

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muhend Ulhağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أوحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس و علوم التربية

تخصص: علم النفس عمل و تنظيم

## القيادة الديكتاتورية و علاقتها بالرضا الوظيفي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس


إعداد الطالبة:

- شعثوع نجمة

- شلالى فاطمة الزهراء

- تواتى سيليا

السنة الجامعية: 2019/2018



# شكر و عرفان

الحمد لله ابتداءً والحمد لله انتهاءً والصلاة والسلام على خير البرية نبينا محمد

وعلى آله وصحبه وسلم

الحمد والشكر لله أن أماننا على إعداد هذه المذكرة وفقنا على إتقانها.

نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام وكل من ساعدنا وزودنا بالتوجيه

والآراء والإعداد العلمي والمنهجي

كما لا يفوتني أن نشكر كل الزملاء علم النفس العمل والتنظيم ممن قدما لنا يد

المساعدة

دون ننسى أن نشكر الوالدين الكريمين والإخوة العزاء.

وشكراً جزيلاً.



# الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل وأنار سبيلنا بنور العلوم  
ومهد لنا طريق النجاح.

نهدي ثمرة جهدا إلى

الأب العالي أطال الله في عمره وأدامه فوق رؤوسنا  
وحفظه الله لنا.

قرة العين وأقرب الناس إلى قلبنا الأمم الغالية الحبيبة  
التي مازالت تجاهد في سبيل أولادها

إلى الإخوة العزاء وكل الأهل والأقارب والأحباب

إلى جميع الأساتذة الكرام في قسم علم النفس

عامة وعلم النفس العمل والتنظيم خاصة.

إلى الأصدقاء الأوفياء لنا ورفيقات الدرب.

إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل

ولو بكلمة طيبة.





إن موضوع القيادة من أهم المواضيع التي تتطلب البحث في أي مؤسسة وذلك لأن لها تأثيرا كبيرا على فاعلية المؤسسة من جهة ورضا الفاعلين والعاملين فيها من جهة أخرى حيث أنها تشكل الحجر الأساس في العملية الإدارية، لأنها ترتبط بمدى مهارة وإتقان العملية القيادية التي يعلب فيها القائد دورا أساسيا في متابعة وتوجيه مجموعة من المساهمين والفاعلين في المؤسسة لتحقيق الهدف المسطرة لذلك فإن تحقيق هذه المؤسسة للأهداف المرجوة مرتبط بكيفية إدارة القائد والنمط القيادي الذي ينتهجه في توجيه للعاملين والصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته وذلك يكون لبناء علاقات مع العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وتحفيزهم على العمل المستمر، فالقائد الناجح يخلق جو من الراحة والتعاون بين عامليه ويدفعهم إلى تكوين فريق موحد لتحقيق الأهداف المطلوبة وهذا يساعد في تحقيق الرضا لديهم ليؤثر فيهم، فاهتمام القائد باحتياجاتهم ومتطلباتهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي، كما أن لمشاركة العاملين قائدهم اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك لأنه يساهم في تنمية شعورهم لتحقيق ذاتهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية والتي تعتبر عاملا مهما للرضا الوظيفي لهم، زيادة على ذلك استعمال القائد عملية التفويض كلما أمكن لأنها تلعب دور مهم في تنمية للكفاءات والقدرات والمهارات الإدارية للعاملين لتحقيق توازن واستقرار المؤسسة وشعورهم بإنشائهم التنظيمي ونشر الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية وغيرها خصوصا وأن القيادة تتعامل مع أفراد مختلفي الثقافات والاتجاهات.

وأحيانا نجد في بعض المؤسسات قادة ديكتاتوريين متشددين يتسلطون على العمال وهذا ما يدفع بهم

إلى عدم الرضا عن العمل وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المطلوبة.

الملاحق

الجانب

النظري

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

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



### تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى المدخل العام للدراسة وذلك من خلال عرض إشكالية للدراسة و طرح الفرضيات بالإضافة إلى أهمية وأهداف الدراسة وكذلك أهم المفاهيم والدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها والتي تعد ضرورية لكل بحث علمي.

### الإشكالية:

نالت المنطقة اهتمام العديد من الأخصائيين والباحثين على اختلاف أنواعها، منها الإنتاجية وحتى الخدماتية في مختلف القطاعات حيث يرى التيار الكلاسيكي أنها نظام مغلق ويرى أصحاب التوجه الحديث أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالعالم الخارجي، كما أن المنظمة تتكون في عدة موارد منها مالية وأخرى بشرية بدورها التي يعتمد عليها أي نظام أو مؤسسة، والمنظمات متباينة فيما بينها فمنها ناجحة تحقق كل ما تصبو إليه من أهداف ومنها فاشلة لا تحقق أهدافها وفي معظم الأحيان يرجع هذا إلى الشخص الذي يسير المنظمة، فهو يملك القدرة على السيطرة والتوجيه لتطوير المنظمة ورفع إنتاجيتها ويسمى في مجال علم النفس العمل وتنظيم بفن القيادة أو فن التأثير على الأفراد والقيادة لها عدة أنماط، قمتها القيادة الديمقراطية التي يتشارك فيها القائد القرارات مع مرؤوسية ويعتبر هذا النمط النسب لنجاح أي منظمة وهناك القيادة التسببية أو الفوضوية التي يكون فيها القائد غير مباليا بمنظمتها، تعم الفوضى المكان، وهناك موضوع بحثنا والشائعة بين المنظمات القيادة الدكتاتورية ويكون فيها القائد صاحب القرار الأول والأخير دون التشاور مع مرؤوسيه أو الأخذ برأيهم وإجبارهم على تنفيذ القرارات دون نقاش، ونجد أن العديد من المدارس تناولت هذا الموضوع بدء من تابلور الذي نادى إلى توفير الحوافز المادية والضبط والصرامة للعاملين إلى غاية مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت اهتمامها بالعامل واعتبارية أهم العناصر لتحقيق الأهداف المطلوبة وأكدت أن إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية وتحقيق الحوافز المعنوية مهمة لتحقيق الرضا الوظيفي، الذي بدوره له أهمية كبيرة على الفرد نفسه وعلى المنظمة وذلك لأنه من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها حيث يساعد على استقرار الفاعلين وبناء علاقات حسنة بين القائد والفاعلين فضل عن تنمية دوافعهم الإيجابية فالعديد من الدراسات تناولت الرضا الوظيفي إشارة منها إلى مدى الإخلاص الذي يبديه العامل لعمله وانعكاس على ذلك تقبله للأهداف المنظمة

## الفصل الأول:

ورغبته وجهه المتواصل لتطويرها، وهذا ما أكدته الدراسات الإمبريقية أن الرضا الوظيفي يعمل على زيادة الأداء الجيد والفعالية وقد تكون طبيعة العمل والنمط القيادي المتبع إحداها هذه الأخيرة تنعكس على سلوك العاملين وعملهم بناء على هذا تساءل: هل تؤثر القيادة الديكتاتورية على الرضا الوظيفي؟

### صياغة الفرضية:

- للقيادة الديكتاتورية علاقة مع الرضا الوظيفي للعمال.

### أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- إضافة معرفية وعلمية في مجال الدراسة واكتساب المعلومات.
- تفسير وفهم تأثير النمط الديكتاتوري على الرضا الوظيفي للعمال.
- معرفة الدول القيادي ونمطه وتأثير ذلك على العمال وبالتالي على أداء العمال وعلى المؤسسة واستمرارها.
- دراسة احد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات داخل المؤسسة، فموضوع القيادة يلعب دور هام وفعال في تنظيم العلاقات داخل المؤسسة.
- معرفة ما إذا كان النمط الديكتاتوري هو الأنسب لتحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة.

