



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

إشراف الدكتور:

- بن رجم احمد

إعداد الطالبة:

معيرش امال

السنة الجامعية: 2014/2015





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -



معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في التربية البدنية والرياضية

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي

لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة

دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة بولاية المسيلة

إشراف الدكتور:

- بن رجم احمد

إعداد الطالبة:

معيرش امال

السنة الجامعية: 2014/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وعرفان



يقول الله تعالى في محكم تنزيله:

﴿وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ﴾ "سورة النمل الآية 19"

صدق الله العظيم

بعد الحمد لله وشكره الذي وهبنا القوة والإرادة والصبر لإنجاز هذا العمل المتواضع، لا نملك إلا أن نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا لكل يد أسهمت في انجازه، ولكل صاحب فكر أورأي فتح أمامنا آفاق أرحب ومجالات أوسع للمعرفة.

ويسعدني كثيرا أن اتقدم بأسمى معاني الشكر والتقدير والاحترام لأستاذي الجليل

الأستاذ الدكتور الفاضل "بن رجم احمد" لتفضل سيادته بالإشراف على هذا البحث ولما قدمه من توجيهات ونصائح وإرشادات منهجية وما غمرنا به من رعاية، فكانت أرائه منهجا يتبعه الباحثون، فكان بحق الأخ والمعلم ادعو الله أن يمتعته بالصحة والهناء لما قدمه ويقدمه للبحث العلمي.

كما أتقدم بموفور الشكر والعرفان لكل من الدكتور بوسكرة أحمد مدير معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بولاية المسيلة والدكتور صدراتي حبيب لما قدما سيادتهما من نصائح لوضع لبنات هذا البحث ومن توجيهات سديدة سمحت لي بالسير على النهج السليم. كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ بسكري عز الدين والأستاذ ميمون فاروق والأستاذ اولادحمادي عبد الجليل لما قدموه لي من مساعدة في

صياغة عناوين هذا البحث

ووفاء للعطاء الكثير واعترافا بالجميل أتقدم بعظيم الشكر إلى كل أساتذة المعهد الذين أعطوا بغير حدود من وقتهم وعملوا بروح لا تعرف الكلل وحماسة لا تعرف الفتور.

لكل هؤلاء أقول شكرا

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
	شكر و عرفان	
أ	مقدمة	
<b>الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة</b>		
04	الخلفية النظرية	أولا
05	القيادة	1
06	مفهوم القيادة	1-1
06	نظريات القيادة	2-1
12	النمط القيادي الديمقراطي	2
13	النمط الديمقراطي	1-2
13	القيادة الديمقراطية	2-2
13	خصائص الأسلوب الديمقراطي	3-2
14	المشاركة في اتخاذ القرار	4-2
15	تفويض السلطة	5-2
16	العلاقات الإنسانية	6-2
18	القائد الديمقراطي	7-2
18	نتائج الأسلوب الديمقراطي	8-2
19	الرضى الوظيفي	3
19	مفهوم الرضى الوظيفي	1-3
20	نظريات الرضى الوظيفي	2-3
27	العوامل المؤثرة في الرضى الوظيفي	3-3
28	العوامل التي ترتبط بالرضى الوظيفي	4-3
28	أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضى عن العمل	5-3
29	أنواع الرضى الوظيفي	6-3
30	الدراسات السابقة	ثانيا
<b>الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة</b>		
38	الكلمات الدالة في الدراسة	1
41	إشكالية الدراسة	2
	أهداف الدراسة	3

الصفحة	الموضوع	التسلسل
42	أهمية الدراسة	4
42	فرضيات الدراسة	5
<b>الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة</b>		
45	الدراسة الاستطلاعية	1
45	المنهج المتبع في الدراسة	2
45	مجتمع وعينة الدراسة	3
47	أدوات جمع البيانات والمعلومات	4
48	إجراءات التطبيق الميداني للأداة	5
49	الأساليب الإحصائية	6
<b>الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها</b>		
52	عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها	1
<b>الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات</b>		
88	استنتاجات عامة	1
88	اقتراحات	2
89	الآفاق المستقبلية للدراسة	3
90	المراجع المعتمدة في الدراسة	4
	الملاحق	5
	ملخص الدراسة	6

## محتوى الجداول

الصفحة	الموضوع	التسلسل
48	قيمة الثبات لمجاور الدراسة	الجدول (1)
53	نتائج طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	الجدول (2)
54	نتائج مدى رضى العاملين عن علاقة العمل بينهم وبين رئيسهم	الجدول (3)
55	نتائج مدى ارتياح العاملين عندما تأخذ آرائهم بعين الاعتبار	الجدول (4)
56	نتائج أخذ القائد للعلاقات الإنسانية بعين الاعتبار داخل المديرية	الجدول (5)
57	نتائج مدى رضى العاملين عندما يقوم القائد بمساعدتهم في حل مشاكلهم الخاصة	الجدول (6)
58	نتائج معرفة مدى رضى العاملين عند احترام مشاعرهم من قبل رئيسهم	الجدول (7)
59	نتائج مدى رضى العاملين عندما تعاملهم مع رئيسهم بطريقة مباشرة	الجدول (8)
60	نتائج مدى تحقيق العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين للرضى الوظيفي	الجدول (9)
63	نتائج مدى رضى العاملين عندما تأخذ آرائهم وأفكارهم واستفساراتهم بعين الاعتبار	الجدول (10)
64	نتائج مدى رضى العاملين عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات من قبل رئيسهم	الجدول (11)
65	نتائج مدى استعداد العاملين في مساعدة رئيسهم في اتخاذ القرارات المناسبة.	الجدول (12)
66	نتائج مدى مساعدة اللقاءات والاجتماعات الدورية العاملين في اتخاذ القرارات	الجدول (13)
67	نتائج مدى استعداد العاملين للمشاركة في اجتماعات حل مشاكل المؤسسة.	الجدول (14)
68	نتائج مدى رضى العاملين عندما تساهم معلوماتهم في اتخاذ قرارات صائبة	الجدول (15)
69	نتائج مدى رضى العاملين عن تعاونهم مع رئيسهم في اتخاذ قرارات جيدة.	الجدول (16)
70	نتائج مدى تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق الرضى الوظيفي	الجدول (17)
73	نتائج مدى رضى العاملين عندما يقوم رئيسهم بتفويض بعض مهامه ومسؤولياته لغيره	الجدول (18)
74	نتائج مدى خلق تفويض السلطة للرضى الوظيفي داخل المؤسسة	الجدول (19)
75	نتائج دور تفويض السلطة في زيادة رضى العاملين عن العمل	الجدول (20)
76	نتائج دور تفويض السلطة من دور في زيادة ثقة العاملين في رئيسهم	الجدول (21)
77	ظموحات العاملين في حال فوضت لهم بعض المهام المهمة.	الجدول (22)
78	نتائج مدى رضى العاملين عندما تفوض لهم بعض المهام من قبل رئيسهم.	الجدول (23)
79	نتائج مدى رضى العاملين في حال لم تفوض لهم بعض السلطات من قبل رئيسهم	الجدول (24)
80	نتائج مدى تحقيق تفويض السلطة للرضى الوظيفي	الجدول (25)

## محتوى الأشكال

الصفحة	الموضوع	التسلسل
15	الخطوات العامة لعملية صنع القرار واتخاذ القرار	الشكل (1)
23	يوضح نموذج التوقع	الشكل (2)
25	يوضح نموذج بورتر ولولر	الشكل (3)
26	يوضح نظرية عدالة	الشكل (4)
53	يوضح طبيعة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين	الشكل (5)
54	يوضح مدى رضی العاملين عن علاقة العمل بينهم وبين رئيسهم.	الشكل (6)
55	يوضح مدى ارتياح العاملين عندما تأخذ آرائهم بعين الاعتبار	الشكل (7)
56	يوضح نتائج أخذ القائد للعلاقات الإنسانية بعين الاعتبار داخل المديرية	الشكل (8)
57	يوضح مدى رضی العاملين عندما يقوم القائد بمساعدتهم في حل مشاكلهم الخاصة	الشكل (9)
58	يوضح نتائج معرفة مدى رضی العاملين عند احترام مشاعرهم من قبل رئيسهم	الشكل (10)
59	يوضح نتائج مدى رضی العاملين عندما تعاملهم مع رئيسهم بطريقة مباشرة	الشكل (11)
63	يوضح مدى رضی العاملين عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات من قبل رئيسهم	الشكل (12)
64	يوضح شعور العاملين عندما تأخذ آرائهم وأفكارهم واستفساراتهم بعين الاعتبار.	الشكل (13)
65	تمثيل بياني يوضح مدى استعداد العاملين لمساعدة رئيسهم في اتخاذ القرارات المناسبة	الشكل (14)
66	يوضح مدى مساعدة اللقاءات والاجتماعات الدورية العاملين في اتخاذ القرارات	الشكل (15)
67	يوضح مدى استعداد العاملين للمشاركة في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة.	الشكل (16)
68	يوضح مدى رضی العاملين عندما تساهم معلوماتهم في اتخاذ قرارات صائبة	الشكل (17)
69	يوضح مدى رضی العاملين عن تعاونهم مع رئيسهم في اتخاذ قرارات جيدة.	الشكل (18)
73	يوضح مدى رضی العاملين عندما يقوم رئيسهم بتفويض بعض مهامه ومسؤولياته لغيره	الشكل (19)
74	يوضح مدى خلق تفويض السلطة للرضی الوظيفي داخل المؤسسة	الشكل (20)
75	يوضح دور تفويض السلطة في زيادة رضی العاملين عن العمل	الشكل (21)
76	يوضح دور تفويض السلطة من دور في زيادة ثقة العاملين في رئيسهم	الشكل (22)
77	يوضح طموحات العاملين في حال فوضت لهم بعض المهام المهمة.	الشكل (23)
78	يوضح مدى رضی العاملين عندما تفوض لهم بعض المهام من قبل رئيسهم	الشكل (24)
79	يوضح مدى رضی العاملين في حال لم تفوض لهم بعض السلطات من قبل رئيسهم	الشكل (25)

# مقدمة

## مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وحديثة.

في إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المؤسسات الحديثة، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمدبرين وهو التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في عصر المعرفة

بما أن نجاح القادة في إدارة وقيادة مؤسساتهم يتحقق هؤلاء على التكيف مع هذه التغيرات، فإن الحاجة لوجودهم أصبح أمرا ضروريا لتسيير الإدارة بشكل فعال، وهذا باعتبار أنهم يملكون المهارات والقدرات الحقيقية التي تجعلهم يؤثرين في الآخرين.

ضمن هذا السياق فالجزائر كغيرها من الدول سعت إلى إدخال بعض التعديلات التي يمكنها من مسايرة المعطيات المستجدة، كإعادة الهيكلة، استقلالية المؤسسات، والشروع في الدخول إلى اقتصاد السوق، وهذا نتيجة إلى التحولات التي فرضها النظام الدولي الجديد ورغم بعض الإنجازات المحققة فممازالت مؤسستنا تعاني من عدة مشكلات حالت دون تحقيق الأهداف المنشودة وعليه فهذه الدراسة انطلقت من فهم وتحليل مدى علاقة القائد الديمقراطي برضى العمال في التنظيم الجزائري، وهذا من حيث إيجابية أو سلبية هذا التأثير للنمط القيادي السائد في المؤسسة، مدي توفير القادة للمعلومات للمرؤوسين للعمل في ظروف جيدة، ومدي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات وما نوعية الاتصالات التي يقوم بها القائد اتجاه مرؤوسيه.

إن أهم المهارات التي يتميز بها القادة هي القدرة على اتخاذ القرارات على جميع المستويات ولن يستطيعوا ان يصلوا إلى القرار الرشيد ما لم تكن هناك دراسة علمية وموضوعية للمعطيات المتوفرة، ووجود معلومات كافية من فهم المشكلة بشكل واضح ودقيق وبالتالي الوصول إلى الحل الصائب.

في هذا المنحى تم التعرض في هذه الدراسة لمعرفة دور النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة حيث تمت معالجة هذا الموضوع من جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي.

فالجانب النظري تم الإستهلال فيه بالإطار العام للدراسة والتعرض للخلفية النظرية للموضوع من أجل التأسيس وتقديم المرجعية النظرية له، أما الجانب التطبيقي فتم من خلال إختيار المنهجية الملائمة للبحث والمناقشة، وكذلك تحليل النتائج ومناقشة الفرضيات في ضوء الدراسة للوصول إلى إستخلاص النتائج العامة منها ، وتقديم إقتراحات وآفاق مستقبلية لموضوع الدراسة .

# الفصل الأول

الخلفية النظرية والدراسات السابقة

تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد أساساً على تسيير مواردها المادية والبشرية، وهي مهام إدارية تهدف إلى تنظيم فعال وتنسيق بين الأطراف الفعالة فيها، سواء إداريين أو مشرفين أو عمال تنفيذيين... إلخ، وذلك حسب المنظور الحديث للمنظمة وهو بذلك لا يستثني طرف سواء مادي أو بشري لما يترتب على ذلك من انعكاسات في التسيير الحسن للمؤسسة بالموازاة مع تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين بها، ذلك أن المؤسسة أكثر من عتاد وآلات إنتاجية، بل هي كائنة بعناصرها البشرية التي تقوم بالتسيير، والقيادة السالفة الذكر على أحسن وجه، وبوجه الخصوص القيادة الديمقراطية .

## 1- القيادة:

### 1-1- مفهوم وتعريف القيادة:

أ- لغة: "القيود" في اللغة نقيض "السوق" يقال: يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقودة والمرشد (الفيروزي أباد، 1997، ص26).

ب- اصطلاحاً: تعددت مفاهيم وتعريفات القيادة لدى المختصين تبعاً لاختلافهم في تحديد مهام القائد، ويمكن أن نذكر منها على سبيل المثال ما يلي:

عرفت القيادة بأنها: " القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة " .

وهذا يعني أن القيادة: " عملية تواصل بين القائد أو المدير ومرؤوسيه، حيث يتبادلون المعارف والاتجاهات، ويتعاونون على إنجاز المهام الموكولة إليهم". (عباس، 2004، ص11)

وعرفها " بيتر فدرراكر " بقوله: "الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق، والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات "

أما " أرثر ويمر " فيؤكد لى أن القيادة: " هي القدرة على التأثير في الآخرين "

ويتفق معه " كونتز وأودنل " حيث يقول: " القيادة هي القدرة على إحداث تأثير في الأشخاص عن طريق الاتصال بهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف " .

وكذا "هايمان وهيلجرت " الذي عرفها بأنها: "القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم، وهذا يعني أن أي فرد لديه القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو هدف مشترك فإنه يقوم بمهمته كقائد " .

ويرى بعض الباحثين أن القيادة هي:

- نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حلول المشاكل المتعددة.
- عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.
- نشاط أو حركة تحتوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة.

ومهما يكن من أمر هذه التعريفات وتعددتها فهناك اتفاق بين الباحثين والدارسين على موضوع القيادة بأنها تشتمل على هذه العناصر:

- 1- أن كل قائد لديه أكثر من قوة يستطيع أن يؤثر بها على الناس التابعين له.
- 2- هدف القيادة أن يؤثر القائد على التابعين وذلك للوصول إلى الأهداف المحددة للجماعة.

### ج-التعريف الإجرائي:

يمكن لنا أن نعرف القيادة تعريفاً إجرائياً يتوافق مع ما سنسير عليه في بحثنا بأنها: القيادة هي أن تؤدي العمل من خلال الناس، وهذا التعريف يهتم بإنجاز العمل أكثر مما يهتم بمؤلاء الذين شاركوا في إنجاز العمل. وقد تغير ذلك الآن، فإذا لم يتم قيادة الناس، بطريقة سليمة فسوف يتعثر العمل، فالموظف الجديد يحتاج إلى ثقة الناس، ويحتاج إلى أن يثق هو في المنشأة أو المنظمة التي يعمل بها.

### 1-2-نظريات القيادة:

ساهمت العديد من النظريات والأبحاث في القيادة الإدارية في توضيح مصادر القيادة وفاعلية القائد الإداري، سنوجز أهمها حسب التسلسل الفكري: (عباس، 2004، ص15).

### 1-2-1-النظريات السلوكية:

تركز هذه النظريات على تفاعل القائد مع الجماعة وممارسة قيادتهم ولذلك فإن هذا التفاعل يؤدي إلى اكتساب الخبرات القيادية، إن شخصية القائد الناجح تتحدد وفق بعدين رئيسيين في علاقته بتابعيه.

- **البعد الأول:** تحديد أدوار العاملين لتحقيق الأهداف: إذ يقوم القائد المبادر بتحديد المهام الرئيسية لأفراد الجماعة ومعايير الأداء المطلوب منهم.

- **البعد الثاني:** المناخ التنظيمي ونوعية العلاقات السائدة حيث يركز القائد على خلق الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين وتقدير أدائهم واحترام مشاعرهم وتحقيق حاجاتهم ومساعدتهم في حل المشاكل.

إن هذا التفاعل بين القائد ومرؤوسيه يتضمن جانبين الأول الاهتمام بالعمل أو الإنتاج والثاني بالعلاقات الإنسانية أو العاملين وهذا النموذج في القيادة الإدارية عرف بالشبكة الإدارية لبليك وموتون. (فتحي، 2003، ص175-176).

### 1-2-2- نظرية الشبكة الإدارية:

تقوم هذه النظرية على أساس شبكة صممت كمدخل للتطوير التنظيمي وهي تهيئ وسيلة لتقسيم أنماط المسؤولية كقيادة ومن ثم تدريبهم ليتحولوا صوب نمط سلوك قيادي مثالي وتعرض الشبكة نماذج مختلفة لاهتمام المسؤولين ببعدين هما:

- العمل (أو الإنتاج).

- الأفراد (أو العلاقات مع العاملين).

وتعد الشبكة الإدارية جزءا من برنامج يشجع القائد على معالجة كل موقف باستخدام معرفته عن السلوك الإنساني لمروسيه، وترى هذه النظرية أن القادة يكونون أكثر فعالية عندما يكون لديهم اهتمام عال ومتوازن بكل من الأفراد والعمل (عباس، 2004، ص 17).

### 1-2-3- النظرية X والنظرية Y

تحتوي نظرية (X) على عدد من الافتراضات السلبية (عضوية الفريق العمل التي ينتج عنها أسلوب القيادة الموجهة ونظرية (Y) التي تحتوي على مجموعة من الافتراضات الايجابية (عضوية الفريق الذي ينتج عنه أسلوب القيادة المشاركة) (حديد، 2000، ص 138).

- يشير دوكلاس مكر يكور في كتاب الجانب الإنساني المؤسسة (1960) إلى طريقة جديدة في تعامل المدراء مع العاملين وفقا لمفهوم الطبيعة الإنسانية، إذ يوضح مفهومين متضادين نظرية X ونظرية Y، يقول مكر يكور أن أنصار نظرية X يقدمون الافتراضات التالية:

- العمل غير مستساغ بالوراثة.

- الإنسان العادي أو المتوسط كسول وغير طموح.

- يفضل العاملون إشرافا مباشرا.

- الأفراد عادة يتجنبون تحمل المسؤولية.

- الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.

- لتحقيق الأهداف المنظمة لا بد أن تغدق على وتحفز الأفراد العاملين.

أما أنصار نظرية (Y) فيقدمون الافتراضات الآتية:

\* الناس عادة يستمعون بالعمل

\* العمل طبيعي كاللعب.

\* تحقيق إنجاز يفخر به العامل لا يقل شأنًا عن الأجر

\* العمال ملتزمون بعملهم.

\* يميل العاملون إلى الشعور بالمسؤولية

\* العاملون على كافة المستويات يميلون على إلى الإبداع الاصاله في العمل إذا أعطوا الفرصة لإظهار ذلك هذه النظريات جاءت لتساعد المديرين على الفهم الأفضل لسلوكيات الأفراد، كل هذا من أجل فهم الأسلوب الإداري والفلسفة الإدارية المناطة به وهو يعكس كيفية التعامل مع العاملين. (عباس، 2004، ص 89).

#### 1-2-4- النظريات الموقفية:

النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، حيث ترأى ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجية عنه، وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها أو تظمسها. ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها للاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد (عيسوي، 1974، ص 379).

والفرد الذي يكون قائدا في موقف ما، ليس بالضرورة أن يكون قائدا في موقف آخر "فقد يكون يصلح الفرد في قيادة الجماعة في وقت الحرب بينما لا يصلح لقيادتها في وقت السلم" (زهران، 2002، ص 305).

وطبقا لهذه النظرية: "فإنه ليست هناك صفات مطلقة في القائد تجعله رجل كل موقف ولكن الصفات التي يجب توفرها في القائد تتحدد بما يتطلب الموقف القيادي ذاته." (حجي، 1993، ص 191).

