



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع :...../2022

المهيدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فروع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال- ميلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (د.م.د)
تخصص " إدارة مالية "

تحت إشراف:

-د.محمود بولصباغ

إعداد الطلبة:

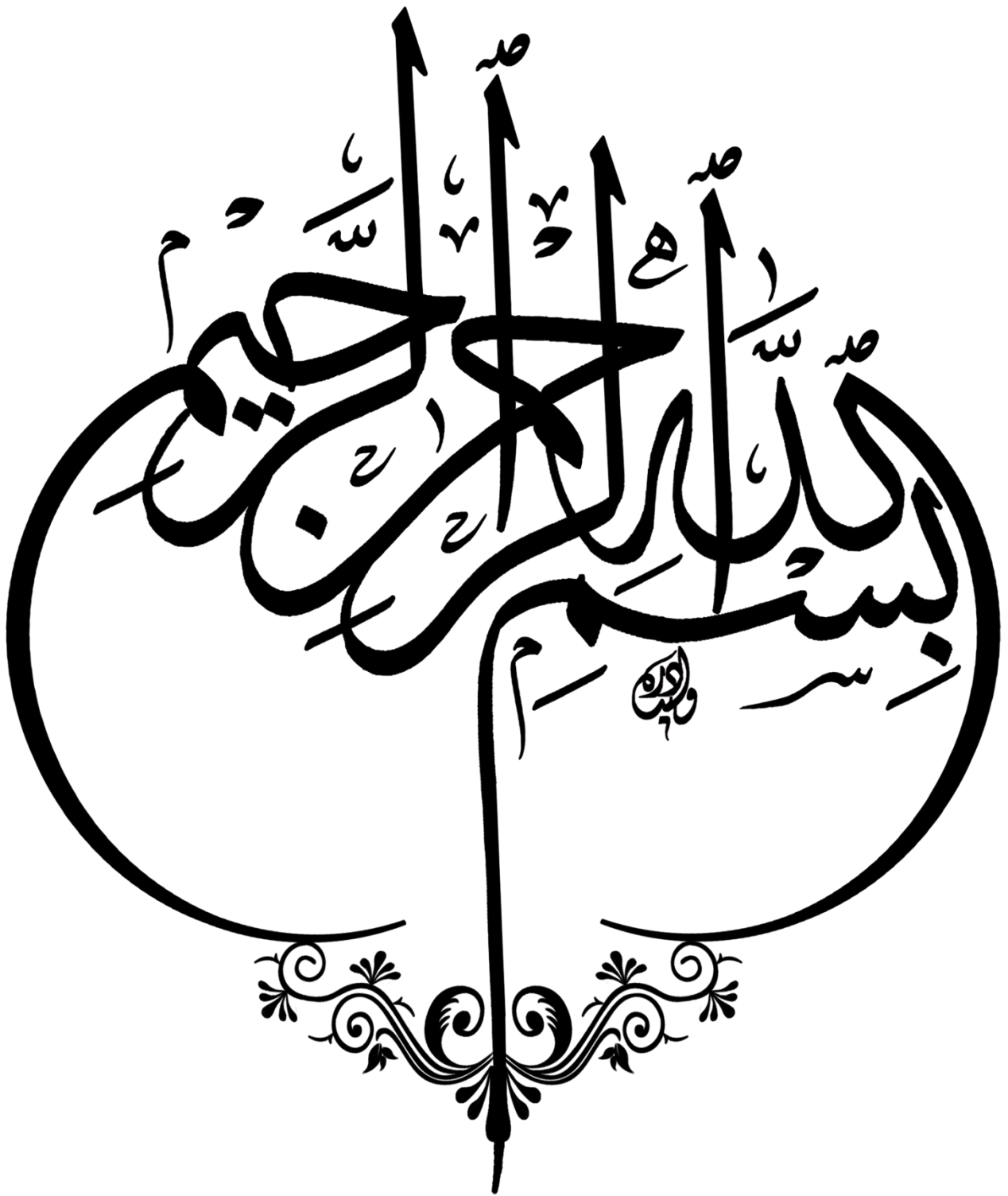
- بلدي خيرة

- نابقي سارة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بوزاهر صونية
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	غيشي عبد العالي
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بولصباغ محمود

السنة الجامعية : 2021/2022



دعاء

اللهم باسمك نستعدي، وبهديك نهتدي وبك يا معين
نسترشد ونستعين، فنسألك أن تملأ بنور الحق بساترنا، اللهم
لا تصبنا بالغرور إذا نجحنا، ولا باليأس إذا أخفقنا، وذكرنا
أن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح.
اللهم بالزهراء وأبيها، وبعلها وبنيتها، وبالسر المستودع فيها،
والتسعة المعصومين من بنيتها كل وسلم وبارك على سيدنا
محمد وعلى آله وصحبه وسلم.
إِنَّكَ أَنْتَ السَّمِيعُ الْعَلِيمُ
والحمد لله رب العالمين.

شكر و تقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

"قالو سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت السميع الحكيم"

الحمد أولا و أخيرا إلى صاحب الحمد الذي تدركه البصائر و لا تدركه
البصائر إلى الذي

أنار دربنا و سد خطانا و أمدنا بالصحة والعزيمة وساقنا إلى طريق النجاح.

قال رسول الله ﷺ

" من لم يشكر الناس لا يشكر الله "

نتقدم بالشكر الخالص إلى الذي كان نبراس وجهتنا و معيننا لنا في
انجاز ثمرة جهدنا

بتوجيهاته القيمة ومراجعتة النادرة الأستاذ محمود بولصالح

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إعداد هذه المذكرة سواء من
بعيد أو من قريب و لو بكلمة.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك... ولا
تطيب الآخرة إلا بعفوك... و لا تطيب الجنة إلا برويتك يا الله جل جلالك

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة و نور العالمين... سيدنا محمد صلى
الله عليه و سلم

إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي إلى أغلى الحبايب أمي الحبيبة "سميرة"

إلى من كلله الله بالحياة و الوفاء إلى من أجل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يطيل في عمرك
لترى ثمار حن قاطفها أبي العزيز "الطيب"

إلى أخواتي صديقاتي و رفيقات دربي اللواتي تطلعن لنجاحي بنظرات الأمل و قاسمنني الفرح

و الحزن الغاليات "فوزية", "سليمة", "وردة", "كوثر" و أولادهم

إلى إخوتي و سدي في الحياة في نهاية مشواري أريد أن أشكرهم على الدعم الكبير الذي

دفعني للمواصلة "عبد النور", "عبد الحكيم", "رشيد", "عبد الكريم"

إلى رفيق دربي الذي كان و لا زال نعم السند "وليد"

إلى رفيقتي "سارة" في هذه المذكرة

إلى كل الأصدقاء و الأحباب "مينة"

إلى زملائي و زميلاتي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

أميرة

إهداء

للك الحمد ربّي على عظيم فضلك و كثير عطائك

أتقدم بإهداء عملي المتواضع إلى:

إلى من قال فيهما جلا و علا : " وقضى ربطا إلا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا..."

إلى بلسم الجروح, إلى قرة عيني و نور قلبي, إلى ذوي الصدر الشافي

و الرضا الوافي والسند " أمي الحبيبة " و " أبي " أطال الله في عمركما و

رزقكما حبة إلى بيته

إلى من وجودهم يؤنسني و رفقتهم تريحني إلى إخوتي " هاجر ", " نهلة "

و إلى أخي الوحيد " طارق ".

إلى من علمتني أن الحياة تجارب و كل نجاح بجهد صادق. " جدتي

فاطمة "

إلى رفيقتي في المذاكرة " خيرة "

إلى رفيق دربي و عموي و سدي " أيوب "

سارة

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة بـ: "أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال-ميلة-" إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي في المؤسسة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها، كما هدفت أيضا إلى تحديد نمط القيادة السائد في المؤسسة من خلال الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها، وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعي 2022/2023 على مجتمع بحث مكون من (37) عامل و تم اختبارهم بصفة عشوائية، حيث انطلقنا من فرضية عامة مفادها ما مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي.

أما عن النتائج فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

-هناك علاقة بين نمط القيادة السائد ومستويات الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال ولاية ميلة.

-يلعب نمط القيادة دورا هاما في استقرار العمل.

-هناك عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة محل الدراسة.

-الكلمات المفتاحية: القيادة، الرضا الوظيفي، المؤسسة.

Study summary:

The current study entitled: “The Impact of Leadership Style on Job Satisfaction in the Hospital Institution Brothers Tobal–Mila” aimed to try to identify the nature of the relationship between leadership style and job satisfaction in the institution and levels of job satisfaction among its actors, and also aimed to determine the leadership style The study was conducted during the academic year 2022/2023 on a research community consisting of (37) workers and they were tested at random, where we proceeded from a general hypothesis that the extent of The effect of leadership style on job satisfaction.

As for the results, the study reached the following conclusions:

–There is a relationship between the prevailing leadership style and job satisfaction levels in the Toubal Brothers Hospital, Mila State.

Leadership style plays an important role in job stability.

–There are other factors that affect the job satisfaction of workers in the institution under study.

Keywords: leadership, job satisfaction, organization.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
شكر وتقدير.	-
فهرس المحتويات.	-
قائمة الجداول.	-
قائمة الأشكال والملاحق.	-
ملخص الدراسة.	-
مقدمة.	أ - ح
الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة.	
- تمهيد.	02
- المبحث الأول: عموميات حول القيادة.	03
- المطلب الأول: مفهوم القيادة و طبيعتها.	03
- المطلب الثاني: خصائص القيادة.	04
- المطلب الثالث: أهمية القيادة.	05
- المبحث الثاني: أساسيات نمط القيادة.	07
- المطلب الأول: أنماط و مصادر القيادة.	07
- المطلب الثاني: أدوار القيادة.	10
- المطلب الثالث: نظريات القيادة.	11
- خلاصة الفصل الأول.	16
الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي.	
- تمهيد.	18
- المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي.	19
- المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي و أهميته.	19
- المطلب الثاني: عناصر و عوامل الرضا الوظيفي.	20
- المطلب الثالث: أنواع و مظاهر الرضا الوظيفي.	24
- المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي, مؤشرات و طرق قياسه.	26

فهرس المحتويات

26	- المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي.
34	- المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.
35	- المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي.
37	- خلاصة الفصل الثاني.
الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة للميدانية.	
39	- تمهيد.
40	- المبحث الأول: تقديم المؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال-ميلة-
40	- المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإخوة طوبال-ميلة-
40	- المطلب الثاني: عرض حال حول مؤسسة الإخوة طوبال-ميلة-
42	- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال-ميلة-
44	- المبحث الثاني: الاطار العام للدراسة
44	- المطلب الأول: تحديد عينة الدراسة.
44	- المطلب الثاني: أداة الدراسة.
46	- المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية.
48	- المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة.
48	- المطلب الأول: تحليل العينة حسب البيانات الشخصية.
54	- المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان.
68	- خلاصة الفصل الثالث.
70	خاتمة.
73	قائمة المراجع.

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجداول	الصفحة
01	دراسة لجامعة "أوهايو"	15
02	حصيلة الطاقم الطبي و الشبه طبي في المصلحة الاستشفائية الإخوة طوبال-ميلة	41
03	الاختبارات الإحصائية لثبات الاستبيان.	45
04	اختيار التوزيع الطبيعي للاستبانة.	46

فهرس المحتويات

47	درجات مقياس ليكرت الخماسي.	05
47	المتوسط الحسابي لدرجات مقياس ليكرت الخماسي.	06
48	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	07
49	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	08
50	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	09
51	توزيع أفراد العينة حسب السن.	10
52	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	11
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية.	12
54	تحليل عبارات النمط القيادي الديمقراطي.	13
56	تحليل عبارات النمط القيادي الحر.	14
58	تحليل عبارات النمط القيادي المتسلط.	15
61	تحليل عبارات الرضا الوظيفي.	16
64	تأثير النمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي.	17
65	تأثير النمط القيادي الحر على الرضا الوظيفي.	18
66	أثر النمط القيادي المتسلط على الرضا الوظيفي.	19
67	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.	20

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الشبكة الإدارية لبلاك وموتون.	12
02	هرم تدرج لحاجات لماسلو	27
03	إدراك الفرد للعدالة.	33
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الإخوة طويال-ميلة-	42
05	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	48
06	توزيع أفراد حسب الحالة العائلية.	49
07	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	50
08	توزيع الأفراد حسب السن.	51
09	توزيع الأفراد حسب المستوى الوظيفي.	52
10	توزيع الأفراد حسب الخبرة العلمية.	52

فهرس المحتويات

قائمة الملحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
77	استبيان الدراسة الميدانية.	01
80	اختبار التوزيع الطبيعي.	02
81	كرونباخ ألفا.	03
82	المتوسطات الحسابية.	04
84	معامل الارتباط لكل محاور الاستبيان.	05

مقدمة

مقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة، لما له من تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة، وعلى رضا الفاعلين من جهة أخرى حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب فيها القائد دورا أساسيا باعتباره يقوم بتوجيه و متابعة وقيادة مجموعة من الفاعلين لتحقيق الأهداف المسطرة.

وعليه نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد، وبالنمط القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر.

فالقائد الناجح يتطلع بدور كبير لخلق روح التعاون بين فاعليه وجعلهم كفريق واحد ليتولد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم سنعكس على تحقيق أهدافهم الخاصة، كما أن إبراز القائد للجانب الإنساني لا شك أنه يساعد على إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا هدف من أهداف القيادة الفعالة فاهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما يرى بمشاركة العامل في اتخاذ القرارات من خلال إبداء آراءه و ملاحظاته دورا فعالا في تحقيق أهداف العمل فينمي شعور الفاعل لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الاجتماعية والتي تعتبر عاملا مهما للرضا الوظيفي.

ضف إلى ذلك توسع القائد في عملية التفويض كلما أمكن ذلك، إذ تلعب هذه الأخيرة دورا هاما في تنمية المهارات الإدارية لدى الفاعلين خاصة في ظل تنامي الدور الذي أصبح يلعبه المورد البشري، ذلك أنه من العوامل التي تحقق توازن واستقرار المؤسسة وكذا المحافظة على التوحد في الجهود والأهداف.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الراهنة تتناول موضوع أثر القيادة على الرضا الوظيفي من خلال تناول مجموعة من المتغيرات تمكنا من إيجاد العلاقة بين متغيري الدراسة.

وتنقسم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول وهي كالتالي:

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري للقيادة وقد قمنا بتقسيمه إلى مبحثين حيث عالجنا في المبحث الأول ماهية القيادة وطبيعتها من حيث تعريفها، خصائصها وأهميتها، أما المبحث الثاني فحاولنا عرض أساسيات نمط القيادة من شرح مفصل للأنماط والإشارة إلى مصادرها، أدوار القيادة ونظريات القيادة.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للرضا الوظيفي والذي قمنا بتقسيمه إلى مبحثين فعرضنا في المبحث الأول عموميات حول الرضا الوظيفي من حيث مفهومه وأهميته، عناصره والعوامل المؤثرة فيه، أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي بالإضافة إلى نظريات الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤشرات. وتناولنا في الفصل الثالث أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين في المصلحة الاستشفائية الإخوة طوبال لولاية ميلة فقد قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: قدمنا فيه الإطار المنهجي للدراسة من حيث التعريف بالمؤسسة الاستشفائية

الإخوة طوبال، عرض حال حول المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

- المبحث الثاني: فتطرقنا إلى منهجية الدراسة الميدانية من مجتمع وعينات البحث، أدوات وأساليب

المعالجة الإحصائية.

- المبحث الثالث: فعالجنا تحليل البيانات والنتائج والاستنتاج.

أولاً: إشكالية الدراسة

إن المنظمة تستطيع قياس مدى نجاحها وكفاءتها من خلال معاملة القيادة الإدارية للأفراد العاملين، كما تعتبر إحدى وسائل التوجيه وكذلك الاتصال والدافعية فإنها ضرورية في كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه وأيضا في كل المجالات الإدارية كالخطيط، وممارسة بعض أشكال من الإجراءات التصحيحية يتطلب القيادة وبصورة واضحة وفي مثل هذه الأحوال تكون موضع اختيار حقيقي. كما نحد في المنظمات الأعمال وغيرها أن القيادة ما هي إلا نتيجة التعلم والإعداد.

وكما أن التطورات الحاصلة أحدثت تغييرات كبيرة وجدت مصطلحات وقيم جديدة أنتجت أفاقا خاصة بالفرد العامل وطرق عمله باعتباره العنصر الأساسي في المنظمة ومن أهم العناصر التي لا يمكن الغض من شأنها والتي تتأثر إلى حد كبير بما نسميه الرضا الوظيفي ومعرفة أن تحقيق الرضا الوظيفي من أهداف القائد الذي يعني بتوفير أحسن الظروف للعامل بقصد تحسين الظروف العامل و تكييفه المهني لهذا أصبح موضوع الرضا وعدم الرضا الوظيفي يحظى باهتمام الكثير من السلوكيين والإداريين.

ولقد سعى العديد من الباحثين بإعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في مجالات دراسة المنظمات الإنسانية لما يشكله من أهمية كبيرة في تزويد الإدارة بالمفاهيم والأفكار والآراء المقترحة بدرجة. لذلك فأى منظمة تسعى لتحقيق الرضا الوظيفي لعمالها ولا يتم ذلك إلا إذا استطاعت الحفاظ على الموارد البشرية من خلال قيادة سليمة وناجحة. ولأن النمط القيادي الناجح يجعل القائد يؤثر في مرؤوسيه وانطلاقا من ذلك وجب علينا طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال -ميلة-؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف يقيم العاملون في مستشفى الإخوة طوبال مستوى نمط القيادة؟
- كيف يقيم العاملون في مستشفى الإخوة طوبال مستوى الرضا الوظيفي؟
- هل يوجد تأثير للنمط القيادي على الرضا الوظيفي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى:

-يقيم العاملون بالمؤسسة الاستشفائية طوبال مستوى نمط القيادة تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.005)$.

ويتفرع عن هذه الفرضية، الأسئلة الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى:

-يقيم العاملون بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال مستوى النمط القيادي الديمقراطي تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.005)$.

- الفرضية الفرعية الثانية:

-يقيم العاملون بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال مستوى النمط القيادي الحر تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.005)$.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

-يقيم العاملون بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال مستوى النمط القيادي المتسلط تقييما إيجابيا عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.005)$.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يقيم العاملون بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال مستوى الرضا الوظيفي تقييماً إيجابياً عن مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$).

الفرضية الرئيسية الثالثة:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية.

