

جامعة 20 أوت 1955.سكيكدة



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية

القيادة الديمقراطية و تأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بإداعة سكيكدة الجهوية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإنسانية

تخصص: إتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ (ة) :

عبد الغاني زغنوف

إعداد الطالب(ة):

سيف الإسلام قيطاري

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الأستاذ (ة)
رئيسا		الدرجة. الاسم واللقب
مشرفا، مقورا		الدرجة. الاسم واللقب
عضوا، ممتحنا		الدرجة. الاسم واللقب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## إهداء

إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا نوراً أضاء  
دربي وسنداً لا ينضب. إلى والدي  
الحبيبة، التي غرست في نفسي قيم  
الإصرار والصبر، وكانت دائماً بجانبني  
بدعائها وتشجيعها. إلى والدي الغالي،  
الذي كان لي مثلاً أعلى في الجد  
والاجتهاد، وقدوة في التفاني والعطاء.

إلى إخوتي وأخواتي، اللذين كانوا دوماً  
يشجعونني ويدعمونني بلا حدود.

إلى أصدقائي وزملائي، اللذين كانوا معي  
في كل خطوة، يشجعونني وساندوني  
في أصعب الأوقات.

إلى كل من آمن بي ووقف بجانبني خلال  
رحلتي الدراسية.

أهدي هذا العمل المتواضع، راجياً من الله  
أن يوفقني في رد بعض من جميلكم  
عليّ.

سيف.

# شكر

الحمد لله الذي وفقني لإنجاز هذا العمل،  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه  
أجمعين. أتقدم بخالص الشكر والتقدير  
إلى أساتذتي الأفاضل في قسم  
الإتصال التنظيمي بجامعة سكيكدة  
على دعمهم وتوجيهاتهم القيمة طوال  
فترة دراستي. كما أعرب عن امتناني  
العميق للمشرف على هذه المذكرة،  
الدكتور/ة عبد الغاني زغنوف، الذي لم  
يذخر جهداً في تقديم النصائح  
والإرشادات التي كان لها الفضل الكبير  
في إتمام هذا العمل. أشكر أيضاً زملائي  
وأصدقائي الذين كانوا سنداً لي  
بتشجيعهم ودعمهم المستمر. ولا  
يفوتني أن أقدم عظيم الامتنان لعائلتي  
العزيرة، الذين كانوا ولا يزالون مصدر  
قوتي وإلهامي بتشجيعهم اللامحدود  
وصبرهم ودعائهم لي.

## مستخلص:

نحاول في هذه الدراسة من خلال موضوع تعاطي المخدرات و تأثيره على التحصيل العلمي للطلاب الجامعي ، حيث طرحنا الإشكالية التالية :

ما هو تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية؟

و تساؤلات فرعية : \_ ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة

الجزائرية ؟ ، ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الإذاعة بمدينة سكيكدة؟

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي حيث قمنا بإجراء الدراسة في الإذاعة بولاية سكيكدة ، واعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري ثم قمنا بإسقاطه على الجانب التطبيقي و قد توصلنا إلى نتائج و المتمثلة في وجود علاقة إيجابية بين القيادة الديمقراطية و الرضا الوظيفي ، ستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية جاء بدرجة متوسطة، حيث يوجد تفاوت في مدى التزام المديرين بممارسات القيادة الديمقراطية.

الكلمات المفتاحية : القيادة الديمقراطية ، الرضا الوظيفي ، العمال ، المؤسسة

### **Abstract:**

In this study, we try to examine the topic of drug abuse and its impact on the academic achievement of university students, where we raised the following problem :

What is the effect of democratic leadership on the job satisfaction of workers in the Algerian enterprise?

And sub-questions: \_ What is the level of application of the principles of democratic leadership from the point of view of employees of the Algerian

institution? What is the level of job satisfaction for employees at the Radio Corporation in Skikza?

This study aimed to find out the effect of democratic leadership on job satisfaction. We conducted the study in the radio station in the state of Skikda, and we relied on the descriptive approach in the theoretical aspect, then we dropped it on the applied aspect, and we reached results that are represented in the existence of a positive relationship between democratic leadership and satisfaction. Functionally, the level of application of democratic leadership principles from the point of view of employees in the Algerian institution came to a moderate degree, as there is a discrepancy in the extent of managers' commitment to democratic leadership practices.

Keywords: democratic leadership, job satisfaction, workers, institution



---

## فهرس المحتويات

---



مقدمة:.....ب

الفصل الأول : الإطارى المنهجى

الإشكالية:.....2

الفصل الثانى: القيادة الديمقراطية

تمهيد:.....10

أولا : مفهوم القيادة الديمقراطية.....11

ثانيا : محددات القيادة الديمقراطية.....12

ثالثا : خصائص القيادة الديمقراطية.....13

رابعا : مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية.....13

خامسا : آثار القيادة الديمقراطية.....15

الفصل الثالث: الرضا الوظيفى

تمهيد:.....18

أولا : مفهوم الرضا الوظيفى.....19

ثانيا : أهمية الرضا الوظيفى.....19

ثالثا : النظريات المفسرة للرضا الوظيفى :.....21

## فهرس المحتويات

---

رابعاً : متطلبات قياس الرضا الوظيفي: ..... 23

خامساً : علاقة القيادة الديمقراطية بالرضا الوظيفي : ..... 23

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي ..... 25

خاتمة ..... 57

قائمة المراجع ..... 60

الملاحق ..... 64



---

## فهرس الجداول والأشكال والملاحق

---



## فهرس الجداول والأشكال والملاحق

### فهرس الجدول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل طريقة توزيع الاستبيان.	31
02	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	32
03	توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس	33
04	أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	34
05	أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	36
06	توزيع أفراد عينة الدراسة م حيث الخبرة المهنية	37
07	نتائج اختبار الفرضية الأولى	39
08	نتائج اختبار الفرضية الثانية	40
09	يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الديمقراطية	44
10	يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الديمقراطية و تأثيرها على الرضا الوظيفي	45
11	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان.	47
12	يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد F للفرضية الأولى.	48
13	يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد F للفرضية الثانية.	50
14	اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي.	52
15	اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة.	54

فهرس الأشكال

رقم الشكل	العنوان	الصفحة
01	يمثل إجابة السؤال الأول	31
02	يمثل إجابة السؤال الثاني	33
03	يمثل إجابة السؤال الثالث	34
04	يمثل إجابة السؤال الرابع	35
05	يمثل إجابة السؤال الخامس	36
06	يمثل إجابة السؤال السادس	38
07	يمثل إجابة السؤال السابع	39



---

## مقدمة

---



### مقدمة:

إن القيادة الحكيمة هي القلب النابض للعملية الإدارية، وكفاءة القيادة تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافه، فالقائد الإداري هو من يوجه سلوك الأفراد وينسق جهودهم ويوفق بين وجهات نظرهم، كما يجب عليه أن يكون إداريًا وقائدًا في نفس الوقت، ويجب عليه تحقيق التكامل بين هذين الدورين، إذ أن القيادة الفاعلة تعتبر أساسية لتحقيق التطور المهني وتوفير ظروف عمل مواتية للموظفين، فالرضا الوظيفي يلعب دورًا هامًا في زيادة إنتاجية المنظمة وتحسين أدائها، ويستحق دراسة مستمرة لأسبابه المتعددة، حيث تعتبر الإدارة الشورية الديمقراطية الأفضل، حيث يشارك الجميع في اتخاذ القرارات الصائبة التي تحقق الأهداف بأقل تكلفة وأقصر طريقة ممكنة. لذلك يعتمد النمط الديمقراطي على مبادئ التفويض والاستشارة والعلاقات الإنسانية.

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتبحث في تأثير تعاطي المخدرات على التحصيل العلمي للطالب الجامعي وفقا للخطة التالية، والتي شملت ثلاث فصول كالتالي:

في الفصل الأول سنتطرق الى القيادة الديمقراطية مفهومها و خصائصها و محدداتها و مزاياها و عيوبها و اثارها

و في الفصل الثاني نتسناول الرضا الوظيفي بمفهومه و أهميته و اهم النظريات المفسرة له و طرق قياسه



---

## الفصل الأول : الإطار المنهجي

---



### الإشكالية:

تعتبر الإدارة عملية تنظيمية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال من خلال توجيه الموارد والأنشطة بطريقة منظمة ومنسقة، تشمل الإدارة تخطيط الأهداف، وتنظيم الموارد والمهام، وتوجيه العمليات والإشراف عليها، والرقابة لضمان التنفيذ الفعال وتحقيق النتائج المرجوة، تتبنى الإدارة مجموعة من المفاهيم والنظريات والأساليب التي تهدف إلى تعزيز كفاءة وفعالية المنظمة. وتشمل هذه المفاهيم القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وغيرها .

وقد أدى التطور الحاصل في عصرنا هذه إلى ظهور ما يسمى بالمنظمات كفاعل في إحداث التنمية واتساع نطاقها وتعقيدها وحاجتها المتزايدة إلى المرونة والقدرة على مواجهة المشكلات بمختلف أنواعها سواء الفنية أو التنظيمية أو السلوكية، وذلك من خلال المورد البشري الذي يعتبر أحد أهم عناصر التنمية. عملية الإنتاج، حيث يجب الاهتمام بها للوصول إلى مرحلة التغيير والتطوير التنظيمي. وتتمثل حاجتها إلى نوع من الأفراد يتمتع بأسلوب ومهارة عالية في إدارة النظام التنظيمي والقيام بدوره بكفاءة للوصول إلى أعلى درجة من تحقيق أهداف المنظمة و أعضائها.

لذلك فإن القيادة الإدارية هي ركيزة مهمة في أي منظمة .ويرجع ذلك إلى أن القيادة الإدارية تمثل مجموعة من السلوكيات و المهارات والأساليب والإجراءات القيادية التي يمارسها القادة والتي يظهرون من خلالها خصائصهم القيادية في إدارة المنظمة وتوجيهها لموظفين نحو تحقيق أهدافها.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

كما أن الأداء هو المسؤوليات والواجبات والأنشطة والمهام التي تشكل عمل الفرد ومساهمتها في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة من خلال المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وذلك من خلال نجاح فيتبني أساليب معينة وتطبيقها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة كأساس مناسب للتطوير و التقدم .و هو مدى مساهمته في تطوير وتحسين كفاءات ومهارات القوى العاملة منجهة ، و منجهة أخرى فإن الأداء الفعال في المؤسسات التعليمية ما هو إلا نتيجة لأساليب و سلوكيات القيادة والمهارات العالية التي تعزز المعرفة المرتبطة بالأداء وتحسن العمل.

