



جامعة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

العنوان:

أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

- بوهراوة زبيدة

- ماجن خولة

نوقشت أمام اللجنة المكونة:

رئيسا		
مشرفا		زمالة عمر
مناقشا		

السنة الجامعية: 2021/2022

الشكر

الحمد لله حمدا طيبا مباركا فيه إذا رزقنا وألهمنا الصبر و الثابرة و وفقنا لإنهاء هذا العمل، ونسأله تعالى من فضله العظيم أن يزيدنا علما وتعلما ويسر لنا أمرنا فله الحمد والشكر والثني عليه الخير كله والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم .
وإحترافنا بالجميل لا يسعنا إلا أن نتوجه بجزيل الشكر وخاصة الى كل من مد لنا العون والمساهمة من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

ونشكر الأستاذ المشرفة المحترم: " زمالة عمر " الذي ساهم

بنصائحه ولم يبخل علينا بمجهوده لإنجاز هذا العمل بكل موضوعية.

نسأل الله العلي القدير أن ينفع هذا العمل قارئه ، أن يتقبله في ميزان الحسنات إنه سميع قريب مجيب الدعوات.

وشكرا جزيلا.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

التي كانت ولا تزال دائما شلالا من العنان

أكرم امرأة وأدفعى حزن وأحق الناس بصعيتي إلى عيني ونبراس حياتي من وافقتني

دعواتها في دربي ومشواري إلى من حملتني ومن على ومن

إلى من سمرت الليالي، حفظها الله وأطال في عمرها "أمي الغالية"

إلى أبي الغالي.


إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل العائلة

إلى كل صديقاتي

والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

زبيدة



إهداء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصديتي
الى نبع العنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة التي
صاحبة الفضل علي التي مهما فعلت وقلت كتبتك لن أوفيقها حقها ولن أرد لها

فضلها الأبدى

" أمي العزيزة " حفظها الله و أطال الله في عمرها.

الى أبي الغالي.

الى من شاركوني أفراحي وأحزاني وكانوا لي سندا في هذه الحياة إخوتي
والى كل من يعرفني من قريب ومن بعيد.

خولة



صفحة	فهرس المحتويات
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ.ب.ج	مقدمة عامة :
الفصل الأول :الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي	
4	تمهيد
5	المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الممارسات القيادية والرضا الوظيفي
5	المطلب الأول : عموميات حول القيادة
5	تعريف القيادة
7	أنماط القيادة
8	عناصر القيادة
9	أهمية القيادة
10	المطلب الثاني: مفهوم الممارسات القيادية
11	تعريف الممارسات القيادية
12	خصائص الممارسات القيادية

12	أبعاد الممارسات القيادية
13	المطلب الثالث: ماهية الرضا الوظيفي
13	تعريف الرضا الوظيفي
14	خصائص الرضا الوظيفي
15	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
15	مظاهر الرضا الوظيفي
16	أهمية الرضا الوظيفي
17	المبحث الثالث: طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي
17	تمهيد
17	المطلب الأول: الممارسة القيادية الديمقراطية والحرية وعلاقتها الرضا الوظيفي
17	الممارسة القيادية الديمقراطية وعلاقتها الرضا الوظيفي
17	الممارسة القيادية الحرية وعلاقتها الرضا الوظيفي
18	المطلب الثاني : الممارسة القيادية الأوتوقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
19	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
19	تمهيد
19	المطلب الأول : الدراسات العربية
20	المطلب الثاني : الدراسة الأجنبية
21	المطلب الثالث : القيمة المضافة
23	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في	

للتكوين المهني بخميس مليانة	
25	تمهيد
26	المبحث الأول : تقديم عام المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
26	المطلب الأول : لمحة وجيزة عن المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
27	المطلب الثاني : مهام المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
28	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة
29	المبحث الثاني : الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة
29	المطلب الأول : الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة
31	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
33	المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الدراسة
36	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
44	المطلب الثاني : اختبار الفرضيات
47	خلاصة الفصل
51	خاتمة
53	قائمة المراجع
56	قائمة الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	أوجه الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	01
29	سلم ليكارت خماسي	02
30	مقياس ألفا كرومباج	03
33	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس	04
34	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	05
35	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
35	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07
36	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الأول	08
37	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الثاني	09
38	توزيع إجابات أفراد العينة حول المحول الثالث	10
44	اختبار الفرضية الأولى	11
45	اختبار الفرضية الثاني	12
46	اختبار الفرضية الثالثة	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
29	نموذج الدراسة	01
33	الدائرة النسبية حسب متغير الجنس	02
34	الدائرة النسبية حسب متغير السن	03
35	الدائرة النسبية حسب المستوى التعليمي	04
36	الدائرة النسبية حسب مستوى الخبرة	05

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة القيادة في المؤسسة والتعرف على مدى تأثير ممارسات القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ومعرفة مدى أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة ومدى سعي القادة لتحقيقه.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ، حيث نحاول من خلاله التطرق إلى الجانب النظري المتمثل في أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ومن ثم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج .

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي و مستوى تطبيق الممارسات القيادية لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة مرتفع. وأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

ABSTARACT ;

The study aimed to know the extent to which leadership is practiced in the organization and to identify the extent to which leadership practices affect the job satisfaction of employees in the organization and to know the importance of job satisfaction in the organization and the extent to which leaders strive to achieve it.

The study relied on the descriptive approach that fits with the nature of the study, through which we try to address the theoretical aspect of the most important theoretical concepts related to the study variables, and then use the questionnaire as a tool for data collection and analysis in order to reach results.

The study found that the level of job satisfaction and the level of application of leadership practices among employees of the National Institute specialized in vocational training in Khemis Miliana is average. And that there is a statistically significant relationship between leadership practices and job satisfaction among workers of the National Specialized Institute for Vocational Training in Khemis Miliana.

حقبة

على إثر التغييرات المتسارعة في بيئة الأعمال أصبحت المؤسسات تواجه تحديات كبيرة نتيجة التغييرات الحاصلة في مختلف المجالات والأصعدة من زيادة حجم المنافسة وشدتها مما يهدد بقاء واستمرارية المؤسسة في السوق ، لهذا أصبحت المؤسسات تهتم بشكل أكبر بالعنصر الأساسي الذي هو العنصر البشري الذي يعتبر حجر أساس لنجاحها في هذه البيئة شديدة التعقيد ، فحتى لو تملك المؤسسة موردا بشريا مؤهلا إلا أن هذا لا يكفي ، فعلى المؤسسة العمل على توجيه هذه الطاقات وفق الأهداف المرسومة لها ، لهذا تحتاج المؤسسة إلى القيادة التي تؤثر وتوجه هذه الطاقات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، فالقيادة تلعب دورها هاما في التأثير على العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، ومما يزيد من قوة تأثير القيادة كسب رضا العاملين عن العمل من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتحفيزهم على الأداء و التعامل معهم جميعا دون استثناء و تقديم جو مهيا للعمل والشعور بالاستقرار الوظيفي وبالتالي إشباع حاجات الأفراد العاملين حتى يتمكن الأفراد من التركيز على مهامهم الأساسية ،وبهذا يتحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي الذي ينتج عنه زيادة في إنتاجيتهم ورفع من مستوى أدائهم والعمل بجهد أكبر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، لذلك لا بد على القائد أن يعيى الممارسات القيادية التي يمارسها في المؤسسة على الأفراد ، وأن يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله مرغوبا و محبوبا لدى الأفراد وهذا يساعده على كسب ثقتهم والاحترام والتعاون والولاء .

الإشكالية :

ما مدى تأثير ممارسات القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ؟

الأسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالممارسات القيادية وما أهميتها في المؤسسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ؟
- ما هو مستوى تطبيق الممارسات القيادية في المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ؟
- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة ؟

الفرضيات :

- الممارسات القيادية هي تلك العمليات والأنشطة التي يقوم بها القائد في المؤسسة لغرض التأثير على المرؤوسين .وتمكن أهميتها لأن المؤسسة بحاجة إلى قيادة تساعدهم على مواجهة المخاطر والاستفادة من الفرص.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.
- مستوى تطبيق الممارسات القيادية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- يتعلق موضوع الدراسة بالتخصص الأكاديمي .
- محاولة إبراز دور الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الجزائرية .
- تحسيس القادة في المؤسسات الجزائرية بأثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لمرؤوسهم .

أهداف الدراسة :

- التعرف على مدى ممارسة القيادة في المؤسسة
- التعرف على مدى تأثير ممارسات القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة .
- معرفة مدى أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة ومدى سعي القادة لتحقيقه.
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات التي من شأنها حث المسؤولين على الاهتمام بممارسات القيادة باعتبارها من عوامل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .

أهمية الدراسة :

- السعي إلى التعرف على أثر ممارسات القيادة في المؤسسة في تحقيق رضا العاملين فيها .
- كشف واقع ممارسات القيادة الناجحة في ظل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين .
- تكمن أهمية الدراسة في كونها تدرس ممارسات القيادة نظرا لأهميتها في التأثير على العاملين وتغيير اتجاهاتهم مما يدفعهم للعمل أكثر .
- زيادة وعي مسؤولي المؤسسات بأهمية ممارسة القيادة وذلك لتأثيرها المباشر على رضا العاملين.

حدود الدراسة :

- **الحدود الزمانية :** أجريت هذه الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2021-2022
- **الحدود المكانية :** أجري هذه الدراسة على عمال المعهد الوطني المتخصص في للتكوين المهني بخميس مليانة
- **الحدود البشرية :** اقتصرت هذه الدراسة على عينة عشوائية من عمال المعهد الوطني المتخصص في للتكوين المهني بخميس مليانة
- **الحدود الموضوعية :** اقتصرت الدراسة على تناول أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي.

منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يتناسب مع طبيعة الدراسة ، حيث نحاول من خلاله التطرق إلى الجانب النظري المتمثل في أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة ، ومن ثم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ثم تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج .

هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين كما يلي :

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الجانب النظري من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة (ممارسات القيادة والرضا الوظيفي)، والدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوعنا .

وفي الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي حيث قمنا بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة ، ثم عرض منهجية وأدوات المستخدمة في الدراسة ، ثم عرض ومناقشة نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات .

الفصل الأول :

الإطار النظري للممارسات القيادية

والرضا الوظيفي

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

تمهيد

تسعى المؤسسة في ظل هذه التغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال على المحافظ على بقاءها واستمراريتها ، وهذا لا يكون إلا بأن تستغل مواردها بأفضل طريقة ممكنة ، فالمورد البشري هو أهم الموارد التي يخلق ميزة تنافسية ويحقق أهداف المؤسسة وبالتالي ضمان بقاءها واستمراريتها ، فالموارد البشرية التحكم فيها ليس بالأمر الهين بل تحتاج لقيادة توجيهها تنسق بين جهودها ، فالممارسات القيادية التي تمارس من طرف القائد تلعب دورا محوريا في توجيه الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، وتحقق لهم في نفس الوقت الرضا الوظيفي الذي يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول الممارسات القيادية والرضا الوظيفي

تلعب القيادة دورا هاما في التأثير على الأفراد في المؤسسة فهي تجعلهم يواجهون طاقتهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، و تسعى إلى تحقيق رضاهم من خلال الممارسات القيادية التي يمارسها القائد في المؤسسة ، فالرضا الوظيفي يعتبر عامل مهم في زيادة إنتاجية المؤسسة لهذا على القائد الوعي بتأثير ممارسات القيادة على الرضا الوظيفي للعمال .

المطلب الأول : عموميات حول القيادة

أولا-تعريف القيادة :

القيادة : " هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهاتهم وجهة معينة يرغبها ويريدها"¹

ولقد عرفها (د.كيث جرينت 2013) : على أنها : " تعرف في البداية على اساس "من" القائد أو القادة 'سواء كان هيكل رسمي أو غير رسمي (وقد يكون مرتبط بعلاقة عاطفية بين القائد وأتباعه أو بين القادة"²

ولقد عرفها حسين أحمد رشوان على أنها "نوع من العلاقة بين الشخص وتابعيه ، حيث تكون لإدارته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين ، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجا بالمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين"³.

