحث على الانجاز نابعة من الخبرات الشخصية والرصيد المتراكم مما تعلمه الفرد أو اكتسبه من البيئة المحيطة.

\* أن الأفراد ذوي الميول للانجاز العالي لهم عدة خصائص من أبرزها:  
أ- يميلون إلى انجاز الأعمال التي لا تكون مخاطرها عالية وإنما أعمال متوسطة المخاطر التي تناسب قدراتهم ويثبتوا من خلالها كفاءتهم وقدراتهم.

ب- إن أصحاب هذه الدوافع يميلون إلى الأعمال التي يقيسون من خلالها مدى تقدمهم نحو الأهداف.

ج- يبحث ذو الانجاز عن الأعمال التي ينال من خلالها الاحترام والتقدير ممن حوله.<sup>2</sup>  
كما أوضح "ماكيلاند" أن هناك ثلاث دوافع أو حاجات رئيسية لدى الأفراد العاملين هي: الحاجة للانجاز، الحاجة للانتماء، الحاجة للقوة.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي -مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009م، ص145.

<sup>2</sup> - عارف بن ماطل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الحوز، رسالة ماجستير، كلية العلوم البادية، جامعة نايف، الرياض، 2007م، ص35.

التطبيق الإداري لنظرية دافع الانجاز:

يجب على قيادة المنظمة إذا كان أتباعها يحملون هذا الدافع أن توفر لهم الظروف التي تمكن هؤلاء(ذوي دوافع الانجاز المرتفع) من إبراز طاقاتهم ومهاراتهم واستغلالها فيما يخدم المنظمة، كما أنه من الواجب على القيادة أن تضع لهم مقاييس تبين لهم مدى تقدمهم في تحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>

3- نظرية التوقع:

تبنى هذه النظرية "فيكتور فروم"، حيث ترى هذه النظرية أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها، ومن ثم شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.<sup>2</sup>

كما توصل "فروم" إلى عدة خصائص لنظرية التوقع من أبرزها:

-يميل الفرد إلى الاختيار بين عدة بدائل للسلك، وأن السلوك الذي يختاره هو الذي يعظم عوائده.

-إن دافعية الفرد لعمل معين هي محصلة لثلاث عناصر:

أ- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

ب- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

ج- توقع الفرد بأن العائد الذي سوف يحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.<sup>3</sup>

ولهذه النظرية عناصر يمكن تمثيلها في المعادلة التالية<sup>4</sup>:

الدافعية = التوقع + الوسيلة + منفعة العوائد.

<sup>1</sup>- كودي محمد علاء، تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة ستريل للاتصالات، جامعة سوريا، قسم إدارة الأعمال، 2011م، ص33.

<sup>2</sup>- عويضة إيهاب، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008م، ص12.

<sup>3</sup>- شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2011م، ص58.

<sup>4</sup>- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010م، ص292.

التطبيق الإداري لنظرية التوقع:

يجب على القائد أن يستشير الأتباع وذلك بإيضاح العوائد المترتبة على الأداء المطلوب منهم سواء عوائد معنوية أو مادية، كما يتوجب عليه بحث ودراسة حاجات الأفراد غير المسبغة والعمل على إشباعها من أجل خلق ظروف مناسبة لأداء الأعمال على الوجه المطلوب.<sup>1</sup>

4- نظرية وضع الهدف:

يرى رواد هذه النظرية وأشهرهم "أدوين لوك" أن وجود الهدف هو شيء أساسي يحدد مسار السلوك الفردي في المنظمة، حيث حدد هذا العالم عدة خصائص لا بد من توفرها في الهدف، ومن أبرزها: أن يكون الهدف واضح، قابل للقياس لمعرفة مدى الانجاز وكذلك هدف مقبول لدى الأفراد وذا نفع وفائدة تعود على الفرد.

التطبيق الإداري لنظرية وضع الهدف:

يمكن للقائد أن ينجز الأعمال عن طريق ربط بلوغ الأهداف بالحصول على بعض الحوافز التي يتم الاتفاق عليها، و لهذا الأسلوب عدة مزايا أبرزها التمكن من الرقابة على الأداء.<sup>2</sup> كما أنه عند مراعاة أهداف العاملين مثل مراعاة أهداف المنظمة، وألا يكون هناك تعارض بين هذه الأهداف، وهذا بلا شك يزيد من الرضا الوظيفي للعاملين.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص151.

<sup>2</sup> -الدوسري حسين المرزعي، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، 2013م، ص46.

# الفصل الثاني

الجانب الميداني

الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

- 1- المجال المكاني للدراسة.
- 2- المجال البشري للدراسة.
- 3- المجال الزماني للدراسة.
- 4- المنهج المستخدم .
- 5- أدوات جمع البيانات.
- 6- العينة و خصائصها.

1- المجال المكاني للدراسة:

- تم إجراء الدراسة في مديرية الحماية المدنية-وحدة تيارت- وهي مؤسسة عمومية مكلفة بحماية الأشخاص والممتلكات الموضوعة تحت وصاية الوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتي تتطور مهامها باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية والنمو الديموغرافي في الوطن.

تقع المديرية شمال مدينة تيارت، تتربع على مساحة تقدر ب: 20240 م منها 18805 م غير مبنية، ويجدها من الشمال الطريق المؤدي إلى وسط المدينة وطريق السوق، ومن الغرب المقبرة القديمة، وجنوبا الديوان الوطني للتسيير العقاري، أما شرقا فتوسطه مفدي زكريا، تأسست مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية بمقتضى المرسوم التنفيذي المؤرخ في 12 فيفري 1992م والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية، والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية والإسعافات للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها، وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فان مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة (02) من نفس المرسوم وتمثل هذه المصالح فيما يلي:

أ-مصلحة الوقاية.

ب-مصلحة الحماية العامة.

ج-مصلحة الإدارة والإمداد.

أما فيما يخص إنشاء وحدات التدخل فقد تم إطار تنظيمي وفق المرسوم رقم 70-167 الصادر بتاريخ 22 فيفري 1992م و المتعلق بتصنيف وتأطير وتجهيز وحدات الحماية المدنية حيث جاء في هذا المرسوم تصنيف وإنشاء وحدات الحماية المدنية حسب أهميتها إلى أربعة أنواع:

-الوحدات الرئيسية.

-الوحدات الثانوية.

-وحدة القطاع.

-المركز المقدم.

2) - المجال البشري:

- يتكون المجتمع الأصلي من 388 عامل حيث أنهم ينقسمون إلى قسمين في إدارة المديرية، القسم الأول يمثل الإدارة عدد العمال فيه 82 عامل، والقسم الثاني يمثل الحظيرة ب 306 عون.

- قسم الإدارة:

(01) طبيب نقيب ← طبيب رئيس بمصلحة الحماية المدنية.

(01) مقدم ← مدير ولائي.

(06) نقيب ← رؤساء مصلحة.

(03) ملازم أول ← رؤساء مكتب.

(01) ملازم ← رئيس المكلفين بتسيير المكاتب.

(13) عريف ← لكل عريف وظيفة.

(44) عون ← لكل عون وظيفة.

(04) ملحق إداري ← لكل ملحق وظيفة.

(04) عامل مهني صنف 02 ← لكل عامل وظيفة.

- قسم الحظيرة ( الوحدة الرئيسية):

(02) نقيب ← مكلف بتسيير الوحدة.

(01) طبيب نقيب ← طبيب.

(05) ملازم أول ← لكل ملازم وظيفة.

(02) ملازم ← ضباط منسقين التدخلات.

(07) رقيب ← لكل رقيب وظيفة.

(64) عريف ← لكل عريف وظيفة.

(225) أعوان ← لكل عون وظيفة.

**3- المجال الزمني:**

- لقد بدأت الدراسة الميدانية موازاة مع بداية السنة الدراسية، أين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المديرية وسير العمل بها وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المديرية، خاصة مديرها العام ومدير الموارد البشرية، وذلك من أجل تعريفهم لموضوع الدراسة حتى يتم موافقتهم على إجراء الدراسة الراهنة على مستوى المؤسسة ( مديرية الحماية المدنية -وحدة تيارت-).

كما تم في هذه المرحلة الأولى جمع بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة وتعدادها البشري، وكل البيانات والمعلومات التي من شأنها أن تخدم الدراسة، أما المرحلة الثانية فخصصناها لتطبيق الاستمارة التجريبية بحيث أن المقابلات التي أجريت ساعدتنا على إجراء بعض التعديلات على استمارة البحث التجريبية.

