وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي

جـــامعة محمد الصـديق بن يحي –جيـــجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنـــوان

# أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين

## –دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية جيجل–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

شيماء قحام

منال قحام

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| | | | |
|---|---|---|---|
| الأستاذ سالمي سمير | أستاذ محاضر أ | جامعة جيجل | رئيسا |
| الأستاذة وداد عزيزي | أستاذ مساعدة أ | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| الأستاذة كرباش رحمة | أستاذ مساعد أ | جامعة جيجل | مناقشا |

السنة الجامعية: 2024/2023

وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي

جـــامعة محمد الصـديق بن يحي –جيـــجل–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنـــوان

# أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين

## – دراسة حالة مديرية الضرائب لولاية جيجل–

مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتين:

شيماء قحام

منال قحام

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

| | | | |
|---|---|---|---|
| الأستاذ سالمي سمير | أستاذ محاضرأ | جامعة جيجل | رئيسا |
| الأستاذة وداد عزيزي | أستاذ مساعد أ | جامعة جيجل | مشرفا ومقررا |
| الأستاذة كرباش رحمة | أستاذ مساعد أ | جامعة جيجل | مناقشا |

السنة الجامعية: 2024/2023

# الشكر والعرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

بداية أتقدم بالشكر الجزيل وأخلص الامتنان إلى المشرفة "عزيزي وداد" على دعمها العلمي وتوجيهاتها القيمة ومساعدتها لنا بنصائحها طيلة إنجاز هذا العمل.

وكذا نتوجه بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لموظفي مديرية الضرائب على المساعدات والتسهيلات التي قدموها لنا.

وفي الأخير نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث

جزاكم الله كل خير

## الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق محفوفا بالتسهيلات لكنني فعلتها فالحمد لله الذي يسر البدايات وبلغنا النهايات

أهدي هذا النجاح لنفسي الطموحة أولا، بدأت بطموح وانتهت بنجاح، ثم إلى كل من سعى معي لإتمام مسيرتي الجامعية

إلى الحبيب النائم تحت التراب، اعتدت على جميع الغائبين إلا غيابك، طاب حالك وجعلك الله في نعيم حتى يبعثون "**جدي**"

إلى ملاكي الطاهر وقوتي بعد الله داعمتي الأولى والأبدية "**أمـــي**" أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود

إلى داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي "**أبـــي**"

إلى ملائكة رزقني الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة الجميلة، إلى اللاتي غيرن مفاهيم الحب والصداقة

" **أخواتـي**"

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة ما قبل الأخيرة إلى من كانوا خلال السنين العجاف سحابا ممطرا، أنا ممتنة

إلى الأيادي التي تمد لي العون وراهنوا على نجاحي ويذكروني بمدى قوتي واستطاعتي "**عائلتي**"

أهديكم جميعا هذا العمل المتواضع وثمرة جهدي، والله ولي التوفيق

**ملخص الدراسة**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى السلوك القيادي والتوافق المهني السائد في مديرية الضرائب لولاية جيجل من وجهة نظر العاملين فيها، وكذلك التعرف على ما إذا كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب بولاية جيجل، حيث تكونت العينة من 53 موظف تم اختيارها وفق أسلوب العينة العشوائية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، والتي تم معالجتها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS.**

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى السلوك القيادي كان مرتفع، في حين أن مستوى التوافق المهني كان متوسط في مديرية الضرائب لولاية جيجل، كما أن كل بعد من أبعاد السلوك القيادي (الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية) قد جاءت بمستويات مرتفعة من الإدراك لدى أفراد عينة الدراسة، وأظهرت الدراسة من خلال الاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد السلوك القيادي مجتمعة على التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب لولاية جيجل .

**الكلمات المفتاحية:** السلوك القيادي، التوافق المهني، الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية.

**Abstract:**

This study aimed to investigate the level of leadership behaviour and occupational adjustment prevalent in the Directorate of Taxes in Jijel Province from the perspective of its employees. It also sought to determine whether there is a statistically significant effect of the dimensions of leadership behaviour on the occupational adjustment of employees. The sample consisted of 53 employees selected using a random sampling method. A questionnaire was utilized as a data collection tool, and the data were processed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The results showed that the level of leadership behaviour was high, while the level of occupational adjustment was moderate in the Directorate of Taxes in Jijel Province. Additionally, each dimension of leadership behaviour, which includes personality, emotional intelligence, perception, and motivation, was perceived at high levels by the study sample. The study, relying on the multiple regression model, demonstrated a statistically significant effect of the dimensions of leadership behaviour on the occupational adjustment of employees in the Directorate of Taxes in Jijel Province.

**Key words:** Leadership behaviour, occupational adjustment, personality, emotional intelligence, perception, motivation.

| الموضوع | الصفحة |
|---|---|
| الشكر والعرفان | I |
| الإهداء | II |
| الملخص | III |
| فهرس المحتويات | VI–IV |
| قائمة الجداول | VIII–VII |
| قائمة الأشكال | IX |
| قائمة الملاحق | X |
| **مقدمة** | أ – ج |
| **الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة** | |
| **تمهيد** | 6 |
| **المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك القيادي والتوافق المهني للعاملين** | 31–7 |
| **المطلب الأول:** الإطار النظري للسلوك القيادي | 22–7 |
| **المطلب الثاني:** الإطار النظري للتوافق المهني للعاملين | 28–23 |
| **المطلب الثالث:** أثر أبعاد السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين | 31–29 |
| **المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك القيادي والتوافق المهني للعاملين** | 51–31 |
| **المطلب الأول:** الدراسات السابقة للسلوك القيادي | 39–31 |
| **المطلب الثاني:** الدراسات السابقة للتوافق المهني للعاملين | 48–39 |
| **المطلب الثالث:** الدراسات السابقة حول علاقة السلوك القيادي بالتوافق المهني للعاملين | 48 |

| | |
|---|---|
| **المطلب الرابع:** التعقيب على الدراسات السابقة | 51-48 |
| **الخلاصة** | 52 |
| **الفصل الثاني: الدراسة الميدانية** | |
| **تمهيد** | 53 |
| **المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية جيجل** | 62-54 |
| **المطلب الأول:** نشأة وتعريف مديرية الضرائب لولاية جيجل | 55-54 |
| **المطلب الثاني:** أهداف مديرية الضرائب لولاية جيجل | 56-55 |
| **المطلب الثالث:** الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية جيجل | 62-56 |
| **المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية** | 73-62 |
| **المطلب الأول:** مجتمع وعينة الدراسة | 63-62 |
| **المطلب الثاني:** تصميم أداة الدراسة | 65-63 |
| **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة | 66-65 |
| **المطلب الرابع:** اختبار صدق وثبات أداة الدراسة | 73-66 |
| **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية** | 94-73 |
| **المطلب الأول:** عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة | 79-73 |
| **المطلب الثاني:** عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير السلوك القيادي | 84-80 |
| **المطلب الثالث:** عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير التوافق المهني للعاملين | 86-85 |
| **المطلب الرابع:** اختبار فرضيات الدراسة | 94-86 |
| **الخلاصة** | 95 |
| **الخاتمة** | 99-96 |

| | |
|---|---|
| قائمة المراجع | 109-100 |
| الملاحق | |

## قائمة الجداول


| رقم الجدول | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | اختبار عينة الدراسة | 63 |
| 02 | مقياس ليكارث الخماسي | 64 |
| 03 | جدول التوزيع لمقياس ليكارث الخماسي | 65 |
| 04 | صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الشخصية | 67 |
| 05 | صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الذكاء العاطفي | 68 |
| 06 | صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإدراك | 69 |
| 07 | صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الدافعية | 70 |
| 08 | صدق الاتساق الداخلي لمحور السلوك القيادي | 70 |
| 09 | صدق الاتساق الداخلي لمحور التوافق المهني للعاملين | 71 |
| 10 | صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة | 72 |
| 11 | معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة | 73 |
| 12 | توزيع الأفراد حسب الجنس | 73 |
| 13 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 75 |
| 14 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 76 |
| 15 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 77 |
| 16 | توزيع أفراد العينة حسب الراتب | 79 |
| 17 | المتوسط الحسابي والانحراف ا لمعياري لعبارات بعد الشخصية | 80 |

| | | |
|---|---|---|
| 18 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الذكاء العاطفي | 81 |
| 19 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإدراك | 82 |
| 20 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الدافعية | 84 |
| 21 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التوافق المهني | 85 |
| 22 | قاعدة القرار لاختبار الفرضيات | 86 |
| 23 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى | 87 |
| 24 | نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية | 88 |
| 25 | نتائج اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع | 89 |
| 26 | نتائج اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة | 89 |
| 27 | اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح | 90 |
| 28 | اختبار التوزيع الطبيعي (معاملات الالتواء والتفلطح) | 91 |
| 29 | اختبار معنوية نموذج الانحدار | 92 |
| 30 | اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفق نموذج الانحدار المتعدد | 92 |

## قائمة الأشكال


| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | نموذج الدراسة | ب |
| 02 | توزيع أفراد العينة حسب الجنس | 57 |
| 03 | توزيع أفراد العينة حسب العمر | 74 |
| 04 | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 75 |
| 05 | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 76 |
| 06 | توزيع أفراد العينة حسب الراتب | 78 |
| 07 | الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية جيجل | 79 |

## قائمة الملاحق


| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | استبانة الدراسة قبل التحكيم | XV-XI |
| 02 | قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبانة | XVI |
| 03 | استبانة الدراسة بعد التحكيم | XX-XVII |
| 04 | الصدق البنائي لأداة الدراسة | XXVI-XXI |
| 05 | نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ | XXVII-XXVI |
| 06 | نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفي | XXVIII-XXVII |
| 07 | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد حول السلوك القيادي | XXIX-XXVIII |
| 08 | نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التوافق المهني للعاملين | XXX |
| 09 | نتائج اختبار الفرضيات | XXXIV-XXX |

## مقدمة

تشهد بيئة الأعمال تغيرات مستمرة وسريعة في مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، ما جعل المنظمات تتنافس فيما بينها لتحقيق الريادة، وحتى تحقق ذلك لابد عليها أن تسعى إلى تبني استراتيجيات لمواجهة جميع هذه التغيرات والتحديات المصاحبة لها. ويبقى نجاح هذه المنظمات مرهون بمدى فعالية وكفاءة استغلال مواردها البشرية وتوجيهها، باعتبارها الركيزة والدعامة الأساسية لها. ويكون الاستغلال الأمثل للمورد البشري بالاستثمار فيه، وهذا لا يكون إلا بدراسة سلوكه وفهمه والتنبؤ به، ومن ثم ضبطه وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة، ولهذا الغرض تحتاج هذه الأخيرة إلى قادة متميزين وفاعلين.

وفي هذا السياق يعتبر السلوك القيادي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام العديد من المفكرين والباحثين ومن أكثرها تعقيدا فالسلوك القيادي يشير إلى السمات والخصائص التي تجعل البعض من العاملين فعالين كقادة، أي أنهم يستخدمون سلوكياتهم لمساعدتهم في توجيه عمل فريقهم وتوجيهه والتأثير فيه، فهناك العديد من الخصائص التي تعزز السلوك القيادي، ولكن هناك استراتيجيات وأفعال يمكن للقادة العمل على تطويرها من أجل تحسين سلوكهم وزيادة فعاليتهم. وعليه تسعى المنظمة للبحث عن مدى توافر السلوكيات القيادية لتعمل على تنميتها لضمان استقرار القوى العاملة بها ، وعليه تسعى المنظمات إلى تنمية هذه العلاقة لضمان استمرار القوى العاملة بها، كما تسعى إلى تنمية روح المبادأة والإبداع لديهم وإثارة دافعيتهم لبذل المزيد من الجهود كي تضمن تحقيق توافقهم المهني.

ولا شك أن مجال العمل يعد من أهم المجالات التي ينبغي أن يحقق فيها الفرد أكبر قدر من التوافق، فالفرد المتوافق هو الشخص الذي يسير سلوكه وعواطفه وأفكاره، أما التوافق المهني فيمثل العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية، وتكمن أهميته في قدرة الفرد على التكيف مع المتغيرات المختلفة حوله والحفاظ على توازنه الانفعالي، وقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة من خلال التعرف على أسبابها ومحاولة إيجاد حلول لها والتغلب عليها لأجل تحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال الحديثة.

### إشكالية الدراسة

في إطار التحديات البيئية التي تشهدها المنظمات عامة ومديرية الضرائب خاصة، أصبح من الضروري عليها التركيز على تنمية مواردها البشرية، لأنها تمثل العنصر الأهم في تعزيز كفاءتها

وفعاليتها، انطلاقا من البحث عن مدى توافر السلوكيات القيادية لدى هذه الموارد مع العمل على ضمان توافقها المهني. وضمن هذا السياق نطرح الإشكالية التالية:

**ما هو أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب بولاية جيجل ؟**

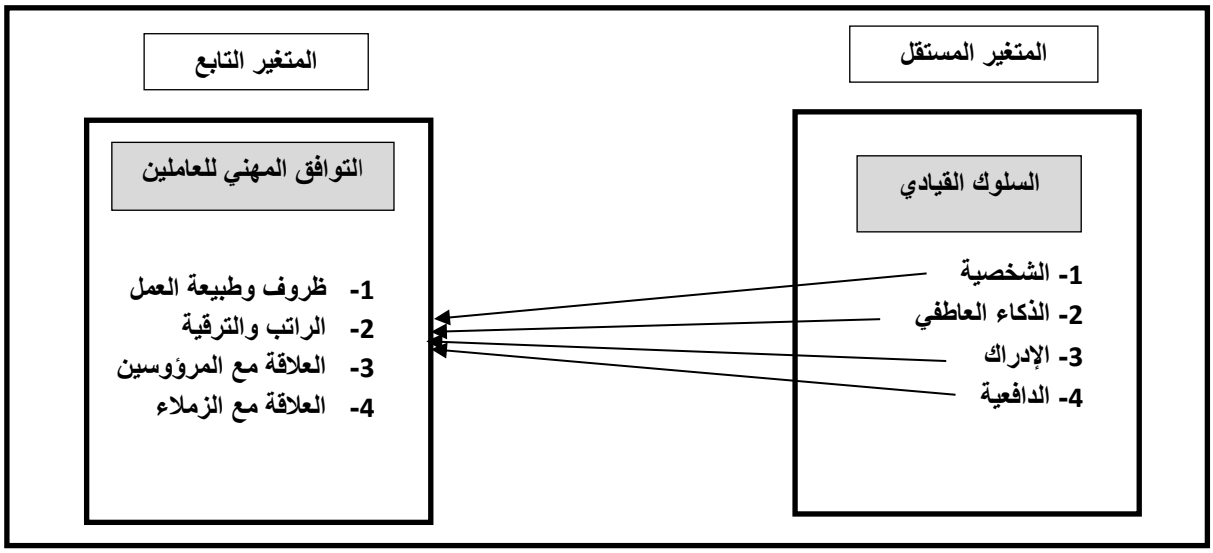
وللإجابة على هذه الإشكالية تم طرح الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى السلوك القيادي السائد بمديرية الضرائب من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما هو مستوى التوافق المهني بمديرية الضرائب من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما أثر أبعاد السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب بولاية جيجل

**نموذج الدراسة:**

تم إنجاز نموذج الدراسة الذي يضم المتغيرات المكونة للدراسة وإعطاء تصور حول العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين المتغير المستقل (السلوك القيادي) بأبعاده والمتغير التابع (التوافق المهني للعاملين)، كما هو موضح في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة




**المصدر**: من إعداد الطالبتين تطويرا لعدة دراسات

**فرضيات الدراسة:**

بناء على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، تم صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الرئيسة الأولى:** يوجد مستوى مرتفع من السلوك القيادي في مديرية الضرائب لولاية جيجل من وجهة نظر العاملين بها.
- **الفرضية الرئيسة الثانية:** يوجد مستوى مرتفع من التوافق المهني في مديرية الضرائب لولاية جيجل من وجهة نظر العاملين بها.
- **الفرضية الرئيسة الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ للسلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.

وتتفرع عن الفرضية الرئيسية الثالثة الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الشخصية على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الذكاء العاطفي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الإدراك على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الدافعية على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مستوى السلوك القيادي السائد في مديرية الضرائب بولاية جيجل من وجهة نظر العاملين فيها.

- التعرف على مستوى التوافق المهني السائد في مديرية الضرائب بولاية جيجل من وجهة نظر العاملين فيها.
- التعرف على أثر أبعاد السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب بولاية جيجل.
- تقديم مجموعة من التوصيات من أجل تحسين مستوى السلوك القيادي والتوافق المهني لدى العاملين في المديرية محل الدراسة.
- فتح آفاق جديدة للبحث العلمي قد تساعد باحثين آخرين في المستقبل.

**أهمية الدراسة**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموارد البشرية في المنظمة كقياديين أو كمرؤوسين، كما أنها تعالج موضوع مهم يربط بين متغيرين مهمين للمنظمة ألا وهما السلوك القيادي والتوافق المهني للعاملين، لما لهما من دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة، كما قمنا بمعالجة العلاقة بين المتغيرين بطريقة تختلف عن الدراسات السابقة المعتمد عليها في دراستنا، بالإضافة إلى ذلك نتوقع من هذه الدراسة التوصل إلى إضافات علمية من خلال تسليط الضوء على أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.

**أسباب اختيار الموضوع**

- حداثة موضوع الدراسة.
- قلة الدراسات التي تربط بين المتغيرين.
- يتماشى الموضوع مع مجال التخصص (إدارة الموارد البشرية).
- الرغبة في التعرف على مستوى السلوك القيادي والتوافق المهني بمديرية الضرائب لولاية جيجل.

**حدود الدراسة:**

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** استهدفت هذه الدراسة الوقوف على أثر السلوك القيادي من خلال أبعاده (الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية) على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة بمديرية الضرائب لولاية جيجل.

- **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني للموسم الدراسي من سنة 2023-2024.

- **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة من موظفي مديرية الضرائب لولاية جيجل، حيث تم جمع البيانات باستخدام استبانة وزعت على 70 موظفا إلا أنه تم استرجاع 53 استبانة.

**منهج الدراسة:**

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية ومنه يمكن اعتبار المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، وبغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد في الجانب الميداني على منهج دراسة حالة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على الاستبانة كمصدر أولي للحصول على البيانات والمعلومات عن متغيرات الدراسة.

**هيكل الدراسة:**

قصد الإلمام بأهم الجوانب الرئيسية وقصد الإجابة على التساؤلات الواردة في الإشكالية ولاختبار الفرضيات التي بنيت عليها الدراسة والوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، اعتمادا على طريقة **(IMRAD)** التي تعطي أهمية أكبر للجانب التطبيقي للبحث مقارنة بالجانب النظري، حيث سيتناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة ويضم الأدبيات النظرية للسلوك القيادي والتوافق المهني كمبحث الأول والأدبيات التطبيقية للدراسة كمبحث ثاني، وأما الفصل الثاني فيخص الدراسة الميدانية، والذي قسم إلى ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول تقديم لمديرية الضرائب لولاية جيجل، يليها المبحث الثاني الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، وأخيرا تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

**صعوبات الدراسة:**

- صعوبة راجعة إلى حداثة موضوع البحث؛
- قلة إن لم نقل ندرة الدراسات السابقة التي تجمع بين المتغيرين؛
- قلة الكتب والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة.

تمهيد

يعتبر السلوك القيادي في بيئة الأعمال الحديثة من العوامل الأساسية لتحقيق النجاح والاستدامة للمنظمات، فهو بمثابة العمود الفقري لأي منظمة، فهو يحدد وبشكل كبير طبيعة ثقافتها وأدائها، ويساهم في تحقيق أهدافها من خلال توجيه الفريق وتعزيز الروح الجماعية والتعاون بين الأفراد، كما يعمل القائد الفعال على تحفيز وإلهام الفريق ودعم وتطوير مهاراته وقدراته مما يساهم في بناء قاعدة من العاملين المؤهلين الذين يطمحون لتحقيق التوافق المهني، ويعد هذا الأخير عنصرا أساسيا في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة، إذ يؤثر بشكل كبير على أداء العاملين ويعزز الانسجام بينهم ويبني علاقات تعاونية قائمة على الثقة والاحترام، فالفرد العامل يطمح إلى إيجاد الانسجام مع بيئة عمله وثقافة المؤسسة التي يعمل فيها، الذي يضمن له الرضا والراحة النفسية مما ينعكس إيجابا على مستوى إنتاجيته وأداء مهامه بفاعلية.

وعليه وللأهمية البالغة لكل من السلوك القيادي والتوافق المهني، سنحاول في هذا الفصل تقديم الأدبيات النظرية والتطبيقية من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك القيادي والتوافق المهني للعاملين

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك القيادي والتوافق المهني للعاملين

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للسلوك القيادي والتوافق المهني للعاملين

يعتبر موضوع السلوك القيادي من المواضيع التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمنظرين في مختلف المجالات، خاصة أن المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية تهتم بدراسة سلوكيات القادة لما تتوقعه منهم، خاصة فيما يتعلق بمساعدة العاملين في تحقيق التوافق المهني. ومن هذا المنطلق خصصنا هذا المبحث للحديث عن أهم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالسلوك القيادي والتوافق المهني، مع الإشارة إلى طبيعة العلاقة بينهما.

### المطلب الأول: الإطار النظري للسلوك القيادي

تعتبر القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في أداء العاملين ورضاهم الوظيفي، كما تعتبر حلقة الوصل بينهم وبين خطط المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المتوقعة، وتعكس التعاريف المتعددة للسلوك القيادي التنوع في طبيعة القيادة وتأثيراتها المتعددة على الفرد والجماعة والتنظيم.

**أولا: تعريف السلوك القيادي**

قبل التطرق إلى تعريف السلوك القيادي يجدر بنا أولا أن نعرف السلوك والقيادة.

- عرف السلوك على أنه : السلوك عبارة عن "النشاط الذي يعبر عنه الفرد من خلال علاقاته بمن حوله والسلوك له قواعد طبيعية و مادية مبرمجة طبقا للخريطة الوراثية المرسومة لكل فرد وفقا للترتيب الوراثي البيولوجي وصولا إلى هندسة الجينات"(هاني، 2009).
- و عرف السلوك كذلك بانه : يعتبر السلوك "مادة البحث الأساسية في علم النفس، وهو يشير إلى فعل أو نشاط يقوم الفرد، أو استجابة لمثيرات معينة"(أشرف ، 2009).

أما القيادة فتعرف كما يلي:

- تعريف **ليكرت (Likert)** : يعرف القيادة بأنها " المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهداف مشتركة"(عبد الله، 2009).
- تعريف **فيفنر وبرسثوس (Fiffner & Presthus)**: عرفا القيادة بأنها " فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة، والقيادة تتعلق أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية" (زغدودي، 2019).

وعليه يمكننا تقديم مجموعة من التعاريف للسلوك القيادي تختلف باختلاف زوايا نظر الباحثين والمنظرين، نذكر منها ما يلي:

- **تعريف ساشكين (Sashkin)**: يعرف السلوك القيادي على أنه "السلوك التنظيمي الذي يعنى بالكيفية التي يستطيع بها القائد مساعدة المؤسسة على التكيف بفاعلية أكبر وتحقيق أهدافها، وجعل أعضائها يعملون معا في حين يحتفظون بمجموعة من القيم والمعتقدات"(صلاح الدين و معاذ، 2018).

- **تعريف فيدلر (Fiedler):** يشير السلوك القيادي إلى "الأعمال المحددة التي يقوم بها القائد في سياق توجيه وتنسيق عمل مرؤوسيه، وقد يتضمن هذا أعمال مثل بناء علاقات العمل، والثناء عليهم وإظهار التقدير لمصلحتهم ومشاعرهم"(رؤى، 2019).
- تعريف **(Malik):** يعرف السلوك القيادي على "أنه سلسلة من المواقف والخصائص والمهارات التي يستخدمها المدير في حالات مختلفة وفقا للقيم الفردية والتنظيمية واستخدام المديرين سلوكيات مختلفة في حالات مختلفة مع مختلف المرؤوسين لتحفيزهم للأداء بأقصى إمكانياتهم"(Malik, 2013).
- **تعريف أحمد عبد الأمير ناصر:** يعرف السلوك القيادي على أنه "السلوك المرتبط بممارسة السلطة، حيث يتم قياس فعالية السلوك القيادي في المنظمة بناء على قدرة القائد في التأثير على الآخرين من خلال حل المشكلات وتحقيق الأهداف. ويعتبر السلوك القيادي محورا رئيسيا في العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، والتي تؤثر بدورها تأثيرا مباشرا على الإنتاجية كهدف أساسي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه بأعلى كفاءة" (أحمد ، علي، و أحمد، 2022).
- **تعريف آلاء علياء وآخرون:** يشير السلوك القيادي إلى "تصرفات وسلوكيات القائد اتجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة بهذا الموقف"(ميروح، 2010).

من التعاريف السابقة نستنتج أن السلوك القيادي هو جملة الأعمال والتصرفات التي يقوم بها القائد، وذلك في إطار توجيهه للأفراد العاملين، ومنه يمكن القول بأن القائد يؤثر وبشكل مباشر في سلوك الجماعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

**ثانيا: أنماط السلوك القيادي**

يعبر النمط القيادي إلى مجموع من السمات والمهارات التي يسلكها أو يتصف بها القائد. ومن أبرز النماذج التي ظهرت هي دراسة جامعة **(ايوا)**، والتي حددت ثلاثة أنماط للسلوك القيادي: النمط الاستبدادي، النمط الديمقراطي، نمط عدم التدخل)، بينما حددت دراسة **(Shmidt & Tannenbaum)** سبعة أنماط للسلوك القيادي في ضوء اهتمامها بالرئاسة والمرؤوسين، أما **(Likert)** فقد قدم أربعة أنماط للسوك القيادي (المتسلط الاستقلالي، المتسلط العادل، الديمقراطي الاستشاري، الإدارة الجماعية)، في حين صنفت دراسات **(Ohio & Michigan)** السلوك القيادي على أساس بعدين هما: الاهتمام بالعاملين، الاهتمام بالعمل. أما نموذج **(Blake &Motton)** فحدد خمسة أنماط هي: النمط اللامبالي، النمط المتشدد، نمط النادي الاجتماعي، نمط منتصف الطريق ، نمط إدارة الفريق (طالب و سوسن، 2008).

وباستعراض الأدب الإداري وجد أن أبرز تصنيف لأنماط السلوك القيادي من صنفها إلى ثلاث أنماط رئيسية هي: النمط الديمقراطي، النمط السلطوي (التسلطي)، النمط الترسلي الحر (الفوضوي). ويمكن إيجازها على النحو التالي:

- **النمط الديموقراطي:**

تعني الديموقراطية سلطة الشعب أو حكم الشعب وفي ظل هذا النمط تقوم الجماعة باختيار قائدها، ويتم بناء علاقات ايجابية وطيبة بين القائد ومرؤوسيه، بحيث يقوم العاملون بمناقشة المشكلات ومشاركة القائد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وفي هذا النمط يستمد القائد سلطته من مرؤوسيه والعاملين معه، ويقوم بتشجيعهم ويبني ثقة متبادلة معهم. ويفوض القائد سلطاته في هذا النمط إلى مرؤوسيه ويشجعهم على تحمل المسؤولية ولا يفرض أو يملي عليهم قرارات وإنما تتخذ القرارات بالأغلبية. ويعد هذا النمط الأمثل في إدارة وتوجيه المنظمات، فاستخدام هذه النمط يحقق الانسجام والتفاهم والتعاون بين القائد ومرؤوسيه، كما يؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والاستقرار بالعمل، ويساهم في بناء رابطة قوية بين القائد والعاملين ويسمح للأفراد بالتطور والتقدم بالعمل، كما يحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي. أما ما يؤخذ على هذا النمط أن الاهتمام البالغ بالعاملين قد يؤثر سلباً على الإنتاجية، لأنه قد تغلب أهداف العاملين على أهداف المؤسسة وذلك يؤثر على المصلحة العامة، والفكر الإداري الحديث ينادي بإحداث توازن بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة (شحادة، 2008).

- **النمط السلطوي(التسلطي):**

يتبع هذا النمط أسلوب الاستبداد بالرأي والتعصب وإصدار الأوامر والتعليمات والتدخل في تفاصيل أعمال المرؤوسين وفرض السيطرة عليهم، وحظر كافة الصلاحيات في يد القائد، ويمتنع عن تفويض سلطة اتخاذ القرار لمرؤوسيه، ويفرض عليهم ما يكلفون به من أعمال، ويتدخل في أعمالهم، ويتوقع منهم الطاعة التامة وتنفيذ الأوامر والتعليمات التي يصدرها كما يقوم بتحديد العلاقات السائدة بين الأفراد، بعبارة أخرى هذه القيادة على استبداد بالرأي والتعصب الأعمى ويشغل القائد نفسه بكل كبيرة وصغيرة، وفي هذا النمط من القيادة يسعى أفراد الجماعة إلى التقرب من القائد والتمسك به أكثر مما يسعون لتقرب من بعضهم البعض لذلك تنعدم الروح المعنوية، وينحصر دور الأفراد في إتباع الأوامر والتوجيهات الصادرة من القائد دون وجود التعاون والتشاور بينهم(مؤيد ح.، 2020).

- **النمط الترسلي الحر (الفوضوي):** (حسين ، 2010)

في هذا النمط من القيادة تتصرف الجماعة معتمدة على نفسها، فهي غير موجهة. وتركز القيادة الحرة اهتمامها على حرية العامل في أداء العمل والتصرف والحركة والأداء، وممارسة النشاط، وتحديد المهام، وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل، وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد الرسمي المعين في ذلك، وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية. وفي ظل هذا النموذج يتجه القائد إلى تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق، ويميل إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة وغير محددة . فتفويض السلطة يتم على أوسع نطاق لأنه يعطى مرؤوسيه المزيد من الحرية والاستقلالية في ممارسة أعمالهم.

ويتبع القائد في هذا النمط سياسة الباب المفتوح في الاتصالات . فالقائد الذي يتبع أسلوب القيادة الحرة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجدياً، إلا إذا جعل بابه مفتوحاً لمرؤوسيه، وسهل لهم سبل الاتصال به لتوضيح الآراء والأفكار التي يلتبس عليهم أمرها. كما ويختلف أسلوب القائد في الإدارة من وقت لآخر، فهو لا يتبع بصفة مستمرة الأسلوب الأوتوقراطي أو المشاركة، فقد يكون أو أوتوقراطياً في بعض الأحيان، أبوياً وأخاً أكبر في تعامله مع الآخرين أحياناً أخرى، مما يعنى أن الظروف قد تملى أسلوباً قيادياً قد يكون ملائماً مع الموقف.

ويؤخذ على هذا النمط أن أسلوبه غير مجد في التطبيق العملي. لكونه أساساً قائم على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم. كما يترتب على هذا النمط تفكك الجماعة، طالما أن الروابط بين الأفراد قد انعدمت، وكذلك عدم تحقيق الأهداف التنظيمية. أما بعض الكتاب فيرون أن هذا النمط له وجود في التطبيق العلمي، وأنه يمكن أن يكون مجدياً في ظل مواقف وظروف معينة تقتضي تطبيقه.

**ثالثا: أبعاد السلوك القيادي**

لم يظهر اتفاق بين الباحثين بشأن عدد ونوع أبعاد السلوك القيادي، وقد جرت محاولات عدة لتحديد هذه الأبعاد، فقد قام مركز بحوث القيادة الجماعية في جامعة **Michigan** بوضع برنامج كان هدفه تحديد أبعاد السلوك القيادي فمثلا اعتمد**Katz & Kahn** أربعة أبعاد هي: قدرة المشرف على لعب أدوار مختلفة، درجة تفويض الصلاحية، الاتجاه نحو العاملين ، مقدار تماسك الجماعة) أما الدراسات التي قام بها مكتب الأبحاث التابع لجامعة **أوهايو** قد توصل إلى تحديد تسعة أبعاد وهي: المبادأة، العضوية، التمثيل، التكامل، التنظيم، التسلط، الاتصالات، التقدير، الإنتاج)، كما أن البعض الآخر يتعامل مع الأنماط والسلوكيات على أنها مصطلح واحد. ولقد ارتأينا بدل التركيز على هذه الأبعاد لاستنتاج السلوك القيادي أن نركز على العناصر التي تحدد السلوك القيادي وهي: الشخصية، الدافعية، الفروق الفردية، الذكاء العاطفي، الإدراك (خالد و أحمد ، 2015).

**1 – الشخصية:**

**أ– تعريف الشخصية:**

- تعريف **أحمد محمد عبد الخالق:** الشخصية عبارة عن "نمط سلوكي مركب ثابت ودائم إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد لمجموعة من الوظائف والسمات والأجهزة المتفاعلة معا، والتي تضم القدرات العقلية، والوجدان أو الانفعال، أو النزوع أو الإرادة، وتركيب الجسم والوظائف الفيزيولوجية، والتي تحدد طريقة الفرد الخاصة في الاستجابة وأسلوبه الفريد في التوافق لبيئة"(قزوي، 2017).
- تعريف **إيزنك (Eysenk):** تشير الشخصية إلى ذلك "التنظيم الثابت والدائم نسبيا لخلق الفرد أو طباعه ومزاجه وعقله، وبنية جسمه والذي يحدد توافق الفرد مع بيئته بشكل يتميز به عن الآخرين" (خلفون، 2018).
- تعريف **ألبورت (Allport):**" هي التنظيم الديناميكي داخل الفرد لأجهزة النفس الجسمية التي تقرر الطابع الفريد للشخص في السلوك والتفكير يتميز بدرجة واضحة من القبول"(ربوحي، 2018).