ومن هذا المنطلق حاولنا الوقوف عند الدور الذي تلعبه القيادة الديمقراطية ا و أثرها على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية وانطلاقا مما سبق يمكننا صياغة التساؤل الرئيسي:

ما هو تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة الجزائرية؟

### الأسئلة الفرعية :

\_ ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية ؟

\_ ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الإذاعة بمدينة سكيكدة؟

### أسباب إختيار الموضوع :

### أسباب ذاتية :

- أرغب شخصيًا في دراسة هذا الموضوع لأنه يستحق البحث والدراسة.
- أرغب في إثراء معرفتي الشخصية للاستفادة منها في المستقبل.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

- أهتم بمعرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الأهداف التنظيمية والتطور التنظيمي. أسعى لزيادة خبرتي الشخصية من خلال اكتساب المزيد من المعارف والاستفادة منها.
- أنا اختصاصي في علم اجتماع اتصال و تنظيم وأنا في صدد إكمال بحثي المتعلق بمذكرة الماستر.

### أسباب موضوعية :

- السعي للحصول على معلومات دقيقة وموضوعية حول موضوع الدراسة، وتفسيرات واقعية.
- تحليل بعض العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين أداء العاملين.
- إبراز دور القيادة في تحسين أداء الفريق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.
- دراسة طرق العمل في المؤسسات الجزائرية.
- تقديم صورة عن المهارات القيادية التي يتمتع بها القائد الإداري وكيف يمكن لها المساهمة في تحقيق التميز في الأداء المؤسسي.

### أهداف الدراسة :

- الهدف من هذا البحث هو كشف واقع القيادة الإدارية في المؤسسة الجزائرية.
- سنركز على دور القيادة الإدارية في زيادة كفاءة العامل وتحقيق التحسين في الإنتاجية.
- سنحاول أيضًا معرفة مدى تأثير القيادة الديمقراطية في زيادة دافعية العمال داخل المؤسسة.
- سندرس أساليب العمل وتطبيق القوانين في المؤسسة الجزائرية ونقيم فعاليتها.
- سنعمل على تعزيز دور القائد وتحسين أداء العمال.
- سنكشف عن نقاط القوة والضعف في عملية القيادة داخل المؤسسة.
- سنحدد المعوقات التي تعيق فعالية دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

- سنقوم بإجراء بحث علمي والتفاعل المباشر مع الميدان.
- سنعزز مجال البحث في هذا الموضوع.
- سنثري المعرفة ونعمق معرفتنا المتعلقة بالدراسة.
- سنكتسب بعض المهارات والخبرات الفردية في مجال البحث العلمي.
- سنقدم مجموعة من التوصيات التي تساعد القادة على تجاوز بعض المشكلات وتقديم حلول قابلة للاستفادة.

### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في :

- تسليط الضوء على القيادة الديمقراطية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق الفعالية في المؤسسة الاقتصادية.
- تحليل علمي لدور القيادة في توجيه العاملين.
- استعراض السياسات والطرق التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في مواجهة التحديات المختلفة.
- إبراز أهمية القيادة الديمقراطية الرشيدة في المؤسسة الجزائرية.
- التأكيد على التأثير المتبادل بين القيادة الناجحة وتحقيق الفعالية والميزة التنافسية للمؤسسة.
- استخدام النتائج لتقديم حلول ومقترحات لتحسين أداء العمال.
- تسليط الضوء على دور الدراسة في تعزيز قدرات وكفاءات العمال وتطوير مهاراتهم في العمل.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

### تحديد المفاهيم الإجرائية :

#### تعريف القيادة:

القيادة هي عملية تأثير الآخرين لتحقيق أهداف معينة، وتشمل استخدام مجموعة من المهارات والسلوكيات لتوجيه الفريق أو المجموعة نحو النجاح والتطور. تعتمد القيادة على بناء علاقات قوية مع الفريق، وتحفيزهم، وتوجيههم نحو تحقيق رؤية مشتركة. تتنوع أساليب القيادة وفقاً للسياق والثقافة والأهداف المحددة، ويمكن أن تكون القيادة الفعالة عاملاً رئيسياً في تحقيق النجاح والابتكار في مختلف المجالات.

#### تعريف الإدارة :

الإدارة هي عملية تنظيم الموارد والعمليات بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف محددة. تشمل الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الأنشطة التنظيمية أو الإنتاجية أو الخدمية في المؤسسات أو الهيئات. تهدف الإدارة إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المحددة، سواء كانت ذلك في المجال التجاري، الحكومي، أو الاجتماعي. تعتمد الإدارة على القيم والمبادئ الإدارية التي تساعد في تحقيق التوازن بين الأهداف المختلفة وضمان استدامة العمل ونجاحه.

#### تعريف القيادة الديمقراطية :

تعرف أيضاً باسم القيادة التشاركية، هي أسلوب قيادي يُشرك فيه القائد أعضاء فريقه أو مجموعته في عملية صنع القرار.

#### تعريف المؤسسة :

## الفصل الأول: الإطار المنهجي

المؤسسة هي كيان يعمل في مجال معين لتحقيق أهداف محددة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية. تشمل المؤسسات الشركات التجارية والمؤسسات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والمؤسسات الاجتماعية والثقافية والتعليمية وغيرها. تعتمد المؤسسات على هيكل تنظيمي معين وعلى مجموعة من القيم والمبادئ التوجيهية التي تحدد طريقة عملها وأهدافها. تهدف المؤسسات إلى تحقيق الاستدامة والنجاح من خلال تقديم منتجات أو خدمات تلبى احتياجات السوق أو المجتمع وتحقيق التفوق في المجال الذي تعمل فيه.

### تعريف الرضا الوظيفي

هو شعور إيجابي لدى الموظف تجاه عمله، ينتج عن تلبية احتياجاته ورغباته في بيئة العمل بمعنى آخر، هو شعور الموظف بالسعادة والارتياح في وظيفته.

### الدراسات السابقة :

تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة و التي تتمثل في :

### الدراسة الأولى :

قام الشحاء بدراسة (2003) هدفت إلى معرفة علاقة الأنماط القيادية بالإبداع الإداري في المديرية العامة للجوازات بمحافظة الرياض وكان من نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة جميع الأنماط القيادية ومنها النمط الديمقراطي جاءت بصورة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس الرتبة الخبرة في العمل، والمستوى التعليمي).

### الدراسة الثانية :

وأجرى "الحراشنة" دراسة (2008) هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، وأثر كل من الجنس والتخصص وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي في مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين. وأظهرت النتائج أن جميع الأنماط القيادية لدى مديري المدارس جاءت بدرجة ممارسة متوسطة وجاء النمط المفوض في المرتبة الأخيرة، كما أظهرت النتائج أن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين جاء بمستوى متوسط أيضا، وتوصلت الدراسة أيضا إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

### الدراسة الثالثة :

"عباس" (2012) أجرى دراسة هدفت إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات وتنفيذها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أنماط مختلفة من القيادات الإدارية في الشركة، كما أظهرت النتائج أن النمط الديمقراطي يمارس بدرجة متوسطة وله تأثير إيجابي على عملية صنع القرار وأن النمط المتساهل له أهمية قليلة أما النمط الأوتوقراطي فكان تأثيره سلبيا



---

## الفصل الثاني: القيادة الديمقراطية

---



### تمهيد:

القيادة الديمقراطية هي أحد أساليب القيادة التي تعتمد على المشاركة الفعالة والتعاون بين القائد وأعضاء الفريق في عملية صنع القرار. تتميز هذه القيادة بتشجيع الحوار المفتوح، وتقدير آراء ومساهمات جميع الأفراد، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة. تعتبر القيادة الديمقراطية ذات أهمية خاصة في بيئات العمل التي تتطلب الإبداع والابتكار، حيث توفر مناخًا يتيح للجميع التعبير عن أفكارهم وتطويرها بشكل جماعي. كما تساهم هذه القيادة في بناء ثقافة مؤسسية تعتمد على الثقة والاحترام المتبادل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الرضا الوظيفي.

### أولاً: مفهوم القيادة الديمقراطية

تأتي كلمة الديمقراطية من اللغة اليونانية، حيث تتكون من جزئين: "ديموس" وتعني الشعب، و"كراتوس" وتعني السلطة، وبمعنى الديمقراطية هي سلطة الشعب، لكن مفهوم الديمقراطية تطور بمرور الوقت، حيث يتميز النظام الديمقراطي بأن الجماعة تقوم باختيار وانتخاب القادة، ويشجع على مشاركة الجميع وتفويضهم بالصلاحيات لتسهيل المهام، يعتمد هذا النظام على تحفيز الجماعة للعمل كفريق واحد، مما يزيد من ولائهم ودافعيتهم لتحقيق الأهداف بالتعاون المشترك.<sup>1</sup>

يعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة. يعتمد هذا الأسلوب بشكل أساسي على بناء علاقات صحية بين القائد والمرؤوسين، من خلال تلبية احتياجاتهم وتعزيز التعاون وحل المشكلات، كما يشمل أيضاً إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية، مثل حل المشكلات واتخاذ القرارات، يتم تفويض السلطة للمرؤوسين الذين يعتبرهم القادة قادرين على تنفيذها بناءً على كفاءتهم وخبرتهم، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للتركيز على المهام القيادية الأكثر أهمية.<sup>2</sup>

مما سبق نستنتج أن القيادة الديمقراطية هي نمط قيادي يُعنى بإشراك جميع أعضاء الفريق في عملية صنع القرار، حيث يُقدّر ويُحترم كل رأي ومساهمة، مما يعزز مناخ التعاون والابتكار ويؤدي إلى تحسين الأداء والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، ط 1 دار إثراء للنشر التوزيع الأردن

2008، ص ص 103-104

<sup>2</sup> عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات

العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 33

### ثانياً : محددات القيادة الديمقراطية

من الأمور التي يجب مراعاتها في تحديد مدى إمكانية استخدام النمط الديمقراطي ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- البيئة الإدارية من حيث درجة تطور النظام الإداري وتقدمه:

في البيئات الإدارية المختلفة، قد لا يكون مناسباً استخدام هذا الأسلوب، حيث يجد القائد نفسه مواجهاً بعدد من العقبات التي تعيق استخدام الديمقراطية كأساس للتعامل مع المرؤوسين.

#### 2\_ الموقف الذي يعايشه القائد:

قد يجد القائد نفسه في مواقف تتطلب سرعة في اتخاذ القرارات، أو قد تتطلب السرية وعدم الإفصاح عن تفاصيل الموقف للمرؤوسين. في بعض الأحيان، قد يكون من الصعب الجمع بين السرعة والسرية في اتخاذ القرارات.

#### 3\_ نوعية المرؤوسين:

قد يفاجئ القائد بأن المرؤوسين الذين لا يقبلون العمل بالنمط الديمقراطي، حيث يمتنعون عن المشاركة في اتخاذ القرارات ويوافقون على تفويض السلطة، وذلك بسبب عدم رغبتهم في تحمل نتائج الأعمال. وبناءً على ذلك، يضطر القائد إلى اللجوء إلى العمل بالأسلوب الأوتوقراطي، حيث يعتبر هذا الأسلوب الوحيد الذي يتوافق مع خصائص المرؤوسين.

