



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: التسيير العمومي

بغنوان :

أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية دراسة حالة: مديرية الاشغال العمومية *تقرت* DTP

من إعداد الطالبة:

كنزة بوبكر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. / الصادق لشهب	أستاذ محاضر	رئيسا
د / نبيل حليمي	أستاذ محاضر _ أ_	مشرفا ومقررا
أ.د./ عبد الجليل طواهرير	أستاذ محاضر	مناقشا

الموسم الجامعي: 2026/2025

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

تخصص: التسيير العمومي

بغنوان :

أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية

دراسة حالة: مديرية الاشغال العمومية *تقرت* DTP

من إعداد الطالبة:

كنزة بوبكر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ.د. / عبد الجليل طواهير	أستاذ	رئيسا
د / نبيل حليمي	أستاذ محاضر _ أ _	مشرفا ومقررا
أ.د. / عبد الجليل	أستاذ	مناقشا

الموسم الجامعي: 2026/2025

الإهداء

يشرفني أن أتقدم بعبارات الشكر الجزيل الى :

مثلي الأعلى في الحياة ونور دربي أبي العزيز رحمة الله عليه
الذي كان لي سنداً، وإلى مدرستي الأولى في الحياة إلى نبع
الحنان أمي الغالية أطال الله في عمرها، وإلى من شاركوني
حلو هذا الزمان ومره إلى إخوتي الأعزاء.

وإلى كل العائلة الكريمة من أكبرهم الى أصغرهم وإلى كل من
رافقتني في درب العلم من صديقاتي وأصدقائي.

شكر و تقدير :

أتقدم بالشكر الجزيل إلى :

المشرف الأستاذ حلومي نبيل الذي كان نعم الأستاذ والموجه

بنصائحه القيمة في إتمام هذه المذكرة

و جزاه الله خيرا ، كما أشكر كل موظفي مديرية الاشغال العمومية بتقّرت

على تعاونهم معي في تقديم المعلومات في سبيل إكمال البحث

و إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

جزاكم الله خيرا وبارك الله فيكم جميعا .

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية، من خلال دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بتقوت، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية، والتي بلغت 31 موظفًا من موظفي مديرية الأشغال العمومية بتقوت، واعتمدت الدراسة في معالجة البيانات وتحليلها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS الإصدار (26)، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل ألفا كرونباخ، واختبار الارتباط والانحدار الخطي. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها أن مستوى السلوك القيادي داخل مديرية الأشغال العمومية بتقوت جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (1,95)، كما أظهرت النتائج وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الموظفين. وبينت الدراسة كذلك وجود علاقة ارتباط وتأثير إيجابي بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي، حيث يسهم السلوك القيادي بأبعاده المختلفة والمتمثلة في البعد التوجيهي، والداعم، والتشاركي، وبعد التحفيز والتقدير في تحسين رضا الموظفين ورفع مستوى أدائهم داخل الإدارة العمومية.

الكلمات المفتاحية: سلوك القيادي، رضا الوظيفي، إدارة العمومية، مديرية الأشغال العمومية

Abstract

This study aims to identify the impact of leadership behavior on employee satisfaction in public administration through a field study conducted at the Directorate of Public Works in Touggourt. The study adopted the descriptive approach in the theoretical part and the case study method in the practical part. To achieve the objectives of the study, the questionnaire was used as the main tool for data collection. A random sample of 31 employees from the Directorate of Public Works in Touggourt was selected. The study relied on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 26, for data processing and analysis, using several statistical methods such as arithmetic mean, standard deviation, Cronbach's Alpha coefficient, correlation test, and linear regression analysis. The study reached several findings, the most important of which is that the level of leadership behavior within the Directorate of Public Works in Touggourt was moderate, with an arithmetic mean of (1,95). The results also showed a moderate level of job satisfaction among employees. In addition, the study revealed a positive correlation and impact relationship between leadership behavior and job satisfaction. Leadership behavior, through its various

dimensions represented by directive, supportive, participative behavior, and motivation and appreciation, contributes to improving employee satisfaction and enhancing their performance within public administration.

Keywords :Leadership Behavior, Job Satisfaction, Public Administration, Directorate of Public Works

قائمة المحتويات

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1. 1	العلاقة بين معايير تقييم القيادة الإدارية والتحديات	34
2. 1	العوامل الدافعية والصحية لنظرية هرزبرغ	62
1. 2	توزيع افراد العينة حسب المنصب	77
2. 2	العبارات التي تقيس ابعاد السلوك القيادي	81
3. 2	العبارات التي تقيس ابعاد الرضا الوظيفي	82
4. 2	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي	84
5. 2	طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي	84
6. 2	الاتساق الداخلي لفقرات محور السلوك القيادي	86
7. 2	الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا الوظيفي	87
8. 2	نتائج اختبار الفا كرومباخ	88
9. 2	التوزيع التكراري حسب الجنس	89
10. 2	التوزيع التكراري حسب العمر	90
11. 2	التوزيع التكراري حسب المستوي التعليمي	91
12. 2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التوجيهي	93
13. 2	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الداعم	94

95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التشاركي	14.2
96	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التحفيز والتقدير	15.2
97	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي	16.2
99	اتجاهات المستجيبين للبعد التوجيهي	17.2
100	اتجاهات المستجيبين للبعد الداعم	18.2
101	اتجاهات المستجيبين للبعد التشاركي	19.2
102	اتجاهات المستجيبين للبعد التحفيز والتقدير	20.2
104	نتائج جودة نموذج الانحدار الخطي	21.2
105	نتائج تحليل الانحدار الخطي	22.2
106	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للابعد السلوك القيادي	23.2

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1. 1	ما المقصود بالقيادة	19
2. 1	نمط القيادة الاوتوقراطي	23
3. 1	نمط القيادة الديمقراطي	24
4. 1	نمط القيادة المتساهلة	25
5. 1	نمط القيادة التبادلية	26
6. 1	أنماط القيادة	27
7. 1	هرم تدرج الحاجات لماسلو	64
8. 1	نظرية العدالة	67
1. 2	الهيكل التنظيمي لمديرية الاشغال العمومية	76
2. 2	توزيع افراد العينة حسب الجنس	89
3. 2	توزيع افراد العينة حسب العمر	90
4. 2	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	91

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبيان	110
2	الهيكل التنظيمي لمديرية الاشغال العمومية	113

توطئة :

يشهد العالم المعاصر جملة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير والأساليب والهياكل التنظيمية، حيث أفرزت هذه التحولات مناخًا جديدًا وأوضاعًا اجتماعية واقتصادية وتكنولوجية متباينة عما كان سائدًا في السابق. وقد اتسمت هذه الأوضاع بالسرعة والديناميكية، مما فرض على المنظمات ضرورة التكيف المستمر مع المتغيرات المتلاحقة التي يشهدها محيطها الداخلي والخارجي.

ونتيجة لهذه التحولات، أصبحت المنظمات، بمختلف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطها، تواجه تحديات متزايدة تفرض عليها تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية. وفي ظل الواقع التنظيمي المعاصر، برزت التكنولوجيا المتطورة كعامل أساسي في تطور المنظمات، غير أن العنصر البشري ظل يمثل المحور الجوهري والحاسم في نجاحها وفعاليتها، باعتباره الوسيلة الأساسية لتحقيق الأهداف وضمان الاستمرارية.

وقد أكدت الأوضاع الجديدة على الأهمية القصوى للعنصر البشري، لكونه المصدر الحقيقي لأي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل، وهو الأساس في تنمية قدرات المنظمات وتحقيق التميز. فالعامل البشري هو المورد الوحيد القادر على التفكير والإبداع والابتكار والتجديد، ومن ثمّ المساهمة الفعالة في تحقيق التطور التنظيمي.

وانطلاقًا من ذلك، فإن نجاح المنظمات واستمراريتها في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر لم يعد مرهونًا فقط بتوفر الموارد المادية أو التكنولوجية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة المورد البشري ومدى شعوره بالرضا داخل بيئة العمل. ويُعدّ الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعكس استقرار العاملين ودرجة اندماجهم في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالسلوك القيادي الذي يمارسه القادة داخل التنظيم.

وتُعتبر القيادة من المواضيع الحيوية التي حظيت باهتمام كبير في الفكر الإداري، لما لها من تأثير مباشر في توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم، إذ يسهم السلوك القيادي الفعّال في خلق بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والثقة، الأمر الذي يعزز من شعور الموظفين بالارتياح والانتماء. فالقائد لا يقتصر دوره على إصدار الأوامر، بل يتعداه إلى التأثير في رؤوسه من خلال أسلوبه في التعامل، وطريقة تواصله، وعدالته في اتخاذ القرارات.

ويُعدّ الرضا الوظيفي بدوره ركيزة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية، إذ يسهم في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، ويرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، كما يعزز روح المبادرة والإبداع لدى العاملين. وبالتالي، فإن تحقيق مستوى مرتفع

من الرضا الوظيفي يتطلب تبني أنماط قيادية حديثة تراعي الجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين، وتعمل على إشراكهم في اتخاذ القرارات وتقدير جهودهم.

ومن هذا المنطلق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي، باعتبارها من القضايا الأساسية في الإدارة الحديثة، خاصة في ظل التحديات التي تواجه المنظمات، والتي تستدعي وجود قيادات قادرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الأفراد، بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، حيث تُعدّ الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات بصفة عامة، والإدارات العمومية بصفة خاصة، نظرًا للدور الحيوي الذي يؤديه الموظفون في تنفيذ السياسات العمومية وتحقيق الأهداف التنموية.

وتواجه الإدارات العمومية، ومن بينها مديرية الأشغال العمومية بتقرت، تحديات متعددة تتمثل في تحسين جودة الخدمات العمومية، رفع كفاءة الأداء، وتحقيق الاستقرار الوظيفي، في ظل قيود تنظيمية وتشريعية وبيروقراطية قد تؤثر سلبًا على معنويات الموظفين ورضاهم عن العمل. وفي هذا السياق، يبرز دور القيادة الإدارية باعتبارها المحرك الأساسي لسلوك الموظفين، من خلال أسلوب تعامل القادة مع مرؤوسيه، وطريقة اتخاذ القرارات، ومستوى التحفيز والتواصل، ومدى إشراك الموظفين في العمل الإداري.

ورغم أهمية السلوك القيادي في التأثير على رضا الموظفين، إلا أن واقع العديد من الإدارات العمومية يشير إلى وجود تباين في أنماط القيادة الممارسة، واختلاف في مستوى رضا الموظفين، الأمر الذي يطرح تساؤلات حول طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي ورضا الموظفين داخل هذه المؤسسات.

وعليه، تنطلق هذه الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها:

- إلى أي مدى يؤثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية؟ (دراسة ميدانية في مديرية الأشغال العمومية بتقرت.)

للإجابة على هذا السؤال قمنا بتفكيكه الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: الأسئلة الفرعية

1. ما مستوى رضا الموظفين في مديرية الأشغال العمومية بتقرت؟

2. ما واقع السلوك القيادي مديرية الأشغال العمومية بتقرت؟

3. ما طبيعة العلاقة بين رضا الموظفين والسلوك القيادي بمديرية الأشغال العمومية بتقريت؟

4 ماهو تأثير السلوك القيادي من خلال أبعاده (التوجيهي، الداعم، التشاركي، بعد التحفيز والتقدير) على الرضا الوظيفي للموظفين في مديرية الأشغال العمومية بتقريت؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

1. يُعد مستوى رضا الموظفين في مديرية الأشغال العمومية بتقريت متوسطاً يميل إلى الارتفاع نسبياً؛
2. يوجد مستوى متوسط للسلوك القيادي بمديرية الأشغال العمومية بتقريت
3. توجد علاقة ارتباط إيجابية بين رضا الموظفين والسلوك القيادي في مديرية الأشغال العمومية بتقريت؛
4. هناك تأثير للسلوك القيادي على الرضا الوظيفي للموظفين، من خلال ابعاده (البعد التوجيهي الداعم، التشاركي، التحفيز والتقدير).

ثالثا: أسباب اختيار الدراسة:

أولاً: الأسباب العلمية:

أهمية السلوك القيادي باعتباره أحد العوامل الأساسية المؤثرة في أداء ورضا الموظفين داخل المنظمات، خاصة في الإدارة العمومية.

قلة الدراسات التطبيقية التي تناولت أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في المؤسسات العمومية
إبراز دور القيادة الإدارية الحديثة في تحسين الرضا الوظيفي ورفع كفاءة الموارد البشرية في الإدارات العمومية.

ثانياً: الأسباب العملية:

أهمية موضوع القيادة في تحسين المناخ الوظيفي داخل الإدارات العمومية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للمواطن

تقديم نتائج وتوصيات عملية يمكن أن تستفيد منها إدارة المؤسسة محل الدراسة في تحسين أساليب القيادة المتبعة.

ثالثاً: الأسباب الشخصية:

ارتباط الموضوع بتخصص الطالبة في التسيير العمومي، إضافة انه موضوع سهل وكثير المراجع

رابعاً أهمية الدراسة:

● الأهمية العلمية:

- تكتسب هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوع السلوك القيادي باعتباره أحد المفاهيم الإدارية الحديثة المؤثرة في رضا الموظفين داخل الإدارة العمومية.
- تسهم الدراسة في إثراء الجانب النظري لمجال التسيير العمومي من خلال الربط بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي.

● ثانياً: الأهمية العملية:

- تمكن هذه الدراسة القائمين على مديرية الأشغال العمومية بتقترت من التعرف على واقع السلوك القيادي الممارس داخل المؤسسة.
- تساعد في تشخيص مستوى رضا الموظفين وتحديد العوامل القيادية المؤثرة فيه.
- توفر نتائج وتوصيات عملية يمكن الاستفادة منها في تحسين أساليب القيادة المتبعة داخل الإدارة العمومية.

خامساً: أهداف الدراسة:

الهدف العام:

التعرف على مدى تأثير السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية، من خلال دراسة حالة بمديرية الأشغال العمومية بتقترت.

● الأهداف الفرعية:

- ✓ توضيح الإطار المفاهيمي للسلوك القيادي في الإدارة العمومية.
- ✓ التعرف على أنماط السلوك القيادي السائدة في مديرية الأشغال العمومية بتقترت.

سادساً: هيكل الدراسة:

موضوع دراستنا الحالية هو اثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية وتمت الدراسة في مديرية الاشغال العمومية بتقترت بحيث تحتوي الدراسة على جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي.

الجانب النظري يحتوي على ثلاث مباحث:

اولا : الاطار العام للدراسة الذي يضم الإشكالية والفرضيات ، أسباب اختيار الموضوع ، أهمية واهداف الدراسة ، والدراسات السابقة .

الفصل الاول : خاص بالاطار النظري للدراسة حيث ينقسم الى مبحثين كالتالي :

المبحث الأول : الاطار التطبيقي لاثـر السلوك القيادي لاثـر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية يعرض فيه الدراسات السابقة المتعلقة بالسلوك القيادي والرضا الوظيفي ، من تم مناقشتها أي مقارنة الدراسات السابقة والفجوة البحثية .

المبحث الثاني: خاص بالاطار النظري للسلوك القيادي والرضا الوظيفي ، حيث تم التطرق فيه لماهية القيادة ، وأهميتها ، خصائص القائد الفعال ، أنماط وابعاد القيادة الإدارية ، فعالية القيادة ، والتحديات التي تواجهها . وكذلك لماهية الرضا ، الوظيفي من مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي ، وكذا أنواع الرضا الوظيفي ، ومحددات الرضا الوظيفي ، وبعض النظريات .

الفصل الثاني : خاص بالدراسة الميدانية وينقسم لمبحثين :

المبحث الأول : يخص الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة ، من مجتمع وعينة وأدوات الدراسة وأساليب إحصائية. المبحث الثاني : خاص بغرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .

الفصل الأول:
الادبيات النظرية والتطبيقية للسلوك القيادي
والرضا الوظيفي

تمهيد:

يُعد السلوك القيادي من أهم الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال العلوم الإدارية، لما له من دور محوري في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. فالقيادة لم تعد تقتصر على إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها، بل أصبحت عملية إنسانية واجتماعية معقدة تقوم على التأثير والإقناع وبناء علاقات إيجابية بين القائد والمرؤوسين، بما يحقق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين.

وفي هذا السياق، يبرز الرضا الوظيفي كأحد المفاهيم الأساسية المرتبطة بسلوك العاملين داخل المؤسسة، حيث يعكس مدى شعورهم بالارتياح تجاه عملهم وظروفه المختلفة، من حيث الأجر، والعلاقات المهنية، وفرص الترقية، وطبيعة العمل. ويُعد الرضا الوظيفي مؤشراً مهماً على استقرار الموارد البشرية وفاعلية الأداء، إذ كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين، انعكس ذلك إيجاباً على إنتاجيتهم وانتمائهم للمؤسسة.

كما توجد علاقة وثيقة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي، حيث يؤثر نمط القيادة المتبع بشكل مباشر في اتجاهات العاملين ودافعيتهم، إذ يسهم السلوك القيادي الفعال في خلق بيئة عمل محفزة قائمة على الثقة والتعاون والتقدير، مما يعزز شعور الموظفين بالرضا الوظيفي. في المقابل، قد يؤدي ضعف السلوك القيادي أو اتباع أساليب غير ملائمة إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وظهور مشكلات تنظيمية مختلفة.

وانطلاقاً من ذلك، يهدف هذا الفصل إلى دراسة السلوك القيادي والرضا الوظيفي باعتبارهما محور هذه المذكرة، من خلال التطرق إلى مفهوم السلوك القيادي وأهميته، وأهم أنماطه وأبعاده، بالإضافة إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهم محدداته ونظرياته

المبحث الأول: الإطار النظري للسلوك القيادي والرضا الوظيفي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري للسلوك القيادي والرضا الوظيفي

المطلب الاول: السلوك القيادي

الفرع الاول: مفهوم السلوك القيادي.

أولاً: مفهوم القيادة:

ان مفهوم القيادة *Leadership* من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، ولقد كثرت تعاريف مما جعل الكتاب يدخلون تعديلات جوهرية على آرائهم حول معنى القيادة بين وآخر، وفيما يلي نعرض بعض التعاريف: الأشخاص بطريقة تجعلهم يوجهون وبطوعية مجهودا لتحقيق أهداف جماعية¹. بينما Tead فيشير إلى القيادة " أنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"².

ويعرفها أن ستوديل بقوله: " القيادة هي عملية التأثير في أنشطة مجموعة من الناس وفي جهودها فيما يتعلق بوضع الأهداف وتحقيقها³.

كما عرفت القيادة على أنها: " نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم "⁴.

في حين يرى Gordon " أن القيادة عملية تفاعل بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخصا واحدا (القائد) يؤثر بينما بقية أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير⁵.

¹ فيونا إلسا دنت، القيادة، ترجمة مكتبة جرير الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006، ص: 06

² Tead ordway the art of Leadership Mc grawhil book new york 1982 p / 18

³ Ralph M . stogdill. R.M. 1974 . handbook of Leadership .A survey of theory and research . new york : FREE PESS P : 9_10

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص: 139.

⁵ Thomas j. Gordon . T.J. 1955 group : Houghton Mifflin. P: 18

وعرفت القيادة أيضا على أنها " عملية ديناميكية للتأثير في الجماعة التي يقوم بها أحد الأفراد الضمان مشاركتهم طوعا في تحقيق مهمات الجماعة في مختلف الظروف".¹

كما عرفت القيادة على أنها عملية نفسية تجعل فردا معينا في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذو طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة، والتي تساعد على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وقد ينال هذا الفرد صفات القيادة بما لديه من قوة التأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد²

كما عرفتها هيلاري أوين بقولها: القيادة لا تعني التحكم، بل فن إقناع الناس للعمل للوصول إلى هدف مشترك، وإذا كان للقيادة في الظروف والحالات المختلفة مفهوم عام مشترك فإنه يتمثل في المبادرة في مواجهة المواقف الصعبة، وفي التغلب على الظروف وتحويلها، وليس في مجرد الأفعال تجاه تلك المواقف أو الانصياع لها".³

وهناك من يرى بأن القيادة هي فن التأثير في الرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب به .

ومن هذا نجد ان هذه التعاريف هذا نجد أن هذا التعريف ينطوي على بعدين وهما:

- التسليم بقدرة ومهارة القائد على حفز الآخرين لإنجاز ما يجب أدائه.
- ميل واستجابة التابعين لإدراكهم بأن ذلك سيحقق رغباتهم وطموحاتهم.

ومع ذلك نجد أن القيادة هي سيف ذو حدين فلا يمكن لأي شخص أن يكون قائدا إلا إذا استطاع دفع الآخرين لإنجاز ما يرغب به، ولا يمكنه أن ينجح في ذلك إلا إذا أدرك وشعر تابعوه بأنه وسيلة لإشباع حاجتهم، وبذلك نجد أن القائد يجب أن يكون لديه المقدرة وفي نفس الوقت لا بد من توافر شرط الرغبة من جانب التابعين.

مما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للقيادة على أنها عملية إدارية واجتماعية متكاملة يقوم من خلالها القائد بالتأثير في سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وتوجيه جهودهم وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، وذلك من خلال استخدام مزيج من السلطة الرسمية، والقدرات الشخصية، والمهارات الإنسانية والتنظيمية، مع مراعاة خصائص الرؤوسين وظروف

¹ علاء محمد قنديل ، ترجمة هدى فؤاد ، محمد، الطبعة الأولى ، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 2008، ص 17

² علاء محمد قنديل ، الرجوع السابق ، ص 18

³ Owen, H. (1997). Leadership Is. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, p. 45

البيئة التنظيمية. كما تمثل القيادة عنصراً أساسياً في نجاح المنظمات، خاصة في المؤسسات العمومية، لما لها من دور محوري في تحسين الأداء الوظيفي، ورفع مستوى الرضا الوظيفي، وتعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين.

