

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de
la Recherche Scientifique



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القليعة

مذكرة تخرج

للحصول على ماستر أكاديمي في المقاولاتية وإدارة المشاريع

أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة: وزارة الشباب والرياضة

تحت إشراف الأستاذ:

د. بلالي منير

من إعداد:

- مغواش رندة

- خطاب محمد خليل

أعضاء اللجنة :

رئيسة اللجنة: الأستاذة لراس شفيقة

العضو الفاحص : الأستاذة موساوي سامية

السنة الجامعية: 2022/2021

1. الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الأنماط القيادية ومدى تأثيرهم على رضا العاملين الإداريين والموظفين في وزارة الشباب والرياضة، وإبراز دور الرضا الوظيفي ومدى ارتباطه بالأداء ورفع مستوياته، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المتغيرات المدروسة والمندرجة ضمن الاستبيان التطبيقي؛ ومن أجل الوصول إلى هدف الدراسة، تم اختيار عينة عشوائية مختلفة المناصب والرتب من الجنسين من موظفي القطاع بالوزارة المركزية، حيث بلغت العينة 100، وتم اعتماد مقياس ليكرت، واعتمد على التحليل باستعمال برنامج SPSS لقياس آراء العاملين، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية أفراد العينة مدركين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي و الآثار الناتجة عنه، ليتم فيما بعد تقديم بعض التوصيات التي يمكن من خلالها تعظيم الآثار الإيجابية والتقليل من الآثار السلبية للأنماط القيادية المنتهجة حيث تطرقنا إلى النمط الديموقراطي و النمط الاوتوقراطي و النمط الحر و هذا من اجل معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بوزارة الشباب و الرياضة.

الكلمات المفتاحية: الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي، النمط الديموقراطي، النمط الاوتوقراطي،

النمط الحر.

2. Résumé

Cette étude vise à identifier l'impact des styles de leadership et leur impact sur la satisfaction des agents administratifs et des employés du ministère de la Jeunesse et des Sports, et à mettre en évidence le rôle de la satisfaction au travail et la mesure dans laquelle elle est liée à la performance et à l'augmentation de sa niveaux, en identifiant un ensemble de variables étudiées et incluses dans le questionnaire appliqué ; Afin d'atteindre l'objectif de l'étude, un échantillon aléatoire de différents postes et grades des deux sexes a été sélectionné parmi les employés du secteur au sein du ministère central. Lorsque l'échantillon s'élevait à 100, et que l'échelle de Likert a été adoptée, et qu'elle s'est appuyée sur l'analyse à l'aide du programme spss pour mesurer les opinions des travailleurs, et les résultats de l'étude ont montré que la majorité des membres de l'échantillon sont conscients des facteurs affectant la satisfaction au travail et les effets qui en découlent effets positifs et minimisation des effets négatifs des styles de leadership adoptés nous avons discuté du style démocratique, du style autocratique et du style libre, afin d'enregistrer le niveau de satisfaction au travail des travailleurs dans le Ministère de la Jeunesse et des Sports.

Mots-clés : Styles de leadership, Satisfaction au travail, Style démocratique, Style autocratique, Style libre.

3. Abstract

This study aims to identify the impact of leadership styles and their impact on the satisfaction of administrative officers and employees of the Ministry of Youth and Sports, and to highlight the role of job satisfaction and the extent to which it is related to performance and the increase in its levels, by identifying a set of variables studied and included in the questionnaire applied ; In order to achieve the objective of the study, a random sample of different positions and ranks of both sexes was selected from the employees of the sector within the central ministry. When the sample amounted to 100, and the Likert scale was adopted, and it was based on the analysis using the spss program to measure the opinions of workers, and the results of the study showed that the majority of the sample members are aware of the factors affecting job satisfaction and the resulting effects positive effects and minimizing the negative effects of the leadership styles adopted we discussed the democratic style, the autocratic style and the free style, in order to record the level of job satisfaction of workers in the Ministry of Youth and Sports.

Keywords: Leadership styles, Job satisfaction, Democratic style, Autocratic style, Free style.

شكر وتقدير

بعد حمد الله تعالى وشكره

والصلاة والسلام على نبيه محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

أتقدم بخالص شكري للأستاذ المشرف الدكتور 'بلالي منير' الذي تعهدنا بنصائحه

الثمينة ومعارفه القيمة في انجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي وزارة الشباب والرياضة

على جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة لإنجاز هذه المذكرة.

أوجه شكري إلى جميع أفراد عائلتي ولكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد خاصة بكلمة

طيبة وابتسامة من القلب في انجاز هذا العمل.

إهداء

أهدي تخرجي هذا وثمره جهدي وذروة سنام دراستي واجتهادي وفرحتي التي انتظرتها طوال

حياتي، إلى من تربيته على يديه ومن علمني القيم والمبادئ والأخلاق إلى من لا ينفصل

اسمي عن اسمه أبداً و إلى مصدر الدعم والعطاء و ينبوع الأمل إلى "أبي الغالي"

حفظه الله وأدامه الله تاج على رأسي دائماً وأبداً، وإلى الصدر الدافئ الحنون إلى من

تذكرني بالدعاء في لياليها ونهارها إلى من لا أجد لها كلمات تعبر عنها أو توفيقها حقها إلى

"أمي الغالية" أطال الله لنا بعمرها وكتب الله لها دوام الصحة والعافية، وإلى كل أخوتي

صلاح وأدم وأنيس وكل من وقف بجانبني في مسيرتي الدراسية.

إلى أصدقائي رفقاء دربي من داخل التكوين وخارجه.

إلى الأستاذ المشرف بلالي منير، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا دروبنا بالعلم والمعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها إلا وجه

الله ومنفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

إهداء

إلى أغلى الحبايب أطال عمرها بلسم جروحي وسر نجاحي ... إلى معنى الحنان والتفاني ...
إلى سمة الحياة

وسر الوجود ... إلى من حاكت سعادتي بخيوط من قلبها .. والدتي العزيزة

إلى الذي علمني الإصرار والعزيمة و الثقة بالنفس، قدوتي في الحياة ... أبي العزيز

إلى من دمهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي ... إخواني وأخوانتي

إلى من كان سندا ودعما لي في مسيرتي هذه الأستاذ المشرف

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر و عبارات من أسمى و أجل عبارات العلم
و من صاغوا لنا علمهم

حروفا و من فكرهم منارا تنير لنا مسيرة العلم و النجاح ... أساتذتي الكرام

محمد خليل

فهرس المحتويات

II.....	ملخص البحث
IV.....	شكر
V.....	إهداء
VII.....	فهرس المحتويات
IX	قائمة الجداول
X.....	قائمة الاشكال
02.....	مقدمة
07.....	الفصل الأول: الإطار النظري
80.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
12.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي
13.....	أولاً: الأنماط القيادية
13.....	1- مفهوم القيادة
23.....	2- ماهية القيادة
29.....	3- مفهوم النمط القيادي
29.....	4- القيادة الديموقراطية
30.....	5- القيادة الديكتاتورية
31.....	6- النمط المتسيب الحر
35.....	ثانياً: الرضا الوظيفي للموظفين
36.....	1- مفهوم الرضا
37.....	2- أهمية الرضا

43.....	3- مظاهر الرضا عن العمل.....
43.....	4- مظاهر عدم الرضا
47.....	5- معوقات وطرق تحسين الأداء الوظيفي
51.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
52.....	1- التعريف بوزارة الشباب والرياضة
59.....	2- دراسة وتحليل الاستبيان
64.....	3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
93.....	4- اختبار فرضيات الدراسة
95.....	خاتمة.....
98.....	قائمة المصادر والمراجع
102.....	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
18	افتراضات نظريتي x و y .	01
58	يوضح كيفية توزيع أفراد العينة داخل الوزارة	02
62	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	03
64	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
65	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	05
66	يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	06
67	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السلك	07
68	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب	08
69	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	09
70	يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمنصب	10
72	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات النمط الديمقراطي	11
75	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات النمط الاوتوقراطي	12
77	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات النمط الحر	13
81	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن طبيعة العمل	14
83	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن ظروف العمل	15
85	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن جماعات العمل	16
87	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن النمط والاشراف	17

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
16	خط سلوك القيادة	01
21	مصادر القوة	02
23	عناصر عملية القيادة	03
25	أمراض القيادة	04
30	محددات النمط القيادي	05
40	العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء	06
42	نموذج عملية دوران العمل وفقا لموبلي	07
44	التأثيرات الرئيسية على حضور العامل	08
54	الهيكل التنظيمي الخاص بوزارة الشباب والرياضة	09
63	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن	10
64	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	11
65	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	12
66	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	13
67	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السلك	14
68	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب	15
70	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل	16
71	دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمنصب	17
73	مخطط الاعمدة البيانية يبين إجابات افراد العينة على عبارات النمط الديموقراطي	18
76	مخطط الاعمدة البيانية يبين إجابات افراد العينة على عبارات النمط الاوتوقراطي	19
79	مخطط الاعمدة البيانية يبين إجابات افراد العينة على عبارات النمط الحر	20
80	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن الرواتب والحوافز	21
82	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن طبيعة العمل	22
84	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن ظروف العمل	23
86	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن جماعات العمل	24
88	يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن النمط والإشراف	25

المقدمة العامة

المقدمة العامة

عرف الإنسان منذ عصور التاريخ القديمة، أن الفرق بين النجاح والفشل في مختلف ميادين الحياة الإنسانية يرجع في جانب كبير منه إلى مدى كفاءة القيادة، حيث أن القيادة محور مهم يرتكز عليه التسيير والتنظيم الإداري للمنظمات سواء كانت عامة او خاصة.

إن القيادة هي فن التعامل مع الناس، ويتمثل هذا الفن بالنشاط الإشرافي الذي يمارسه شخص معين على الآخرين، بأساليب معينة لتحقيق أهداف محددة، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم، ومراقبتهم إلى تحقيق أهداف منظمته، فالقيادة هي عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والموظفين، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل. والقيادة الناجحة هي التي تساعد العاملين على إدراك احتياجاتهم ومواجهتها وإشباعها، فالعاملون هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها، لأن هؤلاء العاملين هم أفراد يحتاجون إلى التقدير والتقبل والتشجيع والمكافأة بأنواعها المختلفة، كما يحتاجون إلى نمو مهني وشخصي، وإذا ما توفرت هذه القيادة تحقق النجاح.

ولقد عرفت الدول الحديثة عدة تطورات في مجال التسيير والتنظيم الإداري للمنظمات خاصة الدول المتقدمة التي اهتمت بتطوير وتحسين العلاقة بين القائد وموظفيه والعمل على تحقيق الرضا لدى العاملين، وقد نجحت في ذلك إلى حد كبير، كما اهتمت في ذلك بتطبيق المبادئ العلمية التي توصلت إليها الدراسات العلمية في مجال القيادة وأهم العوامل التي تساعد المنظمات على تحقيق رضا موظفيها.

حيث ان المنظمات تهدف إلى وضع و صياغة مخططات و أهداف تطمح إلى تحقيقها عن طريق إتباع تكتيكات و استراتيجيات و سياسات حيث يتطلب ذلك إيجاد و توفير مجموعة من المدخلات من موارد مادية و بشرية و معلومات و آليات، فالمواد البشرية و صناعة الأفراد هي الأكثر تأثيرا على أي المنظمة و ذلك بتوفير مجموعة من الظروف المواتية التي تساعد على رضا الموظفين و بالتالي قيامهم بالدور الأمثل ، و من بين هذه الظروف هي القيادة الإدارية باعتبارها الأداة الرئيسية التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق الرؤية ، فكل قائد له طريقة و أسلوب و نمط يتحكم و يسير بها المنظمة و يتعامل بها مع مرؤوسيه. وتعد الأنماط القيادية من المتغيرات التي تؤثر على رضا الموظفين وذلك لتعدد الأشكال القيادية واختلافها حيث أن هذا التعدد يؤثر على تحسين أداء الموظفين وهذا ما أكدته العديد من الدراسات بما فيها الدراسة الحالية التي جاءت للبحث في موضوع أثر الأنماط القيادية على رضا الموظفين الإداريين في وزارة الشباب والرياضة

1. سياق الدراسة

1.1 مبررات اختيار الموضوع

تكمن أهمية هذه الدراسة في الوقوف ميدانيا على الرضا الذي يحمله الموظف في وزارة الشباب والرياضة عن النمط القيادي المتبع من طرف المسؤول على مرؤوسيه، كما أن التعرف على المعايير التي يوليها الموظفون أولوية عند تقييمهم لمستوى الرضا الوظيفي لديهم لما يساعد إدارة المنظمة على تطوير وتحسين أسلوب التعامل والتنظيم وفقا لما يرغب فيه المرؤوس، وبالتالي تحقيق مستويات رضا أعلى، كما تساهم في الكشف عن نقاط الضعف في مؤشرات الرضا لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة والتي تعمل على نقص الأداء.

2.1 أهداف الدراسة:

يمكن صياغة أهداف الدراسة وفقا للنتائج التي يسعى الطالب للوصول إليها على المستوى النظري والميداني، وذلك كما يلي:

- معرفة أهم العوامل المساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين
- توصيف الكيفية التي تجعل رضا العاملين عن وظائفهم يرتبط بأهداف المؤسسة المختلفة وخاصة زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وبمعنى آخر إيجاد علاقة متزنة بين طلبات العمال وحاجاتهم وبين نتائجهم في العمل بحيث يكون العامل من خلال هذه العلاقة حريصا على إنتاجيته بقدر حرصه على ما يناله من أجر ومنافع مادية وما يتحصل عليه من إشباع لحاجاتهم المعنوي.
- قياس رضا العاملين عن وظائفهم عن طريق عدة مؤشرات:
- معرفة اتجاه العمال نحو الأجور والترقية والمزايا والمنافع المادية التي يحصلون عليها.
- معرفة اتجاه العمال نحو المشرفين عنهم في العمل.
- معرفة اتجاه العمال نحو محتوى وظائفهم.
- معرفة اتجاه العمال نحو جماعة العمل التي ينتمي إليها أو يدخل في عائلات معها.
- معرفة اتجاه العمال نحو الظروف الفيزيائية التي يعملون فيها.
- ترتيب العمال لهذه العوامل حسب الأولوية التي يعيرونها.

3.1 أهمية الدراسة:

- الأهمية البالغة لموضوع القيادة الإدارية وتأثيرها على الرضا الوظيفي.
- الرضا الوظيفي وأثره الكبير في تحسين الإنتاجية وتقديم أداء أفضل.
- حاجة المؤسسات الجزائرية الى كل من النمط القيادي المناسب لتحقيق الرضا للمورد البشري.

2. أسئلة الدراسة:

1.2. إشكالية الموضوع:

تتبلور الإشكالية في تحديد درجة تأثير الانماط القيادية الإدارية في رفع مستوى الرضا الوظيفي نظرا لما له من أهمية بالغة في المؤسسات الجزائرية وكونه موضوع يستحق البحث والتقصي. حيث يمثل تأثير الانماط القيادية الإدارية المتغير المستقل والرضا الوظيفي للموظف المتغير التابع. وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي:

هل للنمط القيادي علاقة ذات دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي؟

2.2. الأسئلة الفرعية :

أ. هل يؤثر النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

ب. هل يؤثر النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

ج. هل يؤثر النمط الحر على الرضا الوظيفي للعاملين؟

واعتمادا على ما سبق و بناء على الدراسات السابقة يمكن تصور فرضيات الدراسة التالية:

3.2. الفرضيات:

من أجل الإجابة على الإشكالية نطرح الفرضيات الآتية:

أ. يؤثر النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين.

ب. يؤثر النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين.

ج. يؤثر النمط الحر على الرضا الوظيفي للعاملين.

4. هيكل الدراسة

اعتمدنا على جانبين نظري وجانب ميداني، افتتحنا دراستنا بمقدمة عامة حيث تم التطرق فيها إلى إشكالية الدراسة والفرضيات التي تم الانطلاق منها في هذه الدراسة، ثم مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة وأهدافها.

أما في الباب النظري فقد تم تقسيمه إلى فصلين، الفصل الأول فكان تحت عنوان "الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي"، وتضمن هذا الفصل مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة حيث تناولنا فيه أهمية القيادة الإدارية وأنماط القيادة الإدارية، وكذلك العوامل المؤثرة عليها خصائصها ووظائفها، إضافة إلى معوقات القيادة الإدارية وبدائلها ومصادر القيادة الإدارية وأخير صفات القائد الإداري الناجح.

المقدمة العامة

وفي الفصل الثاني والمرسوم "بالرضا الوظيفي للموظفين" تم التطرق فيه إلى أهمية الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره وكذا معايير الأداء الوظيفي وأنواعه وعناصره. وكذا معايير الأداء الوظيفي وكذا أهداف ومحددات الأداء الوظيفي.

أما الجانب الميداني فقد اشتمل على فصل، حيث تم فيه عرض المنظمة محل الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية المعتمد عليها في الدراسة بالإضافة إلى " عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج"، قمنا بعرض نتائج الدراسة ومناقشة النتائج في صدد الفرضيات وأخيرا التطرق إلى نتائج الدراسة والتوصيات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للدراسة

المبحث الأول: الدراسات السابقة

❖ الدراسة الأولى:

برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة دكتوراه العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسة. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.¹

تطرق الباحث في دراسته هذه إلى وضع النمط القيادي الذي يؤثر على الرضا الوظيفي للموظف بما في ذلك الأهداف وأسس القيادة المعتمدة وتطرق أيضا إلى أهمية الرضا المهني للموظف حيث أكد على ضرورة الاهتمام به وتحفيزه لتحسين الأداء.

تميل فرضيات الدراسة فيما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أسلوب قيادة ديمقراطي لدى عينة الدراسة وفق متغيري الجنس والعمر ومدة الخدمة بالمؤسسة. بينما توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين أساليب القيادة لرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين. إن دور القيادة الإدارية في رفع مستوى الرضا لدى العاملين تتضح من خلال الثقة والمعاملة الطيبة وقوة شخصية القائد. منهج وصفي ودراسة حالة.

أهم النتائج المتوصل إليها هي:

✓ النمط الديمقراطي هو النمط الذي يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتم التأكيد من عينة البحث.

✓ يؤثر النمط الاستبدادي على الرضا الوظيفي للعاملين تأثيرا سلبيا.

✓ قابلية الأسلوب القيادي المتبع للمرونة العالية.

❖ الدراسة الثانية:

عبيدي روميصة تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية سوق أهراس. ماستر علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة العربي بن المهدي أم البواقي. 2021¹

¹ برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة دكتوراه العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسة. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

تطرقت الباحثة في هذه الدراسة إلى أي مدى يؤثر النمط القيادي على رضا العاملين لدى مؤسسة سونلغاز بولاية سوق أهراس وذلك بدراسة النمط القيادي الديمقراطي، النمط الاوتوقراطي والنمط الحر. وقد اعتمدت في دراستها هذه على أدوات البحث العلمي المتمثلة في الاستمارة والملاحظة. ونتيجة هذه الدراسة:

- ✓ ان النمط الديمقراطي يؤثر في ارتفاع الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سوق اهراس ويرفع من مستوى الروح المعنوية لديهم.
 - ✓ النمط الاوتوقراطي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي للعام.
 - ✓ النمط القيادي المتبع في مؤسسة سونلغاز بولاية سوق أهراس هو النمط الاوتوقراطي الصارم.
 - ✓ النمط القيادي المتبع في المؤسسة هو الذي يتحكم في رضا الموظفين وفي مستوى انتاجهم.
- ❖ الدراسة الثالثة:

مقالة ندى زويد ضيف الله المطيري حول الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التدريس بجامعة حائل.²

حيث اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي بواسطة استبيان لعينة 188 فرد تابع لهيئة التدريس أي عضو هيئة التدريس بكلية التربية في جامعة حائل. الهدف من هذا البحث هو دراسة العلاقة بين الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التدريس بجامعة حائل. توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج:

- ✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية المتبعة من قبل القيادات الاكاديمية بكلية التربية بجامعة حائل.
- ✓ وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية الديموقراطية و التراسلية و الرضا الوظيفي و سنوات الخبرة.
- ✓ وجود تباين دال احصائيا في الرضا الوظيفي تبعا للسنوات الخبرة.

¹ عبيدي روميصة ، تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية سوق أهراس. ماستر علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة العربي بن المهدي ،أم البواقي. 2021

² ندى زويد، ضيف الله المطيري ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التدريس بجامعة حائل.

❖ الدراسة الرابعة:

دراسة الطالبان لحو طيوش وشهير عدلان تحت عنوان "أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين

بلدية وجانة" وهي مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع 2020-2021 جامعة جيجل.¹

حيث أنطلق من تساؤل رئيسي مفاده ما مدى تأثير الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة على أداء

الموظفين الإداريين العاملين بها

ومن أهم الأهداف التي سعا الباحثان لتحقيقها ما يلي :

✓ توظيف مبادئ البحث العلمي واكتساب خبرات ومهارات البحث العلمي

✓ السعي إلى تشخيص نمط القيادة الإدارية لدى الرئيس

✓ التعرف على النمط القيادي السائد في الإدارة الجزائرية ومنه الوصول الى نمط القيادة المناسب داخل

الإدارة الجزائرية

✓ محاولة التعرف على العلاقة بين نمط القيادة الديمقراطية واستقرار الموظفين الإداريين

✓ معرفة العلاقة بين نمط القيادة الحرة وكفاءة الموظفين

وهذا للإجابة على الاشكالية التي وضعها الطالبان وهي: هل توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين الأنماط

القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين العاملين بها؟

للإجابة على هذه التساؤل اعتمادا في دراستهما على فرضيات وهي :

✓ هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الديمقراطية والتزام الموظفين الإداريين

✓ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة الأوتوقراطية توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين نمط القيادة

الحرة وكفاءة الموظفين الإداريين

✓ توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط القيادية السائدة في بلدية وجانة وأداء الموظفين الإداريين

العاملين بها

واستعان الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي لملائمة لطبيعة الدراسة وأهدافها وأهميتها.

¹ لحو طيوش، وشهير عدلان، "أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين بلدية وجانة"، مذكرة لنيل شهادة ماستر

تخصص علم الاجتماع 2020-2021، جامعة جيجل

❖ الدراسة الخامسة:

دراسة الطالبة عبيدي روميصة تحت عنوان " تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ولاية سوق أهراس "وهي مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع 2020-2021 جامعة العربي بن المهدي ام البواقي¹

حيث انطلقت من تساؤل رئيسي مفاده ما مدى تأثير الأنماط القيادية السائدة في شركة سونلغاز لولاية سوق أهراس على أداء الموظفين الإداريين العاملين بها ثم تفرعت الى تساؤلات ثانوية والمتمثلة في:

✓ هل يؤثر النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

✓ هل يؤثر النمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

✓ هل يؤثر النمط الحر على الرضا الوظيفي للعاملين؟

ومن أهم الأهداف التي سعت لتحقيقها ما يلي :

✓ تسليط الضوء على مصطلحي الانماط القيادية والرضا الوظيفي بالجانب النظري للدراسة

✓ معرفة الانماط القيادية الممارسة بمديرية كهرباء وغاز سوق أهراس والوقوف على أهم الأنماط القيادية المتبعة في المنظمة .

✓ توضيح العلاقة بين المتغيرات الشخصية والوظيفية وتأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين

✓ التعرف على النمط القيادي المطلوب لتحقيق الرضا الوظيفي

وهذا للإجابة على الاشكالية التي وضعتها الطالبة وهي: هل تأثر الأنماط القيادية السائدة في شركة سونلغاز على الرضا الوظيفي للعاملين؟

للإجابة على هذه التساؤل اعتمادا في دراستهما على فرضيات وهي :

✓ يوجد تأثير للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين

✓ يوجد تأثير للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي للعاملين

✓ يوجد تأثير للنمط الحر على الرضا الوظيفي للعاملين

¹ عبيدي روميصة ، " تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز ولاية سوق أهراس، مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع 2020-2021، جامعة العربي بن المهدي ام البواقي.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي:

أولاً: الأنماط القيادية

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض وهي مفتاح الإدارة، إذ تعد القيادة الكفؤة أحد المميزات الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة، فالقيادة بالنسبة للمنظمة يمكن تشبيهها بالدماغ بالنسبة للإنسان، فهي التي تقوم بتوجيه عمليات الفعل ورد الفعل وتنسيقها وفقاً للظروف المحيط ومن هنا أصبحت القيادة أساساً ضرورياً لأي ميدان من الميادين في المجتمعات التي تهتم ببناء الأفراد والجماعات وخاصة في ميدان التربية.

1- مفهوم القيادة

تعريف القيادة

لغة: " مشتقة من الفعل قاد وهو يدل على التروؤس وتدبر الأمور"¹

اصطلاحاً: " تعرف بأنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وارشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"².

كما يعرفها أيضا " أوردويتيد": " هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه "³

من خلال هذا الطرح يتبين لنا أن عملية القيادة أنها عملية تسعى لتحقيق أهداف مسطرة مسبقا وتوجيه الأفراد وتحفيزهم قصد تحقيق الأهداف المشتركة. ويعرفها قاموس مصطلحات علم الاجتماع: " أنها ممارسة التأثير والسلطة في نطاق عالقة معينة أو جماعة عن طريق عضو أو أكثر فيها، وتنص الوظيفة القيادية على توجيه الأنشطة الجماعية نحو أهداف الجماعة "⁴

بمعنى أن عملية القيادة هي دور اجتماعي تهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة، فهي العملية التي يستخدم فيها الشخص نفوذ قوته ليؤثر على سلوك وتوجيهات الأفراد حوله لإنجاز أهداف محددة. كما يعرفها "باس": " بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المطلوب"⁵

مفاهيم مقربة:

- القيادة والرئاسة: قد يلتبس على البعض التفرقة بين القيادة والرئاسة، ولذلك يستحسن أن نحدد باختصار أهم الفروق بين القيادة والرئاسة. ولقد وضع جب الذي يأتي على رأس الذين ميزوا بين مفهوم القيادة والرئاسة نقاط أساسية فرق من خلالها بين المفهومين .⁶

¹ محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998، ص76.

² كامل محمد المغربي: الإدارة (اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن 21)، دار الفكر، الأردن، 1، 2007، ص234.

³ نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 1، 2007، ص90.

⁴ فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مباني للنشر، الأردن، 2003، ص212.

⁵ نواف كنعان: مرجع سابق، ص90.

⁶ طريف، 2012، ص44-45.

إن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة، والقائد في هذه الحالة يستمد سلطته الفعلية من قدرته على التأثير في سلوك الجماعة بشكل يمكنه من الحصول على ولائهم له واطاعتهم واستجابات الأوامر وتوجيهاته، أما الرئاسة فهي مفروضة على أفراد الجماعة وفق التنظيم الرسمي الذي يحدد مراكز السلطة ومستويات اتخاذ القرارات بطريقة رسمية، فالرئيس يؤدي عمله وفقاً للتعليمات الموضوعية وعلاقته بأفراد الجماعة تقوم على أساس الاختصاص والمستويات التابعة له وفق السلطة الرسمية والسلمية المحددة.

✓ إن القائد هو شخص يعتمد في دفع تابعيه الانجاز على قوة تأثيره عليهم، ذلك التأثير الذي يدفع أفراد التنظيم للتفاعل مع المهام المطلوبة منهم لشعورهم بأهمية وحدتهم، أما الرئيس فهو الشخص الذي يدفع مرؤوسيه للعمل بواسطة مركزه الوظيفي وما يملكه من سلطات يلجأ إليها في تسيير الوحدة التي يرأسها.

✓ في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في تحديد واختيار الهدف، حيث أن القائد يسعى لتحقيق أهداف العاملين مثلما يسعى لتحقيق أهداف العمل، أما الرئيس فهو الذي يحدد أهداف الجماعة تبعاً إلى اهتمامه وليس الأفراد الجماعة دور في تلك العملية وأهدافها تعتبر ثانوية بالنسبة له.

✓ في العلاقة بين الرئيس والمرؤوس نجد فجوة واسعة بين أفراد الجماعة ورئيسها، حيث عادة ما يعمل الرئيس أن تظل "المسافة الاجتماعية" بينه وبين أفراد الجماعة كما هي، حتى يسهل عليه دفع الجماعة في الوجهة التي يريد.

✓ وأضاف "طريف" على ما سبق من فروق درجة الاستبداد التي يمارسها الرئيس مقابل القائد، حيث أن الرئيس له حرية أكبر في ممارسة الاستبداد بحكم السلطات الموكلة إليه، في حين أن القائد مقيد داخل تعاقد الاجتماعي مع الجماعة.¹

● القيادة والزعامة: تعرف الزعامة بأنها مجموعة الخصال الزعامية (أو الكاريزمية) في شخصية القائد، والتي تمكنه من التأثير البالغ على تابعيه، وعلى تحقيق أهدافه بواسطتهم، عن رضا وطيب خاطر من جانبهم وعن اقتناع بأنها أهدافهم الخاصة. يتضح من خلال هذا التعريف أن الزعامة شكل من أشكال القيادة وأن كل ما يميزها عنها يتمثل في ذلك القدر البالغ من التأثير الذي يمارسه الزعيم على تابعيه، اعتماداً على تأثيره الشخصي، وقدرته على إقناعهم بأداء ما يطلبه منهم، بصرف النظر عن المنطق أو المبرر لذلك، وهذا النمط من القيادة الزعامية يغلب ظهوره في المجالات الدينية والسياسية وفي حالات كثيرة.²

¹ طريف مرجع سابق ص 45.

² درويش 1999 ص 64.

ولا يكفي هنا أن تكون هذه الخصال نفسية فقط، بل يمكن أن تكون خصالا جسمية واجتماعية، ويؤدي بنا ذلك إلى التعرف على طبيعة الخصال أو السمات التي يتميز بها القائد، أو يجب أن تتوافر لدى شخص ما لكي يستحق صفة القائد .¹

● القيادة والإدارة: يرى الباحثون المحدثون أن القيادة تمثل جزء من الإدارة أي أن العلاقة بينهما علاقة الخاص بالعام، حيث تعني الإدارة عملية توجيه الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية... الخ) بغية الوصول إلى نتائج أكثر فعالية في مواقف العمل أو الإنتاج الصناعي أو غيرهما، في حين تقتصر القيادة على عملية توجيه الأشخاص، بإتباع أساليب معينة لتحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة. فالمدير يقوم بأداء عدد من الوظائف، تشمل التخطيط والتنظيم، والاتصال، والسيطرة على الأفراد، ومتابعة أداء المهام، وتوظيف التكنولوجيا، إدارة رأس المال...، أما القائد فيؤدي بعض هذه الوظائف فقط، مما يتصل بالجوانب الإنسانية، ويدخل فيها التنسيق بين الأفراد، وتوجيههم وحثهم على بذل الجهد، وتنشيط دافعيتهم لإنجاز المهام. وعلى ذلك تكون الإدارة أعم من القيادة، وتمثل القيادة واحدة من مهام الإدارة، وبالتالي يمكن أن تصدق هنا المقولة: ان كل مدير قائد، وليس كل قائد مدير.²

أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في اقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم". رواه أبو داود، وقال الخطابي: "إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعا ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بهم الاختلاف".³

ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون: "جيش من الأرناب يقوده أسد أفضل من جيش من أسود يقوده أرناب" وعليه فإن أهمية القيادة تكمن في:

✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.⁴

¹ مرجع سابق ص 157.