#### 4\_ نوعية القائد:

<sup>1</sup> طلال عبد المالك الشريف ، ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 65

## الفصل الثاني: القيادة الديمقراطية

إن الاعتقاد السائد بين القادة هو أنهم جميعاً يفضلون استخدام النمط الديمقراطي كأساس للتعامل مع الأمور. ومع ذلك، يوجد اعتقاد خاطئ في بعض الأحيان بشأن معتقدات القائد وقيمه واتجاهاته، وهذا يلعب دوراً كبيراً في تحديد استخدام هذا النمط بدلاً من غيره.

### ثالثاً : خصائص القيادة الديمقراطية

تتمثل خصائص القيادة الديمقراطية في:<sup>1</sup>

يتشاور القائد مع تابعيه لاتخاذ القرارات اللازمة، ويقدم لهم الدعم والمساعدة لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة دون تعارض بينهما.

يعتمد القائد على رضا وقبول تابعيه له ليستمد سلطته ونفوذه منهم بشكل طوعي.

يؤمن القائد بقدرة تابعيه على توجيه أنفسهم والابتكار في أدائهم إذا تم تحفيزهم بالطريقة الصحيحة.

يتم تفويض بعض السلطات الإدارية للمرؤوسين، حيث يتم مناقشتهم في أمور العمل واستعراض مقترحاتهم.

يتم تنسيق الجهود بينهم ويتم التراجع عن القرارات التي قد تسبب مضايقة لهم، مع العمل على تحسين أدائهم.<sup>2</sup>

### رابعاً : مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة ، عمان، 2009، ص 180

<sup>2</sup> مازن إسماعيل محمد الخطيب النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين،

2004، ص 45

## 1\_ مزايا القيادة الديمقراطية

هناك مزايا عديدة لهذا الأسلوب من خلال تطبيق المشاركة وتفويض السلطة والعلاقات الإنسانية ومنها ما يلي:<sup>1</sup>

\_ يساهم تطوير مهارات الأفراد في تعزيز إمكانياتهم وتأهيلهم لتولي المسؤولية القيادية، كما يعزز رفع الروح المعنوية للعاملين ويزيد من اندفاعهم وحماسهم للعمل.

\_ يساهم التفويض في تطوير قدرات المرؤوسين، وخاصة القادة في المستويات الوسطى والمباشرة.

-تكوين فرق عمل تعاونية داخل المؤسسة.

-العمل على تلبية احتياجات الموظفين.

- الاهتمام بالموظفين وتعزيز قدراتهم من خلال التدريب والتحفيز.<sup>2</sup>

## 2 \_ عيوب القيادة الديمقراطية

من أبرز المآخذ على أسلوب القيادة الديمقراطية والتي كشفت عنها الدراسات التي تمت في إطار هذا الاتجاه ما يلي:<sup>3</sup>

تعتبر المشاركة أساسية في القيادة الديمقراطية، حيث تعبر عن تنازل القائد عن بعض مهامه القيادية. هناك العديد من الأشخاص الذين لا يحبون تحمل المسؤولية، خاصة عند اتخاذ القرارات، ويفضلون أن تصدر القرارات والأوامر والتعليقات من الرؤساء. قد يؤدي هذا النمط إلى ظواهر

<sup>1</sup> حسن محمود حسن ناصر، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر

العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2010، ص 46

<sup>2</sup> تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، منشورات جامعة نايف للعلوم

الأمنية، الرياض، طاء 2012، ص 175

3

## الفصل الثاني: القيادة الديمقراطية

سلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين المرؤوسين وتأخرهم في الأداء، وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف الحرجة، وانخفاض كمية الإنتاج في بعض الحالات.

### خامسا : آثار القيادة الديمقراطية

تتمثل آثار القيادة الديمقراطية في آثار إيجابية و آثار سلبية وهي كالتالي :

#### 1\_ آثار القيادة الديمقراطية الإيجابية :

تتمثل الآثار الإيجابية للقيادة الديمقراطية :<sup>1</sup>

-تحقيق تفاهم وانسجام أكبر بين القائد الديمقراطي ومرؤوسيه من خلال تبني سياسة الباب

المفتوح.

-تعزيز الأمن والاستقرار في نفوس المرؤوسين لتحفيزهم على زيادة إنتاجيتهم.

-توفير فرص للنمو والتقدم للمرؤوسين من خلال بناء الثقة في قدراتهم واستغلال مواهبهم بشكل

أمثل.

\_ تعزيز الانتماء للتنظيم من خلال اهتمام القيادة بالمرؤوس وتلبية احتياجاته الإنسانية

والاجتماعية وتحقيق طموحاته.

- خلق بيئة متناغمة ومتفاهمة داخل التنظيم، خالية من الخلافات والصراعات التي تؤثر سلباً

على إنتاجية المرؤوسين.

#### 2 \_ الآثار القيادة الديمقراطية السلبية :

---

<sup>1</sup>سامية خميس أبو نداء تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة 2007، ص 69-70.

## الفصل الثاني: القيادة الديمقراطية

---

تتمثل الآثار السلبية للقيادة الديمقراطية:<sup>1</sup>

- يجب تجنب الاستخدام المفرط للأسلوب الديمقراطي في المناورة أمام المرؤوسين، حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى زعزعة الثقة وزيادة الصراعات داخل التنظيم .

- يجب أن يكون هدف الديمقراطية في الإدارة هو تحقيق المصلحة العامة والتوازن بين أهداف التنظيم والمرؤوسين .

- يجب تجنب سوء استخدام الديمقراطية من قبل بعض القادة لتحقيق أهداف شخصية، حيث يجب أن يكون الهدف الأساسي هو العمل من أجل المصلحة العامة .

- على الرغم من وجود مزايا للقيادة الديمقراطية، إلا أنها ليست الأسلوب الأمثل في جميع الحالات ويجب استخدامها بحكمة وتوازن.

---

<sup>1</sup> طلال عبد الملك شريف، مرجع سابق، ص: 66.



---

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

---



### تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي موضوعاً أساسياً لجميع العاملين في المؤسسات، وهو يعتبر أحد أكثر المتغيرات دراسة في مجال السلوك التنظيمي. بدأ الاهتمام بهذا الموضوع منذ البداية في القطاع الصناعي نظراً لأهميته كمؤشر على كفاءة سير العمل في المنظمة ودافع الأفراد لتحقيق أداء متميز. سنتناول في هذا الفصل تعريف الرضا الوظيفي وأهميته، وأنواعه والنظريات المفسرة له، بالإضافة إلى العوامل والمؤشرات التي تؤثر فيه وطرق قياسه.

### أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي

المشاعر والاتجاهات الشخصية تجاه العمل تؤثر في سعادة الفرد، فالرضا يسبب شعوراً بالسعادة، بينما عدم الرضا يؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل.<sup>11</sup>

وفقاً للعديلي، يعتبر الرضا الوظيفي شعوراً نفسياً يتمثل في الشعور بالرضا والراحة والسعادة بتحقيق الاحتياجات والرغبات والتوقعات في العمل وبيئته، بالإضافة إلى الثقة والولاء والانتماء للمنظمة، بالإضافة إلى العوامل والمؤشرات الأخرى ذات الصلة.<sup>12</sup>

وصف "فروم Vroom" الرضا الوظيفي كاتجاه إيجابي من الفرد نحو عمله الذي يمارسه.<sup>13</sup>

نستنتج مما سبق أن هو شعور إيجابي لدى الموظف تجاه عمله، ينتج عن تلبية احتياجاته ورغباته في بيئة العمل

### ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي

بناءً على أهمية المورد البشري في بناء المنظمة وتحقيق نجاحها، يعتبر رضا الموظفين محركاً لزيادة فاعلية هذا المورد. وبالتالي، يكتسب الرضا الوظيفي أهميته من أهمية المورد البشري، ويشمل هذه الأهمية الفرد العامل، والمؤسسة، والمجتمع وهي كالتالي :

#### 1\_ أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:

إن أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري تتجلى في العديد من الجوانب. فعندما يكون الموظفون راضين عن وظائفهم، يكونون قادرين على التكيف مع بيئة العمل بشكل أفضل. فالحالة النفسية المريحة التي يشعرون

<sup>11</sup> أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن، المجلة التربوية ، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، عدد 46، 1998، ص 204

<sup>12</sup> إيهاب عيسى المصري وظرف عبد الرؤوف عامر الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط 01 المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014، ص 17

<sup>13</sup> هاشم عبد الرزاق القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، 85،

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

بها تمنحهم القدرة على السيطرة على عملهم ومحيطهم. كما يزيد الرضا الوظيفي من درجة الطموح والإبداع والابتكار وتحسين الأداء<sup>14</sup>.

وبالإضافة إلى ذلك، يساهم الرضا الوظيفي في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للموظفين. كما يعزز الثقة بالنفس والشعور بالانتماء والروح المعنوية. ومن الجوانب الأخرى، يساهم الرضا الوظيفي في اكتساب صحة نفسية وجسدية سليمة.

ويجد الفرد في الرضا عن عمله منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسمات شخصيته والقيم الإيجابية التي يحققها العمل له. وبالتالي، يكون الموظفون الذين يشعرون بالرضا تجاه عملهم أقل عرضة لحوادث العمل<sup>15</sup>.

### 2\_ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة المؤسسة:

تتجلى أهمية الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة في عدة جوانب إيجابية ، فعلى سبيل المثال، يؤدي الرضا الوظيفي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين مستويات الأداء في المؤسسة ، كما يرتفع مستوى الفعالية والفاعلية في العمل، ويتم تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.

بالإضافة إلى ذلك، يساهم الرضا الوظيفي في زيادة الاستقرار والتنظيم في المؤسسة. فعندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، يكونون أكثر قدرة على ممارسة الرقابة الذاتية على أنفسهم وأعمالهم. ، وهذا يقلل من الحاجة إلى تدخل الرؤساء في إشرافهم على مرؤوسيهـم.

وأخيراً، يساهم الرضا الوظيفي في ضمان استمرارية نشاط المنظمة والحفاظ على مكانتها في السوق. فعندما يكون الموظفون راضين عن عملهم، يكونون أكثر تقانياً والتزاماً في أداء واجباتهم، مما يعزز نجاح المؤسسة ويحافظ على سمعتها<sup>16</sup>.