ثانيا : تعريف السلوك القيادي :

يُعد السلوك القيادي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة والسلوك التنظيمي، وقد اهتم به العديد من الباحثين لما له من دور فعال في توجيه سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة. وفيما يلي مجموعة من التعاريف:

- يُعرّف السلوك القيادي على أنه مجموعة التصرفات والأنماط السلوكية التي يمارسها القائد في تعامله مع مرؤوسيه بقصد التأثير فيهم، وتوجيه جهودهم، وتحفيزهم على أداء أعمالهم بكفاءة وفعالية بما يحقق أهداف المنظمة، ويظهر هذا السلوك من خلال أسلوب الاتصال، واتخاذ القرار، والتعامل الإنساني داخل بيئة العمل.¹

- كما يُعرف السلوك القيادي بأنه الطريقة التي يتبعها القائد في استخدام سلطته الرسمية وغير الرسمية للتأثير في سلوك العاملين، وتنسيق أنشطتهم، وإحداث التغيير المرغوب في اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.²

- ويرى بعض الباحثين أن السلوك القيادي هو سلوك اجتماعي تفاعلي يعكس قدرة القائد على التأثير في الأفراد والجماعات داخل المنظمة، من خلال بناء العلاقات الإنسانية، وتنمية روح التعاون، وتحقيق الانسجام بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.³

- ويُعرّف السلوك القيادي أيضاً على أنه نمط السلوك الذي يتبناه القائد في توجيه المرؤوسين، وتحفيزهم، ومتابعة أداؤهم، وحل المشكلات التي تواجههم، بما يضمن تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء التنظيمي.⁴

5- كما يُنظر إلى السلوك القيادي على أنه عملية ديناميكية مستمرة تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف، من خلال استخدام مهارات القيادة المختلفة، خاصة المهارات الإنسانية والاتصالية.⁵

¹ حمدان، عادل. السلوك التنظيمي المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص: 214.

² درة، عبد الباري إبراهيم، والصباغ، أحمد عبد الرحمن. إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2008، ص: 189.

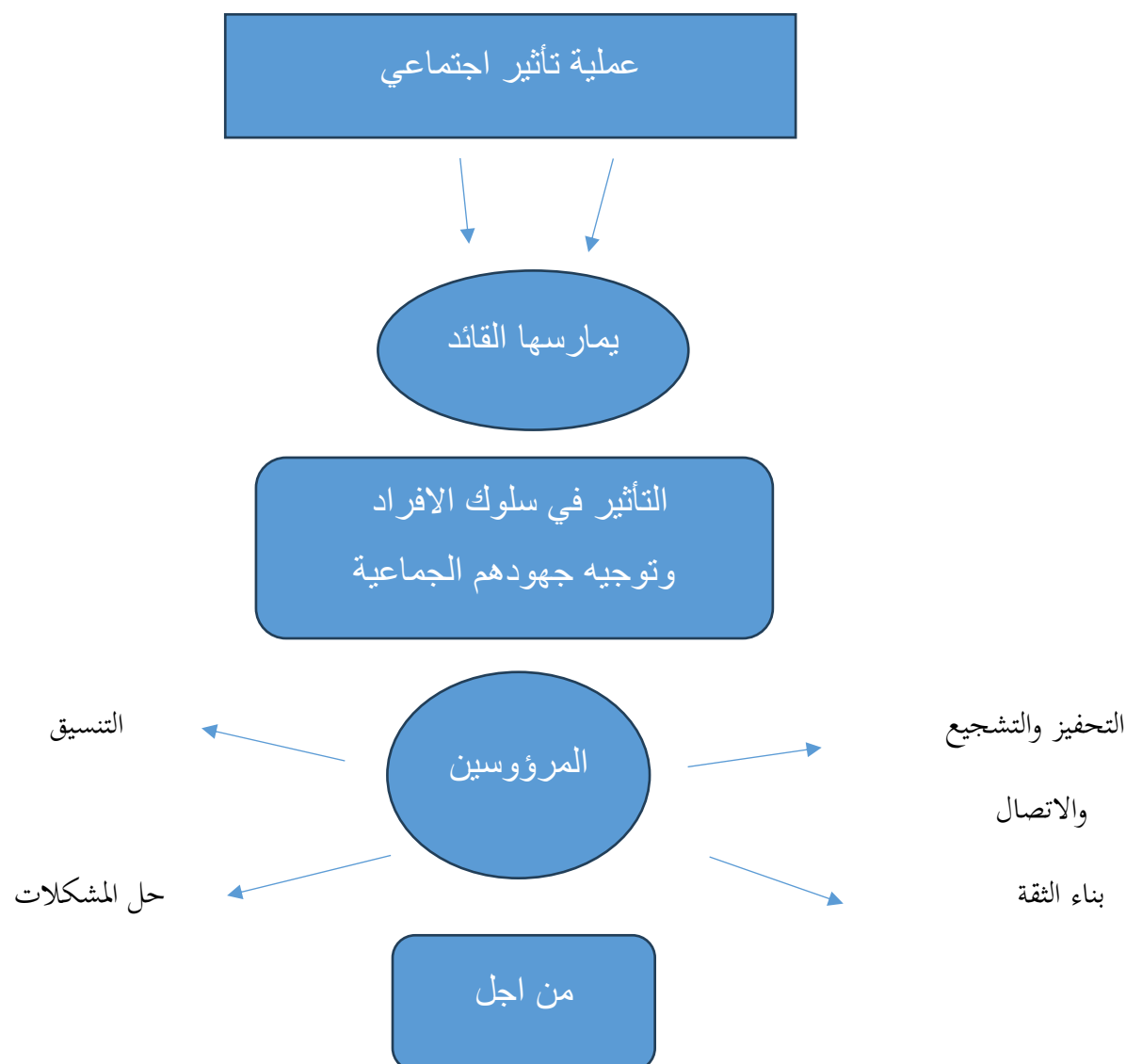
³ العلاقي، بشير. السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص: 176.

⁴ والروسان، فارس. القيادة الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2012، ص: 97.

⁵ كنعان، نواف. القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2011، ص: 153.

انطلاقاً مما سبق من تعاريف، يمكن استنتاج أن السلوك القيادي هو مجموعة الأنماط والتصرفات والممارسات التي يعتمدها القائد في تعامله مع المرؤوسين داخل المنظمة، والتي تهدف إلى التأثير في سلوكهم وتوجيه جهودهم وتحفيزهم، من خلال استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية، وبناء العلاقات الإنسانية الفعالة، وتهيئة مناخ تنظيمي إيجابي، بما يحقق أهداف المنظمة ويرفع مستوى الأداء ويعزز الرضا الوظيفي.¹

الشكل رقم (1.1) : ما المقصود بالقيادة ؟



¹ العلاقي، بشير. السلوك التنظيمي، مرجع سابق الذكر ص: 168

• تحقيق الأهداف

• رفع مستوى الأداء

• انجاز العمل بفعالية

• العمل الجماعي

المصدر: الماجري عبد السلام، القيادة الإدارية الحديثة ، دار المسيرة للنشر، عمان

ثالثاً: خصائص القائد الفعال:

يمكن القول إن القائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك رؤية واضحة، ويتمتع بقدرة عالية على التأثير والتحفيز، ويجيد الاتصال مع مرؤوسيه، ويتسم بالعدالة والموضوعية، فضلاً عن كفاءته في اتخاذ القرارات والقدرة على التكيف مع التغيرات، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى رضا الموظفين.

فيما يلي نذكر بعض من خصائص القائد الفعال المتمثلة في:

1 الرؤية الواضحة : يُعد امتلاك القائد لرؤية واضحة من أهم خصائص القيادة الفعّالة، حيث تمكّنه هذه الرؤية من تحديد الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وتوحيد جهود العاملين نحو تحقيق أهداف مشتركة، كما تساعد على إلهام المرؤوسين وزيادة التزامهم بالعمل.¹

2 القدرة على التأثير والتحفيز : يتميز القائد الفعال بقدرته على التأثير في سلوك المرؤوسين وتحفيزهم على بذل أقصى جهودهم، وذلك من خلال استخدام أساليب تشجيعية إيجابية، وبناء الثقة، وإشباع الحاجات النفسية والمهنية للعاملين.²

3 مهارات الاتصال الفعال: يُعتبر الاتصال الفعال من الخصائص الجوهرية للقائد الناجح، إذ يتيح له نقل الأوامر والتعليمات بوضوح، والاستماع إلى آراء العاملين ومشكلاتهم، مما يساهم في تحسين العلاقات التنظيمية وتقليل الصراعات داخل المؤسسة.

¹ Robbins, Stephen P. Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.(2003).p314

² Luthans, Fred . Organizational Behavior (12th ed.). New York: McGraw-Hill.(2011) p. 417..

العدالة والموضوعية : يتسم القائد الفعال بالعدل والموضوعية في اتخاذ القرارات، ومعاملة جميع الموظفين دون تمييز، الأمر الذي يعزز الثقة والرضا الوظيفي، ويخلق مناخاً تنظيمياً إيجابياً قائماً على الاحترام المتبادل.¹

5 القدرة على اتخاذ القرار : تُعد القدرة على اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب من الخصائص الأساسية للقائد الفعال، حيث تعتمد فعالية القيادة على حسن اختيار البدائل المناسبة، خاصة في ظل ظروف عدم التأكد والضغوط التنظيمية.²

6 المرونة والتكيف : يتميز القائد الفعال بمرونته وقدرته على التكيف مع التغيرات التنظيمية والبيئية، مما يساعد المؤسسة على الاستمرارية وتحقيق الأداء الفعال في ظل المتغيرات المختلفة.³

رابعا : أهمية السلوك القيادي في المنظمات العمومية :

تلعب القيادة دوراً مهماً في إنجاح برامج الإصلاح والتحديث في المنظمات العمومية، حيث يساعد السلوك القيادي المرن⁴ على تقبل التغيير والتكيف يُعد السلوك القيادي من الركائز الأساسية في نجاح المنظمات العمومية، نظراً لما له من دور محوري في توجيه سلوك الموظفين وتحقيق أهداف المرفق العام بكفاءة وفعالية. وتتجلى أهميته فيما يلي:

1. **تحقيق الأهداف التنظيمية :** يساهم السلوك القيادي الفعال في توجيه جهود العاملين وتنسيق أنشطتهم بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة العمومية، خاصة في ظل تعدد الإجراءات وتعقيد الهياكل الإدارية.
2. **رفع مستوى رضا الموظفين :** يؤثر السلوك القيادي تأثيراً مباشراً على رضا الموظفين من خلال أسلوب التعامل، التحفيز، العدالة في توزيع المهام، وإشراكهم في اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي.⁵
3. **تحسين الأداء الوظيفي والجماعي :** يساعد القائد الذي يتبنى سلوكاً قيادياً إيجابياً على خلق بيئة عمل ملائمة تشجع على الانضباط، التعاون، وتحمل المسؤولية، وهو ما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء داخل المنظمة العمومية.⁶

¹ السكري، أحمد (2010). الإدارة والسلوك التنظيمي. دار المسيرة، عمان، ص 258.

² الطائي، حميد عبد الله (2007). السلوك التنظيمي. دار وائل للنشر، عمان، ص 189.

³ Daft, Richard L. The Leadership Experience (5th ed.). مرجع سابق الذكر ص 67

⁴ السكري احمد ، الإدارة والسلوك التنظيمي ، مرجع سابق الذكر، ص 256

⁵ الطائي، حميد عبد الله، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق الذكر ، ص 153

⁶ السكري احمد ، الإدارة والسلوك التنظيمي ، ص 184

تعزيز الاستقرار التنظيمي وتقليل الصراعات : يساهم السلوك القيادي الرشيد في الحد من النزاعات الإدارية وحل المشكلات بطرق عقلانية، مما يعزز الاستقرار التنظيمي ويقوي العلاقات الإنسانية بين العاملين.¹

مواكبة التغيير الإداري : تلعب القيادة دوراً مهماً في إنجاح برامج الإصلاح والتحديث في المنظمات العمومية ، حيث يساعد السلوك القيادي المرن على تقبل التغيير والتكيف مع المتغيرات التنظيمية والبيئية.²

الفرع الثاني: أنماط وابعاد السلوك القيادي

أولاً : أنماط السلوك القيادي

1. مفهوم أنماط القيادة: يقصد بأنماط القيادة الأساليب والسلوكيات المختلفة التي يعتمد عليها القائد في توجيه المرؤوسين والتأثير فيهم، وفي كيفية اتخاذ القرارات، وممارسة السلطة، وبناء العلاقات داخل المنظمة ويعكس نمط القيادة الطريقة التي يتعامل بها القائد مع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة، تبعاً لشخصيته، وخبرته، وطبيعة العمل، والبيئة التنظيمية المحيطة.³

وبعبارة أخرى، فإن أنماط القيادة تمثل الصورة العملية للسلوك القيادي، حيث توضح كيف يمارس القائد دوره في التخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، وكيف يوازن بين تحقيق الأهداف والمحافظة على رضا العاملين.

2. تصنيفات أنماط القيادة :

✓ نمط القيادة الأوتوقراطية (السلطوية):⁴

يقوم هذا النمط على تركيز السلطة واتخاذ القرار بيد القائد فقط، حيث لا يسمح للمرؤوسين بالمشاركة في صنع القرار، ويعتمد على الأوامر والتعليمات الصارمة والرقابة المشددة . وقلما يهتم بالأشخاص أنفسهم حيث يتميز هذا النمط من القيادة بالحزم المفرط ومركزية السلطة المطلقة والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين، والرقابة الشديدة على أعمالهم، ومعظم الاتصالات في هذه القيادة تكون من أعلى إلى أسفل، وتأخذ شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات، أما الاتصال من أسفل

¹ Richard L. Daft (2010). خبرة القيادة، الطبعة الخامسة ،ص 72

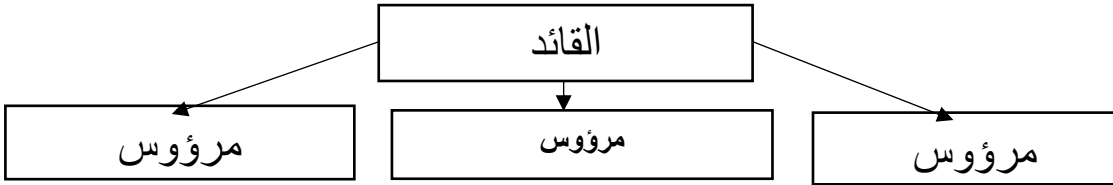
² Stephen P. Robbins. السلوك التنظيمي، ص 214 .

³ السكري احمد ، الإدارة والسلوك التنظيمي مرجع سابق الذكر ص ، 220

⁴ علي العياصرة ، الاتصال القيادي في المؤسسات التربوية ، ط1، دار الحامد للنشر وتوزيع ، الأردن ،ص 113.114.

إلى أعلى - من العاملين إلى القادة فعادة ما يكون محدوداً لدرجة كبيرة، كما يقوم بإنجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار كأحد أساليب التحفيز على الإنجاز، وهذا ما يفقد العاملين الثقة بأنفسهم مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية

الشكل 1. 2 : يوضح نمط القيادة الأوتوقراطي



المصدر : المصدر: محمد رفيق الطيب مدخل للتفسير الجزء 2 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص: 190

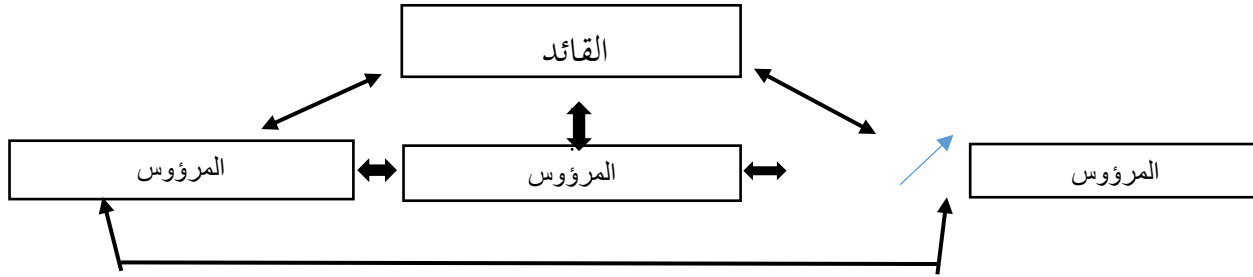
نمط القيادة الديمقراطية (المشاركة) :

يعتمد هذا النمط على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، وتشجيع الحوار وتبادل الآراء، مع احتفاظ القائد بالقرار النهائي. كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم، ويرى الكثير أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضاً على احترام شخصية الفرد بل ترى بأنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، والقائد الديمقراطي لا يملئ أو يفرض على الآخرين آرائهم، وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية الاختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.¹

وقد توصل كروز إلى أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من طرف الموظفين، أما القيادة الديمقراطية فإنها غالباً ما تنفعل أمام الصعوبات في العمل، ويقابل ذلك شعور الموظفين بالخوف غير أنهم يركزون على التشجيع والتهنئة، وهذا عكس القيادة الأوتوقراطية التي لا تمنح إلا نادراً بل لا يهنئون تماماً، والشكل التالي يوضح نموذج القيادة الديمقراطية.

¹ Robbins & Judge), Organizational Behavior_ 2018_p 310_311

الشكل 1. 3 : يوضح النمط الديمقراطي في القيادة



المصدر : محمد رفيق الطبيب ، المرجع السابق ، ص 189

✓ نمط القيادة المتساهلة (الحرّة) :

يقوم هذا النمط على منح يقوم هذا النمط على منح حرية واسعة للمروؤوسين في أداء أعمالهم دون تدخل مباشر من القائد، مع غياب واضح للتوجيه والرقابة. هذا النمط معاكساً تماماً للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة طابع الفوضى وسلبية القائد، حيث أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو سياسات محددة أو إجراءات، ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً، إلا إذا طلب منه ذلك فهي قيادة تترك للمروؤوسين حرية أكبر واستقلالية في أداء المهام، وهي استقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها.¹

ويتميز هذا النمط القيادي بأنه أقل الأنواع من حيث الفاعلية وإنتاجية العمل حيث أن أفراد مجموعته لا تحترم شخصيته، وكثيراً ما يشعر أفرادها بالإحباط والضياع وعدم القدرة على التصرف، حيث يعتمدون على أنفسهم في أحوال كثيرة تتطلب تدخل القائد ، والقائد في هذا النمط يترك العمل لمروؤوسيه يتصرفون كما يشاؤون، وعليه هو تحديد السياسة العامة والخطوط الرئيسية للعمل، ويعتقد أن تحمل المروؤوسين للمسؤوليات يزيد إمكانياتهم وخبراتهم في العمل، ويزيد من فرص التنمية الذاتية

¹ ناصر قاسمي ، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكتاب الحديث ؛ مصر 2013 ، ص 277

لهم، مما يميز هذا الأسلوب أيضا التفويض الواسع النطاق للسلطة التي يمنحها القائد لمؤوسيه ويترك تحمل المسؤولية واتخاذ القرار لمؤوسيه ¹.

الشكل 1. 4: يوضح نمط القيادة المتساهلة :

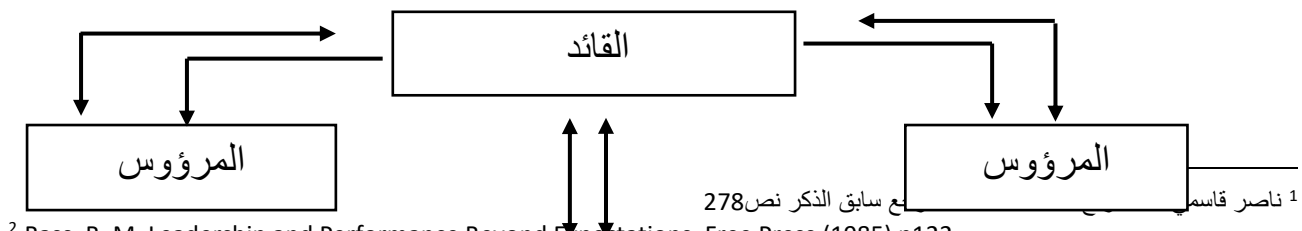


✓ نمط القيادة التبادلية :

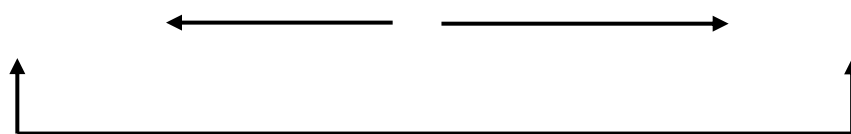
يعتمد هذا النمط على مبدأ الثواب والعقاب، حيث يوضح القائد المهام المطلوبة، ويكافئ الأداء الجيد، ويعاقب التقصير. حيث تركز العلاقة القيادية فيه على أساس واضح يتمثل في تبادل المنافع والمصالح، إذ يحدد القائد للمؤوسين ما هو مطلوب منهم من مهام وأعمال، مقابل ما سيحصلون عليه من مكافآت مادية أو معنوية عند تحقيق الأهداف المحددة. ويُنظر إلى هذا النمط بوصفه أسلوبًا إداريًا يركز على الالتزام بالقواعد والإجراءات، وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية في إطار من الوضوح والانضباط.

ويتميز نمط القيادة التبادلية بوضوح الأدوار والمسؤوليات، إذ يحدد القائد بدقة ما هو متوقع من كل مؤوس، ويضع معايير أداء قابلة للقياس، مما يساهم في تقليل الغموض التنظيمي وتحقيق قدر من الاستقرار داخل المنظمة. غير أن هذا النمط قد يؤدي إلى ضعف الدافعية الذاتية لدى العاملين، لاعتماده على الحوافز الخارجية فقط، كما قد يحدّ من روح المبادرة والإبداع، خاصة إذا اقتصر التفاعل بين القائد والمؤوسين على الجوانب الرسمية والإنجاز الكمي للأعمال ².