² فيروز شين، تأطير الانماط القيادية على تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 6

³ بشير عباس العلق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2008، ص 20.

⁴ أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 21.

- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- ✓ السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمنظمة، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.
- ✓ تسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة.

نظريات القيادة

للقيادة نظريات مختلفة وذلك حسب ما توصل إليه كل باحث محاولاً توضيح القيادة التي تكون ناجحة، والتي تحقق الفعالية تنتمي هذه النظريات إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة، حيث تفترض أن القيادة تقوم على مجموعة من الخصائص يتمتع بها فرد معين، حيث تتمثل هذه النظريات فيما يلي:

1. نظرية الرجل العظيم: تعود جذور هذه النظرية إلى عهد الإغريق والرومان، حيث كان الاعتقاد السائد أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة، حيث يقول أفلاطون "إن القادة العظام قد ولدوا عظاماً"، لذا يجب أن يركز الاهتمام على حسن اختيار القادة أكثر من تدريبهم على القيادة. وقد وجهت لها عدة انتقادات من أبرزها:

- ✓ تتعامل هذه النظرية مع القيادة من منظور سياسي، ويغلب عليها التأثير بالنظام السائد في ذلك الوقت، وهو النظام الذي يقدر الفرد ويعلي شأنه على حساب الجماهير.
- ✓ هذه النظرية تدرس القادة بعد أن يصبحوا قادة، ولكنها لا تقدم المنهج الذي نستطيع به أن نتنبأ بمن سيصبح قائداً، مما لا يجعل لها أي فائدة علمية.
- ✓ تبني منطق هذه النظرية يجعل برامج تنمية وتدريب القادة بدون جدوى، مادام القادة يولدون ولا يصنعون.¹

2. نظرية السمات القيادية: حيث تنظر هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من السمات العامة الضرورية للقيادة، وإذا ما توفرت في شخص ما أن تجعل منه قائداً ناجحاً، ومن ثم فإنه ليس بالضرورة أن تكون

¹ حسن عبد الله تاشيوة، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين، حسنة تاشيوة المحرر، المجلة الاقتصادية

القيادة وراثية كما تقول نظرية الرجل العظيم، وقد استخدمت السمات والخصائص لفترة طويلة لتفسير القيادة الفعالة، حيث كانت المنظمات تركز على هذا المدخل في اختيار المديرين الجدد.¹

3. **نظرية الخط المستمر في القيادة:** حيث أن هناك مقياس تدرج من سبع احتمالات نستطيع أن نحدد موقع القائد على ضوء متغيرات البعدين السابقين، ومن خلالها نستطيع أن نصنف القائد هل هو ديكتاتوري أو ديموقراطي أو بينهما.

وفي نظرية سلسلة السلوك هناك ثلاث نماذج قيادية واضحة هي:

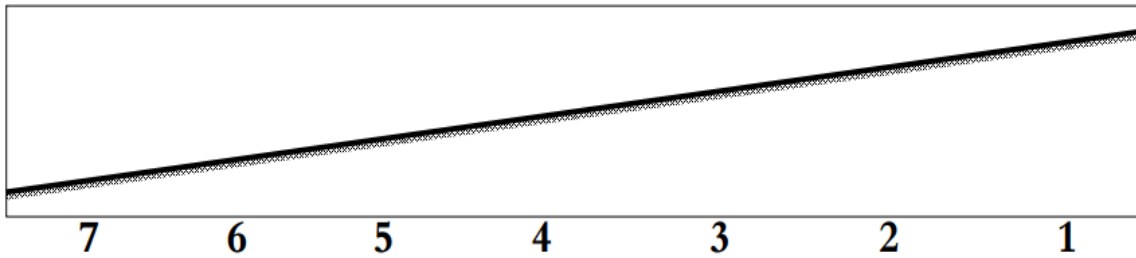
✓ قائد ذو سلطة مطلقة (ديكتاتوري، متسلط).

✓ قائد ديموقراطي (متساهل، يسمح بالمشاركة وإبداء الرأي).

✓ قائد متوسط، أو متغير حسب طبيعة الموقف والظروف وديناميكية الجماعة المرؤوسة.

وتشير هذه النظرية بأنه ليس هناك سلوكا قياديا واحدا يمكن استخدامه بنجاح في كل الأوقات وإنما السلوك القيادي الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أن القائد يجب أن يكون مرنا بدرجة كافية تتلاءم والموقف القيادي الذي يتعرض له. والشكل التالي يوضح لنا مدى السلوك القيادي الممكن توفره في القائد، وأن كل نوع من هذه السلوكيات تعود إلى درجة الصلاحية التي استخدمت من قبل القائد، وإلى كمية الحرية الممنوحة للخاضعين للوصول إلى القرار المناسب.²

الشكل رقم(1): خط سلوك القيادة



المصدر: حسن عبد الله باشيوة، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين، المجلة الاقتصادية الجزائرية، 2016، ص 116.

¹ أحمد م، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، 2015، ص 33

² سيد مصطفى أحمد، ادارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، مصر، 2005، ص 284

4. نظرية ليكرت في القيادة: وجد ليكرت أن المشرفين ذوي الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يتعاملون معهم بطريقة غير رسمية، واستنتج ليكرت أن القيادة الديمقراطية تعطي أفضل النتائج وقد ميز بين أربعة أنظمة للقيادة:

✓ النظام التسلطي (الاستغلالي): وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية، وثقتهم بمرؤوسيههم قليلة ويتبعون طرق التخويف الإكراه في الإدارة.

✓ النظام المركزي النفعي: هو يشبه النظام السابق إلى أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.

✓ النظام الاستشاري: تتوفر لدى القادة ثقة بمرؤوسيههم ويستفيدون من أفكارهم وآرائهم، أما النظام الرابع فهو الأفضل.

✓ النظام الجماعي المشارك: يعتبر هذا النظام هو الأفضل، حيث تتوفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه وهناك تبادل مستمر للمعلومات، وقد ثبت أن من يستخدمون النظامين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة.¹

5. نظرية X و Y في القيادة: في القيادة X و Y فقد نشر في كتابه "الجوانب الإنسانية في المشروع" 1960 وصفا لنظرية. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1.5. نظرية X: في هذه النظرية أشار إلى ما يلي:

- الناس يجب توجيههم وخلق الحوافز لديهم والسيطرة على أفعالهم وتعديل سلوكياتهم لتتلاءم مع الحاجات في التنظيم.
- الأفراد الذين يقاوموا حاجات التنظيم، يجب أن يتم إقناعهم ومكافئتهم ومعاقبتهم والسيطرة على نشاطاتهم لتوجيهها.
- العامل في هذه النظرية كسول مترaxي ولا يحب العمل، ينقصه الطموح، لا يرغب في المسؤولية، يفضل أن ينقاد، ولديه أنانية متأصل.
- العامل يلزمه توجيهه وسيطرة قريبين، ويجب أن يكون هناك عملية اختبار وفحص للمرؤوسين وبشكل مستمر، والسعي نحو إفهام العامل حاجات وأهداف التنظيم ليلتزم بها.

¹ علي احمد عبد الرحمان، عياصرة، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006،

فنظرية X تعبر عن الوجه القيادي الصلب، وهذه النظرية تعتمد على أسلوب التهديد أحد الوسائل لتنفيذ المهمة وأسلوب التوجيه القريب والسيطرة المحكمة للسلوك، كما تؤمن هذه النظرية أنه يجب ألا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوسين، فالمرؤوسين عليهم الطاعة وهم مجبرون، وغياب الصراع مهم ويجب الحد منه وتقليله.

2.5. نظرية Y: فقد جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، أو بين أهداف التنظيم وأهداف المستخدمين. حيث أن هذه النظرية جاءت بشكل يغير نظرية X في القيادة، فبينما تدعو نظرية X إلى الإكراه وتنتهج أسلوب ديكتاتوري، تسلطي، فإن نظرية Y تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركون في اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للتابعين.¹

والجدول التالي يوضح تلخيص لكل ما جاء في افتراضات نظريتي X وY:²

الجدول رقم (1): افتراضات نظريتي x و y

نظرية x	نظرية y
- معظم الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك.	- الأفراد يحبون العمل ويعملون بكل ما أمكنهم.
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب حتى يقوموا بالعمل.	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب والراحة.
- يجب الرقابة والإشراف والتوجيه الشديد للأفراد عندما يعملون.	- الأفراد قادرون على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف.
- معظم الأفراد يفضلون ان يوجهوا ويميلون لتجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض ويهتمون فقط بتحقيق الأمن.	- الافراد يكونون أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ما تم مكافأتهم على ذلك.
	- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والابتكار.

المصدر: عبد المالك، دور القيادة الإدارية في تحقيق التغيير التنظيمي، سطيح، 2016، ص 19

¹ فيروز شين، تأطير الانماط القيادية على تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 32

² محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 94.93 .

نلاحظ من الجدول السابق أن النظريتين X ولامتعاكستين تماما، حيث تقوم النظرية X بانتقاد العامل وتوبيخه، بالمقابل النظرية Y تساند العامل وتأخذ بمشاعر الأفراد، وتشجعهم على روح العمل والمبادرة.

6. النظرية القيادة الفعالة عند فيدلر: حيث عرض فيدلر مقال بعنوان "النموذج" وقد أشار إلى الاستبيان الذي طوره، ولقد ركز علماء النفس في البحث عن المزايا والصفات التي تميز القائد عن التابعين وهناك مئات من الأبحاث في هذا الصدد، فالقادة يميلوا إلى أن يكونوا أكثر نكاء وحرصا، ولكن هذه الصفات ليست هي كل شيء، وإن الذي يميز القائد هو معرفته الواسعة عن مهمة الجماعة في قطاع الأعمال والصناعة، والقائد يجب أن يكون متعلما، فالقائد يعتمد على الشخصية فقط إلى حد ما، ويجب أن يكون في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وتتداخل عوامل كثيرة مثل العمر، التأهيل، الخبرة، الخلفية العائلية والثروة. لقائد لوصف أسلوبه القيادي يصف فيه القائد الشخص الذي يعمل معه بشكل جيد وبأدنى حد من العمل. فالشخصية تتفاعل مع الموقف، والواقع أن هناك طرق متعددة يستطيع بواسطتها الشخص التأثير على الآخرين فالقائد يستطيع أن يجبر ويستطيع أن يلاطف كما أنه يستطيع أن يخبر الآخرين ماذا يجب عليهم فعله وكيف يتم ذلك، ويستطيع أن يجعل الآخرين يشاركوه في صنع القرار ويهتم بعلاقته معهم أكثر من اهتمامه بتنفيذ المهمة.¹

7. النظرية المعيارية للقرارات الإدارية: كانت هذه النظرية "ل فروم وبيتون"، حيث تقوم هذه النظرية على فرضية مفادها أن فعالية القيادة تتحدد بمدى تناسب نمط القيادة في اتخاذ القرارات مع ظروف الموقف، وقد استخدمنا في تحديد طريقة اتخاذ القرار خمسة أنماط قيادية، حيث أن النمط الأول والثاني للأسلوب الأوتوقراطي في صنع القرار، والثالث والرابع للأسلوب الاستشاري، أما الخامس فهو لصنع القرار الجماعي، أي أن نظرية فروم وبيتون تقترح أن الأنماط القيادية مختلفة لمواجهة المشكلة، وذلك للوصول إلى حل لها وفق مقدار المشاركة في اتخاذ القرار، وتتمثل هذه الأنماط فيما يلي:

- يقرر القائد وحده بدون الاعتماد على أي مساهمة من المرؤوسين ثم يبلغهم بالقرار لتطبيقه، فهو لا يعطيهم أي فرصة لإبداء الرأي إلا أنه يلجأ إلى محاولة إقناعهم بصحة وشرعية قراره.
- يضع القائد القرار بعد استشارة المرؤوسين ليحصل على المعلومات والاقتراحات التي يرونها مناسبة لحل المشكلات، فهو يسعى للاستفادة من الخبرة المتوفرة لديهم، فالقرار هنا نابع من آراء المرؤوسين وليس مفروضا عليهم.

¹ Gilles Bressy, Christian Konkuyt, économie d'Enterprise, éditions Dalloz, Paris, France, 2004, 104.

• يصل القائد والجماعة إلى قرار جماعي بحيث يكون القائد كأحد المرؤوسين دون أن يحاول التأثير عليهم، فالقرار هنا ملك للمرؤوسين ضمن الأسس المحددة في المنظمة.

• يتشارك المرؤوسين في صنع القرار ويصممون بالتعاون مع القائد البدائل ثم يحاولون تحقيق إجماع على أحد هذه البدائل، فالقائد هنا يفوض لجماعة المرؤوسين عملية صنع واتخاذ القرار. إلا أن هذه النظرية لا تضمن نجاح النتائج المترتبة على القرار، وأن اتساق النمط القيادي مع ما تقدمه النظرية يزيد من احتمال نجاح القرار، حيث تنخفض نسبة الأخطار في الممارسات الإدارية.

8. **نظرية دورة حياة القيادة:** هذه النظرية تحاول أن تزود القائد ببعض الفهم عن العلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين والتركيز على نظرية دورة حياة القيادة سيكون على التابعين، وكما أشار Filtomoresanford بأن لدينا بعض المبررات بأن نجعل التابعين عنصر حيوي وهام جدا في أي موقف قيادي، ليس لأن التابعين كأفراد يتقبلوا أو يرفضوا القائد لكن لأنهم كمجموعة في الواقع يقرروا ما هي القوة الشخصية التي يملكها القائد.

إن نظرية دورة حياة القيادة تقول أن مدى أو معدل السيطرة يمكن أن لا يعتمد على التنظيم الهرمي فقط وإنما الأهم هو نضج الأفراد الذين يخضعون للتوجيه، حيث أن كلما زاد النضج كلما سمح ذلك بزيادة عدد الخاضعين، وكلما انخفض مستوى النضج كلما أصبحت الحاجة ماسة ليكون عدد الخاضعين أقل لئتم توجيههم وقيادتهم وإرشادهم بشكل أفضل.¹

9. **النظرية التفاعلية في القيادة:** يرى أنصار هذه النظرية أن نشأة القيادة رهن بمدى التفاعل والتكامل بين عدد من المتغيرات الرئيسية وهي: شخصية القائد، أفراد الجماعة، طبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أفرادها والعوامل الموقفية والبيئة، ويرى سيسيل جيبين القيادة تنشأ من خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار الأعضاء وتكوين معايير الجماعة، والقائد هو الذي يستطيع إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة. وعلى ضوء ذلك فالقيادة وفق هذه النظرية هي نتيجة تفاعل اجتماعي بين القائد والمتغيرات الموقفية المشار إليها سابقا، أي أن هذه النظرية تعطي اهتماما لشخصية القائد ومدى إدراكه لنفسه وللآخرين ومدى إدراك المرؤوسين له، وإدراك كل منهما للموقف، وقد أسهمت النظرية التفاعلية إسهاما إيجابيا في تفسير القيادة ويظهر ذلك من خلال:

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ماجستير علم اجتماع، جامعة محمد خيضر

- حددت خصائص القيادة على أساس ثالث أبعاد وهي: القائد، المرؤوسين والموقف، مع محاولة الجمع بينهما لأنها ترى عدم كفاية كل بعد حدي كمياري لتحديد خصائص القيادة.
- تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة، أنها ترى نجاح القائد مرهون بمدى قدراته لتمثيل أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم، لذا يمكن القول إن هذه النظرية قد أسهمت إيجابيا في تحديد خصائص القيادة الناجحة¹.

10. **نظرية القيادة الثنائية:** حيث تركز هذه النظرية على العالقة بين القائد وكل مرؤوس، لذا سميت بنظرية الترابط الرأسي، وتعود إلى جورج قرين الذي يرى أن القائد ال يتعامل مع المرؤوسين بطريقة واحدة، بل ينمي علاقات فريدة ومميّزة للتعامل مع كل مرؤوس على حدى، مما يؤدي إلى ظهور علاقات ثنائية رأسية بين القائد وكل مرؤوس، إلا أن قرين يجمل هذه العالقات في نوعين فقط وهما:

العلاقات المتبادلة داخل الجماعة: فهناك بعض المرؤوسين تتميز العالقة بينهم وبين القائد بالثقة والاحترام المتبادلين، والحس المشترك بالمصير الواحد، وهو ما يولد لديهم الالتزام اتجاه المنظمة مما يجعلهم داخل جماعة القائد.

العلاقات المتبادلة خارج الجماعة: حيث هناك بعض المرؤوسين يفشل القائد في خلق الشعور بالثقة والاحترام المتبادلين بينه وبين الحس المشترك بالمصير الواحد وهو ما يجعل دوره معهم مجرد رئاسة. إذن فهذه النظرية وجدت أن هناك عالقة بين نوع العالقة الثنائية بين القائد والمرؤوسين ونتائج عمل هذا الأخير كما وجدت أنه انطلاقا من هذه العالقة يمكن التنبؤ بدوران العمل، الترقية والأجور للفترة المقبلة².

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 239

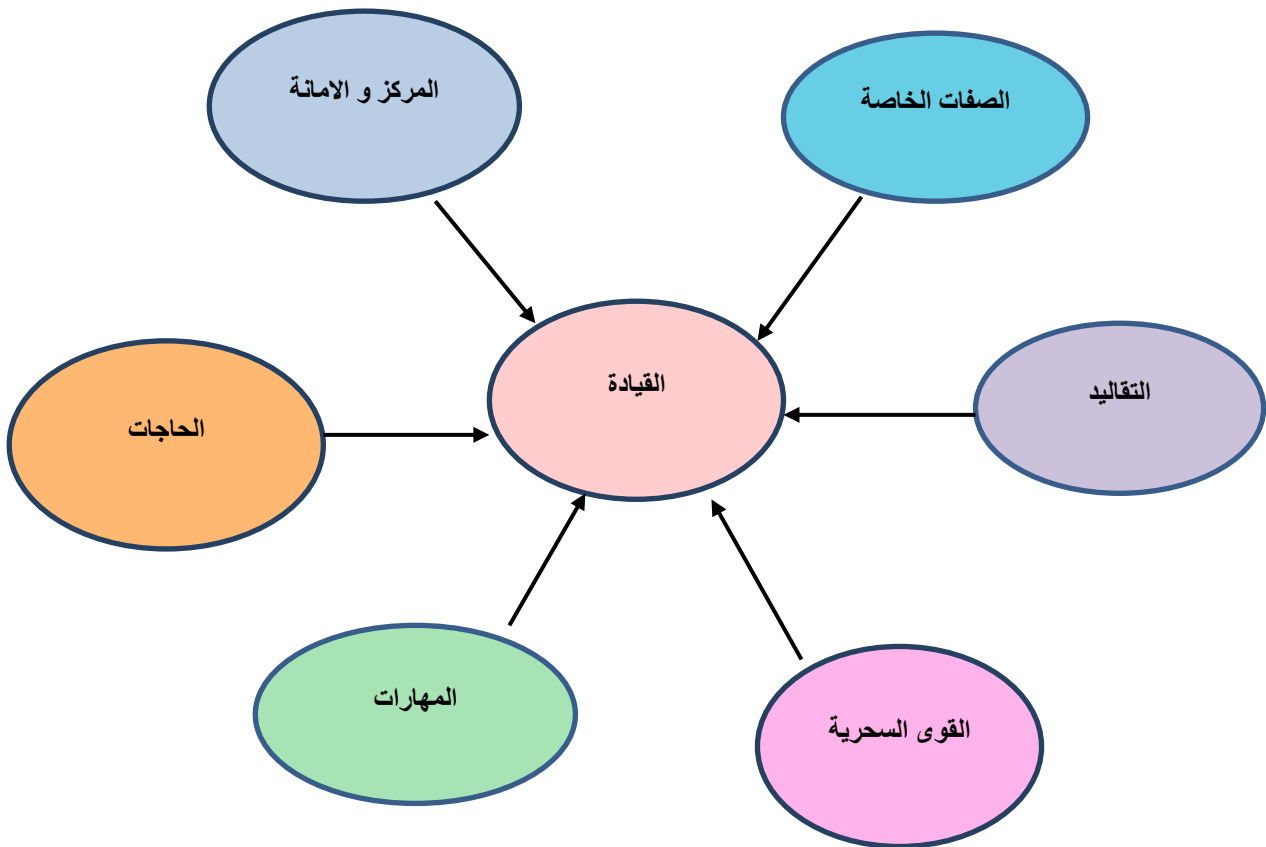
² عبيد بن عبد الله بن بوحيتير السبيعي، الادوار القيادية لمديرية التربية والتعليم في دور متطلبات التغيير، اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى السعودية، 2009، ص 46

2- ماهية القيادة

مصادر القيادة

اهتم الباحثون السيكولوجيون منذ أمد بعيد بدراسة أسباب بروز القادة الذين يجسدون المثل والفلسفات الخاصة بالجماعات التي يتولون قيادتها حسب مطالب تلك الجماعات، ويريد الباحث أن يستعرض بعض مصادر القيادة التي أجمع عليها عدد من الباحثين كونها مسئولة على بروز القادة وهي:

الشكل رقم (2): مصادر القوة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على دراسة ابتسام الضمور، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، 2018،

دار الكنوز، الأردن، ص 33

1. **الصفات الخاصة:** هذا المصدر تقرره نظرية الصفات التي تنتظر للقيادة على أنها صفات وسمات شخصية مثل: الثبات والرسوخ، والبسالة، الإقدام والجرأة واتخاذ القرارات بصفة قاطعة إضافة إلى الذكاء والثقة بالنفس وغيرها
2. **التقاليد:** تعد مصدرا من مصادر بروز القيادة من خلال مناداته بالترقية بين الرئاسة والقيادة حيث يقول "يتم تقليد الرئاسة من خلال نسق منظم وليس من خلال الاعتراف التلقائي من الجماعة أو إسهامات الفرد في أنشطتها كما هو في حالة القيادة".¹
3. **المركز والمكانة:** يرى بعض الباحثين انه لكي يكون الشخص قائدا يجب أن يبلغ مكانة أو مركزا، ويصبح هذا المركز بمثابة جزء من كيان الفرد ويلعب دورا هاما في دعم قدراته القيادية في المستقبل.²
4. **الحاجات:** أثبتت الدراسات أن حاجة أو رغبة أو دافع القائد أن يكون مسيطر تجعل منه قائدا، وكذا الحاجة المقابلة لها وهي رغبة التابع في التنمية والخضوع، وترجع أسباب الرغبة في القيادة إلى أن بعض الأشخاص تدفعهم الرغبة في التنافس مع الآخرين على التمرکز في المناصب العليا.
5. **المهارات:** إن الافراد الذين يمتلكون مهارات معينة في الأعمال المطلوب أدائها لديهم الحظ الأوفر في تقلد منصب القائد، لكونهم يتميزون بمعلوماتهم وخبراتهم لتحقيق الهدف المنشود.³
6. **القوى السحرية:** أن القيادة هي عناية إلهية تبرز في أشخاص معينين وهبهم الخالق الحكمة والرشد والشجاعة والبأس والجرأة وأهل فقط بعظمته وحكمته هو الذي يمكنه وحده أن يمدنا بهذه القيادة.

عناصر القيادة

- القيادة عملية تكاملية نشأت في ظل وجود جماعة ضمن إطار معين يضم الجماعة لتحقيق الأهداف ومن هنا يمكن القول إن عملية القيادة بهذه المعطيات تقوم على عناصر رئيسية لا بد من توافرها، وهي:
1. **الجماعة:** حدد مفهومها سميث بأنها وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بصورة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم ويتضح ذلك من

¹ عبد الرحمان سيار: مرجع سابق، ص 273 .

² عبد الرحمان سيار: مرجع سابق، ص 270.

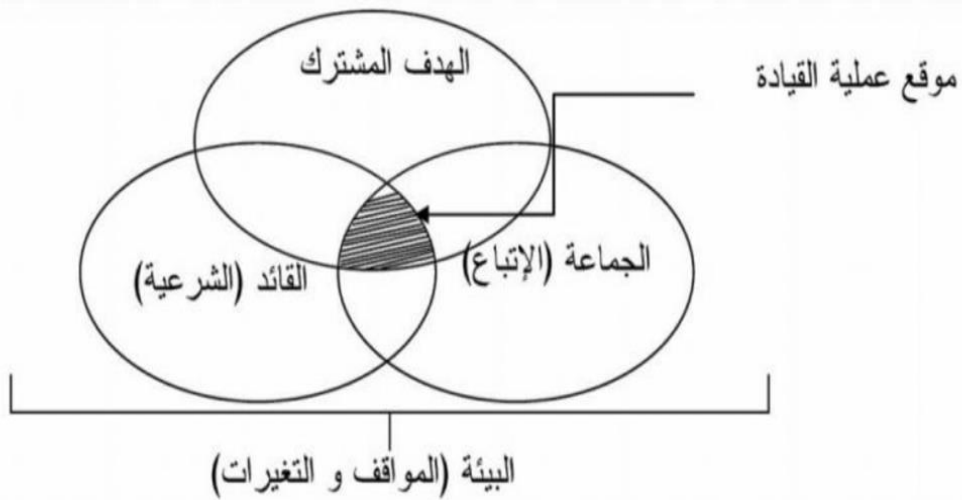
³ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 259 .

خلال دعامتين كما أشار كل منكرش وكرتشفيلد. أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة. أن يتفاعلوا مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً.¹

2. **القائد:** رغم أن المصطلحين القائد والقيادة يستخدمان بالتبادل إلا إنهما يشيران إلى نواحي مختلفة في الجماعة، "فالقيادة تشير إلى العملية التفاعلية التي تحدث بين الفرد القائد والجماعة الاتباع وخصائص المهمة والسياق الثقافي المحيط، في حين أن القائد يشير إلى خصائص مركز داخل بناء الجماعة وإلى الفرد الذي يشغل ذلك المركز.

3. **الهدف المشترك:** تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة، والتي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما.²

شكل رقم (3): عناصر عملية القيادة



المصدر: من إعداد الطالب

4. **ظروف الموقف:** الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يأتي من خلال اتجاه لقرار في موقف معين.³

¹ عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013، ص 20 .

² عدي عطا حمادي: مرجع سابق، ص 20 .

³ خالد عبد الوهاب الزيد: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، ط1، 2013، ص 50 .

5. التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يريغه.¹

معوقات عملية القيادة²

من أبرز المعوقات التي تواجه إعداد وتنمية القيادة:

1. البيروقراطية: إن التركيز على التنمية وتوسيع نطاق سلطة القيادة والتطورات الإدارية من شأنه أن تقف عثرة أما كل قائد يريد أن يحدث نوع من التغيير أو التحديث، حيث أصبحت خدمة الثقافة البيروقراطية هي هدف تلك الإدارات بينما الأهداف التي أنشئت تلك الإدارات لأجلها أهدافا ثانوية.
2. الأنظمة واللوائح: تعمل المنظمات الإدارية في الدول النامية ملتزمة بالأنظمة واللوائح والتعليمات المترابطة لتسير شؤون مؤسساتها، وال يتم تعديلها أو تطويرها بما يواكب التطورات البيئية المحيطة، لذلك تعد من أكبر العوائق التي تواجه القادة الإداريين لأنها تقلل المرونة حيث تعاني تلك الإدارات من الجمود بشكل ال يساعد على سرعة اتخاذ القرار وكثرة تفسيرات اللوائح.
3. المركزية وعدم التفويض: تمارس القيادة في الدول النامية مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في التفويض والاستحواذ على أكبر قدر منها تعبيراً عن الأهمية والمركز الاجتماعي، نتيجة أسباب سياسية أو لتخلف إداري الذي من شأنه أن يقلل درجة اطمئنان القائد في ممارسة عمله.
4. نقل استخدام التكنولوجيا: وجدت القيادة في المؤسسات الإدارية نفسها في سباق غير متكافئ مع التطور التكنولوجي، وأنه من المستحيل نقل تلك التقنيات أو اللحاق بتطوراتها، بل وأنه من الصعب عليها تطوير قدراتها على استخدام التقنية الجديدة لاعتقادهم أنها تتطلب تدريباً شاقاً ومستمر في ظل عدم توفر الوقت، أو صعوبة العمل على هذه التقنيات.
5. البيئة المادية: أصبحت سيطرة الماديات على الوضع القائم في المنظمات من أعقد المشكلات التي تواجه القادة، حيث تسعى القيادة في المؤسسات الإدارية في الدول النامية على تغيير وضعها المادي بدءاً من إعادة تأسيس المكتب والأثاث وانتهاء بالسيارة والمنزل، فهي تضع المظاهر المادية في مقدمة اهتماماتها، وتغفل رسالة المؤسسة.

¹ نواف كنعان: مرجع سابق، ص 65 .

² محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية، اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2020، ص 50

6. غياب المنافسة: إن غياب المنافسة بين المنظمات والمؤسسات الحكومية يجعلها في مأمن وإل يدعوها للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها، طالما أنها في مأمن من المقارنة والمساءلة، مما يضعف عملية ايجاد قيادات قادرة على التطوير والتحديث في المؤسسات.

أمراض عملية القيادة

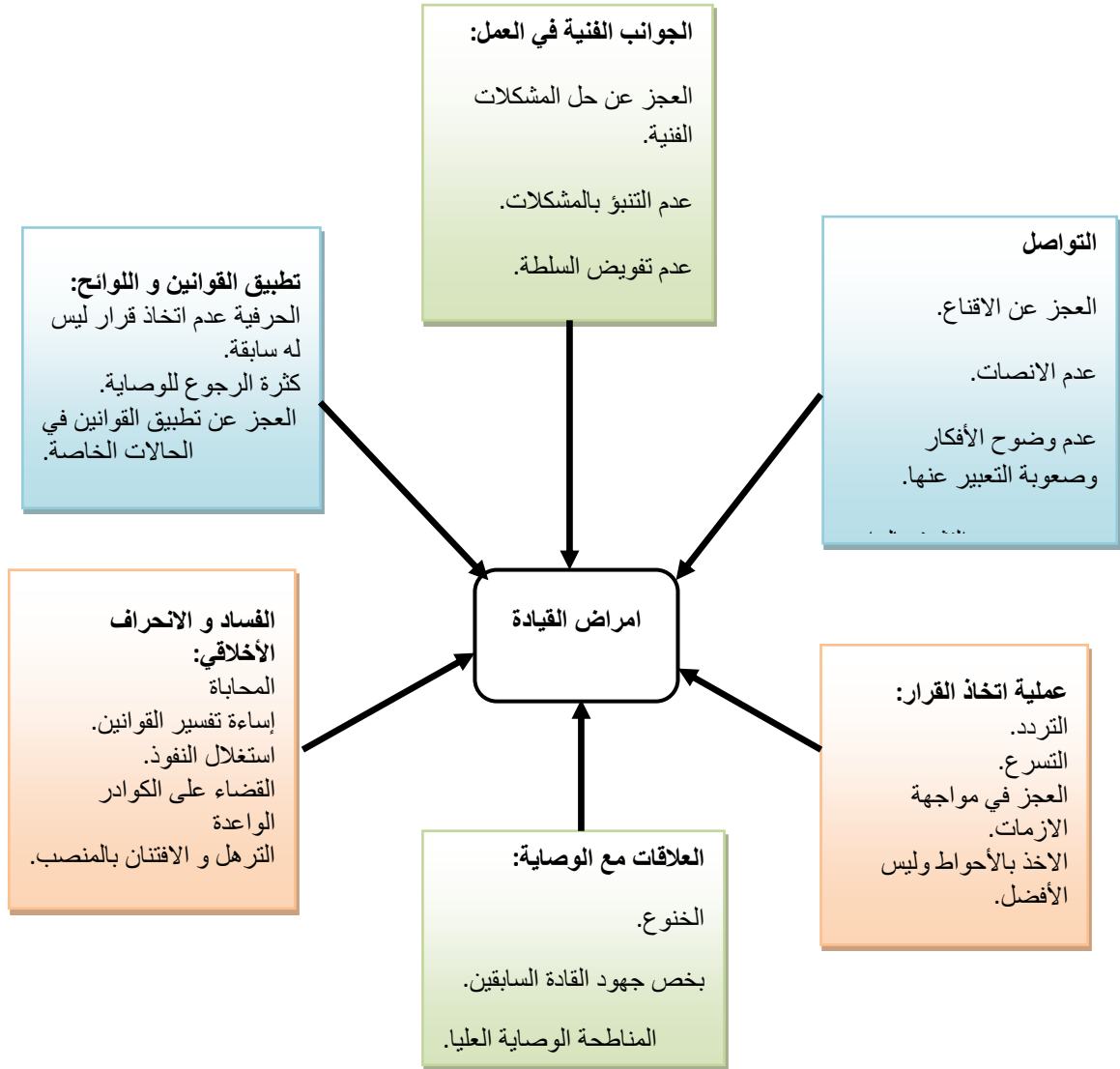
إن بعض الامراض تتسم بطابع الخصوصية الثقافية تختلف عن مثيلاتها من النماذج الغربية لتفسير أمراض القيادة وتجنب الحلول الجاهزة حتى وان نجحت في ثقافات أخرى وهذا يؤدي إلى ضرورة تحليل عناصر الموقف الذي تنشأ فيه القيادة المريضة ونركز في هذا العرض على الامراض الخاصة بالقيادة بوصفها محورا في هذا العمل دون إلغاء الاعتراف بوجود قدر كبير من التداخل بين الامراض التي تصيب الجوانب الاخرى لمؤسسة والاتباع والسياسات والمجتمع العام.

