



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد اكلى محند اولحاج

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس و علوم التربية



القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي

مشروع مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

تخصص : علم النفس عمل و تنظيم

إشراف الأستاذ:

-د/طويل كريمة

من اعداد الطلبة:

-بن عقيل أشواق

- زياني العلجة

-عربي أسامة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

لله أولا وأخيرا ... يليق بعظيم نعمه وجليل توفيقه الذي رزقنا من العلم ما لو كنز نعلم ووهبنا الصبر ما نحتاجه للوصول إلى هذا المستوى وإتمام دراستنا وعملنا هذا نفعنا الله به وإياكم.

تحية إجلال وتقدير إلى أستاذتنا الفاضلة "طويل كريمة" لما قدمته لنا من النصح والتوجيه كما لا يفوتنا ان نتقدم بأسمى عبارات التقدير إلى أساتذة كلية العلوم الاجتماعية الذين لم يبخلوا علينا بالمساعدة طيلة مشوارنا الدراسي الجامعي.

ولا ننسى زملاء وزميلات الدراسة لكلية العلوم الاجتماعية وخاصة طلبة علم النفس والعمل والتنظيم

أشواق-لعلة-أسامة

إهداء

الحمد لله الذي أعاننا ومنحنا القدرة والإرادة لإتمام هذا العمل

بمناسبة تخرجنا سنرفع قبعاتنا مودعين السنين التي مضت

معلمين للجميع اننا اجمل خريج، نهدي تخرجنا الى من جنتنا تحية

اقدام من "أمهاتنا"، وإلى "ابائنا" الغاليين الذي صبروا على عناء

دراستنا، وإلى "إخواتنا" و "أخواتنا" وقررة أعيننا وإلى الذين

شاركونا العلم والأمل واصدقائنا وجميع احبتنا وإلى جميع من

درسنا وعلمنا ونرجوا ان يكون علمنا خالصا لله سبحانه وتعالى.

العجلة - أشواق - أسامة

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	كلمة شكر
	الاهداء
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الأشكال والجداول
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام لإشكالية الدراسة	
02	1. الإشكالية
03	2. فرضيات الدراسة
03	3. أهداف الدراسة
03	4. أهمية الدراسة
04	5. أسباب اختيار الموضوع
04	6. تحديد المفاهيم
06	7. الدراسات السابقة
الفصل الثاني: القيادة	
11	تمهيد
12	1. مفهوم القيادة
13	2. الفرق بين القيادة والإدارة
14	3. أهمية القيادة
15	4. أنماط القيادة
16	5. نظريات القيادة
24	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	

26	تمهيد
27	1. مفهوم الرضا الوظيفي
28	2. أهمية الرضا الوظيفي
29	3. خصائص الرضا الوظيفي
30	4. عوامل الرضا الوظيفي
34	5. طرق قياس الرضا الوظيفي
41	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسة الحماية المدنية بالبويرة	
43	1. الدراسة الاستطلاعية
45	2. منهج الدراسة
45	3. الدراسة الأساسية
47	4. أدوات جمع البيانات
48	5. الأساليب الإحصائية المستخدمة
51	خاتمة
53	المراجع
54	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

1. الأشكال:

الصفحة	العنوان
21	الشكل رقم (01): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو
23	الشكل رقم (02): الشبكة الإدارية لبلاك وموتو
44	الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

2. الجداول:

الصفحة	العنوان
46	الجدول رقم (01): يمثل مجتمع الدراسة

مقدمة

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة، لما له من تأثير كبير على كفاءة وفاعلية المؤسسة من جهة، وعلى رضا الفاعلين من جهة أخرى، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بهدف فعالية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب القائد فيها دورا أساسيا باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة 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 وإمكانيته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر.

وقد قسمنا الدراسة التي قمنا بها إلى أربعة فصول، حيث يتناول الفصل الأول الإطار العام لإشكالية الدراسة الذي يحتوي على الإشكالية، الفرضيات، أهمية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة بالإضافة إلى تحديد المفاهيم وكذلك الدراسات السابقة، أما الفصل الثاني فيتناول القيادة التي تنقسم إلى مفهوم القيادة وأهميتها، أهدافها وأنماط القيادة ونظرياتها وأخيرا خلاصة، ثم الفصل الثالث المعنون بالرضا الوظيفي الذي يحتوي على مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وكذا خصائصه بالإضافة إلى عوامل الرضا الوظيفي وأخيرا طرق قياس الرضا الوظيفي، أما الفصل الرابع يتضمن الإطار المنهجي للدراسة من دراسات استطلاعية ومنهج ومجتمع الدراسة وكذلك العينة وأدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، وفي الأخير خاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإشكالية.
2. فرضيات الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. أهمية الدراسة.
5. أسباب اختيار الموضوع.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

لقد نال موضوع القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي في العقود الأخيرة اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين نظرا لأهمية علاقة الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات كالولاء ومعدل دوران العمل والغياب والإنتاجية وضغوط العمل.

أشار القيسي(1988) ان هناك نوع يهتم بالعلاقات الإنسانية من المرؤوسين بدرجة كبيرة مع الاهتمام بالعمل وانجاز المهام بدرجة أقل، وقد أطلق على أسلوب القيادة المتساهلة لكونها تهتم بتتمية العلاقات الجيدة وتتعاطف مع الأفراد وتشبه إلى حد كبير الأسلوب الاجتماعي المساعد، كما أشار "نورتون" إلى ان نتائج الدراسات تدعم بقوة حقيقة هامة وهي واحدة من ثلاث عوامل أهم تأثيرا على المناخ العام للمدرسة، وتبعا على مستوى الرضا الوظيفي العام للمعلمين وتحصيل الطلاب .

ولقد أبرزت العديد من الدراسات تأثير أسلوب القيادة الذي يتبعه مدير المدرسة على العلاقات الاجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين معه، حيث يلعب النمط القيادي للقائد دورا كبيرا في رضا العاملين، فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم يمكن التأثير إيجابا على رضاهم الوظيفي، وعلى حياتهم الوظيفية بشكل عام فيزيد عندهم الانتماء وحب العمل والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص، والعكس من ذلك في حالة إهمال تحقيق أهدافهم يتولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل مما يؤثر سلبيا على سلوكهم داخل المؤسسة.

ويشير "جج درهام، كلوجر" (1989) إلى أن الرضا الوظيفي هو إحساس الموظف بالانجاز والنجاح، وأشارت نتائج عدة دراسات إلى ان الرضا الوظيفي مرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية بالإضافة إلى الصحة الشخصية، ومن المهم ملاحظة أن الأدب الخاص بتحديد العلاقات بين الرضا ومعدل الإنتاج غير حاسم ولا ثابت.

كما ان القيادة الناجحة هي التي لا تهتم بتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف معتمدة على قوة التأثير في سلوك العاملين باعتبارهم مصدر هذا السلوك الذي بات توظيفه في مبتغى القيادة ومطلبها، لذا فانه يلزمها العناية بهم علميا وعمليا واجتماعيا وإنسانيا لحث سلوكهم فيما يعود بالنفع والفائدة على العمل، مع الأخذ في الحسبان ان يكون اهتمام القيادة بالعمل والعاملين بشكل ملائم ومتناسق.

ضمن هذا الإطار تتدرج إشكالية بحثنا هذا والتي نستطيع صياغتها بالشكل التالي:

- هل توجد علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية: توجد علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي.

3. أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف التي يمكن الوصول إليها من خلال الدراسة ما يلي:

- التطرق لموضوعين بشكل أدق وواضح والتعرف إلى مختلف العوامل المؤثرة فيهما؛
- محاولة إبراز العلاقة الموجودة بين القيادة والرضا الوظيفي؛
- دراسة أهمية القيادة في تحقيقها للرضا الوظيفي؛
- الربط بين الأسس النظرية والواقع العملي من خلال دراسة هذا الموضوع؛
- الخروج بتوصيات لازمة لتحسين مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة بحثنا كونه يركز على موضوع هام جدا ويؤثر على المؤسسة وتحقيق أهدافها إلا وهو موضوع القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي والارتقاء به إلى أفضل مما هو عليه في المؤسسة من اجل تحقيق النجاح، حيث ان القيادة الإدارية تمتلك رؤى

بعيدة المدى وتحدد الأهداف لتحقيقها بفاعلية كبيرة بوسائل مناسبة وفقا متغيرات اجتماعية واقتصادية في البيئة المحيطة.

كما تبرز أهمية الدراسة العلمية من خلال الإضافات العلمية التي يتوقع ان تتوصل إليها والمتمثلة في الاهتمام بشكل كبير في السلوك القيادي والدور الهام الذي تقوم به لتحقيق الرضا الوظيفي.

5. أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ معرفة نوع القيادة المؤثرة في الرضا الوظيفي؛
- ✓ العمل على إيجاد العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي؛
- ✓ إثراء المكتبة بمرجع جديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لانجاز دراسات أخرى مكتملة؛
- ✓ كذلك يندرج موضوع القيادة والرضا الوظيفي ضمن التخصص ويعتبر من المواضيع الهامة التي تتطلب الدراسة ومحاولة تقديم بعض المفاهيم عن القيادة والرضا الوظيفي.

6. تحديد المفاهيم:

1.6 القيادة:

لغة: (القود) نقبض السوق، يقال نقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وقد ثبت في كتاب الصحاح في اللغة بان كلمة القيادة مأخوذة من كلمة القياد وهو الحبل الذي تقاد به الدابة وبالتالي فالقيادة هي وسيلة الوصول بها على النحو المطلوب تفاديا للعقبات وتجنباً للمزالق، ويلزم لتلك الوسيلة من يقوم بها وهو القائد. (علواني عمار و طيب عبد المومن . 2017-2018. ص 5.6)

اصطلاحاً: هي الدور الذي يتقمصه الشخص المكلف بإدارة المنظمة عندما يقوم بالتأثير على المرؤوسين (أفراد وجماعات) ودفعهم لتحقيق أهداف المنظمة بجهودهم المشتركة. (علواني عمار و طيب عبد المومن 2017-2018. ص6.5).

إجرائياً: على أنها النشاط الذي يمارسه القائد داخل المنظمة من أجل التأثير على سلوك العاملين معه وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف.

2.6 الرضا الوظيفي:

الرضا لغة: موافقة، قبول، عدم ممانعة.