وفي المرحلة الأخيرة من الدراسة الميدانية قمنا بتوزيع الاستمارة في صيغتها النهائية للحصول على المعلومات والبيانات التي من خلالها تم اختبار فرضيات الدراسة وقد تم توزيع الاستمارة خلال ثلاثة أيام ، اليوم الأول 2016-03-07 من الساعة 13:00 إلى 15:00 ، اليوم الثاني 2016-03-08 من الساعة 09:00 إلى 11:30 ، واليوم الثالث 2016-03-09 من الساعة 10:00 إلى 11:30 ، وقد استغرقتنا ثلاث أيام بحكم أن أعوان الحماية المدنية يعملون بشكل تناوبي كل يوم فريق وهم يتكونون من ثلاث فرق ( فريق أ ، فريق ب، فريق ج).

**4- المنهج المستخدم:**

للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة على حقيقة وجب إتباع منهج علمي واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث فالمنهج يعني( الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة)<sup>1</sup>

ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثنا، وذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، وفي بحثنا هذا نود معرفة كيف ما علاقة الأساليب القيادية بالرضا الوظيفي للعمال ومعرفة ما النمط القيادي السائد في مديرية الحماية المدنية، لذلك

<sup>1</sup> - عمار بوحوش و آخرون، مناهج البحث العلمي و اعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99.

استخدمنا المنهج الوصفي الذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها، وأبعادها في إطار معين ويقم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم.

فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها، وتدوينها، ومحاولة تحليلها وتفسيرها مع إمكانية التنبؤ بالظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

### 5- أدوات جمع البيانات :

- حتى يحصل الباحث على البيانات أو المعلومات اللازمة لتقديم إجابات عن أسئلة بحثه لا بد أن يستخدم في ذلك طرقا دقيقة وملائمة لجمع البيانات.

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا ( الأساليب القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال) على عدة أدوات وهي كالتالي:

#### 1-الملاحظة:

لقد تم الاعتماد على الملاحظة في البداية إذ تعاملنا مع عمال مديرية الحماية المدنية بصورة عادية مستفسرين عن جوانب تخص الأساليب القيادية السائدة في المديرية ومدى رضاهم عن عملهم والمشرفين عنهم، وبما تتميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

ولاشك أن الملاحظة البسيطة في الكثير من الدراسات السوسولوجية مهمة جدا خاصة ما يتعلق بالدراسات الاستطلاعية، لجمع بيانات عن الظاهرة المدروسة كالاتمام مثلا بظروف العلاقات التي تنشأ بين العمال في المؤسسة الخدمائية.

وقد كانت وظيفة الملاحظة في بحثنا هذا وظيفة تكميلية للتحقق من المعلومات المصرح بها في الاستمارة حول الأسلوب القيادي السائد في المديرية وما يخلفه الأسلوب القيادي من رضا وظيفي للأعوان.

#### 2-المقابلة:

تعد المقابلة من إحدى أدوات جمع البيانات. وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الإحصاءات الرسمية والتقارير أو التجريب. وتجري

المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث. ويشترط أن يكون الحوار مبوباً ومنظماً ومسيراً من طرف الباحث. كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث آرائه حول الموضوع.<sup>1</sup>

وقد أجريت مقابلات مفتوحة مع عدد كبير من العمال والإداريين ورؤساء المصالح، ومسؤولي الموارد البشرية والموظفين، و قد كانت مقابلات غير مقننة وكان الحديث مع العمال غير مقيد بأسئلة وكان الحديث مفتوح عن الموضوع وأبعاده.

### 3- الاستبانة:

كذلك ركزنا في دراستنا الميدانية على استخدام أداة لجمع البيانات والتي تمثلت في الاستمارة. وتستخدم الاستبانة في الغالب إذا كان المبحوثين كثيري العدد، فقد يكونون مئات أو حتى آلاف أو منتشرين جغرافياً، وغير متمركزين في مكان واحد، بحيث يكون الاتصال بهم مباشرة أمراً مكلفاً أو غير ممكن وفي مثل هذه الحالات يمكن الاعتماد على الاستبانة أداة لجمع البيانات على افتراض أن المستجيبين يستطيعون القراءة والكتابة بدرجة مقبولة.<sup>2</sup>

وتعرف الاستمارة على أنها مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على المعلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

فبعد تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً، وصياغة الفرضية العامة وتقسيمها إلى ثلاث فرضيات جزئية وباستحضار المعلومات التي جمعناها من قبل حول الموضوع أثناء زيارتنا للمديرية قمنا بطرح عدد من الأسئلة حول الموضوع بطريقة كانت ملائمة للواقع، ثم قمنا بعرضها على المحكمين للحكم على مدى صدقها وملاءمتها للدراسة، وبعد أن قمنا باختيارها ميدانياً (تجريب الاستمارة) على مجموعة من الأعوان، قمنا بإجراء بعض التعديلات عليها بناءً على دراسة النتائج الأولية للاستمارة التجريبية ومن هذه التعديلات نجد:

بالنسبة للبيانات الشخصية:

أمي - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي .

إلا أننا وجدنا انعدام الأميين في هذه المؤسسة، وبالتالي أصبحت الاحتمالات المتعلقة بها على المستوى التعليمي على النحو التالي:

ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي .

<sup>1</sup> - رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية، قسنطينة، 2008م، ص212.

<sup>2</sup> - أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الإدارية (المفاهيم والأدوات)، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010م، ص255.

وخلصنا في الأخير إلى صياغة الاستمارة في شكلها النهائي، حيث تضمنت 25 سؤال موزعة على ثلاث محاور، يدور المحور الأول حول البيانات الشخصية و يضم 05 أسئلة، أما المحور الثاني يدور حول الأساليب القيادية وقد تضمن 09 أسئلة، وغطى المحور الثالث الرضا الوظيفي للعمال وتضمن 11 سؤال. وقد تم توزيع 269 استمارة استرجعنا منها 238 استمارة علما أن العدد المتبقي من الأعوان كانوا في إجازة عمل.

**6- الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة:**

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

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

2-معامل الارتباط بار سون لتحديد مدى الاتساق الداخلي لأداة الدراسة والعلاقة بين متغيري الدراسة.

**المقياس:**

تم اعتماد المقياس كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي و بجمع البيانات والمعلومات على الظاهرة موضوع الدراسة بالاستعانة بالدراسات السابقة حول هذا الموضوع من خلال مراجعة العديد من الاستبيانات المتعلقة بمتغيري الدراسة (الأساليب القيادية و الرضا الوظيفي).

**7- مجتمع الدراسة و خصائصه:**

يعني مجتمع الدراسة جميع مفردات الظاهرة التي ندرسها، فمجتمع البحث هو جميع الأفراد الذين يكونون موضع البحث أو الدراسة.

ويتمثل مجتمع الدراسة في أعوان مديرية الحماية المدنية وحدة- تيارت- البالغ عددهم 296 عون، فقد تم توزيع الاستمارة عليهم، ولكن تم استعادة 238 استمارة .

**-خصائص مجتمع الدراسة:**

اشتملت المعلومات الأولية لأفراد مجتمع البحث على وصف خصائصهم، وقد تمثلت تلك المعلومات الأولية، في الجنس ( ذكر، أنثى)، والعمر(أقل من 30- من 30الى 39- من 40الى 49- من 50الى 59- من 59 فما فوق)، الحالة المدنية( أعزب-متزوج-مطلق-أرمل)، المستوى التعليمي ( ابتدائي-متوسط-ثانوي-جامعي)، الأقدمية في العمل ( أقل من 5س-من 5الى 9س-من 10الى 14س-من 15فمافوق). وفي مايلي وصف تفصيلي للمعلومات الأولية لأفراد مجتمع البحث المتمثل في أعوان مديرية الحماية المدنية- تيارت-:

**1- توزيع أفراد المجتمع حسب الجنس:**

**جدول(01): توزيع أفراد المجتمع وفقا للجنس.**

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
94,5 %	225	ذكر
5,5 %	13	أنثى
100,0 %	238	المجموع

-من خلال الجدول رقم(01) يتضح أن غالبية أفراد مجتمع البحث ذكور، حيث أن عددهم 225 عون بنسبة 95.5% ، تليها نسبة الإناث بنسبة 5.5% ، وهذا ما يشير إلى أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة البحث من فئة الذكور، أي أن مديرية الحماية المدنية تكون فيها نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث، وهذا ما

يرجع إلى طبيعة العمل المتواجد في المديرية و التي يمكن تفسيرها بميول الذكور نحو العمل وطبيعته أكثر من الإناث، وقد أكدت بعض الملاحظات التي أجريناها أثناء زيارتنا لمديرية الحماية المدنية، أن أغلب عمل الإناث إداري.

