

القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعريريج _ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية

في إطار دراسة جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعريريج _

د. سيدي صالح صبرينة جامعة سطيف

د. واكلي (آيت مجير) بديعة جامعة سطيف

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة جامعة ميتشيغان، وهذا من خلال الإجابة على التساؤل الذي مفاده: هل للنمط القيادي علاقة ذات دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي؟

وللإجابة على هذا التساؤل قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، وقد تم استخدام المنهج الارتباطي الذي هو أحد مستويات المنهج الوصفي، واستخدمنا أيضا الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تكونت عينة الدراسة من 42 فرد عامل التي أخذت بطريقة المسح الشامل وتم استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية معتمدين في ذلك على الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المهتم بالعمل والرضا الوظيفي لدى العمال عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المهتم بالعمال والرضا الوظيفي لدى العمال عند مستوى الدلالة 0.05 و 0.01.
 - وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة - النمط القيادي - دراسة جامعة ميتشيغان - الرضا الوظيفي.

Résumé :

Cette étude vise à identifier les styles d'organisation de leadership et leur relation à la satisfaction professionnelle des travailleurs dans les institutions nationales dans le cadre de l'étude de l'université du Michigan, et ce en répondant à la question de l'effet ; Est-ce qu'il ya une relation statistiquement significative entre les styles d'organisations et la satisfaction au travail ?

Pour répondre à cette question, nous avons formulé un ensemble d'hypothèses, il a été l'utilisation du curriculum corrélative qui est un des niveaux d'approche descriptive, on a également utilisé l'enquête comme un outil clé pour la collecte des données . l'échantillon de l'étude comprenait 42 travailleurs pris dans une étude exhaustive d'outils statistiques basée sur le logiciel d'analyse statistique SPSS et on a aboutit aux conclusions suivantes ;



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

-L'existence d'une relation statistiquement significative entre le style de leadership intéressé par le travaille et la satisfaction au travail chez les travailleurs au niveau de signification de 0.05 et 0.01.

- l'existence d'une relation statistiquement significative entre la direction et les travailleurs intéressés à la satisfaction au travail parmi les motifs des travailleurs au niveaux de 0.05 et 0.01 .

- l'existence de relation statistiquement significative entre le style de leadership et la satisfaction au travail.

Les mots clés: l'organisation - les styles d'organisation- l'étude de l'université du Michigan -la satisfaction professionnelle

أولا : طرح الإشكالية وتحديدها :

إن أساس النهوض باقتصاد أي بلد ونجاح وتطور أي مؤسسة وضمن استمراريته وبقائها مرهون بالعناية بمواردها البشرية واستغلال طاقاتها لتحقيق أهدافه. وذلك من خلال تهيئة جو ملائم يسوده الراحة والاطمئنان وحسن العلاقات. اذ يعد الرضا الوظيفي للعمال في أي إدارة عاملا مهما في حياتهم الوظيفية. ويرجع ذلك إلى الدور الكبير الذي يلعبه في حياتهم باعتباره الجسر الذي تحقق من خلاله فعالية المنظمة وكفاءتها.

ويعتبر الرضا عن العمل من بين الموضوعات التي لا بد من الاهتمام بها في أي منظمة حيث تسعى هذه الأخيرة إلى محاولة فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. ومن هنا فان الإدارة الناجحة هي التي تسعى إلى رفع درجة الرضا لعمالها وإيجاد التوافق والانسجام بين مصالح العمال ومصالحها. وبالتالي تكون قادرة على التحكم في اتجاهاتهم وسلوكياتهم. بمعنى تحقيق الأهداف المادية والاقتصادية للمنظمة وكذلك تحقيق الأهداف الشخصية¹.

وقد تباينت وجهات النظر حول تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي. وهذا نظرا لاختلاف البيئات ومحاور الاهتمام بينهم. فقد حدد لوثانس (lothans) ستة جوانب رئيسية للرضا الوظيفي مصدرها الراتب. والعمل نفسه والترقيات والإشراف والزملاء. وظروف العمل. كما حدد هوبوك (Hoppok) تسعة عشر عاملا تؤثر في الرضا الوظيفي من أبرزها :
العلاقة مع المشرفين والاستمتاع بالعمل و مستوى الإجهاد في العمل. ... الخ