الشكل 1. 5: يوضح نمط القيادة التبادلية



² Bass, B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations. Free Press,(1985) p122.



المصدر : محمد رفيق الطيب ، المرجع السابق ص 193

الشكل 1. 6 : يوضح أنماط القيادة



المصدر: Robbins, S. P. (2018). السلوك التنظيمي، دار المريخ للنشر، ص. 411-

418.

ثانيا : أبعاد السلوك القيادي :

1 - عرض عام لأبعاد السلوك القيادي المعتمدة :

يُعد السلوك القيادي من المتغيرات التنظيمية الجوهرية التي تحظى باهتمام كبير في دراسات السلوك التنظيمي، لما له من دور فعال في توجيه سلوك الموظفين والتأثير في اتجاهاتهم ومستويات رضاهم الوظيفي. وانطلاقاً من طبيعة الدراسة وأهدافها، تم اعتماد مجموعة من الأبعاد القيادية التي تُعد من أكثر الأبعاد شيوعاً في الأدبيات الإدارية، والتي تعكس أنماط الممارسة القيادية داخل المنظمات العمومية.

1. **البعد التوجيهي (السلوك القيادي الموجّه):** يركّز هذا البعد على مدى اهتمام القائد بتوضيح المهام والمسؤوليات، وتحديد الأهداف بدقة، ووضع التعليمات والإجراءات اللازمة لإنجاز العمل. كما يشمل متابعة الأداء وتصحيح الأخطاء، بما يضمن الانضباط وتحقيق الكفاءة في العمل، خاصة في البيئات الإدارية التي تتسم بالطابع الرسمي مثل الإدارة العمومية.¹
2. **البعد الداعم (السلوك القيادي الداعم):** يتجسد هذا البعد في اهتمام القائد بالجوانب الإنسانية للموظفين، من خلال إظهار الاحترام، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي، والاستماع إلى مشاكلهم، والسعي إلى خلق مناخ عمل إيجابي قائم على الثقة والتعاون. ويساهم هذا السلوك في تعزيز شعور الموظفين بالأمان الوظيفي والانتماء التنظيمي.²
3. **البعد التشاركي (السلوك القيادي التشاركي):** يعكس هذا البعد مدى إشراك القائد للموظفين في عملية اتخاذ القرار، وتشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم، وتقدير مساهماتهم في تحسين العمل. ويساعد السلوك التشاركي على تنمية روح المبادرة وتحمل المسؤولية، كما يُعد عاملاً مهماً في رفع مستوى الرضا الوظيفي.³
4. **بعد التحفيز والتقدير:** يهتم هذا البعد بقدرة القائد على تحفيز الموظفين، سواء من خلال الحوافز المادية أو المعنوية، وتقدير الجهود المبذولة، والاعتراف بالإنجازات. ويساهم هذا السلوك في زيادة دافعية الموظفين نحو الأداء الجيد والاستمرار في العمل بكفاءة⁴

¹ Robbins, Stephen P. (2003), Organizational Behavior, 10th Edition, Prentice Hall, New Jersey, pp. 356–360.

² Luthans, Fred (2011), Organizational Behavior, 12th Edition, McGraw-Hill, New York, pp. 417–420.

³ Daft, Richard L. (2010), The Leadership Experience, 5th Edition, South-Western Cengage Learning, pp. 67–72.

⁴ Administrative Leadership, 4th Edition, Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution, Amman, pp. 150–155.

2 - ابعاد السلوك القيادي :

أولاً: البعد التوجيهي:

1. **المفهوم:** يقصد بالبُعد التوجيهي ذلك السلوك القيادي الذي يركز على توضيح المهام، تحديد المسؤوليات، وضمان تنفيذ العمل وفق القواعد والإجراءات المنظمة. يهدف هذا البُعد إلى تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.¹

2. الخصائص:

- تحديد أهداف العمل بوضوح.
- تنظيم وتوزيع المهام بدقة.
- تقديم التعليمات والإرشادات للموظفين.
- متابعة سير العمل والمراقبة المستمرة للأداء.²
- التركيز على الإنجاز وتحقيق النتائج المرجوة.

3. **أثره على الموظفين:** يساعد هذا البعد الموظفين على فهم مسؤولياتهم وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما يقلل من الأخطاء ويعزز الانضباط، لكن الإفراط في التوجيه قد يقلل من المبادرة الفردية.³

ثانيًا: البعد الداعم:

1. **المفهوم:** يقصد بالبُعد الداعم السلوك القيادي الذي يركز على بناء علاقات إيجابية مع الموظفين، وتقديم الدعم النفسي والمعنوي، والتعامل باحترام واهتمام باحتياجاتهم.⁴

2. الخصائص:

- الاستماع الجيد لمشاكل الموظفين.

¹ Robert J. House, "Path-Goal Theory of Leadership," in: Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 3, 1971, pp. 321-339.

² Stephen P. Robbins, Organizational Behavior, 10th Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2003, pp. 221-225.

³ Richard L. Daft, The Leadership Experience, 5th Edition, South-Western Cengage Learning, 2010, pp. 85-90.

⁴ Robert J. House, 55 المرجع السابق ص 4

- الاهتمام بالجانب الإنساني والعاطفي للموظف.
- تشجيع التعاون والعمل الجماعي.
- تعزيز الثقة والاحترام المتبادل.
- توفير بيئة عمل داعمة ومحفزة.

3. أثره على الموظفين: يساعد هذا البعد على رفع الرضا الوظيفي، وزيادة الانتماء للمنظمة، وتحسين العلاقات بين القائد والموظفين، مما يعزز الالتزام والأداء.¹

ثالثاً: البعد التشاركي:

1. المفهوم: البعد التشاركي هو السلوك القيادي الذي يشجع إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وتبادل الأفكار، والتعاون في حل المشكلات، مع مراعاة آراء الجميع قبل اتخاذ القرار النهائي.²

2. الخصائص: تتمثل خصائص البعد التشاركي فيما يلي³

- إشراك الموظفين في التخطيط واتخاذ القرار.
- تشجيع المبادرة والاقتراحات من الجميع.
- تعزيز شعور المسؤولية المشتركة.
- احترام وجهات النظر المختلفة.
- دعم الحوار والتعاون داخل المنظمة.

3. أثره على الموظفين:⁴

يساهم في تعزيز شعور الموظفين بالتقدير والمشاركة، ويزيد من الرضا الوظيفي، ويحفزهم على الالتزام، ويقلل من الصراعات داخل العمل.

¹ Richard L. Daft, 88 مرجع السابق ص

² Robert j . house . 89 المرجع السابق ص

³ Stephen P. Robbins, 224 المرجع السابق ص

⁴ Fred Luthans, Organizational Behavior, 12th Edition, McGraw-Hill, New York, 2011, pp. 458 _ 460

رابعاً: بعد التحفيز والتقدير:

1. المفهوم: يقصد بهذا البُعد قدرة القائد على تحفيز الموظفين وتشجيعهم مادياً ومعنوياً، وتقدير إنجازاتهم ومكافأهم على الأداء المتميز، بهدف تعزيز الحافز الداخلي لديهم.

2. الخصائص: تتمثل الخصائص فيما يلي:¹

- تقديم المكافآت والتحفيز المعنوي والمادي.
- الاعتراف بجهود وإنجازات الموظفين.
- تشجيع التطوير المهني والتعلم المستمر.
- تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين.
- خلق بيئة عمل محفزة على الأداء المتميز.

3. أثره على الموظفين:²

يساعد على رفع الروح المعنوية، زيادة دافعية الموظفين، تحسين الأداء الوظيفي، وتعزيز الولاء التنظيمي، كما يقلل من معدلات الغياب والدوران

الفرع الثالث : فعالية القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها :

اولاً: مفهوم فعالية القيادة الإدارية:

فعالية القيادة الإدارية هي قدرة القائد أو المدير على توجيه الأفراد والموارد لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع المحافظة على رضا الموظفين وتعزيز الأداء العام للمنظمة. بعبارة أخرى، هي مدى نجاح القائد في استخدام مهاراته الإدارية والسلوكية لتحقيق النتائج المرجوة والمرادة .³

ثانياً: معايير تقييم فعالية القيادة الإدارية :

¹ Stephen . Robbins المرجع السابق ص. 225

² Richard L. Daft. المرجع السابق ص. 90

³ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الرابعة، 2011، ص 153.

1. المعايير الموضوعية لتقييم فعالية العملية القيادية:

- الإنتاجية: تعد الإنتاجية محصلة العديد من العوامل منها ما يتصل بالفرد كالقُدرة، التوتر والتعب ومنها ما يتصل بالقيادة التنظيم والمهام المعدات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة، ولكل مجموعة من هذه المتغيرات دورا في تحديد مستوى الإنتاجية، إلا أن التركيز في هذا المقام سيكون حول ما تمارسه القيادة من آثار، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في الإنتاجية، والتي يمكن إنجازها فيما يلي:

الآثار المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة، وبينها وبين الجماعات المتعاونة في أداء المهمة، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين، أي أن القائد يرسى دعائم المناخ الصحي الملائم لحدوث العملية الإنتاجية.

الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية حيث تؤثر القيادة الإدارية على الإنتاجية بشكل غير مباشر من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الإنتاجية مثل التوتر، القدرة والتعب، فعلى سبيل المثال إذا ارتفع التوتر على نحو شديد فان ذلك يؤدي إلى ضعف الإنتاجية، ويستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر في الإنتاجية من عدة سبل منها أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على إنتاجيتهم.¹

- **التطوير والابتكار:** الإبداع كما يروق لمن يعالجون علاقته بالإدارة أن يعرفوه هو : " طريقة للتعامل مع المعلومات والموارد والطاقة الموجودة لإيجاد طرق جديدة في العمل، وحل المشكلات ؛ وباختصار الخروج بجديد مدهش من ركام القديم والتقليدي والمعتاد ويتجسد الإبداع الإداري لدى القائد والمرؤوسين في قيام أي منهم بابتكار الحلول الإبداعية للمشكلات من خلال إطلاق الطاقات الإبداعية لهم، ولقد أصدر خبير الإدارة العالمي الأمريكي توم بيتر كتابا أسماه زمن مجنون يحتاج إلى تنظيم إداري مجنون"، وتدور فكرة الكتاب الأساسية حول التفويض أي تفويض الموظفين والعاملين في المؤسسة القيام بمهام العمل وتحويلهم حقوقا تحول كلا منهم إلى قائد، ومن ثم تتحول المؤسسة كلها إلى قياديين.
- **التغيب:** حيث يؤثر أسلوب القيادة الإدارية في معدل التغيب من خلال ثلاث زوايا هي:

¹ محمد الرميحي، الإدارة.. فن.. لا يعترف به العرب المعاصرون، مجلة العربي الكويت العدد 140 جويلية 1995، ص ص: 22-23

يتحكم القائد في معدل التغيب من خلال استخدامه لصلاحياته المتاحة، ذلك أن تساهل القائد مع حالات التغيب السابقة وعجزه عن اتخاذ قرارات حاسمة إزاءها قد يؤدي إلى ارتفاع معدل التغيب فيما بعد.

تؤثر القيادة بشكل مباشر في حالة عجز القائد عن تهيئة المناخ المواتي للمرؤوس لكي يبذل أقصى جهده، وعدم مساندته في مواجهة المشاكل التي يعاني منها، أو فشله في التغلب على الصراعات التي تنشأ داخل جماعة العمل، أو بين جماعة العمل والجماعات الأخرى، مما يعمل على ظهور مناخ مثبط للهمم ومخيب للآمال تتفاقم في ظل هذه الظاهرة، مما يعد مؤشرا سلبيا لفعالية القيادة.¹

■ **حوادث العمل:** حوادث العمل هي حوادث غير مخططة ينجم عنها إلحاق الضرر بالأشخاص على المستوى البدني أو النفسي، والأشياء سواء معدات أو خامات تعزى في العادة إلى التفاعل بين فئتين من المتغيرات إحداها تتصل بالفرد، والأخرى بالظروف الطبيعية لبيئة العمل، ويعد ارتفاع حوادث العمل داخل جماعة العمل مؤشر غير مباشر لانخفاض فعالية القائد.

■ **أمراض النفس الجسمية:** عبارة عن أمراض جسدية لها سبب فسيولوجي يبرر حدوث المرض، تحدث غالبا لأسباب نفسية، وبشكل عام الأمراض الجسدية النفسية، ويعتبر ازدواج أو تعدد الشخصية من الأمراض التي تندرج تحت هذه المجموعة من الأمراض، وتتسم هذه النوعية من الأمراض بظهور أعراض بدنية تكون ناتجة عن أسباب نفسية كالقرحة المعدية، ضغط الدم أمراض القلب، داء السكري السرطان والتهابات المفاصل، ويعد ارتفاع معدل إصابة المرؤوسين بهذه النوعية من الأمراض مؤشرا لظواهر سلبية يجب فحصها لأنها تتصل ببيئة العمل بما فيها أسلوب القيادة الإدارية.

الجزاءات يلجأ القائد في تعامله مع مرؤوسيه إلى استخدام سياسات الجزاء بشقيها، الثواب والعقاب ولجوء القائد إلى الشق الخاص بالعقاب بما يحتويه من عقوبات متفاوتة الشدة يعد مؤشرا سلبيا لفعاليته وذلك لسببين، أولهما وجود مناخ غير صحي تنتشر فيه العوامل التي تستدعي استخدام العقاب، وثانيهما أن القائد يعتمد على عقاب مرؤوسيه حين يفشلون في أداء مهمة معينة أو يرتكبون خطأ ما، بدلا من البحث على المعوقات والأسباب الحقيقية التي تقف دون أداء المهام، لمواجهتها والقضاء عليها.

¹ صابر محمود كاريزما الطرق التي تجعل من حولك يستمعون إليك، دار الحرية للنشر والتوزيع، مصر، 2013، ص ص: 67-68

■ **الاستقلالات وطلبات النقل والتظلمات:** قد يعاني المرؤوس من مشاكل عديدة في بيئة العمل سواء كانت راجعة لسلوك القائد بشكل مباشر، أو إلى عناصر أخرى في بيئة العمل قد يعجز القائد عن مواجهتها، مما يدفع بالمرؤوس لإصدار استجابات عديدة من أبرزها: الاستقالة طلبات النقل والتظلمات والشكاوي.¹

المعايير الذاتية لتقييم فعالية العملية القيادية:

تتضمن هذه الفئة أربع معايير التقييم فعالية القيادة هي: الرضا عن العمل الاتجاه نحو القائد، تماسك الجماعة، والدافعية للعمل، وسنوردها كما يلي:

■ **الرضا عن العمل:** الرضا عن العمل هو ذلك الشعور الشخصي، الذي يعبر بواسطته الفرد عن رفضه أو تقبله لوضعية معينة تجاه جوانب عمله المختلفة، والتي تشمل القيادة زملاء ظروف العمل السياسات الإدارية الأجور الرعاية الصحية والاجتماعية، فرص الترقية، أساليب الاتصال، ويتحقق وفق مخطط ذهني محدد من قبل الفرد، ويمثل مختلف التوقعات المستقبلية التي تمثل كل ما يتمنى الفرد تحقيقه مقابل ما يبذله من جهد اثناء العمل .

■ **الاتجاه نحو القائد:** يتمثل في تصورات المرؤوس حول شخص القائد ورأيه فيه كفرد، ومشاعره نحوه، سلوكه وتصرفاته حياله، وبعد الاتجاه نحو القائد مؤشرا لفعالية القائد، من حيث أنه يعكس مدى قدرة القائد على إقامة علاقات وثيقة مع مرؤوسيه، وحثهم على تبني مشاعر ايجابية نحوه، فضلا عن توظيف هذه المشاعر في حثهم على تحسين أدائهم.

■ **تماسك الجماعة:** يشير مفهوم تماسك الجماعة إلى درجة التنسيق العالية بين الأفراد أثناء قيامهم بالعمل والى مجمل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة والحفاظ عليها، أي انه الحالة التي تكون فيها القوى الحاتة على البقاء في الجماعة أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها.

وبعد تماسك الجماعة مؤشرا لفعالية القائد من زاوية أن القائد يعتبر أحد العناصر الأساسية التي تسهم في إنشاء وترسيخ مناخ معين في الجماعة، من خلال ممارساته القيادية، قد يعمل على زيادة أو تقليل التماسك، ومن ثم فان وجود قدر مرتفع من التماسك يعد مؤشرا ايجابيا لفعاليته في حين أن انخفاض التماسك يعد مؤشرا سلبيا لها.

¹ صابر محمود ، مرجع السابق ،ص-68

■ **الدافعية للعمل:** الدافع هو شعور داخلي يحرك وينشط السلوك الإنساني لتحقيق رغباته وحاجاته، ويمكن وصف الدافع بأنه متغير وسيط لأنه يربط متغيرين الأول هو الحاجة والرغبة، والثاني الإشباع النفسي.

وإن إثارة دافعية المرؤوسين تعد أحد التحديات التي تواجه القائد، وتحدد كفاءته تبعاً لمدى النجاح الذي يحرزه إزاء هذا التحدي، وللقائد مصدران يسترشد بهما لخوض هذا التحدي هما:¹

■ **الخبرة الشخصية:** التي يكتسبها عبر الأعوام، حيث يميل القائد إلى تكرار الأسلوب الذي أحرزه نجاحاً، ويتجنب الأسلوب الفاشل.

■ **التدريب المنظم:** الذي يتلقاه والمعلومات الموضوعية الموثقة التي يحصل عليها من خلال المؤتمرات الندوات اللقاءات الدورية مع ذوي الخبرة ومن خلال قراءته الخاصة أيضاً.

ثانياً: التحديات:²

1. **البيروقراطية:** البيروقراطية هي واحدة من أكبر التحديات التي تواجه القيادة الإدارية، وتتمثل في كثرة الإجراءات الروتينية والأنظمة الرسمية الصارمة التي تتبعها المنظمات. هذا النوع من التعقيد يؤدي إلى بطء اتخاذ القرارات، ويحد من قدرة القائد على التفاعل مع المشكلات المستجدة بسرعة. كما أن البيروقراطية تقلل من الإبداع والابتكار داخل المنظمة، لأنها تفرض قيوداً على حرية التصرف وتوجيه الموارد.

2. **المركزية:** المركزية تشير إلى تركيز السلطة والقرار في المستويات العليا من الإدارة، حيث لا يُسمح للقادة الميدانيين أو الوسطاء باتخاذ قرارات مستقلة. هذا التحدي يؤدي إلى بطء الاستجابة للمواقف الطارئة، ويخلق شعوراً لدى الموظفين بعدم التمكين أو فقدان المسؤولية. كما أن المركزية تقلل من روح المبادرة وتشجع على الاعتماد الكامل على الإدارة العليا، مما قد يضعف فعالية القيادة على المدى الطويل.

3. **الرقابة المفرطة:** الرقابة المفرطة تعني فرض مراقبة صارمة على جميع الأعمال والقرارات داخل المنظمة، مما يحد من استقلالية القائد وحرية التصرف في إدارة الموارد البشرية والمادية. الإفراط في الرقابة يمكن أن يخلق بيئة عمل غير محفزة،

¹ حسين ناجي عارف الملوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار يافا للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 36

² برو هشام. أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص 59

حيث يشعر الموظفون بعدم الثقة، ويقل مستوى الإبداع لديهم. كما أن هذه الرقابة المفرطة تحد من قدرة القيادة على التجاوب مع التغيرات المستمرة داخل المنظمة.

4. **التخطيط غير السليم:** التخطيط غير السليم أو الضعيف يعد من أهم العقبات أمام القيادة الإدارية الفعالة. عندما يكون التخطيط الاستراتيجي ناقصاً أو ضعيفاً، يصعب على القائد توزيع الموارد بشكل فعال، وتصبح القدرة على مواجهة التغيرات والتحديات البيئية محدودة. كما أن التخطيط غير السليم يؤدي إلى فقدان وضوح الأهداف وصعوبة تحقيقها ضمن الوقت المحدد، مما يؤثر سلباً على الأداء العام للمنظمة.

5. **عدم توفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:** غياب أو نقص المعلومات الدقيقة يمنع القائد من اتخاذ قرارات سليمة وموضوعية. في غياب البيانات، يضطر القائد إلى اتخاذ قرارات عشوائية أو مبنية على افتراضات غير صحيحة، مما يزيد من احتمالية الفشل ويقلل من فعالية القيادة. توفر المعلومات الدقيقة يعد أساساً لاتخاذ قرارات استراتيجية صحيحة تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.¹

الجدول رقم 1.1 : يوضح العلاقة بين معايير تقييم القيادة الإدارية والتحديات

معايير تقييم القيادة	التحديات التي تواجه القيادة	أثر التحدي على المعايير
تحقيق اهداف المنظمة	البيروقراطية	تعيق سرعة اتخاذ القرار وتحقيق الأهداف ضمن الوقت المحدد
رضا الموظفين	المركزية	التقليل من شعور الموظفين بالتمكين والرضا الوظيفي
الكفاءة في إدارة الموارد	الرقابة المفرطة	تحد من الابداع واستخدام الموارد بفعالية
اتخاذ القرارات الفعالة	عدم توفر البيانات والمعلومات	تؤدي الى قرارات غير دقيقة او غير مناسبة
القدرة على التكيف مع التغير	التخطيط الغير سليم	يصعب الاستجابة للتغيرات البيئية والتنظيمية

¹ برو، هشام. أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى الرؤوسين المباشرين . مرجع السابق.ص 59

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على (برو هشام أطروحة دكتوراه بعنوان. أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. 2018\2019 ص 59 . 65)

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي يعد من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة الإداريين ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضي عنه الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا، وأيضا لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لم يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل.

لاشك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلاله على نفسها فتتكشف لها السلبيات والايجابيات، والتي يمكن في ضوءها أن يتم تطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، فالرضا الوظيفي من العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاجية، ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب، ويرفع معنويات العاملين، وهو ما تنشده المؤسسة بغض النظر عن طبيعة علاقتها .

