



جامعة ابن خلدون - تيارت -
الملحقة الجامعية قصر الشلالة

ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في

شعبة علوم التسيير، تخصص : إدارة أعمال

بعنوان:

قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: بربار نورالدين

من إعداد الطالب:
- فراج محمد

السنة الجامعية: 2021/2022



جامعة ابن خلدون - تيارت -
الملحقة الجامعية قصر الشلالة

ميدان التكوين: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في

شعبة علوم التسيير، تخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي في المؤسسة
الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة

تحت إشراف الأستاذ:
الدكتور: بربار نورالدين

من إعداد الطالب:
- فراج محمد

مقدمة أمام اللجنة المشكلة من :

- ب. آيت عيسى عيسى أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة تيارت
- د. بربار نورالدين أستاذ محاضر قسم "أ" جامعة تيارت
- د. لكل الأمين أستاذ مساعد قسم "ب" جامعة تيارت
- د. بوزيداوي محمد أستاذ مساعد قسم "ب" جامعة تيارت
- رئيسا .
- مشرفا ومقرا.
- عضوا ممتحنا.
- عضوا ممتحنا.

السنة الجامعية : 2022/2021

الملخص:

هدفت الدراسة لمعرفة دور وتأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي، بدراسة ميدانية بالوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز - سيدي لعجال - ولاية الجلفة، من خلال توزيع توزيع استبيان على عينة تتكون من 40 عامل، وباستخدام البرنامج الاحصائي SPSS 23 ، والعديد من المؤشرات أهمها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ...الخ، توصلت الدراسة إلى أن السلوك القيادي له علاقة ايجابية، ودور في تنمية الرضا الوظيفي من خلال تركيزه على العاملين، طريقة العمل، العدالة، التحفيز، التكوين.

الكلمات المفتاحية: القيادة، السلوك القيادي، الرضا الوظيفي.

Abstract:

The studie aimed to find out the effect and role of leadership behavior on job satisfaction in the algerian entrprise, with a field study on the commerciale agence for distrubution electricity and gaz sisi ladjel djelfa, with a sample consisting of 40 workers, using the spss 23 statistical indicators, like the mean, standard deviation, the study found that leadership behavior has a positive role in developing job satisfaction through its focus on employees, work, justice, motivation, formation.

Key words : leadership, leadership behavior, job satisfaction.

إهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكريمين

إلى كل أخوتي وأخواتي الأعزاء وأزواجهم

إلى البراعم والأزهار المتفتحة التي تبعث السعادة جمانة، علاء الدين، هالة دنيا، ياسين،
نورهان مليكة، رشيدة سماح، خديجة، وسيم، أنس والكتكوت عمر عبد الوارث

إلى الزوجة الكريمة

إلى كل الأصدقاء

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

شكر وعرفان

أقدم بالشكر الخالص إلى أستاذي الفاضل المشرف على هذه المذكرة
" بربار نور الدين " الذي لم يبخل عليا بنصائحه وتوجيهاته القيمة في البحث
كما نشكره على جديته ودقته في العمل وأتمنى له التوفيق.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المخلص

الإهداء

شكر و عرفان

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة (أ- د)

الفصل الأول: القيادة (37-10)

12	ماهية القيادة	المبحث الأول
12	مفهوم القيادة	المطلب 01
16	أهمية وخصائص القيادة	المطلب 02
19	الفرق بين مفهوم القيادة والادارة والرئاسة	المطلب 03
23	نظريات القيادة وأنماطها والسلوك القيادي	المبحث الثاني
23	نظريات القيادة	المطلب 01
30	أنماط القيادة	المطلب 02
34	السلوك القيادي	المطلب 03
37	خلاصة الفصل الأول	

الفصل الثاني: الرضا الوظيفي (63-38)

40	عموميات حول الرضا الوظيفي	المبحث الأول
40	مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته	المطلب 01
43	خصائص وأبعاد الرضا الوظيفي	المطلب 02
48	نظريات الرضا الوظيفي	المطلب 03
53	العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	المبحث الثاني
53	محددات الرضا الوظيفي	المطلب 01
56	مؤشرات قياس الرضا الوظيفي	المطلب 02
57	طرق قياس الرضا الوظيفي	المطلب 03
63	خلاصة الفصل الثاني	

الفصل الثالث: تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي الدراسة الميدانية... (101-64)

66	تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية	المبحث الأول
66	المعلومات ومصادر الحصول عليها	المطلب 01
69	الاختبارات الأولية لأداة القياس	المطلب 02
77	أدوات تحليل البيانات ووصف عينة الدراسة	المطلب 03
85	تحليل نتائج محاور وأبعاد الاستبيان	المبحث الثاني
85	تحليل بعد المحددات الاجتماعية والشخصية	المطلب 01

87	تحليل بعد المحددات التسويقية	المطلب 02
89	تحليل بعد المحددات المرتبطة بالتعويضات	المطلب 03
91	تحليل بعد الرضا الوظيفي	المطلب 04
94	تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية	المبحث الثالث
94	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	المطلب 01
96	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	المطلب 02
98	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	المطلب 03
101	خلاصة الفصل الثالث.	
(102-104).....		خاتمة عامة
(108-105).....		قائمة المراجع
(109-122).....		قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
20	المقارنة بين لإدارة والقيادة	01
32	مزايا و عيوب القيادة الاتوغرافية	02
33	مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية	03
34	مزايا و عيوب القيادة الفوضوية	04
66	عدد الاستبيانات الموزعة	05
68	نموذج البحث	06
69	معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات لاستبانه	07
70	معامل الفاكرونباخ لقياس ثبات لاستبانه للمحاور لأربعة	08
71	معامل لارتباط بيرسون لفقرات المحور لأول لاستبانه الدراسة	09
72	معامل لارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني لاستبانه الدراسة	10
73	معامل لارتباط بيرسون لفقرات محور الثالث لاستبانه الدراسة	11
74	معامل لارتباط بيرسون لفقرات محور الرابع لاستبانه الدراسة	12
76	صدق الاتساق البياني لأداة الدراسة	13
77	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
78	توزيع أفراد العينة حسب السن	15
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	16
82	توزيع أفراد العينة حسب مجال المهنة	17
83	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في الميدان	18
85	مقياس ليكرت الخماسي	19
86	ادراج الموافقة عن عبارات سمات الشخصية القيادية	20
87	التسيير القيادي لفرق العمل	21
89	درجات الموافقة عن عبارة عدالة المسؤول المباشر	22
91	درجات الموافقة عن عبارات الرضا الوظيفي	23
94	نتائج اختبار الفرضية الأولى وفق اختبار TEST ANOVA	24
95	معامل معادلة لانحدار بين سمات الشخصية القيادية والرضا الوظيفي	25
96	نتائج اختبار الفرضية الثانية وفق اختبار TEST ANOVA	26
97	معامل معادلة لانحدار بين التسيير القيادي لفرق العمل والرضا الوظيفي	27
98	نتائج اختبار الفرضية الثالثة وفق اختبار ANOVA TEST,	28
99	معامل معادلة لانحدار بين عدالة المسؤول المباشر والرضا الوظيفي	29

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	ماهي القيادة	01
45	أبعاد الرضا الوظيفي	02
78	التمثيل البياني لجنس عينة الدراسة	03
80	التمثيل البياني لتوزيع سن عينة الدراسة	04
81	التمثيل البياني لتوزيع المستوى الدراسي	05
83	التمثيل البياني لمجال الوظيفة	06
84	التمثيل البياني لسنوات الخبرة في الميدان	07

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
109	استمارة الاستبيان	01
110	مخرجات البرنامج الإحصائي spss v23	02

مقدمة

المقدمة :

لقد نالت ظاهرة القيادة اهتمام كبير لدى الباحثين والدارسين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور، وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، بدءاً من نشأة التجمعات الإنسانية البدائية البسيطة مروراً بمجموعة من التحولات متعددة الأوجه في مختلف مناحي الحياة، إنتهاءً بتبلور المرحلة العلمية للمجتمع المتصفة بالتشابك والتعقيد الوظيفي أين شهدت بواكر إدراك وعي جديد ومختلف لدور الفعل القيادي وأهميته في إحداث التطور والتقدم والرضا.

ولما كان المورد البشري أهم عنصر في المؤسسة كانت حتمية الإهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير و الرضا الوظيفي من خلال تنميته ورفع كفاءته وفاعليته، لكن لا مجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب به الذي يتماشى وأهداف المؤسسة.

فالقيادة الإدارية عملية مهمة وضرورة أساسية في كل المؤسسات سواء كانت في القطاع العام أو القطاع الخاص لما لها من دور في تحقيق التميز والنجاح، وهي عبارة عن نشاط إيجابي يقوم به الشخص بقرار رسمي يصبح من خلاله قائداً إدارياً تتوافر فيه سمات وخصائص قيادية ليشراف على مجموعة من العاملين لتحقيق أهداف واضحة بوسيلة التأثير، واستخدامه لسلطته بالقدر المناسب وعند الضرورة، كما تعتبر القيادة الإدارية إحدى أهم السبل المؤسسية الناجحة وقوة توجيه العناصر ورفع الإنتاجية والحل الأمثل والطريق الأقوم للوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وأعلى مكسب، فبها يتم التنسيق لتحقيق التخطيط والتزويد لإستراتيجيات العمل.

كما يعتبر الرضا الوظيفي أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يتناول مشاعر الفرد إزاء مؤثرات العمل الذي يقوم به وكذلك البيئة المحيطة بالعمل، إن القيادة الإدارية تسعى لإشباع حاجات الأفراد بالمنظمة لتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي لديهم وذلك من خلال مشاركتهم في صنع القرارات وتحفيزهم على الأداء وتعاملهم جميعاً بدون تحيز وتهيء لهم بيئة عمل جيدة، حتى تستطيع الإدارة أن تحقق أهدافه.

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في عمل المنظمات الإدارية المختلفة إذ يساهم في زيادة الكفاءة والفعالية، وإن الأداء يعتمد على وجود نظام إداري يقوم على معرفة احتياجات

العاملين ودوافعهم المادية والمعنوية، وهذا للتوصل إلى مستوى كاف من الرضا يساهم في زيادة الاستقرار لديهم مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

فالرضا الوظيفي يؤثر على دافعية الأفراد الموظفين لأداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد، حيث أن الكثير من الباحثين يعرفونه بأنه الإشباع المتحقق لدى الأفراد جراء قيامهم بأداء أعمالهم المنوطة بكفاءة عالية.

ونظرا لارتباط الرضا الوظيفي بالعنصر البشري الذي يعتبر الأساس في قيام المنظمات سواء كانت خدمية أم تجارية أم صناعية، وبما أن هذه المنظمات تحرص على الإستمرارية والديمومة، فلا بد لها أن تضمن رضا واستقرار الأفراد الموظفين لديها، وينعكس ذلك الرضا على أعمال وأنشطة الأفراد في تلك المنظمات وعلى الأسلوب الإداري المتبع في التعامل معهم، وفي تحديد متطلباتهم الوظيفية والإهتمام بها كما تظهر أهمية العناية برضا الأفراد من كون السوق الذي تتواجد فيه المنظمات هو سوق تنافسي، وبالتالي هناك إمكانية لاستقطاب الأيدي العاملة من قبل تلك المنظمات، وخاصة المنظمات المنافسة وتتمثل العلاقة بين الفرد والمنظمة من خلال ارتباط الفرد أثناء حياته بتلك المنظمة حيث تظهر صورة ذلك الارتباط بشكل أكبر من خلال قيام المنظمة بتأمين الاستقرار الوظيفي وسبل المعيشة له ولأسرته، لما لذلك من أثر على الإنتاجية والأداء وارتباط ذلك بدرجة الرضا السائدة لدى الفرد.

ولما كان الهدف العام من الإدارة يتمثل في سعيها نحو زيادة قدرة المنظمات على البقاء والاستمرارية وزيادة الأداء وتحقيق الكفاءة والفعالية في العمل، فإن ذلك يتطلب قيادة الأفراد نحو تلك الأهداف المنظمة، ومن أجل قيادة الأفراد والتأثير في سلوكهم لابد للإداريين من فهم حقيقة ذلك السلوك وأسبابه ودوافعه وأهدافه وأنواعه، أي أن تحسين الأداء يعتمد على النمط القيادي الذي يمارسه الرئيس الإداري والذي يسهم في تحديد شكل التأثير المطلوب على سلوك المرؤوس المباشر.

ولقد دفعت بيئة الأعمال المتفاعلة مؤسسات الأعمال إلى ضرورة المداومة على التكيف مع المتغيرات وتعديل أوضاعها وتجربة المبتكرات والإبداعات الجديدة لضمان بقائها مما تطلب البحث عن نماذج جديدة للقيادة تتواءم مع هذه التطورات وتتخلى عن الهياكل التقليدية وتبني التصاميم التنظيمية المرنة والتميز بالكفاءة والتوجه المستقبلي، ولقد خلفت التغيرات السريعة

التي حدثت نهاية القرن العشرين ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية، وتركت آثارها على جوانب الحياة في المؤسسة بدءاً من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، وأصبحت تهدد حالة الاستقرار مما انعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وعلى سلوك القادة في إدارتها.

ونظراً لأهمية موضوع القيادة وارتباطها بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وما يتطلبه من البحث والتعمق وكذا ما نبحت عنه من حلول لمشاكل تنظيمية في المؤسسات الوطنية التي تقل الدراسات التنظيمية بشأنها.

لذا فإن محور اهتمام هذه الدراسة يدور حول السلوك القيادي في المؤسسات الوطنية وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن أجل الكشف عن حيثيات هذه العلاقة فإننا اخترنا تسليط الضوء في هذا الموضوع داخل تنظيم إداري في مؤسسة وطنية.

