

أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة

**L'impact de l'exercice des principes du leadership démocratique sur la satisfaction
au travail des employés
Cas de l'entreprise Nationale du Marbre à Guelma**

تاريخ الارسال: 2017/12/13 تاريخ القبول: 2018/03/21 تاريخ النشر: 2018/06/30

أ/ راضية يوسفى

طالبة دكتوراه - جامعة سكيكدة

د/ أمال يوب

أستاذة محاضرة - جامعة سكيكدة

ملخص الدراسة:

هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من (35) فقرة موزعة على محورين (القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي) وتوزيعها على عينة تكونت من (70) مبحوث تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة من مجتمع الدراسة الكلي والمكون من (107) عاملا بالمؤسسة محل الدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى ما يلي: جاء مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة المبحوثة، وأن المبدأ السائد هو مبدأ التفويض، وجاء مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المبحوثة بدرجة متوسطة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير الجنس بينما توجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أدلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية، كما أنه لا يوجد أثر معنوي لأي من المبادئ على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة.

الكلمات المفتاح: القيادة الديمقراطية؛ مبادئ القيادة الديمقراطية؛ الرضا الوظيفي، المؤسسة الوطنية للرخام بقالمة.

Abstract: The objective of this study is to identify the level of the exercise of the principles of the democratic leadership national institution marble in Guelma and its

impact on the job satisfaction of workers from their viewpoint, and to achieve the goal of the study was the development of identification for the purpose of paragraph (35) distributed on two axes (the democratic leadership and job satisfaction) and distributed to the sample consisted of (70) expatriates from selected simple random way of total study society composed of (107) is the foundation of the study. The results of the survey indicated the following: the level of the application of the democratic leadership and all its high degree from the point of view of the institution discussed, and that the prevailing principle is the principle of the Credentials Committee, the level of satisfaction with the Career Foundation discussed the degree of medium, in addition to the absence of statistically significant differences in the level of the application of the principles of the democratic leadership attributed the gender variable, while there are differences attributable to a variable qualification, the study also made the absence of statistically significant differences in the level of job satisfaction is attributable personal variables, there is also no significant impact of any of the of the principles on the level of job satisfaction for the employees of this institution.

Keywords: The Democratic leadership; the principles of the democratic leadership; job satisfaction, The National Institution for Marble in Guelma.

مقدمة:

إن القيادة الحكيمة هي القلب النابض للعملية الإدارية، وعلى قدر كفاءة القيادة تتحقق كفاءة المنظمة في تحقيق أهدافها، فالقائد الإداري هو من يتولى توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة وتنسيق جهودهم والتوفيق بين وجهات نظرهم، وهو بذلك يُدعى ليلعب دورين هما: الأول أنه إداري والثاني أنه قائد¹، وبذلك فمهمته هي إيجاد التكامل بين هذين الدورين. كما أن القيادة الفاعلة لأي منظمة على اختلاف شكلها القانوني تعتبر أساس ضروري لتكوين قاعدة ملائمة للتطور المهني من خلال ما تقدمه من ظروف عمل مواتية سواء تعلق الأمر بجانب الحوافز في العمل أو تقديم خدمات تشبع احتياجاتهم سواء المادية أو المعنوية... الخ. إن هذا من شأنه أن يعمل على توطيد أواصر الألفة والتعاون والانتماء ورفع مستوى الرضا الوظيفي وهو ما ينسجم مع الهدف الأساس الذي وجدت لأجله المنظمة. ويعتبر الاهتمام بالرضا الوظيفي من الموضوعات القائمة والذي بررته عديد الدراسات العربية والأجنبية بالقول أن تعاضم الرضا الوظيفي يعتبر أهم عامل لزيادة إنتاجية المنظمة وبالتالي تحسين أدائها، ولذلك فإن هذا الموضوع لا زال يستحق المزيد من الدراسة والتمحيص لأسباب متعددة، فما يرضي الفرد في هذا الوقت قد لا يرضيه مستقبلا. وقد أثبتت الدراسات الإدارية بأن أفضل أنواع الإدارة والقيادة هي الإدارة الشورية

¹ - Laurent Volkoff, Leadership et Formation Des Managers, thèse de doctorat, Aix Marseille Université, 2013, p7.

الديمقراطية التي يتطرح فيها الرئيس والمرؤوس الآراء وصولاً إلى القرار الصائب الناجح الذي يساعد على تحقيق الهدف بأقل التكاليف وبأقصر الطرق². ولذلك فإن أفضل أنماط القيادة الإدارية تأثيراً في العاملين وفي مستوى رضاهم الوظيفي هو النمط الديمقراطي من خلال مبادئه الأساسية وهي التفويض والمشاركة والعلاقات الانسانية.

- مشكلة الدراسة وأسئلتها الفرعية: لمعالجة موضوع الدراسة تم طرح السؤال الرئيس التالي:

ما أثر تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة؟

ويتفرع عن السؤال الرئيس للدراسة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تبعاً لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي) بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة)؟
- ما درجة إسهام مبادئ القيادة الديمقراطية في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة؟

- فرضيات الدراسة: في ظل مشكلة الدراسة وأسئلتها الجزئية، سيتم اختبار الفرضية الرئيسة التالية:

الفرضية الرئيسة للدراسة: يرى العاملون بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة أن مؤسستهم تطبق مبادئ القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة والذي أثر على مستوى رضاهم الوظيفي؟

وقد تم تجزئة هذه الفرضية الرئيسة إلى خمس فرضيات جزئية تعتبر كإجابات مؤقتة لأسئلة الدراسة الجزئية وهي:

- تطبق المؤسسة الوطنية للرخام بقالمة مبادئ القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بها.
- يتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي).

² - هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، ط1، 2008، ص276.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لتطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة.
- **أهمية وأهداف الدراسة:** تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوع القيادة الديمقراطية نظرًا لما تلعبه مبادئها الأساسية في التأثير على العاملين وتغيير اتجاهاتهم مما يدفعهم لممارسة أعمالهم اليومية دون ضغوط أو إكراه وهو ما يمكن التعبير عنه بالرضا الوظيفي، كما تساهم هذه الدراسة في زيادة وعي مسؤولي المؤسسات والإدارات سواء العمومية أو الخاصة بأهمية التحلي بمبادئ القيادة الديمقراطية وذلك لأثرها المباشر على أداء العاملين وزيادة ثقتهم بمسؤوليهم. كما تساهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تتناول موضوع القيادة الديمقراطية. وبذلك فإننا نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية (التفويض، المشاركة والعلاقات الانسانية) والمستوى الكلي للقيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة ؛
- معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة ؛
- البحث عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي تبعاً للمتغيرات الشخصية للعينة المبحوثة ؛
- التعرف على مدى إسهام مبادئ القيادة الديمقراطية في التنبؤ بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المبحوثة ؛
- الخروج بمجموعة من النتائج والتوصيات والتي من شأنها حث المسؤولين على الاهتمام أكثر بمبادئ القيادة الديمقراطية باعتبارها أهم عوامل تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في أي منظمة.
- **منهج الدراسة:** اتبعت الباحثتان في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والذي يدرس ظاهرة معينة ويسمح بالإجابة على أسئلة الدراسة دون تدخل من الباحثين، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية.
- **1- مفهوم القيادة الديمقراطية:** يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية في القيادة التي تعتمد على العلاقات الانسانية والمشاركة، وتفويض السلطة، فهي تعتمد أساساً على العلاقات الانسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وإيجاد التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم... وتعتمد كذلك على إشراك المرؤوسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات، وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين

الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للاضطلاع بالمهام القيادية الأهم³. وقد وجد عموماً أن هذه القيادة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة التعاون ومضاعفة طاقة الإنجاز وتشجيع روح المبادرة والقدرة على الخلق والابتكار. وبذلك فالقيادة الديمقراطية تقوم على احترام شخصية الفرد وعلى حرية الاختيار والإقناع والتشاور عند اتخاذ القرارات النهائية دون تسلط واقتراح الحلول دون إملائها على الآخرين⁴. وتتركز هذه القيادة على تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ إنتاجية عالية وفي ذات الوقت تركز على تلبية حاجات الأفراد العاملين الخاصة وتنمية الاتجاهات الإيجابية عندهم نحو العمل والزملاء والمسؤولين، حيث تتميز إنتاجية هذا النمط بأنها عالية جداً وأن العلاقات الشخصية ودية والروح المعنوية عالية⁵. وللقيادة الديمقراطية دور هام في تنمية الابتكار وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة⁶. وبذلك فالمبادئ الأساسية للقيادة الديمقراطية تتمثل في: تفويض السلطة؛ المشاركة والعلاقات الانسانية بين القائد ومرؤوسيه:

1-1- تفويض السلطة: هو "إعطاء السلطة والمسؤوليات للمستويات الإدارية الأقل فيما يتعلق باتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المقررة، ولا بد لهذا التفويض من تحقيق عدة شروط هي: ضرورة توصيل المعلومة بشكل كامل من القائد للعاملين؛ إعطاء السلطة والمسؤولية معا ووضع المعايير للأداء والرقابة؛ وإعطاء المرؤوس نوعاً من الحرية، وتوفير التدريب اللازم، ومتابعة التابع فيما يتعلق بالدعم وعدم التهرب من المسؤولية"⁷. أي أن القائد يمنح الفرد قدراً من المسؤولية وإعطائه الفرصة لإدارة عمله بنفسه، وهذا ما يعبر على أن القائد يثق في العاملين معه كأفراد ناضجين وقادرين على تحمل مسؤوليتهم (النضج الوظيفي). والتفويض هنا لا يلغي مسؤولية المفوض (الرئيس) عن

³ - عادل بن صالح الشقحاء، علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص33.

⁴ - نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أجد للنشر والتوزيع، عمان، 1ط، 2015، ص108.

⁵ - مخلص شيباع علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية على السلوك القيادي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2008، ص36.

⁶ - علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012، ص136.

⁷ - رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص29.

النتيجة النهائية لهذا التفويض كما أن التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض فيها⁸. ويعتبر التفويض وسيلة لتطوير المرؤوسين وتدريبهم على العمل وتكوين روح الفريق والذي يعتبر حافزا للإبداع⁹.

1-2- المشاركة: من الاتجاهات الحديثة في الإدارة بالمشاركة، ومن الأساليب الحديثة التي تدعم العلاقات الانسانية وتطورها بين العاملين. والمشاركة عملية نفسية سلوكية تساعد الفرد على إشباع حاجاته إلى تحقيق الذات والتقدير الاجتماعي وتجعله يحس بأهميته وأن له دورا يسهم في توجيه العمل أو اتخاذ القرار، وهذا كله يساهم في زيادة ارتباط العاملين بعملهم وتمسكهم له¹⁰. يعمل القائد من خلال هذا المبدأ على بناء علاقات انسانية واجتماعية مع العاملين ويشركهم الأداء في الشؤون المتعلقة بالعمل والإنتاج، ولكن الأمر يرجع إليه في عملية التنفيذ أو تبني الفكرة¹¹. ويتحقق هذا المبدأ عندما تكون درجة ثقة القائد في مرؤوسيه عالية.

1-3- العلاقات الانسانية: تتمثل العلاقات الانسانية للقائد الديمقراطي مع مرؤوسيه في العمل بتحقيق الاندماج بينهم وبين التنظيم وتفهمه لمشاعرهم ومشاكلهم ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح التنظيم والعمل على التوفيق بينها، وأخيرا إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية¹²... الخ. والعلاقات الانسانية لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما أيضاً علاقته بزملائه من القادة ومعاونيه ومن أعلى منه سلطة.

2- مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي مطلباً أساسياً للمنظمات الحديثة، ويعد ظاهرة اجتماعية ومُنظمة تتحقق نتيجة توافر مجموعة عوامل، ونجد أن الكثير من المنظمات قد حققت نتائج ايجابية ملموسة نتيجة تحقق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

⁸ - أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر غزة، 2010، ص24.

⁹ - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010، ص83.

¹⁰ - بوقرة عواطف، درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة باتنة، 2008، ص63.

¹¹ - محمود عبود الحراشنة، النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1/ 2008، ص335.

¹² - نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص174.

1-2- تعريف الرضا الوظيفي: لقد قُدِّم عددًا من التعاريف لهذا المفهوم، واختلفت حسب وجهات نظر الباحثين والدارسين، فعرفه البعض بأنه "الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه (محتوى العمل) وبيئة العمل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة على حد سواء"¹³. ويعني أيضا "تلك الحالة من الشعور النفسي بأن ما يحصل عليه الفرد من عمله يساوي أو يزيد على ما كان يتوقع من هذا العمل أن يشبع ما لديه من حاجات طبيعية ونفسية تحقيقا للمعادلة الآتية"¹⁴:

"الرضا الوظيفي = ما يحصل عليه الفرد من عمله أكثر أو أصغر ما كان يتوقع الحصول عليه من إشباع لحاجاته".
ولذلك فإن الرضا الوظيفي يمثل ناتج ملموس أو معنوي للعلاقة بين ما كان ينتظره الفرد من عمله وما تحقق نتيجة ذلك، وهناك عدة عوامل تتحكم فيه وتحدده وتتوقف على قدرة المنظمة بتوفيرها للفرد لضمان أداء أفضل.

2-2- محددات الرضا الوظيفي: هي مجموعة من العوامل المادية والمعنوية تمثل حاجات يتطلب تحقيقها للفرد العامل بالمنظمة، والتي يتوقف رضا الفرد على مدى قدرة إدارة المنظمة بتوفيرها له، وقد تباينت محددات الرضا الوظيفي تبعا لنوع المنظمة وطبيعة نشاطها، إلا أن وجهات النظر قد اتفقت على مجموعة من العوامل، والتي نذكر أهمها في ما يلي:

- **الأجر:** يأتي الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة والاستقرار فيها ورضاه عنها، فهو يعتبر المورد الرئيس لتلبية حاجياتهم المعيشية ومتطلباتهم الاجتماعية¹⁵. ويعترف الأجر بأنه " ثمن العمل، والذي يدفع مقابل الجهد البدني أو العقلي الذي يبذله الفرد لإنتاج السلع والخدمات والذي يسبب له الشعور بالأمن، السعادة والاطمئنان"¹⁶.

¹³ - سيف بن صالح الدلبي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ط1، 2002، ص15.

¹⁴ - نوال يونس محمد وآخرون، تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 6، 2008، ص287.

¹⁵ - شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1994، ص35.

¹⁶ - لبصير شهرزاد، وضع العامل الجزائري في المؤسسات المتخصصة، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 31، العدد 31، 2009، ص164.