<sup>14</sup> فوزي عبد الله العليش أحمد مصطفى الحسين ، مجلة المنارة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات

لخاصة والحكومية في الأردن ، المجلد 14، العدد الأول، 2008، ص 24

<sup>15</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، 014، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2011، ص 134

<sup>16</sup> أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بسكرة رسالة ماجستير،

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2014، ص 37

### 3\_ أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

رضا الموظفين داخل المؤسسات العملية يعود بالفائدة على المجتمع بشكل عام من خلال عدة آفاق، منها :

ارتفاع معدلات النمو والتطور الاقتصادي للمجتمع، وزيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم رضا الموظفين في حماية المجتمع من مشاكل اجتماعية مثل عدم استقرار الشباب في وظائفهم مما قد يؤدي إلى البطالة والشعور بالاغتراب وضعف الانتماء، وعدم توفر الإمكانيات اللازمة لتكوين الأسرة، وسوء التوافق النفسي ، وبالإضافة إلى ذلك، يساهم رضا الموظفين في مكافحة مشاكل التلوث الاجتماعي مثل المخدرات، العنف، والهجرة غير الشرعية.<sup>17</sup>

### ثالثاً : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي :

و تتمثل النظريات المفسرة للرضا الوظيفي في :

#### 1\_ نظرية الجماعة المرجعية :

أوضحت هوللين وبلود في هذه النظرية أن الفرد يعتبر الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها عاملاً مهماً لمعرفة أبعاد الرضا الوظيفي لديه. على سبيل المثال، يمكن للفرد الذي يحمل شهادة الثانوية أن يكون جماعته المرجعية مكونة من أفراد يحملون نفس الشهادة ونفس المستوى التعليمي. وبالتالي، يقارن الفرد نفسه بأفراد جماعته المرجعية وينظر إذا كان قد حصل على نفس المميزات

<sup>17</sup>فايزة محمد رجب بهنسي الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 01، مصر: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، 2011، ص ص 61-66

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

التي يحظى بها أفراد جماعته المرجعية أم لا. وإذا كان الفرد أقل من الجماعة المرجعية، فإن ذلك يؤدي إلى عدم الرضا.<sup>18</sup>

### 2\_ نظرية العلاقات الإنسانية :

بالتعاون مع Itom gue، تم اكتشاف تأثير كبير على النظرية السابقة من قبل مجموعة من الباحثين في جامعة هارفارد. قاموا بإجراء سلسلة من التجارب على مصنع (Hawthotne) التابع لشركة الكهرباء، وأطلقوا عليها تجارب موثورن. وقد أظهرت هذه التجارب أهمية الرضا الوظيفي والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية في تحسين الإنتاجية العامة للعمال. وبعد إجراء التجارب، توصل مايو إلى أن الإدارة الجيدة للعاملين تلعب دوراً هاماً في زيادة الإنتاجية، حيث زادت إنتاجية الموظفين كلما تحسنت العلاقات الاجتماعية بينهم.<sup>19</sup>

### 3\_ نظرية الإدارة العلمية:

قام فريدريك تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية، والتي اعتمدت على الحوافز المادية كوسيلة لتحقيق الرضا الوظيفي. حاول تايلور تحسين كفاءة العمال من خلال تقسيم العمل إلى مهام صغيرة، وتوفير التدريب والأدوات اللازمة لزيادة الإنتاجية. كما قام بدفع الأجر بناءً على الإنتاجية لتشجيع العمال على العمل بجد.

---

<sup>18</sup> يوسف محمد القبلان، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص علوم سياسية، جامعة قاريونس، 2000، ص 22

<sup>19</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1 دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية ، ط 1، 2016، ص 290 ،

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

ومع ذلك، لم تنجح هذه النظرية في تحقيق الرضا المطلوب للعمال أو زيادة الإنتاجية بشكل كافٍ. يعود ذلك إلى إهمال النظرية للجوانب الإنسانية في بيئة العمل.<sup>20</sup>

### رابعاً : متطلبات قياس الرضا الوظيفي:

تعد المعلومات الأكثر أهمية بشأن الموظف في المنظمة هي قياس مستوى رضاه الوظيفي. وقد ذكر "بالزر" مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في وسيلة قياس الرضا الوظيفي وتتمثل في النقاط التالية<sup>21</sup>:

1. يجب أن تشمل العناصر الأساسية للرضا الوظيفي.
2. يجب أن تكون سهلة التعبئة من قبل المشاركين في الدراسة.
3. يجب أن تكون عملية جمع النتائج ومعالجتها سهلة.
4. يجب أن تطبق على جميع الوظائف وفي جميع المنظمات.
5. يجب أن تقيس ما تم افتراضه بشكل متسق.
6. يجب أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغيير المحتمل.

### خامساً : علاقة القيادة الديمقراطية بالرضا الوظيفي :

تأثير الرضا الوظيفي يعتمد على نمط القيادة في العمل، حيث تشير الدراسات إلى وجود علاقة وثيقة بينهما. أظهرت دراسة في جامعة "ميتشغان" أن القادة الذين يهتمون بمستوى رضا موظفيهم يحققون نتائج إيجابية، بينما القادة الذين يركزون فقط على الإنتاج يؤدي ذلك إلى انخفاض الرضا

<sup>20</sup> سهير عبد النور حبابية، مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في 1 الأردن رسالة

ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 19

<sup>21</sup> يوسف محمد القبلان، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير 1 تخصص

علوم سياسية، جامعة قاريونس، 2000، ص 22

## الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

---

الوظيفي لديهم. كما أظهرت دراسات أخرى أن القيادة الديمقراطية تزيد من الروح المعنوية للموظفين وترفع مستوى رضاهم الوظيفي. بالتالي، يجب تعزيز العدل والتعاون والثقة والاحترام في بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي لدى الموظفين.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> راضية يوسفى ، آمال يوب ، مجلة دفاتر بوداكس ، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة، العدد 09، جامعة سكيكدة ، 2018 ، ص 12، 13



---

## الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

---



### تمهيد:

بعد العرض النظري الذي قمنا به في الفصول السابقة بهدف التعرف على جوانب البحث ومتغيرات الدراسة، يأتي هذا الفصل كمحاولة إسقاط ما تم دراسة نظرياً على إحدى المؤسسات وهي إذاعة سكيكة حيث يعتبر الميدان هو الجزء الذي يتم فيه التأكد من صحة أو خطأ الفروض و سنتطرق في هذا الفصل الى منهج الدراسة و ادوات، و مجالات الدراسة ثم عرض و تحميل و تفسير النتائج المتحصل عليها .

### أولاً : التعريف بالمؤسسة المستقبلية :

إذاعة سكيكدة هي إذاعة محلية بولاية سكيكدة الجزائرية تبث برامجها باللغة العربية على موجة أف أم 94.80. انطلقت في البث بتاريخ 15 نوفمبر 2003. وصلات خارجية قائمة الإذاعات المحلية بالجزائر الموقع الرسمي لإذاعة سكيكدة شبكة الإذاعات الجهوية

### ثانياً : أهدافها :

و تتمثل في :

- إشباع حق المواطن في الإعلام و دفع عجلة التنمية.
- التقرب من المواطنين
- إشراك المواطنين في الحوار وإعطائهم فرصة لطرح انشغالاتهم.
- توضيح سياسة الدولة علماً أن إنشاء المحطة تزامن مع فترة الاستقرار (العشرية السوداء التي عرفتھا الدولة الجزائرية.
- إبراز الخصوصية الثقافية و الاجتماعية للمنطقة وإحياء التراث الشعبي التاريخي لمختلف جهات الوطن.
- تنمية الإعلام الجوّاري أي إعلام الناس بكل المستجدات الراهنة على المستوى المحلي والوطني

### ثالثاً : الهيكل التنظيمي :

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

**المدير (ة) :** و يمثل أعلى سلطة في المؤسسة الإذاعية يشرف على جميع الهياكل ، بما فيه الأقسام التقنية كما يقوم بمهمة المراقبة على تنفيذها وتوجيه الصحفيين ، ومن مهامها الأساسية:

-الإشراف على رسم وتنفيذ السياسة العامة للإذاعة.

-تقييم أنشطة الإدارات أو الأقسام التابعة له. الإلمام بالجوانب التنظيمية وسياسات الدولة التي تتبعها المحطة.

-معرفة قواعد وحدود الإعلان الإذاعي ، ومهارات الترويج والدعاية.

\_ إقرار الخريطة العامة للبرامج على مستوى الدورة الإذاعية والخرائط الأسبوعية واليومية

**الأمانة :** وهي المساعد الرئيسي للمدير تقوم بمختلف المساعدات من أجل المدير من خلال تحرير المراسلات الإدارية وتلقي الاتصالات واستقبال الزوار وحفظ الملفات والوثائق المتعلقة بالعمال. ولها دور أساسي وهو إيصال المعلومات بين العمال والمدير فهي حلقة وصل بينهما.

### القسم الإداري :

**قسم الإدارة :** وهو المكلف بالمحاسبة ونشر وتوزيع الميزانية الشهرية وذلك بوضع جدول

لتقسيم الميزانية بحسب أوامر المدير ، فهو يقوم بالجزء المتعلق بمصاريف العمال كالمتدخلين

أمثال هيدور التهامي، فهو يعمل كمتدخل في الإذاعة بشروط المستشار فلا بد أن يكون موظف

من جهة أخرى حتى لا يطالب بالمنصب مستقبلا وكذلك توظيف 11 موظفا على مستوى 11

دائرة، فالمحاسب يقوم بالأشراف المناسب على كل التكاليف المصروفة على الإذاعة ويكون

سنويا بجانب ذلك هو المكلف بالإشهار لما له من تحقيق أرباح للمؤسسة.

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

**القسم التقني:** يضم 06 مهندسون يعملون تحت إشراف المدير التقني في إعداد وتنفيذ البرامج من الجانب الهندسي، ويقومون بتشغيل وصيانة المعدات بالاستديو وجهاز الإرسال والتأكد من دقة التسجيل الصوتي ، وتحتوي الإذاعة الجهوية بادرار على ثلاث أنواع من الإستديوهات وهي أستديوهات البث المباشر أستوديو التسجيل\_أستوديو متنقل.

**قسم الأخبار :** ويضم 7 صحفيون مختصين في الجانب الإخباري، ويتنوع الجانب الإخباري بهذا القسم بين مواضيع إخبارية وعروض إخبارية ونشرة الأخبار ، و 10 مراسلين عبر دوائر الولاية

**قسم الإنتاج :** يعمل قسم الإنتاج على تنفيذ البرامج أو المواد الإذاعية ويتكون من مذيعين (منشطين) و مخرجين و منتجون.

يشكل قسم الإنتاج بأي مؤسسة إعلامية سمعية كانت أو بصرية خاصة أو عمومية لاسيما منها المؤسسات العامة العمود الفقري كون ما يقدمه عماله من مجموع ساعات العمل داخل وخارج الأستوديو يساوي ضعف ساعات نشاط الأقسام الأخرى حيث يعنى القسم إلى جانب إعداد برامج الشبكات الإذاعية وبرمجة الحصص وال فقرات اليومية بمتابعة ومراقبة البرامج خلال مرحلتي الإنتاج والبث

**قسم الأرشيف :** وهو قسم مهم يعتبر ذاكرة الشعوب، يمكن الرجوع إليه فيه معلومات يمكن استرجاعها في وقت الحاجة إليها، فالأرشيف مهم في الإذاعة خاصة أثناء المناسبات التي نرجع إليها في تغطية مناسبة معينة

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

قسم الوقاية والأمن: يقوم هذا القسم بإيصال العمال من وإلى المؤسسة قبل أوقات الدوام وبعده ويقوم بمرافقة العمال في الخارجات الميدانية في المناسبات أو المهرجانات في البلدان الأخرى

### رابعاً : منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي في هذه الدراسة، وهو طريقة لوصف موضوع البحث. و استخدام منهجية علمية صحيحة في تصوير النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال استخدام أرقام وأشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها كما كان الإستبيان هو أداة البحث المستعملة في دراستنا و قد وجه الاستبيان الى مجموعة من الموظفين في إذاعة سكيكدة و المقدر عددهم ب 45 موظف حيث تضمنت الإستمارة 14 سؤال تم تقسيمه الى محورين :

المحور الأول : سبعة أسئلة حول القيادة الديمقراطية

المحور الثاني : سبعة أسئلة حول تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعمل إضافة الى أسئلة البيانات الشخصية.