الفرع الأول : ماهية الرضا الوظيفي

اولا : مفهوم الرضا الوظيفي

لقد استحوذ موضوع الرضا عن العمل على اهتمام الباحثين منذ حركة العلاقات الإنسانية، ولقد خضع مفهوم الرضا عن العمل لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التغيرات أو التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين في هذا المجال حيال تحديد مفهوم محدد للرضا عن العمل، ويعود هذا التباين إلى تناوله من قبل بعض المهتمين وفقاً لطبيعة التخصص في العمل.

يشير الرضا الوظيفي بصفة عامة إلى مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من وظيفته.¹

¹ محمد سعيد سلطان السلوك الإنساني في المنظمات دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 193.

لقد عرف لوك الرضا الوظيفي بأنه شعور بالسعادة ناتجا عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل وتتفاعل فيها قيم الفرد ونظرته إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وهذا التفاعل قد يكون ايجابيا بين الفرد وعمله وعندها يتحقق الرضا عن العمل، وقد يكون سلبيا وعندها يشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل، وقد يعزى ذلك إلى ضغوط نفسية بسبب عوامل عديدة منها عدم الاستجابة لتحسين راتبه والحوافز المرتبطة به، وقد تكون ناتجة عن سوء المعاملة، أو الشعور بالملل من تكرار نمطية مهامه إلى جانب أسباب وعوامل كثيرة.¹

كما عرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة التي يتعامل فيها الفرد مع وظيفته من خلال طموحه ورغبته في النمو والتقدم، حيث يكون مدفوعا بتحقيق أهدافه الاجتماعية والمادية والمعنوية.²

أما شامي ولي حيث يريان أن الرضا الوظيفي هو المواقف العاطفية من قبل الأفراد نحو الوظائف ويتوقف ذلك على الملائمة والانسجام بين المكافآت التي تقدمها بيئة العمل للفرد وأولويات الفرد لهذه الوظائف.³

ويرى سميث أن مدلول كلمة الرضا تعني التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل، فسميث يرى أن الرضا

يتحقق إذا كان هذا العمل يحقق إشباع احتياجات العامل

اما عن مفهوم الرضا الوظيفي في الفكر الإداري العربي يعرفه السكري الرضا الوظيفي بأنه:

"درجة تقبل الفرد لوظيفته وشعوره بالارتياح النفسي تجاه العمل الذي يؤديه، نتيجة التوازن بين متطلبات الوظيفة وقدراته وطموحاته".⁴

انطلاقاً من التعاريف السابقة، يمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه:

"حالة نفسية وانفعالية إيجابية تعكس مدى تقبل الموظف لعمله وشعوره بالارتياح تجاهه، نتيجة توافق خصائص الوظيفة مع حاجاته وتوقعاته الشخصية والمهنية".

¹ ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالملكة العربية

² السعودية، رسالة ماجستير منشورة، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية 1984، ص: 14 - 15.

³ أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص: 160

⁴ إبراهيم الحموي، السلوك الإنساني، الدار الجامعية للنشر، مصر، ص 62

رابعا : أهمية الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية :

يُعدّ الرضا الوظيفي من المفاهيم الأساسية في ميدان السلوك التنظيمي، لما له من دور محوري في تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات، إذ يعكس مشاعر العاملين واتجاهاتهم نحو وظائفهم وبيئة عملهم. ويكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في ظل التغيرات التنظيمية المتسارعة، حيث أصبح الاهتمام بالعنصر البشري ضرورة حتمية لضمان استمرارية المنظمات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي في كونه عاملاً أساسياً في رفع مستوى الأداء الوظيفي، إذ تشير العديد من الدراسات إلى أن الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر التزاماً، وأكثر قدرة على بذل الجهد، وأعلى إنتاجية مقارنة بغيره. فالرضا الوظيفي يعزز الدافعية الداخلية لدى الفرد، ويدفعه إلى الإبداع وتحسين أساليب العمل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة¹

كما يسهم الرضا الوظيفي في الحد من المشكلات التنظيمية، مثل الغياب المتكرر، ودوران العمل، والتأخر عن العمل، حيث يؤدي انخفاض الرضا إلى زيادة نية ترك الوظيفة والشعور بالإحباط وعدم الانتماء. في المقابل، فإن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يساعد على استقرار الموارد البشرية، ويقلل من التكاليف المرتبطة بتوظيف وتدريب موظفين جدد .

وتبرز أهمية الرضا الوظيفي كذلك في تعزيز الانتماء التنظيمي والولاء للمؤسسة، إذ يشعر الموظف الراضي بقيمته وأهميته داخل المنظمة، مما يجعله أكثر استعداداً للدفاع عنها والحفاظة على سمعتها وممتلكاتها. كما يدفعه ذلك إلى تبني سلوكيات إيجابية مثل التعاون، والعمل الجماعي، وسلوك المواطنة التنظيمية².

ومن جهة أخرى، يلعب الرضا الوظيفي دوراً مهماً في تحسين العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل، حيث يساهم في خلق مناخ تنظيمي يسوده الاحترام المتبادل، والتواصل الفعّال، والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين. ويؤدي هذا المناخ الإيجابي إلى تقليل الصراعات مستوى التوافق النفسي والاجتماعي للعاملين التنظيمية وزيادة³.

¹ خفي أمين وآخرون، علاقة الرضا الوظيفي والأداء في ظل التنمية المستدامة، أبحاث الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، الجزء 2، جامعة مسيلة الجزائر 10-11 نوفمبر 2010، ص 596

² Bateman T. Organ. D. Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affet and Employee, Academy of Management Journal, 26, 1983, p:587

³ بابو شيخة، نادر . السلوك التنظيمي . دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 187-191.

وعليه، فإن الاهتمام بالرضا الوظيفي يُعد من أهم مرتكزات الإدارة الحديثة، خاصة في المنظمات العمومية، لما له من أثر مباشر على كفاءة الأداء، وجودة الخدمات المقدمة، وتحقيق الأهداف التنظيمية، مما يجعل منه متغيراً أساسياً لا يمكن إغفاله في الدراسات الإدارية والسلوكية.

ثالثاً : أنواع الرضا الوظيفي :

1. **الرضا الوظيفي الداخلي** : يشير الرضا الوظيفي الداخلي إلى مستوى الرضا الذي يشعر به الموظف نتيجة الجوانب المرتبطة بطبيعة العمل ذاته، مثل الشعور بالإنجاز، الاستقلالية في أداء المهام، استغلال القدرات والمهارات، فرص التعلم والنمو المهني، والشعور بقيمة العمل. ويُعد هذا النوع من الرضا مرتبطاً بالدوافع الذاتية للفرد، حيث ينبع من داخل الموظف دون الاعتماد على الحوافز المادية.¹
2. **الرضا الوظيفي الخارجي** : يقصد بالرضا الوظيفي الخارجي ذلك النوع من الرضا الذي ينتج عن العوامل الخارجية المحيطة بالعمل، مثل الأجور والرواتب، الحوافز والمكافآت، ظروف العمل المادية، نمط الإشراف، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والأمن الوظيفي. ويؤكد الباحثون أن هذا النوع يلعب دوراً مهماً في استقرار الموظفين داخل المنظمة.²
3. **الرضا الوظيفي الكلي (العام)** : يمثل الرضا الوظيفي الكلي التقييم العام والشامل الذي يكونه الموظف حول وظيفته ككل، وذلك من خلال دمج جميع الجوانب الداخلية والخارجية المرتبطة بالعمل. ويستخدم هذا النوع غالباً في الدراسات التي تتناول الرضا الوظيفي كمتغير مستقل أو تابع دون تفصيل أبعاده.³
4. **الرضا الوظيفي الجزئي (الرضا حسب الأبعاد)** : يقوم هذا النوع على تقسيم الرضا الوظيفي إلى مجموعة من الأبعاد أو الجوانب المحددة، مثل: الرضا عن الأجر، الرضا عن الترقية، الرضا عن ظروف العمل، الرضا عن العلاقات الإنسانية، والرضا عن الإشراف. ويُنظر إلى الرضا الوظيفي هـ ناكمتغير متعدد الأبعاد وليس مفهوماً أحادياً.
5. **الرضا الوظيفي المرتبط بالعلاقات الإنسانية** : يشير إلى رضا الموظف عن طبيعة العلاقات السائدة داخل المنظمة، مثل علاقته بزملائه، أسلوب تعامل الرؤساء، التعاون، الدعم الاجتماعي، والاحترام المتبادل.⁴

¹ السكري أحمد ، الإدارة والسلوك التنظيمي ، مرجع السابق ص145

² السكري أحمد ، الإدارة والسلوك التنظيمي ، مرجع السابق ص150

³ سالم عواد الشمري ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، مصر ص 232

⁴ Al-Hawary, S. I. S., & Obiadat, A. A. (2024) .

Job satisfaction dimensions and organizational effectiveness.

International Journal of Human Resource Studies, Vol. 14(2), pp. 88–90.

6. الرضا الوظيفي المرتبط بالأمن والاستقرار الوظيفي : يرتبط هذا النوع من الرضا بشعور الموظف بالأمان الوظيفي والاستقرار في منصبه، واستمرارية العمل، والوضوح في المستقبل المهني داخل المنظمة، ويعد مهمًا خاصة في المنظمات العمومية.¹

الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي :

اولا : مفهوم محددات الرضا الوظيفي :

تشير محددات الرضا الوظيفي إلى مجموعة العوامل والمتغيرات التي تؤثر في درجة شعور الفرد بالرضا أو عدم الرضا عن عمله، حيث تختلف هذه المحددات من فرد لآخر حسب احتياجاته وتوقعاته من الوظيفة. وتشمل هذه العوامل جوانب متعددة مثل الأجر، وظروف العمل، والعلاقات مع الزملاء، وفرص الترقية، وطبيعة العمل، وأسلوب القيادة داخل المنظمة.² كما يُنظر إلى محددات الرضا الوظيفي على أنها عناصر داخلية وخارجية تسهم في تشكيل اتجاهات العاملين نحو وظائفهم، وبالتالي تؤثر بشكل مباشر على أدائهم واستقرارهم داخل المؤسسة.³

ثانيا: تقديم محددات الرضا الوظيفي:

يُعدّ الرضا الوظيفي نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية والمادية والنفسية، التي تؤثر بشكل مباشر في مشاعر الموظف تجاه عمله، ومن أهم هذه المحددات ما يلي:⁴

1 الأجور والحوافز: تُعتبر الأجور والحوافز من أهم محددات الرضا الوظيفي، إذ تمثل المقابل المادي الذي يحصل عليه الموظف نظير الجهد المبذول، وكلما كانت الأجور عادلة ومتناسبة مع المسؤوليات ومستوى الأداء، زاد شعور الموظف بالرضا الوظيفي. كما تلعب الحوافز دورًا تحفيزيًا في تشجيع الموظفين على تحسين الأداء وتعزيز الانتماء الوظيفي، سواء كانت حوافز مادية أو معنوية.

¹ Kim, Y., & Beehr, T. A. (2024).

Job satisfaction facets and employee outcomes in public organizations.

Public Personnel Management, Vol. 53(1), pp. 45–46.

² Stephen P. Robbins. 85، السلوك التنظيمي، ترجمة محمد أحمد، دار المريخ، ص

¹ Fred Luthans، السلوك التنظيمي (الطبعة 12)، دار ماكغرو-هيل، ص 141.

⁴ حاجي كريمة، محاضرات في السلوك التنظيمي، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر (تخصص إدارة موارد بشرية) والسنة الأولى ماستر (تخصص إدارة الأعمال)، قسم علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد - بشار، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2019، ص 71

2 ظروف العمل: تشمل ظروف العمل البيئة الفيزيائية والتنظيمية التي يؤدي فيها الموظف عمله، مثل الإضاءة، التهوية، السلامة المهنية، ساعات العمل، وضغط العمل. فكلما كانت ظروف العمل ملائمة وصحية، ساهم ذلك في تحسين الحالة النفسية للموظف وزيادة مستوى رضاه الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجيته.

3 العلاقة مع الرؤساء: تلعب العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر دوراً محورياً في تحقيق الرضا الوظيفي، حيث إن أسلوب القيادة، وطريقة التواصل، ومستوى الدعم والتقدير الذي يقدمه الرئيس للمرؤوسين، كلها عوامل تؤثر في شعور الموظف بالاحترام والأمان الوظيفي. فكلما اتسمت العلاقة بالإيجابية والعدالة، ارتفع مستوى الرضا الوظيفي.

4 الترقية والتقدير: تُعد فرص الترقية والتقدير من العوامل الأساسية التي تعزز الرضا الوظيفي، إذ يشعر الموظف من خلالها بقيمة جهوده ومكانته داخل المنظمة. كما أن الترقية العادلة المبنية على الكفاءة والأداء تُسهم في رفع الروح المعنوية وزيادة الدافعية نحو العمل.

الفرع الثالث: نظريات الرضا الوظيفي:

اولاً. نظرية الإنجاز لـ ديفيد ماكيلاند:

ترتكز هذه النظرية على أن الرضا الوظيفي يتأثر بثلاث حاجات نفسية أساسية هي: حاجة الإنجاز، حاجة الانتماء، وحاجة القوة. فالموظفون الذين تكون لديهم حاجة عالية للإنجاز يشعرون بالرضا عندما تُمنح لهم مهام تتسم بالتحدي وتسمح لهم بإظهار قدراتهم وتحقيق النجاح. أما ذوو الحاجة للانتماء فيرتبط رضاهم بالعلاقات الإنسانية داخل العمل، في حين يرتبط رضا أصحاب الحاجة للقوة بمدى تأثيرهم في الآخرين وقدرتهم على التحكم في مجريات العمل.¹

ولقد اقترح مكلياند نظريته في الإنجاز في أواخر الستينيات (1967) حيث يرى أن حاجات الفرد تتمثل في ثلاث مجموعات رئيسة سابقة الذكر نشرحها فيما يلي :

أ. **الحاجة للإنجاز:** إن الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز فإنهم غالباً ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل، وغالباً ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرات عالية على تحمل

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة السلوك التنظيمي الطبعة الأولى دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2016، ص ص 208

المسؤولية، ويرغبون بمعرفة تقييم الآخرين المستوى الانجاز المتحقق لهم، إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة في الإطراء من الآخرين عند قيامهم بتحقيق انجاز معين.

ب الحاجة إلى القوة: إن الأفراد الذين يتميزون بحاجاتهم للقوة غالباً ما يتصرفون تجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة، ويتسمون بقوة الشخصية واللباقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالباً الظهور في المناسبات العامة بصورة متميزة عن سواهم من الأفراد.

ج. الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء غالباً ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يجلبهم للآخرين، ويسعون بشكل حثيث إلى التخلص من الرفض الاجتماعي، وتتسم سلوكياتهم غالباً بإقامة العلاقات الاجتماعية، ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم بصورة مختلفة، والسعي دوماً لحل المشكلات التي يعاني منها الآخرين.

ويعتقد مكليلاند أن قوة الحاجات الثلاث المذكورة تتغير من فرد إلى آخر مع مرور الزمن، وإن الحاجة الأكثر قوة هي التي تدفعه إلى السلوك الذي يستطيع من خلاله أن يشبعها.

ثانياً. نظرية تدرج الحاجات لـ أبراهام ماسلو:

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجاته وفق تسلسل هرمي يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، ثم حاجات الأمن، فالحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير، وأخيراً حاجات تحقيق الذات. ويتحقق الرضا الوظيفي عندما تُمكن الوظيفة الفرد من إشباع هذه الحاجات تدريجياً، فكلما أشبعت المنظمة حاجات الموظف الأساسية والإنسانية، ارتفع مستوى رضاه الوظيفي.¹

وحسب ماسلو فدوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لمدرج هرمي مقسم إلى خمسة مستويات حسب أهميتها وهي:

- الحاجات الأساسية (حاجات الطعام والسكن الجنس).
- الحاجة إلى الأمن والضمان (وهي حاجات الضمان والدخل).
- الحاجة إلى الصداقة والعلاقات (وهي حاجات الحب والعطف والعلاقات).
- الحاجة إلى الاحترام (وهي حاجات الشهرة والأهمية والاحترام والحرية).

¹ سعد على العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد العراق 2016، ص : 122.

- الحاجة إلى إثبات الذات) وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات .

الشكل (1 - 7): يوضح هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر : المصدر: محمد رفيق الطيب مدخل للتسيير، ج 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1995، ص 183.

يرى ماسلو أنه على قدر تلبية تلك الحاجات يتحدد مستوى الرضا لدى الفرد، وتظهر تلك الحاجات في شكل مدرج هرمي يتدرج من الحاجات الأساسية وينتهي بحاجات إثبات الذات، والحاجة المشبعة ليست دافعا إنما الدافع هو الحاجة

التي لا يتم إشباعها،¹ وهذا ما جعل الحاجة إلى احترام النفس وإثبات الذات لدى العاملين دوافع مهمة تسعى الإدارة إلى تحقيقها دائماً نظراً إلى الحاجة المتزايد.

ثالثاً . نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هيرزبرغ :

تقوم هذه النظرية على التمييز بين نوعين من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

العوامل المحفزة (كالإنجاز، التقدير، طبيعة العمل)، وهي التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي عند توفرها.²

العوامل الوقائية أو الصحية (كالأجر، ظروف العمل، السياسات الإدارية)، وهي لا تحقق الرضا بحد ذاتها، لكن غيابها يؤدي إلى عدم الرضا.

وبالتالي فإن تحسين الرضا الوظيفي يتطلب التركيز على العوامل المحفزة أكثر من الاكتفاء بالعوامل الوقائية.

وحسب هيرز برغ العوامل التي تسبب الشعور بالرضا عن العمل هي العوامل الدافعية، أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء فهي العوامل الوقائية أو الصحية.

1. العوامل الدافعية: هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع للسلوك، وهذه العوامل تختلف عن العوامل الوقائية، وهذه العوامل هي التي تقي الفرد من مشاعر الاستياء، وتحميه من السخط الناجم عن عدم الرضا، وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل أي ما يقوم به الفرد من عمل، وما يسند إليه مثل منحه المسؤولية، منحه فرصاً للإنجاز، للإبداع، للترقية، للقيادة الحرة للتدريب للتعلم، وهذه العوامل أطلق عليها هيرز برغ عوامل الرضا التي تعد العوامل الأساسية للرضا الوظيفي.³

2. العوامل الوقائية : وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء لتجنب مشاعر عدم الرضاء ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأفراد، وهذه العوامل تتعلق ببيئة العمل مثل نظام المؤسسة، وسياساتها، وأسلوب الإشراف فيها، والعلاقة مع الزملاء، والراتب، وظروف العمل الاجتماعية والمادية، وقد أوضح هيرزبرغ أن هذه العوامل لا تحقق الرضا الوظيفي، وإنما هي الجسر الأساسي لتحقيق الرضا عن العمل لأن عدم تحسين ظروف العمل يكون

¹ سعد على العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، المرجع السابق ص، 124

² Lasary.economie.de lentreprise. paris. 2001. P30_31

³ سعد على العنزي، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد العراق 2016، ص : 122.

عائقاً قوياً يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين ظروف العمل لا يرقى إلى تحقيق الرضا، وإنما هو تهيئة ضرورية للعبور إلى مستوى الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (1 - 2) : العوامل الدافعة والصحية لنظرية هيرزبرغ

العوامل	العوامل الدافعية	العوامل الصحية
الحالة		
وجود العوامل	الرضا الوظيفي	الارتياح في الوظيفة
غياب العوامل	انعدام الرضا الوظيفي	عدم الارتياح في الوظيفة

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين الطبعة الأولى،

دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 394

رابعا. **نظرية العدالة والمساواة** : تفترض هذه النظرية أن رضا الموظف يعتمد على إدراكه لعدالة المعاملة داخل المنظمة، من خلال مقارنة ما يقدمه من جهد وخبرة بما يحصل عليه من أجر ومكافآت، ومقارنة ذلك بزملائه. فإذا شعر الموظف بوجود عدالة ومساواة في التوزيع، ارتفع رضاه الوظيفي، أما الإحساس بالظلم فيؤدي إلى انخفاض الرضا وظهور سلوكيات سلبية.¹ وتعتمد نظرية العدالة على فكرتي المدخلات والعوائد بالنسبة للفرد، فالمدخلات تعني جدارة الشخص مثل العمر، مستوى التعليم المهارة، ومقدار الجهد المبذول في العمل أما العوائد فهي الجزاءات أو المكافآت التي يحصل عليها الشخص مثل الراتب والتقدير والمميزات الأخرى والاعتراف والتقدير والترقية، ولكي يتم تحديد ما إذا كان توزيع مكافآت المنظمة عادلا فإن الموظف سيوجه نشاطه حسب خصائصه وطبيعة الموقف، فقد يوجه كل جهوده لتغيير النظام لجعله أكثر عدالة أو لتقليل عطائه أو الشكوى والتذمر والتحريض على المؤسسة وأحيانا التخريب، أي أن التحفيز يؤدي إلى نشاط ولكن ليس انجاز العمل المطلوب.²

¹ محمد سعيد. أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003، ص 136

² محمد السعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق الذكر ص136 .

لشكل (1 - 8) : يوضح نظرية العدالة

أعلى	الفرد يشعر بان العوائد	أقل
أجزاء فقط للفرد من كمية الإنتاج على حساب الجودة .	يزيد من الجودة على حساب كمية الإنتاج .	
كل من الكمية او الجودة (او احدهما) تقل .	كل من الكمية او الجودة (او احدهما) ترتفع .	

المرتب الثابت

المصدر : عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، المرجع السابق ص 102 .

خامسا . نظرية وضع الاهداف:

في هذه النظرية يرى روادها ومن أشهرهم (إدوين) أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك كما أن وجود الأهداف يمكن أن يكون دافعا للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية :

1. إن وجود الأهداف هو أمر ضروري لأنه تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق الطموحات، كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.

2. إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات من ناحية، ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى.¹

3. إن التأثيرات الدافعية للأفراد تزيد عندما:

¹ إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة الأولى دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص: 494 495

* تكون الأهداف محددة لأنها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.

* تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.

* تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد حيث يكون أكثر حرصا على تحقيق الأهداف من أجل الحصول على النفع والفائدة المتوقعة من الأهداف.

* تكون الأهداف صعبة فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة مع

المهدف العام.

* الأهداف قابلة للقياس وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد وعلى الأداء الأعلى، خاصة عندما يتم من الأفراد بالمعلومات.

سادسا. نظرية التوقع ل فيكتور فروم :

تربط هذه النظرية بين الرضا الوظيفي ودافعية الفرد، حيث تفترض أن الموظف يكون راضيا عندما يتوقع أن جهده سيؤدي إلى أداء جيد، وأن هذا الأداء سيكافأ بمكافآت ذات قيمة بالنسبة له. أي أن الرضا الوظيفي ينتج عن توافر ثلاثة عناصر: التوقع، والوسيلة، وقيمة المكافأة.

وتتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية هي:¹

1. التوقع وهو الاعتقاد بأن جهد الشخص سيؤدي إلى الأداء الناجح، ومعنى آخر أن التوقع هو الاعتقاد الذاتي للشخص بأن اتجاهها معينا في العمل سيتبعه نتيجة ايجابية عالية أو تحقيق جيد للأهداف.

2. التكافؤ هو درجة الجاذبية التي يعطيها الفرد للمكافأة؛ ولأن الأفراد يضعون قيما مختلفة للحوافز مثل النقود، والانجاز، وظروف العمل الجيد، وفرص التقدم، فان التكافؤ يعرف عندما يعلن الأفراد عما يريدون من العمل.

3 النفع أو الفائدة هي الاعتقاد بأن تحقيق أداء معين يعد أساسا للحصول على مكافأة ما، أي أن مبدأ النفع هو الارتباط المتصور بين القيام بعمل جيد والحصول على المكافآت.

ولمزيد من التوضيح فانه سيتم عرض الافتراضات التي يقوم عليها نموذج نظرية فكتور فروم

¹ منيف لكلل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي " مفاهيم ونظريات ، دار المؤلف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018، ص 73.

والتي تتمثل فيما يلي:

* أن سلوك الإنسان تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.

* يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم فهم يختلفون فيما يريدون من المؤسسات التي يعملون بها.

* أن قوى الدفع عند الفرد تعتمد على مدى توقعه من النجاح، للوصول إلى ذلك الانجاز أو التوقع، وإذا حقق الإنسان انجازا فهل سيكون كافاً؟ وما هو التوقع الثاني.

سابعاً: نظرية التكيف الوظيفي:

تفترض هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق نتيجة التوافق بين خصائص الفرد ومتطلبات الوظيفة. فكلما كان هناك انسجام بين قدرات الموظف، وميوله، وقيمه من جهة، وطبيعة العمل وبيئته من جهة أخرى، زاد مستوى الرضا الوظيفي، والعكس صحيح.

كما شرح كل من ويز، وداوس، و إنجلاند، ولوفكوست موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه، واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة العمل . كما يتضح ذلك من شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة).¹

ويؤكدون ذلك بقولهم: " إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة الشخصية للعمل، أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل".

¹ عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 ص 97

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

تمهيد :

تُعد الدراسات السابقة من الركائز الأساسية في البحث العلمي، حيث تمكن الباحث من الإلمام بمختلف الجهود العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من جوانب متعددة، كما تساعد في فهم الإطار المعرفي المتعلق بمتغيري السلوك القيادي والرضا الوظيفي، والتعرف على أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة ومناهجها وأدواتها البحثية. وعليه، سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية، إضافة إلى مناقشة هذه الدراسات وعرض الفجوة البحثية .

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة:

ستتناول عرضا للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، حيث تم تصنيفها حسب ارتباطها بالمتغير المستقل والمتغير التابع. كما شملت الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين معاً، لتسليط الضوء على طبيعة الترابط والتأثير بينهما. يتيح هذا التصنيف فهماً أعمق لسياق البحث وتحديد الأسس العلمية التي تستند إليها الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات المتعلقة بالسلوك القيادي:

1. دراسة بوخاري (2019) بعنوان دور السلوك القيادي في تحسين الأداء التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور السلوك القيادي في تحسين الأداء التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز بورقلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان. بلغ مجتمع الدراسة 150 موظفاً، وبلغت العينة 45 موظفاً. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين السلوك القيادي والأداء التنظيمي. القيادة الفعالة ترفع الالتزام الوظيفي. نمط القيادة يؤثر على روح الفريق. القيادة التحفيزية تعزز الإنتاجية.¹

2. دراسة قريشي (2018) بعنوان أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات العمومية:

هدفت الدراسة إلى تحديد أنماط القيادة الإدارية السائدة في المؤسسات العمومية الجزائرية من وجهة نظر موظفي مديرية التربية لولاية بسكرة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على الاستبيان لجمع البيانات. تكون مجتمع الدراسة من

بوخاري، سمير (دور السلوك القيادي في تحسين الأداء التنظيمي). رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2019، ص: 60-1.95

95 موظفًا، وبلغت العينة 30 موظفًا. خلصت الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي ضعف ممارسة النمط المتساهل، وجود علاقة بين نمط القيادة والانضباط الوظيفي وتأثير القيادة على الاتصال التنظيمي.¹

3. دراسة بن عيسى (2016) بعنوان السلوك القيادي وأثره على أداء العاملين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة السلوك القيادي السائد داخل المؤسسات العمومية وأثره على أداء العاملين، وذلك من وجهة نظر موظفي مؤسسة البريد والاتصالات بولاية سطيف. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات. تمثل مجتمع الدراسة في 120 موظفًا، وبلغ حجم العينة 40 موظفًا تم اختيارهم بطريقة عشوائية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يسود النمط القيادي الديمقراطي داخل المؤسسة. وجود تأثير إيجابي للسلوك القيادي على أداء العاملين. ضعف الاعتماد على النمط الأوتوقراطي. تحسين السلوك القيادي يساهم في تحسين بيئة العمل.²

ثانيًا: الدراسات المتعلقة برضا الموظفين

1. دراسة حمدي (2018) بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى موظفي المؤسسات التربوية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان. بلغ مجتمع الدراسة 90 موظفًا، والعينة 28 موظفًا. توصلت إلى: علاقة إيجابية بين الرضا والالتزام. الرضا عن القيادة يعزز الانتماء. بيئة العمل تؤثر على الرضا. ضعف المشاركة يقلل الرضا.³

2. دراسة بلقاسم (2017) بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلدية تقرت وأثره على أدائهم. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان. تمثل مجتمع الدراسة في 80 موظفًا، وبلغت العينة 30 موظفًا. توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي، الرضا الوظيفي يؤثر على الأداء، ضعف الحوافز يقلل من الرضا، لظروف العمل دور في تحقيق الرضا.⁴

¹ قريشي، محمد الأمين (أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات العمومية. مجلة لعلوم الإدارية، جامعة بسكرة، العدد (6)، 2018 ص ص: 112-135.

² بن عيسى، عبد القادر السلوك القيادي وأثره على أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2016 ص ص: 45، 78.

³ حمدي، ليلي). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، 2018 ص ص: 40-72.

⁴ بلقاسم، فاطمة الزهراء (الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 2017 ص ص: 52-88.

3. دراسة بوزيد (2016) بعنوان عوامل الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية.

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الصحة بالجلفة. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان. بلغ مجتمع الدراسة 110 موظفين، والعينة 35 موظفًا. توصلت الدراسة إلى: الأجور والحوافز من أهم عوامل الرضا. العلاقات الإنسانية تعزز الرضا. الاستقرار الوظيفي عامل إيجابي. ضعف الترقية يؤثر سلبًا على الرضا.¹

ثالثًا: الدراسات التي علاقة بالسلوك القيادي والرضا الوظيفي

1. بن علي (2021) بعنوان أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية.²

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي لدى موظفي مديرية الأشغال العمومية بولاية بسكرة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان. بلغ مجتمع الدراسة 100 موظف، والعينة 35 موظفًا. توصلت الدراسة إلى: وجود أثر معنوي لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي. القيادة الديمقراطية الأكثر تأثيرًا. القيادة الأوتوقراطية تقلل الرضا. دعم القيادة يحسن الرضا الوظيفي.

2. دراسة فايد (2015) بعنوان الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي لدى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية المسيلة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان. بلغ مجتمع الدراسة 100 أستاذ، والعينة 32 أستاذًا.

توصلت الدراسة إلى: علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية والرضا. القيادة الأوتوقراطية تخفض الرضا. السلوك القيادي الإيجابي يعزز الرضا. القيادة التشاركية تحقق الاستقرار الوظيفي.³

بوزيد، أحمد. عوامل الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد (4)، 2016 ص: 73-101.¹

بن علي، يوسف. أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية. مجلة الإدارة الحديثة، العدد (3)، 2010 ص: 90-118.²

فايد، عبد الرزاق. الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة المسيلة، 2015 ص: 55-90.³

3. دراسة Yukl (2010) بعنوان القيادة في المنظمات:

هدفت الدراسة إلى تحليل السلوك القيادي وعلاقته برضا الموظفين وتحفيزهم. اعتمدت على المنهج التحليلي النظري المدعم بالدراسات التطبيقية. توصلت إلى القيادة الفعالة ترفع الرضا الوظيفي. القيادة التشاركية تعزز الثقة. التحفيز عنصر أساسي للرضا. ضعف القيادة يخفض الروح المعنوية.¹

4. Crawford & Lok (2004) بعنوان أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في المؤسسات. اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان. بلغت العينة 337 موظفًا. توصلت إلى: تأثير مباشر للقيادة على الرضا الوظيفي. القيادة الديمقراطية أكثر فعالية. الثقافة التنظيمية تؤثر على القيادة، القيادة التسلطية تقلل الرضا.²

5. Judge (2001) بعنوان العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي:

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء مع التركيز على دور القيادة. اعتمدت الدراسة على المنهج التحليلي (التحليل البعدي). شملت أكثر من 300 دراسة سابقة. توصلت إلى: وجود علاقة إيجابية بين الرضا والأداء. القيادة عامل وسيط مهم. تحسن أساليب القيادة يرفع الرضا، الرضا عنصر أساسي لنجاح المنظمات.³

6. Bass & Avolio (1994) بعنوان تحسين الفعالية التنظيمية من خلال القيادة التحويلية.

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي والأداء التنظيمي داخل المؤسسات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان، شملت الدراسة عينة من 500 موظف. توصلت إلى: علاقة قوية بين القيادة

¹ Yukl, G.). Leadership in organizations (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2010 pp. 211.

² Lok, P., & Crawford, J.). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction. Leadership & Organization Development Journal, 25(4)2004, pp. 321–338

³ Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K.). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3)2001, pp. 376–407

التحويلية والرضا الوظيفي. القيادة التحفيزية ترفع الالتزام. تحسن الأداء بفضل السلوك القيادي الإيجابي. القيادة التقليدية تقلل الرضا.¹

المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة:

تعد مناقشة الدراسات السابقة خطوة أساسية لفهم الإطار العام للموضوع، من خلال إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين نتائجها ومناهجها. كما تسمح هذه المناقشة بمقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية لتحديد موقعها العلمي ومدى إسهامها في تطوير المعرفة. ومن خلال ذلك يتم تحديد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها وتقديم إضافة علمية في هذا المجال.

أولاً : مقارنة الدراسات السابقة

تُظهر الدراسات السابقة اتفاقاً عاماً حول وجود علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتحسين الأداء بمختلف أنواعه (الوظيفي، المؤسسي، الاقتصادي والتدريبي). اعتمدت أغلب الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة رئيسية مدعومة بالتحليل الإحصائي (SPSS)

وتوصلت معظمها إلى نتائج تؤكد الأثر الإيجابي والذال إحصائياً لتكنولوجيا المعلومات في رفع الكفاءة والإنتاجية وتحسين جودة الخدمات. في المقابل، سجلت بعض الدراسات اختلافاً في قوة التأثير، حيث أظهرت إحداها علاقة ضعيفة وغير دالة إحصائياً. تنوعت مجالات التطبيق بين مؤسسات تعليمية، صناعية، وخدمية، مما يعكس شمولية تأثير تكنولوجيا المعلومات. بشكل عام، تؤكد هذه الدراسات أهمية تكنولوجيا المعلومات مع ضرورة توفر التأهيل البشري والإدارة الفعالة لتعظيم الاستفادة منها.

ثانياً: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية:

سعت الدراسة الحالية إلى تحليل أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية، وذلك من خلال دراسة حالة بمديرية الأشغال العمومية بتقرت، وقد جاءت أهداف هذه الدراسة منسجمة إلى حدٍ كبير مع ما توصلت إليه معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية، والتي تسعى إلى البحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي

¹ Bass, B. M., & Avolio, B. J.). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications 1994, pp. 85–120 .

ومستوى رضا العاملين. حيث أظهرت العديد من الدراسات السابقة أن تبني القادة لسلوك قيادي إيجابي، قائم على المشاركة والتحفيز والدعم، ينعكس بشكل مباشر على رفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء التنظيمي.

تتفق أهداف الدراسة الحالية مع بعض الدراسات والتي ركزت على أثر أنماط القيادة والسلوك الاستباقي في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار النفسي للعاملين، حيث بينت تلك الدراسات أن القيادة الفعالة تسهم في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يقلل من الضغوط المهنية ويعزز الالتزام الوظيفي. كما تتقاطع نتائج الدراسة الحالية مع بعض الدراسات العربية التي خلصت إلى أن السلوك القيادي الديمقراطي والتحفيزي يعد من أهم العوامل المؤثرة في رضا الموظفين داخل المؤسسات العمومية.

غير أن الدراسة الحالية تختلف عن أغلب الدراسات السابقة من حيث بيئة التطبيق، إذ ركزت معظم الدراسات الأجنبية على مؤسسات خاصة أو شركات دولية أو جامعات، في حين ركزت هذه الدراسة على إدارة عمومية جزائرية، وهو ما يمنحها خصوصية علمية ومنهجية. كما أن بعض الدراسات السابقة تناولت متغيرات وسيطة مثل ضغوط العمل أو الموارد النفسية، بينما اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل العلاقة المباشرة بين السلوك القيادي ورضا الموظفين، مما يسمح بفهم أوضح لطبيعة هذه العلاقة في السياق الإداري العمومي. وعليه، يمكن القول إن الدراسة الحالية جاءت مكملية ومؤكدة لنتائج الدراسات السابقة، كما ساهمت في سد فجوة بحثية تتعلق بندرة الدراسات الميدانية التي تتناول السلوك القيادي داخل الإدارات العمومية الجزائرية. إضافة إلى ذلك، فإن النتائج المتوصل إليها يمكن أن تشكل أساساً علمياً لتقديم توصيات عملية من شأنها تحسين الممارسات القيادية ورفع مستوى رضا الموظفين، بما ينعكس إيجاباً على فعالية الأداء الإداري داخل المؤسسات العمومية.

ثالثاً : الفجوة البحثية :

تتمثل الفجوة البحثية في أن الدراسة الحالية تناولت السلوك القيادي ورضا الموظفين في بيئة الإدارة العمومية الجزائرية، بخلاف معظم الدراسات السابقة التي ركزت على مؤسسات خاصة أو أجنبية. كما تميزت بتحليل العلاقة المباشرة بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي دون الاعتماد على متغيرات وسيطة، وأبرزت الدراسة ندرة الأبحاث الميدانية التي تعالج هذا الموضوع داخل الإدارات العمومية الجزائرية. كما قدمت معطيات حديثة تتماشى مع خصوصية البيئة التنظيمية المحلية، وبذلك ساهمت في سد فجوة علمية وتطبيقية وتعزيز فهم تأثير السلوك القيادي على رضا الموظفين.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل الجانب النظري للدراسة، حيث تم التطرق في البداية إلى مفهوم السلوك القيادي وأهميته وخصائصه، ثم عرض مختلف الأنماط القيادية والمتمثلة في النمط الديمقراطي، الأوتوقراطي، والحر، مع توضيح خصائص كل نمط وأثره على العاملين داخل المؤسسة. كما تم التطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه، إضافة إلى أهم النظريات المفسرة له ومختلف أبعاده.

ومن خلال ما سبق يتضح أن السلوك القيادي والرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين أداء العاملين ورفع فعالية المؤسسة، الأمر الذي يستوجب الاهتمام بأساليب القيادة المناسبة لتحقيق رضا الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الثاني الدراسة الميدانية لاثـر
السلوك القيادي على رضا الموظفين في
مديرية الاشغال العمومية

تمهيد :

بعد أن تناولنا في المباحث السابقة مختلف الجوانب النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالسلوك القيادي والرضا الوظيفي، وفي إطار استكمال معالجة الإشكالية المطروحة، نسعى في هذا الفصل إلى إبراز أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في بيئة العمل، وذلك من خلال دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية بتقورت. وقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة نظرًا لأهميتها ضمن القطاع العمومي، وكذا لما تلعبه من دور حيوي في إنجاز ومتابعة المشاريع التنموية، الأمر الذي يجعل من دراسة سلوك القادة داخلها وتأثيره على مستوى رضا الموظفين أمرًا ذا أهمية بالغة. وعليه، سيتم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب رئيسية، حيث نتناول في المطلب الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة والتعريف بها، وهيكلها التنظيمي، إضافة إلى واقع السلوك القيادي فيها. أما المطلب الثاني فيخصص للإطار المنهجي للدراسة، من خلال توضيح أدوات جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات.

في حين نخصص المبحث الثالث لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، من خلال تفريغ بيانات الاستبيان وتفسيرها، بهدف الوصول إلى أهم النتائج المتعلقة بأثر السلوك القيادي على رضا الموظفين. وفي الأخير، نقوم بتقديم جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تحسين مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة محل الدراسة.

وذلك من خلال تحليل استجابات عينة من الموظفين، سيتم هذا من خلال التطرق إلى المبحثين التاليين:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة.
- المبحث الثاني: عرض، تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

في هذا المبحث سيتم استعراض الطريقة المعتمدة والأدوات المستعملة في الدراسة التطبيقية، حيث سيتم تقسيم هذا المبحث إلى مطلبين رئيسيين، ففي المطلب الأول سنتطرق فيه إلى الطريقة المستعملة والعينة المختارة من مجتمع الدراسة، أما المطلب الثاني.

المطلب الأول : طريقة الدراسة

من اجل اسقاط الجانب النظري على الواقع ومن اجل تأكيده قمنا بدراسة ميدانية تتمثل في دراسة حالة مديرية الاشغال العمومية بتقورت

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: تعريف مديرية الاشغال العمومية:

يعتبر قطاع الاشغال العمومية، من بين القطاعات الإستراتيجية والهامة من حيث البنية التحتية للبلاد لكون الطريق هو شريان الحياة ومصدر النمو الاقتصادي والتطور الاجتماعي، وبما أن ولاية توقرت من بين ولايات الوطن الهامة سواء بموقعها الجغرافي والإستراتيجي وبمساحتها الشاسعة التي تقدر بـ 26.443 كم وتعداد سكاني يقدر بـ 370.961 نسمة وبثرواتها ومواردها الطبيعية والباطنية، تعتبر مركزا للاقتصاد الوطني مما يجعلها محورا للتبادلات التجارية مع ولايات الوطن وهذا ما يترجم ارتفاع كثافة حركة المرور.

تتكون مديرية الأشغال العمومية لولاية توقرت من 05 فروع اقليمية (توقرت، تماسين المقارين، الطيبات، الحجيبة) وتسهر على تسيير شبكة طرق تقدر بـ 865.21 كم (الطرق الوطنية: 501.58 كم - الطرق الولائية: 72.50 كم - الطرق البلدية: 186.78 كم - الطرق غير المصنفة 104.35 كم)، ومطار مدني (نصرات حشاني) يتواجد بسيدي مهدي بلدية النزلة دائرة توقرت.

بيوت الصيانة التابعة للمديرية:

تمتلك مديرية الأشغال العمومية 05 بيوت صيانة موزعة كما يلي:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

❖ بيت الصيانة بالحجيرة الواقع بمفترق طريقين وطنيين رقم 03 و RN 124 عند ن ك 000+602 و RN 124 عند ن ك 000+216.

❖ بيت الصيانة بالعالية بالطريق الوطني رقم 123 عند ن ك 000+200.

❖ بيت الصيانة بتوقرت الواقع بمفترق الطرق بين الطريق الوطني رقم B1 عند ن ك 372+400 والطريق الوطني رقم 123 عند ن ك 55+000 (بين الطريق المؤدي إلى مسعد والطريق المؤدي إلى المارة).