ترتبط أمراض القيادة بالمجالات السلوكية والأنشطة الرئيسية للقائد وليست المشكلات والصعوبات التي يواجهها القائد، والذي يعنينا في هذه الدراسة الآفات التي تصيب العملية القيادية وتجمد السلوك القيادي وتفقده الابتكار والانجاز.¹

وبناء على ذلك تنتظم أمراض القيادة في فئات ثمان وهي:

¹ ج كورتو: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، دار علاء الدين، سوريا، ط1، 1999، ص 34-35.

شكل رقم (4): أمراض القيادة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة كورتو، 1999، ص 34

3- مفهوم النمط القيادي

لقد اختلفت الآراء وتعددت التعريفات حول مفهوم النمط القيادي، فيرى "السلمي" بأنه نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف الجماعة (المنظمة) من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها مع الاستغلال المثمر ويرى "الهواري" أن النمط القيادي هو السلوك المتكرر من قبل الشخص، ويستمر هذا النمط فترة زمنية تطول أو تقصر تبعاً لخبرة القائد، ويحدد نوعه من خلال رؤية المرؤوسين لسلوك القائد. ويعرف كذلك النمط القيادي بأنه "الاسلوب الذي ينتهجه القائد للتأثير في سلوك الجماعة والعاملين من أجل تحقيق أهداف المنظمة" وبناءً عليه يمكن أن نعرف النمط القيادي بأنه "تلك الأنشطة والسلوكيات والتصرفات المتكررة التي يتبناها القائد في تعامله مع أتباعه ويتخذ منها منهجاً يميز طريقته في التعامل معهم، وهي بالتالي تشكل في مجملها نمطاً عاماً يميز طريقة التعامل، ومن المؤكد أن القائد الذي يتصرف لديه المبرر الذي يؤمن وبهذه الطريقة أو تلك من تلقاء نفسه وبدون مبرر، ويدفعه إلى تبني هذا الاسلوب أو ذلك".¹

4- القيادة الديمقراطية

1. مفهوم الديمقراطية:

كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزأين أولها Demus أي الشعب، وثانيهما Kratous أي السلطة، والديمقراطية على هذا الأساس هي "سلطة الشعب". غير أن فكرة الديمقراطية لم تقف عند هذا الحد بل تطورت، وأخذت تنتفخ إلى نواحي المجتمع المختلفة، وأخذت ترسم اتجاهات الحياة العامة كلها، ولم تعد الديمقراطية مجرد نظام سياسي، بل صارت نظاماً اجتماعياً بالمعنى الواسع لهذه الكلمة. في ظل هذا النمط يسعى القائد جاهداً إلى أن يشعر كل فرد من جماعته بأهمية مساهمته الإيجابية ومشاركته الفعالة في شؤون الجماعة وتحديد أهدافها المشتركة، وينشر المسؤولية بين الأفراد ولا يركزها في جهة محددة ضيقة، وهو يشجع التواصل الفكري بين أفراد الجماعة بعضهم بعضاً حتى تزداد قوة، وهو يحرص على إزالة الخلافات والصراعات والامتيازات الطبقية لبعض الفئات على غيرها.²

2. مزايا القيادة الديمقراطية: بالإضافة إلى المزايا التي تم ذكرها في النمط القيادي من خلال تطبيق

المشاركة وتفويض السلطة، هناك آثار إيجابية أخرى تتجلى فيما يلي:

- إيصال أفكار وآراء المرؤوسين بكل وضوح.

¹ محمد عبد المقصود محمد: القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، عمان، ط1، 2011، ص12.

² نواف كنعان: مرجع سابق، ص184.

- يسود الجماعة جو من الرضا عن العمل والشعور بالارتياح في أدائه. القضاء على الصراعات والخلافات بين العاملين وتعاونهم على تحقيق الأهداف.¹

3. عيوب القيادة الديمقراطية:

- تخلي القائد عن مهامه الأساسية نتيجة التفويض لانشغاله بإشراك العاملين.
- تولد صراعات بين القائد والمرؤوسين نتيجة عدم أخذه لبعض القرارات الصادرة عنهم.
- الاهتمام المبالغ بالعاملين قد ينعكس سلباً على الإنتاجية.

5- القيادة الدكتاتورية (الأوتوقراطية):

1. مفهوم الديمقراطية:

كلمة أوتوقراطي هي كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، ولذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها. وفي ظل هذا النمط ينفرد القائد بالرأي واتخاذ القرارات، والعلاقة بينه وبين مرؤوسيه أساسها الخوف واتباع التعليمات دون مناقشة، ومن ثم يقل فيها جو الحرية إلى حد يقرب من العدم، والاتصال غالباً بين القائد والجماعة اتصال رأسي من الأعلى إلى الأسفل، إذ ليس من حق الأهداف غالباً ما المرؤوس تصعيد آرائه إلى القائد، ونظراً لسلبية أفراد الجماعة فإن تكون غير واضحة أو غير معروفة لديهم، ويسعى القائد أن تظل علاقته مع أفراد جماعته ضعيفة حتى ال يحدث أي تكتل ضده، والقائد الدكتاتوري يكون في الأغلب مكروهاً من قبل أفراد الجماعة التابعين له.²

غياب القائد من هذا النوع يحدث أزمة شديدة قد تؤدي إلى انحلال الجماعة وهبوط روحها المعنوية ويتوقف النشاط إلى أن يعود، والسلوك الاجتماعي يمتاز بالعدوانية والسلوك التخريبي وكثرة المنافسة والسلبية والعجز واللامبالاة، ويشعر الأفراد بالقصور ويزداد اعتمادهم على القائد.

2. مزايا القيادة الدكتاتورية:

- صلاحية هذا النوع من القيادة في الحالات الطارئة التي تتطلب حزمًا وصرامة.
- يستخدم على المرؤوسين الذين ال يصلح معهم أساليب الإقناع والمشاورة.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 261 .

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص153.

- توجيه المعلمين الجدد بسبب عدم خبرتهم وحاجاتهم للتوجيه والرقابة.¹
- 3. عيوب القيادة الدكتاتورية:
 - اعتماد العاملين على القائد في كل صغيرة وكبيرة.
 - اضمحلال الروح المعنوية لدى العاملين.
 - عدم تحقيق التفاهم والتعاون بين القائد ومرؤوسيه.
 - استخدام القائد الحوافز السلبية لزيادة الإنتاج مثل: التهديد بفقد الوظيفة.
 - عدم صلاحية هذا النمط على العاملين ذوي الكفاءات العالية المتقنين لأعمالهم.²

6- النمط المتسيب (الحر):

يطلق على هذا النمط أيضا القيادة الحرة و"غير الموجهة" و"المتساهلة" ويعطي هذا النمط من القيادة الحرية الكاملة للفرد ليفعل ما يشاء، وفيها يتنازل القائد لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات، ويصبح القائد في حكم المستشار، ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يؤثر فيهم ويرجع استخدام هذا النمط من القيادة إلى الفترة التي ساد فيها المنهج الحر، أسلوبا لتوجيه جهود الأفراد استخدام هذا الأسلوب لم يصل ونشاطهم، إلا أن إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا.

1. أشكال القيادة المتسيبية:

اتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات، التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.³

اتجاه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه وإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة ووضع الحلول للمشكلات. اعتقاد القائد المتسيب التعليمات العامة تتيح للمرؤوس فرصة الاعتماد على نفسه، أن وتكسبه الخبرة في تحمل المسؤولية عبر إصدار القرارات الصائبة، وتقييم النتائج.

2. الآثار السلوكية لنمط القيادة المتسيبية:

¹ بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 149

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، د ب، ط4، 2003، ص260.

³ فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005، ص239.

يختلف الإداريون حول جدوى التطبيق العملي لنمط القيادة الفوضوية، إذ يرى بعضهم أنه القائد الذي يلقي غير مجد، لكونه يقوم أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل ولأن مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم يمثل في نظرهم القائد السلبي الذي لا يقود، في حين يرى آخرون جدوى هذا النمط في ظل ظروف معينة.

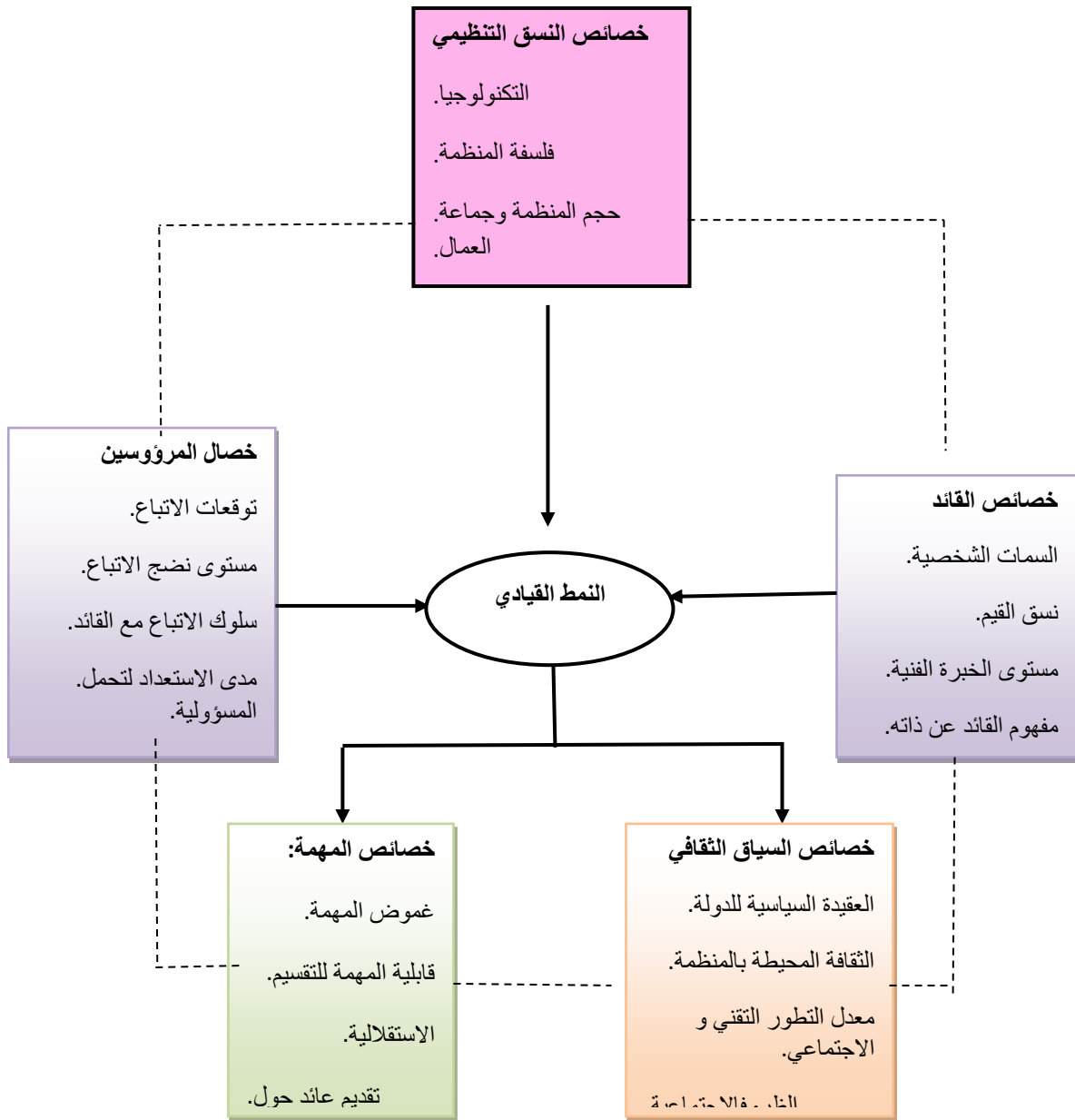
ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الفوضوي، تتركز حول الآثار السلبية التي يؤدي إليها هذا النمط على التنظيم والمرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، فقدان التعاون، الافتقار إلى الضبط والتنظيم وزيادة الروح الفردية.¹

3. محددات النمط القيادي:

إن محددات النمط القيادي هي تلك المتغيرات التي تحدد طبيعة النمط الذي هو محصلة مجموعة من العوامل، وليس نتاج إحداها منفردة وينطلق هذه التصور من ضرورة التعامل مع النمط القيادي من خلال مفهوم النسق، والذي يحتوي على المكونات التي تتفاعل منتجة نمطاً قيادياً ومشكلة دينامية يتم من خلالها رسم الأساليب التي يمارسها القائد مع الجماعة التي يقودها ويمكن حصر هذه المحددات فيما يلي:

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 262 .

شكل رقم (5): محددات النمط القيادي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسة بلال خلف سكارينة، القيادة الادارية الفعالة، ص 168

خلاصة الفصل

مما سبق يتضح ان الانماط الخاصة بالقيادة يمكننا ان نستفيد منها للتعرف على القادة والتركيز على القيادة الايجابية التي لها تأثير في الناس على بذل الجهد لتحسين المجتمع، ومن الملاحظ ان انماط القيادة والابحاث المتعلقة بها تؤكد على المفاهيم المرتبطة بالموقف وأهميته من اجل تكوين فعال في شتى الادارات. حيث أن المهارات التي يتمتع بها القادة الإداريين تكون الميزة الأولى لتحقيق أعظم نجاح في ميدان الأعمال، فليس بالضرورة أن يكون هؤلاء القادة ذوي صفات استثنائية ولكنهم بالتأكيد يمتلكون البراعة والمهارات الكافية لقيادة مرؤوسيههم وتوجيههم نحو المثابرة والإصرار وتقديم العمل المنتظر منهم لتحقيق مردودية عالية وبالتالي تحقيق الأهداف المخطط لها من طرف المؤسسة، كما تعددت النظريات في مجال القيادة الإدارية، وذلك حسب ما توصل إليه كل باحث في دراسته في كيفية تفعيل القيادة الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة، وإن كانت نظريات المدخل المشترك وخاصة النظرية التفاعلية تبقى أكثرها قبولا لأنها تأخذ بعين الاعتبار كل عناصر ظاهرة القيادة الادارية.

ثانيا: الرضا الوظيفي للموظفين

تمهيد:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في عدة مجالات وتخصصات علمية وذلك من منطلق الدور المحوري الذي يؤديه في الوفاء بتحقيق أهداف المنظمة وضع تمييزها التنظيمي خاصة إذا اتسم هذا الأداء بالفعالية المطلوبة. وعليه سيخصص هذا الفصل لمعرفة عناصر الأداء الوظيفي، محدداته والعوامل المؤثرة فيه، معوقات الأداء وإجراءات تحسينه وكذا أهمية ومراحل تقييم أداء الموارد البشرية.

1- مفهوم الرضا

تعريف الرضا

- تعريف لوسك 1969 "إنه حالة من السرور النفسي ناتج عن تقييم الفرد لعمله من حيث ما يبذله في أدائه والفوائد التي تعود عليه من العمل".¹
- تعريف لوك 1976 "حالة وجدانية سارة تنتج عن تقييم عمل الفرد أو خبراته المهنية"²
- كما يعرفه كذلك على أنه: "حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو المهمة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد"³
- تعريف هوبوك "HOPPOCK : يعرفه هوبوك على أنه: "مجموعة اهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول إنني لراض عن وظيفتي".⁴
- تعريف كامل محمد عويضة: "قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية التي تعود على الفرد من جراء قيامه بالعمل نفسه".⁵
- تعريف أحمد فاضل عباس: "إنه درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد والناجبة عن حاجاته الأساسية من مأكّل ومشرب، وحاجات الانتماء وإلى الاحترام وأخيراً الحاجة إلى تحقيق ذاته".⁶
- تعريف أحمد ماهر: "تلك الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، بالأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات.... وغيرها من العناصر".⁷

¹ د. كامل محمد عويضة: مرجع سبق ذكره، ص 19.

² عمار الطيب كشروود: مرجع سبق ذكره، ص 440.

³ عمار الطيب كشروود: نفس المرجع، ص 454.

⁴ ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1995، ص 189.

⁵ د. كامل محمد عويضة: مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁶ الشنواني صالح: مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972، ص 6.

⁷ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- دار الجامعية، الإسكندرية، ط7، مصر، 2000، ص 43

➤ من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي عبارة عن قيمة ضمنية مستترة تكمن في وجدان الفرد تجعل شعور الفرد ايجابيا نحو عمله ولا يتأتى هذا إلا نتيجة إشباع الحاجات الأساسية له من جراء ممارسة عملية العمل، وهذه الحاجات يمكن أن نقسمها إلى حاجات مادية وعلى رأسها الأجر وحاجات معنوية كالحاجة إلى الاحترام والتقدير.

2- أهمية الرضا

1. أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

- تحقيق الاستقرار: فتشعر بالراحة، وأن حياتك أصبحت مستقرة وهانئة، فقضاء أكثر يومك في مكان العمل لم يعد يزعجك، أو يمثل لك عبئاً تود التخلص منه كل دقيقة.
- الأمان الوظيفي حينما تعصف الأزمات الاقتصادية في سوق العمل من حولك، ويلجأ أصحاب الشركات إلى خفض التكاليف عن طريق تسريح بعض الموظفين، تكن أنت مطمئناً حيث أنك تعلم أن شركتك لن تتخلى عنك، لما يمثله وجودك من أهمية لها.
- القيمة والأثر الذي تضيفه في منطمتك، فتشعر أن وجودك صالح ونافع في هذا المجتمع، وأن لك دور تمثله، فينعكس ذلك على ثقتك بنفسك، وإيمانك بها، ويؤدي بك إلى رضا عام عن حياتك.
- الإبداع والابتكار: شعورك بالراحة والسعادة تجاه عملك، يمهد لك طريقاً نحو الإبداع ويتيح لك مساحة حرة وواسعة من الابتكار.
- تحقيق الطموحات: فكلما وصلت وحققت هدفاً ما في عملك، طمحت إلى غيره، فمشاعرك الجميلة التي تحملها، تدفعك دائماً. وتحفزك لتحقيق المزيد من السعي والتقدم المستمر.
- صحة نفسية وبدنية: وهي من أهم المكتسبات والثمار التي تجنيها على الإطلاق جراء شعورك بالرضا عن عملك ووظيفتك، فتستمتع بحياتك.

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة:

- كن أكثر إنتاجية وأنجز المهمة، وبطبيعة الحال، كلما كان موظفك راضياً، ينعكس ذلك على أدائه. زيادة، وبالتالي زيادة الإنتاج.

- على الرغم من اختلاف الباحثين في العلاقة بين الرضا والأداء، جادل بعضهم في ذلك أحدهما يؤثر بشكل مباشر على الآخر، أي كلما زاد معدل الرضا، زاد العائد والعكس صحيح. يعرف البعض منهم الأداء الجيد يجلب الرضا، ليس العكس، ولكن على أي حال، فإن رضا الموظف ورفاهه يجعله يؤدي أداءً جيدًا ومنتجًا في عمله داخل المنظمة.
- تقليل التكاليف عندما يشعر موظفوك بالرضا عن وظائفهم، فإنهم سيبدلون قصارى جهدهم لإنجاز المهمة.
- كما أنهم يستخدمون أدوات ومعدات العمل بعناية لصيانتها، مما يقلل من معدلات الفقد والهدر. بالإضافة إلى انخفاض معدل تغيب الموظفين، فإن انخفاض معدل دوران الموظفين وكل هذه العوامل وعوامل أخرى تعمل بشكل جيد للحفاظ على انخفاض التكاليف.
- زيادة الأرباح عندما يكون موظفوك أكثر إنتاجية، فإنك تحصل على المزيد من المبيعات، ومن ثم تزيد الأرباح.
- عندما يكون موظفوك راضين عما أنجزته مؤسستك لهم، فغالبًا ما تكون بيئة العمل داعمة ونشطة التوقعات والتطلعات، يؤديون المهام مع تفاعل أكبر وتفاعلات أوسع وأكثر شمولاً، وبالتالي زيادة فعالية فرق العمل. ككل.
- من خلال استثمارك الجيد والفعال، قم بزيادة نمو مؤسستك، بحيث تنعكس طاقة ومواهب موظفيك وتفجرها لاحقًا تحسین رضا الموظفين، تشعر بالرضا والرضا.
- يزيد رضا العملاء أيضًا لأن علاقتهم دائمًا إيجابية. يعتبر معدل الدوران المنخفض هو الأكثر أهمية لأن وجود أشخاص في مؤسستك سعداء بوظائفهم، هذا يعني أنهم يبقون لفترة أطول. هذا يقلل بشكل كبير من معدل دوران الموظفين، ومعه، بالطبع، انخفاض في عدد الموظفين كلفة.¹

أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

زيادة معدلات الإنتاج: للعاملين بنسبة كبيرة، مما يساهم في نشاط اقتصادي مرتفع، يصحبه وفرة في الموارد البشرية، وتسهيل في سبل المعيشة، والتطلع إلى تحقيق المزيد من الرفاهية.

النمو الاقتصادي: المتزايد بسبب تقليل حجم الواردات، وزيادة حجم الصادرات، وارتفاع معدل الأداء للعامل، الذي يصحبه زيادة في معدلات الإنتاج العام.

¹ د. طارق شوقي، اصول ومبادئ القيادة، 2020

الارتقاء والازدهار: بالمجتمع من خلال تفعيل دور مؤسسات الثقافة لنشر وبث القيم النافعة والصالحة، وإتاحة سبل الابتكار والإبداع في كافة المجالات.

قياس الرضا

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة، لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة، أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح، أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين:

➤ **المقاييس الموضوعية:** حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل: الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة، معدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، ومستوى إنتاج الموظف.

➤ **المقاييس الذاتية:** وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العامل ين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

➤ **المقاييس الرتبية أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا المهني باستعمال قوائم الاستقصاء، ومن أهم المقاييس المستعملة الآتي:

✓ **الاستبانة الوصفية للوظيفة:** تقيس معدلات الرضا لخمس جوانب مختلفة للمهنة وهي: المهنة نفسها - الأجر - فرص الترقية - الإشراف - الزملاء.

1. **استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي:** وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا. وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب.

2. **مقياس الرضا عن الأجر:** أنظمة الأجور، مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا عن

الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور، ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات.

✓ أسلوب الأحداث الحرجة: وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة لهيرزبرج يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد، حيث يطلب من الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا، ثم يتم اختبار وفحص الإجابات لاكتشاف عوامل أو مسببات الرضا أو عدم الرضا، فمثال إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف، أو يمتدحون المسرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

✓ المقابلات الشخصية: وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية، وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فاعلية في المنظمات الصغيرة، وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية، وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة، لان الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم، خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المنظمة.

العوامل المؤثرة على الرضا

هناك بعض العوامل التي تؤثر على مستوى الأداء لكنها تكون خارج نطاق سيطرته وعلى الرغم من بعض العوامل قد تؤخذ كأعذار إلا أنها يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لأنها حقيقة موجودة بالفعل، ومن الأسباب والعوائق التي تعتبر أكبر انتشارا وشيوعا تتمثل فيما يلي:

1. السياسات والممارسات التنظيمية:

- ✓ عدم كفاءة التعيين في الوظائف.
- ✓ عدم كفاءة التدريب على الوظائف.
- ✓ التساهل الشديد في تنفيذ السياسات وتحديد معايير الأداء.
- ✓ انخفاض كفاءة نظم الاتصال.
- ✓ عدم وضوح العالقات الوظيفية.
- ✓ عدم كفاءة الإدارة.

2. المشكلات الشخصية:

- ✓ المشكلات الزوجية والمالية.
- ✓ اضطرابات معنوية مثل الإحباط والخوف والقلق والتردد.
- ✓ الصراع بين متطلبات العمل والمتطلبات الأسرية والعائلية.
- ✓ القيود الطبيعية مثل عدم المقدرة واعتلال الصحة وغيرها.
- ✓ ضعف أخلاقيات العمل والمشكلات العائلية الأخرى.
- ✓ انخفاض المجهود وعدم النضج وقصور التفكير.

3. العوامل المرتبطة بالوظيفة:

- ✓ -عدم وضوح متطلبات تغيير العمل.
- ✓ التعبير المستمر في الأعمال والوظائف.
- ✓ الوظيفة تتيح فرص التقدم والتطور الوظيفي¹.
- ✓ عدم القدرة على أداء الوظيفة وقصور المهارات الفنية.

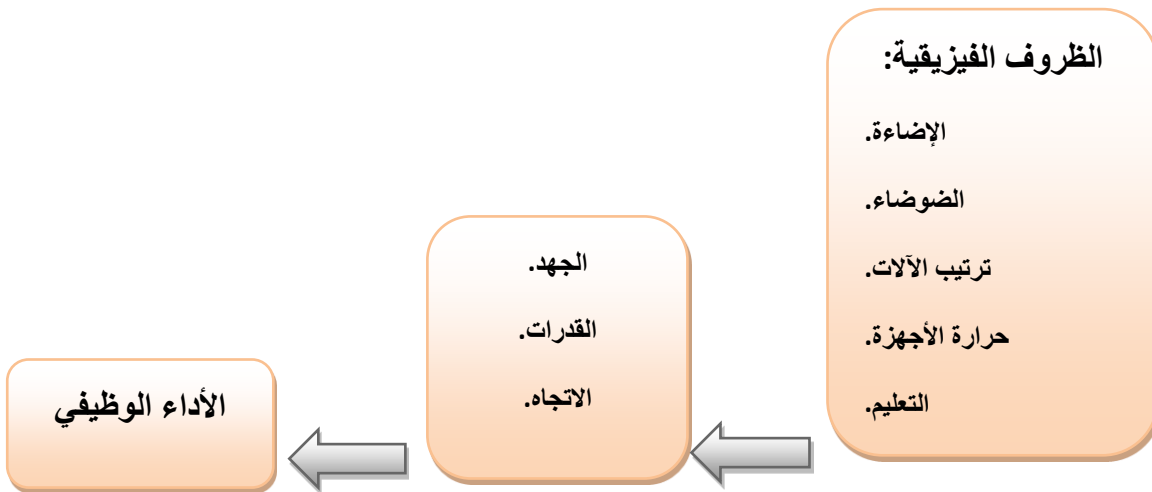
¹ سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص553

- ✓ عدم توافر أو عدم ملاءمة التجهيزات والموارد الخام ومستلزمات العمل.
- ✓ عدم أمان ظروف العمل.

4. العوامل الخارجية والتي تتعلق بالمحيط الفيزيقي (البيئة):

- ✓ قصور أو زيادة حدة المنافسة.
 - ✓ القيود القانونية.
 - ✓ الصراع بين المعايير الأخلاقية ومتطلبات الوظيفة.
 - ✓ الصراع بين الإدارة والنقابات العمالية.
- والمخطط التالي يمثل العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء:

الشكل رقم (6): العوائق البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسة سيد محمد جاب الرب: إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008، ص553

3- مظاهر الرضا عن العمل

- يمكن أن نستدل على الرضا المهني للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، كما يمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:
- ✓ انخفاض معدلات الغياب وقلّة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل.
 - ✓ مشاركة العاملين في مختلف الأنشطة وخاصة المشاركة الاختيارية إنما تعكس رضا العاملين عن عملهم بعكس اللذين يحجمون عن المشاركة.
 - ✓ استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وادخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقية في دفع تطوير العمل تدل على مدى الرضا.
 - ✓ يعد الرضا عن العمل من أهم مقومات التوافق المهني السليم للفرد، لذا فإن من أهم الخدمات النفسية في هذا هي خدمات التوجيه والانتقاء المهني للأفراد، بحيث يحققون أفضل درجات ممكنة من التوافق مع ظروف عملهم ومتطلبات الأداء فيه.

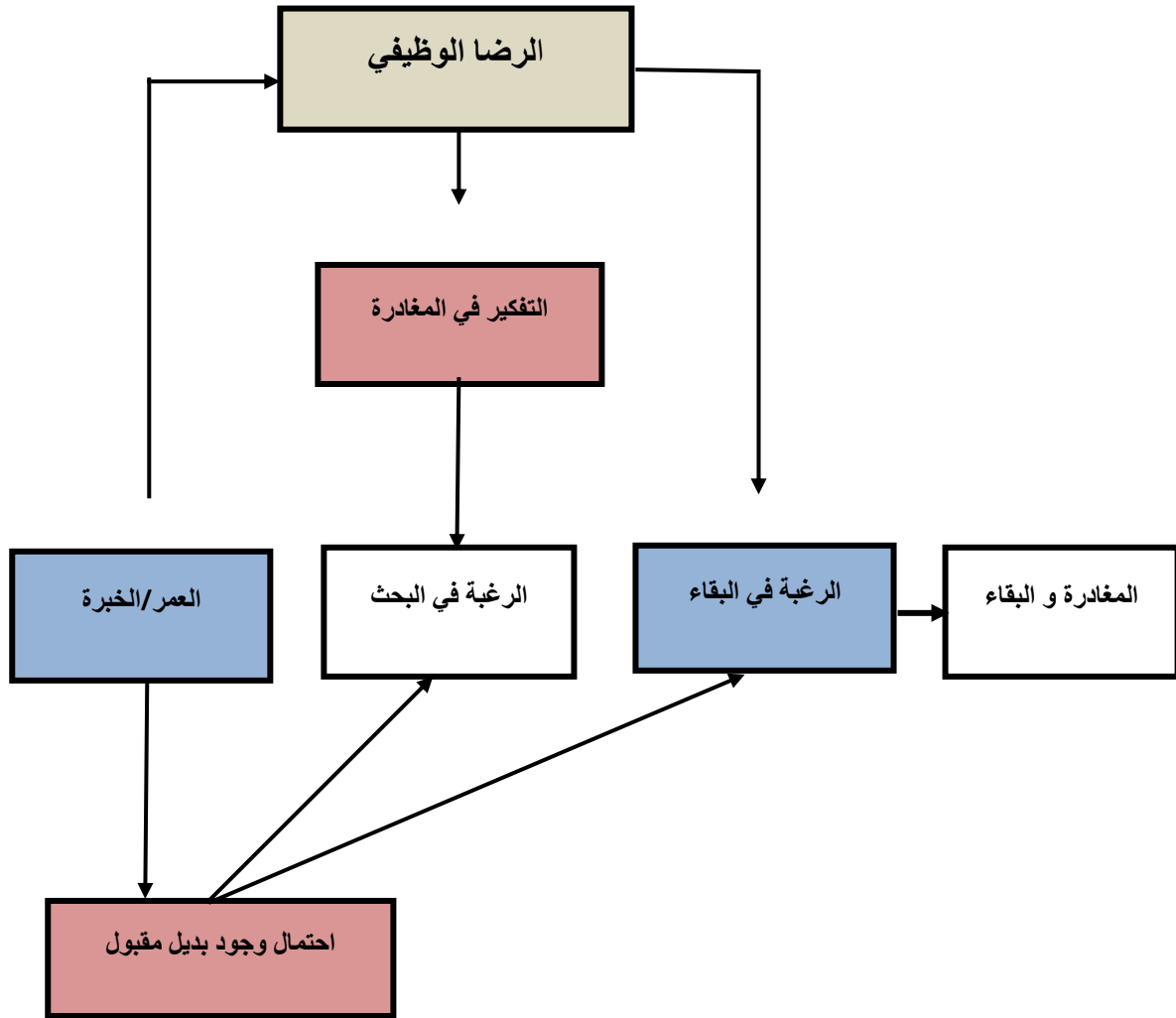
4- مظاهر عدم الرضا.