## 2- توزيع أفراد المجتمع وفقا للسنة:

جدول (02): توزيع أفراد المجتمع وفقا للسنة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	99	41,6%
من 30 إلى 39	108	45,4%
من 40 إلى 49	30	12,6%
من 50 إلى 59	1	0,4%
المجموع	238	100,0%

من خلال البيانات الكمية تبين أن:

نسبة 41.6% تمثل أقل من 30 سنة، البالغ عددهم 99 عون، ثم تليها نسبة 45.4% تمثل فئة من 30 إلى 39 سنة حيث يبلغ عددهم 108 عون أما فئة من 40 إلى 49 سنة بنسبة 12.6% البالغ عددهم 30 عون، في حين فئة من 50 إلى 59 سنة بنسبة 0.4% بعدد 01 عون.

وبقراءة هذه النتائج نجد أن ذلك مؤشر إيجابي بالنسبة لمديرية الحماية المدنية لأجل الاستفادة من كل طاقاتها البشرية وذلك بتحفيظها على البذل والعطاء ومنحها المزيد من المسؤوليات لتحقيق ذاتها، كما توضح أيضا أن أغلب فئات العمال في المديرية محل الدراسة، تنتمي إلى فئة الشباب بنسبة 87% وهذا أيضا يفسر حسب طبيعة عمل الأعوان لأنها تتطلب أعوان في أعمار الشباب أكثر من فئات العمر الأخرى، وهي نتيجة تعكس النضج الفكري والبدني لأفراد مجتمع الدراسة (أعوان الحماية المدنية).

**3)- توزيع أفراد المجتمع حسب الحالة المدنية:**

جدول(03): توزيع أفراد المجتمع وفقا للحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	106	44,5%
متزوج	124	52,1%
مطلق	6	2,5%
أرمل	2	0.8%
المجموع	238	100%

-تؤكد المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 03 والمتعلقة بالحالة المدنية أن فئة متزوج بنسبة 52.1% و البالغ عددهم 124 عون متزوج، ثم تأتي نسبة العزباء 44.5% البالغ عددهم 106 عون أعزب، أما فئة المطلق بنسبة 2.5% بعدد 06 أعوان، وفئة الأرامل بنسبة 0.8% بعدد 02 عون.

ومن خلال البيانات يتبين أن المؤسسة محل الدراسة يتواجد فيها أعوان متزوجين بنسبة أكبر وهذا ما يدل على أن العمل في مديرية الحماية المدنية يوفر للأعوان كل المتطلبات التي يحتاجونها، وبإمكانهم تأسيس عائلة ومن خلال هذا العمل يمكن سد احتياجات عائلاتهم، وهذا يخلف نوع من الرضا عن العمل. أما ثاني نسبة وهي نسبة فئة أعزب وهي متقاربة مع فئة المتزوجين هذا يدل أيضا على أن المؤسسة توظف فئة الشباب من أجل الاستفادة من قدراتهم وطاقاتهم الذهنية والجسمية وانشغالهم فقط بعمامهم داخل هذه المؤسسة على اعتبارها أسرتهم الثانية، كي يتحقق نوع من الولاء و يمكن إرجاع السبب أيضا إلى أن غالبية أفراد المجتمع تزيد عن 30 سنة.

## 4- توزيع أفراد المجتمع حسب المستوى التعليمي:

جدول (04): توزيع أفراد المجتمع وفقاً للمستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
0.4%	1	ابتدائي
6.3%	15	متوسط
55.9%	133	ثانوي
37.4%	89	جامعي
100%	238	المجموع

- من خلال تفريغ استجابات أفراد العينة حول المستوى التعليمي والتي وردت في الجدول أعلاه تبين أن فئة ابتدائي بنسبة 0.4% بعدد 01 عون، تليها فئة متوسط بنسبة 6.3% البالغ عددهم 15 عون، وبخصوص فئة ثانوي بنسبة 37.4% بعدد 89 عون، وفئة جامعي بنسبة 55.9% البالغ عددهم 133 عون.

إن النتائج المتحصل عليها في الجدول مؤشر جيد بالنسبة للمديرية محل الدراسة، من أجل الاستفادة القصوى من كفاءاتها سواء بإشراك الكفاءات في عملية اتخاذ القرارات، أو من خلال إتاحة الفرصة لها للسهر على السير الحسن للعمل والعملية التنظيمية داخل المؤسسة، كما أن هذه النتائج مؤشر يدل على تطور المديرية باعتمادها على المؤهل العلمي بالدرجة الأولى.

## 5- توزيع أفراد المجتمع حسب الأقدمية:

جدول (05): توزيع أفراد المجتمع وفقا للأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 س	88	37,0%
من 5 س الى 9 س	97	40,8%
من 10 الى 14س	33	13,9%
من 15 س فما فوق	20	8,4%
المجموع	238	100,0%

- يتضح من الجدول أن 97 عون بنسبة 40.8% يملكون خبرة ما بين 5س- 9س، بينما بلغ عدد أفراد المجتمع الذين تقل خبرتهم عن 5س 88 عون أي بنسبة 37% من الحجم الإجمالي للمجتمع، ثم تليها نسبة 13.9% الذين يملكون خبرة ما بين 10س-14س البالغ عددهم 33عون، و يلاحظ أيضا أن 20عون من أفراد المجتمع تزيد خبرتهم عن 15س فما فوق وهم يمثلون ما نسبته 8.4% من الحجم الإجمالي للمجتمع.

ونلاحظ من الأعداد السابقة أن هناك تقارب بين فئة أقل من 5س و من 5س-9س و يرجع السبب هنا إلى أن الأعوان المتواجدين في مديرية الحماية المدنية يتمتعون بصغر السن وأيضا لأن مديرية الحماية المدنية تتبع سياسة توظيف نشيطة في السنوات القليلة الماضية، والاعتماد الكلي على الشباب المتحصلين على الشهادات التعليمية العالية من أجل تجديد المعارف والخبرات للعمال ذوي الخبرات الطويلة وذلك بدمج الإطارات الجامعية من الشباب في المديرية محل الدراسة، وهذا ما أكدته بعض المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين.

# الفصل الثالث

الفصل الثالث: عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

- 1- عرض و تحليل بيانات الدراسة.
- 1-1- عرض و تحليل نتائج المحور الثاني ( الأساليب القيادية ).
- 1-2- عرض تحليل نتائج المحور الثالث ( الرضا الوظيفي ).
- 2- عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة
- 2-1- عرض و تحليل نتائج الفرضية العامة.
- 2-2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى.
- 2-3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.
- 2-4- عرض و تحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة.
- 3- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة.
- 3-1- مناقشة وتفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة.
- 3-2- مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات الجزئية.
- 3-3- مناقشة و تفسير نتائج الفرضية العامة.
- 3-4- مناقشة و تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة.
- 4- الإستنتاج العام للدراسة.

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة.

1-1 تحليل نتائج المحور الثاني - أساليب القيادة.

الجدول رقم 06 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الديمقراطي.

الرقم	العبارة	نادرا		أحيانا		غالبا		المتوسط	الانحراف
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن		
1	يستشيرك مشرفك قبل اتخاذ القرارات	106	44.5	90	37.8	42	17.6	1.73	0.74
2	يفوض لك مشرفك بعض من صلاحياته	113	47.5	106	44.5	19	8	1.60	0.63
3	يتفهم مشرفك ظروفك الخاصة	51	21.4	122	50.8	66	27.7	2.06	0.69
المتوسط العام والانحراف للبعد (الأسلوب الديمقراطي)									
								1.79	0.53

من خلال الجدول يتضح لنا أن العبارة التي كانت لها أقوى اتجاه هي العبارة رقم 3 بمتوسط 2.06 وهو اتجاه متوسط.

وثاني عبارة في القوة هي (1) بمتوسط 0.73 واتجاه المبحوثين نحوها متوسط أما العبارة (2) فقد بلغ متوسطها 1.60 ويعتبر اتجاه المبحوثين نحوها ضعيف أما المتوسط العام للبعد فقد بلغ 1.79 وهو اتجاه متوسط.

وعليه يمكن القول أن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة، يتفهمون مشاكل المرؤوسين ومعالجة أخطائهم في العمل، لاسيما وأن المؤسسة قد عرفت تطورا تكنولوجيا ملموسا، وهو ما يشير إلى العلاقات الإنسانية بين الطرفين فضلا عن الانسجام والتعاون بين القائد ومرؤوسيه أما تعويض السلطة فقد جاء بشكل محدود و ضعيف، و ذلك قد يعود إلى أن مجال تفويض السلطة بالمؤسسة ضيقا.