ويعتبر الرضا الوظيفي كذلك المحفز لرفع الأداء فالعامل عندما لا يكون راض عن العمل الذي يقوم به لا يستطيع تأديته على أحسن وجه حتى ولو تعرض لعقوبات والعكس صحيح.

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن السلوك القيادي مهما كان نوعه له تأثير على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن هنا برزت أهمية دراسة العلاقة بين السلوك القيادي ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية، حيث اخترناه موضوعاً لبحثنا متخذين من الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز - فرع سيدي لعجال - الجلفة، نموذجاً للدراسة، وعليه تمت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي :

- ما هو دور السلوك القيادي في الإدارة العمومية الجزائرية في الرضا الوظيفي؟

ويتفرع من التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هي وجهة نظر العاملين في الإدارة العمومية للسلوك القيادي؟

- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالوكالة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالوكالة التجارية؟

فروض الدراسة :

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى :

H0 يوجد تأثير للشخصية القيادية على الرضا الوظيفي .

H 1 يوجد تأثير للشخصية القيادية على الرضا الوظيفي .

الفرضية الثانية

H0 يوجد تأثير لطريقة التسيير القيادي لفرق العمل على الرضا الوظيفي .

H 1 لا يوجد تأثير لطريقة التسيير القيادي لفرق العمل على الرضا الوظيفي .

الفرضية الثالثة :

H0 يوجد تأثير لعدالة المسؤول المباشر على الرضا الوظيفي .

H 1 لا يوجد تأثير لعدالة المسؤول المباشر على الرضا الوظيفي .

أسباب اختيار الموضوع :

يعتبر الأفراد أثنى ما في الحضارة الانسانية وعلى ذلك فلا توجد مسؤولية أهم وأعظم من قيادة الأفراد وتنميتهم، فبدون القيادة تصبح المنظمة خليطاً من الأفراد والآلات، وتعتبر القيادة العنصر الأساسي الذي يربط بين أعضاء الجماعة، ويحفزهم من أجل تحقيق الاهداف ، ولقد اهتمت الانسانية منذ القدم بعملية القيادة ومازال حبر كبير يسيل في هذا الموضوع الأمر الذي دفعنا بحماسة إلى الخوض فيه بالإضافة إلى الأسباب التالية :

— الرغبة في معرفة الأساليب القيادية التي تتبعها بعض الإدارات والمؤسسات الوطنية.

— غموض العلاقة بين متغيري السلوك القيادي و الرضا الوظيفي لدى العاملين.

— التعرف على مسببات الرضا الوظيفي والطرق الفعالة للقيادة من أجل الزيادة في مستوى

الرضا.

– تدعيم مطالعتنا وقرائتنا النظرية للدراسة والملاحظة الميدانية الواقعية.
– الميل الطبيعي للبحث والاطلاع في هذه القضية التي نراها من أهم القضايا في المؤسسات الوطنية.

أهمية الدراسة :

– موضوع القيادة يثير اهتمام مختلف فئات المجتمع لما تشهده مختلف مؤسساتنا من فشل وركود وقلة أدائها و مردوديتها، ونظرا للإخفاقات المتكررة داخل المنظمة الجزائرية وتكرار سماعنا عبارة تغيير القيادات و المسؤولين من أجل الإصلاح والنهوض بهذه المنظمات.

– كما تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تسعى إلى المساهمة الإيجابية في تحسين جودة الخدمة العمومية من خلال التركيز على السلوك التنظيمي لعمالها وقادتها، من خلال محاولة معرفة تأثير متغيرين هامين في سلوك العامل ومخرجات الإدارة العمومية.

– أهداف الدراسة:

– التعرف عن الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات الوطنية.

– التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية.

– محاولة الكشف عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين وجودة مخرجات الإدارة في المؤسسات الوطنية .

– إثراء اهتمام المسؤولين في المؤسسات الوطنية بموضوع الرضا الوظيفي لدى العاملين.

– منهج الدراسة:

حتى تستكمل الدراسة جميع الجوانب ونظرا لطبيعة الموضوع ارتأينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي كونه يتلاءم مع الجانب النظري للدراسة، كما سيتم الاعتماد على منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي للدراسة وذلك من خلال الاعتماد على الاستبيان كأداة لتحليل البيانات وذلك باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS 23) والمجدول (EXCEL).

– أدوات الدراسة:

1 _ الكتب والمراجع.

- 2 _ مجلات وأيام دراسية ومحاضرات بالإضافة على مداخلات لدكاترة وباحثين بالملتقيات العلمية، ورسائل جامعية منشورة وغير المنشورة التي تناولت موضوع البحث.
- 3 _ الملاحظة: اعتمدنا على هذه الأداة في استنباط واستقراء النتائج من خلال ما أتيح له من بيانات ومعلومات.
- 4 _ الاستبيان: أداة يمكن من خلالها التعرف على أفكار وآراء ومعلومات عن عينة الدراسة.
- 5 _ أداة التحليل الإحصائي spss: statistical package for social science الذي يعتبر أكثر البرامج الإحصائية استخدمنا لإدخال البيانات وحفظها وإجراء التحليلات الإحصائية.
- 6 _ أداة التحليل الإحصائي EXCEL: استخدمناها في هذه الدراسة من أجل إعداد بعض الرسومات البيانية.

حدود البحث:

- الحدود الزمنية: تم إجراء البحث العلمي خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2022/2021
- الحدود المكانية : تم إجراء هذا البحث في الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز سيدي لعجال - الجلفة.
- الحدود الموضوعية : يقتصر البحث على دراسة مدى تأثير السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي.

_ دراسات سابقة:

- لقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع قيد الدراسة أو ذات العلاقة ببعض جوانبه نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:
- القيادة والرضا الوظيفي دراسة ميدانية مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي شعبة علم الاجتماع والأنثروبولوجيا التخصص: تنظيم وعمل جامعة قاصدي مرباح ورقلة، من إعداد الطالبة: مريم عصماني مؤسسة خزينة ولاية ورقلة، الموسم الدراسي 2017/2016

— تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة دراسة حالة بـجامعة الجبلاي بونعامـة - بـخميس مليانة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص : إدارة الموارد البشرية نعيمة عبروس/ خيرة بو عبد الله السنة الجامعية 2020/2019.

— أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس – باتنة. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر – بسكرة – الطالب : برو هشام الموسم الجامعي 2019/2018

— السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،الطالبة أحمد الصالح سالم، دوقات امعمر السنة الجامعية 2015/2014.

_ هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بكافة جوانب موضوع البحث قمت بتقسيمه إلى ثلاث فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة عامة كما يلي:

الفصل الأول : جاء تحت عنوان القيادة وتم تقسيمه إلى مبحثين:

1- ماهية القيادة الإدارية.

2- نظريات القيادة وأنماطها والسلوك القيادي.

الفصل الثاني : جاء تحت عنوان الرضا الوظيفي وتم تقسيمه إلى مبحثين :

1- عموميات حول الرضا الوظيفي.

2- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث :

وهو عبارة عن دراسة ميدانية لموضوع البحث، بعنوان قياس تأثير سلوك القيادي على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الوطنية. وكانت هذه الدراسة الميدانية بتوزيع

استمارات على العاملين بالوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز -سيدي لعجال- الجلفة بهدف معرفة تأثير سلوك القيادي على مستوى الرضا الوظيفي.

الفصل الأول :

القيادة

تمهيد :

القيادة الإدارية متغير أساسي في دفع المؤسسة أو المنظمة أو الشركة إلى الأمام وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة، غاب الأداء الجيد وتدهور الإنتاج، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، والعبرة ليست بموارد الدولة وكثرتها، وإنما هي بحسن الإدارة فكم من الدول لا تملك موارد ولكنها بفضل إدارتها الناجحة صنعت كل شيء وأصبحت في عداد الأمم الراقية، وحياة الدولة أو المنظمة لا ينبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقف أولاً وقبل كل شيء على خصائص قيادتها، ويضربون لذلك مثلاً له أبلغ الدلالة، فقد يقام الجيش على خير نظام، وقد يزود بأحسن الأسلحة أو العتاد، ولكن ذلك وحده لا يبلغه ما يشاء من نصر، وإنما يتحقق النصر حينما تتوافر القيادة البارعة، كذلك الحال في إدارة المؤسسات.

تتطلب طبيعة العصر وتحديات العولمة وثورة المعرفة والمعلومات ضرورة وجود القيادة الرشيدة القادرة على الإبداع والضبط والتوجيه، وفي إطار من الإيمان بقيمة المهنة والالتزام بأداء الأدوار، واتخاذ القرارات على جميع المستويات بحيث تحقق كفاءة وفعالية المؤسسة، وتعتبر القيادة الإدارية من أهم الوظائف التي يمارسها الفرد حيث أنه يقود مجموعة من الأفراد ويوجههم ويرشدهم ويدربهم ويوفق بين مجهوداتهم، ويثير دافعيتهم للعمل، ويحفزهم على التعاون والتنافس من أجل الأداء المتميز الذي يقود إلى النجاح والنمو المستمرين للمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل الذي قسمناه إلى مبحثين حيث سنتناول في المبحث الأول ماهية القيادة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص والفرق بين مفهوم القيادة والإدارة والرئاسة، وفي المبحث الثاني نظريات القيادة وأنماطها والسلوك القيادي.

المبحث الأول : ماهية القيادة

تعد القيادة الإدارية من بين أهم المصطلحات في مختلف المنظمات وعلى اختلاف طبيعتها وحجمها ونوع نشاطها، وهي بمثابة الأداة التي تؤثر في سلوك الأفراد، باعتبارها أداة من أدوات التوجيه التي من خلالها يستطيع القائد التأثير في سلوكيات أفراد المنظمة وبالتالي التشجيع على الروح المعنوية والعمل بروح الفريق، ومهما اختلفت نوع القيادة المتبناة إلا أن كلها تنصب في خانة علاقة التأثير بين الرئيس والمرؤوس، نظرا للدور الذي تلعبه القيادة كموجه لمختلف سلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

المطلب الأول : مفهوم القيادة

إن مفهوم القيادة " Leadership " من المفاهيم المركبة التي تتضمن العديد من المتغيرات المتداخلة، والتي تؤثر كل منها في الأخرى وتتأثر بها، إذ نلاحظ بأنه لا يوجد تعريف شامل ملم لكل ما تحمله من معاني حيث تنوعت تعاريف القيادة مع اختلاف المحكات مثل سمات الشخصية، القيم الشخصية، السلوك، حاجات الجماعة، وموقف الجماعة إلى غير ذلك.

1- مفهوم القيادة : إن تحديد مفهوم القيادة أمر صعب، لتعدد التعارف وكثرتها من جهة، وللجدل الدائر في تعريف هذا المصطلح من جهة أخرى، وسنحاول على الأقل أن نصطفي ونختار بعض من هذه التعاريف¹ :

- يعرف L.WOLMAN القيادة بأنها " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ناجحا".

¹ سارة زرقوط، سامي بسة : مقال بعنوان "القيادة الابداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع - مقارنة مفاهيمية - مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، المجلد (04) العدد (02) 2021، ص 265.

أما R.Prestuthus و T.Pfifner فيعتبران أن "القيادة نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الأنية لهم".

أما جون اتزيوني J.Etzioni فيعرف القيادة بأنها " مهارة تستند على السمات الشخصية للقائد لحث القبول الطوعي للمرؤوسين في مجال واسع من المواضيع.

ويرى اردواي تيد Ordway.Tead في كتابه فن القيادة 1935 أن القيادة هي " مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكلة إليهم".

وفي كتاب علم النفس السلوك القيادي² :

يعرف المارشال william smith القيادة بأنها مزيج من القوة والقدرة على الإقناع والإكراه، ويضيف بأنها ظاهرة إبراز شخصيتك الخاصة بك بحيث تجعل أفرادك يعملون ما تريده منهم حتى ولو كانوا غير متحمسين للقيام بالعمل المطلوب، ويقول أن القيادة هي شيء ذاتي وشخصي لأجل أن تصبح قائداً لا بد أن كونت شخصيتك، والشخصية هذه ينبغي أن تتسم بسجايا معينة التي أهمها الشجاعة وقوة الإرادة والإبداع والمعرفة.

والقائد العسكري مونتغمري يعرف القيادة بأنها المحرك الأساسي للقوات ومقومة أساسية من مقومات الحرب.

والقيادة هي إدارة وتنفيذ وتخطيط وتمثيل شعبها وضبط العلاقة بين أجهزتها والأخذ بمبدأ الثواب والعقاب في تسيير الأمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.

والقيادة هي عملية تربوية اجتماعية تستهدف توجيه الجماهير لتحقيق أهدافها وتنفيذ برامجها وهي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم.

² هاني_ محمود الكايد، علم_ النفس_ السلوك_ القيادي_ الطبعة الأولى 2009 دار الراجعية للنشر والتوزيع الأردن ص 369.

والقيادة هي دور و عملية تهدف إلى التأثير في الآخرين، والشخص القيادي هو الذي يحتل مرتبة معينة في المجموعة ويتوقع منه تأدية عمله بأسلوب يتناسق مع تلك المرتبة.

كما عرفت القيادة على أنها:

- نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد، والتي تعمل على توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم.

في حين يرى Gordon أن القيادة عملية تفاعل بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء الجماعة، وكل فرد يساهم في هذا التفاعل يجب أن يلعب دورا من الأدوار التي تختلف حسب قدرته على التأثير، حيث نجد في النهاية شخصا واحدا (القائد) يؤثر بينما بقية أعضاء الجماعة يستجيبون ويتقبلون التأثير.

- وعرفت القيادة أيضا على أنها : " عملية ديناميكية للتأثير في الجماعة التي يقوم بها أحد الأفراد لضمان مشاركتهم طوعا في تحقيق مهمات الجماعة في مختلف الظروف".