### أهداف البحث:

- إبراز العلاقة بين القيادة الديكتاتورية والرضا الوظيفي للعمال.
- معرفة طرق تعامل القائد الديكتاتوري مع العمال.

## الفصل الأول:

- تبيين المعنى الحقيقي للنمط الأوتوقراطي وتأثيره على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
- التعرف على القيادة الأوتوقراطية من حيث المفهوم والخصائص وأهميتها بالنسبة للعمال والمؤسسة.

### تعريف القيادة:

**لغة:** قادة، يقيد، يقود، قياد، يقود قود، قائد، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من أمام والسوق من خلف ويقال أقاده خيلا بمعنى أعطاه إياه يقودها ومنها الانصياع بمعنى الخضوع ومنها قادة وهو جمع (قائد). (تأليف جماعة من الكتاب اللغويين، ص72).

**اصطلاحا:** قد ينظر إلى القيادة كشخص، ومن ثم يمكن تحديد مفهومها بأنها مجموعة الخصائص والمهارات التي يمتاز بها القائد حتى يكون ناجحا. (محمد منير حجاب، 2004، ص431).

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

### تعريف القيادة الديكتاتورية:

#### اصطلاحا:

تعريف أيضا بأسماء مختلفة مثل القيادة العسكرية أو الاستبدادية أو الأوتوقراطية. ضمن هذا الأسلوب فإن القائد يهيمن بشكل كامل في مجال إصدار الأوامر والإشراف في العمل وتطوير السياسات ويميل إلى استخدام المركزية. (فاتن عوض الغزوي، 2010، ص141).

## الفصل الأول:

تعريف القيادة الديكتاتورية إجرائيا: قائد يتميز بالمركزية يستخدم أسلوب التهديد فهو يجبر العمال على إتباع منهجيته في العمل.

### تعريف الرضا الوظيفي:

لغة: يرضى، رضا، رضي، رضوان ومرضاة، راض (الراضي) ورض ومرضى اختاره قبله رضي فلان، بفلان صاحباً.

رضى، رضي: أعطاه إشارة رضا، شعر برضا عميق، إذن ومنه قول الفقهاء: يشهد على رضاها أي جعلوا الرضا لدلالاته عليه (تأليف جماعة من الكتاب اللغويين، 5294).

اصطلاحاً: يعني الرضا الذي يستمده الفرد من وظيفته التي يقوم بها أو الجماعة التي يعمل معها أو رؤسائه الذين يقومون بالإشراف عليه. (محمد منير حجاب، 2004، ص273).

إجرائياً: مدى استقرار العامل داخل المؤسسة وشعوره بالانتماء إليها من خلال علاقاته مع قادة المؤسسة.

### حدود البحث:

وقد شملت هذه الدراسة جانبين احدهما نظري والآخر ميداني:

• الجانب النظري يشمل فصلين: الفصل الثاني: القيادة الديكتاتورية والفصل الثالث: الرضا الوظيفي.

• الجانب الميداني: يشمل الفصل الرابع: دراسة في مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ-البويرة-الريقال.

## الفصل الأول:

### الدراسات السابقة:

#### 1. دراسة حكيم أعراب (2007-2008):

هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال المؤسسة الصناعية محل الدراسة، ولقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم العينة العشوائية الطبقية بالنسبة للعمال والمسح الشامل بالنسبة للمسؤولين واستخدم الاستبيان لجمع البيانات. (حكيم أعراب، 2007، 2008، ص27).

#### 2. دراسة بونخلة فريد (2006-2007):

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة داخل المؤسسة ومدى تأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي وتفعيل الدور القيادي في المؤسسة الجزائرية وتكوين نماذج قادرة على التنافس مع القرب والتفوق عليه في عملية التسيير والابتكار وانطلقت الدراسة من تساؤل هو: ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟

أما بالنسبة لجمع البيانات استخدام الاستبيان والمسح الشامل بالنسبة للقادة المباشرين للمؤسسة.

(بونخلة فريد، 2006-2007، ص28).

#### 3. دراسة بوقفة براهيم (2000):

تناول الباحث التحفيز في المؤسسة الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي وتساؤل الباحث هل يمكن لنمط القيادة يخلق جو اجتماعيا ملائما لرفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين وأجريت الدراسة على 112 عامل بإتباع المنهج الوظيفي والمقابلة والاستبيان كأدتين لجمع البيانات وتوصل الباحث إلى أن القيادة تخلق جو مناسب للرضا الوظيفي (عبد الرحمان عزيزو، 2015، ص14).

#### 4. دراسة دورياك (2012):

تتاولت الجو الاجتماعي للعمل بين القطاع العامل والقطاع الخاص وشملت عينة من 750 عامل

منهم 550 من القطاع العامل حيث توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- 46% من عمال القطاع العام راضون وظيفيا.
- 51% من مشرفي القطاع العام راضون وظيفيا.
- أهم عوامل الرضا الوظيفي هي الروح الجماعية في العمل والأجر. (عبد الرحمان عزيزو، 2015، ص19).

### خلاصة:

في هذا الفصل حاولنا بناء إشكالية من خلال الاعتماد على الطرق المنهجية اللازمة مع توضيحنا للأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع وأهم شيء تطرقنا إلى الأهداف التي تستخلصها من الدراسة مستعينين في الأخير ببعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى نفس الموضوع الذي تعالجه والذي فتح لنا المجال لتقديم الدراسة الحالية.



## الفصل الثاني: دافعية الإنجاز

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية القيادة

1. تعريف القيادة:

2. المفهوم النفسي للقيادة:

3. خصائص القيادة:

4. أهمية القيادة":

5. نظريات القيادة:

المبحث الثاني: القيادة الديكتاتورية

1. مفهوم القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية):

2. مبادئ القيادة الديكتاتورية:

3. أشكال القيادة الديكتاتورية:

4. مزايا وعيوب القيادة الديكتاتورية:

5. صفات القائد الأوتوقراطي:

خلاصة.

### تمهيد:

إن القيادة عنصر مهم وضروري في المنظمات لازدهار إنتاجها وتطورها على مختلف الأصعدة عليها تتوقف فعاليتها واستمرار وجودها وبقائها وبناء على هذا أدت مختلف الدراسات في هذا الميدان إلى تطوير عدة أدوات لقياس الأساليب والأنماط القيادية التي يمكن استعمالها في تقييم القدرات القيادية وكيفية تأثيرها على أداء ورضا العاملين في عملهم ومن هذه الأنماط النمط الديكتاتوري الذي يؤثر على العاملين في مختلف المجالات ومعظم المنظمات.

المبحث الأول: ماهية القيادة

1. تعريف القيادة:

- فنفر: هي عبارة عن تفاعل بين القائد وآخرون بحيث يحاول التأثير على الآخرين من أجل إتباع نهجه واستخدام أساليب عديدة مثل: التحفيز حين يصبحون تابعين له وبالتالي تحقيق الأهداف. (فاتن عواض الغزو، 2010، ص).

- باس: يرى بأنها العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب. (درويش شهيناز، 2012، ص31، 32).

- ستوغديل: عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف (سامر جلده، 2009، ص146).

- فيدلر: يرى بأنها عملية التأثير على الآخرين بهدف أداء عمل مشترك (حسين عبد الحميد أحمد شوان، 2010، ص16).

- تيد: يرى بأنها القدرة على التأثير على الناس لتعاونوا لتحقيق هدف معين (مدحت محمد أبو النصر، 2007، ص319).

