



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال

## دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

إشراف الدكتور:

عادل كدودة

إعداد الطالبات:

نسبب يمينة

بفي مريم

زريق نزيهة

قسوم جبارية

### لجنة المناقشة

| الاسم واللقب    | الرتبة          | الصفة       | الجامعة                      |
|-----------------|-----------------|-------------|------------------------------|
| عابي خليفة      | أستاذ محاضر -أ- | رئيسا       | جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي |
| كدودة عادل      | أستاذ محاضر -أ- | مشرفا ومقرر | جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي |
| كرام عبد الرزاق | أستاذ محاضر -أ- | مناقشا      | جامعة الشهيد حمى لخضر الوادي |

السنة الجامعية: 2022-2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)

[سورة طه: الآية: 111]

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحساناً".

أهدي ثمرة جهدي إلى أغلى الناس أمي وأبي.

إلى من منحني الحب والأمان إلى التي أوصاني بها الرحمان أمي

العزيزة حفظها الله وأنعم عليها بالسعادة والهناء وأطال في عمرها.

إلى مروح والدي رحمه الله برحمته الواسعة وتغمده فسيح جنانه وجعل قبره مروة من رياض الجنة.

إلى نروحي العزيزة البشير الذي دعمني وإلى أبنائي قرة عيني ابنتي العزيزة إيناس وولدي العزيز عبد القادر، إلى إخوانتي

وأخواتي كل باسمه

إلى أصدقائي إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع.

إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

إلى أستاذي الفاضل المشرف عادل كدودة

## بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي إلى روح والديا العزيزين رحمهما الله و تغمدهما فسيح  
جنانه و جعل قبرهما روضة من رياض الجنة .

إلى زوجي الكريم و أبنائي : " عبد الرحيم " و " تسنيم " و " سلسبيل "

إلى إخواتي و أخواتي و إلى ابنة أختي الغالية ريم .

إلى أصدقائي و زميلاتي خاصة صديقتي الغالية " يمينة كير "

إلى كل من عرفتهم في مسيرتي الدراسية .

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع .

إلى كل من واسعته ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي .

مريم

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى والدي الحبيب

وإلى والدتي الحبيبة التي أفهمتي بعفوية صادقة أن العلم هو الحياة، وأناشرت أمام عيني شموع الأمل

أهدي رسالتي هذه رمزاً للمحبة والوفاء واعترافاً مني بفضلها علي .

أهدي هذا العمل المتواضع إلى نزوجي الكريم وأبنائي: "أنس" و"تقي الدين" و"مرتيل" و"محمد"

إلى أخواتي وإخواتي وزملائي وأصدقائي .

وإلى جميع من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع

لهم جميعاً أهدي عملي

مع المحبة والاحترام والعرفان

نزهة

## بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد الذي هدنا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدنا الله  
إليكما يا نبض الحياة من كنتم ولا تزالان سبب وجودي وسير نجاحي  
يبعد الله ، على من علماني أن العلم لا يكتمل إلا وتاج الأخلاق  
يعلوه....والى من علماني الاجتهاد والمثابرة وحب الاطلاع والسير على  
خطى الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام.والى من غمراني  
بحنانهما وحبهما والى والدي الحبيبان فمهما قلت فيهما فلن أوافيهما  
حقهما أتمنى لها دوام الصحة والعافية أطال الله وبارك في عمرهما.  
والى إخواتي وأخواتي ، عبد الحليم ، عثمان ، زياد، سمية، عائشة،شفاء،  
دلال براءة إلى فرحة البيت أبناء أخواني وأخواتي  
: حنين، غيث، محمد العروسي، وسيم، رؤيا، مريم ،أنس، أيوب  
إلى صديقتي وأختي التي لم تلدها أُمِّي وحبها يجري في عروقي أحلام  
إلى جميع صديقاتي بالعمل والدراسة وخاصة : مبروكة ، نجاح ، نورة ،  
وريدة.

إلى كل طلاب العلم وخاصة صديقاتي في المذاكرة وكل طلبة جامعة  
حمه لخضر بالوادي

إلى أستاذي الفاضل المشرف عادل كدودة

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحاً ترضاه  
وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" النمل - 19 -

الشكر لله الواحد الأحد الذي أنعم علينا بنعمه والذي خلقنا فسوانا ولطريق العلم هداً، والذي  
يسر سبيلنا وأنار دربنا وبه استعنا وعليه توكلنا، ربّي نحمدك حمداً كثيراً طيباً ومباركاً لجلال  
وجهك وعظيم سلطانك والصلاة والسلام على أشرف الخلق والأنبياء سيدنا محمد وعلى آله وصحبه  
وسلم.

الشكر والتقدير إلى جامعة حمة لخضر وأخص بذكر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير التي أتاحت لنا الفرصة لإتمام هذا البحث .  
كما تتقدم بأسمى عبارات الشكر والاحترام وأطيب التقدير للأستاذ الفاضل " كيدودة عادل  
" الذي لم يخل علينا بتشجيعه وتوجيهاته السديدة والقيمة التي استفدنا منها وسرنا على خطاها في سبيل  
إنجاز هذه المذكرة .

كما تتقدم بأسمى عبارات الشكر لعمال وموظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، على  
مساعدهم لنا في إنجاز هذا البحث

كما تتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا البحث .

وإلى كل من ترك بصمة على صفحات هذه المذكرة ومدنا بيد العون والمساعدة في إتمام هذا العمل  
من قريب أو بعيد ولوبكلمة تشجيع .

## الملخص

تناولت الدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ولقد طبقت الدراسة على المديرية العملية لإتصالات الجزائر بالوادي، بإعتبار أن القيادة الإدارية عملية جوهرية مهمة وضرورية ومحورا رئيسيا للعلاقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو الخاص وهي من أوجه التأثير المتبادل بين الفرد والجماعة أو التنظيم ولما تلعبه القيادة من دور في تحقيق النجاح والتميز. و أجريت هذه الدراسة الميدانية خلال السداسي الأول من سنة 2023 وعلى عينة تظم 45 موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج الاستبيان على برنامج spss، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى موظفي وعمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند 0.05.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة الإدارية، الرضا الوظيفي، نمط الإشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل

## **Abstract:**

The study dealt the role of the administrative leadership in realizing satisfaction. This study was applied to the général divoctorate of "Algeria Telecom" in Eloued.

As considering that administrative leadership is an important and necessary fundamental process and a main focus of the mutual relationship between superiors and subordinates in all institutions, whether in the public or private sectors, and it is in terms of the mutual influence between the individual and the group or organization and the role of the leader ship to realise suceved.

This study was done during the first semestre of the year 2023 on a simple has 45 employées in "Algeria Telecom"

This questionnaire was used as a tool to collect the information, and we analysis it on SPSS programme.

This study showed an effect to this statistics on the employées on "Algeria Telecom" on 0.05.

## **key words:**

Administrative leadership, pay, supervision style, promotion, work groups, working conditions

## فهرس المحتويات

|                     |  |
|---------------------|--|
| الإهداء.....        |  |
| شكر وعرفان.....     |  |
| الملخص.....         |  |
| فهرس المحتويات..... |  |
| قائمة الأشكال.....  |  |
| قائمة الجداول.....  |  |
| قائمة الملاحق:..... |  |
| مقدمة..... أ        |  |

### الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

|                                                      |    |
|------------------------------------------------------|----|
| المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية.....            | 10 |
| تمهيد.....                                           | 10 |
| المطلب الأول: تعريف القيادة الادارية.....            | 10 |
| أولاً: القيادة "كعملية":.....                        | 13 |
| ثانياً: القيادة (كخاصية):.....                       | 13 |
| المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية.....           | 14 |
| المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية.....           | 15 |
| المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي.....           | 15 |
| 1- أشكال القيادة الأوتوقراطية:.....                  | 16 |
| 1-1- القيادة الأوتوقراطية التسلطية أو التحكمية:..... | 16 |
| 1-2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة:.....               | 16 |
| 1-3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:.....               | 16 |
| 2- مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة:.....             | 17 |
| 3- عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة:.....              | 18 |
| المطلب الثاني: نمط القيادة الديمقراطي.....           | 19 |

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| المطلب الثالث: نمط القيادة الحرة (الفوضوية )  | 21 |
| المبحث الثالث: نظريات وعناصر القيادة الإدارية | 23 |
| المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية         | 23 |
| 1- نظرية الرجل العظيم:                        | 23 |
| 2-نظرية السمات:                               | 24 |
| 3-النظرية الموقفية:                           | 26 |
| 4-النظرية السلوكية:                           | 27 |
| 4-1-القائد السلبي:                            | 28 |
| 4-2-القائد العملي:                            | 28 |
| 4-3-القائد الاجتماعي:                         | 28 |
| 4-4-القائد المعتدل:                           | 28 |
| 4-5-القائد المثالي:                           | 28 |
| 5-نظرية التفاعلية:                            | 29 |
| 6-نظرية المسار إلى الهدف:                     | 30 |
| 7-نظرية الوظيفية:                             | 31 |
| 7-1-أهداف التنظيم:                            | 32 |
| 7-2-أهداف قائد الشخصية:                       | 32 |
| المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية         | 32 |
| 1- القائد الإداري:                            | 33 |
| 2- الجماعة (المرؤوسين):                       | 33 |
| 3- عملية التأثير:                             | 33 |
| 4- تحقيق الأهداف المرجوة:                     | 33 |
| 5- الموقف القيادي:                            | 34 |
| خلاصة الفصل الأول:                            | 36 |

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

- تمهيد: ..... 38
- المبحث الأول: ماهية وخصائص وقياس الرضا الوظيفي ..... 39
- تمهيد ..... 39
- المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي ..... 39
- المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي: ..... 42
- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس: ..... 42
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: ..... 43
- 3- الرضا الوظيفي حال من القناعة والقبول: ..... 43
- 4- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: ..... 43
- 5- الرضا يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: ..... 43
- 6- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: ..... 43
- 7- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى: ..... 44
- المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي: ..... 44
- 1- طريقة تحليل ظواهر الرضا: ..... 45
- 2- طريقة الاستقصاء: ..... 45
- 3- طريقة المواقف الحرجة: ..... 46
- 4- أسلوب التقدير الذاتي: ..... 46
- 5- طريقة المقابلة الشخصية: ..... 47
- 6- طريقة الملاحظة: ..... 47
- المبحث الثاني: نظريات وعوامل وأنواع وأبعاد الرضا الوظيفي ..... 48
- المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي ..... 48
- 1- نظرية تدرج الحاجات needs hierachy theory ..... 48
- 2- نظرية العلاقة الإنسانية ..... 49
- 3- نظرية العاملين لهزربرغ ..... 49

- 4 - نظرية العدالة: ..... 50
- 5- نظرية التوقع: ..... 51
- 6-نظرية Y X لدولاس ماك جريجور: ..... 52
- 7- نظرية Z لويليام أوشي: ..... 53
- 8- النظرية الموقفية (لورانس، لوشن): ..... 54
- المطلب الثاني: عوامل وأنواع الرضا الوظيفي ..... 54
- أولاً- عوامل الرضا الوظيفي ..... 54
- 1- عوامل بيئة العمل الداخلية: ..... 55
- 2- العوامل الشخصية: ..... 56
- 3- بعض المسببات الشخصية الأخرى تتعلق بخصائص العمال ..... 57
- ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي ..... 57
- 1- أنواع الرضا الوظيفي باعتباره شمولية: ..... 57
- 2- أنواع الرضا باعتبار زمنه: ويقسم إلى: ..... 58
- 3- أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي أو رضا جزئي ..... 58
- المطلب الثالث: مؤشرات وأبعاد الرضا الوظيفي ..... 59
- أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي ..... 59
- 1- التمارض: ..... 59
- 2- كثرة الشاوي: ..... 60
- 3- الإضراب: ..... 60
- 4- اللامبالاة والتخريب: ..... 60
- 6- الرضا عن العمل والإصابات: ..... 61
- ثانياً: أبعاد الرضا الوظيفي: ..... 61
- 1- الأجر ..... 62
- 2- محتوى العمل: ..... 62
- 3- نمط الإشراف: ..... 63
- 4- الترقية: ..... 64

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5- جماعات العمل:                                                                | 64 |
| 6- ظروف العمل:                                                                  | 66 |
| المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي:                           | 67 |
| المطلب الأول: علاقة الأسلوب الديمقراطي وتسمى (الشوري، المشاركي) بالرضا الوظيفي: | 67 |
| المطلب الثاني: علاقة الأسلوب الأوتوقراطي (الديكتاتوري، التسلطي) بالرضا الوظيفي: | 68 |
| المطلب الثالث: علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي:                               | 69 |
| خلاصة الفصل:                                                                    | 70 |
| الفصل الثالث: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي              |    |
| تمهيد:                                                                          | 72 |
| المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر                                 | 73 |
| المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر                                      | 73 |
| الفرع الأول: أهداف مجمع اتصالات الجزائر                                         | 74 |
| الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر                                       | 74 |
| الفرع الثالث: فروع مجمع اتصالات الجزائر                                         | 75 |
| الفرع الرابع: الإطار القانوني                                                   | 75 |
| المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي                                | 78 |
| الفرع الأول: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:                   | 78 |
| الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي              | 78 |
| المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي                            | 89 |
| الفرع الأول: مهام المديرية العملية بالوادي                                      | 89 |
| الفرع الثاني: نشاطات المديرية العملية بالوادي                                   | 90 |
| المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر                               | 90 |
| الفرع الأول: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر                                        | 90 |

|     |                                                                           |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|
| 90  | الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر .....                           |
| 91  | الفرع الثالث: الأهداف الإستراتيجية لإتصالات الجزائر اليوم .....           |
| 92  | الفرع الرابع: مؤهلات إتصالات الجزائر في المحيط الإقتصادي الجديد .....     |
| 93  | المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة .....                |
| 93  | المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة .....                            |
| 93  | أولا: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة: .....                              |
| 93  | 1/ مجتمع الدراسة: .....                                                   |
| 93  | 2 / عينة الدراسة: .....                                                   |
| 95  | ثانيا: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها .....                            |
| 95  | 1-المصادر الثانوية: .....                                                 |
| 95  | 2-المصادر الأولية: .....                                                  |
| 96  | المطلب الثاني: أدوات الدراسة: .....                                       |
| 96  | أولا: استمارة ونموذج الدراسة: .....                                       |
| 96  | 1/ تصميم الاستبيان .....                                                  |
| 97  | 2 / نموذج الدراسة: .....                                                  |
| 97  | ثانيا: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية ..... |
| 97  | 1 / تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان: .....          |
| 98  | 2/ تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: .....                     |
| 99  | المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان .....                                  |
| 99  | أولا/ الصدق الظاهري: .....                                                |
| 99  | ثانيا / الصدق البنائي: .....                                              |
| 102 | ثالثا/ قياس ثبات الاستبانة: .....                                         |
| 103 | المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات .....                   |
| 103 | المطلب الاول: خصائص العينة: .....                                         |
| 103 | أولا- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس: .....                                |

|     |       |                                                                             |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 104 | ..... | ثانيا- توزيع أفراد العينة تبعا العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:         |
| 105 | ..... | ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي:                            |
| 106 | ..... | رابعا: توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة:                                      |
| 107 | ..... | خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة:                                     |
| 107 | ..... | اولا/ دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور أنماط القيادة:                   |
| 107 | ...   | 1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية:  |
| 109 | ...   | 2/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية: |
| 110 | ..... | 3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الحرة:        |
| 111 | ..... | ثانيا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الرضا الوظيفي:                  |
| 113 | ..... | المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات                        |
| 113 | ..... | اولا: اختبار التوزيع الطبيعي                                                |
| 115 | ..... | ثانيا: الاختبار المعلمية                                                    |
| 124 | ..... | خلاصة الفصل                                                                 |
| 125 | ..... | الخاتمة                                                                     |
| 128 | ..... | قائمة المراجع                                                               |
| 136 | ..... | الملاحق                                                                     |

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): يوضح النموذج المقترح للدراسة ..... 2
- الشكل رقم (02): أنماط القيادة الثلاثة ..... 22
- الشكل رقم (03): يوضح عناصر القيادة الإدارية التي تم التطرق إليها أعلاه ..... 34
- الشكل رقم (04): هرم لتدرج الحاجات لماسلو (Maslow) ..... 49
- الشكل رقم (5): يوضح أنواع الرضا الوظيفي (من إعداد الطالبات) ..... 58
- الشكل رقم (6): يوضح علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي ..... 68
- الشكل رقم (7): يوضح العلاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي ..... 69
- الشكل رقم (8): يوضح علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي ..... 69
- الشكل رقم (09): التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر ..... 76
- الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية العملية لولاية الوادي ..... 79
- الشكل رقم (2-1): نموذج ومتغيرات الدراسة ..... 97
- الشكل رقم (2-2): توزيع عينة دراسة حسب الجنس ..... 103
- الشكل رقم (2-3): توزيع عينة دراسة حسب العمر ..... 104
- الشكل رقم (2-4): توزيع عينة دراسة حسب المستوى ..... 105
- الشكل رقم (2-5): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة ..... 106
- الشكل رقم (2-6): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة ..... 107
- الشكل رقم (02-7): بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور أنماط القيادة الادارية ..... 114
- الشكل رقم (02-8): بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الرضا الوظيفي ..... 114

## قائمة الجداول

|                     |                                                                       |     |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----|
| الجدول رقم (1-2):   | يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة                      | 94  |
| جدول رقم (2-2):     | توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي                                      | 94  |
| جدول رقم (2-3):     | تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي                      | 95  |
| الجدول رقم (2-4):   | يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة..  | 98  |
| الجدول رقم (2-6):   | يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول                         | 100 |
| الجدول رقم (2-7):   | يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني                        | 101 |
| جدول رقم (2-8):     | نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.                                     | 102 |
| جدول رقم (2-9):     | توزيع عينة دراسة حسب الجنس                                            | 103 |
| جدول رقم (2-10):    | توزيع عينة دراسة حسب العمر                                            | 104 |
| جدول رقم (2-11):    | توزيع عينة دراسة حسب المستوى                                          | 105 |
| جدول رقم (2-12):    | توزيع عينة دراسة حسب الخبرة                                           | 106 |
| جدول رقم (2-13):    | توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة                                          | 107 |
| الجدول رقم (10-14): | اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الديمقراطية                 | 108 |
| الجدول رقم (10-15): | اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية                | 109 |
| الجدول رقم (10-16): | اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الحرة                       | 110 |
| الجدول رقم (10-17): | اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الرضا الوظيفي                           | 111 |
| الجدول رقم (2-18):  | اختبار التوزيع الطبيعي                                                | 113 |
| الجدول رقم (2-19):  | معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة                                    | 115 |
| الجدول رقم (2-20):  | اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس                              | 117 |
| الجدول رقم (2-22):  | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر                      | 118 |
| الجدول رقم (2-24):  | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي ....         | 119 |
| الجدول رقم (2-24):  | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة                     | 120 |
| الجدول رقم (2-24):  | اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة                    | 120 |
| الجدول رقم (2-25):  | نتائج اختبار دور القيادة الادارية على الرضا الوظيفي                   | 121 |
| الجدول رقم (2-26):  | نتائج الانحدار المتعدد لانماط القيادة الادارية على الرضا الوظيفي .... | 122 |

### قائمة الملاحق:

- الملحق رقم (01): جدول خاص قائمة الأساتذة المحكمين ..... 137
- الملحق رقم (02): استمارة بحث ميداني ..... 138
- الملحق رقم (03): مخرجات الـ SPSS ..... 142

مقدمة

يعد موضوع القيادة من أكثر المواضيع اهتماما التي تستدعي البحث والتقصي في أي منظمة أو مؤسسة في عالم الإدارة وأصبحت من أهم المعايير التي تحدد كفاءة ونجاح قيادة المدير أو القائد أو معيار لعدم كفاءته ويعتبر القائد الإداري عنصر أساسيا وهاما في كل مراحل عملية التنمية وتسيير ونجاح المنظمة أو المؤسسة، ومن جهة أخرى، حيث تشكل القيادة الناجحة عصب وركيزة العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية التي يلعب القائد دورا أساسيا باعتباره يقوم بقيادة وبمتابعة وتوجيه مجموعة من الأفراد والمؤوسين لأجل تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة، وكل ذلك يركز بصفة كبيرة بنوع النمط القيادي المتبع الذي يمارسه القائد والصفات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصية وقدراته نحو البناء ومن أجل بناء علاقات اجتماعية وإنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وتشجيع العمال وتحفيزهم على العطاء المستمر.

وكما يعتبر الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحضي بالاهتمام والبحث في الجوانب المختلفة ومصادر الرضا لدى الموظف والعامل، قياس درجة رضاهم عن أداء وظائفهم ورضاهم عن أداء قيادتهم وتصرفاتها، لما له من أثر بالإيجاب أو السلب على أداء المنظمات ومدى تحقيق أهدافها مما يؤثر عن مردود المؤسسة.

ومع وجود علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات توجب علينا البحث في طبيعة العلاقة بين الجانبين أي القيادة والرضا الوظيفي، لإشباع حاجات الأفراد، وتحقيق أهداف المؤسسة مما يرجع بالإيجاب عن المجتمع ككل.

#### ❖ إشكالية الدراسة:

وعليه ومما سبق ذكره يمكن طرح وبلورة التساؤل أو إشكالية الرئيسي التالي:

**ما هو دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية**

**الوادي ؟**

وينبثق وتتفرع عن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

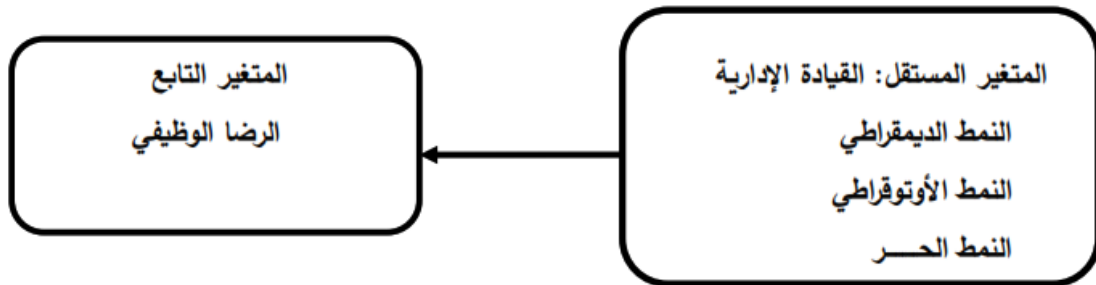
- 1- ما المقصود بالقيادة الإدارية والرضا الوظيفي؟
- 2- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟
- 3- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%؟
- 4- هل توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ؟

5- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

### ثانيا: نموذج الدراسة

تشمل الدراسة متغيرين أساسيين، الأول مستقل وهو **القيادة الإدارية** والثاني التابع وهو **الرضا الوظيفي**، ومن الطبيعي والمنطقي وجود تأثير مباشر لمتغير المستقل وهو القيادة على المتغير التابع الرضا الوظيفي ونموذج كما هو موضح في الشكل التالي..

الشكل رقم (1): يوضح النموذج المقترح للدراسة



### ❖ فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية.

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%؟

2- توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة تعزى للمعلومات الشخصية عند مستوى معنوية 5%

3- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى معنوية 5%

### ❖ أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مفهوم القيادة الإدارية ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.
- 2- توضيح وبيان أنماط القيادة الإدارية وكذلك التعريف على أهم نظريات القيادة.
- 3- التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي وأهم العوامل التي تؤثر فيه وطرق قياسه ونظرياته وأهم أبعاده

- 4- إبراز الأهمية الحقيقية للرضا الوظيفي وتأثيره على مردودية المؤسسة.
- 5- هدفنا في الدراسة التطبيقية لتسليط الضوء على دور نوع النمط القيادي في تحقيق الرضا لدى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وكذا تحليل الاستبيان والوصول إلى أهم النتائج.

#### ❖ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي وكذا التعرف على النمط القيادي السائد من وجهة نظر الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة بمعرفتنا بارتباط نجاح المؤسسات بكل من الرئيس والمرؤوسين وكذلك بطبيعة العنصر البشري سواء كان بوجوده في السلطة كمشير أو وجوده أسفل الهرم الوظيفي كموظف أو عامل التي تستدعي دراسات لتحديد توجهاتها، مما يوفر لصانعي القرارات والقائد بيانات واقعية تساعد في تبني سياسات وإجراءات من شأنها تعزيز الأجواء والعناصر الإيجابية وتصويب ما يمكن تصويب لتحقيق الرضا الوظيفي ومنها إتباع النمط القيادي المناسب والسائد والأكثر نجاحا لما له من أثر واضح في رفع مستوى أداء الأفراد ورفع معنوياتهم ورفع مستوى رضاهم عن أداء أعمالهم مما يرجع بالإيجاب على المؤسسة وتحقيق أهدافها.

#### ❖ أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب أدت بنا لاختيار هذا الموضوع ومن أبرزها:

##### • أهداف ذاتية:

- الرغبة في إفادة وإثراء البحث العلمي بدراسة أخرى في هذا الموضوع.
- الموضوع يندرج ضمن تخصص الدراسة إدارة الأعمال.
- الرغبة الخاصة بدراسة موضوع القيادة.

##### • أهداف موضوعية

- شعورنا بأهمية القيادة والرضا الوظيفي لما لهما أثر على حياة المرؤوسين والرؤساء كذلك على الحياة اليومية للاقتصاد والمجتمع.
- السعي لمعرفة النمط القيادي السائد المؤثر في الرضا الوظيفي.
- لمعرفة ما يوجد من مشاكل في المؤسسات بين القيادة والعمال.

❖ **حدود الدراسة:**

- قصد التقيد بإطار البحث والدراسة تم وضع ورسم مجموعة من الحدود وهي:
- **الحدود الموضوعية:** حددت هذه الدراسة بموضوع دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ولقد تم التطرق من خلال الدراسة لمتغيرين، وبيان أنماط القيادة الإدارية على إبعاد الرضا الوظيفي في الجانب النظري وإسقاطها على الجانب النظري.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي (مديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي)
- **الحدود الزمنية:** أجرت الدراسة على مدار 04 أشهر من شهر فيفري إلى غاية ماي من سنة 2023

❖ **منهج المتبع في الدراسة:**

نظرا لطبيعة الدراسة التي توضح دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي فاعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج إحصائي إذ يعتبران من أكثر المناهج موافقة مع هذا الموضوع ففي الجانب النظري اعتمدنا على منهج الوصف التحليلي الذي سمح لنا بالتعرف على مدى دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي وكذلك الاعتماد على المسح الشامل من خلال الإطلاع واستعمال لمختلف الكتب والدراسات ذات العلاقة بالموضوع.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الإحصائي وهذا من خلال إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، فقد استخدم في جمع البيانات ومعالجتها إحصائيا، وذلك بعرض استمارة استبيان على عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي الذي يعتبر الأداة المنهجية الأساسية التي استعانت بها الدراسة كنموذج يضم مجموعة من الأسئلة موجهة إلى الموظفين قصد الحصول على المعلومات المطلوبة وهو من أكثر الأدوات استخداما في مثل هذه الدراسات، قصد تصنيف وتحليل الآراء والمواقف التي تجمع بواسطته،

كما تم استخدام البرنامج الإحصائي "Spss" لمعالجة بيانات الاستبيان.

❖ **الدراسات السابقة:**

**الدراسة الأولى:** حكيم أعراب (2007م - 2008م)

- **عنوان البحث:** دور القيادة المباشرة في رضا العمال دراسة حالة مركب المنسجات باتنة.
- **مستوى الدراسة:** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع التنمية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة.

## ❖ تساؤلات الدراسة:

- أي نوع من القادة يوجد في مؤسستنا ؟
- أي نوع منها له دور مؤثر على رضا العمال ؟
- هل أن يكون نوعا آخر يحاول التوفيق بين النمطين السابقين ؟
- **هدف البحث:** هدفت الدراسة إلى ابراز أهمية العلاقة بين القادة والعمال في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- **منهج البحث:** المنهج الوصفي التحليلي.
- **أداة البحث:** الاستبيان.
- **أهم النتائج:** توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- ✓ أسلوب القيادة المعمول به في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب تفصيلي اقتصادي فني في معظم جوانبه يهتم أكثر بالإنتاج وهذا بتأكيد العمال والمسؤولين.
- ✓ اهتمام القادة الشديد بالإنتاج ينفي وجود بعض الاهتمام بالعمال في بعض الأحيان.
- ✓ استقرار العمال في عملهم تلعب القيادة فيه دورا كبيرا لكنه ليس الوحيد.
- ✓ يساهم حزم القيادة في انضباط العمال.
- ✓ يساهم عمل القيادة على إشباع الحاجات المادية والمعنوية في التقليل من ظاهرة تغيب العمال.

## ❖ أوجه الاستفادة من الدراسة:

لقد كانت هذه الدراسة بمثابة الدليل النظري الذي قادنا إلى قائمة المراجع التي يمكن الاستفادة منها حيث أنه من خلال الاطلاع على المراجع المعتمدة في هذه الدراسة، إذ تمكنا من حصر قائمة المراجع التي من الممكن أن تفيدنا في بناء المدخل العام لدراسة الأمر الذي يجعلنا نختصر الوقت والجهد في البحث عن المراجع المتعلقة بالدراسة، كما أنه قد يتم الاستدلال بها فيما يخص النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية.

## دراسة بعنوان:

Yang Sarah (2006): Trust and the Relationship Between Leadership

« Follower Performance ».

هدف هذا البحث لعقد مقارنة للعلاقة بين أداء الموظفين التابعين (كما صنفنا من قبل قادتهم) ونوعين من القيادة: القيادة التحويلية الإجرائية في ظل بيئتين ثقافيتين مختلفتين (أستراليا، الصين)، وقد بلغ عدد المبحوثين (119) موظف من أستراليا و(122) موظف من الصين.

### ❖ من أهم النتائج ما يلي:

- تبين أن المرؤوسين الاستراليين أبدوا مستويات أعلى من الثقة اتجاه قادتهم، عند المقارنة بالمرؤوسين الصينيين.
- ظهر وجود علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية ومستوى أداء المرؤوسين في استراليا، ولكن على النقيض لم تظهر علاقة بين القيادة التحويلية والإجرائية وأداء المرؤوسين في الصين.
- أظهرت النتائج ضرورة أن يكون القادة قد أخذوا في الاعتبار البيئة الثقافية عند محاولة تحديد العلاقة بين تسوية الخلافات ونتائج الأداء.

### دراسة بعنوان:

Lee & Chuang (2005): « The Impact of Leadership Styles on JOB Stress and Turnover Intention – Taiwan Insurance Industry as an Exemple.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على علاقة الأنماط القيادية (التحويلية، الإجرائية) للقيادة والسمات الشخصية للمرؤوسين، مع ضغط العمل ومعدل دوران العمل بالإضافة إلى تحديد دور المتغيرات الشخصية ومتغيرات ضغط العمل، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات وتم توزيع (220) استبانة على العاملين في شركات التأمين، تم استعادة (176).

### ❖ التقسيمات:

تناولنا في دراستنا موضوع القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، وقد قسمت هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول: وكان بعنوان الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية، واحتوى على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية

أما الفصل الثاني كان بعنوان: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي، وتناولنا فيه ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: نظريات وعوامل وأبعاد الرضا الوظيفي

المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي

بينما الفصل الثالث كان بعنوان: دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، واحتوى على  
مبحثين:

المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر بالوادي

المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

# الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

## المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية

### تمهيد

تشكل القيادة محورا مهم ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، هي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: تعريف القيادة الادارية

يجد الباحث صعوبة في التركيز على تعرف واحد شامل للقيادة نظرا لكثرت من تطرقوا إلى تعريفها، ولذا نذكر منها. يعرفها (كونتز وادونيل) القيادة الادارية: بأنها عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في اداء النشاط التعاوني.<sup>2</sup>

- ويعرفها (ستوغديل:STOGDIL)عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف.<sup>3</sup>
- ويرى ( تيد TEAD): بأنها القدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا لتحقيق هدف معين.<sup>4</sup>
- ويقول (نيومان) ان القيادة: القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيها بشكل يدفعها الى تعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف.<sup>5</sup>
- وعرفها قاسمي ناصر: بأنها نشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين، فالقيادة الإدارية تجمع هذا المفهوم بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين وإستمالتهم لتحقيق الهدف.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> علي فرحة الغامدي، دور القيادة الإدارية في المنظمات، دار حطين للنشر، السعودية، 1999م، ص143.

<sup>2</sup> نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 م، ص ص97،98.

<sup>3</sup> STOGDILL R.M; LEADERSHIP AND ORGANIZATION INTERSTATE PUBLISHES.1958.P37.

<sup>4</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007 م، ص319.

<sup>5</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005 م، ص 227.

<sup>6</sup> قاسمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكاتب الحديث، ط 1، مصر، 2013، ص 14.

- ويرى (جيمي جيبون J. GIBBON) القيادة الادارية على أنها عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الاهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الاهداف المشتركة والرضا.<sup>1</sup>
- وكذلك يعرفها السيد عليوة القيادة الإدارية: هي في الأساس عملية إنسانية، وهي علاقة بين البشر، لذا فإن طبائع القادة وأساليبهم الشخصية يكون لها أثر في نجاح العلاقة أو فشلها، كذلك فإن طبائع الأفراد وظروفهم تتفاعل مع طبائع القادة بتحديد نتائج عملية القيادة.<sup>2</sup>
- وعند الحفاف عبد المعطي: هي عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لإسترشاد الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة للمساعدة في تحقيق أهداف مشتركة.<sup>3</sup>
- وحسب كونجر ((CONGER: القيادة هي التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل إهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسا من الرسالة العليا للمنظمة.<sup>4</sup>
- ويعرفها ( هيمفل HIMPHIL) انها السلوك الذي يقوم به فرد، حين يقوم بتوجيه نشاط الجماعة نحو نشاط مشترك.<sup>5</sup>
- يعرفها (ريتشارد إيتال RICHAD ETAL): القيادة هي تفاعل لخصائص القائد الشخصية وكذلك خصائص المرؤوسين، وكذلك المواقف التي يمرون بها افراد او جماعات نحو تحقيق اهداف مرغوبة.<sup>6</sup>
- ويعرفها محمد زاكي هاشم بان القيادة مصطلح يشير الى العملية التي بوسطتها يقوم الفرد بالتوجيه والتأثير في افكار ومشاعر الافراد الاخرين، او سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال اعمال الفرد، مألفته او روسماته او اختراعه.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ط 1، دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ص22.

<sup>2</sup> السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط، القاهرة، 2001، ص 33.

<sup>3</sup> الحفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، ط1 عمان، الأردن، 2007، ص9.