- كما عرفت القيادة أيضا على أنها : " عملية نفسية تجعل فردا معيناً في جماعة معينة يكون معها أشبه بمحرك ذاتي ذو طاقة تؤثر في بقية أفراد الجماعة، والتي تساعدها على تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، وقد ينال هذا الفرد صفات القيادة بما لديه من قوة التأثير في الأفراد بفضل حزم إرادته أو نمو معلوماته وخبرته أو بقوة مشاعره أو نفاذ بصيرته أو كل هذا في آن واحد".

- كما عرفت هيلاري أوين بقولها : " القيادة لا تعني التحكم، بل فن إقناع الناس للعمل للوصول إلى هدف مشترك، وإذا كان للقيادة في الظروف والحالات المختلفة مفهوم عام مشترك فإنه يتمثل في المبادرة في مواجهة المواقف الصعبة، وفي التغلب على الظروف وتحويلها، وليس في مجرد الأفعال اتجاه تلك المواقف أو الانصياع لها".

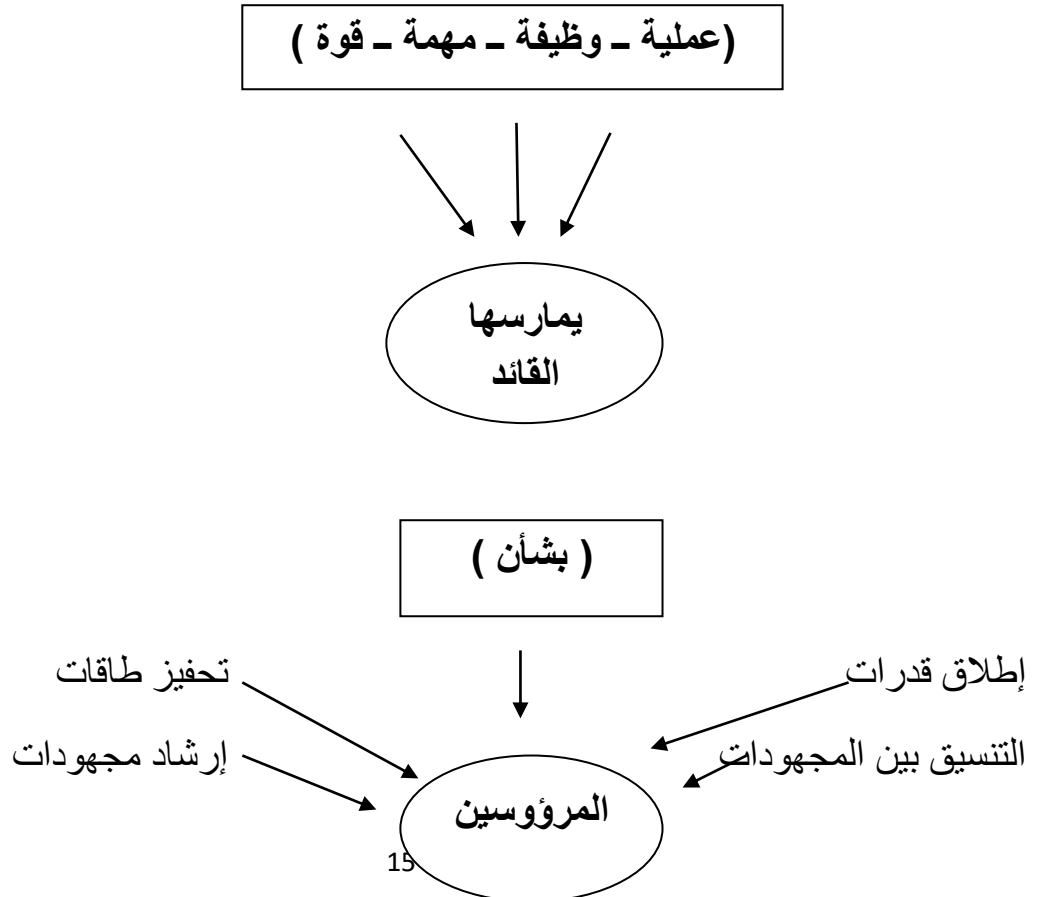
الفصل الأول القيادة

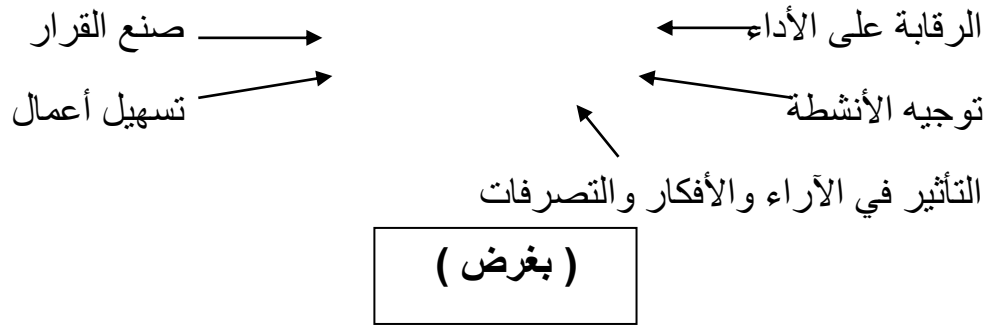
- وهناك من يرى بأن القيادة هي: " فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص، ومن وجهة نظر النتائج فإن القيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب".

- إذن القيادة هي ظاهرة توجد في الجماعات الاجتماعية ومنها الجماعات السياسية، وعادة يستخدم القائد نكاهه وآرائه ومشاعره وكل ما يملكه من جهة ومعرفة ومهارة للتأثير على سلوك الأفراد وتوجيه ما عندهم من قدرات واستعدادات توجيهها خاصاً يخدم أغراض الجماعة وتطلعاتها وأهدافها البعيدة، إن كل هذا يدل على أن القيادة هي عملية حيوية أساسها العلاقات المتبادلة بين القائد وأتباعه، والقيادة هي عملية كسب العقول والقلوب.

مما سبق يمكننا إعطاء تعريف شامل للقيادة على أنها عملية تأثير متبادلة بين شخص يدعى القائد وبين أعضاء جماعة (مرؤوسين) نتيجة تفاعل بين خصائص القائد، الجماعة، والظروف لتحقيق الأهداف المشتركة، بحيث يكون القائد مختاراً من قبل الجماعة، ويلقى القبول كما يحظى بالاحترام من قبل كل أعضائها، والشكل التالي يوضح مفهوم القيادة.

الشكل رقم (01) : ما هي القيادة ؟





- وضع الأهداف
- إنجاز الأهداف
- تغيير الأهداف الموضوعية
- القيام بشيء مشترك
- تنفيذ العمل المطلوب
- تحقيق إنجاز مرغوب
- اتخاذ موقف مرغوب

المصدر : ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007 ص 166 .

المطلب الثاني : أهمية وخصائص القيادة

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات لشخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية لمروسيه.

وقد تزايدت أهمية القيادة في مجال الإدارة بعد اتساع المنظمات، وتطور نشاطاتها وأعمالها حتى غدت ركنا أساسيا ضمن وظائف المدير بسبب التحديات العديدة التي واجهتها المنظمة، والمنافسة الشديدة التي تستوجب وجود أفراد يمتلكون صفات وقدرات خاصة لشغل الوظائف القيادية التي فرضتها متطلبات حياتنا المعاصرة.

1. أهمية القيادة الإدارية :

أهمية القيادة الإدارية في حياتنا كبيرة جداً، حيث تعتبر القيادة هي المحور الرئيسي لنجاح أي عمل، فالقائد هو المسؤول عن القرارات وإصدار الأوامر الفعالة لتحفيز العمال لبذل أقصى الجهود من أجل تحقيق نتائج مثمرة.

إن من أهم آمال المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر هو أن يظهر من بيننا قادة يحملون بصمات تمكنهم من الإسهام الفعال في النهوض بالأمة نحو التقدم والرقي، وتحمل الأعباء والعمق الأخلاقي الأصيل والتفاني في ممارسة أدوارهم القيادية، حيث هي المعيار الذي يتحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، لذا أصبحت القيادة من الموضوعات الأساسية في معظم الدراسات والبحوث.

إن أهمية القيادة تأتي من خلال حاجة المنظمات لشخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها الموسومة مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية مع مرؤوسيه، ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية فيما يلي³ :

- القيادة تمارس دوراً أساسياً في النشاط المجتمعي، من خلال التأثير في توجهات الأفراد وسلوكهم ومدى اهتمامهم بأهداف المنظمة التي يعملون فيها.

- معرفة الدور الذي يتبعه العاملون في تكوين سلوك القائد بحيث يكونون أكثر تفهماً للمتغيرات التي تشكل سلوك القائد.

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.

- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.

- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة مما يسمح بتحقيق الأهداف الموسومة لها.

- إعطاء المرؤوسين قدراً كبيراً من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف.

2- خصائص القيادة : تظهر خصائص القيادة في⁴ :

³ أحمد الصالح سالم، دوقات امعمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي السنة الجامعية 2014-2015، ص21

⁴ نعيمة عبروس/ خيرة بو عبد الله، تأثير القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة دراسة حالة بجامعة الجبلالي بونعامة - بخميس مليانة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص : إدارة الموارد البشرية، السنة الجامعية 2019-2020، ص 14.

الفصل الأول القيادة

- **الفاعلية في اتخاذ القرارات** : فهي من المهمات الجوهرية للقائد الإداري حيث وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة والقائد متخذ القرارات نظراً لأهمية العملية في أي منظمة إدارية.

- **القدرات الإدارية** : القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتشكل فرق العمل وتقويم الأداء ... إلخ.

- **خاصية التأثير والانتماء** : لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة مع زملاءه، فلا وجود لقائد دون أتباع، وكذا يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها.

- **المطلوب من الفرد تطوير مهاراته الإدارية** أولاً قبل أن يقفز إلى مواقع قيادية.

- **توجد القيادات وتمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز** حيث تخضع العملية القيادية لقواعد وقوانين محددة وتحتاج لقنوات الاتصال والشرعية وغيرها.

- **القيادة الإدارية تعتمد على الثقافة السائدة في المنظمة**، فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية وثقافة لا تشجع.

- **القيادة الإدارية تعمل على تصميم الهياكل الإدارية بالتنظيم المناسب والمتكافئ مع ظروف العمل** وفق متطلبات المرحلة وتضع إمكانيات التطوير والتغيير ضمن أساسيات البناء.

- **تعمل القيادة الإدارية على استيعاب تكنولوجيا المعلومات المتجددة** وتستخدم ما يناسبها وتوظيفها بكفاءة لتحقيق المزيد من التفوق والتميز والحصول على الفرص لتحقيق الأهداف المطلوبة.

وقد استخلص جاك تايلور الخصائص الرئيسية للقيادة من مجموعة من الدراسات الميدانية التي قام بها على النحو التالي :

- الاهتمام بالعمل والإمام بجوانبه ونشاطاته.
- المهارة في الاتصال وما يتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع.

- القدرة على حفز المسؤولين إلى إنجاز العمل من خلال استحالتهم وترغيبهم في العمل.
- المهارة الإدارية في التعامل مع المرؤوسين.
- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط والتنظيم.

المطلب الثالث : الفرق بين مفهوم القيادة والإدارة والرئاسة

علينا أن نميز بين مفهوم القيادة وبين المفاهيم الأخرى المتداخلة معها، والتي تتمثل فيما يلي⁵ :

1. القيادة والإدارة :

يمكن أن نلخص العلاقة بين القيادة والإدارة في النقاط التالية :

- يرى "ماكور ميك" أن الاختلاف بين القيادة والإدارة يكمن في طبيعة ما يعنى به كل منهما، فالإدارة مصطلح يشير بدرجة كبيرة إلى السياسات، والإجراءات، والبناء التنظيمي أي تتصل بالجوانب الفنية والتنظيمية بالمؤسسة، بينما القيادة تعنى بالعلاقات الشخصية بين الرؤساء والمرؤوسين أي أنها تختص بالجوانب الإنسانية في المؤسسة.
- الإدارة تشير إلى عملية توجيه كل من الأشخاص (الجوانب الإنسانية)، والبيئة (الجوانب الفنية والتنظيمية) لإنجاز أهداف المنظمة، في حين أن القيادة تقتصر على عملية توجيه الناس من خلال أساليب معينة لتحقيق تلك الأهداف وتأسيسا على ذلك فإن الإدارة تكون أعم من القيادة، وتكون إحدى وظائف ومهام الإدارة.

ولقد كتب توم بيترز : " الفرق بين المديرين والقادة كالفرق بين النهار والليل، فالأول يعني الالتزام بالثبات والسيطرة والتحكم من خلال الأنظمة والإجراءات، في حين أن أساس نجاح القادة مبني على التغيير".

⁵ برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس - باتنة - أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر - بسكرة - الموسم الجامعي 2018/2019، ص 30.

ويرى جوامنيون بأن الإدارة تركز على الكفاءة بينما القيادة تركز على الفاعلية (أي على مدى تحقيق الأهداف)، وإن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة بينما وظائف القيادة هي إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد لإنجاز أهداف المنظمة أو الشركة، أما بشأن المهام فإن الإدارة تتعامل مع مهام إدارية، أما القيادة تتعامل مع مهام إنسانية.

وعلى كل هناك عمل أشمل، ولكنه أكثر شهرة وهو للبروفيسور أبراهام زلراك من جامعة هارفارد، الذي حدد بشكل واضح الإختلاف بين الإدارة والقيادة، بدأ بورقة عمل بعنوان: "مديرون وقادة، هل هم مختلفون"، جادل زلراك الإختلافات العميقة بينهم وهي في الطريقة التي يفكرون بها، كيف يتفاعلون، وكيف يعملون ويتطورون.