الرضا الوظيفي لغة: لذة ناتجة عن إتمام ما كان المرء يطلبه ويتوقعه أو يرغب فيه ويتمناه. (علواني عمار و طيب عبد المومن. 2018. 2017 ص 6.5)

الرضا الوظيفي اصطلاحاً: يعرف على أنها السعادة التي تتحقق عن طريق العمل وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل. (علواني عمار و طيب عبد المومن. 2017-2018. ص6.5)

الرضا الوظيفي هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا لإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل طبيعة الإشراف... الخ.

الرضا الوظيفي إجرائياً: هو شعور الموظف نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية والتي تحيط به في بيئة العمل ومنها الأسلوب الذي يتبعه المسير.

7. الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى:

للباحث "بوعكاز فريد" بعنوان «الأشراف والرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة نموذجاً (E.P.S) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنميو وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، أشرف الدكتور إسماعيل قبرة 2008/2007» (فريد بوعكاز، 2008، ص 43)

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاشراف والرضا لدى العمال، اضافة الى التعرف على الطبيعة المركزية واللامركزية وعلاقتها بالاستقرار في العمل وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي مفاده: ما هو نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال؟

واندرج ضمن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية هي:

- إلى أي مدى تؤثر نطاق الإشراف الضيق والواسع على مستوى الرضا الوظيفي؟
 - هل تؤثر طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال على مستوى الروح المعنوية للعمال؟
 - ما هو نمط الإشراف السائد بالمؤسسة المينائية بسكيكدة؟
- اعتمد الباحث على "المنهج الوصفي" واستخدم طريقة المسح بالعينة كأحدى طرائق المنهج الوصفي حيث استخدم العينة العشوائية المنتظمة وقدرت العينة ب...، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد استخدم الاستبيان.
- نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
 - هناك علاقة ارتباطية بين نمط الإشراف السائد وطبيعة الرضا الوظيفي؛
 - الإشراف الصارم الدكتاتوري المبني على المتابعة والرقابة الدقيقة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدمير العمال.

- طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال ترتبط ارتباطا وثيقا بمستوى الرضا الوظيفي السائد في المؤسسة.
- العامل في المؤسسة المينائية بسكيدة يتلقى الأوامر والتعليمات أثناء تأدية العمل من رئيس واحد، الأمر الذي خلق لديه مشاعر الرضا والارتياح في العمل وأن نطاق الإشراف ببعديه الضيق والواسع يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.
- أوجه الاستفادة من الرضا الوظيفي:

يمكن القول ان هذه الدراسة كانت بمثابة البوابة التي دخلنا منها من خلال النتائج توصلت إليها، حيث ساعدتنا في تحديد بعض المؤشرات المتعلقة بالقيادة والرضا، الأمر الذي ساعدنا في بناء الفرضيات، إضافة إلى الاستعانة بها في بناء أداة جمع المعطيات ومقارنة نتائج بنتائج الدراسة الراهنة.

- الدراسة الثانية:

للباحث "حكيم أعراب" بعنوان «دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التنمية و علم الاجتماع، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، أشرف الدكتور فضيل دليو، 2008/2007». (حكيم أعراب، 2007-2008)

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة الصناعية محل الدراسة وقد انطلقت الدراسة من عدة تساؤلات مفادها:

- أي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا؟ وأي نوع منها له دور مؤثر على رضا العمال؟ وهل يمكن ان يكون نوع آخر يحاول التوفيق بين النمطين السابقين؟

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي " واستخدم العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال والمسح الشامل بالنسبة لمسؤولين مباشرين، أما أدوات جمع البيانات فقد استخدم الاستبيان.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي، ففي معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين.
- اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان.
- استقرار العمال في عملهم تلعب فيه القيادة دورا كبيرا لكنه ليس الوحيد.
- يساهم حزم القيادة في انضباط العمال.
- يساهم عمل القيادة على إشباع الحاجات المادية والمعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.
- أوجه الاستفادة من الدراسة: لقد كانت هذه الدراسة:

لقد كانت هذه الدراسة بمثابة الدليل النظري الذي قادنا إلى قائمة المراجع التي يمكن الاستفادة منها حيث انه خلال الاطلاع على المراجع المعتمدة في هذه الدراسة إذ تمكنا من حصر قائمة المراجع التي من الممكن أن تفيدنا في بناء المدخل العام للدراسة الأمر الذي يجعلنا نختصر الوقت والجهد في البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة، كما انه قد يتم الاستدلال بها فيما يخص النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الثاني: القيادة

تمهيد

1. مفهوم القيادة.
2. الفرق بين القيادة والإدارة.
3. أهمية القيادة.
4. أنماط القيادة.
5. نظريات القيادة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارة حيث تقوم الإدارة على الاتصال والقيادة واتخاذ القرار وإصدار الأوامر والتحفيز، ولذلك كلما كانت القيادة الإدارية ناجحة وكان المدير قائد إداري كلما كان العمل أفضل والنتائج أحسن والأداء أكثر فاعلية، فالقيادة الإدارية تقود الأفراد إلى العمل بروح معنوية عالية وتخاف بينهم التعاون والعمل بروح الفريق من انجاز أهداف المنظمة.

1. مفهوم القيادة والقائد:

أ. مفهوم القيادة: هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، حيث يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من اقتناع ورغبته في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح.

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة هي المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة، وهذه الأخيرة تتضمن التأثير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة، ويمكن أن تكون الجماعة عبارة من منسوبي المنظمة بأسرها، فالأفراد الذين تكون القيادة موجهة إليهم فيطلق عليهم مصطلح التابعين. (عاطف ، 2012، ص 13-14)

يرى بعض الباحثين ان القيادة هي:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعات نحو حلول المشاكل المتعددة؛

- هي عملية تأثير على نشاطات الجماعات لتحقيق الأهداف؛

- هي نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراداً أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ب. مفهوم القائد:

القائد هو الشخص الذي لديه القدرة على وضع رؤية محكمة للمستقبل القريب أو البعيد بناءً على تحليله وفهمه للواقع والأحداث الماضية وتحديد مجموعة من الأهداف

المحددة ولديه القدرة على معرفة وتحليل مهارات كل فرد في الفريق الخاص به ووضعه في المكان المناسب.

من التعريف السابق يمكننا استخراج اكسر من مهارة وصفة يجب ان يتصف بها القائد حتى يقود فريقه إلى النجاح سواء كان هذا القائد قائد لفريق عمل داخل مؤسسة أو قائد لجيش ولديه مهام محددة أو قائد لدولة بأكملها.

ويمكننا اختصار مسمى القائد في انه هو الشخص الذي لديه القدرة والمعرفة على إحداث فرق والوصول إلى تحقيق هدف المؤسسة.

• صفات القائد الناجح: لابد ان تتواجد مجموعة من الصفات لدى القائد، لذا سنذكر البعض منها:

- القدرة على التخطيط حتى يكون القائد ناجحا في منصبه ولا بد ان تكون له خطة عمل يعمل بها.
- التأثير وتحفيز الآخرين: من ادوار القائد دائما الحفاظ على حماسة فريق العمل وتحفيزهم للوصول وتحقيق الخطة.
- الذكاء والكفاءة: ان يكون لديه كفاءة عالية من اجل العمل.

2. الفرق بين القيادة والإدارة:

يخلط الكثير بين مفهومي الإدارة والقيادة، ويعتبر أنها نفس المعنى، إلا انه في الواقع هناك اختلاف كبير بين المفهومين من أكثر من ناحية ونقطة الاختلاف الأهم بين الإدارة والقيادة هي ما تركز عليه كل منهما إذ تضع الإدارة كل تركيزها على المخرجات أي نتائج الأداء والمكونات المادية في المنظمة مع إهمال العنصر البشري، عكس ذلك تماما في القيادة، إذ تركز بشكل كبير على العنصر البشري وتهتم به وبتنمية مهاراته وقدراته وتدريبه لتحفزه على أداء العمل وانجاز الأهداف.

كما ان هناك فروقا واضحة بين الطرفين، إذ يهتم القائد بالتأثير بالأفراد والاعتماد على قدراته ومهاراته الشخصية ويشعر الأيدي العاملة بأنهم محط اهتمام ويتعامل بحكمة وعقلانية لإشراك العاملين في العملية الإدارية وبيتعد كل البعد عن استخدام السلطة الموكلة له والصلاحيات الرسمية حتى لا تحدد شكل العلاقة بينه وبين مرؤوسيه.

كما يواكب القائد التغيرات التي تطرأ في أي وضع راهن ويسعى دائما للتغيير المستمر والأخذ بيد مرؤوسيه لتقدم المنظمة وازدهارها ويشجع الآخرين على التغيير ويحفزهم بأسلوبه الخاص، ولا يشعرهم بان هناك فرقا في المسمى الوظيفي في العمل.

كما ان المدير لا يهتم لإحداث تغييرات بل انه يسعى لتحقيق ما رسمته المنظمة دون تقدم أو نمو ملحوظ في أداء المنظمة وبالتالي تبقى على شكلها الاعتيادي، وبالإضافة إلى ذلك فان المدير يتصف بأنه ذو تخطيط قصير الأجل، لذلك لا يهتم للتغيير بل يركز تفكيره في الوقت الراهن للمنظمة ويهمل الوضع المستقبلي لها، ويشار إلى ان المدير بينه وبين مرؤوسيه فجوة واسعة بسبب الاهتمام بالمسميات الوظيفية.

3. أهمية القيادة:

تكن أهمية القيادة في النقاط التالية: (علواني عمار و طيب عبد المومن، 2015، ص 5-6)

- تلعب القيادة دورا مهما في التواصل بين العاملين وإدارة المنظمة وخطا وتصوراتها المستقبلية؛
- تسعى إلى توجيه جهود العاملين فيها وتوحيدها نحو أهداف المنظمة وتحقيقها بالشكل المطلوب؛
- تعمل على تحفيز الأفراد لتحقيق الأهداف من خلال تنمية مهاراتهم وتدريبهم؛

- تسيطر على ما يواجه المنظمة من مشكلات وتضع خططا مستقبلية للتنبؤ بهذه المشاكل وإيجاد حلول لها؛

- تستطيع القيادة تحويل الأهداف إلى نتائج؛

- بدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة وتأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة؛

- بدون القيادة يصعب على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.