كما تم توزيع الاستبيان على حسب عدد العينة المختارة فقد قمنا بعملية المسح الشامل و لم نسترجع من الاستبيان سوى 25 استمارة مع استبعاد 4 منها ,

### خامساً : مجتمع و عينة الدراسة :

وتضمن مجالات الدراسة :

المجال المكاني : قمنا بإجراء دراستنا في إذاعة سكيكدة

المجال البشري : موظفي الإذاعة

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المجال الزمني : من 14 أبريل 2024 الى 20 ماي

1 أولاً: طريقة اختيار العينة.

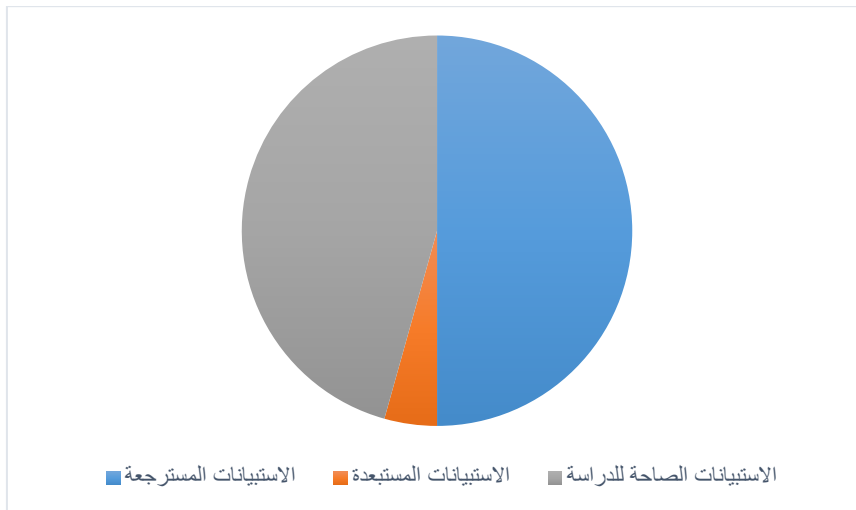
طرق توزيع الاستبيان.

جدول رقم (01): يمثل طريقة توزيع الاستبيان.

البيان	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات المستبعدة	الاستبيانات الصالحة للدراسة
العدد	45	25	4	21
النسبة المئوية	%100,00	%92	%8	%84

من إعداد الباحث بناء على الاستبيانات.

الشكل رقم (01): يمثل نسب توزيع الاستبيان



من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج Excel 2013

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

يتضح من خلال الجدول المدرج أعلاه أن مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة بلغ 21 استبيان من أجل تمثيل عينة الدراسة وهو ما يقارب بالنسبة المئوية 84% من مجموع الاستبيانات الموزعة والتي كانت بعدد 45 استبانة وهذا بعد الفرز والتنظيم واستبعاد 4 استبيانات نظرا لعدم اكتمالها أو عدم استلامها.

### ثانيا: وصف خصائص العينة حسب البيانات العامة.

سوف نقوم بعرض وتحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، الظاهرة في الجزء

الأول من الاستبيان وذلك حسب البنود الموضحة بالاستبيان

(الجنس، العمر، التخصص، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية)، إضافة إلى إبراز دور

إجابات أفراد العينة في إثراء النتائج المتوصل لها في الدراسة.

### 1) وصف خصائص العينة من حيث الجنس:

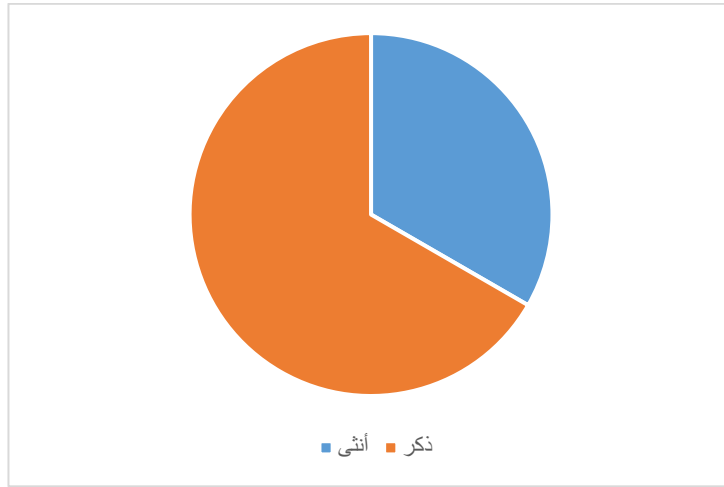
الجدول رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس

الجنس	أنثى	ذكر
التكرار	7	14
النسبة	33.33	66.67

من إعداد الطالب بناء على مخرجات Excel 2013

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الجنس



من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel 2013

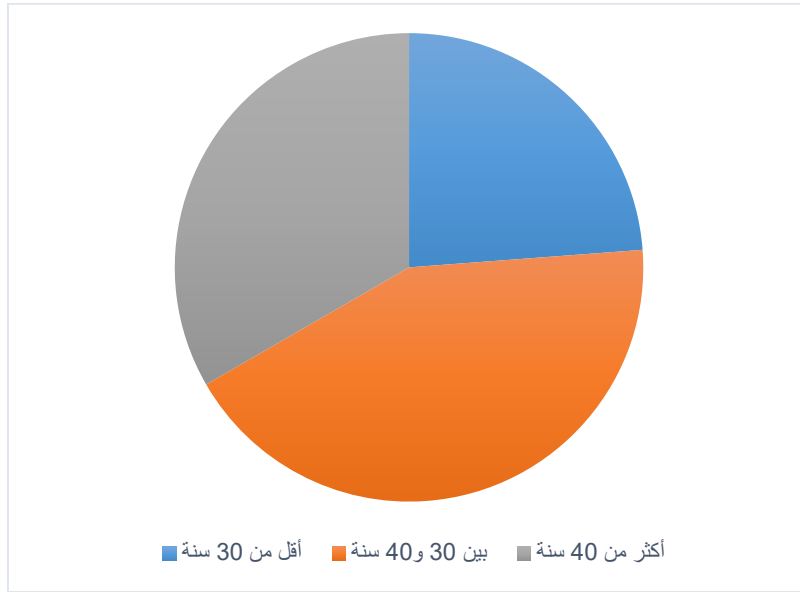
2\_ وصف خصائص العينة من حيث العمر:

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث العمر

العمر	أقل من 30 سنة	بين 30 و 40 سنة	أكثر من 40 سنة
التكرار	5	9	7
النسبة	23.80%	42.85%	33.33%

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel 2013

الشكل رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث العمر



من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel 2013

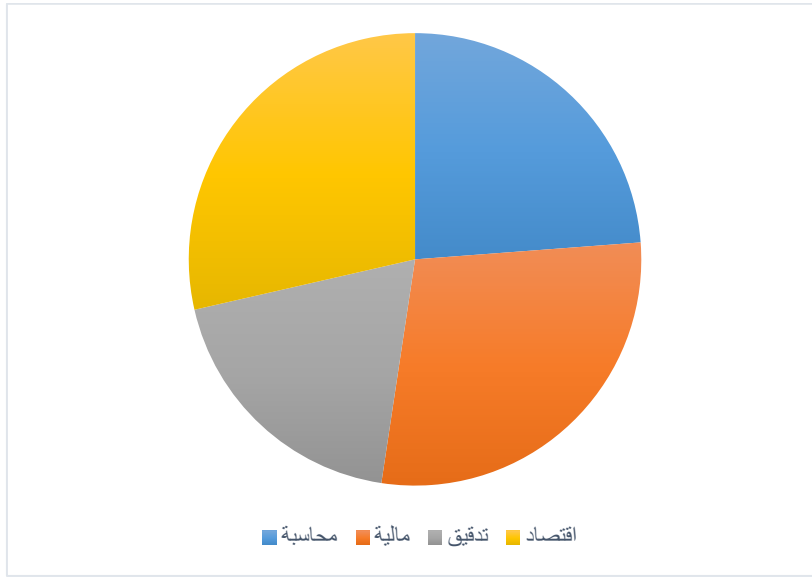
3\_ وصف خصائص العينة من حيث للتخصص:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث التخصص

التخصص	محاسبة	مالية	تدقيق	اقتصاد
التكرار	05	06	04	06
النسبة	23.80%	28.57%	19.04%	28.57%

من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel 2013

الشكل رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث التخصص



من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel 2013

3\_ وصف خصائص العينة من حيث المؤهل العلمي:

من خلال التحليل الديموغرافي لأفراد العينة إتضح لنا أنه أغلب أفراد العينة من حاملي شهادة الليسانس وشهادات أخرى وهذا بنسبة 52.38% مع إنعدام كامل لأي موظف حامل لشهادة الدكتوراة وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن التدرج والترقي الوظيفي في المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على الخبرة والممارسة.

ثم يأتي المتحصلين على شهادة الماجستير بنسبة 19.05% وأخيرا حملة شهادة الماستر بأقل نسبة وهي 14.28%، الجدول والشكل التاليين يعكسان النتائج كمياً وبيانياً.

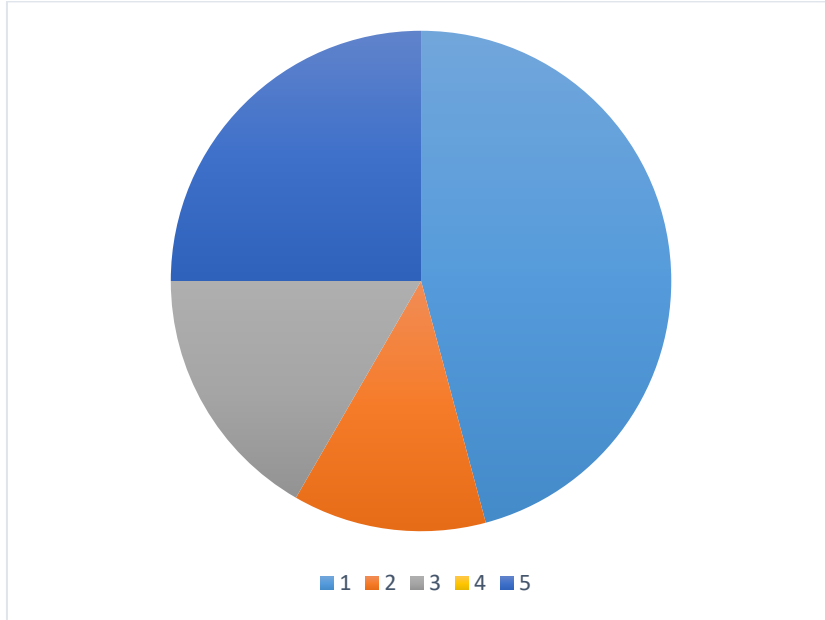
## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

### الجدول رقم (05): أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ليسانس	ماسنر	ماجستير	دكتوراة	شهادة أخرى
التكرار	8	03	04	00	06
النسبة	52.38%	14.28%	19.05%	% 0,00	28.57%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel 2013.