ويخلط الكثير بين مفهوم القيادة والإدارة، ويعتبرونهما وجهان لعملة واحدة، لكن الحقيقة أن المصطلحان مختلفان، فالقائد يمكن أن يكون مديرا أيضا، لكن ليس كل مدير يصلح أن يكون قائداً، إذن فما هو الفرق بين القيادة والإدارة؟

إن القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل، ومن هنا تحرص على عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، إذ تهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية، وتمارس أسلوب القدوة والتدريب.

أما الإدارة فهي على النقيض من القيادة فهي تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء، والإهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة الرسمية، كما تهتم بالنتائج الآنية مثل كم ربحنا؟ وكم بعنا؟

والحقيقة أن كلا من القيادة والإدارة مهم، فالقيادة بدون إدارة تجعلنا نعيش في عالم التخطيط للمستقبل مع إهمال الانجاز الفوري الذي نحتاج إليه لكي نصل إلى أهدافنا المستقبلية، والإدارة وحدها تجعلنا لا نرى سوى مشاكلنا اليومية التي تستغرقنا، فلا يتاح لنا الوقت للتفكير والتخطيط للغد، ببساطة إنها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة، والصورة الكلية وربطها بالقيم والمبادئ، وقد ننسى في فورة إهتمامنا الطاعي بالنتائج والإتقان والجودة أننا نتعامل مع بشر لهم أحاسيسهم وحقوقهم.

الجدول رقم (01) : المقارنة بين الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
التركيز على الكفاءة	التركيز على الفعالية (مدى تحقق الأهداف)
الإهتمام بالطريقة (HOW)	الإهتمام بالمهمة والغرض what how
تغيير الإجراءات والأدوات	تغيير الإفتراضات والمعتقدات وقواعد العمل
التركيز : العقل والرشد	الروح والحدس
التوجه العام : التأثير بالسياسة واتجاهاتها	التوجه العام : التأثير بالرؤية وإلهامها للعاملين
مركز إداري، صلاحية رسمية، المدير مسمى من الشركة	مكانة شخصية، تأثير غير رسمي، القائد مسمى من الجماعة
وظائفه : التخطيط، التنظيم، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة. يتعامل مع مهام إدارية	وظائفه : إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد وإنجاز الأهداف، يتعامل مع مهام إنسانية، علاقات خصية.
المدير يؤكد على طاعة العاملين	العاملين : يركز على التأثير بالعاملين
الموقف من التغيير: المحافظة والميل إلى التغيير التدريجي (الميل للحالة القائمة)	الموقف من التغيير : ابتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للابتكار)
القدرة في الالتزام باللوائح الإدارية	القدرة في الالتزام بالمبادئ الأخلاقية
الميزة : أولوية العمل	الميزة : أولوية الأفراد ومن ثم المهام
نطاق التأثير : محدود في العمل	نطاق التأثير واسع ويغطي القيم والسلوكيات

المصدر : نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 ص33-34.

2. القيادة والرئاسة :

الرئاسة هي الصلاحية الرسمية لتوجيه الأوامر للمرؤوسين لإنجاز الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم لتحقيق الأهداف المحددة، والرئيس هو الشخص الذي يشغل مركزا رئاسيا في التنظيم الرسمي، ويكون مسؤولا عن مجموعة من الأشخاص، ويملك سلطات رسمية اتجاههم.

يتضح من التعريف السابق أن الرئيس يقود الجماعة من خلال السلطة الرسمية والصلاحيات الممنوحة له بحكم منصبه، وهو يستمد سلطته من قوة خارجة عن الجماعة (بواسطة التعيين مثلاً)،

فالأفراد يطيعون الأوامر والتعليمات ليس بالضرورة عن اقتناع ورضا، فهم قد يكونون مكرهين، وإلا عرضوا أنفسهم للمحاسبة وربما العقاب، أما القائد فهو ذلك الشخص الذي يقود الجماعة ليس بحكم مركزه أو سلطته، وإنما من خلال قدرته على الإقناع والتأثير واستخدام براعته وذكائه ودهائه وشخصيته وتحصيله العلمي ووضع الإجماعي ليوجه الجماعة إلى الإستجابة لتحقيق هدف معين، ومعتمداً في ذلك على أسلوبه في خلق الحوافز والدوافع لدى الآخرين وإثارة حماسهم.

المبحث الثاني : نظريات القيادة وأنماطها والسلوك القيادي

نظراً لأهمية القيادة من حيث موقعها وفعاليتها والنتائج المترتبة على نجاحها أو فشلها فقد تعددت مفاهيمها وكان للزاوية التي ينظر منها كل باحث للقيادة دور في تعدد المفاهيم، فنظرة عالم النفس تختلف عن الإداري وعن نظرة الإجماعي وعن نظرة القائد العسكري، وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقيادة فكان لاختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة وأنماطها والسلوك القيادي.

المطلب الأول : نظريات القيادة :

يمكن تعريف نظريات القيادة الإدارية على أنها عبارة عن توضيحات، مهمتها الإجابة عن سؤال كيف ولماذا يصبح بعض الأشخاص قادة، ويتم من خلالها التركيز على الصفات والتصرفات، والتي يمكن للأشخاص تطبيقها من أجل زيادة قدرتهم القيادية، وتعد الغاية الأساس من القيادة إيجاد العديد من القادة وليس التابعين.

ينظر للقيادة على أنها سمة من سمات شخصية القائد القيادية التي تتوافر في بعض الناس دون غيرهم لذلك تم وضع نظريات كثيرة لوصف ظاهرة القيادة وتفسيرها⁶.

هناك عدة نظريات في القيادة نقسمها إلى تقليدية وأخرى حديثة، ففي التقليدية أو

الكلاسيكية نجد :

- نظرية السمات

- نظرية السلوك القيادي

- النظرية الوظيفية

- النظرية الموقفية

⁶ أ. عبد الرحيم بوخلخال ، القيادة الإدارية مفاهيم و نظريات مقال بمجلة الدراسات الإقتصادية والمالية منصة الكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية ASJP المجلد 6، العدد 2، 31-12-2013 الصفحة 255-272

أما النظريات الحديثة فنجد منها :

- نظرية القيادة التحويلية

- نظرية القيادة التعاملية

- نظرية قيادة الفريق

- نظرية بلانك 108 صفات للقائد الفطري

- نظرية الدين في القيادة

أولاً : النظريات الكلاسيكية

1- نظرية السمات : تنقسم هذه النظرية إلى⁷ :

أ. نظرية الشخص العظيم : طبقاً لهذه النظرية فإن الشخص العظيم يتمتع بصفات خاصة تميزه عن بقية المجموعة، وهذه الصفات ثابتة لا تتأثر بالزمن أو بصفات المجموعة.

ومن هنا فهذه النظرية تنطلق من فكرة أساسية هي : أن القائد يولد ولا يصنع، لاقت معارضة شديدة بسبب صعوبة تواجده عدد معين من القادة في فترة زمنية معينة وعدم القدرة للتنبؤ بذلك.

ب. نظرية السمات :

هي من أولى النظريات التي اهتمت بدراسة ظاهرة القيادة، سادت هذه النظرية خلال النصف الأول من القرن العشرين، وهي تقوم على افتراض أساسي مؤداه : أن القادة يولدوا ولا يصنعوا وأن القيادة الفعالة تتوقف بالأساس على السمات الشخصية التي يتمتع بها القائد الإداري، والتي تميزه عن غيره من الأفراد، فهي إذن تركز على شخصية القائد وخصائصه التي تميزه عن غيره.

هناك خمسة أنواع للسمات القيادية هي :

⁷ الدكتور بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة العربية السورية 2020، ط1، ص32

- السمات الجسمية "كالصحة والطول والعرض" مثل قصة طالوت، وهي ليست مضطربة فالحجاج كان قصيرا.
 - السمات المعرفية : الذكاء، الثقافة، استشراف المستقبل ... إلخ.
 - السمات الإجتماعية : فن التعامل، كسب الآخرين، حسن الاتصال ... إلخ.
 - السمات الانفعالية : كالنضج الانفعالي، وضبط النفس ... إلخ.
 - السمات الشكلية : جمال المظهر، الذوق العام ... إلخ.
- ومن العيوب التي اتسمت بها هذه النظرية نجد :
- إن نظرية السمات لم تحدد الأهمية النسبية أو الأوزان النسبية لمختلف هذه الخصائص.
 - تجاهلت هذه النظرية تأثير وأهمية المرؤوسين على نتائج القيادة.
 - لم تفرق هذه النظرية بين السمات المطلوبة للوصول إلى الهدف وتلك الضرورية للحفاظ على وضع أو مركز القيادة.
 - تنتظر هذه النظرية إلى العوامل البيئية التي تؤثر في تنمية واستمرارية القيادة لكنها لم تحدد درجة تأثيرها.

2- نظرية السلوك :

بعد فشل نظرية السمات القائمة على الصفات الشخصية الداخلية، تحول العديد من الباحثين إلى البحث في السلوك الخارجي، وذلك بالبحث عن المتغيرات المؤثرة على تصرفات وعمل القادة، ومنه فالفرضية الأساسية التي تنطلق منها النظرية : هي أن نجاح القائد يتوقف على النمط القيادي الذي يمارسه على مرؤوسيه.

هناك عدة دراسات تناولت هذه النظريات السلوكية أهمها⁸ :

أ.دراسات جامعة أيوا University of Iowa Studies

هذه النظرية هي من أولى النظريات التي اهتمت بسلوك القائد، قام بتلك الدراسات الباحث كورت لورين ورفاقه مركزين على ثلاثة أساليب قيادية، وهي الآتية :

- الأسلوب الاستبدادي.
- الأسلوب الديمقراطي.

⁸ عبد الرحيم بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص255-272

- أسلوب دعه يعمل.

ففي الأسلوب الأول يكون القائد هو صاحب القرار الأول والأخير، حيث يعتمد على مركزية السلطة وعدم إشراك الغير.

أما الثاني فهو يميل إلى غير الأول، فيقوم بإشراك الأفراد في وضع الأهداف وصنع القرارات. بينما الأخير فهو يترك كل شيء للمجموعة بصورة مطلقة.

ب - دراسات ولاية أوهايو :

بدأت هذه الدراسة بعد سنة 1940 واستمرت إلى عدة سنوات وتفحصت بعدين أساسين هما الموظفين والمهام.

وقد ركزت هذه الدراسات على معرفة كيفية تأدية الرئيس لعمله وذلك من جهة رؤوسيه وعلى ذلك قام الباحثون بتحديد الأبعاد الرئيسية للقيادة ثم تجميع العديد من العبارات التي تصف هذه الأبعاد، هذا وقد بلغ عدد هذه العبارات 1790 عبارة أمكن تصنيفها إلى 150 عبارة تعكس جميعها أبعاد السلوك القيادي والتي تنحصر في الأبعاد التالية:

- المبادرة. - العضوية. - التمثيل.
- التكامل. - التنظيم. - التسلط.
- الاتصالات. - التقدير. - الانتاج.

وكان ينظر للبعدين السابقين على أنهما مستقلين عن بعضهما البعض.

ويعاب على هذه الدراسة أنها :

- ركزت على دراسة نمط القائد فقط وأهملت دراسة الموقف الذي يواجهه.

- لم تمثل وصف السلوك الفعلي للقائد عن طريق استعمال قوائم الاستقصاء المستخدمة والتي وصفت إدراك الفرد وتصوره لهذا السلوك.

- كما أثبت الكثير من الباحثين انخفاض الصدق التنبؤي للمقاييس التي استعملتها هذه الدراسات.

3- النظرية الموقفية :

نظرا لفشل النظريات السابقة في الوصول إلى تحديد القيادة الفعالة جاءت النظرية الموقفية

لعلاج هذا الأمر والتي قامت بربط السلوك القيادي بالموقف والظروف المحيطة به، فليس هناك

نمط واحد من القيادة والقائد الفعال هو الذي يستطيع أن يشكل نفسه حسب الصفات والمواقف والشخص المقاد، ومن ثم فهي تركز على ثلاثة عناصر أساسية⁹ :

- سمات القائد - سمات التابع - سمات الموقف وطبيعة الحالة.

أ. نموذج فيدلر القيادي التوقعي :

تم تطوير النموذج الموقفى الشامل الأول للقيادة على يد فيدلر باعتماده القاعدة القائمة على أساس التطابق بين أسلوب القائد والموقف الذي يمارس فيه عملية القيادة، وكان هذا عام 1967 إذ ركز على عاملين أساسيين هما الأسلوب والموقف، حيث الأساليب متعددة وغير مرنة بالنسبة لكل المواقف، وبالتالي على القائد الجيد أن يتناسب مع كل موقف أو يكيف الموقف معه، وقد ركز فيدلر في نموده على ثلاثة متغيرات أساسية هي¹⁰ :

- **علاقة القائد بمروؤوسيه** : وهي تتركز في مدى الثقة والاحترام المتبادل بين القائد ومروؤوسيه ومدى تقبلهم له.

- **هيكله الوظيفة** : وهو يقيس تعاضم أو تباطؤ إدارة القائد في تحديد الأهداف، وذلك من خلال مدى تحديد ووضوح الأعمال للمروؤوسين، فإذا كانت واضحة ومحددة فهي متعاضمة وإذا كانت العكس فهي متباطئة.

- **قوة موقع القيادة** : وتتمثل في سلطة القائد ومدى تحكمه في منح المكافآت وتحديد العقوبات.

إن نتائج هذا النموذج كانت إيجابية عند اختباره خاصة عند استخدام ثلاثة أصناف بدلا من ثمانية، لكن يعاب عليه صعوبة مدى تحديد جودة العلاقة بين القائد والمروؤوسين كما ان نقاط المستجيبين لهذا المقياس لم تكن ثابتة.