وهناك من عرفها القدرة على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم من أجل كسب تعاونهم وتحفيزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية .⁴

ومنه نستنتج أن القيادة هي قدرة الشخص على توجيه الأفراد نحو سلوك معين من أجل تحقيق أهداف معينة .

¹ عاطف عبد الله المكاوي ،"القيادة الإدارية" ، ط1 ، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة 2013 ، ص. 13 .

² كيث جرينث ، القيادة ، ط1 ، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة النشر ، مصر ، القاهرة ، 2013 ، ص 15 .

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة ، دراسة حالة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية ، مصر ، 2010 ، ص 14 .

⁴ فادي سامي راشد أسليم ، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، تخصص إدارة تربوية من كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2013 ، ص 11 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

الجدول رقم 01 : المقارنة بين الإدارة والقيادة : ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة والقيادة في الجدول الموالي :

الإدارة	القيادة
التركيز على الكفاءة	التركيز على الفعالية
الاهتمام بطريقة (how)	الاهتمام بالمهمة والغرض (what how)
تغيير الإجراءات والأدوات	تغيير الافتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
تركيز على العقل والرشد	الروح والحدس
التوجيه العام , التأثير بالسياسية واتجاهاتها	التوجيه العام:التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين
مركز إداري,صلاحية رسمية	مكانة شخصية ,تأثير غير رسمي
المدير المسمى من الشركة	القائد مسمى من الجماعة
وظائفها . التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه	وظائفها : إثارة الاهتمام ,أو تحفيز الأفراد لإنجاز الأهداف
تعامل مع مهام إدارية	تعامل مع مهام إنسانية ,وعلاقات شخصية
المدير يؤكد على طاعة العاملين	القائد يركز على التأثير في العاملين
كل قائد يمكن أن يكون مدير	كل مدير ليس بالضرورة قائد
الميزة : أولوية للعمل	الميزة : الأولوية للأفراد ثم العمل
القدوة في الالتزام باللوائح الإدارية	القدوة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية
نطاق التأثير : محدود في العمل	نطاق التأثير :واسع يغطي القيم والسلوكيات

المصدر: نجم عبود نجم , القيادة وإدارة الابتكار , ط2, دار الصفاء للنشر والتوزيع , الأردن, 2015, ص 33.34.

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

ثانيا :أنماط القيادة

من الجيد معرفة القائد لأنماط القيادة وذلك من أجل التعامل مع كل حالة في العمل , ويمكن توضيح أنماط القيادة الإدارية كالتالي :¹

القيادة الرسمية : تواجد عندما يقود المدير من خلال ممارسة السلطة الرسمية من خلال تلك التصرفات أو نجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية للممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين وبذلك الفهم معنيون بالتأكد من أداء المساعدين.

القيادة غير الرسمية : تظهر عندما يكون الشخص بلا سلطة رسمية ويؤثر توجيه سلوك الآخرين والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين ستحملون المسؤولية في مواقف المجموعات.

القيادة الاستبدادية (الأوتوقراطية): هي القيادة التي تملك فيها القائد سلوكيات ويتخذ من خلالها القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي , فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.² كما أن القائد الأوتوقراطي يبدو القائد انتقادي ، ويهدد كثيرا لاعتقاده بأنه من الضروري الضغط على المرؤوسين ومتابعة أعمالهم وتهديدهم العقاب لكي يعملوا .³

القيادة الديمقراطية : يقوم هذا على احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية دون تسلط أو خوف أو إرهاب ، مع تشجيع القائد للعاملين معه على العمل والإنتاج وتنمية الذات ولا يطلب لنفسه امتيازات خاصة ينكرها عليهم .⁴

القيادة الحرة (الفوضوية) : يطلق عليها أيضا القيادة التراسلية , وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد السلطة رسمية وعندما يمثل رمزا للمنظمة وترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم , ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات و مراكز البحث العلمي،يوحي هذا النمط أن القائد لا يؤدي دوره القيادي خاصة في التأثير على الجماعة وتوجيه سلوكيهم في تحقيق أهداف المؤسسة.⁵

¹ ندى زويد ضيف الله المطيري ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد 174، الجزء الثالث، أكتوبر 2019، ص 11.

² عادل حسن ، التنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2011، ص 28 .

³ باسم عباس كريدي ، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مج 12، العدد3، العرق ، 2010، ص 29 .

⁴ دنيا مناف علي ، أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين ، مذكرة دكتوراه ، جامعة الموصل ، العراق ، 2012، ص 05 .

⁵ عبد الرزاق فايد ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، مجلة آفاق علمية ، المجلد 12، العدد 02، 2020، ص 152.

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

ثالثا : عناصر القيادة

يعتبر تحديد العناصر التي يتكون منها أي مفهوم شرطا ضروريا للتأكد من أن هذا المفهوم جامعا لكل العناصر المكونة له، وانطلاقا من تعريفنا للقيادة الإدارية، يتبين لنا أنها تشمل على عناصر أساسية تشكل مكونات القيادة والتي تتمثل في:

1- القائد:

يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة، وهذا ما جعل بعض التعاريف والنظريات التي ظهرت في مجال القيادة تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يلعبه في الجماعة،

2- الجماعة (المرؤوسين):

بما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا في جماعة منظمة يتباين أعضاؤها في مسؤولياتهم وحاجاتهم ودوافعهم، مما يترتب عليه حدوث تفاعلات بين أعضاء الجماعة والفرد الذي يملك أكبر تأثير يصبح قائدا، وللجماعة أهمية كبيرة في القيادة إذ على القائد أن يراعي اهتماماتها إذا أراد أن يكسب طاعتها، كما أنها أحيانا تؤثر عليه ليقبل قراراتها ويحقق أهدافها.¹

3- قوة التأثير:

يعتبر التأثير لب القيادة ، وهو يمثل سلوكا يقوم به القائد يستطيع من خلاله تغيير سلوك أو مواقف أو مشاعر الآخرين بالطريقة التي يريد، ويختلف التأثير عن القوة، حيث يقصد بالقوة القدرة على إحداث الإذعان لدى الآخرين، وقد يكون الإذعان قسريا، كذلك يختلف التأثير عن السلطة، حيث أن السلطة هي قوة شرعية تمنح للقائد بهدف إحداث السلوك المرغوب فيه لدى المرؤوسين، وهذا يتم بقرارات أو تعليمات رسمية، أما تأثير القائد في مرؤوسيه فيعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الاستمالة والإقناع والحث على التعاون، ويقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته،

4- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة

إن المهمة الأساسية لأي منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتنوع كثيرا، فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة، مما يترتب عليه تعقد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينها ليصل بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل، لذا ترى ماري

¹ طارق عبد الحميد البديري، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، 2002، ص: 152.

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

فوليت Mary Follet أنه عند التعارض بين أهداف المرؤوسين الفردية والجماعية يلجأ القائد إلى تحليل الخلافات ومظاهر التعارض في هذه الأهداف ثم ترتيبها من جديد بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وهذا طبعاً يعتمد على مهارات القائد وخصائص جماعة المرؤوسين والمنظمة¹.

5- الموقف أو الظرف

يعتبر الموقف عنصراً أساسياً في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية، ففي بعض المواقف قد ترغب الجماعة في قائد يشعرها بالأبوة والعطف وفي مواقف أخرى مثل حالات الأزمات والخطر الداهم الذي يهدد حياة الجماعة، ترغب في قائد حازم وحاسم حتى ولو كان عدوانياً، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان².

رابعاً : أهمية القيادة :

تتمثل أهمية القيادة فيما يلي :³

- تعد حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها .
- هي البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات .
- تدعم القوى الإيجابية في المؤسسة ، وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان ،
- تعمل على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة .

¹نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992، ص: 94-95.

²ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية ، عمان، دار زهران، 1997، ص:21.

³ فادي سامي راشد أسليم، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

المطلب الثاني : مفهوم الممارسات القيادية

أولاً : تعريف ممارسات القيادة :

لقيت الممارسات القيادة اهتماماً متزايداً من الباحثين للتعرف على ماهية هذه الممارسات التي يقوم بها القائد في كل يوم، ولذلك ظهرت عدة تعريفات وهي كالتالي :

عرفها ترهاوس ومولر بأنها "نشاط يقود إلى التأثير ، وهذا النشاط حيوي ومنظم يؤثر ويتأثر بالسياق الذي يحدث فيه .¹

وفي حين عرفها ليثورد بأنها مجموعة من الأنشطة يقوم بها شخص أو مجموعة من الأشخاص في مواقف معينة لتحقيق أهداف مشتركة .²

أما الرواحية فقد عرفها بأنها المهام والمسؤوليات التي يقوم بها القائد من أجل جمع الأعضاء في رؤية مشتركة ونشر ثقافة التعلم والتعاون الجماعي وتقبل التجديد والتغيير ، وغرس الثقة والاحترام المتبادل .³

كما عرفها المطيري بأنها المهام التي يقوم بها القائد لقيادة القوى العاملة في المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة .⁴

أما سليمان فقد عرفها بأنها جميع الأفعال التي يقوم بها القائد للتأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم من خلال التواصل بفاعلية وتحفيز العاملين وقيادة فرق العمل .⁵

¹ مبارك بن عبد الله مبارك الدوسي ، متطلبات الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانية والاجتماع ، العدد 7، سبتمبر 2021، ص 70 .

² مبارك بن عبد الله مبارك الدوسي، مرجع سبق ذكره ، ص 70 .

³ الرواحية بدرية ، تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومية في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، قسم الأصول والإدارة التربوية ،/ جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان ، 2014، ص 10 .

⁴ المطيري سناء ، مستوى الممارسات القيادية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد 6، العدد02، 2015، ص 555.

⁵ سليمان عماد ، الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، مصر ، مجلد 20، العدد 2، ص 259 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

ثانيا : خصائص الممارسات القيادية :

تتمثل خصائص الممارسات القيادية فيما يلي:¹

1- أنها تطبق لتدعم التغيير : تتطلب الممارسات القيادية أفكار مقصودة بغاية التغيير من الثقافة ، وإعادة التنظيم والتأثير على النتائج والاستمرار في تطبيقها لتدعم التغيير حتى لو ظهرت بوادر تحقيق هذا التغيير .

2- أن تأثيرها كلي : لا يطبق القادة ممارستهم من أجل حدث أو مبادرة محددة ، ولكن يسعون لتكون الممارسات القيادية جزء من طريقة العمل اليومي ، ولأجل أن تكون ضمن عادات يومية يتأثر بها كل من في المؤسسة .

3- أنها تستخدم لتطابق أفعال القائد بأقواله : يدرك القائد أهمية ما يفعلونه ويتحدثون عنه ، إذا أرادوا التأثير في الآخرين ، لذا يستخدموا ممارساتهم القيادية لكي تعكس ما يعتقدون به .

4- أنها ديناميكية ومرنة : تتسم بالمرونة بحيث يستجيب لها القائد لمتغيرات السياق والظروف المختلفة ، فالقادة يستخدمون ممارستهم بطرق منصفة ولكنها ليست بالضرورة متساوية ، فتختلف الممارسات القيادية حسب كل فرد أو فريق .

5- يمكن نقلها لقائد آخر : الممارسات القيادية يمكن التعديل عليها وتحسينها ونقلها للآخرين ، وليست محصورة لدى أفراد محددين يمتلكون الصفة الرسمية .

ثالثا : أبعاد الممارسات القيادية :

تتمثل أبعاد الممارسات القيادية فيما يلي:²

1- القدوة : يدرك القادة أن السلوك الذي يمارسونه هو ما يكسبهم احترام التابعين لهم ، ولذلك هو قدوة للسلوك الذي يتوقعونه من الآخرين ، ممارسة القدوة تعني بأن يحدد القائد بوضوح المبادئ والقيم التي يعتقدون بها وثم تأكيدها ومشاركتها مع الجميع .