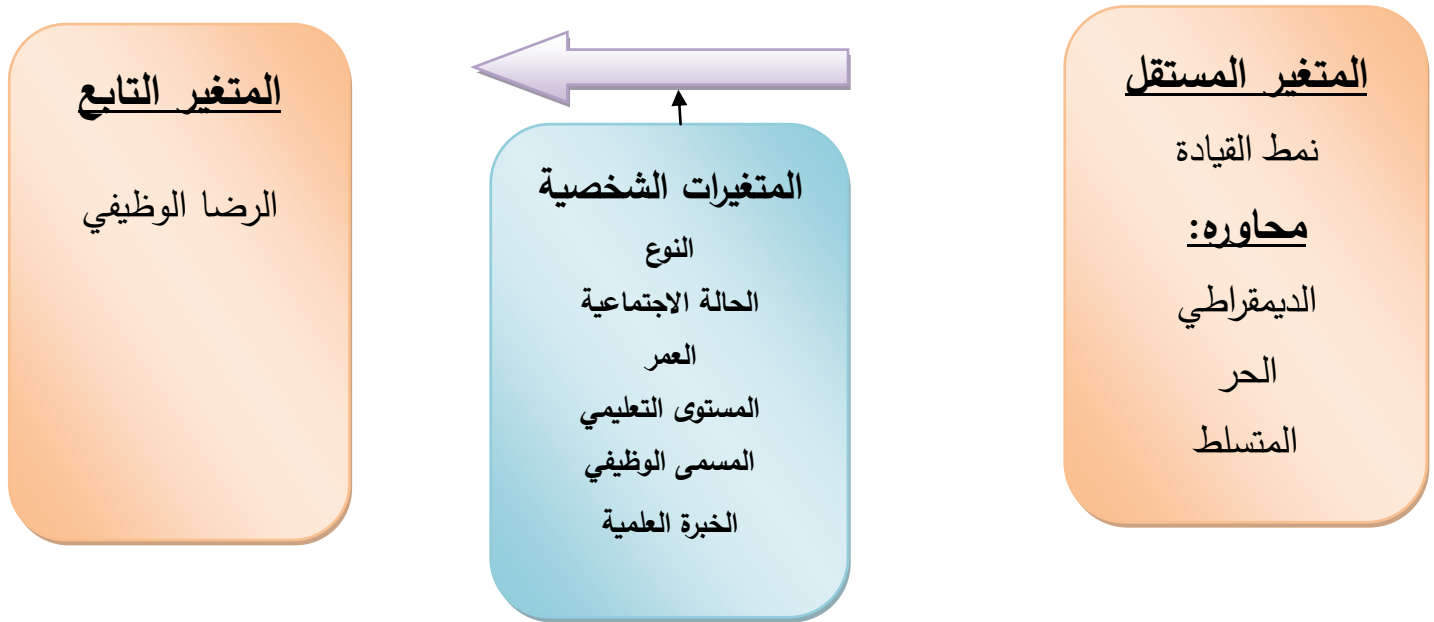
- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$).

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الحر على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$).

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي المتسلط على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.005$).

ثالثاً: نموذج الدراسة

اعتماداً على الأدب النظري للدراسة يمكن تقديم أنموذج الدراسة بالشكل التالي:



الشكل رقم (01): نموذج الدراسة الافتراضي

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

لا شك أن اختيارنا لأي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، و تتمثل هاته الأسباب فيما يلي:

أ - الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي.
- الرغبة في إثراء مكتبة الجامعة بمرجع عن أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي.

ب - الأسباب الموضوعية:

- التعرف على مدى رضا العاملين من نمط القيادة المطبق عليهم في المؤسسة محل الدراسة.
- الرضا الوظيفي له قدر من الأهمية للمساهمة في نجاح وتطور المؤسسة.

خامساً: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال أهمية الموضوع المتناول والذي يركز على تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي في أي مؤسسة.

❖ يعتبر موضوع القيادة ميدانا خصباً ما يزال خاضعاً للتجربة والتنتظير ولم يستقر بعد على حال محدد، فرغم الجهود المبذولة مازالت هناك حاجة ماسة للمزيد من الغوص والتعمق في جوانبه، خاصة خلال السنوات الحالية التي تواجه فيها المؤسسات بيئة متقلبة.

❖ يمكن لهذه الدراسة أن تشكل اهتماماً للمؤسسات وذلك من خلال الاستفادة من النتائج التي تم الوصول إليها في الدراسة.

سادساً: أهداف الدراسة

من المعروف أن دراسة أي موضوع علمي يسعى إلى تحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي وفيما يخص هذه الدراسة حول أثر القيادة على الرضا الوظيفي فهي تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- ✓ إثراء المعرفة العلمية بتسليط الضوء على موضوع بالغ الأهمية.
- ✓ التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة للتأثير الايجابي في سلوك العاملين وهو ما يشكل حاجة ماسة للمديرين في المؤسسات الجزائرية.

سابعاً: المنهج المتبع وأدوات الدراسة

اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في القسم النظري وكان انجازنا للدراسة باستعمال مجموعة من الأدوات العلمية لحصولنا على المعلومات وتحليلها ومن أهمها:

✓ المسح المكتبي: ويتمثل في الاطلاع والاستعمال للمراجع ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع القيادة والرضا الوظيفي.

✓ الانترنت.

✓ الملاحق.

✓ وفي القسم التطبيقي اعتمدنا على الاستبيان والملاحظة.

ثامناً: حدود الدراسة

إن الدراسة الميدانية وسيلة ضرورية للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجتمع الدراسة وبواسطتها يمكننا جمع البيانات وتحليلها بطريقة منهجية، وهذا قصد تدعيم الجانب النظري وإثراء البحث وسوف نتناول دراسة أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي من حيث المجالات التالية:

أ - المجال الزمني: اقتصرت هذه الدراسة قرابة العشر أيام بالمصلحة الاستشفائية الإخوة طوبال-ميلة-.

ب -المجال المكاني: تقتصر الدراسة بالمصلحة الاستشفائية الإخوة طوبال بحي ولاية ميلة .

تاسعاً: عرض الدراسات السابقة

(1) الدراسة الأولى:

للباحث "بوعكاز فريد" بعنوان "الإشراف والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، إشراف الدكتور إسماعيل قيرة، 2007/2008.

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الإشراف والرضا لدى العمال إضافة إلى التعرف على طبيعة المركزية واللامركزية وعلاقتها بالاستقرار في العمل.

نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي.

الإشراف الصارم والديكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدمير العامل.

طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة.

العمال في المؤسسة المينائية بسكيكدة يتلقى الأوامر والتعليمات أثناء تأدية العمل مع رئيس واحد، الأمر الذي خلق لديه مشاعر الرضا والارتياح في العمل، وان نطاق الإشراف ببعديه الضيق والواسع يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

الإشراف الواسع الذي يتسم بالمشاركة في اتخاذ القرارات والحرية والاستقلالية في أداء العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعمال.

(2) الدراسة الثانية:

للباحثة "زهراء عواريب" بعنوان "دور الحوافز في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر علوم التسيير تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016.

نتائج الدراسة:

تم التوصل إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصلت عليها وكانت أهمها:

إن نظام الحوافز في المؤسسة يحتاج إلى المزيد من الدراسات والتخطيط من أجل تحسينه، ووجود نقائص في الحوافز المادية والاجتماعية.

(3) الدراسة الثالثة:

للباحثة "بعزيز أمال" بعنوان "النمط القيادي السائد وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية مؤسسة الغرف الصحراوية بعين مليلة"، بقسم العلوم الاجتماعية والإنسانية وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية بجامعة العربي بن مهيدي ولاية أم البواقي سنة 2013.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد هو النمط الديمقراطي ويليئه النمط الأوتوقراطي تم النمط الفوضوي حيث أن النتائج المتوصل إليها أثبتت أن رئيس المؤسسة يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء الرأي ويراعي مشاعرهم ويهتم بالمشكلات التي تقع لهم داخل العمل.

وجود علاقة ترابطية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي لدى العمال.

وجود علاقة ترابطية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي لدى العمال.

وجود علاقة ترابطية بين النمط الفوضوي والرضا الوظيفي لدى العمال.

التعريف الإجرائي:

القيادة: هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات خاصة تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا.

القيادة الديمقراطية: هو أحد أساليب القيادة الذي يقوم على منح جميع المرؤوسين الفرصة للمشاركة والمناقشة وتبادل الأفكار. بحيث يتيح القائد الفرصة لموظفيه لمناقشة الأفكار وحل المشكلات والمساهمة في اتخاذ القرارات.

القيادة الحرة: وتعني أن يترك القائد للمرؤوسين حرية تصريف الأمور. أو بمعنى أوضح، يكون للمرؤوسين الحق في أداء العمال، وفقا للأسلوب الذي يرونه أفضل من وجهة نظرهم.

القيادة المتسلطة: هي أسلوب قيادة يتسم بسيطرة فرد على كل القرارات دون مشاركة من باقي أعضاء المجموعة وعادة ما يتخذ القائد المتسلط قراره بناء على أفكاره وأحكامه ولا يقبل نصيحة من الآخرين.

الرضا الوظيفي: هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل، إن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج.

الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة، حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر والتحفيز ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة أو كان المدير قائدا إداريا كلما كان العمل أفضل والنتائج حسنة، والأداء أكثر فعالية. فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخلق بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من أجل انجاز أهداف المنظمة.

وتعد القيادة الإدارية من المفاهيم التي لقيت اهتمام الباحثين، وهذا راجع إلى دور القيادة وأثرها على حركية الجماعة ونشاط المنظمة، وكذا في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة، فالقيادة عملية إدارية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات، سواء كانت في القطاع العام أو الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح.

المبحث الأول: عموميات حول القيادة

سنتناول في مبحث القيادة تعريف القيادة وطبيعتها والتطرق إلى خصائصها وفي ما تكمن أهميتها.

المطلب الأول: تعريف القيادة

أولاً: مفهوم القيادة

القيادة هي قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية وتعرف أيضاً بأنها دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) ويتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة. فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد والأتباع حيث تبرز سمة القيادة والتبعية.

كما تعرف القيادة بأنها عملية تتميز بفعالية مستمرة وتعبر عن علاقة شخص بأخر وهي العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وبهاده العملية يمكن للرئيس أن يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً كما أنه بواسطتها يمكن للمرؤوس تقديم المعلومات الضرورية لقرارات المدير.

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية شأن الإدارة نفسها ليست موهبة أو فناً فقط بل تستند إلى قواعد ومبادئ أساسية يجب على المدير أن يتسلح بها حتى يصل لوضع يمكنه من التأثير في الآخرين وتغيير سلوكهم الإداري بالشكل المرغوب فيه.

أما هالين فقد نظر للقيادة على أنها ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها . ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة (صقر، 1968، صفحة 18)

فالقيادة إذا هي ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة ، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر:

1. الأتباع من حيث صفاتهم وقدرتهم.
2. الموقف الذي تحدث فيه عملية القيادة.
3. القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته.
4. المهمة التي يحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع (منظور، 2001، الصفحات 38-40).

ثانيا: طبيعة القيادة

إن لتحقيق أهداف المنظمة نوعين من القيادة قيادة رسمية و غير رسمية فهما متعاونان وقلما تجتمعا في شخص واحد وهنا يمكن أن نسأل هل القيادة حالة فطرية أم مكتسبة؟

وهو تساؤل مشروع اختلفت فيه إجابات المتخصصين عليه اختلافا واسعا ،فأكد بعضهم أن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة معينة قليلة من الناس يقول وارني بينسي: "لا تستطيع تعلم القيادة، فالقيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمها "، وأكد آخرون أن القيادة فن يمكن اكتسابه بالتعلم والممارسة والتمرين، يقول وارن بلاك: "لم يولد أي إنسان كقائد، القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية لا يوجد إنسان مركب داخليا كقائد". ومثله بيتر دركر يقول "القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك".

فالذي يتبين لنا أن القيادة تارة تكون فطرية وأخرى مكتسبة فبعض الناس يرزقهم الله تعالى صفات قيادة فطرية، وآخرون يكتسبونها نتيجة الممارسة و الخبرة في العمل.

المطلب الثاني: خصائص القيادة

تتميز القيادة بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها في مايلي:

أولاً: المهارات الذاتية والشخصية

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء شخصية القائد مثل السمات الجسدية قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل والقدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء وملكه للابتكار) وضبط النفس (وهي القوة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذة دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء) .

ثانيا: المهارات الفنية

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود..

ثالثاً: المهارات الفنية

وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

رابعاً: المهارات السلوكية أو الإنسانية

وتعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق وقد ثبت أن هذا النوع من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

خامساً: المهارات السياسية والإدارية

ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهاراته في تبصر المصالح العامة والأهداف وسياسة العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية. وأهداف النظام القائم أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة إلا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها ، بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق المواءمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين. ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة (معمن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد، 2008، الصفحات 146-147) .

المطلب الثالث: أهمية القيادة

لقد ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري إلى القول بأن القيادة هي جوهر العملية الإدارية و قلبها النابض وأنها مفتاح الإدارة.

وتكمن أهمية القيادة في ازدياد حاجة التنظيمات الحديثة للقيادات الإدارية ذات الكفاءة العالية والقادرة على القيادة الفعالة والتنظيم.

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- 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 موارد للمؤسسة كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- يسهل على المؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (دودين، أحمد يوسف، 2012، صفحة 174) .
- كما أكد الشاعر العربي كعب بن قانع بن ذي هجن الحميري في قصيدته عن أهمية القيادة:

لا يصلح الناس سراة لهم؛ ولا سراة إذا جهالهم سادوا. والبيت لا يتبنى إلا على عمد؛ ولا عماد إذا لم ترس أوتاد (الهزايمة, وصفي، 2004، صفحة 12).

المبحث الثاني: أساسيات نمط القيادة

يختلف الأسلوب الإداري للقائد في جماعات العمل باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية فكل شخص في هاته الجماعات تحفزه عوامل مختلفة وأشياء مختلفة فالشيء الذي يقود العمال ويدفعهم للعمل في مؤسسة ما ليس نفسه ما يحفز عمال مؤسسة أخرى لذلك لابد من الاهتمام بنمط القيادة كأسلوب إداري جد فعال لاستمرار المؤسسة وبلوغ الأهداف المسطرة لدى سنتناول مايلي:

المطلب الأول: أنماط و مصادر القيادة

في ما يلي سنتطرق إلى أهم أنماط ومصادر القيادة.

أولاً: أنماط القيادة

1. القيادة الدكتاتورية

يتميز القائد الديكتاتوري بمركزية السلطة المطلقة ويقوم بإنجاز أعماله من خلال التمديد والإجبار واستعمال مبدأ الخوف. وهو دائماً يهدد بالثواب والعقاب لمرؤوسيه وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكاً معيناً لإرضاء ذلك القائد.

2. القيادة الأتوقراطية

يشبه القائد الأتوقراطي القائد الديكتاتوري من حيث مركزية السلطة وعدم فسخ المجال أمام المرؤوسين في المشاركة بعملية القيادة. إلا أن القائد الأتوقراطي يمكن وصفه بأنه نشيط وفعال ويعمل بجد ونشاط وبالرغم من مركزية السلطة لديه إلا أنه ليس متسلطاً على مرؤوسيه كالقائد الديكتاتوري وإنما هو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد منهم أن يعطوه. وكذلك يقوم بكل أعمال التفكير والتخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه سوى التنفيذ.

3. القيادة الديمقراطية

هذا النوع من القيادة هو عكس القيادة الديكتاتورية والأتوقراطية حيث يهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومحاولة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته. وهذه المشاركة بين القائد ومرؤوسيه ينتج عنها رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم كما يشعر الفرد بأهميته وقيمته في المنشأة.

4. قيادة عدم التدخل

يترك هذا النوع من القيادة حركة كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك. والقائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعالة للمرؤوسين لأنه ينقصه الحماس والحوافز لعمل ذلك، وبذلك فإن تأثيره

على سلوك الأفراد محدود- وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية كما في مؤسسات الأبحاث والدراسات ومنظمات الرعاية الصحية التي تتصف باستقلالية القرار الطبي والممارسة الطبية (بن العائل الحربي، قاسم، 2008، صفحة 65).

ثانياً: مصادر القيادة/تأثير القائد

إن القيادة تعتمد على وجود شخصية إدارية في موقع قيادي يستطيع من خلاله التأثير على مجموعة من الأفراد مستنتجين بذلك أن ذلك الشخص المؤثر يملك القوة. حيث أن القوة ضرورية للتأثير.

حيث أن قوة التأثير تأتي من عدة عناصر في أثناء تأثيره في الجماعة أو في الأفراد التابعين له فقد تأتي هذه القوة من الوضع أو المركز الذي يتمتع به هذا القائد أو من مقدار السلطات والصلاحيات الممنوحة له و من قدرة تأثيره الشخصي وسماته الشخصية التي يتميز بها.

وهذه الأشكال المختلفة لمصادر القوة نستعرضها على النحو التالي:

1. القوة الشرعية والقانونية

وهذه القوة نتيجة مركز القائد في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهذه القوة تعترف بها المنظمة بالنسبة للمدير.

وتعتمد هذه القوة على قيم المرؤوس التي تقنعه بأن المؤثر له الحق الشرعي في أن يؤثر وأن المرؤوس ملزم أن ينفذ.

2. قوة المكافأة

وهذه القوة تعتمد على إدارة مكافأة الآخرين مثل الرواتب والترقيات والجوائز. وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على المكافأة.

3. قوة الإكراه والإجبار

وهذه القوة تأتي عن طريق القدرة على العقاب والجزاء بالنسبة للآخرين مثلاً التأنيب وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس إلى أن المؤثر يملك القدرة على التأنيب والعقاب.

4. قوة الخبرة

وتأتي من الخبرات والمعلومات السابقة ومن التجارب التي يمر بها القائد فتزيد من قدرته على التصرف والتأثير في الآخرين.

وكذلك تعتمد على إدراك المرؤوس إلى أن القائد يمتلك المعرفة الخاصة التي قد تكون مفيدة لإشباع الحاجات له.

5. قوة العلاقة أو الإعجاب

وهي القوة عن طريق العلاقة والإعجاب وربط العلاقة. وتعتمد هذه القوة على رغبة المرؤوس في التشبه بقائد جذاب والانقياد وراءه دون إلزام قانوني وهذا الإعجاب نابع من صفات القائد الشخصية المعية للمرؤوس (محمّد حسنين العجمي، 2008، صفحة 98).

وقد ميز Yukl بين إحدى عشرة أداة ووسيلة للتأثير القيادي بعضها شخصية تتعلق بالقائد ذاته، وبعضها رسمي. وهذه الوسائل هي:

أ -المطلب المشروع

للمرئس حق الطلب من المرؤوس الإذعان والامتثال لأوامره وتوجيهاته ورغباته في مجالات العمل.

ب قوة المنفعة العائدة

يستخدم القائد وسائل الترغيب التي تجعل التابعين يذعنون له نتيجة لما سيعود عليهم من عوائد نتيجة هذا الإذعان.

ت قوة القهر، الإكراه

ويمكن للقائد أن يحصل على امتثال التابعين بوسائل تعتمد على استخدام العقاب والتهديد.

ث - الاستمالة القائمة على الرشد:

يلجأ القائد إلى استمالة المرؤوسين وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه يمثل أفضل الطرق لإشباع حاجاتهم أو لتحقيق طموحاتهم.

ج- قوة الخبرة:

ح - الإلهام وإلهاب الحماس:

يستطيع القائد أن يحصل على امتثال التابعين من خلال التركيز على القيم والمثاليات التي يلتزم بها التابع.

خ- تطوير أو تغيير القيم والاعتقادات:

يمكن أن يلجأ القائد إلى تكوين وتطوير قيم واعتقادات لدى التابعين (الإخلاص والشرف، النزاهة والطاعة) يستخدمها فيما بعد أساساً للحصول على امتثالهم.

د- تطويع القائد للمعلومات:

يستطيع القائد التأثير على الأفراد من خلال الاتصال اتصال القائد مع مرؤوسيه عن طريق التحكم بنوع وكمية المعلومات وتفسيرها وتحليلها للأفراد للتأثير على سلوكهم.

وتطويع ظروف البيئة: وذلك من خلال توفير الأدوات والوسائل والتسهيلات والإجراءات والتقنيات وتصميم العمل وتخطيط مكان العمل.. الخ أو تشكيل فرق أو جماعات العمل وغيرها.

ذ- الإعجاب والانتماء الشخصي:

يعتمد القائد على إعجاب التابعين به وانتمائهم لشخصه.

ر- المشاركة في القرار :

فمن خلال إشراك المرؤوسين في حل المشكلات والقرارات التي يطلب منهم تنفيذها، يستطيع القائد التأثير على سلوك الأفراد (محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله، 2014، الصفحات 199-200).