ينجلي عدم رضا العاملين عن وظائفهم في سلوكيات معينة أهمها:

1. **دوران العمل:** اعتادت وزارات عديدة في دول كثيرة حساب معدلات دوران العمل لكل صناعة حتى تتمكن الإدارة في كل مؤسسة بمقارنة معدل دوران العمل فيها بالمعدل العام حتى تتقصى أسباب التباين لان هذا الأخير يكلف المؤسسة تكلفة مالية باهضة إذ تتحمل المؤسسة مبالغ في تعيين الأفراد الجدد واختيارهم وتدريبهم ليشغلوا الأماكن التي خلت أو تركها أصحابها إضافة إلى أن العاملين الجدد يكونون أقل كفاية إنتاجية.
2. **قياس معدل دوران العمل:** معدل دوران العمل هو معدل تعيين العاملين في المؤسسة خلال فترة معينة سواء الالتحاق أو الخروج من الوظيفة أو الخدمة ويحسب بقسمة عدد العاملين التاركين للعمل أو الملتحقين به أو بمتوسطها على عدد العاملين في قوائم الأجور لفترة زمنية معينة.

ويتجنب التفكير في المغادرة ويحل محلها استجابات أخرى مثل الغياب وإذا كانت تكاليف المغادرة بسيطة جدا والوظيفة البديلة مناسبة فسوف يتحفز ويرغب في المغادرة ثم يأتي القرار النهائي بالمغادرة الفعلية والشكل التالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (7): نموذج عملية دوران العمل وفقا لموبلي



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسة موبلي

¹ عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، ص492.

3. التغيب أو التمارض:

من الواضح أن العمال الذين لا يحبون وظائفهم يلجؤون إلى التغيب أو التمارض، في دراسة لـ سميث عندما كان لزاما على العمال أن يبذلوا شيئا من الجهد للوصول إلى الشركة وكان سميث قد جمع سابقا معلومات تتعلق بعدد من مظاهر الرضا شملت الإشراف، العمل نفسه والمستقبل مع الشركة والأجر وقام بحساب معامل الارتباط بين درجات هذه العوامل والحضور وقام بنفس التحليل مع عينة من مدينة نيويورك لم يتأثروا بالعاصفة الثلجية وأشارت نتائج هذه الدراسة إلى متوسط حضور في ذلك اليوم في شيكاغو كان 70% أما في نيويورك فكان 96%.¹

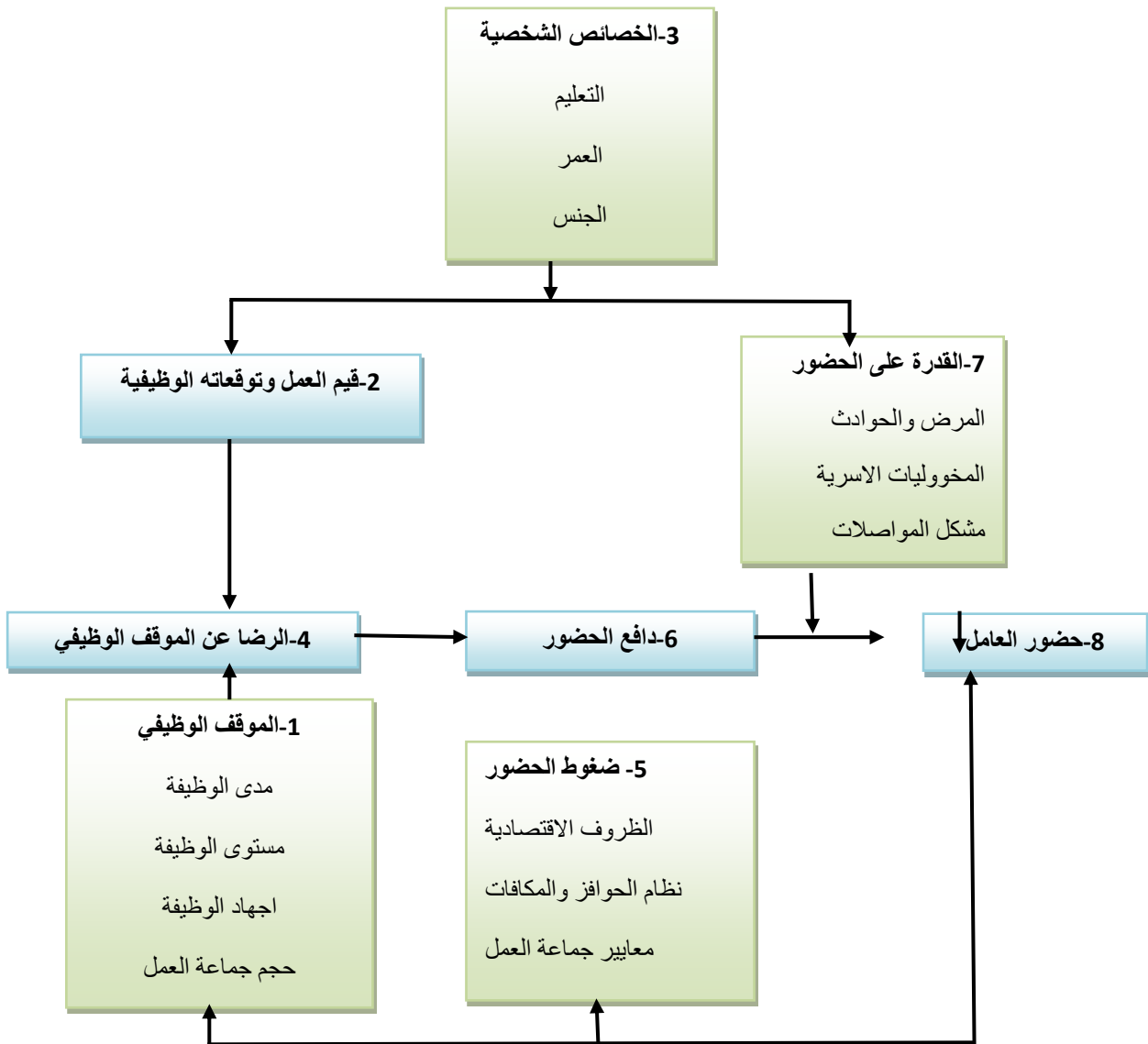
وتجدر الإشارة الى انه بالرغم من وجود طريقة واحدة متفق عليها لقياس معدل الغياب، الا انه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الامريكية، ويحسب معدل الغياب وفق الطريقة التالية:

$$\frac{\text{مجموع أيام غياب الافراد (فترة زمنية معينة)} \times 100}{\text{متوسط عدد الافراد العاملين (نفس الفترة)} \times \text{عدد أيام}}$$

ويحسب مجموع أيام غياب الافراد بجمع أيام غياب افراد بجمع أيام التغيب لجميع الافراد العاملين . اما متوسط عدد الافراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في او فترة وعدد العاملين في اخر فترة . اما عدد أيام العمل في المعادلة فتميل عدد الأيام التي عمل فيها المؤسسة أي باستبعاد أيام العطل الاسبوعية والعطل الرئيسية التي لم تعما فيها المؤسسة.

¹ عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، ص 489.

الشكل رقم (8): التأثيرات الرئيسية على حضور العامل



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسة عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995، ص 489.

5- معوقات وطرق تحسين الأداء الوظيفي

1. معوقات الأداء الوظيفي:

إن مشكلة الأداء تعني أن معدل الفرد أو أداء المؤسسة ينخفض في المتوسط عن معدل الأداء القياس المختبر، بالنسبة لهذا النشاط، أُن المدير عادة يقرر أن هناك مشكلة في أداء الفرد باستخدام فكرة التناقض، أو الانحراف عن التوقعات، حيث توجد لديه مجموعة من التوقعات المرتبطة بسلوك أداء الأفراد وهذه التوقعات تتكون من مجموعة من المعايير والقواعد. وتوجد مشكلة في الأداء عندما يدرك المدير أن توقعاته من الفرد قد تم تحريفها أو لم تتحقق. أي أن هناك تناقضات بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي للفرد. وهنا يمكننا تقسيم مشكلات الأداء إلى:¹

- ✓ مشكلات ترجع إلى تصرفات الفرد الشخصية وتتمثل في:
- ✓ اثاره المتاعب، كالمزاح الحاد والعراك والاعتداء.
- ✓ عدم التعاون مع الزملاء.
- ✓ الانشغال بإنجاز الأعمال الشخصية أثناء ساعات العمل.
- ✓ أخذ وقت راحة زيادة عن المقرر. الغياب والتأخر ومغادرة العمل مبكراً.
- ✓ عدم النزاهة.
- ✓ المشكلات التي ترجع إلى الأداء الوظيفي وتتمثل في:
- ✓ عدم الكفاءة، مثل الإهمال، الانخفاض في جودة الإنتاج، ارتفاع نسبة الخطأ.
- ✓ التمرد: مثل رفض تنفيذ واجبات الوظيفة رفض العمل الإضافي وعدم إتباع تعليمات المشرف أو الرئيس.

2. اجراءات تحسين الأداء الوظيفي:

➤ **اعادة الهندسة:** إعادة هندسة العمليات لا تعني تكيف وتعديل الهياكل والوظائف، أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية لتحسين الأداء فيها، وتتشكل عمليات إعادة الهندسة من خلال إعادة التفكير في الأساسيات، وإعادة التصميم الجذري، بالتحديد الواضح الأهداف وإستراتيجيات المؤسسة.²

¹ فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005، ص 278-

² مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة، دار الآفاق، الرياض، 1999، ص12.

➤ **تحسين الموظف:** إذا تم التأكد بعد التحليل بأن الموظف بحاجة إلى تحسين في أدائه فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين، أما الوسيلة الأولى فتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب علمه أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، وتركيز جهود التحسين من خلال الاستفادة بما لديه من مواهب وقدرات إبداعية وتنميتها، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في التركيز على ما يرغب الفرد في عمله، ومما يؤديه بامتياز، لان وجود العلاقة النسبية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى تطوير هذا الأخير، أما الوسيلة الثالثة فترتبط بالأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء المرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف، مما يؤدي إلى نجاحا لتحسينات المرغوبة¹.

➤ **تحسين الموقف:** تعطي البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة فرصا للتغيير الذي يحسن الأداء، ويتم ذلك من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية، والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى وضوح المسؤولية والتفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى، والجمهور المستفيد من الخدمة بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب، لتحقيق التناسق بين الأسلوب الإشرافي ومستوى الرشد الذي يتمتع به الموظفون.

➤ **تحسين الوظيفة:** تؤدي محتويات الوظيفة إذا كانت مملة أو مثبطة للهمم أو تفوق مهارات الموظف، إلى تدني مستوى الأداء، ونقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة، هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهامها، من أجل تقليصها إلى عناصرها الأساسية فقط، ثم تحديد المهام الضرورية لها، والجهة المناسبة التي تؤدي هذه المهام، كما أن تحسين الوظيفة يتم أيضا من خلال توسيع نطاقها وإثرائها، فتوسيع الوظيفة يتضمن تجميع المزيد من المهام التي تتطلب نفس المستوى من المهارة، بهدف زيادة الارتباط بين الموظف والمنتج النهائي، وإثرائها يقصد به زيادة مستويات المسؤولية والحرية المعطاة للموظف.

¹ هاينز ماريون- تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة،

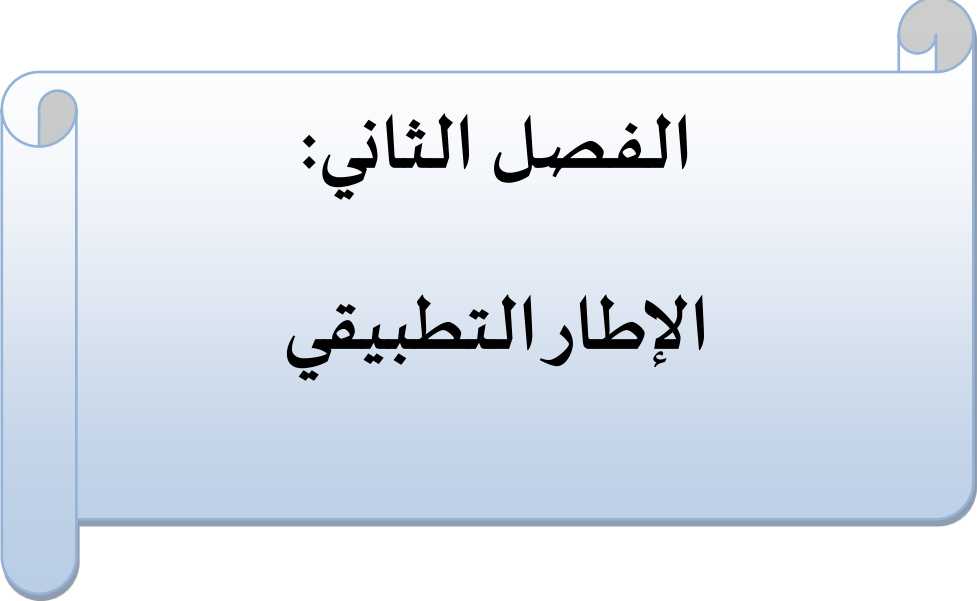
الرياض، د.س.ن، ص2

خلاصة الفصل

وفى الأخير يمكن القول اننا توصلنا الى ان الرضا الوظيفي شعور ذاتي يكنه الفرد تجاه وظيفته والعناصر المتعلقة بها كما تبين أن هناك اختلاف بين الباحثين كل يفسره حسب وجهة نظره وأفكاره المتأثر بها كما وجدنا أن الرضا الوظيفي تتحكم فيه العديد من العوامل ظروف تنظيمية ظروف بيئية وظروف نظامية.

كما اتضح لنا ان المنظرين والدارسين للرضا الوظيفي لم يتفقوا على تفسير محدد للرضا بسبب تعدد زوايا أفكارهم واتجاهاتهم فمنهم من يري الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات فتعددت الأطر النظرية مفسرة للرضا الوظيفي.

كما ان للرضا الوظيفي علاقة ببعض نواتج العمل وان اثاره تمس المنظمة أولاً والعاملين ثانياً وعليه فعلى المنظمة أن تنتهج آليات لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها وإتباع الاستراتيجيات الملائمة لخلق مناخ تنظيمي يسوده التعايش والانتماء والثقة والعدالة والمساواة ما يزيد من ثقة العاملين ورفع روحهم معنوية وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.



الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي

تمهيد

بعد ان تطرقنا في الفصلين السابقين الى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الانماط القيادية والرضا الوظيفي نتطرق الان الى الجانب التطبيقي في الدراسة والذي نحاول من خلاله اسقاط الجانب النظري على وزارة الشباب والرياضة وذلك بغرض معرفة تأثير الأنماط القيادية على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين ستكون دراستنا وفق الخطة التالية:

المبحث الاول: تقديم المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تعريف ميدان الدراسة

أنشأت وزارة الشباب والرياضة غداة الاستقلال بموجب المرسوم رقم: 01-62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962 المتضمن تعيين اعضاء الحكومة.

وزارة الشباب والرياضة هيئة حكومية للدولة الجزائرية تضطلع حسب صلاحيات وزيرها المحددة في المرسوم التنفيذي رقم 05-410 المؤرخ في 16 رمضان 1423هـ الموافق ل 19 أكتوبر 2005 بما يأتي:

- ✓ الاقتراح في إطار السياسة العامة للحكومة وبرنامج عملها المصادق عليها طبقا لأحكام الدستور.
 - ✓ العناصر السياسية الوطنية في مجال الشباب والرياضة وتطبيقها ومراقبتها وفقا للقوانين المعمول بها.
- المطلب الثاني: وظائف وأهداف الوزارة:**⁵⁹

1. في مجال الشباب:

- ✓ ترقية الحركة الجمعوية للشباب وتطويرها وتنظيمها.
- ✓ تطوير الوظيفة الاجتماعية والتربوية لهياكل الشباب.
- ✓ تطوير الإعلام والاتصال وإصغاء فضاءات التعبير في أوساط الشباب.
- ✓ تنظيم المؤسسات والنشاطات وبرامج التنشيط الاجتماعي التربوي للشباب وترفيهه وتنسيقها وتطويرها ومراقبتها.
- ✓ وضع الآليات الضرورية من اجل تنسيق أحسن بين القطاعات المعنية قصد تكفل شامل ومنسجم للشباب.
- ✓ ترقية مشاركة الشباب ومبادراتهم.
- ✓ إعداد الاتصال مع القطاعات المعنية البرامج الهادفة للإدماج الاجتماعي للشباب ومكافحة الآفات الاجتماعية والوقاية من تهميشهم.
- ✓ المساهمة في ترقية حقوق الطفل وحمايتها.
- ✓ المبادرة بكل الدراسات والأبحاث والتحريات واستطلاعات الرأي في مجال الشباب وإتراح ذلك

⁵⁹ الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة.

2. في مجال الرياضة:

- ✓ توجيه الحركة الجموعية الرياضية وهياكلها وضبطها ومراقبتها.
- ✓ تنظيم المؤسسات والهياكل والأجهزة والنشاطات في مجال التربية البدنية و الرياضية وتنسيقها وتطويرها ومراقبتها.
- ✓ ترقية وتعميم التربية البدنية والرياضية بالاتصال مع القطاعات المعنية لا سيما في الأوساط التربوية والتكوين وإعداد التربية والوقاية.
- ✓ تحديد استراتيجية تطوير رياضة النخبة والمستوى العالي والفرق الوطنية والتكفل بها وتنفيذ ذلك.
- ✓ تطوير اليات انتقاء المواهب الرياضية الشابة وتوجيهها وتكوينها.
- ✓ ترقية الرياضة للجميع وممارسة الرياضة النسوية.
- ✓ تحديد التدابير الهادفة لتطوير الأخلاق والروح الرياضية ومكافحة العنف داخل الملاعب.
- ✓ ترقية الاحترافية الرياضية.
- ✓ وضع وتطوير المراقبة الطبية ووسائل مكافحة تعاطي المنشطات.
- ✓ المبادرة بكل الدراسات والأبحاث والتحريات واستطلاعات الرأي في مجال الرياضة واقتراح ذلك.
- ✓ اقتراح مخططات التطوير والسهر على ارتباط عمليات إعداد وانجاز مشاريع الاستثمار في مجال التجهيزات والمنشآت الرياضية.
- ✓ العمل على وضع شبكة المنشآت والتجهيزات الرياضية والشباب عبر التراب الوطني وضبط مقاييسها وتصديقها والسهر على صيانتها وحفظها.
- ✓ ضمان انجاز وضبط مقاييس المنشآت الموجهة للتكفل النوعي بالنخبة الرياضية والمواهب الرياضية الشابة وبأقطاب التطور الرياضي.
- ✓ تحديد شروط إحداث واستغلال كل المنشآت والمؤسسات العاملة في ميدان اختصاصه.
- ✓ العمل على تطوير نظام تكوين خاص المؤطرين المتخصصين والمؤهلين للتكفل بنشاطات الشباب والرياضة وضمان متابعته ومراقبته.
- ✓ تثمين المؤطرين من خلال التكوين المستمر وتجديد المعارف وتحسين المستوى.
- ✓ وضع انظمة مراقبة وتقييم الهياكل والهيئات والمؤسسات العاملة في النشاطات التابعة لاختصاصها.
- ✓ تحديد القواعد والإجراءات الهادفة إلى مراقبة مساعدات الدولة للحركة الجموعية للرياضة والشباب.

الهيكل التنظيمي الخاص بوزارة الشباب والرياضة:

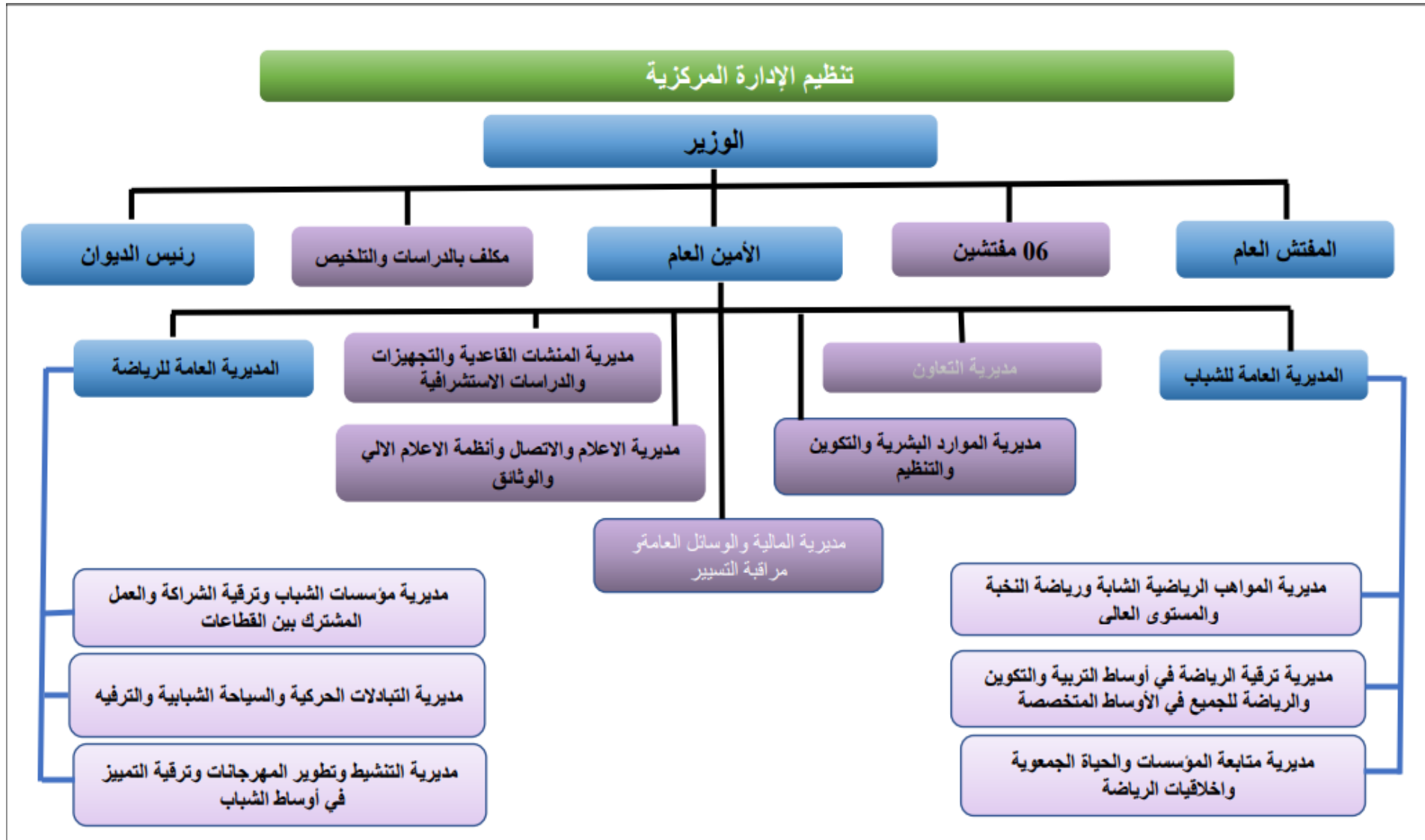
يعتبر الهيكل التنظيمي الأداة الأساسية في تطبيق سياسة الشباب والرياضة، وتحتوي وزارة الشباب والرياضة على هيكل تنظيمي حدد بموجب المرسوم التنفيذي رقم 13-94 المؤرخ في 14 ربيع الثاني عام 1434 الموافق 25 فبراير سنة 2013 يتضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الشباب والرياضة.

قبل التطرق إلى هذا الهيكل التنظيمي ينبغي ذكر الصلاحيات العامة للمصالح المكونة لذلك التنظيم الهيكلي.

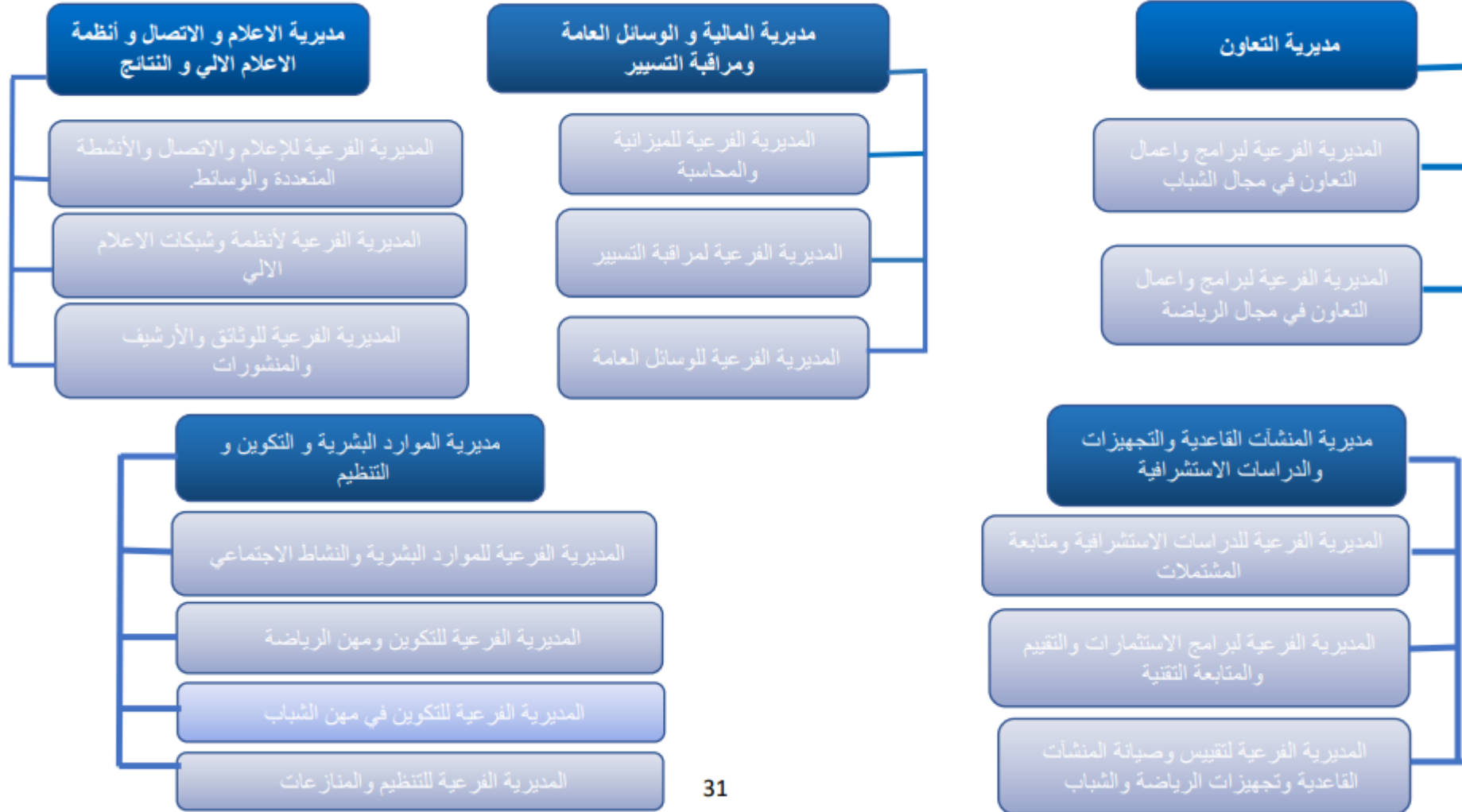
تشمل الإدارة المركزية لوزارة الشباب والرياضة تحت سلطة وزير الشباب والرياضة (محمد تهامي) على ما يلي:

1. **الأمين العام:** يساعد مديران (2) للدراسات ويلحق به المكتب الوزاري للأمن الداخلي للمؤسسة ومكتب البريد.
2. **رئيس الديوان:** يساعد (8) ثمانية مكلفين بالدراسات والتخليص مكلفون بما يلي:
 - ✓ تحضير الملفات المتعلقة بالنشاطات الحكومية وتلك المتعلقة بالعلاقات مع البرلمان.
 - ✓ تحضير وتنظيم نشاطات الوزير ومتابعة تنفيذ قراراته وكذا العلاقات الخارجية.
 - ✓ متابعة النشاط المعياري للقطاع وتقويم تنفيذه
 - ✓ تحضير وتنظيم نشاطات الوزير في مجالات الوساطة مع الرياضيين ومؤطريهم وكذا مع الحركة الجموعية.
 - ✓ تحليل ومتابعة الحصائل وتقارير تقييم نشاطات القطاع ومراقبتها.
 - ✓ متابعة نشاطات المؤسسات الموضوعة تحت الوصايا والهيكل غير الممركزة وكذا النشاطات الرياضية والشبابية وتقويمها.
 - ✓ متابعة المشاريع الكبرى للمنشآت القاعدية للقطاع وتقييم حالة تقدمها.
2. **المفتشية العامة:** التي تحدد تنظيمها وسيرها بمرسوم تنفيذي.
3. **الهيكل:** يوجد 7 هيكل وهي:
 - ✓ المديرية العامة للشباب.
 - ✓ المديرية العامة للرياضة

- ✓ مديرية المنشآت القاعدية والدراسات الاستشرافية
 - ✓ مديرية الموارد البشرية والتكوين والتنظيم.
 - ✓ مديرية التعاون.
 - ✓ مديرية المالية والوسائل العامة ومراقبة التسيير.
- والشكل الاتي يمثل الهيكل التنظيمي الخاص بوزارة الشباب والرياضة.



تنظيم المديرية المركزية لمديرية الشباب والرياضة





2- الخطوات المنهجية للدراسة

دراسة حالة تقديم استمارة استبيان للموظف حيث نتناول في هذا المبحث أهم محاور المنهجية وطرق الدراسة المتبعة في بحثنا، بتناولنا المنهج المتبع، ووصف مجتمع الدراسة وكيفية اختيار العينة وخصائصها، والأدوات المستخدمة فيها والأساليب الإحصائية المتبعة في اختبار فرضيات الدراسة.