ب . نموذج هرزي - لانشارد القيادي الموقفى :

هذا النموذج يطلق عليه النظرية الظرفية للقيادة وهو مرتكز على المستوى الاستعدادى للأفراد العاملين مع القائد، أي بالتركيز على التابعين، استخدم هذا البرنامج في تدريبات القيادة في 400

⁹ الدكتور بطرس حلاق، مرجع سبق ذكره، ص34

¹⁰ الدكتور بطرس حلاق، نفسه ، ص 36

شركة من الشركات الغنية، وهناك أكثر من مليون مدير من المنظمات المختلفة يتم تعليمهم هذه المكونات الأساسية¹¹.

ومن الملاحظ أن هذا النموذج قد استعمل الأسلوبين المستخدمين من طرف فيدلر وهما :

العلاقات والوظيفة، وحدد هرزي وبلانشارد نموذجهما في أربعة أساليب أساسية هي :

- التفويض - التشارك - العرض أو البيع - التخاطب

ثانيا : النظريات الحديثة :

بعد التعرض للنظريات التقليدية في القيادة بنوع من التحليل، سنحاول التطرق لبعض النظريات الحديثة التي خاضت في موضوع القيادة والتي منها¹² :

1- القيادة التحويلية :

وضعت هذه النظرية من قبل James Burns 1978 الذي كان أول من ذكر أن هناك ارتباطا بين التحفيز والموارد، وبين القادة والمرؤوسين.

ويعد Basse 1985 من أكمل العديد من أعمال Burns وقام بإثباتها عمليا وميدانيا وحدد لها سلوكيات ودعائم أساسية مبنية على ركائز إحصائية، كما وضع لهذا النوع من القيادة تعريفا خاصا به :

يعرفها Burns بأنها : القيادة التي تبحث عن تحفيز المرؤوسين ما أمكن، وإشباع احتياجاتهم المتزايدة، والانغماس مع المرؤوسين بشكل كامل.

ويعرفها Bass : على أنها التأثير في التابعين حيث يكونون محفزين للقيام بما يزيد عن المتوقع في العادة لإحساسهم بالإعجال والتقدير والثقة والاحترام للقائد، ويحدث أيضا هذا التحفيز عندما يجعل القائد تابعيه على وعي بأهمية وقيمة ما يقومون به ويجعلهم يفكرون في جماعة العمل والمنظمة إلى جانب مصلحتهم الشخصية، ويساعدهم على تحقيق ذاتهم ومن هنا يتبين لنا أن القائد التحويلي يعمل على حفز مرؤوسيه وتغيير سلوكهم من أجل تحقيق أهداف معينة، ويغرس فيهم الثقة والحماس، ويعمل على تدريبهم وتأهيلهم وتكليفهم بالمسؤوليات.

11 الدكتور بطرس حلاق، نفسه ص 37.

12 الدكتور بطرس حلاق، نفسه ، ص 43-46.

والقيادة التحويلية تحكمها عوامل عدة منها :

ت التأثير الكاريزمي - الحفز الإلهامي - الاهتمام بالمشاعر الفردية - التشجيع الإبداعي.

2- القيادة التبادلية (التعاملية) :

هي القيادة التي توجه مجهودات الأفراد باتجاه المهام وتحدد لهم الأهداف الواجب انجازها

وتشدد على منافع ومكافآت محددة يحصل عليها هؤلاء الأفراد أو المرؤوسين نتيجة تقيدهم

بانجاز المهام والواجبات المتفق عليها و المجدولة أو المحددة مسبقا لهم.

والقيادة التبادلية نمط قيادي يتسم بعدم المرونة ويركز على المهنة الحالية وأشكال السلوك

الخاصة بالحفاظ على المعايير والأنظمة والأسس والأساليب والالتزام بالمواعيد المحددة،

الحرص على انجاز الأعمال بالطرق المأمونة وعدم السماح بتغيير أو مخالفة الأسس.

ويعتمد هذا النوع من القيادة على التبادل بين القادة والمرؤوسين، وحسب كاننغو وماندونكا

يستخدم القادة المكافآت والعقوبات، فالقائد يوضح المهام والمسؤوليات للمرؤوسين ويحاول

كسب ثقتهم بالتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، أما المرؤوسين فيتلقون المكافآت مقابل أدائهم

لمهامهم المفروضة كما يمكن ان يعاقبوا نتيجة لعدم الالتزام بالمطلوب منهم، أو لعدم التزامهم

بالأسس وطرق تأدية العمل.

والقادة التبادليون يسعون للحفاظ على الاستقرار والالتزام بطرق العمل وتجنب التغيير.

3- المدخل التكاملي في القيادة :

يحاول المدخل أن يفسر ظاهرة القيادة، وأن يحدد القوى والعوامل التي تشكل الموقف

وتؤثر بالتالي في ملائمة نمط أو أسلوب قيادي، إن هذه القوى والعوامل تتفاعل مع بعضها

بعضاً، ولا بد من أخذها جميعاً بعين الاعتبار لتفسير ظاهرة القيادة ونجاحها أو فشلها ولاختيار

القائد للتعامل مع الموقف الذي يواجهه.

وتحكم هذه النظرية عدة قوى هي :

- قوى تتعلق بالقائد - قوى تتعلق بالمرؤوسين - قوى تتعلق ببيئة العمل

- قوى تتعلق بالمجتمع - قوى تتعلق بالظروف الطارئة.

4- نظرية قيادة الفريق :

القيادة الفاعلة لم تعد مختصرة على تشجيع وتحفيز الأفراد لجني الأداء المرغوب به، بل امتدت لتقود مجموعة وفرق العمل على إنتاج الأداء الجماعي المميز جودة وتكلفة ومنافسة لدى بعض المؤسسات، وبما أن عدد المؤسسات التي تستخدم فرق العمل قد ازداد بشكل ملحوظ مؤخراً، فإن الحاجة إلى قيادة الفريق أصبحت ملحة، من هنا ظهر مفهوم قيادة الفريق والتي من أبرز مهامها تنسيق مهام ونشاطات الفريق وفاعليات المؤسسة الخارجية وحل مشكلات عمل الفريق إضافة إلى إسداء الإرشاد والنصح لأعضاء الفريق لكي يتمكنوا من إنجاز عمل الفريق بكفاية وفعالية¹³.

المطلب الثاني : أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة الإدارية وتتنوع بتنوع المنظمات الإدارية وإختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وقد ظهرت عدة دراسات عملية للتمييز بين أنماط القيادة، ولكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول أنه وإن اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى، والمقصود بأنماط القيادة الإدارية الطرق والأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإدارية، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنماط هي¹⁴ :

1- القيادة الأوتوقراطية (الإستبدادية) :

هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا، ويتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل ويحدد أوجه المنظمة دون استشارة أعضاء المنظمة.

النمط الاستبدادي هو نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات.

¹³ عيد الرحيم بوخلخال، مرجع سبق ذكره، ص255-272

¹⁴ نعيمة عبروس، مرجع سبق ذكره، ص19.

المدير في هذا النمط يهتم بالعمل أكثر من إهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الدكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على إعتبار ذلك يقلل من الصراع الإنساني.

إن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معياراً يمكن أن يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره، ذلك لأن استخدام القائد الأوتوقراطي لسلطته مثلاً كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الأوتوقراطي¹⁵ :

أ - القيادة الأوتوقراطية المتسلطة :

يتميز هذا الأسلوب بنظرته للإنسان كأداة للعمل وكمصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر كونه كائن إجتماعي يخضع لمتغيرات نفسية وإجتماعية، يلجأ القائد هنا إلى استخدام سلطته التي يستمدّها من مركزه الوظيفي بتأثيره على المرؤوسين دون مشاورتهم أو أخذ رأيهم، فالعاملون معه أتباع وليس شركاء ويحاول إخماد الخلافات والصراعات داخل التنظيم دون النظر لتأثير العلاقات الإنسانية، فهو يأخذ آراء الآخرين وينسبها لنفسه.

ب - الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة : مظاهر هذا الأسلوب تتميز بالإعتدال تبرز من خلال الأساليب التي يتبعها القائد الإداري في معاملته لموظفيه في سبيل السيطرة عليهم.

ج - الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة : هو أقل أسلوب أوتوقراطي استبداداً وأقربها للسلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة وود مع مرؤوسيه، ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل.

¹⁵ برو هشام ، مرجع سبق ذكره، ص 109.

وتتمثل مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية في الجدول التالي :

الجدول رقم (02) : مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية

العيوب	المزايا
<p>- انخفاض الروح المعنوية لدى المرؤوسين. - يقتل روح المبادرة والابتكار لدى المرؤوسين. - يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل. - يحدث فراغا وفوضى في العمل. - التسلط والإكراه في تسيير الأمور وشؤون العمل. - حب التحكم والسيطرة في جميع الأمور الإدارية</p>	<p>- قد يكون ناجحا خلال الأزمات أو الظروف الطارئة التي تستدعي الحزم والشدة. - قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي</p>

المصدر : بلال الوادي، إدارة التغيير والتطوير، جامعة الدمام، العربية السعودية 2013 ص100.

2- القيادة الديمقراطية :

يرتبط مفهوم القيادة الديمقراطية بمفهوم القيادة التشاركية بشكل كبير، حيث يجب أن يرتبط مفهومها بكون المدير أو العاملين أحد عناصر فريق العمل المسؤول عن وضع سياسات الشركة وأهدافها والسعي لتحقيقها، والقيادة الديمقراطية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة، يقوم فيه القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم، ويعتمد على تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع المسؤوليات الممنوحة لهم، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة، وأهداف المرؤوسين في آن واحد.

ويرى جو أوين Joe owen أن نمط القيادة الديمقراطية هو النمط الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين وأن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ويقوم هذا النمط على ثلاث ركائز هي :

- العلاقات - الإنسانية والمشاركة - تفويض السلطة¹⁶.

وتتمثل مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية في الجدول التالي :

الجدول رقم (03) : مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية.

العيوب	المزايا
- تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية - يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية تستلزم كثيرا في الوقت والجهد والتنظيم	- يشجع على التجديد والإبداع والإبتكار - الاحترام المتبادل بين القائد والمجموعة المشاركة في التخطيط وصنع القرار

المصدر : بلال الوادي، مرجع سبق ذكره، ص100

3- القيادة الفوضوية أو الحرة

يطلق عليها أيضا القيادة التراسلية والمتساهلة، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، ويصلح هذا النوع من القيادة للجامعات والكليات ومراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص والاستقلالية والثقة، والعلاقات عادة ما تكون أفقية.

يعد نمط هذه القيادة معاكسا تمام للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية وكل فرد حر في أداء العمل الذي يرضيه ويتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور، ولا يعطي توجيهات أو إرشادات للعاملين إطلاقا، وهي إستقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها¹⁷.

من خصائص هذا النمط من القيادة كالاتي :

1- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف.

2- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل.

¹⁶ كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، جامعة البويرة، مجلة البديل الإقتصادي، العدد الثامن، 2015، ص87.

¹⁷ ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص277.

3- لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد.
وتتمثل مزايا وعيوب القيادة الفوضوية فيما يلي :

الجدول رقم 04 : مزايا وعيوب القيادة الفوضوية

المزايا	العيوب
- قد يكون هذا النمط جيدا وناجحا عندما يكون المرؤوسين على مستوى عال من التعليم. - يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد اختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين.	- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم. - تفكك الجماعة طالما بين الأفراد قد انعدمت تماما. - ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهداره. - عدم السيطرة على المسؤولين.

المصدر : بلال الوادي، مرجع سبق ذكره، ص100.

المطلب الثالث : السلوك القيادي

يعد السلوك القيادي من العوامل التي تتأثر بشكل كبير بحركة الجماعة وتساعد في خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء ويلاحظ أن القيادة هي علاقة متبادلة بين الفرد والجماعة، وغالبا ما يكون هذا الفرد هو (القائد) و الجماعة هم (التابعين والمرؤوسين، أو الأعضاء، أو اللاعبين)، ويقوم القائد بعملية التوجيه والتأثير على سلوك هذه الجماعة بمختلف الطرق والوسائل المشروعة بغية تحقيق أهداف مشتركة بينهم. يمكن تقسيم السلوك القيادي إلى سلوك إيجابي وسلوك سلبي¹⁸، تشير عادة السلوكيات الإيجابية للقيادة اتجاه الموظفين إلى تطبيق آليات التحفيز المختلفة من ثناء لفظي أو المكافأة المالية، وحشد

18 لطرش محمد، مقال بعنوان تأثير السلوك القيادي في الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد رقم 04 سنة 2021 ، ص88-89.

الحماس والتحفيز الداخلي للموظفين، وتشجيع الموظفين على أن يكون لديهم شعور قوي بالمهمة والمسؤولية في تنفيذ المهام.

يشمل سلوك القيادة، على سبيل المثال لا الحصر، السلوك الكاريزمي والسلوك التحويلي والسلوك الأخلاقي وسلوك الخادم. يمكن للقائد أن يكتسب ثقة وقناعة الموظفين في عملية القيادة مما يساعد على تحقيق النتائج المرجوة، يؤثر السلوك القيادي الإيجابي على المواقف الوظيفية للعامل كالرضا الوظيفي، الإستغراق الوظيفي والإلتزام الوظيفي، ونتائج العمل مثل الاحتفاظ بالوظيفة والأداء الوظيفي.