المطلب الثاني: أدوار القيادة

من الأدوار التي يقوم بها القائد معلم القائد مستشار: القائد قاضيا: والقائد المتحدث باسم.

أولاً: القائد معلما

يجب على جميع المديرين أن ينجزو أدوار القيادة التعليمي؛ ويؤدي المديرون هذا الدور بتعليم المرؤوسين مهارات الوظيفية؛ وكذلك السلوك المقبول والقيم التنظيمية السائدة في المؤسسة كما يحقق المديرون كثيرا من السلوك التعليمي من خلال تنفيذ عملهم اليومي الخاص بهم؛ وإعداداتهم في العمل واتجاهاتهم؛ ومواقفهم وتصرفاتهم تعد نموذجا لكل من يلاحظهم.

ثانيا: القائد مستشارا

إن الدور القيادي الثاني الذي يلعبه المدير هو المستشار ويتضمن الدور قيام المدير بالإصغاء؛ وتقديم النصيحة ومنع حدوث المشكلات بين المرؤوسين والقيام بحلها في حال حدوثها؛ إن دور القائد مستشارا لا يعني أن يقوم بحل جميع مشكلات المرؤوسين؛ إنما يعني تقديم المساعدة في تحديد المشكلة الرئيسية والبحث عن الحلول الممكنة.

ثالثا: القائد قاضيا

يشمل دور القائد كقاض تقيم أداء المرؤوسين وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات وتسوية النزاعات وإقامة العدل وتقييم الأداء يتطلب من المدير معرفة المعايير التي تستخدم في قياس المخرجات وتنفيذ القوانين والأنظمة والإجراءات والسياسات فيرتبط بالاتصال والتدريب لذلك يجب إبلاغ المرؤوسين واطلاعهم على التعليمات والإرشادات الموجودة؛ وكيف تطبق على ظروفهم المحددة أما وظيفة تسوية النزاعات فيتطلب ممارسة اللباقة والاهتمام بحل الخلافات وأما إقامة العدل فيتضمن إعطاء المكافآت والامتيازات لمن يستحقها وكذلك فرض العقوبات.

رابعاً: القائد المتحدث باسم spokesperson

يعمل القادة الناطقين باسم المرؤوسين عندما يقومون بنقل اقتراحاتهم واهتماماتهم ووجهات نظرهم إلى المسؤولين الأعلى أي القيام بتمثيل وجهة نظر المرؤوس للجهات العليا في الإدارة (خيري، أسامة، 2013، الصفحات 23-24).

المطلب الثالث: نظريات القيادة

أولاً: نظرية ليكرت في القيادة

درس ليكرت وزملاؤه سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية؛ مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية الواطئة؛ وقد وجد ليكرت أن مشاركة المشرفين العماليين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة؛ إلا أن تعاملهم مع الأفراد من العمال كان تعاملًا يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيداً عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة؛ كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيراً في شؤون العمال؛ وتوصل ليكرت من خلال هذه المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تغطي نتائج أفضل من القيادة الأوتوقراطية.

واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة أطلق عليها التسميات التالية :

1. النظام الإستشاري:

حيث يتميز القادة بتوافر ثقة ملموسة بينهم وبين مرؤوسيه حيث يستمع إلى مقترحات وأراء المرؤوسين برحابة صدر.

2. النظام الجماعي المشترك:

وهنا يتوافر ثقة مطلقة بمرؤوسيه حيث يتطلع القائد على مرؤوسيه بالأفكار والمقترحات وبالتشاور معهم في إطار تبادل الآراء والمعلومات بشكل دوري.

3. النظام التسلطي الاستغلالي:

حيث تنعدم ثقة الرئيس بالمرؤوس ويكون التحفيز بقوة والإكراه والخوف؛ ويكون الرئيس هنا ديكتاتوريا في منهجه وسلوكه وتصرفاته.

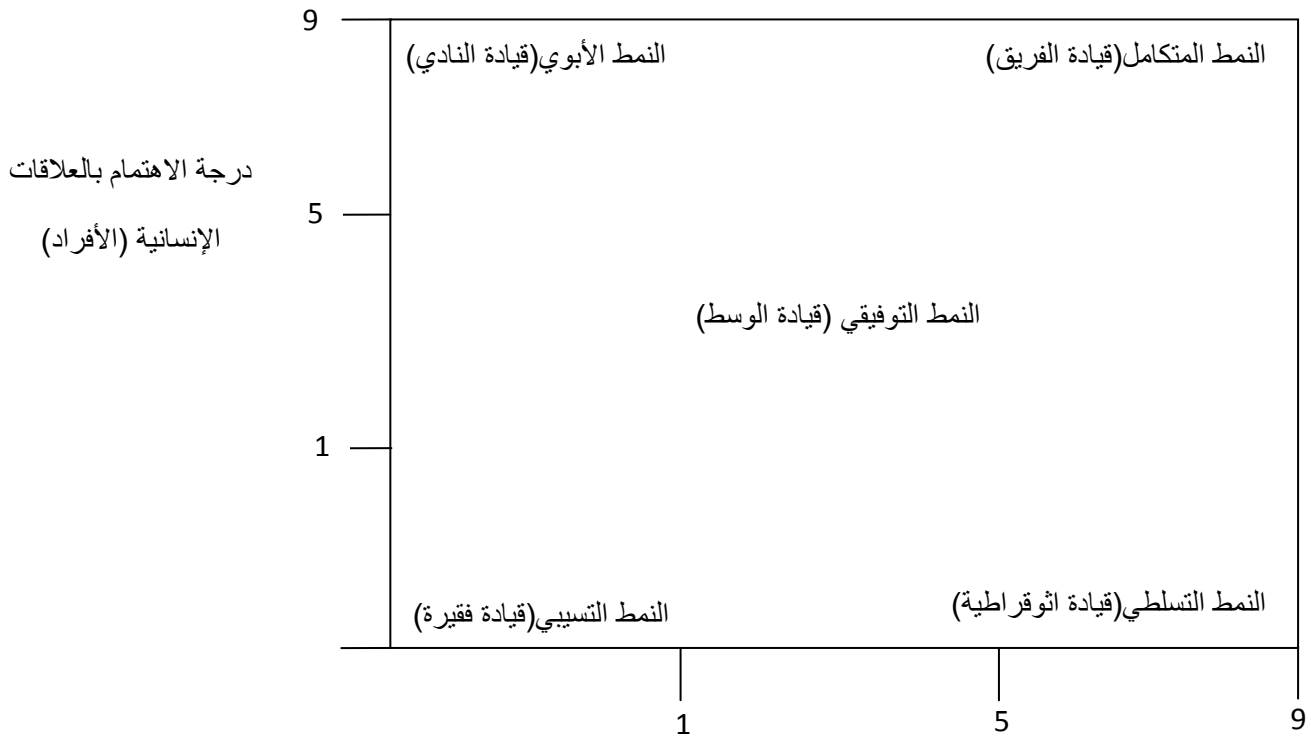
4. النظام المركزي النفعي:

وهو أقل مركزية من النظام التسلطي الاستغلالي ويسمح في أحيان معينة؛ ونادرة للمرؤوسين في المساهمة في عملية اتخاذ القرار؛ لكن بإشراف ورقابة صارمتين من قبل الرئيس.

ثانيا: نظرية الشبكة الإدارية

هذه النظرية طورها كل من (روبرت بلاك وجيمس موتون) حيث تمكنا من تحديد أسلوبين لسلوك القائد؛ هما الاهتمام بالأفراد والاهتمام بالإنتاج وقد وضع الباحثان هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين؛ تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة؛ ولتوضيح هذه النظرية؛ هذا الشكل يوضح جوهر نظرية الشبكة الإدارية.

شكل (01) الشبكة الإدارية لبلاك وموتون:



المصدر: Michal bedart, roger-miller, la gestion des organisation ed mc.grow-hill-canada-1995p337

لقد أشار "بلاك" و "موتون" الى أن الوضع الامثل للقيادة هو النمط (9-9) حيث يكون اهتمام القائد عاليا بالعمل والعلاقات الإنسانية، الا أنهما لم يقدموا دليلا واضحا يبين إمكانيات حدوث هذا، كما أنهما لم يثبتا علاقة هذا النمط بالنجاح في القيادة، بالإضافة إلى إهمال المواقف التي قد تدفع إلى نمط قيادي مختلف (بشير، العلاقات، 2008، صفحة 299).

ثالثا: نظرية السمات

ترتبط نظرية السمات ارتباطا وثيقا بما يدعى "نظرية الرجل العظيم" والتي تقوم على أساس أن بعض الأفراد يصبحون قادة لأنهم ولدوا أو هم يحملون صفات القيادة أي أن القائد بمفهوم هذه النظرية "يولد ولا يصنع" لقد جرت الدراسات عديدة لإثبات صحة هذه النظرية لكنها لم تستطع تحديد صفات القيادة التي

يمكن أن تستخدم باستمرار في التمييز بين القادة وغير القادة والتي يمكن أن تتنبأ باستمرار بصدق فعالية القيادة عند الأشخاص وبالرغم من ذلك فقد وجد بأن القائد يتميز عادة بدرجة أقوى من الأفراد العاديين في بعض الصفات الشخصية كالذكاء والبحث والاستقلالية والثقة بالنفس وتحمل المسؤولية والمعرفة والرؤيا الصحيحة والمثابرة والمصادقية والمشاركة الاجتماعية؛ والقائد في هذه الحالة يتفوق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه؛ أي أنه بالرغم من أن القائد يجب أن يتمتع بصفات تفوق صفات مرؤوسيه أي أنه بالرغم من أن القائد إلا أن الفرق يجب أن لا يتعدى حدا معينا يؤدي إلى إعاقة عملية الاتصال بين القائد ومرؤوسيه (تعابير، فريد توفيق، 2012، صفحة 279).

رابعا: النظرية الموقفية situational theory

تقوم هذه النظرية على افتراض أساسي مؤداه أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهارته وتحقيق تطلعاته بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يستمتع بها وإنما يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته؛ لا يملك سوى سيطرة قليلة عليها أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرة.

وبمرور الوقت وانتشار المبادئ الديمقراطية اتجه الباحثون اتجاها آخر فاك تشف عدد منهم خطأ نظرية السمات حيث وجدوا أن أغلب الصفات التي اعتبرت من مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القواد التقليديين ومن أمثلة هذه الصفات (الذكاء؛ المبدأة؛ المثابرة؛ الطموح؛ السيطرة...) (...

وهنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما؛ وذلك لأن الظروف المحيطة بأي قائد تجبره على التصرف بطريقة معينة وتمتاز هذه النظرية بديمقراطيتها الشديدة فهي لا تقصر على عدد محدود من الناس وإنما تجعله مشاعا بين الجميع، وطبقا لهذه النظرية يقرر سيسيل أن القيادة لا ترتبط كلية بالفرد القائد بل ترتبط بالعلاقات الوظيفية بينه وبين أعضاء الجماعة. ويقرر وليم وجنكز أن العامل المشترك بين القيادة ليس هو سمات معينة ولكنه مقدرة القائد على إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية؛ فالموقف هو الذي يحدد القائد والموقف يحدد بعض المعايير تتضمنها العناصر المتداخلة في الموقف والشخص الذي تتطابق عليه تلك المعايير أكثر من غيره وتبعاً لذلك يصبح هو القائد وربما لا تنطبق على نفس الشخص معايير موقف آخر.

ويرد على أنصار هذه النظرية بأن القيادة يصعب أن تكون وفقا تاما على الموقف و الظروف وأن الفروق الفردية تؤثر بوضوح في إدراك الأفراد اجتماعيا للآخرين ومن ثم تلعب دور هاما في تحديد ما هو مناسب من المواقف في ظروفهم كقيادة (راقدة محمد الحريري و سعد زناد دروش، 2010، صفحة 132).

خامسا: النظرية التفاعلية Interaction theory

تدعو هذه النظرية إلى فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها؛ ومحاولة التوفيق بينهما من خلال النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل اجتماعي وهذه النظرية تقوم على فكرة الامتزاج والتفاعل بين نظرية السمات والنظرية الموقفية ونقطة الارتكاز هي التفاعل بالذات فهي لا تركز على التفاعل والاستجابة بين كلا الجانبين فصفات القائد تكون عديمة القيمة في القيادة إذا لم تستجب وتتفاعل مع عناصر الموقف؛ والموقف نفسه لا يمكن قيادته ما لم توجد عناصر تفاعلا مع صفات القائد (عبد الله جوبير الشبيني، 1999).

كذلك تحدد خصائص النظرية التفاعلية على أساس أبعاد ثلاثة هي السمات الشخصية للقائد؛ عناصر الموقف؛ متطلبات وخصائص الجماعة المقصودة فهي تنظر للقيادة وخصائصها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه؛ فسمات القيادة الناجحة ليست هي السمات التي يتمتع بها القائد وليست السمات المطلوب توافرها في القائد في مواقف معينة ولكن السمات التي تتحدد بمدى قدرة القائد على التفاعل مع أعضاء الجماعة وتحقيق أهدافها؛ وهما سبق يمكن القول أن النظرية التفاعلية تقتض في القائد الناجح قدرة على تفعيل الدور القيادي لمدير المدرسة مع المجموعة وإحداث التكامل مع سلوك أعضائها أو سلوك غالبتهم؛ واضعا في اعتباره آمال وتطلعات أفرادها ويتضح أهمية دور البيئة الاجتماعية في تحديد النمط القيادي الملائم ولهذا السبب قد ينجح قائد في موقف ويفشل في موقف آخر؛ وعلى الرغم من إجابيات هذه النظريات ومساهماتها الفعالية في توضيح مفهوم الدور القيادي من واقع تحليلها للأبعاد الثلاث، القائدة الموقف؛ التابعين؛ فإنها لم يستطيع ملاحظة التطورات الحديثة في الفكر الإداري المعاصر والتي أصبحت تشترط في القادة مجموعة من القدرات (العبودي، محسن، 1984، الصفحات 29-31).

كالقدرة على تحديد أهداف العمل الإنتاجي القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف؛ والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة وهذا يتطلب بالضرورة أن يكون القائد علة قدر من الكفاءة المتخصصة.

سادسا: النظرية الوظيفية

تجمع هذه النظرية بين نظريتي السمات والمواقف إذ تعتبر هذه النظرية القيادة في جوهرها تقوم على التفاعل الوظيفي بين شخصية بكل مقوماتها وبين الظروف الموقفية والبيئية المحيطة بها؛ تهتم هذه النظرية بدراسة المواقف التي تعمل فيها الجماعة؛ والتفاعل بين القيادة من ناحية وهذه المواقف من ناحية أخرى ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:

- تحقيق أهداف الجماعة.
- ترشيد سلوك العامل الخاص حتى يكون قدوة للعاملين .
- الاهتمام بالعمل أو المهام؛ ويعني ذلك تركيز القائد على أداء العمل من خلال تقسيم العمل وتنظيمه

واتخاذ القرارات.

- المحافظة على العضوية.
- التعرف على حاجات العاملين واحترام أفكارهم ومشاعرهم (حسين, سلامة عبد العظيم, 2006, صفحة 89).

سابعاً: نظرية البعدين

يطلق على هذه النظرية أيضاً اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة (cheap ohie state leader studies) حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة زمنية طويلة بإجراء أبحاث مكثقة في موضوع القيادة وتمكنوا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

1. المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه structur initiating

2. تفهم واعتبار مشاعر الآخرين consideration

وتوصلت الأبحاث بأن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد تحديد العمل و تنظيمه يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة للعاملين؛ كما يحدد أدواره في إنجاز الأهداف ويؤسس قنوات الاتصال واضحة بينه وبين العاملين؛ كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم؛ بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد تفهم واعتبار مشاعر الآخرين يميل لأن ينمي جواً من الصداقة و الثقة بينه وبين العاملين؛ كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم ولقد أثبتت الدراسات بأن سلوك القائد يمكن أن يجمع بين البعدين بدرجات متفاوتة؛ في أن واحد؛ وأن القائد الذي لديه درجة عالية من كل البعدين يحقق الرضا والإنجاز الجماعي للعاملين (رضا صاحب أبو أحمد ال علي و اخرون، 2001، صفحة 237).

جدول رقم (01): يوضح دراسة لجامعة أوهايو

مرتفع	↑	اهتمام القائد الإداري: مرتفع بالعمل، مرتفع بالعاملين	اهتمام القائد الإداري: منخفض بالعمل، مرتفع بالعاملين
		اهتمام القائد الإداري: مرتفع بالعمل، منخفض بالعاملين	اهتمام القائد الإداري: منخفض بالعمل، منخفض بالعاملين
منخفض	↓	منخفض	مرتفع

التقدير الاهتمام

تنظيم بيئة العمل (الاهتمام بالعمل)

المصدر: طارق عبد الحميد البديري-أساسيات في علم غدارة القيادة-دار الفكر-عمان-2002-ص160.

خلاصة الفصل الأول:

وفي الأخير يمكن القول أن القيادة تعتبر عملية ضرورية ومهمة في جميع المؤسسات والمنظمات؛ رغم أن لكل مؤسسة أو منظمة لها نشاط خاص بها ، وهي طريقة يتبعها القائد انطلاقاً من سياسات ومبادئ وقيم معينة من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف جماعة العمل الموجودة بها، فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن القيادة عملية لا غنى عنها في كل المنظمات والمؤسسات مهما كان نوعها ومهما كانت طبيعة نشاطها فهي تساعد على استمرارية المؤسسات وتقدمها وتحقيق الفعالية في أدائها وكذا تحقيق النجاح والكفاءة الإنتاجية وبالتالي الوصول إلى التوافق مع البيئة أو المحيط الخارجي.

الفصل الثاني

الإطار النظري للرضا الوظيفي

تمهيد:

إن نجاح منظمة الخدمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه من الطبيعي جدا أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راض في عمله، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس أن المنظمة التي عمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

المبحث الأول: عموميات حول الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي أحد الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المؤسسات الى تحقيقه لما له من اثار ايجابية على الفرد والمجتمع.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناولها بالدراسة والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي هو عبارة عن مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، فقد تكون إيجابية أو سلبية، وتعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله. أما بورتر يرى أن الرضا الوظيفي يتحدد بتأثير العوائد التي يحصل عليها العامل من عمله في المؤسسة وما تحقق له من اشباع وكذا إدراكه لعدالة هذه العوائد.

كما يعرف بأنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة (زين الدين ضياف، 2000، صفحة 73).

يرى هربرت أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم يمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين:

- ما يوفره العمل للعاملين في الواقع.

- ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم.

فالرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضي به الفرد (زين الدين ضياف، 2000، صفحة 81).

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم الظواهر يستوجب الاهتمام بها لسببين بالغي الأهمية:

- تكون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته، فأياً كان الفرد العامل فهو يطمح أن يكون راضياً

وينعكس ذلك على بقاء جديته في العمل.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

- إسهام الرضا في التأثير على كل سلوكيات الفرد.

ومن بين جملة النقاط التي تبرز أهمية الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية، فمما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيرا واضحا على الناحية العضوية هذه الأخيرة التي لها آثارا كذلك على الصحة النفسية، فرضا الفرد يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الجسد كله، والعكس أن المشاكل والتوتر والقلق كلها متغيرات تتعب الحالة النفسية مما تتسبب في بعض الأمراض التي قد يعاني منها الفرد العامل كارتفاع ضغط الدم مثلاً. وبهذا يعد الرضا الوظيفي أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.

تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية، فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، ومقابل ذلك فإن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في العمل مهما كان نوعه فإنه يتخبط في صراع داخلي يزداد يوما بعد يوم سواء في مكان العمل أو خارجه لأنه دائم التفكير في وسطه الاجتماعي ووسط عمله، ونتيجة ذلك حتما ستكون سلبية على حالته العقلية.

العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد، فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد، فرضا هذا الأخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة أفراد العائلة، وإننا لنجد تأثيرا متبادلا كما أن اتجاهات العمل تؤثر على اتجاهات الحياة، والدليل على ذلك أن المشاكل التي يعاني منها العامل خارج عمله مثلاً في وسطه العائلي سيكون لها تأثيرا على توازنه في عمله وتشكل بذلك أحد العوامل المؤثرة على مستوى رضاه الوظيفي (الجزراوي طه، 1973، صفحة 54).

المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي

أولاً: عناصر الرضا الوظيفي

أ - الرضا عن الأجر: ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات الذي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرغ ورفاقه 1959 أن توفر الأجر لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستوحد على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس.

ب - الرضا على محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه يكون ربما الوحيد بالنسبة لبعض العاملين إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

✓ درجة تنوع مهام العمل.

✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.

✓ استخدام الفرد لقدراته.

ج -الرضا عن فرط الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر و تقدير و انه لا بد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله و بالتالي ارتفعت كفاءته،

د -الرضا عن الإشراف: تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسية إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينمي بينه و بين مرؤوسه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب تأييدهم و رضاهم عم عملهم .

هـ -الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية مثل درجة الحرارة والتهوية و الرطوبة والنظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات إلى درجت جودت ظروف العمل المادية (حمدي علي الفرماوي، 2004، صفحة 86).

ثانيا: عوامل الرضا الوظيفي

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي : عوامل داخلية أو خاصة بالفرد، وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأداء وعوامل خاصة بالانجاز وعوامل تنظيمية. وفيما يلي تفصيلا لهذه العوامل بالفرد:

أ -حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.

اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

ب الشعور باحترام الذات:

فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سوى كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد العارف لقيمة هذه المكانة ولمكانة المنظمة، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة الشعور باحترام الذات من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

ج - خصائص شخصية الفرد وظروفه:

والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للمنظمة وعمره الزمني وتجاريه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي على الرضا

د - محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه فبعض الأعمال تحتاج إلي الدقة وسرعة في التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة أو أسلوب يتوافق مع ما يمتلك من قدرات وإمكانات أو ما تتيحه له من فرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته ، كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ثالثا: عوامل خاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لأدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

أ - ارتباط الأداء بمكافئات وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

ب - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافئات العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة.

في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافئات العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة بالنسبة للآخرين. مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل ، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينه فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبه من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر .

أ -العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والبحوث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد به فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد وأشار الشنواني إلى ما حدده كيث ديفز بشأن عدة عوامل هامة للرضا عن الوظيفة وهي:

- كفاية الإشراف المباشر .
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية. وفي هذا أشار النجار ومصطفى كذلك إلى أنه يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:
- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- الرضا عن علاقات العمل الرضا عن زملاء العمل ، الرضا عن الرؤساء ، الرضا عن المرؤوسين.
- الرضا عن أساليب الإشراف والتوجيه والقيادة.
- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- الرضا عن سياسات الأفراد، الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى.
- الرضا عن طرق التحفيز وأساليبهم ومعاييرهم.
- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين. ويذكر السالم أن هناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي:

ب -العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

كفاءة الإشراف المباشر:

فالمشرف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم فيه الأفراد من أنشطة يومية.

الرضا عن العمل نفسه :

أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل.

الاندماج مع الزملاء في العمل:

يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين ، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

ج العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

- توفير الأهداف في التنظيم :

يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

- المكافأة الاقتصادية المنصفة:

ويتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافئات منصفة إذا قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

- الحالة الصحية البدنية والذهنية:

هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته، قائمة من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد منها:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر (الجريد, بن ماطل عارف، 2007، الصفحات 49-53)

المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي

أولاً: أنواع الرضا الوظيفي

يوجد نوعين من الرضا الوظيفي:

الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الفرد، وهذا السبب أنه يفيد إلقاء نظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عم جانب من جوانب عمله، و تتضمن هذه الجوانب سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقة مع زملاءه ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر عن عدم الرغبة في العمل ذاته (أحمد صقر عاشور(ب)، 1979، صفحة 143).

ثانيا: مظاهر الرضا الوظيفي

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه الظواهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:

- قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها تدل على الرضا الوظيفي
- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير من عملهم
- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه النتيجة الايجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم استجابة العاملين السريعة و تقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقة لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا (سفاري ميلود، 2007، صفحة 19).

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤشرات

نظرا لأهمية العنصر البشري تعددت الدراسات حول الرضا الوظيفي، فهناك العديد من النظريات والرؤى التي حاولت تفسير الرضا الوظيفي، ووضع أسس لقياسه ومؤشرات له لدى العاملين، وفي هذا المبحث سنحاول التوجه وعرض النظريات التي تفسر الرضا الوظيفي، طرق قياسه و مؤشرات.

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

حاولت العديد من النظريات تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، ومما لاشك فيه أن هذه النظريات قد أرست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار ترتكز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونتائج قد نجحت حينما وضعت في مجال التجربة، و نظرا لأهمية هذه النظريات وفائدتها سنقوم باستعراض أهم هذه النظريات على النحو التالي:

أولاً: نظرية الحاجات

يعد تشافر أول من تبني نظرية الحاجات تحقيق الذات وعلاقتها بالرضا المهني، وقال إنه في أي موقف فإن الرضا المهني وظيفة توفر للعامل النتائج ذات القيمة بالنسبة له.

وأن هناك مجموعة من الحاجات النفسية التي تعمل على جعل الناس راضين أو غير راضين عن أعمالهم (رواية، حسن، 2004، صفحة 113).

ثانياً: نظرية التدرج الهرمي لماسلو

تتضح أبعاد هذه النظرية في النموذج الأساسي لإشباع الحاجات الذي قدمه عالم النفس الأمريكي ابراهام ماسلو 1943-1954 : وتنوع الحاجات عند ماسلو فمناها:

أ - **الحاجات الفسيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية مثل الحاجة إلى الطعام والماء والأكسجين والراحة والنوم والسكن والملبس والنشاط والجنس والإشباع الحسي وهذه الفئة من الحاجات هي التي تنصدر قائمة الحاجات المختلفة في حال عدم إشباعها فمنتهى أمل الفرد الذي يشعر ببرودة شديدة أن يجد مكانا دافئاً وإشباع هذه الحاجات يعتبر ضرورياً للحفاظ على بقاء الفرد وكذلك الحفاظ على نوعه، وأن هذه الحاجات فطرية عامة يشترك فيها جميع الأفراد بغض النظر عن اختلاف بيئاتهم وأجناسهم وثقافتهم.

ب - **حاجات الأمان** وهي تمثل حاجات الفرد إلى الأمن والسلام أو الاستقرار أو التخلص من المرض أو التهديد من قبل مصدر معين على سبيل المثال، شكل الرغبة في التأمين الاقتصادي، أو الرغبة العقلية في وجود عالم منظم يمكن التنبؤ بأحواله. وتبرز الحاجات إلى الأمن بعد أن تشبع نسبياً الحاجات الفسيولوجية.

ج حاجات الحب والانتماء: ويشترك جميع أفراد النوع البشري في الحاجة إلى الاستجابة العاطفية والحب والمحبة والقبول أو التقبل الاجتماعي أو الأصدقاء والشعبية وهي من أهم الحاجات النفسية اللازمة الصحة الفرد النفسية ولا شك أن كل فرد يسعى إلى أن ينضم إلى جماعة وإلى بيئة اجتماعية صديقة تلائمه من حيث الميول والعواطف والأهواء ويجمع بينهم رابط متين. وهؤلاء الأفراد الذين يشبهونه ويشاركونه في صفاته وعواطفه يستجيبون بسهولة لعواطفه، ويسعدهم ويسعد بهم.

شكل رقم (02): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 161

د حاجات الثقة: وتشمل الحاجة للشعور الشخصي بالانجاز أو الثقة بالنفس وكذلك الحاجة للتمييز والاحترام من قبل الآخرين وتمثل هذه الحاجات رغبة في احترام الذات أو النفس واحترام الآخرين له وكذلك رغبته في احترامه للآخرين أيضا أن هذه الحاجات تظهر رغبة الفرد في الشعور بأهميته وقيمه للآخرين ومن ثم اعتراف الآخرين بذلك الأهمية والقيمة بحيث يرونه كذلك ويقرون له بذلك فيمنحونه الاحترام والتقدير، ولكن لابد أن يستند ذلك الاحترام على القدرات الفعلية والحقيقة التي يمتلكها الشخص، والتي تعكس إمكانياته وقدراته على الانجاز والعمل.

هـ حاجات تحقيق الذات: وهي من أصعب أنواع الحاجات، وتضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العلمي، ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والابداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي.

ويضع ماسلو مجموعة من الافتراضات التي تحكم مفاهيم نظريته نذكر منها:

- إن الإنسان في حاجة مستمرة أو حاجته تأثر على سلوكه والحاجات الغير مشبعة هي المؤثرات على السلوك.

- يمكن ترتيب حاجات الإنسان بحسب الأهمية والأولوية فنجد في قاعدة الهرم الحاجات الأساسية ثم تتدرج حتى تصل إلى حاجة تحقيق الذات.

- يقوم الإنسان بإشباع حاجته بشكل متدرج بدءا بالحاجات الفسيولوجية ثم ينتقل إلى حاجة الأمن، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات التقدير والاحترام وأخيرا حاجات تحقيق الذات. وعليه فإن الرضا الوظيفي يتحدد بالمدى أو القدر الذي تحقق به حاجات الفرد من خلال العمل الذي يقوم به ويتوقف أساسا على إشباع الحاجات الخمسة سابقة الذكر، أي كلما انتقل الفرد إلى أعلى مستويات الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي (رواية، حسن، 2004، صفحة 113).

ثالثا: نظرية هرزبرج ذات العاملين 1955

تبين هذه النظرية أن هناك نوعين من المتغيرات أو القوى هما مصدران للرضا أو عدمه:

- 1- القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه، سواء كانت قوى فسيولوجية أم قوى سيكولوجية.
- 2- القوى الخارجية وهي عبارة عن الدوافع السيكولوجية التي يكتسبها الفرد في علاقته بالبيئة التي يعيش فيها.

ويؤكد هرزبرج في نظريته على أن الرضا والاستيلاء لا يوجد أن على متصل واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستيلاء، فالرضا الوظيفي في رأيه مصطلحان غير متقابلين، بل هما مفهومان ينبع من البيئة التي يحدث فيها هذا العمل. ويرى هرزبرج أن العوامل التي تؤثر في رضا العامل عن العمل وتدفعه لزيادة الإنتاج تتعلق بالعمل نفسه، مثل الإعراف والتقدير الذي يحظى به العامل، والشعور بالإنجاز في العمل، والتقدم والنمو في العمل والمسؤولية والعمل نفسه، وقد أطلق عليها العوامل المحفزة أو الدافعة في حين أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا لدى العامل تتعلق ببيئة العمل نفسه مثل: أنظمة وإجراءات المنظمة والعلاقات مع الرؤساء والزملاء والراتب والحالة الاجتماعية من تقدير واحترام، وقد أطلق عليها هرزبرج العوامل الصحية ويؤكد هرزبرج في نظريته على أن العوامل الصحية يؤدي عدم توافرها إلى ظهور علامات عدم الرضا عن العمل مما يؤدي إلى نتائج سلبية تجاه العمل كالتغيب والتقاعد. وأيضا يرى هذا الأخير أن قدرة بعض الإداريين على دفع العاملين للعمل ناتج من اعتمادهم على العوامل الصحية التي من شأنها التقليل من الشعور بعدم الرضا الوظيفي، إلا أنها تؤثر في تحفيز العاملين لزيادة الإنتاج.

وتجدر الإشارة هنا إلى وجود علاقة قوية بين نظرية هرزبرج وهرم ماسلو للحاجات، حيث يلاحظ أن المناخات الصحية التي يؤكد هرزبرج على أنها تثير الدوافع توازن تماما الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والحاجات الاجتماعية عند ماسلو، التي تعتبر قوتها الدافعية بسيطة، ولكن الدوافع تتصل اتصالا قويا بالحاجات الأنا وحاجات تحقيق الذات (عفيفي صادق محمد و اخرون، 1981، صفحة 249).

رابعا: نظرية الانجاز ماركلياند

اقترح ماركلياند نظرية في العمل أسمها الانجاز حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات هي:

1- الحاجة إلى القوة: وفي رأيه أن الأفراد الذين تكون لديهم حاجة شديدة للقوة في المنظمة فرصة

الكسب المركز والسلطة، وفقا لنظرية ماكلياند فإن هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر لهم الفرصة الكسب القوة.

2- الحاجة للإنجاز: حيث يرى أن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق.

3- الحاجة إلى الانتماء أو الألفة: الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للانتماء فإنهم يرون في المؤسسة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة، مثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل أما الأفراد ذوي الحاجة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمؤسسة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق (سلطان أنور و سعيد محمد، 2003).

خامسا: نظرية التكيف الوظيفي

قام كلا من جدين وداوس وویر بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجات لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، كما أنهم يؤكدون على أن القدرات والحاجات المهنية التي تشكل الجوانب الهامة لشخصية العمل، والمتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل. ويعتقد هؤلاء أنه بالمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل والمتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل فهي الجوانب العامة لبيئة العمل. ويعتقد هؤلاء أنه بالمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.

سادسا: نظرية تدعيم السلوك

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس المشهور سكينر في 1969 حيث ينطلق من منطلق مفاده أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقة بين المثير والاستجابة ، وهذا يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواء كانت البيئة العامة بكل عواملها ومثيراتها أم البيئة الخاصة كالعمل الوظيفي والبيئة الإدارية والسلوك في رأي نظرية التدعيم يعتمد عليها سلوكيات مستقبلية ومتكررة وتعتمد هذه النتائج على نوع المثيرات أو الحوافز المقدمة لها . فإذا كانت هذه الحوافز ايجابية فانه سينتج عن ذلك تأكيد أو تثبيت سلوكي وهذا يقود إلى تكرار هذا السلوك أما إذا كانت هذه الحوافز غير ايجابية أي أن الموظف لم يحصل عليها، فان سينتج عن ذلك تثبيط وعدم تشجيع أو عدم تكرار لمثل هذا السلوك (علوطي، عاشور، 2008، صفحة 112).

سابعاً: نظرية القيمة

نظرية القيمة أو التعارض التي طورها Locke_ نقول أن الرضا الوظيفي للفرد أو عدمه عن بعض الجوانب المهنية يعكس حكماً ثنائياً للقيمة:

1- التعارض:

المدرّك بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه بالفعل.

2- أهمية ما يريده الفرد وما يقوم به:

فالرضا الوظيفي الكلي للفرد هو مجموع كل هذه الظواهر المتعلقة بالرضا مضروب في أهمية ذلك الفرد بعبارة أخرى فإنه بالنسبة للفرد أي مظهر من مظاهر العمل مثل الترقية يمكنه مهما جد الفرد، بينما ليس كذلك لفرد آخر فمظهر الترقية مثلاً بالنسبة للفرد الأول يجب أن يعطي وزناً أو قيمة عالية أكثر من أي مظهر آخر.

وتحدد درجة الرضا مع مقارنة ما هو كائن بما ينبغي أن يكون فإذا زادت توقعات الفرد حول ما ينبغي أن يكون عما هو كائن مقلّة درجة الرضا وزادت درجة عدم الرضا (سلطان أنور و سعيد محمد، 2003، صفحة 201).

ثامناً: نظرية التوقع 1964

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية " أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد " (ماهر، أحمد، 2002، صفحة 154).

وبعبارة أخرى ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يعبر عن تقدير احتمالي لمقدار ما يحصل عليه الفرد ومقدار ما كان متوقع الحصول عليه نتيجة أدائه وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي (رواية، حسن، 2004، صفحة 133).

- **الجاذبية (المنفعة):** وهي مدي الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتتمثل في الحاجات غير المشبعة. -الارتباط بين الأداء والعائد المكافأة) وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيق النواتج أو العوائد المرغوبة.

- **الارتباط بين الجهد والأداء:** و هي الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه القيمة النسبية لهذا الأداء كوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

تاسعا: نظرية الدوفر 1972

لخصها لاندي وتزمو في كتابه سلوك العمل وهي النظرية المعرفة بالرموز أي.أرجي E.R.G والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجيات أساسية هي : (سلطان أنور و سعيد محمد، 2003، صفحة 133).

- 1- حاجيات الكينونة وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام والماء.
- 2- حاجيات العلاقات وهي التي تؤكد أهمية وتوطيد العلاقات والشخصية الداخلية والمحافظة عليها.
- 3- حاجيات النمو وهي التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

عاشرا: نموذج هكمان لخصائص العمل

ويتضمن 5 أبعاد هي:

- 1- التنوع في المهارة
- 2- هوية العمل
- 3- الدلالة
- 4- الاستقلال
- 5- التغذية الراجعة

حادي عشر: نظرية التأثير الاجتماعي

قدم كل من سلاتسك و برفر عام 1978 نظرية للرضا الوظيفي تخلو من مفهوم الحاجة وفكرتها الأساسية هي الاستجابة الفرد العاطفية للوظيفة قد تكون عن رد فعل زملاء العمل للوظيفة. كما أنها أيضا نتيجة للخصائص الموضوعية للوظيفة نفسها فقط. ولكنها تتأثر أيضا بدرجة كبيرة بمؤشرات اجتماعية في مكان العمل وبالتالي يحتمل أن ينظر إلى نفس الوظيفة بطرق مختلفة طبقا للكيفية التي يستجيب بها زملاء العمل إلى الوظيفة (علوطي، عاشور، 2008، صفحة 125).

ثاني عشر: نظرية وليم أوشي

قام وليم أوشي بعدة بحوث ودراسات ميدانية خلال السبعينيات شملت كل من اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، الهدف منها معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المؤسسات وتم شرح (النظرية الاقتصادية، ووصل في النهاية إلى نموذج جديد في الإدارة أسماه النظرية في كتابه الصادر عام 1981 تحت عنوان كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية؟ والأساس الذي تقوم عليه النظرية اهتمامها بالجانب الإنساني للعامل، إذ يرى وليم أوشي أن إنتاجية الفرد العامل لا تنحصر في بذل

المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، وإنما يستدعي الأمر إلى تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم في النهاية راضين بوظيفتهم (العديلي، ناصر محمد، 1995، الصفحات 147-176).

ينظر إلى المؤسسة اليابانية على أنها مؤسسة عائلية تعتمد على:

- الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمامات بالآخرين والدعم المعنوي المنطلق من المشاعر الصادقة وعدم الأنانية، والعلاقات الاجتماعية المتينة.

- الوظيفة مدى الحياة : تعكس لنا هذه الخاصية الأهمية البالغة التي تملئها المؤسسة اليابانية المختلف أوجه الحياة وما يترتب عليها من تأثيرات على نواحي العمل المختلفة، إذ نجد مبدأ استمرارية العامل بالمؤسسة قائم ما دام العامل قادراً على العمل.

- تتسم ممارسة الإدارة اليابانية بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي الحدق والمهارة في التعامل مع الموظفين والمهارة لن تثبت إلا من خلال التجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

- نظام الترقية يعتمد على الأقدمية وهذا لضمان استمرار العامل في العمل. -تعتمد طريقة اتخاذ القرارات الجماعية على الرأي المشترك. وتأخذ وقتاً معتبراً في عملية اتخاذ القرار، وفي مثل هذه العملية يتم إشراك كل الذين سيتأثرون بهذا القرار في اتخاذه بغض النظر عن نوع هذا القرار.