- فرص الترقية: يقصد بها التقل إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى، وهي وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي، وتعتبر الترقية من الحوافز المادية والمعنوية والتي تدفع العاملين للعمل أكثر، ويشترط أن تكون مبنية على أسس واضحة لاختيار الأفراد المستحقين لها وتنحصر هذه الأسس في الأقدمية والكفاءة¹⁷.
- نمط الإشراف: كلما كان المسؤول حساسا لحاجات مرؤوسيه، فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن العمل.
- جماعة العمل: إنّ طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دورا هاما في رضا الفرد عن عمله، حيث أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد يتوقف على مدى حاجة الفرد لهذه الجماعة، بالقدر الذي تمثل هذه الأخيرة مصدر منفعة أو توتر للفرد، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يحقق تبادلاً للمنافع كانت الجماعة مصدراً لرضا الفرد عن عمله¹⁸.
- محتوى العمل: مرتبط بعدة عناصر منها: تنوع مهام العمل، قلة تكرارها، الحرية في اختيار طرق أداء العمل، الحرية في اختيار السرعة التي ينجز بها أعماله، تناسب طبيعة العمل مع قدراته وخبراته وتوفر فرص الإبداع¹⁹.. الخ.
- ظروف العمل المادية (العوامل الفيزيائية): كل ما يحيط بالفرد في العمل ويؤثر على سلوكه وأدائه كالتهدية، الإضاءة، الضوضاء، النظافة، الحرارة... الخ، فهذه العوامل تؤثر على درجة تقبل الفرد للعمل وبالتالي رضاه عنه.
- المكانة الاجتماعية: كلما ساهمت الوظيفة في حصول الفرد على مكانة في المجتمع زاد رضاه الوظيفي عنها.
- 3- علاقة مبادئ القيادة الديمقراطية بالرضا الوظيفي:** يتأثر الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني بنمط القيادة السائد في المنظمة سلبا أو إيجابا، وقد أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى أن العلاقة بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي وثيقة الارتباط، ومنها الدراسة التي أقيمت في جامعة "ميتشغان" حيث بدأ

¹⁷ - المرجع السابق، ص 166.

¹⁸ - بوودن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكيلاند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 55.

¹⁹ - أمل محمد سرحان المخلافي، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص 56.

جماعة من الباحثين في هذه الجامعة بتحديد بعدين للقيادة هما²⁰: أولاً: الاهتمام بالعمل (الإنتاج) وثانياً: الاهتمام بالعاملين، وأوضحت تلك الدراسة أن القائد الذي ينمي العلاقة بينه وبين المرؤوسين يكون له تأثير واضح على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم، بينما القائد الذي يركز على العمل والإنتاج ويهمل العاملين ينعكس ذلك على مستوى رضاهم الوظيفي بالانخفاض والنظرة السلبية لذلك القائد، وقد دعمت هذه الدراسة دراسات جامعة "أوهايو". كما أثبتت الدراسات التي قام بها (لفين، لبيبت، هويت) أن الأفراد في ظل القيادة الديمقراطية تكون معنوياتهم مرتفعة حتى عند غياب القائد عن المجموعة مما يدل على ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم. لذلك فإن العلاقة وثيقة بين النمط القيادي الممارس في المنظمة وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم. فالبيئة التي يسودها العدل والتعاون والثقة والاحترام المتبادل والتفاهم بين أفراد المجموعة سيؤدي بالضرورة إلى الرغبة في العمل ما يعزز الروح المعنوية لدى العاملين ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

4- الدراسات السابقة: تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي كان لها دور في اختيار الموضوع وإثرائه، وكان الهدف من وراء دراستها هو تكامل الأبحاث وتحقيق الفائدة العلمية. قام الشقحاء 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). وأجرى "الحراشنة" دراسة (2008) هدفت إلى التعرف على النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقتها 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 أيضاً، وتوصلت الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية بين النمط القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

²⁰ - حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص52.

وقام "بوقرة" بدراسة (2008) هدفت إلى التعرف على درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من خلال وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، وأشارت النتائج إلى أن مديري الثانويات يطبقون مبادئ الإدارة الديمقراطية بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05=\alpha$) تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث؛ الخبرة لصالح الأساتذة ذوو خبرة 11 سنة فأكثر؛ المؤهل لصالح المهندسين.

وأجرى "عباس" دراسة (2012) هدفت إلى معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة الرؤوسين 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.

وقامت "دريوش" بدراسة (2012) هدفت إلى تبيان أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة، واقتصرت الدراسة التطبيقية على تبيان أثر النمط القيادي الأوتوقراطي والنمط الديمقراطي على تنمية الإبداع. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن النمط القيادي الديمقراطي هو السائد في هذه المؤسسات، كما جاء مشاركة العاملين في المرتبة الأولى والتفويض في المرتبة الأخيرة، ويعتبر النمط الديمقراطي النمط الملائم لتنمية الإبداع لدى الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية محل الدراسة.

وهدف "بن حفيظ" (2013) إلى الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظرية "هيرسي وبلانشارد" من وجهة نظر المعلمين ومستوى الولاء التنظيمي لديهم، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وهل يختلف مستوى الولاء التنظيمي للمعلمين باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والأقدمية في التدريس. ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن أسلوب التفويض يليه الإقناع هما الأكثر استخداما في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين.

وأجرت "محمد وآخرون" دراسة (2002) هدفت إلى التعرف على الأنماط القيادية لمديري مدارس التعليم العام من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومدى أثرها المباشر في مستوى الرضا الوظيفي سلبا أو إيجابا، وكان من نتائج الدراسة أن أكثر الأنماط تأثيرا في مستوى الرضا الوظيفي هو النمط المشارك (الديمقراطي).

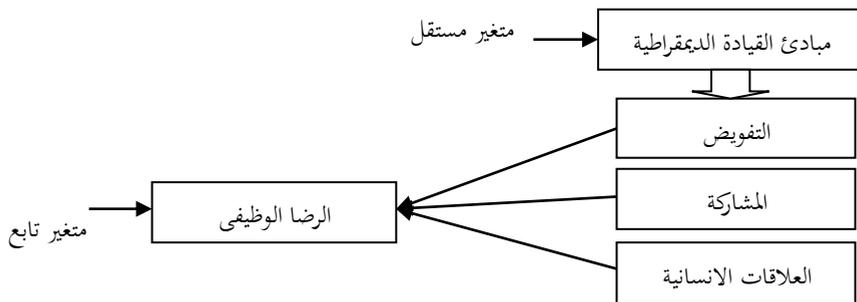
كما قامت "سرحاني" بدراسة (2008) هدفت إلى التعرف إلى الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء وكذا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين العاملين في تلك المدارس وعلاقة الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن النمط السائد في هذه المدارس هو النمط

الديمقراطي وجاءت ممارسته بدرجة متوسطة، كما جاءت درجة الرضا الوظيفي متوسطة، وقد كان رضاهم متوسطا عن العمل نفسه وعلاقات العمل والإدارة بينما كان متدنيا فيما يخص الراتب والترقية. بعد عرض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة وما يرتبط بهما من مفاهيم، تبين أن هذه الدراسات أجريت في بيئات مختلفة وأغلبها كانت في مؤسسات تربية، كما اختلفت من حيث حجم المجتمع والنشاط الممارس والعينة المدروسة، واختلفت أيضا من حيث طبيعة المتغيرات المدروسة ومن حيث الأهداف والنائج المتوصل إليها. كما اتفقت مع هذه الدراسات في المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هكذا دراسات. ومعظم هذه الدراسات توصلت إلى أن النمط الديمقراطي هو الأكثر ممارسة والأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للعاملين، لذلك فهذه الدراسة جاءت كمحاولة أيضا لمعرفة مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية وهل تؤثر هذه الأخيرة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة من وجهة نظرهم.