## الجدول رقم (7): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الديكتاتوري

الرقم	العبارة	نادرا		أحيانا		غالبا		المتوسط	الانحراف
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن		
04	يحتكر مشرفك اتخاذ القرارات	ت	35.7	ت	34.5	ت	71	1.94	0.80
			85		29.8		29.8		
05	مشرفك صارم	ت	13	ت	38.7	ت	49	2.35	0.70
06	مشرفك يتصد أخطائك	ت	40.3	ت	39.1	ت	49	1.80	0.75
	المتوسط العام والانحراف للبعد (الديكتاتوري)								
								2.03	0.52

من خلال الجدول يتضح لنا أن العبارة التي كانت لها أقوى اتجاه هي العبارة رقم (5) المتوسط 2.35 وهو اتجاه قوي.

وثاني عبارة في القوة هي رقم (4) بمتوسط 1.94 و اتجاه المبحوثين نحوها متوسط أما العبارة رقم (6) فقد بلغ متوسطها 1.80 ويعتبر اتجاه المبحوثين نحوها متوسط.

أما المتوسط العام للبعد فقد بلغ 2.03 وهو اتجاه متوسط يتضح أن النمط السائد هو النمط الديكتاتوري بمتوسط 2.03 ثم يليه.

يتبين من خلال العبارة رقم (5) أن القائد يتميز بالصرامة في التعامل مع مرؤوسيه وبإصدار الأوامر و التعليمات. و يمكن القول بأن الوضع الحالي بالمؤسسة يجعل القائد يمارس هذا النوع من القيادة بسبب نقص المهارات والمعارف لدى العاملين.

الجدول رقم (8) : يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد الفوضوي .

رقم العبارة	العبارة	نادرا	أحيانا	غالبا	المتوسط	الانحراف
07	مشرفك غير مبالي بأمور العمل	178	74.8	32	13.4	27
08	مشرفك لا يعطي أهمية لاحترام الوقت	184	77.3	35	14.7	19
09	مشرفك ضعيف الإتصال بك	103	43.3	95	39.9	40
	المتوسط العام والانحراف للبعد ( الأسلوب الفوضوي)				1.48	0.51

من خلال الجدول يتضح لنا أن العبارة التي كانت لها أقوى اتجاه هي العبارة رقم 09 بمتوسط 1.73 وهو اتجاه متوسط أي أن المشرف قليل الاتصال بالأعوان و لعل ذلك راجع إلى طبيعة الاتصال النازل، كون أن المشرف أو القائد لا يتصل بالأعوان مباشرة.

و ثاني عبارة في قوة الاتجاه هي العبارة رقم 7 بمتوسط 1.40 واتجاه المبحوثين نحوها ضعيف وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المشرف صارم في العمل و يعطي له أهمية كبيرة لأن آراء الموظفين حوله أو اتجاههم حوله كان ضعيف لأنه يبالي بالعمل أكثر من اللازم.

أما العبارة رقم(8) فقد بلغ متوسطها 1.30 ويعتبر اتجاه المبحوثين نحوها ضعيف كون أن المشرف يحترم الوقت ويعطي لأهمية كبيرة ولا يقبل تضيق الوقت وهذا ما لاحظناها أثناء نزولنا إلى الميدان وحين تقسيمنا للاستمارات على الأعوان.

أما المتوسط العام للبعد فقد بلغ 1.48 وهو اتجاه ضعيف وهذا ما يجعلنا نستبعد الأسلوب الفوضوي وهذا يعني أنه لا يوجد اختلاف كبير في آراء المبحوثين.

1-2-1- تحليل نتائج المحور الثالث:

1-2-1-1- تحليل أبعاد الرضا: ظروف العمل - علاقات العمل - محتوى العمل

الجدول رقم 09 : يوضح المتوسط الحسابي والانحراف للبعد ظروف العمل.

رقم العبارة	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف
10	لديك كل الوسائل اللازمة لإنجاز عملك.	33	43	162	2.54	0.72
11	تتوفر بمكان عملك كل شروط الأمن والسلامة	12	19	207	2.81	0.49
12	التدفئة في مكان العمل مناسبة	17	06	215	2.83	0.53
13	التهوية في مكان العمل مناسبة	12	09	217	2.86	0.47
14	الإضاءة في مكان العمل مناسبة	09	09	220	2.88	0.42
	المتوسط والانحراف العام للبعد ( ظروف العمل)				2.78	0.40

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن العبارة التي كانت لها أقوى اتجاه هي العبارة رقم (14) بمتوسط حسابي **2.88** وهو اتجاه قوي.

وثاني عبارة في القوة هي رقم **-13-** بمتوسط **2.86** واتجاه المبحثن نحوها قوي أما العبارة رقم (12-11-10) فقد كانت اتجاههم نحوها قوي.

أما المتوسط العام للبعد فقد بلغ **2.78** وهو اتجاه قوي وهذا لا يسعنا إلا أن نقول بأن المؤسسة لا يوجد فيها ظروف في العمل وكل الوسائل اللازمة في العمل أما التهوية والإضاءة فهي موجودة ولا يعيق سير مجرى العمل ولا تأثر عليهم.

## الجدول رقم 10: يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد علاقات العمل

الرقم	العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط	الانحراف
		ت	%ن	ت	%ن	ت	%ن		
15	فريق العمل يتميز بالإنسجام بين أفراداه	21	8.8	47	17.7	170	71.4	2.62	0.64
		19	8	35	14.7	184	77.3		
16	فريق العمل يتميز بالتعاون بين أفراداه	19	8	35	14.7	184	77.3	2.69	0.61
17	فريق العمل يتميز بالإحترام بين أفراداه	28	11.8	38	16	172	72.3	2.60	0.69
		المتوسط العام والانحراف للبعد ( علاقة العمل)							
		2.64							
		0.55							

من خلال الجدول يتضح لنا أن العبارة التي كانت لها أقوى اتجاه هي العبارة رقم(16) بمتوسط 2.69 وهو اتجاه قوي.

وثاني عبارة في القوة هي رقم (15) بمتوسط 2.62 و اتجاه المبحوثين نحوها قوي أما العبارة رقم(17) فقد بلغ متوسطها 2.60 ويعتبر اتجاه المبحوثين نحوها قوي أما المتوسط العام للبعد فقد بلغ 2.64 وهو اتجاه قوي.

و يتضح من النتائج السابقة أن مستوى الرضا الوظيفي بدرجة قوية و أبرز العبارات التي جاءت في هذا المحور تتمثل في العبارات رقم(15) - (16) - (17)

ويتبين أن هناك علاقات إنسانية بين العمال في العمل يسودها الانسجام، والتعاون، والاحترام، و هذا ما يحقق درجة من الرضا لدى العمال.

الجدول رقم 11: يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للبعد محتوى العمل.

الرقم	العبارة	غير موافق		محايد		موافق		المتوسط	الانحراف	
		ت	% ن	ت	% ن	ت	% ن			
18	محتوى عملك ثري ومتنوع	28	11.8	42	17.6	16	70.6	2.58	0.69	
						8				
19	وظيفتك تتناسب مع تخصصك	51	21.4	38	16	14	62.6	2.44	0.82	
20	وظيفتك تتناسب مع قدراتك	32	13.4	28	11.8	17	74.8	2.61	0.71	
	المتوسط العام والانحراف للبعد (محتوى العمل)								2.53	0.58

من خلال الجدول يتضح لنا أن العبارة التي كانت لها أقوى اتجاه هي العبارة رقم (20) بمتوسط 2.61 وهو اتجاه قوي.

و ثاني عبارة في القوة هي رقم (18) بمتوسط 2.58 وهو اتجاه المبحوثين نحوها قوي، أما العبارة رقم (19) فقد بلغ متوسطها 2.44 و يعتبر اتجاه المبحوثين نحوها قوي.

أما المتوسط العام للبعد فقد بلغ 2.53 وهو اتجاه قوي و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنه هناك رضا وظيفي قوي لدى الأوان في العبارات (20.19.18) وأن وظيفة كل عون تتناسب مع تخصصه و هذا ما يجعل مستوى العمل سهل و بسيط.

2- عرض و تحليل نتائج فرضيات الدراسة.2-1- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية العامة:جدول (12): يمثل النمط السائد في المؤسسة.

الترتيب	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأسلوب القيادي
2	0.53	1.79	الديمقراطي
1	0.52	2.03	الديكتاتوري
3	0.51	1.48	الفوضوي

يتضح من الجدول السابق أن الأسلوب السائد في مديرية الحماية المدنية - تيارت- هو الأسلوب الديكتاتوري حيث بلغ متوسطه الحسابي **2.09**، يليه الأسلوب الديمقراطي بمتوسط حسابي **1.79** ، ثم يليه الأسلوب الفوضوي بمتوسط حسابي **1.48**.