### الشكل رقم (05): أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



من إعداد الطالبة بناءا على مخرجات Excel 2013

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

### 4\_وصف خصائص العينة من حيث الوظيفة:

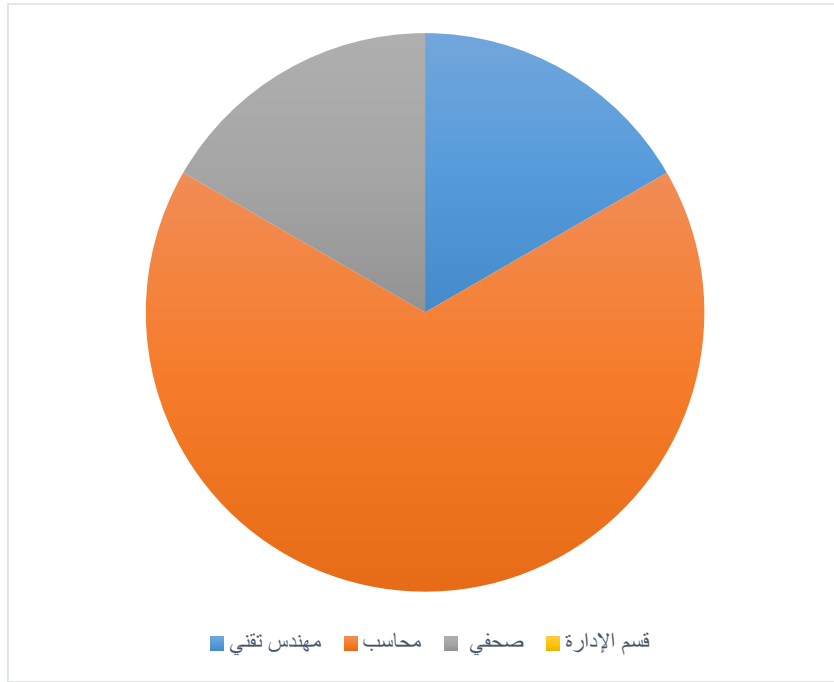
من الجدول يتبين أن 71.42% من أفراد العينة يعملون حالياً في قسم الإدارة و (04) من أفراد العينة هم محاسب وذلك بنسبة 19.05% وهو ما ينعكس إيجاباً على نتائج الاستبيان من ناحية المعرفة والخبرة فيما يخص الرضا الوظيفي . وجاءت وظيفتي صحفي و مهندس تقني بأقل النسب وهي بالتساوي 4.76%، الجدول رقم (03) والشكل رقم (3) الموالين يوضحان النتائج المتحصل عليها.

### الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة م حيث الوظيفة

الوظيفة الحالية	مهندس تقني	محاسب	صحفي	قسم الإدارة
التكرار	01	04	01	15
النسبة	% 4.76	19.05 %	%4.76	% 71,42

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel 2013.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة م حيث الوظيفة الحالية



من إعداد الطالبة بناء على مخرجات Excel 2013

### 5\_ وصف خصائص العينة من حيث الخبرة المهنية:

من المهم توفر الخبرة المهنية لدى أفراد عينة الدراسة، فهذا يمنح نتائج ذات قيمة علمية يمكن الوثوق بها، من الملاحظ في الجدول التالي والذي يعكس نتائج الاستبيان بعد التحليل، أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية أكثر من 05 سنوات وذلك بمجموع نسب حوالي 85% حيث أن المستجدين في المؤسسة أصحاب الخبرة القليلة (أقل من 05 سنوات) فكانوا بنسبة 14.28%، وهذا ما يضيف على الدراسة قيمة علمية أكبر في النتائج المتحصل عليها.

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

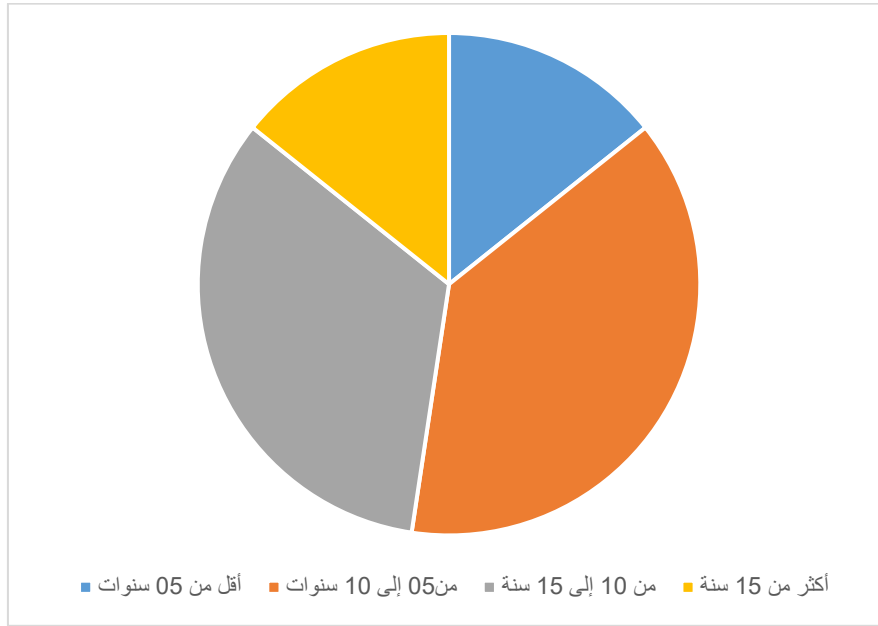
الجدول المدرج أسفله يوضح نتائج الإجابات والشكل الذي يليه يمثل هذه النتائج بيانياً.

### الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة م حيث الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
التكرار	03	08	07	03
النسبة	% 14.28	% 38.09	% 33.33	% 14.28

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج الاستبيان وبرنامج Excel 2013.

### الشكل رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية



من إعداد الباحثة بناء على مخرجات Excel 2013

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

### ثالثاً: تحليل واختبار فرضيات الدراسة.

نعرض الآن مخرجات برنامج التحليل الاحصائي SPSS version 25 لإجابات أفراد عينة

الدراسة ودراستها وتحليلها.

### أولاً: التحليل الاحصائي للعبارات.

### المحور الأول: القيادة الديمقراطية

#### الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الأولى

الرقم	السؤال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	هل يُشجع المدير على مشاركة الآراء والمقترحات من جميع الموظفين بشكل دائم؟	3,79	1,013
02	هل تُعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات بشكل جماعي في المؤسسة؟	4,21	0,774
03	هل يشعر الموظفون بأن آراءهم محترمة وتُؤخذ في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟	4,00	0,598
04	هل تتسم القيادة في المؤسسة بالشفافية وتشارك المعلومات المهمة مع جميع الأعضاء؟	4,00	0,535
05	هل تُعتبر مساهمات الموظفين وأفكارهم جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟	3,86	0,693
06	هل توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين جميع الأعضاء؟	3,59	0,628
07	هل يتفاعل المدير بشكل إيجابي وبناء مع اقتراحات الموظفين وانتقاداتهم؟	3,93	0,753
	القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	3,76	0,260

المصدر : مخرجات برنامج SPSS Version 25

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ آراء أفراد العينة حول الإدارة الديمقراطية ، وقد تمت معالجة السؤال الفرعي الأول من خلال سبعة عبارات حققت وسطا حسابيا عاما 3,76 وانحراف معياري 0,260، حيث يبين أن أغلب أفراد العينة موافقين على ما جاء في المحور الأول. وننتقل الآن إلى مناقشة عبارات المحور:

- من خلال العبارة الأولى نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف 1.013 مما يؤكد لنا على أن يُشجع المدير على مشاركة الآراء والمقترحات من جميع الموظفين بشكل دائم
- من خلال الفقرة الثانية نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 4.21 وانحراف 0.774 مما يؤكد لنا على أنه تُعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات بشكل جماعي في المؤسسة
- من خلال الفقرة الثالثة نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف 0.587 مما يؤكد لنا على شعور الموظفين بأن آراءهم محترمة وتؤخذ في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات
- من خلال الفقرة الرابعة نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 4.00 وانحراف 0.525 مما يؤكد لنا على أنه تتسم القيادة في المؤسسة بالشفافية وتشارك المعلومات المهمة مع جميع الأعضاء
- من خلال الفقرة الخامسة نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 3.87 وانحراف 0.681 مما يؤكد لنا على أنه تُعتبر مساهمات الموظفين وأفكارهم جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

- من خلال الفقرة السادسة نرى أن آراء أفراد العينة انقسمت بالتساوي بين موافقين ومحايدين بمتوسط حسابي 3.60 وانحراف 0.621 مما يدل لنا على أنه توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين جميع الأعضاء
- من خلال الفقرة السابعة نرى أن آراء أفراد العينة مالت الموافقة بمتوسط حسابي 3.93 وانحراف 0.740 مما يؤكد لنا على أن المدير يتفاعل بشكل إيجابي وبناء مع اقتراحات الموظفين

### المحور الثاني: تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعمال

#### الجدول رقم (9): نتائج اختبار الفرضية الثانية

رقم العبارة	التكرارات والنسب المئوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
08	هل أنت راضٍ عن بيئة العمل في المؤسسة ؟	4.10	0.662
09	هل تشعر بالتقدير والاعتراف بجهودك من قبل الإدارة؟	3.83	0.610
10	هل توفر المؤسسة فرصًا للنمو والتطوير المهني؟	3.87	0.681
11	هل أنت راضٍ عن سياسات التعويض والمكافآت في المؤسسة؟	4.13	0.571
12	هل تشعر بأنك جزء من الفريق وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟	3.87	0.860
13	هل أنت راضٍ عن فرص التقدم الوظيفي المتاحة لي في المؤسسة؟	4.27	0.740
14	هل تشعر بأنني أعمل في بيئة عمل صحية وآمنة؟	4.20	0.664
	القيمة الإجمالية للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري	4,07	0.551

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المصدر : مخرجات برنامج SPSS Version 25

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ آراء أفراد العينة حول تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعمال ، وقد تمت معالجة السؤال الفرعي الثاني من خلال سبع عبارات حققت وسطا حسابيا عاما 4.07 وانحراف معياري 0.551، حيث يبين أن أغلب أفراد العينة موافقين على ما جاء في المحور الثالث. وننتقل الآن إلى مناقشة عبارات المحور :

- من خلال الفقرة الثامنة نجد أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.661 وهذا يدل على أن العمال راضيين على بيئة عملهم
- من خلال الفقرة التاسعة نجد أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي وانحراف معياري وهذا يدل على شعور العمال بالتقدير والاعتراف بجهودهم من قبل الإدارة
- من خلال العبارة العاشرة نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 3.90 وانحراف 0.712 مما يؤكد لنا على أن المؤسسة توفر فرصاً للنمو والتطوير المهني
- من خلال الفقرة الحادية عشر نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 4.17 وانحراف 0.531 مما يؤكد لنا على ما جاء في العبارة على رضاهم عن سياسات التعويض والمكافآت في المؤسسة
- من خلال الفقرة الثانية عشر نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 3.97 وانحراف 0.890 مما يؤكد لنا على ما جاء في العبارة "هل تشعر بأنك جزء من الفريق وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة صحيح
- من خلال الفقرة الثالثة عشر نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 4.33 وانحراف 0.711 مما يؤكد لنا على صحة ما جاء في العبارة "هل أنت راضٍ عن فرص التقدم الوظيفي المتاحة لي في المؤسسة؟".
- من خلال الفقرة الرابعة عشر نرى أن آراء أفراد العينة مالت للموافقة بمتوسط حسابي 4.27 وانحراف 0.640 مما يؤكد لنا على ما جاء في العبارة "هل تشعر بأنني أعمل في بيئة عمل صحية وآمنة؟".