وأشار كذلك حميد المعالي سنة 1986م إلى أن عدم الرضا يؤدي إلى نتائج سلبية منها : الإضراب. دوران العمل والغياب وتدني الإنتاجية والتظلمات والإهمال². لذا فقد أصبح يلاحظ أكثر فأكثر من أن أهمية المنظمات تتركز بشكل كبير على أهمية وقيمة الأشخاص الذين

¹ - خلف جاد الرب سيد . تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات. دون طبعة. دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع. دسوق. 2009.ص87

² - خلفيات عبد الفتاح. منى الملاحه. الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية. مجلة دمشق - المجلد 25 - العدد (423). 2009. ص 294



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ د. واكلي (آيت مجبر) بديعة

يسيرونها. لذلك فان القيادة التنظيمية ظاهرة اجتماعية وتنظيمية تتعلق بمجموعة من الأفراد في تنظيم معين. فمن خلال تفاعلهم وانسجامهم لسيرورة عمل الجماعة في اطار نسق ما يقود إلى تحقيق أهدافها بحيث يقومون باختيار أحد الأعضاء، وغالبا ما يكون هذا العضو متلكا لمؤهلات وقدرات تسهل له القيام بهذا الدور لتحقيق الأهداف. من حيث كونه يمارس تأثير في سلوك باقي أعضاء الجماعة¹.

هذا ما جعل المنظمات على اختلاف أحجامها تحتاج إلى قادة يتحملون المسؤولية في تحقيق الأهداف. وإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية وتحقيق رضا عمالها. والمحافظة عليهم ففقدرة القائد على التعامل مع أفرادها في المنظمة بأسلوب فعال يتطلب منه تحديد نمط قيادي مناسب لذلك. بحيث تعددت الأنماط القيادية بتعدد الباحثين والدارسين لموضوع القيادة والتي تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الأفراد القائدين والمقودين. والمواقف التي يتعرضون لها. فكل دراسة حددت مجموعة من الأنماط التي رأتها مناسبة. ومن بينها دراسة جامعة "إيوا Iowa" سنة 1939م، ودراسة جامعة "أوهايو Ohio" سنة 1940م، ودراسة جامعة "ميتشيغان" سنة 1946 Michigan. وهذه الأخيرة التي تعتبر الاطار النظري للدراسة الحالية والتي حددت بعدين أو نمطين للقيادة وهما "الاهتمام بالعمالين" ويتجلى في اهتمام القائد بأتباعه ومراعاته لحاجاتهم وحل مشاكلهم ومنحهم أكبر قدر من الحرية. ولا يهتم بتفاصيل العمل. وإنما يركز على النتائج النهائية فقط. أما البعد الثاني "الاهتمام بالعمل" والذي يهتم بتخطيط وتنظيم ورقابة شديدة والتركيز على الإنتاج. وعلى تفاصيل العمل. ويتميز بالصرامة والمراجعة المستمرة لأداء العمل.

لذا جاءت هذه الدراسة لمحاولة سد فجوات الدراسات السابقة انطلاقا من الإطار النظري لهذه الأخيرة و المتمثل في دراسة جامعة ميتشيغان. فان إشكالية الدراسة تتحدد أساسا في محاولة معرفة أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في اطار دراسة جامعة ميتشيغان لدى عمال المؤسسات الوطنية.

و لأجل تحديد إشكالية البحث في شكلها الواضح و الدقيق نطرح التساؤل التالي:

هل للنمط القيادي علاقة ذات دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات

الوطنية؟

¹ - إبراهيم بن جامع. الذكاء الانفعالي وعلاقته بفعالية القيادة. مذكرة ماجستير. غير منشورة. جامعة سطيف. الجزائر. 2010. ص 04



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيفان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

ثانيا: فرضيات الدراسة :

تنطوي هذه الدراسة على فرضية عامة و فرضيتين إجرائيتين.

1- الفرضية العامة مفادها:

لنمط القيادي علاقة ذات دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية.

2- الفرضيات الإجرائية:

الفرضية الإجرائية الأولى مفادها:

لنمط القيادي المهتم بالعمل علاقة ذات دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية.

الفرضية الإجرائية الثانية مفادها :

لنمط القيادي المهتم بالعمال علاقة ذات دلالة إحصائية بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية

ثالثا : أهداف الدراسة :

المؤكد أن لكل دراسة علمية هدف أو مجموعة أهداف يسعى الباحث لتحقيقها من خلال بحثه . أما عن الدراسة التي بين أيدينا فهي تهدف أساسا إلى :

➤ الوقوف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المهتم بالعمل والرضا الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة.