2- إلهام رؤية مشتركة : ينطلق القادة من رؤية وغايات يسعون لتحقيقها في المؤسسة التي يعملون بها ، هذه الرؤية هي لدافع نحو التغيير ، القيام بأعمال لم يسبق القيام بها من قبل .

¹ مبارك بن عبد الله مبارك الدوسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 71 .

² مبارك بن عبد الله مبارك الدوسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 71 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

3-تحدي الوضع القائم : يسعى القادة من الواقع الذي لا يحقق الغايات المرغوبة ، ولكن عملية التغيير والبحث عن فرص مبتكرة للتحسين ، ومواجهة التحديات غير المتوقعة تتطلب التجربة والقيام بالعمل بطريقة تختلف عن المعتاد .

4-تمكين الآخرين : يعني القادة بأنه لا تتحقق الأهداف المشتركة إلا من خلال تمكين الآخرين ، ومهما كانت قدرات القائد فلا يستطيع العمل بمفرده ، بل يجب أن يعزز التعاون والعمل الجماعي ، وبناء علاقات قائمة على الثقة المتبادلة ، إن تمكين الآخرين يعزز قدراتهم وإمكاناتهم ، وعندما يشارك الجميع في عملية صنع القرارات تتحقق نتائج تفوق التوقعات .

5- التشجيع : إن تحقيق إنجازات غير مسبوقه عملية شاقة ومجهده ، وربما يشعر العاملين خلالها بالإحباط ، لذا كانت ممارسات القادة في التشجيع والاهتمام ما يدفع بالجميع نحو مواصلة التقدم ، كما أن تقدير الجهود وإسهام كل فرد في تحقيق الأهداف لا يكلف القائد الكثير ، ولكن العائد منها لا يقدر بثمن .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

المطلب الثالث : ماهية الرضا الوظيفي :

أولاً : تعريف الرضا الوظيفي :

عبارة عن اختلاف ما بين شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه وما يدركه الشخص بأنه سيحصل عليه بالفعل ، فعندما تكون المكافأة المقدمة اقل مما يدرك الشخص أنه يجب الحصول عليه فإن عدم الرضا هو النتيجة ، وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة¹.

شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء².

"وكما يعرف على أنه تلك الحالة من الشعور النفسي بأن ما يحصل عليه الفرد من عمله يساوي أو يزيد على ما كان يتوقع من هذا العمل أن يشبع ما لديه من حاجات طبيعية ونفسية³.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم وما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة ، كما أن الرضا الوظيفي محصلة لمختلفة العناصر المتعلقة بالعمل والتي تتمثل في سياسة الإدارة ، مزايا العمل ، الأمان في العمل ومسؤولياته ، الاعتراف والتقدير⁴.

يعرف بأنه عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة⁵.

ومنه نستنتج أن الرضا هو شعور إيجابي اتجاه العمل الذي يقوم به .

¹ لكحل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات ، دار المتكف للنشر والتوزيع ، ط1، باتنة ، الجزائر ، 2018، ص 56 .

² سيف بن صالح الدلحي ، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ط1، 2002، ص 15 .

³ نوال بونس محمد وآخرون ، تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، مجلة التقني ، المجلد 21، العدد 2008، ص 287.

⁴ عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي ومهارة ضغوط العمل ، نيو لينك للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2014، ص 09 .
⁵ إيمان بنت خليل عبد الستار الهندي ، محمد بن عثمان النيبتي ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك ، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس ، العدد 11، يوليو 2019، ص 301 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

ثانيا : خصائص الرضا الوظيفي :

- مرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي لكون محصلة للعديد من الخبرات الحيوية وغبر المحبوبة المرتبط بالعمل.¹
- يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباينها من شخص لآخر.²
- الرضا الوظيفي موضوع فردي . حالة من القناعة والقبول .³

ثالثا :العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي ومن أهم هذه العوامل ما يلي :

1- العوامل التنظيمية:وتصنف إلى (سياسات ، التنظيم وظروفه) وهذه العوامل غير مرتبطة على قيام الفرد بوظيفته معينة كما أنها غير مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها وهي كالتالي:⁴

محتوى العمل : مرتبط بعدة عناصر منها : تنوع المهام ، قلة تكرارها ، تناسب طبيعة العمل مع قدراته وخبراته ..إلخ .⁵

ظروف العمل المادية : كل ما يحيط بالفرد في العمل ويؤثر على سلوكه وأداءه كالتهووية والإضاءة ، والضوضاء، الحرارة...إلخ .⁶

أسلوب الإشراف : كلما كان المسؤول حساسا لحاجات العمال فإنه يكسب ولاء ورضاهم عن العمل .

2-العوامل الذاتية : وهي العوامل التي تنبثق من شخصية الفرد نفسه وتتمثل بالآتي :

¹صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018/2019، ص 38 .

²المرجع نفسه ، ص 38 .

²صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2018/2019، ص 38 .

³عارف بن مامل الجريد ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، 2007، ص 47.

⁴راضية يوسف ، أمال يوب ، أثر ممارسات القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي ،مجلة دفاتر بودكس ، العدد 09، جوان 2018، ص 12 .

⁵أمل محمد سرحان المخلاقي ، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صناء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008، ص 56 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

حاجات الفرد المادية والمعنوية ، مدى اتفاق العمل مع قيم الفرد ، الشعور باحترام الذات ، ظروف العامل ومستواه الاجتماعي ، كما تدخل ضمن هذه العوامل (العمر،الجنس،المستوى التعليمي،الذكاء)¹

رابعاً : مظاهر الرضا الوظيفي

تتمثل مظاهر الرضا الوظيفي فيما يلي :²

- التعاون بين الموظف وزملاءه ونمو العلاقات الشخصية الوظيفية إيجابياً
- الشعور بالانتماء للعمل والولاء للمجموعة العمل .
- ارتفاع الإنتاجية للعمل وجودتها للموظف وفريق العمل .
- مبادرة الموظف السريعة لخدمة المؤسسة .
- النشاط والاستعداد الدائم للتدريب والتغيير .
- الشعور بالواقعية والتفاؤل الدائم والإحساس بالأمن والاستقرار الوظيفي.

خامساً : أهمية الرضا الوظيفي :

- زيادة مستوى الطموح والتقدم لدى الأفراد كذلك زيادة رغبتهم في تطوير مستقبلهم المهني .
- المحافظة على رصيد المؤسسة البشري من التسرب.³
- ارتفاع الإنتاجية فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين أداءهم وانجازاتهم .
- إشباع الحاجات الشخصية للعامل من خلال وصوله لطموحاته.⁴
- تخفيض تكاليف الإنتاج ، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والاضطرابات والشكاوي .
- رفع الروح المعنوية للعمال ، وتحقيق الصحة النفسية لهم شعور برغبة أكبر في العمل
- زيادة حبهم للعمل ورفع من قدراتهم ومهاراتهم وتكيفهم في بيئة العمل .⁵
- زيادة درجة الولاء والانتماء للمؤسسة .⁶

¹ سالم تسيير الشرايدة ، الرضا الوظيفي ، (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص25 .

² بوفرة مختار ، بن موسى عبد الوهاب ، الرضا الوظيفي وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية ، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع ، العدد03 ، سبتمبر 2017، ص 34.

³ نسيم بوقطاية ، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للصحفيين الجزائريين ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية ، جامعة دالي براهيم ، الجزائر ، 2009/2010، ص 74 .

⁴ بن يوب دلال، لبيص خيرة ،الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم تنظيم وعمل ، جامعة 8 ماي 1945، 2018/2019، ص 24 .

⁵ وفاء قميني ، أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ،2020-2021، ص 75 .

⁶ حجار مرهون إيمان ، جميل أحمد ، القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، مجلة المعارف ، المجلد 14، العدد1، جوان 2019، ص442 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

المبحث الثاني : طبيعة العلاقة بين الممارسات القيادية و الرضا الوظيفي.

إن تأثير الممارسات القيادة التي يقوم بالقائد في المؤسسة يؤثر بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، فهو الذي يخلق المناخ الصحي و إقامة علاقات بين الأفراد والقائد ويساعدهم في المشاركة صنع القرارات مما سيجعلهم راضون عن القيادة مما يدفعهم لزيادة إنتاجيتهم وهذا يؤدي إلى زيادة مستوى أداء المؤسسة .

المطلب الأول : الممارسة القيادة الديمقراطية والحرية وعلاقتها الرضا الوظيفي.

أولاً: الممارسة القيادة الديمقراطية وعلاقتها الرضا الوظيفي.

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الواجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاتصالات وتهيئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجاباً على الأفراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة ، وينعكس بذلك على أداءهم وأداء المؤسسة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسات ، وبالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن ممارسة القيادة الديمقراطية يرفع بدرجة كبيرة الرضا الوظيفي داخل المؤسسات¹ . كما أثبتت الدراسات التي قام بها (لفين ، لبيبت ، هوايت) أن الأفراد في ظل ممارسات القيادة الديمقراطية تكون معنوياتهم مرتفعة حتى عن غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، لذلك فإن العلاقة الوثيقة بين نمط الممارسة القيادية في المؤسسة وبين مستوى الرضا الوظيفي ، فالبيئة التي يسودها العدل والتعاون والثقة بين الأفراد سيؤدي بالضرورة إلى الرغبة في العمل ما يعزز الروح المعنوية ويرفع رضاهم الوظيفي² .

ثانياً : الممارسة القيادة الحرة وعلاقتها الرضا الوظيفي

يمكن توضيح علاقة ممارسة القيادة الحرة على الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد ، فإن لهذه الكفاءات والمهارات دوراً أساسياً في تحقيق رضاه الوظيفي بحيث نجد :
في حالة الكفاءات والمهارات العالية وممارسات القيادة السائد هي ممارسات القيادة الحرة فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته على أحسن وجه .

¹ حجار مرهون إيمان ، جميل أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 447.

² راضية يوسف ، أمال يوب ، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية و ممارسات القيادة السائدة هي ممارسات القيادة الحرة فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه .¹

المطلب الثاني : الممارسة القيادية الأوتوقراطية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

يتميز ممارسات القيادة الأوتوقراطية عن ممارسات القيادة الديمقراطية كون أن هذه الممارسات لها السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرارات وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، فمن خلال هذه الممارسات يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين ، مع عدم تقبل النقد حتى ولو كانت القرارات غير سليمة ، وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة ، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المؤسسة وعدم قدرتهم على التعامل مع القائد ، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة ككل ، وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الواحد أو على المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المؤسسة وبالتالي كل ما يميز هذه الممارسات قد يكون سببا في عدم رضا الأفراد داخل المؤسسة .²

وتبين العديد من الدراسات أن التسلط وعدم الاستقلالية والصراع والغموض في القرارات الإدارية ، تعد عوامل مهمة ومؤثرة في درجة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، حيث تنعكس سلبا على الموظف بأشكال عدة مثل التقصير في الأداء أو الشعور بالإحباط والخوف والغضب فينتج سلوكه إلى العدوانية وعدم الرغبة في العمل أو كثرة الغيابات .³

كما أثبتت الدراسات أن الأفراد في ظل الممارسة القيادية الأوتوقراطية تتضاءل فرصة تنمية العلاقات بين أفراد المجموعة مما ينعكس سلبا على مستوى رضاهم الوظيفي.⁴

¹ حجار مرهون إيمان ، جميل أحمد ،مرجع سبق ذكره ، ص 448 .

² حجار مرهون إيمان ، جميل أحمد ،مرجع سبق ذكره ، ص 448 .

³ فادي سامي اسليم ، مرجع سبق ذكره ، ص 54 .