<sup>4</sup> M: LEADERSHIP: LEARNING TO SHARE ، P 47. - CONGE ، 2002 ، ISSUE 3 ، VAL 19 ، WINTER\_

ORGANIZATIONAL DYNAMICS ، THE VISION

<sup>5</sup> ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997م، ص 18.

<sup>6</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993م، ص ص 226، 227.

<sup>7</sup> زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980 م، ص 233.

- ويرى جمال الدين لعويسات هي فن استقطاب قدرات الآخرين من أجل أداء الأعمال المنوطة بهم بحماس وثقة.<sup>1</sup>
  - كما تعرفها موسوعة علم النفس الاجتماعي بأنها: وجه من أوجه النشاط الإداري الذي يركز على التفاعل الشخصي بين القائد وواحد وأكثر من مساعديه بهدف زيادة الفعالية التنظيمية.<sup>2</sup>
  - في حين تعرف مدرسة المنشأة الأمريكية القيادة بأنها: فن التأثير في الأشخاص وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم، وولائهم، وتعاونهم في سبيل الوصول إلى هدف معين.<sup>3</sup>
  - وتعني أيضا " مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة أو القوة أو المهارة التي تمكنه من التأثير على مرؤسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته، ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم، ويقدم الإتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة" على الرضا في المقابل فإن الجماعة تشجع حاجات القائد للحصول على القوة والهيمنة، وتعطيه القوة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>4</sup>
  - ويرى عصام الدين محمود العناني القيادة بأنها "العمل الذي يؤثر في نشاط المنظمة لتوجيه المعهودات بما في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة".<sup>5</sup>
- مما سبق يمكن أن نتظر القيادة من جانبيين

<sup>1</sup> جمال الدين العويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، م، ص 115.

<sup>2</sup> TRA CLAIRE ،COMPOTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION ، JAMES.G. HUNT ET AUTRE

P361، 2002، France ، VILAGE 1MONDIAL، 2 EME EDITION، DE BILLY

<sup>3</sup> عبد الوهب علي محمد، إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975، ص ص، 96 - 97.

<sup>4</sup> عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، السعودية، 2003، ص 181.

<sup>5</sup> الحناني عصام الدين محمود، القيادة الإدارية الفعالة وقلة الإدارة بالشركة، مجلة الإدارة، المجلد 28 العدد الثاني، مصر، 1995، ص

## 1- القيادة "عملية":

وتعني ما يقوم به القائد فعلا باستخدام قوة نفوذه لتشكيل أهداف المنظمة أو المجموعة وتحفيز السلوك اتجاه هذه الأهداف.

## 2- القيادة (كخاصية):

وتعني: مجموعة الصفات والمميزات التي يجب ان يتمتع بها الافراد الذين ينظر اليهم كقادة بالإضافة الى مفهوم القيادة كعملية او كخاصية، هناك من الباحثين والمتخصصين من اهتم بوصف شخص القائد فعرفه على النحو التالي:

- **القائد:** هو ذلك الشخص الذي يحوز أعظم قدر ممكن من السمات والخصائص والصفات الشخصية المرغوبة.<sup>1</sup>

- **القائد:** هو ذلك الشخص المتأثر باحتياجات الجماعة، والمعبر عن رغبات أعضائها، ومن ثم فهو يركز الاهتمام، ويطلق طاقات اعضاء الجماعة في الاتجاه المطلوب.<sup>2</sup>

**القائد:** هو: "ذلك الشخص الذي يتلقى الدعم من أعضاء جماعته، ويكون قادرا على التأثير في سلوكياتهم دون تدخل سلطة خارجية.

- **القائد:** هو "الذي يستخدم فنون القيادة للتأثير على سلوك الآخرين، وهو أيضا يمتلك مجموعة من المهارات والقدرات التي اكتسبها خلال العمل والممارسة، وصقلها عن طريق التجارب والمعاناة والتبع والتدريب".<sup>3</sup>

ومن خلال الجمع بين مختلف المعايير في الفكر الإداري، فهي عموما تتطلب تحقيق اهداف ادارية معينة ووسيلتها في ذلك القدرة على التأثير في المرؤوسين وتوجيه سلوكهم طواعية لتعاون على تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف ما.

فالقائد الإداري هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويملك سلطة إدارية.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن القيادة الإدارية هي فن ومهارات وصيغ يمارسها القائد من خلال عملية التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتوجيههم وتشجيعهم للعمل كفريق واحد من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة وبما يلبي حاجيات العمال.

<sup>1</sup> زكي محمد هشام مرجع سابق، ص244.

<sup>2</sup> عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في المعهد الإسلامي العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996، ص29.

<sup>3</sup> أبو النيل محمد السعيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة، بيروت، 1993، ص، 125.

## المطلب الثاني: خصائص القيادة الإدارية

كما أن لكل أسرة راعيا مسؤولا عن رعيته، يدير شؤونها ويتولى قيادتها ويعمل دائما من أجل رفاهيتها وإسعادها وي بذل قصارى جهده لتحقيق أمالها فان لكل جماعة قائدا يعمل لصالحها ويوجهها نحو تحقيق أهدافها على ألا تتعارض هذه الأهداف والصالح العام، والقيادة ظاهرة إجتماعية، تنشأ عن طبيعة الإجتماع البشري فحيثما تكون هذه الجماعة، توجد القيادة فلا قيام لأحدهما الآخر.

ولا يمكن لفرد أن يصبح قائد دون أن يكون جماعة، والقيادة صفة من صفات النشاط الجماعي تتناول جميع ميادين النشاط الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والديني والأخلاقي، وتستمد سلطتها من السيطرة على الرأي العام، ففي كل جماعة يقوم فرد منها مستخدما كل ما يستطيع من معرفة ومهارة وجهد وإرادة وذكاء ومشاعر للتأثير في سلوك أفراد جماعته، أو لتوجيه ما ليهم من قدرات وميول واستعدادات أو لتدريبهم على مهارات، أو لإقناع بآراء وأحكام بغرض تحقيق هدف معين. فأساس القيادة هو العمل مع الجماعة ولصالحها ومساعدتهم لكي يتعاون أعضاؤها على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعل الأعضاء بطريقة تضمن تماسكهم ويتحركون في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود. ويفهم من هذا أن القائد ليس هو الشخص الذي يفرض رغبته الخاصة لأن القيادة لا تقوم على سلطة الفرد وقدراته على التحكم، بل تقوم وتبقى على أساس الترجمة الصادقة لحاجات الجماعة والالتزام برعاية مصالحها وحل مشكلاتها ووضع المثل والمبادئ العليا التي تسير عليها والسهر على تنفيذها، و يتضح ما سبق أن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة مشتركة يهدفون إلى تحقيق ما تصبوا إليه دون العبث بالنظام أو بإخلال بأمن الآخرين، وهذا يعني إذا كانت القيادة نشاطا تأثير وتعاوننا وهدفا حيويا فإنه يمكن حصر خصائصها كالتالي:

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية، فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيها بناء لا توجيها تخريبيا.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.
- القيادة تعاون وعلى القائد أن يبيث روح التعاون بين أفراد جماعته ولاسيما عند تنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز همم الأفراد حتى ينشطوا لأجل تحقيق هدفهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط، 2008، ص ص، 67- 66.

## المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية

أنماط القيادة يمكن تقسيم إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في هويتها ذلك التطبيق فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم القيادة إلى قيادة ايجابية وأخرى سلبية ومن وجهة نظر تفويض السلطة يمكن تقسيمها إلى قيادة مركزية وأخرى لامركزية ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى قيادة اوتوقراطية وأخرى ديمقراطية وثالثة متحررة وفي ما يلي نعطي نبذة مختصرة من هذه الأنماط الثلاث.

### المطلب الأول: نمط القيادة الأوتوقراطي

القيادة الأوتوقراطية هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ويتخذ خلاله قرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يحدد أساليب العمل ويحدد أوجه نشاط المنظمة. ويستند هذا النمط إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه يميل إلى قلة العمل والتهرب من المسؤولية، وهذه الصفات تهيئه للانقياد والاعتماد على الغير وتجعله يعمل خوفا من الجزاء والعقاب وليس حبا في العمل.

ولذا يحتاج إلى متابعة دقيقة وإشراف مباشر من رئيسه للتأكد من القيام بمتطلبات وظيفته.<sup>1</sup> وقد أطلق بعض العلماء على القيادة الأوتوقراطية اسم القيادة السلبية لأنها تقوم على التحضير السلبي القائم على التهديد والعقاب. فالقائد هنا يركز اهتمامه على بعد الإنتاج ويهمل العلاقات الإنسانية.<sup>2</sup> ويقوم هذا النمط من القيادة الإدارية على مبادئ أساسية هي:

- اتخاذ المركزية المطلقة كمبدأ أساسي في العمل داخل المنظمة الإدارية.
- عدم تفويض السلطة مهما كانت بساطتها والعمل باستمرار على توسيع سلطاته وصلاحياته<sup>3</sup>
- الاهتمام والتركيز على العمل "أولا" و"آخرا" دون الاهتمام بالموظفين ومشاكلهم وانشغالاتهم ورغباتهم، لذا فإن الأفراد يلتزمون بالأعمال رهبة لا رغبة.
- بناء علاقات التنظيم على أساس شخصي فقط، وعدم ممارسة سلطة الجزاء ثوبا أو عقابا بموضوعية.
- الانفراد بصناعة السياسات، إصدار القرارات ووضع الخطط، تحديد أساليب العمل.

<sup>1</sup> كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مقدمة لنيل شهادة ماجستير، مذكرة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2015، ص44.

<sup>2</sup> معن محمود عيامرة، مروان محسن بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، د ط، عمان، 2007، ص 153.

<sup>3</sup> نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، دط، الإسكندرية، ص 260.

- \_ اتخاذ السلطة الرسمية أداة تحكم وضغط على العاملين لإجبارهم على انجاز الأعمال.
- \_ السلطة الرسمية المخولة له بموجب قوانين ولوائح الهيئة الإدارية.<sup>1</sup>

### 1- أشكال القيادة الأوتوقراطية:

يميز بعض مفكري الإدارة بين ثلاثة أشكال رئيسية لنمط القيادة الأوتوقراطية وهي القيادة الأوتوقراطية السلطوية، القيادة الأوتوقراطية الخيرية، القيادة الأوتوقراطية اللبقة.

#### 1-1- القيادة الأوتوقراطية السلطوية أو التحكمية:

توصل "وليم ريدن" بعد الدراسات التي أجراها على النمط الأوتوقراطي السلطوي إلى أن القائد الأوتوقراطي المتسلط يبدو استبدادياً، بالإضافة لاستعماله كثرة التهديد كتحفيز وحيد للمرؤوسين، كما ينفرد في اتخاذ القرارات، ولا يسعى لإشباع حاجات مرؤوسيه، مما يترتب عليه ميل المرؤوسين إلى ترك العمل والانسحاب الذي يقوده، وعليه فالنمط الأوتوقراطي السلطوي يقوم على تحكم القائد في مرؤوسيه لانجاز العمل دون اهتمامه بالعلاقات الإنسانية، وهو يمثل أعلى درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفاً في استبداديته.<sup>2</sup>

#### 1-2- القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

يتصف القائد الأوتوقراطي الخير بكونه يثق في نفسه وفي طريقة أدائه للعمل، ويتركز اهتمامه على تحقيق مستوى أداء مرتفع في الأجل القصير والطويل، وتبدو مهاراته الرسمية في حمل موظفيه على تنفيذ ما يريد فهو يخلق بكفاءة ومهارة المناخ الذي يساعده على التقليل من احتمال ظهور سلوك عدواني ضده إلى أقصى حد ممكن، ويرفع من مستوى ولاء المرؤوسين وطاعتهم لقيادته.<sup>3</sup>

#### 1-3- القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

وهو القائد الذي يجعل مرؤوسيه يعتقدون أنهم يشتركون معه في وضع القرار، عن طريق الندوات واللقاءات التي يعقدها مع مساعديه ليترك لدى العاملين انطباعاً بوجود الحرية وإتاحة فرصة المناقشة ولكنه يتخذ القرار بمفرده.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص 260.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 157 - 158.

<sup>3</sup> بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط، عمان، 2010، ص 149.

<sup>4</sup> زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارية، وكالة المطبوعات، ط، الكويت، 1970، ص 248.

ونمط القيادة الأوتوقراطية اللبقة يبدو أقل درجات السلوك الأوتوقراطي تطرفا في استبداديته وأكثر اقترابا من السلوك الديمقراطي من حيث إعطائه قدرا ولو بسيطا من الحرية للمرؤوسين من خلال توليد إحساس المشاركة لديهم، ويبقى ذو طابع أوتوقراطي لأن القائد يحتفظ بسلطته في اتخاذ القرار.

## 2- مزايا النمط الأوتوقراطي للقيادة:

- هناك جوانب إيجابية للقيادة الأوتوقراطية يجب عدم إغفالها حيث أنها تكون في بعض الأوقات أكثر فعالية من أنواع القيادة الأخرى، وحسب كنعان يمكن أن يكون النمط الأوتوقراطي ناجحا في بعض المواقف التي تقتضي تطبيقه، وهذا ما أكدته دراسات "ماكموري" وكل من "بروم" و "مان" منها<sup>1</sup>:
- الموظفين الذين يخشون استعمال السلطة، يتقبلون بارتياح تركيز القائد الأوتوقراطي كل السلطات في يده ولا يرغبون في أن تفوض لهم السلطة، للتخلص من عبء المسؤولية.
- الموظفين الذين تنقصهم الثقة بالنفس.
- الموظفين الذين لديهم ميول عدوانية، حيث لا تجدي الأساليب الحكيمة في إقناعهم واستجابتهم<sup>2</sup>
- أما "جري" فيرى أن القيادة الأوتوقراطية تكون فعالة في المواقف التالية:
- خلال فترة الأزمات وفي ظل الظروف الطارئة التي تهدد سلامة التنظيم أو العاملين.
- عندما يكون الموظفون جدد وقدراتهم بسيطة.
- عندما يكون الاتصال والتنسيق على درجة بالغة من الأهمية.
- إذا كان القائد خبيرا معترف بقدراته في مجال المشكلة.
- عندما تكون نوعية القرار على أهمية بالغة، وقبول القرار من المرؤوسين ذو أهمية بسيطة.
- إذا كانت هناك حاجة إلى تنظيم وتنسيق مبدئين<sup>3</sup>
- إنَّ ما تقدم طرحه من مزايا للنمط القيادي الأوتوقراطي لا يعني فعاليته كأسلوب قيادي في كل الأحوال ذلك أنَّ كثير من الدراسات أثبتت أوجه قصور كثيرة ونتائج سلبية عند تطبيقه، بالنسبة للمرؤوسين من خلال انخفاض معنوياتهم وأدائهم.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 162 - 163.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 167.

<sup>3</sup> كيرد عمار، مرجع سابق، ص 46.

### 3- عيوب النمط الأوتوقراطي للقيادة:

- من بين الآثار السلبية على المسؤولين الناتجة عن استعمال هذا النمط من القيادة نذكر مايلي:
- مركزية السلطة والانفراد في اتخاذ القرارات وعدم إشراك مرؤوسيه.
- تستلزم إمام القائد بكل الأمور وهذا من الصعب تحقيقه في الواقع العلمي خاصة في ظل التعقيد الذي تتميز به التنظيمات الحديثة.
- إصدار القائد الأوتوقراطي التعليمات المفصلة وإصراره على تنفيذها بدقة يؤدي إلى قتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين وإضعاف روحهم المعنوية، مما يولد لديهم حالة الاضطراب النفسي الذي يؤثر سلباً على أدائهم في العمل.
- إنّ إتباع القائد الأوتوقراطي لنمط الاتصالات في اتجاه واحد، الاتصالات الهابطة من القائد للمرؤوسين يؤدي إلى تعطيل التغذية العكسية وبالتالي عدم الفهم المتبادل بين الطرفين.
- استخدام القائد الأوتوقراطي لأسلوب الضغط والشدة والتحكم دون تقديره واحترامه المرؤوسين يتولد عليه شعور بالفشل والإحباط<sup>1</sup>

إنّ التقييم السابق للنمط الأوتوقراطي في القيادة ورغم الانتقادات الموجهة إليه لقد أثبتت بعض الدراسات أن القائد الأوتوقراطي المستبد قادر على انجاز الأهداف، في ظل مواقف معينة وظروف محددة إلا أنه لديه تأثيرات سلبية كثيرة تنعكس على أداء المرؤوسين، لذلك يرى بعض المفكرين أن هذا النمط من القيادة لم يعد صالحاً للاستعمال في الإدارة الحديثة، بسبب تعقيدها وكبر حجمها وزيادة وعي مرؤوسيه، وانتشار الفكر الديمقراطي القائم على بناء العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد والتابعين له ومشاركتهم في صنع القرار وعليه فإنهم ينصحون بإتباع النمط الديمقراطي في القيادة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 169.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، ط، اسكندرية، ص106.

### المطلب الثاني: نمط القيادة الديمقراطي

لقد حظيت القيادة الديمقراطية بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ ولائهم في معظم قراراته، مما ينتج عن هذه المشاركة رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم للمؤسسة.

وتعتمد القيادة الديمقراطية على الاحترام المتبادل بين القائد ومرؤوسيه بغض النظر عن المنصب أو الدرجة وبهذا النمط الكل يكسب من المرؤوسين إلى القائد فيتعلم روح الحوار وتبادل الآراء<sup>1</sup> وتكون القيادة الديمقراطية فعالة في المواقف التالية<sup>2</sup>:

- عندما يكون القائد غير خبير في مجال المشكلة.
- عندما تكون هناك مبالغة لقبول المرؤوسين للقرار قلل تنفيذه.
- عندما يكون لدى المرؤوسين معلومات إضافية عن المشكلة ويحتاجها القائد.
- عندما يكون لدى المرؤوسين مهارات عالية.
- عندما تكون مساحة نفوذ القائد بسيطة.
- عندما يكون هناك اتفاق على الأهداف.

ويقوم النمط الديمقراطي على ثلاثة ركائز هي العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة:

**1- العلاقات الإنسانية بين القائد وتابعيه:** يسعى القائد الديمقراطي للعمل على تحقيق الاندماج بين المرؤوسين والمؤسسة، ومحاولة تفهم صور التعارض بين مصالحهم ومصالح المؤسسة، والعمل على التوفيق بينهما وإشباع حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية<sup>3</sup>

**2- المشاركة:** أي يشرك القائد المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية ويحقق التفاهم بين التفاهم بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودّهم وتعاونهم فيلتفوا حوله ويدعمونه ويحبونه ويتقبلون أوامره برضا ويسعون لتنفيذها ومن ثم يكون المرؤوسين دائما على علم تام بأمر الجماعة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوعلاق نوال، مرجع سابق، ص 80.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 107.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 184.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 102.

3-تفويض السلطة: وهو تشجيع ومساعدة الأفراد والجماعات في صنع القرارات التي تؤثر على بيئة عملهم، غير أنه هناك عدة أسباب تجعل من تفويض السلطة غير مرغوب فيها ومنها خوف المدير من فقدان القوة والصلاحيات، والاعتقاد بأن العاملين غير قادرين على اتخاذ القرارات غير الصائبة، وكذلك مشاركة صاحب المعلومات للآخرين يعني تسريب الأفكار والخطط للمنافسين<sup>1</sup>

✓ **مزايا القيادة الديمقراطية:** أن للقيادة الديمقراطية نذكرها فيما يلي:

- ينتج عنها جماعة متعاونة وأكثر انسجاما نتيجة لتفهم القائد لمشاعر العاملين ومعالجة وإشباع حاجاتهم المختلفة<sup>2</sup>.
- أسلوب القيادة لمشارك يؤدي إلى تحفيز العمال ودفعهم إلى التفاني في أداء وظائفهم.
- السلوك القيادي الديمقراطي القائم على العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد ومرؤوسيه يؤدي إلى زيادة الإنتاج والأداء.
- يزيد من الولاء للمؤسسة ويقلل من الصراعات بين أعضاء التنظيم<sup>3</sup>

✓ **عيوب القيادة الديمقراطية:**

- إن المشاركة قد ينظر إليها بعض القادة أنها غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية القيادة<sup>4</sup>
- إن المشاركة تشكل مظهرا لتنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه.
- يعاب على القيادة الديمقراطية بطئها أحيانا في اتخاذ القرارات التي تتطلب السرعة والحسم.
- القيادة تقشل إذا كان التابعون ليسوا على مستوى المسؤولية أو كانوا من محدودي الخبرة<sup>5</sup>

<sup>1</sup> كيرد عمار، مرجع سابق، ص 49.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 233.

<sup>3</sup> بوعلاق نوال، مرجع سابق، ص 81.

<sup>4</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص 247.

### المطلب الثالث: نمط القيادة الحرة (الفوضوية)

ويطلق عليه أيضا اسم القيادة التراسلية أو المتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب نجده يتصف بترك حرية واسعة للمرؤوسين في تحديد الأهداف واختيار طرق العمل وتنفيذ المهمات وإتباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخل القائد المعين رسميا في ذلك، وأن القائد غير مندمج مع أعضاء الجماعة، وبالتالي لا يتم الاتفاق على أهداف محددة، والأفراد هنا غير قادرين على تحقيق الأهداف بدون قائد كما يرى هذا الأسلوب أن القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف لمعاونيه، فهم من يحددون طرق الوصول إليها.<sup>1</sup>

من أهم مميزات القائد في هذا النمط:

- ضعف الشخصية والتذبذب في اتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالمواظبة على العمل نتيجة التسبب والفوضى التي تسود المنظمة.
- "قلة توجيه العاملين وأحيانا التهرب من إبداء الآراء والملاحظات حول العديد من الأمور والموضوعات التي تعرض عليه".<sup>2</sup>
- تفويض السلطة لمرؤوسيه على أوسع نطاق.
- ترك الحرية للمرؤوسين في تحديد أهدافهم.
- إتباع القائد لسياسة الباب المفتوح في اتصالات.
- مزايا وعيوب النمط الحر للقيادة:

• **المزايا:** أثبتت الدراسات التي أجريت على نمط القيادة الحر أن لهذا النوع من القيادة عدة مزايا وتأثيرات إيجابية على المرؤوسين، وقد يؤدي إلى نتائج حسنة إذا كانت هناك ظروف ملائمة وتوفرت المهارة لدى القائد حيث يؤدي إلى:

- تشجيع الأفراد إلى التقدم والمساهمة بالفكر المستقل تحقيق الإبداع الشخصي والابتكار.
- الحصول على الخبرة عن طريق الاستقلالية في العمل.
- يتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة يتجاوب هؤلاء المرؤوسين.

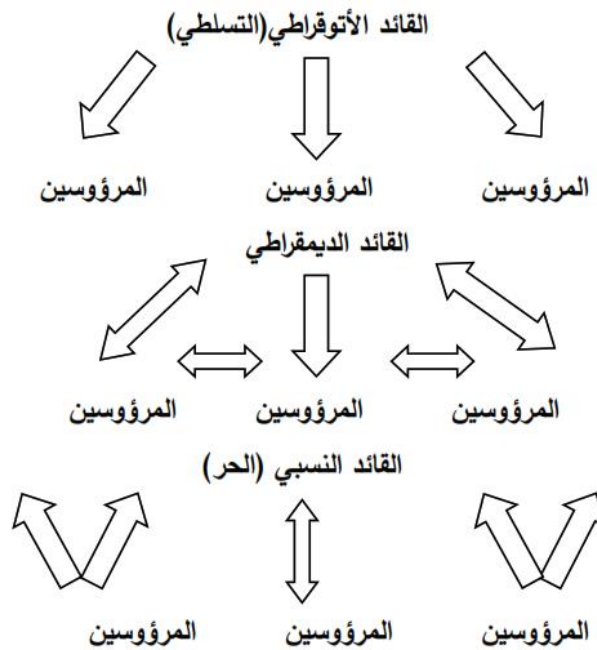
<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> فاروق عبده فليبه، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط، 2005، ص 239.

• العيوب:

- أن النمط الحر نادر التطبيق وغير عملي حيث أن القائد يتهرب من المسؤولية.
- يؤدي إلى انتشار الفوضى وتضارب المصالح.
- فقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة في المنظمة.
- يساعد على التهرب من المسؤولية.
- انتشار وبروز السلوك العدواني بين الأفراد.
- انخفاض مستوى الجودة والكفاءة والإنتاجية.
- إفساد مناخ العمل ويفقد التوجيه السليم والرقابة الدائمة، فقد ثبت أن الفرد يعمل بحرية مطلقة لا يكون دائما مسرورا في عمله<sup>1</sup>.

الشكل رقم(02): أنماط القيادة الثلاثة



**المصدر:** عادل الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، ط، دار البازوري العلمية للنشر ولتوزيع، عمان، الأردن، ص، 67.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، ط3، 2003، ص260.

## المبحث الثالث: نظريات وعناصر القيادة الإدارية

## المطلب الأول: نظريات القيادة الإدارية

## 1- نظرية الرجل العظيم:

**Great man theory:** وهي تعتبر من أقدم النظريات التي تفسر القيادة على أسس وراثية ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدد قليلا من الأفراد لديهم من السمات الشخصية، والقدرات يمكنهم أن يكونوا قادة، وأن سيطروا على الآخرين، ومن التأثير على البيئة المحيطة به، فيحدث بها أي تغيرات يرها. فالتغيرات في الحياة الاجتماعية والاجتماعية تتحقق عن طريق أفراد ذي مواهب غير عادية.

وتضرب هذه النظرية مثلا لذلك بأنبياء والرسل عليهم السلام الذين اصطفاهم الله عز وجل لهداية الجماعات والشعوب وقياداتها إلى طريق الحق والخير، وكذلك زعماء الدول ورؤسائها وقاداتها الذين أتوا أفعالا خارقة في وقت السلم والحرب.

وعموما فإن الرجل العظيم قد يحدث في وقت مات أثيرا على الجماعة، وحركتها نحو أهدافها، وقد يفشل في ذلك في وقت آخر حيث يرجع النجاح والفشل إلى الظروف الجماعية ذاتها بما فيها الرجل العظيم. وقد نظر هؤلاء المفكرين إلى المفكرين إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ جوهريا.

وذهبوا إلى القول بأن القادة يولدون ولا يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة *thanaquiredinheritedrather*، بمعنى أن القادة يولدون قادة، وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصير قائدا فالملك والأمير الإقطاعي وكل هؤلاء يولدون قادة، لأنهم لديهم في السمات الوراثية ما يجعلهم أهلا للقيادة.

وترى هذه النظرية أن الحوادث والتغيرات الجوهرية في المجتمع سوى على مستوى المحلي، أو الدولي متأثرة بالقادة. فالقائد شخصية بارزة وعظيمة وقوية *powerful* يستطيع أن يطوى غيره من الأشخاص تحت إرادته. وهو الذي يستطيع أن يصنع الظروف المحيطة به وبشكلها كيفما شاء، ويتحكم في مصير أمته، فالقائد العظيم قد يغير طبيعة الدولة أو أمنه. وهو يستطيع كذلك أن يتحكم في القوى الاجتماعية، فأحداث لا تقع بالصدف، وإنما هو الذي يصنعها. وفي ضوء ذلك فإن القائد يعد فوق الظروف وفوق البيئة التي ينشأ فيها.

و ترى هذه النظرية أن القيادة حفة للفرد، فأفراد معينون يتمتعون بمظهر وسمات الشخصية والذكاء الذي يؤدي تلقائيا إلى القيادة وعندما يظهر هذا الفرد في أي مكان، فإن الناس يلتقون من حوله وتتبعه في أي شيء ويتمثل ذلك في خالد بن الوليد وصلاح الدين الأيوبي وغاندي، وجون كندي وغيرهم ويعتبر جالتون (1914) من أشد المؤيدين لهذه النظرية.<sup>1</sup>

## 2-نظرية السمات:

تستند نظرية السمات thraibtheory إلى افتراض وجود صفات وسمات معينة تتميز بها شخصية الأفراد القادرين على القيادة وأن هذه السمات يمكن اكتسابها وليست بالضرورة وراثية، وتتعلق هذه النظرية من المسلمة القائلة بأن السمات الشخصية تؤثر في السلوك وأن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم. لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين من خلال ملاحظة عدد من القادة والزعماء وتمكنوا باستخدام الطريقة الاستنتاجية بين التشخيص تلك السمات القيادية.<sup>2</sup>

واختلف أنصار هذه النظرية في تحديد عدد ونوع السمات القيادية. ويذكر بعض الباحثين أن أهم تلك السمات تتمثل في المبادرة والفعالية، والأمانة والأخلاق، والطموح والشهامة والنزاهة، الذكاء وبعد النظر وسداد الرأي وحسن التصرف، والتعاون وضبط الأعصاب والاستقلالية والتفاؤل.<sup>3</sup> ويرى البعض الآخر أن أهم تلك السمات يتمثل في: الصحة، الاهتمام بالآخرين، والولاء للجماعة والثقة بالنفس والقدرة على التعرف على أفكار الآخرين وميولهم.<sup>4</sup>

وقد توصل باس BASS إلى أن معظم الدراسات التي تناولت السمات القيادية خلال النصف الأول من القرن العشرين (1904م-1947) اشتملت على الصفات القيادية التالية:

- القدرة (مثل الذكاء، الاستعداد، القدرة على التحدث).
- الإنجاز (مثل المعرفة، القيم، القدرات الرياضية، المهارات).
- المسؤولية (مثل الاعتماد على النفس، المثابرة).
- المشاركة (مثل النشاط، حسن العلاقات، التعاون).

<sup>1</sup> حسين عبد احمد رشوان، مرجع سابق، ص 61-60.

<sup>2</sup> شوقي طريف، السلوك وفعالية الإدارة، دار غريب القاهرة، 1993، ص 59.

<sup>3</sup> أبو الخير، كمال حمدي، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس القاهرة، دط، ص 354.

<sup>4</sup> حمجوم، هاشمنور، سيكولوجية الادارة، دار الشرق، جدة، 1991، ص 235.

- المركز الاجتماعي مثل: (الحالة الاجتماعية والاقتصادية، الشهرة)<sup>1</sup>

واتجه بعض الباحثين إلى تحديد السمات القيادية في: الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان، والثقة بالنفس والإيمان القيم والقدرة على الإقناع والتأثير، والاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية والحزم والسرعة في الاختيار والبدائل والقدرة على التنسيق والترابط داخل التنظيم، والقدرة على تكوين العلاقات جيدة داخل التنظيم، والقدرة على التكوين وحسن الأداء والنضج الانفعالي والعقلي.<sup>2</sup>

ويرى بعض الباحثون عدم جدوى تعداد الصفات اللازمة للإدارية الناجح ونادى بربط هذه السمات بما تتطلبه القيادة من تفوق شخص في فنون القيادة، وهذا يتطلب القدرة الجسمية والإدراك الحسي والقدرة على التصور والمهارات في استخدام التكنولوجيا والمعرفة والذاكرة، والتفوق الشخصي في العزيمة والاحتمال والمثابرة والإصرار والشجاعة والقدرة على الاحتمال.<sup>3</sup>

لذا انصب تركيز الباحثين في النصف الثاني من القرن العشرين على الكشف على السمات الفارقة وغيرها القيادية، والوقوف على الفروق بين سمات القادة الفعالين حتى يمكن التنبؤ بفعالية القادة في المستقبل.<sup>4</sup>

واتجهت بعض الدراسات الحديثة إلى كشف العلاقة بين الصفات القيادية وإدراك القيادة، وتوصلت إلى أن الصفات الشخصية للقادة ترتبط بدرجة عالية من إدراك القيادة، وتوصلت إلى أن الصفات الشخصية للقادة ترتبط بدرجة عالية من إدراك القيادة.

وتعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات ومنها عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى<sup>5</sup>

كما أنه لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة فقد يكون الشخص معين قائدا ناجحا بسبب حسن أخلاقه وشخص آخر بسبب قدرته على الملاحظة، وشخص ثالث بسبب قوته التي تشعر

<sup>1</sup> أبو الفضل، القيادة الإدارية في الإسلام، معهد العالمي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1992، ص ص 17- 18.

<sup>2</sup> الكلابي سعد عبد الله، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الإدارية، مركز البحوث كلية العلوم الإدارية، الرياض، جامعة الملك سعود، 2000، ص 13.

<sup>3</sup> درويش عبد الكريم، وتكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، أنجلو المصرية، القاهرة، 1978، ص ص 111- 112.

<sup>4</sup> أبو الخير، مرجع سابق، ص 352.

<sup>5</sup> شوقي طريف، مرجع سابق، ص 60.

العاملين بالأمن تحت حمايته، وشخص رابع بسبب عمله وذكائه مما يجعل أتباعه يثقون في حسن تقديره للأمور وسلامة أحكامه وقراراته.<sup>1</sup>

ولكنها محددة بالمجال والزمان فنجاح قائد ما في وظيفة قيادية معينة لا يعني بالضرورة نجاحه في وظيفة أخرى، ونجاحه في فترة زمنية معينة ليس مؤشرا كنجاحه في فترة أخرى تتطلب قدرات ومهارات مغايرة.<sup>2</sup>

كما يؤخذ على نظرية السمات عدم واقعيته وإغفالها للطبيعة الموقفية للقيادة، وأن فعالية القيادة الإدارية تتوقف على عديد من العوامل وعلى ما بينها من ارتباطات وتفاعلات.

### 3- النظرية الموقفية:

ظهرت هذه النظرية كرد فعل لنظرية السمات واكتسبت تأييد أكثر علماء الإدارة ويعتبر المدخل الموقفى أحد المداخل القيادية الأكثر شيوعا وانتشارا، وقد تم تطويره من قبل "هيرسيو بلانكارد" (1969) استنادا إلى نظرية أسلوب الإدارة الثلاثية الأبعاد "لريدين" فهذه النظرية ركزت على القيادة في المواقف. وتقوم فلسفتها على أن المواقف المختلفة تتطلب أنواعا معينة من القيادة ومن خلال هذه الرؤية فإن أي شخص يريد أن يكون قائدا فعلا فإنه يلزمه أن يكيف أسلوبه مع متطلبات المواقف المختلفة.<sup>3</sup>

ويوحي مضمون هذه النظرية من الناحية العملية بأن على الإدارة أن تهتم بخلق مواقف عملية فيها نوع من التحدي والمجال للإبداع، بحيث تجعل الفرد يستعمل ذهنه في التحليل، ويبحث عن الحلول للمشكلات بدلا من انتظار ظهور أشخاص يتمتعون بمواصفات قيادية معينة.<sup>4</sup>

وبشكل عام فإن جوهر القيادة الموقفية يتمثل في أنها تتطلب من القائد التوفيق بين أسلوبه، وبين كفاءة الأتباع والتزامهم والقادة الفعالون هم أولئك الأشخاص الذين يمكنهم التعرف على ما يحتاجه الموظفون ثم يكييفون أسلوبهم لتلبية تلك الحاجات.

وبالرغم من ذلك فلم تخل هذه النظرية من بعض أوجه القصور التي جعلتها تتعرض للانتقادات، في أهم الانتقادات التي وجهت عليها ما يلي:

<sup>1</sup> الكلابي سعد عبدالله، مرجع سابق، ص12.