**ب– أنواع الشخصية:**

هناك العديد من الأنواع، والتي تختلف حسب كل شخص، نذكر منها ما يلي(نوال ب.، 2021):

– **الشخصية العصبية:** وتتميز بسرعة التأثر والانفعال الظاهري، مما قد يؤدي إلى زيادة الحركة أو العنف الكلامي أو الفعلي، وتبرز هذه السمة من الشخصية عادة منذ الطفولة على أنها يمكن أن تبدأ في وقت الحق من الحداثة والمراهقة بسبب التجارب الحياتية النفسية أو المادية في الجسم كالمرض مثلا.

– **الشخصية العاطفية:** صاحب الشخصية يتعامل مع الغير ومع الحياة بعاطفته أكثر مما يتعامل بعقله، وفي حالة التضارب بينهما فإنه يغلب حكم العاطفة على العقل لذلك فإن أقواله وأفعاله تتسم بالمزاجية والاندفاع، كما أن صاحب الشخصية العاطفية شديد الحساسية ومرهف الشعور لما يجري حوله.

– **الشخصية السيكوباتية (المعادية للمجتمع):** إن مفهوم الضمير والخجل والحنان والشفقة مجرد كلمات لا معنى لها، وغالبا يملكون أداء فوق المتوسط فيخفون حقيقتهم ويمارسون عدوانيتهم بأشكال مختلفة، تنعدم لديهم المشاعر الإنسانية، عدم النضج الانفعالي والأنانية والغرور والقسوة.

– **الشخصية النرجسية:** هو شخص مغرور وشديد الإعجاب بنفسه شديد الاحتكار الآخرين، فهو لا يرى إلا نفسه ولا يسمع إلا صوته، ويعشق ذاته بجنون، ويستغل الآخرين لخدمة مصالحه الخاصة ثم ينكر جهودهم وفضلهم عليه في النهاية، ويبالغ في الأناقة والاهتمام بمظهره، ولا يهتم أبدا بالآخرين وليست لديه أي مشاعر نحوهم.

– **الشخصية المتقلبة:** هي الشخصية التي تنم عن ميل نحو التأرجح أو التناوب بين الاهتياج أو الهوس والاكتئاب، وتتصف بالتقلبات الفجائية بين حالتي الكآبة والمرح .

– **الشخصية المتكاملة:** هي التي تنطوي على اتساق في السمات، وتشكل من صفات تكمل الصفة الواحدة منها الأخرى، حيث يتمكن صاحبها من ممارسة السلوك الناجح والاقتصاد في المجهود، وتتضافر فيها مختلف العناصر بغية تحقيق الانسجام النفسي والوصول إلى التكامل في شتى مجالات الشعور والإرادة والنشاط الحركي والإدراكي.

**ج– أبعاد الشخصية :**

لدراسة أبعاد الشخصية اخترنا نموذج **السمات الخمسة الكبرى (Big Five):**

يهدف **نموذج السمات الخمسة الكبرى للشخصية إلى تقييم الشخصية بناء على خمسة عوامل هي:** العصبية، الانبساط، الطيبة أو المقبولية، الانفتاح على الخبرة، يقظة الضمير.

– **سمة العصبية:** هي مضاد الاستقرار العاطفي والذي يعبر عن القدرة على التنبؤ والاتساق في ردود الفعل العاطفية مع عدم وجود تغيرات سريعة في المزاج والعصبية في مستوى مزمن من عدم الاستقرار العاطفي وإمكانية التعرض للاضطراب النفسي، وتقاس عن طريق الأوجه التالية: القلق والتوتر، العدائية الغضب، الإزعاج، الاكتئاب، عدم الإقناع، الخجل، الاندفاع والمزاجية، الضعف وعدم الثقة في النفس.

– **سمة الانبساط:** وتعني توجيه اهتمامات وطاقات الفرد نحو العالم الخارجي للأفراد الآخرين والأشياء بدلاً من العالم الداخلي للتجربة الذاتية ، وتتميز هذه السمة بالتأثير الإيجابي والاجتماعي وتقيس الصفات والأوجه التالية: الاجتماعية، تأكيد الذات، النشاط، الطاقة، الانفعالات الايجابية، الحماس والدفء (ربيعة و نجاة، 2022).

– **سمة الطيبة أو المقبولية:** يشير هذا العامل إلى حالة انفعالية اجتماعية وتفكيرية تتسم بالثقة بالآخرين والصراحة والإخلاص وتجنب حب الظهور والمواجهة دون أن تعكس هذه الحالة تدني الثقة بالنفس واحترام الذات(جندي، 2016)، وذلك بطريقة تعاونية وغير أنانية عن طريق قياس الخصال والأوجه التالية: الثقة والمسامحة، الاستقامة، الإيثار، الامتثال، الحياء، التعاطف.

– **سمة الانفتاح على الخبرة:** ويقصد بها الميل إلى الانفتاح على التجارب الجمالية أو الثقافية أو الفكرية الجديدة، عن طريق قياس الأوجه والصفات التالية: الأفكار الفضولية، الخيال، الحس الجمالي والفني، الاهتمامات الواسعة، القيم غير التقليدية.

– **سمة يقظة الضمير:** تمثل الميل للتنظيم والمسؤولية والعمل الدؤوب عن طريق قياس الأوجه والخصال التالية: الكفاءة، الفعالية، النظام، الانضباط، اللطافة مع الحذر، ضبط الذات مع تجنب الكسل وعدم الاندفاع. (ربيعة و نجاة، 2022).

**2– بعد الدافعية**

**أ– تعريف الدافعية**

- **تعريف أحمد عبد العزيز:** يرى أن الدافعية هي الحالة الداخلية والظروف الخارجية التي تستثير سلوك الفرد وتوجهه ، وأنها لا تستثير سلوك الفرد وحسب بل كذلك توجهه نحو تحقيق أهدافه، ويعرفها على أنها "الرغبة الشعورية في شيء من الأشياء، وهذا ما يسمى أحيانا مطلبا"(نوال ا.، 2009).
- **تعريف جاج و بيرلنر** فيعرفانها: "الدافعية مفهوم يستخدم لوصف ما ينشط الفرد أو يستحثه أو يدفعه وما يوجه نشاطه"(جديدي، 2014).
- **تعريف آخر:** تعرف الدافعية على أنها: "القوة المحركة لسلوك الفرد للقيام بإصدار السلوك وكذلك الفروق في القوة وكثافة السلوك و للوصول إلى النتائج المرغوبة" (الكفاوين، 2019).

**ب– أنواع الدافعية**

من بين التصنيفات الأكثر شيوعا للدافعية التي تشكل السلوك الانساني نجد: (قوراري، 2014)

– **الدوافع الأولية:** هي الدوافع التي تنشأ من حاجات الجسم الخاصة بوظائفه البيولوجية، كالحاجة إلى الطعام، والماء وتجنب الحر والبرد والألم، فالفرد لا يتعلمها أو يكتسبها ولكنها موجودة بالفطرة، إنها عامة نجدها عند جميع الكائنات الحية البشرية والحيوانية على حد سواء، مثل: دافع الجوع، دافع العطش.

– **الدوافع الداخلية للفردية:** تمثل سعي الفرد نحو القيام بشيء معين لذاته، فهي دوافع تحقق الذات للشخص من خلال استجاباته المختلفة، كما أنها تقف وراء الانجازات المتميزة والإبداعات البشرية في الفكر والسلوك. ومن هذه الدوافع ما يلي: دافع الفضول، دافع الكفاءة، دافع الإنجاز.

– **الدوافع الخارجية الاجتماعية:** تنشأ نتيجة لعلاقة الفرد بالآخرين ومن ثم تدفعه للقيام بأفعال معينة إرضاء لهم للحصول على تقديرهم، أو تحقيق نفع مادي أو معوي ومنها: دافع الانتماء، دافع التنافس والسيطرة، دافع الاستقلال عن الآخرين.

**ج– أسس الدافعية**

من بين أسس الدافعية نجد:(سهل، 2009)

– **مبدأ الطاقة والنشاط:** تؤدي الدافعية إلى القيام بحركات جسمانية وذلك بمد عضلات الجسم بالطاقة، ويكون هذا النشاط بالاستثارة الجسمانية من البيئة الخارجية أو من داخل الكائن الحي.

– **مبدأ الفرضية:** تؤدي الدافعية إلى توجيه السلوك نحو الغرض أو الهدف.

– **مبدأ التوازن:** الكائن لديه استعداد للمحافظة بحياة عضوية ثابتة، فإذا تغير هذا الاتزان حاول الجسم استعادته.

– **مبدأ الحتمية:** كل أسلوب له أسباب، و هذه الأسباب موجودة في الدوافع منها ما هو فسيولوجي في أصله، ومنها ما هو مكتسب متعلم.

– **دافعية الإنجاز:** ينشأ دافع الإنجاز من حاجات مثل السعي وراء التفوق تحقيق الأهداف السامية أو النجاح في المهام الصعبة، وهذا الدافع ليس ضروريا بدرجة واضحة للاستمرار في الحياة.

**3– بعد الفروق الفردية**

**أ– تعريف الفروق الفردية**

تعرف الدافعية بأنها :" الانحرافات الفردية عن المتوسط المجموعة وقد يكون مدى هذه الفروق كبيرا وقد يكون صغيرا"(سليمان ، 1990).

و**تعرف** كذلك على أنها" الاختلافات في درجة وجود الصفة (جسمية أم نفسية) لدى الأفراد مقاسة بالدرجة المئوية إذا كان الهدف هو معرفة الفروق بين الأفراد وتحديد مستوى كل فرد في صيغة معينة ومقاسة بالدرجة المعيارية إذا كان الهدف هو معرفة الفروق داخل الفرد في أكثر من صفة (أحمد ش.، 2012).

كما **تعرف** بأنها" العلم الذي يدرس الفروق بين الافراد و بين الجماعات و داخل الفرد الواحد في السلوك والعمليات العقلية والعمليات الانفعالية لتحديد مداها والدلالة الاحصائية لذلك المدى ، وتفسيرها، وضبطها، والتنبؤ بمستقبلها ورسم الخطط للتعامل مع الافراد أو الجماعات بموجبها "(فاطمة و عبد السلام، 2017).

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الفروق الفردية هي عبارة عن الاختلافات بين الأفراد في صفة ما، ويمكن أن يكون هذا الاختلاف بدرجة كبيرة أو صغيرة.

**ب- أنواع الفروق الفردية:** (سليمان ، 1990)

يميز العلماء بين نوعين من الفروق: فروق في النوع، وفروق في الدرجة. فالفرق في النوع يوجد بين الصفات المختلفة، فاختلاف الطول عن الوزن فرق في نوع الصفة، ولهذا لا يمكن المقارنة بينهما لعدم وجود وحدة قياس مشتركة بين الصفتين، فالطول يقاس بالأمتار أو السنتيمترات، أما الوزن فيقاس بالكيلو جرام أو بالجرام، كذلك الحال في الصفات النفسية، فالفرق بين الذكاء والاتزان الانفعالي هو فرق في نوع الصفة، ولا يمكن المقارنة بين ذكاء فرد واتزان آخر، لأنه لا توجد وحدة قياس واحدة مشتركة.

والفروق بين الأفراد في أية صفة واحدة، هي فروق في الدرجة وليست في النوع. فالفرق بين الطويل والقصير هو فرق في الدرجة، ذلك لأنه توجد درجات متفاوتة من الطول والقصر، ويمكن المقارنة بينهما باستخدام مقياس واحد، كذلك الحال في سمة عقلية مثل الذكاء، الفرق بين العبقري وضعيف العقل فرق في الدرجة، وليس فرقا في النوع، لأنه توجد درجات متفاوتة بينهما، ولأنهما يقاسان بمقياس واحد، ولذلك كان التقسيم الثاني لبعض الصفات تقسيما غير علمي، لأنه قائم على تصور أن الفروق بين الأفراد في صفة الفروق في النوع، أو أنه يقوم على تصور أن الصفة المدروسة تمثل كميات منفصلة. والواقع أننا نستطيع تتبع أي صفة في درجاتها المختلفة عند الأفراد، أي نستطيع أن نتتبعها في مستوياتها المتدرجة والمختلفة من أدناها إلى أقصاها.

**ج- العوامل المؤثرة في الفروق الفردية**

تبين من خلال كتابات المتحدثين في هذا المجال إلى أن مدى الفروق الفردية يتأثر بعدد من العوامل هي كالتالي: (فاطمة و عبد السلام، 2017)

- **العمر الزمني:** يؤثر العمر الزمني على مدى الفروق الفردية، فيميل هذا المدى إلى الزيادة مع تزايد السن، وإن مدى الفروق الفردية ذو علاقة طردية مع الزيادة العمرية وتتضح الزيادة مع تزايد السن، وتصبح الفروق الفردية في الخصائص العقلية والانفعالية أكبر، ويصبح التباين في هذه الخصائص في مرحلتي المراهقة والشباب أكبر منه في مرحلة الطفولة .
- **مستوى الأداء:** تتأثر درجة الفروق الفردية تبعا لمستوى أداء الأفراد، فكلما أتسم السلوك نحو التعقيد أو التركيب ازدادت الفروق الفردية بين مستويات أداء الأفراد المختلفين.
- **الممارسة والخبرة:** تؤثر فترة الممارسة من حيث طول مدتها أو قصرها وكذلك حجم الخبرة على مدى الفروق الفردية، فيزيد هذا المدى بزيادة فترة الممارسة نظرا لاختلاف السمات أو الخصائص في بلوغها إلى مرحلة الثبات.
- **التدريب:** أوضحت نتائج جهود الباحثين إلى أن الفروق الفردية تزداد بنقل التدريب، إذ وجد أن معامل التباين يزداد عقب التدريب، ولذا يمكن القول أن الأفراد يكونون أكثر اختلافاً عقب فترة متساوية من التدريب عنه عند بدئه، ويرجع ذلك إلى الأثر التراكمي لخبرات الفرد الماضية التي جعلته ماهراً في أداء عمل أو نشاط معين، وبصفة عامة فإن الفروق الفردية تزداد دائما في الحالات التي يكون فيها التدريب متواصلا، وتصبح أكبر مما كانت بعد انقضاء فترة التدريب، وذلك لأن استجابة الفرد للتدريب وقدرته على الاستفادة منه تتوقف على تدريبه في الماضي (خبرة سابقة) ويكون أكثر استعداداً للإفادة من التعلم الإضافي فتصبح الفروق الفردية أكثر وضوحا.

**4- بعد الذكاء العاطفي**

**أ- تعريف الذكاء العاطفي**

- تعريف **جولمان (Goleman):** يعرف الذكاء العاطفي بأنه: "مجموعة من القدرات أو المهارات التي تفسر انفعالات الشخص في المواقف المختلفة. وتتضمن أربعة أبعاد رئيسة هي: معرفة العواطف والمشاعر الذاتية، وإدارة العواطف والمشاعر، ومعرفة مشاعر الآخرين، وإدارة العلاقات" (فاتن، 2023).

- تعريف **سالوفي و ماير (Mayer & Sallovey):** يعرفان الذكاء العاطفي بأنه:" قدرة الفرد على رصد مشاعره وانفعالاته الخاصة ومشاعر الآخرين وانفعالاتهم، وأن يميز الفرد بينهم وأن يستخدم هذه المعلومات في توجيه سلوكه وانفعالاته" (الشمري و راضي ، 2016).
- تعريف **سلامة حسين:** يعرف الذكاء العاطفي بأنه "قدرة الفرد في التعرف على الانفعالات لديه ولدى الآخرين، وتحديدها والقدرة على إظهار الاستجابات الملائمة إزاء المثيرات البيئية، فالذكاء العاطفي (الوجداني) يدور حول فهم الفرد ووعيه بمشاعره وانفعالاته والتحكم فيها وإدارتها، والوعي بمشاعر وانفعالات الآخرين والتعاطف والتفاعل معهم، وأنه قدرة مكتسبة ومتعلمة تنطوي على مهارات نوعية محددة يمكن تعلمها واكتسابها"(عزمي، 2010).

**ب- أبعاد الذكاء العاطفي**

هناك اختلافات وبدرجات بسيطة تدور بين الباحثين حين تناول مفهوم الذكاء العاطفي ومكوناته، فمنهم من أطلق عليها أبعاد الذكاء العاطفي، ومنهم من أطلق عليها مكونات، ومنه من ذكر أنها قدرات، إلا أنها بالأغلب تتفق على النقاط الرئيسية أو المكونات الأساسية للذكاء العاطفي. (الشمري و راضي ، 2016)

فالأبعاد الخمسة للذكاء العاطفي كما يراها **جولمان**، والتي يرى أنه يجب أن تتواجد في كل نشاط فردي وجماعي تشمل ما يلي:(مهدي، 2021)

- **الوعي الذاتي أو إدراك الذات:** ويراد به معرفة المرء لعواطفه الشخصية وإدراك تأثيراتها على الآخرين، واستخدام الحدس الباطني أي الشعور الغريزي في توجيه القرارات، وكذلك الدقة في التقييم الذاتي والثقة بالنفس والتحلي بحس البداهة والمبادأة وإدراك المشاعر حال حدوثها.

- **إدارة الذات:** وهي القدرة على تهدئة العواطف والانفعالات والتخلص من القلق الجامح وسرعة الإثارة والتهجم والسيطرة على الدوافع التخريبية، والعمل على إظهار الصدق والنزاهة والجدارة بالثقة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة، مع الحرص على الانجاز، والدافعية نحو تحسين الأداء لتلبية المعايير الداخلية للتميز، مع القدرة على اغتنام الفرص والتفاؤل برؤية الميزات في الأحداث. وتتمثل بالاعتماد على النفس والتكامل والراحة من الغموض وتوجيه النفس نحو هدف معين وإصدار الحكم بالتأني قبل القيام

بأي تصرف، إذ من يفتقد لهذه المقدرة يظل في حالة حراك مستمر مع الشعور بالكآبة. أما من يتمتعون بها فهم ينهضون من كبوات الحياة وتقلباتها بسرعة أكبر.

– **إدارة العلاقات الاجتماعية:** وتقوم على قيادة التغيير والإقناع والخبرة، والتأثير على الآخرين وتطويرهم أثناء إدارة الصراع مع إمكانية بناء الفريق وقيادته، وكذلك القدرة على معالجة عواطف وانفعالات الآخرين وتعزيز قدرات التخزين عبر التغذية المرتدة، مع إمكانية إنشاء وصون شبكة العلاقات والعمل الجماعي.

– **التعارف والوعي الاجتماعي:** أو يدعى أحيانا بالتقمص الوجداني وهو مقدرة أخرى تأسس على الوعي بالانفعالات، إنها مهارة إنسانية جوهرية بحق، فالأشخاص الذين يتمتعون بملكة التقمص الوجداني يكونون أكثر قدرة على التقاط الإشارات الاجتماعية التي تدل على أن هناك من يحتاج إليهم، كما أنهم يمتلكون الوعي التنظيمي وقراءة شبكة القرارات الحالية والسياسات على المستوى التنظيمي والعمل على تحقيق احتياجات الأتباع والزبائن والعملاء، هذه القدرات تجعلهم أكثر استعدادًا لأن يتولوا المهمات التي تتطلب الرعاية، مثل: مهنة التعليم والإدارة والتجارة.

– **تحفيز النفس أو الدافعية الذاتية:** وتعني توجيه العواطف في خدمة هدف ما وتحفيز النفس نحو التفوق والإبداع، كما تعني بأن هناك رغبة قوية لتحقيق إنجاز عال والتزام وظيفي عال، والقدرة على مجابهة الإخفاقات وحالات الفشل، مع القدرة على التحكم في الانفعالات، بمعنى تأجيل إشباع الدوافع المكبوتة، وهذا أساس مهم لكل انجاز.

**ج– مجالات الذكاء العاطفي**

للذكاء العاطفي عدة مجالات نذكر منها ما يلي:(عزمي، 2010)

–**الذكاء العاطفي والأسرة:** تعتبر الأسرة من أحد الحقول الواسعة التي تتأثر بالذكاء العاطفي على نحو كبير. فقد ذكرت الدكتورة **تغريد جليدان**، أن الذكاء العاطفي يقلل من نسب الطلاق بين الزوجين، ويخفض وتيرة الانزعاج بينهما، كما يقلل من الصدام الذي يظهر بين الطرفين أثناء النقاش، كما أن لاستخدامه أهمية كبيرة في فهم وتقوية العلاقة مع الأبناء. وتعتبر الأسرة المحضن الأول للطفولة والمدرسة الأولى للتعلم، وقد أشارت كثير من الدراسات إلى أن النمو العاطفي والاجتماعي خلال السنوات الأولى يتأثر إلى حد كبير بالجو الأسري العام، وكذلك بالعلاقات الاجتماعية داخل الأسرة وخارجها.

– **الذكاء العاطفي والعمل المهني:** ويمكن إيجاز أهمية الذكاء العاطفي في العمل المهني فيما يلي:

• يخلق نمطاً مستقراً من العلاقات العامة الإيجابية بين الأفراد.

• يؤثر ذلك النمط من العلاقات العامة على نمو متميز باستقراره و منهجيته المؤسسية وفاعلية إدارته.

• الذكاء العاطفي لدى المجموعات والمؤسسات يؤثر على الذكاء العاطفي لدى الأفراد حيث المواقف الهادئة السعيدة أو الفرحة والتغذية الراجعة توفر دوافع إيجابية وأماناً لدى الأفراد المزيد من النمو.

• يؤثر الذكاء العاطفي للمجموعات وكذلك للأفراد في الإنتاج، لما في ذلك من بعد عن التأرجح والاضطراب.

– **الذكاء العاطفي والبيئة المدرسية والأكاديمية:** حيث أن الذكاء العاطفي يشتمل على مجموعة من المهارات فإن معظم تلك المهارات يمكن تحسينها من خلال التعليم، ولذلك فليست مفاجأة أن ننظر إلى المدارس على أنها أماكن أولى لتحسين الذكاء العاطفي، وقد اعتبر **جولمان** المدارس بأنها الأماكن الأولى التي يمكن أن تديرها المجتمعات لتصحيح القصور في الكفاءة الاجتماعية والانفعالية لدى الطلاب، وعلى ذلك فالمدارس تواجه تحدي عملية التغيير ومعالجة المهارات الانفعالية للأطفال، وهذا التحدي يمكن أن يواجه من خلال تثقيف انفعالي للتمكن من الأمية العاطفية من خلال مناهج معدة لهذا الغرض، أما بخصوص الأداء الأكاديمي فإن **ريتشارد كلفير** يشير إلى أن الأداء الأكاديمي الأفضل يحدث عند الطلاب عندما ينمي مهارات الانضباط نحو التعلم الفعال حيث تعتبر هذه المهارة أحد مكونات الذكاء العاطفي عند **جولمان.**

– **الذكاء العاطفي والقيادة:** إن كانت القيادة هي تفاعل بين طرفين طرف فردي وهو القائد وطرف جماعي هم الأتباع، فإن فهم الآخر والتعامل معه عنصر مهم في تحقيق فاعلية التواصل، وهذا هو أساس عمل الذكاء العاطفي. ويشير كل من الدكتور **سلامة وطه حسين** أن للمهارات الفنية والذكاء المعرفي دوراً بارزاً في نجاح القائد في العمل، فإن الذكاء العاطفي (الوجداني) يمثل أهمية قصوى أيضا في تحقيق ذلك، حيث أنه يساعد المدير على بلوغ أرقى مستويات الأداء الوظيفي في كافة أوجه العمل داخل المؤسسة، وبالتالي ينبغي التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي لأنه يزود القائد بمزيد من المرونة والقابلية للتغيرات التي تحدث داخل البيئة المحيطة به، حيث أن هناك بعض المؤسسات أصبحت تعتبر المرونة والقابلية للتغير سمة أساسية من سمات المدير الذي يقود المؤسسة.

**5- بعد الإدراك**

**أ- تعريف الإدراك**

يعرف الإدراك بأنه:" عملية اختيار وتنظيم وتفسير المثيرات (المعلومات) المنتقاة من البيئة المحيطة، بعبارة أخرى فهو عبارة عن تفسير للمعلومات (المثيرات) التي تم اختيارها وتنظيمها من واقع البيئة المحيطة، فهو باختصار عملية فكرية تشمل انتقاء المعلومات وإعطاءها معنى معيناً" (منصور، 2013).

ويعرف أيضا بأنه: "ما يقوم به الفرد من تنظيم وترتيب للخبرات والتجارب التي يمر بها، وكذلك تفسيرها واتجاهاتها والتعامل مع البيئة من خلال ما يحمله من معلومات وخبرات مخزونة في ذاكرته" (بوداود، 2007).

كما يشير الإدراك إلى:" عملية تفسير المعلومات الواردة للنظام السلوكي وتكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط "(كودري، 2006).

ويعرف أيضا بأنه :" الطريقة التي يرى بها الفرد العالم المحيط به، والذي يعيش في كنفه، ويتم ذلك من خلال استقبال المعلومات وترتيبها وتنظيمها ومن ثم تفسيرها بناء على مخزونه من الخبرات والتجارب السابقة والمخزنة في ذاكرته"(كمال و شهرزاد، 2020).

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الإدراك هو عملية تنظم وتفسر المدخلات التي تأتي عن طريق الحواس ومن ثم ترجمة هذه المدخلات لتحديد المعاني من خلال ما يحمله من خبرات ومعلومات.

**ب- أبعاد الإدراك**

للإدراك عدة أبعاد نذكر منها(أحمد ا.، 2023):

- **العمليات الحسية:** والتي تظهر في الاستثارة الحسية للخلايا التي تستقبل المنبهات الخارجية، وتعتمد تلك الإثارة على شدة الطاقة الظاهرة من المثيرات الخارجية، فكلما كانت هذه الطاقة المنبعثة من المثير أقل من مستوى عتبة الإحساس فلا يحدث استثارة للخلايا الحسية المستقبلة وبالتالي لا يمكن إدراكه، وعادة ما تتفاعل أكثر من حاسة في استقبال الخصائص المتنوعة للمنبهات الخارجية فنحن نرى ونسمع

ونشم ونتذوق في وقتًا واحد وذلك من خلال نظامنا الإدراكي الذي يعمل على ترميز هذه الأشياء وبالتالي تسهل عملية إدراكنا لها.

- **العمليات الرمزية:** وتشتمل على الصور الذهنية والمعاني التي يتم تكوينها من المنبهات الخارجية، فعادة لا يتم التعامل مع الإحساسات بصورتها الأولية، وإنما يتم التعامل معها بعد تحويلها إلى رموز أو معاني أو صور لكي تحل هذه الرموز محل الخبرة الأصلية.

- **العمليات الانفعالية:** عادة ما يصاحب الإحساس حالة انفعالية معينة، وغالبا ما تتمثل في طبيعة الشعور نحو الأشياء من خلال خبراتنا السابقة، فعلى سبيل المثال فعندما يرى الفرد منظرًا طبيعيًا يثير ذلك بداخله وجدانية أو يثير ذكريات مؤلمة أو مفرحة."

**ج- العوامل المؤثرة في الإدراك**

هناك عدة عوامل تؤثر في الإدراك بعضها مرتبط بالفرد، وبعضها مرتبط بالهدف وبعضها الآخر بالموقف، وهي كالآتي :

- **العوامل المرتبطة بالفرد:** وتتمثل في:

* **الشخصية:** لكل فرد شخصيته المستقلة عن الآخرين، وعندما ينظر الشخص إلى المثير (الهدف) ويحاول تفسيره، فإن هذا التفسير يتأثر بشكل واضح بالخصائص الشخصية للفرد.

* **المواقف:** يقصد بالموقف الشعور تجاه الغير، فقد يرى شخصان حادثاً واحداً، ولكنهما يفسران ذلك الحادث بشكل مختلف، والسبب الرئيس وراء هذا الاختلاف يعود لاختلاف موقفي هذين الشخصين تجاه هذا الحادث.

* **الدوافع أو الحاجات الناقصة:** الدوافع أو الحاجات الناقصة التي يحتاجها الفرد تحفز الفرد وتؤثر تأثيراً قوياً على إدراكه.

* **الاهتمامات:** لأن الاهتمامات الشخصية تختلف من فرد إلى آخر، فإن ما يلاحظه شخص ما في موقف معين يمكن أن يختلف عما يدركه شخص آخر لنفس الموقف.

* **التوقعات:** تؤثر التوقعات على الفرد بشكل كبير، لدرجة أنها تستحوذ على إدراكه بشكل كامل.

* **الفروقات العمرية:** الفروقات في السن بين الأفراد، وحتى في إطار الفرد نفسه ( شاباً، شيخاً...) تؤثر بشكل كبير على عملية إدراك الفرد لما يدور حوله، نظراً لأن الفرد كبير السن – بشكل عام – تتأصل فيه القيم والعادات والتقاليد أكثر من الطفل الصغير أو الشاب.

* **ثقافة الفرد:** الثقافة تشمل القيم والمعايير الاجتماعية والعادات والتقاليد والثقافة التي يؤمن بها الفرد تؤثر تأثيراً كبيراً في إدراكه وتفسيره للأشياء والآراء والأحداث من حوله.

– **العوامل المرتبطة بالمثير أو الهدف:** إن العوامل أو الخصائص المرتبطة بالمثير تؤدي دوراً مهماً في إدراك الفرد، ومن هذه الخصائص:

* **قوة كثافة المثير:** فكلما كان المثير قوياً كان تأثيره على الآخرين قوياً.

***الحركة:** كلما كانت الأشياء محل الإدراك متحركة (غير ساكنة) أدركها الفرد بصورة أفضل.

* **حجم المثير:** كلما كان حجم المثير كبيراً كان احتمال إدراكه أكبر.

* **تكرار المثير:** كلما تكرر عرض المثير – صوتاً كان أو صورة – أدى ذلك إلى جذب انتباه الفرد إلى المثير.

* **حداثة المثير:** كلما كان المثير جديداً لفت انتباه الأفراد أكثر.

* **التمايز أو التباين:** كلما تميز المثير عن محيطه ( بيئته) كان أكثر لفتا للانتباه والإدراك.

– **الموقف:** بالإضافة إلى تأثر الإدراك بعوامل مرتبطة بالفرد المدرك، وبالمثير أو الهدف، فإن عملية

تتأثر أيضاً بالموقف المحيط بالمثير، مما يترتب على ذلك اختلاف إدراك الفرد للأحداث والأشياء التي يدركها بسبب هذا الاختلاف في الموقف ويأخذ اختلاف الموقف أشكالاً عدة، منها اختلاف المكان، واختلاف الزمان واختلاف الإضاءة، واختلاف الحرارة، واختلاف الوسط، واختلاف الخلفية(منصور، 2013)

**المطلب الثاني: الإطار النظري للتوافق المهني للعاملين**

ضمن هذا المطلب سنقوم بتعريف التوافق المهني للعاملين وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه ومظاهره وطرق تحقيقه.

**أولا: تعريف التوافق المهني للعاملين**

لقد تعددت تعاريف التوافق المهني حسب كل باحث نذكر منها ما يلي:

- تعريف **فرج عبد القادر طه:** يعرف التوافق المهني على أنه "توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل البيئية، وتوافقه لخصائصه الذاتية المتمثلة في قدرته الخاصة وميوله ومزاجه"(طه، 2001).
- **تعريف فحجان:** يشير التوافق المهني إلى "العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد من أجل تحقيق التكيف والانسجام بينه وبين الوظيفة التي يؤديها"(نعمت، 2022).
- تعريف **كرانبرج (1979):** يشير التوافق المهني إلى "الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته أو مهنته، فيصبح فردا مهما بوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في التقدم والنمو وتحقيق أهدافه فيها"(عماد و ايمان، 2009).
- تعريف **أركوف (1968):** يعرف التوافق المهني على أنه" نضج مهني يتمثل بالمحافظة على النظام من قبل الفرد ورضاه عن مهنته وتنمية دوافعه نحو المهنة والنجاح فيها لكي يشعر بالسعادة والاطمئنان"(بدرية، 2016).
- تعريف **سكوت Scott:** يعرف التوافق المهني على أنه "توافق الفرد في عمله، فهو يشمل توافقه لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية و هكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه ومع زملائه، كذلك مع قدراته الخاصة ومع ميوله"(دحماني و ذيب، 2019).
- تعريف **كاتل:** التوافق المهني مفهوم يشمل ثلاثة مصطلحات هي: التكيف والتوافق والتكامل، أي العمليات النفسية البنائية، والتحرر من الضغوط والصراعات وانسجام البناء الديناميكي في أي بناء اجتماعي مهني أو غير ذلك"(وليد و سليم ، 2022).

ومنه فالتوافق المهني هو العملية الديناميكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية – المادية والاجتماعية – والمحافظة على هذا التلاؤم، ويتضمن أيضا الاختيار المناسب للمهنة والاستعداد لها علميا وتدريبا والدخول فيها والإنجاز والكفاءة و الإنتاج والشعور بالرضا والنجاح.