⁴ بروم هشام ، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2018-2019 ، ص 153 .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

المبحث الثالث :الدراسات السابقة :

في ظل التحديات التي تشهدها المؤسسات في الوقت الراهن ، تحتاج إلى قيادة توجه طاقات الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على بقاءه وفي نفس الوقت تحاول تحقيق رضاهم الذي ينتج عنه زيادة في الأداء ، ومن هنا ظهرت العديد من الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الممارسات القيادية والرضا الوظيفي ، وسوف نعرض بعض الدراسات التي تناولت هذا الموضوعين .

المطلب الأول : الدراسات العربية :

الدراسة الأولى : دراسة وفاء قميني تحت عنوان **أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ، (2021)** ،هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي وذلك بأبعادها الثلاثة (المشاركة ، تفويض السلطة ، العلاقات مع القائد ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره مناسب لطبيعة الموضوع ، توصلت الدراسة إلى وجود اثر للقيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال .

الدراسة الثانية : دراسة محمد سعيد عبد المطلب هلال ، صهيب شحته محمد محمد تحت عنوان **تطوير الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية العامة ، (2021)** ، هدفت الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر على ضوء القيادة المستدامة ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لأنه أفضل أسلوب لدراسة الموضوع ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإجراءات التي يمكن خلالها تطوير ممارسات القيادة لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر .

الدراسة الثالثة : دراسة مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي ، طلال بن عبد الله بن حسين الشريف ، تحت عنوان **واقع الممارسات القيادية و الإدارية في الجامعات السعودية الناشئة (2019)** ،هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية و الإدارية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء معيار السلطات والإدارة كمعيار من معايير الهيئة الوطنية والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القيادات ،اعتمدت الدراسة على المنهج المسح الاجتماعي ، توصلت الدراسة إلى أن محور المجلس الإداري الأعلى للجامعة يتم ممارسته بدرجة كبيرة ، بينما محور بيئة العمل يتم ممارسته بدرجة متوسطة.

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية :

الدراسة الأولى : دراسة ستامبف (Stumpf 2003)هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط التربوية لدى المديرين في ولاية نورث كارلونيا وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثر متغيرات سنوات الخدمة ، والتخصص ، مستوى التعليم ، الجنس ، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي ، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الموجودة في كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية ، وقد اختير 232 فردا وتم إرسال استبانته لكل شخص عبر البريد الإلكتروني ، وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي .

الدراسة الثانية : دراسة بيلمياماريا وآخرين Bilimaria et al (2005)، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ارتباط السلوك القيادي للقيادة الأكاديمية والرضا الوظيفي للذكور والإناث من أعضاء هيئة التدريس في إحدى جامعات البحث في الوسط الغربي بأمريكا ، وطبقت الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت 248 فردا ، وتوصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس يتأثر بالقيادة المؤسسية ومستوى مدركاتهم لها ، إلا أن الدراسة أوضحت وجود اختلافات بين الذكور والإناث في درجة رضاهم الداخلي ، فالإناث أكثر رضا عن العوامل الداخلية ومنها الدعم القيادي عن غيرهم من الذكور وكذلك فهن أقل رضا عن الموارد الأكاديمية الخارجة .

الدراسة الثالثة : دراسة اقوتز Augustus (2005)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الممارسات القيادية التي تساعد على تدعيم برامج تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية العالي في المملكة المتحدة ، ومن خلال الاستبيانات والمقابلات الشخصية مع مجموعة من المديرين والقيادات بمختلف مؤسسات التعليم العالي في إنجلترا ، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن الممارسات القيادية يمكن وضعها في أربع فئات ضعيف ، جيد ، أفضل ، متميز، وضع هذه الفئات في ضوء مستوى الكفاية والفعالية والممارسات التي تساعد على تحسين الجودة ، و ضرورة تحديد نموذج بعمل على تدعيم الممارسات التي توصف بأنها ضعيفة ، واستفادت الدراسة من نموذج التميز الذي وصفته المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة في تحسين الممارسات الضعيفة لقيادات .

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة :

أولاً : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

بغرض الكشف عن أهم أوجه التشابه والاختلاف في الدراسات السابقة.

الجدول رقم (01) : أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية :

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
وفاء قميني	متغير تابع الرضا الوظيفي -المنهج الوصفي	-هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية المصالح الفلاحية بأم البواقي
محمد سعيد عبد المطلب هلال صهيب شحته محمد محمد	-متغير مستقل الممارسات القيادية -المنهج الوصفي	هدفت إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات لتطوير الممارسات القيادية لمديري مدارس الثانوية العامة في مصر
مطلق بن مقعد بن مطلق الروقي طلال بن عبد الله بن حسين الشريف	-متغير مستقل الممارسات القيادية -المنهج الوصفي	هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات القيادية و الإدارية في الجامعات السعودية الناشئة في ضوء معيار السلطات والإدارة كمعيار من معايير الهيئة الوطنية والاعتماد الأكاديمي من وجهة نظر القيادات ،
ستامبف	-متغير تابع الرضا الوظيفي -المنهج الوصفي	هدفت الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط التربوية لدى المديرين في ولاية نورث كارولونيا وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات
بيلمياماريا وآخرين	-متغير مستقل الممارسات القيادية -المنهج الوصفي	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ارتباط السلوك القيادي للقيادة الأكاديمية والرضا الوظيفي للذكور والإناث من

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

أعضاء هيئة التدريس في إحدى جامعات البحث في الوسط الغربي بأمريكا ،		
هدفت الدراسة إلى التعرف على أفضل الممارسات القيادية التي تساعد على تدعيم برامج تحسين الجودة في المؤسسات التعليمية العالي في المملكة المتحدة	-متغير مستقل الممارسات القيادية -المنهج الوصفي	اقوتز

المصدر من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا : إضافة الدراسة الحالية :

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كون أنها ستتطرق إلى أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي في المؤسسة ، حيث تركز هذه الدراسة على الممارسات القيادية كمتغير مستقل وأثره على الرضا الوظيفي ، بينما أغلب الدراسات تناولت تأثير جملة من المتغيرات على الرضا الوظيفي .

من حيث بيئة الدراسة :

تمت الدراسات السابقة في مختلف ولايات الوطن وخارج الجزائر ، حيث تم إنجاز دراستنا في المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة 2022.

من حيث هدف الدراسة :

درس الباحثون في الدراسات السابقة على تأثيرا المتغيرات على بعضها ، مع التركيز في بعض الأحيان على المتغيرات محددة ، فدراستنا الحالية درست أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

الفصل الأول : الإطار النظري للممارسات القيادية والرضا الوظيفي

خلاصة :

إن القيادة الحكيمة هي العنصر الأهم في العملية الإدارية ، وعلى قدر كفاءة القيادة تتحقق كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها ، فالممارسات التي يقوم بها القائد في المؤسسة توجه سلوك الأفراد وتنسق جهودهم وتوفق بين وجهات نظرهم من خلال إشباع احتياجاتهم سواء المادية أو المعنوية وخلق جو مناسب للعمل مما ينتج عن ذلك تحقيق مستوى مرتفع لرضا العاملين وهو ما ينسجم مع الهدف الأساسي الذي وجدت لأجله المؤسسة ، فيعتبر الاهتمام بالرضا من قبل القادة هو أمر في غاية الأهمية لكون عامل لزيادة إنتاجية المؤسسة . وبالتالي نجاح المؤسسة مرتبط بكيفية الذي يدير بها القائد والممارسات التي قوم بها في المؤسسة فهي التي المسؤولة عن رضا العاملين في المؤسسة .

الفصل الثاني :

أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال
المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

تمهيد

تعتبر الدراسة الميدانية مكملًا للدراسة النظرية، حيث يتم فيه الوقوف على الجانب العملي من خلال اختبار صح الفرضيات الموضوع وكذا الإجابة على التساؤلات الفرعية ، لذلك سنحاول في هذا الفصل تبين أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي للعمال في المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة، وذلك عن طريق دراسة تطبيقية تعتمد على الاستبانة التي تحتوي على مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالممارسات القيادية والرضا الوظيفي ، وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : تقديم عام للمعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

المبحث الثاني : المنهجية والأدوات المستخدمة في الدراسة .

المبحث الثالث: عرض ومناقشة نتائج الاتسبيان.

المبحث الأول : تقديم عام للمعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة

المطلب الأول : تعريف المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني

أولاً:تعريف المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني

المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي الوزارة الوصية عليه هي وزارة التكوين والتعليم المهنيين .

ثانياً :نشأة المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني:

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 236/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 تحول مركز التكوين المهني والمهنيين لخميس مليانة إلى معهد الوطني متخصص التكوين المهني .

تأسس مركز التكوين المهني سنة 1972 وكان يحتوي على التخصصات التلي : إمكانيات السيارات، ميكانيك الأنظمة، الهيدروليكية، طلاء، تركيب الزجاج، سيارات ديزل، الرقن والخياطة مختلطة في المستويات.

ثالثاً: أهداف المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني:

يشكل قطاع التكوين والتعليم المهنيين قطبا استراتيجيا يساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ويعمل أساسا على تحقيق الأهداف التالية :

- ❖ تنمية المعارف والكفاءات والمهارات : تحتاج المنظمة لتحسين مستوى أداء عمالها إلى تطوير طاقاتهم على كل المستويات بالإضافة إلى ضمان يد عاملة تتميز بتكوين مهني مؤهل.
- ❖ رفع من مستوى إنتاجية ومر دودية المنظمة : حيث يؤدي التكوين في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء .
- ❖ رفع مستوى جودة خدمات ومنتجات المنظمة : إذ يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة أو المنتج النهائي , وتحسين مرد ودية المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال تحسين المعارف ومؤهلات العمال .
- ❖ تحسين فعالية أساليب العمل : ويكون ذلك بالمعرفة لجيدة والإجراءات العملية المتنوعة.
- ❖ تحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات بين الأفراد في مختلف المستويات .
- ❖ رفع مستوى أداء العمال وكذا ثقافته ورضاه واعترافه بالمنظمة.
- ❖ توجيه العمال الجدد واندماجهم في المنظمة : حيث يتم برمجة عملية تكوينية لتعريف بهياكل ومنتجات وخدمات المنظمة .
- ❖ أن للتكوين أهداف تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في البيئة الخارجية وتوفير حالة من الاستقرار وجو اجتماعي منسجم في البيئة الداخلية .

المطلب الثاني: مهام المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني:

1- في مجال الهندسة البيداغوجية :

- ❖ تصميم منهجيات إعداد برامج التكوين والتعليم المهنيين تتطابق مع مختلف أنماط التكوين.
- ❖ تصميم الخبرة بالتنسيق مع المهنيين الذين يمثلون شعب النشاطات الاجتماعية والاقتصادية والبرامج ومخططات التجهيز للتكوين .
- ❖ تعليم المهنيين وتصديقها وتحسينها وإجراءها.
- ❖ تطوير القدرات الوطنية في مجال تصميم الكتب التقنية والبيداغوجية .
- ❖ ترقية مناهج وطرق التعليم والمهنيين وتطوير.
- ❖ جمع كل المعلومات حول التطورات التقنية والتكنولوجية والبيداغوجية في مجال التكوين والتعليم المهنيين والمكونين والأساتذة.
- ❖ تصميم المعايير المتعلقة بشروط التسيير التقني والبيداغوجي لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين واقتراحها .
- ❖ ضمان الاستشارة والخبرة لفائدة المتعاملين العموميين والخواص في مجال التكوين والتعليم المهنيين .
- ❖ التحسين الدوري لمدونة تخصصات التكوين والتعليم و المهنيين .
- ❖ المشاركة في إعداد الخريطة الوطنية للتكوين والتعليم المهنيين.
- ❖ المشاركة في تحديد معايير بناء وإنشاء المنشآت القاعدية للتكوين والتعليم المهنيين .