في حين يشير سلوك القيادة السلبي بشكل أساسي إلى سلوك القائد المتكرر والمعتاد، المسببة لأضرار جسدية أو عقلية أو اقتصادية محتملة للموظفين كالتعسف، وإساءة معاملة الموظفين، معاملة غير عادلة للموظفين، أو مزيج من المواقف والدوافع والسلوكيات المتمحورة حول ذات القائد، والتي لها آثار سلبية على المرؤوسين والمنظمة وأداء المهمة، مما يؤدي إلى آثار سلبية قصيرة وطويلة الأجل، يرتبط بسلوكيات مثل كونه : غير مخلص، استبدادي، استغلالي، مقيد، القيادة الفاشلة، عدم التدخل.

ومن العوامل التي لعبت دوراً مهماً في توليد القيادة السلبية، نجد : شخصية القائد، أهدافه، إمكانياته، نقص الخبرة والمعرفة، الصراعات بين القائد والتابعين، المهام، دور البيئة، ضغوط المنافسة، انخفاض أخلاقيات الأعمال، يمكن ان تؤدي السلوكيات السلبية إلى انخفاض في الأداء والإنتاجية والإنتاجية في مكان العمل.

توصل تحليل بعدي لأكثر من 200 دراسة إلى الارتباطات الإيجابية للسلوك القيادي السلبي مع نية ترك المنظمة، وتنامي مقاومة القائد، وسلوك العمل غير المنتج، وحسب Gallup فإن 75% من العاملين يتركون وظائفهم بسبب عملهم المباشر مع المدير المباشر، نتائج كهذه تكشف عن القيادة السيئة السبب الأول للمغادرة الطوعية في جميع أنحاء العالم، في غضون ذلك يقول 65% من الأمريكيين أنهم يفضلون تغيير رئيسهم على الحصول على زيادة في الأجور.

يمكن تجميع سلوكيات القيادة المختلفة في ثلاث فئات وصفية واسعة :

- القيادة الموجهة نحو المهام (على سبيل المثال: شرح المهام والمسؤوليات، التخطيط وتحديد أولويات الأنشطة).

- القيادة الموجهة نحو العلاقات (على سبيل المثال: تقديم الدعم الفردي والتشجيع، الاعتراف بالإنجازات).

- القيادة الموجهة نحو التغيير (على سبيل المثال: توصيل رؤية لما يمكن تحقيقه، وشرح سبب الحاجة إلى التغييرات).

وفي دراسة في موقع العربي (موسوعتك بالعربي) تتناول السلوك القيادي في علم النفس الاجتماعي¹⁹ جاء فيها:

السلوك القيادي في علم النفس الاجتماعي هي عملية يمكن من خلالها للفرد التأثير على الآخرين لاستيعاب رؤية جماعية وتعبئتهم نحو تحقيق تلك الرؤية، حيث يعمل السلوك القيادي الفعال على تغيير أهداف الناس وطموحاتهم، وحتى هوياتهم واستبدال السلوك الإنساني الموجه للذات بالسلوك الإنساني الموجه نحو المجموعة، حيث إن ممارسة السلطة على الناس لإجبارهم من خلال المكافآت والعقوبات على الامتثال للأوامر والانصياع لإرادتهم ليست سلوك قيادي. - السمات الشخصية للسلوك القيادي في علم النفس الاجتماعي: على الرغم من أن السلوك القيادي في علم النفس الاجتماعي هي عملية جماعية أي يحتاج فيها القادة إلى أتباع، إلا أن أبحاث السلوك القيادي لها تاريخ طويل في التركيز على سمات القادة وحدهم التي تجعلهم فعالين أو قادة عظماء، لم يعد الاعتقاد في القرن التاسع عشر بأن القادة يولدون لا يصنعون رائجًا، فقد فشلت الأبحاث في العثور على جينات القائد العظيم. ومع ذلك فإن فكرة أن بعض الأشخاص لديهم شخصيات، بغض النظر عن اكتسابها والتي تهيئهم للسلوك القيادي الفعال في جميع المواقف، في حين أن البعض الآخر لا يفعل ذلك، قد جذبت اهتمامًا بحثيًا هائلًا في البحث النفسي التجريبي، خلصت مراجعة نهائية نُشرت في عام 2002 إلى أن ثلاثة من أبعاد الشخصية الخمسة الكبرى مرتبطة بالسلوك القيادي الفعال المتمثلة في الانبساط والانفتاح على

¹⁹ رندا العكاشة ، مقال بتاريخ 12 يوليو 2021 نقلًا عن الموقع <https://e3arabi.com/author/randa-okashah> 01:00 الساعة 2022/04/21 ليلا.

التجربة والضمير، بشكل عام ومع ذلك لا تسمح الشخصية للناس بالتفريق بين السلوك القيادي الفعال وغير الفعال بشكل موثوق للغاية.

الملخص

القيادة الإدارية هي العمود الفقري للإدارة وتوجيه المنظمات خاصة كانت أو عامة، وهاته المنظمات تحمل على عاتقها واجب تحقيق التقدم الإقتصادي والإجتماعي، وهذا لا يتحقق إلا بوجود قيادة إدارية قادرة على توحيد جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف الإدارية.

كما أن القيادة ليست بالجادبية التي يراها أغلب الناس والدارسين لأنه فرق كبير بين الدراسة النظرية والواقع الذي تمارس فيه هذه القيادة، حيث يراها معظم الناس أنها مصدر للسيطرة والحصول على أهداف عديدة، فهي ليست كذلك، ليست أحادية التأثير بل ثنائية من القائد إلى الأتباع ومن الأتباع إلى القائد.

وقد تناولنا في هذا الفصل ماهية القيادة من حيث المفهوم والأهمية والخصائص، والفرق بينها وبين الإدارة والرئاسة، وتطرقنا إلى نظريات القيادة كنظرية الرجل العظيم ونظرية السمات حيث تقوم هذه النظرية على دراسة مميزات القادة عن رؤوسهم في النواحي الجسمية والعقلية والسمات الشخصية والنظرية السلوكية التي تهتم بالسلوك القيادي وغيرها من النظريات.

وبالنسبة لأنماط القيادة فقد تناولنا ثلاثة أنواع، النمط الديكتاتوري حيث هذا النمط تسلطي كل الأمور تحت سلطة القائد، والنمط القيادي الديمقراطي يشارك العاملين في اتخاذ القرار

والتخطيط ويهتم بالعلاقات الإنسانية، أما النمط القيادي والتسيبي يترك القائد للمسؤولين حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بهم وتحديد الأهداف مما ينتج عنه التسبب والفوضى في المؤسسة، وأخيرا السلوك القيادي ومختلف النظريات المفسرة له.

الفصل الثاني :

الرضا الوظيفي

تمهيد

يعتبر العنصر البشري الدعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الإهتمام به، والعمل على إرضائه وتحقيق أهدافه، ولقد أثار موضوع الرضا الوظيفي اهتمام العلماء والباحثين، إذ أجريت الكثير من البحوث والدراسات حوله، واهتم بعضها في تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ومؤشراته والعوامل المؤثرة فيه.

إن الرضا الوظيفي ليس أمرا اعتباطيا وإنما هو نتاج عوامل متعددة، وتراكم سلوكيات ومشاعر مختلفة، والرضا الوظيفي من حيث كونه الشعور الداخلي للعامل ورضاه عن عمله، وباعتبار تحقيقه في المنظمة يزيد من نجاحها واستقرارها وسيورتها.

وبناء على مستوى الرضا للعمال يتحدد مستوى أداء المنظمة (تحسين رضا العملاء وولائهم، جودة الخدمة المقدمة، وصورة العلامة التجارية...إلخ)، وهو ما يجعل فعالية المنظمة ترتبط بفاعلية أداء أفرادها من خلال رضاهم عن العمل.

وستنطرق في هذا الفصل إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وخصائصه وأبعاد الرضا الوظيفي ونظريات الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي محدداته ومؤشرات وطرق قياسه.

المبحث الأول : عموميات حول الرضا الوظيفي

خضع مفهوم الرضا عن العمل لرؤى فكرية عديدة مستمدة من التغييرات أو التطورات في العوامل البيئية الخاصة به والمجسدة له، ولهذا تباينت أفكار الباحثين في هذا المجال حيال تحديد مفهوم محدد للرضا عن العمل، ويعود هذا التباين إلى تناوله من قبل بعض المهتمين وفقاً لطبيعة التخصص في العمل.

المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، ذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراستها بكل موضوعية، سنعرض بعض التعاريف والمفاهيم التي توصل إليها علماء الإدارة حول مصطلح الرضا الوظيفي.

1 - مفهوم الرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي مصطلح يطلق كتعبير على مشاعر الفرد نتيجة شعوره بالقناعة والارتياح، والسعادة وتقبله لعمله، وهذا يتوقف حسب ما يراه الفرد لظروف عمله، وفقاً للعوامل والمتغيرات من الأجر، الترفيه والتقدم الوظيفي، المكانة الاجتماعية غير الرسمية، ويمكن إجمال هذه العوامل والمتغيرات بأنها عوامل مادية ومعنوية، وعوامل داخلية وخارجية تسهم بشكل فعال في إحساس الفرد بالرضا أو عدم الرضا اتجاه عمله.

كما يعرف الرضا الوظيفي أنه²⁰ : هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل مع الإحساس بالثقة والولاء والانتماء للعمل.

وفي المعجم العربي الأساسي²¹ :

²⁰ منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتب المصرية-القاهرة- مصر الطبعة الأولى 2015 ص 38.

²¹ تأليف جماعة من كتاب اللغويين العرب : المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص 529.

لغة : يرضى، رضا، رضي ورضوانا ومرضاة راض (الراضي) رضى ومرضى اختاره قبله " رضي فلانا/بفلان صاحباً".

رضا/رضي : رضي " أعطاه إشارة رضا"، " شعر برضا عميق"، إن ومنه قول الفقهاء: " يشهد على رضاها" أي جعلوا الرضا لدلالته عليه.

اصطلاحاً : يعني الرضا الذي يستمده الفرد من وظيفته التي يقوم بها أو الجماعة التي يعمل معها أو رؤسائه الذين يقومون بالإشراف عليه، وهو نابع من إيمانه بوظيفته والدور الذي يمكن أن يقوم به، وغياب هذا الرضا يؤدي إلى إهماله. ويعرفه 22:

هيرزبرغ (Herzberg) بأنه: "حالة من السعادة تتحقق من خلال عوامل دافعة تتعلق بالوظيفة، وليس عكس عدم الرضا الوظيفي الذي يعتبر حالة من الاستياء تأتي من خلال عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية للعمل".

هوبوك (Hopock) يعرفه بأنه: " مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تساهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".

ويشير الباحثون في هذا المجال إلى أن الرضا الوظيفي يحتوي على بنى معرفية تتضمن تقييمات ذهنية لأبعاد معينة من عمل الفرد، كما يتضمن الرضا جانب انفعالي فيه مشاعر نحو العمل، كما يتضمن جانب سلوكي، ويمكن أن يتم التعبير عن هذه المكونات الثلاث من خلال تعبيرات لفظية أو غير لفظية تتضمن أمور مثل: جيد - سيء، إيجابي - سلبي، ويمكن قياسها من خلال مقاييس تقييمية تتضمن تقييم لخصائص أو صفات العمل أو ما يحيط به من ظروف، فالرضا الوظيفي يمثل مجموع المشاعر والاتجاهات الايجابية التي يحملها العامل اتجاه وظيفته. ويمكننا اعتبار الرضا الوظيفي من أبرز العوامل ذات التأثير الإيجابي على العمال قصد دفعهم لبذل جهد أكبر وتحسين الأداء وتطويره والوصول إلى تحقيق أهداف المنظمة بفعالية كما يمتد تأثير الرضا إلى الصحة العقلية والعضوية للعمال وكذا أدائهم وحياتهم الاجتماعية.

22 منال البارودي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

وقد توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج فيما يتعلق بدراسة مفهوم الرضا الوظيفي أهمها²³ :

إن دراسة سلوك العاملين لا يمكن إخفاؤها بسهولة، وبالتالي يصعب التعرف عليها، كما أن إظهار هذه الأحاسيس عادة ما يأخذ صوراً عديدة، من بينها الأحاسيس بالتكامل الشخصي الذي يعكس في صورته رضا عن الأحوال السائدة في العمل.

- إن المشاعر الشخصية لا يمكن أن تفهم مجردة في حد ذاتها، وإنما يمكن إدراكها في ضوء الموقف الكلي لسلوك الفرد، وعلى هذا يتطلب تفهم المشاعر الشخصية لفرد ما أن يمتد إطار الدراسة إلى دائرة أوسع.

2- أهمية الرضا الوظيفي :

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضاً رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، ويعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظر مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة الموضوع.

ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم

²³ أحمد الصالح سالم، دوقات امعمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي ، السنة الجامعية 2014-2015 ص44.

فإنه ثمة نوعاً من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين²⁴.

من الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي :

- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.

- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل.

وعن طريق دراسة الرضا الوظيفي للمنظمة يمكن للإدارة التعرف على نفسها من خلال آراء العاملين فيها، والتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المختلفة، لذلك فإن الرضا الوظيفي مسألة مهمة بالنسبة للأفراد، فرضا الفرد عن وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي، ذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم المجتمع لأفراده، كما أنه يمكن أن يكون مؤشر لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى، فكثيراً ما كانت مظاهر السلوك غير السوي ومشكلاتهم النفسية ناشئة عن إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدونه، أو ما يوفره العمل بمختلف جوانبه أو بعضها لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم²⁵.

المطلب الثاني : خصائص وأبعاد الرضا الوظيفي

سنعالج في هذا المطلب خصائص الرضا الوظيفي (طرق القياس، سلوك إنساني، القناعة

والقبول... إلخ) وأبعاده (الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف... إلخ).

²⁴ دكتور عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى 2015 ، ص12.

²⁵ - أحمد الصالح سالم، دوقات امعمر، مرجع سبق ذكره، ص 50

أولاً : خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي²⁶ :

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.