- تتميز الإدارة اليابانية بالعناية والاهتمام الشامل بالموظفين إذ توفر لهم تسهيلات الرضا الاجتماعي، وفي احتفالات تخرجهم يتم استدعاء أهلهم وذويهم، هذا ما يعكس ويؤكد تلك الثقة المتبادلة والألفة والمودعة العاملين.

ولقد اقترح " وليم أوشي " عدة خطوات لتطبيق هذه النظرية ندرجها كما يلي: (العديلي، ناصر محمد، 1995، صفحة 176)

- فهم نوع المؤسسة التي يتعامل معها.

- معرفة فلسفة المؤسسة التي تقوم عليها.

- تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.

- تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية.

- اختبار المدير لنفسه بشأن قدرته على تفهم وتطبيق النظام الإداري الذي يعمل على أساسه.

- أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.

- تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين.

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي

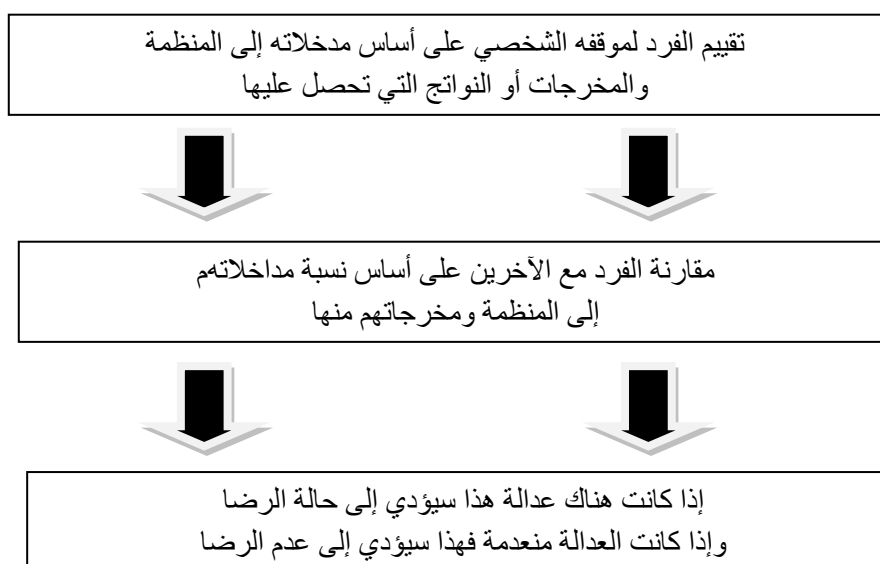
- تطوير وتنمية الولاء والانتماء بين العاملين في المؤسسة.

- أهمية ظروف العمل الإنسانية التي لها أثر كبير في زيادة الإنتاج تبرز لنا (النظرية Z) الوظيفة تدعو عن يرضى الفرد يجعل ما هذا المؤسساتي، الوسط في الاحترام مشاعر من وتعزز والأرباح إلى الوصول النظرية هو نجد وبهذا له أوكلت التي 2. الإنسانية بالعلاقات الاهتمام توجيه إعادة إلى النظرية من الهدف إن Z المؤسسة أعضاء تحفيزات على الحصول بالاشتراك في القيم المشتركة (ابن اعراب، عبد الكريم، 2004، صفحة 101).

ثالثة عشر: نظرية العدالة لأدمز

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملية المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة، واعتبر أدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائده وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فإنه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غيابهات وقد يغادر المنظمة إذا وجد أفضل منها (النجار، نبيل، 1993، صفحة 15).

شكل (03): إدراك الفرد للعدالة



المدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة، الجهد، المهارات المعرفة وأداء المهام والواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالرواتب والترقية والتقدير ... الخ

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودورن العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية للمؤسسة.

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

- ارتفاع التكاليف جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف
 - ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكات
- ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدا وابرار درجة التكامل بينها، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

أولاً: التمارض

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

ثانياً: كثرة الشكاوي

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفها لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا، الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

ثالثاً: الإضراب

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

رابعاً: اللامبالاة والتخريب

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دوراً هاماً في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راضٍ إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتنعكس لنا عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذ يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة (سلطان أنور و سعيد محمد، 2003، صفحة 205).

خامساً: الرضا عن العمل والإصابات

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيراً منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض للإصابة من الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله.

المطلب الثالث: طرق قياس الرضا الوظيفي

أن 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 أولاً يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين: (عبد الباقي، صلاح الدين محمد، 2003، صفحة 253).

أولاً: 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 الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

ثانياً: المقاييس الذاتية

وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين 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 الباحثون مع العاملين في المنظمة، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وسنعرض أهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها: (رواية, حسن، 2004، صفحة 170).

1. المقاييس الرتيبة والاستبيانات ذات المقاييس المقننة.

2. أسلوب الأحداث الحرجة.

3. المقابلات الشخصية.

1. **المقاييس الرتيبة أو الاستبيانات ذات المقاييس المقننة:** وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة: (سلطان أنور و سعيد محمد، 2003، صفحة 198).

أ - **الاستبانة الوصفية للوظيفة:** وتقيس الترقية، الاشراف، الزملاء وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا باستخدام إجابات من نوع الواثبات أو النفي أو عدم المعرفة، ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة، وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

ب **استبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي:** وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعتبر الفرد عن مدى رضاه من عدمه، حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية كفاءة الإشراف) أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

ج **مقياس الرضا عن الأجر:** وهو يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا على مستوى الأجر الحالي والرضا عن الزيادات في الأجر مثل الرضا عن مستوى الأجر الحالي والرضا من الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجور.

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لهذا الفصل يمكن القول أن الرضا الوظيفي له أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الايجابية الأخرى ، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف فبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية. كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد لمشاعر الإنسانية الايجابية وتعتبر من أهم العوامل التنموية الموارد البشرية.

وعلى هذا يمكن القول أن الرضا الوظيفي يساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة الإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يشعر الفرد بالانتماء للمنظمة وتحقيق التكيف يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تهدف دراسة أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي إلى تقديم صورة تحليلية لواقع تأثير الأنماط القيادية على رضا العاملين ومدى جودتها بأوجه متعددة بالاعتماد على بعض الأساليب الكمية والإحصائية وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأنماط القيادية بقياس درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصلحة الأستشفائية الأخوة طوبال- ميله- ولتسهيل الدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول: المصلحة الاستشفائية الأخوة طوبال -ميلة-

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الأخوة طوبال - ميلة -

المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخوة طوبال مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي أنشئت في 1 جانفي 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 140-07 المؤرخ 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها بدأت في تقديم الخدمات الصحية منذ أكتوبر 1985 تحت اسم القطاع الصحي التي تجزأ إلى المؤسسات التالية :

- المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخوة طوبال - ولاية ميلة
- المؤسسة العمومية للصحة الجوارية ميلة
- المؤسسة العمومية الاستشفائية الأخوة مغلاوي - بلدية ميلة
- تحتوي المؤسسة على 108 سرير وسبعة مصالح تغطي 7 دوائر و 13 بلدية بكثافة سكانية تقدر بأكثر من 310853 نسمة.
- تقع على عاتق هذه المؤسسة مجموعة من النشاطات الاستشفائية والمتمثلة في: التشخيص-الكشف- الوقاية و العلاج و كذا توفير التكوين للشبه طبي.

المطلب الثاني: عرض حال حول مستشفى الإخوة طوبال -ولاية ميلة -

- تشتمل ولاية ميلة على 11 مؤسسة صحية و هي :
- مستشفى العمومية الاستشفائية الأخوة مغلاوي ميلة
- مستشفى العمومية الاستشفائية الأخوة طوبال
- مستشفى العمومية الاستشفائية شلغوم العيد
- مستشفى العمومية وادي العثمانية
- 1- نقوم بدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية الإخوة طوبال ميلة :تتكون هذه المؤسسة من المصالح الآتية بمجموع 108 سرير .

- مصلحة الاستشفاء المنزلي
- مركز الكشف والأشعة
- مركز التحاليل الطبية
- مصلحة الطب الداخلي

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

- مصلحة الأمراض المعدية
- مصلحة تصفية الدم
- مركز التحاليل الطبية.

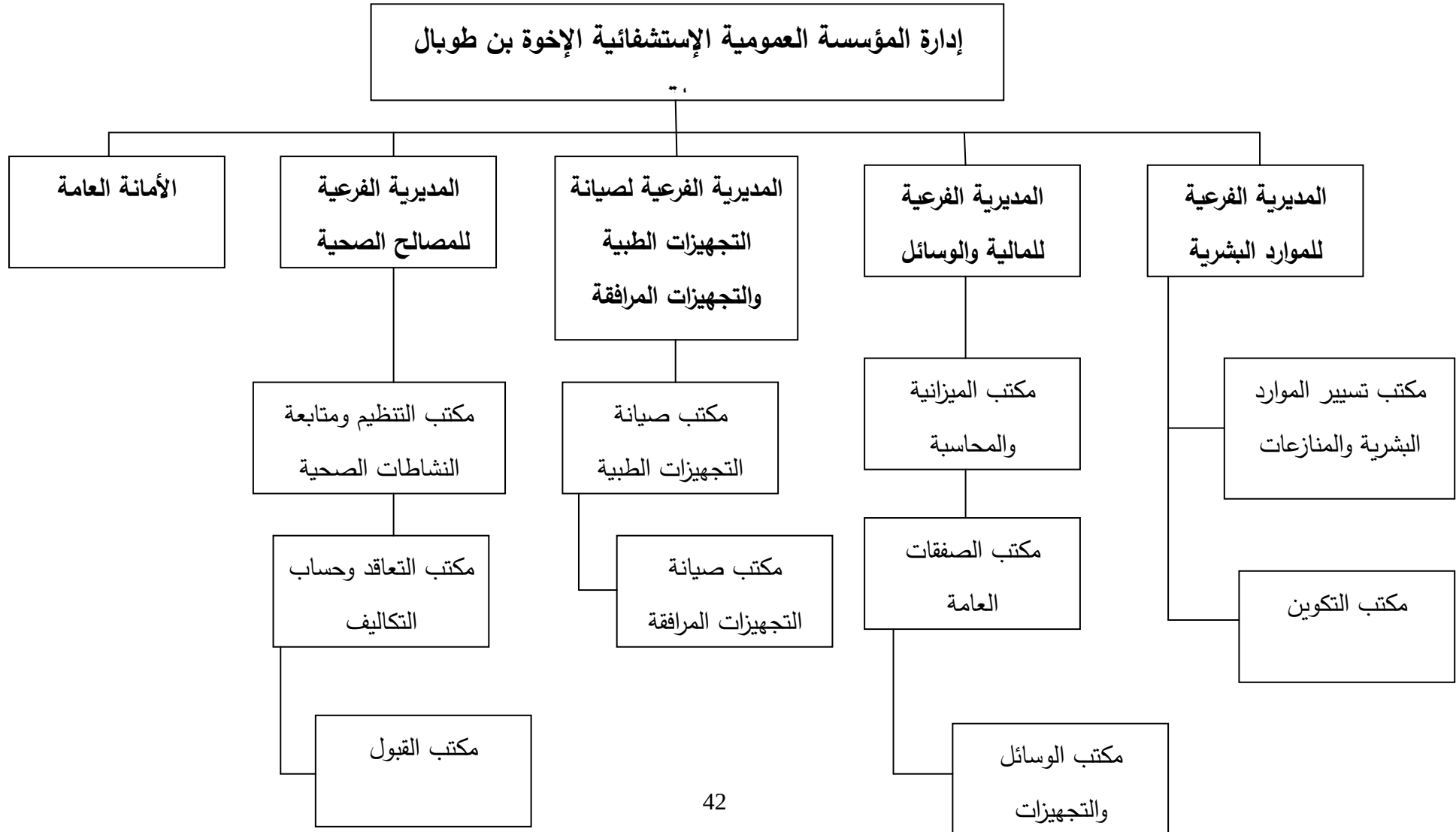
جدول رقم (02) حصيلة الطاقم الطبي والشبه طبي في المؤسسة طوبال لسنة 2022

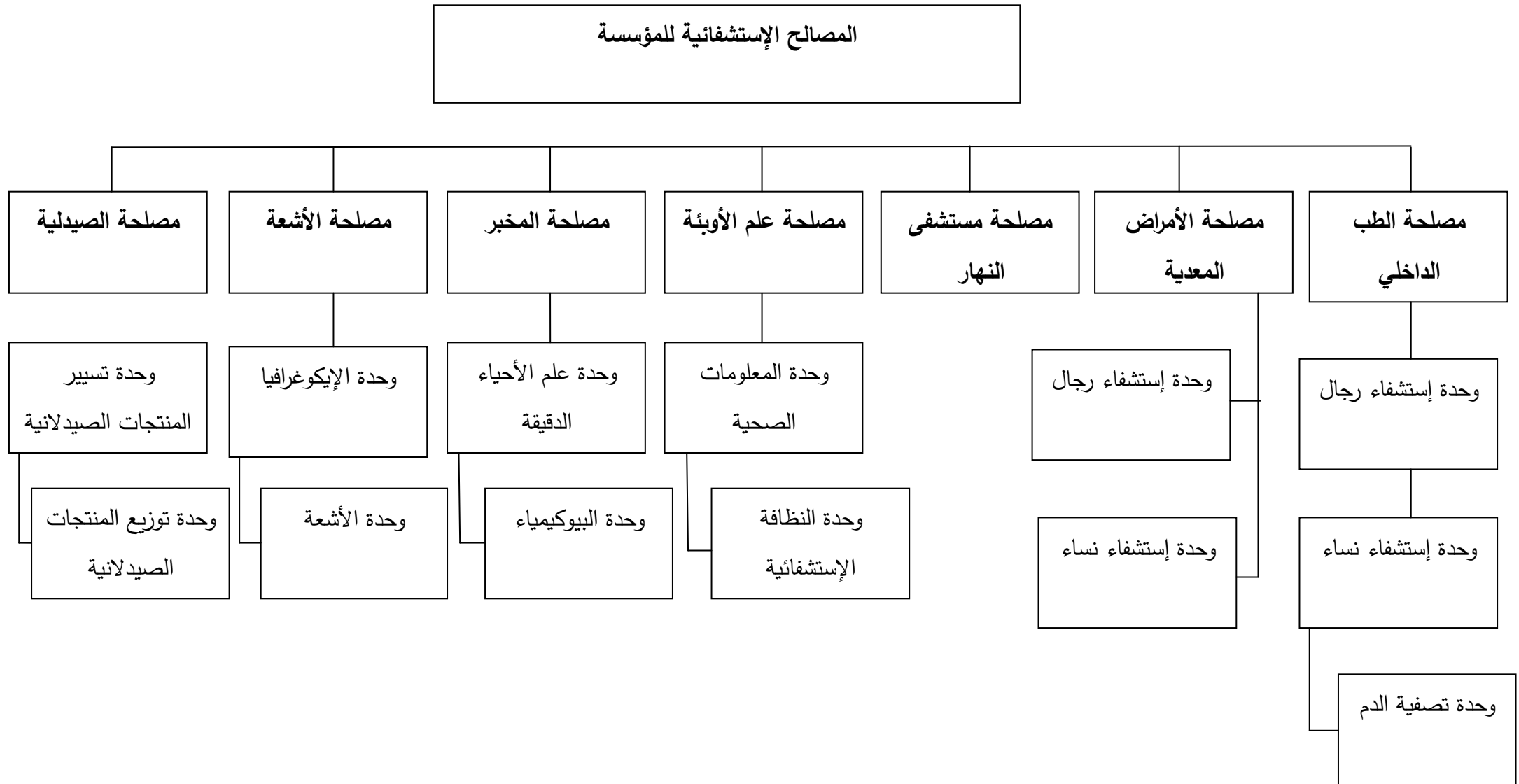
أعوان التخدير	سلك القبالات	الشبه الطبيين	الصيدلة	جراحو الأسنان	عدد الأطباء العاميون	عدد الأطباء المختصين
00	00	125	04	00	28	18

المصدر: من أرشيف المؤسسة

المطلب الثالث:

الشكل رقم (4): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال





المبحث الثاني : منهجية الدراسة الميدانية

تمهيد:

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة الميدانية بتحديد عينة الدراسة، اختبار الدراسة، كما سيتم التعرض إلى أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

المطلب الأول : تحديد عينة الدراسة

بعد تحديد الباحث لمشكلة البحث والفرضيات وقبل تحديد أداة القياس أو جمع المعلومات لابد له من تحديد مجتمع الدراسة.

1-مجتمع الدراسة : والذي يعرف بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو المؤسسات اللذين يكونون موضوع مشكلة البحث.

2-عينة الدراسة: هي جزء من المجتمع الظاهرة قيد الدراسة تؤخذ بطريقة معينة بحيث تكون ممثلة تمثيلاً صحيحاً للمجتمع بقصد التعرف على خصائص المجتمع.

3-منهج الدراسة: يركز موضوع بحثنا في الأساس على معرفة رأي الموظفين بمستشفى الأخوة طوبال-ميلة- حول أثر نمط القيادة على الرضا الوظيفي وعند اختيار عينة الدراسة تم الأخذ بعين الاعتبار رأي الموظفين المتمثلة في نسبة 10 بالمئة من المجتمع الكلي للدراسة، هي نسبة مقبولة لحجم العينة في الدراسات الوصفية وعليه تم الاعتماد على أسلوب المسح بالعينة ونظراً لبعض الظروف فقد اخترنا عينة عشوائية اذ تم توزيع 50 استمارة على أفراد العينة في حين استرجاع 37 استمارة صالحة للتحليل ما يمثل 74 بالمئة من الاستمارات الموزعة، وهو ما يعبر عن نسبة 71 بالمئة من المجتمع الكلي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

1- بناء أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات و البيانات اللازمة و هذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة و فعالية لتحقيق الأهداف الموجودة من هذه الدراسة و يضم هذا الاستبيان ما يلي:

- القسم الخاص بالبيانات الشخصية: وتتضمن البيانات الشخصية عن الأفراد المشمولين بالبحث ذلك من حيث الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة.

- القسم الخاص بموضوع الدراسة: يحتوي على محاورين أساسيين هما:

- محور خاص بالأنماط القيادية.

- محور خاص بالرضا الوظيفي.

2 صدق أداة الدراسة :

نحاول في هذا الجانب معرفة صدق و ثبات المقياس من خلال استخدام ألفا كرونباخ والذي يقيس قدرة ثبات الاستبيان على إعطاء نفس النتائج في حالة إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة وتحت نفس الشروط والظروف ومجاليه (أكبر من 0.9 ممتاز، 0.8 جيد، 0.7 مقبول، أكبر من 0.6 مشكوك فيه، 0.5 ضعيف، أقل من 0.5 غير مقبول)

الجدول (03): الاختبارات الإحصائية لثبات الاستبيان

معامل الثبات ألفا كرونباخ	
محاو الاستبيان	قيمة ألفا
النمط القيادي الديمقراطي	0.839
النمط القيادي الحر	0.834
النمط القيادي المتسلط	0.749

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS لإصدار 24

التحليل:

1-يتضح من الجدول رقم (1) أن معامل ثبات وصدق أداة الدراسة للنمط الديمقراطي قد بلغ **0.839** وهو معامل **جيد** يبين درجة مصداقية وأداة الدراسة مما يمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها من جراء استخدامنا لهذه الأداة.

2-يتضح من الجدول (1) أن معامل ثبات وصدق أداة الدراسة للنمط الحر قد بلغ **0.834** وهو معامل **جيد** يبين درجة مصداقية وأداة الدراسة مما يمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها جراء استخدامنا لهذه الأداة.

3-يتضح من الجدول (1) أن معامل ثبات وصدق أداة الدراسة للنمط المتسلط قد بلغ **0.749** وهو معامل **جيد** يبين درجة مصداقية وأداة الدراسة مما يمكن الوثوق بها فيما يتعلق بثبات النتائج التي سيتم الحصول عليها استخدامنا لهذه الأداة.