➤ الوقوف على طبيعة العلاقة بين النمط القيادي المهتم بالعمال والرضا الوظيفي في المؤسسة ميدان الدراسة .

➤ إبراز دور القيادة ومدى فعاليتها في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

رابعا : تحديد مصطلحات الدراسة :

1- تعريف القيادة:تعريف "تانينبوم ومساريك" (Tannenbaum and Massarik) 195:

"القيادة هي عملية التأثير الذي يزاولها (يمارسها) القائد بين الأفراد لتوجيههم من خلال الاتصالات إلى تحقيق أهداف محددة"¹.

¹ - بغول زهير الوجيز في الفكر الإداري.دط.مخبر التطبيقات النفسية و التربوية.جامعة منتوري. قسنطينة. الجزائر. 2011. ص 87.



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ د. واكلي (آيت مجبر) بديعة

تعريف "عبد السلام أبو قحف" 1993 :

"القيادة هي عملية التأثير على الأفراد و تشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة" ¹.

*تعريف إجرائي:

هي ذلك التفاعل بين المرؤوسين و القائد الذي تم اختياره من خلال مؤهلاته و قدراته التي يمتلكها و بالتأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة.

2- النمط القيادي :

هو الأسلوب الذي يمارسه القائد داخل التنظيم وذلك للتأثير في سلوك عماله وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة وتحسين مستوى رضاهم عن عملهم وعن قائدهم، يوجد نمطين من القيادة و اللذان يعتبران الإطار النظري للدراسة الحالية التي تظمنتهما دراسة جامعة ميتشيغان.

3- دراسة جامعة ميتشيغان (Michigan) 1946 :

انطلقت دراسات معهد البحوث الاجتماعية بجامعة ميتشيغان الأمريكية بعد الحرب العالمية الثانية ، وتولى القيام بها كل من كاتز (Katz) وليكارت (Likert) وكاهن (Kahn). وكان الغرض منها هو دراسة الفروق بين الأنماط السلوكية القيادية في المنظمات الرسمية وارتباطهما بمستوى الأداء والرضا لدى العاملين كمعيارين أساسيين لتقييم فعاليتها. وركزت الدراسات على تأثير سلوكيات القائد في أداء المجموعات الصغيرة. حيث حاولت التعرف على نمط سلوك القائد والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة ومقارنته بنمط سلوك القائد والمتغيرات المرتبطة به في الأقسام ذات الإنتاجية المنخفضة. وتوصلت الدراسات إلى تحديد نمطين من القيادة هما : النمط المهتم بالعاملين والنمط المهتم بالإنتاج (العمل).

أ- النمط المهتم بالعاملين:

يصف هذا النمط سلوك القادة الذين يتعاملون مع أتباعهم من منطلق العلاقات الإنسانية فهم ينظرون للأفراد على أن لهم أهمية ذاتية، ويؤكدون فرديتهم وحاجاتهم الشخصية وتشجيعهم في المواقف الصعبة ويهتمون بمشاعرهم، وراحتهم ويميلون إلى تفويض المسؤوليات ².

وهذا النمط يعتبر أسلوب جيد وفعال في اكتساب ثقة العمال، ودفعهم إلى إبراز أو إخراج كل القدرات والمهارات التي يمتلكونها العمال والذي ينعكس إيجابا على ارتفاع مستوى

¹ - شعبان علي حسين السيسى. أسس السلوك الإنساني بين النظرية و التطبيق. د. ط. دار الهناء للتجليد الفني. القاهرة. 2009. ص 311

² - إبراهيم بن جامع. الذكاء الانفعالي و علاقته بفعالية القيادة. مذكرة ماجستير. غير منشورة. جامعة سطيف. الجزائر. 2010. ص ص 92-93.



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجبر) بديعة

عطائهم وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة. وتحقيق مستوى عال من الرضا والروح المعنوية
لديهم.

- النمط القيادي المهتم بالعاملين إجرائيا:

هو اهتمام القائد بأتباعه ومراعاته لحاجاتهم. وحل مشاكلهم. وراحتهم النفسية
ومنحهم أكبر قدر من الحرية. ولا يهتم بتفاصيل العمل. وإنما يركز على النتائج النهائية فقط.