ومن بين هذه النظريات الموقفية نجد:

#### 1-2-5- النظرية الموقفية لفيدر:

ويقترح نموذج فيدلر بأن القيادة الناجحة تعتمد على مزج أسلوب القائد مع متطلبات الموقف ففي هذا النموذج يحتاج المدير إلى فهم أسلوبه وتشخيص الموقف ثم إنجاز ثم ربط بين الأسلوب والموقف إما عن طريق تغيير الموقف لملائمة الأسلوب أو إعطاء دور القائد لأحد أعضاء الفريق الذي يناسب أسلوبه الموقف.

وتشمل أساليب القيادة في هذه النموذج على نوعين: (حديد، 2000، ص 142).

**النوع الأول:** القائد الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع العاملين وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية.

النوع الثاني: فهو القائد الذي يركز على الإنتاجية والمهمة

والأبعاد الثلاثة التي تركز عليها النظرية الموقفية هي:

- العلاقة بين القائد ومرؤوسيه والثقة بينهم، والولاء والحب، والصدافة... إلخ
- هيكل العمل: تنظم العمل، برمجته، وضع الأهداف وتوضيحها، تحديد الأدوار.... إلخ
- قوة المركز والصلاحيات والسلطات التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إجبار المرؤوسين للانصياع له وتقبل قيادته وتوجيهاته (عباس، 2004، ص 18-20).

ولقد توصل فدلر من خلال تحليل النتائج نتائج استقصاء التفصيلات إلى أن النمط القيادي المناسب والذي يؤدي إلى أقصى أداء يستند على إيجابية الموقف الخاص بفريق العمل فعندما يكون الوضع ملائماً فإن القائد الأكثر فعالية هو الذي يتبنى فلسفة تحقيق الهدف أي يكون تركيز القائد على الإنتاج والإنتاجية، أما إذا كانت الظروف غير ملائمة كلياً وفق الأبعاد الثلاثة يبقى الاتجاه نحو الإنتاج والإنتاجية هو النمط الأكثر فعالية وإذا كانت الأبعاد الثلاثة متوفرة بدرجات مختلفة أو مزيج غير متوازن فإن القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون فعالاً أكثر (فتححي، 2003، ص 176).

وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في إبراز جانب مهم وهي العلاقة بين القائد والتابعين وتحديد المهام والأدوار بوضوح، لكن من الاستنتاجات المهمة التي من الممكن استخلاصها من خلال الواقع هي محدودية المحتويات الموقفية (الثلاث) فالموقف القيادي قد يتضمن أكثر من هذه الأبعاد الثلاث.

### 1-2-6- النظرية الموقفية لـ " هيرسي وبلانشارد ":

وهو نموذج ثم تصميمه من قبل " هيرسي " وبلانشارد " يضم ثلاثة متغيرات هي: (حديد، 2000، ص 144).

- درجة التوجيه والسيطرة من المسؤول للعاملين (سلوك العمل)
  - قدر الدعم العاطفي (سلوك العلاقة الشخصية) الذي يقدمه.
  - مستوى النضج أو الاستعداد لدى المرؤوسين أو التابعين لأداء مهام محددة.
- " ويقترح هذا النموذج مستوى السلوك القيادي الموجة والمباشر، أو السلوك القيادي والمساند كلاهما يعتمد على نضوج المرؤوسين أو الفريق الذي يعمل تحت قيادة المدير، فالسلوك القيادي الموجة يستخدم طريق اتصال واحد وهو من أعلى إلى أسفل (من القائد إلى الأتباع) حيث يوضح للمرؤوسين ماذا وكيف ومتى يقومون بالأعمال، فالقادة الموجهون ينظمون ويسيطرون ويشرفون على أعضاء الفريق.

أما السلوك المساند فيحصل عند ممارسة القائد للاتصال ذو اتجاهين (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى) يستمتع ويشجع ويشارك المرؤوسين في صنع القرار. " (فتحي، 1993، ص 177).

" أما النضوج فيعرف بأنه قدرة المرؤوسين على وضع أهداف يمكن تحقيقها والرغبة بتحمل المسؤولية من أجل الوصول إليها، ويرتبط النضوج بالمهمة *TASK* وليس بالعمر *Age*، والأفراد يختلفون في درجة نضجهم. " (عباس، 2000، ص 20).

كما يعرف النضج بأنه " محصلة كل من القدرة (كنضج متعلق بالعمل) والرغبة (كنضج نفسي) لدى فرد ليتحمل مسؤولية توجيه سلوكه في أداء العمل وقد يكون لدى فرد أو جماعة نضج لأداء مهام معينة وقصورا في نضج لأداء غيرها. (عباس، 2004، ص 20).

وتقترح النظرية أنه كلما نضج الفرد يتعين تغيير نمط القيادة. (حديد، 2000، ص 147-148).

### 1-2-7- نظرية المسار (الهدف) (نموذج روبرت هاوس):

يحاول القائد وفق هذه النظرية التأثير على تصورات التابعين لأهدافهم وسبل تحقيقها لذلك فإن هناك أربعة أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد، هذه الأنماط هي:

- النمط التوجيهي

-النمط المساعد أو الداعم

-النمط المشارك

- النمط الموجه نحو الإنجاز

" فتصبح وظيفة القائد وفق النموذج هي تحفيز أعضاء الفريق ومساعدتهم للوصول إلى أهداف مرتبطة بالأعمال ولها قيمة عند العاملين، وهذا الأسلوب القيادي يعتمد على متغيرين موقفين هما: صفات العاملين وصفات المهمة التي يقوم بها الموظف " .

### 1-2-8-نموذج فروم وبيتون:

يقوم هذا النموذج مجموعة من القواعد لتحديد مقدار وشكل المشاركة في صنع القرار التي يمكن تشجيعها في مواقف مختلفة، كما أن هذا النموذج يجمع بين أسلوب القيادة ونوع المشاركة في صنع القرار وتتركز هذه النظرية على فكرة المشاركة في صنع القرارات من خلال وضع السؤال التالي:

إلى أي مدى يسمح القائد لتابعيه في المشاركة في صنع القرارات؟

وتجيب النظرية على ذلك بأن مشاركة التابعين يعتمد على العوامل التالية: (عباس، 2004، ص 23-24).

- متطلبات الجودة للمشكلة (مشكلة القرار).
- موقع المعلومات الخاصة بالمشكلة.
- هيكل المشكلة.
- قبول القرار من المتأثرين به.
- عمومية الأهداف التنظيمية.
- الصراع المحتمل عند حل المشكلة أو أثناء صنع القرار.

### 1-2-9- نظرية القيادة الجماعية:

ونادى بها أنصار المذهب الاشتراكي حيث يرى أصحاب هذه النظرية بأنهم لا يفضلون فردية القيادة أو تركيزها في شخص معين بل أن الجماعة كلها تشترك في تحقيق الهدف عن طريق توزيع المسؤوليات بين أفراد الجماعة، أي أن غالبية أفراد الجماعة في يمارسون بعض صور القيادة حيث أن كل عضو من أعضاء الجماعة لديه قدرات قيادية معينة، ويجب أن يتحمل بعض مسؤوليات القيادة التي تناسب وقدراته.

ولا يعني ذلك ألا يكون للجماعة روادها الذين يمثلون إرادتها ويوجهون سلوكها نحو تحقيق الأهداف، ويشارون توزيع المسؤوليات كل حسب قدراته وإمكانياته ويعملون على التقريب بين وجهات النظر والتنسيق بين الجهود، ومتابعة حسن تسيير العمل والإنجاز النهائي والكلبي للأهداف

### 1-2-10- النظرية التفاعلية:

ويرى أصحاب هذه النظرية، أن القيادة ظاهرة اجتماعية تنشأ من تفاعل عوامل متعددة ومن أهم هذه العوامل:

- شخصية القائد: بما يتميز به من سمات وراثية ومكتسبة.
- الأتباع: من حيث اتجاهاتهم، قيمهم، معتقداتهم، احتياجاتهم... إلخ.
- الجماعة: من حيث خصائصها، وتجانسها، وثقافتها، وبناء العلاقات بين أفرادها.
- الموقف: من حيث عوامله الفيزيائية، والزمنية، وطبيعة الإشكالية التي تحتاج إلى من يتصدى لها وطبيعة العمل الذي ينجز من خلاله الأهداف.

وعلى ذلك فمن الممكن القول إن القيادة نتاج لتفاعل كل من شخصية القائد وشخصية التابعين وخصائص الجماعة ككل، والموقف الاجتماعي الذي يتم فيه هذا التفاعل ولذلك سماها أصحابها بالنظرية التفاعلية، أما تسميتها بالنظرية التكاملية، لأنها تعتمد في تفسيرها لظاهرة القيادة على مجموعة من العوامل ولم تغال أو تتجاوز أو تقتصر ظاهرة القيادة على عامل واحد فقط مثلما فعل رواد النظريات السابقة (المليجي، 2001، ص262-268).

"وهكذا تقوم النظرية في أساسها على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي" (زهران، 1999، ص268)

كما أن القائد يجب أن يكون عضوا في الجماعة، يشاركها معاييرها وقيمتها واتجاهاتها وأهدافها، آمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي، ومن خلال هذه النظرية يمكن التعرف على شخصية القائد التي تنشأ عندما تكون الجماعة خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء الجماعة، وتكوين المعايير، ومكانة الأعضاء (راجع، 1985، ص28).

وتتميز هذه النظرية بأنها أكثر واقعية وعلمية عما سبقتها من نظريات، حيث أنها أكثر قدرة على تفسير ظاهرة القيادة.

## 2- النمط القيادي الديمقراطي:

على الرغم من أن الأسلوب أو النمط المتبع للعمل مع الجماعات لا يختلف كثيرا من مجال لآخر إلا أنه نظرا لاختلاف أنماط الجماعات في مدى خبراتها أو مستواها الثقافي أو الاجتماعي، أو في تقاليد السائدة، ونظرا لأن الجماعات تتباين من حيث الصفات والسمات العامة التي تميز طبيعة كل جماعة أو من أغراض كل جماعة وأهدافها فإن القائد بالضرورة يختلف من جماعة لأخرى، ولكن هناك نواحي يجب أن تتوافر في الأساليب القيادية مهما تنوعت مجالاتها سواء كانت متعلقة بالأسلوب القيادي أو القائد بحد ذاته، وهذا ما نتعرف عليه في هذا الفصل الذي سنتطرق فيه إلى مفهوم ونظريات القيادة وكذا النمط القيادي الديمقراطي.

فقد تنوعت التصنيفات التي عرضها المفكرون في دراستهم الخاصة بتحديد الأنماط القيادية، وذلك في تحليلهم أسلوب القائد وطريقته في ممارسة عملية التأثير وإسداء الأوامر إلى موظفيه وتبين أن هناك دربا ذو ثلاث مسالك:

- حصر السلطات في نطاق مسؤولية القائد بمفرده.
- اتاحه الفرص لموظفيه للمشاركة في تنفيذ مهامه الإدارية
- الاعتماد الكلي على مرؤوسيه في صنع القرارات وإدارة شؤون التنظيم (البدوي والمينيري، 1992، ص141).

وتتضمن الأساليب القيادية كلا من القيادة الأوتوقراطية والقيادة الفوضوية وكذا القيادة الديمقراطية وهي موضوع

دراستنا:

## 1-2- النمط الديمقراطي:

ويكون القائد الديمقراطي عضوا في الفريق، ويشعر الآخريين بذلك ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم وينظر إليها بالتقدير والاحترام (نشوان، 1985، ص162).

" يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده، إنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع إقامة العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق الأعضاء أنفسهم، ويقف هو موقف المحرك أو الموجه لنشاط الأعضاء " (الاستول، 1987، ص261).

ويعمد القائد في النمط الديمقراطي إلى تحقيق ضرب من الوصال الفكري بينه وبين مرؤوسيه، فهو يعمل على تحريك دوافع المرؤوسين، وهو دائما يعرض عليهم المشاكل ويناقشهم فيها بوصفهم أسرة واحدة أو فرد واحد (مقدودة وآخرون، 2005، ص62).

## 2-2 القيادة الديمقراطية:

وفيها لا يرغب المدير في الانفراد بصنع القرار، ولا يكتفي بطلب العون والمساعدة والرأي في صنعه من جانب مرؤوسيه، ولكنه ينظم إلى جماعته كعضو وزميل مشارك، فهو يفضل ألا يعطي مرؤوسيه توجيهات مسبقة: أو لا يعطيهم منها إلا القليل، قاصدا بذلك أن يترك لهم حرية أكبر في صنع القرار (حسن، 1972، ص246، 245).

ومن جهة أخرى فإن القيادة الديمقراطية تقوم على الفرضين الآتيين:

- الأفراد الناضجون الأذكياء المثقفون قادرون على إدارة شؤونهم بطريقة خلاقة ومسؤولة.
- تكون انعكاسات الأفراد ايجابية نحو الفرص التي تمكنهم من التعبير عن خصائصهم الإنسانية الطبيعية وتكون انعكاساتهم سلبية إذا ما حرّموا من مثل هذه الفرص (حسن، 1972، ص255).

وحسب " محمد فتحي " فإن القيادة الديمقراطية هي " قيادة يميل القائد فيها إلى تفويض سلطاته لمرؤوسيه كما يعتمد على الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في اتخاذ القرار كما أن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد روح التعاون بين الأفراد في المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبا ومتوافقا مع الاتجاه العام للمؤسسة وأهدافها" (فتحي، 2003، ص161).

## 2-3- خصائص الأسلوب الديمقراطي:

من الممكن القول أن القائد الديمقراطي هو ذلك الذي يتصف بأن يكون موضوعيا في تناوله لأراء الآخريين عادلا في إصدار الأحكام على هذه الآراء ، وأن يشجع النقد الذاتي ويسمح بإبداء وجهات النظر، كما يعطي

لأفراد الجماعة الحرية في الاختيار وتقديم الاقتراحات في أي لحظة من اللحظات ، كما يعمل على تماسك الجماعة وتربطها من خلال سلوكه المتفاعل والذي يمثل نموذجاً يقتدي به ، كما يشرف على أمور الجماعة ويتأكد من الثقة المتبادلة بين الأفراد كما يعمل القائد الديمقراطي على أن تسود روح الود والتفاهم بينه وبين الأفراد وتحقيق الأمن النفسي للأفراد وابتعاده عن الأساليب العدوانية والتسلطية بإلغاء أي أثر لوجود المسافة الاجتماعية بينه وبين الأفراد (صبحي، 1988، ص118، 117).

ومن خصائص الأسلوب القيادي الديمقراطي أيضاً، المشاركة في التخطيط والتفاعل السوي (الإيجابي والمتوازن) والتنافس البناء القائم بين أعضاء المنظمة أو التنظيم أفقياً وعمودياً، وكذلك وضوح الأهداف والأدوار بالنسبة للأصناف العاملة، كما يتميز الأسلوب الديمقراطي بعملية الاتصال المتبادلة وبروز روح المبادرة على المستوى الفردي والجماعي (دليلو وآخرون، 2001، ص106).

ونقوم بالتفصيل في هذه الخصائص والتي هي لبنة بحثنا لأنه يمثل فرضياتنا:

#### 2-4- المشاركة في اتخاذ القرار:

##### 2-4-1- المشاركة:

أ- لغة: مشتقة من كلمة شركة، يقال شاركته في الأمر يعني إشراكه من باب التعب شركاً، وشركة، ويقال أشركته إذا جعلته شريكاً.

##### ب- اصطلاحاً:

يعرفها " أحمد السنائي " بأنها: " عبارة عن الاندماج العقلي والعاطفي لشخص ما في موقف جماعي يشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل مسؤولية تحقيقها " (عوض سيد وعبد الموجود، 1999، ص10).

تعريف " لويس كمال مليكة " بأنها: " تعني عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لمساعدة عضو الجماعة على الشعور بأنه فعلاً عضو الجماعة على الشعور بأنه فعلاً عضواً فيه " (عوض وعبد الموجود، 1999، ص11).

ويمكننا تعريف المشاركة بأنها : " الاندماج العقلي والعاطفي لشخص ما في تحقيق أهداف الجماعة، من خلال المشاركة في تحديد هذه الأهداف والعمل على تحقيقها، فالمشاركة عملية هامة جداً في كيان الحكم الداخلي الجيد، والمقصود بالمشاركة هنا هي مشاركة وتجارب أعضاء الجمعية بالأنشطة والبرامج والعمليات التي تتم داخل الجمعية، وكلما زادت مساحة وهامش هذه المشاركة كلما تحققت عملية الديمقراطية الداخلية في المؤسسة أو الجمعية، فهي العملية التي من خلالها يلعب الفرد دوراً في الحياة العامة داخل المؤسسة أو الجمعية، وبما تكون لديه الفرصة بأن يشارك في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، وكذلك فضل الوسائل التي تحقق وتنجز هذه الأهداف .

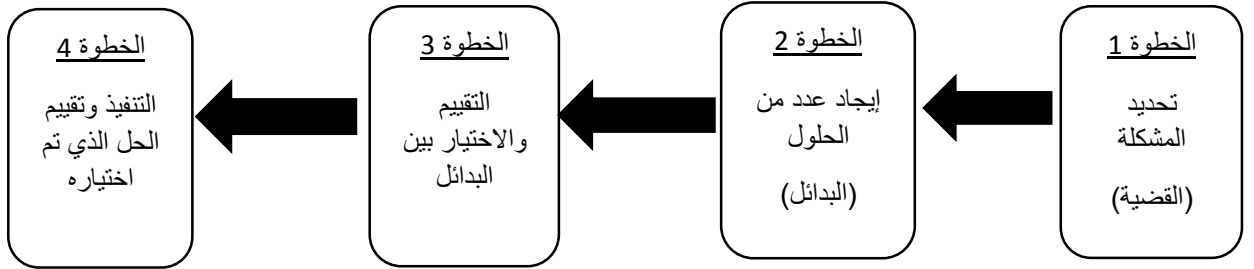
## 2-4-2- اتخاذ القرار:

أ- لغة: معناها التمكّن فيقال قر في المكان، أي قرية وتمكّن منه.

ب- اصطلاحاً:

إتخاذ القرار: " هو ديناميكية تسود فيه كافة المشاركين في اختيار سياسة ملائمة، ومن الممكن تحديد نطاق عملية إتخاذ القرارات واقعياً، عن طريق حصر عدد المشاركين الذين يستطيعون التأثير في تشكيل طبيعة القرار (غيث، 2006، ص105).

وحسب " كروزيه " أنه إذا كانت هناك عقلانية يمتاز بها أي مقرر وكانت عميقة التوجه باستغلاله فرص الربح في النظام، فإن بالإمكان أن نكشف عن علاقة منطقية بين العقلانية التحريبية والمنبثقة من عدة مستويات أو تحسينات في عدة أجزاء النسق وبين عقلانية منطلقة من سلسلة من المقررين، ولفهم كيف تتم عملية إتخاذ القرارات فإننا نرى أنه لا يمكن أن نفهم هذه القضية إلا من خلال التعلم الجماعي، أي من خلال فعل إتخاذ القرار وبين رد فعل الجماعة، وهي في النهاية التي تحكم عليه أو تقيده ومن خلالها يمكن أن تتحقق أليات يستعملها أي مقرر في إنجاح وتحسين قراره ، وفي الشكل التالي نوضح خطوات عملية إتخاذ وصنع القرار داخل المؤسسة :



الشكل رقم (01): الخطوات العامة لعملية صنع القرارات واتخاذ القرارات (غيث، 2006، ص11).

## 2-5- تفويض السلطة:

أ- لغة: لفظ التفويض من (فوض) إليه الأمر (تفويضا) رده إليه، وتفاوض الشريكان في المال، أي اشتركا فيه أجمع وهي شركة، و(المفاوضة) (فاوضه) في أمره أي أجاره، أي فاوض بعضهم بعضا.

ب- اصطلاحا:

- التعريف القانوني للتفويض:

" يعهد صاحب الاختصاص بممارسة جانب من اختصاصه سواء في مسألة معينة أو في نوع معين من المسائل إلى فرد آخر أو سلطة أخرى" (الطماوي، 1987، ص 22-23)، مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة (بسيوني، ص 257).

كما يقصد بتفويض السلطة: " نقل الرئيس الإداري لبعض من اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن هذه الاختصاصات أمام الرئاسات العليا" (البسيوني، 1986، ص 42).

- تعريف التفويض في علم الإدارة:

يعرف التفويض على أنه: " تحويل الصلاحيات أو الصلاحية في مجالات مختارة إلى المرؤوسين مع تحميل المفوض المسؤولية" (درة وآخرون، 1991، ص 86).

وعرفه "أبو شيحة" على أنه: " أسلوب من أساليب إدارة الوقت " (أبوشيحة، 1991، ص 241).