**ثانيا: أبعاد التوافق المهني للعاملين**

تم الاعتماد في الدراسة على الأبعاد التي حددها (Na-Nan, K،2019) في قياس التوافق المهني كونه يتلاءم مع أهداف البحث وطبيعة الدراسة. وقد تم تقسيم الأبعاد كالتالي:

**1- طبيعة وظروف العمل:** يعتبر هذا المجال من أهم المتطلبات المطلوبة لتحقيق التوافق المهني، حيث تنسب هذه الأهمية إلى عاملين رئيسيين، أولا أن الشخص الذي يعمل يقضي معظم وقته في مجال المهنة، والثاني في ضوء أهمية دور المهنة وتأثيرها على الحياة الشخصية.

وتشير ظروف العمل إلى الظروف المادية التي يعمل في ظلها الشخص مثل الإضاءة والتهوية ودرجة الحرارة، والآلات والمعدات ونظام تتابع فترات النشاط والراحة النفسية. ويساهم العمل المؤسسي في خلق ظروف عمل مناسبة لزيادة الإنتاجية وزيادة رضا العاملين عن المهنة والانسجام، فقد يتخذ الموظف الخيار النفسي الصحيح ويتم وضعه في عمل يناسب ميوله وقدراته وخصائصه الشخصية، وربما يتم تدريبه بنجاح على استخدام قدراته بأفضل طريقة ممكنة لمصلحته الخاصة ومصلحة المنظمة، وعليه يكون لديه فرصة أفضل للتكيف مع بيئة العمل(مؤيد و وعد، 2023).

**2- الراتب والترقية:** تعتبر الترقية فرصة للمرؤوس والموظف للترفع إلى منصب أعلى بحيث يكون راضيا ماديا ونفسيا، وهي من الاستحقاقات الوظيفية لهم والمتغيرات التي تحفز النشاط الفردي، أما فيما يتعلق بالأجور فيشير إلى مقدار المال الذي يكسبه مقابل عمله، والذي يبذل فيه جهدا في المنظمة(مؤيد و وعد، 2023). كما يؤكد **محمد جمال يحياوي** حيث يقول: "تعتبر المكافئات المادية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها الأفراد في المؤسسة وقيامهم بالعمل المنظم"(محمد ج.، 2003).

وفي هذا الصدد تسعى المؤسسات إلى رفع الأجور وتقديم المكافآت المادية بغية إرضاء العاملين والرفع من أدائهم و بالتالي تحقيق الأهداف، وهذا إنما يدل على أهمية الراتب والترقية في زيادة أداء العاملين.

**3- العلاقة مع المسؤولين:** تشير الأبحاث الحديثة إلى أن المدير أو الرئيس قد يكون أكثر خطورة من الظروف النفسية للعامل، فهو يعتبر رمز للإدارة العليا، وتأثير شخصيته وسلوكه ينعكس على الموظفين الذين يديرهم، ويؤثر على روحهم المعنوية وإنتاجيتهم بشكل مباشر.

وقد ضبط **Oberdahm** الميزات السلوكية لبناء علاقة نفسية صحية بين المشرف والمرؤوسين، فالتواصل الجيد واحترام شخصياتهم ومعرفة قدراتهم وميولاتهم ودعمهم يساهم في تعزيز ورفع أدائهم وتحسين كفاءتهم.

ومنه يمكن القول أن التفاعل بين الرئيس والمرؤوس يمكن أن يحدد كنوع من الرضا حيث كلما شعر العامل بتقدير ودعم مسؤوله له كلما كان راضيا أكثر عن عمله، وسعى لبذل جهد أكبر فيه (فرج، 1986).

**4- العلاقة بين الزملاء:** إن علاقة العامل بزملائه هي عامل هام وفعال في تحقيق التوافق، وهي الوسيلة الأولى في إحداث التناغم بين زملاء العمل، كما ينبغي على المؤسسة أن تساعد الأفراد على التوحد والشعور بالانتماء إلى وحدات العمل التي يعملون بها، ذلك يؤدي إلى تحقيق التوافق بينهم ورفع كفايتهم الإنتاجية، ذلك أن موقف العامل وجو العلاقات الإنسانية الودودة والحميمة فيه ذات أثر بالغ على الصحة النفسية للعامل، وهذا يساعد على تحقيق التوافق النفسي والمهني (عباس، 2005).

**ثالثا: العوامل المؤثرة في التوافق المهني للعاملين**

هناك عدة عوامل تؤثر على التوافق المهني، نذكر منها ما يلي:

**أ- العوامل الداخلية** : هناك عدة عوامل داخلية تتضافر معا فتؤثر في التوافق المهني منها:

- **الحالة الصحية:** والتي ترجع إلى أساس فسيولوجي، وذلك أن أي خلل في التكوينات الجسمية يؤدي إلى خلل في وظائفها، وليس هناك من شك أن الخلل كلما كان كبيراً كان تأثيره أعمق وأوسع مدى، إذا امتد إلى الوظائف النفسية المختلفة، ذلك أن التكوين البيولوجي ليس بمنفصل عن التكوين النفسي، بل إنهما معا يكونان وحدة متكاملة، ذلك أن الإنسان الفرد وحدة جسمية نفسية(سامي، 2010).

- **الحالة النفسية أو المزاجية:** وتتمثل في الاضطرابات الانفعالية والنفسية: كالصراع والقلق والإحباط.

- **سمات الشخصية:** وتظهر في استعداد الفرد للعمل و ميوله ورغباته وطموحه ومستوى اقتداره ومتاعبه الشعورية واللاشعورية(هشام و عيسى، التوافق المهني: مفهومه وآليات تحقيقه، 2018).

- **المرونة:** ويقصد بها استجابة الفرد للمؤثرات البيئية الجديدة استجابات ملائمة تحقق التكيف والتلاؤم بينه وبين البيئة الجديدة، ويغير أسلوب العمل الذي مارسه وأصبح جزء منه، بحيث يحقق التجديد، ويبتعد عن الروتين والملل، فكلما كان الشخص مرنا كان توافقه أسهل وأسرع في تقبل التغيرات التي تطرأ على حياته وذاته وعمله ومنظمته.

– **الذكاء :** إن الموظف الذي يملك ذكاء غير كاف تتولد لديه مشاعر مزعجة تجاه المشكلات التي تواجهه، ويسبب له ذلك الإرهاق والقلق وعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل نتيجة تعرضه للتوبيخ بسبب أخطاء معينة متعلقة بمستوى الذكاء، وقد يترك عمله، أما الموظف الذي يمتلك قدراً كبيرا من الذكاء فهو يتوافق مهنيا، ويستطيع تجاوز الصعوبات، وإذا ترك مهنته فلأنها لا تتناسب مع قدراته واستعداداته فهو محب للتنوع والتحدي والتجديد، ويبحث عن وظائف تكون على درجة كبيرة من المهارة وتناسب معدل الذكاء لديه.

– **الراحة النفسية:** إن الشخص الذي يتمتع بالراحة والصحة النفسية هو من يستطيع مواجهة العقبات وحل المشكلات التي تصادفه في أي مجال، سواء في مجال حياته الخاصة أو مجال العمل، ولديه درجة عالية لاحتمال الإحباط ويطبع شخصيته بالتفاؤل والصمود.

– **مفهوم الذات لدى الفرد:** ويقصد به فكرته عن نفسه، وكيف يراها ويرى قدراته ومدى تقييمه لها، كل ذلك يعتبر النواة الأساسية التي تقوم عليها الشخصية الإنسانية، فالفرد نفسه هومصدر الخبرة والسلوك والوظائف من خلال ما يتكون لديه من خبرات إدراكية وانفعالية تتركز حوله، فتقبل الفرد لذاته وإدراكه لنفسه إدراكاً حقيقياً يجعله قريباً جداً من التوافق والرضا عن مهنته(بدرية، 2016).

**ب– العوامل الخارجية:**

والتي تندرج تحتها جميع الظروف المتعلقة ببيئة العمل والأخرى المتواجدة خارج بيئة العمل كالأسرة والمستوى المعيشي للعامل وغيرها، وتتمثل في:(موفق و يونس ، 2022)

– **الظروف الفيزيقية:** مثل الإضاءة والتهوية والهدوء والبعد عن الضجيج وكل المعيقات التي من شأنها إرباك العامل والتقليل من تركيزه في مجال عمله.

– **نظام المؤسسة:** إن صرامة النظام الداخلي للمؤسسة له تأثير كبير على التوافق المهني للعامل، وهذا وفقا لشخصية العامل، فهذا الأخير لابد عليه من معرفة جميع النصوص والتشريعات المتعلقة بميدان عمله للتمكن من تحديد حقوقه وواجباته الأمر الذي يشعره بالرضا الوظيفي.

– **علاقات العمل:** وهي عبارة عن علاقات اجتماعية داخل إطار العمل، والتي يجب على العامل أن يتمتع بها مع زملائه سواء مرؤوسين كانوا أو رؤساء العمل.

– **التغير التكنولوجي:** ويقصد به مواكبة العصر في التطور التكنولوجي وتطوير وسائل الإنتاج التي تسهل على الفرد عمله وتوفر الوقت والجهد.

**رابعا: مظاهر التوافق المهني للعاملين**

أجمع العلماء أنه يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال متغيرين أساسيين : الرضا والإرضاء (دحماني و ديب، التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجيات التحقيق، 2019).

**أ- الرضا عن العمل:** فالرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف جوانب بيئة عمل الفرد (مشرفه ، زملائه ، الشركة أو المؤسسة التي يعمل لها، ظروف عمله، ساعات عمله، أجره ، نوع العمل الذي يشغله)، كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق طموحه وتوقعاته، و يشمل اتفاق ميوله المهنية وميول معظم الناس (الناجحين) الذين يعملون في مهنته، كما ينظر للرضا الوظيفي على أنه حالة انفعالية ايجابية ناتجة عن نظرة الفرد لعمله.

**ب- الإرضاء:** وهو كل ما يعبر عن مدى كفاءة الموظف وإنتاجيته وكفايته ومن الطريقة التي ينظر بها إليه مشرفه وزملائه والشركة والمؤسسة التي يعمل بها، كما يتضح سلبا من غيابه و تأخره، ومن الإصابات التي يتورط فيها، ومن عدم قدرته على البقاء في العمل لمدة مرضية من الزمن، ويتضح أيضا من اتفاق قدراته ومهاراته ومتطلبات العمل.

**خامسا: طرق تحقيق التوافق المهني للعاملين**

إن تحقيق التوافق المهني يتطلب العمل على تحسين توافق العامل وعلاقته مع كل مكونات بيئته، مما يؤدي إلى تحقيق التوافق المطلوب له في عمله. ومن بين طرق تحقيق التوافق المهني نجد: (تباني، التغيير التنظيمي وآثاره على الرضا الوظيفي و التوافق المهني لدى الإطارات، 2022)

أ- **وضع العامل المناسب في المكان المناسب:** لا يتم ذلك إلا من خلال عمليتي الاختيار والتوجيه المهنيين، حيث أن هذا الأسلوب من شأنه أن يقوي علاقة العامل بمهنته فيتمسك بها، حيث يحقق ذاته من خلالها فضلا عن المزايا والفوائد التي تجنيها المؤسسات.

ونجد أنه من الضروري وضع العامل المناسب في العمل الذي يتناسب مع إمكاناته وقدراته المهنية العامة، وأن يكون قائما على اختيار مهني وتوجيه مهني سليمين، وأن أي فشل في تحقيق ذلك سيتسبب في ترك الكثيرين لعملهم وانتقالهم إلى غيره، فالعامل الذي ينتقل من مهنة إلى أخرى في أوقات قصيرة ويعجز عن الاستقرار في مهنة معينة هو ذلك العامل الذي لم يصادف العمل الذي يناسبه منذ البداية، ويشعر باليأس والخيبة، وينتج عن ذلك تحول سلوكه إلى سلوك عدواني في علاقاته مع زملائه، ومع المؤسسة التي يعمل فيها، ومع نفسه وهو دائما بحاجة إلى إعادة التوافق مع البيئات والأعمال والظروف

الجديدة، بالإضافة إلى ما يعود على المؤسسة من نفع كبير إن هي أحسنت وضع العامل في المكان المناسب حيث تزيد إنتاجيته ويحسن توافقه مع العمل.

**ب- تقوية علاقة العامل بنظام المؤسسة:** فالعامل المتوافق توافقا حسنا مع عمله عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام والهيئات الإدارية للمؤسسة. ولعل الخبير بشكاوى العاملين وما يقومون به من شغب يدرك أن أغلبها يصدر عن الفاشلين في أعمالهم، فالعامل الذي لا يجد الرضا النفسي يرضى بتزعم المتمردين والقائمين بالاضطرابات داخل المؤسسة، وبذلك ينجح في صرف غيره عما فشل هو فيه ويرضي اعتباره لذاته. لذلك على المؤسسة أن تقوم بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى سوء العلاقة بين العامل ونظام المؤسسة وهيئاتها الإدارية وتحاول جادة العمل على إزالتها.

**ج- تقوية علاقة العامل بالرؤساء:** وإذا أردنا أن نحقق توافقا نفسيا مهنيا للعامل فعلينا تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وذلك بأن تعمل المؤسسة على غرس روح التعاون التي تخلق علاقة نفسية صحية جيدة بين المشرف والمرؤوسين، وتشيع روح الثقة المتبادلة في جو المؤسسة، وأن تحرص على تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها عليهم تطبيقا مرنا وعادلا، فالإشراف الجيد يقوم على التوجيه والتدريب والابتعاد عن التهديد، كما يقوم على إتاحة الفرصة للمرؤوسين للمبادرة وتقديم المقترحات لتحسين الأداء.

**هـ- تقوية علاقة العامل بزملائه:** ويعتبر هذا من أهم أبعاد التوافق المهني النفسي، ويتم من خلال تنقية أجواء العمل من الشَلَلية والمنافسة المذمومة، حيث لابد أن تقوم علاقة العامل بزملائه على اعتبارين أساسيين وهما التعاون والمنافسة فضلا عن إثراء الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة، ولن يتم ذلك إلا من خلال تعدد الأنشطة وإثرائها.

**و- خلق الانسجام بين العامل وظروف العمل:** من خلال توفير بيئة مناسبة للعمل، وتحسين ظروف العمل متضمنة جميع الظروف الفيزيقية الجيدة، والاهتمام بالمستوى الاقتصادي للعاملين، وإشباع حاجاتهم الأساسية، وشعورهم بالأمن والاستقرار النفسي، وتمكين الموظفين من الاستفادة من قدراتهم وخبراتهم وتنميتها وتزويدهم بالمعلومات الكافية عن أعمالهم، وعن المؤسسة التي يعملون بها، كل ذلك يسهم بشكل فعال في تحقيق توافقهم المهني.

ز- **خلق الموائمة بين العامل والآلة:** يكفل لنا أمنا صناعيا ونفسيا جيدا، كما يعمل على تقوية التوافق المهني، فتعامل الفرد مع الآلة في المؤسسة يحتاج إلى تدريب جيد حتى يضمن التقليل من الحوادث والإصابات.

**المطلب الثالث: أثر أبعاد السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين**

تعد العلاقة بين السلوك القيادي والتوافق المهني من الموضوعات الحيوية في مجال الإدارة والتنظيم. حيث يركز السلوك القيادي على كيفية تأثير القادة على مرؤوسيهم لتحفيزهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، في حين يتعلق التوافق المهني بمدى رضا الموظفين وانسجامهم مع وظائفهم وبيئة العمل. يمكن فهم العلاقة بين هذين المفهومين من خلال معرفة اثر ابعاد السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين و ذاك على النحو التالي:

**أولا: أثر الشخصية على التوافق المهني للعاملين**

تعتبر الشخصية من العوامل الأساسية التي تؤثر على التوافق المهني للموظفين في أي منظمة، فالشخصية القيادية القوية والفعالة يمكن أن تؤدي إلى تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي والتوافق المهني. فالفرد الذي يحقق التكيف والانسجام مع عمله يمتاز بالضرورة بسمات شخصية تتلاءم والعمل الذي يقوم به، فعندما تتميز شخصية الفرد بالمرونة والاتزان الانفعالي وعدم اهتزاز في الشخصية وغيرها من المواصفات الجيدة في الشخصية فإنه بذلك يصبر على العمل الذي يؤديه، خاصة إذا كانت خصائص العمل تشبع له رغباته فإنه بذلك يكون راضيا عن عمله متفاعلا اجتماعيا مما تشكل لديه الرغبة والميل للاستمرار في المهنية وبذل جهد أكبر في أدائه. وعلى النقيض من ذلك فإن الفرد الذي يعاني من اضطراب أو عدم نضج في الشخصية فإن هذا يؤثر بشكل سلبي على توافقه وانسجامه بشكل عام وفي مهنته بشكل خاص فيصبح بذلك مصدرا للمشاكل والاضطرابات، وقد يؤدي بسلوكياته إلى تدني إنتاجيته أو إلحاق الأضرار بمن حوله بسبب خلل في شخصيته أو عدم تقدير لذاته(بابنات، 2018).

ومنه يمكن القول أن القادة الفعّالين يمتلكون مجموعة من السمات الشخصية، والتي يمكن أن تخلق بيئة عمل محفزة تساهم في تعزيز التوافق المهني.

**ثانيا: أثر الذكاء العاطفي على التوافق المهني للعاملين**

يعتبر الذكاء من العوامل التي تؤثر على التوافق العام، حيث يرى الكثير من الباحثين أن هناك ارتباط بين التوافق والذكاء حتى أن بعضهم يعرف الذكاء بأنه القدرة على التكيف مع البيئة المحيطة. وقد أجريت العديد من الدراسات في علاقة التوافق بالذكاء وقد أسفرت معظم هذه الدراسات على وجود علاقة بينهما(بن غربال، 2015)، حيث يلعب الذكاء بمختلف أنواعه دورا بارزا في خلق التفاعلات مع الآخرين وحل المشكلات وتحمل المسؤوليات ومواجهة الأزمات، كما ويعتبر من بين القدرات الضرورية في مسايرة الأعمال والمهام

واتخاذ القرارات وإقامة العلاقات في محيط العمل والتأثير في الآخرين وعلى قراراتهم خاصة بالنسبة للمناصب التي يكون فيها الفرد قائدا أين يكون بحاجة إلى تحقيق التوازن في المنظمة والتوافق مع مناصب العمل(سناني و بوعطيط، 2022).

وعليه فالذكاء العاطفي يرتبط بالتوافق المهني بشكل كبير لأنه يساعد الأفراد العاملين على التعامل بفعالية مع مشاعرهم ومشاعر الآخرين في بيئة العمل، مما يسهم في بناء علاقات عمل قوية، وتحسين التواصل، وتقليل النزاعات. فالأفراد الذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالٍ يكونون أكثر قدرة على تحفيز أنفسهم والتكيف مع التغيرات، ومنه زيادة توافقهم المهني وتحسين رضاهم الوظيفي.

**ثالثا: أثر الإدراك على التوافق المهني للعاملين**

تعبر علاقة الإدراك بالتوافق المهني من محركات السلوك في الحياة اليومية خاصة في العمل، حيث تؤثر على عملية الإنتاج كما ونوعا، كما يتصل التوافق المهني بالشعور بالرضا في مكان العمل، مما يزيد من الشعور بإدراك التوافق سواء كان على المستوى النفسي أو الاجتماعي أو المهني.

وطبقا لنظرية **Lawler** يكون الأفراد راضين عن مظهر من مظاهر عملهم كأصدقاء العمل والمشرفين والرواتب، عندما يكون مقدار المظهر الذي يدركونه والذي يجب أن يتحصلوا عليه للقيام بأداء عملهم، يعادل المقدار الذي يدركونه والذي يتحصلون عليه فعلا، زيادة على ذلك عندما يدرك الأفراد هذا المقدار المتحصل عليه أكثر مما يستحقونه، فيجب أن يعم عليهم شعور باللامساواة وبالذنب، وأخيراً إذا أدركوا بأنهم يتحصلون على شيء قليل من المظهر، فالنظرية تتوقع بأنهم سوف يشعرون بعدم الرضا أي الاستياء (غازي، 2022).

ومنه فالإدراك يؤثر بشكل كبير على التوافق المهني للعاملين لأنه يمكنهم من فهم واستيعاب بيئة العمل بشكل أفضل، فعندما يكون لدى الأفراد إدراك جيد، يكونون قادرين على تفسير المواقف والأحداث في مكان العمل بشكل صحيح، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات مناسبة والتصرف بطرق تساهم في تحقيق أهدافهم المهنية.

**رابعا: أثر الدافعية على التوافق المهني للعاملين**

تعتبر الدافعية من أكثر المواضيع المرتبطة بالتوافق المهني باعتبارها إحدى مدخلاتها، خاصة إذا كانت نابعة من الذات، أي أن المهنة التي يزاولها الفرد اختارها عن رغبة وليس لأنها ترتبط بحوافز ومكافآت،

بالتالي فالدافعية الذاتية تجعل الفرد أكثر توافقا من الناحية المهنية (سناني و بوعطيط، متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية، 2022).

إن لكل فرد طموحات وآمال فبالنسبة للمتوافق تكون طموحاته في مستوى إمكاناته، ويسعى من خلال دافع الإنجاز إلى تحقيق هذه الطموحات المشروعة في ضوء مقدرته على تحقيقها، ويشير ذلك إلى توافق هذا الفرد بينما قد نجد فرد آخر يطمح في أن يصل إلى طموحات بعيدة تماما عن إمكاناته، وإذا لم يتحقق ما يطمح إليه يتكون لديه شعور عدائي، وقد يعيش في عالمه الخاص، وكل ذلك يشير إلى سوء توافق مع العالم الذي يعيش فيه (أولاد شايب و حمومو، 2017).

ولعل أهم أنواع الدافعية هو الدافع للإنجاز، والذي يعتبر عنصرا هاما في سير العمل، فوجود هذا المتغير يسمح بتحقيق الكثير من الأهداف، كما يساعد في شعور الفرد بتوافقه كونه لديه الرغبة في العمل لصالح المنظمة، وهو ما يساهم بطبيعة الحال في شعور الفرد بالراحة تجاه وظيفته(سناني و بوعطيط، متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية، 2022).

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للسلوك القيادي والتوافق المهني للعاملين

يشمل هذا المبحث عرض للدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة، سواء العربية والأجنبية، إضافة إلى إدراج تعقيب على هذه الدراسات.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة للسلوك القيادي

من بين الدراسات السابقة التي تناولت متغير السلوك القيادي نجد: الدراسات العربية والأجنبية.

**أولا: الدراسات العربية**

**1- دراسة** (محمد و شهرزاد، 2011)، **بعنوان: السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار**، دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية للبنين والبنات في محافظة نينوى.

**هدفت الدراسة إلى:**

- التعرف على مستوى السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية عند مستوى الدلالة 0,05 .
- التعرف على مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى من وجهة نظر المدراء أنفسهم.

– معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى ببعدي العمل والعلاقات الإنسانية وبين القدرة على اتخاذ القرار.

**وتكونت عينة الدراسة من :** 140 مديرا ومديرة للمدارس الابتدائية للبنين والبنات في محافظة نينوى.

**وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:**

– لمديري المدارس الابتدائية مستوى من السلوك القيادي.

– لمديري المدارس الابتدائية مستوى في اتخاذ القرار.

– وجود علاقة ارتباطية بين السلوك القيادي واتخاذ القرار لمديري المدارس الابتدائية .

**2– دراسة**(قصاص، 2017)، **بعنوان: أثر السلوك القيادي في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين،** دراسة ميدانية لعمال الشرطة في الجزائر.

**هدفت الدراسة إلى:**

– تسليط الضوء على مدى تأثير السلوك القيادي الفعال في توجيه السلوك العام للأفراد العاملين نحو أثمن سلوك يمكن أن تتمتع بع المؤسسة الناجحة وهو الولاء التنظيمي.

– إبراز الأهمية التي يجب أن تولى للعلاقات التفاعلية بين الرؤساء والمرؤوسين والسلوكيات التي تنجم عنها.

**وتكونت عينة الدراسة** من: 93 موظف بالمديرية العامة للأمن الوطني.

**وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:**

– الأفراد العاملون بالمديرية العامة للأمن الوطني يتمتعون بولاء عال اتجاه منظمتهم نابع من ولائهم لوطنهم.

– السلوك القيادي الذي يتخذه الرؤساء المباشرين في التعامل مع مرؤوسيهم يؤثر في سلوكهم العام نحو التنظيم.

– الاهتمام الذي توليه المؤسسة للمورد البشري، وفتحها مجال الاتصال على جميع المستويات وتحسين ظروف العمل بها، ترك أثرا طيبا في نفسية الموظفين اتجاه المؤسسة.

**3– دراسة**(رؤى، 2019)، **بعنوان: السلوك القيادي وعلاقته بالترابط الاجتماعي لدى المرشدين التربويين،** دراسة ميدانية في بالمدارس المتوسطة والإعدادية محافظة بغداد.

**هدفت الدراسة إلى:**

– التعرف على مستوى السلوك القيادي لدى المرشدين التربويين.

– التعرف على مستوى الترابط الاجتماعي لدى المرشدين التربويين.

– التعرف على العلاقة الارتباطية بين السلوك القيادي والترابط الاجتماعي للمرشدين التربويين .

**وتكونت عينة الدراسة من:** 120 مرشد ومرشدة في المدارس المتوسطة والإعدادية في محافظة بغداد.

**وتوصلت الباحثة إلى النتائج التالية:**

– المرشدون التربويون لديهم سلوك القيادي.

– بينت الدراسة أن المرشدين التربويين يتمتعون بالترابط الاجتماعي.

– أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة بين السلوك القيادي والترابط الاجتماعي للمرشدين التربويين.

**4– دراسة** (سعدو و فاطمة ، 2020)، **بعنوان: أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي**، دراسة ميدانية بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية.

**هدفت الدراسة إلى:**

– دراسة أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي.

– تحليل مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمديرية العامة لبنك التنمية المحلية.

– التعرف على الفروق في مستوى الالتزام التنظيمي حسب عاملي الجنس وسنوات الخدمة.

**وتكونت عينة الدراسة من:** 55 عامل موزعة بين مديريتين فرعيتين لبنك التنمية المحلية ولاية الجزائر.

**توصلت الباحثتان إلى النتائج التالية:**

– يوجه القادة ببنك التنمية المحلية سلوكهم نحو الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وهذا ما تتميز به القيادة الديمقراطية.

– الالتزام العاطفي هو السائد بالمؤسسة ويليه الالتزام المستمر وأخيرا الالتزام المعياري.

– عدم وجود فروق بين الإناث والذكور في مستوى الالتزام التنظيمي بينما وجدت علاقة بين الأقدمية والالتزام التنظيمي.

**5– دراسة** (عتودي، 2020)، **بعنوان : تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين**، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.

**هدفت الدراسة إلى:**

– التعرف على معطيات بعض متغيرات السلوك القيادي والمتمثلة في اهتمام القائد بالعمل والعاملين، ودرجة الحرية التي يمنحها القائد لمرؤوسيه، والصفات الشخصية للقائد وعلاقتها بالإبداع الإداري.

– التعرف على واقع الإبداع الإداري للعاملين والإداريين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة.

– تقديم توصيات من الممكن أن تساعد القادة الإداريين في تحسين وتطوير سلوكياتهم والقيام بمهامهم.

**وتكونت عينة الدراسة من:** 100 موظف في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة بالمملكة العربية السعودية.

**توصل الباحث إلى النتائج التالية :**

– هناك معطيات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين السلوك القائد الإداري المهتم بالعاملين وبين مستوى الإبداع لديهم.

– إن مستوى الإبداع الإداري للعاملين في المؤسسة العامة لتحلية المياه المالحة تحت الدراسة مرتفع.

– ليس هناك معطيات ذات دلالة إحصائية بين اهتمام القائد الإداري بالعمل، ومستوى الإبداع الإداري للعاملين.

**6– دراسة**(آلاء و خالد، 2022)، **بعنوان: السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة،** دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية والمتوسطة في المديرية العامة لتربية القادسية.

**هدفت الدراسة إلى:**

– التعرف على السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة.

– التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة تبعا لمتغير الجنس ومدة الخدمة.

– الكشف عن السلوك لقيادي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة.

**وتكونت عينة الدراسة من :** 250 مدير ومديرة في مدارس المركز والأقضية والنواحي التابعة للمديرية العامة لتربية القادسية.

**توصل الباحثان إلى النتائج التالية :**

– مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة لا يتمتعون بالسلوك القيادي.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة تبعا لمتغير الجنس.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة تبعا لمتغير مدة الخدمة.

**7– دراسة** (ميروح، 2010)، **بعنوان: السلوك القيادي، الاهتمام بالعمل أم الاهتمام بالعاملين ؟** دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية سوناريك– وحدة فرجيوة– نموذجا.

**هدفت الدراسة إلى:**

– معرفة السلوك القيادي السائد بالمؤسسة الوطنية سوناريك.

**وتكونت عينة الدراسة من :** 194 عامل بوحدة – فرجيوة– ولاية ميلة.

**توصل الباحث إلى النتائج التالية :**

– السلوك القيادي السائد هو السلوك القيادي المهتم بالعاملين.

**ثانيا: الدراسات الأجنبية**

**1- دراسة(Derk Van & Chris, 2004) بعنوان:"Leadership and Subordinate Well-Being"**

" **السلوك القيادي ورفاهية المرؤوسين**"، دراسة ميدانية في اثنين من صناديق المجتمع في الخدمة الصحية الوطنية البريطانية.

**هدفت هذه الدراسة إلى:**

- معرفة العلاقة بين السلوك القيادي ورفاهية المرؤوسين.
- معرفة الاتجاه الأكثر احتمالا للعلاقة بين القيادة والرفاهية.
- محاولة التعرف على الإطار الزمني لهذه العلاقة.

**تكونت العينة من:** 562 موظف في اثنين من صناديق المجتمع في الخدمة الصحية.

**توصل الباحثون إلى النتائج التالية:**

- سلوك القيادة ورفاهية المرؤوسين مرتبطان في حلقة ردود الفعل.
- توضح العلاقة المتزامنة في الوقت الرابع أن سلوك القيادة يؤثر بشكل ايجابي على رفاهية المرؤوسين.
- توضح العلاقة المتزامنة في الوقت الثاني أن الرفاهية تؤثر على سلوك القيادة ، والمرؤوسين يؤثرون في تحديد طبيعة القيادة .

**2- دراسة(Mine, 2009)، بعنوان**

**Leadership Behaviors of School Principals in Relation to Teacher Job satisfaction in North Cyprus.**

"**السلوكيات القيادية لمديري لمدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في شمال قبرص**"، دراسة تطبيقية في المدارس العامة في شمال قبرص.

**هدفت الدراسة إلى:**

- تحديد السلوكيات القيادية لمديري المدارس العامة كما يراها معلمو المدارس العامة فيما يتعلق بالرضا الوظيفي للمعلمين.

**تكونت عينة الدراسة من** :599 معلم ومعلمة في المدارس العامة شمال قبرص.

**توصل الباحث إلى النتائج التالية :**

- أثبتت النتائج وجود علاقة ايجابية بشكل ملحوظ بين مديري المدارس الذين ينظرون إلى "سلوك الاعتبار" وتعبير المعلمين عن الرضا الوظيفي.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تصور مديري المدارس لبدء السلوك الهيكلي و مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين.

- ينظر المعلمون إلى مديري المدارس العامة على أنهم يظهرون " مراعاة عالية " وسلوكيات " بدء هيكلي "مرتفع في جميع أنحاء شمال قبرص.

**3- دراسة (Shooshshttarian& Amini, 2012) بعنوان: "دراسة العلاقة بين سلوك القادة والكفاءة والعائد على الاستثمار"**، دراسة ميدانية في الشركات صناعية من القطاع العام والخاص في مقاطعة فارس (مقاطعات في جنوب إيران).

**هدفت الدراسة إلى:**

- مقارنة سلوك القيادة بين الشركات الصناعية في القطاع العام والقطاع الخاص.
- التعرف على العلاقة بين نوع سلوك القادة وكفاءتهم في هذه الصناعات.
- التعرف على العلاقة بين نوع سلوك القادة وعائد الاستثمار.

**تكونت العينة من:** 602 من موظفي القطاع العام والخاص.

**توصل الباحثان إلى النتائج التالية :**

- نوع السلوك "بنية المبادرة " هو السلوك السائد في كل من القطاعين العام والخاص في صناعات فارس.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوع "الهيكل المبدئي" في سلوك القادة وكفاءتهم في القطاعين العام والخاص.
- وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك " الهيكل المبدئي " وعائد الاستثمار في هذين القطاعين.

**4- دراسة(Joseph B, 2012) بعنوان:**

**Leadership Behavior and Organizational Climate : An Empirical Study in Non-Profit Organization.**

"**السلوك القيادي والمناخ التنظيمي**"، دراسة تطبيقية في مؤسسة غير ربحية في جنوب شرق جورجيا .

**هدفت هذه الدراسة إلى:**

- تقديم دراسة تجريبية مؤطرة بالنظرية القائلة بأن سلوكيات القيادة الموجهة نحو المهام والعلاقات الموجهة ترتبط بشكل ايجابي بتصورات الموظفين للمناخ التنظيمي.
- معرفة ما إذا كانت السلوكيات القيادية الموجهة نحو المهام والعلاقات الموجهة بأبعاد مختلفة للمناخ التنظيمي في منظمة غير ربحية.