- كامل محمد الغربي: بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرساءهم من أجل كسب تعاونهم وحقوقهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل الهدف الموضوعية. (كامل محمد الغربي، 2009، ص192).

- ألن قفال: هي النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال.

- ليكرت: يرى بأنها قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة. (معن محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد، 2007، ص138، 139).

### 2. المفهوم النفسي للقيادة:

القيادة النفسية: هي إحدى الأدوات الرئيسية التي يعتمد عليها الأفراد والمؤسسات والدول باستخدام علم النفس الاجتماعي أفضل استخدام لتحقيق أهدافها الموجهة إلى المنافسة والفكر والعقيدة والأفراد والأمن والاستقرار حيث أن القائد يلعب دوراً في نفسية من حوله من خلال استخدام الخطط أو الدعايات ومن الممكن أن يستخدم إجراءات إعلامية إما لرفع الروح المعنوية لدى أفراد المنظمة العاملة أو التأثير سلباً على نفسية المنافسين في الأسواق من خلال التأثير على آرائهم وعواطفهم وسلوكهم بطريقة تعنى على تحقيق الهدف. (فاتن عوض الغزو، 2010، ص13).

### 3. خصائص القيادة:

للقيادة خصائص مميزة نذكر منها ما يلي:

- تختلف القيادات من حيث نوعيتها المتباينة: ومعناها أن القيادة تقوم على علاقات تفاعلية بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات.
- عناصر القيادة متعددة الأدوار: وتتمثل في أهمية سلوك القائد وردة فعله ومرونته حسب المواقف القيادية.
- وجود التعاون خاصية هامة للقيادات.
- توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز.

#### 4. أهمية القيادة:

وتتمثل أهمية القيادة فيما يلي:

- العمل على نشر روح الإخاء والانسجام بين الأعضاء والجماعات التي يتكون منها المجتمع.
- العمل على تماسك أعضاء هذه الجماعات وتكثف جهودها لتحقيق مصالح مشتركة لسكان المجتمع.
- مساعدة الجماعات على الاتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع خطط واختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد والإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.
- العمل على حماية الجماعات التي يتكون منها المجتمع واستمرارها وإزالة أي خوف أو أي قلق يسيطر على أعضائها.
- مساعدة أعضاء الجماعات على إدراك احتياجاتها ومشكلاتها والعمل على تحديدها ووضع الأولوية لها تبعا لأهميته. (حسين عبد الحميد أحمد نشوان، 2010، ص85).

#### 5. نظريات القيادة:

تعددت النظريات التي تبحث في القيادة وتحاول تحديد وتفسير سلوك وأسباب تأثير بعض الأفراد بأفراد آخرين وبالتالي بروز شخصها كقائد وفيما يلي عرض ملخص لبعض هذه النظريات:

- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن الشخص الذي لا يملك صفات القيادة أن يصبح قائدا فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي كل هؤلاء يولدون قادة لن لديهم من الصفات الوراثية مما يجعلهم أهلا لها أي تركيز على الصفات الشخصية.

- نظرية السلوكية:

إن عدم الفعالية بنظرية السمات في القيادة خلال الخمسينيات قاد العلماء السلوكيون تركيز اهتمامهم على أن القادة المؤثرين يستخدمون أسلوباً مؤثراً وفريداً للقيادة، مما يؤثر على فعالية القائد فهي عكس نظرية السمات تركز على فاعلية القائد وليس على سماته كقائد.

- النظرية الموقفية الاحتمالية:

تقوم هذه النظرية على القول بأن أساس تحديد خصائص القيادة لا يرتبط بسمات وخصائص شخصية عامة بل ترتبط بسمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف قيادي معين، وملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف أي أخذت المتغيرات الموقفية بالاعتبار. (معين محمود عياصرة، 2007، ص147).

المبحث الثاني: القيادة الديكتاتورية

1. مفهوم القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية):

- مصطلح أوتوقراطي (Autocrates): كلمة يونانية (Autokracte) ومعناها حكم الفرد الواحد وتعني كلمة (أوتوقراطية) فصوح حقوق الفرد وممتلكاته لمصلحة الدولة.

- القيادة الأوتوقراطية: هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ من خلاله 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. (المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، 2011، ص45).

- القائد الأوتوقراطي هو القائد الذي يأمر والذي يتخذ كل القرارات والذي يطالب من مرؤوسيه القيام بالأعمال مثلما يريد بضبط وفي هذا النموذج فالمرؤوسين لا يشاركون نهائيا في عملية اتخاذ القرارات والسلطة تتمركز في القائد وهو يرفض تعويضها إلى الآخرين، والقائد الأوتوقراطي ليس لديه ثقة إطلاقا في مرؤوسيه ويبني اعتماده هذا على أساس أن المرؤوسين يتميزون باللامبالاة والتكامل وليس لديهم طموح وبالتالي فإن حث الأفراد على العمل يعتمد على التهديد والعقاب. (عبد الفتاح بوخمخ، 2011، ص235).

قائد اتوقراطي



معلومات - أوامر - تعليمات



للمرؤوسين في كافة المجالات

## 2. مبادئ القيادة الديكتاتورية:

يقوم هذا النمط من القيادة على مبادئ أساسية هي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأً أساسياً في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته.
- الاهتمام والتركيز على العمل دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالهم و رغباتهم لذا فإن الأفراد يلتزمون بالعمال رهبة لا رغبة
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثواباً أو عقاباً بموضوعية.

- الانفراد بصنع السياسات إصدار القرارات، ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل.
- اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على إنجاز العمال.
- السلطة الرسمية مخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية. (نبيل محمد مرسي، 2006، ص260).

## 3. أشكال القيادة الديكتاتورية:

هناك ثلاث أشكال رئيسية للقيادة الأوتوقراطية نذكرها:

- القيادة الأوتوقراطية الخيرة: يتصف القائد بأنه واثق في نفسه وفي طريقة أداء عمله ويرتكز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل وتبدو مهاراته الرئيسية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد هو أن ينفذه فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته. (نواف كنعان، 1999، ص161).



- القيادة الأوتوقراطية التحكيمية: توصيل وليم ريدن بعد الدراسات التي أجراها عن النمط التسلطي بأن القائد المتسلط ويبدو استبداديا بالإضافة إلى استعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين كما ينفرد في اتخاذ القرارات ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب من التنظيم الذي يقوده. (نواف كنعان، 1999، ص159).

- القيادة الأوتوقراطية اللبقة: هو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في صنع القرار عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطبعا بوجود الحرية وإيتاح فرصة المناقشة ولكن يتخذ القرار بمفرده. (نواف كنعان، 1999، ص162، 163).

#### 4. مزايا وعيوب القيادة الديكتاتورية:

- مزايا النمط القيادي الديكتاتوري:

هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجح في بعض المواقف منها:

- الموظفين الذي يخشون استعمال السلطة يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده، ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة للتخلص من عبئ المسؤولية.
  - الموظفين الذين تنقصهم الثقة في النفس.
  - الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية حيث لا تجدي الأساليب الحكيمية في إقناعهم واستجابتهم.
- (نواف كنعان، ص167).

أما جري فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في الموقف التالية:

- خلال فترة الأزمات، وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيراً معترفاً بقدرته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كان هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئيين. (حسن محمود حسن ناصر، 2010، ص44).