4. أنماط القيادة:

تعددت أنماط القيادة وتفرعت وفق الدراسات والأبحاث التي أجريت، وحسب التصنيفات التي توضح أربعة أنماط، وهي: (ماهر مجد صالح، 2004، ص 32)

1.4 النمط التسلطي: كل الدراسات تشير إلى ان الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وتضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل.

وقد دلت الدراسات أيضا على ان القيادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة، وإنما يتفاوتون في ذلك.

2.4 النمط الديمقراطي (الشورى): يحد من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات ذات الصلة بهم ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

3.4 النمط التسبيبي (الفوضوي): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده ان ذلك يجعله محبوبا من أفراد المجموعة، أو لعدن مقدرته على إدارة المجموعة أو نوع من اللامبالاة، ومن الدراسات الرائدة في القيادة دراسة (ليفين - لبييت - وايت)، ففي هذه الدراسة

قامت مجموعة من الأفراد بالعمل تحت ثلاث أساليب من القيادة، وهي التسلطي، الديمقراطي والتسيبي وقد اختلفت انجازات هذه المجموعات ومناخاتها باختلاف أساليب القيادة، فكان إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد متسلط أعلى بقليل من إنتاج المجموعة العاملة تحت قائد ديمقراطي، إلا ان العدوانية والاستياء والإشكالية كانت اشد بين أفراد المجموعة العاملة بإمرة قائد متسلط وكان الأفراد العاملون تحت قائد ديمقراطي أكثر دافعية وأصاله، أما الأفراد العاملون تحت قائد تسيبي فكانت اقل مجموعة في إنتاجها ودافعيتها وتميز عمل أفرادها بالكثير من إضاعة الوقت.

4.4 النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الشوري في مظهره، وصفات القائد التسلطي في جوهره، فهو لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لانجاز العمل ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، ويعتقد ان مشاركة مرؤوسيه له في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات هو وسيلة غير علمية بل وغير مجدية، فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه دون ان يشركهم فعلا فهو يقود مرؤوسيه بشورى متسلطة.

5. نظريات القيادة:

1.5 النظريات الفردية للقيادة:

- **نظرية الرجل العظيم:** تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية، ويرى القائلون بهذه الطريقة ان القيادة سمة مميزة للفرد وان عددا قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات مل يمكنهم من ان يكونوا قادة، وان يسيطرون على الآخرين، وكذا من التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغيرات لها.

فالتغيرات في الحياة الجماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية، كما يرو ان الرجال العظماء يبرزون لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة

وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها بمعنى ان القادة يولدون قادة، وانه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة ان يصير قائدا، فالملك والأمير الإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة. (سامر جلد، 2009، ص 153)

ويعتبر "جالتون" من اشد المؤيدين لهذه النظرية، وتستمد هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- يمتلك الرجال العظماء حرية الإدارة المطلقة؛
 - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم؛
 - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم.
 - **نظرية السمات:** نتيجة الجدل الذي دار حول نظرية "الرجل العظيم" التي انطلقت من حقيقة وراثية السمات وان القائد يولد ولا يصنع، وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة، ظهرت نظرية جديدة عرفت بنظرية السمات التي قدمت سمات القائد كما يلي: (محمود سلمان العميان، 2008، ص 264)
 - سمات جسمية: الطول، جنس المظهر، الصحة، الحيوية والنشاط؛
 - سمات ذهنية: الذكاء، الفهم والتفكير، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط؛
 - سمات شخصية: التسامح والتحمل، الشجاعة والجسم، الثقة بالنفس؛
 - سمات وظيفية: الاهتمام بالانجاز، المثابرة، القدرة على الإشراف وتسيير الأمور؛
 - سمات اجتماعية: الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الرغبة في التعاون مع الآخرين.
- وفي دراسة قدمها "ارنست ديل" قام بجمع الصفات التي تأخذها في عين الاعتبار ثماني شركات لاختيار مديرها فاتضح ان عددها بلغ 77 صفحة.

ويرى "أوردواي" ضرورة توافر خصائص للقائد الكفاء لخصها في عشرة صفات، هي: الطاقة الجسمية، المظهر، الذكاء، القدرة على التعبير، القدرة على تحمل المسؤولية، الثقة بالنفس.

وقام كل من " كيرك باتريك ولوك" بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح، توصلوا من خلالها إلى ان هذه الصفات تتلخص فيما يلي:

- وجود الدافع: ويتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح؛
- الصدق والاستقامة: ويتمثل في الأمانة؛
- الحافز إلى القيادة: ويتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة؛
- الثقة بالنفس: الوثوق في القدرات الشخصية؛
- القدرات العقلية: وتتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات؛
- الابتكار والإبداع والإلمام بالتقنيات الحديثة لإدارة الأعمال؛
- المرونة: وتتمثل في القدرة على التكيف مع احتياجات المرؤوسين والظروف المحيطة. (محمود سلطان، 2004، ص 338)

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية، إلا انه لم يتفق عليها احد من العلماء حتى الآن على تحديد عدد هذه السمات بصفة دقيقة، كما فشلت في ان تجد نمطا متسقا من السمات التي تميز القادة كما يمكن تطبيقه بصفة عامة، كذلك فان الكثير من السمات التي افترض أنصار هذه النظرية أنها سمات لا توجد إلا في القادة، لكنها تتوافر غير القادة مثل سمات: الذكاء الجسمية، والحماسة... الخ.

كما انتقدت أيضا كونها لا تحدد الخصائص والسمات التي تميز القائد عن التابعين، وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة، كذلك نظرت هذه البحوث إلى القائد على انه مستقل عن الموقف، بينما هو في الواقع عنصر من عناصر الموقف.

2.5 النظريات السلوكية للقيادة:

- دراسة جامعة "أيوا": تعتبر من الدراسات الرائدة في مجال دراسة السلوك القيادي، قام بها كل من "رونلد ريبب" و " رالف وايت" و " كيرت ليفين " تمثلت في إجراء تجربة على عدد من التلاميذ الذين قسموا إلى ثلاث مجموعات ومارس كل قائد على كل مجموعة نمط من الأنماط الثلاثة للقيادة، وهي:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي؛
- الأسلوب الديمقراطي؛
- الأسلوب التسيبي أو الحر.

في الأسلوب الأوتوقراطي، يقوم القائد بتحديد السياسات تحديدا كليا، فهو يملئ على الأفراد خطوات العمل ويحدد نوع العمل الذي يقوم به الفرد، وعدم إشراك الأفراد في القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب على أساس شخص - أسس غير موضوعية- بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم اتخاذ القرارات جميعها نتيجة للمناقشة الجماعية، ويمنح الثواب والعقاب على أسس موضوعية، ويكون هناك حرية أفضل للاتصال بين أفراد الجماعة، أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، تميز بالحرية الكاملة لأفراد المجموعة في اتخاذ القرارات وتوزيع العمل، دون مشاركة القائد فهو لا يقدم توجيهها ولا يقوم بأي عمل إلا إذا طلب منه ذلك.

توصلت هذه الدراسة إلى انه بالنسبة للاستبدادي كانت الإنتاجية مرتفعة لكن ارتفاعها كان مشروطا بوجود القائد، ولذا كان الدافع للعمل والرضا منخفضين والميل إلى الابتكار

ضعيف، وكان ملحوظا في ظل هذا النمط نزوح الأفراد إلى السلوك العدائي فيما بينهم، أما الأسلوب الديمقراطي أكثر استقرارا، وكانت دافعية الأفراد للعمل اكبر وكان الأفراد يعملون بروح الفريق وكان التفاعل بينهم اكبر، أما بالنسبة للأسلوب الحر فكانت الإنتاجية والرضا اقل مما كانت في النمط الديمقراطي، وقد اتصف العمل بعدم الجدية والفوضى.

لقد أوضحت الدراسات ان النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط الثلاثة من حيث تحقيق الرضا لدى الأفراد وزيادة إنتاجهم.

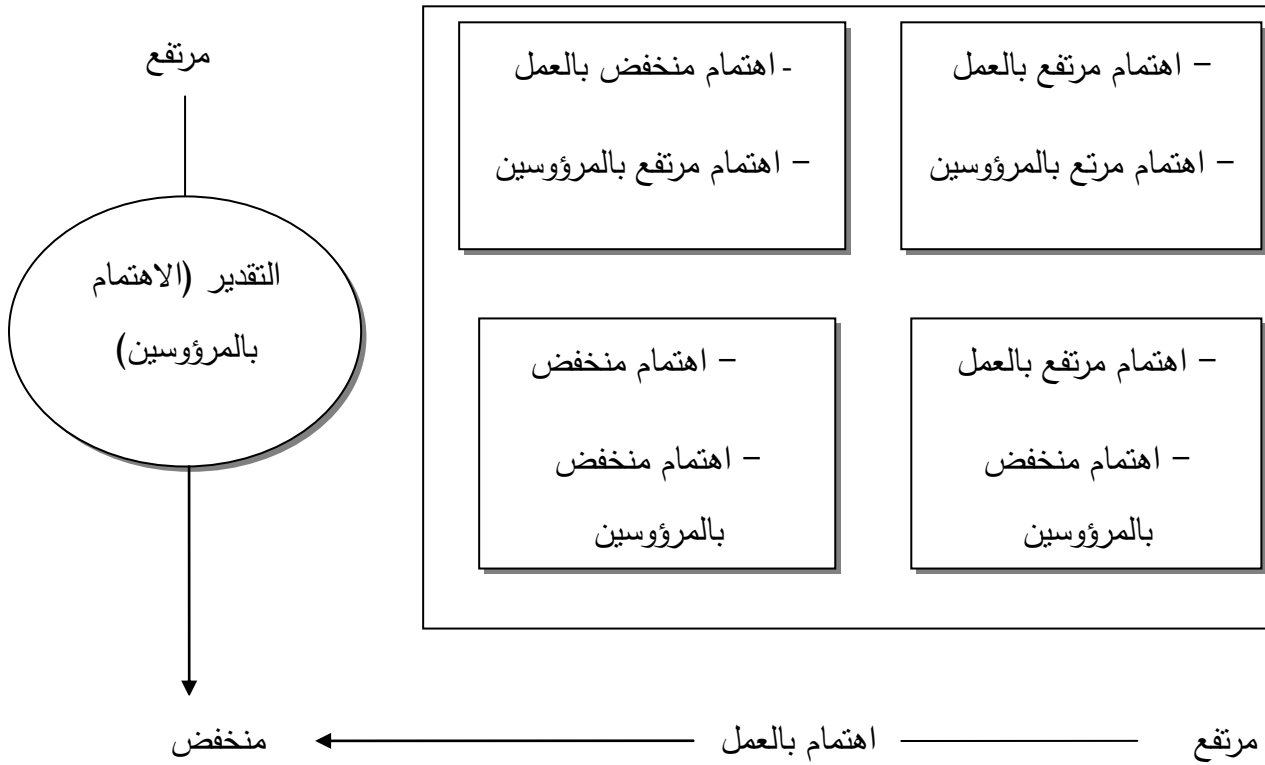
- دراسة جامعة ولاية " أوهايو": ويطلق عليها أيضا اسم نظرية البعدين، حيث قام الباحثون بتوزيع استبيان تحوي قائمة من الأسئلة " استبيان وصف سلوك القائد" على المؤسسات الصناعية والعسكرية بهدف التعرف على عناصر وأبعاد السلوك القيادي، ومن ابرز رواد هذه النظرية " يليشمان وشارنل" اللذان استنتجا من خلال الدراسات وجود بعدين للسلوك القيادي، هما:

- القيادة المرتكزة على توجيه وتنظيم العمل: يركز اهتمام القائد على هيكله العمل (تقسيم وتنظيم الأنشطة)، كما يحرص على توضيح متطلبات مهام العمل وكل ما يتعلق به.