**تكونت عينة الدراسة من:**87 من موظفين في مؤسسة غير ربحية.

**وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:**

- إن بعض السلوكيات القيادية لها تأثير على بعض أبعاد المناخ التنظيمي.
- وجود علاقة ايجابية ومهمة بين سلوكيات القيادة الموجهة نحو العلاقات ومكافآت البعد المناخي التنظيمي.

**5- دراسة: (Ravindra & Fleur, 2019) بعنوان:**

**A Study of Leadership Behavior and Work Stress (Burnout) of Gen Y Management Students**

**بعنوان :"دراسة السلوك القيادي وضغوط العمل (الاحتراق) لدى طلاب الإدارة من الجيل Y"**، دراسة ميدانية في كليات إدارة الأعمال في مومباي وما حولها.

**هدفت الدراسة إلى:**

- فهم التأثيرات على السلوك القيادي والضغوط.
- التعرف على تأثيرات العلاقات المتبادلة.

**وتكونت عينة الدراسة :** 118 من طلاب إدارة الأعمال من الجيل Y في مومباي وما حولها.

**توصل الباحثان إلى النتائج التالية:**

- إن الجيل **Y** يصنف حرية التسامح والاعتبار والتأكيد على الإنتاج بدرجة عالية من حيث السلوك القيادي، في حين أن الإرهاق والمسافة الذهنية والضعف الإدراكي وأعراض الاحتراق التي يشعر بها هذا الجيل أكثر من غيرها.
- كما تم تحديد علاقة قوية بين السلوك القيادي وضغوط العمل (الاحتراق النفسي) وحتى بين عواملها.
- كما شوهدت فروق ذات دلالة إحصائية مع المجموعة التي لديها طلاب جدد وخبرة عمل أقل من عام في الحصول على درجات أعلى في سلوك القيادة بشكل عام مع طلاب جيل **Y**، وفرق كبير بين درجات ضغوط العمل الإجمالية (الاحتراق) للمهندسين عند مقارنتها بدرجات الغير مهندسين.

**6- دراسة (Saif , 2020) بعنوان:**

**Impact of Leadership Behavior of a Project Manager on his/her Subordinate's Job-Attitudes and Job-outcomes**

**بعنوان: تأثير السلوك القيادي لمدير المشروع على الاتجاهات الوظيفية لمرؤوسيه ونتائجهم الوظيفية،** دراسة تطبيقية على عمال المشاريع في الصين والشرق الأوسط.

**هدفت هذه الدراسة إلى:**

- التحقيق في قضايا الأشخاص في إدارة المشاريع التي تفشل في الحصول على النتائج المرجوة.
- التحقيق في تأثير السلوكيات القيادية المختلفة لمديري المشاريع على قيادة المواقف الوظيفية ونتائج العمل لموظفي المشروع.

**تكونت عينة الدراسة من:** 757 عاملا في المشروع في آسيا معظمهم في الصين والشرق الأوسط.

**توصل الباحثون إلى النتائج التالية:**

- تدعم النتائج وجهة النظر القائلة بأن السلوك القيادي هو سابقة للمواقف الوظيفية لموظف المشروع

كالرضا الوظيفي والمشاركة الوظيفية والالتزام التنظيمي، ونتائج العمل كالاحتفاظ بالوظيفية والأداء الوظيفي.

**7- دراسة (Marieke ، 2021) بعنوان:**

**Leadership Behavior Repertoire: An Exploratory Study of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organizations**

بعنوان: **مرجع سلوك القيادة، استكشافية للمفهوم وإمكانية فهم القيادة في المنظمات العامة**، دراسة ميدانية في ثلاث جامعات في هولندا.

**هدفت الدراسة إلى:**

- فهم التحديات التي يواجهها القادة في المنظمات العامة خاصة في ظل الطلبات المتعددة.
- اقتراح نهج شامل يعترف بالتعقيد السلوكي لمعظم القادة المعاصرين وخاصة في السياقات الغامضة.
- توضيح الطرق التي يجمع بها القادة بين الخيارات السلوكية من ذخيرتهم.
- المساهمة في أبحاث الإدارة العامة حول القيادة.

**تكونت العينة من:** 19 موظف يشغلون مناصب قيادية في ثلاث جامعات في هولندا.

**توصل الباحثون إلى النتائج التالية:**

- تبين أن القادة في المنظمات يعتمدون على مجموعة متنوعة من السلوكيات القيادية لمواجهة التحديات المختلفة.
- استخدام التنوع السلوكي للقيادة يساعد القادة في تلبية احتياجات الأطراف المختلفة وتوجيه القرارات بشكل أكثر فاعلية.
- اللقاءات المتعددة مع الموظفين والطلاب لبحث القيم المهمة والاستراتيجيات الجديدة أدت إلى نقاشات حيوية وشعور بالمجتمع بين الأطراف المعنية، مما يساهم في تحقيق الاستراتيجيات بشكل مستدام.
- القادة الذين يعملون في تعاون عبر الحدود التنظيمية سواء الداخلية أو الخارجية يظهرون سلوكيات قيادية متكيفة تتناسب مع هذه السياقات المتعددة.

**8- دراسة(Holger & Sara, 2022) بعنوان:**

**How is Leadership Behavior associated with Organization –Related Variables ? Translation and Psychometric Evaluation of Implementation Leadership Scale in German Primary Health Care.**

**كيف يرتبط السلوك القيادي بالمتغيرات المتعلقة بالمنظمة؟ الترجمة والتقييم النفسي لمقياس قيادة التنفيذ في الرعاية الصحية الأولية الألمانية**، دراسة تطبيقية عن طريق البريد من جمعية أطباء الأمين الصحي القانوني في منطقة وستفاليا في ألمانيا.

**هدفت الدراسة إلى:**

– تقييم سلوك القيادة فيما يتعلق بكونك استباقيا أو مطلعا أو داعما أو مثابرا في تنفيذ الممارسات القائمة على الأدلة (**EBPS**) من خلال تطوير مقياس قادة التنفيذ **ILS**.

– التحقق في أثار سلوكيات القيادة أثناء عمليات التغيير في منظمات الرعاية الصحية لتقييم التدخلات وتعزيز أنشطة التنفيذ الداعمة من قبل الموظفين الرئيسيين.

**وتكونت عينة الدراسة من:** 198 من أطباء الرعاية الأولية في وستفاليا.

**توصل الباحثون إلى النتائج التالية:**

– إن سلوك القيادة لا يمكن تفسيره حصريا على أنه قدرة استراتيجية.

– تأكيد البنية رباعية الأبعاد للأداة ( مؤشر التوافق المقارن= 97، جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي =06)، وقد تم إثبات الصلاحية المتقاربة من خلال الارتباطات مع مناخ الابتكار التنظيمي و رأس المال الاجتماعي وعبئ العمل.

– تم إثبات الصلاحية المرتبطة بالمعيار لILSمن خلال التنبؤ بالاستعداد التنظيمي لدرجات التغيير، وكان ثبات المقياس جيد (0.875).

– تشير الارتباطات المؤكدة لـ **ILS** أو مقاييسها الفرعية مع رأس المال الاجتماعي ومناخ الابتكار و**ORIC** إلى أهمية سلوك قيادة التنفيذ كمورد مهم في عملية تنفيذ الابتكارات في مؤسسة الرعاية الصحية.

**المطلب الثاني: الدراسات السابقة للتوافق المهني للعاملين**

**أولا: الدراسات باللغة العربية**

**1– دراسة**(محمود، فؤاد، و آية، 2012)، **بعنوان: "مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلم"**

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على تأثير كل من المعلم والمرحلة التعليمية على مهارات إدارة الذات لدى المعلمين والمعلمات، الكشف عن مهارات إدارة الذات ( تقدير الذات، إدارة الوقت، إدارة الغضب) وعلاقتها بالتوافق المهني.

**تكونت عينة الدراسة من:** (271) معلما ومعلمة من المراحل التعليمية المختلفة (ابتدائي، إعدادي، ثانوي).

**أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:** عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المعلمين والمعلمات على مقياس مهارات إدارة الذات، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطات درجات المعلمين في المراحل المختلفة على مقياس مهارات إدارة الذات، وجود معاملات ارتباط موجبة بين مهارات إدارة الذات والتوافق المهني

**2- دراسة**(خميس ، 2014)، **بعنوان : "أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماسو كولمان وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي"** دراسة مقدمة كمتطلب تكميلي لني لدرجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي.

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على العلاقة بين استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي ومستوى التوافق، المهني لدى عمال القطاع الصحي، والتعرف على درجة ممارسة عمال القطاع الصحي لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، و التعرف على مستوى التوافق المهني الذي يتم تعبه عمال القطاع الصحي.

**وتكونت عينة الدراسة من:** (200) عامل بمستشفيات دائرة تقرت ولاية ورقلة، وتوصلت **الباحثة إلى النتائج التالية: وجود** علاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي والتوافق المهني لدى عينة الدراسة، بالإضافة إلى وجود علاقة بين أسلوب التعاون وأسلوب التوسط مع مستوى التوافق المهني، مع وجود مستوى جيد من التوافق المهني لدى العينة.

**3- دراسة** (بن غربال، 2015)، **بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني** " دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة.

**هدفت الدراسة إلى:** الكشف عن العلاقة الإرتباطية بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة، وكذا معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى أساتذة جامعة محمد خيضر بسكرة في ضوء متغيرات (الجنس، اتخصص العلمي، الخبرة المهنية).

**عينة الدراسة:** تكونت من (150) أستاذا من جامعة محمد خيضر بسكرة للموسم الدراسي 2013-2014.

**توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:** يتمتع الأساتذة الجامعيون بمستوى ذكاء عاطفي مرتفع، يتمتع الأساتذة الجامعيين بمستوى توافق مهني مرتفع، وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين، وجود علاقة إرتباطية موجبة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين تعزى لمتغيرات (الجنس، التخصص العلمي ، الخبرة المهنية).

**4- دراسة** (شويعل، 2017)، **بعنوان: "العلاقة بين السلامة المهنية والتوافق المهني ودافعية الإنجاز لدى العامل الجزائري"**

**تهدف الدراسة إلى:** الكشف عن طبيعة العلاقة بين السلامة المهنية والتوافق المهني ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت، معرفة طبيعة العلاقة بين السلامة المهنية ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت، التأكد من العلاقة بين التوافق المهني ودافعية الانجاز لدى عمال مصنع الإسمنت.

و**تكونت عينة الدراسة من:** (142) عامل في مصنع الإسمنت.

**وأظهرت النتائج:** وجود علاقة ارتباطية بين السلامة المهنية والتوافق المهني لدى عمال مصنع الإسمنت، وجود علاقة ارتباطية بين السلامة المهنية ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت، وجود علاقة ارتباطية بين التوافق المهني ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت، وجود علاقة ارتباطية بين السلامة المهنية والتوافق المهني ودافعية الإنجاز لدى عمال مصنع الإسمنت.

**5- دراسة**(هشام، 2017)، **بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني** " دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر – فرع بسكرة-.

**وهدفت الدراسة إلى:** التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائد في المؤسسة محل الدراسة، والتعرف على مستوى التوافق المهني لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة، والوقوف على ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر وعلاقتها بمستوى التوافق المهني لدى موظف بمؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

**وتكونت عينة الدراسة من:** (103) عامل في مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

**توصلت الدراسة إلى:** وجود علاقة ايجابية بين مستوى الثقافة التنظيمية ومستوى التوافق المهني السائد لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع بسكرة.

**6- دراسة** (بطران، 2018)، **بعنوان: "الذكاء العاطفي الوجداني وعلاقته بالتوافق المهني لدى عينة من الممرضين العاملين في مستشفيات محافظة الخليل".**

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على العلاقة الارتباطية بين الذكاء العاطفي الوجداني والتوافق المهني لدى عينة من الممرضين العاملين في مستشفيات الخليل، معرفة مستوى كل من الذكاء العاطفي الوجداني ومستوى التوافق المهني ومجالاتهما لدى عينة الدراسة، معرفة الفروق في مستوى الذكاء العاطفي

الوجداني ومجالاته لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة ونوع المستشفى)، معرفة الفروق في مستوى التوافق المهني ومجالاته لدى عينة الدراسة تبعا لمتغيرات (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة ونوع المستشفى).

**وتكونت عينة الدراسة من:** (367) ممرض(ة) من أربعة مستشفيات في محافظة الخليل حكومية وغير حكومية، وتم اختيارها بطريقة عشوائية.

**وأظهرت نتائج الدراسة:** وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة احصائيا بين الذكاء العاطفي الوجداني والتوافق المهني، وجود مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي الوجداني لدى الممرضين، وجود مستوى متوسط من التوافق المهني الوجداني لدى الممرضين، عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الذكاء العاطفي الوجداني لدى الممرضين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة ونوع المستشفى)، جود فروق فقط لصالح غير المتزوجين، ولم تظهر أي فروق ذات دلالة احصائية في التوافق المهني لدى الممرضين تعزى لبقية المتغيرات.

**7- دراسة** (بابنات، 2018)، **بعنوان: "بعض سمات الشخصية ودورها في تحقيق التوافق المهني"**

هدفت الدراسة إلى معرفة: سمات الشخصية لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ببلدية غرداية، درجة التوافق المهني لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ببلدية غرداية، العلاقة بين السمات الشخصية والتوافق المهني لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ببلدية غرداية.

**تكونت العينة من:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات التعليم الابتدائي بغرداية وقدر عددهم بـ (116) معلم ومعلمة.

**توصل الباحث في دراسته إلى النتائج التالية:** وجود دور لسمات الشخصية في تحقيق التوافق المهني لدى أساتذة التعليم الابتدائي بغرداية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في محاور سمات الشخصية، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في محاور التوافق المهني، تمتع أساتذة التعليم الابتدائي بسمات شخصية جيدة، وهم متوافقون مهنيا.

**8- دراسة** (بوبيدي، 2019)، **بعنوان: "علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين"** دراسة ميدانية على أساتذة جامعة الوادي.

**هدفت هذه الدراسة إلى:** التعرف على العلاقة بين جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين، التعرف على مكونات بيئة العمل الجامعية في ضوء مبدأ الجودة من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين، التعرف على العلاقة بين المادية والفيزيقية والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين، التعرف على العلاقة بين جودة الحوافز والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.

تكونت عينة الدراسة من: 64 أستاذ من كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة الوادي

**توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:** وجود علاقة إرتباطية بين جودة بيئة العمل توافق الأساتذة الجامعيين مهنيا، وجود علاقة إرتباطية بين جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى عينة من الأساتذة الجامعيين، وجود علاقة بين جودة الحوافز والتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين.

**9- دراسة** (بوتوته، 2020)، **بعنوان: "علاقة الأخطار النفسية الاجتماعية بالتوافق المهني لدى الممرضين"** دراسة ميدانية بالمستشفى الجامعي ندير محمد بولاية تيزي وزو.

**هدفت الدراسة إلى:** الكشف عن مدى تعرض الممرضون العاملون بالمستشفى الجامعي ندير محمد للأخطار النفسية والاجتماعية، الكشف عن العلاقة بين الأخطار النفسية الاجتماعية والتوافق المهني، معرفة العلاقة بين كلب عد من أبعاد الأخطار النفسية الاجتماعية، فتح المجال لدراسات أكثر توسعا في موضوع الأخطار النفسية الاجتماعية والتوافق المهني لدى شريحة الممرضين.

**تكونت عينة الدراسة من:** (50) ممرض وممرضة تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة.

**أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:** وجود علاقة بين الأخطار النفسية الاجتماعية والتوافق المهني لدى الممرضين العاملين في بالمستشفى الجامعي ندير محمد، الممرضون يتعرضون إلى أخطار نفسية اجتماعية وذلك بدرجة مرتفعة بسبب عدم الدعم الاجتماعي والثقة بينهم، العاملون بالمستشفى الجامعي ندير محمد يحققون توافق مهني بدرجة منخفضة.

**10- دراسة**(قادري و زقعار، 2020)، **بعنوان: "الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني لدى معلمي التعليم الابتدائي"** دراسة ميدانية بولاية المسيلة.

**تهدف هذه الدراسة إلى:**

الكشف عن طبيعة العلاقة بين الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى معلمي التعليم الابتدائي بولاية

المسيلة، معرفة الفروق بين الجنسين في مستوى كل من الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى أفراد عينة الدراسة.

**تكونت عينة الدراسة من:** (40) معلم ومعلمة من معلمي التعليم الابتدائي بولاية المسيلة، ما نسبته 30% من المجتمع الأساسي والذي يقدر بـ (198)، وتم اختيار العينة عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

**وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:** وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الذكاء العاطفي والتوافق المهني لدى معلمي التعليم الابتدائي بولاية المسيلة، حيث أن المعلمين الأكثر توافقا مهنيا لديهم القدرة على التكيف الاجتماعي والمخالطة الاجتماعية، عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى الذكاء العاطفي، عدم وجود فروق فردية ذات دلالة إحصائية بين الجنسين في مستوى التوافق المهني.

**11- دراسة** (تباني، 2022)، **بعنوان "التغيير التنظيمي و آثاره على الرضا الوظيفي والتوافق المهني لدى الإطارات"** دراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ميناء الجزائر.

**هدفت الدراسة إلى:** تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير في المؤسسة، معرفة طرق إدراك الإطارات للتغيير التنظيمي في المؤسسة، تقدير العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتوافق المهني، التعرف على أبعاد الرضا الوظيفي ومؤشرات التوافق المهني لدى إطارات ميناء الجزائر.

**أخذت عينة الدراسة من أصل** 3276 عاملا و520 إطارا، وتم توزيع 340 استبانة وبعد الدراسة والتفريغ تم الاعتماد على 206 مفردة.

**أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:** وجود فروق دالة بين الإطارات التي تدرك التغيير التنظيمي كتحدي والإطارات التي تدركه تهديدا في الرضا الوظيفي والتوافق المهني، وجود ارتباط موجب بين إدراك التغيير والتوافق المهني، الرضا يعدل العلاقة بين إدراك التغيير التنظيمي والتوافق المهني.

**12- دراسة** (غازي، 2022)، **بعنوان: " التوافق المهني وعلاقته بسمات الشخصية لدى معلمي الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي في مدارس مدينة حمص".**

**هدفت هذه الدراسة إلى:** الكشف عن العلاقة بين التوافق المهني وسمات الشخصية لدى معلمي الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة حمص.

**وتكونت عينة الدراسة من:**100 معلم ومعلمة، 77 إناث و23 ذكور في مدارس مدينة حمص.

**وأسفرت الدراسة عن النتائج التالية:** وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني وسمة الانبساطية، وجود علاقة عكسية بين التوافق المهني وسمتي العصابية والذهنية، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوافق المهني وسمة الكذب.

**13- دراسة**(رباب، 2023) **بعنوان: "التوافق المهني وعلاقته بالارتياح النفسي لدى معلمي التربية الخاصة"**

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على العلاقة الارتباطية بين التوافق المهني والارتياح النفسي، الكشف عن الفروق بين متوسطات درجات التوافق المهني والارتياح النفسي لدى عينة من معلمي التربية الخاصة بمدينة الطائف وجدة والرياض تبعا لمتغير (الخبرة)، التعرف على مستوى التوافق المهني والارتياح النفسي.

**تكونت عينة الدراسة من:** 238 معلم ومعلمة، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مدارس التربية الخاصة وبعض مراكز صعوبات التعلم والعيادات النفسية ومراكز تعديل السلوك في الطائف وجدة والرياض.

**أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:** وجود علاقة ارتباطية موجبة بين التوافق المهني والارتياح النفسي لدى عينة الدراسة، حيث كلما زاد مستوى التوافق المهني ارتفع مستوى الارتياح النفسي. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات التوافق المهني وفقا لمتغير الخبرة والسن.

**الدراسات باللغة الأجنبية**

**1- دراسة**(Mifflin, 1976)، **بعنوان:**
**Professional Compatibility and Professional Satisfaction among Primary and Secondary School Principals in Indiana, USA**

**" التوافق المهني والرضا المهني لدى مديري المدارس الابتدائية والثانوية بولاية إنديانا الأميركية "، دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية والثانوية بولاية أنديانا الأمريكية.**

**وهدفت الدراسة إلى:** التعرف على مستوى التوافق والرضا المهني لدى المديرين في المدارس الابتدائية والثانوية بولاية إنديانا.

**تكونت عينة الدراسة من:** 500 مدير من المدارس الابتدائية والثانوية بولاية إنديانا الأمريكية.

**توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:** أفراد العينة عامة متوافقين وراضين عن عملهم مع وجود فروق دالة في التوافق والرضا المهني بين مديري الابتدائي والثانوي، وجود فروق في مستوى التوافق الرضا المهني بين المديرين تبعا للريف والحضر و ذلك لصالح مديري الحضر، عدم وضوح نتائج هذه الدراسة العوامل المؤدية للمستوى الأكثر أو الأقل توافقاً ورضا مهنيا.

**2- دراسة(Pam, 1989)، بعنوان:**

**The Relationship between Professional Compatibility and Rewards and Values among Teaching staff at the secondary level**

"**العلاقة بين التوافق المهني والمكافآت والقيم لدى أعضاء هيئة التدريس في المرحلة الثانوية**، دراسة ميدانية في شمال بريطانيا

**هدفت الدراسة إلى:** معرفة علاقة التوافق المهني والمكافآت والقيم لدى أعضاء هيئة التدريس في المرحلة الثانوية في شمال بريطانيا.

**وتكونت عينة الدراسة من:** 686 مدرسا ومدرسة في هيئات التدريس في شمال بريطانيا.

**وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:** وجود علاقة بدلالة إحصائية بين التوافق المهني وبين القيم والمكافآت، الفرق في هذه العلاقة بين الذكور والإناث لم يكن بدلالة إحصائية.

**3- دراسة (Kirk, 1990)، بعنوان:**

**Professional Compatibility among Counselors**

" **التوافق المهني لدى المرشدين**"، دراسة ميدانية في المدارس الابتدائية في فرجينيا

**هدفت الدراسة إلى:** معرفة مدى رضى المرشدين ومدى تأثره بالمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الخلفية الثقافية الأعداد الوظيفية، التخصص الأكاديمي في الرضي الوظيفي للعينة.

**وتكونت العينة من :** 324 مرشداً يعملون بالمدارس الابتدائية في فرجينيا.

**وتوصل الباحث إلى النتائج التالية:** 93% من المرشدين إما راضون أو راضون جداً عن عملهم، أسوء معدلات الرضى المهني لدى المرشدين كانت مرتبطة بالنمو وسياسة المدرسة وسياسة التعويض، عدم وجود أثر للمؤهل العلمي والخلفية الثقافية والإعداد للوظيفة والتخصص الأكاديمي في دافعية الرضى المهني. (الصعب، محمد بن عبيد بن هاشم،2009)

**4- دراسة(Orata, 1999)، بعنوان:**

**Identifying the Problems of Faculty Members in Teaching Educational Courses at Ohio University and their Relationship to their Professional Compatibility**

" **التعرف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس في تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو وارتباطها بالتوافق المهني لديهم**"، دراسة ميدانية في جامعة أوهايو

**هدفت الدراسة إلى:** التعرف على مشكلات أعضاء هيئة التدريس في تدريس المقررات التربوية بجامعة أوهايو وارتباطها بالتوافق المهني لديهم.

**وتكونت عينة الدراسة من:** 150 من أعضاء هيئة التدريس.

**توصل الباحث إلى النتائج التالية:** أكثر المشكلات التي تواجه عضو هيئة التدريس، وهي أن بعض المجموعات الطلابية تكون بأعداد كبيرة مما يرهق عضو هيئة التدريس، ويقلل فرص التدريس الفعال

للمقرر، كما يواجه أيضا صعوبة تقويم الطلاب في بعض المقررات الدراسية، أعضاء هيئة التدريسيرون أن هناك بعض المقررات الدراسية التي يفرض تدريسها على الطلاب بصرف النظر عن ميولهم واهتماماتهم، مما يشكل صعوبة في تقبل الطلاب المحتوى المقرر وهو أمرر لا يحقق التفاعل اللازم له، ضعف المستوى العلمي و خلفية إعداد الطلاب في مرحلة التعليم قبل الجامعي لا تساعد أعضاء هيئة التدريس على تنمية طرق التفكير الإبداعي لدى الطلاب أو إكسابهم مهارة استخدام التقنيات الحديثة لينعكس ذلك على مستوى أدائهم التعليمي بعد التخرج .

**5- دراسة(Rivira , 2007)، بعنوان:**

**Professional Alignment Processes for Expatriate Managers**

"**عمليات التوافق المهني للمدراء المغتربين**"، دراسة ميدانية في أمريكا اللاتينية.

**هدفت هذه الدراسة إلى:** التحقق من مدى وجود التوافق المهني لدى المدراء المغتربين وغير المغتربين (الوطنيين) في أمريكا اللاتينية.

**تكونت عينة الدراسة من:** 15 مدير و مديرة.

**توصلت الباحثة الى النتائج التالية:** إعتماد المديرين المغتربين على كفاءة التقنية ودورها الإيجابي في عمليات التوافق المهني أكثر منى المديرين المحليين، المدراء المغتربين يعتمدون في توافقهم المهني على العلاقات الشخصية الناجحة مع المرؤوسين، والعمال والزملاء، ومع جميع الموظفين في الفروع الأخرى، التأكيد على تسامح المدراء المغتربين عن المدراء المحلين تجاه الاختلافات في أسلوب الحياة، والاندماج مع ثقافة البلد المضيف باعتباره أحد العوامل الحاسمة للعمل على عملية التوافق، مثل دور السلطة التقديرية، التأكيد على أهمية العوامل البيئية في عمليات التوافق المهني، مثل انخفاض أسعار السوق، والحالة الاجتماعية والاقتصادية غير المستقرة.

**6- دراسة(Reghuram, 2014) بعنوان:**

**The Relationship between Social Anxiety and Professional Adjustment among Nurses**

" **العلاقة بين القلق الاجتماعي والتوافق المهني لدى الممرضين**"، دراسة ميدانية في منطقة مانغلور في الهند.

**هدفت الدراسة إلى:** معرفة العلاقة بين القلق الاجتماعي و التوافق المهني لدى الممرضين

**تكونت العينة من** : 1000 ممرضا من منطقة مانغلور في الهند.

**توصل الباحث إلى النتائج التالية:**

- أشارت النتائج إلى أن 27.4 % أي ما يعادل 274 ممرض يتمتع بقلق اجتماعي متوسط، بينما (76) يتمتعون بتوافق مهني متوسط والنتيجة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القلق الاجتماعي والتوافق المهني، عدم وجود فروق في القلق الاجتماعي تعزى للجنس.

**7- دراسة (Sharma & Godiyal, 2015)، بعنوان:**

**The Level of Professional Compatibility among Teachers in Public and Private Secondary schools**

"**مستوى التوافق المهني لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة بالهند**" دراسة ميدانية في المدارس الحكومية والخاصة في الهند.

**هدفت الدراسة إلى:** معرفة مستوى التوافق المهني لدى معلمي المدارس الثانوي الحكومية والخاصة في الهند، التعرف على الفروق في مستوى التوافق المهني تبعاً لمتغير الجنس.

**تكونت عينة الدراسة من:** 116 معلم ومعلمة من المدارس الحكومية والخاصة في الهند.

**وتوصل الباحثان إلى النتائج التالية:** تساوي مستويات التوافق المهني بين معلمي المدارس الخاصة والحكومية، وجود فروق دلالة إحصائيا في مستوى التوافق المهني بالنسبة لمتغير النوع لصالح الإناث.

**المطلب الثالث: الدراسات السابقة حول علاقة السلوك القيادي بالتوافق المهني للعاملين**

فيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تناولت علاقة السلوك القيادي بالتوافق المهني للعاملين:

**1- دراسة** ( شقمان، 2015)، **بعنوان: "السلوك القيادي وعلاقته بالتوافق المهني لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الابتدائي".**

**هدفت الدراسة إلى:** الدراسة تهدف إلى التعرف على العلاقة بين السلوك القيادي والتوافق المهني لدى معلمي ومعلمات التربية البدنية لمرحلة التعليم الابتدائي، وكان من أهم النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا بين السلوك القيادي والتوافق المهني لدى المعلمين والمعلمات.

**المطلب الرابع: التعقيب على الدراسات السابقة**

من خلال الدراسات السابقة التي تم عرضها، يتضح أن هذه الدراسات تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلاف الموضوعات التي تضمنتها فالبعض منها ركزت على السلوك القيادي كمتغير مستقل وربطه بمتغير تابع أخر، أما التوافق المهني كمتغير تابع لمتغيرات مستقلة أخرى مختلفة.

**أولا: أوجه التشابه**

تمثلت أهم أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في:

- اعتماد نفس المنهج ألا وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتتوافق الدراسة الحالية مع دراسة **( خالد أبو جاسم عبد، ألاء جبار محيسن،2022)** ودراسة **(Orata , 1999)**.

- الاعتماد على العينة العشوائية وتتوافق مع دراسة**(يونس محمد إبراهيم، شهرزاد محمد شهاب، 2010)**.
- اتفقت أيضا مع أغلب الدراسات في الأداة المستخدمة في الدراسة، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ونفس برنامج التحليل الاحصائي **SPSS**، مثل دراسة **(خالد أبو جاسم عبد، آلاء جبار محيسن،2022)** ودراسة **(خميس أسماء،2014)**.
- معامل الارتباط، معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، ونموذج الانحدار المتعدد هي الأدوات الإحصائية التي استخدمت في الدراسة الحالية وأغلب الدراسات السابقة، أما دراسة**(عبد الوهاب ميروح، 2023)** فاعتمد على معاملات الارتباط فقط ولم يتم استخدام معامل الثبات ونموذج الانحدار المتعدد، أما دراسة **( يحي إبراهي معتودي، 2020 )** اعتمدت على نفس الأدوات الإحصائية.
- العديد من الدراسات تهدف إلى دراسة السلوك القيادي مع مختلف الأبعاد المهنية مثل الأداء الوظيفي، الولاء التنظيمي **( قصاص خيرة، 2017 )** فقد سلطت الضوء على مدى تأثير السلوك القيادي الفعال في توجيه السلوك العام للأفراد العاملين للولاء التنظيمي والالتزام التنظيمي مثل دراسة **( فاطمة الزهرة، سعود سامية، 2020 )** تطرقت إلى دراسة أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي، أما الدراسة الحالية فتتبع نفس النهج من خلال التركيز على التوافق المهني.

**ثانيا: أوجه الاختلاف**

أما أبرز أوجه الاختلاف الموجودة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة فتمثلت في:

- اختلاف مجتمع الدراسة والبيئة والفترة الزمنية حيث ركزت هذه الدراسة على العاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل، 2024، بينما الدراسات السابقة فتم إجراؤها بقطاعات مختلفة (التعليم، الصحة، الصناعة،...) في مناطق جغرافية متنوعة وفترة زمنية مختلفة، كدراسة **(رؤى مهدي (جابر البعاج، 2019)**، والتي تم اجراؤها بالمدارس المتوسطة والإعدادية محافظة بغداد، ودراسة **Dirk van Dierendonck and others , 2004)** فتم إجراؤها في اثنين من صناديق المجتمع في الخدمة الصحية الوطنية البريطانية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في حجم العينة فأغلب الدراسات كان حجم عينتها كبيرجدا كدراسة **(Kirk, 1990)** وقدرت بـ 324 مرشداً يعملون بالمدارس الابتدائية في فرجينيا، ودراسة **(Shooshttarian Z ,Amini M , 2012)** فتكونت العينة من 602 من موظفي القطاع

العام والخاص، أما دراسة(**Marieke van der Hoek and others, 2021**) فقد كان حجم العينة أصغر بكثير فقدر حجمها بـ 19 موظف يشغلون مناصب قيادية في ثلاث جامعات في هولندا.

- ركزت الدراسة الحالية على أبعاد السلوك القيادي (الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية)، بينما استخدم في الدراسات السابقة أنماط السلوك القيادي، أو السلوكيات القيادية كدراسة ( **Joseph B . Holloway ,2012**) والتي تتمثل في (السلوكيات القيادية الموجهة نحو العلاقات، السلوكيات القيادية الموجهة نحو المهام).
- ركزت الدراسة الحالية على أبعاد التوافق المهني (طبيعة وظروف العمل، الراتب والترقية، العلاقة مع المرؤوسين، العلاقة مع الزملاء)، أما الدراسات السابقة فقد تم الاعتماد في الغالب على محددات ومظاهر التوافق المهني كدراسة **(خميس أسماء،2014)** حيث اعتمدت في دراستها على الرضا عن العمل والإرضاء، أما دراسة **(هشام زروقة،2017)** اعتمدت على الأبعاد (التوافق مع الذات، توافق الفرد مع متطلبات العمل، توافق الفرد مع الظروف المادية والاجتماعية لبيئة العمل) في دراسته.
- لم تتطرق الدراسات السابقة إلى موضوع أثر السلوك القيادي على التوافق المهني، بنفس الطريقة التي عالجنا بها الموضوع وبالتالي فتعتبر الدراسة إضافة في التخصص المدروس.
- حداثة الموضوع باعتباره من المواضيع التي لا تزال قيد البحث.