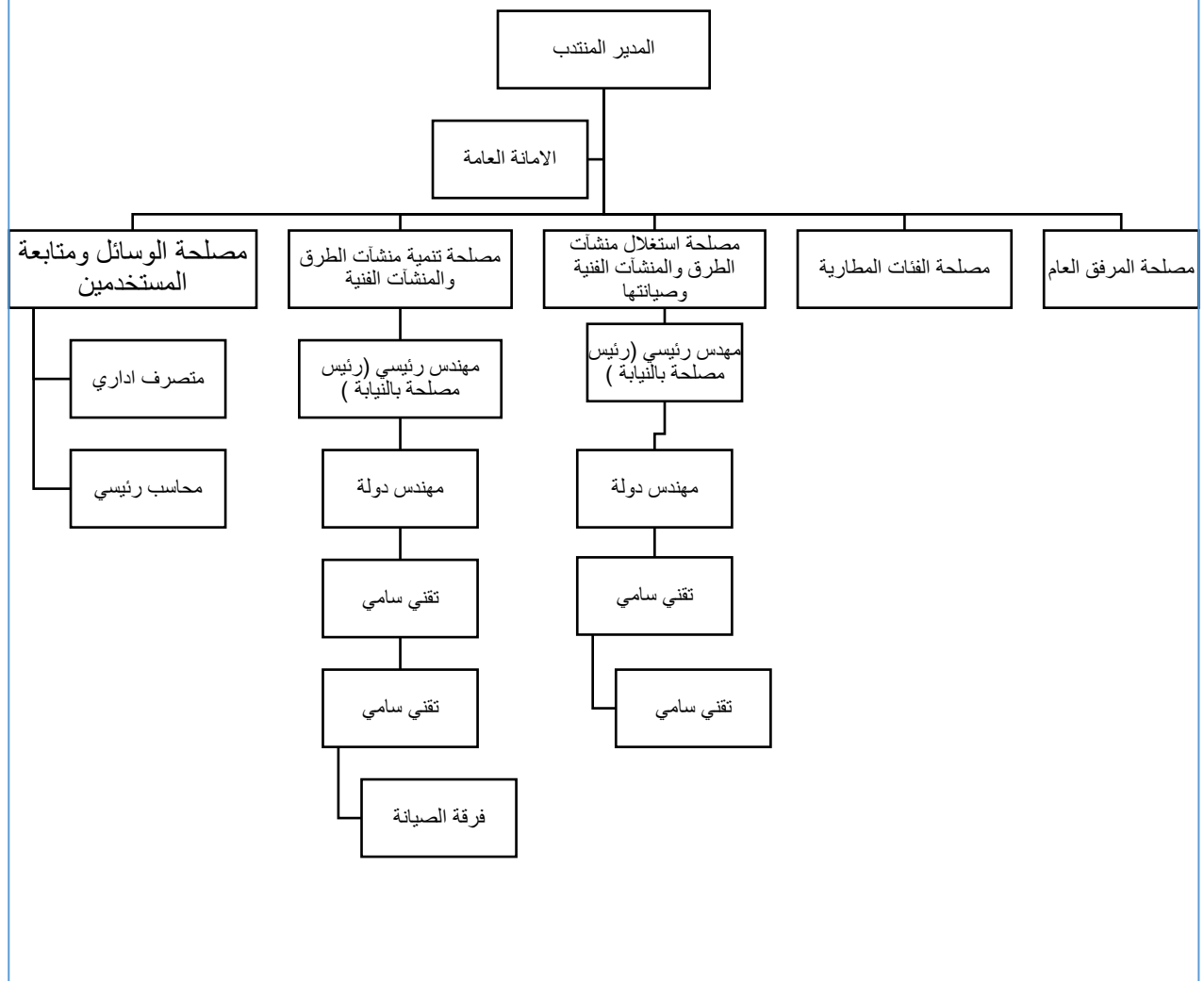
❖ بيت الصيانة بسيدي سليمان الواقع بمفترق الطرق بين ال طريق الوطني رقم 03 والطريق الولائي رقم 305 عند ن ك 520+000.

❖ بيت الصيانة المطارية تقع في مطار سيدي مهدي بتوقرت.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

ثانيا : عرض الهيكل التنظيمي لمديرية الاشغال العمومية

الشكل رقم (2 - 1) : يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية المنتدبة للاشغال العمومية - تقرت



المصدر: وثائق المؤسسة

- **مجتمع الدراسة:** هو مجموع عمال مديرية الاشغال العمومية بتقريت وعددهم الإجمالي 162 فرد.
- **عينة الدراسة:** ثم أخذ عينة عشوائية من مجموع المجتمع. حيث بلغ حجم العينة "31" والموزعة حسب ما هو موضح في الجدول الموالي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

الجدول رقم (2 - 1) : يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب

المنصب	التكرار (N)	النسبة (%)
عون اداري	2	6.6
مساعد تقني او تقني سامي	10	32.3
متصرف اداري	7	22.6
متصرف اداري رئيسي	1	3.2
مهندس	3	9.7
منصب اخر	8	25.8
المجموع	31	100

المصدر: من اعداد الطالبة استنادا على مخرجات SPSS

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة:

تتكون محاور الدراسة من متغير مستقل ومتغير تابع.

1- المتغير المستقل: يتمثل في السلوك القيادي

2- المتغير التابع: يتمثل في الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

الفرع الأول: الاستبيان

للتأكد من صحة فرضيات البحث اعتمدنا على الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، احتوى الاستبيان على

قسمين رئيسيين هما:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

القسم الأول:

وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجوب (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المنصب، الأقدمية)

القسم الثاني:

وهو عبارة عن مجالات الدراسة وتتكون الاستبانة اعتمادا من (31) فقرات موزعة على مجالين هما:

أولاً: يتكون الاستبيان في جزئه الأول من أبعاد المتغير المستقل (السلوك القيادي)، ويضم 16 عبارة، تم قياسها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (1. = معارض بشدة، 2. = معارض، 3 = احيانا، 4 = موافق، 5 = موافق بشدة)

ثانياً: يتكون الجزء الثاني من أبعاد المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ويضم 15 عبارة، تم قياسها باستخدام نفس مقياس ليكرت الخماسي.

الجدول رقم (2 - 2) العبارات التي تقيس أبعاد السلوك القيادي

البعاد	رقم العبارة
البعاد التوجيهي	4-3-2-1
البعاد الداعم	8-7-6-5
البعاد التشاركي	12-11-10-9
البعاد التحفيز والتقدير	16-15-14-13

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الجدول رقم (2 - 3) العبارات التي تقيس ابعاد الرضا الوظيفي

البعاد	رقم العبارة
الرضا الوظيفي	-28-27-26-25-24-23-22-21-20-19-18-17 31-30-29

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية

لتحليل النتائج ثم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك من اجل تفرغ وترميز الاجابات، وللتحليل الاحصائي للبيانات، بالاعتماد على الاساليب الاحصائية التالية:

- اختبار (ألفا كرو نباخ) لمعرفة مدى ثبات فقرات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية،
- معامل الارتباط (سبيرمان) للكشف عن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل بالمتغير التابع.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين على الأسئلة.
- المربعات الصغرى (الارتباط الخطي بين المتغير المستقلة والمتغير التابع).

من أجل تحليل الاستبيان ثم وضع مقاييس للإجابات لقياس آراء العينة عن طريق الاستبيان بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما هو مبين في الشكل التالي:

الجدول رقم (2 - 4) درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	معارض بشدة	معارض	أحيانا	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

أما تحديد قيم المتوسط الحسابي فتم من خلال حساب المدى ($3 - 1 = 2$) ثم نقسمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية ($3/2 = 0.66$)، ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

الجدول رقم (2 - 5) طريقة توزيع المتوسطات حسب مقياس ليكارت الخماسي

مجال المتوسط الحسابي المرجح	المستوى الموافق له
-----------------------------	--------------------

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية

من 1 إلى 1.80	ضعيف جدا
من 1.81 إلى 2.60	ضعيف
من 2.61 إلى 3.40	متوسط
من 3.41 إلى 4.20	مرتفع
4.21 إلى 5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

أولا: صدق المحكمين

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين في التخصص، وكان عددهم أربعة (04) محكمين، حيث تم الاطلاع على فقرات الاستبيان من طرفهم وإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى وضوح العبارات، وملاءمتها لموضوع الدراسة، وسلامة الصياغة اللغوية والعلمية ليصبح جاهز للدراسة انظر للملحق رقم (1) وبعد الاطلاع على ملاحظات الأساتذة المحكمين، تم إجراء التعديلات اللازمة على بعض الفقرات من حيث الحذف والتعديل وإعادة الصياغة، حتى أصبحت الأداة في صورتها النهائية صالحة لجمع البيانات.

ثانيا: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

من أجل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم القيام بدراسة ميدانية تمثلت في دراسة حالة ب مديرية الأشغال العمومية بتقوت، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، والذي وُزِعَ على عينة من موظفي المؤسسة، وذلك بغرض تحليل آرائهم واتجاهاتهم حول متغيرات الدراسة،

من أجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي، قمنا بحساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان، من خلال حساب معاملات الارتباط (بيرسون Pearson correlation) لكل عبارة مع محورها ثم مع الدرجة الكلية للاستبيان.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

أولاً: الاتساق الداخلي لفقرات محور السلوك القيادي مع الدرجة الكلية لمحورها

الجدول رقم (2 - 6) الاتساق الداخلي لفقرات محور السلوك القيادي مع الدرجة الكلية لمحورها

الرقم	فقرات المحور الثاني (السلوك القيادي)	معامل الارتباط	درجة المعنوية
1	يوضح لي المسؤول في العمل ما هو متوقع مني	0,604***	,0003
2	يحدد لي المسؤول المباشر المسؤوليات والمهام بشكل واضح	0,432*	,015
3	يراقب المسؤول سير العمل للتأكد من تنفيذ التعليمات	0.658***	,00005
4	يشرح لي المسؤول الاجراءات والقوانين التي يجب اتباعها	0.732***	,00002
5	يهتم مسؤولي المباشر بمشكلاتي في العمل	0.770***	,0000004
6	يعامل رئيسي المباشر الموظفين باحترام وتقدير	0.870***	,000000002
7	يتفهم رئيسي المباشر احتياجاتي ظروفية الخاصة	0.833***	,000000005
8	يشجع العلاقات الايجابية بين العاملين	0.805***	,000000047
9	يستشيرني المسؤول كباقي الموظفين قبل اتخاذ قرارات مهمة	0.590***	,000473
10	يأخذ المسؤول برأيي واقتراحاتي كباقي العمال بعين الاعتبار	0.728***	,000003
11	شجعتني على المشاركة في حل المشكلات والتخطيط لبعض الاعمال	-0.091	0.625 غير دالة
12	يسمح لي المسؤول بإبداء رأيي بحرية	0.812***	0,000000003

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

13	يشجعني المسؤول على تحقيق مستويات عالية من الأداء	***0.856	0,000000000 8
14	يشني علي المسؤول كباقي الموظفين ويشكرنا عند انجاز جيد	***0.880	0,000000000 7
15	يحفزني المسؤول لبذل جهد إضافي لتحقيق اهداف العمل	***0.714	0,0000006
16	يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه	***0.765	0,0000005

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (2 . 6) معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور السلوك القيادي الذي يمثل المتغير المستقل مع الدرجة الكلية لمحورها، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.432 و 0.880) بالنسبة لمعظم الفقرات، وجميعها معاملات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المحور والدرجة الكلية له.

في حين سجلت الفقرة رقم (11) معامل ارتباط ضعيف وسالب (-0.091) وغير دال إحصائياً، مما يشير إلى عدم اتساقها مع باقي فقرات المحور. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن فقرات المحور الأول (السلوك القيادي) تتمتع بصدق داخلي جيد، وتعد صالحة لقياس ما وضعت لقياسه.

ثانياً: الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية لمحورها

الجدول رقم (2 . 7) الاتساق الداخلي لفقرات محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية لمحورها

الرقم	فقرات المحور الثاني (الرضا الوظيفي)	معامل الارتباط	درجة المعنوية
1-	أشعر بالفخر لانتمائي للمؤسسة التي اعمل فيها	***0,705	0,000009
2-	اشعر بالرضا عن طبيعة العمل الذي اقوم به حالياً	***0,638	0,000114

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

3-	تتوافق مهامني الوظيفية مع قدراتي ومهاراتي	***0,633	0,000134
4-	يعتبر راتي الاساسي الحالي الذي اتقاضاه في المؤسسة مرضيا لي	***0,583	0,000584
5-	اشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي الحالي	***0,839	0,0000003
6-	انا راض عن ما توفره لي المؤسسة من فرص لتطوير مهاراتي المهنية	***0,600	0,000358
7-	انا راض عن ما توفره لي المؤسسة من فرص ترقية في وظيفتي	***0,669	0,000039
8	اتلقى الدعم اللازم من مسؤولي المباشر عند اداء مهامني	***0,813	0,0000027
9	احظى بالتقدير المناسب من طرف المسؤولين في العمل	***0,771	0,0000388
10	ارى ان الجهود التي ابذلها في العمل يتم الاعتراف بها وتقديرها	***0,697	0,000013
11	أستطيع التعبير عن آرائي بحرية في العمل دون خوف من ردود فعل المسؤول	*** 0,711	0,000007
12	أشعر بالأمن والراحة في مكان عملي	***0,683	0,000022
13	تقدم لي المؤسسة مساعدات في حالة الظروف الشخصية الطارئة	***0,711	0,000006
14	تتميز العلاقة بيني وبين زملائي في العمل بالتعاون والاحترام	**0,533	0,002020
15	أحرص على البقاء في العمل حتى نهاية الدوام الرسمي نتيجة رضاي عن عملي في المؤسسة	**0,537	0,001824

المصدر : من إعداد الطالبة وفقا لمخرجات SPSS

يوضح الجدول رقم (2 . 7) معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات محور الرضا الوظيفي الذي يمثل المتغير التابع مع الدرجة الكلية للمحور، حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (0.533 و 0.839)، وجميعها معاملات موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى المعنوية (0.01)، مما يدل على وجود اتساق داخلي قوي بين فقرات المحور والدرجة الكلية له. وبناءً على ذلك، فإن جميع فقرات محور الرضا الوظيفي تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه، وتتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي، مما يؤكد صلاحيتها لقياس المتغير التابع في هذه الدراسة.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة، كان لا بد من التأكد من ثباتها، حيث تم استخدام في ذلك معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، حيث يستخدم هذا لقياس الثبات، وهو الحصول على نفس النتائج عند ما يطبق الاستبيان في المرة الثانية. أي أن يعطي النتائج نفسها إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف والجدول الموالي يبين فيما إذا كان الثبات محقق أم لا في محاور الدراسة:

الجدول رقم(2.8). نتائج اختبار ألفا كرونباخ للمحاور الدراسة

المحاور	حجم العينة	عدد عبارات المحور	معامل ألفا كرونباخ
ثبات لفقرات السلوك القيادي	31	16	0,918.
ثبات الرضا الوظيفي	31	15	0.913

المصدر: من إعداد اللطالبة تبعا لمخرجات SPSS

— كما أظهرت نتائج الدراسة أن نسبة الثبات لمحور المتغير المستقل بلغت (91.8%) وهي نسبة ممتازة، تعبر عن تمتع هذا المحور بدرجة عالية من الثبات الداخلي، مما يسمح بالاعتماد عليه في تحليل البيانات وتعميم النتائج.

كما يظهر الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع بلغ (91.3%) وهو كذلك مستوى ممتاز من الثبات، مما يدل على أن عبارات هذا المتغير تتميز بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، الأمر الذي يسمح بالاعتماد على إجابات المبحوثين لتعميم النتائج الخاصة بالدراسة

المبحث الثاني : عرض والتحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

سنتناول في هذا المبحث خصائص عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة، وسنستخدم لهذا الغرض التكرارات والنسب المئوية، لتحليل فقرات كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

سنحاول في هذا الجانب الاستفادة من الأساليب الإحصائية الوصفية من أجل القاء نظرة على توزيع العينة حسب الإجابات المطروحة عليهم وذلك من خلال الجداول التكرارية لكل متغير على حدا حسب نوع السؤال.

الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

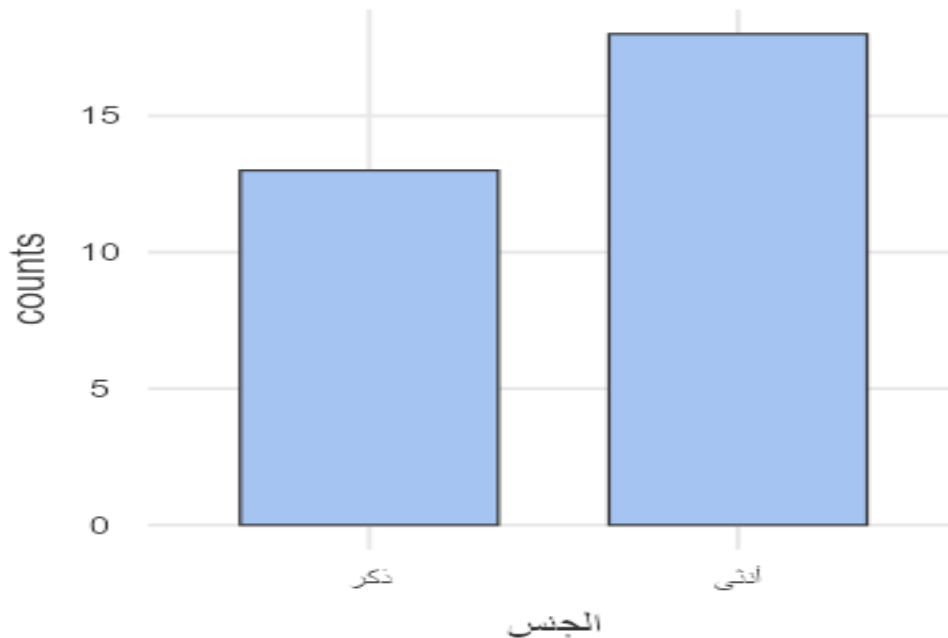
أولا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (2 . 9) التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	13	%41.9
أنثى	18	%58.1
المجموع	31	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2 . 2) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

ظهر من خلال الجدول رقم (2. 9) أن نسبة الإناث تشكل أغلبية بنسبة (58.1%) من عينة الدراسة بتعداد 18 مفردة، أما الذكور فبلغت نسبتهم (41.9%) بتعداد 13 مفردة، وهي نسبة أقل مقارنة بنسبة الإناث، وهذا ما يفسر أن الفئة المستهدفة في المؤسسة محل الدراسة مكونة بشكل أكبر من الإناث أكثر من الذكور.

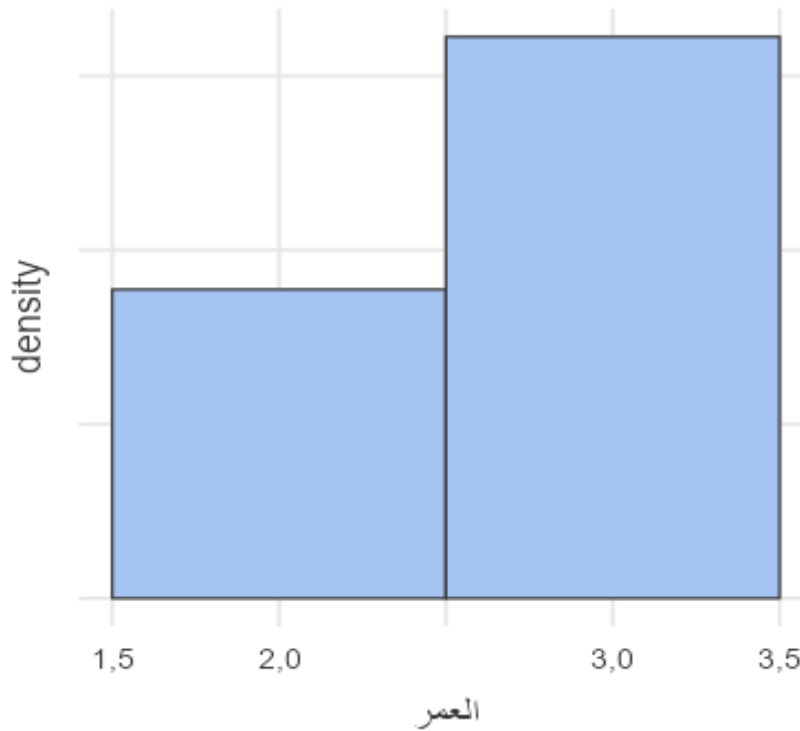
ثانيا: توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم (2. 10) التوزيع التكراري للعينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	0	% 0
من 30 سنة إلى 40 سنة	11	% 35.5
أكثر من 40 سنة	20	% 64.5
المجموع	31	% 100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2. 3) توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول الموضح رقم (2 . 10) أن أفراد العينة المدروسة يتوزعون بنسب مختلفة حسب الفئات العمرية، حيث نجد أن أكبر نسبة تمثلها الفئة العمرية أكثر من 40 سنة بنسبة كبيرة تقدر بـ (64.5%) بتعداد 20 مفردة، تليها في المرتبة الثانية الفئة العمرية من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة (35.5%) بتعداد 11 مفردة، في حين لم تسجل الفئة العمرية أقل من 30 سنة أي مفردة بنسبة (0%)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الأكبر سناً.

ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (2 . 11) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي

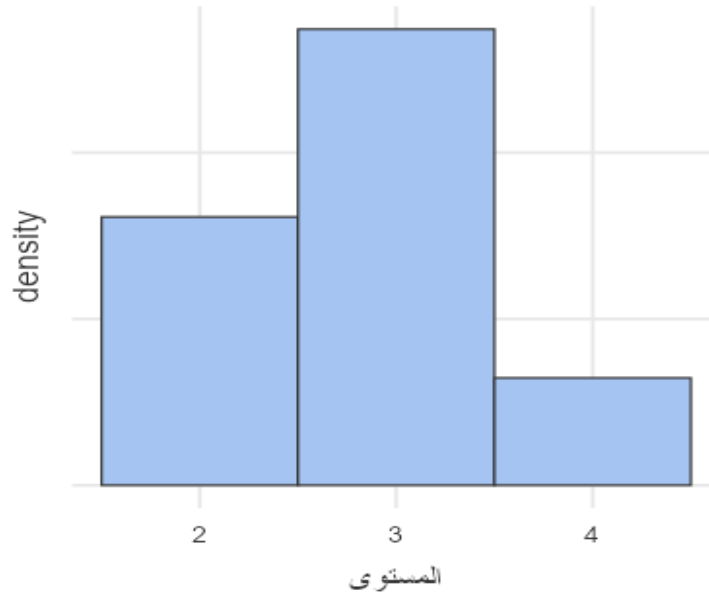
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
اقل من الثانوي	0	0

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

ثانوي	10	32.3%
جامعي	17	54.8%
دراسات عليا	4	12.9%
المجموع	31	100

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4 . 2) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى



المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الموضح رقم (2 . 11) ان أفراد العينة حسب المستوى التعليمي من فئة “جامعي” تكون الأغلبية بنسبة (54.8%) بعدد (17) مفردة، تليها فئة “ثانوي” بنسبة (32.3%) بعدد (10) مفردات، في حين تمثل فئة “دراسات عليا” نسبة (12.9%) بعدد (4) مفردات، بينما سجلت فئة “أقل من الثانوي” نسبة (0%) أي أنها غير ممثلة في العينة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية

وعليه، فإن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي يشير إلى أن أغلب العاملين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع (جامعي)، مما يعكس توفر كفاءات علمية داخل المؤسسة، وهو ما قد يساهم في تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستوى الفهم والإدراك لمختلف المهام الإدارية والمهنية داخل مديرية الأشغال العمومية بتقتر.