ومن النتائج السابقة يتضح أن القادة يمارسون الأسلوب القيادي الديكتاتوري في المرتبة الأولى ، ثم النمط الديمقراطي يليه الأسلوب الفوضوي ، وهذه النتائج تتفق مع دراسة (الدوسري، 2013م) والتي تناولت علاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي في مؤسسة الخرج.

ومن خلال هذه البيانات الكمية نستنتج أن في مديرية الحماية المدنية توجد الأساليب القيادية الثلاثة (الديمقراطي-الديكتاتوري-الفوضوي) و لكن الأسلوب السائد هو الأسلوب الديكتاتوري، هذا الأخير الذي لا يؤثر على الرضا الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.

2-2- عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي والأسلوب القيادي الديمقراطي.

ولاختبار الفرضية تم استخدام معامل ارتباط بيرسون وكانت النتائج كالتالي:

جدول (13): معامل الارتباط بين الأسلوب الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي:

العلاقة	الدلالة	القرار الإحصائي
0.238	0.000	علاقة دالة

من خلال الجدول السابق يتضح أن معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا يقدر : **0.238** وهو دال عند مستوى الدلالة **0.000** هذا ما يشير بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعوان مديرية الحماية المدنية وقدرت قيمة المتوسط الحسابي بـ **2.65** لمستوى الرضا الوظيفي.

- وهذا يفسر بأن القيادة الإدارية تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي بإستعمال القائد الأسلوب الديمقراطي.

## جدول (14) يمثل العلاقة بين مؤشرات بعد الأسلوب الديمقراطي مع الرضا الوظيفي.

الرقم	الأسلوب الديمقراطي	الرضا	القرار
01	يستشيرك مشرفك قبل اتخاذ القرار	معامل الارتباط	دالة
		الدلالة	
02	يفوض لك مشرفك بعض من صلاحياته	معامل الارتباط	دالة
		الدلالة	
03	يتفهم مشرفك ظروفك الخاصة	معامل الارتباط	دالة
		الدلالة	

من خلال الجدول رقم 14 يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العبارة رقم 01 ومستوى الرضا تقدر بـ **0.217** وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.001** ، أما قيمة الارتباط بين العبارة رقم 02 ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية تقدر بـ **0.149** وهي دالة إحصائية عند مستوى الدلالة **0.021** ، والعبارة رقم 03 تقدر قيمة الارتباط بينها وبين الرضا الوظيفي بـ **0.176** عند مستوى دلالة **0.006**.

وهذه البيانات الكمية تفسر لنا أن القائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله ، وإنما يتفاعل مع مرؤوسه من خلال الإستشارة قبل إتخاذ القرارات من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات وتفويضه لهم بعض من صلاحياته وهذا يسمح لهم بتبادل الأفكار و الإقراحات ، وأيضاً تفهم القائد لظروف مرؤوسيه الخاصة تمنحهم الثقة والرضا عن العمل . ومن خلال الجدول يتضح أن أكبر قيمة ارتباط بين العبارة رقم 01 ومستوى الرضا وهذا يفسر أن كلما أشرك القائد مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات القرار ، كلما كانت الإمكانيات المتاحة لإنجاز أعمالهم وهذا يؤدي إلى زيادة فرض التجديد والابتكار وهذا ما يؤدي إلى رضاهم.

2-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية بين مستوى الرضا الوظيفي والأسلوب القيادي الديكتاتوري.

جدول (15) معامل الارتباط بين الأسلوب الديكتاتوري ومستوى الرضا الوظيفي.

العلاقة	الدلالة	القرار الإحصائي
-0.055	0.394	علاقة غير دالة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب الديكتاتوري ومستوى الرضا الوظيفي يقدر بـ **-0.055** وهو غير دال عند مستوى الدلالة **0.394** ، وهذا ما يعني عدم وجود علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الديكتاتوري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية. وهذا ما يفسر القيادة الديكتاتورية لا تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لأعوان الحماية المدنية.

## جدول رقم 16: يمثل العلاقة بين مؤشرات بين الأسلوب الديكتاتوري مع الرضا الوظيفي.

الرقم	الأسلوب الديمقراطي	الرضا	القرار
04	يحتكر مشرفك اتخاذ القرار	معامل الارتباط	غير دالة
		معامل الارتباط	غير دالة
05	مشرفك صارم	معامل الارتباط	غير دالة
		معامل الارتباط	غير دالة
06	مشرفك يتسبب أخطائك	معامل الارتباط	غير دالة
		معامل الارتباط	غير دالة

من خلال الجدول رقم (16) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين العبارة رقم (04) ومستوى الرضا الوظيفي تقدر بـ:  $-0.081$  وهي غير دالة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.211$  ، أما قيمة الارتباط بين العبارة رقم (05) ومستوى الرضا الوظيفي تقدر بـ  $0.041$  وهي غير دالة وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.531$  والعبارة رقم (06) تقدر قيمة الارتباط بينها وبين الرضا الوظيفي بـ  $-0.067$  وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة  $0.301$ .

ويتبين من هذه النتائج أن القائد الديكتاتوري هو الذي يقوم بمفرده بكل صغيرة وكبيرة في المديرية ويعطي أوامر صارمة لتكون كل الأمور تحت سيطرته ويكون جميع الأعوان خاضعين لمعلوماته وقواعده المحددة لتنفيذ العمل لكن هذا لا يؤثر على رضاهم الوظيفي كون أن عملهم محدد في تنفيذه وفي جميع خطواته وأساليبه واعوان الحماية المدنية يقبلون أن تكون السلطة مركزية عليهم على أساس أنها الأسلوب الملائم لتنفيذ العمل فهم يقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويقبلون جميع الأوامر الصادرة لهم ويخضعون للتعليمات الموجهة إليهم برضا تام.

## 4-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة:

جدول رقم (17) معامل الارتباط بين بعد الأسلوب القيادي الفوضوي ومستوى الرضا:

العلاقة	الدلالة	القرار الإحصائي
-0.177**	0.006	علاقة دالة إحصائياً

من خلال الجدول رقم (17) يتضح أن معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب القيادي الفوضوي ومستوى الرضا يقدر بـ  $-0.177^{**}$  وهو دال عند مستوى الدلالة **0.000** وهذا ما يشير بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي الفوضوي ومستوى الرضا الوظيفي لكن قيمة الارتباط أقل من قيمة الارتباط الأسلوب الديمقراطي بمستوى الرضا الوظيفي.

## جدول (18) يمثل العلاقة بين مؤشرات بعد الأسلوب الفوضوي مع الرضا الوظيفي:

الرقم	الأسلوب الديمقراطي	الرضا	القرار
07	مشرفك غير مبالي بأمور العمل	معامل الارتباط	غير دالة
		معامل الارتباط	-0.121
08	مشرفك لا يعطي أهمية لاحترام الوقت	معامل الارتباط	غير دالة
		معامل الارتباط	-0.069
09	مشرفك ضعيف الإتصال بك	معامل الارتباط	دالة
		معامل الارتباط	-0.164*
		الدلالة	0.011

من خلال الجدول (18) يتضح لنا أن قيمة معامل الارتباط بين العبارة رقم (07) ومستوى الرضا الوظيفي تقدر : **-0.121** وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة **0.062** ، وقيمة الارتباط بين العبارة رقم (08) ومستوى الرضا الوظيفي تقدر: **-0.069** وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة **0.291** اما العبارة رقم (9) تقدر قيمة ارتباطها بمستوى الرضا : **0.164\*** وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة **0.011**.

3- مناقشة وتفسير النتائج الجزئية والكلية للدراسة:1-3 مناقشة وتفسير النتائج في ضوء أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على الأساليب القيادية المطبقة في المؤسسة وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي عند أعوان الحماية المدنية.
- من خلال نتائج الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن الأساليب القيادية الموجودة في مديرية الحماية المدنية هي الأسلوب الديمقراطي الديكتاتوري - الفوضوي حيث أن الأسلوبين الديمقراطي والفوضوي لهما علاقة ارتباطية بالرضا الوظيفي لأعوان الحماية المدنية عكس النمط الديكتاتوري الذي يوجد بينه وبين مستوى الرضا الوظيفي علاقة ارتباطية.
- التعرف على الأسلوب القيادي السائد في المؤسسة.
- من خلال نتائج الدراسة يظهر جليا أن الأسلوب الديكتاتوري هو الأسلوب السائد في المؤسسة حيث أكدت أغلب اجابات الأعوان على سيادة هذا الأسلوب في المؤسسة وقد بلغ متوسطه الحسابي 2.03 ثم يليه الأسلوب الديمقراطي بمتوسط 1.79 ثم يليه الأسلوب الفوضوي بمتوسط حسابي 1.48.
- التعرف على المشاكل المرتبطة بانخفاض الرضا الوظيفي للعمال.
- من خلال النتائج الدراسة الميدانية استنتجنا أن مستوى الرضا الوظيفي لأعوان الحماية المدنية قوي حيث بلغ متوسطه الحسابي 2.65 وهذا ما يفسر بأنه لا توجد مشاكل تقلل من مستوى الرضا الوظيفي للأعوان سواء بالنسبة لظروف العمل الفيزيائية أو علاقات العمل أو محتوى العمل ، فأغلب الأعوان لديهم رضا وظيفي قوي اتجاه عملهم وظروفه.