- عناصر التفويض الإداري:

✓ **الواجبات:** تعني تفويض الرئيس إلى أحد الأشخاص التابعين له القيام بواجبات معينة، وهذا الواجب له صور متعددة، فقد يكون في صورة نشاط يكلفه به، أو في صورة نتائج وأهداف محددة يكون على هذا التابع أو المرؤوس تحقيقها، وبالطبع فإن هذه الواجبات المفوضة لا بد أن تكون من اختصاص الرئيس أصلا حتى يستطيع أن يفوض فيها، ومن ثم فإنه يتم تحديد هذه الواجبات أو المهام إما بنشاط أو بنتيجة معينة.

✓ **السلطة:** ويقصد بها مجموعة القدرات اللازمة لإنجاز العمل الموكل إلى المدير، فبعد تحديد المهام المفوضة تحديدا دقيقا، وبالتالي تحديد المسؤولية عند تنفيذ هذه المهام، فإنه يتحتم على الأصيل (المفوض) أن يفوض بالسلطة الكافية واللازمة للتنفيذ، بحيث يكون هناك تناسب وتعادل بين المهام المفوضة والسلطة الممنوحة للتنفيذ، لأن المرؤوس بدون هذه السلطة يكون مكتوف الأيدي لدى إنجاز الواجبات المفوضة إليه والملزم بتحقيقها على نحو معين.

✓ **المسؤولية:** نجد أنه كقاعدة عامة، عندما يناط بأي موظف اختصاص محدد يتعين عليه أن يباشره بنفسه، وبالتالي يكون مسؤولا عن تنفيذه مسؤولية كاملة (كونتزر وأودونيل، 1982، ص 148).

2-6- العلاقات الإنسانية:

“هي تلك الجهود المبذولة لتدعيم وتنمية علاقات التفاهم والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين والإدارة بما يمكن من خلق روح إنسانية ومعنوية تدفع إلى الانتماء لأهداف العمل ودائه على مستوى الكفاءة والفاعلية، وتحقيق لهم في

نفس الوقت درجة الشعور بالرضى والانتماء والألفة بين الأفراد (العمري، 2008، ص11)، كما تعرف بأنها أحد العوامل المهمة للإدارة الناجحة فهي تعمل على رفع الروح المعنوية للأفراد، كما تعمل على إشباع حاجاتهم وتحسين آداهم وتنمية الشعور بالانتماء للمنظمة".

## 2-6-1- الأسس العامة التي تقوم عليها العلاقات الإنسانية:

◆ عند "أحمد" أسس العلاقات الإنسانية:

- الإيمان بقيمة الفرد.
- المشاركة والتعاون.
- العدل في المعاملة.
- التحديث والتطوير (أحمد، 1999، ص58).

◆ بينما " شهيب " أن أسس العلاقات الإنسانية هي:

- العلاقات الإنسانية هي محصلة استخدام الإداري لخبرته وتقديره الصحيح للأمر، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية مثل علم النفس وعلم الاجتماع من هذه العلوم السلوكية.
- المشاركة الحقيقية للعاملين في اتخاذ القرارات في معظم الأحوال ضرورة للكفاية الإنتاجية والإشباع الإنساني، فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بأجرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم تجعلهم أكثر حماسا وتفانيا في العمل.
- الأهمية القصوى للاتصال في المنظمة، والسعي لإزالة أية عوائق تعرقل الاتصال وتبادل البيانات داخل المنظمة وتعرقل تحقيق أهدافه.
- التعاون وروح الفريق عنصر أساس ويتحققان معا، وكل منهما يساهم في تحقيق الأهداف المشتركة.
- تتعدد دوافع العاملين وتتنوع مما يؤكد أهمية استخدام الفن في ممارسة العلاقات الإنسانية (شهيب، 2004، ص68).

## 2-6-2- الأهداف العامة للعلاقات الإنسانية:

- ✓ تحقيق درجة عالية من التفاهم والوضوح بين الإدارة والعاملين، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف وأساليب العمل.
- ✓ تنمية المسؤولية المتبادلة بين العاملين والمنظمة لتحقيق نتائج إيجابية تمكن من التقليل من حجم التعارضات التي قد تنشأ بينهما.

✓ الارتفاع بمستوى الكفاية الإنتاجية من خلال تنمية التعاون الاختياري بين العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد.

✓ التنبؤ بالحاجات الخاصة بالعاملين والسعي لتبليتها من خلال المنظمة والوقوف على المشكلات الخاصة بهم والعمل على حلها، واستخدام كافة الوسائل التي تمكن من التعرف على اكتشاف هذه المشكلات (بن عقيل، 2006، ص 37-38).

**2-7- القائد الديمقراطي:** هو ذلك القائد الذي يعمل على تنمية الجهود التعاونية وخلق روح العمل الجماعية بينه وبين مرؤوسيه وموظفيه (العديلي، 1982، ص 132).

" ولكي يتمكن القائد الديمقراطي أن يحقق غاياته في ممارسة أسلوب العلاقات الإنسانية مع موظفيه تقع على عاتقه مهمة تحقيق التآلف والتعاون بينهم، وتفهم مشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة إيجاد حلول لها ثم عليه ألا يدخر جهداً للعمل على إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية" (المنيري وبدوي، 1992، ص 245).

إن من ميزات القائد الذي يستعمل النمط الديمقراطي أنه يعرف قدر نفسه ويكون واثقاً من تصرفاته، يتقبل الانتقاد الموضوعي من مرؤوسيه، عادلاً في معاملاته لهم بتحسس مشاعرهم اتجاه قيادته، يعتني بقضاياهم ويتعاون معهم على إيجاد الحلول المجدية لها في إطار العمل الوظيفي.

ولا يمكن للقيادة الديمقراطية أن تحقق درجة عالية من دفع المسؤولين إلى العمل دون تلبية حاجياتهم وإشباعها وتمثل الحوافز الإيجابية إحدى الوسائل لإشباع الحاجات الإنسانية، وهذا يتطلب من القائد تفهم الحاجات الملحة لديهم وحفزهم أيضاً من خلال خلق حوافز جديدة وغير موجودة أصلاً، وبصفة عامة تشمل الحاجات الإنسانية للعاملين ثلاثة مجموعات هي:

- الحاجات الاقتصادية

- الحاجات النفسية

- الحاجات الاجتماعية (إبراهيم والصيد، 1993، ص 100).

**2-8- نتائج الأسلوب الديمقراطي:** وتظهر نتائج الأسلوب الديمقراطي في النواحي التالية:

✓ من حيث الثقة المتبادلة بين الأفراد بعضهم وبينهم وبين الرائد: فالمنافس الديمقراطي يوجد جو من الثقة المتبادلة، والتجاوب التلقائي بين الأفراد بعضهم البعض وبينهم وبين القائد، فيعرضون عليه مشكلاتهم وأسرارهم وحرص الأفراد الحصول على التقدير من بعضهم البعض، وهكذا فالمنافس الديمقراطي ينطوي على ود أكثر وتذمر أقل.

✓ أما من حيث السلوك الانفعالي الملاحظ: فالأسلوب الديمقراطي لا يتضح فيه أي شعور بالقلق بل هناك شعور بالاستقرار والراحة النفسية.

✓ ومن حيث ترك الرواد للنادي أو المنظمة تماما: (تعهد الرواد في جميع النوادي أن يتغيروا لفترات قصيرة عن بعض الاجتماعات)، فكانت النتيجة أن العمل في غياب القائد مساويا للعمل في حضوره، كما أن النشاط في غيابه مساويا للنشاط في حضوره.

✓ أما من ناحية السلوك الاجتماعي: فالأسلوب الديمقراطي يظهر عنه وجود إشارات ود واضحة بين الأعضاء في سلوكهم الاجتماعي والشعور بال " نحن " أقوى من الفرد (زهرا: 2002، ص310).

" القيادة بحد ذاتها ضرب من السلوك الدال على التفاعل المتبادل بين من يتولى القيادة في المجموعة وبين أعضائها ككل " (الجسماني، 1994، ص433) وهو ما نلاحظه.

ويرى بعض الكتاب في الإدارة أن أسلوب المشاركة أو الاستشارة بآراء المرؤوسين، طريقة غير عملية وقليل طائلها، هذا وقد يؤدي الاهتمام الزائد في رعاية رغبات الموظفين ضررا جسيما بالمصالح الأساسية للتنظيم وعليه كمخرج من هذا التناقض يعتمدون أن أفضل القادة هم أولئك الذين يراعون اهتماما معدولا بشؤون العاملين ويركزون في ذات الوقت اهتمامهم على سير العمليات الإنتاجية (المنيري وبدوي، 1992، ص242).

### 3- الرضى الوظيفي:

اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعاملين في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل " بأنّ الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله" لذلك فإنّ الرضا الوظيفي للعاملين في أيّ تنظيم يعتبر من مكوّنات بيئة العمل الرئيسية. ومن الحقائق العلمية أنّ عطاء الفرد وكفاءته المهنية دليل على مدى رضاه عن عمله ويزداد هذا العطاء بمقدار ما يوفّره العمل له من اشباعات لحاجاته ودوافعه. وهو يمثّل مؤشّر هام على فعالية التنظيم. وقد بدى موضوع الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي) لأوّل مرّة في مجال الصناعة، وتعدّدت الدراسات في مختلف الميادين إلى ان انتهت إلى المجال الرياضي، فإذا كان الرضا مطلبا ضروريا لدى أيّ موظف في أي عمل فإنّه اشدّ ضرورة لدى العاملين بالمنشآت الرياضية وذلك بالتأكيد له أثر في تقدّم المجتمعات ونهضتها.

3-1- مفهوم الرضا الوظيفي: الرضا كما تشير له بعض المعاجم العربية هو: " ضد السخط، وارتضاه: رآه له أهلا، رضى عنه: أحبه وأقبل عليه"

### 3-2- نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي، إن كلاً من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته، ومن أهم هذه النظريات:

#### 3-2-1- نظرية العلاقات الإنسانية:

تقف هذه النظرية في صف العنصر البشري، وتشكل أفكارها من نتائج دراسات "وثورن" والبحوث اللاحقة في جامعتي "أوهايو وميتشجن"، وتتلخص فحوى هذه الأفكار فيما يلي:

- إنَّ العنصر الإنساني في العمل هو أهمّ العناصر، والإنسان في تركيبه المعقّد وجوانبه النفسية والاجتماعية والجسمية يتطلّب تعاملًا واعياً معه حتى تحصل الإدارة منه على التعاون المطلوب في أداء العمل.

- إنَّ دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، حيث أنّه توجد هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين، أهمّها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين.

- إنَّ العاملين يكونون فيما بينهم جماعات عمل تكون التنظيم غير الرسمي الذي يلتزمون فيه، ولهذه الجماعات أثرها الكبير على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم، وبالتالي على دوافعهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم مع بعضهم ومع الإدارة، الأمر الذي ينعكس في النهاية على انتاجيتهم، ممّا يتطلّب من الإدارة التعامل معهم على أنّهم جماعات لا أفراد منفصلين.

- إنَّ الاتجاه الديمقراطي في معاملة الموظفين كفيل بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير ممّا يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوية الأمر الذي يقضي إلى زيادة الانتاجية.

وعلى هذا الأساس فإنّ مدرسة العلاقات الإنسانية قد سعت إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال تحسين ميول الأفراد وتوفير المطالب الاجتماعية والنفسية لهم، ورأت أنّ ذلك يتحقق بتطبيق المفاهيم الجديدة، التي تمثّل الاتجاه الإنساني في الفكر الإداري.

وكان من أهمّ الانتقادات التي وجّهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية المبالغة في الاهتمام بالعاملين على حساب جوانب التنظيم الأخرى المتعدّدة، فهي لم تقدّم نظرية كاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل ركّزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم وهو العنصر البشري، واغفلت جوانب التنظيم الأخرى. (عبد الله المحسن، 2013، ص 21-32).

### 3-2-2- نظرية المؤسسة البشرية: (ليكارت)

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية لـ "رنسيس ليكارت" نتيجة للبحوث التي قام في مركز العلوم الاجتماعية بجامعة ميتشغا بالولايات المتحدة الأمريكية والتي دامت عشرات السنين، وتعرف هذه النظرية غالباً بنظرية "ليكارت" في التسيير الإداري.

وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة من الموارد البشرية والمادية مهما كان نوع المؤسسة، وقد خلصت هذه النظرية إلى أنه هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع مستخدميها، تتدرج هذه الأساليب من التسلسل المطلق إلى أسلوب المشاركة التامة:

◆ **الأسلوب الأول:** يتميز بانفراد الرؤساء بالسلطة وغياب الثقة بينهم وبين المرؤوسين حيث يستحوذون على سلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض، أما عن علاقة الإدارة بالمرؤوسين فتتسم بالشك والريبة.

◆ **الأسلوب الثاني:** وأسلوب تسلطي ولكن مع بعض الليونة، حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الوظيفي وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية لدى العاملين، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل ريباً وتشجعاً من الأسلوب الأول.

◆ **الأسلوب الثالث:** يتميز باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين، ويمتاز كذلك باحترام العمال والثقة بهم وهذا ما نتج عنه بروز الطمأنينة والثقة في صفوف كل من العاملين والرؤساء.

◆ **الأسلوب الرابع:** ويعرف باسم أسلوب المشاركة وفيه تسود الثقة التامة بين الإدارة والعاملين، وفتح فيه مجال أو حرية المشاركة للعاملين، حيث تلعب المشاركة من قبلهم واندماجهم مع سياسة المؤسسة لتطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي، وهذا ما يجعل كل العاملين في المؤسسة من إداريين وعمال يجتهدون ويبدلون كل ما بوسعهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقد نشأت الرغبة في تكوين هذه النظرية نتيجة للملاحظات المتكررة عن اختلاف وتباين الكفاءة الإنتاجية في تنظيمات مختلفة، وبالتالي فقد صمم برنامج طويل الاجل للبحث في هذه الظاهرة ومحاولة التعرف على العوامل المسببة للاختلاف في الإنتاجية بين التنظيمات، ويقول ليكارت أن العامل الأساسي وراء هذه الاختلافات في الإنتاجية هو المديرين الذين يحصلون على نتائج أعلى نتيجة لأنهم يطبقون نظاماً للإدارة، والتنظيم يختلف عن النظام التقليدي الذي يستخدمه المديرين الفاشلين. (علوطي، 2008، ص 124-125).

### 3-3-3- نظرية ذات العاملين (لهيرزبيرج عام 1959):

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن (مستوى الحاجات السفلي) ويطلق على المستويات الثلاثة الأول والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية لدى لهيرزبيرج، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة لدى "لهيرزبيرج".

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عاجلت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية. حيث أجرى لهيرزبيرج ورفاقه دراستهم على (200) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها.

إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسئولية وفرص النمو والترقي الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا. (العميان، 2005، ص 287).

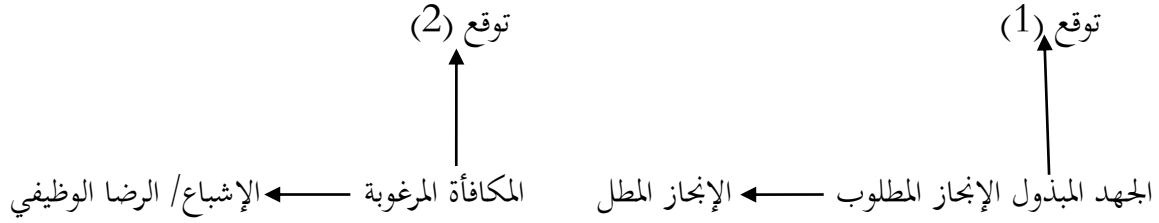
ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.

### 3-3-4- نظرية التوقع:

طور هذه النظرية فكتور فروم عام 1964 وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

◆ **التوقع الأول:** إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.

◆ **التوقع الثاني:** إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل التالي:



شكل رقم (2): يمثل نموذج التوقع

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجهه ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع، كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{قوة رغبة الفرد} \times \text{التوقع}$$

ويوضح الشكل رقم (1) بصورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم. ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع وهما:

أ- التوقع الأول: ويرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

ب- التوقع الثاني: وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.

جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي. (سالم فؤاد وآخرون، 1994، ص214).

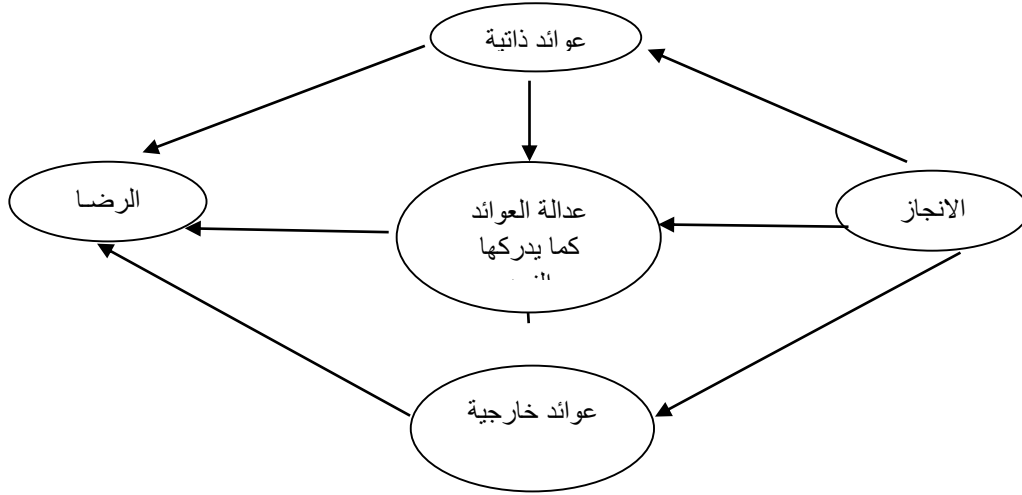
ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات منها:

- 1- لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.
- 2- تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات.
- 3- تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.
- 4- تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفا معينة. (علاقي، 1991، ص 564).

### 3-3-5- نموذج بورتر ولولر:

طور بورتر ولولر عام 1968 نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل رقم (2) وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي



شكل رقم (3): يمثل نموذج بورتير ولولر

### 3-3-6- نظرية التعزيز وتدعيم السلوك (سكنر):

من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي "سكنر" ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير والاستجابة. وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي. والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر.

وتفاوتت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة.

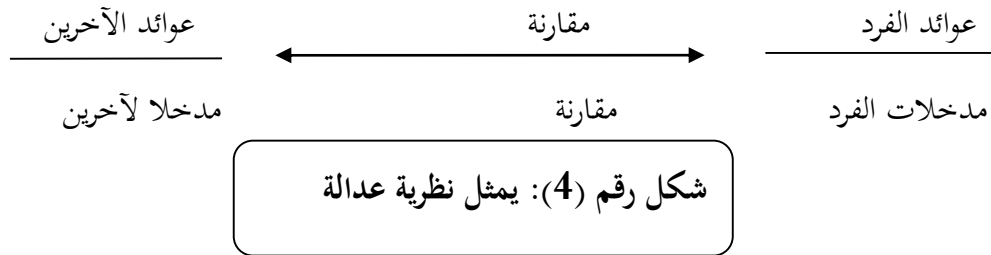
ومن وجهة نظر "سكنر" فإن المكافآت هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً لفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر. واعتمد سكنر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

- إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
  - إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديدته من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.
- ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى نظرية التعزيز هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز. (العميان، 2005، ص298).

3-3-7- نظرية عدالة العائد: (ستاسي آدمز):

تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تُحدد بدرجة كبيرة شعوره بالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه.

وتستند هذه النظرية التي وضعها (ستاسي آدمز عام 1963) إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة وبنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وذلك على النحو التالي:



وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقية، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك).

أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتتناسب قوة الدافعية طرماً مع حجم المساواة المدرك. وتقتصر النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

1- تقليل الجهد المبذول في العمل.

2- المطالبة بزيادة في الأجر.

3- تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

4- الانتقال إلى عمل آخر في المنظمة.

5- ترك العمل.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة. وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدارة معه كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة. (العميان، 1999، ص 300).

### 3-3- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا الأفراد العوامل الآتية:

✓ **عوامل شخصية:** مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رفع رضا الفرد.

✓ **عوامل متعلقة بظروف العمل:** مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل.

وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه العوامل على الرضا الوظيفي:

• لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلما تمسك به واستقر فيه.

• أما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث أن العامل الأكثر تعليماً يكون أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعليماً حيث تكون طموحات الأول مرتفعة عن الآخر الذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً به.

• أما من حيث الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع. أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة.

• بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري. أما من حيث المستوى الوظيفي فتشير الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي، نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي (سلامة، 1999، ص 128). كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل أي أنه مهم جداً

بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له.

• وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي: (الأجر، زملاء العمل، نوع العمل والترقي).

ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة التحكم في العوامل الشخصية في محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد. أما بالنسبة لتأثير ظروف العمل على رضا العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا للأفراد كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة جيدة كلما ارتفع مستوى الرضا للفرد، وعليه يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين. (شاويش، 2004، ص 114).