المنهج المتبع في الدراسة الميدانية

إن تطبيق المناهج العلمية للبحث يهدف وباستمرار إلى توسيع آفاق المعرفة العلمية حول مختلف مجالات الاهتمام من قبل الباحثين في العالم من وقت لآخر وذلك لأسباب أهمها تطور الحياة الإنسانية لبني البشر في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية وغيرها.

والمقصود بمنهج البحث العلمي تلك المجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية.

والمنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي فهو من المناهج التي يكثر استعمالها في البحوث الاجتماعية، لأن الدراسات الوصفية تشمل جميع الدراسات التي تهتم بجمع الحقائق الحاضرة المرتبطة وبوضع جماعة من الناس أو عدد من الأشياء أو مجموعة من الظروف أو فصيلة من الأحداث أو نظام فكري، أو أي نوع من الظاهر التي يمكن ان يرغب الشخص في دراستها.

لذلك فالمنهج الوصفي الأنسب للدراسة الراهنة حيث تهدف بذلك إلى اكتشاف جملة من الحقائق حول ظاهرة التسبب والإحاطة بكافة أبعادها وأثارها على كيفية الرقابة والمردود في الوزارة ومدى خطورة تفشيها، ونحاول فهم كيفية ممارسة الرقابة على الموارد البشرية وذلك بمعرفة مدى مساهمة الرقابة الإدارية في الحد من التسبب الإداري عن طريق مجموعة من الأدوات وجمع البيانات كالاستبيان، المقابلة الملاحظة، الوثائق والسجلات.

المجتمع والعينة

كما ذكرنا سابقا أن الدراسة الميدانية كانت في وزارة الشباب والرياضة حيث يتكون مجتمع البحث في هذه الوزارة من 380 عامل ينقسمون على ثمانية (08) أقسام، قمنا بمسح شامل لكافة أفراد مجتمع البحث

المقدر ب 100 عامل نظرا لصغر حجم مجتمع البحث ورغبة في الوصول إلى نتائج أكثر دقة بعدم إهمال أي مفردة.

الجدول رقم (02): يوضح كيفية توزيع أفراد العينة داخل الوزارة

عدد المجتمع الكلي	العينة	النسبة
380	100	%26,30
المجموع	100	%26,30

المصدر: مصلحة الموارد البشرية جرد من طرف الطالبان

أدوات جمع البيانات

للبحث العلمي ادواته التي تساعد الباحث في بحثه وترتبط الادوات بموضوع البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، ويتوقف نجاح الباحث في بحثه إلى حد كبير، على قدرته في استخدام أدوات البحث، لذا على الباحث الاحاطة جيدا بالأدوات والطرق التي يستخدمها ليصل إلى نتائج مرضية، بأقل وقت وجهد وتكاليف.

وقمنا في هذه الدراسة بالاعتماد على الملاحظة، المقابلة، الاستبيان، كما اعتمدت على بعض الوثائق والسجلات.

- الملاحظة:

تعتمد الملاحظة العلمية على قيام الباحث بملاحظة ظاهرة من الظواهر في ميدان البحث وتسجيل ملاحظته، وتجميعها لاستخلاص المؤشرات منها، وتتم هذه الملاحظة بواسطة الإدراك الحسي، سواء بالحواس المجردة او بالاستعانة بالآلات وقد استخدمتنا الملاحظة المباشرة أثناء الدراسة الميدانية لملاحظة البناء التنظيمي والظروف الخاصة بالعمل وملاحظة الأساليب المتبعة وبعض مظاهر الرضا الوظيفي كوجود العاملين على مستوى مكاتبهم، نظام الانضباط السائد في المؤسسة، تواجد المراقب في مكان العمل...

من اجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة التي تخدم موضوع الدراسة.

– المقابلة:

هي أحد وسائل جمع البيانات من مصادرها وتتم بين طرفين حول موضوع محدد منطقا من أسباب ومحققا لغايات.

إن المقابلة طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا وتتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يوجهها الباحث على المبحوث الذي يلتقي به وجها ووجه لمعرفة رأيه في موضوع معين أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته.

كما تهدف إلى التعرف على الظاهرة أو الموضوع بالبحث عن الاسباب خلال النقاء مباشر بين الباحث والمبحوث تطرح فيها أسئلة تهدف لإيضاح الحقائق وتشخص فيها المعلومات بربط العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

وإستخدامنا المقابلة الحرة على النحو التالي:

✓ مقابلة مع مدير الموارد البشرية قصد اخذ الموافقة لإجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية الموارد البشرية.

✓ الحصول على بعض البيانات الضرورية المتعلقة بنشأة وتطور الوزارة، الهيكل التنظيمي، الامكانيات المادية و البشرية، توزيع العمال على المصالح ومهامهم، أساليب التسيير ، توقيت العمل الرسمي ، قانون المؤسسة الداخلي ، طبيعة العمل ، نسبة الغيابات.

✓ مقابلة مع الإطارات المسؤولة في الوزارة وتوجيه مجموعة من الأسئلة هدفها معرفة أنماط القيادة المتبعة ومدى تأثيرها في رضا الموظف لدى موظفي الوزارة.

✓ مقابلة مع بعض العمال من حين لآخر للاستفسار وجمع مختلف المعلومات التي تخص موضوع الدراسة.

– الاستبيان:

يقصد به مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا والتي توجه إلى المستجوبين للحصول على اجاباتهم، ووظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس مدى الرضا والخصائص الشخصية.....

و الاستبيان وسيلة من وسائل جمع البيانات، يعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد، أو تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل اجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه واعادته ثانية ويتم كل ذلك دون مساعدة الباحث للأفراد سواء فهم الأسئلة أو تسجيل الاجابات عنها.

ولقد اعتمدتنا على استمارة استبيان تم توزيعها على مجموعة من المحكمين للتحقق من مدى تلاؤم الأسئلة للمحاور والهدف من الدراسة والتأكد من مدى صدقها.

ثم قمنا بتوزيع بعض الاستمارات على عينة استطلاعية لنرى مدى وضوح الأسئلة لعينة المبحوثين تقدر ب 10% من مجموع المبحوثين وعلى إثر هذا قمنا بحذف بعض الأسئلة وتعديل بعضها الاخر ونتجت لنا الأسئلة التالية قسمناها إلى محورين: الجانب الشخصي والجانب المهني.

• الجانب الشخصي:

- ✓ العمر
- ✓ الجنس
- ✓ الحالة المدنية
- ✓ سنوات الخبرة
- ✓ السلك
- ✓ المنصب
- ✓ مكان العمل
- ✓ طريقة الالتحاق بالوظيفة

• الجانب المهني:

يوجد نوعين من الأسئلة:

- ✓ أسئلة حول الأنماط القيادية المطبقة وتتكون من 15 سؤال
 - ✓ أسئلة حول الرضا الوظيفي وتتكون من 20 سؤال.
- بهذا يكون مجموع الأسئلة 35 سؤال.

❖ الأسلوب الاحصائي المتبع في هذه الدراسة

لفهم هذه الدراسة اعتمدنا في المنهج الوصفي التحليلي على أسلوب التحليل الكمي، وذلك من خلال جداول ودوائر نسبية ثم تقديم معطيات إحصائية في شكل نسب مئوية لتحليل إجابات أفراد العينة ومعرفة اتجاهاتهم، حيث تدل هذه الإجابات على مؤشرات ذات عالقة ترابطية، التي تساهم في استخلاص النتائج ومناقشتها مناقشة علمية.

3- شرح وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المبحث نقوم بعرض وشرح البيانات المجمعة من الاستبيان وتحليل نتائجها مع اختبار فرضيات الدراسة، ومحاولة الوصول على إجابة لإشكالية الدراسة.

المطلب الأول: شرح وتحليل نتائج البيانات.

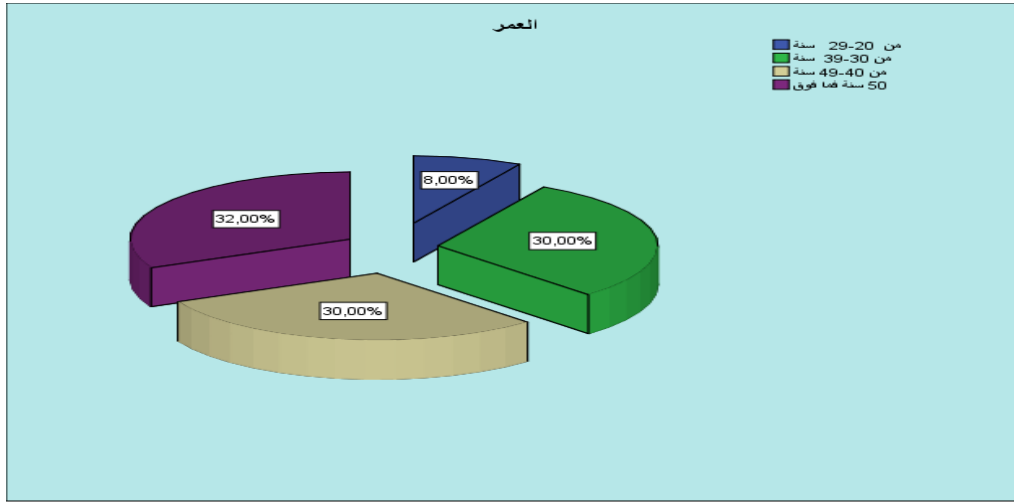
الجدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

العمر	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
من 20-29 سنة Valide	8	8,0	8,0	8,0
من 30-39 سنة	30	30,0	30,0	38,0
من 40-49 سنة	30	30,0	30,0	68,0
50 سنة فما فوق	32	32,0	32,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

المصدر: الباحث من خلال نتائج الاستبيان

نوضح توزيع السن بين أفراد العينة بالشكل التالي:

الشكل رقم (10): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: الباحثان من خلال نتائج الاستبيان

نلاحظ من الجدول و الشكل أعلاه وجود نسبة 32 % من أفراد العينة سنهم أكبر من 50 سنة تليها الفئتين العمريتين من 30 سنة الى 39 سنة ومن 40 الى 49 سنة بنسبة 30 % لكل فئة. في حين وجود 8 % تتراوح أعمارهم بين 20 سنة الى 29 سنة.

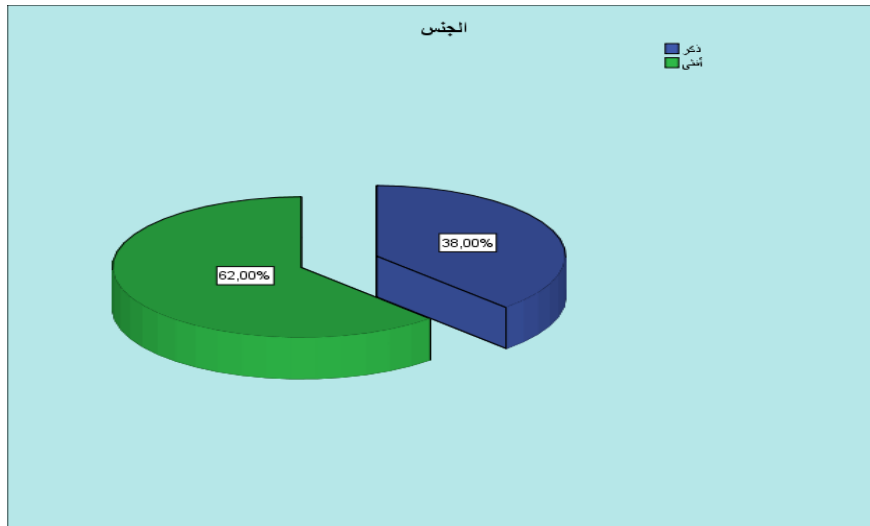
ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة تعتمد على الفئة الأكثر من 50 سنة كونها الفئة المنوالية حيث تتكون من 32 موظف، والتي تعتبر الفئة الأكثر أقدمية وخبرة في المؤسسة، وتليها فئة 30 سنة إلى 39 سنة وفئة 40 الى 49 سنة والمتكونتين من 60 موظف التي تعتبر الأكثر نشاطا ولها القدرة على تحمل المسؤولية، كما نجد أن فئة الشباب ما بين 20 سنة إلى 29 سنة لها نسبة قليلة جدا تتكون من موظفين فقط ويمكن أن يرجع ذلك إلى التفرغ لإكمال الدراسات العليا وعدم توفر الخبرة المهنية للتوظيف.

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumuli
Valide ذكر	38	38,0	38,0	38,0
أنثى	62	62,0	62,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

ويمكن توضيح توزيع أفراد العينة حسب الجنس بالشكل التالي:

الشكل رقم (11): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: الباحثان من خلال نتائج الاستبيان

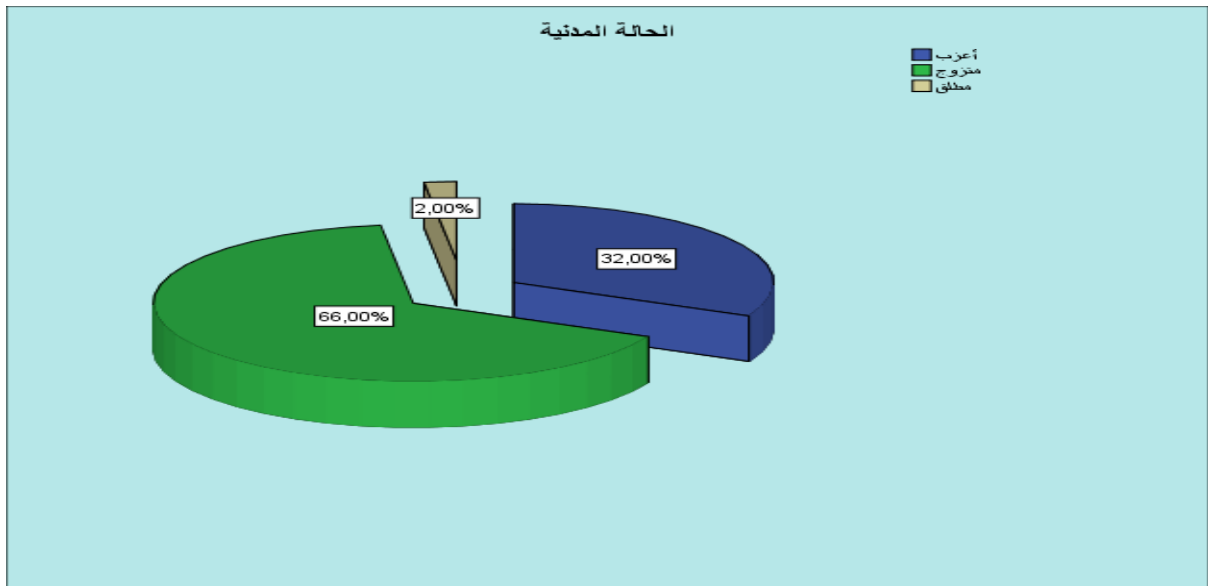
يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه والموضح بالشكل رقم (11) أن نسبة الذكور تمثل 38 % من أفراد العينة أي 38 موظف ذكر حيث تساوي تقريبا نصف نسبة الإناث ب 62 % ما يعادل 62 موظف أنثى وهذا ما يدل على طغيان العنصر النسوي على عامل الشغل في كل المؤسسات وأغلب القطاعات وتزامن ذلك مع التفتح الفكري والثقافي للعقلية الجزائرية في ضوء مواكبتها للتطور العالمي بالإضافة إلى غلاء المعيشة وخروج كلا الجنسين للعمل.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أعزب	32	32,0	32,0	32,0
متزوج	66	66,0	66,0	98,0
مطلق	2	2,0	2,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

ويمكن توضيح توزيع الحالة المدنية بين أفراد العينة بالشكل التالي:

الشكل رقم (12): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية



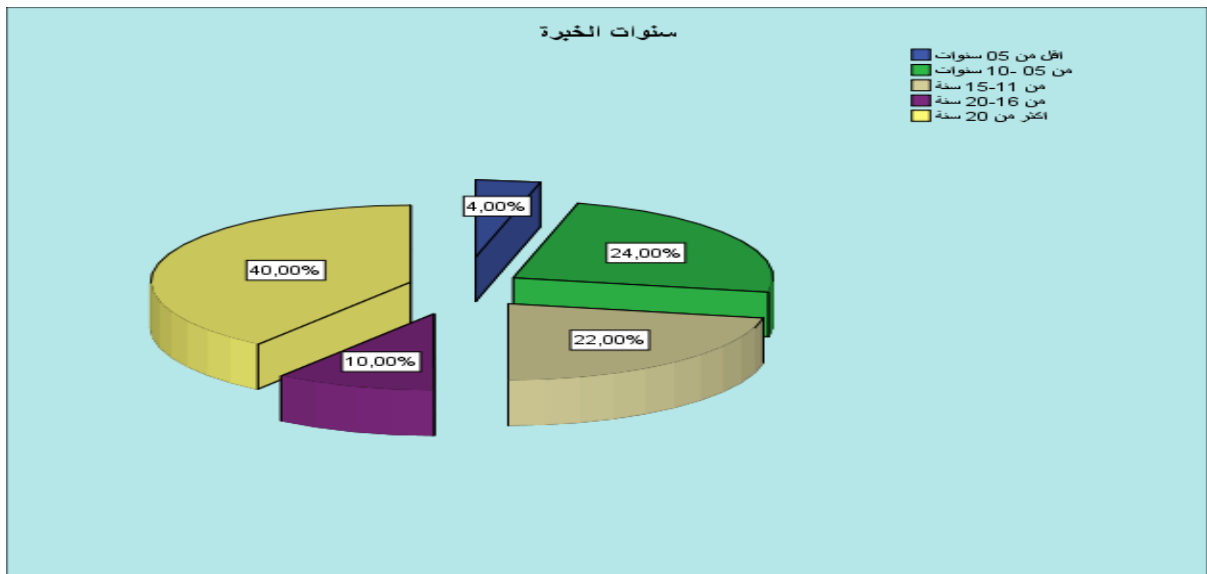
نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه وجود نسبة 66% من أفراد عينة الدراسة متزوجين تليها نسبة 32% أعزب في حين نجد أن نسبة 2% مطلّقين.

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن أغلبية الموظفين الموجودين في هذه الوزارة ناضجين ويلتزمون بأداء أعمالهم ويحترمون وظيفتهم نظرا لما لديهم من التزامات واعتبار الحالة العائلية حافز للاستقرار في العمل.

الجدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 05 سنوات	4	4,0	4,0	4,0
من 05-10 سنوات	24	24,0	24,0	28,0
من 11-15 سنة	22	22,0	22,0	50,0
من 16-20 سنة	10	10,0	10,0	60,0
اكثر من 20 سنة	40	40,0	40,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الشكل رقم (13): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



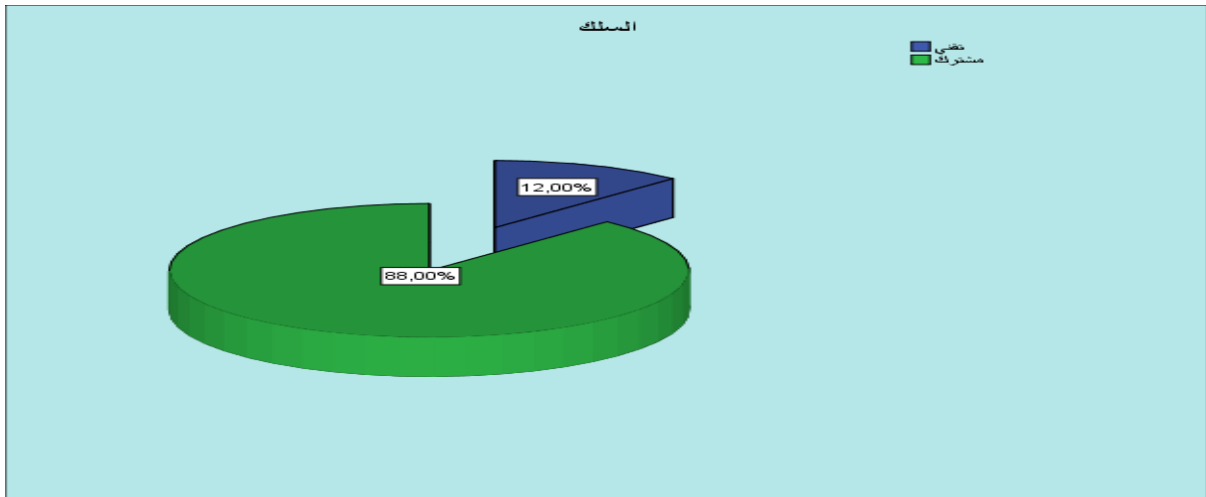
تظهر نتائج الجدول رقم و الموضحة بالشكل رقم (13) أن نسبة أكثر من 20 سنة خبرة تشكل الأغلبية بنسبة 40 % وهي الفئة المنوالية ب 40 موظف مما يعني أن المؤسسة تعتمد على عمال ذو خبرة مهنية كبيرة وأقدمية أكثر نظرا لان المناصب العليا تتطلب خبرة كبيرة لا تخاد القرارات، تليها نسبة الموظفين ب 5 الى 10 سنوات خبرة التي شكلت نسبتهم 24 % أي 24 موظف فنسبة 22% للموظفين ذو خبرة من 11 الى 15 سنة والأمر راجع أن المناصب الإدارية في الوزارة تتطلب سنوات خبرة معينة ، ثم نسبة 10 % لذوي خبرة من 16 الى 20 سنة ما يعادل 10 موظفين وهذه النسبة قليلة مقارنة بالنسب الأخرى و يرجع ذلك إلى قلة المناصب التي تتطلب هذه السنوات من الخبرة .

أخيرا نسبة 4% لذوي 5 سنوات خبرة أو أقل ما يعادل 4 موظفين وهذه النسبة قليلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى ويرجع ذلك إلى قلة المناصب التي لا تتطلب خبرة.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السلك

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني	12	12,0	12,0	12,0
	مشترك	88	88.0	88.0	88.0
	Total	100	100.0	100.0	100.0

الشكل رقم (14): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب السلك

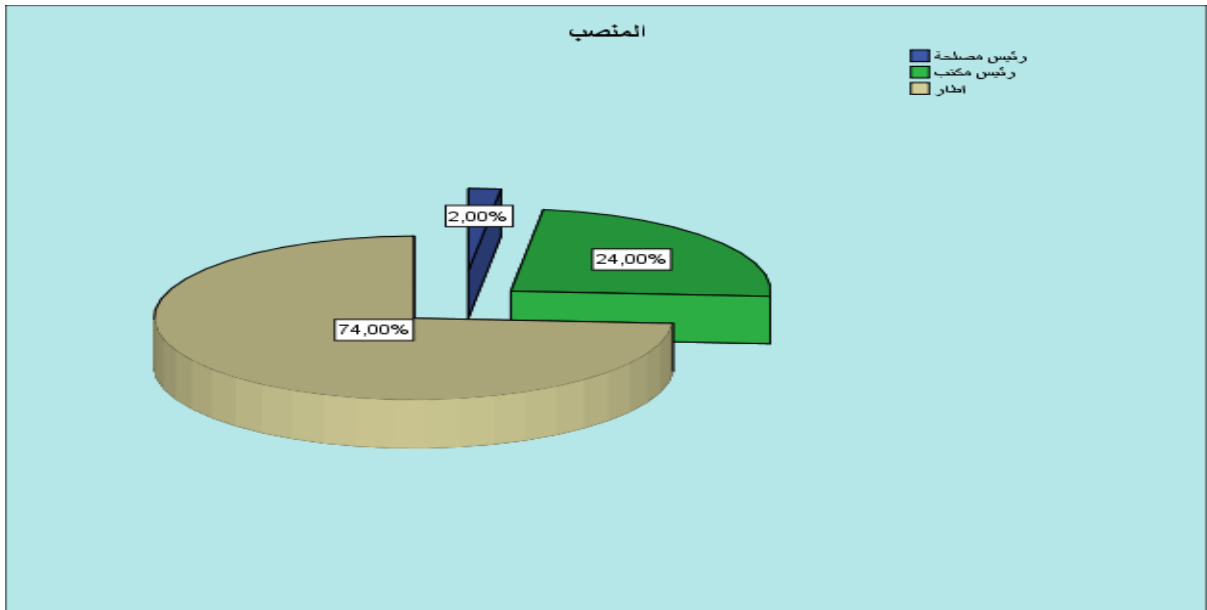


تظهر نتائج الجدول رقم (7) والموضحة بالشكل رقم (14) أن نسبة السلك المشترك تشكل الأغلبية بنسبة 88 % وهي الفئة الموائية ب 88 موظف مما يعني أن المؤسسة تتطلب عمال السلك المشترك لوجود فروع كثيرة، ثم نسبة 12 % لذوي السلك التقني و يرجع ذلك إلى قلة المناصب التي تتطلب الوظائف التقنية.

الجدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مصلحة	2	2,0	2,0	2,0
رئيس مكتب	24	24,0	24,0	26,0
اطار	74	74,0	74,0	74,0
Total	100	100,0	100,0	100,0

الشكل رقم (15): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب المنصب

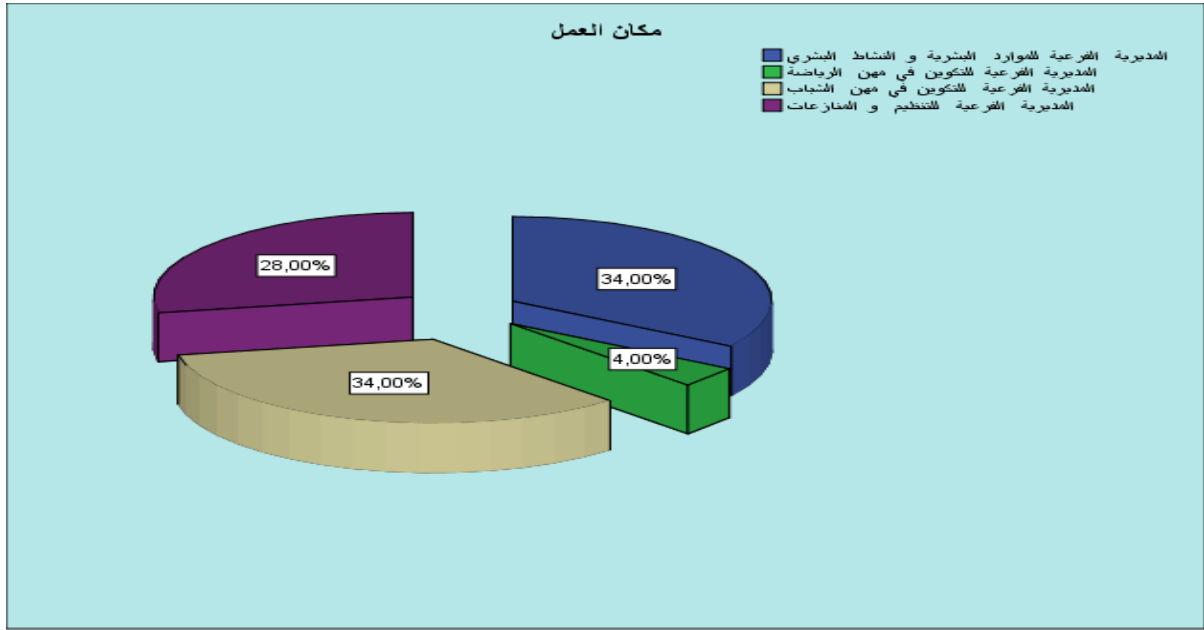


تظهر نتائج الجدول رقم (8) والموضحة بالشكل رقم (15) أن نسبة الإطارات في الوزارة تشكل الأغلبية بنسبة 74 % وهي الفئة المنوالية ب 74 موظف مما يعني أن المؤسسة تعتمد على إطارات أكثر نظرا لان المناصب العليا تتطلب خبرة كبيرة لا تخاد القرارات، تليها نسبة رؤساء المكاتب بنسبة 24 % أي 24 موظف فنسبة 2% لرؤساء المصالح بمنصبين.

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
المديرية الفرعية للموارد البشرية والنشاط البشري	34	34,0	34,0	34,0
المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة	4	4,0	4,0	38,0
المديرية الفرعية للتكوين في مهن الشباب	34	34,0	34,0	72,0
المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

الشكل رقم (16): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب مكان العمل



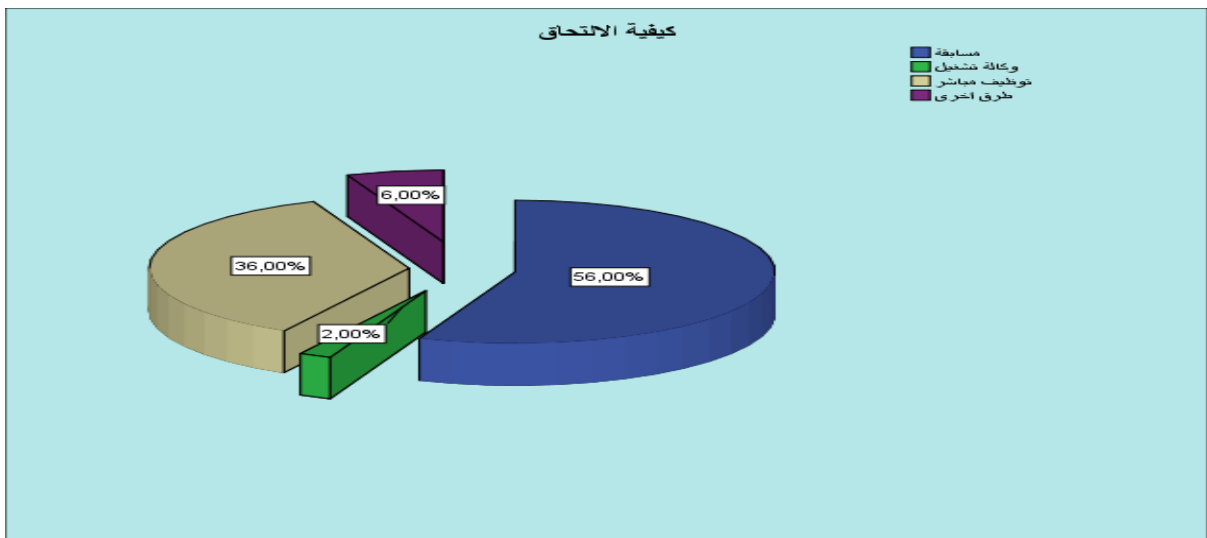
تظهر نتائج الجدول رقم (9) والموضحة بالشكل رقم (16) أن نسبة الموظفين في المديرية الفرعية للموارد البشرية والنشاط البشري متساوية مع نسبة الموظفين في المديرية الفرعية للتكوين في مهن الشباب بنسبة 34 % ب 34 موظف لكل مديرية، وهذا ما نفسره بتطلب هاتين المديريتين للعمال. تليهما نسبة الموظفين في المديرية الفرعية للتنظيم والمنازعات التي شكلت نسبتهم 28 % أي 28 موظف.

أخيرا نسبة 4% للموظفين في المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة ما يعادل 4 موظفين وهذه النسبة قليلة جدا مقارنة بالنسب الأخرى ويرجع ذلك إلى قلة المناصب.