5- الدراسة الميدانية وتحليل النتائج:

5-1- أنموذج الدراسة: معالجة موضوع الدراسة تم بناء الأنموذج التالي والذي يمثل متغيرات الدراسة:

شكل رقم (1): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

5-2- حدود الدراسة: تمثلت حدود الدراسة في: الحدود المكانية: طبقت الدراسة الميدانية على المؤسسة الوطنية للرخام بقالمة. الحدود الزمنية: أجريت الدراسة خلال شهري سبتمبر + أكتوبر 2017. الحدود البشرية: شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة باستثناء مدير المؤسسة.

- نبذة تعريفية حول المؤسسة الوطنية للرخام بقالمة: أنشأت المؤسسة سنة 1993 على يد خبراء ومهندسين من إيطاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 83/83443 المؤرخ في 16/07/1983 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات،

رأس مالها الاجتماعي 345.000.000 دج، انبثقت عن المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية التي قسمت إلى 07 مؤسسات تعتبر المؤسسة الوطنية للرخام إحداها. تتبع المؤسسة على مساحة 1,2 هكتار بما فيها الإدارة والمعمل. يتمثل نشاطها في النشاط الصناعي والتجاري. تقع وحدة قالمة للرخام ببلدية بومهرة أحمد على الطريق الرابط بين بلديتي "بومهرة أحمد" و"جباله خميسي" يجدها من الشمال "واد سييوس" ومن الجنوب "وحدة إنتاج البلاط" وتم اختيار هذا الموقع نظراً ل: تسهيل استغلال محجرة الرخام بقالمة، قريبا من الوادي لاستغلال الماء في الآلات.

3-5- مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة الوطنية للرخام بولاية قالمة والبالغ عددهم (107) عاملاً، وشملت عينة الدراسة 70 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، وتم استرجاع (60) استبياناً من مجموع الاستبيانات الموزعة وهو العدد الصالح للدراسة والذي يمثل 85% من عينة الدراسة.

4-5- أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة الرئيسة لجمع البيانات الأولية في الاستبيان، والذي تم تطويره بعد الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتم بناء أداة الدراسة بالاعتماد على عدد من الدراسات السابقة كدراسة الجراحشة (2008) ودراسة الرقب (2010) بالإضافة إلى دراسة العمري (2009) ودراسة طحطوح (2012). صممت الأداة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 5، (من غير موافق تماماً إلى موافق تماماً) كما في الجدول (1):

جدول رقم (1): درجات مقياس الدراسة

التقدير	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تقسيمها إلى ثلاثة محاور أساسية هي:

- المحور 1:** يتعلق بالمعلومات الشخصية ويضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة).
- المحور 2:** يتعلق بمستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة ويضم ثلاثة مبادئ هي (التفويض، المشاركة، العلاقات الانسانية) يضم المحور 21 فقرة مرقمة من 1 إلى 21 حيث يضم (مبدأ التفويض: 5 فقرات، مبدأ المشاركة: 7 فقرات ومبدأ العلاقات الانسانية: 9 فقرات).
- المحور 3:** يتعلق بمحددات الرضا الوظيفي بالمؤسسة ويضم 14 فقرة مرقمة من 22 إلى 35 مقسمة كالاتي حيث تتعلق الفقرة 22 بمحدد الأجر، الفقرة 23 و24 بفرص الترقية، الفقرة 25، 26، 27: نمط الإشراف، الفقرة 28، 29: جماعة العمل، الفقرة 30، 31: محتوى العمل، الفقرة 32، 33: ظروف العمل، 34، 35: المكانة الاجتماعية.

5-5- صدق الأداة: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة (المحور الثاني + المحور الثالث) بحساب معاملات الارتباط "بيرسون" بين كل فقرة والدرجة الكلية للمجال التابعة له، والجدول (2) يوضح ذلك:
جدول رقم (2): معاملات ارتباط فقرات المجال والدرجة الكلية له لمحور مبادئ القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي

محور الرضا الوظيفي				محور القيادة الديمقراطية					
-		-		العلاقات الانسانية		المشاركة		التفويض	
معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم	معامل	رقم
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
" بيرسون "		" بيرسون "		" بيرسون "		" بيرسون "		" بيرسون "	
0.421**	29	0.557**	22	0.886**	13	0.781**	06	0.589**	01
0.375**	30	0.669**	23	0.880**	14	0.699**	07	0.825**	02
0.405**	31	0.684**	24	0.881**	15	0.889**	08	0.655**	03
0.528**	32	0.618**	25	0.838**	16	0.903**	09	0.602**	04
0.426**	33	0.599**	26	0.719**	17	0.885**	10	0.608**	05
0.518**	34	0.696**	27	0.800**	18	0.909**	11	-	
0.616**	35	0.504**	28	0.598**	19	0.784**	12	-	
-	-	-	-	0.863**	20	-	-	-	-
-	-	-	-	0.775**	21	-	-	-	-
-	-	-	-	0.917**	المحور 3	0.877**	المحور 2	0.724**	المحور 1

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نتائج SPSS **معاملات ارتباط دالة عند مستوى دلالة (0,01)

5-6- ثبات الأداة: للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معادلة " ألفا كرونباخ " ببرنامج (SPSS/24) وقد بلغت درجة الثبات الكلي للأداة (0.903) وهي قيمة جيّدة جداً وتدلل على أن الاستبيان ثابت ويعتد به لغرض الدراسة والنتائج موضحة في الجدول (3):

جدول رقم (3): معامل ثبات " ألفا كرونباخ " لأداة الدراسة

معامل ثبات كرونباخ ألفا	عدد الفقرات	-	-
0.648	05	التفويض	مبادئ القيادة الديمقراطية
0.929	07	المشاركة	
0.930	09	العلاقات الانسانية	

0,940	21	معامل ثبات محور القيادة الديمقراطية
0.819	14	معامل ثبات محور الرضا الوظيفي
0.903	35	معامل الثبات الكلي للاستبانة

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSS إصدار 24).

5-7- أساليب المعالجة الإحصائية: تمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة.
- الإحصاء الوصفي المتمثل في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة مستوى آراء عينة الدراسة عن مدى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الإحصاء الاستدلالي المتمثل في معاملات الارتباط " بيرسون" و"اختبار T للعينات المستقلة" و " تحليل التباين الأحادي" والاختبارات البعدية "شفية" وتحليل الانحدار الخطي المتعدد".

6- وصف عينة الدراسة من حيث المتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل والخبرة):

تشير نتائج الاستبيان أن ما نسبته 68,3% من أفراد العينة هم ذكور والباقي 31,7% إناث والذين يتوزعون عدديا 41، 19 على التوالي، أي النسبة الغالبة في مجتمع الدراسة هم ذكور ويعزى ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة، حيث نجد فئة الإناث تتركز أكثر في الجانب الإداري حسب الملاحظة من خلال الدراسة الميدانية. في حين أن أكثر أفراد العينة هم من الفئة العمرية 26-35 سنة والذين تمثل نسبتهم 58,3%، أما توزيعهم من حيث المؤهل العلمي فنجد أن معظمهم لهم شهادات جامعية وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة أيضا والذي يتطلب متخصصين في الميدان (مهندسين)، أما فيما يخص الخبرة فنلاحظ أن غالبية أفراد العينة ليس لديهم أقدمية وخبرة في هذه المؤسسة حيث نجد أن ما نسبته 63,3% لهم خبرة تقل عن 5 سنوات في حين نجد أن ما نسبته 21,7% فقط لديهم خبرة تفوق 16 سنة.