- القيادة المرتكزة على تقدير الأفراد: ويشير إلى اهتمام كبير بالاعتبارات الإنسانية، أكثر حساسية تجاه مشاعر تابعيه، وكل ما يزيد من رضاهم.

بموجب هذا التحليل فانه هذين البعدين ليسا متعارضين والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت، وبالتالي يحقق الرضا والانجاز الجماعي لمروسيه. (محمود سلطان، مرجع سابق)

ويمكن توضيح سلوك القائد من خلال اهتمامه بالمرؤوسين او الاهتمام بالعمل بالشكل التالي:



الشكل رقم (01): نموذج نظرية البعدين لدراسة سلوك القائد جامعة أوهايو

وعلى الرغم من النتائج التي حققتها دراسة جامعة " أوهايو " من تقديمها لوصف نمطي سلوك القائد كمتغيرين مستقلين بحيث يظهر القائد بمستويات مختلفة من الاهتمام بالمرؤوسين، وان أفضل القادة هو من يمتلك القدرة على تنظيم العمل وأيضا الاهتمام بالمرؤوسين، إلا انه يمكن القول ان هذه الدراسة قد أهملت تأثير المتغيرات الموقفية على العلاقة بين متغيري سلوك القائد وبين تحقيق الأهداف القيادية، ففي حال الأزمات وحالات اللإيقين التي كثيرا ما تواجهها المؤسسات قد يجبر القائد على تغليب احد المتغيرين على الآخر (الاهتمام بهيكله العمل على حساب مشاعر المرؤوسين أو العكس).

3.5 نظرية الشبكة الإدارية:

نموذج الشبكة الإدارية " لبلاك وموتون " احد النماذج الهامة لتحديد أنماط القيادة، ولقد اعتمد غي بناء هذه الشبكة على نتند دراسات جامعة " ميشيغان وأوهايو " وبال رغم من اختلاف أسلوب البحث المستخدم، إلا ان هناك اتفاق من حيث النتائج النهائية، قام كل من " بلاك وموتون " ببناء الشبكة وذلك بوضع البعد الأفقي لتمثيل (الاهتمام بالمرؤوسين) وتقع درجات الاهتمام على كل من البعدين على مقياس تدريجي من (9) درجات تعطي فيها درجة (1) لأقل درجات الاهتمام بالإنتاج أو المرؤوسين. (بلا، 2005، ص273)

وعليه فانه يوجد في إطار الشبكة عدد لا نهائي من أنماط السلوك الإداري، يتحدد كل منها بدرجة على كل البعدين، إلا ان " بلا موتون " ركز على خمسة أنماط أساسية، هي:

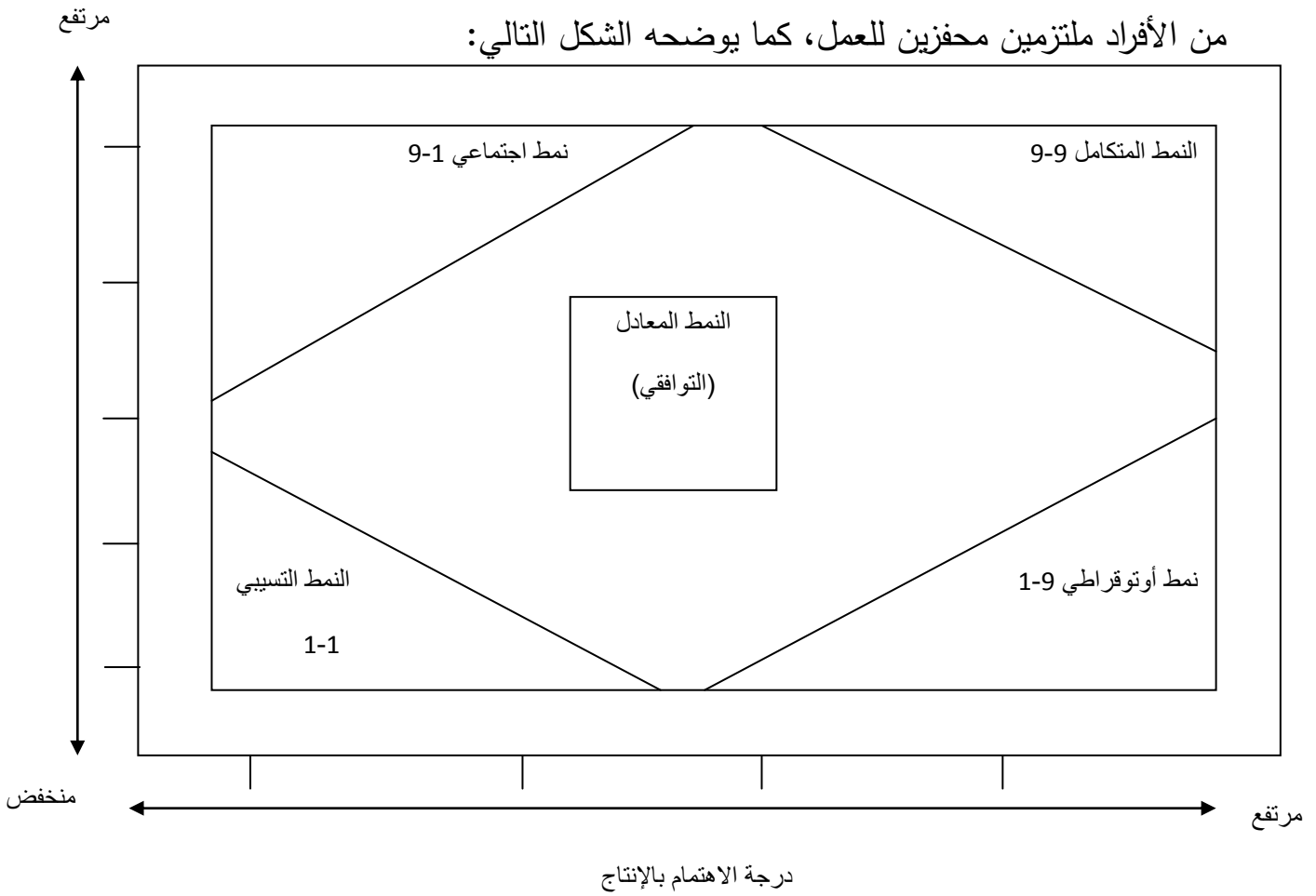
- **النمط الأوتوقراطي المتسلط:** يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالعاملين يكون في أدنى صورة وشعاره الإنتاج فقط أما المرؤوسين فهم مجرد أدوات للإنتاج، فهو يخطط ويدقق في كل التفاصيل، يتخذ كل القرارات يطلب طاعة مطلقة يراقب كل النتائج ويستعمل التعليمات والعقاب.

- **النمط الاجتماعي:** يهتم بجو العمل ولا يهتم كثيرا للإنتاج، بل يسعى للحفاظ على علاقات جيدة داخل الجماعة، يعمل على تجنب الصراعات ويمارس رقابة بسيطة ويترك الحرية للمرؤوسين في توجيه أنفسهم، كما يؤمن القائد ان زيادة الإنتاج تكون يتحقق الرضا للأفراد.

- **النمط التسبيبي:** هذا النمط يهتم إلى أدنى حد بكل من الأفراد والإنتاج، والقائد لا ان يتدخل في العمل، أي انه لا يهتم بمستوى الإنتاج ولا يوجه للمرؤوسين ويبذل الحد الأدنى من الجهد.

النمط المعتدل: يحاول القائد الموازنة بين حاجات المنظمة (الإنتاج) وبين حاجات العاملين (العلاقات الإنسانية) بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر، وهو ما يجعل اهتمامه متوسط بكل منهما.

النمط المتكامل: في هذا النمط يدعم القائد التزام العاملين لإنجاز الأهداف بإيجاد جو من الثقة وتشجيع المبادرة، كما يبحث عن الأداء العالي عن طريق مشاركة أفراد الجماعة في صنع القرارات، أي أنه يعطي اهتماما كبيرا للعاملين والإنتاج ويعمل على بناء فريق عمل من الأفراد ملتزمين محفزين للعمل، كما يوضحه الشكل التالي:



الشكل رقم (02): الشبكة الإدارية لبلاك وموتو.

خلاصة الفصل:

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

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. أهمية الرضا الوظيفي
3. خصائص الرضا الوظيفي
4. عوامل الرضا الوظيفي
5. طرق قياس الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل.