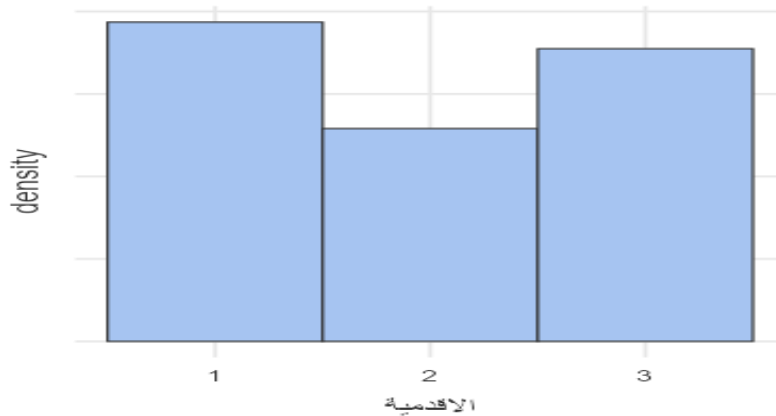
رابعاً: توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية

الجدول رقم (2 . 12) يوضح توزيع افراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	12	%38.7
من 5 سنوات الى 10 سنوات	8	%25.8
اكثر من 10 سنوات	11	%35.5
المجموع	31	100

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم (4) : يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الاقدمية



المصدر من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2 . 12) ان أفراد العينة حسب الأقدمية أن فئة “أقل من 5 سنوات” تمثل النسبة الأكبر

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية

من العينة بنسبة (38.7%) بعدد (12) مفردة، تليها فئة “أكثر من 10 سنوات” بنسبة (35.5%) بعدد (11) مفردة، بينما جاءت فئة “من 5 سنوات إلى 10 سنوات” في المرتبة الأخيرة بنسبة (25.8%) بعدد (8) مفردات.

وعليه، فإن توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية يشير إلى تنوع نسبي في الخبرة المهنية داخل المؤسسة، مع هيمنة العاملين ذوي الأقدمية القصيرة والمتوسطة، مما يعكس وجود مزيج من الخبرات الحديثة والقديمة داخل مديرية الأشغال العمومية بتفرت.

الفرع الثاني: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه الأسئلة : إن التعرف على اتجاه افراد العينة تجاه الأسئلة يكون بحساب المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حسب كل بعد من ابعاد الدراسة.

أولاً: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات بعد التوجيهي لمحور السلوك القيادي :

الجدول رقم (2 . 13) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التوجيهي (البعد التوجيهي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه	3.129	0,957	4	موافق
2	يحدد لي المسؤول المباشر المسؤوليات والمهام بشكل واضح	3.290	0.824.	3	موافق
3	يراقب المسؤول سير العمل للتأكد من تنفيذ التعليمات	3.613	0.882.	1	موافق
4	يشرح لي المسؤول الاجراءات والقوانين التي يجب اتباعها	3.323	0.909	2	موافق
	المتوسط العام للبعد التوجيهي	3.339	0.893		

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2 . 13) الذي يتضمن عبارات البعد التوجيهي، أن العبارة الثالثة (يراقب المسؤول سير العمل للتأكد من تنفيذ التعليمات) نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (3.613)، تليها العبارة الرابعة (يشرح لي المسؤول الإجراءات والقوانين التي يجب اتباعها) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.323)، ثم العبارة الثانية (يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.290)، في حين جاءت العبارة الأولى (يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (3.129)، وبانحراف معياري قدره (0.957).

وعلى العموم، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد الأول (3.339)، في حين بلغ الانحراف المعياري (0.893)، وهذا ما يدل على وجود مستوى موافقة مرتفع لدى أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات هذا البعد، مما يعكس اتجاهًا إيجابيًا نحو محتواه.

قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات بعد الداعم من محور السلوك القيادي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يهتم مسؤولي المباشر بمشكلاتي في العمل	2.742	1.182	4	أحيانا
2	يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه	3.258	1.264	2	احيانا
3	يتفهم رئيسي المباشر احتياجاتي و ظروفي الخاصة	3.258	1.210	2	احيانا
4	يشجع العلاقات الايجابية بين	3.355	1.473	1	احيانا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

العاملين				
المتوسط العام للبعد الداعم	3.153	1.282		

الجدول رقم (2. 14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الداعم

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2. 14) الذي يتضمن عبارات البعد التوجيهي، أن العبارة الرابعة (يشجع العلاقات الإيجابية بين العاملين) نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (3.355)، تليها كل من العبارة الثانية (يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه) والعبارة الثالثة (يتفهم رئيسي المباشر احتياجاتي و ظروفي الخاصة) بمتوسط حسابي متساوٍ قدر بـ (3.258)، في حين جاءت العبارة الأولى (يهتم مسؤولي المباشر بمشكلاتي في العمل) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.742)، وبانحراف معياري قدره (1.182).

وعلى العموم، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد التوجيهي (3.153)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.282)، وهذا ما يدل على وجود مستوى استجابة "أحياناً" لدى أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد، مما يعكس اتجاهًا متوسطًا نحو محتواه.

قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات بعد التشاركي من محور السلوك القيادي

الجدول رقم (2. 15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التشاركي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يستشيرني المسؤول كباقي الموظفين قبل اتخاذ قرارات مهمة	2.774	0.920	4	أحيانا
2	ياخذ المسؤول برأيي واقتراحاتي كباقي العمال بعين الاعتبار	2.903	1.044	3	أحيانا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

3	يهتم مسؤولي المباشر بمشكلاتي في العمل	3.645	1.518	1	موافق
4	يسمح لي المسؤول بابداء رأيي بحرية	3.129	1.024	2	احيانا
	المتوسط العام للبعد التشاركي	3.113	1.127		

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2. 15) الذي يتضمن عبارات هذا البعد، أن العبارة الثالثة (يهتم مسؤولي المباشر بمشكلاتي في العمل) نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (3.645)، تليها العبارة الرابعة (يسمح لي المسؤول بابداء رأيي بحرية) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.129)، ثم العبارة الثانية (يأخذ المسؤول برأيي واقتراحي كباقي العمال بعين الاعتبار) بمتوسط حسابي قدر بـ (2.903)، في حين جاءت العبارة الأولى (يستشيرني المسؤول كباقي الموظفين قبل اتخاذ قرارات مهمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ (2.774)، وبانحراف معياري قدره (0.920).

وعلى العموم، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات هذا البعد (3.113)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.127)، وهذا ما يدل على وجود مستوى استجابة "أحياناً" لدى أفراد عينة الدراسة، مما يعكس اتجاهها متوسطاً نحو بعد التشاركي .

قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات بعد التحفيز والتقدير من محور السلوك القيادي

الجدول رقم (2. 16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التحفيز والتقدير

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يشجعني المسؤول على تحقيق مستويات عالية من الأداء	3.129	1.118	2	احيانا

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

2	يثني علي المسؤول كباقي الموظفين ويشكرنا عند انجاز جيد	3.129	1.310	2	أحيانا
3	يحفزني المسؤول لبذل جهد إضافي لتحقيق اهداف العمل	3.097	1.375	4	أحيانا
4	يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه	3.419	1.311	1	موافق
	المتوسط الحسابي العام لبعد التحفيز والتقدير	3.193	1.279		

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (2 . 16) الذي يتضمن عبارات هذا البعد، أن العبارة الرابعة (يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه) نالت أعلى متوسط حسابي يقدر بـ (3.419)، تليها كل من العبارة الأولى (يشجعني المسؤول على تحقيق مستويات عالية من الاداء) والعبارة الثانية (يثني علي المسؤول كباقي الموظفين ويشكرنا عند انجاز جيد) بمتوسط حسابي متساوٍ قدر بـ (3.129)، ثم العبارة الثالثة (يحفزني المسؤول لبذل جهد إضافي) بمتوسط حسابي قدر بـ (3.097)، وبانحراف معياري قدره (1.118).

وعلى العموم، فقد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات البعد التحفيز والتقدير (3.193)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.279)، وهذا ما يدل على وجود مستوى استجابة "أحيانا" لدى أفراد عينة الدراسة، مما يعكس اتجاهها متوسطا نحو هذا البعد .

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

- على العموم، فقد بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي والخاص بأبعاد المتغير المستقل (السلوك القيادي) (3.200)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.145)، وهو ما يدل على وجود مستوى استجابة "أحياناً" لدى أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات المتغير المستقل، مما يعكس اتجاهًا متوسطًا نحو السلوك القيادي داخل المؤسسة محل الدراسة.

رابعاً: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه عبارات محور الرضا الوظيفي

الجدول رقم (2 . 17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (الرضا الوظيفي)

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	أشعر بالفخر لانتمائي للمؤسسة التي اعمل فيها	3.613	1.054	6	موافق
2	اشعر بالرضا عن طبيعة العمل الذي اقوم به حالياً	3.710	1.039	2	موافق
3	تتوافق مهامني الوظيفية مع قدراتي ومهاراتي	3.645	1.082	5	موافق
4	يعتبر راتبي الاساسي الحالي الذي اتقاضاه في المؤسسة مرضياً لي	3.355	1.142	9	أحياناً
5	اشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي الحالي	3.387	1.054	7	أحياناً
6	انا راض عن ما توفره لي المؤسسة من فرص لتطوير مهاراتي المهنية	2.903	1.193	15	أحياناً
7	انا راض عن ما توفره لي المؤسسة من فرص ترقية في وظيفتي	3.097	1.221	13	أحياناً

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

8	اتلقى الدعم اللازم من مسؤولي المباشر عند اداء مهامهم	3.161	1.098	11	أحيانا
9	أحظى بالتقدير المناسب من طرف المسؤولين في العمل	3.387	1.174	7	أحيانا
10	أرى ان الجهود التي ابذلها في العمل يتم الاعتراف بها وتقديرها	3.161	1.186	11	أحيانا
11	أستطيع التعبير عن آرائي بحرية في العمل دون خوف من ردود فعل المسؤول	3.290	1.243	10	أحيانا
12	أشعر بالأمن والراحة في مكان عملي	3.710	0.902	2	موافق
13	تقدم لي المؤسسة مساعدات في حالة الظروف الشخصية الطارئة	3.258	264.1	12	أحيانا
14	تتميز العلاقة بيني وبين زملائي في العمل بالتعاون والاحترام	3.871	1.056	1	موافق
15	أحرص على البقاء في العمل حتى نهاية الدوام الرسمي نتيجة رضاي عن عملي في المؤسسة	3.710	1.346	2	موافق
	المتوسط العام للرضا الوظيفي	3.417	1.140		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

على العموم قد بلغ المتوسط الحسابي لمجموع عبارات المتغير التابع الرضا الوظيفي (3.417)، في حين بلغ الانحراف المعياري (1.140)، وهذا ما يدل على وجود مستوى موافقة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة على عبارات الرضا الوظيفي، مما يعكس اتجاهًا مقبولا نحو مستوى رضاهم داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج.

الفرع الأول: اتجاهات المستجيبين لحوار المتغير المستقل

اولا: اتجاهات المستجيبين للبعد التوجيهي.

الجدول رقم (2 . 18): اتجاهات المستجيبين للبعد التوجيهي

فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى واقع
يوضح لي المسؤول في العمل ما هو متوقع مني	3.192	0.957	متوسط
يحدد لي المسؤول المباشر المسؤوليات والمهام بشكل واضح	3.290	0.824	متوسط
يراقب المسؤول سير العمل للتأكد من تنفيذ التعليمات	3.613	0.882	متوسط
يشرح لي المسؤول الاجراءات والقوانين التي يجب اتباعها	3.323	0.909	متوسط
مجموع البعد التوجيهي	3.339	0.893	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

تُشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2. 18) أعلاه أن المتوسط العام يقدر بـ (3.339) وهو مستوى متوسط، مما يدل على أن السلوك التوجيهي في المؤسسة محل الدراسة يُمارس بدرجة متوسطة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية

وعليه:

تُظهر النتائج أن البعد التوجيهي في مديرية الأشغال العمومية بتقرت يتسم بالتوازن في مستوى التوجيه، حيث يُشكل وضوح المهام ومتابعة سير العمل أساسًا متينًا، بينما يُعدّ ضعف توضيح التوقعات بشكل دقيق وتباين أساليب الشرح الحلقة الأضعف التي تحتاج إلى تدخل لتحسينها. يمكن القول إن المؤسسة تعتمد على التوجيه بدرجة مقبولة، إلا أنها تحتاج إلى مزيد من التنظيم والتوضيح لتعزيز فعاليته.

ثانيا: اتجاهات المستجيبين للبعد الداعم

الجدول رقم (2-19): اتجاهات المستجيبين لبعد الداعم

فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى واقع
يهتم مسؤولي المباشر بمشكلاتي في العمل	2.742	1.182	متوسط
يعامل رئيسي المباشر الموظفين باحترام وتقدير	3.258	1.264	متوسط
يتفهم رئيسي المباشر احتياجاتي و ظروفي الخاصة	3.258	1.210	متوسط
يشجع العلاقات الايجابية بين العاملين	3.335	1.473	متوسط
مجموع البعد الداعم	3.153	1.282	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

تُشير النتائج المبينة في الجدول رقم (2.19) أعلاه أن المتوسط العام يقدر بـ (3.153) وهو مستوى متوسط، مما يدل على أن البعد الداعم في مديرية الأشغال العمومية بتقرت يُمارس بدرجة متوسطة.

وعليه:

تُظهر النتائج أن البعد الداعم في مديرية الأشغال العمومية بتقرت يتسم بالتوازن في مستوى الدعم، حيث يُشكل الاحترام

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية

المتبادل وتشجيع العلاقات الإيجابية بين العاملين أساسًا متينًا، بينما يُعدّ ضعف الاهتمام بالمشكلات المهنية للعاملين وقلة المتابعة الفردية الحلقة الأضعف التي تحتاج إلى تدخل لتحسينها. يمكن القول إن الدعم المقدم من طرف المسؤولين مقبول، لكنه يحتاج إلى تعزيز ليوكب تطلعات العاملين ويرفع من مستوى رضاهم الوظيفي.

ثالثا: اتجاهات المستجيبين للبعد التشاركي

الجدول رقم (20.2): اتجاهات المستجيبين لبعده التشاركي

فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى واقع
يستشيري المسؤول كباقي الموظفين قبل اتخاذ قرارات مهمة	2.774	0.920	متوسط
يأخذ المسؤول برأيي واقتراحاتي كباقي العمال بعين الاعتبار	2.903	1.044	متوسط
يشجعني المسؤول على المشاركة في حل المشكلات والتخطيط لبعض الأعمال	3.645	1.518	متوسط
يسمح لي المسؤول بإبداء رأيي بحرية	3.129	1.024	متوسط
مجموع البعد التشاركي	3.113	1.127	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

تُشير النتائج المبينة في الجدول رقم (20.2) أعلاه أن المتوسط العام يقدر بـ (3.113) وهو مستوى متوسط، مما يدل على أن البعد التشاركي في مديرية الأشغال العمومية بتفرت يُمارس بدرجة متوسطة.

وعليه:

تُظهر النتائج أن البعد التشاركي في مديرية الأشغال العمومية بتفرت يتسم بالتوازن في مستوى المشاركة، حيث يُشكل

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية

تشجيع المشاركة في حل المشكلات وإتاحة الفرصة لإبداء الرأي أساسًا متينًا، بينما يُعدّ ضعف استشارة العاملين قبل اتخاذ القرارات وقلة الأخذ بآرائهم بشكل كافٍ الحلقة الأضعف التي تحتاج إلى تدخل لتحسينها. يمكن القول إن المشاركة موجودة لكنها غير مفعّلة بالشكل الكافي، مما يتطلب تعزيزها لدعم الأداء وتحسين بيئة العمل.

رابعًا: اتجاهات المستجيبين لبعد التحفيز والتقدير

الجدول رقم (21.2): اتجاهات المستجيبين لبعد التحفيز والتقدير

فقرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى واقع
يشجعني المسؤول على تحقيق مستويات عالية من الأداء	3.129	1.118	متوسط
يثني علي المسؤول كباقي الموظفين ويشكرنا عند انجاز جيد	3.129	1.310	متوسط
يحفزني المسؤول لبذل جهد اظافي لتحقيق اهداف العمل	3.097	1.375	متوسط
يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه	3.419	1.311	متوسط
مجموع بعد التحفيز والتقدير	3.193	1.279	متوسط

المصدر: من إعداد البطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

تُشير النتائج المبينة في الجدول رقم (21.2) أعلاه أن المتوسط العام يقدر بـ (3.193) وهو مستوى متوسط، مما يدل على أن بعد التحفيز والتقدير في مديرية الأشغال العمومية بتقرت يُمارس بدرجة متوسطة.

وعليه:

تُظهر النتائج أن بعد التحفيز والتقدير في مديرية الأشغال العمومية بتقرت يتسم بالتوازن في مستوى التحفيز، حيث

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

يُشكل منح التقدير والتشجيع على الأداء الجيد أساسًا متينًا، بينما يُعدّ ضعف التحفيز المستمر وبذل الجهد الإضافي من طرف العاملين الحلقة الأضعف التي تحتاج إلى تدخل لتحسينها. يمكن القول إن التحفيز موجود لكنه غير كافٍ لدفع العاملين نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء.

المطلب الثاني اختبار الفرضيات :

الفرضية الاولى:

❖ يوجد مستوى متوسط للسلوك القيادي بمديرية الاشغال العمومية بتقوت

لاختبار هذه الفرضية اعتمدنا على حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المتغير المستقل (السلوك القيادي)

الجدول رقم (2 . 24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد السلوك القيادي

الرقم	البيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	البعد التوجيهي	3.339	0.893	1	متوسط
2	البعد الداعم	3.153	1.282	3	متوسط
3	البعد التشاركي	3.113	1.127	4	متوسط
4	بعد التحفيز والتقدير	3.193	1.279	2	متوسط
	المتوسط العام لسلوك القيادي	3200	1145		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الأشغال العمومية

من خلال الجدول رقم (2-24) المتعلق بأبعاد المتغير المستقل (السلوك القيادي)، تبين أن المتوسطات الحسابية لهذه الأبعاد جاءت بمستوى متوسط بشكل عام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.200) والانحراف المعياري الكلي (1.145).

نلاحظ أن البعد التوجيهي احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.339)، يليه بعد التحفيز والتقدير بمتوسط حسابي (3.193)، في حين احتل البعد الداعم المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.153)، أما البعد التشاركي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.113). عموماً، توجد نظرة إيجابية متوسطة حول مستوى السلوك القيادي داخل مديرية الأشغال العمومية بتقترت، أي أن الموظفين يرون أن السلوك القيادي مطبق بدرجة متوسطة، وهو ما يؤكد الفرضية الأولى التي تنص على وجود مستوى متوسط للسلوك القيادي بمديرية الأشغال العمومية بتقترت.

الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي في مديرية الأشغال العمومية بتقترت.

تنص الفرضية الرئيسية للدراسة على ما يلي:

Ho: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)

H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية (0.05)

ومن خلال نتائج اختبار الارتباط (Pearson / Spearman) تبين وجود (علاقة طردية) بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي، حيث تشير النتائج إلى أن تحسين مستوى السلوك القيادي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وعليه يتم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية الصفرية، مما يدل على وجود علاقة إحصائية بين المتغيرين محل الدراسة.

الفرضية الرابعة: اختبار أثر السلوك القيادي على الرضا الوظيفي باستخدام الانحدار الخطي

من أجل اختبار أثر المتغير المستقل (السلوك القيادي) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، تم استخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط (المربعات الصغرى). كانت النتائج كما يلي :

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

الجدول رقم (2 - 22) يوضح : نتائج جودة نموذج الانحدار الخطي

معامل الارتباط	معامل التحديد	العينة
0.628	0.395	31

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال رقم (2 - 22) نتائج تحليل الانحدار الخطي وجود علاقة خطية موجبة بين المتغير المستقل (السلوك القيادي) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R = 0.628$) ، مما يدل على وجود علاقة متوسطة إلى قوية بين المتغيرين.

كما بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2 = 0.395$) ، أي أن المتغير المستقل يفسر ما نسبته 39.5% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى.

الجدول رقم (2 - 23) يوضح : نتائج تحليل الانحدار الخطي

المتغير المستقل	معامل الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة الاختبار	الدلالة الاحصائية
السلوك القيادي	0.617	0.142	4.351	0.000

المصدر : من اعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال جدول رقم (2 - 23) نتائج تحليل الانحدار الخطي أن قيمة معامل الانحدار ($B = 0.617$) موجبة، مما يدل على أن زيادة مستوى السلوك القيادي يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

كما بلغت قيمة اختبار ($t = 4.351$) وهي قيمة مرتفعة، مما يعزز دلالة التأثير الإحصائي، وهو ما تؤكد قيمة الدلالة الإحصائية ($Sig = 0.000$) التي تقل عن (0.05)، مما يدل على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرع الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

أولاً: مناقشة هذه النتائج

من خلال تحليل أبعاد السلوك القيادي، نجد أن هذه النتائج تُظهر أن هذا المتغير يتسم بمستوى متوسط بشكل عام، حيث يُشكل البعد التوجيهي والتحفيزي أساساً متيناً في ممارسات القيادة داخل مديرية الأشغال العمومية بتقّرت، بينما يُعدّ البعد التشاركي والبعد الداعم الحلقة الأضعف التي تحتاج إلى مزيد من التعزيز والتطوير. يمكن القول إن أسلوب القيادة المعتمد داخل المؤسسة يتميز بالوضوح والتنظيم النسبي، إلا أنه لا يزال بحاجة إلى تعزيز المشاركة والدعم لتحقيق فعالية أكبر في الأداء.