#### - عيوب النمط القيادي الديكتاتوري:

ومن بين الآثار السلبية نذكر ما يلي:

- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه تستلزم إمام القائد بكل الأمور وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العلمي.
- إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية.
- إن إتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الاتصالات في اتجاه واحد -الاتصالات الهابطة- من القائد للمرؤوسين، يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- استخدام القائد الأوتوقراطي التحفيز السلبي كتوقيع العقاب عليهم، التهديد والتخويف يترتب عليه دفع المرؤوس إلى إنجاز العمل بالقدر الذي يجنيه العقاب ولا يبذل أقصى جهد في العمل.
- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه لمرؤوسيه يترتب عليه توليد شعور بالفشل والإحباط.

- ظهور التجمعات غير رسمية بين المرؤوسين داخل التنظيم الرسمي وذلك للتحقيق من التوتر النفسي والإحباط مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير رسمي.
- انخفاض الروح المعنوية للعاملين، مما يؤدي إلى إضعاف إنتاجيتهم. (نواف كنعان، ص 168، 180).

## 5. صفات القائد الأوتوقراطي:

- عديم الثقة بمرؤوسيه.
- دائم الشك.
- الهم الأول هو الحصول على نتائج العمل.
- القائد الأوتوقراطي انتقادي يهدد كثيرا.
- اتخاذ القرارات منفردا.
- يحاول إخماد الصراعات والخلافات داخل التنظيم.
- لا يستخدم أسلوب التحفيز بل يستخدم أسلوب التهديد والعقاب. فاتن عوض الغزو، 2010، ص143).

### خلاصة:

تهدف القيادة غلى تنمية كفاءات العاملين وذلك يكون من خلال رضاهم عن القائد لهم وكذلك من خلال استثمار الموارد البشرية اللازمة من خلال مختلف برامج التدريب الفعالة وعمليات التحفيز وكذلك تلبية حاجاتهم وهذا كله يساهم في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية للحفاظ على الموقع التنافسي للمنظمة.

## الفصل الثالث: التحصيل الدراسي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تمهيد:

1. تعريف الرضا الوظيفي

2. مراحل حدوث الرضا الوظيفي

3. أهمية الرضا الوظيفي

4. مظاهر الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي

1. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

2. أساليب قياس الرضا الوظيفي

3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

4. فوائد الرضا الوظيفي

خلاصة.

## المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

### تمهيد:

تعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية ولعل غموض هذا المفهوم هو الذي أدى إلى ظهور العديد من البحوث والدراسات المتتالية لهذا الموضوع نظراً لأهميته وباعتباره يتناول مشاعر واتجاهات الفرد اتجاه العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به فسوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الرضا ومظاهره والعوامل المؤثرة فيه وأهم النظريات وأساليب الرضا.

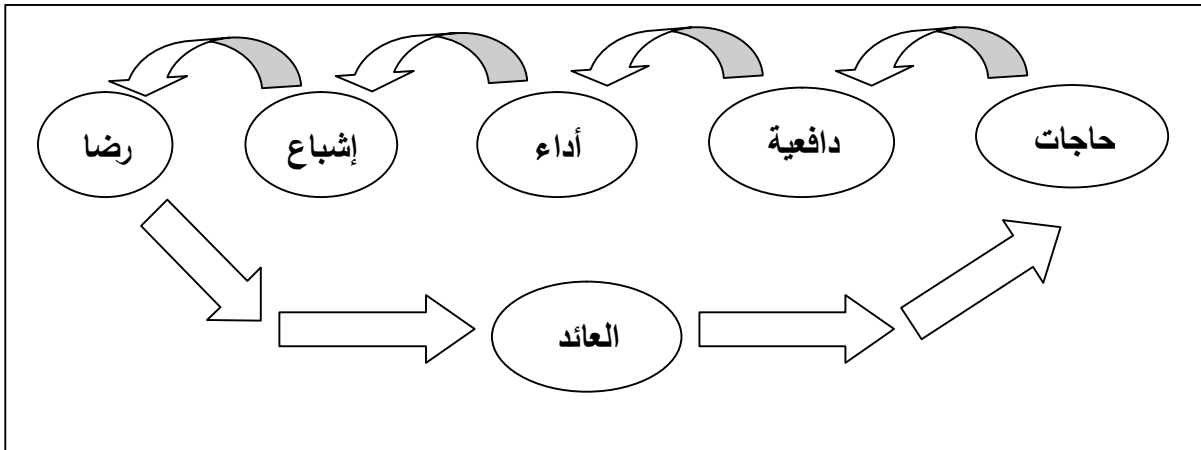
### 1. تعريف الرضا الوظيفي:

- يعرفه مصطفى عشوي: الرضا عن العمل يعبر عن مشاعر العمل نحو مقدار الانتماء الذي يشعر به العامل كشاغل للوظيفة وعضو في المنشأة. (مصطفى عشوي، 1992، ص134).
- تعريف آخر: يشير الرضا الوظيفي إلى مدى الإشباع الذي يحققه العمل أو الوظيفة بحاجات الفرد المادية والمعنوية. (عبد الفتاح محمد، دويدار، 2003، ص37).
- يعرف أيضاً: بأنه مدى تفضيل الأفراد لعملهم أو عدم تفصيلهم ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد من عمله من جهة وما يحصل عليه من حوافز ومكافآت من جهة ثابتة وقد يقصد بالرضا: رضا الفرد أو رضا الجماعة. (زياد عبد النمش، 2006، ص13).
- تعريف أحمد صقر عاشون: هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، وله تعريف آخر: حيث يعبر الرضا عن العمل بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الجـر + الرضا عن محتوى العمل +  
الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة  
العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

(أحمد صقر عاشور، 1983، ص52).

## 2. مراحل حدوث الرضا الوظيفي:



الشكل رقم 01 : ديناميكية عملية الرضا

المصدر: (شهرزاد لبصير، ص42).

شرح الشكل رقم 01:

- الحاجات: تتعدد الحاجات وتتباين من فرد لآخر وكلهم يرغبون في إشباعها.
- الدافعية: تمثل الحاجة عاملا مثيرا للدافع فيتوجه الفرد نحو مصدر إشباع تلك الحاجة.

- الأداء: تجسيد الدافع في الواقع العملية من خلال العمل الذي يقوم به الفرد اعتقاداً منه واقتناعه لأنها الوسيلة الكفيلة لتلبية حاجاته.

- الإشباع: تأدية العمل بالشكل المرغوب فيه يوصل إلى حاجة الإشباع.

- الرضا: إن إشباع الحاجات من العمل الذي يقوم به الفرد بكفاءة تجعله راضياً عن عمله وعليه كل من الحاجات والحوافز في شكل عملية متسلسلة تحدث الرضا الوظيفي.

### 3. أهمية الرضا الوظيفي:

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

- للرضا الوظيفي أهمية على الصحة العضوية مما لا شك فيه أن الحالة النفسية للفرد لها تأثيراً واضحاً على النامية العضوية وهذه الخيرة لها آثار كلك على الصحة النفسية فرصاً الفرد، يتيح معه راحة نفسية تعود بالفائدة على الحبس كله، وبهذا بعد الرضا الوظيفي أحد أهم مسببات التوازن النفسي المؤثر على الصحة العضوية.

- تعد وضعية العمل من بين عوامل الرضا ومشاكل الصحة العقلية فإذا قلنا وضعية جيدة للعمل قد يحدث الرضا لدى العامل مما يبعث الارتياح والطمأنينة وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات.

- العمل جزء لا يتجزأ من الحياة اليومية التي يعيشها الفرد فهو جزء من الكل له تأثيره الخاص على مختلف الاتجاهات في الحياة العادية للفرد فرضاً هذا الخير يكون بمثابة المصدر الأساسي في سعادة

أفراد العائلة. (عزبون زهية، 2007، ص53، 54).