**ثالثا: مدى الاستفادة من الدراسات السابقة**

اعتمدت الدراسة الحالية بشكل كبير على الدراسات السابقة لفهم أعمق وتوفير إطار نظري قوي لدراسة السلوك القيادي على التوافق المهني، توفر هذه الدراسات أساسا متينا يساعد في تفسير النتائج.

- اعتمادها كمصادر لتدعيم الجانب النظري للدراسة الحالية.
- استخدامها لتحديد الأدوات القياسية لقياس السلوك القيادي والتوافق المهني، مثل الاستبانة والمقاييس المعتمدة، هذا ما ساعد في تصميم أدوات جمع البيانات بشكل علمي وموثوق، حيث تم الاستفادة من مقاييس (yael s, 2004) لتحليل تأثير السلوك القيادي باستخدام نموذج الانحدار وتحليل الارتباط.
- ساعدت الدراسات السابقة في تحديد الفجوات البحثية التي لم تغط بشكل كاف، فكانت في قلة الدراسات التي تركز على تأثير السلوك القيادي على التوافق المهني في قطاع الضرائب، مما يجعل الدراسة الحالية مهمة لملء هذه الفجوة.

- بناء على الدراسات السابقة تمكنت الدراسة الحالية من تطوير توصيات عملية وقابلة للتنفيذ لتحسين السلوك وتعزيز التوافق المهني.

**رابعا: القيمة المضافة للدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة**

تعتبر الدراسة الحالية حول أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب اسهاما مهما في الأدبيات الموجودة، حيث تقدم مجموعة من القيم المضافة التي تميزها عن الدراسات السابقة، فيما يلي أبرز نقاط التي توضح القيمة المضافة للدراسة الحالية:

- تركز الدراسة على مديرية الضرائب في ولاية جيجل، مما يوفر رؤية عميقة ومحددة حول أثر السلوك القيادي في هذا السياق المحلي، القليل من الدراسات السابقة تناولت هذا السياق الجغرافي، مما يجعل النتائج ذات قيمة خاصة للممارسين وصناع القرار مما يوفر رؤية متنوعة حول كيفية تأثير السلوك القيادي على التوافق المهني.
- حداثة الموضوع باعتباره من المواضيع التي لا تزال قيد البحث والدراسة تزامنا مع الاهتمام باحتياجات المؤسسة للقادة.
- تعد الدراسة الحالية من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع أثر السلوك القيادي بأبعاده (الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية) على التوافق المهني على حد علم الباحثتين واطلاعهما.

**الخلاصة**

من خلال ما قدم في الفصل الأول يمكن القول أن السلوك القيادي والتوافق المهني هما ركيزتان أساسيتان لتحقيق النجاح والاستدامة في المؤسسة، فالقادة الذين يتمتعون بمهارات قيادية فعالة وقادرون على إلهام وتحفيز فرقهم يساهمون بشكل كبير في تعزيز التوافق المهني بين العاملين، هذا التوافق يعزز من الأداء الفردي والجماعي والرضا الوظيفي، من خلال هذا التكامل بين سلوك القائد والتوافق المهني تستطيع المؤسسات بناء بيئة عمل إيجابية ومحفزة، مما يمهد الطريق لتحقيق أهدافها الاستراتيجية وضمان نموها وازدهارها على المدى الطويل.

**تمهيد:**

نتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني للدراسة، والذي يتم إجراؤه بمديرية الضرائب لولاية جيجل، حيث يستهل هذا الفصل بتقديم المديرية محل الدراسة، ومن تم تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة، التي تتضمن شرح وتفصيل للإجراءات والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، لأنها ستشكل قاعدة للحصول على النتائج وبالتالي تحقيق الهدف منها، وأخيرا يتم عرض وتحليل نتائج دراسة أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب لولاية جيجل، لننتقل إلى اختبار فرضياتها للخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات لمديرية الضرائب لولاية جيجل.

وعليه يتضمن هذا الفصل ما يلي:

**المبحث الأول:** تقديم مديرية الضرائب لولاية جيجل

**المبحث الثاني:** الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

## المبحث الأول: تقديم مديرية الضرائب لولاية جيجل (الوثائق الداخلية لمديرية الضرائب لولاية جيجل)

تعتبر المديرية الولائية للضرائب السلطة التنفيذية الأولى والأساسية في يد الدولة لممارسة سيادتها الجبائية بالإضافة إلا أنها مؤسسة إدارية مالية تتكون من العديد من المديريات الفرعية التي تقوم كل واحدة منها بمهام معينة تحت إشراف مدير الضرائب، وباعتبار الإدارة الجبائية طريق هام في القطاع المالي فإنها تأثرت بالإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر خلال فترة معينة، ولذلك وجدت نفسها مطالبة بوضع استراتيجية لعصرنة هياكلها، ولكي تتحقق هذه الغاية تم إنشاء هياكل جديدة على مستوى المصالح الخارجية من بينها مركز الضرائب، والذي يعتبر مصلحة عملية جديدة تابعة للمديرية العامة للضرائب والذي تم استخدامه وتنظيم مهامه وهياكله من خلال قرار وزاري مشترك ومؤرخ في 25 صفر 1430 الموافق ل 21 فيفري 2009.

### المطلب الأول: نشأة وتعريف مديرية الضرائب لولاية جيجل

#### أولا: نشأة مديرية الضرائب لولاية جيجل

أنشأت مديرية الضرائب لولاية جيجل سنة 1974م، وقد كانت قبل هذا العام عبارة عن مفتشية تابعة لولاية قسنطينة، فبعد التقسيم الإداري الجديد ارتقت جيجل إلى ولاية، من أجل التقليل من الضغط على مديرية الضرائب تم إعطاء الضوء الأخضر من قبل الدولة للشروع في إنشاء المديرية الفرعية لولاية جيجل حيث قسمت إلى ثلاثة مكاتب :

- مكتب الضرائب المباشرة.
- مكتب الضرائب غير المباشرة.
- مكتب التحصيل.

وفي سنة 1989 قامت وزارة المالية بعدة تغييرات، حيث تم تقسيم المديرية إلى مفتشيتين:

- المفتشية الفرعية للضرائب.
- المفتشية الفرعية للتحصيل.

وعلى إثر الإصلاحات الجبائية لسنة 1990 جمعت هاتين المفتشيتين في هيئة واحدة مستقلة عن باقي مصالح وزارة المالية وسميت بالمديرية الولائية للضرائب.

وطبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91_60 المؤرخ في 23/02/1992 الذي بموجبه تم إعادة هيكلة المصالح الخارجية لوزارة المالية، أنشأت مديرية الضرائب لولاية جيجل بموجب قرار وزارة المالية المؤرخ في 16/10/1995 تم تقسيم المديرية الولائية للضرائب إلى خمس مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.
- المديرية الفرعية للتحصيل.
- المديرية الفرعية للمنازعات الجبائية.
- المديرية الفرعية للوسائل.
- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

ودعما لهذه المديريات أنشأت في الولاية 11 مفتشية للضرائب بالإضافة إلى 10 قبضات.

**ثانيا: تعريف مديرية الضرائب لولاية جيجل**

المديرية الولائية للضرائب هي هيئة تنظيمية إدارية مالية تتولى تنفيذ السياسة المسطرة من طرف الإدارة العامة للضرائب، وتتمثل هذه الأخيرة في الوزارة الوصية التي تقوم على سن القوانين المسطرة من طرفها، والتي بدورها تشرف على جميع المديريات الولائية للضرائب التابعة لها من خلال وضع مخطط منهجي وهادف تتبعه هذه المديريات في تسيير مباشر لأعمالها، إعلان الوعاء الضريبي والرسوم وتحصيله الفائدة خزينة الدولة، وبذلك فهي تهدف إلى تنمية الاقتصاد الوطني وتنظيمه عن طريق تسيير مختلف البلديات والولايات ومختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية.

**المطلب الثاني: أهداف مديرية الضرائب لولاية جيجل**

- تسعى مديرية الضرائب لولاية جيجل لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها ما يلي:
- تحصيل الضرائب والرسوم عبر مختلف مناطق الولاية مما يضمن تحقيق التحصيل الضريبي المقدر للولاية في إطار مساهمتها في ميزانية السنة المالية المعمول به.
- السهر على تحقيق التوازن في الميزانية العامة من أجل ضمان الاستقرار الاقتصادي.

- الحرص على تطبيق الإجراءات الهادفة إلى تحسين المستوى المعيشي للطبقات الفقيرة بإجراء دفع النسب الضريبية المفروضة على الثروات ثم إعادة توزيع الدخل بما يتفق مع مبدأ العدالة الاجتماعية.

- السهر على تطبيق القوانين والمراسيم التشريعية سواء كانت ترمي إلى خفض أسعار الضريبة أو الزيادة في الإعفاء من أجل الاستقرار الاقتصادي.

- التحليل والتقييم الدوري لعمل المفتشيات وإعداد تقرير بذلك لاقتراح إجراءات من شأنها تحسين عملها.

- محاربة التهرب الجبائي من خلال تحسين طرق الرقابة والمعاينة الميدانية لمختلف الأنشطة التجارية والصناعية عبر مختلف مناطق الولاية.

- التوصل إلى تسيير مختلف البلديات الواقعة في تراب الولاية وإنجاز البرامج الفعالة لرفع نسبة التحصيل الضريبي.

**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية جيجل**

الهيكل التنظيمي العام السائد لمديرية الضرائب من النوع التسلسلي أي هناك تسلسل في الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، فالمدير هو المسؤول الأول والمباشر عن التسيير والتخطيط يليه بعد ذلك كل من رؤساء المصالح حتى نصل إلى القاعدة حيث نجد الموظفين. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب الولاية جيجل من خلال الشكل رقم (2).

**الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية جيجل**




**المصدر**: الوثائق الداخلية لمديرية الضرائب لولاية جيجل.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب يتكون من خمس مديريات فرعية وهي كالآتي:

**أولا: المديرية الفرعية للعمليات الجبائية:** وتتكون من أربع مكاتب ومفتشية وهي:

**1- مكتب الجداول ومن مهامه:**

- التكفل بالجداول العامة والمصادقة عليها وكذا التكفل بمصفوفات الجداول العامة وسندات الإحصاء.

**2- مكتب الإحصائيات من مهامه:**

- استلام مختلف الإحصائيات من الهياكل الأخرى في المديرية الولائية.
- مركزة المنتجات الإحصائية الدورية الخاصة بالوعاء والتحصيل.
- مركزة الوضعيات الإحصائية الدورية وضمان إحالتها إلى المديرية الجهوية للضرائب.

**3- مكتب التنظيم والعلاقات العامة من مهامه:**

- استلام ودراسة وتسليم طلبات الاعتماد في نظام الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة.
- العمل على متابعة الأنظمة الجبائية الخاصة والامتيازات.
- نشر المعلومة الجبائية واستقبال الجمهور وإعلامه وتوجيهه.

**4- مكتب التنشيط والمساعدة من مهامه:** التكفل بالاتصال مع الهياكل الجهوية والمديريات الولائية للضرائب وكذا تنشيط المصالح المحلية ومساعدتها قصد تحسين مناهج العمل وانسجامها، وأيضا متابعة تقارير التحقيق في التسيير ومصالحتها.

**5- المفتشية:** من مهامها:

- تسجيل المرسلات سواء الواردة أو المرسلة من وإلى المفتشية.
- استقبال التعليمات والجرائد الرسمية.
- تسجيل التصريحات السنوية للمكلفين بالضريبة.
- تسيير المفتشية إداريا.

- التنسيق بين مختلف المصالح بالمفتشية.
- استقبال الموظفين وتزويدهم بالمعلومات اللازمة.
- تسجيل جداول اسمية.

بالإضافة إلى أن المفتشية تتكون من أربعة مصالح هي مصلحة المقاولات مصلحة جباية المداخيل مصلحة العقارات، وأخيرا مصلحة التدخلات.

**ثانيا: المديرية الفرعية للتحصيل** وتتكون من ثلاث مكاتب وقباضة للضرائب وهي كالتالي:

**1 – مكتب مراقبة التحصيل من مهامه:**

- دفع نشاطات التحصيل.
- إعداد عناصر الجباية الضرورية لوضع الميزانية وتبليغها للجماعات المحلية وكذا الهيئات المعنية.

**2- مكتب متابعة عمليات القيد وأشغاله:** من مهامه:

- متابعة أعمال التأشير والتوقيع على المدفوعات وعلى شهادات الإلغاء من الجداول وسندات الإيرادات المتكفل بها.
- إعداد وتأسيس عمليات القيود عند تسليم المهام بين المحاسبين.

**3- مكتب التصفية:** من مهامه:

- مراقبة التكفل بالجداول العامة وسندات التحصيل.
- الإيرادات المتعلقة بمستحقات ومستخرجات الأحكام والقرارات القضائية في مجال الغرامات والعقوبات المالية أو الموارد غير الجبائية.

**4- قباضة الضرائب:** ومن مهامها:

- التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات العفوية المنجزة أو الجداول العامة أو الفردية المتخذة ضدهم، وكذا متابعة وضعيتهم في مجال التحصيل.

- تنفيذ الإجراءات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم الساري العمل بها والمتعلقة بالتحصيل القصري للضريبة.

- مسك محاسبة مطابقة لقواعد المحاسبة العمومية وتقديم حسابات التسيير المعدة لمجلس المحاسبة.

بالإضافة إلى أنها تتفرع إلى أربع مكاتب هي مكتب الشباك، مكتب المحاسبة، مكتب المتابعة وأخيرا مكتب الغرامات القضائية.

**ثالثا: المديرية الفرعية للمنازعات:** وتتكون من أربع مكاتب وهي:

**1- مكتب الاحتجاجات:** من مهامه:

- استلام دراسة الطعون الهادفة سواء إلى إرجاع الحقوق أو إلى إلغاء القرارات اللاحقة أو إلى المطالبة بأشياء محجوزة.

- استلام و دراسة الطلبات المتعلقة باسترجاع اقتطاعات الرسم على القيمة المضافة.

**2- مكتب لجان الطعن:** من مهامه:

- دراسة الاحتجاجات أو الطلبات التي يقدمها المكلفون بالضريبة وتقديمها للجان المصالحة والطعن النزاعي أو الإعفائي المختصة.

3- **مكتب المنازعات القضائية:** من مهامه:

- إعداد وتكوين ملفات إيداع الشكاوي لدى الهيئات القضائية الجزائية المختصة.

- الدفاع أمام الهيئات القضائية المختصة على مصالح الإدارات الجبائية عند الاحتجاج على فرض الضريبة.

4- **مكتب التبليغ والأمر بالصرف:** من مهامه:

- تبليغ المكلفين بالضريبة والمصالح المعنية بالقرارات المتخذة برسم مختلف أصناف الطعن.

**رابعا: المديرية الفرعية للرقابة الجبائية:** وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربع مكاتب وهي:

**1- مكتب البحث عن المعلومات الجبائية:** من مهامه:

- تشكيل فهرس المصادر المحلية للمعلومات التي تعنى بوعاء الضريبة ومراقبتها وكذا تحصيلها.

**2- مكتب البطاقيات والمقارنات:** من مهامه :

- تكوين وتسيير مختلف البطاقات الممسوكة.
- التكفل بطلبات التعريف الجبائية للمكلفين بالضريبة.

**3- مكتب المراجعات الجبائية:** هو يعمل في شكل فرق، ومن مهامه:

- يكلف لاسيما بضمان متابعة برامج المراقبة والمراجعة.
- تسجيل المكلفين بالضريبة في مختلف برامج المراقبة.
- إعداد الوضعيات الإحصائية والتقارير الدورية.

**4- مكتب مراقبة التقييمات:** يعمل في شكل فرق، ومن مهامه

- ويكلف لاسيما باستلام واستغلال عقود نقل الملكية بالمقابل أو مجانا.
- المشاركة في أشغال التحيين للمعايير المرجعية (التنقيط).
- متابعة أشغال الخبرة في إطار الطلبات التي تقدمها السلطات العمومية.
- كما أنه يتفرع إلى فرقة التحقيق في المحاسبة وفرقة إعادة التقييم.

**خامسا: المديرية الفرعية للوسائل:** وتتكون هذه المديرية الفرعية من أربعة مكاتب وهي:

1- **مكتب المستخدمين والتكوين:** من مهامه:

- السهر على احترام التشريع والتنظيم الساري المفعول في مجال تسيير الموارد البشرية والتكوين.

**2- مكتب عمليات الميزانية:** من مهامه:

- القيام في حدود صلاحيته.
- تنفيذ العمليات الميزانية.

- تحرير أمر بصرف ملفات استيراد الرسم على القيمة المضافة، وذلك في حدود الاختصاص المعمول به.

**3- مكتب الوسائل وتسيير المطبوعات والأرشيف** من مهامه

- تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة وكذا مخزن المطبوعات وأرشيف كل المصالح التابعة للمديرية الولائية للضرائب.

**4- مكتب الإعلام الآلي:** من مهامه

- التنسيق في مجال الإعلام الآلي بين المصالح على الصعيدين المحلي والجهوي.
- المحافظة في حالة شغل المنشآت التحتية التكنولوجية ومواردها.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

نستعرض في هذا المبحث مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات واختبارها، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في المعالجة الإحصائية.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

#### أولا: مجتمع الدراسة

يعرف المجتمع بأنه: تجمع للأفراد وأشياء تشترك في خصائص معينة تهم الباحث أو بعبارة أخرى هو:" مجموع وحدات البحث العلمي التي نريد الحصول على بيانات منها أو عنها"( الهمالي، 2003)، يتكون مجتمع الدراسة من موظفي مديرية الضرائب لولاية جيجل، والبالغ عددهم 120موظفا، إلا أنه تم توزيع الاستمارات على 70موظف فقط.

#### ثانيا: عينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة وهي تعتبر جزء من الكل، أي تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث (زرواتي، 2007).

تم الاعتماد في هذه الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، حيث قمنا بتوزيع (70) استبانة على الموظفين بمديرية الضرائب لولاية جيجل، وتم استرجاع (53) استبانة فقط، وقدر عدد الاستبانات غير

المسترجعة بـ (17) استبانة فألغيت لعدم تحصيلها أصلا من أفراد العينة بسب تماطلهم، وبالتالي فمجموع الاستمارات الصالحة للتحليل هو (53) استبانة وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

**الجدول رقم(01):اختبار عينة الدراسة**

| الاستبانة | التوزيع التكراري | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| **الاستبانات الموزعة** | 70 | %100 |
| **الاستبانات المسترجعة** | 53 | %75.71 |
| **الاستبانات غير المسترجعة** | 17 | %24.29 |
| **الاستبانات القابلة للتحليل** | 53 | %75.71 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه تم توزيع70 استبانة، حيث تم استرجاع 53 استبانة أي ما نسبته 75.71% أما الاستبانات الغير مسترجع فقدر عددها بـ 17 استبانة بنسبة 24.29%. وعليه فإن الاستبانات الصالحة لتحليل قدر عددها بـ 53 استبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو 53 موظف بنسبة قدرة بـ 75.71%من مجتمع الدراسة.

**المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة**

للقيام بالدراسة التطبيقية تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وقد تم تحكيم الاستبانة من قبل أساتذة، ومن ثم وزعت على عينة الدراسة ممثلة في موظفي مديرية الضرائب. وتتكون استبانة الدراسة من جزئين هما:

**الجزء الأول:** يشمل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الراتب).

**الجزء الثاني:** يشمل متغيري السلوك القيادي والتوافق المهني للعاملين، وهو موزع على محورين، المحور الأول يدرس المتغير المستقل (السلوك القيادي)، والمحور الثاني يدرس المتغير التابع (التوافق المهني). ويمكن توضيحه كما يلي:

- **المحور الأول:** يشمل على 20 عبارة موزعة على 4 أبعاد للسلوك القيادي.

**البعد الأول:** بعد الشخصية ويشمل 5 عبارات، مرقمة من 1 إلى 5.

**البعد الثاني:** بعد الذكاء العاطفي ويشمل 5 عبارات، مرقمة من 6 إلى 10.

**البعد الثالث:** بعد الإدراك ويشمل 5 عبارات، مرقمة من 11 إلى 15.

**البعد الرابع:** بعد الدافعية و يشمل 5 عبارات، مرقمة من 16 إلى 20.

- **المحور الثاني:** يشمل 16 عبارة موزعة على 4 أبعاد للتوافق المهني.

**البعد الأول:** بعد طبيعة و ظروف العمل و يشمل 4 عبارات، مرقمة من 21 إلى 24.

**البعد الثاني:** بعد الراتب و الترقية ويشمل 4 عبارات، مرقمة من 25 إلى 28.

**البعد الثالث:** بعد العلاقة مع المسؤولين ويشمل 4 عبارات، مرقمة من 29 إلى 32.

**البعد الرابع:** بعد العلاقة مع زملاء العمل ويشمل 4 عبارات، مرقمة من 33 إلى 36.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم اعتماد في الاستبانة على الاجابات المغلقة، أي كل عبارة حددت لها خيارات محتملة ومحددة بدرجات مرتبة وفقا لمقياس ليكارث الخماسي، والموزعة كما يلي:

**الجدول رقم (02): مقياس ليكارث الخماسي**

| الإجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|
| **درجة المقياس** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي

ولتحديد طول الفئة لمقياس ليكارث الخماسي المستخدم في الجانب التطبيقي من الاستبانة، تم حسابه بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارث(5-1=4) حيث تمثل 4 فئات، ومن تم حساب طول الفئة كما يلي (5/4=0.8)، بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (1)، وذلك لتحديد الحد الأعلى للفئة الأولى (0.8+1=1.8) و الجدول الموالي يوضح طول الفئات:

**الجدول رقم(03): جدول التوزيع لمقياس ليكارث الخماسي**

| رقم الفئة | المجال | الدرجة | الوزن | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|
| **الأولى** | [1 – 1.80[ | غير موافق بشدة | 1 | منخفضة جدا |
| **الثانية** | [1.80 – 2.60] | غير موافق | 2 | منخفضة |
| **الثالثة** | [2.60 – 3.40] | محايد | 3 | متوسطة |
| **الرابعة** | [3.40 – 4.20] | موافق | 4 | عالية |
| **الخامسة** | [4.20 – 5] | موافق بشدة | 5 | عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارث الخماسي

**المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المعتمدة**

تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( Statistical **P**ackage for **S**ocial Sciences)، والذي يرمز له **SPSS**، في ترميز وإدخال البيانات والحصول على مختلف النتائج المطلوبة بدقة، وذلك من خلال الاستعانة ببعض الأدوات الإحصائية التالية:

**1-التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها لمعرفة خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث بياناتهم الشخصية والوظيفية.

**2- المتوسط الحسابي:** تم استخدام هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.

**3- اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Crombach):** تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، حيث يعد من أهم الاختبارات للتحقق من أن إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبانة ومتغيرات الدراسة.

**4- الانحراف المعياري:** هو "الجذري التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم من متوسطها الحسابي"، وتم استخدامه لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد العينة.

**5- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coeffient):** لقياس درجة ارتباط كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، وأيضا لقياس طبيعة ودرجة ارتباط المتغير المستقل وأبعاده بالمتغير التابع وأبعاده، وقد تم استخدامه أيضا للتأكد من الصدق البنائي للاستبانة.

**6- اختبار التوزيع الطبيعي:** لمعرفة نوع البيانات هل تتبع توزيع طبيعي أم لا، اعتمادا على عدة اختبارات من بينها معاملي الالتواء والتفلطح.

**7- اختبار التعدد الخطي:** وهو يستخدم اعتمادا على معامل تضخم التباين والتباين المسموح، ويقيس وجود استقلالية بين المتغيرات المستقلة للدراسة، وعدم وجود تداخل فيما بينها.

**8- اختبار في حالة عينة واحدة T-Test:** لمعرفة ما إذا كان متوسط درجة الاستجابة قد وصل إلى الدرجة المتوسطة وهي 03، أم زاد أو قل عن ذلك، وقد تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الاستبانة.

**9- اختبار للعينة المستقلةT-Test:** المعرفة الفروق في حالة الأسئلة التي تحتوي على خيارين للإجابة.

**10- الانحدار الخطي المتعدد:** ويكون استخدام هذا الاختبار عند البحث عن أثر متغيرين مستقلين فأكثر على المتغير التابع.

**11- معامل الارتباط:** استخدم الدراسة الصدق الداخلي لفقرات الاستبانة والانحدار.

**12- برنامج Excel:** استعمل في رسم الأشكال البيانية للمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة.

**المطلب الرابع: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة**

من أجل التحقق من جودة بيانات الدراسة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى صدق و ثبات الاستبانة.

**أولا: صدق الاستبانة**

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تؤدي وتقيس عبارات الاستبانة ما تم وضعها لقياسه فعلا. وقد قمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

**1- الصدق الظاهري للاستبانة:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على مجموعة من الأساتذة ذوي الاختصاص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة جيجل، وطلبنا منهم إبداء رأيهم حول مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، وحذف أي عبارة مكررة أو غير ضرورية أو إضافة أي عبارة جديدة، واستنادا إلى ملاحظاتهم وتوجيهاتهم أجرينا التعديلات اللازمة لتصبح في صورتها النهائية الملحق رقم(3).

**2-الصدق البنائي للاستبانة:** يقصد بالصدق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارات، حيث تم حساب الاتساق الداخلي لعينة الدراسة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه.

**أ- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول:**

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الشخصية من محور السلوك القيادي.

**الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الشخصية**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| **01** | أنا منفتح على التغيرات التي تحصل في بيئة العمل | 0.749** | 0.000 |
| **02** | أنا من النوع الذي يثابر من أجل تحقيق أهداف العمل | 0.661** | 0.000 |
| **03** | أتمتع بطاقة إيجابية تجعلني متحمسا للعمل | 0.674** | 0.000 |
| **04** | أسعى لبناء علاقات قائمة على مؤازرة الآخرين | 0.590** | 0.000 |
| **05** | أستطيع ضبط أعصابي ضمن أي موقف في العمل | 0.360** | 0.008 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الشخصية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.360) و (0.749)، وهي جميعها موجبة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات البعد، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات البعد الأول صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقها و استخدامها.

**ب- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني:**

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الذكاء العاطفي من محور السلوك القيادي.

**الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الذكاء العاطفي**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| **01** | أمتلك القدرة على إدراك حالتي المزاجية في العمل | 0.691** | 0.000 |
| **02** | أستطيع التحكم في مشاعري وأفكاري السلبية المرتبطة بالعمل | 0.693** | 0.000 |
| **03** | أمتلك القدرة على توجيه عواطفي نحو تحقيق أهداف طموحة | 0.661** | 0.000 |
| **04** | أمتلك القدرة على فهم مشاعر زملائي في العمل | 0.780** | 0.000 |
| **05** | أساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تقوي علاقات العمل | 0.734** | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الذكاء العاطفي والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.661) و(0.780) وهي كلها موجبة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات البعد، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من $\alpha \leq 0.05$ وهذا يدل على أن عبارات البعد الثاني صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**جـ – صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث:**

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإدراك من محور السلوك القيادي.

**الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الإدراك**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| **01** | أدرك المشكلات التي تواجهني في العمل قبل تفاقمها | 0.769** | 0.000 |
| **02** | أدرك التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بسرعة | 0.809** | 0.000 |
| **03** | أمتلك القدرة على جمع المعلومات وإعطائها معنى شمولي | 0.695** | 0.000 |
| **04** | أستوعب بسرعة كيفية القيام بالمهام الجديدة الموكلة إلي | 0.672** | 0.000 |
| **05** | اتخذ القرارات المتعلقة بعملي بعقلانية | 0.585** | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول السابق معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الإدراك والدرجة الكلية له وكذا مستوى المعنوية، حيث يتبين أن قيم معاملات الارتباط تتراوح بين (0.585) و (0.809) وهي كلها موجبة،وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات البعد، كما أن مستوى المعنوية لكل عبارة أقل من $0.05 \geq \alpha$ وهذا يدل على أن عبارات البعد الثالث صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**د- صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع:**

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الدافعية من محور السلوك القيادي.

**الجدول رقم (07): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الدافعية**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| **01** | أنظر لعملي على أنه مصدر لإثبات هويتي | 0.521** | 0.000 |
| **02** | أمتلك رغبة قوية تدفعني للإنجاز في العمل | 0.736** | 0.000 |
| **03** | أبحث عن إيجاد علاقة بين أهدافي الشخصية وأهداف العمل | 0.500** | 0.000 |
| **04** | أستطيع إثارة دافعية زملائي للعمل | 0.697** | 0.000 |
| **05** | أتعامل مع الآخرين بطريقة عادلة | 0.604** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.500) و (0.736) وهي جميعها موجبة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات البعد، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**هـ- صدق الاتساق الداخلي لمحور السلوك القيادي**

بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد السلوك القيادي، ننتقل الآن لقياس الصدق الداخلي لمحور السلوك القيادي ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور السلوك القيادي مع درجته الكلية.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد محور السلوك القيادي.

**الجدول رقم (08): صدق الاتساق الداخلي لمحور السلوك القيادي**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| **01** | الشخصية | 0.716** | 0.000 |
| **02** | الذكاء العاطفي | 0.769** | 0.000 |
| **03** | الإدراك | 0.718** | 0.000 |
| **04** | الدافعية | 0.867** | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور السلوك القيادي والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين(0.716)و(0.867) وجميع القيم موجبة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات المتغير، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات المحور الأول صادقة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

**و- صدق الاتساق الداخلي لمحور التوافق المهني للعاملين:**

الجدول التالي يوضح صدق الاتساق الداخلي لمحور التوافق المهني للعاملين:

**الجدول رقم (09): صدق الاتساق الداخلي لمحور التوافق المهني للعاملين**

| الرقم | العبارات | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| **01** | ظروف العمل | 0.897** | 0.000 |
| **02** | الراتب والترقية | 0.799** | 0.000 |
| **03** | العلاقة مع المرؤوسين | 0.883** | 0.000 |
| **04** | العلاقة مع زملاء العمل | 0.797** | 0.000 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور التوافق المهني والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.797) و (0.897) وهي جميعها موجبة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين كل عبارة ومتوسط مجموع عبارات المتغير، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن عبارات المحور الثاني صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقها واستخدامها.

**يـ - صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:**

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

**الجدول رقم (10): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة**

| رقم المحور | المحور | معامل الارتباط | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|
| **01** | السلوك القيادي | 0.836** | 0.000 |
| **02** | التوافق المهني للعاملين | 0.911** | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط الخاص بمحور السلوك القيادي قدرت بـ 0.836، بينما قدر معامل الارتباط للتوافق المهني بـ 0.911 وهي موجبة، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المحاور، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني أن محاور الاستبانة صالحة لما وضعت لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقها واستخدامها.

**ثانيا: ثبات الاستبانة**

ويقصد به مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وبعبارة أخرى ثابت الاستبيان يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترة زمنية معينة.

وقد تم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات (**Sckaran**, 2003, p. 113).

- من 0.6 إلى 0.7 تكون درجة الثبات مقبولة.
- من 0.71 إلى 0.8 تكون درجة الثبات عالية
- أكثر من 0.8 تكون درجة الثبات عالية جدا.

وقد جاءت النتائج كالتالي:

**الجدول رقم (11): معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة**

| متغيرات الدراسة | رقم العبارة | معامل الثبات ألفا كرومباخ | درجة الثبات |
|---|---|---|---|
| **السلوك القيادي** | 20-01 | 0.836 | درجة الثبات عالية جدا |
| **التوافق المهني للعاملين** | 36-21 | 0.924 | درجة الثبات عالية جدا |
| **معامل الثبات الكلي** | 36-01 | 0.920 | درجة الثبات عالية جدا |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

يوضح الجدول السابق أن نسبة الثبات بالنسبة لمحاور الاستبيان تراوحت 0.836 و 0.924 وهو ما يعني أن درجة الثبات كانت عالية جدا، بينما بلغ مستوى الثبات الكلي لأداة الدراسة 0.920 وهو ما يعني أنها تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات مما يسمح باستخدامها لتحقيق أغراض هذه الدراسة.

## المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: عرض وتحليل خصائص عينة الدراسة

نبين فيما يلي المواصفات الرئيسية التي شكلت خصائص عينة الدارسة وهي كما يلي:

**أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس**

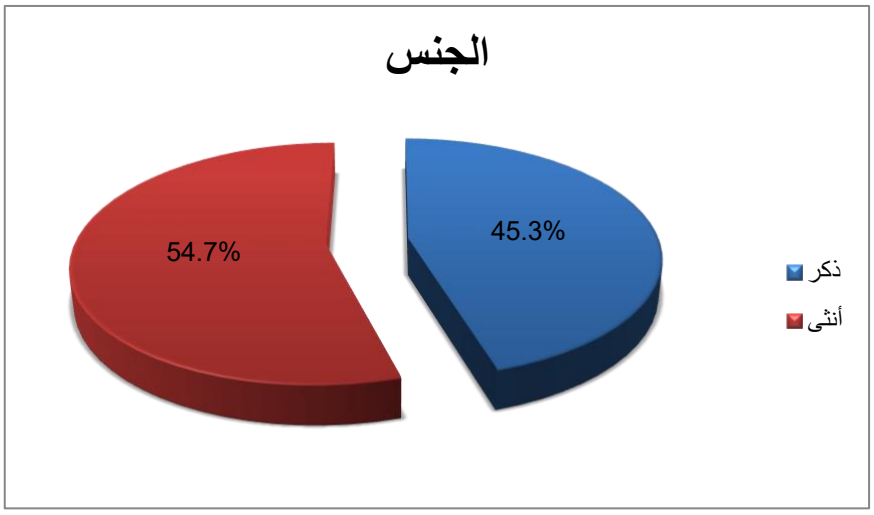
ويمكن توضيح لأفراد عينة الدارسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(12): توزيع الأفراد حسب الجنس**

| الجنس | التكرارات | النسب المئوية % |
|---|---|---|
| **ذكر** | 24 | % 45.3 |
| **أنثى** | 29 | % 54.7 |
| **المجموع** | 53 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

**الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول والشكل أعلاه نلاحظ أن نسبة الإناث العاملين تفوق نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث54.7% أي ما يعادل 29 فردا، في حين بلغت نسبة الذكور45.3% أي ما يعادل 24 فردا من الحجم الإجمالي لعينة الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن النسبتين متقاربتين، وهذا قد يعود إلى طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة محل الدراسة، أين تتميز فيها المهام الإدارية التي لا تتطلب مجهود بدني، وبالتالي إمكانية أدائها من قبل الجنسين.

**ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر**

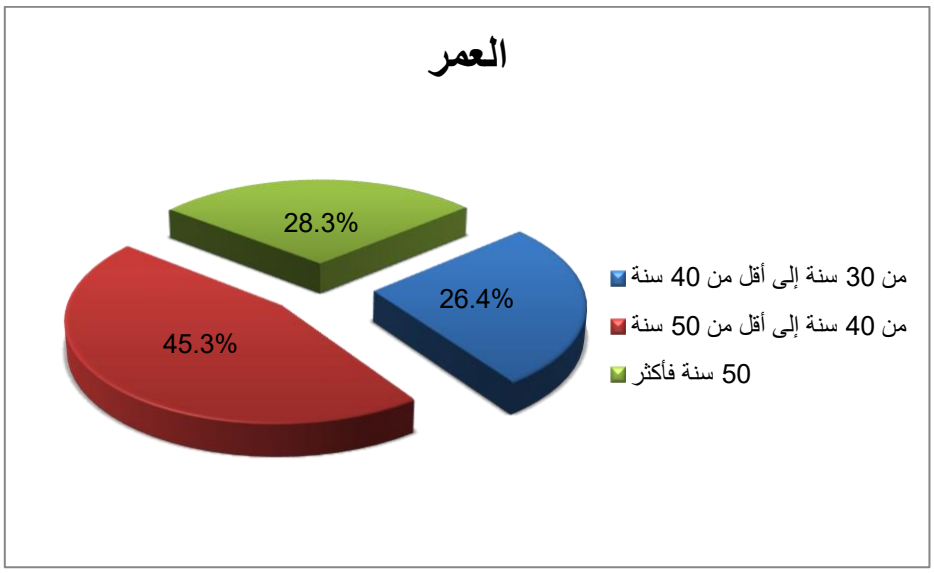
ويمكن توضيح توزيع أفراد عينة الدارسة حسب العمر كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب العمر**

| العمر | التكرارات | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | 00 | % 00 |
| من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة | 14 | %26.4 |
| من40 سنة إلى أقل من50 سنة | 24 | %45.3 |
| 50 سنة فأكثر | 15 | %28.3 |
| المجموع | 53 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

**الشكل رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أكبر فئة عمرية لفئة الدراسة هي الفئة الثالثة "من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة" بمقدار 24 فردا ونسبة مئوية 45.3 %، ثم تليها الفئة الرابعة "50 سنة فأكثر "بمقدار15 فردا ونسبة مئوية قدرها 28.3%، ثم الفئة العمرية التي هي "من 30 إلى أقل من 40 سنة" بمقدار 14 فردابنسبة مئوية تقدر بـ26.4%،مع عدم وجود فئة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة أي بنسبة 00% وهذا يعني أن توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة كانت متباينة نوعا ما مما يعكس وجود خبرات متنوعة.

**ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي**

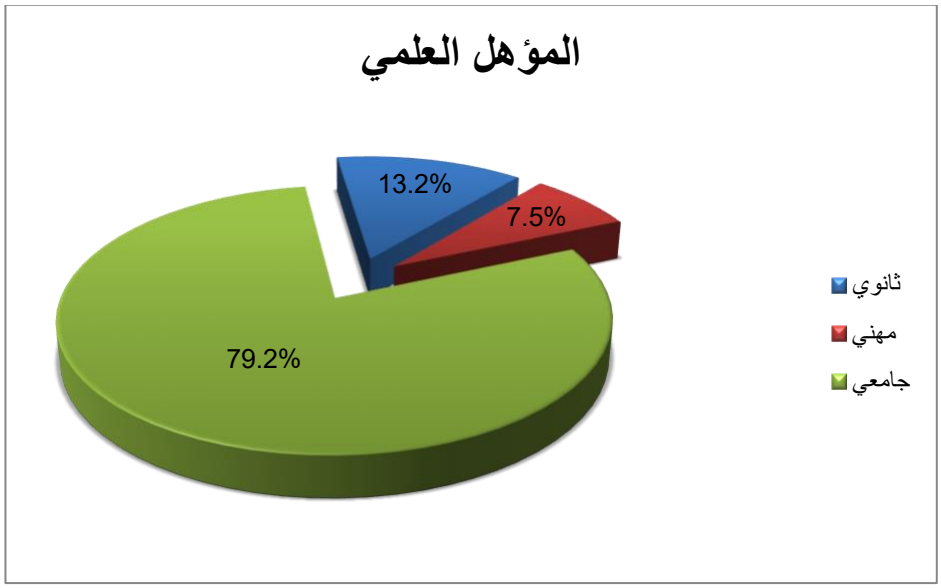
تعد المؤهلات العلمية لدى العاملين معيارا أساسيا لتصنيف العاملين حسب العملية التعليمية الخاصة في كل مستوى، كما يعد معيارا أساسيا لتقييم العاملين كل حسب مستواه التعليمي. ويمكن توضيح توزيع الأفراد حسب المؤهل التعليمي في الجدول التالي:

**الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرارات | النسبة المئوية% |
|---|---|---|
| **ثانوي** | 7 | %13.2 |
| **مهني** | 4 | %7.5 |
| **جامعي** | 42 | %79.2 |
| **المجموع** | 53 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

**الشكل رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة الدراسة موزعة بين ثلاثة مؤهلات مختلفة، حيث تشير أعلى نسبة للمستوى الجامعي وقدرت نسبها بـ 79.2% وذلك بمقدار 42 فردا، تليها عينة الدراسة من مستوى الثانوي بنسبة 13.2% والتي تقدر بـ 7 أفراد، وجاء في الأخير المستوى المهني بنسبة 7.5% يقابله أي ما يعادل 4 أفراد. وهذا يدل على اهتمام المديرية باستقطاب الموظفين حاملي الشهادات.

**رابعا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية**

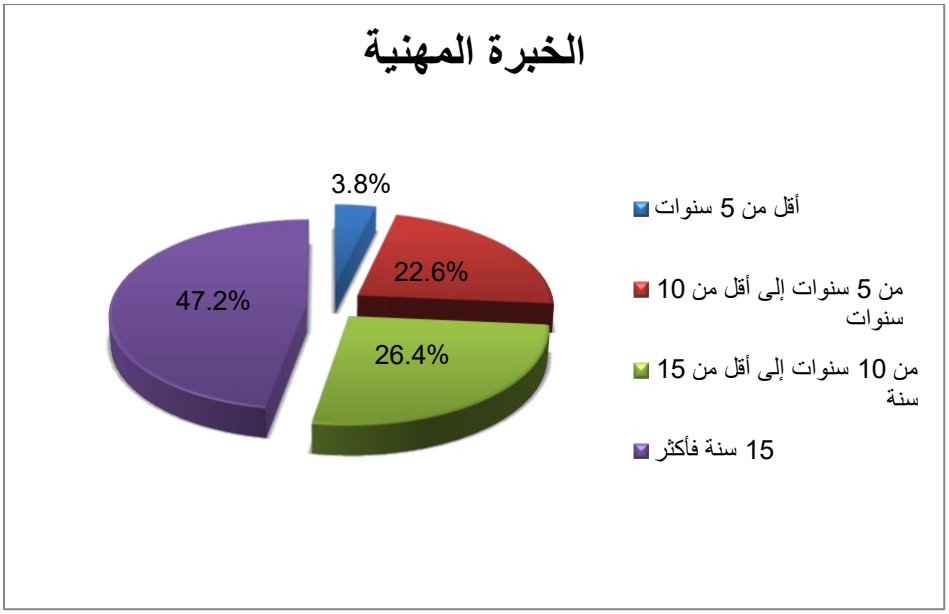
تتميز الخبرة بتراكم سنوات العمل في مجال معين، فهي أساس بناء الأفراد وزيادة معارفهم وتطور أي مؤسسة. ويمكن توضيح توزيع الأفراد حسب الخبرة المهنية في الجدول التالي:

**الجدول رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**

| عدد سنوات الخبرة | التكرارات | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| **أقل من 5 سنوات** | 2 | %3.8 |
| **من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات** | 12 | %22.6 |
| **من10 سنوات إلى أقل من 15 سنة** | 14 | %26.4 |
| **15 سنة فأكثر** | 25 | %47.2 |
| **المجموع** | 53 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

**الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد مجتمع الدراسة لهم خبرة أكثر من 15 سنة وذلك بمقدار 25 فرد ونسبة مئوية 47.2%، ثم تليها الفئة التي لهم خبرة تتراوح من "10 سنوات إلى أقل من 15" سنة بمقدار 14 فرد ونسبة مئوية 26.4%، تم تليها الفئة "من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات " بنسبة 22.6%، وذلك بمقدار 12 فردا، وتعود الأقلية للفئة التي تملك خبرة أقل من 5 سنوات بمقدار فردين وبنسبة مئوية تقدر بـ3.8%، ويرجع هذا إلى اختلاف عمر الأفراد وطول مسيرتهم المهنية.

**خامسا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الراتب**

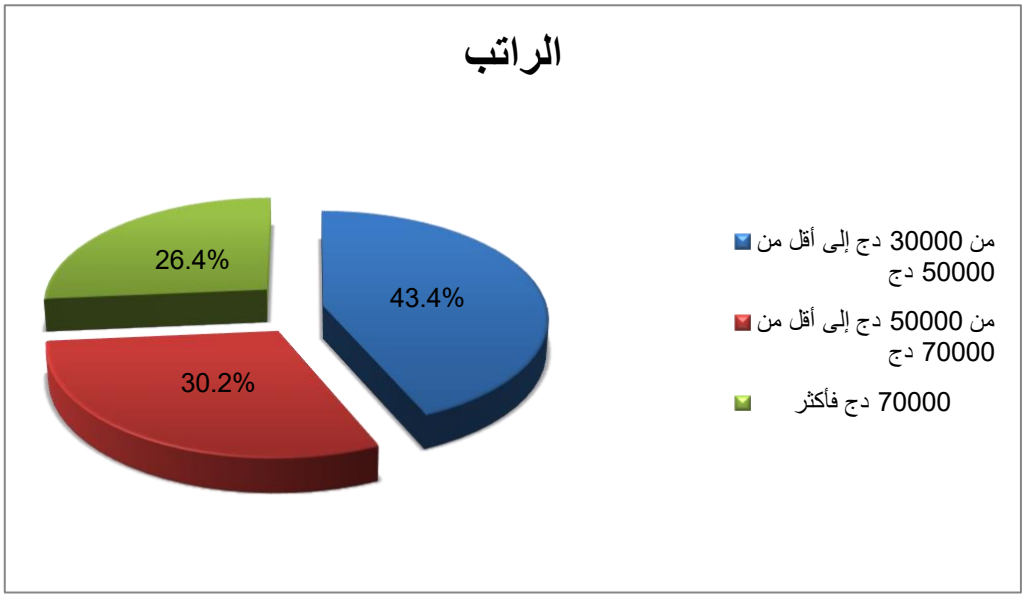
ويمكن توضيح توزيع الأفراد حسب الراتب في الجدول التالي:

**الجدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب الراتب**

| الراتب | التكرارات | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| **من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج** | 23 | %43.4 |
| **من 50000 دج إلى أقل من 70000 دج** | 16 | %30.2 |
| **70000 دج فأكثر** | 14 | %26.4 |
| **المجموع** | 53 | %100 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

**الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الراتب**




**المصدر**: من إعداد الطالبتين

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن معظم أفراد العينة يتقاضون من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج بمقدار 23 فردا، بنسبة 43.4% ، يليها الأفراد الذين يتقاضون من 50000دج إلى أقل من 70000دج بمعدل 16فردا بنسبة 30.2% ، وأخيرا من يتقاضون 70000دج فأكثر بنسبة 26.4%ما يعادل 14 فردا، ويمكن إرجاع هذا التفاوت إلى تنوع الوظائف لأفراد عينة الدراسة وكذا سنوات الخبرة.

**المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير السلوك القيادي**

نتطرق هنا إلى عرض إجابات أفراد عينة الدراسة الممثلة في موظفي المديرية محل الدراسة حول محاور الاستبانة، ثم تحليل هذه الإجابات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

**أولا: عرض وتحليل عبارات بعد الشخصية**

يوضح الجدول التالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد الشخصية في المديرية محل الدراسة الخاصة بمحور السلوك القيادي

**الجدول رقم(17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الشخصية**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| **1** | أنا منفتح على التغيرات التي تحصل في بيئة العمل | 4.11 | 0.954 | مرتفعة | 2 |
| **2** | أنا من النوع الذي يثابر من أجل تحقيق أهداف العمل | 4.32 | 0.673 | مرتفعة جدا | 1 |
| **3** | أتمتع بطاقة إيجابية تجعلني متحمسا للعمل | 4.00 | 0.760 | مرتفعة | 4 |
| **4** | أسعى لبناء علاقات قائمة على مؤازرة الآخرين | 4.06 | 0.633 | مرتفعة | 3 |
| **5** | أستطيع ضبط أعصابي ضمن أي موقف في العمل | 3.53 | 0.890 | مرتفعة | 5 |
| **المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي** | | 4.00 | 0.473 | مرتفعة | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الأول مرتفعة، كانت أعلى قيمة للعبارة رقم (02) بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.32 وينتمي إلى الفئة [4.20- 5[ التي تشير إلى خيار الموافقة المرتفعة جدا، مما يعني أن أغلب أفراد العينة من النوع المثابر في تحقيق أهداف العمل، وانحصرت المتوسطات الحسابية للعبارات رقم (01،03، 04، 05) بين القيم 3.53 و4.11 وهي تنتمي إلى الفئة [3.40 – 4.20] والتي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة مما يدل على أن أفراد العينة منفحتين على التغيرات التي تحصل في بيئة العمل بسبب علاقة الأفراد القائمة على المؤازرة فيما بينهم الأمر الذي يجعلهم يتمتعون

بطاقة ايجابية تشجهم على المثابرة في العمل وزيادة القدرة على التحكم بأعصابهم عند المواقف الصعبة في العمل.

وتشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى بعد الشخصية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (4.00) وهو ينتمي إلى الفئة [3.40_4.20] التي تشير إلى المستوى المرتفع من الموافقة، وانحراف معياري قدر بـ (0.473) وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

**ثانيا: عرض وتحليل نتائج بعد الذكاء العاطفي**

يوضح الجدول التالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد الذكاء العاطفي في المؤسسة محل الدراسة الخاصة بمحور السلوك القيادي

**الجدول رقم(18):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الذكاء العاطفي**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| **6** | أمتلك القدرة على إدراك حالتي المزاجية في العمل | 3.87 | 0.8100 | مرتفعة | 3 |
| **7** | أستطيع التحكم في مشاعري وأفكاري السلبية المرتبطة بالعمل | 3.79 | 0.9480 | مرتفعة | 4 |
| **8** | أمتلك القدرة على توجيه عواطفي نحو تحقيق أهداف طموحة | 4.00 | 0.8320 | مرتفعة | 1 |
| **9** | أمتلك القدرة على فهم مشاعر زملائي في العمل | 3.72 | 1.045 | مرتفعة | 5 |
| **10** | أساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تقوي علاقات العمل | 3.98 | 0.8660 | مرتفعة | 2 |
| **المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي** | | 3.87 | 0.6430 | مرتفعة | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثاني جاءت كلها بمستوى مرتفع، حيث انحصرت قيم المتوسطات الحسابية لجميع عبارات هذا البعد بين (3.72) و(4.00)

وهي تنتمي إلى الفئة [3.40_4.20[التي تشير إلى خيار الموافقة المرتفعة ، كما يظهر من نتائج الجدول السابق أن العبارة رقم (8) جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.00).

حيث أشارت النتائج أن الأفراد يمتلكون قدرة مرتفعة على توجيه عواطفهم لتحقيق أهدافهم ويساهمون في بناء بيئة ايجابية تقوي علاقات العمل مع قدرتهم على إدراك حالتهم المزاجية التي تساعدهم على التحكم في مشاعرهم وأفكارهم السلبية المرتبطة بالعمل، كما أنهم يدركون ويفهمون مشاعر زملائهم في العمل.

وتشير نتائج الجدول أعلاه أن مستوى بعد الذكاء العاطفي لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.87) وهو ينتمي إلى الفئة [3.40_4.20[ التي تشير إلى المستوى المرتفع من الموافقة، وانحراف معياري يقدر بـ (0.643) وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

**ثالثا: عرض وتحليل نتائج بعد الإدراك**

يوضح الجدول التالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد الإدراك في المؤسسة محل الدراسة الخاصة بمحور السلوك القيادي.

**الجدول رقم(19):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الإدراك**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| **11** | أدرك المشكلات التي تواجهني في العمل قبل تفاقمها | 4.21 | 0.793 | مرتفعة جدا | 2 |
| **12** | أدرك التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بسرعة | 3.92 | 0.805 | مرتفعة | 4 |
| **13** | أمتلك القدرة على جمع المعلومات وإعطائها معنى شمولي | 3.85 | 0.690 | مرتفعة | 5 |
| **14** | أستوعب بسرعة كيفية القيام بالمهام الجديدة الموكلة إلي | 4.19 | 0.622 | مرتفعة | 3 |
| **15** | اتخذ القرارات المتعلقة بعملي بعقلانية | 4.40 | 0.660 | مرتفعة جدا | 1 |
| **المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي** | | 4.11 | 0.509 | مرتفعة | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الثالث جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاءت أعلى قيمة للعبارتين (11 و15) بمتوسط حسابي يقدر بـ (3.85) و(4.40) على الترتيب، وهي تنتمي إلى الفئة [4.20- 5[ التي تشير غلى درجة موافقة مرتفعة جدا، في حين كانت نتائج باقي العبارات مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.85-4.19) وهي تنتمي إلى الفئة [3.40 – 4.20[ التي تشير إلى الدرجة المرتفعة.

تشير النتائج إلى أن الأفراد قادرون على اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل بعقلانية، فهم يدركون المشكلات التي تواجههم في العمل قبل حدوثها، كما تشير العبارات ( 13،12،14) إلى أنهم يستوعبون بسرعة المهام الجديدة الموكلة، كما يدركون التغيرات الحاصلة في بيئتهم لتميزهم بقدرتهم على جمع المعلومات وإعطائها معنى شمولي.

وتبين نتائج الجدول أعلاه أن مستوى بعد الإدراك لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد(4.11)، وهو ينتمي إلى الفئة [3.40_4.20[ التي تشير إلى المستوى المرتفع، وقدر الانحراف المعياري بـ (0.509) وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

**رابعا: عرض وتحليل نتائج بعد الدافعية**

يوضح الجدول التالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات بعد الدافعية في المؤسسة محل الدراسة الخاصة بمحور السلوك القيادي.

**الجدول رقم(20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الدافعية**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| **16** | أنظر لعملي على أنه مصدر لإثبات هويتي | 3.77 | 1.187 | مرتفعة | 3 |
| **17** | أمتلك رغبة قوية تدفعني للإنجاز في العمل | 3.98 | 0.8430 | مرتفعة | 2 |
| **18** | أبحث عن إيجاد علاقة بين أهدافي الشخصية وأهداف العمل | 3.49 | 1.049 | مرتفعة | 4 |
| **19** | أستطيع إثارة دافعية زملائي للعمل | 3.42 | 0.7950 | مرتفعة | 5 |
| **20** | أتعامل مع الآخرين بطريقة عادلة | 4.36 | 0.6820 | مرتفعة جدا | 1 |
| **المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي** | | 3.96 | 0.4760 | مرتفعة | |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات البعد الرابع جاءت بمستوى مرتفع، حيث جاءت أعلى قيمة للعبارة (20) بمتوسط حسابي يقدر بـ (4.36) وهي تنتمي إلى الفئة [4.20-5] التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة جدا، في حين كانت نتائج باقي العبارات مرتفعة بمتوسط حسابي يتراوح بين (3.42-3.98) وهي تنتمي إلى الفئة [3.40 – 4.20] التي تشير إلى الدرجة المرتفعة.

وهذا ما يدل على أن تعامل الأفراد مع بعضهم بطريقة عادلة بنسبة عالية جدا في حين كانت باقي نتائج العبارات مرتفعة الأمر الذي يعني أن أفراد العينة يمتلكون رغبة قوية تدفعهم للإنجاز بسبب نظرتهم للعمل فهم يعتبرونه مصدرا لإثبات هويتهم، كما نجد أنهم يبحثون على إيجاد علاقة بين أهدافهم الشخصية وأهدافهم في العمل مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

وتبين نتائج الجدول السابق أن مستوى بعد الدافعية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد(3.96) وهو ينتمي إلى الفئة [3.40_4.20] التي تشير إلى المستوى المرتفع، وقدر الانحراف المعياري بـ (0.476) وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

**المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول متغير التوافق المهني للعاملين**

يوضح الجدول التالي اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو فقرات محور التوافق المهني للعاملين في المديرية محل الدراسة.

**الجدول رقم(21):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التوافق المهني**

| الرقم | العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة | الترتيب |
|---|---|---|---|---|---|
| 21 | المهام التي أقوم بها محددة بدقة | 3.70 | 1.030 | مرتفعة | 5 |
| 22 | يتناسب عملي مع ما أمتلكه من قدرات | 3.57 | 1.029 | مرتفعة | 7 |
| 23 | أعمل ضمن ظروف مادية مناسبة (التهوية،الإضاءة، الحرارة،...) | 2.87 | 1.359 | متوسطة | 14 |
| 24 | أشعر بالأمان الوظيفي | 3.23 | 1.154 | متوسطة | 12 |
| 25 | يتناسب راتبي مع طبيعة عملي | 2.57 | 0.9710 | منخفضة | 15 |
| 26 | يغطي راتبي احتياجاتي الأساسية | 2.17 | 0.8020 | منخفضة | 16 |
| 27 | تتوقف ترقيتي في العمل على كفاءة أدائي | 2.87 | 1.093 | متوسطة | 13 |
| 28 | تحدد المديرية آلية واضحة لضمان فرص الترقية للجميع | 2.98 | 1.101 | متوسطة | 11 |
| 29 | يقدر رئيسي في العمل الجهد الذي أبذله في العمل | 3.55 | 1.048 | مرتفعة | 8 |
| 30 | يعاملني رئيسي في العمل معاملة حسنة | 3.85 | 0.8640 | مرتفعة | 3 |
| 31 | يمثلني رئيسي في العمل تمثيلا أمينا لدى الهيئات العليا | 3.40 | 1.007 | مرتفعة | 9 |
| 32 | يمنحني رئيسي في العمل فرصة للنمو والتقدم المهني | 3.36 | 1.076 | متوسطة | 10 |
| 33 | أشعر بتقدير زملائي لي في العمل | 3.85 | 0.8860 | مرتفعة | 4 |
| 34 | أنا وزملائي نتبادل المعارف والمهارات والخبرات | 3.87 | 0.9210 | مرتفعة | 2 |
| 35 | أساهم في حل الخلافات التي تحدث بين زملاء العمل | 3.64 | 0.7870 | مرتفعة | 6 |
| 36 | أنا وزملائي نعمل كفريق واحد لإنجاز المهام المطلوبة | 3.89 | 0.8240 | مرتفعة | 1 |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي | | 3.33 | 0.6900 | متوسطة | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على إجابات عينة الدارسة ومخرجات برنامج **SPSS**

يتضح من نتائج الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات محور التوافق المهني جاءت بين مستوى مرتفع ومنخفض، حيث جاءت 9 عبارات (21، 22، 29، 30، 31، 33، 34، 35، 36)، بمتوسط حسابي ينحصر بين [3.40 – 4.20[ التي تشير إلى درجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت 5 عبارات (23، 24، 27، 28، 32) جاءت بمتوسط حسابي ينحصر بين (3.36) و(2.87) والذي ينتمي إلى الفئة [2.60 –3.40[ والتي تشير إلى درجة متوسطة من الموافقة، وجاءت العبارتين 25 و26 بمتوسط حسابي (2.57) و(2.17) على الترتيب بدرجة موافقة منخفضة والتي تنتمي إلى الفئة [1.80 – 2.60[.

مما يعني أن أفراد العينة يعملون كفريق واحد يتبادلون المعارف والخبرات فيما بينهم، كما يتم تحديد المهام بدقة بشكل يتناسب مع قدراتهم، كما أنهم يقدرون بعضهم ويحلون الخلافات فيما بينهم، كما يساهم الرؤساء في العمل في تعزيز وتقدير موظفيهم على جهودهم المبذولة، كما أنهم يمثلونهم بشكل حسن، كما يساهم الموظفون في خلق بيئة عمل مناسبة، كما تتم ترقيتهم حسب كفاءتهم بنسبة متوسطة، إلا أن رواتبهم لا تتناسب مع طبيعة العمل ولا تغطي احتياجاتهم الأساسية.

وتشير نتائج الجدول السابق أن مستوى التوافق المهني لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.33) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41_4.20] التي تشير إلى المستوى المرتفع من الموافقة والذي يقابله انحراف معيار يقدر بـ (0.690) وهو أقل من الواحد مما يدل على وجود درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

**المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة**

ضمن هذا المطلب سيتم اختبار الفرضيتين الأولى والثانية المتعلقتين بكل من المتغير المستقل والتابع، كما سيتم اختبار فرضيات الأثر وفق نموذج الانحدار الخطي المتعدد، ومن أجل ذلك يتم الاعتماد على قاعدة القرار التالية:

**الجدول رقم(22): قاعدة القرار لاختبار الفرضيات**

| الحالة | البيان | القرار |
|---|---|---|
| 01 | إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل تماما من 0.05، أي$(sig < 0.05)$ وكانت القيمة المطلقة لـT المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية | قبول الفرضية |
| 02 | إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر تمام من 0.05، أي$(sig > 0.05)$ وكانت القيمة المطلقة لـT المحسوبة أقل من قيمة T الجدولية | رفض الفرضية |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين اعتمادا على (جودة، 2008)

**أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد مستوى مرتفع من السلوك القيادي في مديرية الضرائب من وجهة نظر العاملين بها.

H1: يوجد مستوى مرتفع من السلوك القيادي في مديرية الضرائب من وجهة نظر العاملين بها.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (23): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى**

| البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمةt المحسوبة | مستوى الدلالة | مستوى الإدراك |
|---|---|---|---|---|---|
| **الشخصية** | 4.00 | 0.4730 | 15.446 | 0.000 | مرتفع |
| **الذكاء العاطفي** | 3.87 | 0.6430 | 9.863 | 0.000 | مرتفع |
| **الادراك** | 4.11 | 0.5090 | 15.917 | 0.000 | مرتفع |
| **الدافعية** | 3.96 | 0.4760 | 14.668 | 0.000 | مرتفع |
| **السلوك القيادي** | 3.95 | 0.4150 | 16.652 | **0.000** | **مرتفع** |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور السلوك القيادي بلغ 3.95 وهو ينتمي لمجال الموافقة المرتفعة [3.40-4.20]، وبلغت قيمة t المحسوبة 16.652، وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.00، وكان مستوى المعنوية أقل من $\alpha \leq 0.05$ مما يعني الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد العينة، وتشير نتائج الجدول أيضا إلى وجود مستوى مرتفع من السلوك القيادي في جميع أبعاد المتغير المستقل (الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية).

**ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الأولى إحصائيا كما يلي:

H0: لا يوجد مستوى مرتفع من التوافق المهني في مديرية الضرائب من وجهة نظر العاملين بها.

H1: يوجد مستوى مرتفع من التوافق المهني في مديرية الضرائب من وجهة نظر العاملين بها.

نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية**

| البعد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمةt المحسوبة | مستوى الدلالة | مستوى الإدراك |
|---|---|---|---|---|---|
| **التوافق المهني** | 3.33 | 0.690 | 3.523 | 0.001 | متوسط |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة حول محور التوافق المهني بلغ 3.33 وهو ينتمي لمجال الموافقة المتوسط [2.60- 3.40]، وبلغت قيمة t المحسوبة 3.523، وهي أكبر من قيمة t الجدولية المقدرة بـ 2.00، وكان مستوى المعنوية أقل من 0.05 وهو أقل من مستوى $\alpha \leq 0.05$، مما يعني الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد العينة، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: لا يوجد مستوى مرتفع من التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب لولاية جيجل.

**ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة حسب نموذج الانحدار المتعدد**

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثالثة إحصائيا كما يلي:

$H_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$للسلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.

$H_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$للسلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب ولاية جيجل.

قبل الشروع في اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يجب أولا التأكد من شروط صلاحية استخدام نموذج الانحدار المتعدد للكشف عن أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.

**1- اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:**

من أجل سلامة نموذج الانحدار الخطي المتعدد يجب التأكد من وجود علاقات خطية بين المتغيرات المستقلة للدراسة والمتغير التابع، حيث أن وجود هذه العلاقات الخطية هي التي تبرر سلامة استخدام هذا النموذج في التحليل، يوضح الجدول التالي نتائج اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات التابعة والمتغير المستقل:

**الجدول رقم (25): نتائج اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع**

| | التوافق المهني | مستوى الدلالة **sig** |
|---|---|---|
| الشخصية | 0.446 | 0.001 |
| الذكاء العاطفي | 0.343 | 0.012 |
| الإدراك | 0.277 | 0.045 |
| الدافعية | 0.477 | 0.000 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

يوضح الجدول أعلاه اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع من خلال معاملات الارتباط بين أبعاد السلوك القيادي (المتغيرات المستقلة) التوافق المهني للعاملين (المتغير التابع)، حيث كانت قيم معاملات الارتباط للبعدين الإدراك والذكاء العاطفي القيم 0.227 و0.343 على الترتيب وهي أقل من 0.3، أما البعدين الشخصية والدافعية فكانت قيم معاملات الارتباط 0.446 و0.477 على الترتيب وهي أكبر من 0.3 فهي دالة إحصائيا، وهذا ما يعني وجود علاقات خطية بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

**2- اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة:**

من شروط سلامة التحليل وفق نموذج الانحدار المتعدد هو عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة في النموذج، وعليه ينبغي أن لا يتجاوز معامل الارتباط المتغيرات المستقلة قيمة 0.7، حيث نحكم بعدم وجود ارتباط ذاتي بين هذه المتغيرات، يوضح الجدول التالي نتائج اختبار عدم وجود الارتباط الذاتي:

**الجدول رقم (26): نتائج اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة**

| | الشخصية | | الذكاء العاطفي | | الإدراك | | الدافعية | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | معامل الارتباط | sig | معامل الارتباط | Sig | معامل الارتباط | Sig | معامل الارتباط | Sig |
| الشخصية | 1 | | 0.464 | 0.000 | 0.289 | 0.036 | 0.436 | 0.001 |
| الذكاء العاطفي | 0.464 | 0.000 | 1 | | 0.461 | 0.001 | 0.433 | 0.001 |
| الإدراك | 0.289 | 0.036 | 0.461 | 0.001 | 1 | | 0.796 | 0.000 |
| الدافعية | 0.436 | 0.001 | 0.433 | 0.001 | 0.796 | 0.000 | 1 | |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

توضح نتائج الجدول السابق أن قيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار تراوحت بين 0.289 و 0.464هي أقل من 0.7 ومستوى الدلالة المرتبط بجميع قيمه كان أقل من 0.05 يعني عدم وجود ارتباط ذاتي يؤثر على جودة النموذج بين المتغيرات المستقلة، أما بالنسبة لدافعية والإدراك فكانت قيمة معامل الارتباط أكبر من 0.7 مما يعني وجود ارتباط ذاتي.

**3- اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح:**

عادة ما يكون هناك تداخل خط يبين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار المتعدد، وقبل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، يجب التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل الداخلة في نموذج الدراسة، والهدف من هذا الاختبار هو قياس قوة هذا التداخل عبر معامل تضخم التباين الذي يجب ألا تتجاوز قيمته الدنيا 3 وفي بعض الدراسات 5، فكلما كانت قيمته كبيرة زاد تباين التقديرات وبالتالي أخطاؤها المعيارية.