• الأهمية العامة للسلوك القيادي:

تتفق النتائج التي تم التوصل إليها مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن السلوك القيادي يعد من المفاهيم الأساسية والمؤثرة في أداء المؤسسات، حيث أشارت دراسات مثل دراسة (الباحث 1) ودراسة (الباحث 2) إلى أن القيادة الفعالة تسهم في تحسين بيئة العمل ورفع مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

نقاط الاتفاق :

• أهمية الأبعاد الرئيسية:

كما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي أكدت على أهمية أبعاد السلوك القيادي (التوجيهي، الداعم، التشاركي، التحفيزي) في تحسين سلوك العاملين ورفع مستوى رضاهم داخل المؤسسة

نقاط الاختلاف:

• تباين المستويات:

على الرغم من الاتفاق العام، إلا أن بعض الدراسات السابقة أظهرت مستويات مرتفعة للسلوك القيادي مقارنة بالدراسة الحالية التي جاءت نتائجها في مستوى متوسط، مثل دراسة (الباحث 1) التي بينت أن مستوى السلوك القيادي كان مرتفعاً في مؤسستها محل الدراسة.

• ترتيب الأهمية الداخلية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

تُظهر الدراسة الحالية أن البعد التوجيهي جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يليه بعد التحفيز والتقدير، ثم البعد الداعم، وأخيراً البعد التشاركي.

في دراسة (الباحث 2) كان البعد التشاركي هو الأكثر تأثيراً، مما يدل على اختلاف بيئة العمل وطبيعة القيادة بين المؤسسات.

مناقشة الرضا الوظيفي:

تُظهر نتائج تحليل الرضا الوظيفي أن مستوى الرضا لدى العاملين في مديرية الأشغال العمومية بتفرت جاء في مستوى متوسط، مما يعكس وجود رضا نسبي لدى الموظفين مع وجود بعض النقائص المرتبطة بأساليب القيادة والتحفيز داخل المؤسسة.

- بصفة عامة، يمكن القول إن السلوك القيادي له دور مهم في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، إلا أن هذا التأثير يبقى متوسطاً في ظل الحاجة إلى تعزيز البعد التشاركي والداعم لرفع مستوى الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية

تضمن هذا الفصل الدراسة الميدانية بمديرية الاشغال العمومية بتقتر حيث تم التطرق فيه الى تعريف المؤسسة محل الدراسة وعرض نتائج الدراسة الميدانية، المتعلقة بالسلوك القيادي وأثره على الرضا الوظيفي، إضافة إلى اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج المتوصل إليها التي لخصت فيما يلي :

أن مستوى السلوك القيادي داخل المؤسسة جاء في مستوى متوسط، مع تفاوت بين أبعاده، حيث برز البعد التوجيهي كأكثر الأبعاد ممارسة، في حين جاء البعد التشاركي في المرتبة الأخيرة، مما يعكس حاجة المؤسسة إلى تعزيز أساليب القيادة التشاركية والداعمة.

كما بينت نتائج المتغير التابع أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين جاء أيضاً في مستوى متوسط، وهو ما يدل على وجود رضا نسبي لدى الموظفين مع وجود بعض النقائص التي تحتاج إلى تحسين.

وفيما يتعلق باختبار الفرضيات، فقد أظهرت النتائج وجود علاقة وتأثير بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي، مما يؤكد أن أساليب القيادة داخل المؤسسة لها دور مهم في التأثير على مستوى رضا العاملين وتحسين أدائهم.

الخاتمة

خاتمة :

إن القيادة هي المورد الأهم والأندر في المؤسسة، وهي موجودة في جميع مستويات المؤسسة حيث أن المؤسسات في جميع مستوياتها بحاجة إلى قادة يتحملون المسؤولية وينجزون المهام والأعمال، أي تنفيذ الأهداف العامة بكفاءة لأن القيادة الإدارية الرشيدة هي مفتاح التقدم، وهي روح الإدارة المعاصرة، بما تمثله من قدوة وقدر على توجيه الأفراد، ومن هنا يفهم لماذا تعني الدول المتقدمة بموضوع القيادة الإدارية، ولماذا تعنى المنظمات باختيار القادة الإداريين وتدريبهم وتنمية مواهبهم وقدراتهم ومهاراتهم، إذن الأمر يتطلب أكثر من أي وقت ضرورة القيادة الرشيدة ذات الإلمام المتوازن بالعلوم والثقافة والمهارات الإدارية والإنسانية، تلك المهارات التي سيحتاجها القادة للتمكن من إدارة وتوجيه مؤسسات الأعمال والمجتمع بنجاح، وينبغي على قادة اليوم أن يكونوا أكثر وعياً بذاتهم، وأن يكونوا على نطاق واسع من المهارات والقدرات والصفات، وأكثر تمتعاً بسرعة البديهة والذكاء وهم بحاجة إلى رؤوسين فبدون هؤلاء لن تكون هناك حاجة للقيادة، ففي أية مؤسسة هناك عدد من الرؤوسين يفوق عدد القادة، وسوف تعتمد فعالية ونجاح القائد بشكل كبير على العلاقة التي تتم بينه وبين رؤوسيه فمن المهم أن يستثمر القادة الوقت والطاقة في تنمية وتطوير وتعزيز العلاقة بينهم وبين رؤوسيتهم، وأن يعطوا لهم صورة رائعة عن المستقبل ويحرروا جهدهم لكي يسمحوا لهم بالوصول إلى الأهداف المشتركة للمؤسسة، والقائد في أي موقف بحاجة إلى فهم المبادئ الرئيسية للقيادة، وفهم دور القائد، والمهارات الأساسية المطلوبة للقائد الناجح الفعال، وبعض التحديات التي تواجه القادة في بيئة عمل اليوم.

أولاً: نتائج الدراسة

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود مستوى متوسط من ممارسة السلوك القيادي داخل المؤسسة، مع تباين في تطبيق أبعاده المختلفة؛
- تبين أن النمط الديمقراطي حاضراً بشكل جزئي، لكنه لا يُطبق بشكل كافٍ في مجالات مثل التفويض والمشاركة الفعلية؛
- وجود حياد في تقييم النمط الأوتوقراطي، مما يعكس نوعاً من التحفظ أو عدم وضوح الممارسات القيادية؛
- تسجيل مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ما يدل على وجود جوانب إيجابية يقابلها بعض النقص؛
- وجود علاقة ارتباط إيجابية بين السلوك القيادي والرضا الوظيفي، حيث كلما تحسن السلوك القيادي ارتفع مستوى الرضا؛

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أغلب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية)، مما يدل على تقارب نظرة الموظفين تجاه القيادة والرضا.

ثانيًا: مناقشة نتائج الدراسة:

تُظهر النتائج أن السلوك القيادي داخل المؤسسة محل الدراسة لا يزال يتسم بطابع تقليدي يميل إلى التوجيه أكثر من المشاركة، وهو ما يفسر المستوى المتوسط للرضا الوظيفي. كما أن ضعف إشراك الموظفين في اتخاذ القرار وقلة التفويض يؤثران سلبًا على شعورهم بالأهمية والانتماء.

وتتفق هذه النتائج مع العديد من الدراسات السابقة التي أكدت أن القيادة الديمقراطية والتحفيزية تُعد من أهم العوامل المؤثرة في رفع مستوى الرضا الوظيفي، في حين أن الاعتماد على الأساليب التسلطية أو غياب التحفيز يؤدي إلى انخفاضه. كما تعكس النتائج طبيعة الإدارة العمومية الجزائرية التي تتسم بالمركزية والبيروقراطية، مما يحدّ من فعالية بعض الممارسات القيادية الحديثة، ويؤثر على العلاقة بين القائد والمرؤوس.

ثالثًا: اقتراحات الدراسة:

- بناءً على النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات العملية:
- ضرورة تعزيز النمط القيادي التشاركي من خلال إشراك الموظفين في اتخاذ القرار.
- العمل على تطوير مهارات القادة الإداريين في مجالات الاتصال والتحفيز والقيادة الحديثة.
- اعتماد سياسات تحفيزية واضحة (مادية ومعنوية) لتحسين رضا الموظفين.
- تشجيع القادة على تفويض الصلاحيات بما يعزز الثقة والمسؤولية لدى الموظفين.
- تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة من خلال دعم العلاقات الإنسانية.
- تنظيم دورات تكوينية مستمرة في مجال القيادة الإدارية الحديثة.

رابعًا: آفاق الدراسة:

تفتح هذه الدراسة المجال أمام دراسات مستقبلية يمكن أن تتناول:

- دراسة أثر السلوك القيادي على متغيرات أخرى مثل الأداء الوظيفي أو الالتزام التنظيمي.
 - إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات عمومية مختلفة أو بين القطاعين العام والخاص.
 - التعمق في دراسة القيادة التحويلية أو الرقمية في الإدارة العمومية.
 - إدراج متغيرات وسيطة مثل الثقافة التنظيمية أو ضغوط العمل.
- وفي الأخير، يمكن القول إن السلوك القيادي يمثل حجر الأساس في تحقيق التوازن بين متطلبات العمل واحتياجات الموظفين، وأن تحسين أساليب القيادة داخل الإدارة العمومية يعد مدخلاً أساسياً لرفع مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء المؤسسي. وعليه، فإن تبني ممارسات قيادية حديثة قائمة على المشاركة والتحفيز والدعم من شأنه أن يساهم في تطوير الإدارة العمومية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

قائمة المراجع :

أولاً: الكتب

- دنت، فيونا إلسا، القيادة، ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى، مكتبة جرير للنشر والتوزيع، السعودية، 2006.
- النعيمي، صلاح عبد القادر، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- قنديل، علاء محمد، القيادة الإدارية، ترجمة هدى فؤاد محمد، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.

- حمدان، عادل، السلوك التنظيمي المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- درة، عبد الباري إبراهيم، الصباغ، أحمد عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- العلاقي، بشير، السلوك التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- الروسان، فارس، القيادة الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- كنعان، نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- السكري، أحمد، الإدارة والسلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، 2010.
- الطائي، حميد عبد الله، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- قاسمي، ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، مصر، 2013.
- الطيب، محمد رفيق، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995. ثانيًا: المقالات العلمية
- قريشي، محمد الأمين، "أنماط القيادة الإدارية في المؤسسات العمومية"، مجلة العلوم الإدارية، جامعة بسكرة، العدد (6)، 2018.
- بوزيد، أحمد، "عوامل الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية"، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الجلفة، العدد (4)، 2016.
- بن علي، يوسف، "أثر أنماط القيادة على الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية"، مجلة الإدارة الحديثة، العدد (3).
- Lok, P., & Crawford, J., "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction", Leadership & Organization Development Journal, 2004.

ثالثًا: الرسائل الجامعية :

- بوخاري، سمير، دور السلوك القيادي في تحسين الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2019.
- بن عيسى، عبد القادر، السلوك القيادي وأثره على أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة سطيف، 2016.
- حمدي، ليلي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2018.
- بلقاسم، فاطمة الزهراء، الرضا الوظيفي وأثره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة ورقلة، 2017.

- فايد، عبد الرزاق، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة المسيلة، 2015.

رابعاً: المراجع باللغة الأجنبية

- Bass, B. M., *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, 1985.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J., *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, Sage Publications, 1994.
- Daft, Richard L., *The Leadership Experience*, South-Western Cengage Learning, 2010.
- Gordon, Thomas J., *Group-Centered Leadership*, Houghton Mifflin, 1955.
- House, Robert J., “Path-Goal Theory of Leadership”, *Administrative Science Quarterly*, 1971.
- Judge, T. A. et al., “The Job Satisfaction–Job Performance Relationship”, *Psychological Bulletin*, 2001.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, McGraw–Hill, 2011.

Owen, H., *Leadership Is*, Berrett-Koehler Publishers, 1997.

- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 2003/2018.
- Stogdill, R. M., *Handbook of Leadership*, Free Press, New York, 1974.
- Tead, Ordway, *The Art of Leadership*, McGraw–Hill, New York, 1982.

- Yukl, G., *Leadership in Organizations*, Pearson Education, 2010.

الملاحق

الملحق 1 : الاستبيان



إستبيان أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية

أخي الموظف، أختي الموظفة.

تحية وطيبة بعد...

في إطار إعداد مذكرة ماستر لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير العمومي بعنوان "أثر السلوك القيادي على رضا الموظفين في الإدارة العمومية"، بمديرية الأشغال العمومية.

نأمل من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة وموضوعية، حيث أن صحة نتائج البحث تعتمد بدرجة كبيرة على ما ستقدمونه من إجابات. نعدكم بالسرية التامة، ونحيطكم علما بأن البيانات المقدمة سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

(أمام الإجابة المناسبة. X يرجي منكم وضع علامة)

أولا: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 الى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة

الاقدمية: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

المستوى العلمي: ☐ أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

المنصب ☐ عون إداري ☐ مساعد تقني أو تقني سامي ☐ متصرف إداري ☐ متصرف إداري رئيسي ☐ مهندس ☐ منصب آخر

ثانيا : المحور الأول_السلوك القيادي

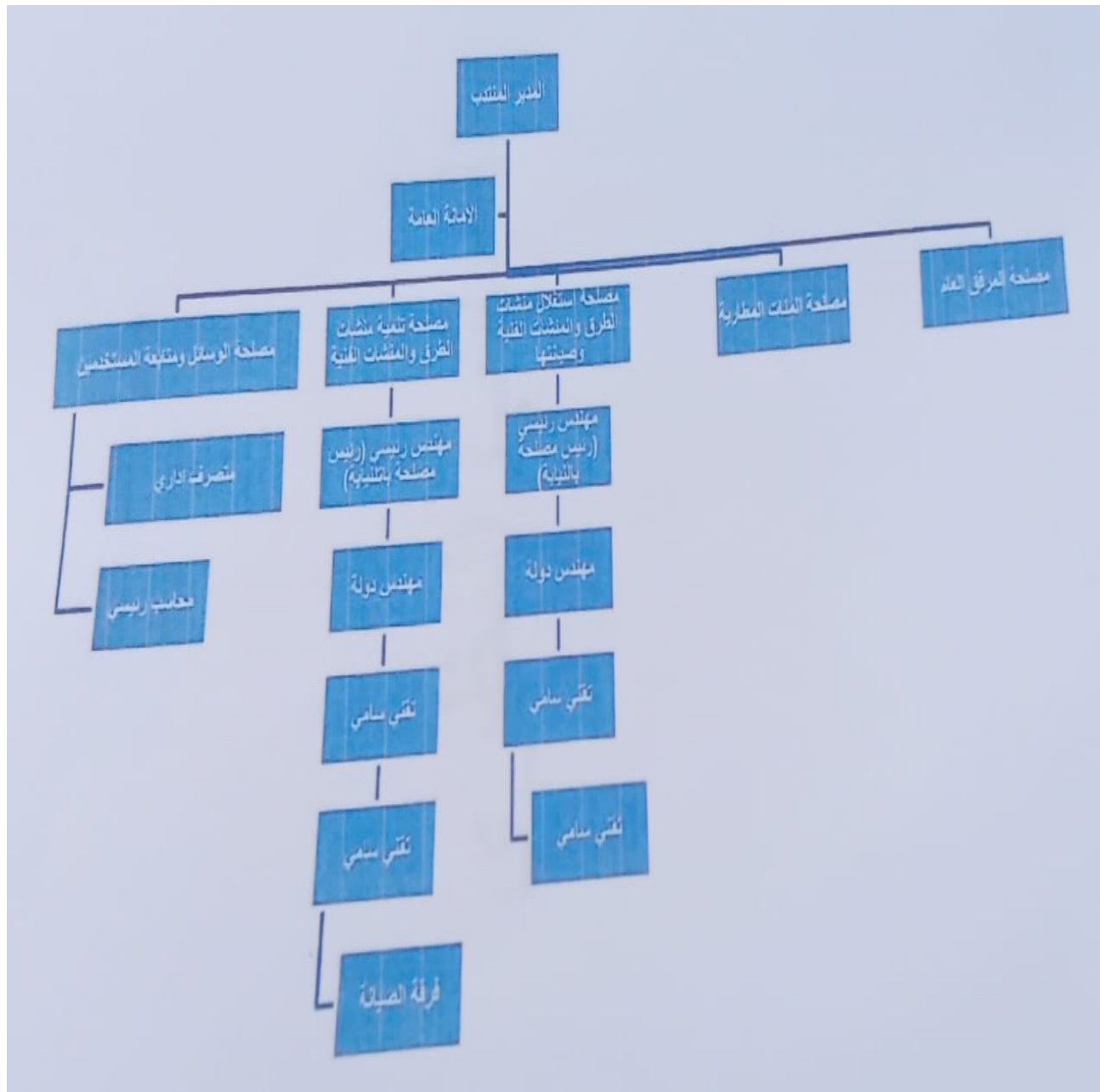
البعد	العبارات	معارض بشدة	معارض	أحيانا	موافق	موافق بشدة
التحيز	1. يوضح لي المسؤول في العمل ما هو متوقع مني بدقة.					

					2. يحدد لي المسؤول المباشر المسؤوليات والمهام بشكل واضح.	
					3. يراقب المسؤول سير العمل للتأكد من تنفيذ التعليمات.	
					4. يشرح لي المسؤول الإجراءات والقوانين التي يجب اتباعها.	
					5. يهتم مسؤولي المباشر بمشكلاتي في العمل.	
					6. يعامل رئيسي المباشر الموظفين باحترام وتقدير.	
					7. يتفهم رئيسي المباشر احتياجاتي وظروفي الخاصة	
					8. يشجع العلاقات الإيجابية بين العاملين.	البعد عدد الداعم
					9. يستشيرني المسؤول كباقي الموظفين قبل اتخاذ القرارات المهمة.	
					10. يأخذ المسؤول برأيي ومقترحاتي كباقي العمال يعين الاعتبار.	
					11. يشجعني على المشاركة في حل المشكلات والتخطيط لبغض الاعمال .	البعد التشاكري
					12. يسمح لي المسؤول بإبداء الرأي بحرية.	
					13. يشجعني المسؤول على تحقيق مستويات عالية من الأداء.	
					14. يثني المسؤول علي كباقي الموظفين ويشكرنا عند إنجازنا الجيد.	
					15. يحفزني المسؤول لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف العمل.	بعد التحفيز والتقدير
					16. يمنحني رئيسي المباشر التقدير عندما استحقه .	

ثانيا : المحور الثاني_الرضا الوظيفي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	أعترض بشدة
1. أشعر بالفخر لانتمائي إلى المؤسسة التي اعمل فيها					
2. أشعر بالرضا عن طبيعة العمل الذي أقوم به حاليا.					
3. تتوافق مهماتي الوظيفية مع قدراتي ومهاراتي					
4. يعتبر راتبي الأساسي الحالي الذي اتقاضاه في المؤسسة مرضيا لي					
5. أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي الحالي.					
6. انا راض عن ما توفره لي المؤسسة فرص لتطوير مهاراتي المهنية					
7. انا راض عن ما توفره لي المؤسسة من فرص الترقية في وظيفتي					
8. ألتقى الدعم اللازم من مسؤولي المباشر عند أداء مهماتي.					
9. أحظى بالتقدير المناسب من طرف المسؤولين في العمل					
10.. أرى أن الجهود التي أبذلها في العمل يتم الاعتراف بها وتقديرها					
11. أستطيع التعبير عن آرائتي بحرية في العمل دون خوف من ردود فعل المسؤول					
12. أشعر بالأمن والراحة في مكان عملي					
13. تقدم لي المؤسسة مساعدات في حالة الظروف الشخصية الطارئة					
14. تتميز العلاقة بيني وبين زملائي في العمل بالتعاون والاحترام					
15. أحرص على البقاء في العمل حتى نهاية الدوام الرسمي					

الملحق 2 : هيكل التنظيمي لمديرية الاشغال العمومية بتقورت



الفهرس

III	الإهداء
IV	شكر وعرفان
V	الملخص
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للسلوك القيادي والرضا الوظيفي	
15	تمهيد
16	المبحث الأول: الاطار النظري للسلوك القيادي والرضا الوظيفي
16	المطلب الأول: السلوك القيادي
16	الفرع الأول: ماهية السلوك القيادي
22	الفرع الثاني: أنماط وابعاد السلوك القيادي
31	الفرع الثالث: فعالية القيادة الإدارية والتحديات التي تواجهها
39	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي.
39	الفرع الأول: ماهية الرضا الوظيفي .
45	الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي
47	الفرع الثالث: . نظريات الرضا الوظيفي
52	المبحث الثاني: عرض ومناقشة الدراسات السابقة

52	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
57	المطلب الثاني: مناقشة الدراسات السابقة
58	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لاثـر السلوك القيادي على الرضا الوظيفي بمديرية الاشغال العمومية	
60	تمهيد
61	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة
61	المطلب الأول: طريقة الدراسة
61	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
62	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
63	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
63	الفرع الأول: الاستبيان
64	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية
65	الفرع الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
66	الفرع الرابع: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
76	المبحث الثاني: عرض والتحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان
76	المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة
76	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية
84	الفرع الثاني: قياس اتجاه افراد العينة اتجاه الأسئلة
103	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات

109	المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج
110	خلاصة الفصل الثاني
111	الخاتمة
98	المراجع
102	الملاحق
107	الفهرس