2-النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا 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 يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني :

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

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :

²⁶ - دكتور عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص 14-15.

يتميز الرضا الوظيفي 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.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي :

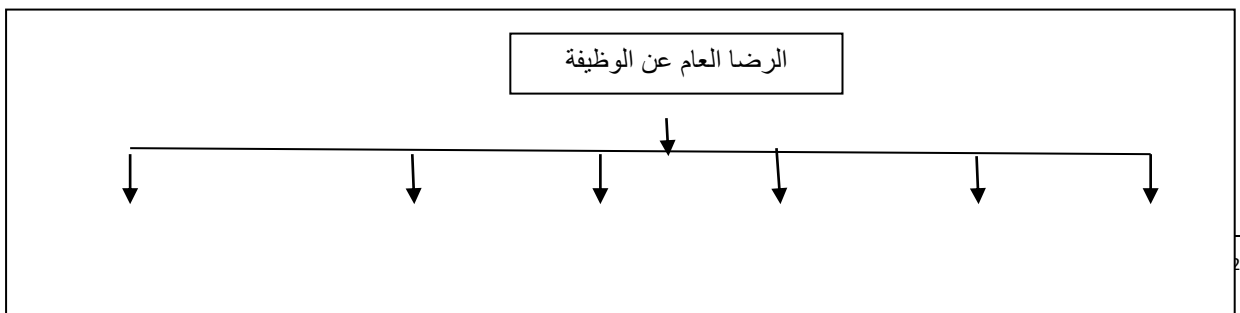
حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

ثانيا : أبعاد الرضا الوظيفي :

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام يمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل وظروف العمل المادية²⁷.

الشكل رقم 02 : أبعاد الرضا الوظيفي



الأجر	محتوى العمل	نمط الإشراف	الترقية	جماعات العمل	ظروف العمل المادية
-------	-------------	-------------	---------	--------------	--------------------

المصدر : أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الاسكندرية، 2005، ص140.

أولاً : الأجر : يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع والخدمات.

وتكتسي الأجور أهمية بالغة سواء للمورد البشري أو بالنسبة للمؤسسة، فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجور بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن...إلخ، أما بالنسبة للمؤسسة فإن الأجور تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها والمحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية.

ثانياً : محتوى العمل

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد :

1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل.

2- طبيعة أنشطة العمل.

3- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل.

4- فرص النمو التي يوفرها العمل.

ثالثاً : نمط الإشراف

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات، وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة".

رابعاً : الترقية

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا 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 وتتقبلها، تنحصر هذه المعايير أو الأسس في :

- **الأقدمية** : حيث تتم 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.

خامسا : جماعات علاقات 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. من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل ومن ثم على أداء المؤسسة.

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

سادسا : ظروف العمل المادية

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء، الحرارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب...إلخ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه، مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا

الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل.

المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي

كثرت النظريات والآراء التي حاولت الإجابة على السؤال الكبير المتمثل بتحديد العوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي، تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسيره، أي التعرف على أسبابه، وكذلك التنبؤ به، وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، الغرض هو تقديم خلاصة هذه الآراء وأحدثها وأكثرها تطبيقاً ونجاحاً في ميدان العمل.

وفيما يلي سنتطرق إلى أهم النظريات :

1- نظرية تدرج الحاجات " ماسلو " 28 :

طبقاً لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقاً لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي :

1- الحاجات الفيزيولوجية.

2- الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار.

3- حاجات الحب والانتماء.

4- حاجات الاحترام والتقدير.

5- حاجات تحقيق الذات.

28 فائزة رجب محمد بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، الطبعة الأولى 2011، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية ص 46.

ترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة من خلال السعي للحصول على وظيفة آمنة وأجور مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواءً مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد الحاجة للاحترام والتقدير أيضاً ترتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي والرأسي.

2- نظرية (y) و (x) لدوغلاس ماكريغور²⁹ :

لقد وضع العالم الأمريكي " دوغلاس ماكريغور " أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وإن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين، أطلق على أحدهما نظرية (x) والثانية نظرية (y).

1-2 - نظرية (x) : تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها :

- 1- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- 2- الإنسان خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- 3- يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- 4- العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.
- 5- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
- 6- الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

2-2- نظرية (y) :

²⁹ فائزة رجب محمد بهنسى، نفسه ص48.

هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات :

1- أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.

2- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

3- أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

4- يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، وإن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر مناسبة من النظرية السابقة (x) وذلك لأن نظرية (y) ترى أن الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجعل من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها وأكثر إنتماء للعمل وللمؤسسة وهذا له توابعه الإيجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل وعلى المجتمع كله.

3- نظرية ماكلانيد في الحاجات³⁰ :

هذه النظرية تتجه للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها " ماكلانيد " فقد توصل إلى أن هناك حالات ثلاث لها تأثيراً كبيراً في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي :

1- الحاجة إلى الإنجاز، وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهداً وأن يحقق إنجازات معينة.

2- الحاجة إلى القوة وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين.

³⁰فايزة رجب محمد بهنسى، نفسه ص51.

3- الحاجة إلى الصداقة والانتماء : إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها.

وتتحدد ملامح هذه النظرية فيما يلي :

1- أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة.

2- استخدام الاختيارات الإسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيداً عن التأثيرات الخارجية.

3- الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختيارات معينة.

4- كان اهتمام "ماكلانيد" منصباً على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حاجات المنظمة التي يعملون بها.

ومن هذه النظرية يمكن استنتاج أن إدراك الحاجات الثلاثة يعتبر عاملاً هاماً في مساعدة الأفراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ولو استخدمت هذه النظرية مع العمالة المؤقتة وأدركوا هذه الحاجات قد يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز المهام أو الأعمال المكلفون بها وأكثر قدرة على العطاء والانتماء وتكوين العلاقات الطيبة بما يعود على العمل والمؤسسة بالنفع سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية طالما لم تؤثر بشكل سلبي على العمل بالمؤسسة.

4- نظرية هيرزبرغ³¹ :

قدم هيرزبرغ نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم على النظرية على العاملين التاليين :

1- عوامل الرضا (العوامل الدافعية).

2- العوامل الوقائية.

³¹ منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018، ص 77.

واعتمدت هذه النظرية على نظرية الحاجات "ماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالاته، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل، فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية إلى عدم الرضا وتقوم فكرة النظرية وفقاً لما يلي :

- **العوامل الدافعية :** (الإنجاز- المسؤولية - النمو - الترقى - العمل ذاته)، وهي ضرورية لحدوث الرضا لكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا.

- **العوامل الوقائية :** (الأجر - العلاقات الشخصية - السياسات الإدارية - ظروف العمل - الحالة الاجتماعية - استقرار العمل - عوامل متعلقة بالجوانب الشخصية للفرد) توافرها لا يؤدي إلى الرضا ولكن نقصها يؤدي إلى حدوث عدم الرضا.

ووفقاً لهذه النظرية في مجال العمالة المؤقتة نجد أن العوامل الدافعية إذا وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، وكذلك أوضحت أن المكافآت تدفع للعاملين من أجل زيادة دافعهم للعمل والإنجاز وبالتالي سوف يكون عندهم رضا وظيفي إيجابي للعمل وللمكان الذي يعملون به وتزداد مستويات أدائهم وإنجازهم للمهام المطلوبة منهم.

6- نظرية التوقع³² :

إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق "فروم vroom" وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما.

وتقوم هذه النظرية على :

1- التكافؤ : ويقيس شعور الأفراد اتجاه العائد الشخصي.

³² منيف لكل، نفسه، ص 73.

2- العائد : ويكون العائد سلبياً أو إيجابياً ويعطي للفرد حسب العائد سواء سلبياً لا يكرر العمل أو إيجابياً ويرغب الفرد في إنجازه.

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى هدف بقدر ما يتجه إدراك الفرد للجهد الذي بذل في سبيل تحقيق هذا الهدف، والدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان في شيء ما والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين.

المبحث الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

بالرغم من أن الرضا يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد إلا أن هناك اتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الفرد ضرورياً، وهذه المجالات هي ما يعرف بعوامل الرضا الوظيفي، وقد تعددت التسميات التي أطلقت على هذه العوامل فهناك من يطلق عليها محددات الرضا الوظيفي، أو عناصر الرضا الوظيفي، وكذلك مسببات الرضا الوظيفي، وتمثل هذه العوامل محاولة لتقسيم جزئيات أو مكونات الرضا الوظيفي في مجموعات يجب على الإدارة أن تدرسها بغرض التعرف إلى نوعية الرضا في المنظمة، وذلك من خلال الاستمارة والمقابلة والملاحظة، وسنتناول في هذا المطلب مختلف التقسيمات لهذه العوامل التي اختلفت في التسميات، ولكنها تتفق في المضمون.

المطلب الأول : محددات الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين، تنقسم إلى³³ :

³³ - دكتور عصام عبد اللطيف عمر، مرجع سبق ذكره، ص 17-20

- عوامل داخلية أو خاصة بالفرد.
- عوامل خاصة بمحتوى الوظيفة.
- عوامل خاصة بالأداء.
- عوامل خاصة بالانجاز.
- عوامل تنظيمية.

1- العوامل الخاصة بالفرد :

- **حاجات الفرد** : حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل.
- **اتفاق العمل مع قيم الفرد** : القيادة، اتقان العمل، الإبداع ... إلخ.
- **الشعور باحترام الذات** : من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال، ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها.
- **خصائص شخصية الفرد وظروفه** : والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته وإستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولاءه وانتمائه وتجاربه.

2- محتوى الوظيفة :

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

3- عوامل خاصة بالأداء :

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء :

- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد في تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

4- مستوى الأداء الذي يحققه الفرد :

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليه كالرضا والإنتاجية والتسبب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلها كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

5- العوامل التنظيمية :

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي :

- كفاية الإشراف المباشر.

- الرضا عن العمل نفسه.

- الاندماج مع الزملاء في العمل.

- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.

- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية :

- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.

- الرضا عن الأجر وملحقاته.
- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.
- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى).
- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.
- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

المطلب الثاني : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها الفرد حول عمله والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله، وبالتالي فالرضا الوظيفي حالة وجدانية، إلا انه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس.

نميز حالتين³⁴ :

1- مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع :

ويظهر الرضا المرتفع من خلال ما يأتي :

- **الاستقرار في العمل** : يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبناء الفرد وإستقراره في وظيفته، ولأنه لها دليل على الرضا عن عمله.

³⁴ منيف لكل، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- **العلاقات الحسنة** : إن وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال المشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.

- **نقص الشكاوى والتظلمات** : تعتبر الشكاوى والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.

- **انخفاض نزاعات العمل والصراعات** : عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، كلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة إلى لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد.

2- مؤشرات الرضا المنخفض : وتتجلى في :

- **الإضراب** : وهو توقف العمال عن عملهم بغية تحقيق مطالبهم وإشباع حاجاتهم، وكثرة الإضرابات تعتبر كمؤشر على عدم إشباع العمل لحاجاتهم وعدم رضاهم عن العمل، والعكس صحيح فكلما قلت الإضرابات كان ذلك دليلاً على رضاهم الوظيفي.

- **حوادث العمل** : تعتبر حوادث العمل جزءاً من عدم رضا الفرد عن عمله وانخفاض الدافعية لأداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وهكذا فإن الفرد الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أنه يعتبر السبيل الوحيد للابتعاد عن العمل، وعلاقة نسبة الحوادث والإصابات ودرجة الشعور بالرضا هي علاقة عكسية.

- **الغياب** : إذ يمكن اعتبار معدل الغياب عن العمل مؤشراً يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا الوظيفي.

ومن هنا يجب على المديرين مراجعة الرضا الوظيفي من وقت لآخر عن طريق إجراء الدراسات الدورية والاتصال الشخصي بمرؤوسيتهم لأن هذا يؤدي إلى حدوث تحسين في اتجاهات العمال وإحساسهم باهتمام الإدارة بهم.

المطلب الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي

يرى البعض إلى أنه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير نعتد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله³⁵. تشير الأبحاث والدراسات العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي، هما الطريقة المباشرة وغير المباشرة :

أولا : الطريقة المباشرة

تقوم الطريقة المباشرة على تصميم استقصاء يتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة الرضا الوظيفي، و نميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما³⁶ :

1- طريقة تقسيم الحاجات :

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات الإنسانية وهي الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، حاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع للحاجات المختلفة.

2- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي :

³⁵ أحمد الصالح دوقات، سالم معمر، مرجع سبق ذكره، ص 72.

³⁶ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 407-408.

وفق هذه الطريقة يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية.

ويمكن قياس ما تحتويه الطريقتين السابقتين، طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي من خصائص وظيفته باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها مايلي :

1-2- طريقة التدرج التجميعي لليكارت :

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارت من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة.

مثال : إنني أستمتع بعملتي أكثر من إستمتاعي بوقت الفراغ.

5	4	3	2	1
لا أوافق	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة
أبدا				

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وبتجميع الدرجات التي حصل المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

2-2- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملانه :

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات ويطلب من المورد البشري قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره.

مثال : ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه ؟

مثير

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

 ممل

وبجمع الدرجات التي أعطاها المورد البشري لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلاً لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

2-3- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرغ :

تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي هما :

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية (شهر، سنة، 03 سنوات ... إلخ)، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكرت في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة من جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي.