3-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية:

في ضوء التحليل الإحصائي لعناصر أساليب القيادة والرضا الوظيفي واختيار فرضيات الدراسة يمكن اجمال النتائج كالتالي:

3-2-1 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعوان مديرية الحماية المدنية بتيارت .

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 13 و 14 والتي بينت أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الأسلوب القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي تقدر بـ  $0.238^{**}$  وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.000 التي تدل على وجود علاقة ارتباطيه.

وتفسر هذه النتيجة على أنها راجعة إلى حسن التسيير ومشاركة العمال في صنع القرار كونه ديمقراطي في تعاملاته معهم ، في حين يفتح لهم مجال واسع الخلق نشاط وحيوية داخل المؤسسة وخلق روح الإبداع ، فإن أفضل تقدير لدى العمال المرؤوسين هو حسن القيادة ولا يعني ذلك تقييد الإرادات ولا إلغاءها ولكن اكتشافها جعلها ترتبط بالأفعال المقررة لضمان نجاحها ، فالقائد لا يستغل سلطته الرئاسية من أجل إصدار الأوامر والأحكام فقط بل يولد الرغبة الصادقة لدى المرؤوسين في الرضا الوظيفي لديهم ، فالقائد الديمقراطي حريص دائما على مراعاة احتياجات مرؤوسيه إذ أن توزيع المسؤوليات بين العاملين كل حسب قدراته وإمكانياته ، يشعروهم بتقدير الإدارة لهم وثقتها فيهم مما يزيد من رضاهم وعطاءهم في جو من الثقة المتبادلة.

3-2-2 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية:

والتي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب القيادي الديكتاتوري ومستوى الرضا الوظيفي لدى أعوان مديرية الحماية المدنية بتيارت من خلال النتائج من خلال النتائج الموضحة في الجدولين : 15-16 والتي بينت أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الديكتاتوري تقدر بـ  $-0.055$  وهي غير دالة عند مستوى دلالة  $0.394$  والتي تدل على عدم وجود علاقة بين الأسلوب الديكتاتوري ومستوى الرضا الوظيفي وتفسر هذه النتيجة على أن الأسلوب الديكتاتوري التسلطي أقل فعالية من الأسلوب الديمقراطي لأنه صارم في اتخاذ القرارات وعدم مشاركة العمال في أي مشكلة واستبعادهم ، في تقديم الحلول لمختلف المشاكل التي تطرأ على مديرية الحماية المدنية وهذه النتائج تفسر عدم تحقيق الفرضية الثانية حيث أنه يمكننا القول أن القائد يمارس الصرامة المبالغ فيها مهما كانت الأسباب دون أن يؤثر مستوى الرضا الوظيفي للأعوان بحكم عدم وجود علاقة بين الأسلوب الديكتاتوري والرضا الوظيفي .

3-2-3 مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

والتي مفادها : توجد علاقة ارتباطية بين الأسلوب الفوضوي ومستوى الرضا الوظيفي ، من خلال النتائج الموضحة في الجدولين 17-18 والتي بينت أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين النمط القيادي الفوضوي تقدر بـ  $-0.177$  وهي دالة عند مستوى الدلالة  $0.006$  والتي تدل على وجود علاقة ارتباطية عكسية بين الأسلوب الفوضوي ومستوى الرضا أي كلما قلّ مستوى الأسلوب الفوضوي كلما زاد رضا الأعوان عن عملهم ، حيث أن القائد الذي يمارس أي سلطة ولا يحاول أن يؤثر فيهم ولا يبالي بأمور العمل ولا يعطي أهمية لإحترام الوقت وضعيف الاتصال بمرووسية يجعل منه قائد مجهول .

وبذل ينعكس سلبا على المديرية وعلى زيادة الرضا الوظيفي للأعوان بسبب عدم تكافئ الفرص بين العمال ، فالقائد الفوضوي لا يضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وهذا يجعل الأعوان غير راضين على عملهم .

**3-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:**

يتضح من الجدول السابق رقم 12 أن النمط السائد في مديرية الحماية المدنية هو النمط الديكتاتوري حيث بلغ متوسطه الحسابي **2.03** يليه النمط الديمقراطي.

بمتوسط حسابي **1.79** ثم يليه الأسلوب الفوضوي بمتوسط حسابي **1.48** ومن النتائج السابقة يتضح أن القادة يمارسون الأسلوب القيادي الديكتاتوري في المرتبة الأولى وتختلف هذه النتيجة مع الدراسة السابقة للخطيب **2004** التي تناولت النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية في قطاع غزة حيث توصلت إلى عدة نتائج أهمها تفوق النمط الديمقراطي على باقي الأنماط القيادية الأخرى.

بينما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الدوسري (2000) والتي تناولت فعالية أداء القيادات الأمنية الصغرى في تطوير العمل الأمني حيث توصل إلى عدة نتائج منها النمط الفوضوي على الأنماط الأخرى ثم يليه النمط الديمقراطي ثم الفوضوي.

**3-3-4 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:**

و التي مفادها توجد علاقة ارتباطية بين الأساليب القيادية و مستوى الرضا الوظيفي لأعوان الحماية المدنية. يبين التحليل الاحصائي للبيانات المتعلقة بالفرضية العامة أن هناك علاقة طردية بين الأسلوب الديمقراطي و الرضا الوظيفي، أي أنه كلما زاد الأسلوب الديمقراطي زاد مستوى الرضا الوظيفي لأعوان الحماية المدنية، و علاقة عكسية بين الأسلوب الفوضوي و الرضا الوظيفي، أي كلما قل الأسلوب الفوضوي زاد رضا الأعوان عن عملهم، في حين لا توجد علاقة بين الأسلوب الديكتاتوري و مستوى الرضا الوظيفي. بمعنى أنه هذا الأسلوب لا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لأعوان الحماية المدنية، فعندما يتبع القائد الصرامة في العمل و عدم إغفال الأخطاء لا يقلل من رضا أعوان الحماية المدنية.

و من خلال هذه النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن نتيجة الدراسة تتوافق مع الفرضية العام لكن بشكل جزئي، بحكم أنه قد تحققت فرضيتين المتعلقة بالأسلوبين الديمقراطي و الفوضوي و علاقتهما بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأعوان. عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة المتعلقة بالأسلوب الديكتاتوري و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي.

#### 4- استنتاج عام:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسلوب القيادي الذي يماره قائد مديرية الحماية المدنية و علاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى الأعوان ، و قد تكون مجتمع الدراسة من 269 عون ، لكن استرجعنا 238 استمارة . و قد استخدمنا أداتين لجمع البيانات استمارة والملاحظة ، واتبعنا المنهج الوصفي في تحليل نتائج الدراسة باستخدام المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري، و معامل الارتباط بارسون، للتأكد من صحة الفرضيات و معرفة مدى تطابقها مع الفرضيات الجزئية، والفرضية العامة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأسلوب السائد في مديرية الحماية المدنية هو الأسلوب الديكتاتوري و لكن هذا لا يؤثر على مستوى رضا الأعوان.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية بين الأسلوب القيادي و مستوى الرضا الوظيفي للأعوان، و قد أظهرت نتائج الدراسة بوجود علاقة طردية بين الأسلوب الديمقراطي و الرضا الوظيفي و كشفت النتائج بوجود علاقة عكسية بين الأسلوب الفوضوي و الرضا الوظيفي، و بينت النتائج بعدم وجود علاقة بين الأسلوب الديكتاتوري و مستوى الرضا الوظيفي.