7- التحليل الإحصائي لنتائج الدراسة:

1-7- الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار الفرضيات:

أ- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالة من وجهة نظر العاملين؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات المحور الثاني المتعلق بمبادئ القيادة الديمقراطية وتم إعطاء الدرجات التالية لمعرفة

مستوى التطبيق] من 1 إلى 2.33 : درجة منخفضة، من 2.34 إلى 3.67 : درجة متوسطة، من 3.68 إلى 5 : درجة مرتفعة] وجاءت النتائج موضحة في الجدول رقم (4):
جدول رقم (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة.

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
3	مرتفعة	0.111	3.93	1- يفوض القائد جزءا من سلطته لبعض العمال وفق مسؤولياتهم
1	مرتفعة	0.144	4.16	2- يسمح لي باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز عملي بمستوى من الجودة
2	مرتفعة	0.113	4.15	3- يسمح لي بأن أتعامل بنفسى مع المشاكل التي تواجهني في عملي
5	مرتفعة	0.177	3.68	4- يسمح لي بأن أغير طريقة أداء عملي بالشكل الذي يناسبني
4	مرتفعة	0.163	3.78	5- يفوض للمرؤوسين حل مشاكلهم وتحمل مسؤولية أعمالهم
1	مرتفعة	0.093	3.94	مبدأ التفويض
1	مرتفعة	0.148	4.06	6- يشعر العاملون بأنهم يعملون معه وليس من أجله
5	متوسطة	0.162	3.66	7- يتيح الفرصة الكافية للعاملين للمشاركة في صنع القرارات
6	متوسطة	0.163	3.61	8- يسمح لي بالمشاركة في الاجتماعات التي تتعلق بالمؤسسة
7	متوسطة	0.167	3.53	9- يسمح لي بتقديم اقتراحات حول شؤون المؤسسة
4	مرتفعة	0.181	3.71	10- يسمح لي بإبداء الرأي في وضع أهداف المؤسسة
3	مرتفعة	0.165	3.76	11- أشارك في صنع القرارات فيما يخص العمل الذي أقوم به
2	مرتفعة	0.159	3.93	12- القائد لا يتخذ أي قرار دون الأخذ برأي العاملين معه
3	مرتفعة	0.137	3.75	مبدأ المشاركة
7	مرتفعة	0.149	3.76	13- يشارك العاملون في مناسباتهم الاجتماعية
8	متوسطة	0.159	3.61	14- يشجع العاملين لمشاركة بعضهم بعضا في المناسبات الاجتماعية
5	مرتفعة	0.144	4.00	15- يخصص وقتا كافيا للاستماع لمطالب العاملين
4	مرتفعة	0.142	4.03	16- يدرس احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها
2	مرتفعة	0.115	4.10	17- يهتم بالعاملين عندما يزورونه بمكتبه سواء لعمل رسمي أو لغيره
3	مرتفعة	0.120	4.10	18- يستفسر عن مشكلات العاملين الوظيفية ويسهم في حلها

9	متوسطة	0.161	3.36	19- يستفسر عن مشكلات العاملين الخاصة ويسهم في حلها
6	مرتفعة	0.147	3.90	20- يعالج المشكلات العامة بين العاملين بطريقة عادلة
1	مرتفعة	0.114	4.28	21- تحظى بالاحترام والتقدير من طرف مسؤولك
2	مرتفعة	0.112	3.90	مبدأ العلاقات الانسانية
-	مرتفعة	0.096	3.86	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSS إصدار 24).

يتضح من الجدول رقم (4) أن مستوى تطبيق جميع مبادئ القيادة الديمقراطية جاء بدرجة مرتفعة، حيث تراوحت قيم متوسطاتها الحسابية بين (3.75 و 3.94)، وأن المبدأ الأكثر شيوعا هو مبدأ تفويض السلطة بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.093) وهو ما يدل أن المسؤول بمهذ المؤسسة يفوض قدرًا من صلاحياته للعاملين معه وفق مسؤولياتهم كما يسمح لهم باتخاذ أي قرار يضمن إنجاز العمل بمستوى عالي من الجودة... الخ. كما جاء المستوى الكلي لمبادئ القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0,096) وهو ما يدل على أن المؤسسة المدروسة تسود فيها مبادئ القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة.

هذه النتائج تعطي انطباعًا إيجابيًا حول أهمية نمط القيادة الممارس في هذه المؤسسة كونها تطبق القيادة الديمقراطية وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة وهذا من وجهة نظر العاملين، الأمر الذي أسهم بدرجة متوسطة في تحقيق نوع من الرضا الوظيفي يعزى لمبدأ تفويض السلطة بدرجة أولى والعلاقات الانسانية ثانياً وأخيراً يعزى إلى مبدأ المشاركة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي تنص على: "تطبق المؤسسة الوطنية للرخام بقالمة مبادئ القيادة الديمقراطية بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بها".

ب- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني: ما مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة ؟ وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا الوظيفي لدى العاملين بمهذ المؤسسة من وجهة نظرهم. وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول رقم (5):

جدول رقم (5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة

الرتبة	درجة الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات
11	متوسطة	0.160	2.51	22- يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الجهد الذي أبذله.
13	ضعيفة	0.140	2.21	23- توفر الإدارة فرص جيدة للترقية.
12	ضعيفة	0.128	2.30	24- الفرصة متاحة لي في التدريب الذي يؤهلني للترقية.
9	متوسطة	0.162	3.20	25- مسؤولك يقدر جهودك.
3	مرتفعة	0.129	3.86	26- أستطيع التحدث مع المسؤول بكل صراحة وحرية.
6	مرتفعة	0.133	3.76	27- علاقتك مع المسؤول جيدة.
1	مرتفعة	0.102	3.95	28- هناك تفاهم بينك وبين الأفراد الذين يعملون معك.
1	مرتفعة	0.102	3.95	29- علاقتك بزملائك يسودها الود والتعاون.
5	مرتفعة	0.113	3.80	30- تقوم باختيار طريقة أداء عملك بالشكل الذي يناسبك أنت.
4	مرتفعة	0.097	3.80	31- هناك تنوع في المهام المسندة إليك أو التي تقوم بها.
8	متوسطة	0.139	3.45	32- تشعر بالرضا فيما يخص العطل السنوية والإجازات الاستثنائية.
10	متوسطة	0.137	3.08	33- ظروف العمل المتعلقة بالنظافة، الأمن، الصحة، الضمان الاجتماعي، الخدمات الاجتماعية ملائمة لك.
7	متوسطة	0.132	3.60	34- يجتزمك المجتمع نتيجة الوظيفة التي تشغلها.
2	مرتفعة	0.133	3.90	35- حصلت على سمعة حسنة ومكانة في المجتمع.
-	متوسطة	0.071	3.38	المحور ككل

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج (SPSS إصدار 24).