تمهيد:

ان 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 ان يختلف أداء فرد يشعر انه راض في عمل، بفرد آخر لا يشعر به ولا يلمس ان المنظمة التي عمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

1. مفهوم الرضا الوظيفي:

- هو الشعور النفسي والقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعوامل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.
- عرف سترونج الرضا الوظيفي على انه عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد.
- ان الرضا الوظيفي هو اتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ويكتشف عن نفسه بتقدير الفرد للعمل وإدارته. (منال البارودي، 2015، ص38)
- يمثل الرضا الوظيفي حصيلة لمجموعة عوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا النفس وفاعلية بالإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن للفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. (توفيق إبراهيم، 2011-2012، ص 60)
- يرى لونز: ان الرضا هو عبارة عن اختلاف شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه، وما يدركه الشخص بأنه سيحصل عليه بالفعل، فعندما تكون المكافأة المقدمة اقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد انه يجب الحصول عليه فان عدم الرضا هو النتيجة، وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة. (آدم غني العتيبي، 1999، ص 552)

2. أهمية الرضا الوظيفي:

- يعتبر الرضا الوظيفي احد الموضوعات التي حظيت باهتمام كبير من علماء النفس وذلك لان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان ان يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.
- كما ان هناك وجهة نظر مفادها ان الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع.
- وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب الأفراد الراضين يعيشون حياة أطول من الأفراد

غير الراضين وهم اقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرا للذات واكبر وقدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض ان هناك علاقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي بمعنى ان الراضين وظيفيا راضين عن حياتهم والعكس صحيح.

ومن المسلم به ان لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياسا لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعا فان ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلم التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية اخرى فان عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل والتأخر عنه وترك العاملين في المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات اخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل والتوجه لإنشاء وحدات عالمية عن مصالحهم كما انه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وقد ذكر "ليكرت" انه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا كما أشار إلى ان الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد ان يؤدي إلى تسرب العناصر رفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثمة فان ثمة نوع من الاتفاق بان من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين؛
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة؛
- الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة؛
- الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون اقل عرضة لحوادث العمل.

- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للدائرة ومدى فاعليتها على افتراض ان الدائرة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا الوظيفي سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا مع ملاحظة ان الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما انه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل واهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي انه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والمحيط به. (عصم عبد اللطيف، 2015، ص 11-13)

3. خصائص الرضا الوظيفي: يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

1.3 تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2.3 النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى ان الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي، فان ما يمكن ان يكون رضا الشخص أو عدم رضا الشخص لشخص آخر فلاإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا على تنوع طرق القياس المستخدم.

3.3 الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المختلفة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر النتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة.

4.3 الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات

والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

5.3 الرضا عن العمل ارتباط بسياق العمل والنظام الاجتماعي: حيث يؤدي الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. (منال البارودي، 2015، ص38-39)

6.3 رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.

4. عوامل الرضا الوظيفي: (عصام عبد اللطيف، ص 14-22)

تنقسم عوامل الرضا الوظيفي إلى عدة عوامل:

- عوامل داخلية أو خاصة بالأفراد
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة
- عوامل خاصة بالأداء
- عوامل خاصة بالانجاز
- عوامل تنظيمية.

1.4 العوامل الخاصة بالأفراد:

❖ **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 مقابله الرضا المناسب.

❖ **اتفاق العمل مع قيم الفرد:** توجد لدى الأفراد العديد من القيم التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة، الإتقان في العمل والإبداع.

❖ **الشعور باحترام الذات:** فهي من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها في أكثر من مجال، ومن مجالات تحقيقها مجال العمل سواء كان عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن إشباع هذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

❖ **خصائص شخصية الفرد وظروفه:** والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته وطموحاته واستعداداته وذكائه ومدى ولائه وانتماؤه للدائرة وعمره وتجاربه ودخله الشهري ومدى تلعبه بهذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الايجابي على الرضا.

2.4 محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق التي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة للأعمال التي يمكن للعامل ان يقوم فيها بمهام متعددة فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعه، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3.4 عوامل خاصة بالأداء:

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

- ارتباط الأداء بمكافئات وحوافز العمل وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يوائم مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بان حوافز ومكافئات العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافئات العمل أي انه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

4.4 مستوى الانجاز الذي يحققه الفرد:

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

5.4 العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء، وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث ان الدخل المالي ان كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي:

- كتابة الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع زملاء العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية .

كذلك يمكن القول بان 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 والتوصية والقيادة.
- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا من نظام الترقي).
- الرضا عن طرق التحفيز وأسهم ومعاييرها.
- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما أصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى، وهي:

1. العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

- أ. كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.
- ب. الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل.
- ج. الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعه بطبعه.

2. العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

- أ. توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في ان يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون ان هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من اجله.
 - ب. المكافأة المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها أفراد منظمات أخرى.
 - ج. الحالة الصحية البدنية، والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.
- ومن العوامل المؤثرة على رضا الأفراد

- الاستقرار في العمل
- ظروف العمل
- تقدير العمل المنجز
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

5. طرق قياس الرضا عن العمل:

يمكن ان نفرق بين مجموعتين من مقاييس الرضا الرسمية وأولهما هو ما يسمى بالمقاييس الموضوعية والتي يقاس فيها الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب، وترك العمل، والمجموعة الثانية هو ما يسمى بالمقاييس الذاتية وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يستخدم وحدات موضوعية لرصد السلوك فيه وان كانت هذه المقاييس تتفاوت من حيث القائدة الممكن الحصول عليها من البيانات ويرجع ذلك أساسا إلى الاختلاف في طبيعة هذه المقاييس بشيء من الشروح والتفصيل.

1.5 المقاييس الموضوعية للرضا المهني:

وهي تلك المقاييس التي تستخدم مؤشر الغياب وترك العمل كأسس يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بدرجة الرضا عن العمل لدى العاملين.

أ. **الغياب:** تعتبر درجة الانتظام للفرد في عمله أو بمعنى آخر معدل تغيبه عن العمل مؤشرا يمكن استخدامه في التعرف على رضا العامل عن عمله الشيء الذي يعكس عدم ارتباط العامل وحرصه على الحضور إلى عمله، ويستثنى في حساب معدل الغياب، حالات الغياب ذات الأسباب القاهرة مثل المرض والحوادث والظروف العائلية السيئة وغيرها من أسباب التغيب المشروع ورغم انه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس الغياب إلا انه يمكن الاسترشاد بالطريقة الأمريكية المقترحة من قبل وزارة العمل الأمريكية وبحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالاتي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين عند أيام العمل}} \times 100$$

وتستطيع المؤسسات ان تحصل على البيانات حول معدلات العاملين عند أيام العمل وإجراء المقارنات بينها خلال فترات زمنية متباينة وعلى ضوء نتائج تلك المقارنات يمكنها التعرف على أي معدلات الغياب وفي مواقع المؤسسة وبالتالي تحديد موقع الرضا وعدم الرضا. (حكيم أعراب/ 2007-2008، ص 84)

ب. ترك العمل: لاشك ان بقاء الفرد واستمراره في العمل بمؤسسة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل في تلك المؤسسة وتعلقه بها على عكس ما يشير إليه ترك العمل بها وتقديم استقالة العمل، والاستغناء عن العمل بها وتعتبر البيانات الخاصة لترك العمل ذات أهمية في تقييم فعالية مختلف برامج العمل من حيث الرضا وبحسب معدل ترك العمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة زمنية} = 100 \times \frac{\text{عدد حالات ترك العمل خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العمال في منتصف الفترة}}$$

تعتبر بيانات ترك العمل التي يمكن استخراجها ذات فائدة كبيرة للإدارة إذ احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات الزمنية المختلفة بحيث تفيد في التعرف على مجالات الرضا وعدمه داخل المؤسسة كما تفيد في التنبيه إلى المشكلات التي تستوجب إعادة النظر في سياسات وبرامج القوى العاملة في المؤسسة.

2.5 المقاييس الذاتية للرضا عن المهنة:

وتقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة عن العمل أو عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين بهدف مدى تقبل العامل ورضاه عن تلك الجوانب للعمل، ونستخلص درجة رضا العامل من خلال إجاباته على بنود تلك المقاييس وفي هذه المجموعة يمكن التمييز بين طريقتين رئيسيتين تحددان محتوى الأسئلة التي يمكن ان تتضمنها مقاييس هذه المجموعة.

أ. تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية مثل التقسيم الذي وضعه "ماصلو" والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تقدير الذات

وتصمم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد حلوا مستوى الإشباع الذي تتيحه الوظيفة بمختلف أنواع الحاجات لديه، وعليه يجب ان تغطي أسئلة الاستقصاء جميع أنواع الحاجات السالفة الذكر والتي يمكن ان توجد عند الفرد. (حكيم أعراب، ص 84)

ب. تقسيم الحوافز:

في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث يراعي في ذلك تقسيما للحوافز التي تتيحها الوظيفة أو العوامل التي يمكن ان تؤثر على الرضا مثل الأجر محتوى العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل.. الخ، من العوامل التي تؤثر تأثيرا ايجابيا أو سلبيا على الرضا عن العمل، ويجب ان تصاغ الأسئلة بحيث أنها تقيس جميع هذه المتغيرات التي يمكن ان تؤثر على الرضا.

ومن بين الطرق المستخدمة في قياس الرضا عن العمل:

1. طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا " لثرستون":

تمر هذه الطريقة بمجموعة من الخطوات تبدأ أولاً بتجميع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل وبعد هذه العبارات على مجموعة من المحكمين يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي ثم تعاد صياغتها على المقياس في صورته النهائية ويصبح متوسط التقييم لهاته العبارة من طرف المحكمين والدرجة والقيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة، وفي طريقة ثرستون هذه لا يطلب من الأفراد سوى ان يقرروا فيما إذا كانوا يوافقون أو لا يوافقون على كل عبارة من عبارات المقياس ويكون مجموع القيم للعبارات التي تمت الموافقة عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر المتعلقة بالأجر أو بمحتوى العمل أو نوع القيادة وبالتالي يتم التوصل إلى درجة الرضا الجزئي حول جانب معين من جوانب العمل. (حكيم أعراب، ص 84)

2. طريقة التدرج التجميعي لليكارت:

مهم | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | تافه

ثم تجمع درجات الفرد في كل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا من جوانب العمال ويكون مجموع درجات الفرد ممثلا لمستوى رضاه عن العمل في ذلك الجانب ويتم التعرف على صدق الجزئية في المقياس بتطبيق على عينة يؤخذ على أثرها عامل الارتباط بين درجات الأفراد في تلك المقاييس وفي تلك المقاييس ككل ويصبح هذا المعامل أساسا لقبول أو رفض المقياس الجزئي والحكم.