ب- النمط المهتم بالعمل :

يركز هذا النمط على أسلوب الإشراف المباشر واستخدام القوة الشرعية و القصرية
والالتزام جداول الإنتاج وتقييم أداء العاملين وينظرون إلى الأفراد على أنهم مجرد وسيلة لأجاز
العمل والوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

يعتبر هذا النمط عكس النمط الأول (المهتم بالعمال) ففي هذا النمط يكون القائد
يتميز بالصرامة وأجاز الأعمال الدقيقة. وهذا ما يجعل من العمال يصابون بالتوتر والقلق وعدم
الإحساس بالراحة والطمأنينة. مما يخفف لديهم مستوى الرضا. والبحث عن عمل آخر يسوده
الراحة والطمأنينة. فهنا القائد الناجح أو المتميز هو الذي يستطيع أو يعرف كيف يدمج بين
هذين النمطين. فكل نمط يكمل الآخر فهناك مواقف يهتم القائد بالعمل وهناك مواقف يجب
على القائد أن يهتم بالعمال.

أشارت نتائج دراسات جامعة ميتشيغان إلى أن النمط المهتم بالعاملين يرتبط بمستوى
مرتفع من الإنتاجية. فالمشرفون أو القادة في الأقسام ذات الإنتاجية العالية يتميزون بكونهم
يهتمون بالجوانب الإنسانية ويسعون إلى بناء جماعات عمل فاعلة وهادفة على عكس النمط
المهتم بالإنتاج فتبين أنه يرتبط بمستوى منخفض من الإنتاجية وبدرجة متدنية ووجود مشاعر
عدائية لدى العاملين².

- النمط القيادي المهتم بالعمل إجرائيا:

هو النمط الذي يهتم فيه القائد بتخطيط العمل وتنظيم ورقابة شديدة والتركيز على
الانتاج. وعلى تفاصيل العمل. ويتميز بالصرامة والمراجعة المستمرة لأداء العمل بالكيفية
المفروضة

¹ - ملين وادي مدى ممارسة القيادات الإدارية الجزائرية لسلوكيات القيادة التحولية و معوقات ممارستها. مذكرة ماجستير غير منشورة.
جامعة سطيف. الجزائر. 2014. ص 42.

² - حسين حريم. السلوك التنظيمي. سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال. ط3. دار حامد للنشر و التوزيع. عمان. الأردن. 2009.



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيفان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

4- تعريف الرضا الوظيفي :

لقد تم تناول الرضا الوظيفي من طرف العديد من الباحثين والدارسين، منذ مطلع القرن العشرين، وهو ما أنتج تعدد مفاهيم مختلفة للرضا الوظيفي لاختلاف وجهات نظرهم حول هذا المفهوم لذا سنشير لأهم التعاريف كما يلي :

- تعريف "هوبوك" "Hoppock" 1935 :

عرفه بأنه "مجموعة الاهتمامات بالظروف المادية والبيئية التي تحمل المرء القول بكل صدق أنني راضي على وظيفتي" ¹.

- تعريف "دانيال Daniel" :

فهو يرى بأنه لا بد من التمييز بين مفهوم الرضا عن العمل، فقد يكون العاملون راضين في العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل، وليس خصائص العمل نفسه" ².

- الرضا الوظيفي إجرائياً: هو مجموعة من المشاعر الداخلية الإيجابية لدى العمال كالشعور بالطمأنينة والسعادة اتجاه العمل بصفة عامة واتجاه نمط القيادة بصفة خاصة.

خامساً: الدراسات السابقة: المجموعة الأولى: الدراسات المحلية:

*دراسة مكفس عبد الملك 2009:1- عنوان الدراسة :

"نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي.

2- أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى : - تزويد المشرفين على التسيير التربوي بما يرفع من درجة الرضا الوظيفي لدى الأساتذة باختلاف مستوياتهم وخبرتهم وبالتالي تحسين المددود التربوي.
- فتح الآفاق لدى الباحثين التربويين للبحث في العلاقة بين النمط القيادي ومتغيرات أخرى.
- معرفة الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا الوظيفي بحسب بعض المتغيرات الشخصية والوظيفة كالجنس وسنوات التدريس وشعبة التدريس.
- معرفة العلاقة الموجودة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى الأساتذة.

3- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 315 أستاذ من المجتمع الأصلي الذي يتكون من 1583 أستاذ عبر تراب ولاية مسيلة أي تقدر بنسبة 20%.