الخاتمة

## خاتمة

تعتبر القيادة الإدارية حجر الزاوية لنجاح أي مؤسسة وضمان استمراريتها في ظل المنافسة الشديدة والتغير الدائم في بيئة الأعمال ، من هنا برزت أهمية هذا المتغير لتحديد طبيعته وتحليل التأثير الذي يتركه على الرضا الوظيفي للأفراد في المؤسسة ، وبدأ الإهتمام بها منذ فجر التاريخ عبر الحضارات المتعاقبة كان للقيادة فيها نصيب ، فالحضارة الفرعونية اعتمدت الهرمية في الحكم أما الإمبراطورية الصينية اعتمدت فلسفة كونفوشيوس في القيادة والمبنية على الإحساس الإنساني والإنصاف ، وكذا الثقة والمعرفة والشجاعة والشدة ، في حين رأى مفكرو الحضارة الإغريقية أن الأولى بالقيادة هم أهل العلم والمعرفة ، وبعد توحيد أجزاء الحضارة الرومانية اعتمدت معايير الجدارة والكفاءة في اختيار القادة بعد أن كانت معايير الغنى والأصل النبيل هي أساس الإختبار ، وأما الحضارة العربية فقد أرسى الإسلام القواعد المدنية والتنظيم الإداري وبين كيفية إختيار القادة وحدد الشروط والمقومات الواجب توفرها في القائد الرشيد ، وبظهور مدارس الفكر الإداري الحديث جاءت دراسات مستفيضة في مجال القيادة ، فالمدرسة العلمية اهتمت بدراسة الحوافر المادية ، في حين أسهمت المدرسة العلمية للإدارة بتحديد صفات جسمية وعقلية وأخلاقية وثقافية وصفات تتعلق بالخبرة يجب توفرها في المدير ، أما المدرسة البيروقراطية فقدمت ثلاث نماذج للسلطة ( الشرعية ، التقليدية ، الكاريزمية ) ، وجاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتكمل ما أنقله الآخرون وتبين أهمية الجانب الإنساني في تحقيق القيادة الناجحة.

وللقيادة الإدارية مكونات هي القائد وما يمتلكه من مهارات ( فنية ، انسانية ، فكرية وشخصية ) ، الأتباع وما ينتظرونه من قادتهم ، عملية التأثير الإيجابي على الأتباع ووسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها : الموقف بعناصره ومتغيراته وأخيرا الأهداف المشتركة ، وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة ، الزعامة ، والإدارة ، حيث تتبع القيادة من جماعة تؤمن بأهدافها وتمثل مصدر سلطتها ، بينما تفرض الرئاسة على الجماعة بشكل رسمي ويقبلونها خوفا من العقاب ، أما فيما يميز الزعامة عن القيادة هو إعتقاد الزعيم على تأثيره الشخصي بشكل مبالغ فيه ، وبالنسبة للإدارة فهناك من المفكرين من يرى أن القيادة جزء من الإدارة وآخرون يرون أنهما متكاملين.

ورفع مستوى الرضا الوظيفي هو غاية كل مؤسسة ، من أهم المقومات التي من شأنها أن تحقق وتدعم الرضا الوظيفي ، القيادة الإدارية ، فنجاح أي مؤسسة يتوقف على مدى مهارة القائد وتفاعله الإجتماعي من خلال المشاركة الإيجابية والفعالة في أعمال الجماعة ومشكلاتها ، بالإضافة إلى التحلي بروح المسؤولية والشجاعة و اليقظة والثقة في المهمات وفي الرسالة التي يحملها ، وهذا ما يؤدي إلى معرفة مشاكل العمال وسبل حلها في جو يسوده الرضا عن العمل واعتراف الإدارة بأهمية ما يقدم العامل من أداء وذلك بوضعه في موقع إحترام وتقدير.

## قائمة المراجع والمذكرات

- 1- أبو نصر، مدحت محمد، الإدارة بالحوافز-أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، 2012م.
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، 1988م.
- 3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 2005م.
- 4- أحمد عارف العساف، محمود الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية و الادارية(المفاهيم و الأدوات)، ط1، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2010م.
- 5- ثروة مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2010م.
- 6- جبرالد، جرين برج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب و مراجعة، رفاعي رفاعي، إسماعيل بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004م.
- 7- حريم حسين، السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004م.
- 8- حسن راوية، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 2001م.
- 9- حسن راوية، السلوك في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- 10- حسين التهامي، التفكير الإبداعي و سيكولوجية القيادة، ط1، القاهرة، دار الكتاب الحديث، 2013م.
- 11- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية، قسنطينة، 2008م.
- 12- زيد منير عبودي، الإدارة بالأهداف، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007م.
- 13- سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، عمان، دار أسامة للنشر، 2008م.
- 14- السواط طلق عوض، وآخرون، الإدارة العامة (المفاهيم-الوظائف-الأنشطة)، دار حافظ للنشر و التوزيع، جدة، 2007م.

- 15- شايوش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2011م.
- 16- عادل حسن و آخرون، التنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 2011.
- 17- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان 2003م.
- 18- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي-مدخل تنظيمي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003م.
- 19- عبد الباقي صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م.
- 20- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، مطبعة الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004م.
- 21- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع (المصنع و مشكلاته الاجتماعية)، الكتاب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1984م.
- 22- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابه البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب،
- 23- علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، ط1، دار الفكر، الأردن، 2008م.
- 24- عمار بوحوش و آخرون، مناهج البحث العلمي و إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999م.
- 25- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط5، دار وائل للنشر، الأردن، 2010م.
- 26- كريم ناصر، علم النفس الإداري و تطبيقاته في العمل، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009م.
- 27- كور تواء، ترجمة سالم العيسى، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية، ط1، دار علاء الدين، دمشق، 1999م.
- 28- الغامدي، عبد الله بن عبد الواحد، القيادة الإدارية، مكتبة الملك فهد الوطنية، الدمام، 2009م.
- 29- ماهر أحمد، السلوك التنظيمي-مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.

- 30- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، ط1، الإسكندرية، 2009.
- 31- محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، ط1، القاهرة، أترك للنشر، 2010م.
- 32- مراد الزعيمي، دراسات في تسيير الموارد البشرية، دار قرطبة للنشر و التوزيع، 2005م.
- 33- المرسي جمال، إدريس ثابت، السلوك التنظيمي-نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمات،الدار الجامعية، القاهرة، 2005م.
- 34- المطيري حزام بن ماطر، الإدارة الإسلامية-المنهج و الممارسة، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، 2008م.
- 35- موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود، إدارة الأعمال، دار إثراء للنشر،الأردن،2008م.
- 36- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993م.

- 37- الجريد، عارف بن ماطل، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الحوز، رسالة ماجستير، كلية العلوم الدارية، جامعة نايف، الرياض، 2007م.
- 38- الدوسري حسين المرضي، الأنماط القيادية و علاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، قسم العلوم الإدارية، 2013م.
- 39- السبيعي عبيد، الأدوار القيادية لمديري التربية و التعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة أو الفري، المملكة العربية السعودية، 2009م.
- 40- الشريف طلال عبد الملك، الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف، الرياض، 2004م.
- 41- الطراونة، تحسين أحمد، الفلسفة الأخلاقية و علم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2012م.
- 42- عويضة إيهاب، أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية في غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008م.
- 43- كردي محمد علاء، تأثير الأنماط القيادية الإدارية على الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على شركة ستريلا للاتصالات، جامعة سوريا، قسم إدارة الأعمال، 2011م.
- 44- كيرد عمار، تأثير القيادة على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة أكلي محند أو الحاج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، 2014م.
- 45- مروه أبو نور، العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012م.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الإجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

السنة الثانية ماستر

استمارة بحث حول:

## الأساليب القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمل

دراسة ميدانية: لأعوان الحماية المدنية وحدة - تيارت -

من إعداد الطالبتين:

❖ مناد خالدية

❖ بوزرد يمينة

تحت إشراف: أ تيش تيش سليمان

ملاحظة: هذه المعلومات الواردة في الاستمارة سرية تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي لذا نرجو منكم الإجابة بكل موضوعية بوضع علامة X في الخانة المناسبة.

السنة الجامعية: 2015 - 2016.