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المطلب الثاني: اختبار الصدق والثبات واختبار فرضيات الدراسة.

نستعرض في هذا المطلب الاختبارات التي خضع لها الاستبيان الموزع على أفراد عينة الدراسة.

أولاً: اختبار الصدق والثبات.

### 1. صدق الاتساق الداخلي للاستبيان:

يتم قياس الاتساق الداخلي للاستبيان من خلال قياس معامل الارتباط لبؤود محاور الدراسة مع

الدرجة الكلية للمحور من خلال معامل ارتباط بيرسون حيث اعط النتائج التالية:

### الجدول رقم (10): يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الديمقراطية

العبارة	معامل الارتباط
هل يُشجع المدير على مشاركة الآراء والمقترحات من جميع الموظفين بشكل دائم؟	0,664
هل تُعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات بشكل جماعي في المؤسسة؟	0,732
هل يشعر الموظفون بأن آراءهم محترمة وتؤخذ في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟	0,304
هل تتسم القيادة في المؤسسة بالشفافية وتشارك المعلومات المهمة مع جميع الأعضاء؟	0,433
هل تُعتبر مساهمات الموظفين وأفكارهم جزءاً أساسياً من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟	0,676
هل توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين جميع الأعضاء؟	0,765
هل يتفاعل المدير بشكل إيجابي وبناء مع اقتراحات الموظفين وانتقاداتهم؟	0,781

Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \*\*

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss 25.

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان ارتباطات البنود الخاصة بمحور القيادة الديمقراطية مع المحور

ككل ذات معنوية احصائياً ما عدا:

- هل يشعر الموظفون بأن آراءهم محترمة وتؤخذ في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟
- هل تتسم القيادة في المؤسسة بالشفافية وتشارك المعلومات المهمة مع جميع الأعضاء؟

مع ان كل تلك الارتباطات سجلت قيم مرتفعة أكثر من 0.6 ما عدا البند:

هل يشعر الموظفون بأن آراءهم محترمة وتؤخذ في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟

هل تتسم القيادة في المؤسسة بالشفافية وتشارك المعلومات المهمة مع جميع الأعضاء؟

وبالتالي يمكن القول ان مقياس هذا المحور مقبول من ناحية الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (11): يمثل صدق الاتساق الداخلي لمحور القيادة الديمقراطية و

### تأثيرها على الرضا الوظيفي

العبرة	معامل الارتباط
هل أنت راضٍ عن بيئة العمل في المؤسسة ؟	0,756
هل تشعر بالتقدير والاعتراف بجهودك من قبل الإدارة؟	0,723
هل توفر المؤسسة فرصاً للنمو والتطوير المهني؟	0,766
يتيح استخدام المعلومات المحاسبية إمكانية المقارنة بين السنوات السابقة من خلال تطبيق معايير محاسبية موحدة	0,891
هل تشعر بأنك جزء من الفريق وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟	0,622
هل أنت راضٍ عن فرص التقدم الوظيفي المتاحة لي في المؤسسة؟	0,816
هل تشعر بأنني أعمل في بيئة عمل صحية وآمنة؟	0,419

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج Spss 25.

حسب الجدول رقم (11) يتبين ان ارتباطات البنود الخاصة بمحور المعلومة المحاسبية

الالكترونية مع المحور ككل ذات معنوية احصائياً ما عدا:

- هل تشعر بأنني أعمل في بيئة عمل صحية وآمنة؟
- هل تشعر بأنك جزء من الفريق وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

مع ان كل تلك الارتباطات سجلت قيم مرتفعة أكثر من 0.7 ما عدا البند:

هل تشعر بأنني أعمل في بيئة عمل صحية وآمنة؟

هل تشعر بأنك جزء من الفريق وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟

وبالتالي يمكن القول ان مقياس هذا المحور مقبول من ناحية الاتساق الداخلي.

### 2. اختبار ثبات الاستبيان:

من الضروري القيام باختبار ثبات أداة الدراسة الميدانية (الاستبيان)، حيث أن اختبار ثبات الاستبيان مرحلة لا بد منها للتأكد من أن الاستبيان يعطي النتائج نفسها في حالة ما إذا تم إعادة توزيعه مرات أخرى تحت نفس الظروف والشروط، تم حساب معامل الثبات للاستبيان بطريقة ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (12): معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.

رقم المحور	محتوي المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
01	القيادة الديمقراطية	07	0,920
02	القيادة الديمقراطية و تأثيرها على الرضا الوظيفي	07	0,777
المجموع		14	0,884

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن معاملات الثبات ألفا كرونباخ للمحاور مرتفعة، كما أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع الفقرات يساوي 0,884 وهي نسبة مرتفعة جدا، أي أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

اختبار صحة الفرضيات في طور الأسئلة الفرعية ودراسة تأثير الديمقراطية على الرضا

### الوظيفي

1. اختبار صحة الفرضية في طور الأسئلة الفرعية اعتمادا على اختبار الانحدار

الخطي المتعدد F.

أ. السؤال الأول :

و الذي ينص على ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية.

حيث تم استخدام تحليل التباين وهذا بعد التأكد من تحقق فروض استخدامه وهو اعتدالية

المتغير والذي تم اختباره سابقا واختبار تجانس التباين والذي سجلت فيه مستوى معنوية

احصائية للقيم أكبر من 0.05 وهي قيمة تدل على تجانس التباين مما يسمح باختبار تحليل

التباين والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد F للفرضية الأولى.

Sig	F	درجات الحرية	مجموع
-----	---	--------------	-------

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

			المربعات		
,720	,446	3	,845	بين المجموعات	حسب الجنس
		9	5,690	داخل المجموعات	
		12	6,535	الكلي	
,716	,152	1	,087	بين المجموعات	حسب العمر
		11	6,448	داخل المجموعات	
		12	6,535	الكلي	
,364	1,322	4	2,690	بين المجموعات	حسب التخصص
		8	3,846	داخل المجموعات	
		12	6,535	الكلي	
,688	,564	3	1,020	بين المجموعات	حسب الوظيفة
		9	5,515	داخل المجموعات	
		12	6,535	الكلي	
,324	,680	4	2,690	بين المجموعات	حسب الخبرة
		8	4,251	داخل المجموعات	

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

		12	6,535	الكلي	
--	--	----	-------	-------	--

المصدر: مخرجات برنامج SPSS Version 25

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان مستوى المعنوية لكل العوامل جاءت أكبر من 0.05 وهو ما يبرر قبول الفرضية العدمية اي لا يوجد اختلاف حول مستوى تطبيق مبادئ الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة حسب المتغيرات العامة.

### II. السؤال الثاني :

وتنص هذه الفرضية على ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الإذاعة بمدينة سكيكدة؟

حيث تم استخدام تحليل التباين وهذا بعد التأكد من تحقق فروض استخدامه وهو اعتدالية المتغير والذي تم اختباره سابقا واختبار تجانس التباين والذي سجلت فيه مستوى معنوية احصائية للقيم أكبر من 0.05 وهي قيمة تدل على تجانس التباين مما يسمح باختبار تحليل التباين والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يمثل نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد F للفرضية الثانية.

Sig	F	درجات الحرية	مجموع المربعات		
,708	,554	3	,772	بين المجموعات	حسب الجنس

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

		9	4,280	داخل المجموعات	
		12	5,055	الكلي	
,684	,632	4	2,087	بين المجموعات	حسب العمر
		11	6,448	داخل المجموعات	
		12	6,535	الكلي	
,364	2,870	1	2,690	بين المجموعات	حسب التخصص
		8	2,332	داخل المجموعات	
		12	5,055	الكلي	
,610	,589	3	,772	بين المجموعات	حسب الوظيفة
		9	4,280	داخل المجموعات	
		12	5,055	الكلي	
,230	,680	1	2,690	بين المجموعات	حسب الخبرة
		9	4,280	داخل المجموعات	
		12	5,055	الكلي	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS Version 25

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

من خلال الجدول اعلاه يتبين ان مستوى المعنوية لكل العوامل جاءت أكبر من 0.05 وهو ما يبرر قبول الفرضية العدمية اي لا يوجد اختلاف حول مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الإذاعة بمدينة سكيكدة إذن الفرضية الثانية مقبولة.

2. اختبار صحة الفرضيات اعتمادا على الأسئلة الفرعية اعتمادا على اختبار التباين الأحادي ANOVA.

نختبر الفرضيات بالنسبة لمختلف المتغيرات الديمغرافية للاستمارة، ذلك للفصل بين مختلف شرائح المتغير الواحد من خلال توظيف الاختبارات التي تتوافق والمراد الوصول إليها.