<sup>2</sup> كنعان نواف، مرجع سابق، ص234.

<sup>3</sup> سترج، نورثهاوس، القيادة الادارية نظرية وتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، معهد الادارة العامة، الرياض، 2006، ص78.

<sup>4</sup> القريوني، محمد القاسم، مبادئ الادارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2006، ص268.

- إن هذه النظرية تتطلب قادة حازمين يتسمون بخصائص شخصية معينة يعتمد عليها لمواجهة المواقف المختلفة، حيث أن هناك بعض القادة الذين تتوفر فيهم السمات التي يتطلبها الموقف، ومع ذلك لا يستجيبون للموقف.
- ليس هناك اتفاق تام بين الباحثين في هذه النظرية حول عناصر الموقف وكذلك حول أنماط القيادة المتبعة في مواقف مختلفة.
- هذه النظرية افترضت أن الموقف هو الذي يؤدي إلى الخروج القائد المناسب، بينما يرى آخرون بأن القائد هو الذي يصنع الموقف وليس العكس.<sup>1</sup>

#### 4- النظرية السلوكية:

انطلقت هذه النظرية من أهمية السلوك البشري في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية من ناحية ومن النتائج التي حققها تطبيق العلوم السلوكية في مجال الإدارة هي أن الفرد يحقق ذاته من خلال تفاعله مع الآخرين في العمل وأن استجابة العامل للإدارة تتم عندما تتحقق حاجاته الاجتماعية والاقتصادية معا، أن المنظمة وحدة اجتماعية تستهدف الزيادة الإنتاج من خلال إشباع المتوازن لحاجات الأفراد المادية والاجتماعية والذاتية.<sup>2</sup>

ساعدت الانتقادات التي تناولت نظرية السمات على اكتشاف محددات أخرى لفعالية القيادة، وعلى ظهور النظرية السلوكية Behavioral Theory التي ركزت اهتمامها على سلوك القائد من خلال تقديم رؤوسيه لتحديد كيفية تصرف القائد وماهية السلوكية التي يظهر أثناء عملية القيادة.<sup>3</sup>

وقد اهتمت عدة دراسات باستنباط بعض السلوكيات القيادية هي سلوكيات التعزيزية وتظهر في استخدام القائد للقوة لإجبار المرؤوسين لطاعته والسلوكيات الديناميكية وتتمثل في صياغة الأهداف المحددة والعمل على إنجازها والسلوكيات الخاصة بالحفاظ على العلاقات بين الأشخاص، ويظهر في التفاعل الشخصي بين القادة والمرؤوسين، والسلوكيات الخاصة بالحماية والأمن ويظهر في تخفيض غير مستقر لدى العاملين.

كما توصلت الدراسات السلوكية التي قام بها بعض الباحثين من جامعة أوهايو ومنتشجان إلى تحديد نمطين أساسيين للسلوك القيادي هما: السلوك القيادي الذي يهتم بتنظيم العمل والسلوك القيادي الذي يهتم

<sup>1</sup> القحطاني، سالم بن حسين، القيادة الإدارية، التجول نحو النموذج القيادي العالمي، مرمر للطباعة والنشر، الرياض، 2001، ص 225.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد احمد، المدير والإتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 59.

<sup>3</sup> الكلابي سعد عبدا لله، مرجع سابق، ص 19.

بمشاعر العاملين ويركز النمط الأول على الأداء الوظيفي والإنجاز الاهتمام بالتخطيط والتنظيم والرقابة تنسيق الأنشطة التي يمارسها المرؤوسين وفق قواعد ولوائح تعليمات دقيقة ويشجع القائد استخدام إجراءات موحدة، ووضع جدول للعمل ومعايير للأداء الوظيفي، ويخصص للعاملين مهام محددة يقومون بأدائها وفق متطلبات الوظيفة، ويؤدي هذا النمط رضاؤهم الوظيفي. في حين يركز النمط الثاني على تفهم حاجات العاملين على حد حل مشكلاتهم والاقتراب من رؤسائهم المباشرين، وتهيئة جو أسري بين العاملين، ومكافأتهم بين القادة والمرؤوسين وزيادة الدافعية إلى العمل والإنتاج وارتفاع الرضا الوظيفي للعاملين.<sup>1</sup>

فقد ساعدت الدراسات السلوكية على ظهور عدد من النماذج للأنماط القيادية ومنها الشبكة القيادية التي قدمها كل من "بلاك وموتون" في ضوء التحليل القيادية التي تهتم بإنتاج والتي تهتم بالإنتاج والتي تهتم بالتقسيم الأفراد إلى خمس أنماط للقادة:

#### 4-1- القائد السلبي:

هو الذي يترك العمل دون تدخل أم اهتمام بإنتاج أو العاملين ولا يشارك في تفاعلات اجتماعية، ويتبعد عن المشاكل ويكتفي بنقل الأوامر للعاملين، ويتأكد من عدم تعرضه للمسؤولية عن الأخطاء.

#### 4-2- القائد العملي:

هو الذي يهتم بالإنتاج ويستخدم القوة للضغط على المرؤوسين للوفاء بمعدلات الإنتاج، ويقل اهتمامه بالأفراد انطلاقاً من أن كفاءة التشغيل تتبع من تنظيم العمل وإتباع الأوامر.

#### 4-3- القائد الاجتماعي:

وهو الذي يهتم بالأفراد ويعمل على خلق جو عائلي وعلاقات طيبة بين العاملين دون اهتمام بزيادة الإنتاجية.

#### 4-4- القائد المعتدل:

وهو الذي يهتم بالتوازن بين إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف الإنتاج.

#### 4-5- القائد المثالي:

وهو الذي يركز اهتمامه على الأفراد والإنتاج معا ويحرص لتكوين فرق عمل مرتبطة ويدعم شعور الالتزام لدى العاملين إلى ارتفاع معدلات كل من الإنتاج والرضا الوظيفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، مطبعة نيل القاهرة، 1999، ص 255.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد أحمد، مرجع سابق، ص 364-365.

غير أن بعض الباحثين أوضح أن هناك سلوكا قياديا مهما-لم تتطرق إليه الدراسات- هو السلوك القيادي الذي يركز على التطوير ويتضمن عدة عناصر سلوكية منها المخاطرة، وتطوير الرؤية، والهدف، والتغذية العكسية وأن هناك علاقة موجبة دالة إحصائيا بين السلوك القيادي والتطويري وبعض المتغيرات التابعة مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية مع المدير. ومع ذلك ساد في السبعينات الميلادية افتراضا مؤداه إذا اهتم بكل من مشاعر العاملين وتنظيم العمل بدرجة عالية فإن ذلك سوف يؤدي ارتفاع الفعالية الإدارية غير أن الأبحاث التي حاولت الربط بين السلوكيات الإدارية والفعالية متناقضة وربما يعود ذلك إلى عدم بحث عوامل المؤثرة على وجهتي النظر الرؤساء والمرؤوسين أثناء تقديم النمط القيادي للرؤساء.<sup>1</sup>

### 5-نظرية التفاعلية:

انبثقت هذه النظرية من المدخل التوفيقي الذي حاول الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف وتستند هذه النظرية إلى أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتعتقد أن فعالية القيادة لا تتوقف على التفاعل بين السمات القائد الشخصية ومتطلبات، وإنما يلزم أيضا التفاعل بين شخصية القائد وجميع المتغيرات المحيطة بالموقف القيادي الكلي.<sup>2</sup>

ويرى أنصار النظرية التفاعلية interactional theory أن ظهور القيادة رهن لمدى التكامل والتفاعل بين عدد المتغيرات الرئيسية هي: شخصية القائد، وأفراد الجماعة وخصائصها، والعلاقات بين أفرادها، والعوامل الموقفية والبيئية.<sup>3</sup>

والنظرية التفاعلية لا تنكر أهمية الإسهامات التي قدمتها كل من نظرية السمات ونظرية الموقف لتحديد الخصائص القيادية الإدارية ولكنها ترى عدم كفاية كل منهما لتحديد خصائص القيادة الإدارية الفعالة. ويرى أنصارها أن القيادة الفعالة هي القيادة المرتكزة حول الجماعة وأن السمات القيادية التي تحدد نجاح القائد هي التي تمكنه من التفاعل مع مرؤوسيه. وهناك من يرى أن القيادة الفعالة عملية تقوم على تأثير القائد في المرؤوسين في موقع معين، وتأثير المرؤوسين في القائد في هذا الموقف. ويرى آخرون أن القيادة لا تقتصر على علاقة القائد بمرؤوسيه وإنما تشمل أيضا علاقته برؤسائه مع زملائه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> كلاي سعد عبد الله، مرجع سابق، ص ص24-25.

<sup>2</sup> مليكة الويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1989، ص262.

<sup>3</sup> أبو الفضل، مرجع سابق، ص24.

<sup>4</sup> كنعان نواف، مرجع سابق، ص ص368-369.

- واتجهت المجموعة من الباحثين في تحليلها للنظرية التفاعلية إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد من النجاح في التفاعل مع الجماعة عمل معين. وتوصلت إلى أهم الأبعاد التالية:
- المجموعة العاملة من حيث عددها واستقرارها ومرونتها، وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الخلقية والاجتماعية والاقتصادية والعمر.
- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر القلق والتوتر وتشجيعه العمل المنتج، وإتاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء.
- درجة الألفة في أفراد المجموعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون واحترام آراء وجهلت نظر الآخرين.
- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد المجموعة وتوجيهها نحو معاونه القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع المرؤوسين واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم.
- وعلى الرغم من أن النظرية التفاعلية تبدو واقعية في تحليلها لخصائص القيادة وإنها مجال الإدارة كشفت عن عدم كفاية نظرية السمات أو نظرية الموقف أو النظرية التفاعلية في تحديد خصائص القيادة التي تحقق الفعالية الإدارية.<sup>1</sup>

#### 6-نظرية المسار إلى الهدف:

هي من النظريات الحديثة في القيادة وتعد نظرية المسار إلى الهدف لها؟ نظريات القيادة الموقفية المشهورة والمعروفة، وتعتمد على نظرية دافعية الفرد التي طورها "أفانس" لتمثل القيادة واستنادا لما توصل إليه أفانس فإن قاعدة المسار إلى الهدف هي في مدى إدراك الفرد لسلوك وأعماله (المسار) وعلاقة ذلك بالنتائج الخاصة بالفرد، وعليه افترض (هاوس) بأن الوظيفة القائد تشمل على توضيح الأهداف لمرؤوسيه وتوضح المسار الذي يؤدي لتحقيق تلك الأهداف، ويرى هاوس أن القائد يسعى نحو زيادة الرضا لدى مرؤوسيه فهو يحفزهم ويزيدهم مكافئتهم عند إنجاز المهام، كما يزيل الخوف والعراقيل من طريقهم لتحقيق الهدف بإتباع أساليب وطرق تساعد وتسهل لهم الوصول نحو أهدافهم<sup>2</sup>

<sup>1</sup> كنعان نواف، مرجع سابق، ص ص371-372.

<sup>2</sup> الكلابي سعد عبد الله، مرجع سابق، ص ص32-33.

ومن جهة أخرى فإن فعالية القائد هنا تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته في أثر على رضا العاملين وتحفيزهم وذلك من خلال تأديته لمهامه في المنظمة وعند توضيحه للعاملين الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم ومسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك.

وقد لخص هاوس أن هناك أربعة أصناف من الأنماط القيادية التي يتبناها القادة في ظل المعطيات هذه النظرية وهذه الأصناف هي:

- القيادة التوجيهية (الأمرة).
- القيادة المشاركة.
- القيادة المنجزة.
- القيادة الداعمة<sup>1</sup>

وقد وجهت عدة إنتقادات إلى هذه النظرية منها أن الحاجات أعضاء الجماعات تختلف باختلاف نوع الجماعة فحاجات أعضاء الجمعية الخيرية تختلف عن حاجات أعضاء هيئة سياسة، وبالرغم من ذلك فهي تعد أول نظرية استخدمت مفاهيم ومتغيرات الدافعية لدى المرؤوسين.<sup>2</sup>

#### 7-نظرية الوظيفية:

تعتمد النظرية الوظيفية Functional Theory في القيادة على المعرفة الأعمال المطلوبة القيام بها من قبل الجماعة في مختلف الأحوال لتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

لذا نتباين خصائص القيادة في هذه النظرية وفق لمتطلبات كل وظيفة ويصبح الموقع الرسمي للقائد في التنظيم هو المحور السلوك القيادي. حيث يكتسب القائد من هذا الموقع كافعة.

الصلاحيات التي يمارسها على المرؤوسين دون الاعتماد على ثقافته أو قدراته على الإقناع، فالقيادة في هذه النظرية أقرب ما تكون إلى الأمرية المستمدة من السلطة الرسمية والقائد يتولى قيادة جماعة معينة من خلال السلطة الممنوحة له بحكم وظيفته أو منصبه ويطيع مرؤوسيه لأوامر والتعليمات بقناعة أو خوفاً من العقاب<sup>4</sup>

<sup>1</sup> قحطاني سالم بن حسين، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> عاشور أحمد زعفر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، 188، ص 83.

<sup>3</sup> حمجوم هاشم نور، مرجع سابق، ص 237.

<sup>4</sup> كلاله، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص 24.

وتشير النظرية الوظيفية للقيادة إلى أن كلا من القائد والمرؤوسين والتنظيم يسعى لتحقيق الهدف الذي ينشده ويرى بعض الباحثين أن الأهداف الوظيفية متعددة.

#### 7-1- أهداف التنظيم:

وتتمثل في قيام بوضع السياسات العامة، والتأثير في سلوك الآخرين وتحديد الواجبات والمسؤوليات وقنوات الاتصال، وتوزيع الأدوار والاختصاصات حسب الكفاءات المطلوبة في أجزاء التنظيم وتنسيق بين جهود العاملين وتشجيعهم وتعاونهم للعمل كفريق واحد باتجاه تحقيق أهداف التنظيم.

ب- أهداف العاملين: وتتمثل في قيام القائد بحل المشكلات الفردية وتحقيق مطالب الجماعة وإشباع حاجاتهم، ومعرفة قدرات الأفراد وإمكاناتهم واستثمار في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين.

#### 7-2- أهداف قائد الشخصية:

وتتمثل في إثبات قدرته على النجاح في القيادة وتحفيز المهام المطلوبة لتعزيز مكانته وتحسين وضعه الاجتماعي والاقتصادي والوظيفي. ويسهل تحقيق ذلك من خلال تلاقي أهداف القائد مع أهداف التنظيم وأهداف المرؤوسين الفردية والجماعية.<sup>1</sup>

إن مهمة القائد في القيادة الوظيفية تحريك جهود العاملين نحو الهدف الجماعي عن طريق أهدافهم الفرعية مع تحريك التماسك بين أعضاء الجماعة<sup>2</sup>، وهذه النظرية تبرز أن وظيفة القيادة قد يمارسها فرد واحد أو مجموعة من الأفراد.

#### المطلب الثاني: عناصر القيادة الإدارية

تؤكد تعاريف القيادة السابقة جميعها على عناصر مهمة في القيادة، وقد تعددت الآراء حول هذه العناصر، فهناك من يرى أن هناك ثلاثة شروط أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي:

- شخص من أعضاء جماعة يتميز عليهم بقدرة التأثير فيهم (وهو القائد الإداري).
- وجود جماعة من الناس شخصين أو أكثر (المرؤوسين).
- أن تستهدف عملية التأثير التي يمارسها القائد، توجيه نشاط الجماعة نحو تحقيق أهداف معينة.<sup>3</sup>

وهناك من يضيف وجود ظرف يمارس القائد فيه تأثيره على الجماعة وهو ما يعرف بالموقف.

وفيما يلي نتعرض لهذه العناصر:

<sup>1</sup> كنعان نواف، مرجع سابق، ص 238.

<sup>2</sup> محمود هاشم نور، مرجع سابق، ص 238.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 90 - 91.

### 1- القائد الإداري:

يعتبر القائد الإداري العضو الذي يبذل تأثير إيجابي أكبر على الآخرين مما يبذلونه هم نحوه، وبالتالي فإن القائد الإداري يعتبر أهم عنصر في القيادة باعتباره من يملك أكبر تأثير على الجماعة.

### 2- الجماعة (المروسين):

هي الجماعة المرؤوسة، التابعين أو الخاضعين، والقيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة مرتبطة بوجود الجماعات، وعندما نقول الجماعة في مجال القيادة فإننا نقصد بها "الجماعة المنظمة"، وهي تتميز عن الجماعة العادية في كون هذه الأخيرة قد يكون لها قادة وقد لا يكون. فإن كان لها قائد أصبحت "جماعة منظمة" ويشعر أعضائها بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف. ولذلك فإن "الجماعة المنظمة" تعتبر شرطاً أساسياً لوجود القيادة. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت الجماعة متجانسة كلما كانت أقوى تماسكا وأسهل في ضبطها والسيطرة عليها وتوجيهها والعكس صحيح.

### 3- عملية التأثير:

تعتبر عملية التأثير التي يمارسها القائد لب القيادة الإدارية بإعتبار أن درجة نجاح أو فشل القائد في قيادة الجماعة تتحدد بمدى قوة وفعالية وسيلة التأثير التي قد يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها وتأثير القائد في مرؤوسيه يعتمد على عدة وسائل لعل أهمها وأكثرها فعالية هي الإستمالة والإقناع والحث على التعاون، وكلما كانت درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه ونشاطاتهم تكون قيادته ناجحة، كما وتتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليه قيادته، وهناك من الباحثين أمثال جيب GIBE الذي إعتبر أن أي تأثير يتم عن طريق الإكراه أو عدم الرضا حتى وإن كان يدخل ضمن طرق التأثير المتعددة، فإنه لا يدخل في مفهوم التأثير المقصود

### 4- تحقيق الأهداف المرجوة:

كما رأينا فإنه حتى يكون القائد ناجحا فلا بد أن تكون درجة تأثيره في المرؤوسين فعالة حتى يتمكن من حشد جهودهم، وتحريك مشارعهم، وخلق نوع من الانسجام، وتوحيد صفوفهم لتقبل الهدف الذي وجد من أجله التنظيم والسعي لتحقيقه، وبالتالي فمن أولى واجبات القادة، هي قيادة الناس لإنجاز المهمة المطلوبة بنجاح للوصول إلى الأهداف المرغوبة. إلا أن هذه الأهداف تتنوع وتتعدد، فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها، وناذرا ما تتوافق هذه الأهداف فيما بينها، وهذا ما يعقد عمل القائد. لهذا فلا بد من معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف، وبالتالي الوصول إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدفها عملية التأثير. وفي هذا

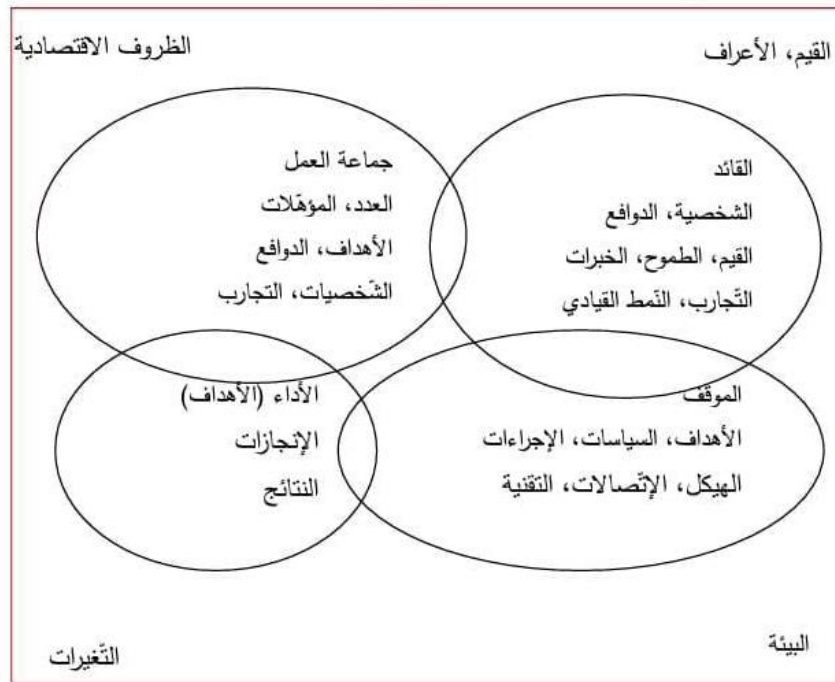
الإطار قدمت لنا ماري فوليت MARY FOLLET ما أسمته مبدأ التعارض البناء حيث يقوم القائد بتحليل الخلافات ومظاهر التعارض بين الأهداف وترتيبها من جديد بشكل يرضي جميع الأطراف، مما يضمن تعاون القائد وفيما بينه وتتحقق بالتالي الأهداف المرغوبة.

ومن جهته يرى تيرمان L. TIRMAN أن بروز القائد في الجماعة منوط بمدى قدرته على إتباع حاجاتها، وبقائه مرهون بوجود هدف محدد تسعى الجماعة لتحقيقه (وهو الهدف المرغوب لديها). ومن هنا تتبين أهمية الهدف كعنصر من عناصر القيادة بإعتباره نقطة الالتقاء بين القائد والجماعة ومجال نشاطها وطبيعة تكوينها.

### 5- الموقف القيادي:

إن العديد من النظريات تؤكد على أن الموقف هو الذي ينجب أو يظهر القائد (خير مثال على ذلك النظرية الموقفية) وهذا يكون من خلال إتخاذ قرار ما، أي إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وفي هذه الحالة يكون القائد قد تكيف مع الموقف، وبالتالي فإن الموقف يعتبر عنصرا مهما في القيادة، ويتمثل أساسا في الظروف التي يمر بها التنظيم والجماعة سواء داخل المنظمة أو في البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): يوضح عناصر القيادة الإدارية التي تم التطرق إليها أعلاه.



المصدر: ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي (الطبعة الأولى)، الرياض: (د، ن) 1993، ص 235.

<sup>1</sup> أكبال أسيا ليديه، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقة الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012، ص ص 28-29.

من خلال هذا الشكل يبين لنا أهمية توفر عناصر القيادة الإدارية، ذلك لأن فعالية القيادة الادارية تكون نتيجة للتفاعل بين عوامل وعناصر متعددة.

وهناك من يعالج موضوع عناصر القيادة ضمن المراحل المختلفة للعملية الإدارية وهي مكونة من العناصر الإدارية التالية:

- القائد: إتخاذ القرارات.
  - المرؤوسين: تنفيذ القرارات
  - الموقف أو الحالة: بيئة القرار
  - وسائل الرقابة: متابعة تنفيذ القرارات
- وحتى تكون القيادة ناجحة وفعالة لا بد من السعة لرفع كفاءة كل عنصر من هذه العناصر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أكيال أسيا ليدية، مرجع سابق، ص30.

## خلاصة الفصل الأول:

لقد تناولنا في هذا الفصل ظاهرة القيادة الإدارية وكل ما قدمه الفكر الإداري من خلال تسليط الضوء على مفهوم القيادة الإدارية وخصائصها وأهميتها، بالإضافة إلى النظريات المفسرة لتطور القيادة الإدارية لتحديد طبيعة الظاهرة القيادية حيث أن نظريات القيادة تطورت من مفهوم لآخر من النظريات القائمة على السمات التي يتمتع بها القائد، من ثم أتت نظريات أخرى ترى أن القائد يعتمد على محورين قائمين على العمل والعمال، أما نظرية الموقفية فتري أن القيادة هي تفاعل لعناصر خصائص القائد والمرؤوسين والموقف، وفي الأخير تناولنا ما جاءت بها النظريات الحديثة للقيادة والتي ركزت على تحديد الأنماط القيادية وأيضاً الأصلح استعمالاً والأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي.

كما تناولنا الأساليب والأنماط القيادية المختلفة للقيادة من الأسلوب الأتوقراطي القائم على الانفراد بالرأي إلى الأسلوب الديمقراطي القائم على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وبعدها الأسلوب الفوضوي أو الحرّ الذي يعتمد أساساً على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل.

# الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للرضا الوظيفي

**تمهيد:**

أن المورد البشر يعتبر اللبنة الأساسية والمحورية في نجاح أي منظمة ومؤسسة، كون أدائه هو الموجه لبقائها ونجاحها خاصة مع التغيرات والتطورات التي يعرفها العالم والاقتصاد والمجتمع، وذلك من خلال ارتباط أداء الأفراد بعدة متغيرات منها القدرة والرغبة، فقد أولى الباحثين في مجال علم النفس والإدارة والاقتصاد وبعض العلوم الأخرى ذات العلاقة، أهمية خاصة في البحث والتطوير ونتج عن ذلك ظهور الكثير من الأبحاث والدراسات المتعلقة بمفهوم الرضا الوظيفي للفرد والوصول ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى رضاه عن عمله، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق في نفس الوقت أهدافه الخاصة بطريقة تكاملية ومتفاعلة.

ومن خلال ما سبق ذكره ومن هذا المنطق خصص هذا الفصل لدراسة كل من خصائص وعوامل وقياس ونظريات ومؤشرات وأبعاد الرضا الوظيفي ومن ثم تحديد علاقته النظرية بنمط القيادة السائد في المؤسسة الذي تطرقنا فيه على النحو التالي:

**المبحث الأول: ماهية وخصائص وقياس الرضا الوظيفي.**

**المبحث الثاني: نظريات وعوامل ومؤشرات وأبعاد الرضا الوظيفي.**

**المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي.**

## المبحث الأول: ماهية وخصائص وقياس الرضا الوظيفي

### تمهيد

يمثل الرضا الوظيفي دور أساسي في أي مجتمع ومتغير له أهمية كبيرة في تحقيق الجودة المطلوبة في أي عمل وفي أي مجتمع والرضا الوظيفي متغيرا معقدا وذلك من خلال أن الرضا الوظيفي هو شيء موقفي أساسا قد تظهر هذه المواقف أو المشاعر في السلوك الفرد في مكان عمله، وهذه المشاعر لها أصول عديدة تتنوع بتنوع المتغيرات ومدى شمولها واستمرارها والمهم هو التعرف على فهم كيفية وأسباب تفاعل الأفراد والعمال مع وظائفهم ويمكن بالتالي القول بأن الرضا الوظيفي هو درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب في إشباعها من وظيفته على مستوى الطموح وكذلك عن الحياة والإنتاجية، أي أن هذا المفهوم يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته وجماعة العمل ورؤسائه، ومكان العمل البيئة التي يعمل فيها والنمط التكويني لإعداداته والرضا الوظيفي يتناسب تناسبا طرديا مع هذه الأبعاد، ويتناسب تناسبا عكسيا مع الغياب ومعدل دوران العمالة وأحلام اليقظة.

ومن خلال ما سبق ذكره تعددت واختلّفت التعاريف المقدمة لمصطلح الرضاء الوظيفي نظرا لأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة وعملية الإنتاج والخدمة إذ يصعب تقديم تعريف موحد وشامل وهذا راجع إلى تعدد تعاريفه وأهميته لذلك سنحاول من خلال هذا المطلب التعرض إلى تعاريفه وخصائصه وأدوات قياسه:

### المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

تعددت التعاريف ووجهات النظر فيما يتعلق بمفهوم الرضا الوظيفي ووضعت عدة تعريفات من قبل كتاب وباحثين الإدارة وسنتطرق وفي ما يلي سنذكر البعض منها:

#### تعريف الرضا الوظيفي:

- يشار إلى الرضا في اللغة أنه ضد السخط
- وفي قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه.
- هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى العمل مع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.
- والرضا الوظيفي من جهة نظرا هوبوك: عبارة عن الاهتمام بالظروف النفسية والمادية وبالبيئة التي تسهم في خلف الوضع الذي يرضى به الفرد.

- أما سترونجب أنه حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل التي تجعل الفرد محبا له ومقبلا عليه في بدء يومه دون أي غضاسة.<sup>1</sup>
- كما يعرفه لوك أن الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد لوظيفية على أنها مشبعة أو محققة لقيم لوظيفة أو المهمة على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد.<sup>2</sup>
- ويرى low-wang: ان الشخص يمكنه النظر الى الرضا على انه مجموعة من الراتب والزملاء والمشرف والترقية والعمل وبعبارة أخرى ان الرضا يتكون من الرضا الداخلي والرضا الخارجي.
- فيما يري (عباس، 2003) أنه يعبر عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد اتجاه وظيفته إذ إن المشاعر تعطي الموظفين فيه مهمة تتمثل برغبته في العمل.<sup>3</sup>
- أما بوك: فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه اتجاه بعد محصلة للعديد من الخبرات المحبة وغير المحبة المرتبطة بالعمل ويستند بدرجة كبيرة إلى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية ولهذا فإن العامل قد يحب بعض أشكال العمل ويكره غيرها بنفس القوة.<sup>4</sup>
- الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو إنعكاس المدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل وانتماؤه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية فهو يشير مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشغل بها الفرد نحو عمله تجعل الفرد رضا عن عمله محققا لطموحاته ورغباته.<sup>5</sup>
- أما فروم FROOM يرى الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالتكافؤ مع عمله من خلال ما يحققه له العمل من نتائج إيجابية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> منال أحمد البارودي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب دار النشر، مصر، ط، 2015، ص 38.

<sup>2</sup> لكحل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات"، دار المتقف للنشر والتوزيع الجزائر، ط، 2018، ص 55.

<sup>3</sup> خالد عبد الله إبراهيم، احمد حميد كريم، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 18 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق، ص 24

<sup>4</sup> عبد المحسن بن صالح الحيدر إبراهيم عمر بن طالب، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني "مركز البحوث المملكة العربية السعودية، 2005، ص 24.

<sup>5</sup> خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني" المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، ط، 2014، ص 12.

<sup>6</sup> Vroom.v work and motivation.New York.john Wily.And Eons.1964.p110

- أما سوبر 1953 super: الذي يري أن رضا الفرد عن عمله يتوقف أيضا على موقعه العلمي، وعلى طريق الحياة التي يستطيع بها أن يقوم بالدور الذي يتمشى مع نموه وخبرته<sup>1</sup>
- يعرف lock الرضا الوظيفي على أنه حالة وجدانية سارة تتاج عن تقويم عمل الفرد أو خبرته المهنية.<sup>2</sup>
- وفي اللغة الإنجليزية يعرفه بأنه التعويض أو التحسين أو الإشباع لرغبة أو الحاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة<sup>3</sup>
- كما عرف الرضا الوظيفي على أنه التطابق بين الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من وظيفته وبين الإشباع الفعلي لهذه الحاجات أي أن الرضا أو عدم الرضا هو رد فعل تقويمي أو انفعالي يقيس مدى حب أو كراهية الفرد للوظيفة<sup>4</sup>
- العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل الأجر وسياسة المنظمة والرؤساء والزملاء وفرص الترقى وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر، وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاثة أبعاد هي:
- جانب شعوري/عاطفي: الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب من العمل، وبهذا لا يمكن رؤيته.
- الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.<sup>5</sup>
- ويؤكد على أن الرضا الوظيفي يحتاج إلى فهم أبعاد الرضا الوظيفي، لأنه من الصعب الحكم على الرضا الوظيفي بصفة مطلقة فقد يكون الرضا جزئي أو غير تام وبعبارة أخرى رضا عام، بمعنى يكون الرضا فقط على أحد أبعاد الوظيفة أو العمل، ويبقى ترجيح الرضا الوظيفي حسب أهمية البعد، وكمثال عن الرضا العام أن يعبر الفرد بقوله بصفة إجمالية أنا راض عن عملي بالرغم من وجود بعض العوامل التي

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر " الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني " المؤسسة العربية للعلوم والثقافة"، ط، 2014، ص16

<sup>2</sup> عما الطيب كشرو، علم النفس الصناعي والتنظيمي، منشورات جامعة قار يونس، بينغازي، 1966م، ص440.

<sup>3</sup> Webster/ninh.new.collejiat.diclionary.amerriam.webster.inc.publihers.usa.1984.p.1044

<sup>4</sup> درويش مرعي، مقدمة في السلوك الإنساني، دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، القاهرة، 1978م، ص227

<sup>5</sup> سماح عمر الريح جلال الدين أحمد، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تكميلية لنيل درجة ماجستير العلوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017م-1438هـ، ص133

تقف حائلا لتحقيق بعض التحسينات، وبهذا يمكن أن نجد فردين يعبران عن نفس المستوى العام ولكن لأسباب مختلفة.<sup>1</sup>

(فبالرغم من تعدد التعاريف واختلاف الكتاب في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى إشباع الذي يستمد من هذا العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية).

لذلك أشار العالم qimsbergq: أن هناك ثلاثة أنواع من الرضا هي:

- **الرضا الداخلي:** يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله وإحساسه بالإنجاز.
- **الرضا الخارجي:** وهو ومرتبطة بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمة وأهدافه
- **الرضا الذاتي المصاحب:** ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفة التي تصاحب الفرد.<sup>2</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره، يمكن القول أن الرضا الوظيفي يعتبر الرضا الكلي الذي يستمد الفرد من عمله وهو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد ودلالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وهو ما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته وهو أيضا يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات والعمل عن زملاء العمل و الرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسيات الأفراد.

### المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي:

لكل رضا وظيفي في مؤسسة خصائص تميزه عن غيره في مؤسسة أخرى ولكن يمكن نحدد أهم الخصائص لدى أغلب الأفراد في المؤسسات فيما يلي:

#### 1- تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

<sup>1</sup> رابوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ط 2004، ص 169.

<sup>2</sup> مصطفى محمد، " الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط، 2018، ص 16.

## 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإما أن يكون الرضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

## 3- الرضا الوظيفي حال من القناعة والقبول:

يتميز الرضا بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

## 4- الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة عن النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات<sup>1</sup>

## 5- الرضا يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:

نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

## 6- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

<sup>1</sup> عصام عبد اللطيف عمر، " الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل "تيولنيك للنشر والتدريب القاهرة ط، 2015، ص ص14-15.

## 7- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً عن رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كاف عن رضاه عن العناصر الأخرى كما أنه قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عن الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي:

ظهرت عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي يتمحور حول السؤال عن شعور الموظفين عن بعض العناصر التي تعتبر مهمة لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومن هذا المنطق توصل الباحثون إلى استخدام عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي المستخدمة في بحوث هذا المجال نذكر بعض من الكتاب وكيفية وطريقة التي اتبعوها في قياس الرضا الوظيفي وثم نتطرق بقليل من التفسير لكل طريقة على حدي:

- اعتمد كثير من الباحثين والدارسين لموضوع الرضا الوظيفي في قياسهم لهذا الرضا على التعريفات التي انطلقوا منها في دراستهم لهذا الموضوع.
- إذا استعرضنا بعض الدراسات نجد أن العالم هويد (1935 Hoppok) لجأ إلى أسلوب المقابلة حيث كان يسأل العمال مباشرة عن مدى رضاهم أو عدم رضاهم الوظيفي عموماً. وكذلك اعتمد هرزبرج وزملائه اعتموا في بحثهم على مقابلات أجروها مع مائتين من المهندسين والمحاسبين.
- كما استخدم كل من روثلز برجز وديسكون (Rothisberger & Dickson) أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين ليقوم بذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر وحوافز ودوافع تلك العاملين، على ضوء ما تمت ملاحظته من جوانب سلوكهم.
- أما بورتر (1961 Porter) فقد طور أسلوب القياس للرضا الوظيفي يربط بين الظروف الفعلية والظروف التي يعتبرها الموظف ظروفًا مثالية.
- أما كاتزل (1964 Katzil) فيرى إن درجة الرضا، تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً وما يطمح إلى تحقيقه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جابر بن صوشة، " واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص 13.