4. طريقة الوقائع الحرجة " لهارزبرغ ":

اعتمد هارزبرغ في تصنيعه لهذه الطريقة على الوقائع الحرجة التي وضعها " فلانغان FLANGAN " التي تستخدم لقياس سلوك العمل وتقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين للأفراد المراد قياس مشاعرهم، بحيث يتعلق السؤال الأول بذكر أوقات شعر فيها العامل بالسعادة ورضا كافيين من عمله، وسؤال ثاني يتعلق بذكر أوقات شعر فيها العامل باستياء حول عمله، وينبغي تحديد هذه الحوادث زمنيا وصف ما حدث بالتفصيل كلما أمكن مع التطرق للأسباب إذا كان ذلك ممكنا وكلما كان عدد الوقائع التي يدلي بها الفرد اكبر مع مراعاة الصدق، كلما كانت نتائج المقياس أكثر صدقا وموضوعية وبتجميع الوقائع التي يدلي بها الفرد وتصنيفها حسب الجوانب التي تتعلق بها يمكن معرفة أي جوانب من الوظيفة تعتبر مرضية بالنسبة للعمال وأي منها تعتبر ذلك وتسبب لهم الاستياء وعدم الرضا ويمكن تقادي جوانب النقص المتعلقة بالذاتية في سرد الوقائع وصعوبة تبويب النتائج وذلك بتجميع ما أمكن من الوقائع الحرجة التي تسبب الرضا، والاستياء في قائمة واحدة ضمن جوانب معينة ويطلب من العامل الإشارة إلى هذه الوقائع التي يكون قد تعرض إلى بعضها.(حكيم أعراب، ص 89)

كما استخدم كل من " روشلز وبروجوديكسن " أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين يقوموا بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر ودوافع

وحواف، أولئك العاملين ما تمت ملاحظته من جانب سلوكهم أما " كاتزل " فكان يرى إلى ان درجة الرضا عن العمل تمثل الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه من العمل وقد عبر عن مقدار الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

$$\frac{(أ - ح - ط)}{ط} = \text{الرضا}$$

حيث:

أ: مقدار العمل؛

ح: المقدار الفعلي المحقق من العمل؛

ط: المقدار الذي يطمح العامل إلى تحقيقه. (حكيم أعراب، ص 87)

5. طريقة " مينسوتا " لقياس الرضا:

يعتبر مقياس " مينسوتا " من المقاييس الشائعة لاستخدام القياس ويستعمل في ذلك عدة جوانب الرضا عن العمل وتشمل تلك الجوانب استخدام القدرات، الانجاز، التقدم، زملاء العمل، التقدير، المقياس يمكن النظر ومن خلال هذا للرضا على انه تطابق بين ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات، فهو إذن رد فعل تقويمي وانفعالي يقوم مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفة ونستعرض أبعاد الرضا المهني كما يقيسها استبيان " مينسوتا " لقياس الرضا.

11. القيم الأخلاقية	1. استخدام القدرات
12. التقدير	2. الانجاز
13. المسؤولية	3. مستوى النشاط
14. الأمان	4. التقدم
15. الخدمات الاجتماعية	5. السلطة
16. المركز الاجتماعي	6. سياسات وممارسات الشركة
17. الإشراف- العلاقات الإنسانية	7. التعويضات
18. الإشراف- الجوانب الفنية	8. زملاء العمل
19. التنوع	9. الإبداع
20 ظروف العمل	10. الاستقلالية

(حكيم أعراب، ص 90)

خلاصة الفصل:

كخلاصة لهذا الفصل يمكن القول ان الرضا الوظيفي له أهمية في تنمية وتطوير 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 ان معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف فبالتالي من بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية

1. الدراسة الاستطلاعية.
2. منهج الدراسة
3. مجتمع الدراسة
4. عينة الدراسة
5. أدوات جمع البيانات
6. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1. الدراسة الاستطلاعية:**• التعريف بالمؤسسة:**

تعتبر مؤسسة الحماية المدنية بالبويرة من بين المصالح الخارجية للحماية المدنية، وهي كمركز المديرية العامة على مستوى ولاية البويرة تابعة إداريا للمديرية العامة للحماية المدنية تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

• لمحة تاريخية عن مصالح الحماية المدنية:

نشأت مؤسسة الحماية المدنية بمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992 والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية والإسعافات للولاية إلى مديرية الحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها، وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة فان مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص عليها في المادة 02 من نفس المرسوم.

• الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة الحماية المدنية بولاية البويرة على في الجهة الشرقية للولاية على طريق تيكجدة.

• عدد العمال:

يبلغ عدد عمالها 75 عاملا (68 رجلا و 7 نساء) ويبلغ عدد الإطارات 33 إطار و42 عون تنفيذ.

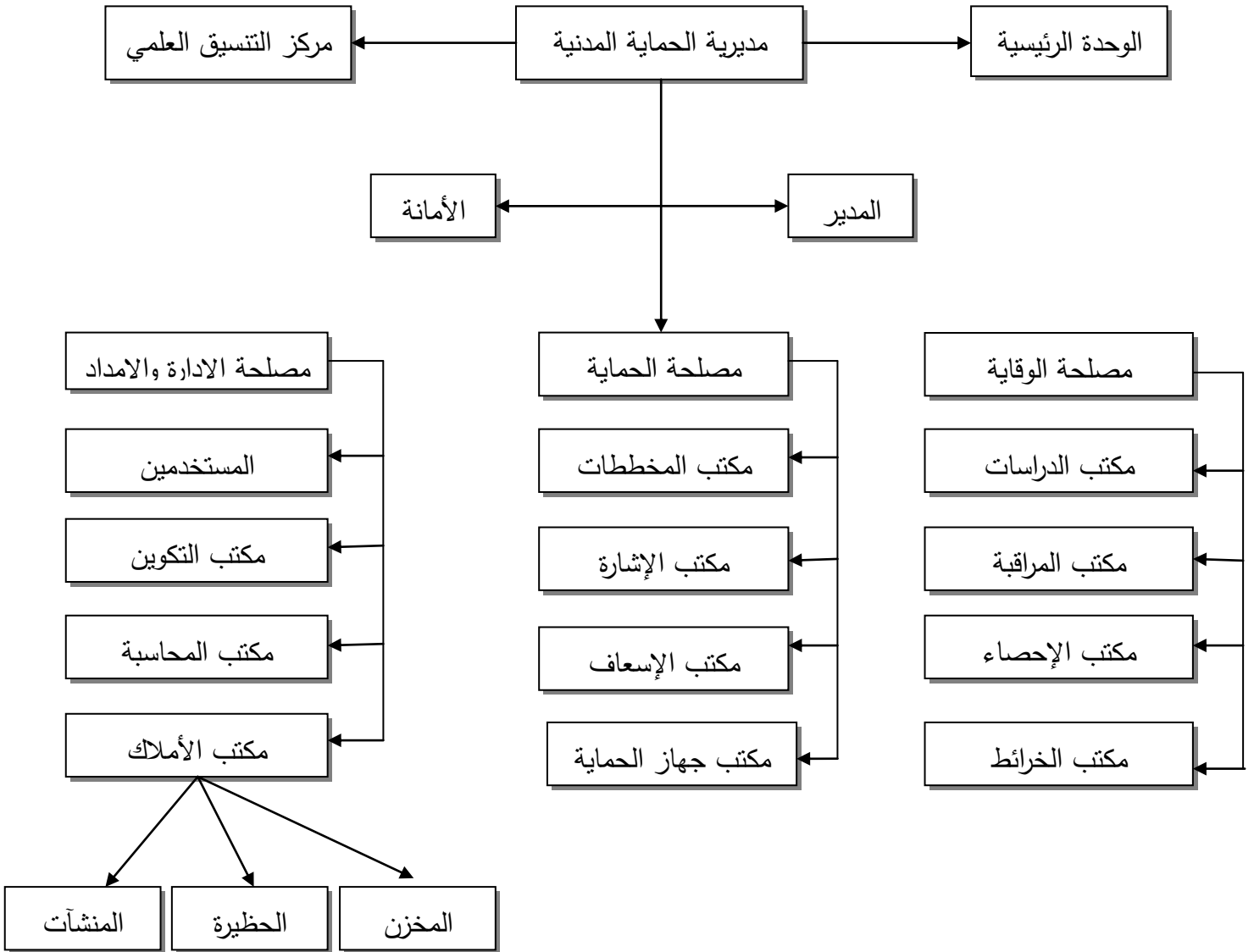
• المجال الزمني للدراسة:

حيث يمثل المجال الزمني الفترة التي نزلنا فيها إلى ميدان الدراسة، والتي أجريت في الفترة الممتدة من:

- 15 فيفري إلى 12 مارس 2020 وذلك بتطبيق الاستبيان على مرحلتين، بداية الدراسة الاستطلاعية ثم الأساسية، وكذلك الحصول على المعلومات والبيانات الأولية عن ميدان الدراسة.

• تخصص المؤسسة:

- مصلحة الوقاية؛
- مصلحة الحماية؛
- مصلحة الإدارة والإمداد.



الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية البويرة

2. منهج الدراسة:

من اجل تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر تلاؤماً مع أهداف الدراسة، حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه « المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً كما وكيفا»

حيث يقوم المنهج على مرحلتين أساسيتين هما:

- **المرحلة الأولى:** مرحلة الاستكشاف والصياغة: التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات وهب تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع البحث والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية للدراسة ومن ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من الاستبصار للمشكلة.

- **المرحلة الثانية:** وتعتبر مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلاً يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم التفسير الملائم لها. حيث استخدمنا المنهج الوصفي في دراستنا هذه لأنه يتلاءم وموضوع البحث الذي ينطلق من معرفة واقع العلاقات الإنسانية لدى أعوان الحماية المدنية وكذا تأثيرها وعلاقتها بأدائهم الوظيفي.