الجدول رقم (04) يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة

Kolmogrov-smirnov		المحاور
0.059	0.200	النمط الديمقراطي
0.086	0.200	النمط الحر
0.091	0.200	النمط المتسلط
0.090	0.200	نمط القيادة
0.104	0.79	الرضا الوظيفي
0.067	0.200	الاستبانة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 24.

-من خلال الجدول (2) نلاحظ أن جميع قيم كولموكوف-سميرنوف تتراوح ما بين (0.07 إلى 0.200) وبالتالي فإن الاستبانة تتوزع توزيع طبيعي عند مستوى الدلالة 0.05

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

أولاً: الأساليب الإحصائية الوضعية

لمعالجة بيانات مفردة الدراسة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية والذي يرمز له بالرمز (SPSS)، ويحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي كال تكرار، والمتوسطات والانحرافات المعياريةالخ وقد تم الاعتماد على العبارات المحددة بمقياس ليكرت الخماسي، حيث تأخذ كل إجابة أهمية على النحو التالي:

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

الجدول (05) درجات مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

وقد تم اختيار الدرجة 1 للاستجابة 'غير موافق بشدة' وهو يتناسب مع هذه الاستجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى $(4=1-5)$ تم تقسيمه على عدد الخلايا $(0.8=5/4)$ تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وذلك من أجل تحديد مجال الخلية وهكذا مع جميع الخلايا الأخرى حسب الجدول التالي :

الجدول (06) المتوسط الحسابي لدرجات مقياس ليكرت الخماسي

الإجابة	الدرجة	المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.8
غير موافق	2	من 1.8 إلى أقل من 2.8
محايد	3	من 2.8 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من 4.2
موافق بشدة	5	من 4.2 إلى أقل من 5.00

المبحث الثالث: عرض و تحليل بيانات الدراسة

لمعرفة العلاقة التي تربط ما بين تغيرات الدراسة، فأنا سوف نقوم في هذا الجزء منها بعرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها حول ما إذا كان هناك تأثير للنمط القيادي على الرضا الوظيفي بالمصلحة الاستشفائية طوبال-ميلة-

المطلب الأول: تحليل العينة حسب البيانات الشخصية

يتم في هذا الجزء من الدراسة القيام بتحليل نتائج البيانات الشخصية على أفراد العينة وذلك من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة العلمية.

أولاً: تحليل البيانات الخاصة بالجنس

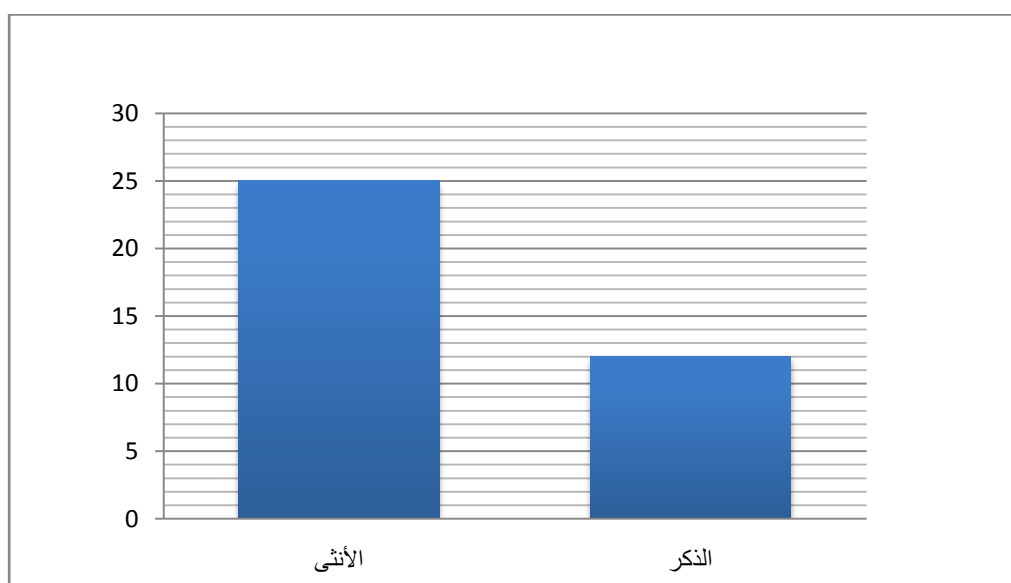
الجدول (07) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	12	32.4%
أنثى	25	67.6%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 24

و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

شكل(05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن 25 من أفراد العينة إناث وهم يمثلون ما بنسبة 67.6 % من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الذكور 12 أي ما بنسبة 32.4 بالمائة من الحجم الإجمالي للعينة، مما يدل على أن المصلحة الاستشفائية طوبال -ميلة- يستقطب فئة الإناث أكثر من الذكور.

ثانيا: تحليل البيانات الخاصة بالحالة العائلية

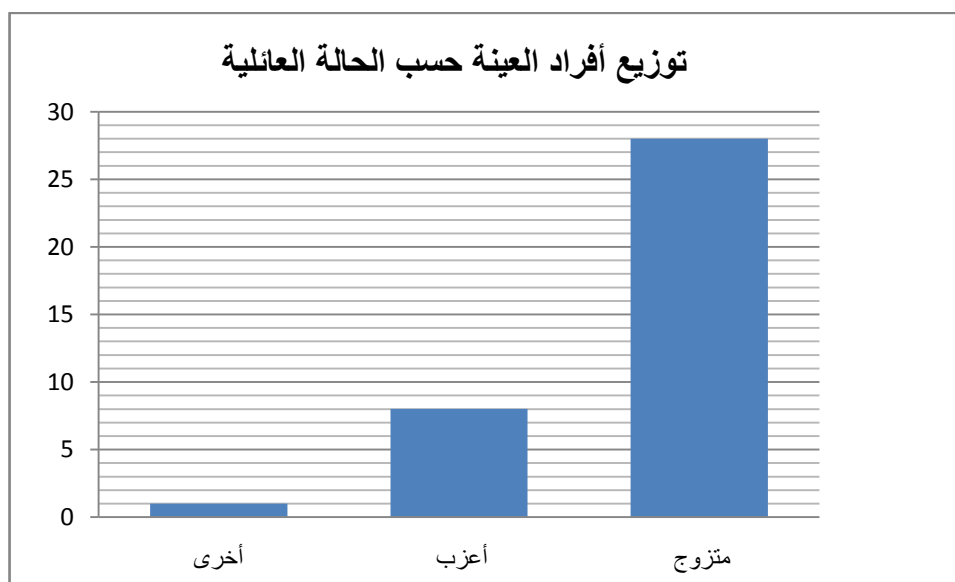
الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة العائلية
75.6%	28	متزوج
21.6%	8	أعزب
2.7%	1	أخرى
100%	37	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 24

و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل(06): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



نلاحظ من الجدول والشكل السابقين أن 28 من الحجم الإجمالي للعينة في حين بلغ عدد أفراد العينة العزاب 8 أفراد من الحجم الإجمالي للعينة بنسبة 21.6% وحالة واحدة أخرى بنسبة 2.7 بالمائة من الحجم الإجمالي للعينة. وهذه النتيجة تبين أن أغلبية العمال في المصلحة الاستشفائية الاخوة طوبال-ميلة متزوجين

رابعاً: تحليل البيانات الخاصة بالمستوى التعليمي

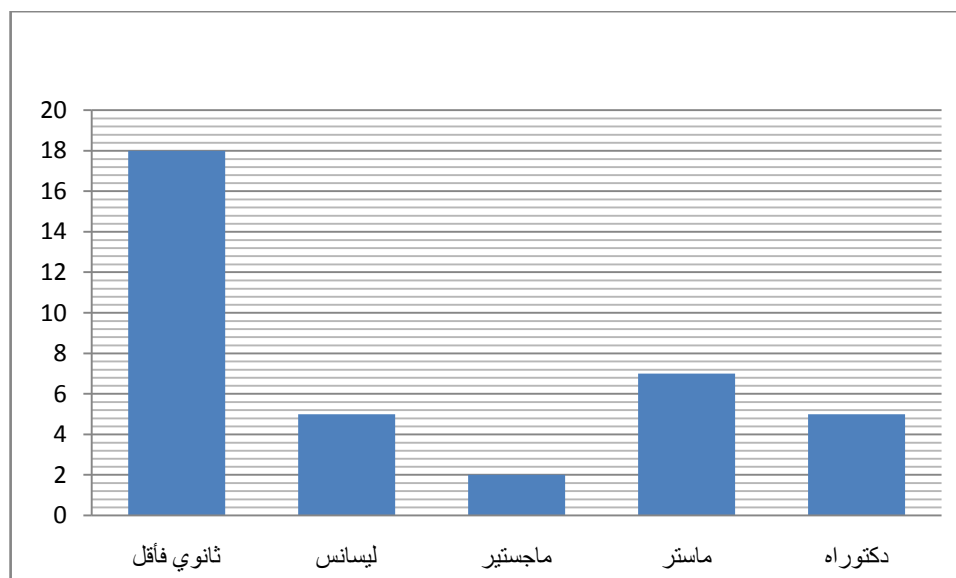
الجدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
%48.64	18	ثانوي فأقل
%13.51	5	ليسانس
%5.40	2	ماجستير
%18.91	7	ماستر
%13.51	5	دكتوراه
%100	37	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 24

ويمكن تمثيل ذلك بيانياً كما يلي:

الشكل (07): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن 18 من أفراد العينة يمثلون %46.64 من الحجم الإجمالي للعينة لهم مستوى ثانوي أو أقل وذلك يشير إلى أن معظم المبحوثين هم متدربون جدد أو ذوي كفاءات قليلة.

رابعاً: تحليل البيانات الخاصة بالعمر

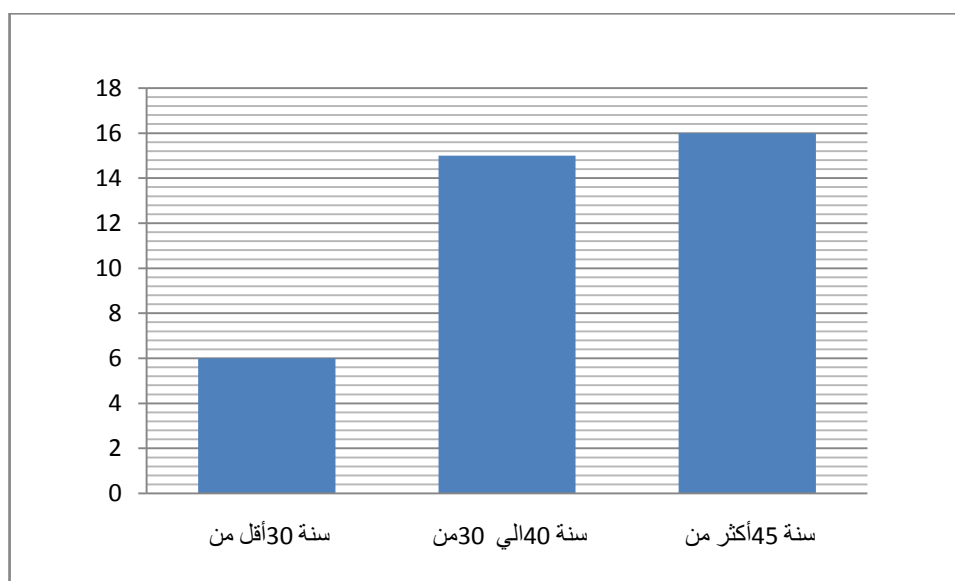
الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	6	16.2%
من 30 الي 40 سنة	15	40.5%
أكثر من 45 سنة	16	43.2%
/	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 24

ويمكن تمثيل ذلك بيانياً كما يلي:

الشكل (08): توزيع أفراد العينة حسب السن



من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن 16 من أفراد العينة أعمارهم أكثر من 45 سنة أي ما نسبته 43.2%، 2% من الحجم الإجمالي للعينة في حين أن 15 من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 45 سنة أي ما نسبته 40.5% من الحجم الإجمالي للعينة، بينما بلغ عدد أفراد العينة الذي تقل أعمارهم عن 30 سنة نسبة 16.2% من الحجم الإجمالي للعينة. وهذه النتيجة تبين أن أغلب عمال المصلحة الاستشفائية الإخوة طوبال -ميلة- هم ذو خبرة نظراً لأعمارهم.

خامسا: تحليل البيانات الخاصة بالمستوى الوظيفي

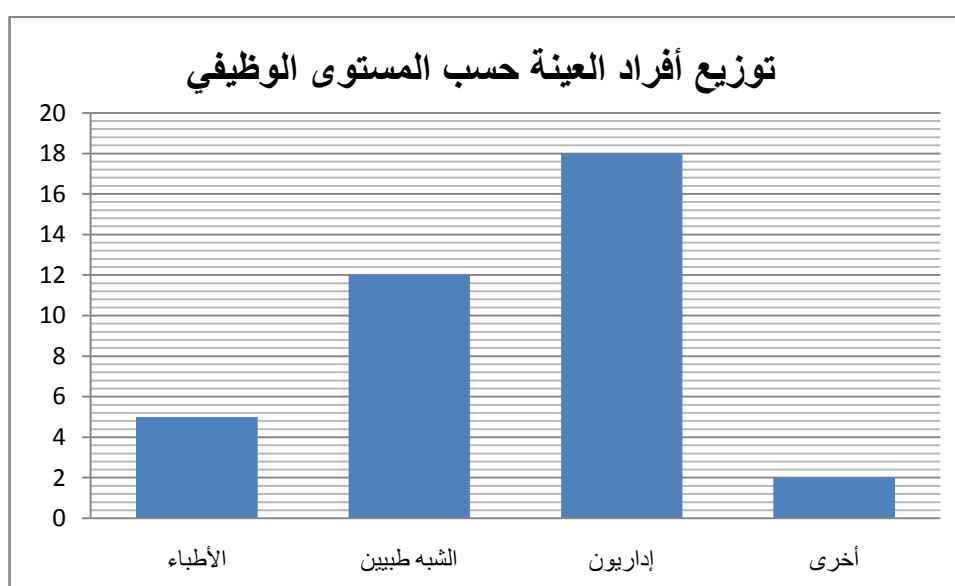
الجدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
13.5%	5	الأطباء
32.4%	12	الشبه طبيين
48.6%	18	إداريون
5.4%	2	أخرى
100%	37	/

المصدر: من إعداد الطاليتين بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 24

و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن 18 من أفراد العينة يمثلون الإداريين بنسبة 48.6% من الحجم الإجمالي للعينة وبلغ الشبه طبيين 32.4% من الحجم الإجمالي للعينة في حين أن الأطباء يمثلون 13.5% من حجم العينة في حين 2 من أفراد العينة يمثلون مستويات أخرى وهذه النتيجة تبين أن معظم العاملين في مستشفى الأخوة طوبال - ميله هم إداريون.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

سادسا: تحليل البيانات الخاصة بالخبرة العلمية

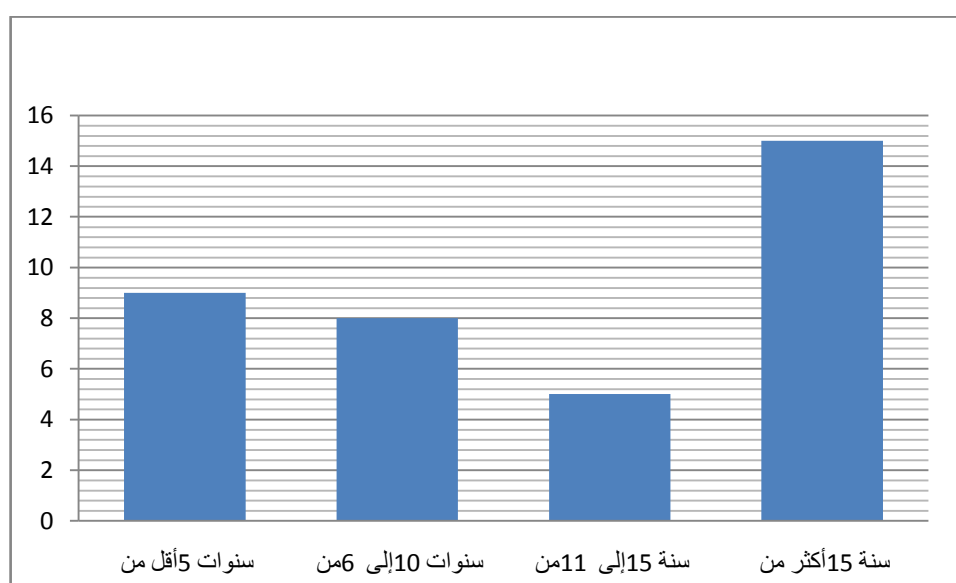
الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية

الخبرة العلمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	9	%24.3
من 6 إلى 10 سنوات	8	%21.6
من 11 إلى 15 سنة	5	13.5%
أكثر من 15 سنة	15	%40.5
/	37	%100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS الإصدار 24

و يمكن تمثيل ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية



من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن 15 من أفراد العينة ذو خبرة علمية أكثر من 15 سنة أي ما نسبته 40.5% من الحجم الإجمالي للعينة بينما بلغ أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات ب 9 أفراد أي ما يمثل 24.3% من حجم العينة و 8 أفراد من العينة بخبرة تتراوح من 6 إلى 10 سنوات أي ما يمثل 21.6% بينما بلغ عدد أفراد العينة بين 11 إلى 15 سنة إلى 5 أفراد من حجم العينة ما يمثل 13.5% وهذه النتيجة تبين أن معظم عمال المصلحة الاستشفائية الإخوة طوبال -ميلة ذو خبرة علمية طويلة.

المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان

سيتم في هذا المطلب تحليل نتائج البيانات الخاصة بمحاور الاستبيان حيث المحور الثاني يخص أنماط القيادة، أما المحور الثالث يخص الرضا الوظيفي، وذلك عن طريق حساب التكرارات والنسبة المئوية والانحراف المعياري الذي يمح بتكوين صورة واضحة عن صحة أو عدم صحة الفرضيات الفرعية.

1 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بمحور النمط القيادي الديمقراطي :

جدول رقم (13) يمثل تقييم المبحوثين لنمط القيادي الديمقراطي.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة المعنوية
ينفذ رئيسك اللوائح التنظيمية بسهولة	3.86	0.536	2	ايجابي
يمنح رئيسك العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم	3.86	0.585	1	ايجابي
يشرك رئيسك المرؤوسين في تخطيط العمل	3.16	0.958	8	ايجابي
يفوض رئيسك جزءا من سلطته للمرؤوسين	3.46	0.931	5	ايجابي
يشجع رئيسك المرؤوسين على التجديد والابتكار في أساليب العمل	3.00	1.269	10	متوسط
يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين	3.43	1.094	6	ايجابي
يتيح رئيسك الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي	3.35	0.676	7	ايجابي
يعطي رئيسك الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل	3.70	0.909	4	ايجابي
يعتقد رئيسك أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم	3.05	1.177	9	ايجابي
يعبر رئيسك للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها.	3.73	0.804	3	ايجابي
المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لنمط القيادي الديمقراطي	3.46	0.8403		ايجابي

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

1-جاءت العبارة 2: (يمنح رئيسك العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.86) بانحراف معياري (0.585) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يمنح للعاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم هذا يساهم في تطور المؤسسة و نجاحها.

2-جاءت العبارة 1: (ينفذ رئيسك اللوائح التنظيمية بسهولة) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.86) بانحراف معياري (0.536) و هو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس ينفذ اللوائح التنظيمية بسهولة وهذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

3-جاءت العبارة 10: (يعبر رئيسك للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها.) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.73) بانحراف معياري قدره (0.804) هو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يشارك آراءه مع مرؤوسيه و مناقشتهم لها

4-جاءت العبارة 8: (يعطي رئيسك الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.70) وانحراف معياري قدره (0.909) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يعطي الفرصة للعاملين الاعتماد على قدراتهم في حل مشاكلهم العملية.