¹ ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، دط، معهد الإدارة العامة للبحوث العربية، الرياض، 1995
² طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دط، دار غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة مينشيفان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجبر) بديعة

4- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

5- الأداة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية بواسطة الحاسب الآلي (Spss) واستعمل الأساليب

الإحصائية:

- التكرار والنسب المئوية لوصف العينة وتحديد مستوى درجة الرضا.
- اختبار T-test لتحديد الفروق الفردية بين الجنسين في مستوى درجة الرضا.
- معامل تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق بين الأساتذة في درجة الرضا.
- معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي وأنماط القيادة.

6- أهم نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة على النتائج التالية :

- وجود ارتباط إيجابي قوي بين النمط القيادي الديمقراطي ودرجة الرضا بأبعاده.
 - وجود ارتباط عكسي قوي بين النمطين التسبيبي والديكتاتوري بدرجة الرضا الوظيفي غير أن النمط القيادي التسبيبي كان أقوى من الدكتاتوري.
 - توجد فروق بين الجنسين في درجة الرضا العام لصالح الذكور. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة الرضا العام باعتبار متغير شعبة التدريس وكذلك باعتبار سنوات الخبرة¹.
- تعليق على الدراسة :

اعتمد الباحث في هذه الدراسة "نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي" على أساليب إحصائية عديدة وهذه نقطة إيجابية في هذه الدراسة والتي تتمثل في برنامج Spss وذلك لحساب كل من التكرار والنسب المئوية واختبار T-test ومعامل تحليل التباين ومعامل بيرسون.

حيث استفادت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في اختيار المنهج وبناء الاطار النظري والتطبيقي واعتمدت أيضا في بناء بنود الاستبيان الخاص بالرضا الوظيفي والذي يتمثل في البند رقم (09).

¹ - مكفس عبد المالك. نمط القيادة في الإدارة المدرسية وعلاقته بالرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الثانوي. مذكرة ماجستير منشورة. جامعة باتنة، الجزائر، 2009، ص233



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجبر) بديعة

2- المجموعة الثانية :

الدراسات العربية :- * "دراسة محمد عبود الحراشة 2008":

1- عنوان الدراسة :

"النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس. وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين
في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة".

2- أهداف الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى : - التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس
وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة. وأثر كل
من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

3- عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 235 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية .

4- الأداة الإحصائية:

تمت المعالجة الإحصائية باستخدام : - المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية -
تحليل التباين المتعدد - معامل الارتباط بيرسون .

5- نتائج الدراسة:

أسفرت نتائج الدراسة على ما يلي :- أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس
جاءت بدرجة ممارسة متوسطة. إلا أن النمط المسوق كان أكثرها شيوعا.
- مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضا .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التربية
والتعليم في محافظة الطفيلة تعزى لمتغيرات (الجنس. التخصص. الخبرة. المؤهل
العلمي) وهناك علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين¹.

- تعليق على الدراسة:

من خلال نتائج الدراسة "نمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى
الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة" سنة 2008.
نلاحظ أن النمط القيادي الأكثر شيوعا هو النمط المسوق. وأنه اعتمد في اختيار الأنماط
القيادية وفق نظرية هيرسي وبلانشارد. وأيضا نفس النقد الموجه لدراسة رياض ستراك
بالنسبة للخصائص الديموغرافية خاصة المؤهل العلمي بما أنه يتعامل مع الفئة المتعلمة.

¹ محمد عبود الحراشة. النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية
والتعليم لمحافظة الطفيلة. مجلة جامعة دمشق. المجلد 24. العدد الأول. الأردن. 2008. ص 323-324.



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيفان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعريرج _ د. واكلي (آيت مجبر) بديعة

* إجراءات الدراسة الميدانية:

سادسا: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

أجريت دراستنا هذه في مقر دائرة مجانية التابعة إقليميا لولاية برج بوعريرج.

2- المجال البشري:

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة قدر عددها ب 42 فرد و هذه العينة نفسها المجتمع الإحصائي الذي أخذت منه بطريقة المسح الشامل.

سابعا: منهج الدراسة:

تماشيا مع طبيعة موضوع بحثنا. ومن أجل الوقوف على هذه الظاهرة التي تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين متغيرين هما النمط القيادي والرضا الوظيفي. استخدمنا المنهج الارتباطي الذي هو أحد مستوى من مستويات المنهج الوصفي.