2- في مجال هندسة التكوين :

- ❖ إعداد برامج التكوين المتخصص وضمان التكوين وتحسين مستوى الأسلاك والتقنية والبيداغوجية للتكوين والتعليم المهنيين.
- ❖ تنشيط حسب المخطط السنوي ومتعدد السنوات برامج التكوين وتحسين المستوى المهني أو البيداغوجي و رسكلة مستخدمي التأطير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين.
- ❖ تحضير وضمان عمليات التكوين وتحسين المستوى لفائدة الإطارات التابعة لهيئات وقطاعات أخرى .
- ❖ ضمان التكوين المتخصص لمستخدمي التفنيش .

3- في مجال التقييم :

- ❖ تصميم منهجية ومعايير تقييم التكوين والتعليم المهنيين.
- ❖ تقييم معايير ووسائل معادلة الشهادات والتصديق على المكتسبات المهنية والتكوين.
- ❖ تحديد المعايير الوطنية وإعداد مواضيع الامتحانات للالتحاق بالتكوين أو عند نهايته.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

❖ ضمان تنظيم الامتحانات المهنية للالتحاق بأسلاك التفتيش وبرتبة أستاذ متخصص في التكوين.

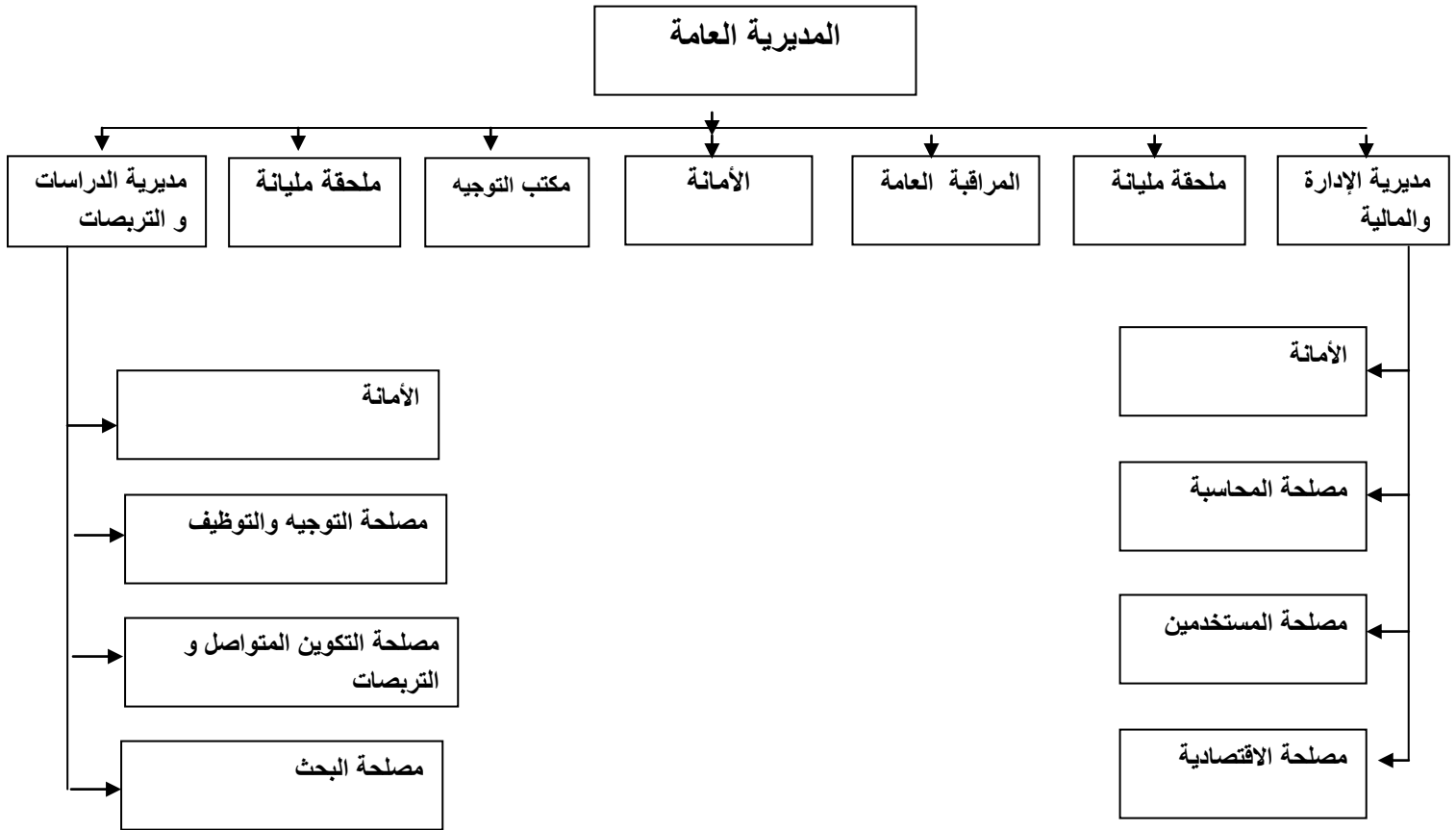
❖ ضمان تنظيم مسابقات على أساس الاختبارات للالتحاق بالتكوين.

5- في مجال الدراسات البحث البيداغوجي :

❖ وضع البرامج السنوية والمتعددة لسنوات الدراسات والبحث البيداغوجي حيز التنفيذ.

❖ القيام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالطرق البيداغوجية ومحتويات البرامج والوسائل التعليمية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة :



الهيكل التنظيمي للمعهد الوطني للتكوين

المبحث الثاني: الطريقة والأدوات المستخدمة في إنجاز الدراسة

مختلف المعلومات والبيانات التي تم جمعها تساعد في تحليل ومناقشة فرضيات الموضوع، وعليه يحتوي هذا المبحث على تبيان الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية التي قمنا بها مع تحديد مختلف الأدوات المستخدمة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في إنجاز الدراسة.

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، قمنا بأخذ عينة من مجتمع الكلي لعمال المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة وذلك كعينة ممثلة للمجتمع الكلي ، وقد اقتصرنا الدراسة على هذه العينة نظرا لمتطلبات الوقت والجهد والتكلفة.

1 * مجتمع الدراسة: تمثل مجتمع هذه الدراسة في جميع عمال المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة.

2 * عينة الدراسة: تضمنت عينة الدراسة 30 مستجوب (عامل) من عمال المعهد الوطني للتكوين المهني بخميس مليانة امتدت فترة توزيع وجمع الاستمارات 7 أيام مستخدمين.

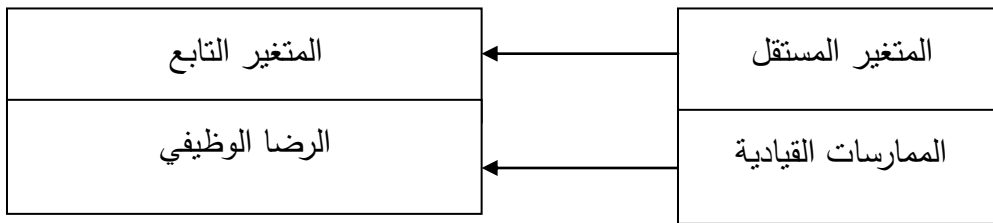
توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية: تم توزيعهم على (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة).

3 * متغيرات الدراسة: شملت الدراسة متغيرين هما:

- المتغير المستقل: الممارسات القيادية محاولين معرفة العلاقة بينه وبين الرضا الوظيفي
- المتغير التابع: يتمثل في الرضا الوظيفي

4 * نموذج الدراسة: الشكل الموالي يوضح نموذج الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

تم الاعتماد على عدد من الأدوات لأجل تجميع وتحليل مختلف البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، حيث تعددت الأدوات بين ما تم الاعتماد عليه في عملية الجمع ومنها ما تم استخدامه في عملية التحليل.

1* الاستبيان: يعد من أهم أساليب جمع البيانات من مصادرها الأولية، وهو عبارة عن استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها إلى حقائق علمية تهدف إليها الدراسة، وقد استخدمنا الاستبيان في الدراسة.

ويتكون الاستبيان المخصص لهذه الدراسة من العناصر التالية:

أ* الخطاب الموجه: وفيه تم مخاطبة أفراد العينة وطلب منهم تعاونهم في الإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تضمن عنوان المذكرة والجامعة المقدمة إليها، وكذا التأكيد على سرية المعلومات التي سيتم جمعها وأنها سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي لا غير.

ب* فقرات الاستبيان: قمنا في هذه الدراسة باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقد تم تقسيم الاستبيان وتقسيمه إلى أربعة أقسام كما يلي:

• **الجزء الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للعينة (النوع الاجتماعي، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

• **الجزء الثاني:** يحتوي معلومات حول المتغير المستقل (الممارسات القيادية)، ويحتوي 10 عبارات.

• **الجزء الثالث:** يحتوي عبارات حول (الرضا الوظيفي) وفيه 10 عبارات.

• **الجزء الرابع:** يحتوي عبارات حول (علاقة الممارسات القيادية بالرضا الوظيفي) وفيه 10 عبارات.

وقد تم الاعتماد إجابات على فقرات الاستبيان من خلال مقياس ليكرت الخماسي لقياس درجة موافقة المستجوبين على كل عبارة من العبارات، حيث تم تحديد درجة الموافقة كما يلي:

الجدول رقم (02): سلم ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن الأهمية النسبية لاستجابة أفراد العينة تم تحديدها على أساس قيم المتوسط الحسابي التي تتوزع حسب الدرجات للقيم المتجمعة النازلة كحاصل قسمة المدى على عدد الفئات الخاصة بمقياس ليكرت، فالمدى هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} = \frac{4 - 0.8}{5}$$

- من 1 إلى 1.79 غير موافق بشدة؛
- من 1.80 إلى 2.59 غير موافق؛
- من 2.60 إلى 3.39 محايد؛
- من 3.40 إلى 4.19 موافق؛
- من 4.20 إلى 5 موافق بشدة .

***2 أداة القياس:** قمنا بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر جميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS :Statisticals Pacage for Social Sience) الإحصائي واستخدام الاختبارات المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة.

لقد تم الاستفادة من البرنامج الإحصائي **SPSS ver23** (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم هذا النظام في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية ومعامل الارتباط إضافة إلى تحليلات أخرى.

***4 الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

- **المتوسط الحسابي:** يعتبر من أشهر وأكثر متوسطات النزعة المركزية استخداما وشيوعا في الإحصاء، وهو مركز التوازن لأي ظاهرة.
- **الانحراف المعياري:** يعتبر من أهم المقاييس الإحصائية للتشتت وأكثرها استخداما في النظريات الإحصائية.

***5 ثبات أداة الدراسة:**

- **الصدق الظاهري للأداة:** بعد إعداد أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف لتصحيح الأخطاء، وقد أشار إلى مجموعة من الملاحظات، والتي تم أخذها بعين الاعتبار في إعداد الاستبيان النهائي وتطبيقه على عينة الدراسة.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

- **الصدق البنائي للأداة:** سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات الفقرات المكونة لأداة الدراسة ، حيث تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Alpha de Chronbachsç**) للاتساق الداخلي الذي يأخذ القيمة من 0-1، وحتى يكون هذا المقياس قادر على تحقيق أغراض البحث يجب أن يكون مساويا أو اكبر من 0.6 تعبيراً عن مدى استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (03): مقياس ألفا كرومباخ

معامل الثبات	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.916	10	الممارسات القيادية
0.973	10	الرضا الوظيفي
0.990	10	علاقة الممارسات القيادية بالرضا الوظيفي
0.983	30	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **spss**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرومباخ بالنسبة للاستبيان ككل يساوي 0.983 أي بنسبة 98.3% وهي تعتبر نسبة مرتفعة تقترب من الواحد، وهي مقبولة لأنها أكبر من 60%، كما نلاحظ قيمة ألفا كرومباخ لمحور الممارسات القيادية 0.916 أي بنسبة 91.6%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور الرضا الوظيفي 0.973 أي بنسبة 97.3%، وبالنسبة لمعامل الثبات لمحور علاقة الممارسات القيادية بالرضا الوظيفي 0.990 أي بنسبة 99%، مما يوضح لنا أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات بالنسبة لعبارة الاستبيان، وهذا ما يدل على أنه هناك درجة عالية من المصدقية في الإجابات.