<sup>2</sup> حبيبة محمد دفع الله احمد، الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، السودان، 2007، ص 20.

- ويرى لوك (1968Lock1) ان تحديد الرضا الوظيفي يتم من خلال التعريف على الفرق بين الذي يريده المرء وبين الشيء الذي يعتقد انه قد حصل عليه فعلا. يعني ذلك انه كلما تجاوزت رغبته ما يحصل عليه فعلا ازداد شعورهم بعدم الرضا.
- ويرى (1973 Lawlerم) انه يبدو ان الباحثين قد اجمعوا على ان الرضا يتم تحديده من خلال ما يتوقع المرء الحصول عليه، وليس من واقع ما يريده إن يشعر بوجوب الحصول عليه ويرى أن هناك ثلاثة طرق وهي:

- الطريقة الأولى: وهي تنظر إلى رغبات العاملين
- الطريقة الثانية: وهي تأخذ بمشاعر العاملين حول ما تبقى لهم الحصول عليه
- الطريقة الثالثة: فهي تأخذ بما يتوقع العاملين للحصول عليه من العمل.<sup>1</sup>

ومنه سنتطرق لكل طريقة لقياس الرضا الوظيفي على حدي:

#### 1- طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر الطرق القياس ببساطة وانتشارا حيث تعتمد عن تحليل عدة ظواهر المعبرة عن درجة رضا الموظف ومشاعره اتجاه عملية ووظيفته من هذه الظواهر التي تساعد على معرفة درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلى نسبة ضئيلة كما أن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا يجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي وهناك من يرى النتائج التي يمكن ترتيبها على دراسة هذه الظواهر وتحليلها، إمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع بموظف ما للاستمرار في وظيفته أو تخليه عنها ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والابتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها تكمن في عدم وجود وسيلة لتأكد من صحة البيانات هذا بالإضافة إلى صعوبة تفسير بعض البيانات.<sup>2</sup>

#### 2- طريقة الاستقصاء:

يمكن للباحث أن يصمم قائمة استقصاء تتضمن عوامل الرضا الوظيفي التي يراها مناسبة لطبيعة وعرض البحث ويمكن ان يستخدم بعض القوائم النموذجية المعدة لهذا الغرض مثل قائمة نكساس لقياس الرضا أو قائمة فهرس وصف الوظيفة وهذه القوائم النموذجية تقيس درجة الرضا الوظيفي على معظم العوامل المتعلقة بالوظيفة نفسها أو العوامل المرتبطة بالوظيفة كذلك العوامل التنظيمية واستخدام قوائم

<sup>1</sup> حبيبة محمد دفع الله احمد، مرجع سابق، ص21.

<sup>2</sup> عبد المحسن بن صالح، حيدر إبراهيم عمر بن طال، مرجع سابق، ص45.

الاستقصاء يمكن من تصنيف البيانات كمياً وتصلح للإستعمال مع أعداد كبيرة من المفردات وغير مكلفة نسبياً إن كان يعيها احتمال نحو المستقصي منه ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً وإمكانية استخدامها في حالة العينات الكبيرة وقلة التكاليف وخصوصية المعلومات.

### 3- طريقة المواقف الحرجة:

وهي الطريقة التي استخدمها في دراسة لرضا 200 مهندس ومحاسب عن بعض المواقف المرتبطة بالعمل بالإضافة إلى هذه الطرق يوجد أسلوبان رئيسان يمكن إتباعهما لقياس الرضا الوظيفي من عدمه ويتضح في تكرار غياب الفرد عن العمل بعذر أو بدون عذر مقبول مما يعكس عدم رضاه من عدمه إلا أن عدم غياب الفرد أو عدم تركه للعمل ليس معناه أبداً رضاه عن هذا العمل.

### 4- أسلوب التقدير الذاتي:

حيث يجب الفرد عن بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضياً عن عمله أو غير راضٍ أو أن يذكر مشاعره اتجاهه من جوانب مختلفة ويعتمد أسلوب التقدير الذاتي على أدوات بحثية مثل الاستبانة يجب عنها الفرد وتطور حول حاجاته الإنسانية ومدى إشباعها وقد تحتوي على جوانب العمل المختلفة من عوائد المرتبات وفرص والترقية والعلاقات مع الزملاء وغيرها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إيهاب عيسى المصري طارق عبد الرؤوف عامر، " الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط، 2014، ص 6967—68.

## 5- طريقة المقابلة الشخصية:

وتقوم هذه الطريقة عن مقابلة العاملين شخصيا وتوجه أسئلة مباشرة لهم لمعرفة درجة رضاهم عن عملهم وقد تكون هذه المقابلات رسمية أو غير رسمية ومهيكلية أو غير مهيكلية وتعد هذه الطريقة فعالة في حالة المؤسسات ذات الحجم الصغير ومن مزايا هذه الطريقة ما يلي:

المرونة في جمع البيانات أثناء المقابلة وخصوصية المعلومات وتوافر الفرصة للحصول على معلومات إضافية أثناء المقابلة أما عيوبها فهي التكلفة العالية واحتمال تحيز المقابل واحتمال تحيز المستقضي وصعوبة ترجمة المعلومات من المستقضي أحيانا.

## 6- طريقة الملاحظة:

تعتمد هذه الطريقة على ملاحظة سلوك العاملين أثناء العمل وتتصف هذه الطريقة بالمرونة في جمع يعيبيها مشكلة ترجمة بعض السلوكيات إلى معلومات تعبر عن رضا أو عدم رضا العاملين وتحيز الملاحظة والكلفة العالية لهذه الطريقة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد المحسن بن صالح، الحيدر إبراهيم عمر بن طالب، مرجع سابق، ص 47.

## المبحث الثاني: نظريات وعوامل وأنواع وأبعاد الرضا الوظيفي

ما الذي يجعل بعض الأفراد يشعرون بالرضا الوظيفي أكثر من غيرهم وما هي العمليات والعوامل وأنواع وأبعاد التي تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا الوظيفي؟ سنحاول عرض أغلب النظريات والعوامل وأبعاد وأنواع الأكثر تداول وتأثير وملائمة لموضوع البحث

### المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

في الحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية وتطورية لما أفرزته مدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى المورد البشري أي العاملين.

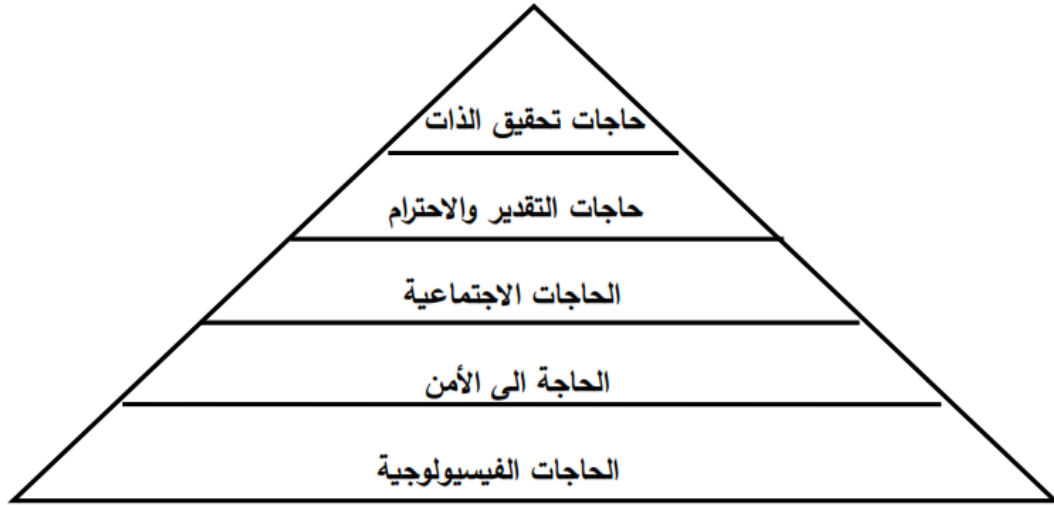
#### 1- نظرية تدرج الحاجات needs hierarchy theory

طبقا لهذه النظري فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي:

- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسي المرتبط باستمرارية الحياة البشرية مثل الطعام، الماء، الهواء.
- **الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار:** وهي الحاجات المتعلقة بتوفير الأمن والحماية الكافي للإنسان بكاف أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.
- **حاجات الحب والانتماء:** وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالتعاطف معهم ورحبته في إقامة علاقة ودي مستمر.
- **حاجات الإحترام والتقدير:** وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والإستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.
- **حاجات تحقيق الذات:** وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لا شك تعني تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع عيسى العيهار، نبيل بورابعة، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر في إدارة أعمال، جامعة المدية، د ط، الجزائر، 2020، ص54.

الشكل رقم (04): هرم لتدرج الحاجات لماسلو (Maslow)



المصدر: رائد يوسف، إدارة السلوك الإنساني والتنظيمي، دار عيداء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص157.

## 2- نظرية العلاقة الإنسانية

وجهت هذه النظرية اهتمامها إلى العنصر البشري واعتبرته أهم العناصر، والإنسان كمدخل معقد له تأثيره على الأداء المنظمي، وإن دوافع العمل لا تنحصر حول الأجور والمكافآت المادية فحسب، لكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات واحترام الآخرين، وإن الإنسان لا يمكن التعامل معه كآلة، بل إنه يتأثر بالجماعات وسلوكياتهم التي يتفاعل معها، وإن الاتجاه الديمقراطي في المعاملة الموظفين كفيل، بأن يحقق لهم المناخ الملائم للعمل، حيث تشبع حاجاتهم لاحترام الذات والتقدير، مما يجعلهم يشعرون بالرضا وارتفاع الروح المعنوي، الأمر الذي يفضي إلى زيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

## 3- نظرية العاملين لهرزبرغ

مضمون النظرية يتمثل في مجموع العوامل التي تسبب الرضا عن الوظيفي مستقلة عن الأسباب التي تؤدي عدم الرضا، وترجع عوامل عدم الرضا إلى:

- الظروف المحيطة بالعمل ويطلق على هذه العوامل اسم العوامل الوقائية.
- أما مجموع عوامل الرضا فترجع إلى مضمون العمل ذاته: الانجاز، التقدم، المسؤولية، ويطلق على هذه العوامل اسم: مجموعة العوامل الدافعية.

<sup>1</sup> عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1426- 2005م، ص58.

وتكمن أهمية هذه النظرية في أنها ساعدت الإدارة على:

- المقدرة على تفسير سلوك العاملين والتنبؤ والتحكم في سلوكياتهم.
- المساهمة في تفسير دوافع العمل بأسلوب جديد: إذ استطاعت هذه النظرية أن تثبت أن هذه العوامل تؤدي إلى تحييد مشاعر الأفراد للاستياء أو تؤدي إلى منع ظهور مشاعر عدم الرضا بدون أن تدفعهم على العمل دون تحسين للمستوى الدافعي للأفراد.
- ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين يعطي هيرزبرغ اهتماماً للتأكيد من صحة النتائج التي توصلت إليها نظريته، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالأداء، أي يجري عليها اختبار.<sup>1</sup>

#### 4 - نظرية العدالة:

أسس هذه النظرية رجل يدعى آدمز في عام 1965. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تمت معاملتهم بعدالة وإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم العدالة في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والعدالة تعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك "إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل جيد، مقارنة بالموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن العدالة لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساو يعني ذلك عدم إنصاف العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسم هذه النظرية إلى نوعين "عدالة في التوزيع: وعدالة في الحاجات، والعدالة في التوزيع تتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المرتبطة بالأداء. أما العدالة في الإجراءات فتتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات والعقوبات، وتقييم الموظفين.

وعند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين، هم:

- **نوع الأول:** وهم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بعدالة وإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
- **النوع الثاني:** وهم موظفون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.
- **النوع الثالث:** موظفون يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> لكل منير، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1، 1439هـ - 2018م، ص77-78.

<sup>2</sup> منال البارودي، الرضا الوظيفي، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015، ص30.

والانتقادات التي واجهت نظرية العدالة:

- لم تسلم أيضا نظرية العدالة من الانتقادات وكان من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية مايلي:
- أن الكل لا يشعر دائما بالذنب، ونادرا ما يقوم أحد بزيادة مجهوده وإن شعر أنه يحصل على أكثر مما يستحق
- أن هناك من يعتمد أن يبقى على أدائه حتى لا تتوقع الإدارة منه أكثر مما يعطيه من جهد.
- هناك من يعتمد التقصير حتى يتساوى الجهد مع البعض، خصوصا إذا كانوا يحصلون على نفس راتبه.<sup>1</sup>

#### 5- نظرية التوقع:

يعتبر كل من فروم وبورتر ولولر من أبرز أنصار هذه النظرية والتي تقوم على افتراض أن سلوك الفرد مبني على أدراك وتحليل والموازنة بين الكلفة والفائدة السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أكثر الفوائد ويجنبه أكثر الصعوبات، ويدخل الإدراك هنا إن رغبة الفرد في القيام بسلوك معين تتأثر بإدراكه للأهمية النسبية المتوقعة لنتائج ذلك السلوك.

وبما أن فروم العالم لهذه النظرية أكد على إن استمرارية الأداء وفعالية الدافع تعتمد على قناعة العامل ورضاه وهي محصلة العلاقة الإيجابية بين المكافآت التي يحصل عليها وبين ما يدرك ويعتمد. وتتمثل هذه العلاقات في ما يلي:<sup>2</sup>

- العلاقة بين الجهد المبذول والأداء
- العلاقة بين الأداء والمكافئة
- العلاقة بين المكافئة والأهداف الخاصة للفرد
- تقوم هذه النظرية على مجموعة من الافتراضات منها:
- سلوك الفرد تحدده قوى تتبع من داخله ومن بيئته.
- أن العاملين في المؤسسة يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المؤسسات.

<sup>1</sup> منال البارودي، مرجع سابق، ص45.

<sup>2</sup> حليلة غزالي، مبروكة عيون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2019-2020، ص26.

- يختلف الناس في حاجاتهم وأهدافهم ومن ثم حول ما يريدون من المؤسسة التي يعملون بها، إذ يتخذ الأفراد قرارات معينة مبنية على إدراكهم.<sup>1</sup>

وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:

التوقع الأول: أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له.

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

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

و بصورة مبسطة جوهرية نظرية التوقع عند فروم. ويشير إلى أن قوة الفرد الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. أضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع وهما:

❖ **التوقع الأول:** ويرجع إلى قناعة الشخص واعتماده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

❖ **التوقع الثاني:** وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيتحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.<sup>2</sup>

#### 6- نظرية Y X لدولاس ماك جريجور:

يقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها تأتي إلا بجزء من الحل، ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجه وهي:

<sup>1</sup> حليلة غزالي، مبروكة عيون، مرجع سابق، ص26.

<sup>2</sup> إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، مطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى. الفصل الدراسي، 1428-1429، ص ص 52-53.

الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك. هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف المؤسسة التي هي في تناقص مع أهدافهم.

الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبيا ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية، كما يبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

وقد لاحظ ماك جريجور أن هناك من المديرين من يطبق نظرية X والتي تقتض أن الفرد العادي كسول بطبيعته، لا يؤدي العمل بالجهد المطلوب، ليس عنده طموح، يكره المسؤولية ويفضل أن يقاد بدلا من أن يقود، منغلق داخليا وقابل للتغير.

وهذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد سوف يسودهم حالة من التراخي وعدم الإقبال على العمل، وهذه النظرية تسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزرة" وتملك الإدارة هنا التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وظروف العمل الأخرى، وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله، وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد عن طريق الشدة والعقاب، واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس الفرد.

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في الحديثة في علوم السلوك قد أو ضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظري Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالاتي: بذل الجهد الجسماني والعمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

#### 7- نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص"، ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z: (الثقة، الدقة والمهارة، الألفة والمودة )

## 8- النظرية الموقفية (لورانس، لوشن):

تكونت الأفكار الأساسية لمدخل التفكير الموقفي في أواخر الستينات من القرن الماضي عندها قدمت مجموعة من الدراسات والبحوث العلمية التي بدأتها من لورانس ولورش عام 1967م، ولا يزال صداها في التطبيقات إلي يومنا هذا ويركز مفهوم التفكير الموقفي في استخدام الأساليب الإدارية لمرونة عالية تتيج للمدير أو متخذ القرار من تبني الحل الأفضل الذي يتناسب مع المشكلة أو القرار المطلوب اتخاذه تبعا للظروف والمواقف.<sup>1</sup>

وتتلخص أهم مبادئ التفكير الموقفي فيما يلي:

- ❖ القيادة نسبية ونوعية وترتبط بالموقف الخاص الذي يظهر فيه، فالفرد الذي يكون قائدا غي موقف ما ليس بالضرورة قائد في موقف آخر
  - ❖ ضرورة إدراك أو فهم ظروف المنظمة الحقيقية.
  - ❖ اختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملائمة لهذه المواقف.
  - ❖ الكفاءة في تنفيذ الأساليب الأكثر ملائمة لهذه المواقف.
  - ❖ القائد لا يظهر إلا إذا تهيأت الظروف في المواقف الاجتماعية.
- تهتم هذه النظرية ببيئة العمل وقد تم التأكد فيها على عدة جوانب كالاهتمام بتحليل الموقف، وفهم متغيرات كما أكدت على أهمية أسلوب القيادة التي تؤثر على عدة قرارات تصميم الأعمال والهيكل المناسب، والاهتمام بهذه الأمور يؤدي إلى تحقيق الاستقرار في العمل وبالتالي تحقيق مستوى عالي من الرضا عن العمل.<sup>2</sup>

## المطلب الثاني: عوامل وأنواع الرضا الوظيفي

### أولاً- عوامل الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الكتاب والباحثين ويمكن تصنيف العوامل إلى:

<sup>1</sup> بولحفا فتيحة، شبوتي مريم، القيادة والرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2019-2020، ص33.

<sup>2</sup> بولحفا فتيحة، شبوتي مريم مرجع سابق، ص33.

## 1- عوامل بيئة العمل الداخلية:

يمثل الرضا عن العمل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط بالعمل الذي يؤديه وبالتالي فإن الكم أو القدر الذي يقدره العمل من إشباع حاجات الفرد يرافقه زيادة رضا الفرد عن العمل.

✓ **الأجر:** يعد الأجر وسيلة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد العاملين وتشير الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح ولا يقتصر الأجر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمان والمكانة الاجتماعية وتقدير المنظمة لأهميته وقد يعتبر بعض الأفراد الأجر كرمز للنجاح والتفوق.

✓ **محتوى العمل وتنوع المهام:** إن المقصود من محتوى العمل هو ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع المهام التي يتضمنه ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة للعامل فكلما كان محتوى العمل عاليا كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه ويتضمن محتوى العمل وتنوع المهام أسلوب دوران العمل والذي يتضمن إنتقال الفرد من العمل المتخصص إلى آخر ويفيد هذا الأسلوب في تدريب العاملين على واجبات متباينة وتخفيض معدل الملل.

✓ **الاستقلالية ودرجة السيطرة عن العمل:** تختلف الأعمال في درجة سيطرة الفرد على أدائها حيث كلما زادت حرية الفرد في طرق أداء العمل ومتى يبدأ ومتى ينتهي من العمل وكان يملك الحرية في جدولت عمله كلما زاد رضاه عن العمل الذي يقوم به.

✓ **الرضا عن الوظيفة:** وتتضمن إتاحة فرصة لإبراز قدرات ومهارات الفرد وإتاحة فرصة للمبادرة والإبتكار وتتيح الوظيفة الفرصة للمكانة الاجتماعية المناسبة ويمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة تنوع في المهام للفرد حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل.

✓ **الرضا عن مجموعة العمل:** ويتضمن الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة تقارب درجة الثقافة والناحية الفكرية والعلمية للمجموعة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "سلوك التنظيم"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 2016، ص ص278-279.

✓ **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية كالتهووية والإضاءة والرطوبة والضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة عمله<sup>1</sup>

✓ **الرضا عن أسلوب القيادة والإشراف:** إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظر حول عدالة المشرف وإهتمامه بشؤون المرؤسين وحمائته لهم.

✓ **فرص التطور الترقية المتاحة للفرد:** المقصود بفرص الترقية والتقدم هو احتمالية حصول الفرد العامل على موقع جديد داخل المنظمة التي يعمل بها حيث يوفر له هذا الموقع دخلاً أفضل حيث تتم عملية الترقية من خلال حركة الفرد في المستويات التنظيمية المختلفة للمنظمة والتي تؤهله لموقع جديد أكثر تقدماً لما كان عليه في السابق.

✓ **نظام العوائد:** تشير الدراسات بأن الفرد غالباً ما يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بقدراته مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بقدراتهم فإذا زاد معدل ما يستلمه سوف يشعر بالذنب وإذا نقص ما يستلمه عادة سوف يشعر بعدم العدالة مما ينتج عن الحالتين عدم الرضا.

## 2- العوامل الشخصية:

**للجنس:** إن العلاقة بين جنس الفرد وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التميز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه خبراته على أساس القيم الاجتماعية وتصورات السائدة على الرجل أفضل أداء من المرأة العاملة وهذه الظواهر السلبية تؤثر على رضا المرأة عن عملها.

**العمر:** بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر وعن الرضا عن العمل إذا أن الرضا عن العاملين الأكبر سناً يكون أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين أصغر سناً وهذه النتيجة يكون تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً.

**طول فترة الخدمة:** إن العلاقة بين طول سنوات الخبرة وبين الرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل كلما أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى العمل مما يؤدي ذلك إلى زيادة رضاه عنه.

<sup>1</sup> أباجة حميد، "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز في البويرة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال إستراتيجية، جامعة ألكلي محند ألعاج، السنة الجامعية 2013-2014، ص57.

**المستوى التعليمي:** تعتبر بعض الدراسات المتعلقة بالرضا عن العمل المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد كلما زاد ضمانهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه<sup>1</sup>.

### 3- بعض المسببات الشخصية الأخرى تتعلق بخصائص العمال

**احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى العامل للاعتداد واحترام ذاته والاعتلاء بقدرته كان أقرب إلى الرضا عن العمل أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بضعف بقدراتهم أو عدم اعتداد بذات فإنهم عادة ما يكونوا غير راضيين عن العمل.

**تحمل الضغوط:** قدرة تحمل الضغوط داخل المنظمة وكيفية التعامل معها لدى الفرد تجعله أكثر رضا في حين وجود عقبات أو صعوبات فسيكون والاستياء حليفهم.

**المكانة الاجتماعية:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية زاد رضا العامل عن عمله أما إذا قلت مكانته وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياءه.

**الرضا العام عن الحياة:** يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم أما الاستياء في حياتهم الغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية عادة ما ينقلون هذه النعاسة إلى حياتهم<sup>2</sup>.

### ثانيا: أنواع الرضا الوظيفي

#### 1- أنواع الرضا الوظيفي باعتباره شمولية:

ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

**1-1- الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل تتمثل: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكين، الإنجاز والتعبير عن الذات.

**2-1- الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص279.

<sup>2</sup> أمال شيبى حبيبة سيدي عثمان " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا او الوظيفي دراسة حالة الموظفين بإدارة ولاية لمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس بالمدية، السنة الجامعية 2017-2018، ص66.

## 2- أنواع الرضا باعتبار زمنه: ويقسم إلى:

**الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

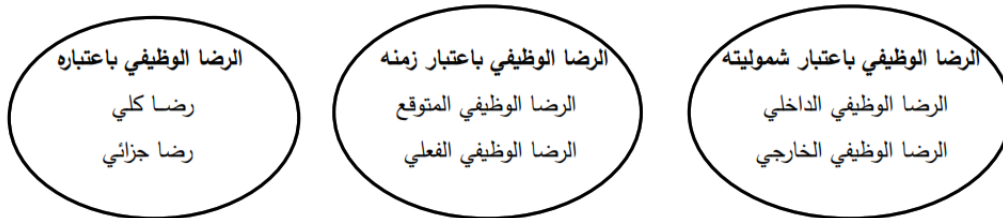
**الرضا الوظيفي الفعلي:** شعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، وعند ما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي

## 3- أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي أو رضا جزئي

**3-1 الرضا الكلي:** ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا تعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

**3-2 الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، هنا يكون الفرد قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفي بها، أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لا يزال يؤدي عمله.<sup>1</sup>

الشكل رقم (5): يوضح أنواع الرضا الوظيفي (من إعداد الطالبات)



المصدر: من إعداد الطالبات

<sup>1</sup> لكل منيف، مرجع سابق، ص ص 65-66.

## المطلب الثالث: مؤشرات وأبعاد الرضا الوظيفي

## أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض الشكاوي، إضافة إلى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداؤها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:<sup>1</sup>

- ارتفاع تكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسيد أحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات.
- ارتفاع هذه التكاليف الناتجة عن حالة عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتقادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:

- الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.
- تدهور الإنتاجية
- التمارض لتسهيل عملية الغياب

ونظراً لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدى وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على الرضا الوظيفي للفرد:

## 1- التمارض:

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيطة به.

<sup>1</sup> زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص 77.

## 2- كثرة الشاوي:

إن الاستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المسائين إلى رفع شكاويهم كتابيا أو شفويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار وتحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

## 3- الإضراب:

مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.

وهو لا يعني العنف، لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه من الغياب (أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة)، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا فهذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فالعامل يلجأ إلى ذلك التصرف للتعبير عن ما يعانيه من تأزم وتوتر يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك والإضراب هو الوسيلة الكفيلة للحد من تلك الوضعيات.

ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستاءين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، كأن يتم على مستوى الوحدة الإنتاجية مثلا دون إعلام النقابة أو الإدارة بذلك وهذا النوع من الإضراب ما هو إلا احتجاج عن قدم آلات العمل التي قد تؤدي إلى مزيد من الحوادث، أما إضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع علم النقابة والإدارة بذلك، فالعمال في مثل هذه الحالة يتميزهم حالة عدم الرضا أما على الأجر أو على ظروف العمل...الخ. وكلا النوعين يعبر عن حالة عدم الاستقرار بالعمل مما ينتج عليه آثار سلبية على الفرد والمؤسسة معا.

## 4- اللامبالاة والتخريب:

إن الانسجام والتوافق بين الفرد وأعضاء المؤسسة، يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته، الأمر الذي يدفعه ويوجهه إلى بذل الجهد اللازم في عمله، إذن هو راض إلى حد ما عن ذلك العمل الذي يمكنه من تحقيق الطموح والذات، وبغياب ذلك الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي تنتاب الفرد العامل، إذا يلجأ إلى تخريب ممتلكات المؤسسة كأدوات الإنتاج مثلا، مما ينتج عنه إنتاج ذو نوعية رديئة.

يتضاعف الشعور بعدم الرضا، فيصبح مزمنًا، والنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير راضي، كونه لا يستطيع أو يرغب في ترك الخدمة بالمؤسسة، فيلجأ إلى السرقة، التزوير، عدم التعاون

مع فريق العمل، التخريب وخيانة الأمانة، وتشير مثل هذه التصرفات إلى نوع من أنواع الانسحاب من العمل، فالانسحاب واحد، والأسباب متعددة فأى تعطيل في إنجاز العمل يعتبر انسحاب عنه.

#### 6- الرضا عن العمل والإصابات:

تعد الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العامل تعبيرا منه عن عدم رضاه عن عمله، وبالتالي انعدام الدافع نحو أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في إنجاز المهام الموكلة إليه، ولقد تضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات، فنجد من الباحثين من يفترض العلاقة السلبية بين الرضا عن العمل ومعدل الحوادث. فالفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله يكون أقرب إلى التعرض من الإصابة عن الفرد الذي يشعر بالرضا، ويعد بمثابة الانسحاب عن العمل، وفي المقابل نجد فروم يذكر أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل، وليس العكس فتعرض الفرد للإصابات يجعله غير راضي عن عمله، أيا كانت التفسيرات فإن البحوث تدل على تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا عن العمل.

وبناء على ما تقدم نذكر أن كل المؤشرات المتتالة ما هي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها الأساسي تركم مشاعر عدم الرضا، والملاحظ كذلك أن جل المؤشرات متكاملة لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ونعني بذلك أن تلك المؤشرات كلها أو بعض منها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي.

فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتمًا معدلات الغياب تكون منخفضة، والتعاون متجسد، ونجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب واللامبالاة.<sup>1</sup>

#### ثانيا: أبعاد الرضا الوظيفي:

من البديهي من الضروري أن يرتبط الرضا عن أحد هذه الأبعاد بالرضا عن الأبعاد الأخرى، إذ من الممكن أن يحقق الفرد درجة مرتفعة تجاه بعد سياسيات العمل، لكن درجة الرضا لديه تكون منخفضة تجاه بعدى الرضا بعلاقات الزملاء في بيئة العمل والرضا بالعمل ذاته، وقد يكون العكس صحيحا عند موظف آخر يشغل الوظيفة نفسها لذلك على المنظمة التي تهدف إلى تنمية الرضا الوظيفي للعاملين فيها تحديد الأبعاد التي يشكو منها العاملون وتعمل على تحسينها وقد يتفق وينظر أغلب الباحثين إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية ومن هذه العناصر سنتناول العناصر التالية الأجر، محتوى

<sup>1</sup> بلخيري سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2012، ص54-55-56-57.

العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل المادية وسنتطرق لكل عنصر على حدي:

## 1- الأجر

هو ما يدفع مقابل العمل، مقابل العمل، وقد يدفع نقداً أو في صورة سلع أو خدمات، فإذا ما دفع في صورة النقدية فإنه يكون أجراً نقدياً، أما إذا جاء في صورة سلع وخدمات فإنه يكون أجر عيني، كما أنه قد يجمع بين الكيفيتين معا إذا ما شمل جزءاً نقدياً وآخر عينياً ويدفع الأجر في المجتمعات الحديثة في صورته النقدية.<sup>1</sup>

قانوناً يمكن تعريف الأجر حسب ما تضمنته المادة 80 من قانون العمل "للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتب أو دخلاً، يتناسب ونتائج العمل".<sup>2</sup>

وتكتسي الأجر أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد، أو على مستوى الشركة، وتتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو شعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير والاحترام من قبل الشركة التي يعمل بها، أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

- أما على مستوى الشركة، فإن الأجر ذو أهمية بالغة يؤدي الوظائف التالية:
- الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابر العادل للعمل، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العمال.<sup>3</sup>

## 2- محتوى العمل:

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها الفرد في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد:<sup>4</sup>

- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.
- طبيعة أنشطة العمل في المنظمة.

<sup>1</sup> غربي علي، سلاطينة بلقاسم، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دارا لفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط، 2007، ص233.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية العدد 17، المادة 80، قانون العمل، رقم 11/90 الصادر بتاريخ 26 رمضان 1410، الموافق ل 1990/04/21، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية، ص569.

<sup>3</sup> أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الدار الجامعية مصر، 2004، ص188.

<sup>4</sup> عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، مصر، ص141،

- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل في المنظمة.
  - فرص النمو والترقية التي يوفرها العمل في المنظمة.
- ومن وجهة نظر أخرى فإن محتوى العمل هام لرضا الأفراد، مثل تخطيط موقع العمل بحيث يجب أ، يتناسب مع وجهة نظر الأفراد والذي يؤدي إلى مزيد من الرضا الوظيفي، وكذلك خلق بيئة عمل جيدة سوف تزيد مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد.
- كما يجب الاهتمام بحقوق الأفراد، حيث أنها تشعرهم بالأمان لدى أداء مهامهم لأن هذه الحقوق محفوظة وفق قوانين رسمية وعقود مكتوبة تشعر الأفراد بالأمان في عملهم وفي علاقاتهم مع الإدارة.
- في حين يرى kondlkar أن محتوى العمل يجب أن يحتوي على تحديات، ويجب أن يقدم فرص لاستخدام مهارات الفرد وخبراته، ويجب أن يكون مشجعا وممتعا ويحتوي على تشكيلة من المحفزات كي يكون غير ممل بالنسبة للفرد، ويوجد عدة عوامل تؤدي إلى إحباط الأفراد مثل:
- الإجراءات غير محددة المفهومة.

- هواتف مشغولة دائما وعدم وجود بريد صوتي.

- حوافز غير عادلة، وتقسيم غير جيد للعمل.<sup>1</sup>

### 3- نمط الإشراف:

يعرف الإشراف بأنه: توجيه صادر من فرد منحت له المنظمة سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المؤسسة مع تنفيذ القرارات وخطط الإدارة ومراقبة تنفيذها، مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات العمال ومتطلباتهم المختلفة، وفي هذا الإطار يشير نطاق الإشراف إلى عدد الأفراد الذين يشرف عليهم من قبل فرد واحد وهو المشرف والذين يخضعون لسلطته، فإذا كان الرئيس الإداري الأعلى لديه خمس أفراد يشرف عليهم قيل أن نطاق إشرافه (5)، وإذا كان يشرف على ثلاثين فردا يحدد نطاق أشرفه بثلاثين فرد وهكذا، ونطاق الأشرف على نوعان:

- **نطاق الإشراف الضيق:** العدد الأمثل الذي يشرف عليه فرد واحد أو مشرف واحد يتراوح ما بين 6 إلى 11 فرد، ويعتمد هذا النوع على الأوامر والتعليمات الصادرة من المستويات التنظيمية العليا، أي كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زادت الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> نجم عبدة شرف، العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 1437هـ-2016م، صص 44-45.

- نطاق الإشراف الواسع: عدم تحديد عدد معين يمكن أن يشرف عليهم المشرف، أي كلما اتسع نطاق الإشراف كلما زادت الفاعلية التنظيمية، أي إعطاء حرية التصرف للفرد والاستفادة من خبرته ومهارته.<sup>1</sup>

#### 4- الترقية:

وهي صعود الموظف من وظيفة إلى أخرى أسمى في التدرج الوظيفي مع حصوله على درجة أو مرتبة مالية أعلى ومرتب أكبر.<sup>2</sup>

وحسب المشرع الجزائري من خلال الأمر 03/06، فهي حق من حقوق الموظف العمومي، " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى والترقية في الرتبة من خلال حياته المهنية.<sup>3</sup>

- يقصد بالترقية أنها صعود الموظف في سلمك الرئاسي وزيادة سلطاته ومسؤولياته، ولكنها تعني أيضا زيادة مرتبه وامتيازاته.<sup>4</sup>

- ويقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، غالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/أو تصنيف المهام.