• مجتمع الدراسة:

أجريت هذه الدراسة على أعوان الحماية المدنية بمديرية الحماية المدنية بولاية البويرة، لذلك فان مجتمع الدراسة الحالية يتضمن كافة الأعوان العاملين في المديرية. ثم الترخيص بإجراء الدراسة الميدانية من طرف مديرية الحماية المدنية لولاية البويرة خلال الفترة الممتدة من:

2020/02/15 إلى 2020/03/12 وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة (75) مستخدم، منهم

(68) ذكور بنسبة (91%) وعدد الإناث (7) بنسبة (9%) كما هو موضح في الجدول

التالي:

النسبة المئوية %	التكرار	البيانات / الجنس
91%	68	ذكور
9%	7	إناث
100%	75	المجموع

الجدول رقم (01): يمثل مجتمع الدراسة

• **كيفية اختيار عينة الدراسة:** حينما يصعب على الباحث جمع بياناته عن طريق الحصر الشامل الذي يطبق على جميع أفراد المجتمع الأصلي فلا مفر من ان يلجا إلى أسلوب المعاينة؛

حيث تعرف العينة بأنها ذلك النموذج من الأفراد أو الوحدات المختارة من مجتمع البحث بالطريقة العمدية أو العشوائية والذي يشمل وحدات مجتمع البحث بصفات الديمقراطية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والمهنية التي يهتم بها الباحث.

ان اختيار العينة هو السبيل الأمثل للوصول إلى نتائج منطقية وهو عنصر مهم في بناء البحث والتخطيط للوصول إلى غايته المنشودة، ولقد تم تطبيق الدراسة الميدانية الأساسية على عينة عشوائية بسيطة تم أفراد المجتمع الأصلي للدراسة من أعوان الحماية المدنية بمديرية ولاية البويرة وبالتالي يكون عدد عينة الدراية (20) عون.

• **حجم العينة** يعد الحجم الملائم للعينة هو ذلك الحجم الذي يعكس خصائص المجتمع المدروس وهذا لا يعتمد على المجتمع فحسب وإنما أيضا على مدى التباين داخل المجتمع، فكلما كان المجتمع غير متجانس كانت الحاجة إلى عينة كبيرة والعكس صحيح فان الحاجة إلى عينة كبيرة تتضاءل حينما يكوم المجتمع متجانس.

وهو ما لاحظناه في دراستنا هذه من حيث تجانس المجتمع الأصلي المدروس ولذلك لا نحتاج إلى عينة كبيرة الحجم ومن هذه الاعتبارات تم تحديد حجم العينة (20) عون بنسبة تمثيل قدرتها (26,66) من حجم المجتمع الأصلي البالغ عدد أفراداه (75) مستخدم من المديرية الولائية والوحدة الرئيسية للحماية المدنية بالبويرة.

4. أدوات جمع البيانات:

ان اختيار الأدوات المستخدمة في جمع البيانات لا تتم تلقائياً وإنما يجب مراعاة عدة نقاط كمها ميدان أو تخصص الباحث وكذا نوعية البحث وظروف وملابسات التي تحيط بالموضوع حيث تعرف الأدوات المنهجية بأنها " وسائل جمع البيانات حول الظاهرة المدروسة باستعمال منهج معين في أي بحث يتطلب من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل مساعدة ومناسبة تمكنه من الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع أي مجال الدراسة والواقع، ان اعتماد الباحث على منهج معين هو الذي يحدد نوع الأدوات التي يستعين بها في جمع هذه البيانات".

ولما كانت وسائل وأدوات جمع البيانات متعددة فقد لجأ الباحث لاستخدام أدوات متنوعة:

❖ الملاحظة:

وهي أداة لجمع البيانات وبها نستطيع تنفيذ المنهج الوصفي حيث تعمل على توجيه الانتباه والإدراك إلى ظاهرة أو حادثة معينة أو شيء ما بهدف الكشف عن أساليب الظاهرة وقوانينها.

وتعتبر الملاحظة من أهم أدوات البحث الاجتماعي التي يستخدمها الأخصائي الاجتماعي سواء مع العملاء أو الجماعات أو المجتمعات للتعرف على السمات العامة والخاصة للموضوع وملاحظة السلوك والظواهر والأفراد والمجتمعات.

ولقد استخدم الباحث وسيلة الملاحظة البسيطة والمباشرة أثناء الزيارات المتعددة التي قام بها إلى ميدان الدراسة ولقد ساهمت الملاحظة في جمع البيانات حول طبيعة علاقة العمال ببعضهم البعض وعلاقاتهم مع رؤسائهم وطريقة تعاملهم كما مكنت من الكشف عن بعض المواقف والعلاقات الداخلية في العمل وكذا الوقوف على سلوك الأعوان وأدائهم الوظيفي داخل محيط العمل، وقد أخذ الباحث هذه الملاحظات بعين الاعتبار أثناء تحليل وتفسير البيانات.

• الوثائق والسجلات:

حيث تعتبر الوثائق والسجلات من بين أدوات البحث التي يستعين بها الباحث لدراسته، كما لها أهمية بالغة في البحوث الاجتماعية والإنسانية نظرا لكشفها عن بعض الجوانب والتي يصعب ملاحظتها أو الكشف عنها عن طريق الوسائل الأخرى لجمع البيانات، كما استخدمنا هذه الأداة للاطلاع على مختلف الوثائق والسجلات الموجودة بمختلف المصالح داخل المنظمة والتي تحيط بمختلف الوثائق والسجلات الموجودة بمختلف المصالح داخل المنظمة والتي تحيط بمختلف جوانب البحث والإحصاءات والتقارير الرسمية، وبيانات حول تاريخ تأسيس المنظمة وبيانات حول الهيكل التنظيمي والعمال وتعدادهم وتوزيعهم على مختلف الوظائف والتصنيفات والترتب وقد استخدمت البيانات الموجودة في الوثائق والسجلات بما يخدم أغراض البحث.

• الاستبيان:

حيث يعرف بأنه أداة جمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبطة بأسلوب منطقي مناسب يجرى توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.

حيث يتم تصميم الاستمارة عن طريق حصر العناصر الأساسية التي يتشكل منها محتوى الموضوع المدروس في شكل أبعاد.

اولا-استبيان القيادة:

بعد استطلاع عدداً من وجهات النظر التي تناولت مفهوم أساليب القيادة من خلال الرجوع إلى عدد

من النظريات، وكذلك من خلال التعرف على وجهات نظر منفردة لا تنتمي لتلك النظريات، كما اطلعنا

على عدد من المقاييس التي تناولت مفهوم أساليب القيادة وجدنا أنه من الأفضل اختصار مقياس أساليب

القيادة في 30 فقرة.

وتضمنت خطوات إعداد مقياس أساليب القيادة ما يلي:

1. بعد الاطلاع على الدراسات الأدبيات والنقاش مع بعض المحكمين تم تحديد المجالات

التالية

للمقياس وهي مجال الأسلوب الديمقراطي ومجالاً الأسلوب الاتوقراطي والأسلوب الفوضوي. 2. اختصرت فقرات المقياس في 30 فقرة ليغطي الأساليب القيادية الثلاثة (الديمقراطي، الاتوقراطي، الفوضوي) بالنقاش مع المحكمين، مراعاة وزن المجالات بالتساوي أي لكل مجال عشر فقرات حتى أصبح المقياس بصورته النهائية في 30 فقرة، فحجم المقياس الكلي يعتبر مناسباً لأن طول المقياس له علاقة بصدقه وثباته، ولكن الطول الزائد يؤدي إلى نتيجة سلبية.

3. عدلنا بعض فقرات المقياس لتكون مناسبة لمجتمع الدراسة.

4. تم عرض فقرات المقياس على المحكمين: تم عرض المقياس بصورته الأولية على خمس خبراء

من المختصين في الإدارة لإبداء آرائهم في مدى مناسبة الفقرة وانتمائها للمجال إضافة إلى وضوحها وتعليمات الاختبار، وكيفية الإجابة على فقرات الاختبار، وباعتماد النسبة 80 % من آراء المحكمين بالموافقة على الفقرة تكون الفقرة معتمدة، وتحذف الفقرة التي لا يوافق عليها أكثر من 20 % من الخبراء.

5. صدق الفقرات باستخدام ارتباط الفقرات بمجالها وتم ذلك من خلال:

أ. عينة صدق الفقرات: لاستخراج ارتباط الفقرات بمجالها بهدف أعداد المقياس بشكله النهائي ليكون صالحاً.

ب. الاتساق الداخلي: احتسبنا ارتباط كل فقرة بالدرجات الكلية للمقياس، وكذلك للمجال الذي فان الفقرات التي يقل (Ebel) تنتمي إليه، وكما هو موضح في الجداول، ووفق معيار أيبل معامل ارتباطها عن (0.19) تعد فقرات غير مناسبة لتضمينها في المقياس، فإما تعدل أو تحذف ومعظم الفقرات ذات الارتباط غير الدال كانت غير مميزة عند استخدام المقارنة بين المجموعتين، انظر الجداول

6. صدق المقياس: ينصب اهتمام معظم الباحثين حول الصدق لتوفير الدقة والتقريب في تقدير

الظاهرة، والمقياس الصادق هو الذي يحقق الوظيفة التي وضع من أجلها بشكل جيد، أي أن يقيس ما وضع من لقياسه، الصدق أنواع والمستخدم في هذه الدراسة هي:

أ. صدق المحتوى: ويعرف بأنه الصدق الذي يتم عن طريق إجراء تحليل منطقي لمواد القياس

وفقراته وبنوده لتحديد مدى تمثيله لموضوع القياس، والمواقف التي نقيسه، ويفيد هذا النوع من الصدق على التعرف على مدى قياس الاختبار للغرض الذي وضع من أجله ظاهرياً إضافة إلى نوع العبارة وأسلوبها ووضوحها، وتعليمات الاختبار وكيفية الإجابة على فقرات الاختبار، ويقسم الباحثون هذا النوع من الصدق إلى نوعين وهما:

الصدق المنطقي: وقد تحقق هذا الصدق من خلال تحيد المجالات والفقرات التي تعبر عنها، وتم ذلك من خلال الرجوع للأطر النظرية ومن خلال آراء الخبراء.

الصدق الظاهري: ويشير إيل إلى أن حكم أو رأي المحكمين على الصدق الظاهري للمقياس ذو وزن جدير بالاهتمام، وبخاصة إذا كان هؤلاء المحكمين من ذوي الدراية والخبرة، وقد تم هذا أنفاً عند تحليل فقرات المقياس عن طريق عرض المقياس على

الخبراء. ب. صدق البناء: قمنا بتحديد العلاقة بين درجات الفقرات والمقياس ككل، لان هذا يساعد على الوصول إلى تحديد ارتباط درجة الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس، وهذا يعني أن الفقرة تقيس نفس المفهوم الذي تقيسه الدرجة الكلية، وقد تحقق هذا النوع من الصدق أثناء تحليل الفقرات آنفاً.