الجدول رقم (14): اختبار ANOVA لمتغير المؤهل العلمي.

sig.	F	متوسط	Df	مجموع	
------	---	-------	----	-------	--

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

		المربعات		المربعات		
0.004	5.043	1.48	3	4.943	بين المجموعات	الفرض 1
		0.327	21	19.276	مع المجموعات	
			24	24.219	المجموع	
0.200	1.339	0.374	3	1.122	بين المجموعات	الفرض 2
		0.269	21	15.887	مع المجموعات	
			24	17.009	المجموع	
0.000	9.24	2.157	3	6.470	بين المجموعات	الفرض 3
		0.233	21	13.770	مع المجموعات	
			24	20.240	المجموع	

المصدر : مخرجات برنامج SPSS Version 25

### اختبار الفرضية الأولى في طور الأسئلة الفرعية

نلاحظ في الجدول أعلاه فيما يخص إجمالي قيمة sig. البالغ 0.004 وهي اقل من 0.05

أي أن قيمة المحسوبة لـ  $F > F$  الجدولية عند المعنوية العملية المحسوبة sig. حيث توجد

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين المجموعات، نقبل على أساسه

الفرض H1 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي و تأثير القيادة

الديمقراطية على الرضا الوظيفي

### اختبار الفرضية الثانية في طور الأسئلة الفرعية

نلاحظ في الجدول أعلاه فيما يخص إجمالي قيمة sig. البالغ 0.200 وهي اكبر من 0.05

ما يفسر بالحكم على أن قيمة المحسوبة .  $F < F$  الجدولية عند المعنوية العملية

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

المحسوبة sig.، حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي بين المجموعات نقبل على أساسه الفرض العدمي  $H_0$  يوجد تأثير كبير لمتغير المؤهل العلمي و تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

### اختبار الفرضية الأولى

نلاحظ في الجدول أعلاه فيما يخص إجمالي قيمة sig. البالغ 0.395 وهي أكبر من 0.05 أي أن قيمة المحسوبة  $F < F_{\alpha}$  الجدولية عند المعنوية العملية المحسوبة sig. حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة بين المجموعات، نقبل على أساسه الفرض العدمي  $H_0$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

### اختبار الفرضية الثانية

نلاحظ في الجدول أعلاه فيما يخص إجمالي قيمة sig. البالغ 0.166 وهي أكبر من 0.05 ما يفسر بالحكم على أن قيمة المحسوبة  $F < F_{\alpha}$  الجدولية عند المعنوية العملية المحسوبة sig. حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة بين المجموعات لذا نقبل على أساسه الفرض العدمي  $H_0$  يوجد تأثير بين متغير الوظيفة و تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي بسبب طبيعتها المعقدة والمتغيرة.

الجدول رقم (15): اختبار ANOVA لمتغير سنوات الخبرة.

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

sig.	F	متوسط المربعات	Df	مجموع المربعات		
0.115	1.064	0.394	3	2.300	بين المجموعات	الفرض 1
		0.390	21	21.918	مع المجموعات	
			24	24.219	المجموع	
0.351	1,114	0.463	3	0.912	بين المجموعات	الفرض 2
		0.265	21	16.097	مع المجموعات	
			24	17.009	المجموع	
0.046	2.833	0.817	3	2.548	بين المجموعات	الفرض 3
		0.301	21	17.692	مع المجموعات	
			24	20.240	المجموع	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS Version 25

### اختبار الفرضية الأولى

نلاحظ في الجدول أعلاه فيما يخص إجمالي قيمة sig. البالغ 0.115 هي أكبر من 0.05

أي أن قيمة المحسوبة لـ  $F < F_{جدولية}$  عند المعنوية العملية المحسوبة sig. حيث لا توجد

فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين المجموعات، نقبل على أساسه

الفرض العدمي  $H_0$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سنوات الخبرة و تأثير القيادة

الديمقراطية على الرضا الوظيفي

### اختبار الفرضية الثانية

## الفصل الرابع : الجانب التطبيقي

---

نلاحظ في الجدول أعلاه فيما يخص إجمالي قيمة sig. البالغ 0.351 وهي أكبر من 0.05

ما يفسر بالحكم على أن قيمة المحسوبة .  $F < F$  الجدولية عند المعنوية العملية

المحسوبة sig. حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة بين

المجموعات لذا نقبل على أساسه الفرض العدمي  $H_0$  يوجد تأثير بين متغير الوظيفة و تأثير

القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

### خلاصة الفصل :

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في إذاعة سكيكدة في مجال القيادة الإدارية من خلال استمارة استبيان حيث توصلنا إلى أن القيادة الديمقراطية لها تأثير على الرضا الوظيفي للعمال



---

## خاتمة

---



### خاتمة :

وفي إطار ما تم استعراضه من خلال الجانب النظري للدراسة والذي أفاد بدرجة كبيرة في فهم وتحليل الظاهرة موضوع دراستنا وعلى ضوء الدراسة التحليلية لمضمون عينة من الشباب المستمعين لإذاعة أدرار المحلية ، يمكن استخلاص مجموعة من النتائج : وهي

\_ هناك علاقة إيجابية بين تطبيق القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي للعمال في المؤسسة. حيث أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات ويُمنحون الفرصة للتعبير عن آرائهم يميلون إلى الشعور برضا أكبر في عملهم.

\_ لوحظ أن الأداء العام للموظفين يتحسن مع زيادة تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية. الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والاحترام من قبل مديرهم يكونون أكثر إنتاجية وأكثر استعداداً للتعاون والمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

\_ أظهرت الدراسة أن مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الجزائرية جاء بدرجة متوسطة، حيث يوجد تفاوت في مدى التزام المديرين بممارسات القيادة الديمقراطية.

### التوصيات و الإقتراحات :

\_ تشجيع المديرين على مشاركة المعلومات المهمة مع الموظفين بشكل دوري وشفاف. تنظيم اجتماعات منتظمة تتيح للموظفين فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

تنظيم دورات تدريبية للمديرين حول مبادئ القيادة الديمقراطية وأهمية إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار.

## خاتمة

- \_ تعزيز مهارات الاتصال الفعال لدى المديرين لضمان تواصل سلس ومفتوح مع الموظفين.
- توفير بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين الموظفين. تطوير برامج تقدير ومكافأة تعترف بجهود الموظفين وتكافئهم على أدائهم الجيد.
- \_ إنشاء برامج تدريبية وتطويرية تساعد الموظفين على اكتساب مهارات جديدة والتقدم في مسارهم المهني.
- \_ تقديم دعم مستمر لتطوير مهارات الموظفين بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.
- \_ تبني سياسات مرنة تساعد الموظفين على تحقيق توازن صحي بين العمل والحياة الشخصية.
- \_ تقديم برامج دعم نفسي واجتماعي للموظفين لتعزيز رفايتهم العامة.
- \_ تصميم وتنفيذ استبيانات دورية لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر الموظفين.
- \_ تحليل نتائج الاستبيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة حول تحسين بيئة العمل.
- \_ تشكيل فرق عمل متعددة التخصصات تضم مختلف الموظفين من الأقسام المختلفة للعمل على مشاريع مشتركة، مما يعزز من روح التعاون والمشاركة.



---

## قائمة المراجع

---



**الكتب :**

إيهاب عيسى المصري وظرف عبد الرؤوف عامر الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني في العمل، ط 01 المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، 2014،

تحسين أحمد الطراونة، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية، منشورات جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، طاء 2012

صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الإستراتيجي، ط 1 دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2008،

فايزة محمد رجب بهنسي الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط 01، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2011،

هاشم عبد الرزاق القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010 محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2011،

محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، ط1 دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية ، ط 1، 2016،

**المجلات :**

أحمد محمد العيد بن دانية، محمد محمود الشيخ حسن، المجلة التربوية ، علاقة الرضا الوظيفي والتكيف الدراسي، عدد 46، 1998،

## قائمة المراجع

فوزي عبد الله العليش أحمد مصطفى الحسين ، مجلة المنارة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لخاصة والحكومية في الأردن ، المجلد 14، العدد الأول، 2008،

### المذكرات :

أمل زرقاوي، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة التوابل، بكرة رسالة ماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بكرة، 2013/2014،

طلال عبد المالك الشريف ، ، الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004

عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003،

مازن إسماعيل محمد الخطيب النمط القيادي السائد لدى المدراء في المنظمات الحكومية الفلسطينية في محافظات غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2004

سامية خميس أبو نداء تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية - دراسة ميدانية على الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة 2007،

سهير عبد النور حبايبة، مستوى الرضا الوظيفي لدى مساعدي مديري المدارس الثانوية الخاصة في الأردن رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الاردن: ، 2009 ،

## قائمة المراجع

---

- راضية يوسف ، آمال يوب ، مجلة دفاتر بوداكس ، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة، العدد 09، جامعة سكيكدة ، 2018
- يوسف محمد القبلان، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير تخصص علوم سياسية، جامعة قارونس، ،2000



---

## الملاحق

---



جامعة 20 أوت 1955.سكيكدة



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية  
قسم العلوم الانسانية

القيادة الديمقراطية و تأثيرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بإداعة سكيكدة الجهوية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الإنسانية

تخصص: إتصال تنظيمي

إشراف الأستاذ (ة) :

عبد الغاني زغنوف

إعداد الطالب(ة):

سيف الإسلام قيطاري

نرجو من سيادتكم المحترمة الاجابة على اسئلة هاته الاستمارة بكل صدق وصراحة، ونحيطكم

علما بان معلومات هاته الاستمارة سرية ولن تستعمل الا لأغراض علمي

الملحق رقم 1 : الاستبيان

البيانات الشخصية :

المحو الأول : بيانات شخصية

ضع علامة X أمام الإجابة المناسبة:

الجنس: ذكر ( ) الأنثى ( )

العمر : أقل من 30 ( ) من 30 إلى 40 سنة ( ) أكثر من 40 ( )

التخصص : .....

المؤهل العلمي: الليسانس ( ) ماستر ( ) ماجستير ( ) دكتوراه ( ) أخرى ( )

الوظيفة : .....

عدد سنوات الخبرة : أقل من 5 ( ) من 5 إلى 10 ( ) من 10 إلى 15 ( )

من 15 فأكثر ( )

## المحور الأول : القيادة الديمقراطية

الدرجة					العبارة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					هل يُشجع المدير على مشاركة الآراء والمقترحات من جميع الموظفين بشكل دائم ؟	1
					هل تُعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة القضايا واتخاذ القرارات بشكل جماعي في المؤسسة؟	2
					هل يشعر الموظفون بأن آراءهم محترمة وتؤخذ في عين الاعتبار عند اتخاذ القرارات؟	3
					هل تتسم القيادة في المؤسسة بالشفافية وتشارك المعلومات المهمة مع جميع الأعضاء؟	4
					هل تُعتبر مساهمات الموظفين وأفكارهم جزءًا أساسيًا من عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟	5
					هل توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين جميع الأعضاء؟	6
					هل يتفاعل المدير بشكل إيجابي وبناء مع اقتراحات الموظفين وانتقاداتهم؟	7

## المحور الثاني : تأثير القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعمال

الدرجة					الرقم	
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
					هل أنت راضٍ عن بيئة العمل في المؤسسة ؟ هل تشعر بالتقدير والاعتراف بجهودك من قبل الإدارة؟	
					هل توفر المؤسسة فرصًا للنمو والتطوير المهني؟	1
					هل أنت راضٍ عن سياسات التعويض والمكافآت في المؤسسة؟	2

					3 هل تشعر بأنك جزء من الفريق وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة؟
					4 هل أنت راضٍ عن فرص التقدم الوظيفي المتاحة لي في المؤسسة؟
					5 هل تشعر بأنني أعمل في بيئة عمل صحية وآمنة؟
					6 هل توفر القيادة بيئة عمل تشجع على التعاون والتفاعل بين جميع الأعضاء؟
					7 هل يتفاعل المدير بشكل إيجابي وبناء مع اقتراحات الموظفين وانتقاداتهم؟