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تفهمها الموارد البشرية وتقبلها. تنحصر هذه المعايير أو الأسس في:

❖ **الأقدمية:** حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).

❖ **الكفاءة:** حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة

مع غيره.

#### 5- جماعات العمل:

يتفق أغلب الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها: وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به.

<sup>1</sup> نجم عبدة شرف، مرجع سابق، ص ص 45-46.

<sup>2</sup> محمد رفعت عبد الوهاب، القانون الإداري الجزء 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، 2009، ص 80.

<sup>3</sup> المادة 38 من الأمر 06-03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

<sup>4</sup> محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، ص 70.

وهناك من يري أن جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أدائه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

تؤثر العلاقات على سلوك الفرد في عملية، إذ تؤدي دورا جوهريا في التأثير على رضائه الوظيفي فالفرد يقع أثناء أدائه لوجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع الرؤساء والمرؤوسين في عملية أخذ وعطاء، ولهذا فهو يؤثر ويتأثر بهم<sup>1</sup>

ويجب أن يسود جماعات العمل روح التعاون والثقة المتبادلة حتى يؤدي ذلك إلى شعور الفرد بالحب والانتماء إلى المنظمة.

كما أن أعضاء مجموعة العمل أو الزملاء المتعاونين يعدون مصدر للرضا عن العمل بالنسبة للأفراد، ومجموعة العمل تخدم الفرد كونها: مصدر دعم، راحة نفسية، مصدر نصح وإرشاد.

ويرى (worrell) أن الأفراد حتى يكونوا منسجمين في جماعات العمل الخاصة بهم يجب أن تتوفر فيها الشروط الآتية:

- **تحديد أهداف مجموعة العمل:** وهي الأهداف والأغراض والوظائف التي تحاول المجموعة تحقيقها.
- **اختلاف الأدوار:** كل العضو لديه دور محدد، ويجب أن يكون لديه فكرة واضحة عن دوره.
- **وضوح القواعد والإجراءات:** أي الموافقة على القواعد الرسمية وغير الرسمية مثل السلطة والمهام والعلاقات.
- **لعضوية في المجموعة:** يجب أن يكون هناك توازن بين الاختلافات والتشابهات في قيم واتجاهات أعضاء المجموعة.
- **الاتصالات:** يعتبر الاتصال الجيد خط الدفاع الأول ضد التهديدات التي تواجه المجموعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فريدة زيني، تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 03، السنة، 2001، ص 3-4.

<sup>2</sup> جلدة، سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 38.

## 6- ظروف العمل:

وهي عوامل بيئية وترتبط بمحيط العمل وتأثيرها على الموظف وتشمل المرافق والخدمات والتسهيلات المتوفرة بمكان ومحيط العمل، وتشمل أيضا نظرة المجتمع إلى الموظف ومدى تقديره لدوره ومدى اندماجه مع عمله.<sup>1</sup>

وكذلك تتمثل في مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أدائه<sup>2</sup>

ومما سبق يلاحظ أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة بعد واحد أو عامل واحد، وإنما هو انعكاس لتفاعل عوامل متعددة تظهر على الفرد من خلال سلوكه تجاه عمله، سواء كانت تلك العوامل متعلقة بالفرد نفسه من حيث جميع جوانبه الشخصية، وحاجاته والسمات المميزة له، من جنس وخبرة وعمر وعرق... الخ، فسلوك الإنسان هو نتيجة تفاعلاته مع البيئة التي يعيش فيها، وتأثره بالعوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة به، وكذلك لكل مؤسسة بيئة وطريقة تعامل خاصة بها تميزها عن غيرها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المدرس بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، معهد الإدارة التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 261.

<sup>2</sup> مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، مرجع سابق، ص 254.

<sup>3</sup> عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب مرجع سابق، ص 43.

### المبحث الثالث: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي:

بغض النظر عن نوع النمط القيادي الذي يتبع في المؤسسة فإن له علاقة وتأثير كبير على الفرد في المنظمة ومن خلال العديد من الدراسات التي قام بها علماء الإدارة والنفس والاجتماع حول تحديد نوع النمط القيادي المتبع في المنظمة وعلاقاته بالعاملين والأفراد ويمكن للقائد أن يستخدمه ويحقق من خلاله الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية، والأنماط التي توصل لها العلماء والباحثين فإنه يوجد نمط قيادي واحد فعال وإيجابي يمكن أن يتبعه القائد عند تعامله مع جميع الأفراد في المنظمة<sup>1</sup>

ويمكن القول أن هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وهذا من خلال الأسلوب القيادي المتبع من طرف القائد فقد يكون الأسلوب المتبع من طرف القائد في بعض الأحيان هو السبب في وجود رضا وظيفي وفي مواقف أخرى هو المسؤول عن غيابه وبالتالي هناك علاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي تكمن في إتباع القائد لأسلوب عن الآخر

تم التطرق سابقا إلى مختلف الأساليب القيادية التي يتبعها القائد والتي يتبعها والتي تؤثر عليها عدة عوامل ومن بين هذه الأساليب التي يتم اعتمادها في الدراسة العلاقة بين متغيرين من بين هذه الأساليب نأخذ العلاقة بين ثلاث أمارات للقيادة (الديمقراطي، الأوتوقراطي، الحر)

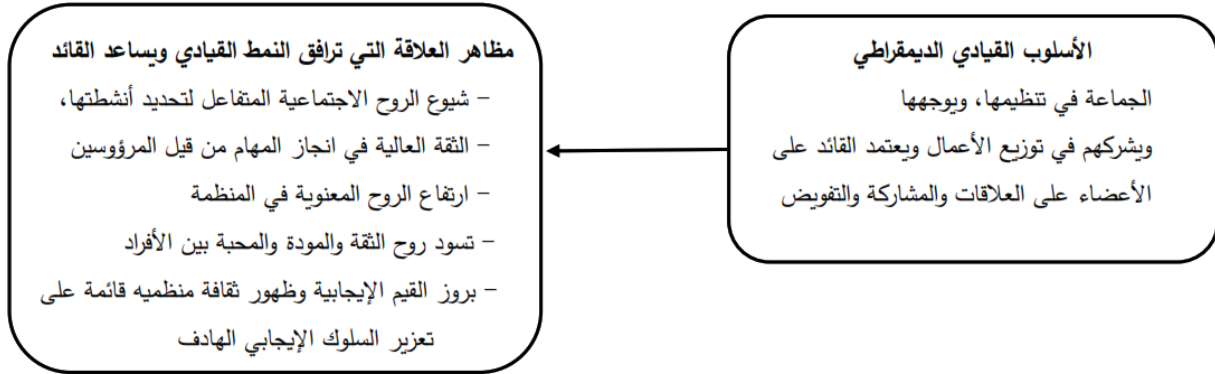
#### المطلب الأول: علاقة الأسلوب الديمقراطي وتسمى (الشوري، المشاركي) بالرضا الوظيفي:

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية بين العاملين والاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند توزيع الوجبات والعمل على تأكيد المصلحة العامة للجماعة والاهتمام بمبدأ التفويض في العمل الإداري والاهتمام بالاهتمام بالاتصالات وتهيئة المناخ السليم والملائم وتوثيق الصلة بين المنظمة والبيئة المحيطة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط من خصائص إيجابية فهو بذلك يؤثر إيجابا على الأفراد وما يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمنظمة وينعكس بذلك على أدائهم وأداء المنظمة وهذا ما يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمات، و بالتالي النتيجة المتوصل إليها من خلال هذه العلاقة أن النمط الديمقراطي يرفع درجة الرضا الوظيفي داخل المنظمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، بدون ط، غزة، فلسطين، 2016/2015، ص 36.

<sup>2</sup> جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 03، ديسمبر 2017، ص 52.

الشكل رقم (6): يوضح علاقة الأسلوب الديمقراطي بالرضا الوظيفي



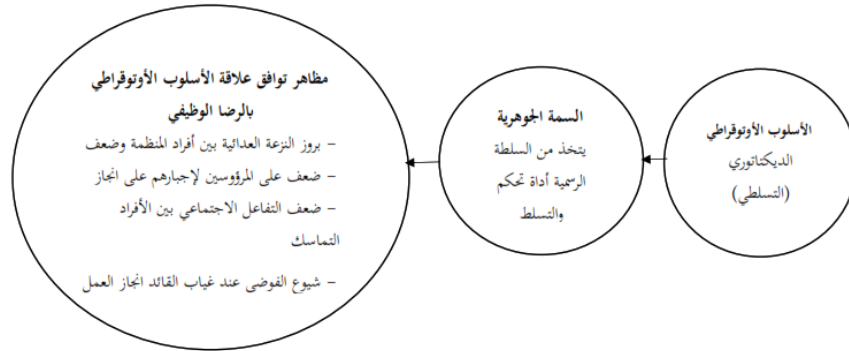
المصدر: من إعداد الطالبات

### المطلب الثاني: علاقة الأسلوب الأوتوقراطي (الديكتاتوري، التسلطي) بالرضا الوظيفي:

ما يميز الأسلوب الأوتوقراطي أي الديكتاتوري أن هذا النمط السلطة متمركزة في يد القائد والانفرادية في اتخاذ القرار وعدم الاهتمام بمشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات، فمن خلال هذا أسلوب يسعى القائد لرفع الإنتاجية والأداء دون مراعاة العوامل الإنسانية وعدم الاهتمام بالاتصالات الإدارية وعدم مراعاة الفروق الفردية والتطبيق الحرفي للوائح والقوانين؟، مع عدم تقبل النقد ولو كانت القرارات غير سليمة وكذلك عنصر التفرقة في المعاملة، كل هذه الخصائص تشعر الفرد بعدم الرضا عن العمل وتخلق لديهم الرغبة في خلق المشاكل داخل المنظمة وعدم قدرتهم على التعامل مع القائد، وهذا ما ينعكس سلبا على المنظمة ككل وبالتالي سوف يؤدي إلى نشأة صراعات سواء بين الأفراد في المستوى الذاتي للفرد بحيث يصبح غير قادر على العمل وتتعارض مصالحه مع مصالح المنظمة وبالتالي كل ما يميز هذا النمط قد يكون سببا في عدم رضا الأفراد داخل المنظمة، وبالتالي فان فعالية القائد في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المنظمة متعلقة بأسلوبه القيادي المتبع، إما أن يكون هو سببا في حد ذاته للرضا؟ أو يكون مصدرا لعدم تحقيقه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زغمار عبد الكامل، بوشوية بوجمعة، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص، إدارة الموارد البشرية، سنة 2020، ص 62.

الشكل رقم (7): يوضح العلاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي بالرضا الوظيفي

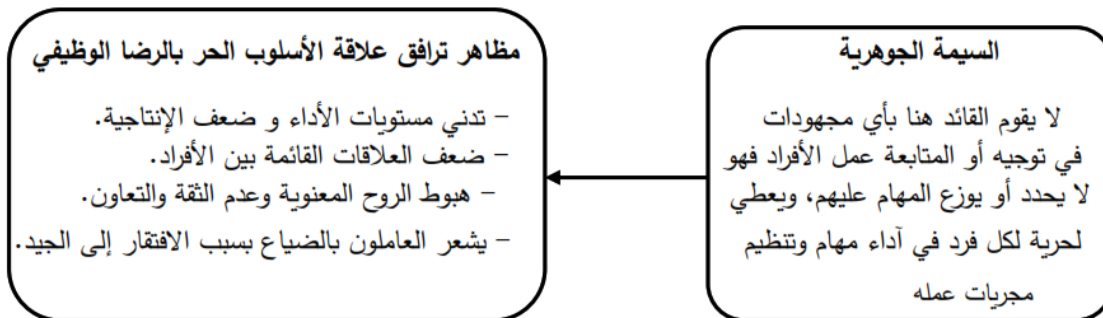


المصدر: من إعداد الطالبات

### المطلب الثالث: علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي:

- يمكن توضيح علاقة القيادة الحرة على الرضا الوظيفي من خلال مختلف الكفاءات والمهارات التي تتوفر لدى الفرد، فإن لهذه الكفاءات والمهارات دوراً أساسياً في تحقيق رضاه الوظيفي بحيث نجد:
- في حالة الكفاءات والمهارات عالية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر: فهذا يؤدي إلى الرضا الوظيفي للفرد لأن لديه الخبرة والمعرفة الكافية لأداء وظيفته على أحسن وجه.
  - في حالة الكفاءات والمهارات غير كافية والنمط القيادي السائد هو النمط الحر: فهذا لا يمكنه من التأقلم ولا يعطي له الرغبة في العمل وبالتالي عدم الرضا عنه.<sup>1</sup>

الشكل رقم (8): يوضح علاقة الأسلوب الحر بالرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبات

<sup>1</sup> جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، مرجع سابق، ص 52.

## خلاصة الفصل:

لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى مفهوم وخصائص ومقاييس الرضا الوظيفي وأهم النظريات المفسرة له كنظرية "ماسلو" حيث قسم الرضا الوظيفي حسب حاجات الإنسان وكذلك نظرية العلاقات الإنسانية... الخ، ثم تطرقنا إلى معرفة أهم عوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كعوامل تخص بيئة العمل الداخلية والعوامل الشخصية كذلك ذكرنا أهم أنواع الرضا الوظيفي كنمط الإشراف والترقية... الخ.

وبالنسبة للأبعاد الرضا الوظيفي فمن البديهي أن لكل أبعاد يترتب عنها رضا وظيفي ويختلف من فرد لآخر يرتبط بأحد هذه الأبعاد ليس بالضروري أن تكون مجتمعة حتى تحقق الرضا الوظيفي للفرد فقد يكفي بعد واحد يحقق الرضا للفرد لذلك فقد تطرقنا لأغلب هذه الأبعاد ومدى تحقيقها وتأثيرها على الرضا الوظيفي ومنها الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل. أخيرا تطرقنا إلى علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي الذي بدورها أي القيادة ركزنا على ثلاثة أنماط للقيادة ومدى تأثيرها في تحقيق الرضا الوظيفي وهي النمط الديمقراطي والنمط الحر والنمط الأوتوقراطي، أهم الأساليب التي تتحكم في الرضا الوظيفي من عدمه لذلك لابد أ، يكون لكل مؤسسة وسيلة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء من خلا تحقيق رضا العمال عن عملهم والاستقرار فيه لتتمكن المؤسسة لمواجهة التحديات والتطورات السريعة في العالم لتتمكن من البقاء والمنافسة وتحقيق أهدافها.

الفصل الثالث: دراسة حالة  
المديرية العملية لاتصالات  
الجزائر بالوادي

**تمهيد:**

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى الجزء النظري الذي يتناول ماهية حوكمة الشركات والفساد المالي والإداري بجميع جوانبها، سنحاول في هذا الفصل التعريف بمؤسسة محل الدراسة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي، حيث سنتناول في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي:

**المبحث الأول:** نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر؛

**المبحث الثاني:** الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة؛

## المبحث الأول: نبذة عامة عن مجمع اتصالات الجزائر

### المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات.

وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>



المصدر: الموقع الرسمي للشركة [www.at.dz](http://www.at.dz)

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

**-قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر-**

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

**01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر**

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم ليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

**الفرع الأول: أهداف مجمع اتصالات الجزائر**

الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر: سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

**الفرع الثاني: نشاطات مجمع اتصالات الجزائر**

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### الفرع الثالث: فروع مجمع اتصالات الجزائر

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة . وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية...الخ) مربوطة حاليا شبكات الأنترانات *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

### الفرع الرابع: الإطار القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر .

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية إقتصادية أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر".

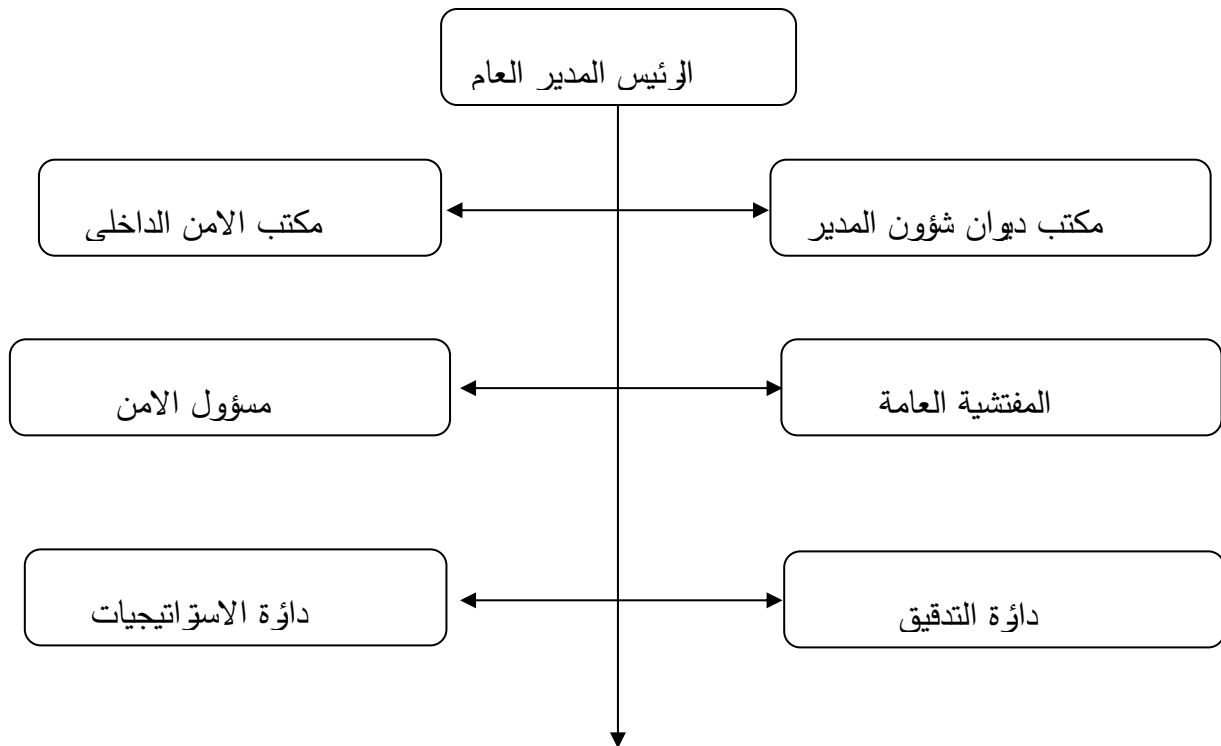
وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية إقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براسمال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083.

وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت إتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

\* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

\* إتصالات الجزائر الفضائية *ATS RevSat*: مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي بـ: 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

الشكل رقم (09): التنظيم الهيكلي للجديد للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



الهيكل المرتبطة بالرئيس المدير العام هي:

- ديوان الرئيس المدير العام
- المفتشية العامة
- دائرة التدقيق الداخلي
- دائرة الاستراتيجيات
- دائرة الامن الداخلي للمؤسسة
- المكلف بأمن نظم المعلومات

### قطب المهام والدعم: يتكون من ثلاث اقسام وخمس مديريات

- دائرة الموارد البشرية
- دائرة المحاسبة والمالية
- دائرة نظم المعلومات
- مديرية المشتريات والامداد
- مديرية الوسائل والممتلكات
- مديرية الشؤون القانونية
- مديرية تامين المداخل
- مديرية التحصيل

### قطب البنى التحتية والشبكات يتكون من قسمين وثلاث مديريات ومؤسسة وطنية كالتالي:

- دائرة شبكات النقل
- دائرة شبكات النفاذ
- مديرية الشبكة الاساسية
- مديرية استغلال المنصات
- مديرية الطاقة
- المؤسسة الوطنية لصيانة ومراقبة الشبكات

### القطب التجاري والتسويق والابتكار وتتكون من قسم وخمس مديريات ووحدة البحث والتطوير

- دائرة التسويق والاتصال
- المديرية التجارية العامة
- المديرية التجارية للشركات
- مديرية الدعم التجاري
- مديرية الربط والتنظيم
- مديرية الخدمات
- وحدة البحث والتطوير.

### المطلب الثاني: نظرة على المديرية العملية بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي يتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهمية وأهداف المؤسسة.

#### الفرع الأول: تعريف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي:

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي

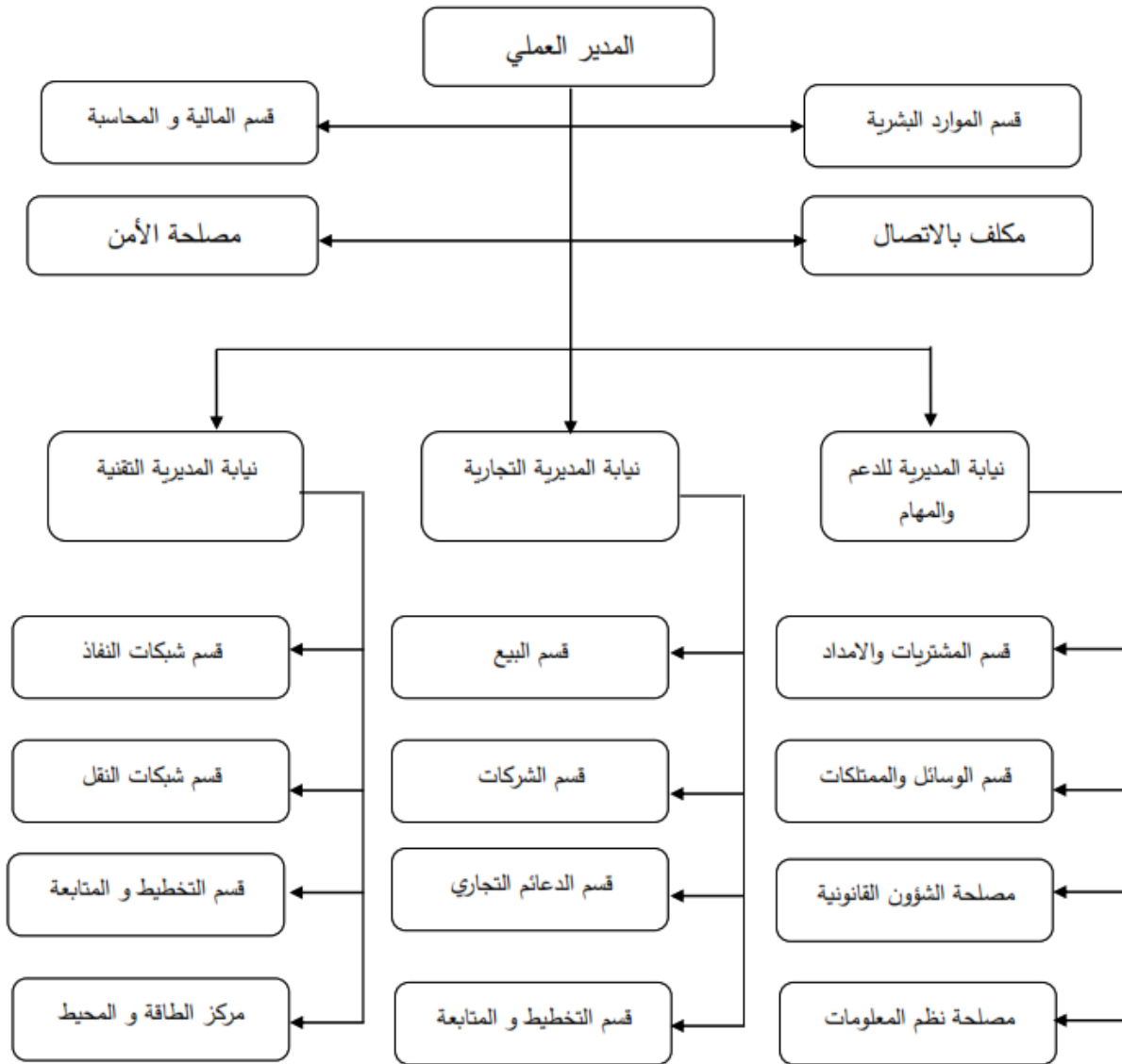
**المدير العملي:** ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن ومكلف بالاتصال والعلاقات العامة:

- نيابة المديرية التقنية.
- نيابة المديرية التجارية.
- نيابة المديرية للمهام والدعم.

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة.

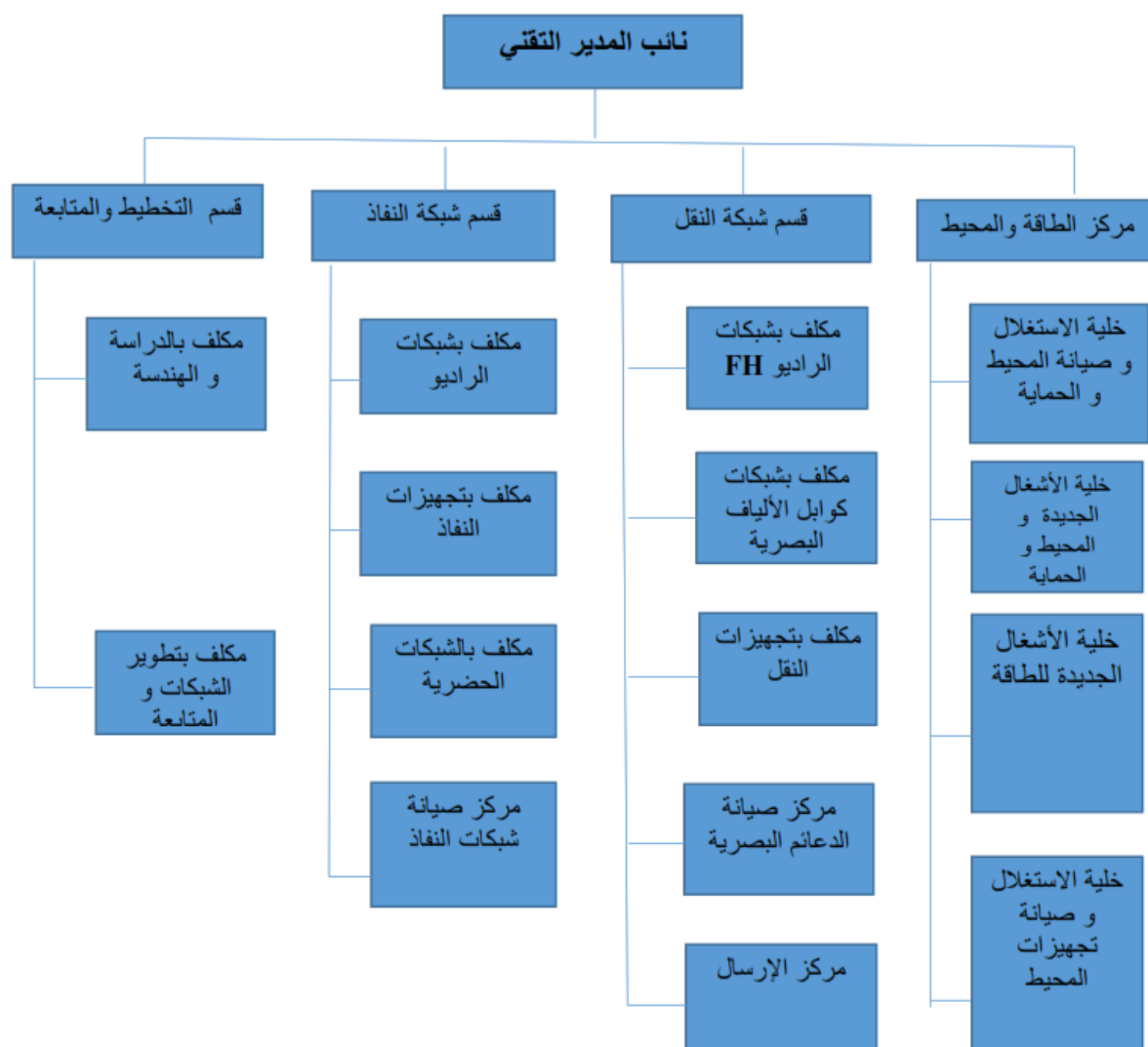
الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمديرية العملية لولاية الوادي



و تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة والمحيط:

- قسم شبكة النفاذ.
- قسم شبكة النقل.
- قسم التخطيط والمتابعة.
- مركز الطاقة والمحيط.

و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية



مما سبق، فإن المهام الموكلة إلى جميع مكونات نيابة المديرية التقني تنقسم وفقا للإجراءات والأنشطة التالية.

### 1- بالنسبة لقسم التخطيط والمتابعة

- وتتمثل مهام هذه الإدارة "مطور" للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:
- تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة والمحيط.
  - دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات والدوائر.

- التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.

- ومتابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.

- ونقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، النقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها

## 2 - قسم شبكة النفاذ

بالنسبة لقسم الشبكة، فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

- تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

- فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

- تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

- CMRA: مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

- CMP: مركز صيانة والإنتاج.

## 3- قسم شبكة النقل

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية وتتركز أساسا على:

- تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات).

وسيتتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

- CMSO: مركز صيانة الدعائم البصرية.

- CT: مركز الإرسال.

#### 4- مركز الطاقة والمحيط:

ويتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي وخاصة في فيما يتعلق ب:

تشغيل وصيانة معدات وتجهيزات الطاقة الحالية:

- البطاريات.
- المموجات والمعدلات
- المولدات.

#### نيابة المديرية التجارية:

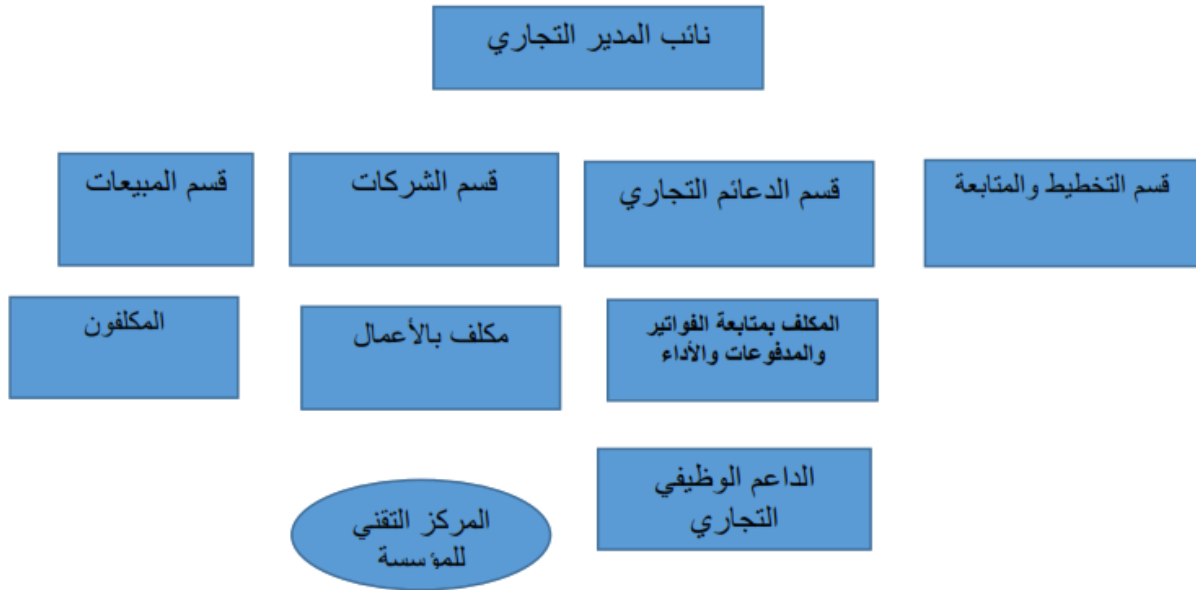
في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا وهي: نيابة المديرية التجارية.

نيابة المديرية التجارية هو استمرارية وامتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي. وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات. وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة. كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

و تتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام:

- قسم التخطيط والمتابعة.
- قسم المبيعات.
- قسم الشركات.
- قسم الدعائم التجارية.

## و المخطط الهيكلي التالي يوضح أقسام ومصالح هذه المديرية الفرعية



### قسم المبيعات:

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع). وهذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

1. إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن والعملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية ومتابعة مختلف العروض التجارية، والسهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.

2. البيع والتنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.

3 - إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.

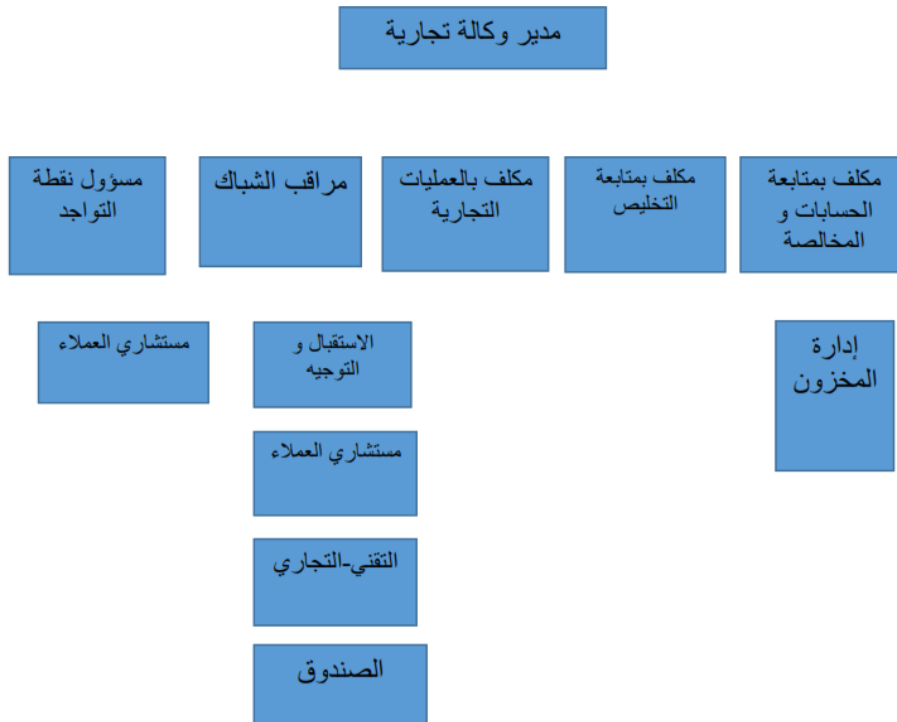
### قسم الشركات

هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى والصغرى والمؤسسات والمديريات العمومية وكذا الجماعات المحلية كالبلادية والولاية). وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك. كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة وكذا الهياكل الأخرى المعنية.

### قسم الدعائم التجارية:

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات والفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية، الوكالات التجارية، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة. وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية.