#### 4. مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل وهي:

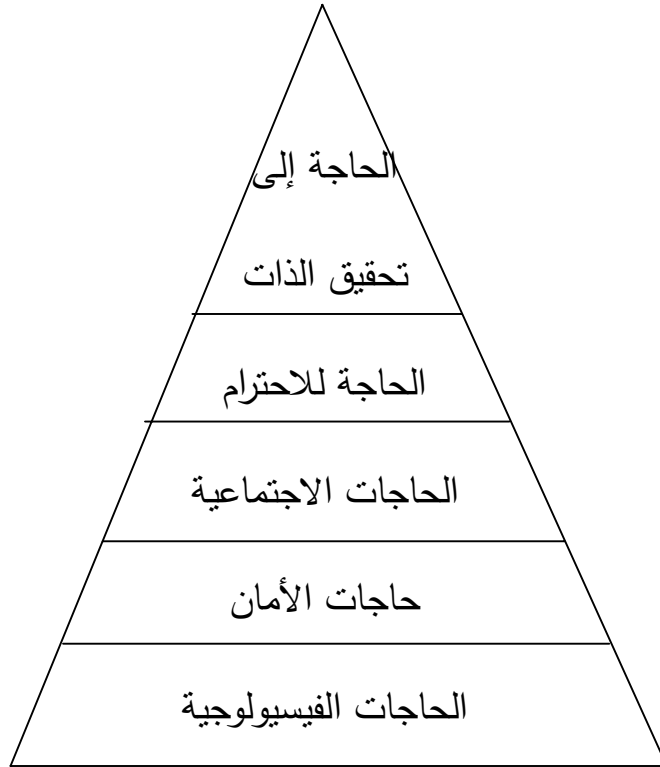
- زيادة الإنتاج ومستوى جودته: حيث وفرة الإنتاج وجودته لا يمكن أن يكون الإنتاج غلا من عمل عمال على درجة عالية من الرضا عن عملهم.
- قلة الفاقد والتالف من خامات ومستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضيين عن عملهم.
- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي ندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال.
- أن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل كلها مؤشرات تدل على الرضا للعاملين إلى حد كبير من عملهم.
- الصورة الذهنية الإيجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة ونوعها ونوع العمل بها عن طريق الأفراد العاملين، تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل.
- استجابة العاملين السريعة وتقبلهم لكل إجراءات التعديل والتطوير وإدخال التكنولوجيا وغيرها في مجال العمل ومشاركتهم الحقيقة لدفع وتطوير العمل ونظمه تدل على مدى الرضا وقدره المرتفع لدى العاملين الراضيين عن عملهم. (أشرف محمد عبد الغني، 2004، ص335).

## المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي

### 1. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:

من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ند:

أ. نظرية تدرج الحاجات لماسلو 1954: قدم ماسلو نظرية تحدد مجموعة من الحاجات الإنسانية والأهمية النسبية لكل منها في تدرج الإشباع وعلاقة هذا بالدافعية للقيام بسلوك معين وبصفة عامة تشمل هذه الحاجات الدنيا (الفسيولوجية والأمان) والحاجات العليا (حب الانتماء والتقدير والاحترام وتحقيق الذات).



شكل رقم 02: نموذج ماسلو لتوزيع الحاجات

- الحاجات الفيزيولوجية: هي الحاجات الجسمانية الأساسية الحياة مثل الحاجة إلى الطعام، الماء

النوم، الدفاء.

- حاجات الأمان: وهي تعبر عن حاجات الفرد ليكون بمأمن الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان.
- الحاجات الاجتماعية: تأتي يعد إشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف.
- الحاجة للاحترام: وهي حاجة الفرد أن يشعر بأنه محل تقدير.
- حاجات تحقيق الذات: وهي تعبر عن حاجة الفرد أن ينطلق بقدراته ومواهبه إلى أفاق تتيح له أن يكون ما تمكنه استعداداته. (محمد سليمان وآخرون، 2011، ص138).
- ب. **نظرية القيمة للوك:** يرى دوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حد وأنه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل.
- ويرى لو كان الفرد يقوم أولا بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلا ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها. (محمد سعيد سلطان، 2003، ص201).
- ج. **نظرية التوقع:** من أنصارها "فيكتول" و"فروم" وتقوم على الافتراض التالي: يختار الإنسان طريقا ما للعمل، لأنه يتوقع نتائج أو عوائد معينة منه، ومفتاح المتغيرات في نموذج "فروم" هو: التكافؤ: ويقاس شعور الأفراد اتجاه عائد شخصي.
- العائد: هو نتاج أعمال معينة ويكون العائد إيجابيا أو سلبيا في التكافؤ.

ويرى "فروم" أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة للوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف.

ويرى "كامبل" أنه يوجد نمطان للتوقع:

- التوقع للأداء الناجح بتساوي مع الجهد المبذول.

- التوقع للأداء الناجح سيؤدي إلى العائد (الناتج). (عوبد سلطان، المشعان، ص 231).

د. نظرية إكس X: يرى أنصار هذه النظرية أن:

- العامل لديه بصفة عامة كره ضمنى للعمل بحيث يعمل على تلاقيه كلما أمكنه ذلك.

- يترتب على كره العامل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على العمال وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب

وذلك أمر ضروري لكي يبذل العمال الجهد المناسب لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- أن العامل المتوسط يفضل ما يلي:

• أن يتم توجيهه للعمل.

• يرغب في تجنب المسؤولية.

• لديه طموح قليل.

• يحتاج إلى الأمان بصفة عامة.

هـ. نظرية واي: هذه النظرية على عكس نظرية إكس فهذه النظرية تبنى على الافتراضات التالية:

- أن تكاليف المجهودات المالية والذهنية الخاصة بالعمل ما هي إلا أمر طبيعي يشبه اللعب

والراحة.

- أن العامل المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة لكي لا يقبل المسؤولية فقط ولكن من

أجل البحث عنها.

- ان الالتزام بأهداف يعتبر بمثابة دالة للعوامل المرتبطة بتحقيق الأهداف.

- إن طاقة العمال لممارسة درجات عالية من التخيل والذكاء والعمل الخلاق من اجل حل المشاكل التنظيمية تعتبر من أكثر الأمور انتشارا بين العمال. (أشرف محمد عبد الغني، ص330، 331).

## 2. أساليب قياس الرضا الوظيفي:

ويقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة وتوجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي:

أ. قائمة الأسئلة: توجد عدة قوائم للأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس الرضا عن العمل وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية الأجر، اتجاهات الإدارة...الخ.  
ب. المقابلات: فيمكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل وقد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية وهي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة ضميرا.

ج. الملاحظة: حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين ومشاعرهم (عادل عبد الرزاق هاشم، ص111، 112).

بيانات ثانوية: كما أنه ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل: معدلات الغياب: فلقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل.

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

(أحمد صقر عاستون، ص405).

معدل دوران العمل:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم } X \text{ عدد الأفراد تاركى العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times 100$$

(محمد الصيرفي، 2003، ص160).