المبحث الثالث : عرض ومناقشة نتائج الاستبيان

في هذا المبحث سوف نقوم بمناقشة وتحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان

بعد القيام بمأ استمارات الاستبيان من قبل أفراد عينة الدراسة واستطلاع رأيهم حول موضوع بحثنا الآن سوف نقوم بتحليل الفقرات المكونة للاستبيان والمتمثلة في البيانات الشخصية، العبارات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية وعبارات متعلقة بالتنافسية.

أولاً: تحليل المعلومات الشخصية

لقد تم توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة العملية، كما يلي:

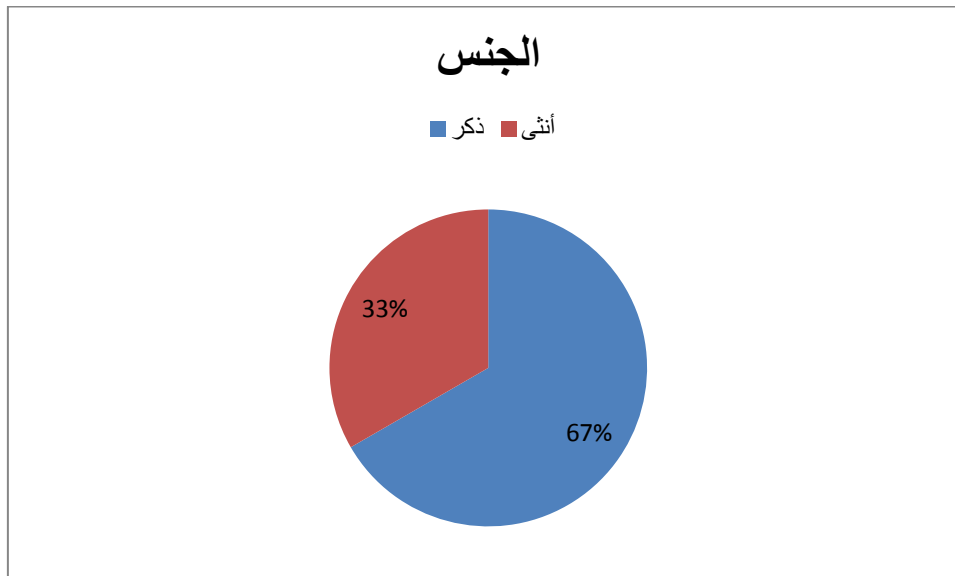
1* النوع الاجتماعي: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	20	%67
	أنثى	10	%33
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع الاجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 25.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 67% من أفراد العينة هم ذكور في حين مثلت نسبة 33% نسبة الإناث، ويمكن ترجيح سبب هذه النسب لكون أن الاستبيانات قد وزعت على الذكور أكثر من الإناث في المؤسسة.

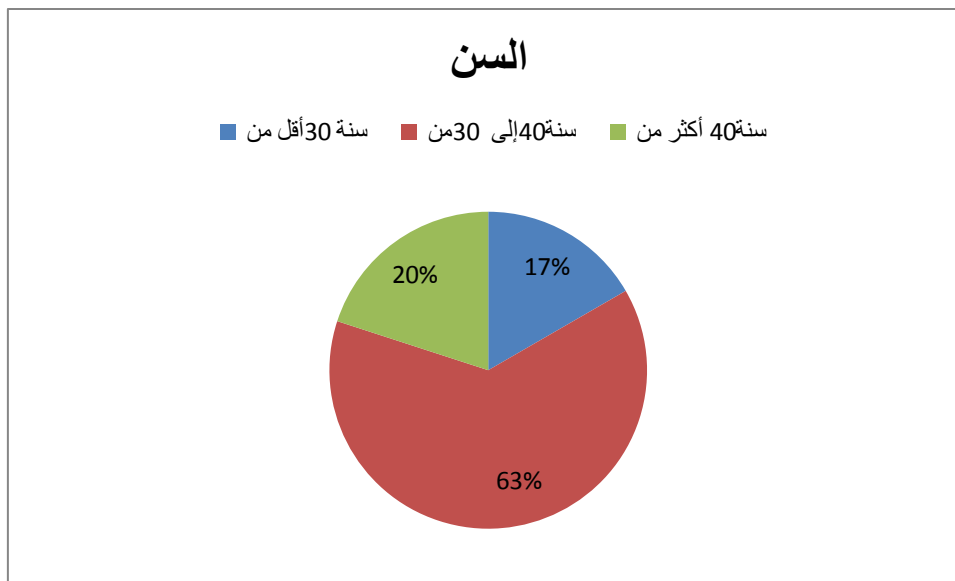
2* السن: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية

الجدول رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
السن	أقل من 30 سنة	5	17%
	من 30 إلى 40 سنة	19	63%
	أكثر من 40 سنة	6	20%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم (03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة موزعون بنسبة 63% لفئة التي يتراوح عمرها من 30 إلى 40 سنة ، ثم تليها الفئة التي عمرها أقل من 30 سنة بنسبة 20%، ثم تليها فئة التي عمرها أكثر من 40 سنة بنسبة 17% ،ومنه نستنتج أن أغلب عمال المؤسسة هم من فئة الشباب.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

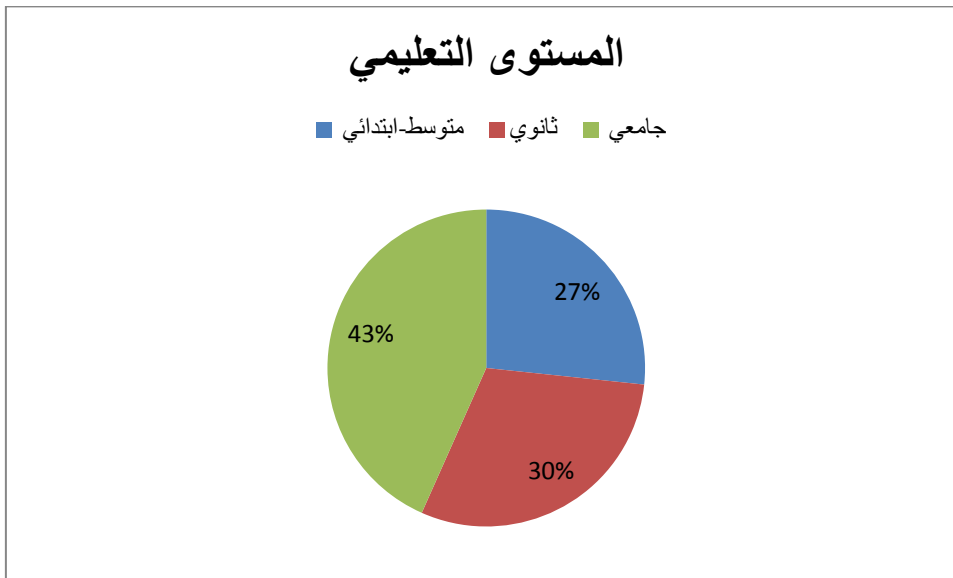
3*المؤهل العلمي: من مجموع 30استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ابتدائي -متوسط	8	26%
	ثانوي	9	30%
	جامعي	13	43%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

الشكل رقم (04) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة كانت لأصحاب مستوى جامعي بنسبة 43 % ، ثم تليها فئة أصحاب المستوى ثانوي بنسبة 30%، ثم تأتي فئة أصحاب المستوى التعليمي ابتدائي ومتوسط بنسبة 26%، ومنه نستخلص أن المؤسسة تستعين بذوي المستوى العلمي العالي لكونها مؤسسة تعمل في قطاع التكوين .

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

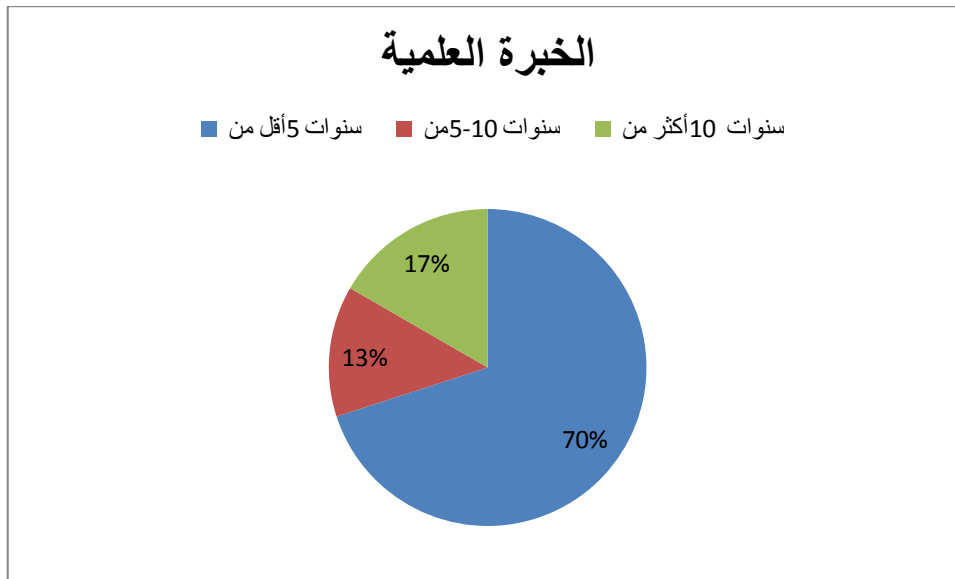
4*الخبرة العملية: من مجموع 30 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الخبرة العملية	أقل من 5 سنوات	21	70%
	من 5-10 سنوات	4	13%
	أكثر من 10 سنوات	5	17%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

الشكل رقم(05) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب مستوى الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ذات النسبة الأعلى هي الفئة التي لها خبرة من أقل من 5 سنوات بنسبة 70%، ثم تليها فئة أصحاب الخبرة الطويلة الأكثر من 10 سنوات بنسبة 17%، ثم تليها فئة أصحاب الفئة التي خبرتها من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 17% ومنه نستخلص أن المؤسسة تمتلك موظفين ذو خبرة قصيرة مما يعني أنها توظف عمال جدد كثيرا.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

المحور الأول : الممارسات القيادية

الجدول رقم (09): يمثل إجابات الأفراد حول الممارسات القيادية في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل	4.10	0.99
02	يعقد القائد لقاءات مع مرؤوسيه من أجل الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم	3.80	1.21
03	يستمع القائد لمشاكل المرؤوسين ويعمل على مساعدتهم في حلها .	4.06	1.04
04	يتشاور القائد مع المرؤوسين حول كيفية القيام بالمهام	3.20	1.06
05	يفوض لقائد العاملين في أداء بعض المهام	3.56	1.13
06	يملك القائد الثقة في قدرات وكفاءات المرؤوسين عند توكيلهم للمهام	3.26	1.08
07	يتساهل القائد مع بعض الأخطاء غير المقصودة عند تنفيذ المهام	3.50	1.27
08	يعمل القائد على رفع من الروح المعنوية للمرؤوسين	3.40	1.37
09	يركز القائد على جمع كل السلطات في يده	3.80	1.27
10	لا يهتم القائد بآراء المرؤوسين ويشعر أنها مضيعة للوقت	3.36	1.21
0.88	المجموع	3.57	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات :

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يشجع المرؤوسين على المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.10 والانحراف المعياري 0.99 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تشجيع القائد المرؤوسين على المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يعقد لقاءات مع مرؤوسيه من أجل الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.21 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عقد القائد لقاءات مع مرؤوسيه من أجل الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

3. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يستمع لمشاكل المرؤوسين ويعمل على مساعدتهم في حلها ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.06 والانحراف المعياري 1.04 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول استماع القائد لمشاكل المرؤوسين ويعمل على مساعدتهم في حلها.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يتشاور مع المرؤوسين حول كيفية القيام بالمهام ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.20 والانحراف المعياري 1.06 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تشاور القائد مع المرؤوسين حول كيفية القيام بالمهام.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يفوض العاملين في أداء بعض المهام ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.13 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تفويض القائد العاملين في أداء بعض المهام
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يملك الثقة في قدرات وكفاءات المرؤوسين عند توكيلهم للمهام ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.26 والانحراف المعياري 1.08 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول امتلاك القائد الثقة في قدرات وكفاءات المرؤوسين عند توكيلهم للمهام.
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يتساهل مع بعض الأخطاء غير المقصودة عند تنفيذ المهام ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.27 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تساهل القائد مع بعض الأخطاء غير المقصودة عند تنفيذ المهام.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يعمل على رفع من الروح المعنوية للمرؤوسين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 1.37 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل القائد على رفع من الروح المعنوية للمرؤوسين.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يركز على جمع كل السلطات في يده ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.80 والانحراف المعياري 1.27 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تركيز القائد على جمع كل السلطات في يده.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد لا يهتم بآراء المرؤوسين ويشعر أنها مضيعة للوقت ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36 والانحراف المعياري 1.21 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عدم اهتمام القائد بآراء المرؤوسين ويشعر أنها مضيعة للوقت.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

المحور الثاني : الرضا الوظيفي

الجدول رقم (10): يمثل إجابات الأفراد حول الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	أشعر بعدم مضي الوقت في العمل	3.63	1.37
02	أرغب في البقاء في هذه الوظيفة دون الوظائف الأخرى	3.46	1.25
03	أثق في قدرتي على أداء مهامي على أكمل وجه	3.40	1.13
04	تتناسب الحوافز المقدمة للعاملين مع أداءهم	3.13	1.27
05	راتبي لا يلبي كل متطلباتي الضرورية	3.40	1.30
06	أنتقي الاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل	3.13	1.43
07	هناك فرص ترقية وتتم على أسس عادلة	3.36	1.35
08	تواصل العاملین مع الإدارة يكون بسهولة وبسرعة	3.33	1.21
09	تتناسب عدد ساعات عملي مع حجم المهام الموكلة إلي	3.50	1.27
10	تتناسب المهام التي أقوم بها مع قدراتي الشخصية	3.76	1.22
1.15	المجموع	3.41	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين لا يشعرون بمضي الوقت في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.37 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول شعور العاملين بعدم مضي الوقت في العمل .
2. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يرغبون في البقاء في وظيفتهم دون الوظائف الأخرى ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 والانحراف المعياري 1.25 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول رغبة العاملين في بقاء في وظائفهم.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يثقون في قدراتهم لأداء مهامهم على أكمل وجه ، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 1.13 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول ثقة العاملين في قدرات لأداء مهامهم على أكمل وجه.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن الحوافز تتناسب مع أداء العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.13 والانحراف المعياري 1.27 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن الحوافز تتناسب مع أداء العاملين.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

5. من خلال الجدول يتبين لنا أن راتب بعض العاملين لا يلبي كل متطلبات الضرورية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 1.30 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تلبية راتب متطلبات العاملين الضرورية.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن العاملين يتلقون الاحترام والتقدير من قبل زملاءهم في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.13 والانحراف المعياري 1.43 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تلقي العاملين الاحترام والتقدير من قبل زملاءهم في العمل .
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك فرص ترقية وتتم على أسس عادلة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.36 والانحراف المعياري 1.35 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول وجود فرص ترقية وتتم على أسس عادلة.
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن تواصل العاملين مع الإدارة يكون بسهولة وبسرعة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.33 والانحراف المعياري 1.21 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تواصل العاملين مع الإدارة يكون بسهولة وبسرعة.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن عدد ساعات العمل تتناسب مع حجم المهام الموكلة للعاملين ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.27 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن عدد ساعات العمل تتناسب مع حجم المهام الموكلة للعاملين.
10. من خلال الجدول يتبين لنا أن المهام تتناسب مع قدرات العاملين الشخصية ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 1.22 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن المهام تتناسب مع قدرات العاملين الشخصية.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

المحور الثالث: علاقة الممارسات القيادية بالرضا الوظيفي

الجدول رقم (11): يمثل إجابات الأفراد حول علاقة الممارسات القيادية بالرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	آرائي واقتراحاتي تأخذ بعني الاعتبار من قبل القائد وهذا يشعني بالرضا	3.43	1.38
02	يسعى القائد على إيجاد جو من الصداقة بين المرؤوسين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة	3.63	1.32
03	يطبق القائد العدالة والمساواة بين المرؤوسين وهذا ما يحسسهم بالرضا عن القيادة	3.43	1.50
04	يقدر القائد الجهود التي أبذلها في العمل من أجل تحسيسهم بالرضا النفسي في العمل	3.33	1.53
05	يتفهم القائد الظروف الشخصية للمرؤوسين وذلك لتجنب عدم الرضا في العمل	3.50	1.35
06	يسعى القائد على تحقيق أهدافه ليكون قدوة بين مرؤوسيه ويزيد من شعورهم بالرضا	3.40	1.52
07	يقوم القائد بالتعامل مع المرؤوسين دون تمييز بغية تجنب عدم الرضا	3.56	1.43
08	يعمل القائد على خلق بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الرضا في المؤسسة	3.63	1.37
09	عند توزيع القائد للمهام بين المرؤوسين يراعي قدراتهم لتجنب إعطاءهم مهام فوق طاقتهم مما ينتج عنه عدم الرضا	3.46	1.52
10	يمنح القائد المرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم	3.56	1.47
1.43	المجموع	3.49	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

• تحليل العبارات:

1. من خلال الجدول يتبين لنا أن آراء العاملين تأخذ بعين الاعتبار من قبل القائد مما يشعهم بالرضا، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43 والانحراف المعياري 1.38 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أخذ القائد لآراء العاملين بعين الاعتبار مما يشعهم بالرضا.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

2. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يسعى على إيجاد جو من الصداقة بين المرؤوسين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.32 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي القائد على إيجاد جو من الصداقة بين المرؤوسين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.
3. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يطبق العدالة والمساواة بين المرؤوسين وهذا ما يحسبهم بالرضا عن القيادة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.43 والانحراف المعياري 1.50 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تطبيق القائد العدالة والمساواة بين المرؤوسين وهذا ما يحسبهم بالرضا عن القيادة.
4. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يقدر الجهود التي أبدلها في العمل من أجل تحسيسهم بالرضا عن نفسي في العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.33 والانحراف المعياري 1.53 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تقدير القائد الجهود التي أبدلها في العمل من أجل تحسيسهم بالرضا عن نفسي في العمل.
5. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يفهم الظروف الشخصية للمرؤوسين وذلك لتجنب عدم الرضا في العمل ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.50 والانحراف المعياري 1.35 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول تفهم القائد الظروف الشخصية للمرؤوسين وذلك لتجنب عدم الرضا في العمل.
6. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يسعى على تحقيق أهدافه ليكون قدوة بين مرؤوسيه ويزيد من شعورهم بالرضا ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.40 والانحراف المعياري 1.52 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول سعي القائد على تحقيق أهدافه ليكون قدوة بين مرؤوسيه ويزيد من شعورهم بالرضا
7. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يقوم بالتعامل مع المرؤوسين دون تمييز بغية تجنب عدم الرضا ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.43 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول قيام القائد بالتعامل مع المرؤوسين دون تمييز بغية تجنب عدم الرضا
8. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يعمل على خلق بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الرضا في المؤسسة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.63 والانحراف المعياري 1.37 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول عمل القائد على خلق بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الرضا في المؤسسة.
9. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد عند توزيع للمهام بين المرؤوسين يراعي قدراتهم لتجنب إعطائهم مهام فوق طاقتهم مما ينتج عنه عدم الرضا ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.46 والانحراف المعياري 1.52 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول أن القائد عند توزيع للمهام بين المرؤوسين يراعي قدراتهم لتجنب إعطائهم مهام فوق طاقتهم مما ينتج عنه عدم الرضا.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

10. من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يمنح المرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم ،حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.56 والانحراف المعياري 1.47 أي يدل هذا على عدم تشتت آراء العينة حول منح القائد المرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم.

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث: \bar{x} المتوسط الحسابي

u الوسط الحسابي للمجتمع

s الانحراف المعياري للعينة

n حجم العينة

*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة $Sig(\alpha)$ 5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية H_0 إذا كانت فيه $Sig(\alpha) > 5\%$.

- قبول الفرضية البديلة H_1 إذا كانت قيمة $Sig(\alpha) < 5\%$.

وعليه إذا كان $Sig(\alpha) < 5\%$ فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

❖ **اختبار الفرضية الأولى:** الممارسات القيادية هي تلك المهام والمسؤوليات التي يقوم بها القائد في المؤسسة

من أجل جمع جميع المرؤوسين على رؤية مشتركة بهدف الارتقاء بمستوى أداءهم . وتكمن أهمية الممارسات القيادية لكون المؤسسات بحاجة إلى القيادة ليتمكنوا من مواجهة التهديدات والاستفادة من الفرص من خلال التأثير على الآخرين للوصول إلى الأداء المرضي للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية ،لهذا تعد القيادة من العوامل المهمة ذات الأكثر الكبير في حركية الأفراد داخل المؤسسة، وخلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق الأهداف سواء كانت تخص الفرد أو الجماعة.

❖ **اختبار الفرضية الثانية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى

عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

❖ **الفرضية الصفرية:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى

عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

❖ **الفرضية البديلة :** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى عمال

المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

الجدول رقم (12) : اختبار الفرضية الثانية .

المتغيرات	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة R المحسوبة	Sig مستوى المغنوية
الممارسات القيادية	30	3.57	0.88	0.491	0.000
الرضا الوظيفي		3.41	1.15		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

من خلال الجدول رقم (12) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون المحسوبة بين درجات الأفراد على مقياس نظام الممارسات القيادية وبين درجاتهم من مقياس الرضا الوظيفي إجابات لدى أفراد العينة قدرت ب 0.491 وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة (0.05) ، وعليه يمكن أن نقبل بالفرضية البديلة التي تنص بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة. و نرفض الفرضية الصفرية ،أي أن الباحث متأكد بنسبة 95% من نتائج الدراسة مع الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

❖ اختبار الفرضية الثالثة : مستوى تطبيق الممارسات القيادية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

❖ الفرضية الصفرية : مستوى ممارسة الممارسات القيادية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة منخفض.

❖ الفرضية البديلة : مستوى ممارسة الممارسات القيادية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

الجدول رقم (13) : اختبار الفرضية الثالثة:

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
الممارسات القيادية	3.41	1.15	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كانت متقاربة كما هو مبين في الجدول رقم(13) ، إذ كان مستوى القبول مرتفعا في متغير الممارسات القيادية حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.41 والانحراف المعياري 1.15، مما يجعله متفقا عليه ، ومستوى القبول مرتفع" ومنه نرفض الفرضية الصفرية ، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى تطبيق الممارسات القيادية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة مرتفع.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

❖ اختبار الفرضية الرابعة : مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

❖ الفرضية الصفريّة : مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة منخفض.

❖ الفرضية البديلة : مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.

الجدول رقم (14) : اختبار الفرضية الرابعة:

المحور الثاني	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
الرضا الوظيفي	3.57	0.88	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه اتضح لنا أن إجابات أفراد العينة حول الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة كانت متقاربة كما هو مبين في الجدول رقم(14) ، إذ كان مستوى القبول مرتفعا في متغير الرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.57 و الانحراف المعياري 0.88 ، مما يجعله متفقا عليه ، ومستوى القبول مرتفع" ومنه نرفض الفرضية الصفريّة ، ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة مرتفع.