تشير النتائج الموضحة في الجدول رقم (5) أن أفراد عينة الدراسة لديهم درجة متوسطة من الرضا الوظيفي، بحيث يختلف هذا النوع من الرضا باختلاف نوع المحدد أو مؤشر الرضا الوظيفي، فنجد أن مؤشر جماعة العمل قد احتل المرتبة الأولى من رضا أفراد العينة وجاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (0.102) والذي تنص فقراته الـ (28، 29) على أنه توجد علاقات إيجابية بين العاملين يسودها التفاهم والود والتعاون...، في حين نجد أن المؤشر الذي سجل درجة رضا منخفضة هو مؤشر فرص الترقية (الفقرة 23، 24) بمتوسط حسابي

(2.21، 2.30) على التوالي وهو ما يدل أن المؤسسة يعاني أفرادها نقصا في حقوقهم خاصة ما يتعلق بحق التدريب الذي يؤهلهم للترقية، أما مؤشر الأجر فقد جاء بدرجة رضا متوسطة (الفقرة 22) بمتوسط حسابي (2.51) وهو ما يدل أن هناك تباين في توزيع الأجر إذ يرى بعض أفراد العينة أن الأجر الذي يحصل عليه لا يتناسب ما يبذله من جهد (أعمال شاقة في المحاجر)، كما جاء مؤشر نمط الإشراف بدرجة رضا مرتفعة (الفقرة 25، 26، 27) وهو ما يعبر على أن المسؤول بهذه المؤسسة يحرص على أن يكون مصدر ثقة لمروؤسيه إذ عرّ البعض منهم أنه يستطيع التحدث مع مسؤوله بكل صراحة وحرية كما يحرص على إيجاد علاقات طيبة مع العاملين معه وإحساسهم بأهمية الأعمال التي يؤديونها، وسجل مؤشر محتوى العمل كذلك درجة رضا مرتفعة أي أن العاملين بهذه المؤسسة يختارون طريقة أداء أعمالهم بالشكل الذي يناسبهم شرط أن تضمن أداءها بمستوى جيد كما أن هناك تنوع في الأعمال التي يقومون بها وهو ما عبرت عنه الفقرتين (30، 31) بمتوسط حسابي (3.80) لكلا الفقرتين، في حين سجل مؤشر ظروف العمل درجة متوسطة من الرضا (الفقرة 32، 33) بمتوسط حسابي (3.45، 3.08) على التوالي وهو ما يعبر أن هناك بعض المشاكل التي تواجه العاملين خاصة ما يتعلق بطبيعة العمل (غبار في المحاجر وتهوية في المعمل)، أما مؤشر المكانة الاجتماعية (الفقرة 34، 35) فقد سجلت الفقرة الأولى منه درجة متوسطة في حين سجلت فقرته الثانية درجة رضا مرتفعة.

إن هذه النتائج تقودنا إلى القول بأن الفرضية الثانية غير محققة والتي تنص على: " يتوفر لدى العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي". وبالتالي رفضها وقبول الفرضية التي تقول أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة هو مستوى متوسط (ما توصلت إليه الدراسة).

ج- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي) ؟

ج-1- الفروق باختلاف متغير " الجنس": تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لوجهة نظر العاملين بالمؤسسة المبحوثة حول مدى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تبعا لمتغير (الجنس). وهو ما يوضحه الجدول رقم (6):

جدول رقم (6): اختبار T للعينات المستقلة (Independent Simple Test) للفروق بين متوسطات

استجابة عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير " الجنس "

مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	مبادئ القيادة الديمقراطية
0.503	58	1.207	0.70400	4.0195	41	ذكر	التفويض
غير دالة			0.74802	3.7789	19	أنثى	
0.838	58	-0.307	1.08035	3.7282	41	ذكر	المشاركة
غير دالة			1.05069	3.8195	19	أنثى	
0.623	58	1.070	0.82955	3.9892	41	ذكر	العلاقات الانسانية
غير دالة			0.95245	3.7310	19	أنثى	
0.838	58	0.648	0.73877	3.9123	41	ذكر	الدرجة الكلية للقيادة الديمقراطية
غير دالة			0.78907	3.7765	19	أنثى	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (6) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة المبحوثة من وجهة نظر العاملين تعزى لمتغير "الجنس". يمكن تفسير ذلك أن كلا الجنسين (ذكور وإناث) ينظرون بنفس وجهة النظر ولا يوجد تباين أو اختلاف بينهما حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة المبحوثة. أي أنهم يتمتعون بنفس الحقوق فيما يخص تفويضهم السلطة أو المشاركة أو فيما يخص جانب العلاقات الانسانية. وهذا ما يدل أيضاً أن المسؤول بهذه المؤسسة يمارس نمطه القيادي بغض النظر عن جنس العامل.

ج-2- الفروق باختلاف متغير "المؤهل العلمي": لمعرفة الفروق في إجابات أفراد العينة حول مدى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة المبحوثة تبعاً لمتغير "المؤهل العلمي" تم استخدام "تحليل التباين الأحادي".

جدول رقم (7): نتائج " تحليل التباين الأحادي - One Way ANOVA " للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف متغير "المؤهل العلمي"

الدلالة الإحصائية	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
دالة	0.000*	7.706	3	8.955	بين المجموعات	التفويض
-	-	-	56	21.692	داخل المجموعات	
-	-	-	59	30.647	المجموع	
دالة	0.002*	5.596	3	15.377	بين المجموعات	المشاركة
-	-	-	56	51.289	داخل المجموعات	
-	-	-	59	66.665	المجموع	
دالة	0.001*	5,877	3	10.709	بين المجموعات	العلاقات الانسانية
-	-	-	56	34.012	داخل المجموعات	
-	-	-	59	44.720	المجموع	
دالة	0.000*	8.382	3	10.313	بين المجموعات	المحور ككل
-	-	-	56	22.966	داخل المجموعات	
-	-	-	59	33.278	المجموع	

*فروق دالة عند مستوى دلالة (0.05)

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على نتائج SPSS

يتبين من الجدول رقم (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في وجهة نظر العاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية (التفويض، المشاركة والعلاقات الانسانية) تعزى لمتغير " المؤهل العلمي". حيث أن قيمة SIG لجميع المبادئ أقل من 5% أي أنه يوجد فروق ما بين هذه المبادئ من وجهة نظرهم تعزى لمتغير " المؤهل العلمي". ولبين دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام الاختبارات البعدية بطريقة (شفيه) كما هو موضح بالجدول (8)، وتم التأكد من أن هناك تجانس فيما بين المبادئ من خلال استخدام اختبار "Levene" إذ بلغت SIG القيمة (0.80) وهي أكبر من مستوى الدلالة 5% ما يدل على وجود تجانس وعدم وجود انحراف كبير أو اختلافات في التباين فيما بين المبادئ:

جدول رقم (8): المقارنات البعدية بطريقة " شيفيه - Scheffee " لأثر المؤهل العلمي على وجهة نظر العاملين حول مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	أقل من بكالوريا	بكالوريا	جامعي	مهندس/ماجستير
التفويض	أقل من بكالوريا	4.238	-	1.6375*	-
	بكالوريا	2.600	-1,6375*	-	-1.5200*
	جامعي	3.907	-	1.3067*	-
	مهندس/ماجستير	4.120	-	1.5200*	-
المشاركة	أقل من بكالوريا	3.518	-	-	-
	بكالوريا	2.071	-	-	-2.1000*
	جامعي	3.971	-	1.9000*	-
	مهندس/ماجستير	4.171	-	2.1000*	-
العلاقات الانسانية	أقل من بكالوريا	3.965	-	1.6319*	-
	بكالوريا	2.333	-1.6319*	-	-1.6667*
	جامعي	4.056	-	1.7222*	-
	مهندس/ماجستير	4.000	-	1.6667*	-
المحور ككل	أقل من بكالوريا	3.9069	-	-1.5719*	-
	بكالوريا	2.3349	1.5719*	-	1.7622*
	جامعي	3.9779	-	-1.6429*	-
	مهندس/ماجستير	4.0971	-	-1.7622*	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS * دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول رقم (8) إلى:

- وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين حملة المؤهل العلمي أقل من بكالوريا من جهة وحملة مؤهل بكالوريا من جهة أخرى في مبدأ التفويض والعلاقات الانسانية وتعود الفروق لحملة مؤهل أقل من بكالوريا.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين حملة مؤهل بكالوريا من جهة وحملة مؤهل جامعي ومهندس أو ماجستير في مبدأ التفويض والمشاركة والعلاقات الانسانية من جهة ثانية وتعود الفروق إلى حملة مؤهل جامعي ومهندس أو ماجستير.