معدل ساعات العمل المفقودة: وتحسب وفقا لما يلي:

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة } X \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

(نفس المرجع احمد صقر عاشور، ص406، 407)

### 3.العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

أ. العوامل المرتبطة بذات الفرد:

- حاجات الفرد: وتمثل المشاعر وردود الأفعال لإنهاء الحرمان والتوتر الذي يصاحب وجود حاجات غير مشبعة وكلما كان الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من العمل عاليا كانت مشاعر الرضا مرتفعة، ويتوقف هذا كله على مستوى العوائد.
- قيم الفرد: تختلف القيم التي يسعى الأفراد إلى إشباعها في العمل كما تختلف الأهمية النسبية لهذه القيم من مجتمع لآخر ويمكن القول بأن القيم هي ما يعتبره الفرد مهما، وهي أكثر شيء يهتم الفرد ومن أجلها يضحي وبها يعيش.
- الشعور باحترام الذات: يؤثر شعور الفرد باحترام الذات في مجال العمل على رضا الفرد عن عمله وكلما كان إشباع حاجة احترام الذات أكبر كان الفرد أكثر رضا عن عمله.
- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد: ويرتبط بالعوامل الخاصة بمحتوى العمل والأداء وشعور الفرد بالرضا عن مستوى النجاح أو الإنجاز الذي يحققه ويرتبط هذا الشعور بمستوى الطموح والتوقعات وبين ما تحقق من إنجاز وما يحصل عليه الفرد من عوائد تولد عن هذا الشعور بالسعادة. (منصور فهمي، 1994، ص141).

- محتوى العمل: تؤثر طبيعة العمل الذي يؤديه الفرد على درجة رضاه ويرتبط بذلك العديد من المتغيرات منها:

- تنوع مهام العمل ودرجة تكرارها.
  - خبرات الفشل والنجاح.
  - الأهداف ومستوى الطموح والتوقعات.
- ب. العوامل المرتبطة بالتنظيم "العمل":

وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

- نظام الأجر ومشمولاته كالمكافآت والحوافز والترقيات.
  - الإشراف ومدى إدراك العامل ووجهة نظره حول عدالة المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشؤون عمالهم وحمايتهم لهم.
  - اللوائح والنظم ولقوانين المنظمة لسير العمل وهل هي متيسرة أو مقيدة لإجراءات العمل وتسلسله.
  - ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مسافة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتنقيفية والترويحية وساعات العمل.
  - تصميم مناخ العمل وهل يؤدي إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أو يسوده نظام الجمود.
- (أشرف محمد عبد الغني، 324).

#### 4. فوائد الرضا الوظيفي:

أ. الفوائد السلوكية والاجتماعية:

- القضاء على الخسارة الاجتماعية. (صالح، 1993، ص 79).
- زيادة الاستقرار التنظيمي لأن توفير الرضا عن العمل يزيد من ممارسة الرقابة الذاتية.
- تحفيز السلوك الإبداعي.

ب. الفوائد المالية والاقتصادية:

وتتمثل في تقليل التكاليف المتعلقة بالغياب تلك التكاليف التي تصل إلى مبالغ كبيرة جدا في بعض الأحيان، إذ أثبتت أن المنظمة التي يعمل فيها (1000) عامل فإن زيادة نسبة الغياب إلى (1) فقد

ستؤدي إلى ارتفاع التكاليف إلى 5000 دولار خلال السنة ولا تقتصر آثار الغياب على ذلك تتعداه إلى تعطيل المكائن والآلات. (الدليمي وآخرون 009، ص 127، 128).



خلاصة:

من خلال ما سبق نستنتج أن الرضا الوظيفي يمثل حوصلة مختلف المشاعر لدى العامل اتجاه عمله، حيث تمت مناقشة هذا الموضوع لإبراز دور المنظمة في تحقيق رضا العاملين عن العمل وذلك لتحقيق أهدافها والوفاء بالتزاماتها، لأن المسيرين يعتبرون الاتصال كأحد العناصر الأساسية التي تخلق جو مناسب للعمل، فالإتصال الفعال هو الذي يحدث التماسك بين الرئيس والمرؤوسين اعتمادا على الثقة المتبادلة بينهم والمعاملة فيما بينه.

الجانب

الميداني

## الفصل الرابع:

تمهيد.

1. المنهج المستخدم:
2. الدراسة الاستطلاعية:
3. مكان إجراء البحث.
4. عينة البحث:
5. أدوات جمع البيانات:
6. الأدوات الإحصائية:

خلاصة.

### تمهيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى المدخل العام للدراسة وذلك من خلال بناء الإشكالية وفرضياتها وأهدافها، سيتم في هذا الفصل إلى التطرق إلى أساليب المعالجة الميدانية من خلال معرفة المنهج المعتمد في الدراسة وذلك مكان إجراء الدراسة وكذا العينة التي تمت عليها الدراسة مع التركيز على الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

### 1. المنهج المستخدم:

كون المنهج العلمي طريق يسلكه الباحث لتعرف على موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها وهذا من أجل الوصول إلى إجابات عن الأسئلة التي تثير المشكلة.

وبما أن طبيعة الموضوع في الدراسة هو الذي يتحكم في اختيار المنهج الذي يعتمد عليه الباحث، وبما أن موضوع دراستنا هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين القيادة الديكتاتورية والرضا الوظيفي... فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي.

حيث أن المنهج الوصفي: هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل بوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها للوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل البحث. (شحاتة سليمان، 2005، ص337).

### 2. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية بحث واسع على أساس الموضوعية والمنطق الذي يمكننا من التوصل على فرضيات تعرض بدورها النقد والتحليل (محمد السيد فهمي، 2000، ص690).  
قمنا في البداية بزيارة مؤسسة الشكولاتة والبسكويت اللذيذ (البويرة)، وبعد الحصول على الموافقة من رئيس مصلحة غدارة الموارد البشرية قمنا بإجراء نظرة شاملة على المؤسسة بهدف أخذ فكرة عامة وشاملة عن إمكانية تطبيق البحث ومعرفة اتجاهات العمال نحو أعمالهم ونظراتهم إلى مسؤولهم.

### 3. مكان إجراء البحث.

1. التعريف بالمؤسسة: مؤسسة ريقال هي واحدة من تلك المؤسسات المتواجدة عبر الوطن لإنتاج وتسويق منتجاتها (الشكولاتة والبسكويت والقوفايط)، أنشئت سنة 1984.

1.1. التسمية الكاملة: بالعربية مصنع الشكولاتة والبسكويت اللذيذ ريقال.

وبالفرنسية: SARL CHOCOLATERIE BISCUITERIE LE REGAL.

وهي معروفة اقتصاديا خاصة عند الزبائن بـ الريقال أو REGAL. أو يحيايوي على اسم صاحب المصنع.

تعتبر الريقال شركة ذات المسؤولية المحدودة لأنها مسؤولية الشريك فيها عن ديونها والالتزامات المترتبة عليها وخسائرها بمقدار حصته في رأس مالها، يقدر رأس مالها بـ 1868000000 دينار جزائري، ويقع مقرها الاجتماعي في منطقة النشاطات، طريق المحطة ولاية البويرة، وعمر هذه الشركة حوالي 30 سنة.

2.1. لمحة تاريخية عن المؤسسة: في بداية عام 1984 قطعة أرض منحت ليحيايوي أرزقي من طرف بلدية البويرة في إطار الاستثمار قطعتين أرضيتين أسست فيهما مصنع الشكولاتة والبسكويت في سنة 1987 حيث بلغ عدد شركائها "آنذاك 6 أفراد من عائلة يحيايوي" وهم:

- يحيايوي ناصر 34%

- يحيايوي يوسف 6%

- يحيايوي جمال 28%

- يحيايوي أرزقي 11%

- يحيايوي بلقاسم 11%

- موح سعيد 11%

بعدها بلقاسم باع أسهمه المقدره بنسبة 11% إلى يحيايوي ناصر بالجزائر.