يرجى وضع علامة x في المكان المناسب؛

محور البيانات الشخصية :

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 30  من 30 إلى 39  من 40 إلى 49   
من 50 إلى 59  من 59 فما فوق
- 3- الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الأقدمية في العمل الحالي: أقل من 05 س  من 05س - 09 س  من 10-14 س   
من 15 س فما فوق

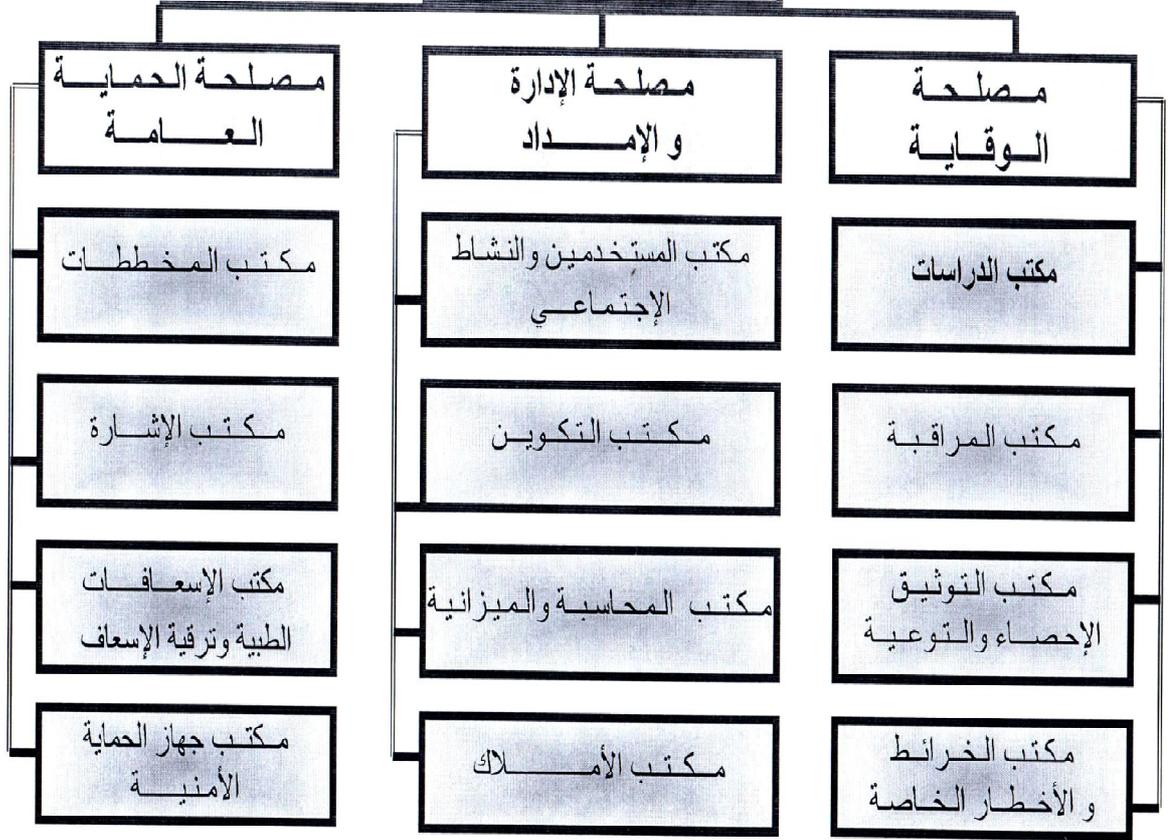
محور الأنماط القيادية

الرقم	الفقرة	نادرا	أحيانا	غالبا
06	يستشيرك مشرفك قبل اتخاذ القرار			
07	يفوض لك مشرفك بعض من صلاحياته			
08	يتفهم مشرفك ظروفك الخاصة			
09	يحتكر مشرفك اتخاذ القرارات			
10	مشرفك صارم			
11	مشرفك يتصيد أخطائك			
12	مشرفك غير مهتم بأمور العمل			
13	مشرفك لا يعطي أهمية لإحترام الوقت			
14	مشرفك ضعيف الاتصال بك			

محور الرضا الوظيفي

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
15	لديك كل الوسائل اللازمة لإنجاز عملك			
16	تتوفر بمكان عملك كل شروط الأمن والسلامة			
17	التدفئة في مكان العمل مناسبة			
18	التهوية في مكان العمل مناسبة			
19	الإضاءة في مكان العمل مناسبة			
20	فريق العمل يتميز بالانسجام بين أفرادهم			
21	فريق العمل يتميز بالتعاون بين أفرادهم			
22	فريق العمل يتميز بالإحترام بين أفرادهم			
23	محتوى عملك ثري ومتنوع			
24	وظيفتك تتناسب مع تخصصك			
25	وظيفتك تتناسب مع قدراتك			

مديرية الحماية المدنية  
على مستوى الولاية







الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية والجماعات المحلية  
المديرية العامة للحماية المدنية  
مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت

وضعية التعداد لمستخدمي الحماية المدنية لولاية تيارت لشهر ديسمبر موقوفة عند تاريخ 2016/01/01

المجموع	الرتب																				البياكل			
	أسلاك مشتركة		عون		عرف		رقيب		مساعد		ملازم		ملازم أول		طبيب ملازم أول		طبيب نقيب		راند			مقدم	عقيد	
	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء	رجال	نساء		رجال	رجال	
18	67	7	1	6	39		13	1	4			1	2	2			1		1	6			1	مصالح المديرية
	5		4		1																			حظيرة العتاد
2	314			2	234		63		8			2		4				1		2				ورج م تيارت
	75				51		17		5		2													و ث ح م مهبدة
2	71		1	2	57		11		1					1										و ث ح م السوفر
	49				33		10		4		1		1											و ث ح م الرجوية
	60				51		7		1		1													و ث ح م عين الذهب
	63				48		12		2										1					و ث ح م قصر الشلالة
1	57			1	45		11		1															و ث ح م مشرع الصفا
3	63			2	49		12	1	1										1					و ث ح م فرندة
	58				49		6		2					1										و ث ح م عين كرمس
	42				28		9		4					1										وق ح م تخمارت
	31				25		6																	و ث ح م وادليي
	0																							إستقالة
	1						1																	المنتدين
	3				3																			الموقوفين
	1				1																			عجز
1	1			1	1																			تكوين
27	961	7	6	14	715		178	2	33		4		4	2	9			1	1	1	10		1	المجموع



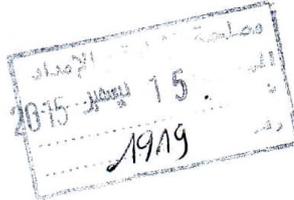
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



التاريخ: 11/09/2015

إلى السيد المحترم: مدير مركز الدراسات والبحوث

7186

الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة تخصص:

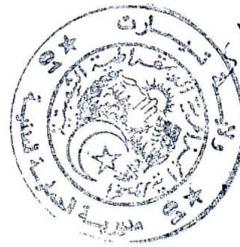
- 1- بيوتريه بيمية
- 2- دينا د خالدي
- 3- .....

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار تحضير مذكرة

نهاية الدراسة في مستوى الليسانس / ماستر للسنة الجامعية: 2015/2016، تحت

عنوان: الأساليب القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

10 ماي 2016  
تيارت، في:

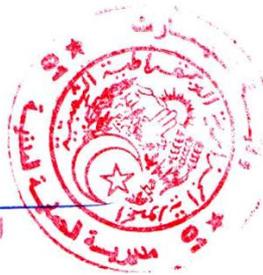
وزارة الداخلية و الجماعات المحلية  
المديرية العامة للحماية المدنية  
مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت  
رقم: 1480/م ح م / م إ/م ت.

## شهادة إدارية

إن مدير الحماية المدنية لولاية تيارت يشهد أن الأنسة: بوزرد يمينة المولودة بتاريخ

1991/09/07 بعماري ولاية تيسمسيلت من قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع  
تنمية وتسيير الموارد البشرية - جامعة ابن خلدون تيارت، قد أجرت دراسة ميدانية حول "الأساليب  
القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال" في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة "ماستر" على مستوى  
مصالحنا ابتداء من يوم: 2015/12/14 إلى غاية 2016/04/22.

مدير الحماية المدنية  
المقدم: صافية عبد الوهاب



سلمت هذه الشهادة للمعنية ببناء على طلبها لتقدمها مع مذكرة نهاية الدراسة.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية

المديرية العامة للحماية المدنية

مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت

رقم: 1481/م ح م / م / م ت.

تيارت، في: 14 صا 2016

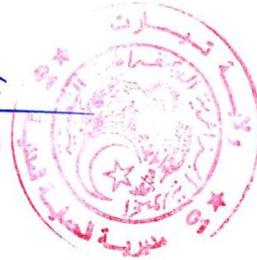
## شهادة إدارية

إن مدير الحماية المدنية لولاية تيارت يشهد أن الأنسة: مناد خالدية المولودة بتاريخ

1992/05/09 بقرطوفة ولاية تيارت من قسم العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية - جامعة ابن خلدون تيارت، قد أجرت دراسة ميدانية حول "الأساليب القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال" في إطار تحضير مذكرة نهاية الدراسة "ماستر" على مستوى مصالحنا ابتداء من يوم: 2015/12/14 إلى غاية 2016/04/22.

مدير الحماية المدنية

المقدم: صافية عبد الرزاق



سلمت هذه الشهادة للمعنية ببناء على طلبها لتقديمها مع مذكرة نهاية الدراسة.