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مسابقة	56	56,0	56,0	56,0
وكالة تشغيل	2	2.0	2.0	58.0
توظيف مباشر	36	36.0	36.0	94.0
طرق اخرى	6	6.0	6.0	100.0
توظيف مباشر	36	36,0	36,0	
Total	100	100.0	100.0	

الشكل رقم (17): دائرة نسبية توضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الالتحاق بالمنصب



تظهر نتائج الجدول رقم (10) والموضحة بالشكل رقم (17) أن نسبة المسابقة تشكل الأغلبية بنسبة 56 % وهي الفئة المنوالية ب 56 موظف تم تنصيبه عن طريق مسابقة مما يعني أن المؤسسة تعتمد على المسابقات لتعيين موظفيها، تليها نسبة التوظيف المباشر والتي شكلت نسبتهم 36 % أي 36 موظف فنسبة 6% للموظفين الذين التحقوا بمناصبهم بطرق أخرى، ثم نسبة 2% للموظفين الذين توظفوا عن طريق وكالات التشغيل.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الديمقراطية الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (11): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات النمط الديمقراطي

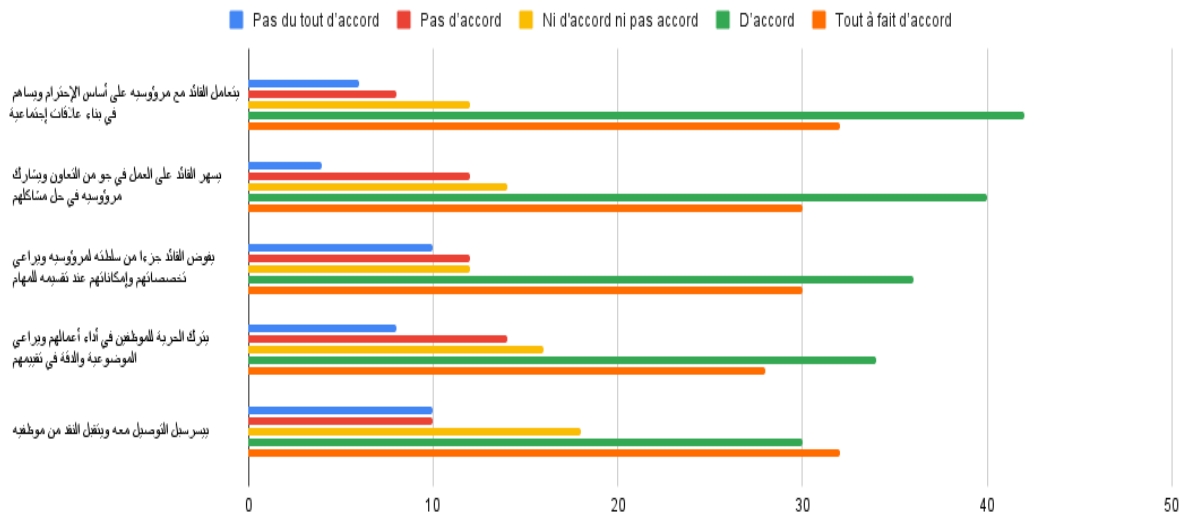
Statistiques

	يفوض القائد	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة تقييمهم	يفوض جزءا من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام	يتعامل مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون ويشارك مرؤوسيه في حلّ مشاكلهم
N Valide	100	100	100	100	
Manquante	0	0	0	0	
Moyenne	3,8600	3,8000	3,6400	3,6000	
Ecart-type	1,13725	1,11916	1,29895	1,25529	

Statistiques

	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية	يسير سبل التوصيل معه ويتقبل النقد من موظفيه
N	100	100
Valide	100	100
Manquante	0	0
Moyenne	2,5400	3,6400
Ecart-type	1,24251	1,29895

الشكل رقم (18): مخطط الاعمدة البيانية يبين إجابات افراد العينة على عبارات النمط الديمقراطي



نلاحظ من أرقام الشكل المبين أعلاه أن إجابات الموظفين على العبارة "يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام ويساهم في بناء علاقات اجتماعية " ما نسبته 42 % موافق في حين عبارات ما نسبته

32% عن موقف موافق بشدة بالإضافة إلى 12% عبرت عن موقف محايد ونسبة 8% عن موقف غير موافق والنسبة 6% لموقف غير موافق بشدة.

وتفسر هذه الأرقام وجود علاقات رسمية وغير رسمية واسعة الانتشار بين القائد ومرؤوسيه لبناء العلاقات الاجتماعية، حيث يعتبر الموظف مؤسسة العمل بمثابة بيته وزملاء المهنة بمثابة أفراد العائلة وتتكون بينهم وبين قائدهم علاقات إنسانية قائمة على الاحترام فيسود جو من التفاهم والتعاون في أداء الأعمال بين أفراد التنظيم مما يساعد على خلق جو ومناخ عمل جماعي يؤثر إيجابا على أداء الفرد وأداء المؤسسة.

نلاحظ كذلك أن إجابات الموظفين على العبارة "يسهر القائد على العمل في جو من التعاون من أجل حل المشكلات التي تواجههم" متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 40% ونحو البديل موافق بشدة بنسبة 30% والبديل محايد بنسبة 14% وبنسبة قريبة البديل غير موافق 12% وبنسبة ضعيفة 4% البديل غير موافق بشدة. نفسر هذه الأرقام بان القائد يسهر على العمل ويتعاون مع الموظفين من أجل حل المشاكل التي تواجههم.

وكانت الإجابات حول "يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه ويراعي تخصصاتهم وإمكاناتهم عند تقسيمه للمهام" متوجهة نحو البديل موافق 36% تليها الإجابة على العبارة موافق بشدة بنسبة 30% بعدها بنسبة متساوية تقدر ب 12% لكل من البديل محايد وغير موافق وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق بشدة ب 10%.

أما الإجابات حول العبارات "يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم ويراعي الموضوعية والدقة في تقييم" متوجهة نحو البديل موافق 34% تليها الإجابة على العبارة موافق بشدة بنسبة 28% بعدها الإجابة على البديل محايد بنسبة 16% والبديل غير موافق بنسبة 14% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق بشدة ب 8%.

أخيرا كانت الإجابات حول العبارات "يسر سيل التوصيل معه ويتقبل النقد من موظفيه" متوجهة نحو البديل موافق بشدة 32% تليها الإجابة على العبارة موافق بنسبة 30% بعدها الإجابة على البديل محايد بنسبة 18% بنسبة متساوية تقدر ب 10% لكل من البديل غير موافق وغير موافق بشدة.

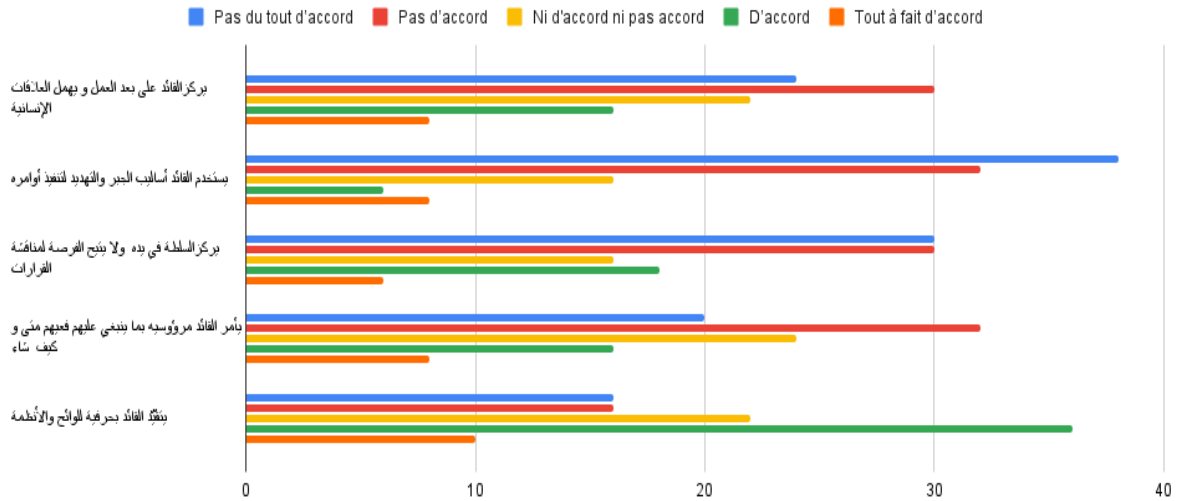
عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية التي مفادها :توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الاوتوقراطية والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (12): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات النمط الاوتوقراطي

Statistiques

	يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية	القائد الجبر لتنفيذ أوامره	لا يستخدم أساليب التهديد	يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات
N Valide	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	2,5400	2,1400	2,1400	2,4000
Ecart-type	1,24251	1,22285	1,22285	1,25529

الشكل رقم (19): مخطط الاعمدة البيانية يبين إجابات أفراد العينة على عبارات النمط الاوتوقراطي



نلاحظ من أرقام الشكل المبين أعلاه أن إجابات الموظفين على العبارة "يركز القائد على بعد العمل ويهمل العلاقات الإنسانية" ما نسبته 42% موافق في حين عبرت ما نسبته 32% عن موقف موافق بشدة بالإضافة إلى 12% عبرت عن موقف محايد ونسبة 8% عن موقف غير موافق والنسبة 6% لموقف غير موافق بشدة.

وتفسر هذه الأرقام وجود علاقات بين القائد ومرؤوسيه لبناء العلاقات الإنسانية، حيث يعتبر الموظف مؤسسة العمل بمثابة بيته وزملاء المهنة بمثابة أفراد العائلة وتتكون بينهم وبين قائدهم علاقات إنسانية قائمة على الاحترام فيسود جو من التفاهم والتعاون في أداء الأعمال بين أفراد التنظيم مما يساعد على خلق جو ومناخ عمل يؤثر إيجاباً على أداء الفرد وأداء المؤسسة.

نلاحظ كذلك أن إجابات الموظفين على العبارة "يستخدم القائد أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره" متوجهة نحو البديل غير موافق بشدة بنسبة 40% ونحو البديل غير موافق بشدة بنسبة 30% والبديل محايد

بنسبة 14% وبنسبة البديل موافق بشدة 12% وبنسبة ضعيفة 4% البديل موافق. نفسر هذه الأرقام بان القائد لا يستخدم أساليب الجبر والتهديد لتنفيذ أوامره.

وكانت الإجابات حول "يركز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات " متوجهة نحو البديل غير موافق بشدة بنفس النسبة الإجابة على العبارة غير موافق بنسبة 30% بعدها بنسبة تقدر ب 12% البديل محايد وأخيرا الإجابة على البديل موافق بشدة ب 10%. دليل على ان القائد لا يشاركونهم في اتخاذ القرارات.

أما الإجابات حول العبارات "يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعله متى وكيف شاء "متوجهة نحو البديل غير موافق 34% تليها الإجابة على العبارة محايد بنسبة 28% بعدها الإجابة على البديل غير موافق بشدة بنسبة 16% والبديل موافق بنسبة 14% وأخيرا الإجابة على البديل موافق بشدة ب 8%.

أخيرا كانت الإجابات حول العبارات " ينقيد القائد بحرفية للوائح والأنظمة " متوجهة نحو البديل موافق بشدة 32% تليها الإجابة على العبارة موافق بنسبة 30% بعدها الإجابة على البديل محايد بنسبة 18% بنسبة متساوية تقدر ب 10% لكل من البديل غير موافق وغير موافق بشدة.

و منه نستنتج عدم وجود النمط الاوتوقراطي.

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية بين نمط القيادة الحر والرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة.

الجدول رقم (13): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات النمط الحر

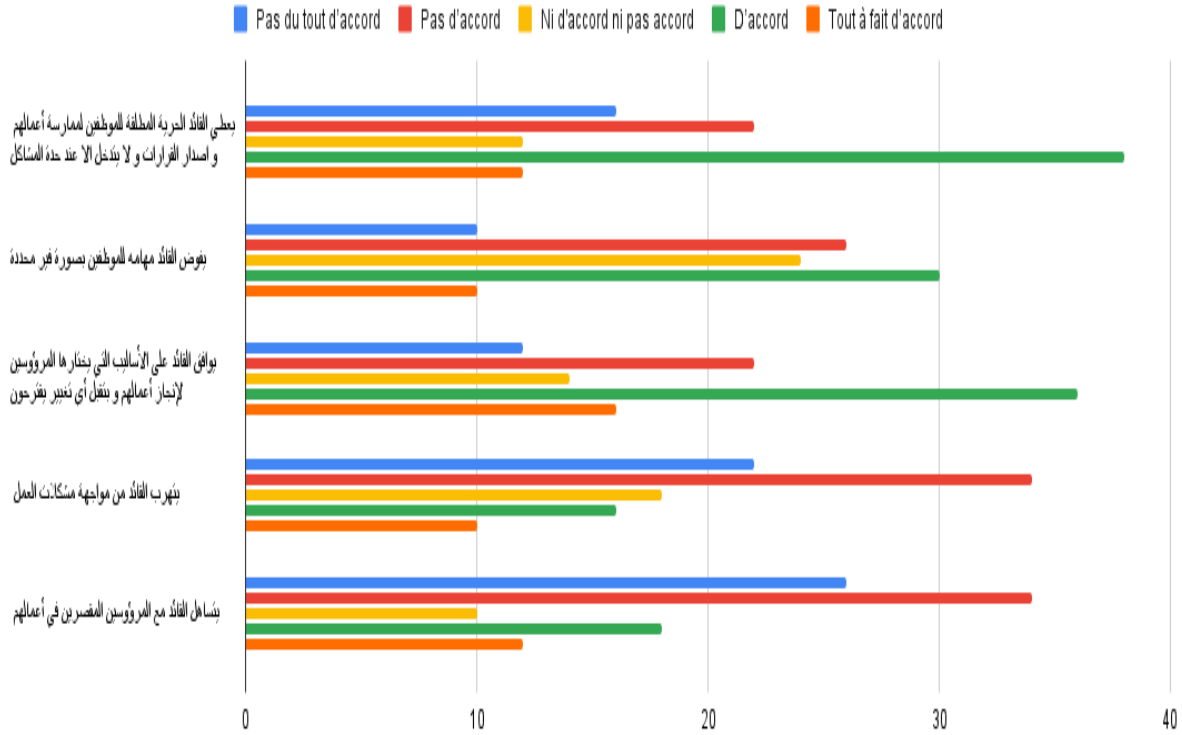
Statistiques

		يعطي القائد الحرية للموظفين أعمالهم القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل	يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحون
N	Valide	100	100	100
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3,0800	3,0400	3,2200
	Ecart-type	1,31564	1,17138	1,29162

Statistiques

		يتساهل القائد المرؤوسين المقصرين أعمالهم	مع يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل و النزاعات
N	Valide	100	100
	Manquante	0	0
	Moyenne	2,5800	2,5600
	Ecart-type	1,27271	1,36567

الشكل رقم (20): مخطط الاعمدة البيانية يبين إجابات افراد العينة على عبارات النمط الحر



نلاحظ من أرقام الشكل المبين أعلاه أن إجابات الموظفين على العبارة "يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و اصدار القرارات و لا يتدخل الا عند حدة المشاكل " ما نسبته 42 % موافق في حين عبرت ما نسبته 32% عن موقف غير موافق بالإضافة إلى 12% عبرت عن موقف فير موافق بشدة ونسبة 8% عن موقف محايد و موافق بشدة .

وتفسر هذه الأرقام أن القائد يترك حرية في ممارسة الاعمال ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل.

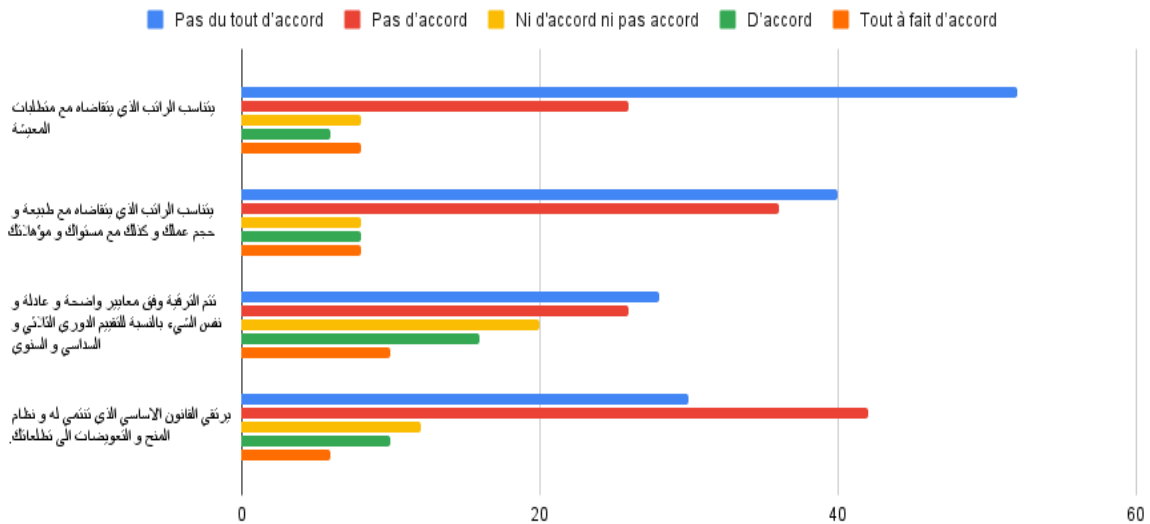
نلاحظ كذلك أن إجابات الموظفين على العبارة يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة " متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 40 % ونحو البديل غير موافق بنسبة 30 % والبديل محايد بنسبة 14% وبنسبة متساوية لكل من البديل موافق بشدة وغير موافق بشدة.

وكانت الإجابات حول "يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم ويتقبل أي تغيير يقترحون" متوجهة نحو البديل موافق في حين عبرت ما نسبته 32% عن موقف غير موافق وبعدها الإجابة على البديل موافق بشدة بنسبة 16% والبديل محايد بنسبة 14% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق بشدة ب 8.0%، أما الإجابات حول العبارات "يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل" متوجهة نحو البديل غير موافق 34% تليها الإجابة على العبارة بموافق محايد بنسبة 28% بعدها الإجابة على البديل موافق بنسبة 16% والبديل موافق بشدة بنسبة 14% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق بشدة ب 8.0%

أخيرا كانت الإجابات حول العبارات "يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في اعمالهم" متوجهة نحو البديل غير موافق 32% تليها الإجابة على العبارة غير موافق بشدة بنسبة 30% بعدها الإجابة على البديل موافق بنسبة 18% بنسبة 14% والبديل موافق بشدة بنسبة 14% وأخيرا الإجابة على البديل غير محايد ب 8.0% وتفسر هذه الأرقام وجود النمط الحر.

للرضا عن الراتب والحوافز

الشكل رقم (21): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن الرواتب والحوافز



نلاحظ من أرقام الشكل المبين أعلاه أن إجابات الموظفين على العبارة " يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة" ما نسبته 52% غير موافق بشدة في حين عبرت ما نسبته 26% عن موقف غير

موافق بالإضافة إلى 06% عبرت عن موقف موافق ونسبة 8% عن موقف محايد و موافق. وتفسر هذه الأرقام أن الرضا غير متوفر بالنسبة للراتب. أي ان الموظفين غير راضين عن الراتب.

نلاحظ كذلك أن إجابات الموظفين على العبارة "يتناسب الراتب مع حجم عملك" متوجهة نحو البديل غير موافق بشدة بنسبة 40% ونحو البديل غير موافق بنسبة 36% وكل من البديل محايد و موافق و موافق بشدة بنسبة 08% أي ان الراتب الذي يتقاضاه غير كاف بالنسبة للعمل الذي يقوم به.

وكانت الإجابات حول "تم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة" متوجهة نحو البديل غير موافق بشدة في حين عبرت ما نسبته 26% عن موقف غير موافق وبعدها الإجابة على البديل محايد بشدة بنسبة 20% والبديل موافق بنسبة 16% وأخيرا الإجابة على البديل موافق بشدة ب 10%.

أخيرا كانت الإجابات حول العبارات "يرتقي القانون الأساسي و النظام الذي تنتمي اليه الى تطلعاتك" متوجهة نحو البديل غير موافق 42% تليها الإجابة على العبارة غير موافق بشدة بنسبة 30% بعدها الإجابة على البديل محايد بنسبة 12% والبديل موافق بنسبة 10% وأخيرا الإجابة على البديل موافق بشدة ب 06%. و منه نستنتج ان الموظف في الوزارة غير راض عن الراتب و الحوافز.

للرضا عن طبيعة العمل

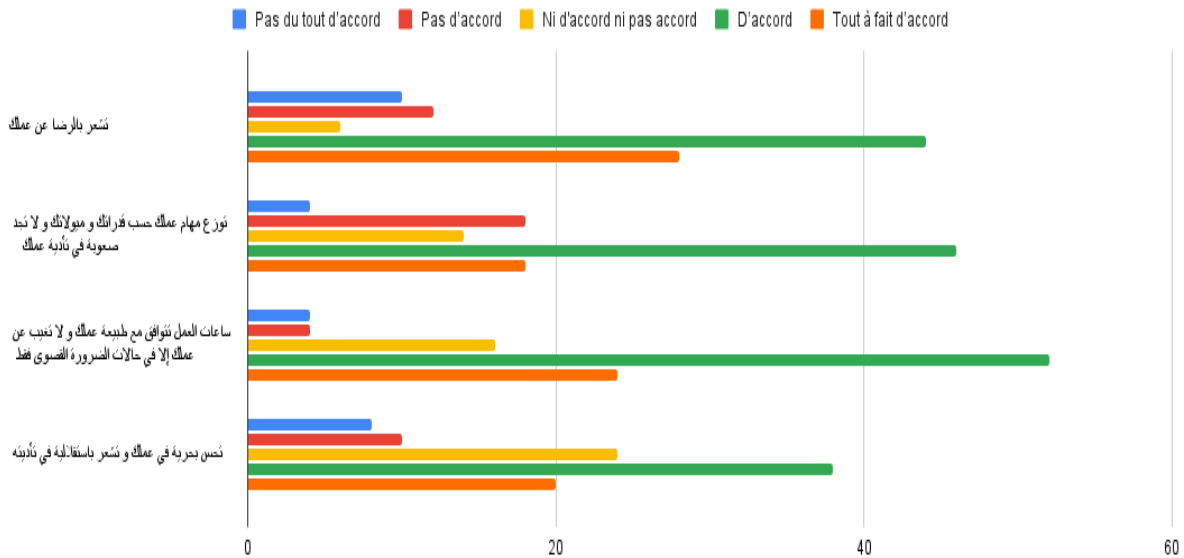
الجدول رقم (14): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن طبيعة العمل

Statistiques

		ساعات العمل	تتوافق مع طبيعة عملك ولا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	تتوافق مع طبيعة عملك ولا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	تتوافق مع طبيعة عملك ولا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط
N	Valide	100	100	100	100

Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,6800	3,5600	3,8800	3,5200
Ecart-type	1,27826	1,10390	,95642	1,15889

الشكل رقم (22): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن طبيعة العمل



نلاحظ من أرقام الشكل المبين أعلاه أن إجابات الموظفين على العبارة " تُشعر بالرضا عن عملك " ما نسبته 44 % موافق في حين عبرت ما نسبته 28% عن موقف موافق بشدة بالإضافة إلى 12% عبرت عن موقف غير موافق ونسبة 10% عن موقف غير موافق بشدة ونسبة 6% للموقف محايد.

وتفسر هذه الأرقام أن الرضا عن العمل موجود لدى موظفي الوزارة. أي ان الموظفين راضين عن العمل الذي يقومون به .

نلاحظ كذلك أن إجابات الموظفين على العبارة " توزع مهام عملك حسب قدراتك وميولاتك ولا تجد صعوبة في تأدية عملك "متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 46 % ونحو البديل محايد بنسبة 14 % وكل من البديل غير موافق و موافق بشدة بنسبة 18%

وكانت الإجابات حول " ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك ولا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط "متوجهة نحو البديل موافق في حين عبرت ما نسبته 24% عن موقف موافق بشدة وبعدها الإجابة على العبارة بالبديل محايد بنسبة 16% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق بشدة و البديل غير موافق ب 04. %

أخيرا كانت الإجابات حول العبارات " تحس بحرية في عملك وتشعر باستقلالية في تأديته " متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 38% تليها الإجابة على العبارة ب محايد بنسبة 24 %بعدها الإجابة على البديل موافق بشدة بنسبة 20% والبديل غير موافق بنسبة 10% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق بشدة ب 8. % و منه نستنتج ان الموظف في الوزارة يحس بحرية اثناء أداء عمله .

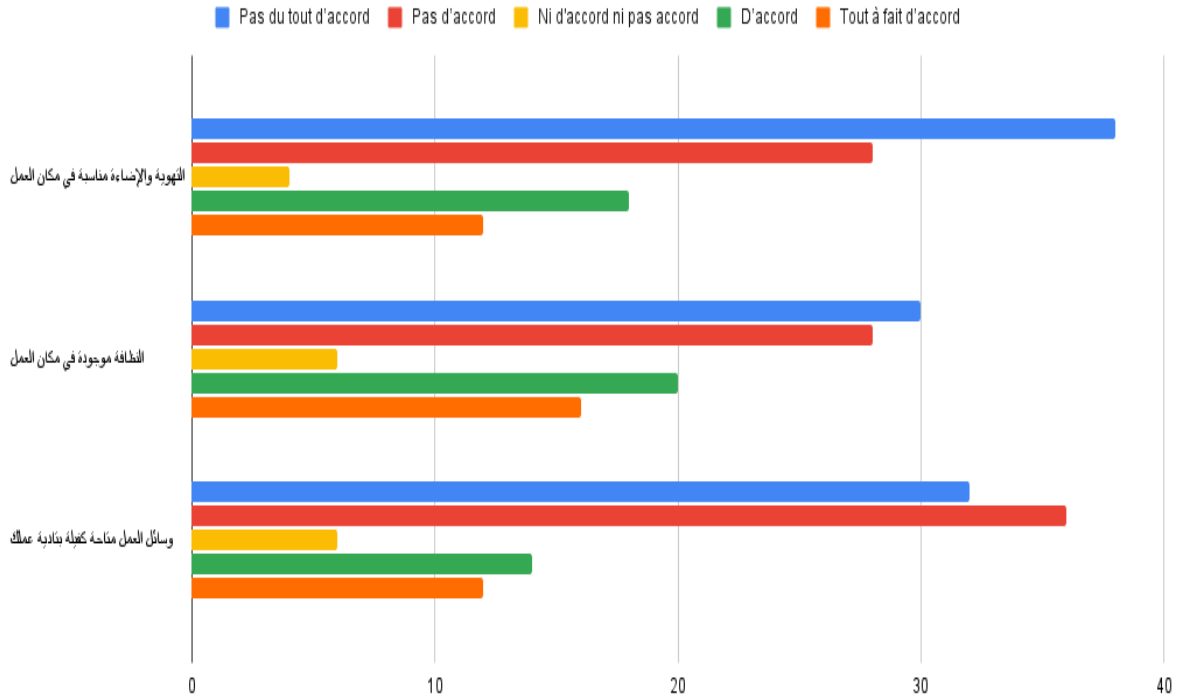
ظروف العمل

الجدول رقم (15): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن ظروف العمل

Statistiques

		التهوية والإضاءة	النظافة موجودة في مكان العمل	وسائل العمل متاحة كفيلا بتأدية عملك
N	Valide	100	100	100
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	2,3800	2,6400	2,3800
	Ecart-type	1,44795	1,48746	1,37642

الشكل رقم (23): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن ظروف العمل



نلاحظ من أرقام الشكل المبين أعلاه أن إجابات الموظفين على العبارة " التهوية والإضاءة مناسبة في مكان العمل " ما نسبته 38 % غير موافق بشدة في حين عبرت ما نسبته 28% عن موقف غير موافق بالإضافة إلى 18% عبرت عن موقف موافق بشدة ونسبة 12% عن موقف موافق ونسبة 4% للموقف محايد. وتفسر هذه الأرقام أن التهوية و الإضاءة غير مناسبين في الوزارة. أي ان الموظفين غير راضين عن هذه الظروف .

نلاحظ كذلك أن إجابات الموظفين على العبارة " النظافة موجودة في مكان العمل "متوجهة نحو البديل غيرموافق بشدة بنسبة 30 % ونحو البديل غير موافق بنسبة 28%و بنسبة 18 %للبدل موافق بعدها الإجابة على البديل موافق بشدة بنسبة 12% وأخيرا الإجابة على البديل محايد ب 4%. أي ان النظافة غير متوفرة في مكاتب العمل .

أخيرا كانت الإجابات حول العبارات " وسائل العمل متاحة كفيلا بتادية عمالك " متوجهة نحو البديل غير موافق 36% تليها الإجابة على العبارة غير موافق بشدة بنسبة 32 %بعدها الإجابة على البديل موافق بنسبة 14% والبديل موافق بشدة بنسبة 12% وأخيرا الإجابة على البديل محايد ب 6%.

و منه نستنتج ان الموظف في الوزارة غير راض عن ظروف العمل.

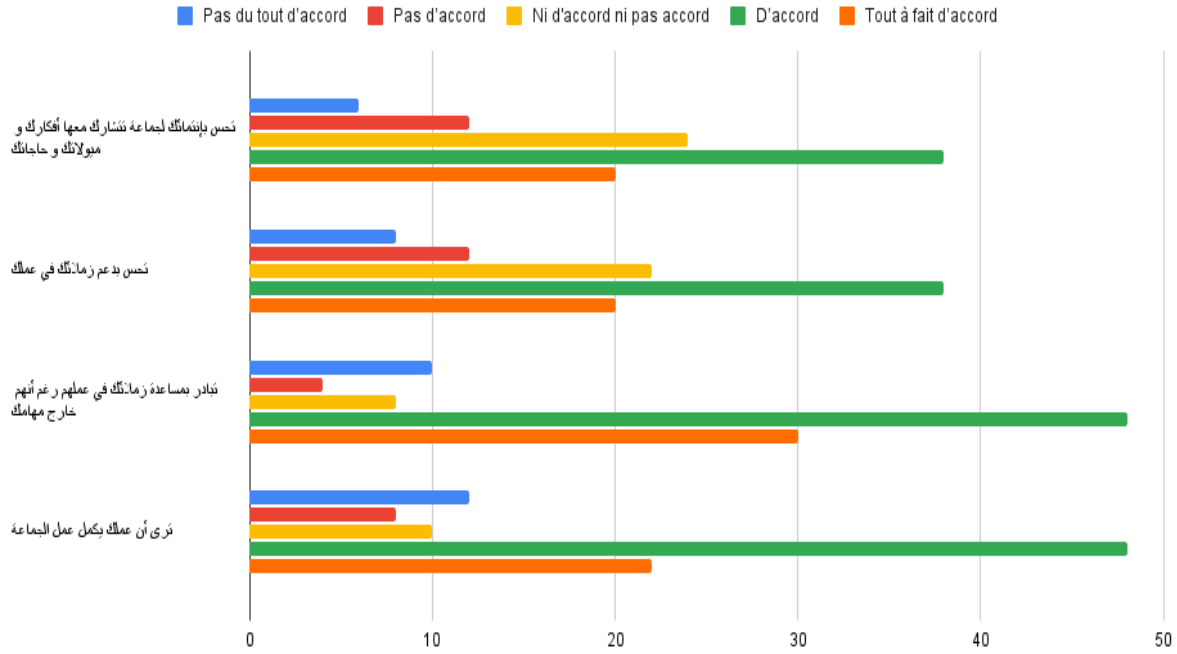
الرضا عن جماعات العمل

الجدول رقم (16): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن جماعات العمل

Statistiques

	ترى أن عملك يكمل الجماعة	تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارج مهامك	تحيى زملائك في عملك بدعمهم	تتشارك معهم أفكارك و ميولاتكم حاجاتك
N Valide	100	100	100	100
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,5400	3,5000	3,8400	3,6000
Ecart-type	1,12295	1,17637	1,19528	1,25529

الشكل رقم (24): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن جماعات العمل



نلاحظ من أرقام الشكل المبين أعلاه أن إجابات الموظفين على العبارة " تحس بإنتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك وميولاتك وحاجاتك " ما نسبته 38 % موافق في حين عبرت ما نسبته 24% عن موقف محايد بالإضافة إلى 20% عبرت عن موقف موافق بشدة ونسبة 12% عن موقف غير موافق ونسبة 06% للموقف غير موافق بشدة . وتفسر هذه الأرقام أن الموظف يحس بانتمائه الى جماعة يتشارك معها الأفكار و الحاجات . أي ان الموظفين راضين عن جماعة العمل الذي ينتمون اليه .