أرزقي تخلى أيضا عن أسهمه بقيمة 11% إلى يحيايوي ناصر الجزائر.

بعدها تغيرات الأرباح وأصبحت لـ:

- يحياوي ناصر 44.5%

- يحياوي يوسف 6%

- يحياوي جمال 38.5%

- موح سعيد 11%

أسست الشركة في 01 أبريل 1987، افتتحت برأس مال قدره 500000.00 د.ج.

- وفي 1995: 750000.00 د.ج.

- وفي 2000: 368000.00 د.ج.

- وفي 2017: 1186800.00 د.ج.

كان التسيير تحت إشراف يحياوي يوسف كل تلك السنوات، أما في 2017 تغير المسيرون وأصبح

كل من يحياوي نبيل ويحياوي جمال مسيري المؤسسة.

#### 4. عينة البحث:

عينة البحث هي مجتمع الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية وقد بلغت عينة البحث 61

عامل في المؤسسة.

#### 5. أدوات جمع البيانات:

- **الملاحظة:** اعتمدنا في بحثنا هذا على اداة من أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة التي تعتبر

الخطوة الاولى في البحث العلمي ومن أهم عناصر البحث التجريبي وأكثرها أهمية وحيوية واستخدمت هذه

الأداة لتحديد معرفة العلاقة بين القيادة الديكتاتورية والرضا الوظيفي للعمال في مجال العمل.

- **الاستبيان:** تعد صفيحة لاستبيان أحد الأسواق الأساسية في جمع البيانات والمعلومات من

مصادرها الأولية يقوم الباحث من خلالها بإعداد مجموعة من الأسئلة يقوم بإلقائها على المبحوث وجمع

إجاباته وتحليلها. (محمد عبد الغني مسعود، 1992، ص80).

### مقياس الرضا الوظيفي:

اعتمدنا في هذا البحث على مقياس أعدّ من طرف الباحثة طويل كريمة أثناء إعدادها لرسالة الماجستير، قدمت المقياس إلى أساتذة من معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا 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 اختزال 18 بند، أي من 68 بند احتفظنا بـ 50 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 كرونباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، وهو يربط ثبات بتباين بنوده والمتحصل عليه عن طريق الحزمة الإحصائية للحوادث الاجتماعية "SPSS". أين تم الاحتفاظ بالبنود الإيجابية وحذف البنود السلبية، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي  $\alpha = 0.92$  وبعد هذه النتائج تم تصميم الشكل النهائي لمقياس الرضا الوظيفي، والذي أصبح يحتوي على (37) بند.

لقد تم إعادة حساب صدق وثبات المقياس مرة ثانية لأنه مر عليه مدة من الزمن على تطبيقه، بتقنية تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه (Test - Retest)، حيث طبق المقياس على عينة استطلاعية قوامها 71 عامل (مختلف الفئات العملية)، 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 العمال، وفي ظروف مماثلة بعد مضي مدة زمنية وصلت إلى 18 يوما بين القياس الأول والقياس والثاني 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 أن النتائج المتوصل إليها تتسم بالثبات العالي. ولحساب صدق



## الفصل الرابع:

المقياس اعتمدنا على الصدق الذاتي بتطبيق الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقدر صدق المقياس بـ 0.98 إذ يتسم المقياس بصدق مرتفع.

لا أوافق بشدة	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة	البنود
					1. العمل يحقق لي الاحترام والتقدير.
					2. أنا راض عن مكاتي في المنظمة.
					3. عملي يساعدي على تحقيق أحلامي.
					4. وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي.
					5. أنا غير راض عن المنصب الذي أشغله.
					6. عملي غير مثير.
					7. أنا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي.
					8. عملي لا يتيح لي الفرض لاستخدام خبراتي.
					9. عملي لا يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي أستحقه.
					10. أرى أن نظام تقويم الأداء عادل.
					11. أرى أن المؤسسة لا تشجع العامل عند إتمام مهمته.
					12. أنا راض عن إنجازاتي وأدائي.
					13. أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم.
					14. أعتقد أن المؤسسة لا تكافئ العاملين على إنجازاتهم.
					15. أنا راض على ما حصل عليه من مكافأة حينما أتم بأداء جيد.
					16. أعتقد أن فرض التقدم في المؤسسة تتناسب طموحاتي.
					17. أعتقد أن هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل.
					18. أنا راض عن ظروف عملي الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، الضوضاء...). أجد صعوبة عند أداء عملي.

## الفصل الرابع:

					19. أجد صعوبة عند أداء عملي.
					20. لا أرى أن المشرف كلف في مجال اتخاذ القرارات.
					21. أحد نفسي غير مدفوع في العمل.
					22. أرى أن الوسائل المتوفرة ملائمة لإثارة دافعتي حتى أنجز العمل بأفضل الطرق.
					23. أعتقد أن طريقة المشرف في توجيه العمال مشجعة.
					24. أرى أن الترقية في هذه المؤسسة لا تعتمد على الكفاءة والخبرة.
					25. أجد نوعا من المساواة في معاملة المشرفين لنا.
					26. أظن أن المشرف غير كفؤ في حل المشاكل.
					27. يساعدي المشرف للقيام بعمل جيد.
					28. أرى أن هناك اشتراك في اتخاذ القرارات.
					29. اعتقد أن المشرف لا يهتم بجميع العمال.
					30. تحفيظ بي المؤسسة لحسن أدائي.
					31. تضمن وظيفتي المن والاسقرار الوظيفي.
					32. أعتقد أن عملي يوفر لي الفوائد الاقتصادية المناسبة للحفاظ على مستوى معين.
					33. أنا غير راض عن طريق اتخاذ القرارات (مركزية السلطة).
					34. أرى أن نظام الأجر في المؤسسة لا يستند إلى معايير دقيقة.
					35. أرى أن المشرف غير كفؤ في اتخاذ القرارات.
					36. أرى أن المعايير المعتمد عليها لتحديد الجر موضوعية.
					37. أرى أن نظام الجر بالمؤسسة تعطي مكافأة عادلة لمن يقوم بأداء جيد.

### الخصائص السيكومترية للاستبيان:

- **الصدق:** المقصود بصدق أداة القياس بصفة عامة هو أن نقيس أداة قياس ما ندعي قياسه، فإذا صمم من اجل قياس القدرة فعلية أن يقيس فعلا ما وضع لأجل قياسه، ويمكن حساب صدق أي أداة القياس بعدة طرق من بينها استخراج الصدق من ثبات وهو: صدق الاختبار = الجذر التربيعي للثبات.
- **الثبات:** يستند مفهوم الثبات أداة القياس علم فكرة استقرار الدرجة التي يتم جمعها بالنسبة لسمة شخص مرتين أو أكثر لقياس سمة معينة وهناك عدة طرق للتأكد من ثبات أداة القياس: طريقة إعادة الاختبار أو طريق الصور المكافئة أو طريقة التجزئية النصفية. (أحمد محمد الطيب، 1999، ص230).

### 6. الأدوات الإحصائية:

بما أن معامل الارتباط بيرسون هو مقياس قوة العلاقة بين المتغيرين وهو يقيس مقدار التغير والتأثير الذي يطرأ على Y عندما يزداد X مقدار معيناً، إنه يعطي فكرة فيما إذا كانت Y تزداد كلما ازدادت X أو أنها تنقص كلما ازدادت X أو أنها لا تتبع نمطا محددًا في الزيادة والنقصان:

$$r = \frac{N\epsilon(x. y) - (\epsilon x)(\epsilon y)}{\sqrt{[N(\epsilon x^2) - (\epsilon x)^2][N\epsilon y^2 - (\epsilon y)^2]}}$$

(محمد صبحي أبو صالح، 2007).