ويحدد المخطط التنظيمي للوكالة الاتصالات التجارية ونقطة التواجد على النحو التالي:

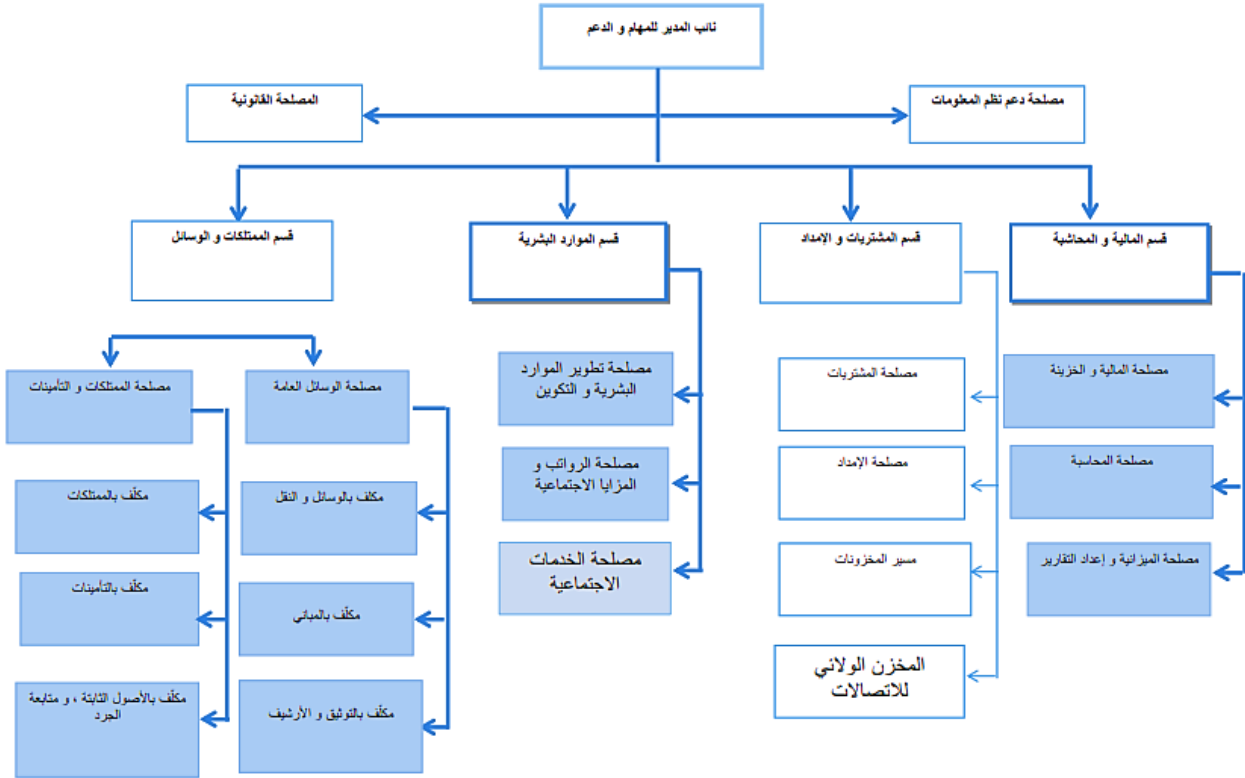


### نيابة المديرية للمهام والدعم:

وتتألف نيابة المديرية للمهام والدعم من التالي:

- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم المشتريات والإمداد.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم الممتلكات والوسائل.
- المصلحة القانونية.
- مصلحة دعم نظم المعلومات.

يعرف المخطط الهيكلي لنيابة المديرية للمهام والدعم على النحو التالي:



### 3 مهام نائب المدير للمهام والدعم:

نائب المدير للمهام والدعم هو المسؤول عن تنفيذ استراتيجية الشركة في مجالات الدعم والإمداد سواء من جانب الموارد البشرية أو الوسائل اللوجيستكية... إلى غير ذلك من وسائل الإمداد. وفي هذا السياق، تقترح خطة عمل على الصعيد المحلي تمكنه من تحقيق الأهداف المحددة لها.

#### 4. المصلحة القانونية:

##### 1.4 مهامها: المصلحة القانونية، هي المسؤولية في المقام الأول على:

- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط، المناقصات، العقود والاتفاقيات وذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- إدارة المنازعات والتكفل بها.

##### 5. مصلحة دعم نظم المعلومات:

##### 1.5 مهامها: مصلحة دعم نظم المعلومات مكلف أساسا بـ:

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي وجميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية وكذا جميع مراكزها.

## 6. قسم المشتريات والإمداد:

### 1.6 مهامه: رئيس قسم المشتريات والإمداد، هو المسؤول الرئيسي عن:

- ضمان اقتناء التأسيس والتجهيزات والمعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر وذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.
- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.
- ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للإتصالات، لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.
- رئيس مصلحة المشتريات: هو المسؤول أساسا عن:
  - ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات، آلات، والخدمات)
  - متابعة تسديد فواتير الموردين.
  - ضمان نقل المعدات للمراكز والمصالح طالبي التجهيزات بالمديرية العملية.
- رئيس مصلحة الإمداد: هو المسؤول أساسا عن:
  - التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل والمراكز المرفقة.
  - ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى.
  - ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.
- مسير المخزونات: هو المسؤول الأول عن:
  - استقبال المقنتيات والمشتريات.
  - إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة )
  - ضمان وثوقية المخزونات.
  - تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.

## 7. قسم المالية والمحاسبة

### 1.7 - مهامه: قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية.
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة.
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية.
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

### رئيس مصلحة المالية والخزينة: هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.
- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.
- مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.
- الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية

### رئيس مصلحة المحاسبة: هو مكلف أساسا بـ:

- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
- يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي والمالي للشركة .ORACLE/FINANCE
- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.
- التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.

### رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير: يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية.
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة ورئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا اتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية).

### 8 قسم الموارد البشرية

#### 1.8. مهام رئيس قسم الموارد البشرية: هو المسؤول أساسا عن:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية، بما في ذلك التوظيف والاستقبال، الاندماج، والتعيين، والترقية، والنقل... إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام، لأغراض المديرية العامة، بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة والمساعدة بشأن ممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين وموظفي المديرية العملية.

#### رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية والتدريب: هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية.
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)
- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.

- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية

- رصد ومراقبة العمليات التكوينية.
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل والمصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين والتربصات التطبيقية.
- رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية:** هي المسؤولة في المقام الأول عن:
  - ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات ووثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص.
  - إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
  - الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
  - ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي، صندوق المعاشات... إلخ).

#### **رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:**

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة، وهي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

#### **المطلب الثالث: مهام ونشاطات المديرية العملية بالوادي**

##### **الفرع الأول: مهام المديرية العملية بالوادي**

- ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:
- توفير كل وسائل الاتصال؛
  - تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛
  - عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
  - مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
  - تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
  - إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

## الفرع الثاني: نشاطات المديرية العملية بالوادي

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

\* بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.

\* بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.

\* بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

## المطلب الرابع: أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

### الفرع الأول: أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر؛
- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات؛
- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات؛
- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر؛
- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه؛
- المساهمة في تقديم الاستعلامات والشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.

### الفرع الثاني: أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية ؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات؛
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء؛
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق ؛
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا ومشاهدة.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء؛

- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية ؛
- سيطرة اتصالات الجزائر وببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيها لأغلبية مستهلكيها؛
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها؛
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن؛
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها؛
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها؛
- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.

#### الفرع الثالث: الأهداف الإستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم

- ✓ على الصعيد التقني: بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجيا حديثة، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS* وموزات إنتقال الشبكات الموجودة نحوا معايير جديدة للاتصالات.
- ✓ على الصعيد التجاري: إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة، وكذا جعل متعاملين إستراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الإختصاص مثل الأنترنات (*XDSL. VOIP*) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة.
- ✓ على الصعيد التنظيمي: وضعت إتصالات الجزائر إندماجيت الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وكذا الزبائن المحليين، وهذا لتوفير سياسة الإتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الإتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الرابع: مؤهلات إتصالات الجزائر في المحيط الإقتصادي الجديد

- خبرة كبيرة في إستثمار شبكات الإتصالات؛
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني ؛
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الإتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج؛
- تكوين شركاء ذو إمتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل إحتياجات الزبائن؛
- وجود شركة إتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني.<sup>1(1)</sup>

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة

## المبحث الثاني: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين من المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، ولإسقاط الجانب التطبيقي على الجانب النظري، قمنا بإعداد استمارة أسئلة وتوزيعها على عينة الدراسة من أجل إسقاط الجانب التطبيقي على ما جاء في الجانب النظري من خلال آراء أفراد العينة، ولتتم العملية بشكل علمي ومنهجي فقد اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

### المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

تهدف الدراسة في هذا الجزء إلى تبيان دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -، حيث اشتمل هذا العنصر على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، واستخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

### أولاً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

#### 1/ مجتمع الدراسة:

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي"، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المؤسسة اتصالات الجزائر في ولاية الوادي.

#### 2 / عينة الدراسة:

بما أنه تم الاعتماد على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية، وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية بأنماط القيادة والرضا الوظيفي.

أما العينة فهي متمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي، وتم توزيع الاستمارات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة

| البيان                    | العدد |
|---------------------------|-------|
| عدد الاستبيانات الموزعة   | 45    |
| عدد الاستبيانات المسترجعة | 00    |
| عدد الاستبيانات الملغاة   | 00    |
| عدد الاستبيانات الصالحة   | 00    |

المصدر: من إعداد الطالبات

وقد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكرت (Likert Scale) الخماسي، بحيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة وتمثل رقميا 1، 2، 3، 4، 5 على التوالي:

جدول رقم (2-2): توزيع درجات مقياس ليكرت الخماسي

| بدائل القياس   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|----------------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة/الترميز | 01             | 02        | 03    | 04    | 05         |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مقياس ليكرت\* (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على أدوات الإحصائية التالية: المدى، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري حيث: المدى: لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي = (أعلى درجة في مقياس - أدنى درجة في مقياس)  $4 = (5 - 1)$  وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة وذلك على نحو التالي: طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، طول الفئة  $0.8 = 4/5$  وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على

\*مقياس ليكرت: "يعود أساس ظهور هذا المقياس إلى الباحث Resis Likert وهو مقياس نفسي يستخدم عموما في الاستبيانات، وهو المقياس الأكثر شيوعا في الاستخدام خاصة في البحوث النفسية، وعند الإجابة على مقياس ليكرت يقوم المبحوثين بتحديد مستوى موافقتهم على بنود التي تضمنها الاستبيان... ويعرف البند وفقا لمقياس ليكرت أنه عبارة بسيطة يتم سؤال المبحوث للتقييم وذلك اعتمادا على المعايير الموضوعية أو الشخصية والتي يمثلها ورؤيته المسبقة حول ذلك، وبشكل عام فإن مستوى الموافقة أو عدم الموافقة هو ما يتم قياسه في هذا المقياس... وفي الغالب يتكون مقياس ليكرت من خمسة مستويات مرتبة يطلب الإجابة

الحد الأعلى لكل مجال مثلا:  $1.80 = 1.0 + 0.8$  فنحصل على مجال  $[1 - 1.80]$  وهو مجال موافقة بدرجة منخفضة جدا. وهكذا مع كل مجالات الموافقة، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي:

جدول رقم (3-2): تحديد الاتجاه المستجوبين حسب قيم المتوسط الحسابي

| الاهمية    | الاتجاه        | الاوزان | مجال المتوسط الحسابي  |
|------------|----------------|---------|-----------------------|
| منخفضة جدا | غير موافق بشدة | 1       | من 01 إلى 1.80 درجة   |
| منخفضة     | غير موافق      | 2       | من 1.81 إلى 2.60 درجة |
| متوسطة     | محايد          | 3       | من 2.61 إلى 3.40 درجة |
| مرتفعة     | موافق          | 4       | من 3.41 إلى 4.20 درجة |
| مرتفعة جدا | موافق بشدة     | 5       | من 4.21 إلى 5 درجة    |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المرجع: د. ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي، 2018

إضافة إلى تحديد اتجاهات العينة نحو مدى موافقتهم على عبارات الاستبيان فإننا أيضا نقوم بترتيب العبارات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف المعياري بينهما.

#### ثانيا: تحديد مصادر البيانات وطريقة جمعها

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على مصدرين أساسيين للبيانات، حيث قمنا بجمعها من خلال المصادر الأولية والثانوية والتي لها علاقة بموضوع الدراسة وتمثلت فيما يلي:

#### 1- المصادر الثانوية:

تمثلت المصادر الثانوية للدراسة في مجموعة من المقالات العلمية والبحوث الجامعية إضافة إلى الدراسات السابقة والتي تطرقت إلى موضوع بحثي.

#### 2- المصادر الأولية:

تتمثل المصادر الأولية للدراسة في أداة الاستبيان بهدف تجميع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة ومعالجتها إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

من أجل تسهيل عملية تحليل ومناقشة النتائج تم الاستعانة بكل من برنامج **Excel** وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: **spss21** لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية والتي تتناسب مع متغيرات الدراسة

### أولا: استمارة ونموذج الدراسة:

#### 1/ تصميم الاستبيان

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في آراء وجهات نظر موظفي حول مشكلة الدراسة.

■ ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث البساطة والوضوح والمضمون، فقد تم تصميمها على ثلاثة مراحل.

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقا من الجانب النظري تم صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة ما يلي:

➤ استعمال لغة سليمة؛

➤ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

ولقد قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، وذلك بناءا على فرضيات الدراسة ومتغيراتها المستقلة، ويتكون هذا الاستبيان من قسمين على النحو التالي:

**القسم الأول:** وهو عبارة عن السمات الشخصية عن المستجيب (الجنس، المستوى العلمي، العمر، سنوات الخبرة، الوظيفة).

**القسم الثاني:** وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 30 فقرة موزعة على محورين رئيسيين هما المحور الأول: القيادة الادارية، والمحور الثاني: الرضا الوظيفي كما هو موضح في الملحق رقم 1 (الاستمارة)

**المحور الأول:** القيادة الادارية ويتكون من (12) فقرة، وتنقسم الى ثلاث انماط:

✓ **النمط الأول:** القيادة الديمقراطية، ويتكون من (04) فقرات

✓ **النمط الثاني:** القيادة الاوتوقراطية، ويتكون من (04) فقرات

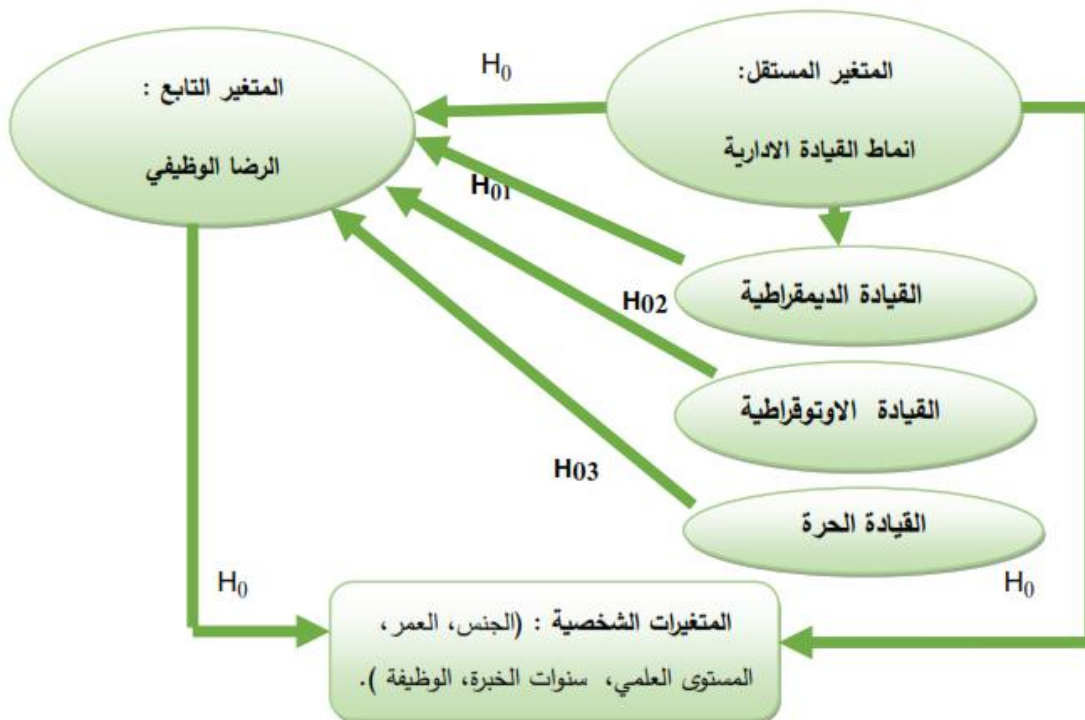
✓ النمط الثالث: القيادة الحرة، ويتكون من (04) فقرات

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي ويتكون من (18) فقرة

## 2 / نموذج الدراسة:

من خلال هذه الدراسة لدينا متغيرين مهمين هما أنماط القيادة الادارية كمتغير مستقل، والرضا الوظيفي كمتغير تابع، وسيتم اختبار الفرضيات بين محاور الدراسة والمعلومات الشخصية لعينة الدراسة، والشكل التالي يبين نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1-2) نموج ومتغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبات

ثانيا: تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين وأساليب المعالجة الإحصائية

### 1 / تحديد نوع توزيع بيانات المستجوبين نحو محاور الاستبيان:

بعد جمع بيانات المستجوبين وترميزها وإدخالها في برنامج spss21 فإنه قبل تحليل البيانات يجب تحديد ما إذا كانت بيانات المستجوبين على مضمون متغيرات الدراسة التي يتم دراستها تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع توزيع بيانات الاستبيان وهي (طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار (Shapiro-Wilk) وبالاستعانة ببرنامج spss وعند إجراء استكشاف نوع توزيع البيانات فإن اختبار (Tests of Normality) يعطي لنا مخرجات

معاً لكل من (اختبار Kolmogorov-Smirnov، واختبار Shapiro-Wilk) في جدول واحد، و-بأي منهما نستدل على نوع التوزيع؟ وهنا سنعتمد على القاعدة التالية: أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد العينة أكبر أو يساوي 50، في حين نستدل بنتائج اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد العينة أقل من 50<sup>(1)</sup>.

## 2/ تحديد أساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS: V21 SPSS: Statistical Package for the Social Sciences) وتم الاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي:

الجدول رقم (4-2): يبين شرح أساليب الإحصائية لتحليل البيانات واختبار الفرضيات الدراسة

| وصفها                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الأداة الإحصائية                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| لوصف أفراد عينة الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                | التكرار والنسبة % والرسوم البيانية |
| اختبار ثبات الاستبانة                                                                                                                                                                                                                                                                  | معامل ألفا كرونباخ                 |
| لاختبار صدق الاستبانة                                                                                                                                                                                                                                                                  | معامل ارتباط بيرسون                |
| وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المستجوبين حول الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط الفرضي المقدّر ب (03) لأن التنقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.                        | المتوسط الحسابي:                   |
| وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو محور، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر هذا يعني تركّز الإجابات وعدم تشتتها، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي بينها. | الانحراف المعياري:                 |
| لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غير دال) في اختبار الفرضيات (الإحصاء الاستدلالي) ويفيد هذا الاختبار (one Sample t-test) في الكشف عن ما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائي) بين المتوسط الحسابي $(\bar{x})$ الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابات $(X_{03})$                            | اختبار T (one Sample t-test)       |

(1) -أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005، ص

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| مستوى الدلالة<br><br>0.05                                 | يتم اختبار الفرضية على مستوى دلالة محدد ومستوى الدلالة الشائع الاستخدام في الدراسات السابقة هو 0.05 وهو ما يعرف بقيمة ألفا، أي أنه يتم اختبار الفرضية الصفرية على مستوى الدلالة ألفا تساوي 0.05 ويعني ذلك أن احتمال الخطأ في المعاينة، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يقبل مقدار خطأ في صحة النتائج لا يزيد عن 0.05. |
| مستوى المعنوية (Sig)،<br>أو (احتمال الخطأ) P-<br>(value): | يظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل Spss، وعلى أساسه يتم اختبار الدلالة الإحصائية للمؤشرات الإحصائية المحسوبة وهذا من خلال مقارنة من خلال قيمة احتمال الخطأ (Sig) المصاحبة لقيم المؤشرات الإحصائية مع مستوى الدلالة 0.05                                                                                               |

المصدر: من إعداد الطلبة ويتصرف بالاعتماد على المرجع التالي:

طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، مطبوعة جامعية موسومة بـ ” **أساليب تصميم**

**وإعداد الدراسات الميدانية - منظور إحصائي -**، معتمد من طرف المجلس العلمي بكلية العلوم

الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير - جامعة البويرة، 2014/06/30- <http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

<http://dspace.univ-bouira.dz:8080/jspui/handle/123456789/3327>

### المطلب الثالث: صدق وثبات الاستبيان

وهنا اعتمدنا على الصدق الظاهري كمرحلة أولى ثم قيمنا الصدق والثبات عن طريق الأساليب

الإحصائية كما يلي:

#### أولاً/ الصدق الظاهري:

عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (.....) أعضاء في هيئة التدريس، لأخذ بملاحظاتهم في بناء الاستبيان، والتأكد من صدق وملائمة فقرات الاستبيان لتحقيق الأهداف البحثية المتوخاة من الدراسة، حيث تم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

#### ثانياً / الصدق البنائي:

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.

صدق الاتساق الداخلي ووفقا لمعامل الارتباط بيرسون يهدف إلى معرفة مدى قدرة كل مجموعة من عبارات المحور على قياس متغير بوضوح حيث عندما يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرين فإن هذا المعامل يتراوح في كل الحالات بين (-1) و (+1)، لكن هذا المعامل لا يكتسب دلالة من قيمته

المطلقة، ويتعين أن يتم تفحص دلالة معامل الارتباط بيرسون وهذا من خلال مقارنة القيمة الاحتمالية (sig)<sup>(1)</sup> لكل معامل ارتباط مع مستوى الدلالة 0.05، فإذا كانت قيمة (sig) أقل أو تساوي مستوى الدلالة<sup>(2)</sup>: 0.05 فإن معامل الارتباط بيرسون ذو دلالة إحصائية أي توجد علاقة بين العبارة ومحورها أي بعبارة أخرى أن العبارة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه، أي أن مضمون العبارة يتلاءم مع مفهوم المحور الذي تنتمي إليه

### 1- صدق الاتساق الداخلي: للمحور الأول: والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (6-2) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول

| النتيجة        | معامل الارتباط | قيمة المعنوية | النتيجة        | معامل الارتباط | قيمة المعنوية |
|----------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| العبارة رقم 01 | 0.376 *        | 0.011         | العبارة رقم 07 | 0.546 **       | 0.000         |
| العبارة رقم 02 | 0.382 **       | 0.010         | العبارة رقم 08 | 0.296 *        | 0.048         |
| العبارة رقم 03 | 0.009          | 0.951         | العبارة رقم 09 | 0.656 **       | 0.000         |
| العبارة رقم 04 | 0.054          | 0.726         | العبارة رقم 10 | 0.753 **       | 0.000         |
| العبارة رقم 05 | 0.573 **       | 0.000         | العبارة رقم 11 | 0.395 **       | 0.007         |
| العبارة رقم 06 | 0.555 **       | 0.000         | العبارة رقم 12 | 0.673 **       | 0.000         |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الأول تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائية، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، فما عدا العبارات

\* - القيمة الاحتمالية (Sig): أو ما يسمى ب (احتمال الخطأ) (P-value): تظهر في مخرجات البرامج الإحصائية مثل برنامج Spss، وعلى أساسها يتم اختبار دلالة الإحصائية لنتائج الدراسة الميدانية نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

\* - مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) وهي قيمة يختارها الباحث في بحثه وعادة في دراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية يتم اختبار مستوى الدلالة شائع الاستخدام وهو 0.05 ويعني ذلك ان الباحث يشك في النتائج الميدانية بنسبة 5% ويعني ذلك أن الاحتمال المقبول بالخطأ في المعايير، يجب ألا يزيد عن 0.05 أو بمعنى آخر يُقبل مقدار خطأ في صحة النتائج اذا كانت قيمة sig لا تزيد عن 0.05، نقلا عن عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013، ص: 24.

03، 04، فلم تكن دالة أي قيمة المعنوية لها اكبر من 0.05 ومعامل الارتباط ضعيف جدا، أي ان هذه العبارات الثلاثة غير متسقة مع اجمالي المحور، اما اجمالا فكل العبارات لها دلالة فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة  $r=0.376$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $\text{sig}=0.011$  وهي أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الأول صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### صدق الاتساق الداخلي: للمحور الثاني: والجدول التالي يوضح ذلك

الجدول رقم (2-7) يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني

| النتيجة        | قيمة المعنوية | معامل الارتباط | النتيجة | قيمة المعنوية | معامل الارتباط | النتيجة |
|----------------|---------------|----------------|---------|---------------|----------------|---------|
| العبارة رقم 01 | 0.000         | **0.557        | دال     | 0.000         | 0.019          | دال     |
| العبارة رقم 02 | 0.000         | **0.630        | دال     | 0.078         | 0.266          | غير دال |
| العبارة رقم 03 | 0.000         | **0.610        | دال     | 0.012         | *0.371         | دال     |
| العبارة رقم 04 | 0.132         | 0.228          | غير دال | 0.000         | **0.631        | دال     |
| العبارة رقم 05 | 0.000         | **0.523        | دال     | 0.000         | **0.571        | دال     |
| العبارة رقم 06 | 0.002         | **0.443        | دال     | 0.001         | **0.494        | دال     |
| العبارة رقم 07 | 0.000         | **0.620        | دال     | 0.000         | **0.573        | دال     |
| العبارة رقم 08 | 0.000         | **0.581        | دال     | 0.000         | **0.619        | دال     |
| العبارة رقم 09 | 0.000         | **0.572        | دال     | 0.000         | **0.689        | دال     |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 21

من النتائج الارتباطات الثنائية المبينة أعلاه نلاحظ أن: عبارات المتعلقة بالمحور الثاني تمتاز بالاتساق الداخلي مع محورها حيث أن علاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور وعباراته دالة إحصائيا، إذ أن قيمة المعنوية (القيمة الاحتمالية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون (Correlation de Pearson) المحسوبة في كل عبارة من عبارات المحور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، فما عدا العبارات 11، 04، فلم تكن دالة أي قيمة المعنوية لها اكبر من 0.05 ومعامل الارتباط ضعيف جدا، أي ان هذه العبارات الثلاثة غير متسقة مع اجمالي المحور فمثلا معامل الارتباط للعبارة رقم 01 مع محورها بلغ قيمة

$r=0.557$  وهو دال إحصائيا حيث قيمة  $\text{sig}=0.000$  أقل من 0.05 ونفس المقارنة مع باقي العبارات ومنه عبارات المحور الثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه.

### ثالثا/ قياس ثبات الاستبانة:

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، ويكون من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha). الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)، حيث قيمته موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي والذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (8-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

| المحاور والأبعاد          | عدد العبارات | معامل الثبات | معامل الصدق |
|---------------------------|--------------|--------------|-------------|
| القيادة الديمقراطية       | 04           | 0.720        | 0.848       |
| القيادة الاوتوقراطي       | 04           | 0.572        | 0.756       |
| القيادة الحرة             | 04           | 0.703        | 0.838       |
| إجمالي محور انماط القيادة | 12           | 0.660        | 0.812       |
| اجمالي محور الرضا الوظيفي | 18           | 0.840        | 0.916       |
| الإجمالي                  | 30           | 0.838        | 0.915       |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 03)

تدل معاملات الثبات علي ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترب للواحد الصحيح وهذا يدل على قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما يتعلق بمحور الرضا الوظيفي هو (0.840)، بينما نلاحظ أن أقل معامل ثبات قدر (0.572) ( ويتعلق بنمط القيادة الأوتوقراطية الا انه يعتبر جيد للدراسة، بينما كان معامل الثبات الإجمالي للمحاور عال جدا حيث بلغ (0.838). مما يدل على ثبات وصدق المحتوى لاستمارة الأسئلة.

اما معامل الصدق فهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ونلاحظ ان معامل الصدق لمحاور الدراسة تعدى (0.800) ليصل الى اعلى معامل صدق (0.916) مما يعني صدق المحتوى لكل المحاور والانماط.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الاحصائي spss21 تتم عملية عرض النتائج من خلال تحديد خصائص العينة واتجاهات اجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في الاخير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

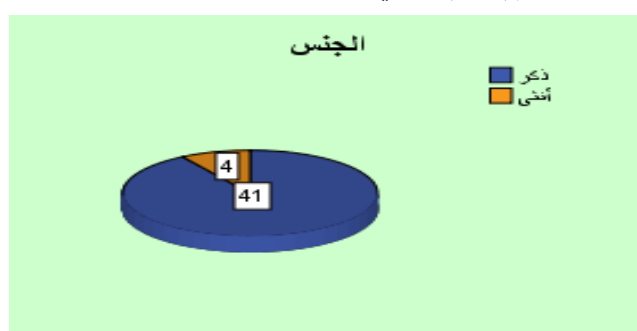
### المطلب الاول: خصائص العينة:

أولاً- توزيع أفراد العينة تبعا للجنس:

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم(9-2): توزيع عينة دراسة حسب الجنس

الشكل رقم(2-2): توزيع عينة دراسة حسب الجنس



| النسبة | التكرار | الفئة   |
|--------|---------|---------|
| 91.1   | 41      | ذكر     |
| 8.9    | 04      | أنثى    |
| 100.0  | 45      | المجموع |

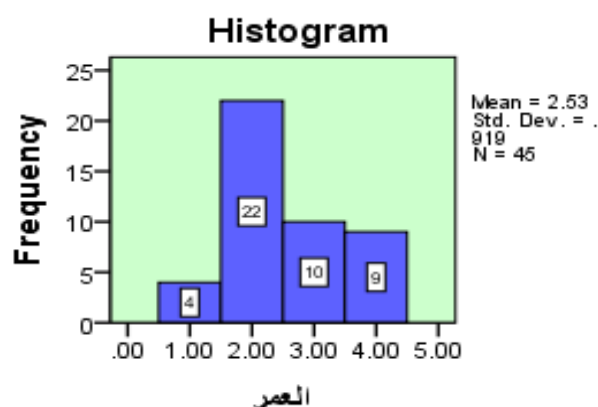
المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

تتكون عينة الدراسة من (45) فرد، منهم 411 ذكور و04 أنثى، حيث يوضح الجدول والشكل أعلاه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة حيث بلغت نسبة الذكور 91.1%، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 8.9%. وهذا راجع الى طبيعة نوع العمل.

ثانيا- توزيع أفراد العينة تبعا العمر: وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة دراسة حسب العمر

جدول رقم (10-2): توزيع عينة دراسة حسب



| النسبة | التكرار | الفئة            |
|--------|---------|------------------|
| 8.9    | 4       | من 20 الى 29 سنة |
| 48.9   | 22      | من 30 الى 39 سنة |
| 22.2   | 10      | من 40 الى 49 سنة |
| 20.0   | 9       | من 50 سنة فأكثر  |
| 100.0  | 45      | المجموع          |

العمر

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار، وأن الفئة العمرية الأكثر هي الفئة (من 30 الى 39 سنة) بنسبة مئوية 48.9، تليها الفئة العمرية (من 40 الى 49 سنة) بنسبة مئوية 22.2، تليها الفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) بنسبة مئوية 4.4% وفي الأخير تأتي الفئة العمرية (من 20 الى 29 سنة)، والتي قدرت بنسبة 8.9%، ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكرار تميل إلى أعمار الشباب مما يعني أن لها خبرة معتبرة في التعامل ميدانيا وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابيا على نتائج البحث.

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي:

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة دراسة حسب المستوى

جدول رقم(11-2): توزيع عينة دراسة حسب المستوى

| البيان       | التكرار | النسبة |
|--------------|---------|--------|
| أقل من متوسط | 1       | 2.2    |
| متوسط        | 2       | 4.4    |
| ثانوي        | 12      | 26.7   |
| جامعي        | 30      | 66.7   |
| المجموع      | 45      | 100.0  |



المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

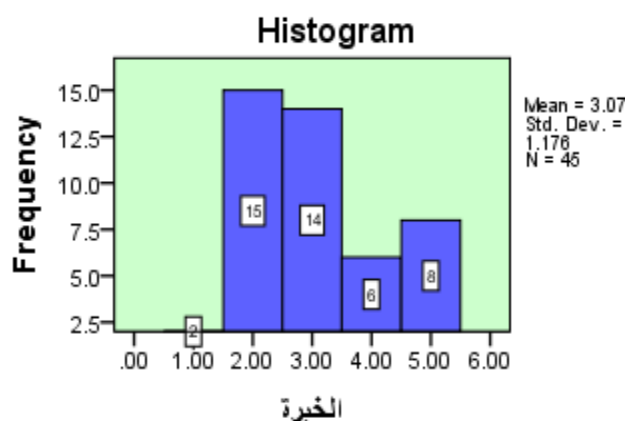
نلاحظ من خلال الجدول الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل (المستوى التعليمي) أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادات جامعي حيث بلغ عددهم 30 فرد بنسبة مئوية 66.7% وهي نسبة مرتفعة، في حين بلغت نسبة حاملي ثانوي في المرتبة الثانية بنسبة 26.7%، في حين بلغت نسبة أصحاب متوسط في المرتبة الثالثة بنسبة 4.4% وبأقل نسبة كانت نسبة حاملي أصحاب أقل متوسط بـ 2.2%، واجمالا نلاحظ ان النسبة الغالبة من حملة شهادة جامعي فما فوق أي أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى جامعي، وهذا ما يزيد من أهمية البحث والنتائج المتوصل إليها.

### رابعاً: توزيع أفراد العينة تبعا للخبرة:

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (5-2): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة

جدول رقم (12-2): توزيع عينة دراسة حسب الخبرة



| النسبة | التكرار | البيان             |
|--------|---------|--------------------|
| 4.4    | 2       | أقل من 05 سنوات    |
| 33.3   | 15      | من 05 الى 10 سنوات |
| 31.1   | 14      | من 10 الى 16 سنة   |
| 13.3   | 6       | من 16 الى 20 سنة   |
| 17.8   | 8       | من 20 سنة فأكثر    |
| 100.0  | 45      | المجموع            |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

يمثل الجدول توزيع حسب متغير الخبرة، حيث نجد أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة في العمل (من 05 الى 10 سنوات) حيث قدرت بـ 33.3 % وهي تدل على ان عينة الدراسة ليست لها خبرة كبيرة في مجال عملهم، ثم تليها نسبة الأفراد الأقل (بين 10 و 16 سنوات) بنسبة مئوية 31.1 %، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (أكثر من 20 سنة ) بنسبة مئوية تقدر بـ 17.8 %، تليها الأفراد الذين تتراوح خبرتهم (من 16 الى 20 سنة ) بنسبة مئوية تقدر بـ 13.3 % ثم أولئك الذين تتراوح خبرتهم (أقل من 05 سنوات ) بنسبة مئوية قدرت بـ 4.4 %.

وبناء عليه فان غالبية افراد العينة لديهم خبرة عمل في مؤسساتهم، مما يعني ان عنصر الخبرة متوفر في عينة الدراسة.