نلاحظ كذلك أن إجابات الموظفين على العبارة " تحس بدعم زملائك في عملك "متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 38 % ونحو البديل محايد بنسبة 22% بالإضافة إلى 20% عبرت عن موقف موافق بشدة ونسبة 12% عن موقف غير موافق ونسبة 08% للموقف غير موافق بشدة . أي ان الموظف يحس بدعم زملائه له في العمل .

وكانت الإجابات حول " تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارج مهامك "متوجهة نحو البديل موافق في حين عبرت ما نسبته 30% عن موقف موافق بشدة وبعدها الإجابة على البديل محايد بنسبة 08% والبديل غير موافق بشدة بنسبة 10% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق ب 04%.

أي ان الموظف يتسلعون في أداء المهام.

أخيرا كانت الإجابات حول العبارات " ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة " متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 48% تليها الإجابة على العبارة موافق بشدة بنسبة 22% بعدها الإجابة على البديل غير موافق بشدة بنسبة 12% والبديل محايد بنسبة 10% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق ب 8%. و منه نستنتج ان عمل الموظف في الوزارة يكمل عمل الجماعة .

الرضا عن النمط والإشراف

الجدول رقم (17): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن النمط والإشراف

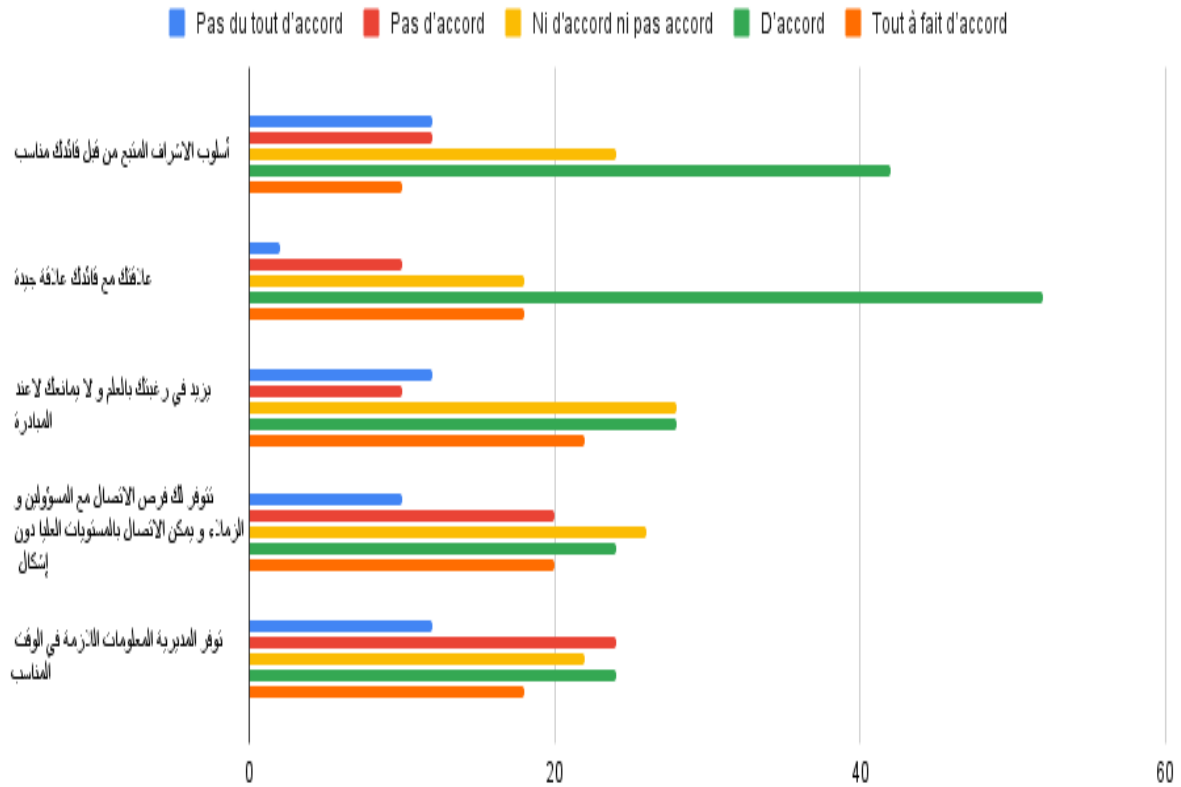
Statistiques

		أسلوب الإشراف	علاقتك مع قائدك	يزيد في رغبتك بالعلم ولا يمانعك عند المبادرة
N	Valide	100	100	100
	Manquante	0	0	0
	Moyenne	3,2600	3,7400	3,3800
	Ecart-type	1,16879	,93873	1,26953

Statistiques

		تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين والزملاء ويمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال	توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب
N	Valide	100	100
	Manquante	0	0
	Moyenne	3,2400	3,1200
	Ecart-type	1,26427	1,29708

الشكل رقم (25): يوضح عدد الإجابات على عبارات الاستبيان لعبارات الرضا عن النمط والاشرف



نلاحظ من أرقام الشكل المبين أعلاه أن إجابات الموظفين على العبارة " أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب " ما نسبته 42 %موافق في حين عبرت ما نسبته 24% عن موقف محايد بالإضافة إلى 10%عبرت عن موقف موافق بشدة ونسبة 12% عن موقف غير موافق وغير موافق بشدة. وتفسر هذه الأرقام أن القائد يتبع اسلوب اشراف مناسب مع مرؤوسيه.

نلاحظ كذلك أن إجابات الموظفين على العبارة " علاقتك مع قائدك علاقة جيدة "متوجهة نحو البديل موافق بنسبة 52 % ونحو البديل غير موافق بنسبة 10 %والبديل غير موافق بشدة بنسبة 02% وبنسبة متساوية لكل من البديل موافق بشدة ومحايد ب 18 %دليل على وجود علاقة جيدة بين القائد ومرؤوسيه.

وكانت الإجابات حول " يزيد في رغبتك بالعلم ولا يمانعك عند المبادرة " متوجهة بنسب متساوية نحو البديل موافق ومحايد بنسب 28% في حين عبرت ما نسبته 22% عن موقف موافق بشدة وبعدها الإجابة على البديل غير موافق بشدة بنسبة 12% والبديل غير موافق بنسبة 10% أي أن القائد لا يمانع الرغبة في التعلم بل يساعدهم عند المبادرة.

أما الإجابات حول العبارات " تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين والزملاء ويمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال "متوجهة نحو البديل محايد بنسبة 26% تليها الإجابة على العبارة بموقف موافق بنسبة 20 %بعدها الإجابة بنسب متساوية نحو البديل موافق بشدة وغير موافق في حين عبرت ما نسبته 10% عن موقف غير موافق بشدة.

ومنه نستنتج أن هناك اتصال بين المسؤولين والموظفين والزملاء.

أخيرا كانت الإجابات حول العبارات " توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب " متوجهة نحو البديل غير موافق 24% بنفس النسبة الموقوف موافق تليها الإجابة على العبارة محايد بنسبة 22 %بعدها الإجابة على البديل موافق بشدة بنسبة 18% وأخيرا الإجابة على البديل غير موافق بشدة ب 12. %وتفسر هذه الأرقام انه يوجد خلل في توفر المعلومات في الوقت المناسب.

المطلب الثاني: النتائج العامة للدراسة

بعد عرض بيانات الاستبيان بالاعتماد على جداول وأشكال مناسبة لتسهيل قراءة البيانات المتحصل عليها، قمنا بتحليلها وتفسيرها وفيما يلي نبين اختبار الفرضيات للوصول الى النتائج العامة، حسب المحاور المعتمدة في الاستبيان وتتمثل في:

الجانب الشخصي:

لاحظنا من خلال عرض نتائج الدراسة أن 60% من أفراد العينة المدروسة سنهم ما بين 30 سنة و 49 سنة، باعتبار هذه الفئة لها القدرة على تحمل المسؤولية و ذات خبرة في الميدان، فمن المنطقي جدا أنها تمثل الفئة المنوالية في العينة ، أما من ناحية التوظيف حسب المنصب أغلبها إطارات ، بسبب أن المناصب العليا في الوزارة تتطلب مستوى تعليمي عالي .

الجانب المهني**تحليل البيانات حول الرضا**

من خلال نتائج الدراسة يتضح لنا ان افراد العينة موافقين في إجاباتهم على وجود النمط الديمقراطي وتأثيره بالإيجاب على مستوى الرضا الوظيفي.

من تم تأكيد الفرضية الأولى.

يرى افراد العينة انهم غير موافقين في اجاباتهم على النمط الاوتوقراطي او الديكتاتوري أي ان تطبيق النمط الاوتوقراطي يؤثر سلبيا على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة.

أي تأكيد الفرضية الثانية.

أخيرا يرى افراد العينة أن القائد نادرا ما يعتمد النمط الحر في القيادة وأكدنا ذلك بهذه الدراسة حيث ان هذا النمط يحسن من الأداء وتم تأكيد الفرضية الثالثة.

خلاصة الفصل

مما سبق نستطيع القول بان الموارد البشرية اهم مورد في الوزارة لما لها من أهمية كبيرة في التسيير وتحسين الأداء وقد قمنا بهذه الدراسة من اجل المساهمة في إيجاد الحل الأمثل لرفع مستوى الرضا للموظفين وتحسين طرق إدارة المؤسسات والكشف عن الأنماط القيادية المتبعة فيها.

من خلال مناقشة فرضيات الدراسة وعرض النتائج نستنتج أن القائد في المؤسسة يلعب دورا هاما وأساسيا في أداء العمال ورضاهم من خلال اتباعه لنمط قيادي معين. فالحاجة الى النمط القيادي المناسب يعتبر أحد الخصائص الرئيسية التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة، إذن القيادة في هذه الأيام هي الطريق الى الإدارة الناجحة .

الخاتمة العامة

لا يختلف اثنان في الدور الذي يمكن ان تلعبه الأنماط القيادية التي يسيرون بها المسؤولون عمالهم ويرجع ذلك لتأثرهم بصفة مباشرة عن جميع سلوكيات وتصرفات المسؤولين. لكن وباعتبار تباين وتعد الأنماط القيادية هذه يجعل من اختيار الأنسب في هذه الأنواع غاية في التعقيد. بتوقف هذا الاختيار على شخصية القائد وهو الامر الذي ينعكس بالسلب او بالإيجاب على وقبول المرؤوسين لهذا النمط الذي ينتهجه القائد عنهم.

فالنمط القيادي الفعال هو الحجر الأساسي المركزي للمؤسسة وإحساس استقرارها وتحقيق الرضا الوظيفي لمواردها البشرية ولهذا تسعى الدول الغربية المتقدمة الى التطوير المستمر المهني للقائدين والمرؤوسين لتحقيق تسيير اداري فعال. فتحقيق الرضا الوظيفي ضرورة لازمة للوصول الى النتائج المسطرة وتحقيق الأهداف.

ولقد بات من الواضح من خلال الدراسات والبحوث التي أجريت ان تحقيق الرضا الوظيفي ليس بالأمر الميسر ولا بالمهمة السهلة في ظل تعقيدات تحديد المتغيرات التي تؤثر فيه من جنس وسنوات الخبرة والحالة المدنية والمستوى ومؤثرات أخرى تجعل من إمكانية الدفع بالقائد في اختيار النمط المناسب وظروف العمل في وزارة الشباب والرياضة لذا فلا بد من الاستمرار في اجراء الدراسات والبحوث وتكثيف الجهود للوصول الى أكبر قدر ممكن من الرضا الوظيفي للموظفين في وزارة الشباب والرياضة.

فمن خلال هذه الدراسة توصلنا الى ان النمط السائد هو النمط الديمقراطي في وزارة الشباب والرياضة وهو النمط المناسب لتحقيق الرضا الوظيفي فيها وهذا لتناسبه وطبيعة العمل الذي الى تظافر وتكاتف الجهود والعمل في روح الجماعة واتخاذ القرارات بصفة جماعية.

فالرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل العامل مع عناصر وظيفته و هذا التفاعل يتأثر بجملة من العوامل التنظيمية و النظامية في سبيل معرفة مستويات الرضا الوظيفي و يمكن استعمال عدة مقاييس موضوعية و ذاتية حيث سعت دراستنا في الفصل التطبيقي الى التعرف على تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في ميدان الدراسة حيث اعتمدنا المنهج التحليلي الوصفي ثم تناولنا أدوات جمع البيانات و المعلومات عن طريق الملاحظة و الاستبيان و من ثم تحليل نتائج الدراسة و التحقق من صحة الفرضيات.

في الأخير توصلنا الى ان النمط الديمقراطي يعمل على الرفع من مستوى الرضا الوظيفي للعاملين لوزارة الشباب والرياضة.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

- إبتسام الضمور، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، 2018، دار الكنوز، الأردن
- أحمد م، الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، 2015
- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي -مدخل بناء المهارات- دار الجامعية، الإسكندرية، ط7، مصر، 2000.
- أسامة الخيري، القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013
- بشير عباس العلق: الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، ط1، 2008، ص20.
- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- ج كورتو: الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية، ترجمة: سالم العيسى، دار علاء الدين، سوريا، ط1، 1999.
- خالد عبد الوهاب الزيد: القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام، الأردن، ط1، 2013.
- د. طارق شوقي، اصول ومبادئ القيادة، 2020
- سيد مصطفى أحمد، ادارة السلوك التنظيمي، دار المعادي الجديدة، مصر، 2005
- عدي عطا حمادي: القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية، دار البلدية، الأردن، ط1، 2013.
- علي احمد عبد الرحمان، عياصرة، القيادة والدافعية في الادارة التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
- عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قار يونس ليبيا، 1995.
- فاروق عبده فلية، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي، في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2005
- فاروق عبده فيلة ومحمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2005.
- فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مباني للنشر، الأردن، 2003.
- كامل محمد المغربي، الإدارة (اصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع تحديات القرن21)، دار الفكر، الأردن، ط1، 2007.
- مايكل هامر: نتائج إعادة الهندسة، دار الأفاق، الرياض، 1999، ص12.
- محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع، عمان، ط1، 2011، ص12.

محمد فتحي عكاشة، محمد شفيق: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي للنشر، مصر، 1998.

محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص 94.93 .

محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، د ب، ط4، 2003

معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص153.

ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية، السعودية، 1995

نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

هاينز ماريون- تر: محمود مرسي وزهير الصباغ، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض، د.س.ن.

المقالات:

حسن عبد الله باشيوة، الأنماط القيادية السائدة في جامعة محمد لمين دباغين، المجلة الإقتصادية الجزائرية، 2016.

المذكرات:

برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس باتنة دكتوراه العلوم الاقتصادية وتسيير المؤسسة. جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.

سيد محمد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية(مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية)، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2008.

الشنواني صالح: مفاهيم أساسية في ادارة الأفراد، جامعة بيروت العربية، لبنان، 1972

صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص239

عبد المالك، دور القيادة الغدارية في تحقيق التغير التنظيمي، أطروحة دكتوراه، سطيف، 2016.

عبيد بن عبد الله بن بوحيتير السبيعي، الادوار القيادية لمديرية التربية والتعليم في دور متطلبات التغيير،
اطروحة دكتوراه، جامعة ام القرى السعودية، 2009

عبيدي روميسة تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بولاية سوق
أهراس. ماستر علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل بجامعة العربي بن المهدي أم البواقي.
2021

عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، مفاهيم نماذج ونظريات منشورات جامعة قار
يونس ليبيا، 1995.

فيروز شين، تأطير الانماط القيادية على تنمية مهارات العاملين بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد
خضير بسكرة

لحلو طيوش، وشهير عدلان، أثر الأنماط القيادية على أداء الموظفين الإداريين ببلدية وجانة"، مذكرة لنيل
شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع 2020-2021، جامعة جيجل

محمد بشير، المهارات السلوكية لدى القائد الإداري وعلاقتها بتمكين جماعات العمل في المؤسسة الصناعية،
اطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2020.

ندى زويد، ضيف الله المطيري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، كلية
التدريس، جامعة حائل.

نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، ماجستير علم اجتماع،
جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014

المواقع الإلكترونية:

الموقع الرسمي لوزارة الشباب والرياضة.

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان

قسم البيانات الشخصية :

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الاختيار المناسب :

الجنس :

ذكر أنثى

الحالة المدنية للأفراد :

أعزب متزوج مطلق أرمل

العمر :

من 29-20 سنة من 39-30 سنة من 49-40 سنة
 50 سنة فما فوق

التصنيف (من 1 إلى 16) :

سنوات الخبرة :

أقل من 05 سنوات من 10-5 سنوات أكثر من 20 سنة
 من 15-11 سنوات من 20-16 سنة

تنتمي إلى سلك :

تقني مشترك

تشغل منصب نوعي "مسؤول"

رئيس مصلحة رئيس إطار

مكان العمل :

المديرية الفرعية للموارد البشرية و النشاط البشري

المديرية الفرعية للتكوين في مهن الرياضة

المديرية الفرعية للتكوين في مهن الشباب

المديرية الفرعية للتنظيم و المنازعات

كيفية الالتحاق بالوظيفة

مسابقة وكالة تشغيل توظيف مباشر طرق أخرى

الرجاء وضع إشارة (X) أمام كل عبارة بالدرجة التي توافق وجهة نظرك الشخصية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

أولاً : النمط القيادي

نمط القيادة الديمقراطية						
					يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية	1
					يسهر القائد على العمل في جومن التعاون و يشارك مرؤوسيه في حلّ مشاكلهم	2
					يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكاناتهم عند تقسيمه للمهام	3
					يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم	4
					يبسر سبل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه	5
نمط القيادة الأوتوقراطي						
					يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	6
					يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره	7
					يركز السلطة في يده و لا يتيح الفرصة	8

					لمناقشة القرارات	
					يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم متى وكيف شاء	9
					يتقيد القائد بحرفية اللوائح و الأنظمة	10
نمط القيادة الحر						
					يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و اصدار القرارات و لا يتدخل الا عند حدة المشاكل	11
					يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة فير محددة	12
					يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لإنجاز أعمالهم و بتقبل أي تغيير يقترحون	13
					يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	14
					يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	15

ثانيا : الرضا الوظيفي

الرضا عن طبيعة العمل						
					تشعر بالرضا عن عملك	16
					توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك	17
					ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	18
					تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته	19
الرضا عن الراتب و الحوافز						

					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة	20
					يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك	21
					تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي	22
					يرتقي القانون الاساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات الى تطلعاتك.	23
الرضا عن نمط الإشراف و الاتصال						
					أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب	24
					علاقتك مع قائدك علاقة جيدة	25
					يزيد في رغبتك بالعلم و لا يمانعك لاعند المبادرة	26
					تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال	27
					توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	28
الرضا عن جماعات العمل						
					تحس بإنتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتك و حاجاتك	29
					تحس بدعم زملائك في عملك	30
					تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارج مهامك	31
					ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة	32
الرضا عن ظروف العمل (البيئة)						

					التهوية والإضاءة مناسبة في مكان العمل	33
					النظافة موجودة في مكان العمل	34
					وسائل العمل متاحة كفيلا بتادية عمالك	35

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم فى بناء علاقات اجتماعية	100	3,8600	1,13725	,11372
يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حلّ مشاكلهم	100	3,8000	1,11916	,11192
يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكانياتهم عند تقسيمه للمهام	100	3,6400	1,29895	,12990
يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم	100	3,6000	1,25529	,12553
يبسر سبل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه	100	3,6400	1,29895	,12990
يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	100	2,5400	1,24251	,12425
يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره	100	2,1400	1,22285	,12228
يركز السلطة في يده و لا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات	100	2,4000	1,25529	,12553
يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعيهم متى و كيف شاء	100	2,6000	1,20605	,12060
ينقيد القائد بحرفية اللوائح و الأنظمة	100	3,0800	1,25271	,12527
يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل	100	3,0800	1,31564	,13156

يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة	100	3,0400	1,17138	,11714
يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحون	100	3,2200	1,29162	,12916
يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل و النزاعات	100	2,5800	1,27271	,12727
يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	100	2,5600	1,36567	,13657
تشعر بالرضا عن عملك	100	3,6800	1,27826	,12783
توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك	100	3,5600	1,10390	,11039
ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	100	3,8800	,95642	,09564
تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته	100	3,5200	1,15889	,11589
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة	100	1,9200	1,25271	,12527
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك	100	2,0800	1,23648	,12365
تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي	100	2,5400	1,32131	,13213
يرتقي القانون الاساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات الى تطلعاتك.	100	2,2000	1,15470	,11547
أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب	100	3,2600	1,16879	,11688
علاقتك مع قائدك علاقة جيدة	100	3,7400	,93873	,09387
يزيد في رغبتك بالعلم و لا يمانعك لاعدد المبادرة	100	3,3800	1,26953	,12695

تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال	100	3,2400	1,26427	,12643
توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	100	3,1200	1,29708	,12971
تحسن بإبتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتك حاجاتك	100	3,5400	1,12295	,11229
تحسن بدعم زملائك في عملك	100	3,5000	1,17637	,11764
تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارجهمامك	100	3,8400	1,19528	,11953
ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة	100	3,6000	1,25529	,12553
التهوية والإضاءة مناسبة في مكان العمل	100	2,3800	1,44795	,14480
النظافة موجودة في مكان العمل	100	2,6400	1,48746	,14875
وسائل العمل متاحة كقيلة بتادية عملك	100	2,3800	1,37642	,13764

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية	33,942	99	,000	3,86000	3,6343	4,0857
يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم	33,954	99	,000	3,80000	3,5779	4,0221
يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكاناتهم عند تقسيمه للمهام	28,023	99	,000	3,64000	3,3823	3,8977
يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم	28,679	99	,000	3,60000	3,3509	3,8491
يبسر سبل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه	28,023	99	,000	3,64000	3,3823	3,8977
يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	20,442	99	,000	2,54000	2,2935	2,7865
يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره	17,500	99	,000	2,14000	1,8974	2,3826
يركز السلطة في يده و لا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات	19,119	99	,000	2,40000	2,1509	2,6491
يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعيهم متى و كيف شاء	21,558	99	,000	2,60000	2,3607	2,8393
ينتقد القائد بحرفية للوائح و الأنظمة	24,587	99	,000	3,08000	2,8314	3,3286

يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل	23,411	99	,000	3,08000	2,8189	3,3411
يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة	25,952	99	,000	3,04000	2,8076	3,2724
يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحون	24,930	99	,000	3,22000	2,9637	3,4763
يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل و النزاعات	20,272	99	,000	2,58000	2,3275	2,8325
يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	18,745	99	,000	2,56000	2,2890	2,8310
تشعر بالرضا عن عملك	28,789	99	,000	3,68000	3,4264	3,9336
توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك	32,249	99	,000	3,56000	3,3410	3,7790
ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	40,568	99	,000	3,88000	3,6902	4,0698
تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته	30,374	99	,000	3,52000	3,2901	3,7499
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة	15,327	99	,000	1,92000	1,6714	2,1686
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك	16,822	99	,000	2,08000	1,8347	2,3253
تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي	19,223	99	,000	2,54000	2,2778	2,8022
يرتقي القانون الاساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات الى تطلعاتك.	19,053	99	,000	2,20000	1,9709	2,4291

أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب	27,892	99	,000	3,26000	3,0281	3,4919
علاقتك مع قائدك علاقة جيدة	39,841	99	,000	3,74000	3,5537	3,9263
يزيد في رغبتك بالعلم و لا يمانعك لاعند المبادرة	26,624	99	,000	3,38000	3,1281	3,6319
تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال	25,627	99	,000	3,24000	2,9891	3,4909
توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	24,054	99	,000	3,12000	2,8626	3,3774
تحس بإنتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتك حاجاتك	31,524	99	,000	3,54000	3,3172	3,7628
تحس بدعم زملائك في عملك	29,753	99	,000	3,50000	3,2666	3,7334
تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارجهمامك	32,126	99	,000	3,84000	3,6028	4,0772
ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة	28,679	99	,000	3,60000	3,3509	3,8491
التهوية والإضاءة مناسبة في مكان العمل	16,437	99	,000	2,38000	2,0927	2,6673
النظافة موجودة في مكان العمل	17,748	99	,000	2,64000	2,3449	2,9351
وسائل العمل متاحة كفيلا بتادية عملك	17,291	99	,000	2,38000	2,1069	2,6531

Tableaux croisés

الجنس * يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية

Effectif

	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	0	2	4	16	16	38
الجنس أنثى	6	6	8	26	16	62
Total	6	8	12	42	32	100

الجنس * يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حلّ مشاكلهم

Effectif

	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حلّ مشاكلهم					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	0	0	6	12	20	38
الجنس أنثى	4	12	8	28	10	62
Total	4	12	14	40	30	100

الجنس * يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكاناتهم عند تقسيمه للمهام

Effectif

	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكاناتهم عند تقسيمه للمهام					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

الجنس	ذكر	2	4	8	14	10	38
	أنثى	8	8	4	22	20	62
	Total	10	12	12	36	30	100

Tableau croisé الجنس* يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم

Effectif

	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم					Total	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
الجنس	ذكر	2	2	8	12	14	38
	أنثى	6	12	8	22	14	62
	Total	8	14	16	34	28	100

Tableau croisé الجنس* يبسر سبل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه

Effectif

	يبسر سبل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه					Total	
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
الجنس	ذكر	0	0	10	12	16	38
	أنثى	10	10	8	18	16	62
	Total	10	10	18	30	32	100

Tableau croisé الجنس* يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية

Effectif

		يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية				Total	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
الجنس	ذكر	6	12	8	8	4	38
	أنثى	18	18	14	8	4	62
	Total	24	30	22	16	8	100

Tableau croisé الجنس* يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره

Effectif

		يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره				Total	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
الجنس	ذكر	16	10	6	4	2	38
	أنثى	22	22	10	2	6	62
	Total	38	32	16	6	8	100

Tableau croisé الجنس* يركز السلطة في يده و لا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات

Effectif

		يركز السلطة في يده و لا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات				Total	
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق		موافق بشدة
الجنس	ذكر	14	10	6	6	2	38
	أنثى	16	20	10	12	4	62
	Total	30	30	16	18	6	100

Tableau croisé الجنس* يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعيهم متى وكيف شاء

Effectif

	يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعيهم متى وكيف شاء					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	6	12	10	8	2	38
الجنس أنثى	14	20	14	8	6	62
Total	20	32	24	16	8	100

Tableau croisé الجنس* يتقيد القائد بحرفية اللوائح و الأنظمة

Effectif

	يتقيد القائد بحرفية اللوائح و الأنظمة					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	4	4	6	20	4	38
الجنس أنثى	12	12	16	16	6	62
Total	16	16	22	36	10	100

Tableau croisé الجنس* يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل

Effectif

	يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل
--	--

	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق
الجنس ذكر	4	6	6	16
الجنس أنثى	12	16	6	22
Total	16	22	12	38

Tableau croisé الجنس* يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل

Effectif

	يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل	Total
الجنس ذكر	6	38
الجنس أنثى	6	62
Total	12	100

Tableau croisé الجنس* يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة

Effectif

	يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	4	12	10	8	4	38
الجنس أنثى	6	14	14	22	6	62
Total	10	26	24	30	10	100

Tableau croisé الجنس* يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحون

Effectif

	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحون					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	0	8	8	16	6	38
الجنس أنثى	12	14	6	20	10	62
Total	12	22	14	36	16	100

Tableau croisé الجنس* يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل و النزاعات

Effectif

	يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل و النزاعات					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	6	18	10	2	2	38
الجنس أنثى	16	16	8	14	8	62
Total	22	34	18	16	10	100

Tableau croisé الجنس* يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم

Effectif

	يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

الجنس	ذكر	12	14	4	4	4	38
	أنثى	14	20	6	14	8	62
	Total	26	34	10	18	12	100

Tableau croisé الجنس * تشعر بالرضا عن عملك

Effectif

		تشعر بالرضا عن عملك					Total
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس	ذكر	0	12	2	10	14	38
	أنثى	10	0	4	34	14	62
	Total	10	12	6	44	28	100

Tableau croisé الجنس * توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك

Effectif

		توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك					Total
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس	ذكر	2	8	6	12	10	38
	أنثى	2	10	8	34	8	62
	Total	4	18	14	46	18	100

Tableau croisé الجنس * ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة
القصوى فقط

Effectif

	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	0	4	4	18	12	38
الجنس أنثى	4	0	12	34	12	62
Total	4	4	16	52	24	100

Tableau croisé الجنس * تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته

Effectif

	تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	0	4	6	14	14	38
الجنس أنثى	8	6	18	24	6	62
Total	8	10	24	38	20	100

Tableau croisé الجنس * يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة

Effectif

	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	18	12	0	2	6	38
الجنس أنثى	34	14	8	4	2	62

Tableau croisé الجنس * يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة

Effectif

	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	18	12	0	2	6	38
الجنس أنثى	34	14	8	4	2	62
Total	52	26	8	6	8	100

Tableau croisé الجنس * يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك

Effectif

	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	12	12	4	6	4	38
الجنس أنثى	28	24	4	2	4	62
Total	40	36	8	8	8	100

Tableau croisé الجنس * تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي

Effectif

	تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	8	12	10	2	6	38
الجنس أنثى	20	14	10	14	4	62

Tableau croisé الجنس * تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي

Effectif

	تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	8	12	10	2	6	38
الجنس أنثى	20	14	10	14	4	62
Total	28	26	20	16	10	100

Tableau croisé الجنس * يرتقي القانون الاساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات الى تطلعاتك.