ثامنا: أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد في جمع البيانات في هذه الدراسة على الاستبيان الذي يعتبر أكثر الوسائل استخداما للحصول على بيانات ومعلومات عن أفراد مجتمع الدراسة . حيث اعتمدنا في دراستنا هذه على استبيانين :

- الاستبيان الأول :

خاص بأتماط القيادة ويضم 30 بند وهي موزعة في محورين :

- المحور الأول : النمط القيادي المهتم بالعمل وينطوي على 15 بند وأرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي : 1-2-4-5-7-10-12-14-15-16-18-26-27-28.

- المحور الثاني :

النمط القيادي المهتم بالعمال وينطوي على 15 بند وأرقامها على مستوى استبيان الدراسة هي : 3-6-8-11-13-17-19-20-21-22-23-24-25-29-30.

الاستبيان الثاني :

خاص بالرضا الوظيفي ويضم 20 بند . وقد استخدمنا سلم "ليكات" لقياس الاتجاهات بثلاثة بدائل (دائما، أحيانا، أبدا). حيث تم وضع مفتاح للاستبيانين. وهذا بإعطائهما الدرجات 3-2-1 بالنسبة للبنود الإيجابية. و العكس بالنسبة للبنود السلبية ولقد تم بناء هذا الاستبيان انطلاقا من التراث النظري لموضوع الدراسة. و كذا بعض الدراسات السابقة.



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيفغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

عاشرا: الخصائص السيكومترية للاستبيان :

1- حساب معامل صدق الاستبيان :

تم عرض الاستبيان على (8) محكمين في التخصص "علم النفس التنظيم والعمل" ، تم حساب صدق الاستبيان بتطبيق معادلة لوشي "Lushai" .

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة المحكمين على بنود الاستبيان وعليه كان :

- صدق المحكمين لاستبيان القيادة = 0.87.
- صدق المحكمين لاستبيان الرضا الوظيفي = 0.95.

- تعليق :

فهذا مؤشر يدل على أن محاور الدراسة متجانسة وصادقة لما وضعت لقياسه .

2- حساب معامل ثبات الاستبيان :

بعد التأكد من صدق المحتوى لأداة البحث قمنا بتوزيع الاستبيان بعد تعديله على عينة يتراوح عددها (15) فرد من عمال دائرة مجانية للتعرف على مدى ثبات الاستبيان، وهذا عن طريقه معادلة "الفا كرونباخ" وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss لتوزيع البيانات وكانت النتائج على النحو التالي :

معامل ألفا كرونباخ	النتيجة
محور النمط القيادي المهتم بالعمل	0.82
محور النمط القيادي المهتم بالعمال	0.87
لاستبيان القيادة	0.84
لاستبيان الرضا الوظيفي	0.91

جدول رقم (01) : يوضح معامل ألفا كرونباخ لاستبيان القيادة والرضا

- تعليق :

وهذا مؤشر يدل على أن محاور الدراسة صادقة وثابتة لما وضعت لقياسه.

عشرة: عينة الدراسة :

تم توزيع الاستبيان على عينة من الدراسة المتمثلة في 42 فرد عامل، وهذه العينة أكثر من 30 حسب شروط روسكو لاختيار العينة، وهي تعتبر المجتمع الإحصائي الذي أخذ بطريقة المسح الشامل.

احدى عشر: الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

سنقوم في هذه الخطوة بمعرفة مدى تحقق فرضيات الدراسة والتي في مجملها فرضيات تهدف لمعرفة العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية، وقد



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيفغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

تم استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss في حساب الارتباط وهذا
باستخدام معامل ارتباط سبيرمان براون للترتيب.

أثنى عشر: عرض ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات البحث :

1- مناقشة الفرضية الإجرائية الأولى: والجدول التالي يوضح نتائج الفرضية الإجرائية الأولى :

Corrélations

	النمط المهتم بالعمل	الرضا
Rho Coefficient de corrélation de spearman Sig. (bilatérale) N	1.000 42	0000.624**
Coefficient de corrélation Sig. (bilatérale) N	.624** .000 42	42 1.000 42

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

جدول رقم (02) : يوضح قيمة Rho de spearman بالنسبة للفرضية الإجرائية

الأولى

القراءة الإحصائية:

بالرجوع إلى الجدول رقم (02) المبين أعلاه وعلى اعتبار أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig) والمساوية لـ 0.00 أقل من 0.05 و 0.01 يتبين لنا :

- وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي المهتم بالعمل والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى تحقق هذه الفرضية عند هذا المستوى من الدلالة وهذا يدل على قبول الفرض البديل H_1 ورفض الفرضي الصفري H_0 .
- وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي المهتم بالعمل والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير إلى تحقق هذه الفرضية عند هذا المستوى من الدلالة وهذا يدل على قبول الفرض البديل H_1 ورفض الفرضي الصفري H_0 .



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيفغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ د. واكلي (آيت مجبر) بديعة

2- مناقشة الفرضية الإجرائية الثانية: والجدول التالي يوضح نتائج الفرضية الإجرائية الثانية

Corrélations:

	النمط المهتم بالعمل	الرضا
Coefficient de corrélation	1.000	6700000.**
Rho de spearman		
Sig. (bilatérale)	42	42
N	.670**	1.000
Coefficient de corrélation	.000	
Sig. (bilatérale)	42	42
N		

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

جدول رقم (03) : يوضح قيمة Rho de spearman بالنسبة للفرضية الإجرائية

الثانية.

القراءة الإحصائية:

بالرجوع إلى الجدول رقم (03) المبين أعلاه وعلى اعتبار أن قيمة الدلالة الإحصائية (Sig)

والمساوية لـ 0.00 أقل من 0.05 و 0.01 يتبين لنا :

- وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي المهتم بالعمال والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية عند مستوى الدلالة 0.05 مما يشير إلى تحقق هذه الفرضية عند هذا المستوى من الدلالة وهذا يدل على قبول الفرض البديل H_1 ورفض الفرض الصفري H_0 .
- وجود علاقة دالة إحصائية بين النمط القيادي المهتم بالعمال والرضا الوظيفي لدى العمال عند مستوى الدلالة 0.01 مما يشير إلى تحقق هذه الفرضية عند هذا المستوى من الدلالة وهذا يدل على قبول الفرض البديل H_1 ورفض الفرض الصفري H_0 .

3- مناقشة الفرضية العامة:

بما أن الفرضية الإجرائية الأولى والثانية تحققتا فإن الفرضية العامة تحققت بنسبة 100%. أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية عند مستوى دلالة a 0.01 و 0.05 وهذا يدل على قبول الفرض البديل H_1 ورفض الفرض الصفري H_0 .

اقتراحات الدراسة :



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ _____ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

- بناء على نتائج الدراسة التي توصلنا إليها من خلال تحليل البيانات، و استنادا إلى ما جاء في أهداف و كذا أهمية الإشكالية المطروحة تخلص الدراسة إلى الاقتراحات التالية:
- أن يحرص مدراء المؤسسات العمومية على تحسين مستوى الرضا من خلال مشاركة جميع العمال في اتخاذ بعض القرارات .
 - العمل على تأمين كافة الاحتياجات اللازمة للعمال.
 - توفير مختص في الإرشاد النفسي داخل المؤسسة (الدائرة).
 - العمل على تنمية وتعزيز وتشجيع العمال على النمو المهني والإبداع والابتكار.
- خاتمة:

من خلال إجرائنا لهذه الدراسة الخاصة بالقيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الوطنية وفق دراسة جامعة ميتشيغان، يمكننا القول أن موضوع القيادة ذا أهمية كبيرة باعتبارها ظاهرة تنظيمية لا بد منها. فهي تجمع بين القادة والمرؤوسين في علاقة تؤثر وتأثير حيث تؤثر على العمل وأسلوبه وجودته من جهة وعلى الأفراد ونفسياتهم وتقبلهم للعمل من جهة أخرى. لذلك وجب على المؤسسة تبنيتها لقيادة مرنة تراعي الجانب العملي والإنساني معا.

ولقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة بكلى جانبيها النظري والتطبيقي أن للنمط القيادي علاقة بالرضا الوظيفي حيث أن مقر دائرة مجانية يعتمد في العملية القيادية على النمط القيادي المهتم بالعمل والعمال معا وهذا ما أثبتته نتائج الدراسة. وذلك من خلال سعي القائد دائما إلى الوصول لتحقيق درجة كبيرة من جودة الخدمة مع الحرص على تحقيق رضا العامل من خلال الاهتمام بمشاكله وحاجاته ومساعدته للوصول إلى تحقيق أهدافه.