ويمكن تفسير هذه النتائج استنادا إلى طبيعة المهام المسندة إلى حملة مؤهل " أقل من بكالوريا" وذلك بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة أولا، حيث يرون أن الأمر يتطلب تفويضهم قدرا من السلطة وذلك بمنحهم حرية أداء أعمالهم دون تدخل الآخرين خاصة فيما يتعلق بالمهام التشغيلية. في حين أن حملة المؤهل "جامعي ومهندس أو ماجستير" ينظرون أن المؤهلات العلمية التي يحملونها يجب أن تضمن لهم قدرا من الحقوق في التعرف على شؤون المؤسسة وذلك بمنحهم حق المشاركة في وضع القرارات وحضور الاجتماعات... الخ. أي أن المؤهلات التي يحملها أفراد العينة ستؤثر حتما في وجهات نظرهم حول ضرورة توافر مبادئ القيادة الديمقراطية. وبالتالي فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية الثالثة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغيري (الجنس، المؤهل العلمي)" وتعود الفروق لمتغير "المؤهل العلمي"، ومنه رفض الفرضية البديلة.

د- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين الأحادي لكل متغير وهو ما يوضحه الجدول رقم (9):
جدول رقم (9): نتائج "تحليل التباين الأحادي - One Way ANOVA" للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي تبعا لاختلاف متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة)

الدلالة الإحصائية		قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غ.دالة	0.172	1.416	0.262	27	7.067	بين المجموعات	الجنس
-	-	-	0.185	32	5.917	داخل المجموعات	
-	-	-	-	59	12.983	المجموع	
غ.دالة	0.522	0.976	0.719	27	19.417	بين المجموعات	العمر
-	-	-	0.737	32	23.583	داخل المجموعات	
-	-	-	-	59	43.000	المجموع	
غ.دالة	0.169	1.422	1.348	27	36.400	بين المجموعات	المؤهل العلمي
-	-	-	0.948	32	30.333	داخل المجموعات	
-	-	-	-	59	66.733	المجموع	

أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين
دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة

أ/ راضية يوسفى
د/ أمال يوب

الخبرة	بين المجموعات	42.650	27	1.580	1.032	0.463	غ.دالة
	داخل المجموعات	49.000	32	1.531	-	-	-
	المجموع	91.650	59	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS
*فروق دالة عند مستوى دلالة (0.05)

تشير نتائج الجدول رقم (9) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لإجابات أفراد عينة الدراسة في مستوى الرضا الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة). حيث أن مستوى الدلالة لقيمة (F) تساوي: (0.172)، (0.522)، (0.169)، (0.463) على التوالي وكلها أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤشر إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية. ويعزى السبب إلى أن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام تراوحت جميع مؤشرات بين متوسط ومرتفع باستثناء مؤشر فرص الترقية الذي سجل درجة رضا منخفضة، أي أن هناك توافقا في آراء عينة الدراسة على اختلاف متغيراتهم الشخصية. وهو ما يبين عدم تأثير هذه المتغيرات (الشخصية) على مستوى رضاهم الوظيفي.

تقود هذه النتيجة إلى رفض الفرضية الصفرية الرابعة التي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، والخبرة)". وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تفضي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α=0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة المبحوثة تعزى للمتغيرات الشخصية.

هـ- النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (α=0.05) لتطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المبحوثة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ القيادة الديمقراطية (التفويض، المشاركة، والعلاقات الانسانية) في مستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وهو ما يوضحه الجدول رقم (10):

جدول رقم (10): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ القيادة الديمقراطية (مجتمعة) على الرضا الوظيفي

المصدر	مجموع المربعات	درجة الحرية (dt)	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (SIG)	معامل التحديد (R ²)	معامل الارتباط (R)
الانحدار	0.607	3	0.202	0.647	0.588	0.034	0.183
الخطأ	17.507	56	0.313	-	-	-	-
المجموع	18.114	59	-	-	-	-	-

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول (10) أن قيمة مستوى الدلالة $SIG = 0.588$ وهي أكبر من مستوى المعنوية (0.05) أي أنه لا يوجد تأثير لهذه المتغيرات المجتمعة مع بعض (التفويض، المشاركة، والعلاقات الانسانية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، وكذلك بالنظر إلى قيمة معامل الارتباط " بيرسون" ($R=0.183$) يتضح أنه لا توجد علاقة ارتباط بين مبادئ القيادة الديمقراطية (مجتمعة) والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المبحوثة. ويبين الجدول رقم (11) مدى تأثير تطبيق كل مبدأ من مبادئ القيادة الديمقراطية على مدى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة المبحوثة: وقبل البدء في اختبار تحليل الانحدار تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث بلغت SIG القيمة (0.200) وهي أكبر من 5% مستوى المعنوية. ما يدل أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول رقم (11): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتأثير مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة Beta	قيمة t	مستوى الدلالة
التفويض	الرضا الوظيفي	0.205	1.269	0.210
المشاركة	الرضا الوظيفي	0.126	0.651	0.518
العلاقات الانسانية	الرضا الوظيفي	-0.191	-0.872	0.387

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نتائج SPSS * دال عند مستوى دلالة (0.05)

يتضح من الجدول رقم (11) أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لكل من مبدأ التفويض والمشاركة ومبدأ العلاقات الانسانية على الرضا الوظيفي للعاملين بهذه المؤسسة، وذلك بالنظر إلى أن جميع قيم "t" أقل من القيمة 2 وكذلك جميع مستويات الدلالة غير دالة وهو ما يفضي إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جميع مبادئ القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي. أي أن هذه المبادئ لا تساهم كلها في تحقيق الرضا الوظيفي، أي هذا المستوى من الرضا الوظيفي لا يعود إلى نمط القيادة المطبق (الديمقراطي) وبالتالي هناك عوامل أخرى قد أثرت على وجود درجة رضا متوسطة بالمؤسسة تعزى لعوامل أخرى قد تكون متعلقة بمحددات الرضا الوظيفي ذاتها مثل (الأجر، فرص الترقية، الدورات التدريبية، نمط الإشراف، ظروف العمل الفيزيكية...الخ).

إن هذه النتائج تفضي إلى رفض الفرضية الخامسة والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$) لتطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة". وبالتالي قبول الفرضية البديلة التي تنص على أن تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية لا يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة.

خاتمة:

كان هدف هذه الدراسة هو معرفة مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة ومعرفة المبدأ الأكثر تطبيقاً أو السائد في هذه المؤسسة، بالإضافة إلى معرفة هل هذه المبادئ تختلف وبدلالة إحصائية لدى العاملين وفق متغيراتهم الشخصية، وهل يختلف مستوى الرضا الوظيفي وبدلالة إحصائية كذلك لدى العاملين وفق متغيري الجنس والمؤهل العلمي، ومعرفة مدى وجود أثر إحصائي لتلك المبادئ في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة المبحوثة، ولذلك فإن من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة موضحة في النقاط التالية:

- 1- تطبق في المؤسسة الوطنية للرخام بقالمة القيادة الديمقراطية (المبادئ مجتمعة) بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري (0.096). اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "الشقحاء" (2003) ودراسة "الحراشنة" (2008) ودراسة "بوقرة" (2008) ودراسة "سرحاني" (2008) ودراسة "عباس" (2012) ؛
- 2- إن المبدأ الأكثر ممارسةً في هذه المؤسسة هو مبدأ التفويض، إذ جاء تطبيقه بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.94) يليه مبدأ العلاقات الانسانية ثم المشاركة، وجاءت درجة ممارسة جميع المبادئ بدرجة مرتفعة. اتفقت النتيجة مع دراسة "بن حفيظ" (2013) واختلفت مع دراسة "الحراشنة" (2008) ودراسة "دريوش" (2012) ؛
- 3- إن المسؤول بالمؤسسة المبحوثة يضع في أولى اهتماماته جانب احترام وتقدير الآخرين، وهو ما عبّر عنه أفراد العينة في الفقرة رقم (21) إذ حصلت هذه العبارة على أعلى متوسط حسابي (4.28) في المحور ككل ؛
- 4- أفادت نتائج إجابات المبحوثين أن مستوى الرضا الوظيفي لديهم جاء بدرجة متوسطة وقد بلغ متوسط إجاباتهم (3.38) بانحراف معياري (0.071)، أي أن أفراد العينة لديهم رضا وظيفي في حدود المتوسط بمعنى أن هناك عوامل أخرى تؤثر في وجهات نظرهم والتي أدت إلى تأرجح مستوى رضاهم الوظيفي. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "الحراشنة" (2008) ودراسة "سرحاني" (2008) ؛
- 5- لقد عبّر أفراد العينة من خلال إجاباتهم بدرجة مرتفعة عن رضاهم الوظيفي فيما يخص مؤشر "جماعة العمل" بمتوسط حسابي (3.95)، وهو ما يدل أن المؤسسة المبحوثة تسود فيها علاقات إيجابية بين العاملين. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "سرحاني" (2008) ؛

- 6- أدلت النتائج أن مؤشر "فرص الترقية" قد عبّر عنه أفراد العينة بدرجة رضا منخفضة، وهو ما يدل أن المؤسسة لا توفر فرص جيدة للترقية أو أن هناك غياب لعامل العدالة أثناء اختيار الموظفين للتدريب الذي يؤهلهم للترقية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "سرحاني" (2008) ؛
- 7- عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير "الجنس". اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "الشقحاء" (2003) واختلفت مع دراسة "بوقرة" (2008) ؛
- 8- في حين أفادت النتائج بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ في مستوى تطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية تعزى لمتغير "المؤهل العلمي". اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "الشقحاء" (2003) ؛
- 9- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا الوظيفي لأفراد عينة الدراسة يعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة) ؛
- 10- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ لتطبيق مبادئ القيادة الديمقراطية على مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وهو ما يقودنا للقول بأن هناك عوامل أخرى تتحكم في مستوى الرضا الوظيفي لأفراد العينة بالمؤسسة المبحوثة. اختلفت هذه النتيجة مع دراسة "المحراشة" (2008) ودراسة "محمد وآخرون" (2002).

- التوصيات: في ظل النتائج المتوصل إليها؛ يمكن تقديم بعض التوصيات في النقاط التالية:

- 1- بالرغم من أن هذه الدراسة لم تصل إلى نتيجة تفيد بتأثير النمط القيادي الديمقراطي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؛ فهذا لا يعني أنها لا تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي بل هي تبقى من أهم النقاط الهامة التي توصي بها جميع الأبحاث والدراسات، وذلك من خلال توعية المسؤولين بأهمية الالتزام بمبادئ القيادة الديمقراطية لأن تأثيرها ضمني ولها من دور في كسب ولاء العاملين وتحقيق رضاهم وتحسين أدائهم، ويكون ذلك من خلال:
- تفويضهم قدرا من السلطة وفق مسؤولياتهم؛
 - منحهم فرصة اتخاذ القرار على الأقل في ما يخص العمل الذي يقومون به؛
 - إحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة وأنهم يعملون مع المسؤول وليس من أجله؛
 - الاهتمام بالعاملين ودراسة احتياجاتهم والعمل على تلبية قدر الإمكان... الخ.
- 2- تطوير مدونات رسمية داخل المؤسسات والإدارات العمومية والتربوية تتضمن أسس القيادة الديمقراطية، لتكون بمثابة مرجع للمسؤولين تمكنهم من التصرف مع المواقف المختلفة مع العاملين ؛

- 3- الاهتمام بجانب العدالة في التوزيع، خاصة فيما يتعلق بالأجور وفرص الترقية لأنهما يعتبران العاملان الأهم وذوي الأولوية في شعور الفرد برضاه عن العمل ؛
 - 4- البحث أكثر حول العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي والعمل على توفير ما هو إيجابية ونبد كل ما هو سلبي ولا يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ؛
 - 5- الاهتمام بجانب الحوافز المادية والمعنوية وربطها بأداء العاملين لأنها كذلك تعتبر عامل مهم للرضا الوظيفي ؛
 - 6- إتاحة فرص الإبداع والابتكار، وهذه النقطة تتضمن بعدين: الأول يعود لمبادئ القيادة الديمقراطية (التفويض) والثاني يعود لجانب الرضا الوظيفي (فالفرد الذي تمنحه فرصة التفكير والإبداع يكون أكثر رضا عن عمله) ؛
 - 7- تشجيع ودعم قنوات الاتصال والعلاقات الانسانية الإيجابية بين الرؤساء والعاملين معهم وبين العاملين ذاتهم.
 - 8- إجراء دراسات مشابهة تتضمن بعمق الاختلاف في وجهات النظر حول النمط القيادي المطبق، ودراسات تتناول أسباب تباين وجهات النظر في مستوى الرضا الوظيفي لكل فرد ؛
 - 9- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والمؤسسات الخاصة تتناول بصدق طبيعة العلاقة بين النمط القيادي الديمقراطي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين.
- قائمة المراجع (حسب الترتيب الأبجدي):

- 1- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010.
- 2- أمل محمد سرحان المخلافي، الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
- 3- هايل عبد المولى طشطوش، أساسيات في القيادة والإدارة، دار الكندي للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، ط1، 2008.
- 4- حسين مرضي الدوسري، الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج من وجهة نظر الموظفين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 5- محمود عبود الحراشنة، النمط القيادي الذي يمارسه مديرو المدارس وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 1 / 2008.
- 6- مخلص شياح علي الجميلي، تأثير بعض العوامل البيئية على السلوك القيادي، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية، 2008.

- 7- نبيلة بووذن، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليانند للدافعية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2006-2007.
- 8- نوال يونس محمد وآخرون، تأثير النمط القيادي في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على عينة من مديري التعليم العام في محافظة نينوى، مجلة التقني، المجلد 21، العدد 6، 2008.
- 9- نوال عبد الكريم الأشهب، أساسيات في القيادة والإدارة، دار أجدد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- 10- نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 11- سيف بن صالح الدلحي، أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، الطبعة الأولى، 2002.
- 12- عادل بن صالح الشقحاء، علاقة أنماط القيادة بمستوى الإبداع الإداري، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.
- 13- عالية ابراهيم محمد طحطوح، تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2012.
- 14- عواطف بوقرة، درجة تطبيق مديري الثانويات لمبادئ الإدارة الديمقراطية من وجهة نظر الأساتذة في ولاية المسيلة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وتسيير تربوي، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة باتنة، 2008.
- 15- علاء محمد سيد قديبل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2010.
- 16- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، 2012.
- 17- قاسم شاهين بريسم العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس، 2009.
- 18- رائدة هاني محمود العرايضة، مستوى القيادة الأخلاقية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في عمان وعلاقته بمستوى ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 19- شهرزاد لبصير، وضع العامل الجزائري في المؤسسات المخصصة، مجلة العلوم الانسانية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قسنطينة، الجزائر، المجلد 31، العدد 31، 2009.
- 20- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1994.
- 21- Laurent Volkoff, Leadership et Formation Des Managers, thèse de doctorat, Aix Marseille Université, 2013.