### خلاصة:

اعتمدنا في هذا الفصل على الخطوات المنهجية في الدراسة انطلاقاً من تحديد المنهج كما استخدمنا عدة أساليب وتقنيات لفهم واقع هذه الظاهرة في المنظمة للوصول إلى النتائج المتعلقة بالموضوع.

الخاتمة

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه تسعى لتحقيق أهدافها لضمان استمراريته في المجتمع لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة من خلال توجيه سلوك العاملين في مجال العمل باعتبارهم الركيزة الأساسية لسير المهام، لذلك فإن للقيادة دور كبير في الإدارة وتتنوع أهميتها كونها تعتمد على العنصر البشري والذي يلعب دورا هاما في نجاح القيادة أو فشلها.

وفي هذا السياق كانت النتائج المتوصل إليها تلخص إلى أن طبيعة القيادة الديكتاتورية والمبنية على عدم تفويض السلطة الذي يعد عدم التجسيد الفعلي والعملي وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات مع الرقابة الواضحة ويؤدي ذلك إلى عدم الشعور بالانتماء وعدم الاستقرار وبالتالي انعدام الشعور بالرضا الوظيفي لدى العمال، فالفائد الديكتاتوري يتفاعل مع أفراد الجماعة بكل قسوة ولا يشركهم في اتخاذ القرارات وانعدام عملية التوسيع في التفويض لمرؤوسيه.

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع:

### قائمة الكتب:

1. أحمد صقر عاشور، غدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1983.
2. أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ب.ط، 2001.
3. الدليمي أحمد كريم ناصر، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، إدارة الأوائل للنشر ط1، عمان الأردن، 2009.
4. المعهد التطوري لتنمية الموارد البشرية، القيادة الإدارية دار المعمورة للطباعة والنشر، العراض، 2011.
5. حسين احمد نشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.
6. سامر جلده، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
7. صالح أحمد علي، وعصام عبد الوهاب، الدباغ، إدارة الأفراد، مطبعة خلود، بغداد، 993.
8. عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، ب.ط، 2011.
9. عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية مفاهيم أساسية وحالات تطبيقية، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، ب.ط، 2011.
10. عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب.ط، 2003.
11. عويد سلطان مشحان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1994.
12. فانتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط4، دار الفكر للنشر والتوزيع، 2009.
14. محمد احمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهي، الرضا والولاء الوظيفي وقيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011م.



## قائمة المراجع:

15. محمد الصيرني، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2003.
16. محمد سعيد انور سليمان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ب.ط، 2005.
17. محمد صبحي أبو صالح، مبادئ الإحصاء، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
18. محمد عبد الغني مسعود، محسن أحمد الخضيرى، الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراه، مكتبة النجلو المصرية، القاهرة، 1992.
19. مدحت محمد ابو ناصر، غدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة 2007.
20. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ب.ط، 1992.
21. شحاتة سليمان، مناهج البحث بين النظري والتطبيقي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2005.
22. منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع والحوافز، دار النهضة العربية، ب.ط، 1984.
23. نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، كيف تحمي مهارتك الإدارية؟ -الكتب الجمعي الحديث-، الإسكندرية، 2006.
24. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط3، دار الثقافة، عمان، 1999.

## قائمة المعاجم:

1. تأليف جماعة من كتاب اللغويين العرب، المعجم العربي الأساس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (د.ب)، (د.ط).
2. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2004.

## رسائل ماجستير:

1. بونحلة فريد، تأثير القيادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007، 2008.

## قائمة المراجع:

2. حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
3. حكيم أعراب، ذوي القيادة المباشرة في رضا العامل، رسالة غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2007، 2008.
4. درويش شهيناز، أثر نمط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة، مذكرة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة، 2010، 2011.
5. زياد بن عبد الله الدايش، المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وفقا لنظرية هرزبورخ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2006.
6. طويل كريمة، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرها على أداء الإطارات، رسالة ماجستير، البويرة، 2008.
7. شهرزاد لبصير، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي، رسالة ماجستير غل علم الاجتماع عمل وتنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، 2000.
8. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين من القطاع العام والخاص رسالة ماجستير، 2015.
9. عزبون زيهة، التحفيز وأثاره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة، مذكرة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2006، 2007.

فهرس

المحتويات

## فهرس محتويات:

الصفحة	العنوان
	شكر وعرقان.
	الإهداء.
	فهرس المحتويات.
أ	مقدمة.
	الجانب النظري
	الفصل الأول:
3	تمهيد.
4	– الإشكالية.
5	– صياغة الفرضية.
5	– أهمية الدراسة.
5	– أهداف الدراسة.
6	– حدود البحث.
7-6	– تحديد المفاهيم.
8	– الدراسات السابقة.
10	خلاصة.
11	الفصل الثاني: القيادة الديكتاتورية
12	تمهيد.
13	المبحث الأول: ماهية القيادة.

## فهرس محتويات:

13	1. تعريف القيادة.
14	2. المفهوم النفسي للقيادة.
14	3. خصائص القيادة.
15	4. أهمية القيادة".
16-15	5. نظريات القيادة.
17	المبحث الثاني: القيادة الديكتاتورية.
17	1. مفهوم القيادة الديكتاتورية (الأوتوقراطية).
18	2. مبادئ القيادة الديكتاتورية.
19-18	3. أشكال القيادة الديكتاتورية.
20-19	4. مزايا وعيوب القيادة الديكتاتورية.
22	خلاصة.
23	الفصل الثالث: الرضا الوظيفي
24	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
24	تمهيد.
24	1. تعريف الرضا الوظيفي.
25	2. مراحل حدوث الرضا الوظيفي.
26	3. أهمية الرضا الوظيفي.
27	4. مظاهر الرضا الوظيفي.
28	المبحث الثاني: أساسيات في الرضا الوظيفي.

## فهرس محتويات:

28	1. النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.
31	2. أساليب قياس الرضا الوظيفي.
32	3. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
33	4. فوائد الرضا الوظيفي.
35	خلاصة.
36	الجانب الميداني
	الفصل الرابع:
37	تمهيد.
38	1. المنهج المستخدم.
38	2. الدراسة الاستطلاعية.
39-38	3. مكان إجراء البحث.
40	4. عينة البحث.
43-41	5. أدوات جمع البيانات.
44	6. الأدوات الإحصائية.
45	خلاصة
	الخاتمة.
	الملاحق.
	قائمة المراجع.

## ملخص البحث:

- لقد قمنا بإعداد مذكرة لنيل شهادة ليسانس تحت عنوان القيادة الدكاتورية وعلاقتها بالرضا الوظيفي إذ قمنا بصياغة الفرضية التالية:  
القيادة الدكاتورية وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

حيث تناولنا أربعة فصول:

الفصل الأول يتضمن الإطار المنهجي للدراسة حيث قمنا بإبراز أهمية وأهداف البحث.

الفصل الثاني تناولنا فيه ماهية القيادة الدكاتورية.

الفصل الثالث تناولنا فيه ماهية الرضا الوظيفي .

الفصل الرابع هو الجانب التطبيقي للبحث تطرقنا فيه إلى المنهج وأدوات جمع البيانات

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي كونه منهج يلائم طبيعة الدراسة أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فاستخدمنا الاستبيان والملاحظة واستخدمنا الأداة الإحصائية وهي

معامل بيرسون