إلا أن هذه النتائج لا يمكن تعميمها على كل المؤسسات فهي تبقى رهينة العينة التي تمت دراستها ليبقى هذا الموضوع مفتوحا للدراسات المستقبلية في جوانب مختلفة وأوسع.

1- استمارة النمط القيادي: أخي أختي العامل (ة): السلام عليكم و زحمة الله و بركاته.

الرقم	البنود	دائما	أحيانا	أبدا
01	لديه أسلوب جيد في التحفيز			
02	نادرا ما يتفاعل مع مقترحات العمال			
03	يبحث عن سبب المشكلة وليس مرتكبها			
04	يؤكد على إتباع تعليمات الإدارة دون مناقشتها			
05	ثقتة في العمال محدودة			
06	يتفادى الأساليب التي تحدث صراعات مع العمال			



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيفغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

07	يلجأ للعقاب عند ارتكاب العمال أخطاء في العمل
08	يفوض بعض صلاحياته إلى العمال
09	يشدد على العمال ليزدوا جهدا أكبر
10	يحمل العمال مسؤولية نتائج أدائهم للعمل
11	يضع دائما مبررات لأخطاء العمال
12	يميل الى تركيز جميع السلطات بيده
13	يهتم بتسويات مشاكل العمال
14	يشعري القائد بثقته في أدائي للعمل
15	يلتقي بالعمال عند الحاجة إليهم فقط
16	هدفه الأساسي هو إنجاز العمل
17	يعمل على رفع الروح المعنوية للعمال
18	يركز كثيرا على طريقة أداء العمل
19	يتفاعل مع العمال من خلال مشاركتهم في بعض المهام
20	يسعى الى تلبية حاجات العمال المختلفة
21	يسعى لإرضاء غالبية العمال
22	يحفز العمال بغض النظر عن أدائهم
23	يساعدني للوصول الى ما أطمح إليه
24	يسعى الى تكوين علاقات طيبة مع العمال
25	يتيح للعمال الفرصة للتعبير عن آرائهم و أفكارهم
26	يسعى دوما لتحقيق أفضل خدمة
27	هدفه الأساسي هو إنجاز العمل
28	يفرض الرقابة الدقيقة في أداء المهام
29	يقوم باحترام وتقدير مجهودات العمال المبذولة
30	يشجع المناقشة الجماعية لأساليب العمل



القيادة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة د. سيدي صالح صبرينة
جامعة ميتشيفغان _ دراسة ميدانية بمقر دائرة مجانية _ ولاية برج بوعرييج _ د. واكلي (آيت مجير) بديعة

2- استمارة الرضا الوظيفي .

الرقم	البنود	دائما	أحيانا	أبدا
01	تحقق لك الوظيفة التي تشغلها اجرا كافيا			
02	الوظيفة التي تشغلها تسمح لك بالترقية			
03	الأوقات التي تعمل فيها مناسبة			
04	أشعر بالفخر والاعتزاز بانتمائي للمؤسسة			
05	يتميز مكان العمل الذي أعمل فيه انه مريح وآمن			
06	الوظيفة التي تشغلها تحتوي على قدر كبير من المسؤوليات			
07	تعمل المؤسسة على تنمية قدرات العمال باستمرار			
08	علاقتك بمشرفك قائمة على الاحترام المتبادل			
09	لا أنتظر اجرا أحسن من أجري الحالي			
10	تشعر بخيبة أمل لحصولك على هذا العمل			
11	تترك عملك قبل انتهاء ساعات العمل			
12	تكثر الشكاوي لمسؤولك عن ظروف العمل			
13	تغيب عن عملك بحجة المرض			
14	ان وجدت وظيفة أخرى تغير عملك			
15	تبذل قصارى جهد لتظل سمعة المؤسسة طيبة في المجتمع			
16	تناسب مؤهلاتك العلمية مع منصب عملك			
17	تتمتع بوظيفتك أكثر ما تتمتع بوقت فراغك			
18	تسمح لك وظيفتك بإبراز كل قدراتك ومؤهلاتك العلمية			
19	أحصل على التقدير والاعتراف على ما أقوم به من جهد			
20	تقنعك الأحكام والقرارات التي يصدرها مسؤولك المباشر			