### 3-4-العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي:

- عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
- عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل.
- عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل. (الرويلي، 2001، ص 18).

### 3-5-أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل:

- الراتب والترقية والامن.
- الاحترام والتقدير.
- حماقات العمل.
- نمط الاشراف.
- الحرية المتاحة في العمل.
- العلاوات والمكافئات. (النمر، 1993، ص 85).

### 3-6-أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

#### 3-6-1-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

#### 3-6-2-أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. (الرويلي، 2001، ص18).

ويعتبر مناخ العمل محدداً مهماً للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لا ندر ومورجولس عام 1969 بأن مناخ العمل يعتبر محدداً أولاً للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي (العديلي، 1986، ص43).

ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن المحددات الرئيسة أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف والرضا الوظيفي عند الفرد وهذه العلاقة علاقة طردية قوية. كما أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل أحد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها، فكلما كان في حاجة للانتماء كان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً (البديوي، 2007، ص95).

❖ الدراسات السابقة والمشابهة والمرتبطة:

العلم في جوهره مسألة تعاونية، ويقصد بذلك أن كل عالم ينبغي أن يتعاون مع الآخرين من أجل كشف الواقع، وإذا كان العالم متأكد من شيء ما، فهو متأكد من أن عمله يتضمن خطأ ما، يقوم بتصحيحه عالم آخر في وقت ما والعلماء ينظرون إلى بعضهم كعمال متعاونين ونادرا ما يعتبرون أنفسهم متنافسين. (بوسكرة: 2008، ص06)

سنتناول في هذا الجزء الدراسات السابقة التي تطرقت الى الأنماط القيادية بصفة عامة وإلى النمط القيادي الديمقراطي بصفة خاصة وكذا الرضا الوظيفي، والتي اطلع عليها الباحث سواء المنشورة في الدوريات العلمية المختلفة أو رسائل ماجستير أو دكتوراه المنشورة وغير المنشورة في المكتبات الجامعية، وسنقوم بالتطرق لعدة دراسات، ويلى ذلك تعقيب عام على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في هذا المجال، تأكد لنا ندرة البحوث الجامعية التي عاجله موضوع النمط الديمقراطي ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الرياضية ومن بين البحوث الجامعية القريبة من موضوع دراستنا نذكر ما يلي:

● **الدراسة الاولى:** أجرى عبد الله بن عبد المحسن المدلج(2003) دراسته ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بالرياض.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على العاملين الفنيين بمستشفى القوات المسلحة بالرياض، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك رضا بين أفراد الدراسة عن العلاقات المباشرة مع الرئيس.
- وتبلغ درجة عدم الرضا أقصاه عند العاملين الفنيين التابعين لديوان الخدمات المدنية وذلك نتيجة عدم رضاهم عن بند المكافآت.
- تميل مفردات الدراسة إلى الرضا عن الوقت المتاح لهم لإتمام العمل بكفاءة، وأيضا عن الإمكانيات المتاحة لإنجاز العمل، وعدم الرضا عن برنامج التدريب الداخلي والخارجي، وفرص حضور المؤتمرات والندوات، وفرص الترقية.
- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالترتيب: ملائمة الوظيفة الحالية لسنوات الخبرة، اتاحة الوقت الكافي لك لإتمام العمل بكفاءة، كفاية الراتب الذي تتقاضاه، البدلات التي تحصل عليها، برامج التدريب الداخلي، نظرة المجتمع للعمل الذي تقوم به، فرص الترقية المتاحة لك في عملك.

• **الدراسة الثانية:** أجرى هاني بن ناصر بن حمد الراجحي (2003) دراسته ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة علاقة التطوير التنظيمي بالرضا الوظيفي في إدارة جوازات منطقة الرياض.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 531 مفردة من العسكريين والمدنيين، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تميل مفردات الدراسة إلى الموافقة على فقرات الرضى الوظيفي ويميلون إلى الموافقة على محاور التطوير التنظيمي.
- العلاقة بين التطوير التنظيمي والرضا الوظيفي علاقة خطية.
- أخذ الرئيس لآرائك العاملين بعين الاعتبار يحقق التطور التنظيمي وأيضا الرضى الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية وعلاقة ارتباط موجبة بين أربعة من المتغيرات المستقلة والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من محوري الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل والرضا الوظيفي.
- يوجد اختلاف ذا دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة نحو التطوير التنظيمي باختلاف وظائفهم الحالية في إدارة جوازات منطقة الرياض.

• **الدراسة الثالثة:** أجرى عادل بن صالح الشقحاء (2003) دراسته ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الوظيفي بإدارة جوازات منطقة الرياض.

وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي الاجتماعي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 255 مفردة من العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تمارس بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة عالية نسبيا في كل من النمط الحر والمتسلط.
- توجد علاقة ارتباطية موجبة بين الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط) ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل المستوى التعليمي)، والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.
- النمط القيادي الديمقراطي أنجح الأساليب القيادية لرفع مستوى الإبداع الإداري داخل المؤسسات.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية والخصائص الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل المستوى التعليمي)، والعاملين بالمديرية العامة للجوازات.

● **الدراسة الرابعة: محمد عبد الله العثماني (2003)** دراسته ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة أثر تفويض السلطة على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 200 مفردة من شرطة منطقة الرياض، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة إيجابية طردية ذات دلالة إحصائية بين (العمر، الخبرة) وكل من عبارة عدم الاستقرار للقيادات والمرؤوسين وعبارة الازدواجية في أداء الأعمال وعبارة عدم كفاية الحوافز التي تساعد على تقبل السلطة المفوضة وعلى كامل محور معوقات تفويض السلطة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الفوائد تعزى للحصول على دورات تدريبية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور فوائد تفويض السلطة تعزى للتوظيف الحالية والمؤهل العلمي.

- العوامل الإيجابية لتفويض السلطة ومنها التوصيف الوظيفي وكذا الرضى الوظيفي وتثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة.

● **الدراسة الخامسة: ناصر بن محمد بن عقيل (2006)** دراسته ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة علاقة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة بمديرية الرياض.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 239 مفردة من ضباط قوات الأمن الخاصة بمديرية الرياض، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- معظم أفراد الدراسة يتضح لديهم مفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة.

- يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بروح العلاقات الإنسانية، ويشعرون بالرضى الوظيفي في العمل.

- يشاركون في اتخاذ القرارات التي تخصهم ويشجعون المبادرات الفردية والجماعية في العمل.

- العلاقات الإنسانية تتطلب مهارات غير متاحة، واحتياج نصف أفراد عينة الدراسة لدورة تدريبية في العلاقات الإنسانية.

- يشاركون في اتخاذ القرارات، مما يساهم في رفع الرضى عن العمل والأداء والوظيفي الجيد.

• **الدراسة السادسة:** عبد العزيز بن محمد الحميضي (2007) دراسته ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة علاقة عملية صنع القرارات بالرضى الوظيفي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي. وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 685 مفردة من العاملين في مجلس الشورى السعودي.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة.

- عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى منها، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالسعي في تقليل حدة المركزية في بعض جوانب عملية صنع القرارات، وذلك يحفز الإدارات على عقد اجتماعات مع موظفيها في حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ قرار بشأنه.

- أفراد عينة الدراسة موافقون على بعض المراحل التي بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافقون إلى حد ما على بعض المراحل الأخرى، لذا يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحل وضع عملية صنع القرارات بالمجلس ووضع موضع التطبيق، وذلك ببيان مراحل هذا المنهج وطريقة تطبيقه ومتابعة تنفيذه.

• **الدراسة السابعة:** أجرى سعد بن معتاد عايد الروقي (2008) دراسته ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة علاقة الضغوط الإدارية بالأداء وبالرضى الوظيفي لدى ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 350 ضابط من ضباط حرس الحدود بمحافظة جدة، وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتضح أن مستوى الضغوط الإدارية لدى مجتمع الدراسة يصل إجمالاً إلى حدود الوسط، وأن أكثر الضغوط التي تواجه أفراد مجتمع الدراسة تعود مصدرها إلى نمط الشخصية.

- ارتفاع مستوى أداء الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها نتيجة لاحترام القائد لهم

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الضغوط الإدارية وبين الأداء والرضا الوظيفي.

- وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين كل من الأداء والرضا الوظيفي.

- وجود فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الأداء والرضا الوظيفي تختلف باختلاف بعض الخصائص الديمغرافية.

- عدم وجود فروق دالة إحصائية في تحديد مستوى الضغوط الإدارية باختلاف الخصائص الديمغرافية.

- **الدراسة الثامنة: أجرى نبيل دحماني (2011) دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة الديمقراطية كآلية لتجسيد الحكم الراشد في الجزائر.**

وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت هذه الدراسة وفقا لنتائج الانتخابات من 1999 إلى غاية 2009، وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:
- **تشكل التعديل الدستوري الجزئي ل سنة 2008 تهديدا صارخا للتوجه نحو الديمقراطية المبنية على تكريس دولة المؤسسات والتداول السلمي للسلطة.**
- **تحديد العلاقة الجيدة للرئيس ومرؤوسيه، وتحديد الديمقراطية في التعامل بين السلطات والمحكومين، لكسب رضى الشعب وولائهم.**
- **استمرار منطقتي العشيرة والقبيلة وممارسات الفساد المختلفة وضعف الولاء للدولة المدنية العصرية.**
- **تتوفر الحالة الجزائرية على الحد الأدنى من القيم المفصلة للديمقراطية والتي يمكن أن تكون نقطة البداية باتجاه تعزيز الديمقراطية والحكم الراشد.**
- **الدراسة التاسعة: كودية سارة (2012) دراسته ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالرضى الوظيفي لدى العامل الإداري في المؤسسة الجزائرية.**

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 61 مفردة من أساتذة المؤسسة.

وتوصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

  - أغلبية الباحثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة، وهذا ما يزيد من تحسين الأوضاع المتعلقة بها وبالتالي زيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة.
  - غالبية العمال مخلصين إلى حد ما في عملهم وهذا راجع إلى استماع المدير لهم مما يزيد من تحسين آدابهم الوظيفي.
  - يعمل المدراء على تسهيل اتصال المرؤوسين بينهم في الأمور التي تتعلق بالعمل من أجل أن يتحصلوا على المعلومات الكافية من مرؤوسيههم لأداء المهام الموكلة لهم.
  - وجود بعض الصعوبات في الاتصال بالمدير مما يفسر وجود نوع من التسهيلات بين المدير والعمال.
  - النمط القيادي الديمقراطي يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي داخل المؤسسات الجزائرية.

• **الدراسة العاشرة:** أجرت دريوش شهيناز عام (2012) دراسة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول لمعرفة أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وقد استخدمت الباحثة الاستبيان كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 40 مؤسسة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة. وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- يتوافر القادة الإداريين في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في الأنماط القيادية تبعا للمتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، ميدان التخصص).
- توجد علاقة بين الأنماط القيادية وتنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- توجد فروق ذات دلالة معنوية بين النمط الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي في تنمية الإبداع في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة.
- النمط القيادي السائد في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة هو النمط الديمقراطي.

• **الدراسة الحادية عشر:** أجرت خلود محمد خالد أبو حامد (2013) دراستها ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تتمحور حول معرفة أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية.

وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي بإحدى صوره المسحية لملائمته لأهداف الدراسة، واستخدمت مقياس الأنماط القيادية كأداة للدراسة، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة اختيرت بطريقة عمدية من 4 محافظات والبالغ عددهم 185 معلم ومعلمة، وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج أظهرت لنا:

- أن النمط الديمقراطي جاء في الرتبة الأولى والنمط الديكتاتوري في المرتبة الثانية، بينما جاء النمط الترسلّي الفوضوي في المرتبة الأخيرة.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، مكان السكن).

❖ التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال إطلاع الباحثة على الدراسات السابقة والمشاهدة حول متغيري الدراسة استفادت من بعض المفاهيم والمصطلحات والعناصر التي مكنتها من أخذ نبذة عن النمط القيادي الديمقراطي وعن الرضا الوظيفي للاستعانة بها في بحثها وهي تتشابه معها في كونها استخدمت المنهج الوصفي وكذلك اعتمدت على بعض المراجع التي اعتمدت عليها وقد خلصت الدراسات السابقة المتناولة في الدراسة إلى أن النمط القيادي الديمقراطي يحتل المرتبة الأولى في تحقيق الأداء الوظيفي الجيد وتنمية إبداع الموارد البشرية وكذا زيادة الإنتاجية بالإضافة إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين وهو موضوع دراستنا.

أما دراستنا هذه فقد تناولت موضوع " دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة بولاية المسيلة " ميدانيا ونظريا، وعند اطلاعنا على تلك الدراسات لمسنا بعض نقاط الاختلاف بينها وبين دراستنا، وتمثل هذه الاختلافات فيما يلي:

- بعض الدراسات قامت باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كأداة مسحية أما دراستنا فقد استخدمنا فيها المنهج الوصفي.
- أما فيما يخص مكان الدراسة فقد قمنا بدراستنا في المؤسسات الرياضية على خلاف الدراسات الأخرى التي كانت دراستهم في المؤسسات الصناعية والمؤسسات التربوية.
- قامت الباحثة في الدراسة الأولى بدراسة كافة الأنماط القيادية بينما ركزت دراستنا على النمط القيادي الديمقراطي
- قامت الباحثة في الدراسة الثالثة باستخدام مقياس الأنماط القيادية كأداة للدراسة، أما في دراستنا فقد استخدمنا الاستبيان كأداة.
- أما فيما يخص عينة الدراسة فقد الباحثة خلود محمد خالد أبو حامد صاحبة الدراسة الثالثة بأخذ عينة من المعلمين والمعلمات، أما الباحثة في الدراسة الرابعة فعينة دراستها كانت من ضباط وحرس الحدود، أما الباحث في الدراسة السادسة فقد أخذ عينة من المدنيين والعسكريين.

# الفصل الثاني

## الاطار العام للدراسة

## 1- الكلمات الدالة في الدراسة :

### 1-1- تعريف القيادة:

● القيادة لغة : من قاد ، يقود ، قوداً وقيادة.

- القائد جمع قواد وقادة رئيس الجيش ، انف الجبل.

- القيادة مهنة القائد ، المكان الذي يكون فيه القائد، ومنها (القيادة العامة) أي مركز القائد

العام(البستاني،ص218).

● القيادة إصطلاحاً:

يعرفها ولمان "wolman" : "بأنها مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في

الأخرين أمراً ناجحاً"(دريوش،2012،ص31).

● التعريف الإجرائي :

◆ القيادة : هي التأثير الفعال في الآخرين ليؤدوا الأعمال التي يريد القائد إنجازها، كما أنها القدرة على إقناع

الآخرين للعمل بحماس ومحاولة تحقيق أهداف محددة .

### 1-2- القيادة الرياضية :

● التعريف الإجرائي : القيادة الرياضية : "هي العملية التي يقوم بها فرد من أفراد جماعة رياضية منظمة

بتوجيه سلوك الأفراد الرياضيين أو الأعضاء المنضمين للجماعة الرياضية من أجل دفعهم برغبة صادقة نحو تحقيق

هدف مشترك بينهم".

### 1-3- الديمقراطية:

● لغة : كلمة يونانية الإشتقاق وهي مركبة من شقين، الشق الاول هو "Demos" بمعنى "الشعب"، أما

الشق الثاني "Kratia" بمعنى "الحكم"، أي حكم الشعب لنفسه(حجاج،2003،ص154).

• التعريف الإصطلاحي:

كما عرفه المعجم الوسيط في اللغة العربية على أنها "سياسيا": إحدى صور الحكم التي تكون فيه السيادة للشعب . أما "إجتماعيا" : كأسلوب في الحياة يقوم على مبدأ المساواة ، وحرية الرأي والتفكير(المعجم الوسيط،ص308).

• التعريف الإجرائي:

الديمقراطية هي: أي نظام سياسي أو إجتماعي أو إداري يميل إلى التقليل من الفروق الإجتماعية و الإقتصادية بغض النظر عما إذا كان شكل الحكم ديمقراطيا بأي من المعاني السابقة ، وذلك من خلال التوزيع غير المتكافئ للملكية

4-1- النمط القيادي الديمقراطي : هي قيادة يميل فيها القائد إلى تفويض سلطاته لمرؤوسيه كما يعتمد

على الإهتمام بالعلاقات الإنسانية بين الأفراد ومشاركتهم جميعا في إتخاذ القرار، كما أن القائد الديمقراطي يعمل على إشباع حاجات مرؤوسيه بما يساهم في إيجاد رةح التعاون بين الأفراد في المؤسسة مما يعمل على جعل سلوك التعاون بين الأفراد متناسبا و متوافقا مع الإتجاه العام للمؤسسة و أهدافها(محمد فتحي،2003،ص121).

5-1- الرضا الوظيفي :

• التعريف الإصطلاحي :

يرى المشعان بأن الرضا الوظيفي : " ماهو إلا إشباع لحاجات الفرد ولا يتحقق هذا الإشباع إلا من خلال عوامل عدة منها عوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعمل نفسه الذي يقوم به الفرد وتلك العوامل من شأنها أن تجعل الفرد راضيا عن عمله راغبا فيه متناسبا مع ما يريده(الروقي،2009،ص13).

• التعريف الإجرائي :

♦ الرضا الوظيفي هو: " مشاعر الموظف وتقديره ومدى إشباع جو العمل لرغباته وحاجاته".

## 1-6- الإدارة الرياضية :

### • التعريف الإصطلاحي :

عرفها مفتي إبراهيم على أنها : " توجيه كافة الجهود داخل الهيئة الرياضية لتحقيق أهدافها" (مفتي، 1999، ص17).

### • التعريف الإجرائي:

♦ الإدارة الرياضية : هي تنفيذ العمليات الإدارية في المؤسسة الرياضية من أجل بناء هيئة رياضية فعالة و كذا تحقيق الأهداف.

## 1-7- مديرية الشباب والرياضة :

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد أنشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر

2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب والرياضة وهياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين و التأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالأتي:

1. مصلحة التربية البدنية والرياضية.

2. مصلحة نشاطات الشباب.

3. مصلحة الاستثمارات والتجهيزات.

4. مصلحة التكوين وإدارة الوسائل.

## 2- الإشكالية :

تعتبر العناصر البشرية في أي مؤسسة وخاصة المديرين والقادة اللبنة الأساسية للقيام بمهامها وتحسين أدائها و دورها في المجتمع وتحقيق أهدافها بشكل عام، وفي الآونة الأخيرة بدأ يدرك القادة والمديرين أهمية تحديد النمط القيادي المتبع داخل المؤسسات الرياضية وخاصة ممن يتبوؤون المناصب في أعلى الهرم التنظيمي لمنظمتهم، وما يحققه من رضا للعاملين وكذا تحسين الأداء والمساهمة في تحسين نوعية القرارات وسلامتها.

ولقد حدد "هيربرت سايمون" بأن المشكلة الرئيسية في المنظمة الفعالة هي تقسيم العمل بطريقة تمكن من زيادة الإسهام في قوى الولاء والانتماء بين الموظفين والمنظمة في سبيل أن يتم اتخاذ القرارات الصحيحة التي تحقق أهداف وتطلعات الطرفين في المعادلة وهما العامل وأهدافه والمنظمة وأهدافها (الجبهان، 2010، ص3)، فهنا نتوقع أن يلعب التحديد الجيد للنمط القيادي المتبع داخل المؤسسات الرياضية دورا مهما في تحقيق أهدافها.

فقد أصبحت القيادة عنصرا مهما لنجاح المؤسسات الرياضية وخاصة مديريات الشباب والرياضة، وتبرز أهميتها في تحريك وتنشيط الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف الرياضية، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين .

إلا أن عملية القيادة لا تقتصر على القائد وحده فقط مهما كانت صفاته ووظائفه، بل تتعداه إلى نوع النمط القيادي الذي يسلكه، لأن نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة بين القائد والعاملين تتوقف على طبيعة النمط القيادي المتبع من طرفه داخل هذه المؤسسة ، سواء كان هذا النمط القيادي أوتوقراطي أو ديمقراطي، أو فوضوي ، فمن المؤكد أن نجاح أو فشل أي مؤسسة إنما يرجع إلى العديد من العوامل من بينها طبيعة القيادة السائدة فيه.

ولهذا فإن فهم و دراسة النمط القيادي السائد داخل المؤسسة يستدعي فهم أعمق للنسق الثقافي والاجتماعي الذي بدوره يؤثر في ديناميكياتها ، وبالتالي في السلوك التنظيمي للقادة والأتباع داخل المؤسسات الرياضية .

وعلى هذا الأساس فإن دراستنا تتمحور حول دراسة النمط القيادي الديمقراطي المتبع من طرف القائد وكذا دراسة دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الرياضية .