الفصل الثاني: أثر الممارسات القيادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني - بخميس مليانة-

خلاصة :

حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الواقع العملي للدراسة من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال دراسة أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي لعمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة، وذلك من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية والتأكد من صحة الفرضيات المتبنتات، وقد استخدمنا الاستبيان كوسيلة للحصول على إجابات الأفراد ثم معالجتها على برنامج spss، وكذلك قمنا بعرض النتائج التي تم التوصل إليها والتي مفادها توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

خاتمة

خاتمة

خاتمة :

تعتبر القيادة هي العمود الفقري للمؤسسات التي من خلالها تحقق التميز والنجاح، ولهذا يسعى القادة إلى انتهاج ممارسات قيادية تساعدهم على توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يكون له تأثير إيجابي على الأفراد مما يجعلهم أكثر رغبة في العمل وزيادة أداءهم وبالتالي كسب رضاهم، فالرضا يعد مقياساً لمدى فعالية الأفراد في المؤسسة، فارتفاعه يزيد من مستوى أداء الفرد والعكس كذلك، لهذا على القادة العمل على تحقيق رضا الأفراد في المؤسسة من خلال تشجيعهم والاهتمام بهم والسماع لمشاكلهم مما يزيد من مستوى رضاهم، وهذا ما أكدته دراستنا للممارسات القيادية أثر في تحقيق الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة :

- يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل.
- يفوض القائد العاملين في أداء بعض المهام.
- يستمع القائد لمشاكل المرؤوسين ويعمل على مساعدتهم في حلها.
- مهام العاملين تتناسب مع قدراتهم الشخصية.
- يسعى القائد على إيجاد جو من الصداقة بين المرؤوسين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.
- يتفهم القائد الظروف الشخصية للمرؤوسين وذلك لتجنب عدم الرضا في العمل.
- يعمل القائد على خلق بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار من أجل تحقيق الرضا في المؤسسة

النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات :

- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة.
- مستوى تطبيق الممارسات القيادية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني بخميس مليانة .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الممارسات القيادية والرضا الوظيفي لدى عمال المعهد الوطني المتخصص للتكوين المهني بخميس مليانة.

اقتراحات الدراسة :

من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن أن نطرح بعض الاقتراحات من شأنها مساعدة المؤسسة ونذكر منها ما يلي :

- العمل على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وتحميلهم بعض المسؤوليات من أجل تنمية مهاراتهم وقدراتهم .
- الاهتمام بالعاملين أكثر بتحسين ظروف العمل تساعدهم على أداء مهامهم بشكل جيد.
- على القائد توضيح مبادئه وأفكاره للعاملين ويعمل على تحفيزهم على العمل.
- يجب على القائد خلق بيئة عمل تساعد العاملين على تنمية قدراتهم الإبداعية.

خاتمة

- يجب على القائد إعطاء الحرية للعاملين في إنجاز مهامهم.
- تخصيص الوقت من قبل القيادات لمناقشة المشكلات الخاصة بالعاملين وحلها.
- مراعاة قدرات العاملين عند توزيع المهام حتى يقوموا بها على أكمل وجه.

آفاق الدراسة :

حاولنا في دراستنا معالجة موضوع الممارسات القيادية وأثرها على الرضا الوظيفي ورغم ما توصلنا إليه من نتائج إلا أن مازال هناك العديد من الجوانب لم ندرسها والتي تستدعي بدورها فتح مجال لدراسات أخرى جديدة تثري هذا الموضوع ونذكر منها ما يلي :

- دور القيادة في تحسين أداء العاملين.
- أثر ممارسة مبادئ القيادة على الولاء التنظيمي.
- الرضا الوظيفي وعلاقته بدافعية الإنجاز.
- مصادر ضغوط العمل وأثرها على الرضا الوظيفي.
- واقع ممارسات القيادة في المؤسسات الجزائرية.
- القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

1. عاطف عبد الله المكاوي ،"القيادة الإدارية" ،ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة 2013.
2. كيث جرينيث ، القيادة ، ط1، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة النشر ،مصر ، القاهرة، 2013 .
3. حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة، دراسة حالة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، إسكندرية ، مصر ، 2010.
4. عادل حسن ، التنظيم وإدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2011.
5. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة، عمان، دار الفكر ، 2002،.
6. نواف كنعان، القيادة الإدارية، عمان، دار زهران، 1992.
7. ظاهرة كلالدة، القيادة الإدارية ، عمان، دار زهران، 1997.
8. لكل منيف ، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات ، دار المثقف للنشر والتوزيع ، ط1، باتنة، الجزائر، 2018.
9. سيف بن صالح الدلحي ، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، ط1، 2002.
10. عصام عبد اللطيف ، الرضا الوظيفي ومهارة ضغوط العمل ، نيولينك للنشر والتوزيع ، ط1، القاهرة ، مصر ، 2014.
11. سالم تسيير الشرايدة ، الرضا الوظيفي ، (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .

المذكرات والأطروحات :

1. فادي سامي راشد أسليم ، الأنماط القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام في كليات المجتمع بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيها ، رسالة ماجستير في أصول التربية ، تخصص إدارة تربية من كلية التربية ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2013.
2. دنيا مناف علي ، أنماط القيادة ودورها في تنمية مهارات العاملين ، مذكرة دكتوراه ، جامعة الموصل ، العراق ، 2012.
3. صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2019/2018.
4. صابر بن عيسى ، الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية والرياضية ، أطروحة دكتوراه ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، 2019/2018.

قائمة المراجع

5. عارف بن ماطل الجريد ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، 2007.
6. الرواحية بدرية ، تصور مقترح لتفعيل الممارسات القيادية لمجتمعات التعلم المهنية بمدارس التعليم الحكومية في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، قسم الأصول والإدارة التربوية ،/ جامعة السلطان قابوس ، سلطنة عمان ، 2014،
7. نسيم بوقطاية ، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للصحفيين الجزائريين ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ، تخصص تسيير المؤسسات الإعلامية ، جامعة دالي براهيم ، الجزائر ، 2009/2010.
8. بن أيوب دلال، لبيض خيرة ،الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص علم تنظيم وعمل ، جامعة 8 ماي 1945 ، 2019/2018.
9. وفاء قميني ، أثر القيادة الديمقراطية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2021-2020.
10. بروم هشام ، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2019-2018 .
11. أمل محمد سرحان المخلاقي ، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صناء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2008.

المجلات العلمية :

1. باسم عباس كريدي ، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي ، مجلة جامعة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 12، العدد03، العرق ، 2010.
2. ندى زويد ضيف الله المطيري ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظرهم ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد 174، الجزء الثالث، أكتوبر 2019.
3. عبد الرزاق فايد ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي من وجهة نظر أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، مجلة آفاق علمية ، المجلد 12، العدد 02، 2020..
4. مبارك بن عبد الله مبارك الدوسي ، متطلبات الممارسات القيادية الداعمة للتعلم المهني بمدارس التعليم العام ، مجلة الفنون والأدب وعلوم الانسانية والاجتماع ، العدد 7، سبتمبر 2021.
5. المطيري سناء ، مستوى الممارسات القيادية لمديري مدارس المرحلة الابتدائية في دولة الكويت ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، مجلد 6، العدد02، 2015،

قائمة المراجع

6. سليمان عماد ، الممارسات القيادية لمديري مدارس التعليم الأساسي بمصر ، مجلة كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ ، مصر ، مجلد 20، العدد 2.
7. نوال يونس محمد وآخرون ، تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس ، مجلة التقني ، المجلد 21، العدد 2008.
8. إيمان بنت خليل عبد الستر الهندي ، محمد بن عثمان الثبيتي ، القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا لوظيفي لدى معلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك ، مجلة الدراسات العربية في التربية وعلم النفس ، العدد 11، يوليو 2019.
9. راضية يوسف ، أمال أيوب ، أثر ممارسات القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي ،مجلة دفاتر بودكس ، العدد 09، جوان 2018
10. بوفرة مختار ، بن موسى عبد الوهاب ، الرضا الوظيفي وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية ، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع ، العدد 03 ، سبتمبر 2017.

الملاحق

علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

إستمارة إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي/سيدتي تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة التخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال بجامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة يقوم الطالبين بإعداد بحث تحت عنوان

أثر الممارسات القيادية على الرضا الوظيفي

أضع في أيديكم هذا الاستبيان بهدف الحصول على آراءكم من خلال الإجابة على عبارات هذه الاستمارة وذلك بعد بوضع العلامة(*) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة ، ونحيطك علما أن المعلومات المتضمنة في هذا الاستبيان تحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع إشارة (x) داخل مربع الإجابة المناسبة:

1. النوع الاجتماعي:

أ. ذكر ب. أنثى

2. العمر:

أقل من 30 سنة من 30 . 40 سنة
أكثر من 41 سنة

3_ المؤهل العلمي:

أ. جامعي ب. ثانوي
ج. متوسط - ابتدائي

4_ الخبرة العملية :

أ- أقل من 5 سنوات ب- ج. من 5 إلى 10 سنوات
د . أكثر من 10 سنوات

المحور الأول: الممارسات القيادية

الرجاء منكم قراءة هذه العبارات ثم ضع العلامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة نرجو منكم

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. يشجع القائد المرؤوسين على المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بالعمل					
2. يعقد القائد لقاءات مع مرؤوسيه من أجل الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم					
3. يستمع القائد لمشاكل المرؤوسين ويعمل على مساعدتهم في حلها .					
4. يتشاور القائد مع المرؤوسين حول كيفية القيام بالمهام					
5. يفوض لقائد العاملين في أداء بعض المهام					
6. يملك القائد الثقة في قدرات وكفاءات المرؤوسين عند توكيلهم للمهام					
7. يتساهل القائد مع بعض الأخطاء غير المقصودة عند تنفيذ المهام					
8. يعمل القائد على رفع من الروح المعنوية للمرؤوسين					
9. يركز القائد على جمع كل السلطات في يده					
10. لا يهتم القائد بآراء المرؤوسين ويشعر أنها مضيعة للوقت					

المحور الثاني : الرضا الوظيفي

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا	العبارة
					1. أشعر بعدم مضي الوقت في العمل
					2. أرغب في البقاء في هذه الوظيفة دون الوظائف الأخرى
					3. أثق في قدرتي على أداء مهامي على أكمل وجه
					4. تتناسب الحوافز المقدمة للعاملين مع أداءهم
					5. راتبي لا يلبي كل متطلباتي الضرورية
					6. أتلقي الاحترام والتقدير من قبل زملائي في العمل
					7. هناك فرص ترقية وتتم على أسس عادلة
					8. تواصل العاملين مع الإدارة يكون بسهولة وبسرعة
					9. تتناسب عدد ساعات عملي مع حجم المهام الموكلة إلي
					10. تتناسب المهام التي أقوم بها مع قدراتي الشخصية

المحور الثالث : علاقة الممارسات القيادية بالرضا الوظيفي

نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) تحت التقييم المناسب :

العبرة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1. آرائي واقتراحاتي تأخذ بعني الاعتبار من قبل القائد وهذا يشعرنني بالرضا					
2. يسعى القائد على إيجاد جو من الصداقة بين المرؤوسين من أجل تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة					
3. يطبق القائد العدالة والمساواة بين المرؤوسين وهذا ما يحسسهم بالرضا عن القيادة					
4. يقدر القائد الجهود التي أبذلها في العمل من أجل تحسيس بالرضا عن نفسي في العمل					
5. يتفهم القائد الظروف الشخصية للمرؤوسين وذلك لتجنب عدم الرضا في العمل					
6. يسعى القائد على تحقيق أهدافه ليكون قدوة بين مرؤوسيه ويزيد من شعورهم بالرضا					
7. يقوم القائد بالتعامل مع المرؤوسين دون تمييز بغية تجنب عدم الرضا					
8. يعمل القائد على خلق بيئة عمل تساعد على تنمية الإبداع والابتكار من اجل تحقيق الرضا في المؤسسة					
9. عند توزيع القائد للمهام بين المرؤوسين يراعي قدراتهم لتجنب إعطاءهم مهام فوق طاقتهم مما ينتج عنه عدم الرضا					
10. يمنح القائد المرؤوسين الحرية في اتخاذ القرارات التي يرونها مناسبة وهذا ما يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم					