



جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية و الأطفونيا



## نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - ولاية الأغواط

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علم النفس

تخصص علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاذة:

معمرى هند

إعداد الطالبين:

• زازة مصطفى

• فارز خالد

### لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
معمرى هند	استاذة التعليم العالى	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مشرفا
رمضان عمومن	استاذ التعليم العالى	جامعة عمار ثليجي الأغواط	رئيسا
حنة الهاشمي	استاذ التعليم العالى	جامعة عمار ثليجي الأغواط	مناقشا

الموسم الجامعي: 2025/2024



# شكر وعرافان

الحمد لله والصلاة والسلام على اشرف الانبياء والمرسلين النبي المعلم الامين محمد

بن عبد الله عليه الصلاة والسلام وعلى آله وصحبه اجمعين

بداية الحمد والشكر لله عزوجل الذي وفقني لإنجاز هذه المذكرة ومن ثم فإنني أتقدم بوافر  
الشكر والتقدير والعرافان للدكتورة والأستاذة الفاضلة " معمرى هند " جزاها الله عني كل  
خير لما بذلته معي من جهد ونصيحة وارشاد ومتابعة متواصلة منذ بداية البحث وحتى  
انتهائه ومراجعته في صورته النهائية كما أقدر لها رحابة صدرها وصبرها اللامحدود طيلة  
فترة اشرافها على هذه الدراسة فلها مني كل الشكر والعرافان وخالص الدعاء لله عزوجل ان  
يجعل هذا الجهد في ميزان حسناتها .

كما لا يفوتني أن نتقدم بخالص الشكر والعرافان الى كل من ساندنا واعاننا في دراستنا

# الإهداء

الى من بلغ الرسالة وأدى الامانة ونصح الأمة الى نبي الرحمة ونور العالمين  
سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى أبي العزيز رحمة الله عليه

الى أمي الحبيبة التي منحتني حبها ودعائها الصادق

الى اخوتي واخواتي الاعزاء الذين كانوا السند لي في كل لحظة ,

الى اصدقائي الاعزاء

إلى كل من آمن بي ودعمني

في انجاز واتمام المذكرة

مصطفى

# الإهداء

تبارك الذي أهدانا نعمة العقل و أنار سبيلنا

بنور العلم ومهد لنا طريق النجاح

أهدي هذا العمل المتواضع إلى منبع الحنان والعطاء أمي الحبيبة جسر الحب

الصاعد بي الى الجنة رضاك وديان من نهر الرضا

الى أبي الحنون الذي استمد من سنا روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء.

الى اخوتي وأخواتي وأصدقائي كل باسمه ومقامه

الى كل من كان عوننا لنا في اتمام هذه المذكرة

فجزاكم الله عنا كل خير

خالد



## ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي, وامثلت مشكلة الدراسة في دراسة علاقة الانماط القيادية والرضا الوظيفي, وتأتي أهمية الدراسة كونها تجري على أحد الموضوعات المهمة في مجالات الادارة العليا والمناصب القيادية ورئاسة المؤسسات المهمة في الحياة العامة, ويرتبط الرضا الوظيفي في أوقات عديدة بنمط القيادة لذلك جاء ضرورة الدراسة لكشف العلاقة الترابطية بين الانماط القيادية والرضا الوظيفي, تمثلت فرضية الدراسة في أن هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة احصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي على عينة من الموظفين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بالأغواط, واتبعنا المنهج الوصفي, واعتمدت الدراسة على الاستبانة في جمع المعلومات والتي قام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مؤلفة من (35) فرد من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أنه هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي, وأشارت الدراسة أن الرضا الوظيفي يتأثر بالنمط القيادي المتبع في العمل, وتوصلت الدراسة الى مجموعة توصيات تمثلت في ضرورة تكثيف برامج التكوين المستمر في مجال القيادة الحديثة, خاصة للقائمين على المناصب الإدارية, اعتماد النمط الديمقراطي كأسلوب تسيير إداري فعال يعزز من إشراك الموظفين في القرار وتحفيزهم, وضرورة الاهتمام بتهيئة البيئة الملائمة للعمل لزيادة نسبة استقرار الموظفين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء بالأغواط.

الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: القيادة, انماط القيادة, الرضا الوظيفي, موظفي cnas

## **abstract:**

The study aimed to explore leadership styles and their relationship with job satisfaction. The research problem was centered on examining the correlation between leadership styles and job satisfaction. The importance of the study lies in its focus on a vital topic within the fields of senior management, leadership roles, and the administration of key public institutions. Job satisfaction is often linked to leadership style, which underscores the necessity of this study to uncover the correlation between the two.

The study hypothesized that there is a statistically significant positive relationship between leadership styles and job satisfaction, based on a sample of employees at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers in Laghouat. A descriptive methodology was adopted, and data was collected using a questionnaire distributed to a simple random sample of 35 employees from the institution.

The study reached several conclusions, the most important of which is that there is a correlational relationship between leadership style and job satisfaction. It also indicated that job satisfaction is influenced by the leadership style adopted in the workplace.

Based on the findings, the study proposed a set of recommendations, including the need to intensify ongoing training programs in modern leadership, especially for those in administrative positions; the adoption of a democratic leadership style as an effective administrative approach to enhance employee participation in decision-making and motivation; and the importance of creating a supportive work environment to increase employee stability at the National Social Insurance Fund for Salaried Workers in Laghouat, Algeria.

**Key words:** Leadership, Leadership Styles, Job Satisfaction, CNAS Employees

## فهرس

	الإهداء
	الشكر والتقدير
	ملخص الدراسة
مقدمة	
ب	هيكل البحث
ج	الإشكالية
ج	فرضيات الدراسة
د	أهمية الدراسة
هـ	أهداف الدراسة
هـ	تحديد مصطلحات الدراسة
هـ	مراجعة الدراسات السابقة
ح	مناقشة الدراسات السابقة
ي	خلاصة التعقيب
الفصل الأول : أدبيات الدراسة	
11	تمهيد
12	تعريف القيادة
12	تعريف أنماط القيادة
12	تعريف النمط الديمقراطي
12	تعريف النمط الأوتوقراطي
13	تعريف النمط الحر
13	تعريف الرضا الوظيفي

13	أهمية الرضا الوظيفي
14	أبعاد الرضا الوظيفي
15	قياس الرضا الوظيفي
15	العلاقة بين النمط القيادي و الرضا الوظيفي
17	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : منهج وأدوات الدراسة</b>	
19	تمهيد الفصل
20	التعريف بالمؤسسة
20	منهج الدراسة
20	حدود المكانية و الزمانية
21	عينة الدراسة
23	الدراسة الإستطلاعية
24	أدوات الدراسة
28	إجراءات البحث
25	الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات:
31	الإحصاءات المستخدمة
28	البرامج الإحصائية
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث : نتائج المتوصل اليها</b>	
31	تمهيد
32	عرض النتائج الوصفية
33	عرض النتائج الإحصائية
34	عرض النتائج بصريا
35	خلاصة الفصل

## الفصل الرابع : مناقشة النتائج المتوصل اليها

37	تمهيد
38	مناقشة و تفسير نتائج الفرضيات
40	مقارنة النتائج بالدراسات السابقة
40	التوصيات المقترحة
41	نقائص الدراسة
41	العراقيل والتحديات
42	خلاصة الفصل
خاتمة	
47	قائمة المصادر والمراجع
51	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	يمثل خصائص العينة حسب الجنس	01
22	يمثل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي	02
22	يمثل خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية في العمل	03
23	يمثل خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
25	ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارث الخماسي	05
26	يوضح دلالة الفروق بين متوسطي العينة العليا والعينة الدنيا في الاستبيان.	06
27	يبين نتائج ثبات أداة	07
27	يبين معامل ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية.	08
32	يوضح نتائج الفرضية الاولى قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة	09
32	اختبار الارتباط باستعمال معامل بيرسون	10
33	تلخيص نتائج الفرضية الأولى	11
33	تلخيص نتائج الفرضية الثانية	12



# مقدمة

تعد المؤسسات بمختلف أنواعها وأدوارها التنظيمية المحور الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية, إذ تعتمد فاعليتها إلى حد كبير على جودة العنصر البشري الذي يمثل القوة المحركة لكل الأنشطة. غير أن تحقيق الكفاءة والفعالية داخل هذه المؤسسات ل يتم بمعزل عن طبيعة العلاقات التنظيمية السائدة, وعلى رأسها العلاقة بين القيادة والمرؤوسين. فالقيادة الناجحة لم تعد تقاس فقط بالقدرة على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات, بل أقبحت تقاس بمدى قدرتها على تحفيز الموظفين, وبناء الثقة, وخلق بيئة عمل مرضية ومستقرة نفسيا ووظيفيا.

وفي هذا الإطار برز الاهتمام العلمي بدراسة أنماط القيادة وتأثيرها على مختلف المتغيرات التنظيمية, وعلى رأسها الرضا الوظيفي, الذي يعد من أبرز مؤشرات الصحة التنظيمية, نظرا لارتباطه المباشر بالأداء, والانضباط, والولاء المؤسسي, والحد من دوران العمالة. ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات الخدمية العمومية, لا سيما في الجزائر, بات من الضروري تحليل طبيعة القيادة داخل هذه المؤسسات وقياس أثرها على درجة رضا الموظفين, باعتبارهم حجر الأساس في تحسين جودة الخدمة العمومية وتعزيز صورة المؤسسة لدى الموظفين.

في هذا السياق , برزت العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة مثل النمط الديمقراطي, الأوتوقراطي, والنمط الحر, في محاولة لفهم تأثير كل نمط على بيئة العمل ورضا العاملين. إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على قطاعات معينة , كالقطاع الصناعي أو التربوي, مع قلة نسبية في الدراسات الميدانية التي تتناول مؤسسات الضمان الاجتماعي الجزائرية, رغم أهميتها الاجتماعية والاقتصادية. وهنا تبرز الفجوة البحثية التي نسعى إلى معالجتها.

## الإشكالية:

يعد النمط القيادي من العوامل المهمة ذات الأثر الكبير في حركة العاملين و نشاط المؤسسة في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة , فالرضا الوظيفي لدى العاملين من أهم المحفزات التي تشجعه على زيادة الإنتاجية و يعتبر الإحساس المادي و المعنوي و من المتغيرات الدافعة لقيام العامل بعمله على أكمل وجه, و يعتبر وسيلة علاجية يمكن من خلالها المساهمة في الحد من المشكلات التي تعترض القوى العاملة وبناء على ذلك وضعنا التساؤل الرئيسي :

ما هي العلاقة الارتباطية بين الأنماط القيادية(النمط الديمقراطي والنمط الأوتوقراطي والنمط الحر) والرضا الوظيفي.؟

## التساؤلات الفرعية :

- 1- ما هو النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية...؟
- 2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية...؟
- 3- ما علاقة النمط القيادي بالرضا الوظيفي في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية...؟

## فرضيات الدراسة :

إنطلاقاً من الدراسات السابقة و تحديد مشكلة و تساؤلات هذه الدراسة, تحاول الدراسة اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

يوجد مستوى من النمط القيادي لدى أفراد العينة في المؤسسة محل الدراسة.

## الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وتتفرع فرضية الدراسة الثانية إلى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة .

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الأوتوقراطي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

## أهمية الدراسة :

تتبع أهمية الدراسة من كونها تناقش موضوع النمط القيادي و علاقته بالرضا الوظيفي و الذي يقع في إهتمام جميع العاملين في المؤسسات بصورة عامة و مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بالأغواط بصفة خاصة .

تتضح أهمية الدراسة الحالية في جانبين :

## أ-الجانب النظري :

تكمن الأهمية النظرية في هذا الموضوع في تحديد النمط القيادي الأمثل لإكساب العامل نوع من الرضا الذي من شأنه رفع الإنتاج و الإنتاجية , باعتبار أن أي منظمة هي في حاجة ماسة إلى الإهتمام بالجانب النفسي للموظفين فيها , لأنه يعتبر من العوامل المهمة في تحسين كفاءة المنظمة وفعاليتها ورفع الروح المعنوية للعاملين فيها, من أجل تحقيق أهدافها القريبة و البعيدة المدى, كما أن القيادة في أي منظمة باعتبارها قمة الهرم التنظيمي لها دور فعال في توجيه المنظمة و نجاحها, حيث أمدت العديد من الدراسات الحديثة دور نمط القيادة المناسب في مواجهة المشكلات التي تعاني منها المنظمات بانتهاج أحسن السبل لجعلها قادرة على الاستجابة و التكيف مع التغيرات و التحديات المعاصرة, ونتيجة للمشاكل الكثيرة التي تشهدها المؤسسات الجزائرية , منها ارتأينا إجراء هذه الدراسة التي نبحت من خلالها في تأثير النمط القيادي المنتهج في المؤسسة على الرضا الوظيفي لدى عمال.

## ب-الجانب التطبيقي :

تكمن الأهمية التطبيقية في هذا الموضوع لسعيها في الوصول إلى نتائج تساعد على إعادة النظر في الأساليب القيادية التي يتبناها المدراء و المسؤولون و اللجوء إلى أخرى تتلاءم مع الأهداف السامية و الراقية للمنظومة التربوية و تلبية حاجات و تحقيق رغبات العاملين فيها, مما يحقق فعالية المنظمة و التنمية العامة, كما نسعى للوقوف على نمط القيادة السائد في وأثره على الرضا الوظيفي و الذي من شأنه أن يشكل نواة يمكن البناء عليها لاحقا ,كما يمكن أن تفتح المجال لطرح الموضوع بشكل أعمق ويمكن للإداريين و العمال الإطلاع على البحث للتأكيد على أهمية تفعيل النمط القيادي الفعال .

## أهداف الدراسة :

هدفت الدراسة على التعرف على العلاقة الارتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط .

التعرف على النمط القيادي السائد في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية بالأغواط .  
التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية  
بالأغواط .

التعريفات الاجرائية لمفاهيم الدراسة:

نمط القيادة: يقصد به في هذه الدراسة الأسلوب الذي يتبعه القائد أو المسؤول الإداري داخل  
المؤسسة في توجيه مرؤوسيه واتخاذ القرارات وإدارة الفريق, ويشمل ثلاث أنماط رئيسية:  
النمط الديمقراطي, النمط الأوتوقراطي, النمط الحر. وتم قياس هذا المتغير باستخدام استبيان  
مبني على مقياس ليكرت الخماسي.

الرضا الوظيفي: هو الشعور الإيجابي الذي يكونه الموظف نتيجة تقييمه لمجموعة من  
الجوانب المتعلقة بعمله, مثل بيئة العمل, العلاقات مع الزملاء, أسلوب القيادة, التحفيز  
والتقدير, وتوفر فرص الترقية, تم قياسه كذلك من خلال استبيان خاص بالرضا الوظيفي  
وفق مقياس ليكرت.

الموظفون: يقصد بهم الأفراد العاملون بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء (cnas), ويشكلون عينة الدراسة.

مراجعة الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي(دراسة ميدانية على العاملين في  
المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية)

السنة:2018

اسم الباحث: رويدة محمد المنصور

المشاركون في الدراسة: 74 عامل

الأدوات: استبيان

المنهج: المنهج الوصفي

النتائج: لا يوجد نمط قيادي وحيد في المؤسسة حيث جاء بالمرتبة الأولى نمط القيادة  
التحويلية بمتوسط حسابي قدره 3.79 وبالمرتبة الثانية نمط القيادة الديمقراطية بمتوسط  
حسابي قدره 3.76 ثم نمط القيادة الاجرائية بمتوسط قدره 3.68 وفي المرتبة الاخيرة نمط  
القيادة بعدم التدخل بمتوسط قدره 2.85.

مستوى الرضا الوظيفي العام بمتوسط قدره 3.40

يوجد علاقة بين الانماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي العام  
الدراسة الثانية : الانماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي(دراسة تطبيقية على عينة من  
العاملين بالبنوك السودانية)  
السنة:2018

اسم الباحث: إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب  
المشاركون في الدراسة: 85 عامل من بعض البنوك السودانية  
الأدوات: استبانة  
المنهج: الوصفي التحليلي  
النتائج: هناك علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي, وأشارت الدراية الى أن  
الرضا الوظيفي يتأثر بالنمط القيادي المتبع في العمل.  
الدراسة الثالثة : الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي(دراسة ميدانية بالمؤسسة  
الاستشفائية الدكتور بن زرجب)  
السنة:2023

اسم الباحث: دربال جيهان حياة وعثمان حليلة  
المشاركون في الدراسة: 160 موظف من المديرية الفرعية للموارد البشرية بالمؤسسة  
الاستشفائية  
الأدوات: استبيان  
المنهج: الوصفي  
النتائج: عدم وجود علاقة ارتباطية دالة احصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي, لا  
توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى موظفي المديرية الفرعية للموارد  
البشرية تعزى لمتغير الجنس, لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الرضا الوظيفي لدى  
موظفي المديرية الفرعية للموارد البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.  
الدراسة الرابعة: نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية(دراسة ميدانية  
ببعض متوسطات مدينة تمنراست)  
السنة:2024

اسم الباحث: همبازة شائبي

المشاركون في الدراسة: 200 أستاذ من التعليم المتوسط تم اختيارهم بطريقة عشوائية من  
متوسطات ولاية تمنراست

الأدوات: استبيان

المنهج: المنهج الوصفي الارتباطي

النتائج: النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي السائد لدى أساتذة التعليم المتوسط,  
مستوى الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط مرتفع, توجد علاقة ذات دلالة احصائية  
بين النمط القيادي والرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

الدراسة الخامسة: أثر النمط القيادي على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر

السنة: 2024

اسم الباحث: عادل محمد إبراهيم الهاشمي

المشاركون في الدراسة: 105 موظف من القطاع الرياضي في دولة قطر

الأدوات: استبيان

المنهج: الوصفي التحليلي

النتائج: النمط القيادي الأكثر استخداما في القطاع الرياضي في قطر هو النمط الديمقراطي,  
الرضا الوظيفي بين العاملين في القطاع الرياضي مرتفع, هناك علاقة ارتباطية سالبة بين  
النمطين الاستبدادي والليبرالي والرضا الوظيفي.

الدراسة السادسة: تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين (دراسة حالة  
بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء تيسيميلت)

السنة: 2018

اسم الباحث: بن عيش مليكة وبردالي فتيحة

المشاركون في الدراسة: 65 موظف وموظفة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية  
للعامل الأجراء تيسيميلت

الأدوات: المسح المكتبي - المقابلة

المنهج: الاستنباطي الوصفي

النتائج: هناك توافر للانماط القيادية الثلاث في المؤسسة محل الدراسة بنسب متوسطة,  
مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة بدرجة متوسط, وجود علاقة  
ارتباطية بين الانماط القيادية السائدة ودرجة الرضا الوظيفي للعاملين.

الدراسة السابعة: أسلوب القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين في جامعة بابل  
السنة: 2023

اسم الباحث: أحمد العويدي وآخرون

المشاركون في الدراسة: 50 من الموظفين (اداريين ومدرسين) بجامعة بابل  
الأدوات: استبيان

المنهج: الوصفي التحليلي

النتائج: وجود علاقة طردية وقوية بين أسلوب القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي, هناك علاقة عكسية بين أسلوب القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي, عدم وجود علاقة بين أسلوب القيادة المتساهل والرضا الوظيفي.

مناقشة الدراسات السابقة :

أولا من حيث الأهداف: جميع الدراسات السابقة ركزت على الكشف عن العلاقة بين أنماط أو أساليب القيادة والرضا الوظيفي, مع اختلاف في طبيعة البيئة المدروسة (مؤسسات تعليمية, رياضية, إدارية...), وهو ما يتقاطع بشكل مباشر مع هدف الدراسة الحالية, إلا أن بعضها أضاف أهدافا تحليلية دقيقة, مثل:

دراسة رويده المنصور (2018) سعت إلى تصنيف الأنماط القيادية السائدة وتحديد النمط الأكثر تأثيرا.

دراسة عادل محمد ابراهيم (2024) هدفت إلى تحليل أثر النمط القيادي في قطاع خاص (الرياضة).

دراسات أخرى مثل أحمد العويدي (2023) ركزت على العلاقات الطردية والعكسية بين الأنماط المختلفة والرضا الوظيفي.

تعقيب: معظم الدراسات تهدف إلى فهم التأثير العام, وهو ما يجعل دراستنا ذات قيمة إضافية إذا ركزت على الجانب التفسيري والمقارن بين الأنماط داخل مؤسسة عمومية جزائرية مثل cnas.

ثانيا من حيث المناهج و الأدوات:

أغلب الدراسات استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي أو التحليلي.

الأداة الموحدة تقريبا في كل الدراسات كانت الاستبيان وهو أمر طبيعي نظرا لطبيعة المتغيرات النفسية والسلوكية.

**تعقيب:** اعتمادنا على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبيان يتماشى مع الخط العلمي المستخدم, ويعزز المقارنة بنتائج سابقة. مع تقوية الأداة من خلال التحقق من صدق وثبات المقياس, وهو ما قد تفتقر إليه بعض الدراسات.

### ثالثا من حيث المشاركين:

تراوحت أحجام العينات بين 50 إلى 200 مفردة.

تنوعت مجالات الدراسة: التعليم(همباوة, دربال), المؤسسات الإدارية(بن عيش, رويده, ابراهيمه عبد السلام), والقطاع الرياضي(عادل محمد).

**تعقيب:** تنوع المشاركين من حيث التخصص والسياق المؤسسي يعطي نتائج هذه الدراسات طابعا عاما, ولكن الدراسة الحالية تستمد قوتها من تركيزها على مؤسسة عمومية محددة(cnas), ما يمنحها عمقا ميدانيا خاصا قد يكون أكثر دقة من بعض الدراسات السابقة العامة.

### رابعا من حيث النتائج:

أغلب الدراسات توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أنماط القيادة(وخاصة الديمقراطي) والرضا الوظيفي, مثل: أحمد العويدي, همبازة, بن عيش, رويده, عادل محمد. دراستان فقط خالفتا هذا الاتجاه:

دراسة دربال جيهان(2023): نفت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

دراسة أحمد العويدي(2023): بينت أن العلاقة تختلف حسب النمط(طردية مع الديمقراطي, وعكسية مع الأوتوقراطي, وانعدام مع النمط المتساهل).

**تعقيب:** نتائج دراستنا إن جاءت متوافقة مع هذا الاتجاه العام, فإنها تعزز الأدلة الداعمة للعلاقة الإيجابية بين القيادة الديمقراطية والرضا, وإن خالفتها فستقدم رؤيا نقدية جديدة تسلط الضوء على خصوصية السياق الجزائري.

### خلاصة التعقيب:

يتضح من تحليل الدراسات السابقة أن هناك إجماعا نسبيا حول وجود علاقة ارتباطية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي, خصوصا في ما يتعلق بالنمط الديمقراطي كما أن اعتماد معظم الدراسات على المنهج الوصفي الارتباطي والاستبيان يعزز موثوقية النهج المستخدم في الدراية الحالية ومع ذلك, فإن بعض التباين في النتائج, مثل ما أورده دراسة دربال(2023), يبرز أهمية إعادة فحص هذه العلاقة في سياقات تنظيمية مختلفة. ومن هنا,

تأتي هذه الدراسة لتسد فجوة في الأدبيات من خلال التركيز على مؤسسة جزائرية عمومية (cnas), مما قد يسهم في إثراء المعالجة النظرية والعلمية للموضوع في بيئة مغربية.



## تمهيد:

تحظى الموارد البشرية لاهتمام متزايد في الدراسات التنظيمية باعتبارها العنصر المحوري في تحقيق أهداف المؤسسات, ويعد النمط القيادي من العوامل الحاسمة في توجيه وتحفيز الأفراد, إذ يؤثر مباشرة على بيئة العمل وسلوك الموظفين, في المقابل يمثل الرضا الوظيفي مؤشرا أساسيا على جودة المناخ التنظيمي وفعالية الإدارة, حيث يرتبط بمستوى الانتماء والأداء الوظيفي. ونظرا لوجود علاقة تفاعلية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي, فإن هذا الفصل يسعى إلى تناول الجوانب النظرية المرتبطة بهذين المتغيرين من خلال عرض المفاهيم الأساسية والنماذج التفسيرية ذات الصلة.

**مفهوم القيادة وتعريفها:**

تُعد القيادة من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، وهي تمثل العملية التي يمارس من خلالها القائد التأثير على سلوك الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة. (الباقي، ع.، & مسلم، ع. 2008 ص. 45).

"القيادة هي عملية التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال استخدام السلطة الرسمية وغير الرسمية" (الباقي، ع.، & مسلم، ع. 2008 ص. 45).

**تعريف النمط القيادي:**

يُقصد بالنمط القيادي الأسلوب الذي يتبعه القائد في تعامله مع مرؤوسيه، ويعكس طريقة اتخاذه للقرارات، وتواصله، ومستوى مشاركته للعاملين في المهام. "النمط القيادي هو مجموعة السلوكيات والممارسات التي يعتمدها القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة أو الفريق، والتي تؤثر في أداء الموظفين ورضاهم. (قريوتي، ع. 2012 ص. 45).

**تعريف الأنماط القيادية:**

**1. النمط الديمقراطي:**

هو النمط الذي يشارك فيه القائد الأفراد في اتخاذ القرار، ويُظهر احترامًا لرأي الجماعة. "القائد الديمقراطي يمنح الموظفين الفرصة للتعبير عن آرائهم، ويشجع المشاركة الجماعية، مما يُعزز من الرضا والروح الجماعية" (Robbins, & Judge, T. A. p. p401.2013).

**2. النمط الأوتوقراطي (المتسلط):**

هو النمط الذي يتخذ فيه القائد القرارات بشكل فردي دون إشراك الآخرين، ويعتمد أسلوبًا سلطويًا في الإدارة.

"القائد الأوتوقراطي يفرض سيطرته الكاملة على القرارات، ويستخدم التوجيه الصارم، ما قد يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي لدى العاملين" (عدوان، ع.، & شواهنة، ف. 2005 ص. 122).

### 3. النمط الحر (التفويضي):

في هذا النمط يمنح القائد حرية كاملة للموظفين لاتخاذ القرارات، ويتدخل بأقل قدر ممكن. "القائد في النمط الحر يترك للموظفين حرية اختيار الوسائل المناسبة لإنجاز العمل، ما قد يؤدي إلى الارتباك وضعف الإنتاجية في غياب الضبط" (الزعبي، م. (2011ص. 77).

#### تعريف الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي هو شعور الموظف بالارتياح نتيجة لمدى تلبية احتياجاته النفسية والمادية داخل بيئة العمل.

"الرضا الوظيفي هو الاتجاه العام الذي يبديه العامل تجاه عمله، ويتأثر بعوامل متعددة مثل بيئة العمل، العلاقة مع الزملاء، أسلوب القيادة، والتحفيز" (الصراف، أ. (2004ص. 189).

#### أهمية الرضا الوظيفي:

يُعدّ الرضا الوظيفي من أبرز العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وإنتاجيتهم داخل المؤسسة، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاستقرار النفسي والمناخي في بيئة العمل. الموظف الراضي عن عمله يكون أكثر التزاماً، وأقل عرضة للتغيب، وأكثر تعاوناً مع زملائه، مما يساهم في رفع مستوى الكفاءة العامة للمؤسسة. كما أن الرضا الوظيفي يساهم في تقليل معدلات دوران العمالة ويعزز الولاء المؤسسي، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف

#### والتدريب (الدليمي، 2011)

وعلى المستوى التنظيمي، يساعد الرضا الوظيفي في تحسين جودة الخدمة أو المنتج الذي تقدمه المؤسسة، إذ يؤدي إلى تعزيز الحافز الداخلي لدى العاملين، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة (عبد الباسط، 2018). كذلك، فإن رضا الموظفين ينعكس بشكل إيجابي على رضا الزبائن والمستفيدين، مما يعزز صورة المؤسسة في السوق ويزيد من قدرتها التنافسية (الداودي، 2020)

أبعاد الرضا الوظيفي:

تُشير إلى الجوانب المختلفة التي يشعر الموظف بالرضا أو عدم الرضا تجاهها داخل بيئة العمل. وقد تناولها العديد من الباحثين، ومن أبرز النماذج المعتمدة نموذج "سميث، كندال، وهولين، Smith) " (Kendall & Hulin, 1969)، الذي يُعد من أشهر النماذج في قياس أبعاد الرضا الوظيفي.

1. الرضا عن طبيعة العمل:

يشير إلى درجة رضا الموظف عن المهام والمسؤوليات التي يؤديها يومياً، ومدى إحساسه بأهمية عمله وتوافقه مع ميوله ومهاراته.

2. الرضا عن الراتب:

يتعلق بمدى رضا الموظف عن الأجر الذي يتقاضاه مقارنةً بجهد، وتوقعاته، وأجور نظرائه في نفس المهنة أو القطاع.

3. الرضا عن فرص الترقية:

يشير إلى مدى شعور الموظف بوجود عدالة وشفافية في فرص الترقية والتقدم الوظيفي داخل المؤسسة.

4. الرضا عن علاقة الموظف برئيسه المباشر:

يتعلق بطبيعة العلاقة بين الموظف ومديره، ومدى دعم وتقدير الرئيس له، وأسلوب القيادة المتبع.

5. الرضا عن الزملاء:

يرتبط بجودة العلاقات الاجتماعية والمهنية بين الموظف وزملائه، ومستوى التعاون والتفاهم بينهم.

6. الرضا عن ظروف العمل:

يشمل البيئة المادية والمعنوية للعمل، مثل التهوية، الإضاءة، النظافة، الأمان، والمعدات المتاحة، وغيرها من العوامل التي تؤثر في الراحة النفسية.

قياس الرضا الوظيفي:

يُقصد بقياس الرضا الوظيفي تقييم درجة رضا الموظف عن عمله من خلال أدوات علمية ومنهجية تساعد في فهم مكونات الرضا ومصادره داخل المؤسسة. وتُستخدم عدة أدوات ومقاييس لقياس الرضا الوظيفي، سواء كانت كمية (استبيانات) أو كيفية (مقابلات، ملاحظات)

. أدوات قياس الرضا الوظيفي:

1. الاستبيانات: (Questionnaires)

أكثر الأدوات استخداماً، حيث تحتوي على مجموعة من العبارات أو الأسئلة التي يقيمها الموظف وفق مقياس ليكرت (غالبًا من 1 إلى 5 أو 1 إلى 7) لقياس درجة موافقته أو رضاه.

2. المقابلات الفردية أو الجماعية:

تُستخدم للحصول على بيانات نوعية وتفسيرات عميقة حول شعور الموظف بالرضا أو عدم

3. تحليل الشكاوى أو تقارير الموارد البشرية: الرضا.

يمكن أن تُستخدم مؤشرات مثل معدل الدوران الوظيفي، الغيابات، عدد الشكاوى كمؤشرات غير مباشرة للرضا.

العلاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي:

تعد القيادة من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات، فهي تلعب دوراً حاسماً في توجيه الموظفين وتحفيزهم، وبالتالي التأثير على مستويات رضاهم عن العمل، وقد أكدت العديد من الدراسات أن نمط القيادة المتبع داخل المؤسسة يمكن أن يكون محفزاً أو مثبطاً لرضا العاملين، تبعاً لمدى ملائمته لحاجاتهم النفسية والمهنية (علي، 2020).

إذ يشير النمط الديمقراطي, على سبيل المثال, إلى مشاركة الموظفين في صنع القرار وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم, مما يخلق شعورا بالانتماء والتقدير, وهو إيجابا على رضاهم الوظيفي(العويدي,2023). في المقابل, يلاحظ أن النمط الأوتوقراطي قد يؤدي إلى خفض مستويات الرضا نظرا لطبيعته السلطوية, التي لا تأخذ بعين الاعتبار آراء الموظفين أو احتياجاتهم, مما يولد لديهم شعورا بالإقصاء وعدم الرضا(ابراهيم,2024).

وقد بينت دراسة رويده المنصور(2018) أن التنوع في الأنماط القيادية داخل المؤسسة قد يؤثر بدرجات متفاوتة على الرضا الوظيفي, حيث جاء النمط التحويلي في المقدمة من حيث تأثيره الإيجابي, يليه النمط الديمقراطي, ثم الأوتوقراطي.

أما دراسة همبازة(2024) فقد أكدت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد والرضا الوظيفي المرتفع, خاصة مع إنتشار النمط الديمقراطي في أوساط الأساتذة.

كما تدعم نتائج العديد من الأبحاث فكرة أن الرضا الوظيفي ليس مجرد انعكاس لظروف العمل المادية, بل هو أيضا نتاج مباشر لأسلوب القيادة المتبع, بما في ذلك العدالة, المشاركة, والتحفيز(Bass&Avolio,1994).

## خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن أساليب القيادة المتبعة داخل المؤسسة تلعب دوراً حاسماً في تشكيل بيئة العمل، وأن النمط الديمقراطي هو الأكثر ارتباطاً بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي. كما تم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي دعمت هذا الطرح، مع إبراز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها من خلال التطبيق الميداني في بيئة جزائرية عمومية.



الفصل الثاني

المنهج والأدوات

**تمهيد:**

يعتمد نجاح أي دراسة علمية على دقة المنهجية المتبعة في جمع البيانات وتحليلها. وعليه، يتناول هذا الفصل التعريف بالمؤسسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها وأدوارها والمنهج المعتمد، وأداة البحث، وإجراءات جمع البيانات، إلى جانب وصف العينة وطريقة تحليل البيانات.

### 1-التعريف بالمؤسسة:

الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) هو مؤسسة ذات تسيير خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية, تأسس وفقا للمادة 49 من القانون رقم 88-01 بتاريخ 12 يناير 1988.

يخضع الصندوق لوصاية وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي, ويديره مجلس إدارة يمثل السلطة التنفيذية للهيئة.

يقع وكيلاه في الأغواط ضمن شبكته للوكالات الولائية التي تغطي كامل تراب الجزائر. ( الموقع الإلكتروني للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال )

### 2-منهج الدراسة:

إن الدراسة الميدانية لكل بحث تتطلب إتباع منهج معين ، لذا نجد أن هناك العديد من المناهج المختلفة، بحكم اختلاف مواضيع البحث والزاوية التي ينظر إليها الباحثون للموضوع، فكل باحث يتبنى المنهج الذي يتوافق وطبيعة موضوعه، بما أن هدفنا من الدراسة هو الكشف عن النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عينة من الافراد العشوائيين، اعتمدنا في دراستنا هاته على "المنهج الوصفي" كونه الأنسب لموضوع الدراسة، ولأنها أيضا بصدد دراسة المتغيرات كما هي في الواقع وفي وقتها الحاضر، ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: "طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة أو تصوير النتائج التي يتم التوصل اليها على أشكال (دويدري، 2000، ص183)

### 3- حدود المكانية والزمانية للدراسة:

لكل دراسة إطار مكاني وزماني، ويتمثل مكان وزمن إجراء دراستنا فيما يلي:

#### 2-1- مكان إجراء الدراسة:

يتطلب البحث عملا ميدانيا بهدف اختبار الفرضيات المصاغة، وعليه فقد أجرت دراستنا في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء-الاغواط-.

2-2- زمن إجراء الدراسة :

قمنا بتوزيع أداة بحثنا المتمثلة في استبيان النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي على أفراد عينة الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2025/05/18 الى 2025/05/21.

4-عينة الدراسة:

يشمل المجتمع جميع الموظفين العاملين ضمن الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) في الأغواط والبالغ عددهم 120 .  
المشاركون في البحث:

شملت العينة 35موظفا من مختلف مصالح الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas)، وهي عينة عشوائية بسيطة.  
خصائص عينة الدراسة:

توزيع أفراد حسب متغيرات الجنس.

\* الجنس:

الجدول رقم (01) يمثل خصائص العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	13	37.1
اناث	22	62.9
المجموع	35	100

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

يُظهر الجدول رقم (01) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب متغير الجنس. ويتبين أن غالبية أفراد العينة من الإناث، حيث بلغ عددهن 22 موظفة بنسبة تقدر بـ62.9%، في حين بلغ عدد الذكور 13 موظفًا بنسبة 37.1%. وهذا يدل على أن العينة المدروسة يغلب عليها الطابع النسوي، وهو ما قد يعكس التركيبة الديمغرافية العامة لموظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الأغواط، أو يرتبط بطبيعة الوظائف التي تستقطب العنصر النسوي أكثر في هذا القطاع.

\* المؤهل العلمي:

الجدول رقم (02) يمثل خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
8.6	3	متوسط
40	14	ثانوي
51.4	18	جامعي
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

يعرض الجدول رقم (02) توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي. ويتضح أن النسبة الأكبر من المبحوثين يحملون مؤهلات جامعية، حيث بلغ عددهم 18 موظفاً أي ما يعادل 51.4% من إجمالي العينة، يليهم الحاصلون على مؤهل ثانوي بنسبة 40% بعدد قدره 14 موظفاً، ثم أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 8.6% فقط، بعدد 3 موظفين. ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط يتمتعون بمستوى تعليمي عالٍ نسبياً، ما قد يُسهم في وعيهم بالأنماط القيادية داخل المؤسسة وقدرتهم على تقييم الرضا الوظيفي بشكل أدق.

\* سنوات الاقدمية في العمل:

الجدول رقم (03) يمثل خصائص العينة حسب سنوات الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الاقدمية في العمل
28.6	10	10-5 سنوات
71.4	25	أكثر من 10 سنوات
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

يوضح الجدول رقم (03) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية في العمل. ويتبين أن أغلب الموظفين لديهم خبرة تفوق 10 سنوات، حيث بلغ عددهم 25 موظفاً بنسبة 71.4%، في حين أن الموظفين الذين تتراوح أقدمتهم بين 5 و10 سنوات لا يتجاوز عددهم 10 موظفين، أي بنسبة 28.6%. ويعكس هذا التوزيع الطابع الاستقراري للوظائف داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط، كما يُشير إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم

خبرات مهنية طويلة قد تؤهلهم لتكوين تصورات دقيقة حول أنماط القيادة السائدة ومدى ارتباطها بمستوى رضاهم الوظيفي.

\* الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (04) يمثل خصائص العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
8.6	3	متزوج
91.4	32	أعزب
100	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

يُبرز الجدول رقم (04) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، حيث يتضح أن الأغلبية الساحقة من الموظفين هم من فئة العُزَّاب، بعدد 32 موظفًا بنسبة %91.4، مقابل 3 موظفين فقط متزوجين، بنسبة %8.6. ويُشير هذا التفاوت الكبير إلى أن الطابع الغالب على عينة الدراسة هو لفئة غير المتزوجين، وهو ما قد يرتبط بتركيبة عمرية معينة أو بسياسات التوظيف المعتمدة حديثاً داخل الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط. وقد يكون للحالة الاجتماعية تأثير غير مباشر على نظرة الموظف نحو النمط القيادي ومدى شعوره بالرضا الوظيفي، نتيجة لاختلاف المسؤوليات والاهتمامات الشخصية والمهنية بين الفئتين.

#### 5- الدراسة الاستطلاعية:

عرف "مروان عبد المجيد ابراهيم" الدراسة الاستطلاعية بأنها: "تلك الدراسة التي تهدف الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها واخضاعها للبحث العلمي" (ابراهيم، 2000، ص38) وبناء على ذلك، فقبل المباشرة في إجراءات الدراسة الأساسية، قمنا بدراسة استطلاعية وذلك بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف.

#### أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- التعرف على مختلف الظروف التي يمكن أن ترافق عملية التطبيق من جهة، ولتقادي بعض العراقيل والمشكلات التي قد تواجهنا من جهة أخرى.

- التأكد من مدى ملاءمة أداة الدراسة التي تم اختيارها مع عينة الدراسة ومدى تغطيتها لأهداف البحث وموضوعه.
- التحقق من صدق وثبات الاستبيان على العينة الاستطلاعية، وذلك قبل استخدامها وتطبيقه على عينة الدراسة الفعلية.
- وكان عدد افراد عينة الدراسة الاستطلاعية (10) موظفين مثلوا أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية الذين اخترناهم.

#### نتائج الدراسة الاستطلاعية: توصلت إلى ما يلي:

- حساب صدق الاستبيان حيث اعتمدت على الصدق التمييزي بأسلوب المقارنة الطرفية.
- بالنسبة لثبات الاستبيان فقد اعتمدنا على ثبات الاتساق الداخلي عن طريق معادلة: الفاكرونباخ وكذا التجزئة النصفية.ص
- وللإشارة فقد كانت جميع القيم مقبولة، وعليه فبعد التأكد من مناسبة الاستبيان وحساب صدقه وثباته، أصبح بإمكاننا الانتقال إلى الدراسة الأساسية.

#### 6- أدوات الدراسة:

##### 1- الاستبيان:

يعتبر الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات الميدانية، ويعرف على أنه "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين تسمح بالوصول إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لأنها غير مدعمة بحقائق". (المهالي، 1988، ص183)

كما تعرف أيضا أنها مجموعة من الأسئلة المقننة (مغلقة كانت أو مفتوحة أو متعددة الاختبار) التي توجه إلى المبحوثين من أجل الحصول على بيانات ومعلومات حول قضية معينة، أو اتجاه معين أو موقف معين، إن الحصول على البيانات يتم إما عن طريق المقابلة الشخصية، أو إن ترسل إلى جمهور البحث عن طريق البريد، أو تسلم باليد.

(بن مرسلبي، 2005، ص200)

2- وصف الاستبيان:

تم اعتماد استبيان مقسم الى ثلاث محاور:

المحور الاول: والذي يضمن في داخله المتغيرات الشخصية والوظيفية: الجنس المؤهل العلمي، سنوات الاقدمية في العمل، الحالة الاجتماعية.

المحور الثاني: ويشمل موضوع الدراسة الاول " النمط القيادي " في شكل عبارات مضبوطة ومغلقة (15) عبارة.

المحور الثالث: ويشمل موضوع الدراسة الثاني " بالرضا الوظيفي " في شكل عبارات مضبوطة ومغلقة (28) عبارة.

3- طريقة التصحيح:

يصحح الاستبيان بوضع علامة X امام البند الذي يتناسب والفرد المستجيب حيث

يتكون الاستبيان من 43 بند بالبدائل التالية:

جدول (05): ترميز عبارات الاستبيان وفق درجات سلم ليكارث الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالب

تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة من خلال طرح عبارات محددة الإجابة، وذلك لضبط اتجاه الإجابات من معالجة الموضوع إحصائياً.

7- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات:

أولاً: صدق الأداة:

\* الصدق التمييزي عن طريق المقارنة الطرفية:

تم التحقق من صدق المقياس باستخدام الصدق التمييزي، بأسلوب المقارنة الطرفية، وتقوم هذه الطريقة على أحد مفاهيم الصدق، وهو قدرة المقياس على التمييز بين طرفي الخاصية التي يقيسها" (معمرية، 2007، ص 158).

حيث تم ترتيب درجات أفراد العينة على المقياس في توزيع تنازلي ثم تم سحب 33% من طرفي التوزيع، لنتحصل على (12) فردا من طرفي التوزيع، بمعنى صارت لدينا عينتان متطرفتان متساويتان، عدد أفراد كل مجموعة يساوي (12) أفراد تسمى إحداهما العينة العليا، والأخرى العينة الدنيا. بعدها تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عينة، ثم حساب قيمة "ت" لدلالة الفرق بين المجموعتين المتطرفتين والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (06) يوضح دلالة الفرق بين متوسطي العينة العليا والعينة الدنيا في الاستبيان.

الدلالة	قيمة "sig"	العينة الدنيا ن=12		العينة العليا ن=12		العينة
		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دالة عند مستوى $(\alpha=0.05)$	0.000	3.1780	80.100	1.8738	90.800	

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

يتبين من الجدول رقم (06) أنّ قيمة اختبار "ت" لدلالة الفرق بين متوسطي المجموعتين العليا والدنيا دالة إحصائياً عند مستوى  $(\alpha=0.05)$ ، ممّا يشير إلى أنّ للأداة القدرة على التمييز بين المجموعتين المتطرفتين، ممّا يدلّ على صدق الاداة. ثانياً: ثبات الأداة: تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام ما يلي:

- طريقة ألفا كرونباخ: تم إيجاد درجة ثبات الاداة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach).

الجدول رقم (07): يبين نتائج ثبات أداة

استبيان	العينة	عدد البنود	معامل ألفا كرونباخ
محور النمط القيادي	35	15	0.674
محور الرضا الوظيفي	35	28	0.620
الاستبيان الكلي	35	43	0.728

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن قيمة ألفا كرونباخ الكلي (0.728) وهي قيمة ممتازة وتدل على ثبات الأداة، حيث جاء معامل الثبات عالي لكل من المحورين على حدي ب 0.674 لمحور النمط القيادي و 0.620 لمحور الرضا الوظيفي، ثم المحور الكلي ب 0.728

- الثبات بطريقة التجزئة النصفية:

وتقوم هذه الطريقة على تقسم الاستبيان إلى نصفين ثم حساب معامل الارتباط بين النصفين وكذا معادلة تصحيح الطول لـ سبيرمان براون أو حوثمان وذلك حسب تساوي التباينات مع عدمه.

جدول رقم (08): يبين معامل ثبات الاستبيان باستخدام التجزئة النصفية.

عدد البنود	معامل الارتباط بيرسون	سبيرمان براون	جوثمان
43	0.729	0.800	0.801

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أنّ معامل الثبات باستخدام طريقة التجزئة النصفية تساوي (0.729) وبعد تصحيح الطول تم الحصول على (0.801) وهي قيمة ممتازة جدا، وتشير إلى تمتع الاستبيان بثبات عال.

**8- إجراءات البحث:**

تم اختيار عينة الدراسة من بين موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (cnas) بولاية الأغواط, حيث بلغ عدد المشاركين 35 موظفا وموظفة, تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات, وقد تم تصميمه بناء على مراجع نظرية ودراسات سابقة, وتحققنا من صدقه وثباته قبل تطبيقه ميدانيا, تم توزيع الاستبيانات يدويا بالتنسيق مع الإدارة, وتم جمعها خلال فترة امتدت لأسبوع, بهد جمع البيانات, تم إدخالها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS وفق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستنتاجية.

**9- الإحصاءات المستخدمة:**

- إختبار 't' للفروق لعينتين مستقلتين: الصدق التمييزي, فرضيات الفروق.
- ألفا كرونباخ: الثبات.
- معامل ارتباط بيرسون.
- المتوسط الحسابي.
- الانحراف المعياري.
- التكرارات.
- النسب المئوية.

**10- البرامج الاحصائية:**

تم تحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات باستخدام برنامج spss (الاصدار 22), وذلك من أجل اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن إشكالياتها المتعلقة بالعلاقة بين النمط القيادي السائد داخل المؤسسة ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

خلاصة الفصل:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لطبيعة العلاقة المدروسة، وتم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 35 موظفًا بمؤسسة CNAS. وقد تم التأكد من صدق وثبات الأداة، وتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS بما يضمن مصداقية النتائج.



## الفصل الثالث

النتائج المتوصل اليها

## تمهيد:

يمثل هذا الفصل جوهر الدراسة، حيث يتم فيه عرض وتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً من خلال أداة الاستبيان، وذلك وفقاً للمنهج الوصفي الذي تم اعتماده. ويتضمن هذا الفصل ثلاث مستويات من التحليل: أولاً تحليل الخصائص الأساسية للعينة (المتوسطات والانحرافات المعيارية)، وثانياً اختبار الفرضيات الإحصائية باستخدام معامل بيرسون، وأخيراً عرض النتائج بشكل بصري باستخدام الجداول والرسومات البيانية، بما يسمح بتقديم صورة كمية دقيقة للعلاقات بين متغيرات الدراسة.

النتائج المتوصل إليها:

عرض النتائج الوصفية:

1- عرض نتائج الفرضية الاولى: وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

يوجد مستوى من النمط القيادي لدى افراد العينة في المؤسسة محل الدراسة

جدول رقم (09) يوضح نتائج الفرضية الاولى قيم المتوسطات الحسابية وانحرافات

المعيارية لاستجابات عينة الدراسة

القرار	درجة الحرية	مستوى الدلالة	T	الفرق بين المتوسطين	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الفردي	النمط القيادي
0.05	33	0.00	10.444	5.5806	50.5806	2.927517	45	ي

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

2- عرض نتائج الفرضية الثانية: وتنص هذه الفرضية على ما يلي:

➤ توجد علاقة ذات دالة احصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل

الدراسة وتتفرع فرضية الدراسة الثانية الى:

- توجد علاقة ذات دالة احصائية بين ال نمط الديمقراطي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

توجد علاقة ذات دالة احصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم 10 اختبار الارتباط باستعمال معامل بيرسون

المتغير	النمط القيادي	النمط الديمقراطي	النمط الحر
الرضا الوظيفي	**0.712	**0.573	**0.664

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات spss22

عرض النتائج الإحصائية:

الجدول رقم 11: تلخيص نتائج الفرضية الأولى

المعطى	القيمة	التفسير
المتوسط المحسوب	2.9275	متوسط إجابات العينة حول النمط القيادي
الانحراف المعياري	0.5806	تشتت درجات العينة حول المتوسط
المتوسط الفرضي	$45=15 \times 3$	المتوسط المفترض بناء على مقياس الدراسة
الفرق بين المتوسطين	$50.5806-45=5.5806$	الفرق بين القيمتين المحسوبة والفرضية
قيمة t المحسوبة	10.444	قيمة إحصاء الاختبار t
درجة الحرية (df)	33	(عدد أفراد العينة-1)
مستوى الدلالة (sig)	0.000	(عدد من 0.05, مما يدل على دلالة إحصائية قوية
القرار الإحصائي	رفض الفرضية العدمية	لأن $p < 0.05$

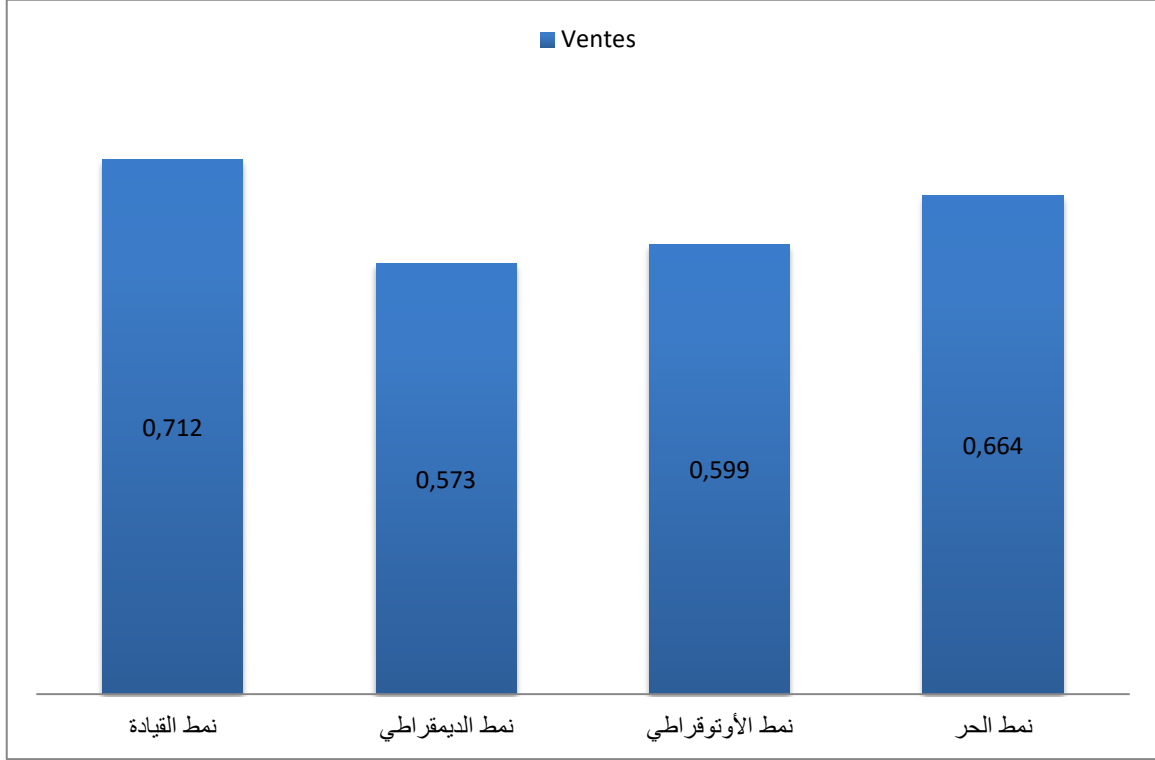
المصدر: من إعداد الطالب

الجدول 12: تلخيص نتائج الفرضية الثانية

العلاقة بين المتغيرين	معامل الارتباط (r)	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة (sig)
النمط القيادي العام الرضا الوظيفي	0.712	5.83	0.001
النمط الديمقراطي الرضا الوظيفي	0.573	4.02	0.0003
النمط الأوتوقراطي الرضا الوظيفي	0.599	4.30	0.0002
النمط الحر	0.664	5.10	0.001

عرض النتائج بصريا:

عرض النتائج في أعمدة



المصدر: من اعداد الطالب

## الخلاصة:

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الحر، حيث سجل أعلى متوسط حسابي مقارنة بالأنماط الأخرى. كما تبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة يقع ضمن المستوى المتوسط إلى المرتفع. أما من حيث العلاقة بين المتغيرات، فقد كشفت نتائج اختبار بيرسون عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين النمط القيادي والرضا الوظيفي ( $r = 0.712$ ) ، بالإضافة إلى وجود علاقات دالة بدرجات متفاوتة بين النمط الديمقراطي ( $r = 0.573$ ) ، والنمط الأوتوقراطي ( $r = 0.599$ ) ، والنمط الحر ( $r = 0.664$ ) مع الرضا الوظيفي. تعكس هذه النتائج تحقق الفرضيات الأساسية للدراسة.



## الفصل الرابع

مناقشة النتائج المتوصل اليها

**تمهيد:**

يُعد هذا الفصل امتدادًا تحليليًا للنتائج الإحصائية التي تم التوصل إليها في الفصل السابق، حيث يُسهم في تفسير تلك النتائج في ضوء الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، بغية توضيح مدى توافقها أو اختلافها مع ما تم رصده في الأدبيات، كما يساعد على فهم الأبعاد التنظيمية التي قد تفسر بعض الظواهر الميدانية داخل المؤسسة المدروسة.

## المناقشة :

مناقشة وتفسير الفرضية الأولى : وتتص هذه الفرضية على ما يلي:

➤ يوجد مستوى من النمط القيادي لدى افراد العينة في المؤسسة محل الدراسة

- حساب المتوسط الفرضي:

المتوسط الفرضي = عدد بنوك الفقرات \* متوسط المقياس والذي يساوي ثلاثة (سلم خماسي)

$$\text{المتوسط الفرضي} = 15 * 3 = 45$$

بعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأمن النفسي ومقارنته بالمتوسط

الفرضي تبين ان متوسط درجات أفراد مجتمع البحث في الامن النفسي بلغ (50.5806)

درجة وانحراف معياري قدره (2.9275) درجة وعند اجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي

المتحقق (المحسوب) والمتوسط الفرضي البالغ (45) درجة حيث ان الفرق بين المتوسطين

بلغ (5.5806) درجة وباستخدام الاختبار التثائي لعينة واحدة وسيلة احصائية في المعالجة

يبين ان الفرق دال احصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والفرضي وما يؤكد ذلك هو قيمة

(t) التي بلغت (10.444) وهي دالة احصائيا والقيمة الاحتمالية (0.000) وهي اقل من

مستوى دلالة 0.05 وهذا يعني ان وجود مستوى عالي من النمط القيادي.

• وبالتالي يمكننا القول ان فرضية الدراسة الاولى قد تحقق في وجود مستوى من النمط

القيادي.

مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية: وتتص هذه الفرضية على ما يلي:

➤ توجد علاقة ذات دالة احصائية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل

الدراسة وتتفرع فرضية الدراسة الثانية الى:

- توجد علاقة ذات دالة احصائية بين ال نمط الديمقراطي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل

الدراسة.

- توجد علاقة ذات دالة احصائية بين النمط الاوتوقراطي والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل

الدراسة.

توجد علاقة ذات دالة احصائية بين النمط الحر والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.01

\*ارتباط ذو دلالة عند مستوى معنوية 0.05

## مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الثانية:

تشير بيانات الجدول رقم (10) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دالة إحصائية بين الأنماط القيادية المختلفة ومستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بالأغواط، وذلك حسب معامل الارتباط لبيرسون. فقد بلغ معامل الارتباط بين النمط القيادي ككل والرضا الوظيفي 0.712، وهو ما يُعد ارتباطاً قوياً ودالاً إحصائياً عند مستوى معنوية (0.01)، مما يدل على وجود علاقة إيجابية قوية بين الأسلوب القيادي المتبع داخل المؤسسة ومستوى رضا الموظفين.

أما عند تحليل الفرضيات الفرعية، فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- النمط الديمقراطي سجّل معامل ارتباط قدره 0.573 مع الرضا الوظيفي، وهي علاقة متوسطة القوة لكنها موجبة ودالة إحصائياً، مما يعكس أن المشاركة والشفافية في القيادة تُسهم في رفع درجة الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
  - النمط الأوتوقراطي أظهر علاقة ارتباط قدرها 0.599، وهي أيضاً موجبة وذات دالة إحصائية، ما يدل على أن بعض الجوانب المرتبطة بالحزم والانضباط في هذا النمط قد تؤثر إيجابياً على الرضا، خاصة في بيئات العمل التي تُقدّر الوضوح والتوجيه المباشر.
  - النمط الحر سجّل أعلى ارتباط فرعي بعد النمط العام، حيث بلغ معامل الارتباط 0.664، ما يعكس علاقة قوية نسبياً بين هذا النمط والرضا الوظيفي، وربما يدل على أن منح الموظفين حرية أكبر في أداء مهامهم يُسهم في رفع مستوى الرضا لديهم.
- وبناءً عليه، فإن نتائج الاختبار تُؤكد الفرضية الثانية الرئيسية المتفرعة، حيث تبين وجود علاقات دالة إحصائية بين مختلف الأنماط القيادية ومستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مع تفوق ملحوظ للنمط القيادي العام والنمط الحر مقارنة بالأنماط الأخرى.
- وبالتالي يمكننا القول ان فرضية الدراسة الرئيسية الثانية تحقق في وجود علاقة ذات دالة احصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي.

## مقارنة النتائج بالدراسات السابقة:

## أوجه التشابه:

- تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة أحمد العويدي (2023) (التي أظهرت وجود علاقة طردية قوية بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي، وهو ما تدعمه نتائج هذه الدراسة التي سجّلت علاقة ارتباطية دالة بين النمط الديمقراطي والرضا الوظيفي). ( $r = 0.573$ )
- كما تتطابق النتائج مع دراسة همبازة شائبي (2024) (التي كشفت أن النمط الديمقراطي هو السائد في المؤسسات التربوية، وهو ما لاحظناه كذلك داخل مؤسسة CNAS فرع الأغواط.
- دراسة إبراهيم عبد السلام (2018) (تؤكد وجود علاقة ارتباطية بين النمط القيادي والرضا الوظيفي، وهو ما تعزز بنتائج الدراسة الحالية التي بيّنت وجود علاقات دالة لجميع الأنماط بدرجات متفاوتة.
- أغلب الدراسات التي أكدت وجود تأثير إيجابي للقيادة التشاركية (الديمقراطية) على الرضا الوظيفي تتقاطع مع نتائجنا، مما يعزز صدقية الفرضيات النظرية المعتمدة.

## أوجه الاختلاف:

- دراسة دربال جيهان وعثمان حليلة (2023) (توصلت إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة والرضا الوظيفي، وهو ما يُخالف نتائج الدراسة الحالية. يمكن تفسير هذا التباين باختلاف بيئة الدراسة وحجم العينة وسياق المؤسسة المدروسة.
- كما بيّنت دراسة عادل محمد إبراهيم (2024) (وجود علاقة سالبة بين النمطين الاستبدادي والليبرالي مع الرضا، في حين أظهرت الدراسة الحالية أن النمط الأوتوقراطي والنمط الحر رغم أنهما أقل تأثيراً، إلا أنهما يرتبطان إيجابياً بالرضا بدرجة متوسطة ( $r = 0.599$ ) ، ( $r = 0.664$  على التوالي).

## التوصيات المقترحة:

- اعتماد سياسات إدارية تركز على النمط القيادي الديمقراطي بما يعزز من مشاركة الموظفين في صنع القرار.
- تفعيل تقييمات دورية للرضا الوظيفي وربطها بأداء القيادة داخل المؤسسة.

- تطوير قدرات القيادة لدى المسؤولين الإداريين من خلال التكوين المستمر حول مهارات الاتصال، التحفيز، والإدارة بالمشاركة.
- تخصيص وحدات داخل CNAS لرصد المناخ التنظيمي ومؤشرات الرضا الوظيفي بشكل منتظم.
- الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تحسين نماذج التسيير في القطاع العمومي بصفة عامة.

#### نقائص الدراسة:

- صغر حجم العينة (35 موظفًا) مقارنة بحجم المؤسسة، ما قد يُضعف التعميم الإحصائي.
- الاقتصار على أداة واحدة (الاستبيان) وعدم دمج أدوات نوعية كالمقابلة أو الملاحظة، التي قد تكشف عن أبعاد أعمق.
- اقتصر الدراسة على مؤسسة واحدة في ولاية واحدة دون تعميم التجربة على ولايات أخرى قد تعيش ظروفًا تنظيمية مختلفة.

#### العراقيل والتحديات:

- صعوبة الوصول إلى بعض الموظفين بسبب ضغوط العمل أو التحفظ في الإدلاء بالمعلومات الخاصة بالقيادة.
- محدودية التعاون من بعض المصالح الإدارية في بداية التربص، مما أدى إلى تأخير في جمع بعض البيانات.
- التحديات الزمنية، خاصة أن الدراسة أُنجزت في فترة قصيرة تتزامن مع نهاية السنة الإدارية.
- تأخر الاستجابات على الاستبيان، ما استلزم جهودًا إضافية للتذكير والمتابعة.

## خلاصة:

أسفرت مناقشة النتائج عن توافق كبير بين نتائج الدراسة الحالية ومعظم الدراسات السابقة، التي أكدت أن النمط الديمقراطي يُعد الأكثر ارتباطاً بالرضا الوظيفي. كما بينت النتائج أن أسلوب القيادة المتبع داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على شعور الموظفين بالرضا، خاصة حين يتم إشراكهم في صنع القرار وتقدير جهودهم. وفي المقابل، ورغم أن النمط الأوتوقراطي والنمط الحر أظهرتا علاقات دالة، إلا أن تأثيرهما جاء بدرجة أقل. تبرز هذه النتائج أهمية تطوير المهارات القيادية الإدارية، بما يخدم تحسين بيئة العمل وتعزيز انخراط الموظف، مما يعكس فعالية الدور القيادي في تحفيز الأداء ورفع جودة الخدمة المقدمة.



بعد الانتهاء من هذه الدراسة الموسومة بـ "نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - CNAS فرع الأغواط"، يمكن القول إن هذه الدراسة حاولت الإحاطة بواحد من أبرز المواضيع التنظيمية التي تشغل المؤسسات الحديثة، وهو العلاقة بين أسلوب القيادة المتبع ومستوى الرضا لدى الموظفين.

### تلخيص لأهم النتائج:

أظهرت نتائج الدراسة أن النمط القيادي السائد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي، متبوعاً بالنمط الحر، ثم النمط الأوتوقراطي بدرجة أقل. كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائياً بين الأنماط القيادية الثلاثة ومستوى الرضا الوظيفي، حيث سجل النمط القيادي العام ارتباطاً قوياً ( $r = 0.712$ ) مع الرضا. وهذا يدل على أن نوع القيادة داخل المؤسسة يلعب دوراً رئيسياً في تشكيل مواقف الموظفين تجاه عملهم.

### تأكيد على أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في كونه يتناول بيئة تنظيمية واقعية في مؤسسة عمومية خدمية، ويقيس أثر القيادة فيها من خلال أدوات علمية دقيقة، مما يُمكن من توجيه السياسات الإدارية نحو تطوير أساليب القيادة وتعزيز الرضا الوظيفي، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي وجودة الخدمة المقدمة للمواطنين.

### توصيات علمية:

- ضرورة تكثيف برامج التكوين المستمر في مجال القيادة الحديثة، خاصة للقائمين على المناصب الإدارية.
- اعتماد النمط الديمقراطي كأسلوب تسيير إداري فعّال، يعزز من إشراك الموظفين في القرار وتحفيزهم.
- العمل على خلق بيئة تنظيمية مشجعة تدعم التواصل المفتوح والتقدير المتبادل.
- إدراج تقييم دوري لرضا الموظفين عن القيادة ضمن ممارسات تسيير الموارد البشرية.

### القيود التي واجهت الدراسة:

- واجهت الدراسة بعض القيود، من أبرزها:
- صغر حجم العينة (35 موظفاً فقط)، وهو ما قد يحدّ من تعميم النتائج.
- اقتصر الدراسة على فرع واحد من CNAS في ولاية الأغواط دون التوسع في باقي الفروع أو الولايات.

- الاعتماد على أداة واحدة فقط (الاستبيان)، مع غياب أدوات نوعية كالمقابلة المعمقة التي قد تقدم بُعدًا تفسيريًا أعمق.

#### توجيهات للبحوث المستقبلية:

- توسيع حجم العينة لتشمل عدة ولايات وفروع لضمان شمولية النتائج.
- دراسة العلاقة بين القيادة والرضا وفق المتغيرات الوسيطة مثل الجنس، الخبرة، المستوى العلمي.
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة في الجزائر.
- استخدام مناهج نوعية ومقارنة (Mixed Methods) لتفسير أعمق للنتائج.

#### الأثر الاجتماعي والعملي للدراسة:

تكمن القيمة الاجتماعية لهذا البحث في قدرته على تسليط الضوء على أهمية القيادة الإنسانية داخل المؤسسات العمومية، مما يعزز من كفاءة العنصر البشري ويحسن المناخ التنظيمي العام. كما أن تطبيق نتائجه قد يساهم في الحد من مشكلات التذمر الوظيفي، الغياب، وعدم الانخراط في العمل، وبالتالي رفع الإنتاجية وجودة الخدمة العمومية.



قائمة

المصادر و المراجع

أ/ الكتب بالعربية :

1. الدليمي، ن. س. (2011)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوكية. عمان: دار المسيرة.
2. الزعبي، م. (2011). القيادة الإدارية: نظريات ومهارات (ص. 77). عمان: دار الحامد.
3. الصراف، أ. (2004). الإدارة والسلوك التنظيمي (ص. 189). بيروت: مؤسسة الرسالة.
4. عدوان، ع.، & شواهنة، ف. (2005). السلوك التنظيمي (ص. 122). عمان: دار المسيرة.
5. قريوتي، ع. (2012). القيادة التربوية: النظرية والتطبيق (ص. 45). عمان: دار الفكر.

ب/ الرسائل الجامعية:

6. بن عشيح، م-ب-ف (2018). " تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين " ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة ابن خلدون ، تيارت .
7. دربال جيهان ع-ح (2023). " الأنماط القيادية وعلاقته بالرضا الوظيفي " أطروحة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة عين تموشنت .
8. العويدي وآخرون (2023). " أسلوب القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بجامعة بابل رسالة غير منشورة . كلية الادارة والاقتصاد .جامعة بابل .العراق
9. منصور - ر.م (2018). " الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، المعهد العالي لإدارة الأعمال .الجمهورية العربية السورية .
10. همبازة ، شائبي (2024) . " نمط القيادة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى عمال قطاع التربية " ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .

11. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
12. Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
13. Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for the Study of Attitudes*. Chicago: Rand McNally.

ج/ المجلات :

14. ابراهيم عبد السلام أ-ع(2018). "الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي" ،مقال محكم ، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية ، مجلد 9- العدد 2 .
15. الهاشمي - ع-م-إ (2024). " أثر نمط القيادي على الرضا الوظيفي في قطاع الرياضة بدولة قطر " ، بحث منشور ، المجلة العربية للإدارة ، مجلد 44، العدد 6 .
16. عبد الباسط، م. أ. (2018). أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية في مؤسسات القطاع العام. مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، 12(3)، 88-105.
17. الفلاحي، هدى عبد الكريم (2017). أبعاد الرضا الوظيفي وعلاقتها بالأداء. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 25(2)، 150-168.
18. الداودي، ف. ع. (2020). الرضا الوظيفي وأثره على جودة الأداء المؤسسي. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 18(1)، 55-70.

د/المواقع الالكترونية :

19. www.cnas. date de consultation 2025/05/22, 14:53
20. الموقع الإلكتروني الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء - وكالة الاغواط -

ز/ كتب باللغة الأجنبية

21. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational behavior (15th ed., p.401). Pearson Education



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان

استمارة الاستبيان

إن المساهمة الكريمة من قبلكم في الإجابة على الأسئلة الموجودة في استمارة الاستبيان، سوف تساعدنا في التوصل إلى النتائج العلمية المرجوة للبحث، وستبقى جميع المعلومات طبي الكتمان.

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر ( ) أنثى ( )

الموئل العلمي : تعليم أساسي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )

سنوات الخبرة : أقل من 5 سنوات ( ) من 5-10 سنوات ( ) أكثر من 10 سنوات ( )

الحالة الاجتماعية : أعزب ( ) متزوج ( )

استمارة الأنماط القيادية :

يرجى التفضل بتحديد رأيك حول خاصية سلوك القيادة، بدلالة كل عبارة مما يلي :

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	---------	------------	-------	-------	-----------	----------------

بعد القيادة الديمقراطية

01	حرص القائد على استشارة الموظفين يشعرني بأن الموظفين من أسرة واحدة					
02	يجمع القائد مع الموظفين من أجل حل المشكلات التي تواجههم يشجعي على البقاء والاستمرار في مؤسستي					
03	يشجع القائد أسلوب العمل الجماعي يشعرني بزيادة الولاء لمؤسستي					
04	تقبل القائد في العمل لمقترحاتي يشجعي على التجديد في أساليب العمل					
05	معاملة القائد الحسنة للموظفين يزيد من تفاني في العمل					

بعد القيادة الأوتوقراطية

06	صرامة القائد في التعامل مع المتأخرين في إنجاز العمل جعلني أبذل أقصى جهد لإتمام أعالي في وقتها المحدد					
07	إلزام القائد الموظفين بالانضباط في العمل يجعلني احرص على القيام بالمهام الموكلة لي في وقتها المحدد					
08	حرص القائد بتطبيق القوانين الرسمية و الأنظمة بحذافيرها يجعلني أحترم مواقيت العمل					
09	حرص القائد على متابعة العمل بنفسه يدفعني لإنجاز عملي بإتقان					
10	العمل الانفرادي (المنفرد) من طرف القائد يساهم في تحقيق النتائج المرغوب فيها في العمل					

بعد القيادة الحرة

11	تساهل القائد مع أخطاء الموظفين يشجعي على ابتكار طرق جديدة					
12	تفويض القائد بعض من صلاحيات للموظفين يساهم في تسهيل مهام العمل					
13	اتاحة القائد أكبر قدر من الحرية للموظفين لممارسة عملهم يدفعني للارتقاء بأدائي					
14	مرونة القائد في تطبيق القوانين و التعليمات يولد لدي الرغبة للقيام بأية مهام إضافية يتم تكليفي بها					
15	الرقابة غير مباشرة في العمل تحسن من جودة العمل					

## الملاحق

### استمارة الرضا الوظيفي :

يرجى التفضل بتحديد مستوى الرضا لديك الوارد ضمن كل عبارة مما يلي :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

#### الاجر

01	أنا راضي على راتي الشهري					
02	يتناسب راتي الشهري مع جهدي المبذول في العمل					
03	الحجم الساعي الذي أعمله يساوي قيمة أجري					
04	يتناسب راتي مع متطلبات المعيشة					
05	أتخلى عن مناصبي الحالي إذا عرض عليا منصب آخر بأجر أعلى					
06	الاجر عادل في قطاعي مقارنة بالقطاعات الاخرى					
07	اجري يتناسب مع مستواي العلمي					

#### الاشراف

08	يأخذ المشرف شكواي العمال بعين الاعتبار					
09	أنا راضي عن نمط الاشراف في المؤسسة					
10	توجد روح التفاهم بيني و بين رئيسي في العمل					
11	يتأبني شعور عدم الثقة في الرؤساء في بعض الأحيان					
12	يشترك المشرف في بعض الاحيان العمال في اتخاذ القرارات					
13	يحسن المدير التصرف مع العمال					
14	لدي الثقة الكافية برئيسي في حرصه علي وعلى سير العمل					

#### الترقية

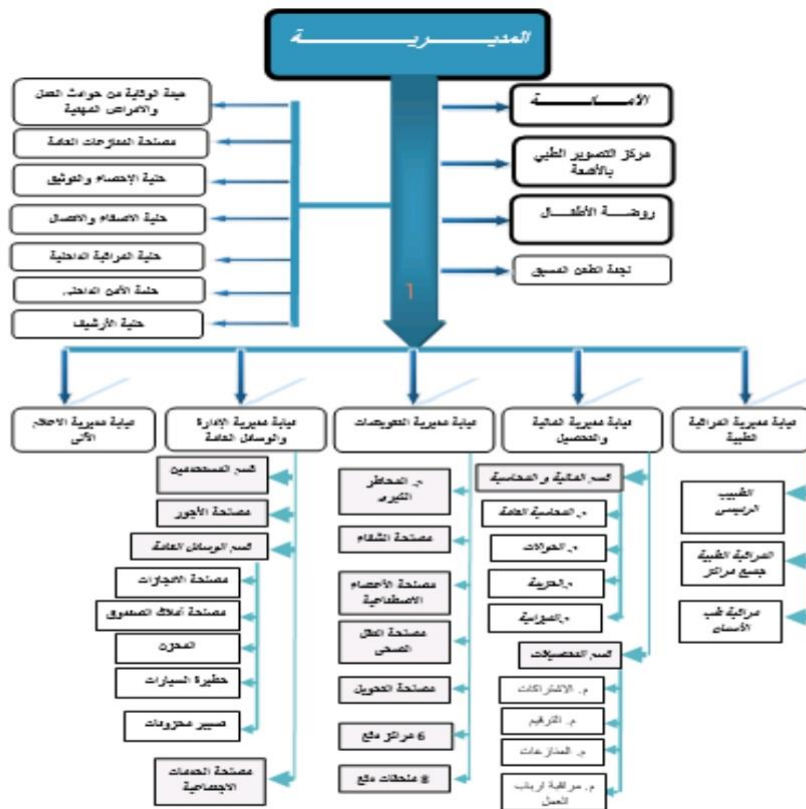
15	أنا راضي على فرص الترقية في المؤسسة					
16	تمنح الادارة فرص الترقية للجميع					
17	العمال على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية					
18	هناك عدل في الترقية غي المؤسسة					
19	الترقية تتم على أساس العلاقات الشخصية					
20	هدفي في الترقية هو الزيادة في الاجر					
21	ان اردت الترقية فيجب البحث عن وظيفية أخرى					

#### ظروف العمل

22	أشعر في أغلب الاحيان أنني في مكان غير مناسب للعمل					
23	أعاني من سوء الإضاءة في مكان العمل					
24	ان الضوضاء في عملي تجعلني اتركه من حين لآخر					
25	التبوية في مكان عملي رديئة					
26	الخصوصية غير موجودة في مكان عملي					
27	درجة الحرارة ملائمة خلال السنة					
28	عدم توفر الوسائل الوقائية في محيط العمل					

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي للصندوق التأمينات لغير الاجراء

الشكل رقم (03) الهيكل التنظيمي للصندوق



المصدر: مقدمة من طرف وكالة الأغواط.

الملحق رقم 03: مخرجات SPSS

Test T

Statistiques de groupe

المعروف	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الدرجات	12	80,1000	3,17805	1,00499
الدرجات	12	90,8000	1,87380	,59255

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
الدرجات	Hypothèse de variances égales	,630	,000	-9,171	18	,000	-10,70000	1,16667	-13,15108	-8,24892
	Hypothèse de variances inégales			-9,171	14,583	,000	-10,70000	1,16667	-13,19290	-8,20710

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	35	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Fiabilité

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,674	15

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	35	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,620	28

Fiabilité

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valides	35	100,0
Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total	35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	43

**Fiabilité**

**Echelle : ALL VARIABLES**

**Récapitulatif de traitement des observations**

		N	%
Observations	Valide	35	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
Total		35	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,119
		Nombre d'éléments	21 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,225
		Nombre d'éléments	22 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			43
Corrélation entre les sous-échelles			,729
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,800
	Longueur inégale		,801
Coefficient de Guttman			,899

**Table de fréquences**

**الجنس**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	13	37,1	37,1	37,1
	انثى	22	62,9	62,9	100,0
Total		35	100,0	100,0	

**مؤهل**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	3	8,6	8,6	8,6
	ثانوي	14	40,0	40,0	48,6
	جامعي	18	51,4	51,4	100,0
Total		35	100,0	100,0	

**الاقدمية**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 الى 10 سنوات	10	28,6	28,6	28,6
	اكثر من 10 سنوات	25	71,4	71,4	100,0
Total		35	100,0	100,0	

**حالة اجتماعية**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متزوج	3	8,6	8,6	8,6
	اعزب	32	91,4	91,4	100,0
Total		35	100,0	100,0	

**Test T**

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
X	35	50,5806	2,97517	,53436

Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Valeur de test = 45 Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
X	10,444	33	,000	5,58065	4,4893	6,6719

Corrélations

		x1	x2	x3	X	Y
x1	Corrélation de Pearson	1	,469**	,729**	,875**	,573**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,000	,000
	N	35	35	50	50	50
x2	Corrélation de Pearson	,469**	1	,593**	,782**	,599**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,000
	N	35	35	35	35	35
x3	Corrélation de Pearson	,729**	,593**	1	,907**	,664**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	35	35	35	35	35
X	Corrélation de Pearson	,875**	,782**	,907**	1	,712**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	35	35	35	35	35
Y	Corrélation de Pearson	,573**	,599**	,664**	,712**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	35	35	35	35	35

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).