ومن خلال ما سبق نطرح الإشكالية العامة التالية:

- هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات

الشباب و الرياضة ؟

وستسوغ التساؤلات الجزئية كما يلي:

- هل للعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

بمديريات الشباب و الرياضة؟

- هل للمشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب

والرياضة؟

- هل لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

3-الفرضيات:

3-1- الفرضية العامة :

لنمط القيادي الديمقراطي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب الرياضة .

3-2- الفرضيات الجزئية:

- للعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات

الشباب و الرياضة.

- للمشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

- لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

4- أهداف الدراسة:

▪ الأهداف الموضوعية :

- يرمي بحثنا إلى تسليط الضوء على التحديد الجيد للنمط القيادي المتبع داخل مديريات الشباب

و الرياضة وأهميته البالغة في هذه الأخيرة.

- معرفة النتائج المترتبة على عمل القيادة الرياضية ومدى إسهامها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى

العاملين داخل مديريات الشباب و الرياضة.

- التعرف على مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين مما يتيح للقيادات الإدارية وضع الإستراتيجيات المناسبة لتفعيل وزيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب و الرياضة.
- التعرف على علاقة النمط القيادي الديمقراطي بالمؤسسات الرياضية وخاصة مديريات الشباب والرياضة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### ■ الأهداف الذاتية :

- محاولة رفع مستوى كفاءتنا منهجيا و موضوعيا على أساس أن الممارسة العلمية للبحث من شأنها إثراء معارفنا، و تمرنا على التحكم في أدوات وأساليب المنهجية العلمية.
- إثراء المكتبة بمراجع جديد قد يكون في يوم ما في متناول باحثين آخرين لإنجاز دراسات أخرى مكتملة.

#### 5- أهمية الدراسة :

- إستكمالا لدراسات أخرى لجوانب أخرى حول موضوع النمط القيادي الديمقراطي و كذا حول موضوع الرضا الوظيفي .
- إضافة جهد متواضع للمكتبة فيما يتعلق بموضوع النمط القيادي الديمقراطي وموضوع الرضا الوظيفي.
- إبراز حاجة الإدارات الرياضية إلى العمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية و ذلك برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال النمط القيادي المتبع.
- كل هذا إلا أنه إذا أردنا رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين علينا بدراسة العوامل المؤثرة فيه، بما في ذلك إدارة المؤسسات الرياضية، وأنماط القيادة المتبعة من طرف القادة داخل مديرية الشباب والرياضة لمعرفة أنواع القيادة المتبعة من طرفهم وأثرها على مستوى الرضى الوظيفي.
- ضرورة إعتماد سياسة تكوينية في الجانب الإداري للقادة داخل مديريات الشباب والرياضة .

# الفصل الثالث

## الإجراءات الميدانية للدراسة

## تمهيد:

إن كل باحث من خلال بحثه يتحقق من الفرضيات التي وضعها، و يتم ذلك بإخضاعها إلى التجريب العلمي لاستخدام مجموعة من المواد العلمية، وذلك بإتباع منهج يتلائم و طبيعة الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي .

و يشمل الجانب التطبيقي لبحثنا على الفصل الأول و يمثل الطرق المنهجية للبحث والدراسة الاستطلاعية، و المجال المكاني و الزماني و كذا الشروط العلمية للأداة ، مع ضبط متغيرات الدراسة كما اشتمل على عينة البحث و كيفية اختيارها و أدوات الدراسة و كذلك إجراءات التطبيق الميداني.

### 1- الدراسة الاستطلاعية:

تعد الدراسة الاستطلاعية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في إلقاء نظرة من أجل الإمام بجوانب دراسته الميدانية، وبما أننا بصدد إجراء دراسة ميدانية، لا بد من إجراء دراسة استطلاعية كانت بدايتها بتوجيه استمارة الاستبانة إلى 5 إداريين، قصد محاولة التأكد من مدى ملائمة الاستبانة من حيث الوضوح و مناسبة العبارات لموضوع الدراسة، وتذليل أي عقبات يمكن أن تواجه المفحوصين، و كانت نتيجة الدراسة الاستطلاعية ما يلي: ملائمة الاستبانة المعدة، بحيث لم تواجههم أي مشكلة في فهم العبارات أو غموض إحدى الفقرات.

### 2- المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

ويعرف المنهج الوصفي بأنه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع ، أو بأنه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة (مروان إبراهيم، 2002، ص92) .

### 3- مجتمع وعينة الدراسة:

#### 3-1- عينة الدراسة :

تكونت العينة من 26 إداري من مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة .

العينة العشوائية : تعتمد هذه الطريقة على منح فرص متكافئة لكل أفراد المجتمع على أن يكون ضمن أفراد العينة المختارة فهي تتضمن الاختيار العشوائي لعدد أفراد العينة من قائمة المجتمع.

### 3-2- مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من 35 إداري من مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة.

ومجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي (رشيد زرواتي، 2002، 119).

### 3-3- مجالات الدراسة:

▪ المجال البشري: الإداريين بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة.

▪ المجال المكاني : اقتصر البحث على مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة .

### ➤ مديرية الشباب و الرياضة :

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الأجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني " مديرية الشباب و الرياضة"، وقد أنشأت مديرية الشباب و الرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/90 المؤرخ في 28 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي 283/93 المؤرخ في 23 نوفمبر 1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب و الرياضة.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم: 06-345 المؤرخ في 5 رمضان عام 1427 الموافق لـ 28 سبتمبر 2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديريات الشباب و الرياضة وتسيرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب و الرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية، وهي هيئة تعمل على ترقية الحركات الجمعوية للشباب و الرياضة وهياكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين و التأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب و الرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع 04 مصالح وتنظم كالأتي:

1. مصلحة التربية البدنية و الرياضية.

2. مصلحة نشاطات الشباب.

3. مصلحة الاستثمارات و التجهيزات.

4. مصلحة التكوين و إدارة الوسائل.

▪ **المجال الزمني:** تم توزيع إستمارة الاستبانة على عينة الدراسة لمديرية الشباب والرياضة بالمسيلة تم توزيع الاستمارة يوم 2015/05/03 و استرجعناها يوم 2015/05/06.

### 3-4-متغيرات الدراسة:

-**المتغير المستقل:** يعرف على أنه المتغير الذي يؤثر على نتائج التجربة، والمتغير المستقل في بحثنا هو استعمال النمط القيادي الديمقراطي.

-**المتغير التابع:** هو المتغير الذي يؤثر فيه المتغير المستقل، والمتغير التابع في هذا البحث يتمثل في الرضى الوظيفي.

-**المتغير الوسيط:** العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي والرضى الوظيفي.

### 4- أدوات جمع البيانات:

نظرا لعدم حصول الباحثة على أداة تقيس النمط القيادي الديمقراطي ودوره في تحقيق الرضى الوظيفي، قامت الباحثة بإعدادها بعد الإطلاع على الكتب و الدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، و قد مرت هذه الدراسة بعدة خطوات حتى أصبحت قابلة للتطبيق الميداني، و قد تم استخدامها كأداة تساعد في تحقيق أهداف الدراسة الميدانية للحصول على معلومات و بيانات و حقائق مرتبطة بموضوع الدراسة، و قد قامت الباحثة وبعد تشاور مع الأستاذ المشرف بتصميم الاستبانة بالاعتماد أكثر على الأداة التي استخدمت في دراسة **عادل بن صالح الشفعاء 2003** : علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض ، و دراسة **خلود محمد خالد أبو حامد 2013** : أنماط السلوك القيادي لدى معلمي ومعلمات التربية الرياضية للمرحلة الأساسية العليا في محافظات شمال الضفة الغربية، وكذلك دراسة **محمد بن عبد الله العثماني 2003**: تفويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء لدى شرطة منطقة الرياض، وكذا دراسة **ناصر بن محمد بن عقيل 2006** : العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى ضباط قوات الأمن الخاصة بمديرية الرياض، ودراسة **عبد الله عبد المحسن المدالج 2003**: قياس مستوى الرضى الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة بالرياض، وأخيرا دراسة **عبد العزيز بن محمد الحميضي 2007**: عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضى الوظيفي لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي .

و قد قسمت الأداة إلى ثلاثة محاور مثلت فرضيات الدراسة :

- **المحور الأول :** العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين، ويضم 7 عبارات.

- **المحور الثاني :** المشاركة في إتخاذ القرار، ويضم 7 عبارات.

- المحور الثالث: تفويض السلطة، ويضم 7 عبارات.

5- الإجراءات الميدانية للأداة:

5-1- الثبات:

إن الثبات أداة الدراسة يعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مختلفة وقد قمنا باستخدام معامل كرونباخ، وقد تحققنا من ثبات الدراسة من خلال النتائج التالية :

المحاور	ألفا كرونباخ
المحور الأول : العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين	0.898
المحور الثاني : المشاركة في إتخاذ القرارات	0.934
المحور الثالث : تفويض السلطة	0.842
الدرجة الكلية لعبارات الإستبيان	0.892

الجدول رقم (1): يوضح قيمة الثبات لمحاور الدراسة

التعليق:

توضح النتائج في الجدول السابق أن قيمة معامل ألف كرونباخ كانت مرتفعة حيث كانت قيمتها على التوالي (0.898-0.934-0.842) ، بذلك يكون الباحث قد تأكد من ثبات أداة الدراسة مما يجعله على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لجمع البيانات وتفسيرها وتحليلها، والوقوف على النتائج للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

5-2- صدق الأداة:

يقصد بصدق أداة الدراسة شمول الاستقصاء لكل العناصر التي يجب إن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهوم لكل من يستخدمها وقامت الباحثة بالتأكد من صدق فقرات الاستبانة عن طريق:

### 5-2-1- صدق المحكمين:

بعد عرض الاستبانة على المشرف والاتفاق عليها تم عرضها على بعض أساتذة من معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية لكونهم أكثر دراية وعلم بموضوع الدراسة، وطلب منهم الحكم على درجة ملائمة عبارات الاستبانة من حيث شموليتها وقياسها للمجال الذي يتضمنها، إضافة إلى مدى وضوح العبارات ودقة صياغتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وقد قامت الباحثة بعرض الاستبانة على 5 محكمين وسوف تجدون قائمة بأسمائهم في الملحق كما تجدون الاستبانة في شكلها النهائي 5-3-الموضوعية:

تعد من العوامل المهمة التي يجب أن تتوفر في الأداة من أجل التحرر من التحيز أو التعصب و عدم إدخال العوامل الشخصية للمبحوث ، فالموضوعية تعني الالتزام بمصداقية البحث العلمي و الأمانة العلمية ، و السرية التامة لما يحيط بالمبحوثين ، و إتباع خطوات علمية ممنهجة لاستخلاص المبتغى من المبحوث لإثراء البحث العلمي.

### 6- الأساليب الاحصائية:

بعد التأكد من صدق وثبات الأداة ،أصبحت الأداة في صورتها النهائية و أصبحت الباحثة على ثقة تامة بصحة الاستبانة و صلاحيتها لتحليل النتائج و الإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات ،و بالتالي تم توزيع الاستبانة على أفراد عينة البحث لجمع البيانات للبحث حيث طلب منهم الإجابة على جميع فقرات الاستبانة بصدق و موضوعية و بكل حرية.

### 8-1- المعالجة الإحصائية:

"-science statistical package for sociels" spss اعتمدت الباحثة على البرنامج الإحصائي و تعني بالعربية " الحزم الإحصائية لعلوم الاجتماع يتكون من مجموعة من البرامج المعدة المسبقة لإدخال و تعديل و عرض و تحليل البيانات الإحصائية، و قد تم استخدام التقنيات الإحصائية التالية للإجابة عن أسئلة الدراسة:

-النسب المئوية والتكرارات: يستخدم هذا الامر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد الباحث في وصف مجتمع الدراسة .

-حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ : لمعرفة ثبات عبارات الإستبانة .

-إختبار كا2 : الذي يهتم بدراسة حسن المطابقة والإستقلالية بين متغيرات الدراسة .

يتم إتخاذ قرارا دلالة الفروق المشاهدة بمقارنة قيمة كا2 المحسوبة لكل بند مع قيمة كا2 الجدولة وهذا عند مستوى الدلالة 0,05، وتكون دالة عندما تكون القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة .

## الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها ومناقشته

## تمهيد

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية والنظرية، وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، وتكون فيها عملية تحليل البيانات وتفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها البحث العلمي، فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة. ومن خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض ومناقشة البيانات الميدانية التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على العرض الجدولي البسيط والمركب والقيام بالعمليات الإحصائية الأساسية. كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

### 01- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

تساؤلات المحور الأول: هل للعلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين دور في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

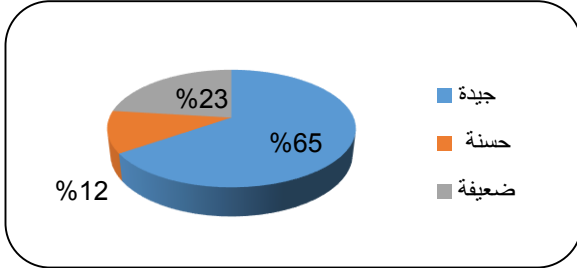
السؤال رقم 01: هل علاقتك مع رئيسك؟

الغرض من السؤال: معرفة العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين

الجدول رقم 02: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 01 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
جيدة	17	65%	12,538 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
حسنة	03	23%					
ضعيفة	06	12%					
المجموع	26	100					

الشكل 05: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 01 لمحور العلاقات الإنسانية.



- عرض وتحليل البيانات:

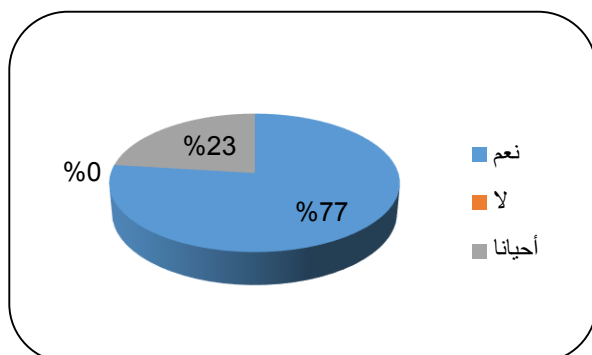
من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة جيدة (65%) ونسبة الإجابة بحسنة (23%) ونسبة الإجابة ضعيفة (12%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة جيدة، ومنه نستنتج بأن أفراد العينة يرون بأن علاقتهم مع رئيسهم جيدة داخل مديرية الشباب والرياضة.

وهذا ما أكده ناصر بن محمد بن عقيل في دراسته بقوله من العاملين يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بروح العلاقات الإنسانية، ويشعرون بالرضى الوظيفي في العمل (بن عقيل، 2006، ص 86).

السؤال رقم 02: هل تشعر بالرضى عن علاقة العمل بينك وبين رئيسك؟  
الهدف من السؤال: معرفة رضى العاملين عن علاقة العمل بينهم وبين رئيسهم.  
الجدول رقم 03: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 02 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	20	77%	7,538 <sup>b</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	00	0%					
أحيانا	06	23%					
المجموع	26	100					

الشكل 06: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 02 لمحور العلاقات الإنسانية



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (77%) ونسبة الإجابة ب لا (0%) ونسبة الاجابة بأحيانا (23%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج بأن أفراد العينة راضون عن علاقة العمل بينهم وبين رئيسهم داخل المديرية.

وهذا ما أكده نبيل دحماني في دراسته تحديد العلاقة الجيدة للرئيس ومرؤوسيه، وتحديد الديمقراطية في التعامل بين السلطات والمحكومين لكسب رضاهم وولائهم (دحماني، 2001، ص53)

السؤال رقم 03: عندما تأخذ آرائك بعين الاعتبار من طرف رئيسك هل تشعر بالارتياح؟

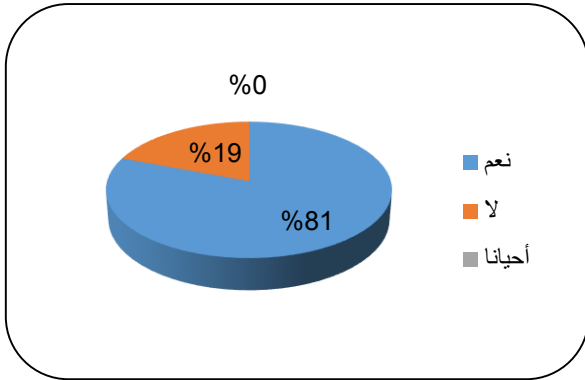
الغرض من السؤال: معرفة مدى ارتياح العاملين عندما تأخذ آرائهم بعين الاعتبار.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 03 وكذا الاختبار

الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	2كا المحسوبة	2كا المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	21	81%	9,846 <sup>b</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	05	19%					
أحيانا	00	0%					
المجموع	26	100					

الشكل 07: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 03 لمحور العلاقات الإنسانية.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (81%) ونسبة الإجابة ب لا (19%) ونسبة الإجابة بأحيانا (0%)، أما قيمة 2كا المحسوبة فهي أكبر من 2كا المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج بأن أفراد العينة يرون بأنه عندما تأخذ آرائهم بعين الاعتبار يشعرون بالارتياح في العمل.

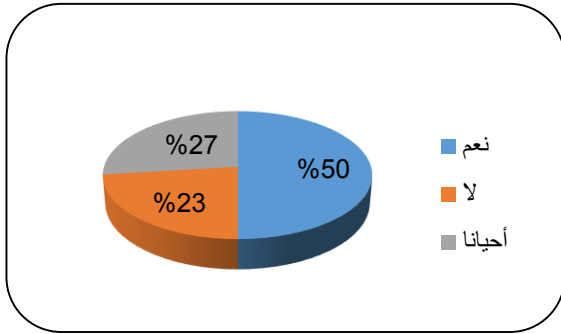
وهذا ما أكده هاني بن ناصر بن حمد الراجحي في دراسته والذي وصل إلى أن أخذ الرئيس لآرائك

العاملين بعين الاعتبار يحقق التطور التنظيمي وأيضا الرضى الوظيفي (الراجحي، 2003، ص46).

السؤال رقم 04: هل يأخذ القائد العلاقات الإنسانية بعين الاعتبار؟  
 الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان القائد يأخذ العلاقات الإنسانية بعين الاعتبار داخل المديرية.  
 الجدول رقم 05: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 04 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	13	50%	3,308 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	غير دالة
لا	06	23%					
أحياناً	07	27%					
المجموع	26	100					

الشكل 08: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 04 لمحور العلاقات الإنسانية.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (50%) ونسبة الإجابة بـ لا (23%) ونسبة الإجابة بأحياناً (27%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من قيمة كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن القائد يأخذ العلاقات الإنسانية بعين الاعتبار داخل مديرية الشباب والرياضة.  
 وهذا ما أكده محمد فتحي الذي وجد أن القائد الذي يميل إلى العلاقات الإنسانية يكون فعالاً أكثر (فتحي، 2003، ص32).

السؤال رقم 05: كيف تشعر عندما يساعدك رئيسك في حل مشاكلك الخاصة؟

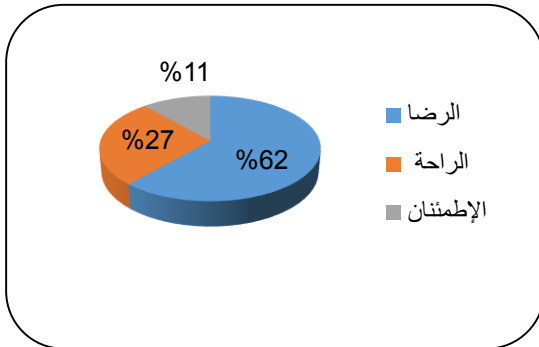
الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين عندما يقوم القائد بمساعدتهم في حل مشاكلهم الخاصة

الجدول رقم 06: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 05 وكذا الاختبار

الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
الرضا	16	62%	10,231 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
الراحة	07	27%					
الاطمئنان	03	11%					
المجموع	26	100					

الشكل 09: النسب المئوية الخاصة بالسؤال 05 لمحور الأهداف الإدارية.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة الرضا (62%) ونسبة الإجابة الراحة (27%) ونسبة الإجابة الاطمئنان (11%)، أما قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة فهي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة الرضا، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يشعرون بالرضى والراحة عند مشاركة رئيسهم لهم في حل مشاكلهم الخاصة.

وهذا ما أكده الباحث ناصر بن محمد بن عقيل بأن الرؤساء يشاركون عمالهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم ويشجعون المبادرات الفردية والجماعية في العمل (بن عقيل، 2006، ص 50).