**الجدول رقم(27): اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح**

| الأبعاد | التباين المسموح | معامل تضخم التباين |
|---|---|---|
| **الشخصية** | 0.689 | 1.451 |
| **الذكاء العاطفي** | 0.668 | 1.497 |
| **الادراك** | 0.336 | 2.975 |
| **الدافعية** | 0.319 | 3.131 |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

يوضح الجدول السابق أن جميع معاملات تضخم التباين لم تتجاوز الحد الأدنى المسموح المقدر بـ 3، وهو ما يعني عدم وجود متغيرات عالية الارتباط في هذا النموذج، وتعبر قيم معاملات التسامح عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج، ويجب أن لا تقل قيم معاملاتها عن الحد الأدنى المسموح وهو 0.1، ويشير الجدول السابق إلى تحقق هذا الشرط، أي أنه لا يوجد هناك متغيرات عالية الترابط، كما أنه لا يوجد ارتباط متعدد مع المتغيرات المستقلة الأخرى.

### 4- اختبار التوزيع الطبيعي:

للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي قمنا بحساب معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة، ويتحقق الشرط إذا كانت القيمة المطلقة لمعامل الالتواء والتفلطح أقل من 3.

**الجدول رقم(28): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة**

| المتغيرات | قيم الالتواء Skewness | الانحراف المعياري | قيم الالتواء/ الانحراف المعياري | قيم التفلطح Kurtosis | الانحراف المعياري | قيم التفلطح/ الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الشخصية | -0.377 | 0.327 | -1.152 | 0.432 | 0.644 | 0.670 |
| الذكاء العاطفي | -0.615 | 0.327 | -1.880 | 0.693 | 0.644 | 1.076 |
| الإدراك | -0.400 | 0.327 | -1.223 | -0.244 | 0.644 | 0.746 |
| الدافعية | -0.146 | 0.327 | -0.446 | -0.565 | 0.644 | -1.727 |
| التوافق المهني | -0.746 | 0.327 | -2.281 | 0.226 | 0.644 | 0.350 |

**المصدر**:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

يوضح الجدول السابق أن حاصل قسمة كل من قيم الالتواء والتفلطح على قيم انحرافاتها المعيارية لم تتجاوز المجال 1.96+ ، 1.96- وهو ما يعني أن توزيع بيانات الدراسة ليس ملتويا بشكل موجب أو بشكل سالب بسبب عدم وجود قيم متطرفة، كما أن البيانات لا تتضمن التواء سالب أو تفلطح سالب وهي تتبع التوزيع الطبيعي، وعليه يمكن القول بنسبة 95 بالمائة من الثقة أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية التي تعتمد على التوزيع الطبيعي.

### 5- اختبار معنوية نموذج الانحدار:

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار معنوية نموذج الانحدار:

**الجدول رقم(29): اختبار معنوية نموذج الانحدار**

| النموذج | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمةF المحسوبة | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| **الانحدار** | 8.142 | 4 | 2.036 | 5.892 | 0.001 |
| **البواقي** | 16.584 | 48 | 0.345 | | |
| **الكلي** | 24.726 | 52 | | | |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات **SPSS**.

تشير نتائج الجدول السابق إلى أن أبعاد السلوك القيادي لها أثر معنوي في التوافق المهني، ويظهر ذلك من خلال قيمة F المحسوبة التي بلغت 5.892 وهي أكبر من F الجدولية كما أنها ذات قيمة معنوية أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة دالة إحصائيا بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي أن النموذج صالح للتنبؤ بالمتغير التابع، وعليه فإن خط الانحدار المتعدد يلائم بيانات الدراسة وبالتالي نموذج الانحدار معنوي.

وقد جاءت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم(30): اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفق نموذج الانحدار المتعدد**

| **معامل الارتباط R:0.574** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **معامل التحديد $R^2$: 0.329** | | | | |
| **قيمة F: 5.892 عند مستوى معنوية: $0.001\alpha\leq0.05$** | | | | |
| **المتغير** | معاملات غير موحدة | | معاملات موحدة | قيمة | معنوية |
| | B | الخطأ المعياري | B بيتا | T | sig |
| **الثابت** | -0.98 | 0.847 | | -0.116 | 0.908 |
| **الشخصية** | 0.334 | 0.208 | 0.229 | 1.608 | 0.114 |
| **الذكاء العاطفي** | 0.140 | 0.155 | 0.131 | 0.902 | 0.371 |
| **الادراك** | -0.387 | 0.276 | -0.285 | -1.400 | 0.168 |
| **الدافعية** | 0.794 | 0.303 | 0.548 | 2.620 | 0.012 |

**المصدر**: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات**SPSS**.

يظهر الجدول السابق أن مستوى الدلالة sig يساوي 0.001 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05، وهذا يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر لأبعاد السلوك القيادي مجتمعة في

التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب لولاية جيجل، كما أن معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة في نموذج الانحدار المتعدد قد بلغ 0.574 وهو يشير إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين كل من أبعاد المتغير المستقل مجتمعة وبين المتغير التابع (التوافق المهني) بمديرية الضرائب محل الدراسة، كما بلغ معامل التحديد $R^2$ القيمة0.329، وهذا يعني أن 32.9%من التباين في التوافق المهني للعاملين مفسر بالتغير في أبعاد السلوك القيادي، أما باقي النسبة من التأثير المقدرة بـ67.1%تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، كما بلغت معلمية التقاطعB القيمة –0.98 بمستوى دلالة بلغ 0.908، وهو أكبر من 0.05، وتبين النتائج أن بعد الدافعية كان له الأثر الأكبر في التوافق المهني، حيث بلغت قيمة (β)0.548 وهي ذات دلالة إحصائية بمستوى معنوية أقل من 0.05 قدر بـ 0.012، بينما جاءت قيم (β)لأبعاد: الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، غير دالة إحصائيا وهو ما يعني أنها لا تؤثر في المتغير التابع حسب النموذج المعتمد في هذه الدراسة.

من خلال التحليل السابق **نرفض** الفرضية الصفرية **ونقبل** الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$للسلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل".

ويتضح أيضا من نتائج الجدول ما يلي:

– ليس لبعد **الشخصية** أثر على التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب، لأن مستوى الدلالة sig0.114 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة 1.608 أقل من قيمة T الجدولية 2، وعليه **يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى** التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الشخصية على التوافق المهني للعاملين.

– ليس لبعد **الذكاء العاطفي** أثر على التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب، لأن مستوى الدلالة sig0.371 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمةT المحسوبة 0.902أقل من قيمة T الجدولية 2، وعليه يتم **رفض الفرضية الفرعية الثانية** التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$لبعد الذكاء العاطفي على التوافق المهني.

– ليس لبعد **الإدراك** أثر على التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب، لأن مستوى الدلالة sig 0.168 أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة 1.400– أقل من قيمة T الجدولية 2، وعليه **يتم رفض**

**الفرضية الفرعية الثالثة** التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الإدراك على التوافق المهني للعاملين.

– لبعد **الدافعية** أثر على التوافق المهني للعاملين بمديرية الضرائب وبنسبة 54.8%، لأن مستوى الدلالة sig0.012 أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 وقيمة T المحسوبة 2.620أكبر من قيمة T الجدولية 2، وعليه **يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة** التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لبعد الدافعية على التوافق المهني للعاملين.

**رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات**

– أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة السلوك القيادي في مديرية الضرائب لولاية جيجل جاء مرتفع مما يدل على وجود نسبة مرتفعة في ممارسات السلوك القيادي، وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة ( Dirk van **Dierendonck and others** , 2004) ودراسة ( رؤى مهدي جابر البعاج، 2019)، بينما اختلفت عن نتيجة دراسة( خالد أبو جاسم عبد، آلاء جبار محيسن ).

– أظهرت النتائج أن مستوى التوافق المهني في مديرية الضرائب لولاية جيجل جاء بدرجة متوسطة، وتطابقت هذه النتيجة مع دراسة(**Reghuram**, 2014)، بينما اختلفت عن نتيجة دراسة (خميس أسماء،2014) والتي توصلت إلى نتائج مرتفعة من التوافق المهني أما دراسة (بوتوته لامية، 2020) فقد توصلت إلى نتائج منخفضة من التوافق المهني.

– بالاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل.

– أظهر النموذج المعتمد في التحليل أن المتغيرات المستقلة (أبعاد السلوك القيادي) مجتمعة تؤثر بما نسبته 32.9 %على المتغير التابع (التوافق المهني)، أما باقي النسبة من التأثير 67.1 % فتعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة؛ حيث توافقت مع دراسة (شويعل، 2017) من حيث دراسته لبعد الذكاء العاطفي على التوافق المهني، وكذا تتشابه مع دراسة (شقمان، 2015).

– بينت النتائج أن بعد الدافعية كان لها الأثر الأكبر في التوافق المهني، بينما جاءت قيم المتغيرات المستقلة المتبقية غير دالة إحصائيا وهو ما يعني أنها لا تؤثر في التوافق المهني للعاملين حسب النموذج المعتمد في هذه الدراسة.

**الخلاصة**

من خلال ما تم تناوله في هذه الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية الضرائب لولاية جيجل، والتي كانت بعنوان أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين، تم جمع المعلومات باستخدام استبانة تم توزيعها على عينة من الموظفين ممثلة في 53 موظف، وقد تم معالجة بيانات الدراسة إحصائيا من خلال برنامج SPSS. وقد تم التوصل إلى عدة نتائج من أبرزها وجود مستوى مرتفع من السلوك القيادي في مديرية الضرائب لولاية جيجل، بينما وجد مستوى متوسط من التوافق المهني للعاملين، وفي ذات السياق وجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.05 للسلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل، وكان الأثر الأكبر يعود لبعد الدافعية.

## الخاتمة

في الختام يمكن القول بأن السلوك القيادي والتوافق المهني من العوامل الحاسمة في تحقيق الأداء لفعال والايجابي داخل المؤسسات. فمن خلال التركيز على تطوير مهارات القيادة ،بالتركيز على تنمية الشخصية وزيادة الذكاء العاطفي وزيادة الإدراك وإثارة الدافعية، لتحقيق التوافق المهني للعاملين وبالتالي يمكن للمنظمات تحقيق توازن مستدام يعزز من نموها ونجاحها على المدى الطويل، فالقادة الذين يمتلكون مهارات القيادة الفعالة يسهمون بسلوكياتهم في خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة تشعر العاملين بالتقدير والانتماء، هذا بدوره يعزز التوافق المهني، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي وإنتاجيتهم.

وقد اختبرت هذه الدراسة أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل، إذ تم دراسة واختبار أثر أبعاد السلوك القيادي (الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية) على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل، وعليه توصلت الدراسة إلى نتائج نظرية وتطبيقية وعلى إثرها قدمت مجموعة من الاقتراحات لمحاولة معالجة النقائص الموجودة.

### النتائج النظرية

– يشير السلوك القيادي إلى مجموعة من التصرفات التي يقوم بها القائد لتوجيه الأفراد وتحفيزهم للأداء بكفاء عالية وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

– تم تصنيف السلوك القيادي إلى ثلاثة أنماط رئيسية وهي: النمط الديمقراطي، النمط السلطوي، النمط الترسلي (الحر).

– تتمثل أهم أبعاد السلوك القيادي في: الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية، الفروق الفردية.

– يرتبط السلوك القيادي بكفاءة القائد ومدى تأثيره على سلوك الأفراد العاملين وتنسيق جهودهم لبلوغ الأهداف المرجوة .

– يساهم القائد بسلوكياته في الرفع من مستوى الأداء وكذا تقديم الدعم وبناء الثقة بينه وبين العاملين، ويؤثر بشكل مباشر في سلوكياتهم من خلال حل المشكلات وتحقيق الأهداف.

– يعبر التوافق المهني عن العملية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين بيئة العمل، والتفاعل معها لتحقيق طموحاته وأهدافه.

– من بين العوامل المؤثرة في التوافق المهني نجد: العوامل الداخلية (الحالة الصحية، الحالة النفسية أو المزاجية، سمات شخصية، المرونة، الذكاء، الراحة النفسية مفهوم الذات لدى الفرد)، والعوامل الخارجية (الظروف الفيزيقية، نظام المؤسسة، علاقات العمل، والتغير التكنولوجي).

– تتمثل أهم أبعاد التوافق المهني (بالرغم من وجود اختلاف كبير بين الباحثين والمنظرين في تحديدها) في: طبيعة وظروف العمل، الراتب والترقية، العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع المرؤوسين.

– توفير بيئة عمل داعمة وإيجابية يعزز من شعور العاملين بالتوافق مع بيئة عملهم.

– يمكن الاستدلال على التوافق المهني من خلال متغيرين أساسيين: الرضا والإرضاء.

– من بين طرق تحقيق التوافق المهني للعاملين نجد: وضع العامل المناسب في المكان المناسب، تقوية علاقة العامل بنظام المؤسسة، تقوية علاقة العامل بالرؤساء، تقوية علاقة العامل بزملائه، خلق الانسجام بين العامل وظروف العمل، خلق الموائمة بين العامل والآلة.

**النتائج التطبيقية**

– أظهرت النتائج أن مستوى السلوك القيادي في مديرية الضرائب لولاية جيجل مرتفع، بمتوسط حسابي قيمته 3.95،مما يدل أن العاملين في المديرية يتصرفون كالقياديين.

– أظهرت النتائج أن كل بعد من أبعاد السلوك القيادي المتمثلة في: الشخصية، الذكاء العاطفي، الإدراك، الدافعية، قد جاءت بمستويات مرتفعة من الإدراك لدى أفراد عينة الدراسة وبمتوسطات حسابية قيمتها على التوالي: 4.00، 3.87، 4.11، 3.96.

– أظهرت النتائج أن مستوى التوافق المهني في مديرية الضرائب لولاية جيجل متوسط، بمتوسط حسابي قيمته 3.33، وذلك راجع إلى عدة أسباب: عدم تلائم الراتب مع طبيعة العمل، عدم تغطية الراتب للاحتياجات الأساسية، عدم اعتماد الكفاءة كمعيار في الترقية، عدم وضوح آلية الترقية، عدم ملائمة ظروف العمل، نقص الشعور بالأمان الوظيفي، نقص فرص النمو والتقدم المهني.

– بالاعتماد على نموذج الانحدار المتعدد أظهرت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $\alpha \leq 0.05$لأبعاد السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل، حيث أن أبعاد السلوك القيادي مجتمعة تؤثر بما نسبته 32.9 % على المتغير التابع (التوافق المهني)، أما باقي النسبة من التأثير 67.1 % فتعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في نموذج الدراسة.

– بينت النتائج أن بعد الدافعية كان لها الأثر الأكبر في التوافق المهني بنسبة 54.8% ، بينما جاءت قيم المتغيرات المستقلة المتبقية غير دالة إحصائيا، ما يعني أنها لا تؤثر في المتغير التابع حسب النموذج المعتمد في هذه الدراسة.

**التوصيات**

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لأثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين في مديرية الضرائب لولاية جيجل نقترح توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها، وتتمثل فيما يلي:

– اعتماد اختبارات الشخصية كعامل أساسي في التوظيف والنقل والترقية وفي التنمية الفردية والجماعية، حتى تضع كل فرد في الوظيفة التي تتلاءم مع شخصيته مما يحقق التوافق المهني.

– تنمية القدرات والمهارات التي تزيد من الذكاء العاطفي للعاملين من خلال زيادة وعيهم بذاتهم، وزيادة قدرتهم على إدارة ذاتهم وتحفيزها، وتنمية مهارات التعاطف مع الآخرين، وتنمية مهاراتهم الاجتماعية، فالذكي عاطفيا يصل للتوافق المهني.

– توفير البيئة المناسبة التي تمكن العاملين من زيادة إدراكهم لذاتهم والآخرين ولما يحدث حولهم من خلال تعويدهم على مراقبة ذاتهم، وزيادة انتباههم لردود الآخرين، وإخضاعهم لتجارب وتحديات جديدة حتى يصلوا إلى التوافق المهني.

– توفير ظروف العمل المناسبة والمريحة (التهوية، الإضاءة، الحرارة،...).

– تنمية الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين من خلال دفعهم إلى بذل مجهود أكبر لزيادة إنتاجيتهم، وأن يقللوا من المشتتات، ويثبتوا مصداقيتهم في العمل، وأن يتطوعوا للأعمال، وأن يكونوا حاضرين في جميع الاجتماعات، ويركزوا على حل المشكلات التي تواجههم في عملهم، وأن يدعموا بعضهم البعض.

– تعديل رواتب العاملين بما يتناسب مع طبيعة عملهم.

–ضرورة وضع آلية واضحة لضمان فرص الترقية بما يتناسب مع كفاءة العاملين.

– ضرورة إتاحة فرص للعاملين من أجل النمو والتقدم المهني.

**آفاق الدراسة:**

بعد عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة وتقديم اقتراحات لمديرية الضرائب محل الدراسة، وباعتبار الموضوع حديث، وحرصا على ذلك يمكن تقديم مجموعة من المواضيع التي قد تكون آفاقا مستقبلية للدراسة وتتمثل في:

– أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي.

– أثر رشاقة الموارد البشرية على التوافق المهني.

– أثر السلوك القيادي على ديناميكية الجماعات.

– علاقة السمات الشخصية بالتوافق المهني.

**المراجع باللغة العربية:**

**الكتب**

1- الخضري الشيخ سليمان. (1990). الفروق الفردية في الذكاء. القاهرة: دار الثقافة للطباعة والنشر.

2- السمرائي صالح مهدي مهدي. (2021). الذكاء العاطفي. دار اليازوري للنشر والتوزيع.

3- العريقي محمد إسماعيل منصور. (2013). السلوك القيادي. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

4- الكايد محمود هاني. (2009). علم النفس السلوك القيادي. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.

5- الهمالي، ع. ع. (2003). أسلوب البحث الاجتماعي وتقنياته. ليبيا: دار الكتب الوطنية.

6- جودة محفوظ. (2008). التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام .SPSS الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

7- رشوان عبد الحميد أحمد حسين . (2010). القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. الإسكندرية: مؤسسة دار الشباب للنشر.

8- زرواتي, ر. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. عين مليلة: المنارة للنشر والتوزيع

9- شريف الأمارة أحمد. (2012). سيكيولوجية الفردية علم النفس الفارقي. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

10- عوض محمود عباس. (2005). دراسات في علم النفس الصناعي والمهني. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

11- فرج عبد القادر طه. (2001). علم النفس الصناعي والتنظيمي. الجزائر: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

12- فرج, ع. ط. (1986). علم النفس الصناعي والتنظيمي. لبنان: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

**مذكرات والرسائل الجامعية**

1- أشرف أحمد سليم سليم. (2009). السلوك القيادي وعلاقته بالمناخ المنظمي لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر معلميهم. أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية . كلية الدراسات العليا، فلسطين: جامعة النجاح الوطنية.

2- الرواحية محمد يوسف بدرية. (2016). التوافق المهني وعلاقته بالفاعلية الذاتية المدركة لدى عينة من الموظفين في المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة داخلية. رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإرشاد والتوجيه. كلية العلوم والآداب: جامعة نزوى.

3- الصعب، محمد بن عبيد بن هاشم (2009). قيم العمل وعلاقتها بالتوافق المهني لدى عينة من المرشدين بتعليم الليث والقنفدة. أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير. جامعة أم القرى، السعودية.

4- أولاد شايب مروة ، وهاجر حمومو. (2017). التوافق الدراسي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى المراهق المتمدرس بالمرحلة المتوسطة. مذكرة مقدمة استكمالا للحصول على شهادة الماستر. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،الجزائر: جامعة 8 ماي 1945.

5- بابنات مصطفى. (2018). بعض سمات الشخصية ودورها في تحقيق التوافق المهني. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة غرداية.

6- بطران علي موسى. (2018). الذكاء العاطفي الوجداني وعلاقته بالتوافق المهني لدى عينة من الممرضين العاملين في مستشفيات محافظة الخليل. رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في التوجيه والإرشاد النفسي. كلية الدراسات العليا: جامعة الخليل.

7- بظاظو محمد وعزمي. (2010). أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمية التابعة للأونروا. أطروحة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. كلية التجارة، فلسطين: الجامعة الإسلامية غزة.

8- بن غربال سعيدة. (2015). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاجتماعية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،الجزائر: جامعة محمد خيضر – بسكرة .

9- بن وطاس نوال. (2021). علاقة المتغيرات المعرفية والشخصية بالتوافق الزواجي لدى المفحوصين بالعيادة النفسية بالجزائر العاصمة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم تخصص الإرشاد النفسي والصحة النفسية. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر 2.

10- بوتوته لامية. (2020). علاقة الأخطار النفسية الاجتماعية بالتوافق المهني لدى الممرضين. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس تخصص علم وتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر 2.

11- بوداود، ف. (2007). التغيير والتطوير التنظيمي وتأثيره على سلوك وأداء الأفراد في المنظمة. مذكرة لنيل درجة الماستر في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة أحمد بوقرة.

12- تباني أحلام. (2022). التغيير التنظيمي وآثاره على الرضا الوظيفي والتوافق المهني لدى الاطارات. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر2.

13- جندي, ف. (2016). العوامل الخمسة الكبرى للشخصية وعلاقتها بالتوافق الزواجي. شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة عمار ثليجي.

14- خلفون أسماء. (2018). سمات الشخصية لدى الشباب البطال وعلاقتها بمشروع الحياة. أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم. كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة وهران 2 محمد بن أحمد.

15- خميس، أ. (2014). أساليب إدارة الصراع التنظيمي حسب نموذج توماس وكولمان وعلاقته بالتوافق المهني لدى عمال القطاع الصحي. رسالة مقدمة كمتطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم تخصص السلوك التنظيمي. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة سطيف 2.

16- ربوحي سليم. (2018). علاقة الاحتراق النفسي وسمات شخصية المدرب الرياضي بذكائه الوجداني. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم. معهد التربية البدنية والرياضية، الجزائر: جامعة دالي إبراهيم.

17- زخروفة كودري. (2006). الإدراك الاجتماعي من المعالج النفسي والمعالج بالرقية لدى عينة من فئات المجتمع. أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. كلية الآداب والعلوم الإنسانية: جامعة قاصدي مرباح.

18- زروقة هشام. (2017). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتوافق المهني .أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علم النفس. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة محمد خيضر بسكرة.

19- زغدودي مريم. (2019). علاقة السلوك القيادي الإداري بالسلوك التنظيمي للعمال. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع . كلية العلوم الاجتماعية: جامعة الجزائر 2.

20- شحادة رائد ، نايف شحادة. (2008). العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين الأكاديميين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية. أطروحة مقدمة استكمال المتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية . كلية الدراسات العليا: جامعة النجاح الوطنية.

21- شقمان أحمد محمود أبو عجيلة. (2015). السلوك القيادي وعلاقته بالتوافق المهني لمعلمي التربية البدنية بمرحلة التعليم الابتدائي. أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير. طرابلس، كلية التربية البدنية.

22- عبده محمد الفهيدي عبد الله. (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة تعزفي الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الأقسام العاملين معهم. أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية. كلية العلوم التربوية، اليمن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

23- فحجان خليل سامي. (2010). التوافق المهني والمسئولية الاجتماعية وعلاقتهما بمرونة الأنا لدى معلمي التربية الخاصة. مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم علم النفس. غزة، كلية التربية، فلسطين: الجامعة الإسلامية.

24- قزوي، ج. (2017). المهارات المهنية الاختصاصي النفسي العيادي وعلاقته ببعض سمات الشخصية والرضا الوظيفي. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في الإرشاد النفسي والصحة النفسية. كلية العلوم الاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر 2.

25- قصاص، خ. (2017). أثر السلوك القيادي في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة الجزائر 2.

26- قوراري, ح. (2014). الضغط المهني وعلاقته بالدافعية لدى أطباء الصحة العمومية . مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, الجزائر: جامعة محمد خيضر.

27- ميروح, ع. (2010). السلوك القيادي وعلاقته بالدافعية لدى العمال. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في 5علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية : جامعة منتوري قسنطينة.

28- نوال, أ. (2009). الضغط النفسي وتأثيره على الدافعية للإنجاز لدى التلاميذ المقبلين على امتحان البكالوريا. أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التربية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ,الجزائر: جامعة الجزائر.

29- يحياوي جمال محمد. (2003). دراسات في علم النفس . الجزائر: دار العرب للنشر والتوزيع.

**المجلات**

1- إبراهيم محمد، ومحمد شهاب شهرزاد. (2011). السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار. مجلة دراسة تربوية.

2- أحمد . ع. ن.، علي، ع. م.، أحمد. ر. ع. (2022). السلوك القيادي للمدراء وتأثيره على الروح المعنوية للمرؤوسين .مجلة كلية الكويت الجامعة.

3- البعاج مهدي جابر رؤى. (2019). السلوك القيادي وعلاقته بالترابط الاجتماعي لدى المرشدين التربويين. مجلة كلية التربية.

4- الشمري، وبن محسين بن عبيد راضي . (2016). درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي لدى القيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض. مجلة كلية التربية.

5- المرشدي حسين عماد، وكاظم حسن إيمان. (2009). التوافق المهني لدى موظفي كلية التربية الأساسية في جامعة بابل. مجلة كلية التربية الأساسية.

6- الموافي حامد فؤاد، أحمد أبو مسلم محمود ، ونبيل عبد الحميد آية. (2012). مهارات إدارة الذات وعلاقتها بالتوافق المهني للمعلم. مجلة بحوث التربية النوعية.

7- الكفاوين. ع. م. (2019). دافعية الانجاز لدى طلبة جامعة الحسين بن طلال وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية. المجلة العلمية لكلية التربية.

8- بوبيدي. ل. (2019). علاقة جودة بيئة العمل بالتوافق المهني لدى الأساتذة الجامعيين. مجلة العلوم النفسية والتربوية.

9- جبار محيسن آلاء، وأبو جاسم خالد. (2022). السلوك القيادي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة. إشراقة تنموية مجلة علمية محكمة.

10- جرجيس إسماعيل مؤيد، وسعيد طه وعد. (2023). التوافق المهني لدى مديري المدارس الإعدادية وعلاقته ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة للعلوم الإنسانية.

11- جديدي عفيفة. (2014). الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم . مجلة معارف علمية.

12- حامد جاسم مؤيد. (2020). العوامل الخمسة الكبرى في الشخصية وعلاقتها بالسلوك القيادي لدى مديرات المدارس الابتدائية والثانوية . مجلة كلية التربية.

13- حسين صالح صلاح الدين، وغسان إسماعيل معاذ. (2018). تأثير السلوك القيادي الأخلاقي في الأداء الوظيفي من خلال التمكين الإداري. مجلة الدنانير.

14- دحماني محمد ، و فهيمة ذيب. (2019). التوافق المهني للعامل بين النظريات واستراتيجيات التحقيق. مجلة البشائر الاقتصادية.

15- ربيعة, ع. نجاة. ب. (2022). علاقة سمات الشخصية حسب نموذج العوامل الخمسة الكبرى بمهارة التعاطف لدى مساعدي التمريض المتربصين. مجلة دراسات نفسية وتربوية.

16- رمضان فاطمة، والشيباني خليفة عبد السلام. (2017). الفروق الفردية بين تنوع التدريس وتفريد التعليم. مجلة كليات التربية.

17- زروقة هشام، و قبقوب عيسى. (2018). التوافق المهني: مفهومه وآليات تحقيقه. مجلة العلوم الإنسان والمجتمع.

18- سعدو سامية ، و الزهراء بن صافية فاطمة . (2020). أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي. مجلة أفكار وآفاق.

19- سناني لبنى ، و جلال الدين بوعطيط. (2022). متطلبات تحقيق التوافق المهني في المؤسسات التنظيمية. مجلة سوسيولوجيا.

20- شويعل. ي. (2017). العلاقة بين السلامة المهنية والتوافق المهني ودافعية الإنجاز لدى العامل الجزائري. مجلة إسهامات للبحوث والدراسات.

21- طالب. ا. و سوسن. ج. ح. (2008). القوة التنظيمية للقادة الإداريين وأثرها في السلوك القيادي. مجلة الإدارة والاقتصاد.

22- عبد الفتاح رباب. (2023). التوافق المهني وعلاقته بالارتياح النفسي لدى التربية الخاصة. مجلة الإرشاد النفسي.

23- عبد الله إبراهيم خالد، و حميد كريم أحمد. (2015). دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي. مجلة كلية التراث الجامعي.

24- عبد الله الهلالي فاتن. (2023). الدور القيادي لدى مديرات المدارس الثانوية في مديرية تربية الأغوار الشمالية وعلاقته بالذكاء العاطفي لدى المعلمين . مجلة جدار للدراسات والبحوث.

25- عتودي, إ. ي. (2020). تأثير السلوك القيادي على الإبداع الإداري للعاملين. مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية

26- غازي عبير. (2022). التوافق المهني وعلاقته بسمات الشخصية لدى معلمي الحلقة الثانية من مرحلة التعليم الأساسي في مدارس مدينة حمص. مجلة جامعة البعث.

27- قادري إبراهيم ، وفتحي زقعار. (2020). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني لدى معلمي التعليم الابتدائي. مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية.

28- لفزة وليد، و صيفور سليم . (2022). التوافق المهني وعلاقته ببعض المتغيرات الشخصية لدى معلمي التربية الخاصة . مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية.

29- محمودي كمال، و محمودي شهرزاد. (2020). سلوك الفرد ومحدداته في المنظمة . مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية.

30- موفق عبد الحليم ، و جميلة يونس. (2022). التوافق المهني وتأثيره على التحصيل الدراسي للتلاميذ من وجهة نظر أساتذة التعليم المتوسط. المجلة المغاربية للدراسات التاريخية والاجتماعية.

31- نعمت عدي بطرس عجاج. (2022). الاندماج الاجتماعي وعلاقته بالتوافق المهني لدى موظفي ممثلية وزارة التربية في أربيل. مجلة فتح.

**مدونة إلكترونية**

1- أحمد. ا. (2023, جوان 22). تم الإطلاع عليها في 26 أفريل 2024،على الموقع الإلكتروني **https:/www.sanadkk.com.**

**المراجع باللغة الأجنبية**

1- Derk Van, d., & Chris, S. (2004). Leadership Behavior and SubordinateWell-Being. journal Of occupational Health Psychology.

2- Elton, M. (1933). the human problems of an industrial civilization . London: Macmillan publishers.

3- Holger , P., & Sara, S. (2022). Leadership Behavior Repertoire: An ExploratoryStudy of the Concept and Its Potential .for Understanding Leadership in Public Organizations. BMC health services research.

4- Joseph B, H. (2012). Examining the Role of Leadership Behavior in Shaping Employee Experience: A PracticalStudy. Emerging Leadership Journeys.

5-Malik, S. H. (2013). Relationship between leader behaviors and employees' job satisfaction: A path-goal approach. Pakistan Journal Of Commerce and Social Sciences.

6-Marieke , V. (2021). Leadership Behavior Repertoire: An ExploratoryStudy of the Concept and Its Potential for Understanding Leadership in Public Organizations. perspectives On Public Management and Governance.

7- Mifflin, J. (1976). Professional compatibility and professional satisfaction amongprimary and secondary school principals in Indiana, USA. A Study Of The Work Adjustment and job Satisfaction Of Elementary and Secindary Principles.

8- Mine, S. (2009). Leadership behaviors of schoolprincipals in relation to teacher job satisfaction in north Cyprus. Srocedia Social and Behavioral Sciences.

9- Orata, p. (1999). Identifying the problems of faculty members in teaching educational courses at Ohio University and their relationship to their professional compatibility. The journal of higher education.

10- Pam, p. (1989). The relationship between professional compatibility and rewards and values among teaching staff at the secondary level .Reward & values in Secondary Teacher's Perceptions Of their Job Satisfaction .

11- Ravindra , D., & Fleur, F. (2019). A Study of Leadership Behavior and Work Stress (Burnout) of Gen Y Management Students. Durgadevisaraf institute Management Studes.

12- Reghuram, M. (2014). The relationship between social anxiety and professional adjustment among nurses. journal of health science.

13- Rivera, Ramon. E (2007): The work Adjustment Process Of Expatriate Mana Gers :An Eploratory Study In Latin America, centrum catollica. Peru, From: www.centrum.pucp.edu.pe/es/contents.

14- Saif , U. (2020). Impact of leadership behavior of a project manager on his/her subordinate's job- attitudes and job-outcomes. Asia Pacific Management Review.

15- Sckaran, u. (2003). Research Methods for Business: A SKILL Building Approach. newdelhi:wileyindiapvt

16- Sharma, S., & Godiyal, S. (2015). The level of professional compatibility amongteachers in public and private secondary schools. Indian Streams Research journal.

17- Shooshshttarian, Z., &Amini, M. (2012). THE STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN LEADERS' BEHAVIOR AND EFFICIENCY AND RETURN ON INVESTMENT. Polish Journal Of Management Studies.

18- Yael s, f. (2004). Judge and piccolo: A footote to the hebraicrenaussance. USA: Stanford University Press .