5-جاءت العبارة 4: (يشرك رئيسك المرؤوسين في تخطيط العمل) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.46) وانحراف معياري قدره (0.931) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يفوض جزءا من سلطته للعاملين .

6-جاءت العبارة 6: (يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.43) وانحراف معياري (1.094) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس مهتم بجهود عامله.

7-جاءت العبارة 7: (يتيح رئيسك الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.35) وانحراف معياري (0.676) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يعطي فرصة للموظفين لإبداء الرأي .

8-جاءت العبارة 3: (يشرك رئيسك المرؤوسين في تخطيط العمل) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.16) وانحراف معياري قدره (0.958) و هو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يشارك مخططاته في العمل مع مرؤوسيه .

9-جاءت العبارة 9: (يعتقد رئيسك أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم) في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.05) و انحراف معياري قدره (1.177) هو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يشارك آراءه لأن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم .

10-جاءت العبارة 5: (يشجع رئيسك المرؤوسين على التجديد والابتكار في أساليب العمل) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.00) و انحراف معياري قدره (1.269) و هو تقييم متوسط مما يدل أن الرئيس يشجع مرؤوسيه على الابتكار بنسبة ضئيلة.

-يتضح من خلال الجدول السابق أن المتوسط الحسابي الموافق لنمط القيادة الديمقراطي هو 3.46 بانحراف معياري قدره 0.8939 مما يدل أن نمط القيادة الديمقراطي بمستشفى الأخوة طوبال -ميلة هو تقييم إيجابي وهذا من وجهة نظر المستجوبين.

2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور النمط القيادي الحر:

جدول رقم (14) يمثل تقييم المبحوثين لنمط القيادي الحر

الترقيم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقييم
1	يعطي رئيسك المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.	2.65	1.296	10	سلبي
2	يتردد رئيسك عادة في اتخاذ القرار	2.76	0.863	8	سلبي
3	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	2.76	1.090	7	سلبي
4	يكثر رئيسك من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل	2.89	1.100	6	سلبي
5	يتساهل رئيسك مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم	2.73	1.097	9	سلبي
6	لا يكثر رئيسك بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم	3.11	0.936	4	إيجابي

7	يمنح رئيسك سلطاته الإدارية لجميع العاملين	3.14	0.787	3	ايجابي
8	يوافق رئيسك على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إجازة أعمالهم	3.57	1.015	1	ايجابي
9	يترك رئيسك للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم	2.92	1.187	5	سلبي
10	يتناسى رئيسك اللوائح التنظيمية عند تسيير العمل	3.16	1.143	2	ايجابي
التقييم العام لنمط القيادي الحر		2.969	1.187	سلبي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 24.

1- جاءت العبارة 08: (يوافق رئيسك على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إجازة أعمالهم) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.57) بانحراف معياري (1.015) وهو تقييم سلبي مما يدل أن الرئيس لا يوافق على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إجازة أعمالهم.

2- جاءت العبارة 09: (يترك رئيسك للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تتناسب مع رغباتهم) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.16) بانحراف معياري (1.143) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يسمح لمرؤوسيه باختيار مسؤولياتهم.

3- جاءت العبارة 07: (يمنح رئيسك سلطاته الإدارية لجميع العاملين) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.14) و انحراف معياري قدره (0.787) و هو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يمنح سلطاته للعاملين.

4- جاءت العبارة 06: (لا يكثر رئيسك بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.11) وانحراف معياري قدره (0.936) و هو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يكثر لميول و اتجاهات عامله.

5- جاءت العبارة 10: (يتناسى رئيسك اللوائح التنظيمية عند تسيير العمل) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.92) وانحراف معياري قدره (1.187) وهو تقييم سلبي مما يدل أن الرئيس بالفعل يتناسى اللوائح التنظيمية في تسيير عمله .

6-جاءت العبارة 04: (يكثُر رئيسك من السماح للعاملين بالخروج أثناء العمل) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.89) وانحراف معياري قدره (1.100) وهو تقييم سلبي مما يدل أن الرئيس لا يسمح للعاملين بالخروج أثناء العمل.

7-جاءت العبارة 03: (ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.76) و انحراف معياري قدره (1.090) وهو تقييم سلبي مما يدل أن الرئيس لا يسمح للعاملين بتنفيذ رأيهم الشخصي في العمل.

8-جاءت العبارة 02: (يتردد رئيسك عادة في اتخاذ القرار) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.76) و انحراف معياري قدره (0.863) وهو تقييم سلبي مما يدل أن المدير متردد في اتخاذ قراراته.

9-جاءت العبارة 05: (يتساهل رئيسك مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم) في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.73) وانحراف معياري (0.863) وهو تقييم سلبي مما يدل أن الرئيس غير متساهل مع العاملين المقصرين في أعمالهم.

10- جاءت العبارة 10: (يتناسى رئيسك اللوائح التنظيمية عند تسيير العمل) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.65) وانحراف معياري قدره (1.296) وهو تقييم سلبي مما يدل أن المدير لا يعطي الحرية الكاملة للعاملين.

-يتضح من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي الموافق لنمط القيادة الحر هو 2.969 بانحراف معياري قدره 1.0514 مما يدل أن نمط القيادة الحر بمستشفى الأخوة طوبال-ميلة- هو تقييم سلبي وهذا من وجهة نظر المستجوبين.

3-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمحور النمط القيادي المتسلط:

الجدول رقم (15): تقييم المبحوثين لنمط القيادي المتسلط

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقييم
يركز رئيسك السلطة في يده	3.43	0.959	6	ايجابي
يعتبر رئيسك تبادل الآراء مضيعة للوقت	2.43	0.959	10	سلبي

يطالب رئيسك المرؤوسين	2.89	1.125	8	سلبي
يحرص رئيسك على أن يسير العمل وفق التعليمات	3.65	0.949	5	ايجابي
ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات	3.92	0.795	1	ايجابي
يفرض رئيسك التعليمات والأنظمة على المرؤوسين	3.84	0.866	2	ايجابي
يحرص رئيسك على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين	2.76	1.278	9	سلبي
يرفض رئيسك أن ينفذ المرؤوسين ما يقوم به من سلوكيات في إدارة العمل لأن ذلك يقلل من هيبته	3.65	1.006	4	ايجابي
يقرر رئيسك بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه	3.73	1.045	3	ايجابي
يتابع رئيسك عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	3.30	1.175	7	ايجابي
التقييم العام لنمط القيادة المتسلط	3.36	1.0157		ايجابي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

1-جاءت العبارة 05: (ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.92) وانحراف معياري قدره (0.795) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يتخذ قراراته بنفسه.

2-جاءت العبارة 06: (يفرض رئيسك التعليمات والأنظمة على المرؤوسين) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.84) وانحراف معياري قدره (0.866) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يفرض والتعليمات على المرؤوسين .

3-جاءت العبارة 09: (يقرر رئيسك بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.73) وانحراف معياري قدره (1.045) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس يتخذ قراراته بنفسه.

4-جاءت العبارة 08: (يرفض رئيسك أن ينفذ المرؤوسين ما يقوم به من سلوكيات في إدارة العمل لأن ذلك يقلل من هيئته) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) و انحراف معياري (1.006) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس ينفذ المرؤوسين ما يقوم به من سلوكيات في إدارة العمل.

5-جاءت العبارة 04: (يحرص رئيسك على أن يسير العمل وفق التعليمات) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) و انحراف معياري (0.949) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس حريص على سير العمل مما يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

6-جاءت العبارة 01: (يركز رئيسك السلطة في يده) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.43) وانحراف معياري قدره (0.959) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس هو مركز سلطة المصلحة الاستشفائية.

7-جاءت العبارة 10: (يتابع رئيسك عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.30) وانحراف معياري (1.175) و هو تقييم ايجابي مما يدل أن الرئيس يراعي ظروف العاملين في عمليات الغياب و التأخر.

8-جاءت العبارة 03: (يطالب رئيسك المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في دقتها) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) وانحراف معياري قدره (1.006) هو تقييم إيجابي مما يدل أن الرئيس ينفذ الخطط بدقة و هذا ما يساهم في نجاح المؤسسة

9-جاءت العبارة 07: (يحرص رئيسك على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين) في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.76) وانحراف معياري (1.278) وهو تقييم سلبي مما يدل أن الرئيس لا يحرص أن يكون المتحدث الرسمي للعاملين.

10-جاءت العبارة 02: (يعتبر رئيسك تبادل الآراء مضيعة للوقت) في المرتبة العاشرة و الأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.43) و انحراف معياري (0.959) وهو تقييم سلبي مما يدل أن الرئيس لا يسمح لعامله بالتصرف بحرية في اتخاذ القرارات.

4- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي

الجدول رقم (16): تقييم المبحوثين للرضا الوظيفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى التقييم
1	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية	3.65	1.060	3	ايجابي
2	تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي	3.65	1.207	2	ايجابي
3	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية	2.54	1.145	17	سلبي
4	تؤخذ أفكارك وأرائك بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار	2.65	1.160	16	سلبي
5	مديرك المباشر يعاملك باحترام	3.54	1.043	6	ايجابي
6	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية	3.00	1.027	5	متوسط
7	مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق	3.35	1.207	8	ايجابي
8	سياسة الباب المفتوح في مؤسستك مطبقة ومفيدة	2.95	1.246	14	سلبي
9	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك للعمل	3.57	1.068	5	ايجابي
10	لديك ثقة بما يتم إخبارك به أو وعدك به من قبل الإدارة	3.24	1.188	10	ايجابي
11	لديك صلاحيات لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك	3.35	1.006	6	ايجابي
12	تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة	3.00	1.130	6	متوسط
13	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك	2.97	1.190	13	سلبي
14	يتميز مكان العمل الذي تعمل فيه بأنه مريح وآمن	3.35	1.457	7	ايجابي
15	في حال وجود داع لتواجدك بعد ساعات العمل الرسمية فأنت على استعداد لذلك	2.89	1.048	15	سلبي
16	الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية مرضية لك	3.59	1.142	4	ايجابي

17	خلال هذه السنة لم تفكر بترك وظيفتك والانتقال لمؤسسة أخرى	3.65	1.160	1	ايجابي
	المتوسط الحسابي العام و الانحراف المعياري العام للرضا الوظيفي	3.231	1.216		ايجابي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الاصدار 24.

1-جاءت العبارة 17: (خلال هذه السنة لم تفكر بترك وظيفتك والانتقال لمؤسسة أخرى) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة درجة الموافقة (3.65) وانحراف معياري قدره (1.160) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن العاملين لدى المستشفى لم يفكروا في ترك وظيفتهم و التخمين في الانتقال إلى مؤسسة أخرى .

2-جاءت العبارة 02: (تجد تقديرا من قبل مديريك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) وانحراف معياري (1.207) وهو تقييم إيجابي مما أن الرئيس يقدر مجهودات مرؤوسيه.

3-جاءت العبارة 01: (مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.65) و انحراف معياري (1.207) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن المدير يتعامل بشفافية حقا.

4-جاءت العبارة 16: (الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية مرضية لك) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.59) و انحراف معياري قدره (1.142) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن الموظفون راضون بالخدمات التي تقدمها لهم المصلحة الاستشفائية لهم.

5-جاءت العبارة 09: (نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك للعمل) في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.57) وانحراف معياري (1.068) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن تقييم الأداء الخاص يعكس حقيقة أداء العمال لعملهم.

6-جاءت العبارة 05: (مديرك المباشر يعاملك باحترام) في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.54) و انحراف معياري (1.043) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن المدير يعامل معامليه باحترام.

7-جاءت العبارة 14: (يتميز مكان العمل الذي تعمل فيه بأنه مريح وآمن) في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.35) و انحراف معياري قدره (1.457) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن العمل في المؤسسة آمن و مريح بالنسبة للموظفين.

8-جاءت العبارة 07: (مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق) في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.35) و انحراف معياري قدره (1.207) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن المدير يحرص على أن يكون العمل كفريق واحد مما يؤدي إلى تطور المؤسسة.

9-جاءت العبارة 01: (لديك صلاحيات لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك) في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.35) و انحراف معياري (1.006) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن للعاملين صلاحية في اتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي لك.

10-جاءت العبارة 10: (لديك ثقة بما يتم إخبارك به أو وعدك به من قبل الإدارة) في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.24) و انحراف معياري (1.188) وهو تقييم إيجابي مما يدل أن للعاملين ثقة في وعود الإدارة.

11-جاءت العبارة 12: (تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة) في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.00) و انحراف معياري قدره (1.130) وهو تقييم متوسط مما يدل أن بعض الموظفين يشعر بالأمان و البعض الآخر لا.

12-جاءت العبارة 06: (يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية) في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (3.00) و انحراف معياري قدره (1.027) وهو تقييم متوسط مما يدل أن المدير يسمح للموظفين بالتدريب المطلوب للاحتياجات الوظيفية.

13-جاءت العبارة 13: (تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك) في المرتبة الثالثة عشر من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.97) و انحراف معياري (1.190) وهو تقييم سلبي مما يدل أن العاملين يعبروا بحرية و تارة لا يستطيعوا التعبير عن رأيهم.

14-جاءت العبارة 08: (سياسة الباب المفتوح في مؤسستك مطبقة ومفيدة) في المرتبة الرابعة عشر من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.95) وانحراف معياري (1.246) وهو تقييم سلبي مما يدل أن لا يتم تطبيق سياسة الباب المفتوح.

15-جاءت العبارة 15: (في حال وجود داع لتواجدك بعد ساعات العمل الرسمية فأنت على استعداد لذلك) في المرتبة الخامسة عشر من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.89) وانحراف معياري قدره (1.048) وهو تقييم سلبي مما يدل أن الموظفين لا يتواجدون في حال انتهاء ساعات العمل.

16- جاءت العبارة 04: (تؤخذ أفكارك وأرائك بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار) في المرتبة السادسة عشر من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.65) وانحراف معياري (1.160) وهو تقييم سلبي مما يدل أن المدير لا يؤخذ أفكار و آراء المرؤوسين بعين الاعتبار.

17- جاءت العبارة 03: (مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية) في المرتبة الأخيرة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.54) وانحراف معياري (1.145) وهو تقييم سلبي مما يدل أن المدير لا يقوم بتطوير أداء موظفيه ولا يزيد من خبراتهم العلمية.

-يتضح من خلال الجدول (4) أن المتوسط الحسابي للرضا الوظيفي هو 3.231 وانحراف معياري 1.216 مما يدل أن الرضا الوظيفي بمستشفى الأخوة طوبال -ميلة- هو تقييم إيجابي وهذا من وجهة نظر المستجوبين.

اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: وتنص على:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال. لاختبار هذه الفرضية نقوم بالاستعانة بتحليل الانحدار الخطي البسيط بالنسبة للفرضيات الفرعية والمتعدد بالنسبة للفرضية الرئيسية.

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للنمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال.

الجدول التالي يبين معامل الانحدار البسيط للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي

الجدول رقم (17) تأثير النمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي في المصلحة الاستشفائية الأخوة طوبال -ميلة .

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة beta	قيمة t	SIG
الرضا	النمط القيادي	0.311	0.568	0.901	0.547	0.586
الوظيفي	الديمقراطي	0.484	0.030		16.340	0.000
R=0.901 ^a R ² =0.812 R ajusté= 0.809 F=266.992 Sig=0.000						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإصدار 24

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق $R=0.901$ مما يعني وجود ارتباط بين المتغير التابع والمستقل وقيمة $R^2=0.812$ ويعبر نسبة 81%، وهذا يدل أن المتغير المستقل يقدر ب 81% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع و الباقي يعفى الى عوامل أخرى، كم يلاحظ من الجدول أن قيمة $F=266.992$ وبمستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$. مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

و يظهر ملخص الجدول أن نمط القيادة الديمقراطي له أثر كبير على الرضا الوظيفي وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى بأنه يوجد أثر للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم (18) تأثير النمط القيادي الحر على الرضا الوظيفي في المصلحة الاستشفائية الأخوة طوبال -ميلة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة beta	قيمة t	SIG
الرضا الوظيفي	النمط القيادي الحر	0.267 1.985	0.340 0.034	0.991	0.784 58.304	0.436 0.000
R=0.991 ^a R ² =0.982 R ajusté=0.982 F=3399.302 Sig=0.000						

نلاحظ من خلال الجدول السابق $R=0.991$ مما يعني وجود ارتباط بين المتغير التابع والمستقل وقيمة $R^2=0.982$ ويعبر نسبة 98%، وهذا يدل أن المتغير المستقل يقدر ب 98% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع و الباقي يعفى إلى عوامل أخرى، كم يلاحظ من الجدول أن قيمة $F=3399.302$ وبمستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$. مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

و يظهر ملخص الجدول أن نمط القيادة الحر أثر كبير على الرضا الوظيفي وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية بأنه يوجد أثر للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم (19) تأثير النمط القيادي المتسلط على الرضا الوظيفي في المصلحة الاستشفائية الأخوة طوبال -ميلة

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة beta	قيمة t	Sig
الرضا الوظيفي	النمط القيادي المتسلط	2.934 1.031	0.741 0.031	0.973	3.961 33.770	0.000
R=0.973 ^a R ² =0.948 R ajusté=0.947 F=1140.388 Sig=0.000						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS الإصدار 24

نلاحظ من خلال الجدول السابق $R=0.973$ مما يعني وجود ارتباط بين المتغير التابع و المتغير المستقل وقيمة $R^2=0.948$ ويعبر نسبة 94%، وهذا يدل أن المتغير المستقل يقدر بـ 94% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع والباقي يعفى إلى عوامل أخرى، كم يلاحظ من الجدول أن قيمة $F=1140.388$ وبمستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha \leq 0.05$. مما يدل على وجود قوة تفسيرية و معنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

و يظهر ملخص الجدول أن نمط القيادة المتسلط أثر كبير على الرضا الوظيفي و بالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة بأنه يوجد أثر للنمط المتسلط على الرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$.

4. اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل B	الخطأ المعياري	قيمة beta	قيمة t	SIN
الرضا الوظيفي	نمط القيادة	5.579 0.506	2.297 0.045	0.817	2.429 11.233	0.000
R=0.817 ^a R ² =0.667 R ajusté=0.662 F=126.185 Sig=0.000						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS الإصدار 24

نلاحظ من خلال الجدول السابق $R=0.817$ مما يعني وجود ارتباط بين المتغير التابع و المستقل و قيمة $R^2=0.667$ ويعبر نسبة 66% ، وهذا يدل أن المتغير المستقل يقدر ب 66% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع و الباقي يعفى إلى عوامل أخرى، كم يلاحظ من الجدول أن قيمة $F=126.185$ وبمستوى معنوية $Sig=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $0.05 \leq \alpha$. مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

ويظهر ملخص الجدول أن نمط القيادة له أثر كبير على الرضا الوظيفي وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسية الثالثة بأنه يوجد أثر لنمط القيادة على الرضا الوظيفي عند مستوى المعنوية $0.05 \leq \alpha$.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال تفسير النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية تبين لنا أن جزء من الفرضية الرئيسية الأولى تحقق قد أثرت القيادة الديمقراطية والمتسلطة على رضا العاملين وذلك ما نراه في الفرضية الفرعية الأولى والثالثة من خلال إقرار الباحثين حول تلقيهم الدعم الكافي من المسؤول كما أنهم لا يجدون صعوبة في التوفيق بين المطالب المتعارضة في العمل ويتعاملون معها بالقبول وبعقلانية وذكاء أما الجزء الآخر من الفرضية لم يتحقق حيث نرى القيادة الحرة لم يشكل أي تأثير على التغيب فالتظلمات التي يتعرض لها العامل لا تدفعه لعدم المجيء للممارسة العمل كما لا ينعكس أسلوب المسؤول على مزاولة العمل فأسلوب المسؤول المتفهم يساعد علي العمل أما المسؤول غير متفهم يعرقل العمل.