السؤال رقم 06: عند احترام رئيسك لمشاعرك هل تشعر؟

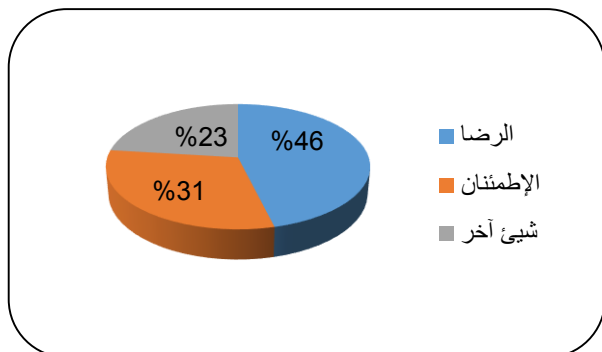
الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين عند احترام مشاعرهم من قبل رئيسهم.

الجدول رقم 07: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 06 وكذا الاختبار

الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
الرضا	12	46%	2,154 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	غير دالة
الاطمئنان	08	31%					
شيء آخر	06	23%					
المجموع	26	100					

الشكل 10: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 06 لمحور العلاقات الإنسانية



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة الرضا (46%) ونسبة الإجابة الاطمئنان (31%) ونسبة الإجابة شيء آخر (23%)، أما قيمة كا2 المحسوبة أقل من كا2 المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة الرضا، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يشعرون بالرضى عند احترام مشاعرهم من قبل رئيسهم داخل مديرية الشباب والرياضة.

وهذا ما أكده سعد بن معتاد عايد الروقي في دراسته بارتفاع مستوى أداء الضباط العاملين بحرس الحدود بمحافظة جدة والقطاعات التابعة لها نتيجة لاحترام القائد لهم مما يحقق لهم رضى عن العمل (الروقي، 2008، ص56-57).

السؤال رقم 07: هل علاقتك مع رئيسك بطريقة مباشرة تشعرك بالرضى؟

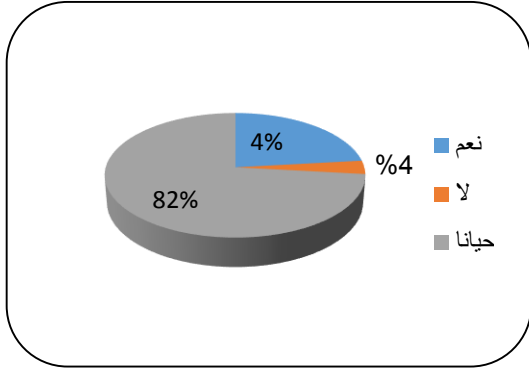
الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين عندما تعاملهم مع رئيسهم بطريقة مباشرة.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 07 وكذا الاختبار

الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	20	%82	22,231 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	03	%4					
أحياناً	03	%4					
المجموع	26	100					

الشكل 11: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 07 لمحور الأهداف الإدارية.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (%82) ونسبة الإجابة ب لا (%4) ونسبة الإجابة بأحياناً (%4)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن. علاقتهم مع رئيسهم بطريقة مباشرة يشعروهم بالرضى عن العمل.

وهذا ما أكده الباحث عبد الله عبد المحسن المدلج في دراسته لاستنتاجه بأن هناك رضى بين أفراد الدراسة عن العلاقات المباشرة مع الرئيس (المدلج، 2003، ص48).

مناقشة نتائج المحور الأول على ضوء الفرضية الأولى:

المحور الأول: العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين.

الجدول رقم 09: يوضح النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان.

القرار الإحصائي	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup> الجدولة	كا <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة	العبرة
دالة إحصائية	0.05	5.99	12,538 <sup>a</sup>	76.7%	17	جيدة	1
				23%	03	حسنة	
				12%	06	ضعيفة	
دالة إحصائية	0.05	5.99	7,538 <sup>b</sup>	77%	20	نعم	2
				0%	00	لا	
				23%	06	أحيانا	
دالة إحصائية	0.05	5.99	9,846 <sup>b</sup>	81%	21	نعم	3
				19%	05	لا	
				0%	00	أحيانا	
غير دالة إحصائية	0.05	5.99	3,308 <sup>a</sup>	50%	13	نعم	4
				23%	06	لا	
				27%	07	أحيانا	
دالة إحصائية	0.05	5.99	10,231 <sup>a</sup>	62%	16	الرضا	5
				27%	07	الراحة	
				11%	03	الاطمئنان	
غير دالة إحصائية	0.05	5.99	2,154 <sup>a</sup>	46%	12	الرضا	6
				31%	08	الاطمئنان	
				23%	06	شيء آخر	
دالة إحصائية	0.05	5.99	22,231 <sup>a</sup>	82%	20	نعم	7
				4%	03	لا	
				4%	03	أحيانا	

\*القيمة العامة كا<sup>2</sup> = 8,659 / كا<sup>2</sup> الجدولة = 5.99 / مستوى الدلالة = 0.05 / درجة الحرية = 2

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (11) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الأول من استمارة الاستبيان، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى الدلالة (0.05) في أغلبية عبارات المحور الأول وهذا لصالح الإجابة الأكثر تكرارا، أي أن موظفي المديرية يجمعون على أن العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين تحقق الرضى الوظيفي في مديرية الشباب والرياضة ويمكن إثبات ذلك من خلال:

- العبارة الأولى: هل علاقتك مع رئيسك؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسaire ومؤكد للعبارة أي أن العلاقة الجيدة بين الرئيس والمرؤوسين تحقق الرضى الوظيفي بمديريات الشباب والرياضة.

- العبارة الثانية: هل تشعر بالرضى عن علاقة العمل بينك وبين رئيسك؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسaire ومؤكد للعبارة أي أنه تتسم أهداف المؤسسة الرياضية بالواقعية ويمكن قياسها.

- العبارة الثالثة: عندما تأخذ آرائك من طرف رئيسك بعين الاعتبار هل تشعر بالارتياح يتضح لنا بأن قيمة

كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسaire ومؤكد للعبارة أي أن الأخذ بآراء العاملين من قبل رئيسهم يحقق الرضى عن العمل لديهم.

- العبارة الرابعة: هل يأخذ القائد العلاقات الإنسانية بعين الاعتبار؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسaire ومؤكد للعبارة أي أن العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين تحقق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

- العبارة الخامسة: كيف تشعر عندما يساعدك رئيسك في حل مشاكلك؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أصغر من كا<sup>2</sup> الجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أن الآراء جاءت مختلفة ومتقاربة ومتباينة حول العبارة حيث ان العاملين يشعرون بالرضى عند مساعدتهم من قبل رئيسهم في حل مشاكلهم الخاصة.

-العبارة السادسة: عند احترام رئيسك لمشاعرك هل تشعر؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أكبر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن العاملين يشعرون بالرضى في حال احترام رئيسهم مشاعرهم.

-العبارة السابعة: هل علاقتك مع رئيسك بطريقة مباشرة تشعرك بالرضى؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أكبر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن العلاقات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين من أهم عوامل تحقيق الرضى الوظيفي لهم.

نستخلص من المعطيات السابقة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الاجابية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى، أي العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين تحقق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

وهذا ما تبين من دراسة ناصر بن محمد بن عقيل بأن معظم أفراد العينة على علم تام بالعلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضى الوظيفي عن العمل (بن عقيل، 2006).

تساؤلات المحور الثاني: هل للمشاركة في اتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

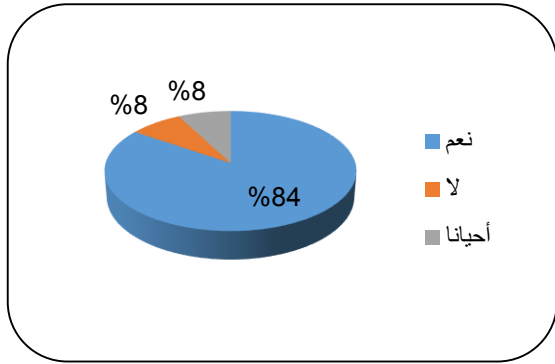
السؤال رقم 01: هل تشعر بالرضى عندما يرحب القائد برأيك وأرائك واستفساراتك؟

الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين عندما تأخذ آرائهم وأفكارهم واستفساراتهم بعين الاعتبار.

الجدول رقم 10: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 01 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	22	%84	30,769 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	02	%8					
أحيانا	02	%8					
المجموع	26	100					

الشكل 12: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 01 لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.



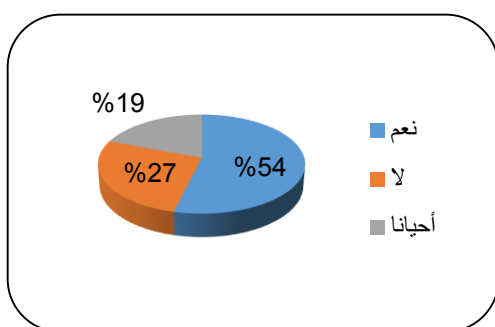
- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (%84) ونسبة الإجابة ب لا (%8) ونسبة الإجابة بأحيانا (%8)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون أن الأخذ بآرائهم وأفكارهم واستفساراتهم من قبل رئيسهم بعين الاعتبار يشعرهم بالرضى عن العمل. وهذا ما أكده عبد الله بن عبد المحسن المدلج في دراسته أن الأخذ بآراء واستفسارات العاملين واحترامها يرفع مستوى رضاهم وبالتالي رضاهم عن العمل (المدلج، 2003، ص60).

السؤال رقم 02: هل تشعر بعدم الرضى عند عدم مشاركة رئيسك لك في اتخاذ القرارات؟  
الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات من قبل رئيسهم.  
الجدول رقم 11: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 02 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	14	54%	5,154 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	غير دالة
لا	07	27%					
أحيانا	05	19%					
المجموع	26	100					

الشكل 13: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 02 لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (54%) ونسبة الإجابة ب لا (27%) ونسبة الإجابة بأحيانا (19%)، أما قيمة كا2 المحسوبة أقل من كا2 المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج بأن أفراد العينة يشعرون بعدم الرضى عند عدم مشاركتهم في اتخاذ القرارات من قبل رئيسهم.  
كما توضح في دراسة ناصر بن محمد بن عقيل يشاركون في اتخاذ القرارات، مما يساهم في رفع الرضى عن العمل والأداء والوظيفي الجيد (بن عقيل، 2006، ص38).

السؤال رقم 03: تساعد رئيسك في اتخاذ قرارات مناسبة؟

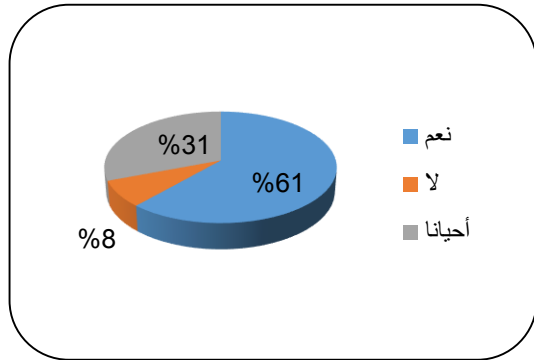
الغرض من السؤال: معرفة مدى استعداد العاملين في مساعدة رئيسهم في اتخاذ القرارة المناسبة.

الجدول رقم 12: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 03 وكذا الاختبار

الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	16	%61	11,385 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	02	%8					
أحيانا	08	%31					
المجموع	26	100					

الشكل 14: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 03 لمحور المشاركة اتخاذ القرارات.



عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (%61) ونسبة الإجابة ب لا (%8) ونسبة الإجابة بأحيانا (%31)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج بأن أفراد العينة يرون أنه لا بد لهم من مساعدة رئيسهم في اتخاذ القرارات المناسبة.

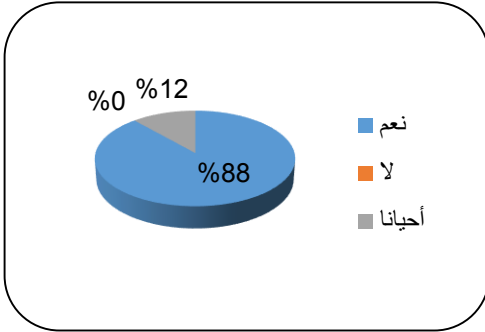
-وهذا ما أكده هاني بن ناصر بن حمد الراجحي حول أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المناسبة يخلق لديهم رضى داخلي ينتج عنه تحقيق التطوير التنظيمي داخل المؤسسة (الراجحي، 2003، ص50).

السؤال رقم 04: اللقاءات والاجتماعات الدورية مع فرق العمل تساعدك على اتخاذ قرارات صائبة.  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كانت اللقاءات والاجتماعات الدورية تساعد العاملين في اتخاذ القرارات الصائبة.

الجدول رقم 13: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 04 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	23	88%	15,385 <sup>b</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	00	0%					
أحياناً	03	12%					
المجموع	26	100					

الشكل 15: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 04 لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات



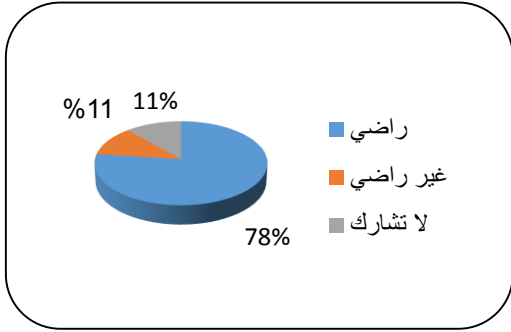
- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (88%) ونسبة الإجابة ب لا (0%) ونسبة الإجابة بأحياناً (12%)، أما قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة فهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج بأن أفراد العينة يرون بأن اللقاءات والاجتماعات الدورية تساعدكم في اتخاذ القرارات الصائبة مما يساهم في تحقيق رضاهم عن عملهم.  
كما تبين في دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي أن الاجتماعات الدورية تساهم في صنع القرار من قبل الرئيس والمرؤوسين على حد سواء (الحميضي، 2007، ص 89).

السؤال رقم 05: عند استدعائك للمشاركة في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة تكون؟  
الغرض من السؤال: معرفة استعداد العاملين للمشاركة في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة.  
الجدول رقم 14: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 05 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
راضي	20	78%	22,231 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
غير راضي	03	11%					
لا تشارك	03	11%					
المجموع	26	100					

الشكل 16: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 05 لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.



- عرض وتحليل البيانات:

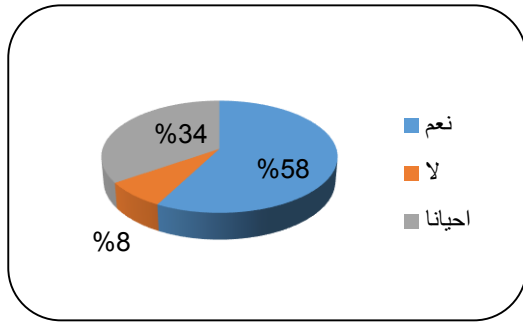
من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة راضي (78%) ونسبة الإجابة بغير راضي (11%) ونسبة الإجابة لا تشارك (11%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة راضي، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأنه من الضروري المشاركة في الاجتماعات لحل المشاكل الخاصة بالمؤسسة.

وهذا ما أكده عبد العزيز بن محمد الحميضي الاجتماعات الدورية تساهم في صنع القرار من قبل الرئيس والمرؤوسين على حد سواء، وعدم استدعائهم يشكل لديهم نوع من الاستياء وعدم الانتماء ونقص الثقة (الحميضي، 2007، ص 45).

السؤال رقم 06: تشعر بالرضى عندما تساهم معلوماتك في اتخاذ قرارات صائبة؟  
الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين عندما تساهم معلوماتهم في اتخاذ قرارات صائبة.  
الجدول رقم 15: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 05 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	15	58%	9,769 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	02	34%					
أحيانا	09	8%					
المجموع	26	100					

الشكل 17: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 06 لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.



- عرض وتحليل البيانات:

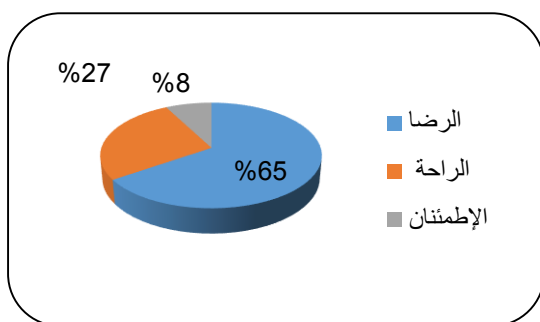
من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (58%) ونسبة الإجابة ب لا (34%) ونسبة الإجابة بأحيانا (8%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج بأن أفراد العينة يرون بأن مساهمة معلوماتهم في اتخاذ قرارات صائبة يشعروهم بالرضى عن العمل.

- كما أكدت دراسة الباحثة كودية سارة حول رضى العاملين وشعورهم بالولاء والفخر عند مساهمة قراراتهم الصائبة في المساهمة في حل مشكل واجه المؤسسة (كودية سارة، 2012، ص49).

السؤال رقم 07: عند تعاونك مع رئيسك في اتخاذ قرارات جيدة يشعر ذلك ب؟  
الغرض من السؤال: معرفة مدى رضى العاملين عن تعاونهم مع رئيسهم في اتخاذ قرارات جيدة.  
الجدول رقم 16: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 07 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
الرضا	17	%65	13,462 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
الراحة	07	%27					
الاطمئنان	02	%8					
المجموع	26	100					

الشكل 18: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 07 لمحور المشاركة في اتخاذ القرارات.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة الرضا (%65) ونسبة الإجابة الراحة (%27) ونسبة الإجابة الاطمئنان (%8)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة الرضا، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن تعاونهم مع الرئيس في اتخاذ القرارات الجيدة يشعروهم بالرضى عن العمل.

حيث أكد عادل بن صالح الشقحاء في دراسته المشاركة في حل مشكلات المؤسسة وفقا لإبداعات العاملين يساعدهم في اتخاذ قرارات صائبة تشعروهم بالرضى عن عملهم (الشقحاء، 2003، ص40).

مناقشة نتائج المحور الثاني على ضوء الفرضية الثانية:

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم 17: يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان.

القرار الإحصائي	مستوي الدلالة	ك <sup>2</sup> المجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة	العبارة
دالة إحصائياً	0.05	5.99	30,769 <sup>a</sup>	84%	22	نعم	1
				8%	02	لا	
				8%	02	أحياناً	
غير دالة إحصائياً	0.05	5.99	5,154 <sup>a</sup>	54%	14	نعم	2
				27%	07	لا	
				19%	05	أحياناً	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	385,11 <sup>a</sup>	61%	16	نعم	3
				8%	02	لا	
				31%	08	أحياناً	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	15,385 <sup>b</sup>	88%	23	نعم	4
				0%	00	لا	
				12%	03	أحياناً	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	22,231 <sup>a</sup>	78%	20	راضي	5
				11%	03	غير راضي	
				11%	03	لا تشارك	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	9,769 <sup>a</sup>	58%	15	نعم	6
				34%	02	لا	
				8%	09	أحياناً	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	462,13 <sup>a</sup>	65%	17	الرضا	7
				27%	07	الراحة	
				8%	02	الاطمئنان	

القيمة العامة كا<sup>2</sup>=8,162<sup>a</sup> / كا<sup>2</sup>المجدولة= 5.99 / مستوي الدلالة= 0.05 / درجة الحرية=2.

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (20) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثاني من استمارة الاستبيان، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى الدلالة (0.05) في أغلبية عبارات المحور الثاني وهذا لصالح الإجابة بنعم، أي أن موظفي المديرية يجمعون على أن المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق الرضى الوظيفي لديهم ويمكن إثبات ذلك من خلال:

-**العبارة الأولى:** هل تشعر بالرضى عندما يرحب القائد بأرائك وأفكارك واستفساراتك؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن ترحيب الرئيس بأفكار وآراء العاملين يحقق الرضى الوظيفي داخل مديرية الشباب والرياضة.

-**العبارة الثانية:** هل تشعر بعدم الرضى عند عدم مشاركة رئيسك لك في اتخاذ القرارات؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أن الآراء جاءت مختلفة ومتقاربة ومتباينة حول العبارة، فعدم مشاركة الرئيس للمرؤوسين في اتخاذ القرارات يولد لديهم حالة من عدم لرضى عن العمل.

-**العبارة الثالثة:** تساعد رئيسك في اتخاذ قرارات مناسبة؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنه جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة بأن العاملين يقومون بمساعدة رئيسهم في اتخاذ قرارات مناسبة وذلك لرضاهم عن العمل.

-**العبارة الرابعة:** اللقاءات والاجتماعات الدورية مع فرق العمل تساعدك على اتخاذ قرارات صائبة؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أصغر من كا<sup>2</sup> المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أن الآراء جاءت مختلفة ومتقاربة ومتباينة حول عبارة اللقاءات والاجتماعات الدورية مع فرق العمل يساعد على اتخاذ قرارات صائبة مما يحقق رضاهم عن العمل بالمديرية.

-**العبارة الخامسة:** عند استدعائك للمشاركة في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة تكون؟

يتضح لنا بأن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة هي أكبر من كا<sup>2</sup> المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة لعبارة المشاركة في حل مشكلات المؤسسة يولد لنا رضى وظيفي لدى العاملين.