### خامسا: توزيع أفراد العينة تبعا للوظيفة:

وهي كما يوضحها الجدول التالي:

الشكل رقم (6-2): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة

جدول رقم (13-2): توزيع عينة دراسة حسب الوظيفة



| البيان     | التكرار | النسبة |
|------------|---------|--------|
| منصب عالي  | 6       | 13.3   |
| رئيس مصلحة | 19      | 42.2   |
| رئيس مكتب  | 6       | 13.3   |
| منصب عادي  | 13      | 28.9   |
| المجموع    | 45      | 100.0  |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss

من الجدول والشكل السابقين يتضح توزيع الأفراد العينة حسب الوظيفة بنسب متفاوتة، حيث أن الموظفين رؤساء مصالح يمثلون أكبر نسبة 42.2%، أما الموظفون ذو مناصب عادية يمثلون نسبة 28.9% وبالنسبة لمنصب عادي ورئيس مكتب يمثلون نسبة 13.3% سبب هذا التفاوت هو طبيعة هيكلها التنظيمي.

### المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان حسب مقياس ليكارت

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لعبارات محاور الدراسة ن وسوف نتطرق لكل محور على حدى لمعرفة اتجاه إجابات العينة حسب مقياس ليكارت الخماسي

#### اولا/ دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور أنماط القيادة:

لدينا في محور القيادة ثلاثة أبعاد وسوف نفصل في كل بعد على حدى لمعرفة اتجاهات الاجابات فيه حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

#### 1/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الديمقراطية كما يلي:

الجدول رقم (14-10): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الديمقراطية

| الاتجاه | الأهمية | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | نمط القيادة الديمقراطية                                                            |
|---------|---------|-------------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| موافق   | مرتفعة  | 1.079             | 3.711          | يعمل ويحرص القائد على توفير جو وروح التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم وأزماتهم. |
| موافق   | مرتفعة  | .9580             | 3.888          | يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه حسب درجة وظائفهم عند تقسيمه للمهام.              |
| موافق   | مرتفعة  | .8200             | 4.088          | يتعامل القائد مع مرؤوسيه باحترام وتقدير ويعمل على بناء علاقات اجتماعية.            |
| موافق   | مرتفعة  | .7860             | 3.711          | يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم                    |
| موافق   |         | .6770             | 3.850          | الاجمالي: نمط القيادة الديمقراطية                                                  |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لاجمالي نمط القيادة الديمقراطية اتجه للموافقة بمتوسط حسابي قدره (3.850) وهو يقترب للوسط النظري (4) ويقع في الفئة (3.41-4.20) مما يعني موافقة كل افراد العينة على كل عبارات البعد وبانحراف معياري صغير مما يبين اهمية المحور، وتقارب الاجابات من وسطها النظري، اي اتفاق الغالبية العظمى على الموافقة على عبارته، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الثالثة المرتبة الاولى بمتوسط مرجح قدره (4.088) باهمية مرتفعة جدا، حيث اكد غالبية افراد العينة على موافقتهم التامة على أن القائد يتعامل مع مرؤوسيه باحترام وتقدير ويعمل على بناء علاقات اجتماعية.. وتليها في الترتيب العبارة الثانية بمتوسط قدره (3.888) وبانحراف كبير قدره (0.958) اي هناك تقارب كبير في الاجابات على هذه العبارة واتجهت للاجابة بموافقة على أن القائد يفوض جزء من سلطته لمرؤوسيه حسب درجة وظائفهم عند تقسيمه للمهام، واحتلت العبارة الرابعة الترتيب الثالث من حيث الاهمية بمتوسط مرجح قدره (3.711) وبانحراف كبير قدره (0.786)، اي الموافقة التامة على ان القائد يشارك مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم، اما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الاهمية المرتفعة واتجاه الاجابات للموافقة على العبارات.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية كأحد انماط القيادة الادارية في

المؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي

## 2/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية كما يلي:

الجدول رقم (15-10): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية

| نمط القيادة الاوتوقراطية                                                                    | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الأهمية | الاتجاه   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------|-----------|
| يستخدم القائد أسلوب الأمر والجبر والتهديد لتنفيذ أوامره                                     | 2.600             | 1.286                | منخفضة  | غير موافق |
| يحرص على تركيز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة أو انتقاد قراراته أو إبداء الرأي فيها. | 2.444             | 1.056                | منخفضة  | غير موافق |
| يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم دون مناقشة.                                       | 2.555             | 0.966                | منخفضة  | غير موافق |
| يعمل القائد على تطبيق جميع القوانين واللوائح والأنظمة حرفيا                                 | 3.488             | 0.968                | متوسطة  | موافق     |
| الاجمالي: نمط القيادة الديمقراطية                                                           | 2.772             | 0.712                |         | محايد     |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرجح لإجمالي نمط القيادة الديمقراطية اتجه للمحايد بمتوسط حسابي قدره (2.772) وهو يقترب للوسط النظري (3) ويقع في الفئة (2.61-3.40)، مما يعني أن أفراد العينة لم يبدو رأيهم على عبارات هذا النمط بوضوح، أما فيما يخص العبارات فقد احتلت العبارة الرابعة المرتبة الأولى بمتوسط مرجح قدره (3.488) بأهمية متوسطة، حيث أكد غالبية أفراد العينة على أن القائد يعمل على تطبيق جميع القوانين واللوائح والأنظمة حرفيا، وتليها في الترتيب العبارة الأولى بمتوسط قدره (2.600) وبانحراف كبير قدره (1.286) أي هناك تفاوت كبير في الإجابات على هذه العبارة، حيث لم يبدي أفراد العينة رأيهم حول أن القائد يستخدم أسلوب الأمر والجبر والتهديد لتنفيذ أوامره، أما باقي العبارات تقريبا متقاربة في الوسط المرجح وبنفس الأهمية المنخفضة.

نستنتج أن عينة الدراسة غير مدركة لمفهوم القيادة الاوتوقراطية في مؤسسة اتصالات الجزائر

### 3/ النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الحرة:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لمفهوم نمط القيادة الحرة كما يلي

الجدول رقم (16-10): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم نمط القيادة الحرة

| نمط القيادة الحرة                                                                                       | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الأهمية | الاتجاه   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------|-----------|
| يفوض القائد مهامه وصلاحياته بصورة كبيرة وغير محدودة                                                     | 3.044             | 1.223                | متوسطة  | محايد     |
| يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم دون محاسبتهم                                             | 2.733             | 1.250                | متوسطة  | محايد     |
| يعطي القائد الحرية التامة والمطلقة للموظفين في أداء مهامهم واصدر القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل | 3.111             | 0.982                | متوسطة  | محايد     |
| يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات                                                           | 2.377             | 1.153                | منخفضة  | غير موافق |
| الاجمالي: نمط القيادة الحرة                                                                             | 2.816             | 0.841                |         | محايد     |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

من خلال البيانات السابقة نجد أن المتوسط المرحح لاجمالي لنمط القيادة الحرة اتجه للمحايدة بمتوسط حسابي قدره (2.816) وهو يقترب للوسط النظري (3) ويقع في الفئة (2.61-3.40)، مما يعني عدم ان افراد العينة لم يبدو رايهم بوضوح على عبارات هذا النمط، مع تشتت كبير بين الاجابات والوسط النظري اي ان افراد العينة أغلبهم غير متفقين على ما جاء في عبارات هذا النمط، أما فيما يخص العبارات فلقد اتجهت كل الاجابات الى المحايد مما يعني ان افراد العينة لم يعطو موافقتهم من عدمها على عبارات المحور، وهذا دليل لعدم ادراكهم لمفهوم القيادة الحرة.

نستنتج اخيرا ان افراد العينة غير مدركون لمفهوم نمط القيادة الحرة كأحد انماط القيادة الادارية في

المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي

**ثانيا: دراسة اتجاهات اجابات العينة حول محور الرضا الوظيفي:**

ينقسم هذا المحور الى مجموعة فقرات وسوف نقوم بتحديد اتجاهات الاجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي كما يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة للرضا الوظيفي كما يلي:

**الجدول رقم (17-10): اتجاه إجابات العينة حول مفهوم الرضا الوظيفي**

| الرضا الوظيفي                                                                               | المتوسط<br>المرجح | الانحراف<br>المعياري | الأهمية | الاتجاه |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------|---------|---------|
| تشعر بالرضا عن عملك وتفضل البقاء في المؤسسة التي تعمل فيها دون البحث عن مكان آخر للعمل فيه. | 3.410             | 1.116                | متوسطة  | موافق   |
| مهام العمل المكلف به تتوافق مع قدراتك وميولاتك ولا تجد صعوبة في تأدية عملك.                 | 3.311             | 1.083                | متوسطة  | محايد   |
| تحسن بالحرية في أداء عملك وتشعر بالاستقلالية في تأديته .                                    | 3.266             | 1.116                | متوسطة  | محايد   |
| يعتبر الأجر وسيلة فعالة لإشباع الحاجات المختلفة للمورد البشري.                              | 3.644             | 1.069                | مرتفعة  | موافق   |
| يتناسب الأجر أو الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مع مستواك ومؤهلاتك.            | 3.433             | 1.000                | متوسطة  | موافق   |
| أنا كموظف راضي عن الأجر الذي أتقاضاه ويتوافق مع المنصب الذي أشغله .                         | 3.200             | 1.099                | متوسطة  | محايد   |
| أسلوب ونمط الإشراف المتبع من قبل قائدك مناسب.                                               | 3.511             | 1.014                | مرتفعة  | موافق   |
| يوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين والزملاء وحتى الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال.         | 3.488             | .920                 | مرتفعة  | موافق   |
| توفر لك المعلومات راحة في العمل والوقت المناسب.                                             | 3.400             | 1.009                | متوسطة  | محايد   |
| تتم الترقية وفق معايير قانونية وواضحة.                                                      | 3.577             | 1.097                | مرتفعة  | موافق   |
| توجد ترقيات استثنائية دون المعايير المتبعة والمتعارف عليها سابقا.                           | 3.622             | .936                 | مرتفعة  | موافق   |
| تتم ترقية العمال حسب السلم وأقدمية العمل.                                                   | 3.533             | 1.078                | مرتفعة  | موافق   |

|        |       |       |                                                             |
|--------|-------|-------|-------------------------------------------------------------|
| متوسط  | 1.072 | 3.477 | تحس وتشعر بالعمل الجماعي ودعم زملائك لك في العمل.           |
| متوسط  | 1.069 | 3.244 | ترى أن العمل الذي تقوم به يكمل عمل الجماعة.                 |
| متوسط  | 1.063 | 3.222 | تشعر بانتمائك للجماعة وتتشترك معها أفكارك وميولاتك وحاجاتك. |
| مرتفعة | 0.989 | 3.444 | الوسائل وتجهيزات العمل متاحة لك وكفيلة بتأدية عملك          |
| متوسط  | 1.087 | 3.413 | الإضاءة والتهوية مناسبة في مكان العمل.                      |
| متوسط  | 1.175 | 3.416 | الهدوء والنظافة موجودة في مكان العمل.                       |
| متوسط  | 0.548 | 3.418 | الاجمالي: الرضا الوظيفي                                     |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات spss (انظر الملحق 02)

تشير البيانات السابقة لمحور الرضا الوظيفي بأن أغلب أفراد العينة اتجهت اجاباتهم الى الموافقة على عبارات المحور فقد حقق اجمالي المحور متوسط مرجح قدره (3.41) باهمية متوسطة، وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.20)، أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (4)، وقدّر الانحراف المعياري (0.548).

واحتلت العبارة الرابعة المرتبة الاولى من حيث أعلى متوسط مرجح (3.644) وباهمية مرتفعة جدا وتشتمت صغیر، وأكد فيها افراد العينة على اعتبار الأجر وسيلة فعالة لإشباع الحاجات المختلفة للمورد البشري، وجاءت العبارة الحادية عشر في المرتبة الثانية بمتوسط مرجح (3.622) وبانحراف معياري صغیر واهمية مرتفعة، حيث يحافظ افراد العينة على وجود ترقیات استثنائية دون المعايير المتبعة والمتعارف عليها سابقا، وجاءت العبارة العاشرة في الترتيب الثالث بمتوسط مرجح (3.577) وباهمية مرتفعة، حيث اثبت فيها افراد العينة وجود معايير قانونية وواضحة في الترقية، وعلى الرغم من اتجاه المحور للموافقة الا ان هناك عبارات لم يبدي افراد العينة فيها رأيهم بوضوح مثل العبارة (الثانية والثالثة والسادسة والحدي عشر والثانية عشر ) وهذا يعني ان افراد العينة غير مدركين لمفهوم هاته العبارات، وعموما فان اكثر العبارات تمت الموافقة عليها ولكن بدرجة اهمية متوسطة.

### المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

قبل اختبار الفرضيات وتطبيق الادوات الاحصائية والاختبارات يجب اولا معرفة ما اذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أو لا، ولأن حجم العينة يفوق 30 إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك من خلال اختبارات شابيرو وسيمنروف وذلك قصد معرفة تطبيق الاختبارات المناسبة.

#### اولا: اختبار التوزيع الطبيعي

نستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعا طبيعيا أولا ولمعرفة ذلك نستخدم اختبارين معروفين هما Kolmogorov-Smirnov واختبار Shapiro-Wilk وهذا بوضع الفرضيتين التاليتين عند مستوى دلالة 0.05:

$H_0$ : البيانات تتبع توزيعا طبيعيا

$H_1$ : البيانات لا تتبع توزيعا طبيعيا

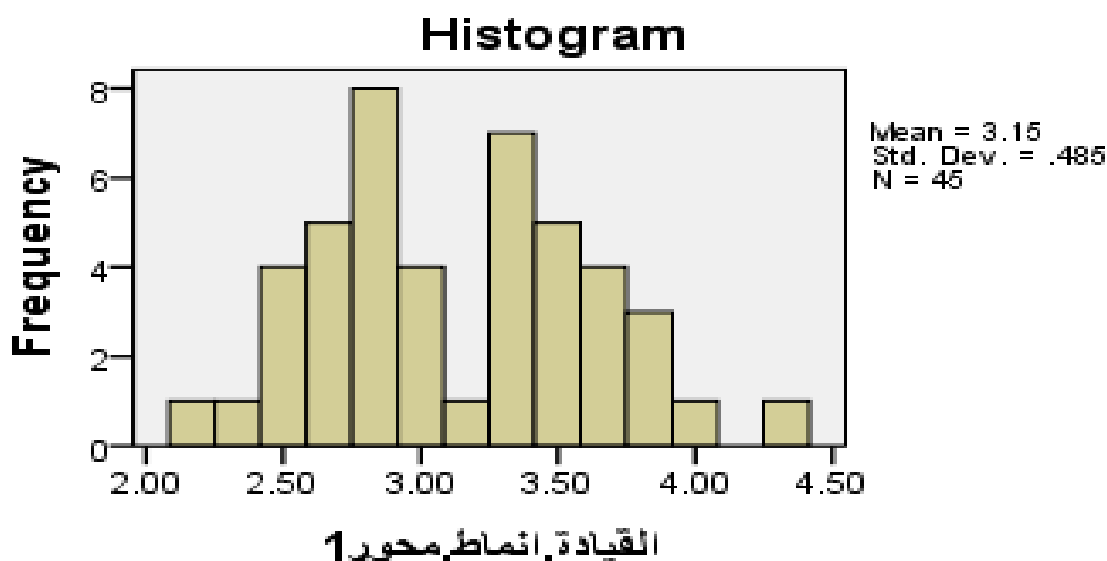
في دراستنا لدينا المحور الاول هو القيادة الادارية اجمالا والمحور الثاني هو الرضا الوظيفي، وبعد ادخال البيانات للبرنامج الاحصائي spss حصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم (18-2): اختبار التوزيع الطبيعي

| المحاور والابعاد                   |  | إختبار سيمنروف |               | إختبار شابيرو  |               |
|------------------------------------|--|----------------|---------------|----------------|---------------|
|                                    |  | قيمة الإحصائية | مستوى الدلالة | قيمة الإحصائية | مستوى الدلالة |
| القيادة الديمقراطية                |  | 0.188          | 0.000         | 0.944          | 0.029         |
| القيادة الاوتوقراطية               |  | 0.115          | 0.160         | 0.963          | 0.162         |
| القيادة الحرة                      |  | 0.091          | 0.200         | 0.973          | 0.382         |
| إجمالي محور انماط القيادة الادارية |  | 0.127          | 0.065         | 0.975          | 0.440         |
| اجمالي محور الالتزام التنظيمي      |  | 0.121          | 0.097         | 0.951          | 0.057         |

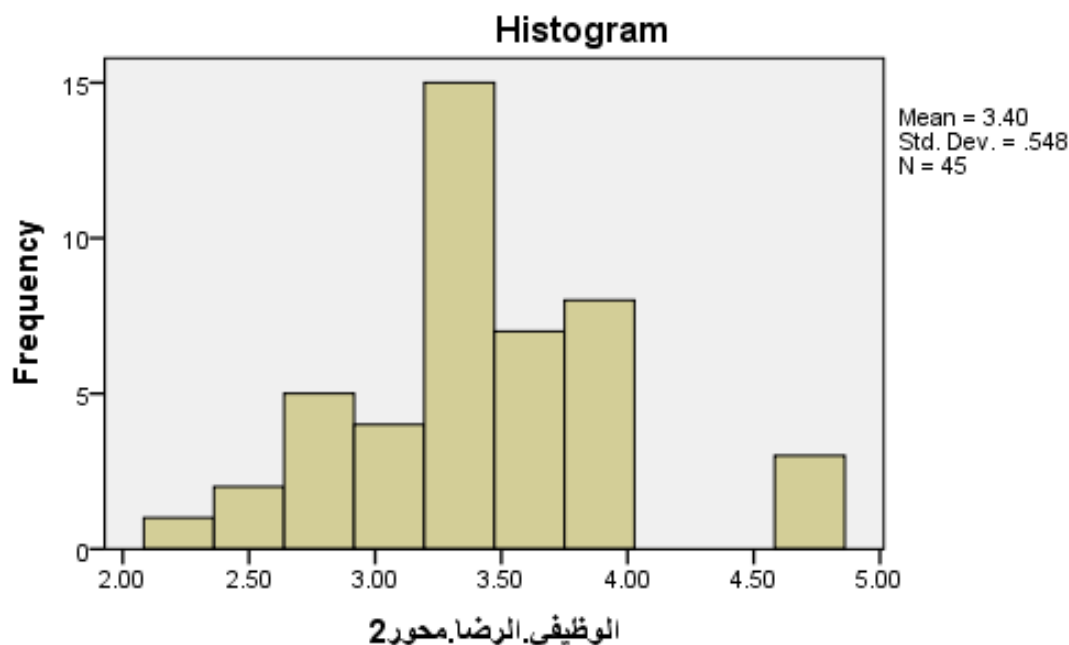
المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج spss (انظر الملحق 03)

الشكل رقم (7-02) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور أنماط القيادة الادارية



المصدر: من مخرجات spss

الشكل رقم (8-02) بين المدرج التكراري لتوزيع بيانات محور الرضا الوظيفي



المصدر: من مخرجات spss

من نتائج الجدول والشكلين السابقين نلاحظ أن القيم المعنوية لإحصائية سيمنروف للمحاور كانت كلها بمستوى معنوية أكبر من 0.05، ماعدا نمط القيادة الديمقراطية الذي كانت قيمة المعنوية له اقل من 0.05، أي ان حسب اختبار سيمنروف فان كل بيانات الانماط والمحاور تتبع توزيعيا طبيعيا عدا النمط

الديمقراطي للقيادة فهو لا يتبع توزيعا طبيعيا، مما يجعلنا نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار سيمنروف ماعدا نمط القيادة الديمقراطية الذي لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبنفس الطريقة وحسب معنوية القيم الإحصائية شابيرو فكانت كلها أكبر من 0.05 عدا نمط القيادة الديمقراطية نفس الشيء كانت قيمة المعنوية اقل من 0.05، أي نقبل بالفرض الصفري أي أن البيانات تتبع توزيعا طبيعيا حسب اختبار شابيرو ماعدا نمط القيادة الديمقراطية الذي لا يتبع التوزيع الطبيعي، وبعد اختبار الطبيعة لاجمالي المحاور ووجدنا أن البيانات تتوزع طبيعيا وجب علينا استخدام الاختبارات المعلمية للدراسة.

### ثانيا: الاختبار المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن بين أهم هذه الاختبارات هي اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين، واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث أنواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التأثير، اما فرضية العلاقة نستخدم فيها اختبار معامل الارتباط بيرسون لأن التوزيع طبيعي، بينما فرضية الفرق نستخدم فيها اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين، واختبار ANOVA، أما فرضية التأثير سوف نستخدم الانحدار البسيط والمتعدد.

أولا / اختبار فرضيات العلاقة: سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرسون لأن التوزيع طبيعي نختبر معامل الارتباط لمعرفة الدلالة الإحصائية له كالتالي:

$$H_0: \text{لا توجد علاقة بين المتغيرات } r = 0$$

$$H_1: \text{توجد علاقة بين المتغيرات } r \neq 0$$

من مخرجات spss حصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (19-2):معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

| المحور الثاني: الرضا الوظيفي |               |                                    |
|------------------------------|---------------|------------------------------------|
| معامل الارتباط               | مستوى الدلالة |                                    |
| 0.246                        | 0.103         | القيادة الديمقراطية                |
| 0.266                        | 0.078         | القيادة الاوتوقراطية               |
| 0.259                        | 0.086         | القيادة الحرة                      |
| 0.395**                      | 0.007         | إجمالي محور انماط القيادة الادارية |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

- وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي يساوي (0.246) وهو ارتباط طردي ضعيف، وهذا الارتباط ليست له دلالة إحصائية عند مستوى 5%، نظرا لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري.
- وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الاوتوقراطية والرضا الوظيفي يساوي (0.266) وهو ارتباط طردي ضعيف، ونظرا لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول ان لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية 5%.
- وجدنا أن معامل الارتباط بين نمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي يساوي (0.259) وهو ارتباط طردي ضعيف، ونظرا لأن قيمة sig أكبر من 0.05 أي نقبل الفرض الصفري ونقول ان لاتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية 5%.
- وجدنا أن معامل الارتباط بين اجمالي محور أنماط القيادة الادارية ومحور الرضا الوظيفي يساوي (0.395) وهو ارتباط طردي متوسط، ونظرا لأن قيمة sig اقل من 0.05 أي نرفض الفرض الصفري ونقول ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين أنماط القيادة الادارية والرضا الوظيفي عند مستوى دلالة احصائية 5% كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الادارية والرضا الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.

ثانيا/ اختبار فرضيات الفرق: لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار t لعينتين مستقلتين واختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA.

1/ اختبار t لعينتين مستقلتين: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحدة تقسم العينة لقسمين وهي الجنس، اذا ستكون هناك فرضية رئيسية وفرضيتين جزئيتين.

1-1/ الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور انماط القيادة الادارية ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

☒ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الرضا الوظيفي ترجع الى جنس المستجوب عند مستوى دلالة احصائية 0.05.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار  $t$  للاستقلالية للمحورين مع متغيرة الجنس، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (20-2) اختبار  $t$  لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

| الأقسام                | اختبار تجانس التباين<br>F | مستوى<br>دلالة | اختبار $t$ لعينتين<br>مستقلتين | مستوى دلالة |
|------------------------|---------------------------|----------------|--------------------------------|-------------|
| انماط القيادة الادارية | 0.556                     | 0.460          | 0.180                          | 0.858       |
| الرضا الوظيفي          | 0.230                     | 0.634          | -0.383-                        | 0.704       |

المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من الجدول السابق نلاحظ أن قيمة اختبار التجانس للمحور الأول انماط القيادة الادارية  $F = 0.556$  وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان القيمة المعنوية اكبر من 0.05 أي أن التباين متساوي ونقبل الفرض الصفري القائل أن التباين متساوي أي أن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبارات للاستقلالية (انظر الملحق 04)، وكذلك بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي الذي نقبل فيه الفرض الصفري لأن القيمة المعنوية لقيمة  $F = 0.230$  أكبر من 0.05 ومنه نقول أن التباين متساوي ونختار السطر الأول من جدول الاختبارات للاستقلالية.

وبناءا على اختبار التجانس كانت نتائج الاختبارات  $t$  كانت كما يلي وعلى الترتيب (0.180، -0.383) وكلها بمستويات معنوية كالاتي وعلى الترتيب (0.858، 0.704) وكلها أكبر من 0.05، مما يعني قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على المحورين

ترجع لجنس المستجوب عند مستوى دلالة 0.05، وعليه لا يوجد هناك اختلاف بين اجابات العينة للمحورين وهذا منطقي كون العينتين غير مستقلتين.

2- اختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA: هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد اربع خواص تقسم العينة لأكثر من قسمين هما (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، الوظيفة)، إذا ستكون هناك اربع فرضيات رئيسية وكل فرضية متبوعة بفرضيتين جزئيتين كالآتي:

1-2/ الفرضية الرئيسية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية العمر، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الادارية ترجع لخاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

☒ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الرضا الوظيفي ترجع لخاصية العمر عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة العمر، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (22-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر

| الأقسام                | اختبار ANOVA | مستوى دلالة |
|------------------------|--------------|-------------|
| انماط القيادة الادارية | 0.950        | 0.421       |
| الرضا الوظيفي          | 2.895        | 0.041       |

المصدر: من إعداد الطالبات بناءا على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.852، 0.701) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.153، 0.557) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر.

2-2/ الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية المؤهل العلمي، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الادارية ترجع لخاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

☒ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الرضا الوظيفي ترجع لخاصية المؤهل العلمي عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة المؤهل العلمي، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (2-24): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي

| الأقسام                | اختبار ANOVA | مستوى دلالة |
|------------------------|--------------|-------------|
| انماط القيادة الادارية | 0.628        | 0.601       |
| الرضا الوظيفي          | 2.465        | 0.076       |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (0.628، 2.465) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.601، 0.076) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر.

2-3/ الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الخبرة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الادارية ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

☒ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الرضا الوظيفي ترجع لخاصية الخبرة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الخبرة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (24-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للخبرة

| الأقسام                | اختبار ANOVA | مستوى دلالة |
|------------------------|--------------|-------------|
| انماط القيادة الادارية | 2.591        | 0.051       |
| الرضا الوظيفي          | 0.743        | 0.568       |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (2.591، 0.743) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.051، 0.568) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الخبرة

4-2/ الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة ترجع الى خاصية الوظيفة، وانطلاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها الى فرضيتين جزئيتين.

☒ الفرضية الجزئية الاولى: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الادارية ترجع لخاصية الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

☒ الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور الرضا الوظيفي ترجع لخاصية الوظيفة عند مستوى معنوية 5%.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA للمحورين مع متغيرة الوظيفة، وتحصلنا على الجدول التالي الشامل من مخرجات spss عند مستوى دلالة 0.05 كما يلي:

الجدول رقم (24-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للوظيفة

| الأقسام                | اختبار ANOVA | مستوى دلالة |
|------------------------|--------------|-------------|
| انماط القيادة الادارية | 1.219        | 0.318       |
| الرضا الوظيفي          | 1.653        | 0.180       |

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 04)

من نتائج الاختبار كانت القيمة الإحصائية F للمحورين على التوالي كما يلي (1.219، 1.653) وكلها بمستويات معنوية على التوالي (0.318، 0.180) وهي اكبر من 0.05 مما يجعلنا بقبول كل

الفرضيات الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية الوظيفة.

نستنتج أخيرا انه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور انماط القيادة الادارية

تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة احصائية 0.05

ثالثا / **فرضية التأثير:** من خلال فرضيات التأثير سوف نحاول الإجابة على فرضيات الدراسة، والمتمثلة في الفرضيات الرئيسية التالية باستخدام معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور انماط القيادة الادارية كمتغير مستقل، ومحور الرضا الوظيفي كمتغير تابع والانحدار المتعدد بين الانماط الثلاثة للقيادة الادارية كمتغيرات مستقلة وإجمالي محور الرضا الوظيفي كمتغير تابع.

### 1/ اختبار الاثر باستخدام الانحدار البسيط بين القيادة الادارية والرضا الوظيفي:

سوف نقوم بايجاد معادلة الانحدار البسيط بين كل من إجمالي محور انماط القيادة الادارية كمتغير مستقل، ومحور الرضا الوظيفي كمتغير تابع بطرح الفرضية الرئيسية التالية:

**الفرضية الصفرية الرئيسية  $H_0$ :** لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية على الرضا الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى دلالة 0.05.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25-2): نتائج اختبار دور القيادة الادارية على الرضا الوظيفي

| المتغير التابع  | (R)      | (R <sup>2</sup> ) | F        | DF           | Sig           | $\beta$        | Sig           |
|-----------------|----------|-------------------|----------|--------------|---------------|----------------|---------------|
|                 | الارتباط | معامل التحديد     | المحسوبة | درجات الحرية | مستوى الدلالة | معامل الانحدار | مستوى الدلالة |
| الرضا الوظيفي Y | 0.395    | 0.165             | 7.937    | 1            | 0.007         | 0.446          | 0.007         |
|                 |          |                   |          | 43           |               |                |               |
|                 |          |                   |          | 45           |               |                |               |

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار البسيط كانت كالآتي:

$$Y = \alpha + \beta x \quad \longrightarrow \quad Y = 1.994 + 0.446 X$$

تشير نتائج الجدول السابق وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة على وجود اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية على الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي، إذ بلغ معامل ارتباط ( $r = 0.395$ ) وهو ارتباط متوسط وطردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ (0.165) حيث أن 16.5% وهو ارتباط متوسط وطردي عند مستوى دلالة 5%، أما معامل التحديد  $R^2$  بلغ (0.165) حيث أن 16.5%

من التغير في انماط القيادة الادارية يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي وقد بلغت قيمة درجة التأثير ( $\beta=0.446$ ) وهي معنوية عند مستوى معنوية 5%، لان قيمة المعنوية لها تساوي 0.007 وهي اقل من 0.05، وهذا يعني كذلك أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بانماط القيادة يؤدي الي زيادة في الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي بنسبة (44.6 %)، ويؤكد معنوية أثر القيادة الادارية على الرضا الوظيفي هو قيمة F المحسوبة والتي بلغت ( $F= 7.937$ ) وهي دالة إحصائيا بمستوى معنوية 5%، لان قيمة ( $sig=0.007$ )، وهذا يؤكد صحة عدم قبول الفرضية الرئيسية وعليه نرفض الفرضية الصفرية، ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الادارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بالوادي عند مستوى دلالة 5%.

2- اختبار الاثر باستخدام الانحدار المتعدد بين انماط القيادة الادارية على زيادة الرضا الوظيفي: وليبان درجة تأثير كل نمط من انماط القيادة الادارية، تم استخدام الانحدار المتعدد بين كل نمط من انماط القيادة الادارية كمتغيرات مستقلة مع إجمالي محور الرضا الوظيفي عبر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الصفرية الرئيسية  $H_0$ : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية انماط القيادة الادارية كمتغيرات مستقلة والمتمثلة في (القيادة الديمقراطية  $X_1$ ، القيادة الاوتوقراطية  $X_2$ ، القيادة الحرة  $X_3$ ) على الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى دلالة 0.05 ونتائج الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26-2): نتائج الانحدار المتعدد لانماط القيادة الادارية على الرضا الوظيفي

| المتغير التابع     | (R)   | (R <sup>2</sup> ) | F     | DF           | Sig   | B                                    | Sig           |
|--------------------|-------|-------------------|-------|--------------|-------|--------------------------------------|---------------|
|                    |       |                   |       | درجات الحرية |       | معامل الانحدار                       | مستوى الدلالة |
| الرضا الوظيفي<br>Y | 0.424 | 0.179             | 2.987 | 03           | 0.000 | القيادة الديمقراطية $\beta_1=0.258$  | 0.035         |
|                    |       |                   |       | 41           |       | القيادة الاوتوقراطية $\beta_2=0.206$ | 0.164         |
|                    |       |                   |       | 44           |       | القيادة الحرة $\beta_3=0.075$        | 0.533         |

المصدر: من اعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS (انظر الملحق 05)

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي:

$$Y = 1.624 + 0.258 x_1 + 0.206 x_2 + 0.075 x_3$$

تشير النتائج بالجدول السابق وفق آراء أفراد عينة الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لنمط واحد فقط من أنماط القيادة الادارية والمتمثلة في (نمط القيادة الديمقراطية) على الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي، إذ بلغ معامل ارتباط (0.424) وهو ارتباط طردي متوسط، أما معامل التحديد فقد بلغ (0.179) أي أن 17.9% من التغير في الرضا الوظيفي يرجع لأنماط القيادة الادارية والباقي يعود لعوامل أخرى، كما بلغت قيمة التأثير ( $\beta_1 = 0.258$ ) لنمط القيادة الديمقراطية وهي معنوية عند مستوى دلالة 0.05 لان قيمة معنويتها يساوي 0.035 وهي اقل من 0.05، حيث يجب اعتماد هذا التأثير لانه معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا مهم في النموذج لانه معنوي عند مستوى دلالة 0.05، ويعني ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا النمط يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي بـ 25.8 %، اما عن قيمة التأثير لنمط القيادة الأوتوقراطية فقد بلغ ( $\beta_2 = 0.206$ ) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، وهذا يعني ايضا ان الزيادة بوحدة واحدة في هذا النمط يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي بـ 20.6 %، حيث لايجب اعتماد هذا التأثير لانه غير معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا غير مهم في النموذج لانه ليس معنوي عند مستوى دلالة 0.05، اما عن قيمة التأثير للنمط الثالث فقد بلغت ( $\beta_3 = 0.075$ ) وهي ليست معنوية عند مستوى دلالة 0.05، حيث لايجب اعتماد هذا التأثير لانه غير معنوي في النموذج، ومعامل الانحدار هذا غير مهم ويمكن حذفه من النموذج لانه معنوي عند مستوى دلالة 0.05

وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة ماثلة في (النمط الديمقراطي)

على زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

ومما يثبت جودة النموذج هو اختبار فيشر والمقدر بـ  $F=44.542$  وهي معنوية عند مستوى معنوية

5 % لان قيمة المعنوية لها كانت 0.000 وهي اقل من 0.05. اي ان النموذج صالح للتنبؤ

## خلاصة الفصل

بعد اسقاط الدراسة الميدانية على الدراسة النظرية، حاولنا الاجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بالجانب التطبيقي، ولقد وضعنا ثلاث فرضيات من اجل الاجابة على تساؤلات الدراسة التطبيقية وهم فرضية العلاقة من خلال معامل الارتباط واختباره احصائيا والذي وجدنا من خلاله ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين المتغيرات المستقلة والمتمثلة في القيادة الادارية والمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، اما فرضية الفرق فوجدنا انه لا توجد أي فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور القيادة الادارية تعزى للمعلومات الشخصية، واخيرا فرضية التأثير والتي تم فيها استخدام فيها العلاقة الانحدارية المتمثلة في الانحدار البسيط والانحدار المتعدد، وتوصلنا فيها بالآخر انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لانماط القيادة الادارية والمتمثلة في نمط واحد فقط (النمط الديمقراطي) على زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5 %.