# قائمة الملاحق

**الملحق رقم (01): الاستبانة قبل التحكيم**

**وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي**

**جـــامعة محمد الصـديق بن يحي –جيـــجل–**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**استبانة**

في إطار إعداد بحث علمي تم تصميم هذه الاستبانة لجمع المعلومات الضرورية التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان "**أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين** – دراسة حالة مديرية الضرائب بجيجل– ، وعليه نأمل أن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم لإبداء آرائكم حول عبارات الاستبانة بصراحة و صدق، كما نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة وأن لا تتركوا أي عبارة، ونحيطكم علما أن جميع الإجابات ستكون سرية ولن يتم مشاركتها ولن تستخدم إلا للغرض العلمي .

وشكرا على وقتكم وتعاونكم

**من إعداد الطالبتين:**

شيماء قحام

منال قحام

**إشراف الأستاذة:**

وداد عزيزي

**2024/2023**

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

**1- الجنس :**

ذكر ☐ أنثى ☐

**2- العمر:**

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

**3- المؤهل التعليمي:**

ثانوي ☐ مهني ☐ جامعي ☐

**5- الخبرة المهنية:** أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

**الراتب:**

من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج ☐ من 50000 دج إلى أقل من 70000 دج ☐

70000 دج فأكثر ☐

**المحور الأول: السلوك القيادي**

| رقم العبارة | العبارات | تقيس | لا تقيس | واضحة | غير واضحة | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **الشخصية** | | | | | | |
| 1 | أنا منفتح على التغيرات التي تحصل في بيئة العمل | | | | | |
| 2 | أنا من النوع الذي يثابر من أجل تحقيق أهداف العمل | | | | | |
| 3 | أتمتع بطاقة إيجابية تجعلني متحمسا للعمل | | | | | |
| 4 | أسعى لبناء علاقات قائمة على مؤازرة الآخرين | | | | | |
| 5 | أستطيع ضبط أعصابي ضمن أي موقف في العمل | | | | | |
| **الذكاء العاطفي** | | | | | | |
| 6 | أمتلك القدرة على إدراك حالتي المزاجية في العمل | | | | | |
| 7 | أستطيع التحكم في مشاعري وأفكاري السلبية المرتبطة بالعمل | | | | | |
| 8 | أمتلك القدرة على توجيه عواطفي نحو تحقيق أهداف طموحة | | | | | |
| 9 | أمتلك القدرة على فهم مشاعر زملائي في العمل | | | | | |
| 10 | أساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تقوي علاقات العمل | | | | | |
| **الإدراك** | | | | | | |
| 11 | أدرك المشكلات التي تواجهني في العمل قبل تفاقمها | | | | | |
| 12 | أدرك التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بسرعة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 13 | أمتلك القدرة على جمع المعلومات وإعطائها معنى شمولي | | | | | |
| 14 | اتخذ القرارات المتعلقة بعملي بعقلانية | | | | | |
| 15 | أعمل على تحسين قدراتي العقلية والذهنية | | | | | |
| **الدافعية** | | | | | | |
| 16 | أنظر لعملي على أنه مصدر لإثبات هويتي | | | | | |
| 17 | أمتلك رغبة قوية تدفعني للإنجاز في العمل | | | | | |
| 18 | أبحث عن إيجاد علاقة بين أهدافي الشخصية وأهداف العمل | | | | | |
| 19 | أستطيع إثارة دافعية زملائي للعمل | | | | | |
| 20 | أتعامل مع الآخرين بطريقة عادلة | | | | | |

**المحور الثاني: التوافق المهني للعاملين**

| رقم العبارة | العبارات | تقيس | لا تقيس | واضحة | غير واضحة | الملاحظات |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **طبيعة وظروف العمل** | | | | | | |
| 21 | المهام التي أقوم بها محددة بدقة | | | | | |
| 22 | يتناسب عملي مع ما أمتلكه من قدرات | | | | | |
| 23 | أعمل ضمن ظروف مادية مناسبة (التهوية، الإضاءة، الحرارة،...) | | | | | |
| 24 | أشعر بالأمان الوظيفي | | | | | |
| **الراتب و الترقية** | | | | | | |
| 25 | يتناسب راتبي مع طبيعة عملي | | | | | |
| 26 | يغطي راتبي احتياجاتي الأساسية | | | | | |
| 27 | تتوقف ترقيتي في العمل على كفاءة أدائي | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 28 | تحدد المصلحة آلية واضحة لضمان فرص الترقية للجميع | | | | | |
| **العلاقة مع المسؤولين** | | | | | | |
| 29 | يقدر رئيسي في العمل الجهد الذي أبذله في العمل | | | | | |
| 30 | يعاملني رئيسي في العمل معاملة حسنة | | | | | |
| 31 | يمثلني رئيسي في العمل تمثيلا أمينا لدى الهيئات العليا | | | | | |
| 32 | يمنحني رئيسي في العمل فرصة للنمو والتقدم المهني | | | | | |
| **العلاقة مع زملاء العمل** | | | | | | |
| 33 | أشعر بتقدير زملائي لي في العمل | | | | | |
| 34 | أنا وزملائي نتبادل المعارف والمهارات والخبرات | | | | | |
| 35 | أساهم في حل الخلافات التي تحدث بين زملاء العمل | | | | | |
| 36 | أنا وزملائي نعمل كفريق واحد لإنجاز المهام المطلوبة | | | | | |

**نشكركم على تعاونكم**

**الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين**

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | جامعة الانتماء |
|---|---|---|
| عيسى نجيمي | أستاذ | جامعة جيجل |
| بوميمز فيصل | أستاذ محاضر أ | جامعة جيجل |

**الملحق رقم (03): الاستبانة بعد التحكيم**

**وزارة التعليـــم العـــالي والبحث العلـــمي**

**جـــامعة محمد الصـديق بن يحي –جيـــجل–**



**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**استبانة**

في إطار إعداد بحث علمي تم تصميم هذه الاستبانة لجمع المعلومات الضرورية التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر تحت عنوان "**أثر السلوك القيادي على التوافق المهني للعاملين** – دراسة حالة مديرية الضرائب بجيجل– ، وعليه نأمل أن تتفضلوا علينا بجزء من وقتكم لإبداء آرائكم حول عبارات الاستبانة بصراحة وصدق، كما نرجو منكم الإجابة على كل الأسئلة وأن لا تتركوا أي عبارة، ونحيطكم علما أن جميع الإجابات ستكون سرية ولن يتم مشاركتها ولن تستخدم إلا للغرض العلمي .

وشكرا على وقتكم وتعاونكم

**من إعداد الطالبتين:**

**شيماء قحام**

**منال قحام**

**إشراف الأستاذة:**

**وداد عزيزي**

**2024/2023**

**الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية**

**1- الجنس:** ذكر ☐ أنثى ☐

**2- العمر:**

أقل من 30 سنة ☐ من 30 سنة إلى أقل 40 سنة ☐

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

**3- المؤهل التعليمي:**

ثانوي ☐ مهني ☐

جامعي ☐

**4- الخبرة المهنية**

أقل من 5 سنوات ☐ من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات ☐

من10 سنوات إلى أقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر ☐

**4- الراتب:**

من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج ☐ من 50000 دج إلى أقل من 70000 ☐

70000 دج فأكثر ☐

**الجزء الثاني: محاور الإستبانة**

تتضمن الاستبانة محورين: المحور الأول خاص بالسلوك القيادي، أما الثاني فيخص التوافق المهني

**المحور الأول: السلوك القيادي**

| رقم العبارة | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **الشخصية** | | | | | |
| 1 | أنا منفتح على التغيرات التي تحصل في بيئة العمل | | | | | |
| 2 | أنا من النوع الذي يثابر من أجل تحقيق أهداف العمل | | | | | |
| 3 | أتمتع بطاقة إيجابية تجعلني متحمسا للعمل | | | | | |
| 4 | أسعى لبناء علاقات قائمة على مؤازرة الآخرين | | | | | |
| 5 | أستطيع ضبط أعصابي ضمن أي موقف في العمل | | | | | |
| | **الذكاء العاطفي** | | | | | |
| 6 | أمتلك القدرة على إدراك حالتي المزاجية في العمل | | | | | |
| 7 | أستطيع التحكم في مشاعري وأفكاري السلبية المرتبطة بالعمل | | | | | |
| 8 | أمتلك القدرة على توجيه عواطفي نحو تحقيق أهداف طموحة | | | | | |
| 9 | أمتلك القدرة على فهم مشاعر زملائي في العمل | | | | | |
| 10 | أساهم في بناء بيئة عمل إيجابية تقوي علاقات العمل | | | | | |
| | **الإدراك** | | | | | |
| 11 | أدرك المشكلات التي تواجهني في العمل قبل تفاقمها | | | | | |
| 12 | أدرك التغيرات الحاصلة في بيئة العمل بسرعة | | | | | |
| 13 | أمتلك القدرة على جمع المعلومات وإعطائها معنى شمولي | | | | | |
| 14 | أستوعب بسرعة كيفية القيام بالمهام الجديدة الموكلة إلي | | | | | |
| 15 | اتخذ القرارات المتعلقة بعملي بعقلانية | | | | | |
| | **الدافعية** | | | | | |
| 16 | أنظر لعملي على أنه مصدر لإثبات هويتي | | | | | |
| 17 | أمتلك رغبة قوية تدفعني للإنجاز في العمل | | | | | |
| 18 | أبحث عن إيجاد علاقة بين أهدافي الشخصية وأهداف العمل | | | | | |
| 19 | أستطيع إثارة دافعية زملائي للعمل | | | | | |
| 20 | أتعامل مع الآخرين بطريقة عادلة | | | | | |

## المحور الثاني: التوافق المهني للعاملين

| رقم العبارة | العبارات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | **طبيعة وظروف العمل** | | | | | |
| 21 | المهام التي أقوم بها محددة بدقة | | | | | |
| 22 | يتناسب عملي مع ما أمتلكه من قدرات | | | | | |
| 23 | أعمل ضمن ظروف مادية مناسبة (التهوية، الإضاءة، الحرارة،...) | | | | | |
| 24 | أشعر بالأمان الوظيفي | | | | | |
| | **الراتب و الترقية** | | | | | |
| 25 | يتناسب راتبي مع طبيعة عملي | | | | | |
| 26 | يغطي راتبي احتياجاتي الأساسية | | | | | |
| 27 | تتوقف ترقيتي في العمل على كفاءة أدائي | | | | | |
| 28 | تحدد المصلحة آلية واضحة لضمان فرص الترقية للجميع | | | | | |
| | **العلاقة مع المسؤولين** | | | | | |
| 29 | يقدر رئيسي في العمل الجهد الذي أبذله في العمل | | | | | |
| 30 | يعاملني رئيسي في العمل معاملة حسنة | | | | | |
| 31 | يمثلني رئيسي في العمل تمثيلا أمينا لدى الهيئات العليا | | | | | |
| 32 | يمنحني رئيسي في العمل فرصة للنمو والتقدم المهني | | | | | |
| | **العلاقة مع زملاء العمل** | | | | | |
| 33 | أشعر بتقدير زملائي لي في العمل | | | | | |
| 34 | أنا وزملائي نتبادل المعارف والمهارات والخبرات | | | | | |
| 35 | أساهم في حل الخلافات التي تحدث بين زملاء العمل | | | | | |
| 36 | أنا وزملائي نعمل كفريق واحد لإنجاز المهام المطلوبة | | | | | |

**نشكركم على تعاونكم**

## الملحق رقم (04): الصدق البنائي لأداة الدراسة

### أولا: محور السلوك القيادي

### - الصدق الداخلي لبعد الشخصية

**Corrélations**

| | | أنامنفتحعلىالتغيراتالتيتحصلفيبيئةالعمل | أنامنالنوعالذييثابرمنأجلتحقيقأهدافالعمل | أتمتعبطاقةإيجابيةتجعلنيمتحمساللعمل | أسعىلبناءعلاقاتقائمةعلىمؤازرةالآخرين | أستطيعضبطأعصابيضمنأيموقففيالعمل | الشخصية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أنامنفتحعلىالتغيراتالتيتحصلفيبيئةالعمل | Corrélation de Pearson | 1 | .362** | .292* | .308* | .177 | .749** |
| | Sig. (bilatérale) | | .008 | .034 | .025 | .204 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أنامنالنوعالذييثابرمنأجلتحقيقأهدافالعمل | Corrélation de Pearson | .362** | 1 | .677** | .182 | -.096- | .661** |
| | Sig. (bilatérale) | .008 | | .000 | .191 | .495 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أتمتعبطاقةإيجابيةتجعلنيمتحمساللعمل | Corrélation de Pearson | .292* | .677** | 1 | .440** | -.199- | .674** |
| | Sig. (bilatérale) | .034 | .000 | | .001 | .153 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أسعىلبناءعلاقاتقائمةعلىمؤازرةالآخرين | Corrélation de Pearson | .308* | .182 | .440** | 1 | .014 | .590** |
| | Sig. (bilatérale) | .025 | .191 | .001 | | .920 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أستطيعضبطأعصابيضمنأيموقففيالعمل | Corrélation de Pearson | .177 | -.096- | -.199- | .014 | 1 | .360** |
| | Sig. (bilatérale) | .204 | .495 | .153 | .920 | | .008 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الشخصية | Corrélation de Pearson | .749** | .661** | .674** | .590** | .360** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .008 | |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الصدق الداخلي لعبارات بعد الذكاء العاطفي

**Corrélations**

| | | أمتلكالقدرةعلىإدراكحالتيالمزاجيةفيالعمل | أستطيعالتحكمفيمشاعريوأفكاريالسلبيةالمرتبطةبالعمل | أمتلكالقدرةعلىتوجيهعواطفينحوتحقيقأهدافطموحة | أمتلكالقدرةعلىفهممشاعرزملائيفيالعمل | أساهمفيبناءبيئةعملإيجابيةتقويعلاقاتالعمل | الذكاء_العاطفي |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أمتلكالقدرةعلىإدراكحالتيالمزاجيةفيالعمل | Corrélation de Pearson | 1 | .741** | .143 | .296* | .326* | .691** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .308 | .031 | .017 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أستطيعالتحكمفيمشاعريوأفكاريالسلبيةالمرتبطةبالعمل | Corrélation de Pearson | .741** | 1 | .195 | .328* | .206 | .693** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .162 | .017 | .139 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أمتلكالقدرةعلىتوجيهعواطفينحوتحقيقأهدافطموحة | Corrélation de Pearson | .143 | .195 | 1 | .509** | .534** | .661** |
| | Sig. (bilatérale) | .308 | .162 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أمتلكالقدرةعلىفهممشاعرزملائيفيالعمل | Corrélation de Pearson | .296* | .328* | .509** | 1 | .568** | .780** |
| | Sig. (bilatérale) | .031 | .017 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أساهمفيبناءبيئةعملإيجابيةتقويعلاقاتالعمل | Corrélation de Pearson | .326* | .206 | .534** | .568** | 1 | .734** |
| | Sig. (bilatérale) | .017 | .139 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الذكاء_العاطفي | Corrélation de Pearson | .691** | .693** | .661** | .780** | .734** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الصدق الداخلي لعبارات بعد الإدراك

**Corrélations**

| | | أدركالمشكلاتالتيتواجهنيفيالعملقبلتفاقمها | أدركالتغيراتالحاصلةفيبيئةالعملبسرعة | أمتلكالقدرةعلىجمعالمعلوماتوإعطائهامعنىشمولي | أستوعببسرعةكيفيةالقيامبالمهامالجديدةالموكلةإلي | اتخذالقراراتالمتعلقةبعمليبعقلانية | الادراك |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أدركالمشكلاتالتيتواجهنيفيالعملقبلتفاقمها | Corrélation de Pearson | 1 | .567** | .304* | .348* | .427** | .769** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .027 | .011 | .001 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أدركالتغيراتالحاصلةفيبيئةالعملبسرعة | Corrélation de Pearson | .567** | 1 | .533** | .413** | .274* | .809** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .002 | .047 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أمتلكالقدرةعلىجمعالمعلوماتوإعطائهامعنىشمولي | Corrélation de Pearson | .304* | .533** | 1 | .471** | .176 | .695** |
| | Sig. (bilatérale) | .027 | .000 | | .000 | .208 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أستوعببسرعةكيفيةالقيامبالمهامالجديدةالموكلةإلي | Corrélation de Pearson | .348* | .413** | .471** | 1 | .236 | .672** |
| | Sig. (bilatérale) | .011 | .002 | .000 | | .089 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| اتخذالقراراتالمتعلقةبعمليبعقلانية | Corrélation de Pearson | .427** | .274* | .176 | .236 | 1 | .585** |
| | Sig. (bilatérale) | .001 | .047 | .208 | .089 | | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الادراك | Corrélation de Pearson | .769** | .809** | .695** | .672** | .585** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الصدق الداخلي لعبارات بعد الدافعية

**Corrélations**

| | | أنظر لعمل يعلمأنهمصدر لإثباتهويتي | أمتلكر غبةقويةتدفعنيللإنجاز فيالعمل | أبحثعنإيجاد علاقةبينأهدافيالشخصيةوأهدافالعمل | أستطيعإثار ةدافعيةزملائيللعمل | أتعاملمعالآخرينبطريقةعادلة | الدافعية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أنظر لعمل يعلمأنهمصدر لإثباتهويتي | Corrélation de Pearson | 1 | .534** | .230 | .346* | .197 | .521** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .098 | .011 | .157 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أمتلكر غبةقويةتدفعنيللإنجاز فيالعمل | Corrélation de Pearson | .534** | 1 | .337* | .586** | .313* | .736** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .014 | .000 | .023 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أبحثعنإيجاد علاقةبينأهدافيالشخصيةوأهدافالعمل | Corrélation de Pearson | .230 | .337* | 1 | .328* | .099 | .500** |
| | Sig. (bilatérale) | .098 | .014 | | .017 | .481 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أستطيعإثار ةدافعيةزملائيللعمل | Corrélation de Pearson | .346* | .586** | .328* | 1 | .430** | .697** |
| | Sig. (bilatérale) | .011 | .000 | .017 | | .001 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| أتعاملمعالآخرينبطريقةعادلة | Corrélation de Pearson | .197 | .313* | .099 | .430** | 1 | .604** |
| | Sig. (bilatérale) | .157 | .023 | .481 | .001 | | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الدافعية | Corrélation de Pearson | .521** | .736** | .500** | .697** | .604** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## الصدق الاتساق الداخلي لمحور السلوك القيادي

**Corrélations**

| | | الشخصية | العاطفي_الذكاء | الادراك | الدافعية | القيادي_السلوك |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الشخصية | Corrélation de Pearson | 1 | .464** | .289* | .436** | .716** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .036 | .001 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| العاطفي_الذكاء | Corrélation de Pearson | .464** | 1 | .461** | .433** | .769** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .001 | .001 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الادراك | Corrélation de Pearson | .289* | .461** | 1 | .796** | .718** |
| | Sig. (bilatérale) | .036 | .001 | | .000 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الدافعية | Corrélation de Pearson | .436** | .433** | .796** | 1 | .867** |
| | Sig. (bilatérale) | .001 | .001 | .000 | | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| القيادي_السلوك | Corrélation de Pearson | .716** | .769** | .718** | .867** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## ثانيا: محور التوافق المهني للعاملين

## الصدق الاتساق الداخلي لأبعاد التوافق المهني للعاملين

**Corrélations**

| | | وظروف_طبيعة العمل | والترقية_الراتب | مع_العلاقة المرؤوسين | زملاء_مع_العلاقة العمل | المهني_التوافق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمل_وظروف_طبيعة | Corrélation de Pearson | 1 | .631** | .720** | .649** | .897** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 | .000 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| والترقية_الراتب | Corrélation de Pearson | .631** | 1 | .630** | .469** | .799** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 | .000 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| المرؤوسين_مع_العلاقة | Corrélation de Pearson | .720** | .630** | 1 | .606** | .883** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | | .000 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| العمل_زملاء_مع_العلاقة | Corrélation de Pearson | .649** | .469** | .606** | 1 | .797** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| المهني_التوافق | Corrélation de Pearson | .897** | .799** | .883** | .797** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | .000 | .000 | |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |

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

## الصدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

**Corrélations**

| | | القيادي_السلوك | المهني_التوافق | _والتوافق_القيادي_السلوك المهني |
|---|---|---|---|---|
| القيادي_السلوك | Corrélation de Pearson | 1 | .534** | .836** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 |
| المهني_التوافق | Corrélation de Pearson | .534** | 1 | .911** |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 |
| المهني_والتوافق_القيادي_السلوك | Corrélation de Pearson | .836** | .911** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .000 | .000 | |
| | N | 53 | 53 | 53 |

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

**الملحق رقم (05): نتائج معامل الثبات ألفا كرومباخ**

**معامل الثبات لمحور السلوك القيادي**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .836 | 20 |

**معامل الثبات لمحور التوافق المهني للعاملين**

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .924 | 16 |

## معامل ثبات الاستبانة

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .920 | 36 |

## الملحق رقم (06): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

**Statistiques**

| | | الجنس | العمر | العلمي_المؤهل | المهنية_الخبرة | الراتب |
|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valide | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| | Manquant | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**الجنس**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ذكر | 24 | 45.3 | 45.3 | 45.3 |
| | أنثى | 29 | 54.7 | 54.7 | 100.0 |
| | Total | 53 | 100.0 | 100.0 | |

**العمر**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | من 30 أقلمن 40 سنة | 14 | 26.4 | 26.4 | 26.4 |
| | من 40 أقلمن 50 سنة | 24 | 45.3 | 45.3 | 71.7 |
| | 50 سنةفأكثر | 15 | 28.3 | 28.3 | 100.0 |
| | Total | 53 | 100.0 | 100.0 | |

**الخبرة_المهنية**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | سنوات 5 أقلمن | 2 | 3.8 | 3.8 | 3.8 |
| | سنوات 10 سنواتإلىأقلمن 5 من | 12 | 22.6 | 22.6 | 26.4 |
| | سنوات 15 سنواتإلىأقلمن 10 من | 14 | 26.4 | 26.4 | 52.8 |
| | سنةفأكثر 15 | 25 | 47.2 | 47.2 | 100.0 |
| | Total | 53 | 100.0 | 100.0 | |

**المؤهل_العلمي**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | ثانوي | 7 | 13.2 | 13.2 | 13.2 |
| | مهني | 4 | 7.5 | 7.5 | 20.8 |
| | جامعي | 42 | 79.2 | 79.2 | 100.0 |
| | Total | 53 | 100.0 | 100.0 | |

**الراتب**

| | | Fréquence | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|---|---|---|---|---|---|
| Valide | دج 50000 دجإلىأقلمن 30000 من | 23 | 43.4 | 43.4 | 43.4 |
| | دج 70000 دجإلىأقلمن 50000 من | 16 | 30.2 | 30.2 | 73.6 |
| | دجفأكثر 70000 | 14 | 26.4 | 26.4 | 100.0 |
| | Total | 53 | 100.0 | 100.0 | |

## الملحق رقم (07): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد حول السلوك القيادي

### أولا: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الشخصية

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| أنامنفتحعلىالتغيراتالتيتحصلفيبيئةالعمل | 53 | 4.11 | .954 |
| أنامنالنوعالذييثابرمنأجلتحقيقأهدافالعمل | 53 | 4.32 | .673 |
| أتمتعبطاقةإيجابيةتجعلنيمتحمساللعمل | 53 | 4.00 | .760 |
| أسعىلبناءعلاقاتقائمةعلىمؤازرةالآخرين | 53 | 4.06 | .633 |
| أستطيعضبطأعصابيضمنأيموقففيالعمل | 53 | 3.53 | .890 |
| الشخصية | 53 | 4.00 | .473 |
| N valide (liste) | 53 | | |

## ثانيا: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الذكاء العاطفي

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| أمتلكالقدرةعلىإدراكحالتيالمزاجيةفيالعمل | 53 | 3.87 | .810 |
| أستطيعالتحكمفيمشاعريوأفكاريالسلبيةالمرتبطةبالعمل | 53 | 3.79 | .948 |
| أمتلكالقدرةعلىتوجيهعواطفينحوتحقيقأهدافطموحة | 53 | 4.00 | .832 |
| أمتلكالقدرةعلىفهممشاعرزملائيفيالعمل | 53 | 3.72 | 1.045 |
| أساهمفيبناءبيئةعملإيجابيةتقويعلاقاتالعمل | 53 | 3.98 | .866 |
| الذكاء_العاطفي | 53 | 3.87 | .643 |
| N valide (liste) | 53 | | |

## ثالثا: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الادراك

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| أدركالمشكلاتالتيتواجهنيفيالعملقبلتفاقمها | 53 | 4.21 | .793 |
| أدركالتغيراتالحاصلةفيبيئةالعملبسرعة | 53 | 3.92 | .805 |
| أمتلكالقدرةعلىجمعالمعلوماتوإعطائهامعنىشمولي | 53 | 3.85 | .690 |
| أستوعببسرعةكيفيةالقيامبالمهامالجديدةالموكلةإلي | 53 | 4.19 | .622 |
| اتخذالقراراتالمتعلقةبعملييبعقلانية | 53 | 4.40 | .660 |
| الادراك | 53 | 4.11 | .509 |
| N valide (liste) | 53 | | |

## رابعا: المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لبعد الدافعية

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| أنظرلعمليعلىأنهمصدرلإثباتهويتي | 53 | 3.77 | 1.187 |
| أمتلكرغبةقويةتدفعنيللإنجازفيالعمل | 53 | 3.98 | .843 |
| أبحثعنإيجادعلاقةبينأهدافيالشخصيةوأهدافالعمل | 53 | 3.49 | 1.049 |
| أستطيعإثارةدافعيةزملائيللعمل | 53 | 3.42 | .795 |
| أتعاملمعالآخرينبطريقةعادلة | 53 | 4.36 | .682 |
| الدافعية | 53 | 3.96 | .476 |
| N valide (liste) | 53 | | |

## الملحق رقم (08): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية محور للتوافق المهني للعاملين

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type |
|---|---|---|---|
| المهاماالتيأقومبهامحددةبدقة | 53 | 3.70 | 1.030 |
| يتناسبعمليمعماأمتلكهمنقدرات | 53 | 3.57 | 1.029 |
| أعملضمنظروفماديةمناسبة (... التهوية،الإضاءة،الحرارة،) | 53 | 2.87 | 1.359 |
| أشعربالأمانالوظيفي | 53 | 3.23 | 1.154 |
| يتناسبراتبيمعطبيعةعملي | 53 | 2.57 | .971 |
| يغطيراتبياحتياجاتيالأساسية | 53 | 2.17 | .802 |
| تتوفقترقيتيفيالعملعلدكفاءةأدائي | 53 | 2.87 | 1.093 |
| تحددالمصلحةآليةواضحةلضمانفرصالترقية للجميع | 53 | 2.98 | 1.101 |
| يقدررئيسيفيالعملالجهدالذيأبذلهفيالعمل | 53 | 3.55 | 1.048 |
| يعاملنيرئيسيفيالعملمعاملةحسنة | 53 | 3.85 | .864 |
| يمثلنيرئيسيفيالعملتمثيلاأمينالدىالهيئاتالعليا | 53 | 3.40 | 1.007 |
| يمنحنيرئيسيفيالعملفرصةللنموو التقدمالمهني | 53 | 3.36 | 1.076 |
| أشعربتقديرزملائيليفيالعمل | 53 | 3.85 | .886 |
| أناوزملائينتبادلالمعارفوالمهاراتوالخبرات | 53 | 3.87 | .921 |
| أساهمفيحلالخلافاتالتيتحدثبينزملاءالعمل | 53 | 3.64 | .787 |
| أناوزملائينعملكفريقواحدلإنجازالمهامالمطلوبة | 53 | 3.89 | .824 |
| المهني_التوافق | 53 | 3.33 | .690 |
| N valide (liste) | 53 | | |

## الملحق رقم (09): نتائج اختبار الفرضيات

### نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

**Statistiques sur échantillon uniques**

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---|---|---|---|
| الشخصية | 53 | 4.00 | .473 | .065 |
| العاطفي_الذكاء | 53 | 3.87 | .643 | .088 |
| الادراك | 53 | 4.11 | .509 | .070 |
| الدافعية | 53 | 3.96 | .476 | .065 |
| القيادي_السلوك | 53 | 3.95 | .415 | .057 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur de test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| الشخصية | 15.446 | 52 | .000 | 1.004 | .87 | 1.13 |
| العاطفي_الذكاء | 9.863 | 52 | .000 | .872 | .69 | 1.05 |
| الادراك | 15.917 | 52 | .000 | 1.113 | .97 | 1.25 |
| الدافعية | 14.668 | 52 | .000 | .958 | .83 | 1.09 |
| القيادي_السلوك | 16.652 | 52 | .000 | .948 | .83 | 1.06 |

## نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

**Statistiques sur échantillon uniques**

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---|---|---|---|
| المهني_التوافق | 53 | 3.33 | .690 | .095 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur de test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | | | | | Inférieur | Supérieur |
| المهني_التوافق | 3.523 | 52 | .001 | .334 | .14 | .52 |

## اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

## اختبار العلاقات الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:

**Corrélations**

| | | الشخصية | العاطفي_الذكاء | الادراك | الدافعية | المهني_التوافق |
|---|---|---|---|---|---|---|
| الشخصية | Corrélation de Pearson | 1 | .464** | .289* | .436** | .446** |
| | Sig. (bilatérale) | | .000 | .036 | .001 | .001 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| العاطفي_الذكاء | Corrélation de Pearson | .464** | 1 | .461** | .433** | .343* |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | .001 | .001 | .012 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الادراك | Corrélation de Pearson | .289* | .461** | 1 | .796** | .277* |
| | Sig. (bilatérale) | .036 | .001 | | .000 | .045 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الدافعية | Corrélation de Pearson | .436** | .433** | .796** | 1 | .477** |
| | Sig. (bilatérale) | .001 | .001 | .000 | | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |
| المهني_التوافق | Corrélation de Pearson | .446** | .343* | .277* | .477** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .001 | .012 | .045 | .000 | |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 | 53 |

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## اختبار عدم وجود ارتباط ذاتي بين المتغيرات المستقلة

**Corrélations**

| | | الشخصية | العاطفي_الذكاء | الادراك | الدافعية |
|---|---|---|---|---|---|
| الشخصية | Corrélation de Pearson | 1 | .464** | .289* | .436** |
| | Sig. (bilatérale) | | ,000 | .036 | .001 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 |
| العاطفي_الذكاء | Corrélation de Pearson | .464** | 1 | .461** | .433** |
| | Sig. (bilatérale) | ,000 | | .001 | .001 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الادراك | Corrélation de Pearson | .289* | .461** | 1 | .796** |
| | Sig. (bilatérale) | .036 | .001 | | .000 |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 |
| الدافعية | Corrélation de Pearson | .436** | .433** | .796** | 1 |
| | Sig. (bilatérale) | .001 | .001 | .000 | |
| | N | 53 | 53 | 53 | 53 |

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

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. | Statistiques de colinéarité | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | | Tolérance | VIF |
| 1 | (Constante) | -.098- | .847 | | -.116- | .908 | | |
| | الشخصية | .334 | .208 | .229 | 1.608 | .114 | .689 | 1.451 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العاطفي_الذكاء | .140 | .155 | .131 | .902 | .371 | .668 | 1.497 |
| الادراك | -.387- | .276 | -.285- | -1.400- | .168 | .336 | 2.975 |
| الدافعية | .794 | .303 | .548 | 2.620 | .012 | .319 | 3.131 |

a. Variable dépendante : المهني_التوافق

## اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

**Statistiques descriptives**

| | N | Moyenne | Ecart type | Skewness | | Kurtosis | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Statistiques | Statistiques | Statistiques | Statistiques | Erreur std. | Statistiques | Erreur std. |
| الشخصية | 53 | 4.00 | .473 | -.377- | .327 | .432 | .644 |
| العاطفي_الذكاء | 53 | 3.87 | .643 | -.615- | .327 | .693 | .644 |
| الادراك | 53 | 4.11 | .509 | -.400- | .327 | -.244- | .644 |
| الدافعية | 53 | 3.96 | .476 | -.146- | .327 | -.565- | .644 |
| المهني_التوافق | 53 | 3.33 | .690 | -.746- | .327 | .226 | .644 |
| N valide (liste) | 53 | | | | | | |

## اختبار معنوية نموذج الانحدار

**ANOVA[a]**

| Modèle | | Somme des carrés | Ddl | Carré moyen | F | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Régression | 8.142 | 4 | 2.036 | 5.892 | .001[b] |
| | Résidus | 16.584 | 48 | .345 | | |
| | Total | 24.726 | 52 | | | |

a. Variable dépendante : المهني_التوافق

b. Prédicteurs : (Constante), الدافعية, العاطفي_الذكاء, الشخصية, الادراك

## اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|---|---|---|---|---|
| 1 | .574[a] | .329 | .273 | .588 |

a. Prédicteurs : (Constante), الدافعية, العاطفي_الذكاء, الشخصية, الادراك

**Coefficients[a]**

| Modèle | | Coefficients non standardisés | | Coefficients standardisés | t | Sig. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | B | Ecart standard | Bêta | | |
| 1 | (Constante) | -.098- | .847 | | -.116- | .908 |
| | الشخصية | .334 | .208 | .229 | 1.608 | .114 |
| | العاطفي_الذكاء | .140 | .155 | .131 | .902 | .371 |
| | الادراك | -.387- | .276 | -.285- | -1.400- | .168 |
| | الدافعية | .794 | .303 | .548 | 2.620 | .012 |

a. Variable dépendante : المهني_التوافق