-**العبارة السادسة:** تشعر بالرضى عندما تساهم معلوماتك في اتخاذ قرارات صائبة؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أكبر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أنه عند اتخاذ قرارات صائبة وفقا لمعلومات قدمها العاملين يساهم في تحقيق رضاهم عن العمل.

-العبارة السابعة: عند تعاونك مع رئيسك في اتخاذ قرارات جيدة تشعرك ذلك ب؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أكبر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أنه التعاون في اتخاذ القرارات الجيدة يحقق رضى العاملين.

نستخلص من المعطيات السابقة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الاجابية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية، أي أن المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق الرضى الوظيفي في مديريات الشباب والرياضة.

-وهذا ما تبين من دراسة عبد العزيز بن محمد الحميضي بأن القائد يعرض المشكلة على المرؤوسين للمناقشة والدراسة حتى يحصل على مقترحاتهم ثم يتخذ القرار ويقوم بإصداره (الحميضي، 2007، ص94).

المحور الثالث: هل لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة

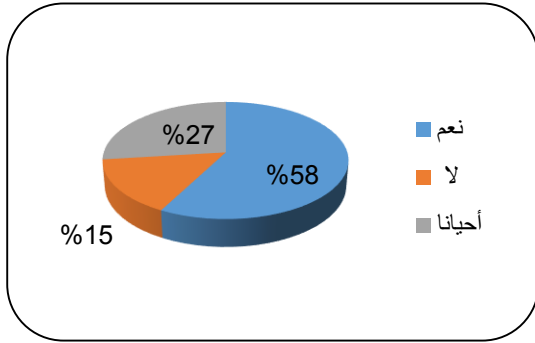
السؤال رقم 01: هل تشعر بالرضى عندما يقوم رئيسك بتفويض بعض مهامه ومسؤولياته لغيره؟

الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين عندما يقوم رئيسهم بتفويض بعض مهامه ومسؤولياته لغيره.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 01 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	15	58%	7,000 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	04	15%					
أحيانا	07	27%					
المجموع	26	100					

الشكل 19: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 01 لمحور تفويض السلطة.



- عرض وتحليل البيانات:

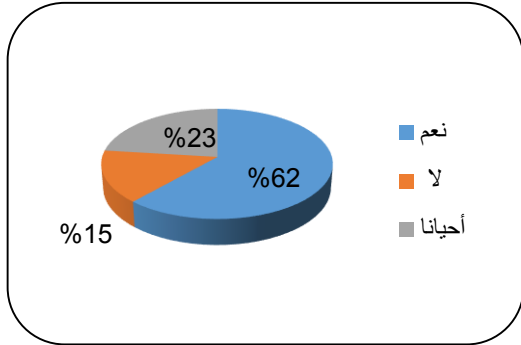
من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (58%) ونسبة الإجابة ب لا (15%) ونسبة الإجابة بأحيانا (27%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأنه عند تفويض الرئيس لبعض مهامه ومسؤولياته لغيره يحقق ذلك نوعا من الرضى الوظيفي لدى العاملين.

وهذا ما أكده الباحث محمد عبد الله العثماني (2003) في دراسته التي توصل فيها إلى أن تفويض السلطة يولد عدة عوامل إيجابية منها التوصيف الوظيفي وكذا الرضى الوظيفي وتثبيت الخارطة التنظيمية للإدارة (العثماني، 2003، ص 86).

السؤال رقم 02: هل تفويض السلطة يخلق رضى وظيفي في المؤسسة؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان تفويض السلطة يخلق رضى وظيفي داخل المؤسسة.  
الجدول رقم 19: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 02 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	16	%62	7,923 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	04	%15					
أحيانا	06	%23					
المجموع	26	100					

الشكل 20: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 02 لمحور تفويض السلطة.



- عرض وتحليل البيانات:

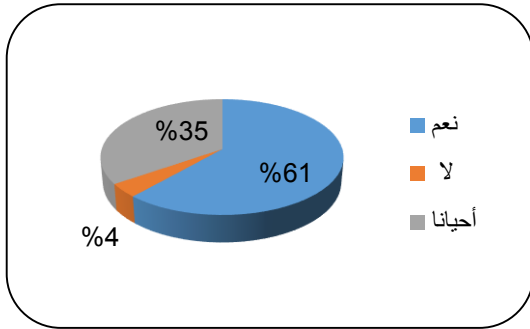
من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (%62) ونسبة الإجابة ب لا (%15) ونسبة الإجابة بأحيانا (%23)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأنه تفويض السلطة للعاملين للقيام ببعض المهام يحقق رضى وظيفي داخل المؤسسة.  
وهذا ما أكدته كودية سارة عن ضرورة تفويض بعض السلطات للعاملين كل حسب مسؤولياته وقدرته.

السؤال رقم 03: هل يزيد تفويض السلطة لك في بعض المهام من رضاك عن العمل؟

الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان لتفويض السلطة دور في زيادة رضى العاملين عن العمل.  
الجدول رقم 20: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 02 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	16	%61	13,000 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	01	%4					
أحياناً	09	%35					
المجموع	26	100					

الشكل 21: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 03 لمحور تفويض السلطة.



- عرض وتحليل البيانات:

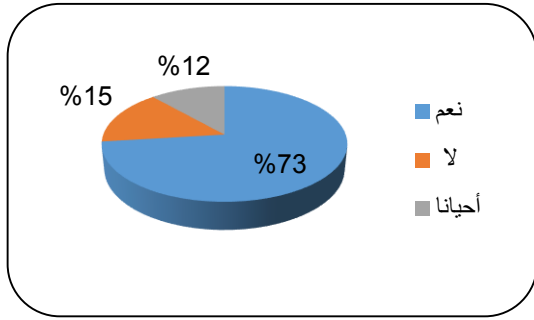
من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (%61) ونسبة الإجابة بـ لا (%4) ونسبة الإجابة بأحياناً (%35)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن تفويض السلطة للعاملين للقيام ببعض المهام يزيد من رضاهم عن العمل.  
هذا ما أشارت إليه كودية سارة في دراستها إلى أن تفويض القائد الديمقراطي لبعض مهامه لمرؤوسيه يزيد في ثقتهم في رئيسهم ويولد لديهم ثقة في قراراتهم مما يرفع من مستوى رضاهم عن العمل.

السؤال رقم 04: هل يساهم تفويض السلطة لك في بعض المهام من زيادة ثقتك برئيسك؟  
الغرض من السؤال: معرفة ما إذا كان لتفويض السلطة من دور في زيادة ثقة العاملين في رئيسهم.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 04 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	كا <sup>2</sup> الجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
نعم	19	73%	18,538 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	دالة
لا	04	15%					
أحياناً	03	12%					
المجموع	26	100					

الشكل 22: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 04 لمحور تفويض السلطة.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة بنعم (73%) ونسبة الإجابة بـ لا (15%) ونسبة الإجابة بأحياناً (12%)، أما قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة فهي أكبر من كا<sup>2</sup> الجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة بنعم، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأنه عند تفويض بعض السلطات للعاملين يزيد من ثقتهم في رئيسهم.

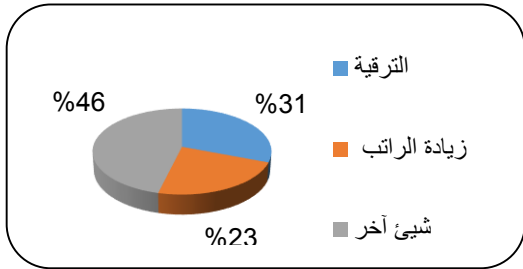
هذا ما أشارت إليه كودية سارة في دراستها إلى أن تفويض القائد الديمقراطي لبعض مهامه لمرؤوسيه يزيد في ثقتهم في رئيسهم ويولد لديهم ثقة في قراراتهم مما يرفع من مستوى رضاهم عن العمل (كودية، 2012، ص65).

السؤال رقم 05: عند تفويض السلطة لكم لمسؤوليات مهمة يولد لديكم طموح أكبر في؟  
الغرض من السؤال: معرفة طموحات العاملين في حال فوضت لهم بعض المهام المهمة.

الجدول رقم 22: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 04 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
الترقية	08	%31	2,154 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	غير دالة
زيادة الراتب	06	%23					
شيء آخر	12	%46					
المجموع	26	100					

الشكل 23: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 05 لمحور تفويض السلطة.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة الترقية (31%) ونسبة الإجابة زيادة الراتب (23%) ونسبة الإجابة بشيء آخر (46%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أقل من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة بشيء آخر، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن عند تفويض بعض السلطات المهمة للعاملين في بعض المهام يولد لديهم طموحات متعددة من أهمها الترقية. ففي دراسة محمد عبد الله العثماني عن تنامي طموحات العاملين في الترقية وزيادة الأجر والتحصيل على الهدايا وغيرها عندما تفوض لهم بعض السلطات من قبل رئيسهم ونجاحهم في اتخاذ قرارات صائبة (العثماني، 2003، 26).

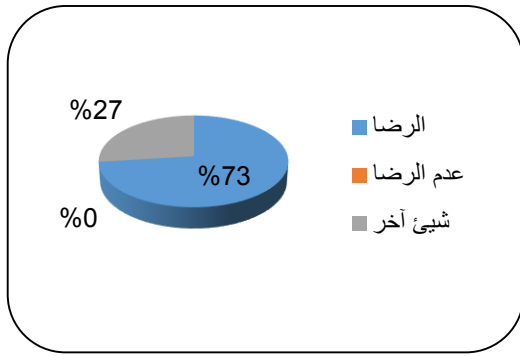
السؤال رقم 06: هل يشعر تفويض السلطة لك من قبل رئيسك بالراحة والرضى؟

الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين عندما تفوض لهم بعض المهام من قبل رئيسهم.

الجدول رقم 23: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقاً للإجابات المقترحة حول السؤال 06 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
الرضا	19	73%	6,538 <sup>b</sup>	5.99	0.05	2	دالة
عدم الرضا	00	0%					
شيء آخر	07	27%					
المجموع	26	100					

الشكل 24: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 06 لمحور تفويض السلطة.



#### - عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة الرضا (73%) ونسبة الإجابة عدم الرضا (0%) ونسبة الإجابة شيء آخر (27%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أكبر من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكراراً وهي الإجابة الرضا، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأنه عندما تفوض للعاملين بعض المسؤوليات من قبل رئيسهم يشعرون بالراحة والرضى عن العمل. وهذا ما أشارت إليه سعد بن معتاد عايد الروقي بأن رضى العاملين عن العمل يترتب من جراء احترامهم وتفويض بعض المسؤوليات لهم وهذا ما يرفع من آدائهم الوظيفي ويخفف من ضغوطات العمل لديهم (الروقي، 2008، ص56).

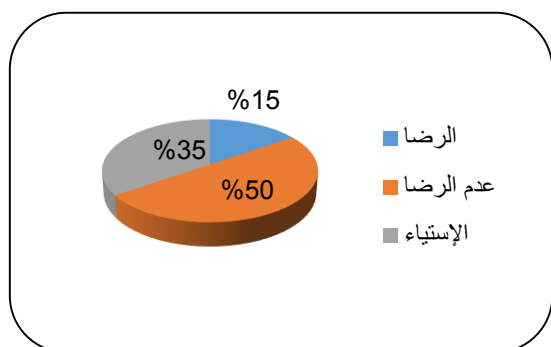
السؤال رقم 07: عندما لا يسند لك رئيسك بعض السلطات بماذا تشعر؟

الغرض من السؤال: معرفة شعور العاملين في حال لم تفوض لهم بعض السلطات من قبل رئيسهم.

الجدول رقم 24: يوضح توزيع إجابات أفراد العينة وفقا للإجابات المقترحة حول السؤال 07 وكذا الاختبار الإحصائي لها.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية	كا2 المحسوبة	كا2 المجدولة	مستوي الدلالة	درجة الحرية	القرار الإحصائي
الرضا	04	15%	4,692 <sup>a</sup>	5.99	0.05	2	غير دالة
عدم الرضا	13	50%					
الاستياء	09	35%					
المجموع	26	100					

الشكل 25: يوضح النسب المئوية الخاصة بالسؤال 07 لمحور تفويض السلطة.



- عرض وتحليل البيانات:

من خلال النتائج الواردة في الجدول نجد أن إجابات أفراد العينة قد توزعت وفق النسب التالية: نسبة الإجابة الرضا (15%) ونسبة الإجابة عدم الرضا (50%) ونسبة الإجابة الاستياء (35%)، أما قيمة كا2 المحسوبة فهي أقل من كا2 المجدولة، عند مستوى الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح القيمة الأكثر تكرارا وهي الإجابة عدم الرضى، ومنه نستنتج أن أفراد العينة يرون بأن العاملين لا يشعرون بالرضى في حال لم تفوض لهم بعض السلطات من قبل رئيسهم.

وهذا ما أكده عبد العزيز إبراهيم التويجري في دراسته حول أن عدم تفويض بعض السلطات للعاملين يشعروهم بعدم الرضى (التويجري، 2006، ص55).

مناقشة نتائج المحور الثالث على ضوء الفرضية الثالثة:

المحور الثالث: تفويض السلطة للعاملين بمديرية الشباب والرياضة.

الجدول رقم 25: يمثل النتائج الممثلة لعبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان.

القرار الإحصائي	مستوي الدلالة	ك <sup>2</sup> الجدولة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	النسبة المئوية	التكرار	الاستجابة	العبارة
دالة إحصائياً	0.05	5.99	7,000 <sup>a</sup>	58%	15	نعم	1
				15%	04	لا	
				27%	07	أحياناً	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	7,923 <sup>a</sup>	62%	16	نعم	2
				15%	04	لا	
				23%	06	أحياناً	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	13,000 <sup>a</sup>	61%	16	نعم	3
				4%	01	لا	
				35%	09	أحياناً	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	18,538 <sup>a</sup>	73%	19	نعم	4
				15%	04	لا	
				12%	03	أحياناً	
غير دالة إحصائياً	0.05	5.99	2,154 <sup>a</sup>	31%	08	الترقية	5
				23%	06	زيادة الراتب	
				46%	12	شيء آخر	
دالة إحصائياً	0.05	5.99	6,538 <sup>b</sup>	73%	19	الرضا	6
				0%	00	عدم الرضا	
				27%	07	شيء آخر	
غير دالة إحصائياً	0.05	5.99	4,692 <sup>a</sup>	15%	04	الرضا	7
				50%	13	عدم الرضا	
				35%	09	الاستياء	

القيمة العامة ك<sup>2</sup> = 6,647<sup>a</sup> / ك<sup>2</sup> الجدولة = 5.99 / مستوى الدلالة = 0.05 / درجة الحرية = 2.

الاستنتاج: من خلال الجدول رقم (30) والذي يحتوي على النتائج الممثلة لعبارات المحور الثالث من استمارة الاستبيان، نلاحظ أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند حدود مستوى الدلالة (0.05) في أغلبية عبارات

المحور الثالث وهذا لصالح الإجابة بنعم، أي أن عاملي مديرية الشباب والرياضة يجمعون على أن لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضى الوظيفي لديهم ويمكن إثبات ذلك من خلال:

-**العبارة الأولى:** هل تشعر بالرضا عندما يقوم رئيسك بتفويض بعض مهامه ومسؤولياته لغيره؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أكبر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أنه عند تفويض الرئيس لبعض مهامه ومسؤولياته لغيره يحقق ذلك نوعا من الرضى الوظيفي لدى العاملين.

-**العبارة الثانية:** هل تفويض السلطة يخلق رضا وظيفي في المؤسسة؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أكبر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أنه تفويض السلطة للعاملين للقيام ببعض المهام يحقق رضى وظيفي داخل المؤسسة.

-**العبارة الثالثة:** هل يزيد تفويض السلطة لك في بعض المهام من رضاك عن العمل؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أصغر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أن الآراء جاءت متباينة ومختلفة حول عبارة يتم الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة الرياضية لتطوير مستوي إطارات المؤسسة الرياضية.

-**العبارة الرابعة :** هل يساهم تفويض السلطة لك في بعض المهام من زيادة ثقتك برئيسك؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أكبر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أنه لتفويض السلطة دور في زيادة ثقة العاملين في أنفسهم وبالتالي يزيد من رضاهم عن عملهم.

-**العبارة الخامسة:** عند تفويض السلطة لكم لمسؤوليات مهمة يولد ليكم طموح أكبر في؟

لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أصغر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أن ان تفويض السلطة يولد لدى العاملين طموحات كثيرة على غرار الترقية وزيادة الراتب منها الوصول إلى القيادة، الوصول إلى الصدارة، الحصول على العلاوات والمكافئات... وغيرها.

-**العبارة السادسة:** هل يشعرك تفويض السلطة لك من قبل رئيسك بالراحة والرضى؟

يتضح لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أكبر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بنعم، وهذا يعني أنها جاءت مسايرة ومؤكدة للعبارة أي أن تفويض السلطة للعاملين يشعروهم بالرضى والراحة.

-العبارة السابعة: عندما لا يسند لك رئيسك بعض السلطات بماذا تشعر؟

لنا بأن قيمة كا2 المحسوبة هي أصغر من كا2 الجدولة، عند مستوي الدلالة 0.05 بدرجة حرية تساوي 2، مما يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة بعدم الرضى عند عدم تفويض رئيسهم لهم لبعض السلطات والمسؤوليات.

نستخلص من المعطيات السابقة انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الايجابية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة، أي أن تفويض السلطة للعاملين من قبل رئيسهم يولد لديهم رضى وظيفي.

-وهذا ما تبين من دراسة عبد العزيز إبراهيم التويجري حول ان تفويض بعض السلطات للعاملين من قبل رؤسائهم يولد لديهم رضى وظيفي (التويجري، 2006، ص 68).

# الفصل الخامس

## استنتاجات واقتراحات

## ➤ الاستنتاج العام:

من خلال ما سبق ومن خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته بالرضى الوظيفي لدى عينة من العاملين بمديريات الشباب والرياضة ، نقول أن النمط القيادي داخل مديرية الشباب والرياضة ديمقراطي، ويلعب هذا الأخير دورا فعالا في توطيد العلاقات بين المدير والمرؤوسين ومن ثم رفع معنويات العاملين داخل العمل الإداري ، وإضافة إلى ذلك يساعد على توفير جو مناسب للعمل، وذلك يظهر جليا من الرضى الذي أبدى به العاملين بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة من خلال الإجابات التي تحصلنا عليها في الدراسة وقد توصلنا في دراستنا إلى عدة نتائج نذكر منها :

- النمط القيادي السائد في مديريات الشباب والرياضة ديمقراطي .
- النمط القيادي الديمقراطي يساهم في تحقيق الرضى الوظيفي داخل المؤسسات الرياضية وخاصة مديريات الشباب والرياضة .
- العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين يحقق رضى العاملين داخل مديرية الشباب والرياضة .
- المشاركة في إتخاذ القرار تجعل أغلبية المبحوثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة ، وهذا ما يزيد من تحسين الأوضاع المتعلقة بها وبالتالي زيادة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة .
- تفويض بعض السلطات للمرؤوسين من قبل رئيسهم لبعض المسؤوليات ضمن صلاحياتهم يولد لديهم رضى عن العمل .

## ➤ توصيات وإقتراحات :

مما سبق وإعتقادا على الدراسة التي قمنا بها بمديرية الشباب والرياضة بمسيلة نستطيع أن نعرض الإقتراحات والتوصيات التالية :

- نقترح ان تكون عملية إختيار المدراء قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولى مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال .
- إتاحة فرص التكوين للمدراء في مجال القيادة الإدارية وعملية إتخاذ القرارات من خلال ملتقيات ، أيام دراسية ، دورات تدريبية سواء داخل المؤسسة أو من خلال الدورات التي تقوم بها مراكز التدريب والتنمية البشرية في هذا المجال .
- تعميم النمط القيادي الديمقراطي على كافة المؤسسات الرياضية وإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار وتفويض لهم بعض السلطات ليعزز إبداعهم ويشعروا بالإنتماء والرضى عن العمل.

➤ أفاق مستقبلية :

- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على أثر النمط القيادي الديمقراطي على الرضى الوظيفي في المؤسسات الرياضية .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على العلاقة الإرتباطية بين الأنماط القيادية والرضى الوظيفي .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على بعض معيقات تحقيق الرضى الوظيفي .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على الأساليب الصحيحة التي تحقق رضى العاملين عن العمل داخل المؤسسات الرياضية .
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على سبل تحقيق النمط القيادي في صورته الصحيحة داخل المؤسسات الرياضية .

❖ قائمة المراجع:

➤ المصادر:

- القرآن الكريم.