Effectif

	يرتقي القانون الاساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات الى تطلعاتك.					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	12	14	4	4	4	38
الجنس أنثى	18	28	8	6	2	62
Total	30	42	12	10	6	100

Tableau croisé الجنس * أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب

Effectif

	أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	2	6	8	16	6	38
الجنس أنثى	10	6	16	26	4	62

Tableau croisé الجنس * أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب

Effectif

		أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب					Total
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس	ذكر	2	6	8	16	6	38
	أنثى	10	6	16	26	4	62
	Total	12	12	24	42	10	100

Tableau croisé الجنس * علاقتك مع قائدك علاقة جيدة

Effectif

		علاقتك مع قائدك علاقة جيدة					Total
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس	ذكر	0	4	6	18	10	38
	أنثى	2	6	12	34	8	62
	Total	2	10	18	52	18	100

Tableau croisé الجنس * يزيد في رغبتك بالعلم و لا يمانعك لاعد المبادرة

Effectif

		يزيد في رغبتك بالعلم و لا يمانعك لاعد المبادرة					Total
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس	ذكر	0	8	8	10	12	38
	أنثى	12	2	20	18	10	62
	Total	12	10	28	28	22	100

Tableau croisé الجنس * تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال

Effectif

	تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	2	8	12	8	8	38
الجنس أنثى	8	12	14	16	12	62
Total	10	20	26	24	20	100

Tableau croisé الجنس * توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب

Effectif

	توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	0	12	10	6	10	38
الجنس أنثى	12	12	12	18	8	62
Total	12	24	22	24	18	100

Tableau croisé الجنس * تحس بإنتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتك و حاجاتك

Effectif

	تحس بإنتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتك و حاجاتك					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	

الجنس	ذكر	0	4	10	14	10	38
	أنثى	6	8	14	24	10	62
	Total	6	12	24	38	20	100

Tableau croisé الجنس * تحس بدعم زملائك في عملك

Effectif

		تحس بدعم زملائك في عملك					Total
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس	ذكر	2	4	6	18	8	38
	أنثى	6	8	16	20	12	62
	Total	8	12	22	38	20	100

Tableau croisé الجنس * تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارج مهامك

Effectif

		تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارج مهامك					Total
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس	ذكر	2	0	4	18	14	38
	أنثى	8	4	4	30	16	62
	Total	10	4	8	48	30	100

Tableau croisé الجنس * ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة

Effectif

	تري أن عملك يكمل عمل الجماعة					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	2	2	4	18	12	38
الجنس أنثى	10	6	6	30	10	62
Total	12	8	10	48	22	100

Tableau croisé * التهوية والإضاءة مناسبة في مكان العمل

Effectif

	التهوية والإضاءة مناسبة في مكان العمل					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	12	8	2	8	8	38
الجنس أنثى	26	20	2	10	4	62
Total	38	28	4	18	12	100

Tableau croisé * النظافة موجودة في مكان العمل

Effectif

	النظافة موجودة في مكان العمل					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	8	12	2	6	10	38
الجنس أنثى	22	16	4	14	6	62
Total	30	28	6	20	16	100

Tableau croisé الجنس * وسائل العمل متاحة كفيلة بتادية عمالك

Effectif

	وسائل العمل متاحة كفيلة بتادية عمالك					Total
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الجنس ذكر	8	14	4	6	6	38
الجنس أنثى	24	22	2	8	6	62
Total	32	36	6	14	12	100

Corrélations

	يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية	يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حلّ مشاكلهم	يفوض القائد جزءا من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكاناتهم عند تقسيمه للمهام	يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم	يركز القائد على العمل بعد سبل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه	يركز القائد على العمل و يهمل العلاقات و التهديد الإنساني	يستخدم القائد أساليب الجبر و المناقشة لتنفيذ أوامره	يركز القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعيهم متى و كيف شاء	يأمر القائد مرؤوسيه ببنغي عليهم فعيهم متى و كيف شاء	يأمر القائد مرؤوسيه ببنغي عليهم فعيهم متى و كيف شاء	يأمر القائد مرؤوسيه ببنغي عليهم فعيهم متى و كيف شاء	يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات و لا يتدخل الا عند حدة المشاكل	
يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,835**	,759**	,682**	,595**	-,032	,000	,025	,077	,419**	,413**	-,041
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في حلّ مشاكلهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,835**	1	,617**	,647**	,645**	-,110	-,097	-,129	-,015	,329**	,354**	-,025
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يفوض القائد جزءا من سلطته	Corrélation de Pearson	,759**	,617**	1	,642**	,581**	-,066	,057	,052	,010	,390**	,313**	,023
		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكاناتهم عند تقسيمه للمهام	Sig. (bilatéral e) N	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100	,514 100	,570 100	,607 100	,919 100	,000 100	,002 100	,822 100
يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,682** ,000 100	,647** ,000 100	,642** ,000 100	1 ,000 100	,704** ,427 100	-,080 ,420 100	-,082 ,310 100	-,103 ,290 100	-,107 ,290** 100	,290** ,003 100	,594** ,000 100	,093 ,355 100
بيسر سبل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,595** ,000 100	,645** ,000 100	,581** ,000 100	,704** ,000 100	1 ,597 100	-,054 ,186 100	-,133 ,147 100	-,146 ,721 100	,036 ,241* 100	,241* ,016 100	,490** ,000 100	-,004 ,971 100
يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	-,032 ,754 100	-,110 ,274 100	-,066 ,514 100	-,080 ,427 100	-,054 ,597 100	1 ,000 100	,708** ,000 100	,715** ,000 100	,564** ,000 100	,335** ,001 100	,270** ,007 100	,401** ,000 100
يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,000 ,998 100	-,097 ,335 100	,057 ,570 100	-,082 ,420 100	-,133 ,186 100	,708** ,000 100	1 ,000 100	,740** ,000 100	,614** ,000 100	,256* ,010 100	,219* ,029 100	,461** ,000 100

يركز السلطة في يده و لا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,025	-,129	,052	-,103	-,146	,715**	,740**	1	,721**	,365**	,164	,264**
يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم متى و كيف شاء	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,077	-,015	,010	-,107	,036	,564**	,614**	,721**	1	,489**	,211*	,212*
يتقيد القائد بحرفية اللوائح و الأنظمة	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,419**	,329**	,390**	,290**	,241*	,335**	,256*	,365**	,489**	1	,217*	,012
يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات ولا يتدخل الا عند حدة المشاكل	Corrélati on de Pearson Sig. (bilatéral e) N	,413**	,354**	,313**	,594**	,490**	,270**	,219*	,164	,211*	,217*	1	,509**
يفوض القائد مهامه للموظفين	Corrélati on de Pearson	-,041	-,025	,023	,093	-,004	,401**	,461**	,264**	,212*	,012	,509**	1

بصورة غير محددة	Sig. (bilatérale)	,684	,808	,822	,355	,971	,000	,000	,008	,035	,909	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحون	Corrélation de Pearson	,090	,129	,132	,242*	,276**	,391**	,313**	,157	,200*	,226*	,620**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,373	,202	,191	,015	,005	,000	,002	,119	,046	,024	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل و النزاعات	Corrélation de Pearson	-	-	-	-	-	,490**	,674**	,574**	,429**	,021	,081	,540**
	Sig. (bilatérale)	,236*	,244*	,239*	,245*	,227*	,000	,000	,000	,000	,833	,425	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	Corrélation de Pearson	-,027	-,045	-,022	-,080	-,010	,332**	,497**	,410**	,456**	,044	,256*	,579**
	Sig. (bilatérale)	,789	,657	,829	,428	,918	,001	,000	,000	,000	,661	,010	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تشعر بالرضا عن عملك	Corrélation de Pearson	,636**	,477**	,392**	,360**	,331**	,008	,081	,093	,113	,268**	,160	,022
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,001	,936	,425	,357	,264	,007	,113	,827
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,449** ,000 100	,337** ,001 100	,325** ,001 100	,192 ,055 100	,241* ,016 100	,116 ,250 100	-,044 ,666 100	,143 ,156 100	,215* ,031 100	,230* ,021 100	,177 ,077 100	,045 ,657 100
ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,393** ,000 100	,317** ,001 100	,258** ,010 100	,229* ,022 100	,176 ,079 100	,004 ,968 100	-,089 ,378 100	-,010 ,921 100	,116 ,252 100	,446** ,000 100	,056 ,581 100	-,086 ,396 100
تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,454** ,000 100	,470** ,000 100	,340** ,001 100	,450** ,000 100	,555** ,000 100	-,015 ,885 100	-,109 ,281 100	-,006 ,956 100	,150 ,135 100	,458** ,000 100	,304** ,002 100	-,060 ,552 100
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,148 ,142 100	,161 ,109 100	,292** ,003 100	,262** ,008 100	,218* ,029 100	,340** ,001 100	,311** ,002 100	,239* ,017 100	,179 ,074 100	,287** ,004 100	,237* ,018 100	,278** ,005 100
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,080 ,430 100	,143 ,156 100	,207* ,039 100	,216* ,031 100	,106 ,293 100	,340** ,001 100	,367** ,000 100	,213* ,033 100	,184 ,067 100	,231* ,021 100	,232* ,020 100	,388** ,000 100

مؤهلاتك	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تتم الترقية وفق معايير واضحة وعادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي	Corrélation de Pearson	,010	,033	,173	-,088	,067	,165	,128	,197*	,226*	,291**	-,060	,116
	Sig. (bilatérale)	,918	,746	,085	,386	,506	,101	,205	,049	,024	,003	,553	,249
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يرتقي القانون الاساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات الى تطلعاتك.	Corrélation de Pearson	,252*	,203*	,210*	,251*	,129	,191	,237*	,195	,203*	,240*	,215*	,382**
	Sig. (bilatérale)	,011	,043	,036	,012	,200	,056	,017	,052	,043	,016	,031	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب	Corrélation de Pearson	,575**	,642**	,408**	,375**	,488**	-,125	-,096	-,127	-,011	,248*	,302**	,037
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,214	,340	,209	,910	,013	,002	,718
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
علاقتك مع قائدك علاقة جيدة	Corrélation de Pearson	,476**	,546**	,370**	,305**	,403**	-,017	-,109	-,082	,086	,327**	,246*	,028
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	,867	,281	,416	,397	,001	,014	,783
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يزيد في رغبتك بالعلم و لا يمانعك	Corrélation de Pearson	,499**	,481**	,415**	,312**	,427**	-,003	-,113	-	-,018	,273**	,224*	,003
									,210*				

لا عند المبادرة	Sig.	,000	,000	,000	,002	,000	,974	,264	,036	,855	,006	,025	,974
(bilatérale)													
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال	Corrélation de Pearson	,333**	,334**	,213*	,099	,225*	,071	,043	,092	,117	,039	,231*	,048
	Sig.	,001	,001	,033	,326	,024	,483	,668	,364	,248	,702	,021	,635
	(bilatérale)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,559**	,476**	,458**	,501**	,434**	,010	,002	-,005	-,034	,243*	,302**	,116
	Sig.	,000	,000	,000	,000	,000	,925	,984	,961	,740	,015	,002	,248
	(bilatérale)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تحس بإنتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتك حاجاتك	Corrélation de Pearson	,455**	,392**	,425**	,341**	,273**	-,052	,150	-,083	-,107	,070	,271**	,137
	Sig.	,000	,000	,000	,001	,006	,609	,135	,411	,288	,492	,006	,174
	(bilatérale)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تحس بدعم زملائك في عملك	Corrélation de Pearson	,294**	,307**	,238*	,109	,132	-,090	,176	-,082	-,085	-,137	,026	,029
	Sig.	,003	,002	,017	,278	,190	,374	,081	,417	,398	,174	,797	,772
	(bilatérale)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارجهمامك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,399** ,000 100	,338** ,001 100	,184 ,067 100	,267** ,007 100	,249* ,013 100	,032 ,755 100	,071 ,484 100	,097 ,337 100	,193 ,054 100	,090 ,375 100	,239* ,016 100	-,183 ,068 100
ترى أن عمالك يكمل عمل الجامعة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,399** ,000 100	,331** ,001 100	,233* ,020 100	,167 ,097 100	,357** ,000 100	,140 ,165 100	,155 ,123 100	,167 ,097 100	,307** ,002 100	,149 ,139 100	,203* ,043 100	-,099 ,327 100
التهوية والإضاءة مناسبة في مكان العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,278** ,005 100	,322** ,001 100	,299** ,003 100	,362** ,000 100	,224* ,025 100	,132 ,191 100	,118 ,242 100	,160 ,112 100	,099 ,325 100	,250* ,012 100	,291** ,003 100	,265** ,008 100
النظافة موجودة في مكان العمل	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,364** ,000 100	,320** ,001 100	,434** ,000 100	,312** ,002 100	,424** ,000 100	-,014 ,890 100	,050 ,620 100	,100 ,324 100	,065 ,519 100	,373** ,000 100	,056 ,579 100	-,003 ,974 100
وسائل العمل متاحة كفيلا بتادية عمالك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,331** ,000 100	,247* ,001 100	,360** ,000 100	,428** ,000 100	,360** ,000 100	,150 ,150 100	,076 ,076 100	,075 ,075 100	,092 ,092 100	,381** ,000 100	,284** ,000 100	,141 ,141 100

Sig. (bilatérale)	,001	,013	,000	,000	,000	,135	,452	,459	,360	,000	,004	,162
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Corrélations

	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوب	يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل والمقصرين في النزاعات	يتساهل القائد مع المرؤوبين في أعمالهم	تشعر بالرضا عن عملك	توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك ولا تجد صعوبة في تأدية عملك	ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	تحس بحرية في عملك و مستقلا في تأديته	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك	تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و مؤهلاتك السنوي	يرتقي القانون الاساسي الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك السنوي	المنح و التعويضات و السداسي و مؤهلاتك السنوي	أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب
يتعامل القائد مع مرؤوسيه الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية	Corrélation de Pearson	-,090	-,027	,636**	,449**	,393**	,454**	,148	,080	,010	,252*	,575**
Sig. (bilatérale)	,373	,018	,789	,000	,000	,000	,000	,142	,430	,918	,011	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يسهر القائد على العمل في جو من التعاون و يشارك مرؤوسيه في	Corrélation de Pearson	,129	-,045	,477**	,337**	,317**	,470**	,161	,143	,033	,203*	,642**
Sig. (bilatérale)	,202	,014	,657	,000	,001	,001	,000	,109	,156	,746	,043	,000

حلّ مشاكلهم	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يفوض القائد جزءاً من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكانياتهم عند تقسيمه للمهام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,132	- ,239*	-,022	,392**	,325**	,258**	,340**	,292**	,207*	,173	,210*	,408**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,242*	- ,245*	-,080	,360**	,192	,229*	,450**	,262**	,216*	-,088	,251*	,375**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يبسر سبل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,276**	- ,227*	-,010	,331**	,241*	,176	,555**	,218*	,106	,067	,129	,488**
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,391**	,490**	,332**	,008	,116	,004	-,015	,340**	,340**	,165	,191	-,125
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد	Corrélation de Pearson	,313**	,674**	,497**	,081	-,044	-,089	-,109	,311**	,367**	,128	,237*	-,096

لتنفيذ أوامره	Sig.	,002	,000	,000	,425	,666	,378	,281	,002	,000	,205	,017	,340
(bilatérale)													
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يركز السلطة في يده و لا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات	Corrélation de Pearson	,157	,574**	,410**	,093	,143	-,010	-,006	,239*	,213*	,197*	,195	-,127
	Sig.	,119	,000	,000	,357	,156	,921	,956	,017	,033	,049	,052	,209
	(bilatérale)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
بأمر القائد مؤوسيه بما ينبغي عليهم فيعهم متى و كيف شاء	Corrélation de Pearson	,200*	,429**	,456**	,113	,215*	,116	,150	,179	,184	,226*	,203*	-,011
	Sig.	,046	,000	,000	,264	,031	,252	,135	,074	,067	,024	,043	,910
	(bilatérale)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتقيد القائد بحرفية للوائح و الأنظمة	Corrélation de Pearson	,226*	,021	,044	,268**	,230*	,446**	,458**	,287**	,231*	,291**	,240*	,248*
	Sig.	,024	,833	,661	,007	,021	,000	,000	,004	,021	,003	,016	,013
	(bilatérale)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار	Corrélation de Pearson	,620**	,081	,256*	,160	,177	,056	,304**	,237*	,232*	-,060	,215*	,302**
	Sig.	,000	,425	,010	,113	,077	,581	,002	,018	,020	,553	,031	,002
	(bilatérale)												
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

القرارات ولا يتدخل الا عند حدّة المشاكل	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,502**	,540**	,579**	,022	,045	-,086	-,060	,278**	,388**	,116	,382**	,037
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	1	,315**	,307**	,129	,083	,005	,287**	,286**	,394**	,320**	,133	,216*
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل و النزاعات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,315**	1	,520**	-,021	-,162	-,125	-,070	,219*	,291**	,208*	,140	-,157
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,307**	,520**	1	,162	,018	-,211*	-,058	,310**	,153	,178	,249*	,110
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

تشعر بالرضا عن عملك	Corrélation de Pearson	,129	-,021	,162	1	,486**	,381**	,400**	,148	-,022	,139	,290**	,475**
	Sig. (bilatérale)	,202	,833	,108		,000	,000	,000	,142	,828	,167	,003	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك	Corrélation de Pearson	,083	-,162	,018	,486**	1	,504**	,354**	,047	,026	,054	,307**	,528**
	Sig. (bilatérale)	,413	,108	,861	,000		,000	,000	,640	,797	,595	,002	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط	Corrélation de Pearson	,005	-,125	-,211*	,381**	,504**	1	,567**	,245*	,077	,212*	,443**	,281**
	Sig. (bilatérale)	,959	,216	,035	,000	,000		,000	,014	,449	,035	,000	,005
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته	Corrélation de Pearson	,287**	-,070	-,058	,400**	,354**	,567**	1	,224*	,182	,356**	,269**	,496**
	Sig. (bilatérale)	,004	,492	,565	,000	,000	,000		,025	,070	,000	,007	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة	Corrélation de Pearson	,286**	,219*	,310**	,148	,047	,245*	,224*	1	,643**	,356**	,612**	,083
	Sig. (bilatérale)	,004	,028	,002	,142	,640	,014	,025		,000	,000	,000	,410

N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك	Corrélation de Pearson	,394**	,291**	,153	-,022	,026	,077	,182	,643**	1	,554**	,583**	,181
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,129	,828	,797	,449	,070	,000		,000	,000	,071
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي	Corrélation de Pearson	,320**	,208*	,178	,139	,054	,212*	,356**	,356**	,554**	1	,405**	,274**
	Sig. (bilatérale)	,001	,038	,077	,167	,595	,035	,000	,000	,000		,000	,006
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يرتقي القانون الاساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات الى تطلعاتك.	Corrélation de Pearson	,133	,140	,249*	,290**	,307**	,443**	,269**	,612**	,583**	,405**	1	,350**
	Sig. (bilatérale)	,188	,164	,013	,003	,002	,000	,007	,000	,000	,000		,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب	Corrélation de Pearson	,216*	-,157	,110	,475**	,528**	,281**	,496**	,083	,181	,274**	,350**	1
	Sig. (bilatérale)	,031	,119	,274	,000	,000	,005	,000	,410	,071	,006	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
علاقتك مع قائدك علاقة جيدة	Corrélation de Pearson	,281**	-,059	,036	,519**	,356**	,550**	,516**	,240*	,070	,261**	,216*	,523**

Sig. (bilatérale)	,005	,563	,723	,000	,000	,000	,000	,016	,487	,009	,031	,000	
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	
يزيد في رغبتك بالعلم ولا يمانعك لاعند المبادرة	Corrélation de Pearson	,306**	-,025	-,054	,449**	,409**	,570**	,537**	,400**	,161	,214*	,292**	,423**
Sig. (bilatérale)	,002	,803	,593	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,110	,033	,003	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال	Corrélation de Pearson	,351**	,189	,073	,361**	,323**	,208*	,355**	,204*	,285**	,417**	,174	,491**
Sig. (bilatérale)	,000	,060	,468	,000	,001	,038	,000	,042	,004	,000	,083	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,322**	-,030	,042	,572**	,418**	,386**	,549**	,367**	,447**	,363**	,483**	,592**
Sig. (bilatérale)	,001	,764	,682	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تحس بإنتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتكو حاجاتك	Corrélation de Pearson	,349**	,090	-,054	,375**	,291**	,230*	,403**	,203*	,405**	,237*	,368**	,415**
Sig. (bilatérale)	,000	,375	,592	,000	,003	,021	,000	,042	,000	,018	,000	,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

تحس بدعم زملائك في عملك	Corrélation de Pearson	,113	,182	,050	,363**	,171	,144	,089	,027	,222*	,240*	,342**	,419**
	Sig. (bilatérale)	,263	,070	,619	,000	,089	,154	,379	,787	,026	,016	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارجهمامك	Corrélation de Pearson	-,003	,008	-,019	,376**	,206*	,407**	,119	,099	-,155	-,047	,155	,146
	Sig. (bilatérale)	,975	,933	,853	,000	,039	,000	,238	,326	,123	,642	,123	,148
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة	Corrélation de Pearson	,080	,109	,049	,310**	,178	,380**	,311**	,134	-,018	,205*	,139	,182
	Sig. (bilatérale)	,430	,281	,625	,002	,077	,000	,002	,185	,857	,041	,167	,070
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
التهوية والإضاعة مناسبة في مكان العمل	Corrélation de Pearson	,214*	,186	,126	,372**	,283**	,354**	,471**	,585**	,558**	,335**	,522**	,192
	Sig. (bilatérale)	,032	,064	,211	,000	,004	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,056
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
النظافة موجودة في مكان العمل	Corrélation de Pearson	,094	,122	,100	,459**	,321**	,410**	,602**	,331**	,268**	,449**	,360**	,415**
	Sig. (bilatérale)	,351	,226	,321	,000	,001	,000	,000	,001	,007	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
وسائل العمل متاحة كفيلا بتادية عملك	Corrélation de Pearson	,248*	,034	,133	,380**	,377**	,296**	,470**	,498**	,516**	,330**	,422**	,315**
	Sig. (bilatérale)	,013	,734	,188	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,001	,000	,001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Corrélations

			تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و يزيد في رغبتك علاقتك مع قائدك علاقة جيدة	توفر المديرية المعلوما ت اللازمة في الوقت المناسب	تحس بإنتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتكو حاجاتك	تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارجهم امك	تري أن عملك يكمل عمل الجماعة	التهوية والإضاء ة مناسبة في مكان العمل	النظافة موجودة في مكان العمل	وسائل العمل متاحة كفيلا بتادية عملك		
يتعامل القائد مع مرؤوسيه على أساس الاحترام و يساهم في بناء علاقات اجتماعية	Corrélation de Pearson	,476**	,499**	,333**	,559**	,455**	,294**	,399**	,399**	,278**	,364**	,331**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,001	,000	,000	,003	,000	,000	,005	,000	,001
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يسهر القائد على العمل في جو من	Corrélation de Pearson	,546**	,481**	,334**	,476**	,392**	,307**	,338**	,331**	,322**	,320**	,247*

التعاون و يشارك مرؤوسيه في حلّ مشاكلهم	Sig. (bilatérale) N	,000 100	,000 100	,001 100	,000 100	,000 100	,002 100	,001 100	,001 100	,001 100	,001 100	,013 100
يفوض القائد جزءاً من سلطته لمرؤوسيه و يراعي تخصصاتهم و إمكاناتهم عند تقسيمه للمهام	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,370** ,000 100	,415** ,000 100	,213* ,033 100	,458** ,000 100	,425** ,000 100	,238* ,017 100	,184 ,067 100	,233* ,020 100	,299** ,003 100	,434** ,000 100	,360** ,000 100
يترك الحرية للموظفين في أداء أعمالهم و يراعي الموضوعية و الدقة في تقييمهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,305** ,002 100	,312** ,002 100	,099 ,326 100	,501** ,000 100	,341** ,001 100	,109 ,278 100	,267** ,007 100	,167 ,097 100	,362** ,000 100	,312** ,002 100	,428** ,000 100
يبسر سيل التوصيل معه و يتقبل النقد من موظفيه	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,403** ,000 100	,427** ,000 100	,225* ,024 100	,434** ,000 100	,273** ,006 100	,132 ,190 100	,249* ,013 100	,357** ,000 100	,224* ,025 100	,424** ,000 100	,360** ,000 100
يركز القائد على بعد العمل و يهمل العلاقات الإنسانية	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,017 ,867 100	-,003 ,974 100	,071 ,483 100	,010 ,925 100	-,052 ,609 100	-,090 ,374 100	,032 ,755 100	,140 ,165 100	,132 ,191 100	-,014 ,890 100	,150 ,135 100

يستخدم القائد أساليب الجبر و التهديد لتنفيذ أوامره	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,109 ,281 100	-,113 ,264 100	,043 ,668 100	,002 ,984 100	,150 ,135 100	,176 ,081 100	,071 ,484 100	,155 ,123 100	,118 ,242 100	,050 ,620 100	,076 ,452 100
يركز السلطة في يده و لا يتيح الفرصة لمناقشة القرارات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	-,082 ,416 100	-,210* ,036 100	,092 ,364 100	-,005 ,961 100	-,083 ,411 100	-,082 ,417 100	,097 ,337 100	,167 ,097 100	,160 ,112 100	,100 ,324 100	,075 ,459 100
يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم متى و كيف شاء	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,086 ,397 100	-,018 ,855 100	,117 ,248 100	-,034 ,740 100	-,107 ,288 100	-,085 ,398 100	,193 ,054 100	,307** ,002 100	,099 ,325 100	,065 ,519 100	,092 ,360 100
يتقيد القائد بحرفية اللوائح و الأنظمة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,327** ,001 100	,273** ,006 100	,039 ,702 100	,243* ,015 100	,070 ,492 100	-,137 ,174 100	,090 ,375 100	,149 ,139 100	,250* ,012 100	,373** ,000 100	,381** ,000 100
يعطي القائد الحرية المطلقة للموظفين لممارسة أعمالهم و إصدار القرارات ولا	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,246* ,014 100	,224* ,025 100	,231* ,021 100	,302** ,002 100	,271** ,006 100	,026 ,797 100	,239* ,016 100	,203* ,043 100	,291** ,003 100	,056 ,579 100	,284** ,004 100

يتدخل الا عند حدّة المشاكل	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يفوض القائد مهامه للموظفين بصورة غير محددة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,028	,003	,048	,116	,137	,029	-,183	-,099	,265**	-,003	,141
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يوافق القائد على الأساليب التي يختارها المرؤوسين لانجاز أعمالهم و يتقبل أي تغيير يقترحون	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,281**	,306**	,351**	,322**	,349**	,113	-,003	,080	,214*	,094	,248*
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتهرب القائد من مواجهة مشكلة العمل و النزاعات	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	-,059	-,025	,189	-,030	,090	,182	,008	,109	,186	,122	,034
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,036	-,054	,073	,042	-,054	,050	-,019	,049	,126	,100	,133
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تشعر بالرضا عن عملك	Corrélation de Pearson	,519**	,449**	,361**	,572**	,375**	,363**	,376**	,310**	,372**	,459**	,380**

Sig. (bilatérale) N	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100	,000 100	,002 100	,000 100	,000 100	,000 100
توزع مهام عملك حسب قدراتك و ميولاتك و لا تجد صعوبة في تأدية عملك Sig. (bilatérale) N	,356** 100	,409** 100	,323** 100	,418** 100	,291** 100	,171 100	,206* 100	,178 100	,283** 100	,321** 100	,377** 100	
ساعات العمل تتوافق مع طبيعة عملك و لا تغيب عن عملك إلا في حالات الضرورة القصوى فقط Sig. (bilatérale) N	,550** 100	,570** 100	,208* 100	,386** 100	,230* 100	,144 100	,407** 100	,380** 100	,354** 100	,410** 100	,296** 100	
تحس بحرية في عملك و تشعر باستقلالية في تأديته Sig. (bilatérale) N	,516** 100	,537** 100	,355** 100	,549** 100	,403** 100	,089 100	,119 100	,311** 100	,471** 100	,602** 100	,470** 100	
يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع متطلبات المعيشة Sig. (bilatérale) N	,240* 100	,400** 100	,204* 100	,367** 100	,203* 100	,027 100	,099 100	,134 100	,585** 100	,331** 100	,498** 100	

يتناسب الراتب الذي يتقاضاه مع طبيعة و حجم عملك و كذلك مع مستواك و مؤهلاتك	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,070 ,161 ,285** ,447** ,405** ,222* -,155 -,018 ,558** ,268** ,516**	,487 ,110 ,004 ,000 ,000 ,026 ,123 ,857 ,000 ,007 ,000	100 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100
تتم الترقية وفق معايير واضحة و عادلة و نفس الشيء بالنسبة للتقييم الدوري الثلاثي و السداسي و السنوي	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,261** ,214* ,417** ,363** ,237* ,240* -,047 ,205* ,335** ,449** ,330**	,009 ,033 ,000 ,000 ,018 ,016 ,642 ,041 ,001 ,000 ,001	100 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100
يرتقي القانون الاساسي الذي تنتمي له و نظام المنح و التعويضات الى تطلعاتك.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,216* ,292** ,174 ,483** ,368** ,342** ,155 ,139 ,522** ,360** ,422**	,031 ,003 ,083 ,000 ,000 ,000 ,123 ,167 ,000 ,000 ,000	100 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100
أسلوب الاشراف المتبع من قبل قائدك مناسب	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,523** ,423** ,491** ,592** ,415** ,419** ,146 ,182 ,192 ,415** ,315**	,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,000 ,148 ,070 ,056 ,000 ,001	100 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100
علاقتك مع قائدك علاقة جيدة	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,660** ,632** ,407** ,115 ,174 ,431** ,374** ,296** ,265** ,124	,000 ,000 ,000 ,000 ,253 ,084 ,000 ,000 ,003 ,008 ,218	100 100 100 100 100 100 100 100 100 100 100

	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
يزيد في رغبتك بالعلم و لا يمنعك لاعدد المبادرة	Corrélation de Pearson	,660**	1	,585**	,549**	,450**	,237*	,347**	,388**	,393**	,383**	,310**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,018	,000	,000	,000	,000	,002
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تتوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين و الزملاء و يمكن الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال	Corrélation de Pearson	,632**	,585**	1	,500**	,320**	,326**	,293**	,418**	,270**	,175	,063
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,001	,001	,003	,000	,007	,081	,532
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
توفر المديرية المعلومات اللازمة في الوقت المناسب	Corrélation de Pearson	,407**	,549**	,500**	1	,635**	,318**	,052	,104	,513**	,525**	,506**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,001	,610	,302	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تحس بانتمائك لجماعة تتشارك معها أفكارك و ميولاتكو حاجاتك	Corrélation de Pearson	,115	,450**	,320**	,635**	1	,665**	,080	,169	,419**	,468**	,428**
	Sig. (bilatérale)	,253	,000	,001	,000		,000	,428	,093	,000	,000	,000
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تحس بدعم زملائك في عملك	Corrélation de Pearson	,174	,237*	,326**	,318**	,665**	1	,460**	,410**	,267**	,358**	,143

Sig. (bilatérale)	,084	,018	,001	,001	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,154
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
تبادر بمساعدة زملائك في عملهم رغم أنهم خارجهمامك Corrélation de Pearson	,431**	,347**	,293**	,052	,080	,460**	1	,738**	,246*	,229*	,000
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,003	,610	,428	,000		,000	,014	,022	,996
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
ترى أن عملك يكمل عمل الجماعة Corrélation de Pearson	,374**	,388**	,418**	,104	,169	,410**	,738**	1	,251*	,366**	,112
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,302	,093	,000	,000		,012	,000	,266
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
التهيؤة والإضاءة مناسبة في مكان العمل Corrélation de Pearson	,296**	,393**	,270**	,513**	,419**	,267**	,246*	,251*	1	,618**	,717**
Sig. (bilatérale)	,003	,000	,007	,000	,000	,007	,014	,012		,000	,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
النظافة موجودة في مكان العمل Corrélation de Pearson	,265**	,383**	,175	,525**	,468**	,358**	,229*	,366**	,618**	1	,650**
Sig. (bilatérale)	,008	,000	,081	,000	,000	,000	,022	,000	,000		,000
N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

وسائل العمل متاحة كفيلة بتادية عمالك	Corrélation de Pearson	,124	,310**	,063	,506**	,428**	,143	,000	,112	,717**	,650**	1
	Sig. (bilatérale)	,218	,002	,532	,000	,000	,154	,996	,266	,000	,000	
	N	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).