الخاتمة

تناول الدراسة دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف عن الواقع الفعلي لطبيعة القيادة وعلاقتها في تحقيق بمستويات الرضا الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي

فالقيادة الإدارية بمفهومها الحديث ليست وليدة فكر واحد معين أو تخص بيئة معينة فهي امتداد وعلاقة إلى التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات والقيادة، وذلك تبين للقيادة دور كبير في الإدارة، حيث تتبع أهميتها بكونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الأهمية ويلعب دورا هاما في نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة أو فشلها.

كما أن الرضا الوظيفي في أي في المؤسسة والذي هو المتغير التابع الذي تستهدفه الإدارة في استراتيجيتها باعتباره الجسر الذي يحقق من خلاله المنظمة أو المؤسسة أهدافها أثبات كفاءتها، ويعتبر من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضوعا للدراسة والتطوير والبحث عند القادة ولذلك لعدة أسباب فيما يرضى الفرد حاليا فقد لا يرضيه في المستقبل والعكس صحيح.

وتعتبر الأنماط القيادة مؤثرة على الرضا الوظيفي وقد حاولنا في هذه الدراسة توضيح دور نوع النمط القيادي، الأوتوقراطي، الديمقراطي، الحر، في تحقيق الرضا الوظيفي، والأبعاد، أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي أهمها، الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

وقد أجريت هذه الدراسة الميدانية خلال السداسي الأول من سنة 2023 عينة من موظفي مؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss.

### وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية:

وفي هذا السياق كانت النتائج المتوصل إليها تخلص:

- ونقول وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي في المؤسسات العمومية بالوادي عند مستوى دلالة 5%.
- نستنتج أخيرا انه لا توجد فروقات بين متوسطات اجابات العينة على محور انماط القيادة الادارية تعزى لخصائص العينة عند مستوى دلالة احصائية 0.05.
- نستنتج أخيرا ان افراد العينة مدركون لمفهوم نمط القيادة الاوتوقراطية كأحد انماط القيادة الادارية في المؤسسة إتصالات الجزائر بولاية الوادي

- نستنتج ان عينة الدراسة غير مدركة لمفهوم القيادة الاوتوقراطية في مؤسسة اتصالات الجزائر
- نستنتج اخيرا ان افراد العينة غير مدركون لمفهوم نمط القيادة الحرة كأحد انماط القيادة الادارية في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي
- كنتيجة نهائية نقول انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة الادارية والرضا الوظيفي في المؤسسة اتصالات الجزائر بولاية الوادي عند مستوى معنوية 5%.
- وفي الأخير يمكن القول أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لانمط القيادة متمثلة في (النمط الديمقراطي) على زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5%.
- وتوصلنا فيها بالأخير انه هناك أثر ذو دلالة إحصائية لانماط القيادة الإدارية والمتمثلة في نمط واحد فقط (النمط الديمقراطي) على زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسة إتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى معنوية إحصائية 5%.

#### ❖ الاقتراحات:

- الاهتمام أكثر بمحاولة تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة والمرجوة.
- الاهتمام أكثر بمشاركة الفرد بالمعلومات الضرورية.
- منح فرص اتخاذ القرار لدى العاملين في مجال عمله بما يضمن مصلحة المؤسسة.
- تشجيع ودعم الروح الفريق والجماعة في تسيير العمل.

# قائمة المراجع

## أولاً- باللغة العربية:

### 1- الكتب:

- 1- إبراهيم محمد احمد، المدير والإتجاهات الإدارية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
- 2- أبو الخير، كمال حمدي، أصول الإدارة العلمية، مكتبة عين الشمس القاهرة، دط.
- 3- أبو الفضل، القيادة الادارية في الاسلام، معهد العالمي للفكر الاسلامي، القاهرة، 1992.
- 4- أبو النيل محمد السعيد، علم النفس الصناعي، دار النهضة، بيروت، 1993.
- 5- أبو زيد، محمد خير سليم، أساليب التحليل الإحصائي باستخدام برمجية SPSS، الرياض، دار جرير للنشر والتوزيع، 2005.
- 6- أحمد ماهر، إدارة المورد البشرية، الدار الجامعية مصر، 2004.
- 7- إيهاب عيسى المصري طارق عبد الرؤوف عامر، " الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط، 2014.
- 8- إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر " الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني " المؤسسة العربية للعلوم والثقافة"، ط، 2014.
- 9- بلال خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط، عمان، 2010.
- 10- جلدة، سامر، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 11- جمال الدين العويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003 م.
- 12- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة (دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي)، مؤسسة شباب الجامعة، ط، اسكندرية.
- 13- حسين عبد الفتاح، الإدارة الفعالة، مطبعة نيل القاهرة، 1999.
- 14- الحفاف عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة لتنمية الموارد البشرية، دار دجلة، ط1 عمان، الأردن، 2007.
- 15- حمجوم، هاشمنور، سيكولوجية الادارة، دار الشرق، جدة، 1991.
- 16- الحناني عصام الدين محمود، القيادة الإدارية الفعالة وقلة الإدارة بالشركة، محنة الإدارة، المجلد 28 العدد الثاني، مصر، 1995.
- 17- خالد عبد لله إبراهيم، احمد حميد كريم، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 18 كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الفلوجة، العراق.

- 18- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، "الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني" المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، ط، 2014.
- 19- درويش عبدالكريم، وتكلا ليلي، أصول الادارة العامة، أنجلو المصرية، القاهرة، 1978.
- 20- درويش مرعي، مقدمة في السلوك الإنساني، دار الفاروق الحديثة للطباعة والنشر، القاهرة، 1978م.
- 21- زكي محمد هشام، الجوانب السلوكية في الإدارة، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980م.
- 22- زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارية، وكالة المطبوعات، ط، الكويت، 1970.
- 23- سترج، نورثهاوس، القيادة الادارية نظرية وتطبيق، ترجمة صلاح المعيوف، معهد الادارة العامة، الرياض، 2006.
- 24- السيد عليوة، تنمية مهارات مديري الإدارات، إيتراك للنشر والتوزيع، ط، القاهرة، 2001.
- 25- شوقي طريف، السلوك وفعالية الإدارة، دار غريب القاهرة، 1993.
- 26- ظاهر كلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران، عمان، 1997م.
- 27- عاشور أحمد ضفر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية.
- 28- عاشور، أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، مصر.
- 29- عبد الشافي محمد أبو الفضل، القيادة الإدارية في المعهد الإسلامي العالي للفكر الإسلامي، القاهرة، 1996.
- 30- عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 4، السعودية، 2003.
- 31- عبد المحسن بن صالح الحيدر، إبراهيم عمر بن طالب، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1426 - 2005م.
- 32- عبد الوهاب، القانون الإداري الجزء 1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط، 2009.
- 33- عبد الوهب علي محمد، إدارة الأفراد، ط2، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1975.
- 34- عصام عبد اللطيف عمر، "الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل" نيولينك للنشر والتدريب القاهرة ط، 2015.
- 35- علي فرحة الغامدي، دور القيادة الإدارية في المنظمات، دار حطين للنشر، السعودية، 1999.
- 36- عما الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي، منشورات جامعة قار يونس، بينغازي، 1966م.

- 37- غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دارا لفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط، 2007.
- 38- فاروق عبده فليه، عبد المجيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، لبنان، ط، 2005.
- 39- قاسمي ناصر، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكاتب الحديث، ط 1، مصر، 2013.
- 40- القحطاني، سالم بن حسين، القيادة الإدارية، التجول نحو النموذج القيادي العالمي، مرمز للطباعة والنشر، الرياض، 2001.
- 41- القريوني، محمد القاسم، مبادئ الادارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن عمان، 2006.
- 42- الكلابي سعد عبدالله، نحو نموذج شامل في القيادة، دراسة نقدية لنظريات ومداخل القيادة الادارية، مركز البحوث كلية العلوم الادارية، الرياض، جامعة الملك سعدالله، 2000.
- 43- كلالده، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة، دار زهران للطباعة والنشر، عمان، 1997.
- 44- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على اداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية، مقدمة لنيل شهادة ماجستير، مذكرة، تخصص إدارة أعمال، جامعة البويرة، 2015.
- 45- لكل منير، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط، 1439هـ - 2018م.
- 46- لكل منيف، "تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات"، دار المثقف للنشر والتوزيع الجزائر، ط، 2018.
- 47- محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2005م.
- 48- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "سلوك التنظيم"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ط، 2016.
- 49- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط، 2008.
- 50- محمد رفع عبد الكريم بوحفص: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام Spss، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.

- 51- محمد فؤاد عبد الباسط، القانون الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية.
- 52- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، ط3، 2003.
- 53- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية للنشر، القاهرة، 2007 م.
- 54- مصطفى محمد، "الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء"، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، ط، 2018.
- 55- معن محمود عيامرة، مروان محسن بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد، د ط، عمان، 2007.
- 56- مليكة الويس كامل، سيكولوجية الجماعات والقيادة، المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1989.
- 57- منال أحمد البارودي، "الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين"، المجموعة العربية للتدريب دار النشر، مصر، ط، 2015.
- 58- منال البارودي، الرضا الوظيفي، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2015.
- 59- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993 م.
- 60- نبيل محمد مرسى، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، ط، الإسكندرية.
- 61- نجم عبود، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ط 1، دار الصفاء لطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- 62- نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 م.

### 3- المجلات:

- 63- جابر بن صوشة، " واقع ومتطلبات تجسيد الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- 64- جميل أحمد، حجار مرهون إيمان، حقق القيادة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، المجلد 20، العدد 03، ديسمبر 2017.
- 65- فريدة زيني، تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بجامعة الشلف، مجلة الحقيقة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 20، العدد 03، السنة، 2001.

- 66- عبد المحسن بن صالح الحيدر إبراهيم عمر بن طالب، "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، بحث ميداني" مركز البحوث المملكة العربية السعودية، 2005.
- 67- المدرس بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، معهد الإدارة التقني، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة العدد السادس والثلاثون، 2013.
- 4- الرسائل الجامعية:
- 68- أكبال أسيا ليديه، فعالية القيادة الإدارية في عصر العولمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير بقسم العلوم السياسية والعلاقة الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2012.
- 69- أمال شيببي حبيبة سيدي عثمان " أثر الثقافة التنظيمية على الرضا او الوظيفي دراسة حالة الموظفين بإدارة ولاية لمدية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة يحيى فارس بالمدية، السنة الجامعية 2017-2018.
- 70- إيناس فؤاد نواوي فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى. الفصل الدراسي، 1428-1429.
- 71- باجة حميد، " دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة دراسة حالة شوكة توزيع الكهرباء والغاز في البويرة" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال إستراتيجية، جامعة أكلي محند ألحاج، السنة الجامعية 2013-2014.
- 72- بلخيرى سهام، عشيظ حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموفين في المؤسسات الجامعية، مذكرة ضمن نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، الجزائر، 2012.
- 73- بولحافان فتيحة، شبوتي مريم، القيادة والرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة جيجل، الجزائر، 2019-2020.
- 74- حبيبة محمد دفع الله احمد، الرضا الوظيفي واثره على أداء العاملين بوزارة الاستثمار، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الخرطوم، السودان، 2007.
- 75- حليلة غزالي، مبروكة عبون، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة أدرار، الجزائر، 2019-2020.

- 76- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، ط 2004.
- 77- زغمار عبد الكامل، بوشوية بوجمعة، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص، إدارة الموارد البشرية، سنة 2020.
- 78- زين الدين ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
- 79- سماح عمر الريح جلال الدين أحمد، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة تكميلية لنيل درجة ماجستير العلوم، تخصص إدارة الأعمال، جامعة شندي، جمهورية السودان، 2017م-1438هـ.
- 80- المرجع عيسي العيهار، نبيل بورابعة، دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماستر في إدارة أعمال، جامعة المدية، د ط، الجزائر، 2020.
- 81- نجم عبيدة شرف، العلاقة بين أبعاد الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 1437هـ-2016م.
- 82- وليد عبد اللطيف نوفل الصيفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية قطاع الاتصالات في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، بدون ط، غزة، فلسطين، 2015/2016.
- 5- الأوامر والمراسيم:
- 83- الجريدة الرسمية العدد 17، المادة 80، قانون العمل، رقم 11/90 الصادر بتاريخ 26 رمضان 1410، الموافق ل 1990//04/21، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة المالية.
- 84- الأمر 06- 03 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والمتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية.

ثانيا - باللغة الأجنبية

- 85- WINTER ،VAL 19 ،ISSUE 3،2002 ،. - CONGE ،M: LEADERSHIP: LEARNING TO SHARE THE VISION ،ORGANIZATIONAL DYNAMICS
- 86- JAMES.G. HUNT ET AUTRE ،COMPORTEMENT HUMAIN ET ORGANISATION،TRA CLAIRE DE BILLY 2 ،EME EDITION ،VILAGE 1MONDIAL ،France ،2002 .
- 87- STOGDILL R.M;LEADERSHIP AND ORGANIZATION INTERSTATE PUBLISHES.1958.P37.
- 88- Webster/ninh.new.collejiate.diclionary.amerriam.webster.inc.publihers.usa .1984.
- 89- Vroom.v work and motivation.New York.john Wily.And Eons.1964 .

الملاحق

الملحق رقم (01): جدول خاص قائمة الأساتذة المحكمين

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

| الرقم | الاسم واللقب  | الرتبة                  | الجامعة      |
|-------|---------------|-------------------------|--------------|
| 01    | ريم بن عيسى   | أستاذ محاضر - أ -       | جامعة الوادي |
| 02    | نصر ضو        | أستاذ محاضر أستاذ - أ - | جامعة الوادي |
| 03    | أحمد بن خليفة | أستاذ تعليم عالي        | جامعة الوادي |

## الملحق رقم (02): استمارة بحث ميداني

## استمارة بحث ميداني (استبيان)

في إطار إنجاز مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي"

لنا الشرف أن نضع تحت أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم إذا تفضلتم بالإجابة على الأسئلة المطروحة ونحيطكم علما أن هذا الاستبيان له غاية البحث العلمي ، وسوف تبقى جميع المعلومات والآراء طبي الكتمان والسرية .

وتفضلوا بقبول فائق عبارات التقدير و الإحترام.

## أولا :البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) أمام الاختيار المناسب

الجنس:

☐

أنثى

☐

ذكر

المستوى الدراسي:

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

متوسط

☐

أقل من المتوسط

العمر

☐

من 50 سنة فما

☐

من 40-49

☐

من 30-39

☐

من 20-29

فوق

الأقدمية في العمل:

☐

- أقل من 5 سنوات

☐

- من 5 سنوات إلى 10 سنوات

☐

- من 11 سنة إلى 15 سنة

☐

- من 16 سنة إلى 20 سنة

☐

- أكثر من 20 سنة

5- المنصب الذي تشغله :

☐ منصب عالي    ☐ رئيس مصلحة    ☐ رئيس مكتب    ☐ منصب عادي

## أولا : النمط القيادية

الرجاء وضع علامة (x) أمام كل عبارة بالدرجة التي توافق وجهة نظرك الشخصية

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

## النمط القيادي الديمقراطي

|   |                                                                                     |  |  |  |  |  |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 1 | يعمل ويحرص القائد على توفير جو و روح التعاون ويشارك مرؤوسيه في حل مشاكلهم وأزماتهم. |  |  |  |  |  |
| 2 | يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه حسب درجة وظائفهم عند تقسيمه للمهام.               |  |  |  |  |  |
| 3 | يتعامل القائد مع مرؤوسيه باحترام وتقدير ويعمل على بناء علاقات اجتماعية.             |  |  |  |  |  |
| 4 | يشارك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم                     |  |  |  |  |  |

## النمط القيادي الأوتوقراطي

|   |                                                                                             |  |  |  |  |  |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 5 | يستخدم القائد أسلوب الأمر والجبر والتهديد لتنفيذ أوامره                                     |  |  |  |  |  |
| 6 | يحرص على تركيز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة أو انتقاد قراراته أو إبداء الرأي فيها. |  |  |  |  |  |
| 7 | يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم دون مناقشة.                                       |  |  |  |  |  |
| 8 | يعمل القائد على تطبيق جميع القوانين واللوائح والأنظمة حرفيا                                 |  |  |  |  |  |

## النمط القيادي الحر

|    |                                                                                                          |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|
| 9  | يفوض القائد مهامه وصلاحياته بصورة كبيرة وغير محدودة                                                      |  |  |  |  |
| 10 | يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم دون محاسبتهم.                                             |  |  |  |  |
| 11 | يعطي القائد الحرية التامة والمطلقة للموظفين في أداء مهامهم وإصدار القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل |  |  |  |  |
| 12 | يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات                                                            |  |  |  |  |

## ثانياً: الرضا الوظيفي

الرجاء وضع علامة (x) أمام كل عبارة بالدرجة التي توافق وجهة نظرك الشخصية

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

## الرضا عن محتوى العمل

|    |                                                                                             |  |  |  |  |  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 13 | تشعر بالرضا عن عملك وتفضل البقاء في المؤسسة التي تعمل فيها دون البحث عن مكان آخر للعمل فيه. |  |  |  |  |  |
| 14 | مهام العمل المكلف به تتوافق مع قدراتك وميولاتك ولا تجد صعوبة في تأدية عملك.                 |  |  |  |  |  |
| 15 | تحسن بالحرية في أداء عملك وتشعر بالاستقلالية في تأديته.                                     |  |  |  |  |  |

## الرضا عن الأجر

|    |                                                                                  |  |  |  |  |  |
|----|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 16 | يعتبر الأجر وسيلة فعالة لإشباع الحاجات المختلفة للمورد البشري.                   |  |  |  |  |  |
| 17 | يتناسب الأجر أو الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مع مستواك ومؤهلاتك. |  |  |  |  |  |
| 18 | أنا كموظف راضي عن الأجر الذي أتقاضاه ويتوافق مع المنصب الذي أشغله.               |  |  |  |  |  |

## الرضا عن نمط الإشراف

|  |  |  |  |  |    |                                                                                     |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 19 | أسلوب ونمط الإشراف المتبع من قبل قائدك مناسب.                                       |
|  |  |  |  |  | 20 | يوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين والزملاء وحتى الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال. |
|  |  |  |  |  | 21 | توفر لك المعلومات راحة في العمل والوقت المناسب.                                     |

## الرضا عن الترقية

|  |  |  |  |  |    |                                                                  |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 22 | تتم الترقية وفق معايير قانونية وواضحة .                          |
|  |  |  |  |  | 23 | توجد ترقية استثنائية دون المعايير المتبعة والمتعارف عليها سابقا. |
|  |  |  |  |  | 24 | تتم ترقية العمال حسب السلم وأقدمية العمل.                        |

## الرضا عن جماعات العمل

|  |  |  |  |  |    |                                                            |
|--|--|--|--|--|----|------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 25 | تحس وتشعر بالعمل الجماعي ودعم زملائك لك في العمل .         |
|  |  |  |  |  | 26 | ترى أن العمل الذي تقوم به يكمل عمل الجماعة .               |
|  |  |  |  |  | 27 | تشعر بانتمائك للجماعة وتشارك معها أفكارك وميولاتك وحاجاتك. |

## الرضا عن ظروف العمل

|  |  |  |  |  |    |                                                    |
|--|--|--|--|--|----|----------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 28 | الوسائل وتجهيزات العمل متاحة لك وكفيلة بتأدية عملك |
|  |  |  |  |  | 29 | الإضاءة والتهوية مناسبة في مكان العمل .            |
|  |  |  |  |  | 30 | الهدوء و النظافة موجودة في مكان العمل.             |

## الملحق رقم (03): مخرجات الـ SPSS

## Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .720             | 4          |

## Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .572             | 4          |

## Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .703             | 4          |

## Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .660             | 12         |

## Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .840             | 18         |

## Reliability Statistics

|                  |            |
|------------------|------------|
| Cronbach's Alpha | N of Items |
| .838             | 30         |

## الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 41        | 91.1    | 91.1          | 91.1               |
|       | أنثى  | 4         | 8.9     | 8.9           | 100.0              |
|       | Total | 45        | 100.0   | 100.0         |                    |

## المستوى الدراسي

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من المتوسط | 1         | 2.2     | 2.2           | 2.2                |
| متوسط                | 2         | 4.4     | 4.4           | 6.7                |
| ثانوي                | 12        | 26.7    | 26.7          | 33.3               |
| جامعي                | 30        | 66.7    | 66.7          | 100.0              |
| Total                | 45        | 100.0   | 100.0         |                    |

## العمر

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 20-29 سنة | 4         | 8.9     | 8.9           | 8.9                |
| 30-39 سنة       | 22        | 48.9    | 48.9          | 57.8               |
| 40-49 سنة       | 10        | 22.2    | 22.2          | 80.0               |
| 50 سنة فما فوق  | 9         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
| Total           | 45        | 100.0   | 100.0         |                    |

## الخبرة

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid أقل من 5 سنوات | 2         | 4.4     | 4.4           | 4.4                |
| من 5 إلى 10 سنوات    | 15        | 33.3    | 33.3          | 37.8               |
| من 11 إلى 15 سنة     | 14        | 31.1    | 31.1          | 68.9               |
| من 16 إلى 20 سنة     | 6         | 13.3    | 13.3          | 82.2               |
| أكثر من 20 سنة       | 8         | 17.8    | 17.8          | 100.0              |
| Total                | 45        | 100.0   | 100.0         |                    |

## الوظيفة

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid منصب عالي | 6         | 13.3    | 13.3          | 13.3               |
| رئيس مصلحة      | 19        | 42.2    | 42.2          | 55.6               |
| رئيس مكتب       | 6         | 13.3    | 13.3          | 68.9               |
| منصب عادي       | 13        | 28.9    | 28.9          | 97.8               |
| 5.00            | 1         | 2.2     | 2.2           | 100.0              |
| Total           | 45        | 100.0   | 100.0         |                    |

Statistics

|                                                                                     | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                                     | Valid | Missing |        |                |
| يعمل ويحرص القائد على توفير جو و روح التعاون ويشترك مرؤوسيه في حل مشاكلهم وأزماتهم. | 45    | 0       | 3.7111 | 1.07919        |
| يفوض القائد جزء من سلطته لمرؤوسيه حسب درجة وظائفهم عند تقسيمه للمهام.               | 45    | 0       | 3.8889 | .95874         |
| يتعامل القائد مع مرؤوسيه باحترام وتقدير ويعمل على بناء علاقات اجتماعية.             | 45    | 0       | 4.0889 | .82082         |
| يشترك القائد مرؤوسيه في اتخاذ القرار المناسب دون فرض رأيه عليهم                     | 45    | 0       | 3.7111 | .78689         |
| نمط الديمقراطية                                                                     | 45    | 0       | 3.8500 | .67714         |

Statistics

|                                                                                             | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                                             | Valid | Missing |        |                |
| يستخدم القائد أسلوب الأمر والجبر والتهديد لتنفيذ أوامره                                     | 45    | 0       | 2.6000 | 1.28629        |
| يحرص على تركيز السلطة في يده ولا يتيح الفرصة لمناقشة أو انتقاد قراراته أو إبداء الرأي فيها. | 45    | 0       | 2.4444 | 1.05649        |
| يأمر القائد مرؤوسيه بما ينبغي عليهم فعلهم دون مناقشة.                                       | 45    | 0       | 2.5556 | .96661         |
| يعمل القائد على تطبيق جميع القوانين واللوائح والأنظمة حرفيا                                 | 45    | 0       | 3.4889 | .96818         |
| نمط الأوتوقراطي                                                                             | 45    | 0       | 2.7722 | .71275         |

## Statistics

|                                                                                                         | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                                                         | Valid | Missing |        |                |
| يفوض القائد مهامه وصلاحياته بصورة كبيرة وغير محدودة                                                     | 45    | 0       | 3.0444 | 1.22392        |
| يتساهل القائد مع المرؤوسين المقصرين في أعمالهم دون محاسبتهم.                                            | 45    | 0       | 2.7333 | 1.25045        |
| يعطي القائد الحرية التامة والمطلقة للموظفين في أداء مهامهم وأصدر القرارات ولا يتدخل إلا عند حدة المشاكل | 45    | 0       | 3.1111 | .98216         |
| يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل والنزاعات                                                           | 45    | 0       | 2.3778 | 1.15383        |
| نمط الحر                                                                                                | 45    | 0       | 2.8167 | .84174         |

## Statistics

|                                                                                             | N     |         | Mean   | Std. Deviation |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------|--------|----------------|
|                                                                                             | Valid | Missing |        |                |
| تشعر بالرضا عن عملك وتفضل البقاء في المؤسسة التي تعمل فيها دون البحث عن مكان آخر للعمل فيه. | 45    | 0       | 3.4000 | 1.11600        |
| مهام العمل المكلف به تتوافق مع قدراتك وميولاتك ولا تجد صعوبة في تأدية عملك.                 | 45    | 0       | 3.3111 | 1.08339        |
| تحسن بالحرية في أداء عملك وتشعر بالاستقلالية في تأديته.                                     | 45    | 0       | 3.2667 | 1.11600        |
| يعتبر الأجر وسيلة فعالة لإشباع الحاجات المختلفة للمورد البشري.                              | 45    | 0       | 3.6444 | 1.06931        |
| يتناسب الأجر أو الراتب الذي تتقاضاه مع طبيعة وحجم عملك وكذلك مع مستواك ومؤهلاتك.            | 45    | 0       | 3.3333 | 1.00000        |
| أنا كموظف راضي عن الأجر الذي أتقاضاه ويتوافق مع المنصب الذي أشغله.                          | 45    | 0       | 3.2000 | 1.09959        |
| أسلوب ونمط الإشراف المتبع من قبل قائدك مناسب.                                               | 45    | 0       | 3.5111 | 1.01404        |
| يوفر لك فرص الاتصال مع المسؤولين والزلاء وحتى الاتصال بالمستويات العليا دون إشكال.          | 45    | 0       | 3.4889 | .92004         |
| توفر لك المعلومات راحة في العمل والوقت المناسب.                                             | 45    | 0       | 3.4000 | 1.00905        |
| تتم الترقية وفق معايير قانونية وواضحة.                                                      | 45    | 0       | 3.5778 | 1.09729        |
| توجد ترقيات استثنائية دون المعايير المتبعة والمتعارف عليها سابقا.                           | 45    | 0       | 3.6222 | .93636         |
| تتم ترقية العمال حسب السلم وأقدمية العمل.                                                   | 45    | 0       | 3.5333 | 1.07872        |
| تحسن وتشعر بالعمل الجماعي ودعم زملائك لك في العمل.                                          | 45    | 0       | 3.3778 | 1.07215        |
| ترى أن العمل الذي تقوم به يكمل عمل الجماعة.                                                 | 45    | 0       | 3.2444 | 1.06931        |
| تشعر بانتمائك للجماعة وتشارك معها أفكارك وميولاتك وحاجاتك.                                  | 45    | 0       | 3.2222 | 1.06363        |
| الوسائل وتجهيزات العمل متاحة لك وكفيلة بتأدية عملك                                          | 45    | 0       | 3.4444 | .98985         |
| الإضاءة والتهوية مناسبة في مكان العمل.                                                      | 45    | 0       | 3.4133 | 1.08711        |
| الهدوء والنظافة موجودة في مكان العمل.                                                       | 45    | 0       | 3.4167 | 1.17551        |
| محور 2. الرضا الوظيفي                                                                       | 45    | 0       | 3.4188 | .54848         |

### Tests of Normality

|                      | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |       | Shapiro-Wilk |    |      |
|----------------------|---------------------------------|----|-------|--------------|----|------|
|                      | Statistic                       | df | Sig.  | Statistic    | df | Sig. |
| نمط.الديموقراطي      | .188                            | 45 | .000  | .944         | 45 | .029 |
| نمط.الأوتوقراطي      | .115                            | 45 | .160  | .963         | 45 | .162 |
| نمط.الحر             | .091                            | 45 | .200* | .973         | 45 | .382 |
| محور.1.انماط.القيادة | .127                            | 45 | .065  | .975         | 45 | .440 |
| محور.2.الرضا.الوظيفي | .121                            | 45 | .097  | .951         | 45 | .057 |

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

## Correlations

### Correlations

|                      |                     | الديموقراطي.نمط | الأوتوقراطي.نمط | الحر.نمط | القيادة.انماط.محور 1 | الرضا.محور 2<br>الوظيفي |
|----------------------|---------------------|-----------------|-----------------|----------|----------------------|-------------------------|
| الديموقراطي.نمط      | Pearson Correlation | 1               | -.234-          | -.082-   | .303*                | .246                    |
|                      | Sig. (2-tailed)     |                 | .121            | .593     | .043                 | .103                    |
|                      | N                   | 45              | 45              | 45       | 45                   | 45                      |
| الأوتوقراطي.نمط      | Pearson Correlation | -.234-          | 1               | .634**   | .748**               | .266                    |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .121            |                 | .000     | .000                 | .078                    |
|                      | N                   | 45              | 45              | 45       | 45                   | 45                      |
| الحر.نمط             | Pearson Correlation | -.082-          | .634**          | 1        | .851**               | .259                    |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .593            | .000            |          | .000                 | .086                    |
|                      | N                   | 45              | 45              | 45       | 45                   | 45                      |
| القيادة.انماط.محور 1 | Pearson Correlation | .303*           | .748**          | .851**   | 1                    | .395**                  |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .043            | .000            | .000     |                      | .007                    |
|                      | N                   | 45              | 45              | 45       | 45                   | 45                      |
| الوظيفي.الرضا.محور 2 | Pearson Correlation | .246            | .266            | .259     | .395**               | 1                       |
|                      | Sig. (2-tailed)     | .103            | .078            | .086     | .007                 |                         |
|                      | N                   | 45              | 45              | 45       | 45                   | 45                      |

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

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

### Independent Samples Test

|                      |                             | Levene's Test for Equality of Variances |      | t-test for Equality of Means |       |                 |                 |                       |                                           |        |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------------------------|------|------------------------------|-------|-----------------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------------|--------|
|                      |                             | F                                       | Sig. | t                            | df    | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference |        |
|                      |                             |                                         |      |                              |       |                 |                 |                       | Lower                                     | Upper  |
| القيادة.انماط.محور 1 | Equal variances assumed     | .556                                    | .460 | .180                         | 43    | .858            | .04624          | .25689                | -.47182-                                  | .56430 |
|                      | Equal variances not assumed |                                         |      | .216                         | 3.969 | .840            | .04624          | .21401                | -.54979-                                  | .64227 |
| الوظيفي.الرضا.محور 2 | Equal variances assumed     | .230                                    | .634 | -.383-                       | 43    | .704            | -.11111-        | .29013                | -.69622-                                  | .47399 |
|                      | Equal variances not assumed |                                         |      | -.554-                       | 4.599 | .605            | -.11111-        | .20053                | -.64040-                                  | .41818 |

المر BY الوظيفي.الرضا.محور 2 القيادة.انماط.محور 1  
/MISSING ANALYSIS.

## ANOVA

|                       |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-----------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| محور 1. أنماط القيادة | Between Groups | 1.235          | 3  | .412        | 1.852 | .153 |
|                       | Within Groups  | 9.114          | 41 | .222        |       |      |
|                       | Total          | 10.349         | 44 |             |       |      |
| محور 2. الرضا الوظيفي | Between Groups | .646           | 3  | .215        | .701  | .557 |
|                       | Within Groups  | 12.591         | 41 | .307        |       |      |
|                       | Total          | 13.236         | 44 |             |       |      |

## ANOVA

|                       |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-----------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| محور 1. أنماط القيادة | Between Groups | .455           | 3  | .152        | .628  | .601 |
|                       | Within Groups  | 9.894          | 41 | .241        |       |      |
|                       | Total          | 10.349         | 44 |             |       |      |
| محور 2. الرضا الوظيفي | Between Groups | 2.022          | 3  | .674        | 2.465 | .076 |
|                       | Within Groups  | 11.214         | 41 | .274        |       |      |
|                       | Total          | 13.236         | 44 |             |       |      |

## ANOVA

|                       |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-----------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| محور 1. أنماط القيادة | Between Groups | 2.129          | 4  | .532        | 2.591 | .051 |
|                       | Within Groups  | 8.220          | 40 | .205        |       |      |
|                       | Total          | 10.349         | 44 |             |       |      |
| محور 2. الرضا الوظيفي | Between Groups | .916           | 4  | .229        | .743  | .568 |
|                       | Within Groups  | 12.320         | 40 | .308        |       |      |
|                       | Total          | 13.236         | 44 |             |       |      |

## ANOVA

|                       |                | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig. |
|-----------------------|----------------|----------------|----|-------------|-------|------|
| محور 1. أنماط القيادة | Between Groups | 1.124          | 4  | .281        | 1.219 | .318 |
|                       | Within Groups  | 9.225          | 40 | .231        |       |      |
|                       | Total          | 10.349         | 44 |             |       |      |
| محور 2. الرضا الوظيفي | Between Groups | 1.878          | 4  | .469        | 1.653 | .180 |
|                       | Within Groups  | 11.359         | 40 | .284        |       |      |
|                       | Total          | 13.236         | 44 |             |       |      |

## Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .395 <sup>a</sup> | .156     | .136              | .50976                     |

a. Predictors: (Constant), محور 1. أنماط القيادة

ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1     | Regression | 2.063          | 1  | 2.063       | 7.937 | .007 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 11.174         | 43 | .260        |       |                   |
|       | Total      | 13.236         | 44 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: محور 2. الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), محور 1. أنماط القيادة

Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                       | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-------|-----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|       |                       | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1     | (Constant)            | 1.994                       | .504       |                           | 3.954 | .000 |
|       | محور 1. أنماط القيادة | .446                        | .158       | .395                      | 2.817 | .007 |

a. Dependent Variable: محور 2. الرضا الوظيفي

Model Summary

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .424 <sup>a</sup> | .179     | .119              | .51471                     |

a. Predictors: (Constant), نمط.الديموقراطي, نمط.الأوتوقراطي

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 2.374          | 3  | .791        | 2.987 | .042 <sup>b</sup> |
| Residual     | 10.862         | 41 | .265        |       |                   |
| Total        | 13.236         | 44 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: محور.2.الرضا.الوظيفي

b. Predictors: (Constant), نمط.الديموقراطي, نمط.الأوتوقراطي

Coefficients<sup>a</sup>

| Model           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. |
|-----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|
|                 | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      |
| 1 (Constant)    | 1.624                       | .613       |                           | 2.649 | .011 |
| نمط.الديموقراطي | .258                        | .118       | .318                      | 2.179 | .035 |
| نمط.الأوتوقراطي | .206                        | .145       | .267                      | 1.418 | .164 |
| نمط.الحر        | .075                        | .120       | .116                      | .629  | .533 |

a. Dependent Variable: محور.2.الرضا.الوظيفي