➤ الكتب باللغة العربية:

1. إبراهيم عبد السلام المليجي: تنظيم المستوى المعاصر، دار الفكر العربي، 2001.
2. أحمد إبراهيم: العلاقات الإنسانية في المؤسسات التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، 1999.
3. أحمد إسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
4. أحمد عزت راجع: علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
5. البديوي محمود: الرضا الوظيفي والقيادة الفعالة، مجلة عالم السعودية بدون طبعة، الرياض، 2007.
6. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، ط5، السعودية، بدون سنة نشر.
7. حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة للنشر والتوزيع، 2002.
8. حلیم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
9. حلیم المنيري وعصام بدوي: الإدارة في الميدان الرياضي، ج1، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1992.
10. سالم فؤاد واخرون: المفاهيم الادارية الحديثة، مركز الكتب الاداري، عمان، الاردن، 1994.
11. سلامة عادل: الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة عين شمس. مجلة كلية التربية، السعودية، 1999.
12. سليمان محمد الطاوي: مبادئ القانون الإداري دار الفكر العربي، ط10، القاهرة، 1976.
13. سهيلة عباس: القيادة الابتكارية والأداء المتميز حقيقية تدريبية لتنمية الإبداع الإداري، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2004.
14. السيد صبحي: تصرفات سلوكية، مكتبة إبراهيم جلي، ط2، المدينة المنورة، 1988.
15. شاويش مصطفى: ادارة الموارد البشرية "ادارة الافراد"، دار الشرق، ط3، عمان، الأردن، 2004.
16. شهاب محمد علي: العلاقات الإنسانية وعولمة السلوك، دار النهضة العربية، القاهرة، 2004.
17. عبد الرحمان محمد عيسوي: دراسات علم النفس الاجتماعية، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، 1974.
18. عبد العلي الجسماني: علم النفس الاجتماعي والتربوي، دار النهضة العربية للعلوم، ط1، لبنان، 1994.
19. عبد الغاني البسيوني: التفويض في السلطة الإدارية، الدار الجامعية، بيروت، 1986.

20. عبد الفتاح حسن: مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972.
  21. العديلي ناصر محمد: دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية مطبعة معهد الإدارة العامة الرياض، 1986.
  22. علاقي مداني عبد القادر: ادارة الموارد البشرية المنهج الحديث في ادارة الافراد، مكتبة دار زهران، جدة، السعودية، 1991.
  23. العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، ال اردن 2005.
  24. فضيل دليلو: إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، قسنطينة، الجزائر، 2001.
  25. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الاجتماعية، مصر، 2006.
  26. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2003.
  27. مفتي إبراهيم: تطبيقات الإدارة الرياضية، مطابع أمون، ب ط، القاهرة، مصر، 1999.
  28. موفق حديد محمد: الإدارة العامة هيكله الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000.
  29. نادر أبو شيحة: إدارة الوقت، دار مجدلاوي، عمان، 1999.
  30. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1982.
  31. يحي عبد الحميد إبراهيم: التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2001.
  32. يعقوب حسين نشوان: الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الأردن، 1985.
- **المجلات والدوريات:**
1. حسن إبراهيم وعبد العاطي أحمد الصياد: البناء العملي لأنماط القيادة التربوية وعلاقة هذه الأنماط بالرضى الوظيفي، مجلة رسالة الخليج، العدد 80، 1993.
  2. دريوش شهنواز: أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية، أطروحة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2012.
  3. دينا بنت سليمان الجبهان: الذكاء العاطفي لدى القائدين في المنظمات، رسالة ماجستير، السعودية، 2010.

➤ الرسائل والأطروحات:

1. الرويلي نواف: الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية والتخطيط كلية التربية جامعة الملك سعود، 2001.
2. الرويلي نواف: الرضا الوظيفي لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمنطقة الحدود الشمالية دراسة ميدانية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة الملك سعود، السعودية، 2001.
3. زوليف مهدي مصطفى: إدارة الافراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، عمان، الأردن، 1984.
4. سعد بن معتاد عايد الروقي: الضغوط الإدارية وعلاقتها بالأداء والرضى الوظيفي، رسالة ماجستير، الرياض، 2009.
5. السلوم سعاد: عوامل ضغوط العمل التنظيمية علاقتها بالرضا الوظيفي للمشرفات الإداريات رسالة ماجستير غير منشورة قسم الإدارة التربوية كلية التربية جامعة الملك سعود، ال رياض 2002.
6. شريقي مقدودة وآخرون: أساليب القيادة في الوسط الجامعي (المنظمة الطلابية نموذجاً) مذكرة لنيل شهادة ليسانس في علوم التربية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة المسيلة، 2005.
7. عاشور علوطي: الضغوط المهنية لدى العاملين بنظام التعاقد وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
8. عبد الباري درة وآخرون: مقياس اتجاهات كبار موظفي الدولة في المملكة العربية السعودية نحو عمليتي التفويض والانضباط في الوحدات التنظيمية المختلفة، مجلة أبحاث اليرموك، مجلد 07، ال عدد1، عمان، 1991.
9. عبد العزيز إبراهيم التويجي: تفويض الصلاحيات ودوره في تنمية المهارات القيادية بجمرك مطار الملك خالد، رسالة لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
10. عبد الله المحسن المدلج: قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
11. علاقي مداني عبد القادر: إدارة الموارد البشرية المنهج الحديث في إدارة الافراد، مكتبة دار زهران، جدة، السعودية، 1991.
12. قاسم حجاج: العالمية والعولمة نحو عالمية تعددية وعولمة إنسانية، رسالة ماجستير، غرداية، الجزائر، 2003.

13. لحسن تريش: العراقيل القانونية والمادية التي تواجه نجاح منظومة الاحتراف لكرة القدم الجزائرية رسالة ماجستير المسيلة، الجزائر، 2013.

14. النمر سعود: الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد5، الرياض، السعودية، 1993.

➤ الكتب باللغة الأجنبية:

1. **Super**: a theory of vocational development, the American psychologist, 1903.
2. Vroom v: work and motivation, new your, john Wiley and Eons, 1964.

➤ المواقع الإلكترونية:

1. [www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/194407](http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/194407)

➤ المعاجم:

1. ابن منظور: لسان العرب، دار إحياء التراث، ج2، القاهرة، مصر.
2. فؤاد إفرام البستاني: منجد الطلاب، معاجم دار المشرق، ط45، بيروت.
3. محمد ابن أبي بكر عبد القادر الرازي: مختار الصحاح، الهيئة العامة للكتاب، القاهرة، 1976.
4. المعجم الوسيط في اللغة العربية، ج1، دار الفكر، ط1، القاهرة، مصر.

الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية

قسم ادارة وتسيير رياضي

## إستبانة للتحكيم

من أجل نيل شهادة ماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي

أساتذتنا الكرام أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي تهدف الى معرفة " دور النمط القيادي

الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة " ونأمل منكم

تقوم هذه الأداة وتعديل مايجب تعديله من خلال الحكم على:

1. مدى وضوح الفقرات من حيث الصياغة اللغوية.

2. مدى ملائمة عدد الفقرات لكل بعد.

وإيكم هذه المعلومات الخاصة بالأداة.

التساؤل العام:

هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة ؟

التساؤلات الجزئية:

- هل للعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسيين دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات

الشباب و الرياضة؟

- هل للمشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة؟

- هل لتفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب و الرياضة؟

السنة الجامعية: 2014-2015

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
إدارة وتنظيم رياضي

إستمارة إستبيان

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

أضع بين يدي سيادتكم أنتم العاملين في مديرية الشباب والرياضة إستبانة والتي تخص البحث الذي أقوم بإعداده تحت عنوان : " دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات الشباب والرياضة" وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستير في التخصص المذكور أعلاه.

وإشرفني أن أتقدم لكم برجائي بتكرمكم وقراءة كل عبارة من عبارات الإستبانة، وأمل منكم التفضل علي بجزء من وقتكم وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم وما يتفق ومرئياتكم، مع العلم بأنه سوف يتم التعامل مع الإجابة بمنتهى السرية.

"شاكرة ومقدرة لكم حسن تعاونكم"

الباحثة:

معيروش أمال

الأسئلة :

❖ المحور الأول: العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين

- 1- هل تشعر بالراحة عندما تؤخذ آرائك بعين الاعتبار؟  
نعم  لا  أحيانا
- 2- هل يأخذ القائد العلاقات الإنسانية بعين الاعتبار؟  
نعم  لا  دائما
- 3- هل تشعر بالرضا عن علاقة العمل بينك وبين رئيسك؟  
نعم  لا  أحيانا
- 4- هل يشعرك مشاركة رئيسك لك في حل المشكلات الخاصة بالعمل بالراحة؟  
نعم  لا  أحيانا
- 5- كيف تشعر عندما يساعدك رئيسك في حل مشاكلك الخاصة؟

- 6- هل يشعرك إحترام رئيسك لمشاعرك بالرضا؟  
نعم  لا

..... لماذا؟

- 7- هل علاقتك مع رئيسك بطريقة مباشرة تشعرك بالرضا؟  
نعم  لا  دائما

❖ المحور الثاني : المشاركة في إتخاذ القرار

- 8- هل تشعر بالرضا عندما يرحب القائد بأرائك و أفكارك و إستفساراتك؟  
نعم  لا  أحيانا
- 9- هل تشعرك بعدم الرضا عند عدم مشاركة رئيسك لك في إتخاذ القرارات ؟  
نعم  لا
- 10- هل يرضيك إطلاعك بالمستجدات من الأنظمة و التعليمات المتعلقة بالعمل من قبل رئيسك؟  
نعم  لا  دائما

11- هل تشعر تشجيع رئيسك للقاءات و الاجتماعات الدورية مع فرق العمل بالرضا؟  
نعم  لا  أحيانا

12- هل تشعر بالرضا عند مشاركتك في اجتماعات لحل مشاكل المؤسسة؟  
نعم  لا

لماذا؟ .....

13- هل تشعر بالرضا عندما يتم إتخاذ القرار بناء على البيانات التي توفرها؟  
نعم  لا  دائما

14- هل تشعر بالرضا عند تعاونك مع رئيسك في الوصول إلى الأهداف المسطرة؟  
نعم  لا  أحيانا

#### ❖ المحور الثالث : تفويض السلطة

15- هل تشعر بالرضا عندما يقوم رئيسك بتفويض بعض مهامه ومسؤولياته لغيره؟  
نعم  لا  أحيانا

16- بماذا تشعر عندما تكون القرارات التي تتخذها عند تفويض السلطة لك فاشلة؟  
.....

17- هل يزيد تفويض السلطة لك في بعض المهام من رضاك عن العمل؟  
نعم  لا  دائما

18- هل يحسن تفويض السلطة لك في بعض المهام من زيادة ثقتك برئيسك؟  
نعم  لا  أحيانا

19- هل تحملك لبعض المهام يولد لديكم طموح أكبر؟  
نعم  لا

..... مانوع هذا الطموح؟ .....

20- هل تشعر تشجيع رئيسك بالراحة والرضا؟  
نعم  لا  دائما

21- عندما لا يقوم رئيسك بتفويض أي سلطات لك بماذا تشعر؟  
.....

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

إدارة وتنظيم رياضي

## إستمارة إستبيان

سيدي المحترم:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته

أضع بين يدي سيادتكم أنتم العاملين في مديرية الشباب والرياضة إستبانة والتي تخص البحث الذي أقوم بإعداده تحت عنوان : " دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مديريات الشباب والرياضة" وذلك إستكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستير في التخصص المذكور أعلاه.

ويشرفني أن أتقدم لكم برجائي بتكرمكم وقراءة كل عبارة من عبارات الإستبانة، وأمل منكم التفضل علي بجزء من وقتكم وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم وما يتفق ومرئياتكم، مع العلم بأنه سوف يتم التعامل مع الإجابة بمنتهى السرية.

"شاكرة ومقدرة لكم حسن تعاونكم"

الباحثة:

معيرش أمال

الأسئلة :

❖ المحور الأول: العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين

1- هل علاقتك مع رئيسك ؟

جيدة  حسنة  ضعيفة

2- هل تشعر بالرضا عن علاقة العمل بينك وبين رئيسك؟

نعم  أحيانا  لا

3- عندما تؤخذ آرائك من طرف رئيسك بعين الاعتبار هل تشعر بالإرتياح ؟

نعم  أحيانا  لا

4- هل يأخذ القائد العلاقات الإنسانية بعين الاعتبار ؟

نعم  أحيانا  لا

5- كيف تشعر عندما يساعدك رئيسك في حل مشاكلك الخاصة؟

الرضا  الراحة  الإطمئنان

6- عند إحترام رئيسك لمشاعرك هل تشعر ؟

الرضى  الإطمئنان

شئ آخر أذكره .....

7- هل علاقتك مع رئيسك بطريقة مباشرة تشعرك بالرضا؟

نعم  أحيانا  لا

❖ المحور الثاني : المشاركة في إتخاذ القرار

8- هل تشعر بالرضا عندما يرحب القائد بأرائك و أفكارك و إستفساراتك؟

نعم  أحيانا  لا

9- هل تشعر بعدم الرضا عند عدم مشاركة رئيسك لك في إتخاذ القرارات ؟

نعم  أحيانا  لا

10- تساعد رئيسك في إتخاذ قرارات مناسبة ؟

نعم  أحيانا  لا

11- اللقاءات و الإجتماعات الدورية مع فرق العمل تساعدك على إتخاذ قرارات صائبة؟

نعم  أحيانا  لا

12- عند إستدعائك للمشاركة في إجتماعات لحل مشاكل المؤسسة تكون

راض  غير راض  لا تشارك

13- تشعر بالرضا عندما تساهم معلوماتك في إتخاذ قرارات صائبة ؟

نعم  أحيانا  لا

14- عند تعاونك مع رئيسك في إتخاذ قرارات جيدة يشعرك ذلك ب

الرضا  الراحة  الإطمئنان

### ❖ المحور الثالث : تفويض السلطة

15- هل تشعر بالرضا عندما يقوم رئيسك بتفويض بعض مهامه ومسؤولياته لغيره؟

نعم  أحيانا  لا

16- هل تفويض السلطة يخلق رضا وظيفي في المؤسسة ؟

نعم  أحيانا  لا

17- هل يزيد تفويض السلطة لك في بعض المهام من رضاك عن العمل؟

نعم  أحيانا  لا

18- هل يساهم تفويض السلطة لك في بعض المهام من زيادة ثقتك برئيسك؟

نعم  أحيانا  لا

19- عند تفويض السلطة لكم لمسؤوليات مهمة يولد ليكم طموح أكبر في ؟

الترقية  زيادة الراتب

شئ آخر أذكره .....

20- هل يشعرك تفويض السلطة لك من قبل رئيسك بالراحة والرضا؟

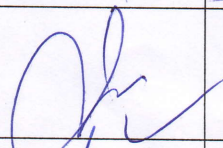
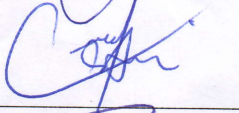
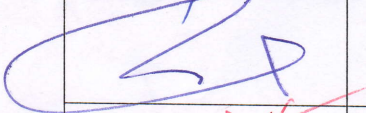
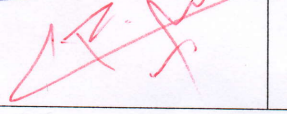
الرضا  عدم الرضا  شئ آخر

21- عندما لا يسند لك رئيسك بعض السلطات بماذا تشعر؟

الرضا  عدم الرضا  الإستياء

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
إدارة وتنظيم رياضي

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين

الإمضاء	التخصص	الإسم
	الإدارة والسرايا	التدبير بوجملع
	/// // //	منزلي سعيد
	" "	بمسائي بوزنتر
	" "	منزوي مفلوف
	- - -	بوسلمة عسرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTER DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE



جامعة المسيلة  
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية  
قسم إدارة وتسيير رياضي

الى السيد: مدير مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة

## طلب التماس المساعدة

في إطار تثمين البحوث النظرية و الميدانية , وخدمة للمجتمع المحلي  
يشرفنا أن نلتمس من سيادتكم المحترمة تقديم يد المساعدة والعون للطالبة  
المذكورة أدناه في حدود أغراض البحث العلمي , وما يسمح به القانون  
وهذا على مستوى المصالح التي تشرفون عليها ولكم منا جزيل الشكر  
على تعاونكم معنا مسبقا.

مديرية الشباب والرياضة  
لولاية المسيلة  
السبريد السوارد  
الرقم: .....  
بتاريخ: 03-MAI-2015

الاسم واللقب	تاريخ ومكان الازدياد	رقم التسجيل
معيرش أمال	1989-04-15 برج بوعريريج	083072167

عنوان الدراسة:

دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين  
في المؤسسات الرياضية

في إنتظار ردكم الذي نتمنى أن يكون ايجابيا ولكم منا أسمى عبارات  
التقدير والاحترام

رئيس القسم



الموافقة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ  
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ  
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ  
وَيُدْخِلُ الْمَوْتَ فِي الْحَيِّ  
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ  
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

## Abstract

- **Title of the Study :** The Democratic Leading Pattern Role in Achieving in the Occupational sporting administration employers .
- **Statement of the Problem:** does the democratic leading pattern have a role in achieving the occupational satisfaction of The Youth and Sporting Administration employees ?
- **Hypothesis:** The democratic leading pattern has a role in achieving the occupational satisfaction of the youth and sporting administration employers
- **Objectives of Study:** this study aims to reach the point whether the democratic leading pattern has the ability of achieving the occupational satisfaction of the youth and sporting administration employees through:
  - Knowing whether the human relationships between the boss and the employees have a role in achieving the occupational satisfaction of the administration's workers.
  - Getting to the point whether the participation in decision making has a role in achieving the occupational satisfaction of the youth and sporting administration employees.
  - Reaching the point whether the authority's procuration has a role in achieving the occupational satisfaction of the youth and sporting administration employees.
- **Field work procedures:**
- **Methodology:** The descriptive approach used.
- **Tools of the Study:** A survey of one principle statement displayed on three sections.
- **The sample of the Study:** a sample of 26 element of the youth and sporting administration of M'sila.
- **Temporal Duration:** this study has been done in 2014/2015.
- **Spatial Location:** a field study of the youth and sporting administration of M'sila.

### Final results:

- The human relationships between the employer and the employees do archive the occupational satisfaction inside the youth and sporting administration.
- Participation in decision making makes most of the sample group feel comfortable and satisfied of the work inside the foundation, which improves its circumstances, thus the employees more loyal and more he longing to that formation.
- Procuration some of the power to the employees their boss within his privileges which generates the occupational satisfaction.

### Suggestions of the study:

- Generalizing the democratic leading part herm all over the sporting foundation including the employees in decision making process and mandate them some authority to emerge their creativity and make them feel their belonging and satisfaction of the work.
- It is seen that it would be better if choosing the principals process could be hosed on a scientific and objective study, thus, the responsible supervises must be expert and well educated and has what hits a successful leader so he can rum things effectivety.

## ملخص الدراسة :

- عنوان الدراسة : دور النمط القيادي الديمقراطي في تحقيق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة
- إشكالية الدراسة : هل للنمط القيادي الديمقراطي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب و الرياضة ؟
- فرضية الدراسة : للنمط القيادي الديمقراطي دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب الرياضة .
- أهداف الدراسة : يهدف هذا البحث أولا للوصول إلى ما إذا كان النمط القيادي الديمقراطي يحقق الرضى الوظيفي لدى العاملين بمديريات وهذا من خلال :
  - الوصول إلى إذا ما كان للعلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمديرية
  - الوصول إلى إذا ما كان للمشاركة في إتخاذ القرار دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة.
  - الوصول إلى إذا ما كان تفويض السلطة دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمديريات الشباب والرياضة.

## ○ إجراءات التطبيق الميداني :

- المنهج المتبع : إعتمدنا على المنهج الوصفي .
- الأدوات المستعملة : إستمارة إستبيان مكونة من عبارة موزعة على ثلاثة محاور .
- عينة الدراسة : عينة قدرها 26 فردا من مديريةية الشباب والرياضة لولاية مسيلة .
- الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2014-2015 .
- الحدود المكانية : دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية مسيلة .

## ○ النتائج المتوصل إليها :

- العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين يحقق رضى العاملين داخل مديريةية الشباب والرياضة.
- المشاركة في إتخاذ القرار تجعل أغلبية المبحوثين يشعرون برضاهم عن العمل داخل المؤسسة ، وهذا ما يزيد من تحسين الأوضاع المتعلقة بها وبالتالي زيادة ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة .
- تفويض بعض السلطات للمرؤوسين من قبل رئيسهم لبعض المسؤوليات ضمن صلاحياتهم يولد لديهم رضى

## إقتراحات الدراسة :

- تعميم النمط القيادي الديمقراطي على كافة المؤسسات الرياضية وإشراك العاملين في عملية إتخاذ القرار وتفويض لهم بعض السلطات ليزر إبداعهم وليشعروا بالإتماء والرضى عن العمل.
- نقترح ان تكون عملية إختيار المدراء قائمة على دراسة علمية وأسس موضوعية، أي من يتولي مسؤولية الإشراف أن يكون ذا خبرة عالية ومستوى علمي ولديه صفات القائد الناجح حتى يتمكن من إدارة الأمور بشكل فعال.