خاتمة

خاتمة:

يزخر التراث النظري لسوسيولوجيا التنظيم بكم هائل من الدراسات حول ظاهرة القيادة، شكلت إضافة معرفية ومنهجية أثرت على نظرية التنظيم بصفة خاصة ونظرية علم الاجتماع عموماً، رغم أنها تناولت في معظمها ظاهرة القيادة وهذا ما دفعنا بالتسليط الضوء عليها.

حاولنا من خلال هذه الدراسة المعنوية أن نصل إلى نتائج موضوعية وذلك من خلال استغلالنا لجل المعطيات المتوافرة لدينا بأجراء بحث نظري حول متغيرات الدراسة الرئيسية إضافة إلى دراسية ميدانية حيث افترضنا أن هناك تأثير لنمط القيادة على الرضا الوظيفي وانطلاقاً من هذا الافتراض فقد توصلنا إلى معرفة أنماط القيادة وتأثيرها على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال -ميلة

فقد أظهرت لنا النتائج أنه يوجد تقييم ايجابي لنمط القيادة من طرف العاملين في المؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال وكذا الرضا وظيفي لدى غالبية العمال وهذا راجع لتأثير نوعية القيادة عليهم بالدرجة الأولى وعليه يمكننا القول بأن القادة الإداريين توفر ظروف عمل ملائمة للعاملين بالمؤسسة من أجل تحقيق رضا وظيفي.

وخلصت النتائج المتوصل إليها إلى أن طبيعة القيادة الديمقراطية والمبنية تؤدي إلى الشعور بالانتماء بالاستقرار والولاء وبالتالي الرضا الوظيفي للعمال، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة بكل مرونة ويشركهم في اتخاذ القرارات مع التوسع في عملية التفويض لمرؤوسيه كلما أمكن ذلك من شأنه تحقيق مستويات الرضا لدى العمال.

نتائج الدراسة:

-يوجد تقييم ايجابي لنمط القيادة الديمقراطي من قبل العاملين في المؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال .

-يوجد تقييم سلبي لنمط القيادة الحر من قبل العاملين في المؤسسة الاستشفائية الإخوة طوبال.

- يوجد تقييم ايجابي لنمط القيادة المتسلط من قبل العاملين في المؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال.
- يوجد تقييم ايجابي لنمط القيادة من قبل العاملين في المؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال.
- يوجد تقييم ايجابي للرضا الوظيفي من قبل العاملين في المؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال.
- يوجد تأثير لنمط القيادي الديمقراطي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال.
- يوجد تأثير لنمط القيادي الحر على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال.
- يوجد تأثير لنمط القيادي المتسلط على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال.
- يوجد تأثير للنمط القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاستشفائية الاخوة طوبال.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

1. ابن اعراب, عبد الكريم. (2004). *تسيير المنشأة . قسنطينة: جامعة منتوري*.
2. ابن منظور. (2001). *لسان العرب (الإصدار الطبعة الأولى)*. بيروت: دار صادر.
3. أحمد صقر عاشور(ب). (1979). *ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية (الإصدار ط01)*. بيروت-لبنان: دار النهضة العربية.
4. الجريد, بن ماطل عارف. (2007). *التحفيز و دوره في تحقيق الرضا للعاملين*. منطقة الجوف.
5. الجزراوي طه. (1973). *الادارة الصناعية و مستلزمات التقدم الاقتصادي (الإصدار ط02)*. بيروت: دار الطليعة.
6. العبودي, محسن. (1984). *الاتجاهات الحديثة في القيادة التربوية (الإصدار ط 01)*. القاهرة: دار النهضة العربية.
7. العديلي, ناصر محمد. (1995). *السلوك الانساني و التنظيمي*. الرياض: معهد الادارة العامة.
8. النجار، نبيل. (1993). *الادارة و أصولها و اتجاهاتها المعاصرة*. الشركة العربية للنشر.
9. الهزايمة, وصفي. (2004). *القيادة و ادارة الأزمات التربوية*. الأردن: علم الكتب الحديثة.
10. بشير, العلاقات. (2008). *الادارة الحديثة نظريات و مفاهيم (الإصدار ط 01)*. عمان: دار اليازوري.
11. بن العائل الحربي, قاسم. (2008). *القيادة التربوية الحديثة (الإصدار ط 01)*. عمان: الجندرية للنشر و التوزيع.
12. تعبيرات, فريد توفيق. (2012). *ادارة منظمات الرعاية الصحية (الإصدار ط 04)*. عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع.
13. حسين, سلامة عبد العظيم. (2006). *النكاء الوجداني للقيادة التربوية (الإصدار ط 01)*. عمان: دار الفكر للنشر و التوزيع.

14. حمدي علي الفرماوي. (2004). دافعية الانسان بين النظرية المبكرة و الاتجاهات المعاصرة (الإصدار ط01). القاهرة: دار الفكر العربي.
15. خيرى, أسامة. (2013). القيادة الادارية (الإصدار ط01). عمان: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
16. دودين, أحمد يوسف. (2012). ادارة الجودة الكاملة. الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
17. راقدة محمد الحريري و سعد زناد دروش. (2010). القيادة و ادارة الجودة في التعليم العالي (الإصدار ط01). عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
18. رضا صاحب أبو أحمد ال علي و اخرون. (2001). وظائف الادارة المعاصرة (الإصدار ط01). عمان: مؤسسة الوراق.
19. رواية, حسن. (2004). السلوك التنظيمي المعاصر. الاسكندرية: الدار الجامعية.
20. زين الدين ضياف. (2000). السلوك الاشرافي و علاقته بالرضا الوظيفي و التنظيم الصناعي. رسالة ماجستير في علم نفس العمل و التنظيم ، 73. قسنطينة-الجزائر.
21. سفاري ميلود. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر. رسالة ماجستير في علم الاجتماع . جامعة سطيف-الجزائر.
22. سلطان أنور و سعيد محمد. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
23. عاشوري صقر. (1968). ادارة القوى العاملة, الأسس السلوكية و أداة البحث العلمي. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
24. عبد الباقي, صلاح الدين محمد. (2003). السلوك التنظيمي. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
25. عبد الله جوبير الثبيني. (1999). القيادة متوفرة في مدير المدرسة الثانوية من وجهة نظر معلمي الثانوية. مدينة طائف . ام القرى.
26. عفيفي صادق محمد و اخرون. (1981). الادارة في مشروعات الأعمال. الكويت: دار الكتاب.

27. علوطي, عاشور. (2008). الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التقاعد و علاقته بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير . جامعة منتوري-قسنطينة.
28. ماهر, أحمد. (2002). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (الإصدار ط08). الاسكندرية: الدار الجامعية.
29. محمّد حسنّين العجمي. (2008). القيادة الادارية و التنمية البشرية (الإصدار ط1). عمان-الأردن: دار الراية للنشر و التوزيع.
30. محمد رسلان الجيوسي و جميلة جاد الله. (2014). الادارة علم و تطبيق (الإصدار ط01). عمان.
31. معمن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد. (2008). القيادة و الرقابة و الاتصال الاداري. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.

الملاحق

ملحق رقم 01: الاستبيان

استبيان

سيدي المحترم، سيدتي المحترمة،

تحية طيبة وبعد:

نقوم بإجراء دراسة ميدانية بعنوان "....."، كجزء من متطلبات الحصول على شهادة "ماستر" وبغرض جمع () على X البيانات وتبويبها وتحليلها نستسمح سيادتكم المحترمة أن نستقطع جزء من وقتكم الثمين للإجابة هذا الاستبيان، بالتأشير بعلامة () الإجابة الموافقة لأرائكم، ونؤكد لكم سيدي، سيدتي أن هذه المعلومات تبقى سرية ولا تستغل إلا لغرض البحث العلمي المشار إليه.

المحور الأول: المتغيرات الديمغرافية

النوع: ذكر () أنثى ()

الحالة العائلية: متزوج () أعزب () أخرى ()

العمر: أقل من 30 سنة () من 30 إلى 45 سنة () أكثر من 45 سنة ()

المستوى التعليمي: ثانوي فأقل () ليسانس () ماجستير () ماستر () دكتوراه ()

المسمى الوظيفي: الأطباء () الشبه طبيبين () الإداريون () أخرى ()

الخبرة العملية: أقل من 5 سنوات () - 6 إلى 10 سنوات () - 11 إلى 15 سنة () - أكثر من 15 سنة

المحور الثاني: الرجاء إبداء الرأي بمستوى النمط القيادي

رقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	لا موافق بشدة
	النمط القيادي الديمقراطي					
	ينفذ رئيسك اللوائح التنظيمية بسهولة					
	يمنح رئيسك العاملين السلطة المتكافئة مع المسؤوليات المنوطة بهم					
	يشرك رئيسك المرؤوسين في تخطيط العمل					
	يفوض رئيسك جزءا من سلطته للمرؤوسين					
	يشجع رئيسك المرؤوسين على التجديد والابتكار في أساليب العمل					
	يهتم رئيسك بتنسيق الجهود بين المرؤوسين					
	يتيح رئيسك الفرصة للمرؤوسين لإبداء الرأي					
	يعطي رئيسك الفرصة للمرؤوسين للاعتماد على قدراتهم في حل ما يقابلهم من مشكلات في العمل					
	يعتقد رئيسك أن المشاركة أساس اتخاذ القرار السليم					

ترقيم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	يعبر رئيسك للمرؤوسين عن أفكاره بغرض مناقشتهم لها.					
	النمط القيادي الحر					
	يعطي رئيسك المرؤوسين الحرية الكاملة لممارسة أعمالهم بالطريقة التي يفضلونها.					
	يتردد رئيسك عادة في اتخاذ القرار					
	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل					
	يكثّر رئيسك للسماح للعاملين بالخروج أثناء العمل					
	يتساهل رئيسك المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم					
	لا يكثر رئيسك بالتعرف على ميول العاملين واتجاهاتهم					
	يمنح رئيسك سلطاته الإدارية لجميع العاملين					
	يوافق رئيسك على الأساليب التي يلتزم بها المرؤوسين في إجازة أعمالهم					
	يترك رئيسك للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسب مع رغباتهم					
	يتناسى رئيسك للنواحي التنظيمية عند تسيير العمل					
	نمط القيادة المتسلط					
	يركز رئيسك السلطة في يده					
	يعتبر رئيسك تبادل الآراء مضیعة للوقت					
	يطالب رئيسك المرؤوسين بتنفيذ الخطط دون الإسهام في دقتها					
	يحرص رئيسك على أن يسير العمل وفق التعليمات					
	ينفرد رئيسك باتخاذ القرارات					
	يفرض رئيسك التعليمات والأنظمة على المرؤوسين					
	يحرص رئيسك على أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين					
	يرفض رئيسك أن ينفذ المرؤوسين ما يقوم به من سلوكيات في إدارة العمل لأن ذلك يقلل من هيئته					
	يقرر رئيسك بنفسه ماذا يمكن عمله وكيفية تنفيذه					
	يتابع رئيسك عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين					
المحور الثالث: الرضا الوظيفي						
	مديرك المباشر يتعامل معك بشفافية					
	تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز أو إضافي					
	مديرك المباشر يقوم بتطوير أدائك ويزيد من خبراتك العملية					
	تؤخذ أفكارك وأرائك بعين الاعتبار من قبل مديرك عند اتخاذ القرار					
	مديرك المباشر يعاملك باحترام					
	يتم تزويدك بالتدريب المطلوب لاحتياجاتك الوظيفية					

الفرع	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	مفهوم العمل كفريق واحد بالمؤسسة واضح ومطبق					
	سياسة الباب المفتوح في مؤسستك مطبقة ومفيدة					
	نتيجة تقييم الأداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك للعمل					
	لديك ثقة بما يتم إخبارك به أو وعدك به من قبل الإدارة					
	لديك صلاحيات لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك					
	تشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة					
	تستطيع أن تعبر عن رأيك بحرية وبدون خوف من مديرك					
	يتميز مكان العمل الذي تعمل فيه بأنه مريح وآمن					
	في حال وجود داع لتواجدك بعد ساعات العمل الرسمية فأنت على استعداد لذلك					
	الخدمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية مرضية لك					
	خلال هذه السنة لم تفكر بترك وظيفتك والانتقال لمؤسسة أخرى					

شكرا لكم لحسن تعاملكم

ملحق رقم (02): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار التوزيع الطبيعي للاستبانة

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
النمط_الديمقراطي	.059	37	.200 [*]	.985	37	.622
النمط_الحر	.086	37	.200 [*]	.983	37	.537
النمط_المتسلط	.091	37	.200 [*]	.980	37	.388
النمط_القيادة	.090	37	.200 [*]	.987	37	.730
الوضي_الوظيفي	.104	37	.079	.958	37	.028
الاستبانة	.067	37	.200 [*]	.987	37	.712

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

ملحق رقم (03): كرونباخ ألفا

معامل كرونباخ ألفا لنمط القيادة الحر

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	10

معامل كرونباخ ألفا لنمط القيادة الديمقراطي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.839	10

معامل كرونباخ ألفا لنمط القيادة المتسلط

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	10

الجزء الثاني من الاستبانة

ملحق رقم (04): المتوسطات الحسابية

تقييم المبحوثين لنمط القيادة الديمقراطية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
X11	37	3.86	.536
X12	37	3.86	.585
X13	37	3.16	.958
X14	37	3.46	.931
X15	37	3.00	1.269
X16	37	3.43	1.094
X17	37	3.35	.676
X18	37	3.70	.909
X19	37	3.05	1.177
X20	37	3.73	.804
Valid N (listwise)	37		

تقييم المبحوثين لنمط القيادة الديمقراطية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
X21	37	2.65	1.296
X22	37	2.76	.863
X23	37	2.76	1.090
X24	37	2.89	1.100
X25	37	2.73	1.097
X26	37	3.11	.936
X27	37	3.14	.787
X28	37	3.57	1.015
X29	37	3.16	1.143
X30	37	2.92	1.187
Valid N (listwise)	37		

تقييم المبحوثين لنمط القيادة الديمقراطية

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
X31	37	3.43	.959
X32	37	2.43	.959
X33	37	2.89	1.125

X34	37	3.65	.949
X35	37	3.92	.795
X36	37	3.84	.866
X37	37	2.76	1.278
X38	37	3.65	1.006
X39	37	3.73	1.045
X40	37	3.30	1.175
Valid N (listwise)	37		

تقييم المبحوثين للرضا الوظيفي

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X41	37	3.65	1.060
X42	37	3.65	1.207
X43	37	2.54	1.145
X44	37	2.65	1.160
X45	37	3.54	1.043
X46	37	3.00	1.027
X47	37	3.35	1.207
X48	37	2.95	1.246
X49	37	3.57	1.068
X50	37	3.24	1.188
X51	37	3.35	1.006
X52	37	3.00	1.130
X53	37	2.97	1.190
X54	37	3.35	1.457
X55	37	2.89	1.048
X56	37	3.59	1.142
X57	37	3.65	1.160
Valid N (listwise)	37		

		Erreur standard	
		1	2
1	0,00000	0,00000	
2	0,00000	0,00000	0,00000
3	0,00000	0,00000	0,00000
4	0,00000	0,00000	0,00000
5	0,00000	0,00000	0,00000
6	0,00000	0,00000	0,00000
7	0,00000	0,00000	0,00000
8	0,00000	0,00000	0,00000
9	0,00000	0,00000	0,00000
10	0,00000	0,00000	0,00000
11	0,00000	0,00000	0,00000
12	0,00000	0,00000	0,00000
13	0,00000	0,00000	0,00000
14	0,00000	0,00000	0,00000
15	0,00000	0,00000	0,00000
16	0,00000	0,00000	0,00000
17	0,00000	0,00000	0,00000
18	0,00000	0,00000	0,00000
19	0,00000	0,00000	0,00000
20	0,00000	0,00000	0,00000
21	0,00000	0,00000	0,00000
22	0,00000	0,00000	0,00000
23	0,00000	0,00000	0,00000
24	0,00000	0,00000	0,00000
25	0,00000	0,00000	0,00000
26	0,00000	0,00000	0,00000
27	0,00000	0,00000	0,00000
28	0,00000	0,00000	0,00000
29	0,00000	0,00000	0,00000
30	0,00000	0,00000	0,00000
31	0,00000	0,00000	0,00000
32	0,00000	0,00000	0,00000
33	0,00000	0,00000	0,00000
34	0,00000	0,00000	0,00000
35	0,00000	0,00000	0,00000
36	0,00000	0,00000	0,00000
37	0,00000	0,00000	0,00000
38	0,00000	0,00000	0,00000
39	0,00000	0,00000	0,00000
40	0,00000	0,00000	0,00000
41	0,00000	0,00000	0,00000
42	0,00000	0,00000	0,00000
43	0,00000	0,00000	0,00000
44	0,00000	0,00000	0,00000
45	0,00000	0,00000	0,00000
46	0,00000	0,00000	0,00000
47	0,00000	0,00000	0,00000
48	0,00000	0,00000	0,00000
49	0,00000	0,00000	0,00000
50	0,00000	0,00000	0,00000
51	0,00000	0,00000	0,00000
52	0,00000	0,00000	0,00000
53	0,00000	0,00000	0,00000
54	0,00000	0,00000	0,00000
55	0,00000	0,00000	0,00000
56	0,00000	0,00000	0,00000
57	0,00000	0,00000	0,00000
58	0,00000	0,00000	0,00000
59	0,00000	0,00000	0,00000
60	0,00000	0,00000	0,00000
61	0,00000	0,00000	0,00000
62	0,00000	0,00000	0,00000
63	0,00000	0,00000	0,00000
64	0,00000	0,00000	0,00000
65	0,00000	0,00000	0,00000
66	0,00000	0,00000	0,00000
67	0,00000	0,00000	0,00000
68	0,00000	0,00000	0,00000
69	0,00000	0,00000	0,00000
70	0,00000	0,00000	0,00000
71	0,00000	0,00000	0,00000
72	0,00000	0,00000	0,00000
73	0,00000	0,00000	0,00000
74	0,00000	0,00000	0,00000
75	0,00000	0,00000	0,0000

	Coefficients			
--	--------------	--	--	--

Produit	Quantité	Prix unitaire	Total
Produit A	10	5	50
Produit B	20	3	60
Produit C	30	2	60
Produit D	40	1	40
Produit E	50	0,5	25
Somme des			

الحر على الرضا

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,991 ^a	,982	,982	,86932

a. Prédictors : (Constante), M

b. Variable dépendante : C

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression				3399,302	,000 ^b
	de Student					
	Total					

a. Variable dépendante : C

b. Prédictors : (Constante), M

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	,267	,340		,784	,436		
	M	1,985	,034	,991	58,304	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : C

المتسلط على الرضا

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,973 ^a	,948	,947	1,13574

a. Prédictors : (Constante), B

b. Variable dépendante : A

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1470,983			1140,388	,000 ^b
	de Student	81,263				
	Total	1552,246				

a. Variable dépendante : A

b. Prédicteurs : (Constante), B

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,934	,741		3,961	,000		
	B	1,031	,031	,973	33,770	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : A

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,817 ^a	,667	,662	2,90247

a. Prédicteurs : (Constante), XFOR

b. Variable dépendante : ONE2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression				126,185	,000 ^b
	de Student					
	Total					

a. Variable dépendante : ONE2

b. Prédicteurs : (Constante), XFOR

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	B	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	5,579	2,297	2,429	,018		
	XFOR	,506	,045	,817	11,233	,000	1,000

a. Variable dépendante : ONE2

النمط القيادي على الرضا