7. ثبات المقياس: ويعني الثبات في علم القياس السلوكي دقة الاختبار في القياس أو الملاحظة،

وعدم تناقضه مع نفسه وهناك أساليب عديدة لقياس الثبات، وقد استخدم في هذه الدراسة أسلوب

التجزئة النصفية وكما يلي:

أسلوب التجزئة النصفية: يعد أسلوب التجزئة النصفية للاختبار الأسلوب الأكثر دقة لأنه أداة وصف أساليب القيادة قام الباحث ببناء هذه الأداة معتمداً على عدد من الأدوات التي استخدمت في دراسات سابقة، فقد تم بناء أداة وصف أساليب القيادة من خلال دراسة، كما تم الاستعانة بأداة والتي يتغلب على بعض عيوب إعادة الاختبار، وقد حللنا درجات عينة التمييز البالغ حجمها 10 عمال، وتم ذلك عن طريق تقسيم كل مجال من مجالات المقياس إلى قسمين:

الأول: يتكون من الفقرات الفردية للمجال. 0

الثاني: يتكون من الفقرات الزوجية. 0

أداة وصف أساليب القيادة قام الباحث ببناء هذه الأداة معتمداً على عدد من الأدوات التي استخدمت في دراسات سابقة، فقد تم بناء أداة وصف أساليب القيادة من خلال دراسة، كما تم الاستعانة بأداة والتي قام بوصفها، وكذلك تم الاستعانة بالدراسات المتعلقة بالنمط القيادي التي تم التطرق إليها في الفصول النظرية.

وقد اشتملت الأداة الحالية على خمسة أبعاد و (30) فقرة، استخدم فيها الباحث سلماً وصفيّاً متدرجاً متكوناً من خمسة مستويات (حسب تدرج ليكارت الخماسي) للإجابة على الفقرات (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد كانت المجالات والفقرات على النحو التالي:

المجال الأول: النمط القيادي الديمقراطي.

المجال الثاني: النمط القيادي الأوتوقراطي.

المجال الثالث: النمط القيادي التسيبي.

بالإضافة إلى بعض البنود التي تحتوي على بعض البيانات الديمغرافية كالعمر، الجنس، الخبرة والمستوى التعليمي بغرض معرفة ما اذ كان لهذه الأخيرة تأثير أنماط القيادة الإدارية لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين في مؤسسة العصير والمصبرات الغذائية- نقاوس-

ثانياً- أداة قياس الرضا الوظيفي:

للوصول إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي للمرؤوسين المباشرين قام الباحث بتصميم استمارة، وذلك بالاستعانة بالأدب النظري الذي تمكن الباحث من الاطلاع عليه، وكذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة التي تم الإشارة إليها في الفصلين الأول والثالث والمتعلقة بمتغيري النمط القيادي والرضا الوظيفي، حيث اشتملت الاستمارة على (30) فقرة مقسمة على 5 محاور، وكانت الإجابة عليها متدرجة وفق سلم ليكارت الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد كانت المحاور على النحو التالي:

المحور الأول: ظروف العمل.

المحور الثاني: الرواتب والحوافز.

المحور الثالث: العلاقات مع الزملاء.

المحور الثالث: الترقية في العمل.

المحور الخامس: العدالة في معاملة المرؤوسين.

المحور السادس: نوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء.(برو هشام. 2018-2019. ص 184.185.186).

مقياس الرضا الوظيفي:

اعتمدنا في هذا البحث على مقياس أعدّ من طرف الباحثة طويل كريمة أثناء إعدادها لأطروحة الدكتوراه المعنونة بتأثير مستوى الأجر على أنماط الدافعية والرضا الوظيفي (دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية)، قدم المقياس إلى أساتذة من معهد علم النفس وعلوم التربية و الأرطوفونيا لإعطاء آرائهم حوله، ومدى ملائمة البنود لموضوع الدراسة، وكان عددهم 7 أساتذة. بعدها عمدنا إلى جمع الملاحظات المقدمة لتصحيح الأخطاء من جهة، وحذف البنود التي لا تخدم الموضوع من جهة أخرى. حيث تم إختزال 18 بند، أي من 68 بند احتفظنا بـ50 بند في مقياس الرضا الوظيفي. ولحساب صدق وثبات مختلف البنود، بهدف تعديل صياغة العبارات الغامضة، وحذف البنود السالبة من المقياس، تم تطبيق المقياس على عينة مكونة من ستين (60) فردا (إطار) اختيروا عشوائيا من المجتمع الأصلي المكون من 270 إطارا مقسمين على مختلف الوحدات المكونة لقسم السيارات الصناعية « D.V.I » ، تراوحت أعمارهم بين 30 و 57 سنة.

بعد جمع كل المقاييس، تحصلت على النتائج النهائية، وقامت بحساب ثبات المقياس بالاعتماد على معامل الثبات ألفا (α) كرونباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، وهو يربط ثبات بتباين بنوده والمتحصل عليه عن طريق الحزمة الإحصائية للحوادث الإجماعية «SPSS». أين تم الإحتفاظ بالبنود الإيجابية وحذف البنود السلبية، وبلغت قيمة ألفا (α) كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي $\alpha = 0.92$. وبعد هذه النتائج تم تصميم الشكل النهائي لمقياس الرضا الوظيفي، والذي أصبح يحوي على (37) بند.

لقد تم إعادة حساب صدق وثبات المقياس مرة ثانية لأنه مرّ عليه مدة من الزمن على تطبيقه، بتقنية تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه (Test - Retest)، حيث طبق المقياس على عينة استطلاعية قوامها 71 عامل (مختلف الفئات العمالية)، وذلك بوضع أرقام على كل النسخ في التطبيق الأول مع الطلب من العامل حفظ الرقم الموجود على ورقته، ثم قمنا بإعادة تطبيق نفس المقياس على المجموعة من وفي ظروف مماثلة بعد مضي مدة زمنية وصلت إلى 18 يوما بين القياس الأول والقياس الثاني وطلب منهم وضع الرقم المسجل في النسخة الأولى. ولحساب ثبات المقياس اعتمدنا على معامل الارتباط Pearson بين نتائج القياسين، وبلغ معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي 0,968 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا دليل على أنّ النتائج المتوصل إليها تتسم بالثبات العالي. ولحساب صدق المقياس اعتمدنا على

الصدق الذاتي بتطبيق الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقدّر صدق المقياس بـ 0.98. إذا يتسم المقياس بصدق مرتفع. (طويل كريمة، 2017-2018، ص189-190)
5. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

ان تحليل البيانات من أهم خطوات تصميم الدراسة، واستخدامها في دراستنا الحالية الأساليب الإحصائية المناسبة للدراسة ولا يمكن لأي باحث الاستغناء عنها لإثبات صحة النتائج المتوصل إليها ومن بين الأساليب التي يتم الاعتماد عليها في معالجة البيانات في هذه الدراسة ما يلي:

- **التحليل الكمي:** قم الباحث بتحليل البيانات باستخدام مقاييس النزعة المركزية مستخدماً:

$$\text{التكرار والنسبة المئوية: } \% = \frac{100 \times \text{التكرار}}{n} \quad (\text{ن: عدد أفراد العينة})$$

وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد استجابات الأفراد.

- **المؤشرات الإحصائية:**

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} = \text{Mean} \quad \text{المتوسط الحسابي}$$

$$s = \sqrt{s^2} \quad \text{الانحراف المعياري}$$

- **معامل الارتباط بيرسون:**

$$r = \frac{[(n \sum_{1-1}^n x_1 y_1)] - [(\sum_{1-1}^n x_1)(\sum_{1-1}^n y_1)]}{\sqrt{[n(\sum_{1-1}^n x_1^2) - (\sum_{1-1}^n x_1)^2][n(\sum_{1-1}^n y_1^2) - (\sum_{1-1}^n y_1)^2]}}$$

خاتمة

خلاصة عامة:

كنا نتوقع ايجاد علاقة بين القيادة و الرضا الوظيفي .

وفي الأخير من خلال دراستنا التي اوصلتنا الى ضرورة اهتمام المسيرين بالرضا الوظيفي لدى العاملين و معرفة درجة تأثير الأساليب القيادية المستعملة من طرفهم في تسيير رضا العاملين تحت سلطتهم عن العمل، وضرورة الاهتمام بالعامل فهو محور المؤسسات وسبب استمرارها وتطورها وتحقيقها للأهداف التي أنشأت من اجلها، ومن هنا نرى بوجود علاقة تكاملية بين المتغيرين.

المراجع

1. المراجع باللغة العربية:

- ❖ آدم غني العتيبي، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، الأردن، 1999.
- ❖ بشير العلق، القيادة الإدارية، ط1، عمان، الأردن .
- ❖ برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2018.2019.
- ❖ حكيم أعراب، دور القيادة المباشرة في رضا العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع للتنمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، 2007-2008
- ❖ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- ❖ طويل كريمة ، 2017.2018 ، تاثير مستوى الاجر على انماط الدافعية و الرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية للشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية جامعة الجزائر 2، ابو القاسم سعد الله ، كلية العلوم الاجتماعية قسم علم النفس ، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل و التنظيم.
- ❖ عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2012.
- ❖ عصام عبد اللطيف، الرضا الوظيفي ومهارة أداء ضغوط العمل، الطبعة الأولى، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، مصر، 2015.
- ❖ علواني عمار وطيب عبد المومن، مذكرة نخرج ماستر ، علاقة الاسلوب القيادي الاداري بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنشآت الرياضية بالبويرة ،2017-2018

- ❖ لويس معلوف، المنجد في اللغة المعاصرة، دار المشرق لبنان، 2001.
- ❖ محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، 2005.
- ❖ محمود سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- ❖ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل.
- ❖ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
- ❖ ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، أنعام الحياتي، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، برنامج الماجستير في إدارة الأعمال كلية للدراسات العليا، قسم الإدارة والاقتصاد، الأكاديمية العربية للدنمارك، 2011-2012.
- ❖ ماهر مجد صالح، القيادة أساسيات و نظريات ، دار الكندي للنشر ، الاردن 2004.

الملاحق	
القيادة	الملحق رقم 01
الرضا الوظيفي	الملحق رقم 02