ثانياً: الطريقة غير المباشرة

تعتمد هذه الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات³⁷ :

1- معدل دوران العمل : قبل التطرق إلى معدل دوران العمل نوضح مدلول دوران العمل، وهو مصطلح يطلق على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل المؤسسة وإحلال آخرين جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة دخولاً إلى المؤسسة وخروجاً منها، وتعكس لنا تلك الحركة مدى استقرار العامل في المؤسسة.

ويستخدم مصطلح ترك العمل للإشارة إلى معدل الأفراد الذين يتركون المؤسسة خلال مدة زمنية معينة، ويتم دراسة هذا المتغير في ظل علاقته بطبيعة الإشراف وبصورة عامة بالرضا عن عمله.

ويقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوماً على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

معدل دوران العمل = عدد تاركي العمل اختياريًا/متوسط عدد الموارد البشرية.

ويقدر متوسط عدد الموارد البشرية (م ع م ب) على النحو التالي :

م ع م ب = (عدد م ب في أول المدة + عدد م ب في آخر المدة)/2

وفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع (أكثر من 5 %) فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

2- معدل التغيب عن العمل :

³⁷ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 407-408.

التغيب يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً.

ويعرف التغيب عن العمل كذلك على أنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها.

ويقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية :

معدل التغيب عن العمل = عدد ساعات التغيب عن العمل / عدد ساعات العمل الكلية

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر، كل سنة... إلخ)، ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة (أكثر من 5%)، فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

3- معدل الإنتاج المرفوض :

يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية :

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض (أكثر من 5%)، فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثير هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن

الرضا أو عدم الرضا، مثل توفر بدائل العمل خارج المؤسسة بالنسبة لمعدل دوران العمل ... إلخ.

خلاصة الفصل الثاني

لقد تعرفنا من خلال هذا الفصل على مفهوم الرضا وأهميته وخصائصه وأبعاده كالأجر ومحتوى العمل ونمط الإشراف والترقية... إلخ، وأهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي كنظرية ماسلو للحاجات حيث قسم حاجات الإنسان إلى الأمن والاستقرار والحاجات الاجتماعية، ثم انتقلنا في المبحث الثاني إلى معرفة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي حيث تناولنا محددات الرضا للعاملين هناك عوامل خاصة بالفرد وأخرى خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالأفراد والأداء والانجاز والعوامل التنظيمية، ثم تطرقنا إلى مؤشرات قياس

الرضا الوظيفي كالأداء والولاء التنظيمي والسلامة والصحة المهنية وأخيرا تناولنا طرق قياس الرضا الوظيفي حيث هناك طريقتين، الطريقة المباشرة التي تقوم على تصميم استقصاء يتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية، والطريقة غير المباشرة حيث تعتمد على حساب العديد من معدلات نواتج العمل من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل ومعدل الإنتاج المرفوض، واستنتجنا أن الطريقة المباشرة أكثر فعالية في قياس الرضا الوظيفي كونها تقيس الرضا مباشرة باستقصاء الموارد البشرية.

وكخلاصة لهذا الفصل لا بد أن يكون لكل مؤسسة وسيلة في تحقيق مستوى مرتفع من الأداء، وهذا من خلال رضا العمال عن عملهم والاستمرار فيه بشكل جيد لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.

الفصل الثالث:

قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا
الوظيفي لدى العاملين

تمهيد :

بعد الانتهاء من تناول بعض المفاهيم والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة ننتقل إلى الجانب التطبيقي والمتمثل في الدراسة الميدانية بهدف قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي من خلال تصميم استمارة استبيان قصد تحول الدراسة من دراسة كيفية الى دراسة كمية قابلة للقياس نستهلها بأول خطوة وهي تحضير الدراسة الميدانية التي تعتبر من أهم الخطوات نظرا لصعوبة القيام بها.

المبحث الأول: تخطيط وتصميم الدراسة الميدانية

يشتمل المبحث الأول على تحديد أدوات القياس المستخدمة في البحث واختبار مدى صلاحيتها قصد معرفة الأثر المرغوب قياسه في نهاية الفصل.

المطلب الأول : المعلومات ومصادر الحصول عليها

قمنا بمعرفة نوع المعلومات التي نود الحصول عليها من خلال الإشكالية الرئيسية، حيث وجدنا أن المعلومات المطلوبة من أجل الإجابة على هذه الإشكالية هي معلومات أولية والتي يتم الحصول عليها من خلال مسح ميداني يشمل موظفي الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز — سيدي لعجال — الجلفة — ، وهذا المسح الميداني قصد الحصول على معلومات تحاول قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

أولا : مجتمع وعينة الدراسة :

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استقصاء ميداني موزع على عينة تقدر بـ 40 شخص تشمل موظفين وإطارات وأعوان، وتم استرجاع 40 عينة أي بنسبة (100%) وبذلك أصبح عدد العينات المدروسة (40) عينة أي ما يعادل (100%) من العينة الإجمالية الموزعة وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (05): عدد الاستبيانات الموزعة

الاستبيان	التكرار	النسبة %
الاستبيانات الموزعة	40	100
الاستبيانات المسترجعة	40	100
الاستبيانات الصالحة للتحليل	40	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج EXCEL

ثانيا : إعداد الاستبيان :

من أجل قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين تم الاعتماد على نموذج يعتمد على مدى فهم العاملين للسلوك القيادي وما هو دور السلوك القيادي في الرضا الوظيفي وما هو السلوك القيادي السائد بالوكالة وقصد معرفة العلاقة بين هذه المكونات وكذا الطريقة التي ينتهجها المسؤول في التعامل مع المرؤوسين والتي تمثل المحور الأساسي

للدراسة. تم بناء وتصميم العديد من الأسئلة الموجودة في الاستبيان والتي صممت على أساس هذه المكونات، ومن أجل محاولة قياس تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية الجزائرية تم الاعتماد على كل من برنامج Excel و Spss.

ثالثا : تحديد أهداف قائمة الاستبيان:

هناك هدف رئيسي وأهداف ثانوية، فالهدف الرئيسي يتمثل في معرفة العلاقة بين المتغيرات قصد تأكيد أو نفي الفرضيات والحصول على إجابات التي من شأنها أن تجيب على الإشكالية الرئيسية للدراسة. أما الأهداف الثانوية تتمثل في معرفة كيف تساهم المكونات في تبين تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

رابعا : تحديد فرضيات الدراسة:

قبل القيام بالاستقصاء لابد من توفر فرضيات الدراسة والتي على ضوءها يتم تحديد الأسئلة من أجل إثبات صحة الفرضية من عدمها، وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

الفرضية الأولى :

H0 يوجد تأثير للشخصية القيادية على الرضا الوظيفي .

H 1 لا يوجد تأثير للشخصية القيادية على الرضا الوظيفي .

الفرضية الثانية

H0 يوجد تأثير لطريقة التسيير القيادي لفرق العمل على الرضا الوظيفي .

H 1 لا يوجد تأثير لطريقة التسيير القيادي لفرق العمل على الرضا الوظيفي .

الفرضية الثالثة :

H0 يوجد تأثير لعدالة المسؤول المباشر على الرضا الوظيفي .

H 1 لا يوجد تأثير لعدالة المسؤول المباشر على الرضا الوظيفي .

خامسا: تحديد الأسئلة:

تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على الجداول والسبب يرجع لاستعمال سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر من بين الأساليب الأكثر استخداما في قياس الاتجاهات وكذلك كل مكون من مكونات قياس الاتجاهات يحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة به.

سادسا: مخطط البحث :

لغرض تحقيق أهداف البحث تم صياغة مخطط فرضي يوضح طبيعة العلاقة بين متغيري البحث والذي هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم (06) : نموذج البحث

المتغير التابع	المتغير المستقل
الرضا الوظيفي	السلوك القيادي

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: الاختبارات الأولية لأداة القياس:

لكي يتم التأكد من صدق الاستبانة من عدمها قمنا بإجراء مجموعة من الاختبارات عليها وذلك من خلال اللجوء إلى المحكمين بالإضافة إلى الاختبارات الإحصائية اللازمة لذلك.

أولا : صدق الاستبانة : من أجل التأكد من صدق الاستبانة ومناسبة فقراتها قمنا بعرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة و الاختصاص والذين هم من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات الجزائرية بعد أخذ رأي الاستاذ المشرف، حيث قاموا بإصدار حكمهم على درجة مناسبة الأسئلة ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات الاستبيان ومدى شمول الاستبانة لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وتم تدوين ملاحظات وعلى ضوءها قمنا بإجراء تعديلات التي أشار عليها المحكمون، حتى تم الوصول للشكل النهائي للاستبانة.

ثانيا : ثبات متغيرات الاستبانة: استخدمنا في الدراسة معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة، بحيث تكون قيمة ألفا كرونباخ مقبولة إذا تعدت قيمتها 0.60 وأوضحت النتائج أن قيمة الثبات كانت مرتفعة وذلك حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (07): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة

المعامل	معامل ألفا	الثبات
الأسئلة	0.927	40

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss23

الجدول (08): معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لقياس ثبات الاستبانة للمحاور الأربعة

المعامل	معامل ألفا	الثبات
المحور الأول	0.920	6
المحور الثاني	0.880	7
المحور الثالث	0.792	7
المحور الرابع	0.820	13

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss23

يتضح من الجدول (03) أن معامل ألفا كان مرتفعا بـ 0.920، كما كانت قيمة الثبات مرتفعة أيضا هذا ما يدل على ثبات متغيرات الاستبانة.

ثالثا: صدق الاتساق الداخلي:

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 40 مفردة وذلك بحساب المتوسط الحسابي لكل محور، ثم قمنا بحساب معامل الارتباط بين المحور وعبارته لذا سنحسب الاتساق الداخلي لأربعة محاور في الاستبيان (سمات الشخصية القيادية، التسيير القيادي لفرق العمل، عدالة المسؤول المباشر، لرضا الوظيفي) بحيث يتضمن المحور الأول سمات الشخصية القيادية والمحور الثاني التسيير القيادي لفرق العمل أما المحور الثالث يتناول عدالة المسؤول المباشر والمحور الرابع الرضا الوظيفي.

أ- صدق الاتساق الداخلي لفقرات سمات الشخصية القيادية (المحور الأول):

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 01 إلى غاية 06)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم (09): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول لاستبانة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	سمات الشخصية القيادية	الرقم
دال		1	مسؤولي المباشر شخص نزيه وواضح في تعاملاته	01
دال	,000	,623**	مسؤولي المباشر ملتزم بكل وعوده	02
دال	,000	,700**	مسؤولي المباشر يحظى بثقة كبيرة من قبل الموظفين	03
دال	,000	,569**	مسؤولي المباشر يؤدي عمله بأمانة وإخلاص	04
دال	,000	,701**	مسؤولي المباشر يتعامل بحيادية مع جميع الموظفين	05
دال	,000	,775**	مسؤولي المباشر تتطابق أقواله مع أفعاله	06

**معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم فقرات سمات الشخصية القيادية دالة إحصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات التسيير القيادي لفرق العمل (المحور الثاني)

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 07 إلى غاية 13)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(10): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني لاستبانة الدراسة

النتيجة	sig	معامل الارتباط	التسيير القيادي لفرق العمل	الرقم
---------	-----	----------------	----------------------------	-------

07	يعمل مسؤولي المباشر على تقليل حالات التوتر والمشاكل المهنية	1	دال
08	يحترم المسؤول المباشر حقوق العمال وفقا لما يمليه القانون	,612**	دال ,000
09	المسؤول المباشر ينصت لمقترحات الموظفين ذوي الخبرة	,498**	دال ,001
10	يساهم المسؤول المباشر في منح المعلومات المهنية التي تساعد في تأدية مهام الموظفين	,694**	دال ,000
11	المسؤول المباشر موضوعي في الحكم على الأمور	,524**	دال ,001
12	يبرز المسؤول المباشر ايجابيات مؤسستنا باستمرار	,300	دال ,060
13	مستخدمي المؤسسة يتأثرون بشخصية المدير القيادية	,641**	دال ,000

**معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم فقرات التسيير القيادي لفرق العمل دالة إحصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ج/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات عدالة المسؤول المباشر (المحور الثالث):

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 14 إلى غاية 20)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(11): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث لاستبانة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل الارتباط	عدالة المسؤول المباشر	الرقم
دال		1	مسؤولي المباشر يطبق القانون بحذافيره	14
دال	,000	,695**	مسؤولي المباشر يتصرف ويعمل بروح القانون	15
دال	,020	,368*	يرى العمال ان الاجراءات الإدارية التي يطبقها تتميز بالعدالة والانصاف للجميع	16
دال	,041	,324*	يساهم المسؤول المباشر في تحسين اجراءات المكافآت والمنح والامتيازات	17
دال	,053	,308	يوفر المسؤول المباشر الفرصة للجميع لتقلد المناصب والمسؤوليات	18
دال	,000	,571**	يقوم المسؤول المباشر بتحديد المهام والمسؤوليات بناء على معلومات دقيقة وعادلة	19
دال	,164	,224	يمكن للعامل بالمؤسسة أن يعترض على قرارات المسؤول المباشر	20

** معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

* معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم فقرات عدالة المسؤول المباشر دالة إحصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

د/- صدق الاتساق الداخلي لفقرات الرضا الوظيفي (المحور الرابع):

يتكون هذا المحور من مجموعة من الفقرات (من 21 إلى غاية 33)، ومن أجل معرفة مدى ثبات هذه المحاور ككل تطرقنا إلى استعمال معامل الارتباط بيرسون حتى يتبين مدى الاتساق الداخلي بين فقراته.

الجدول رقم(12): معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع لاستبانة الدراسة

النتيجة	Sig	معامل	الرضا الوظيفي	الرقم
---------	-----	-------	---------------	-------

	الارتباط		
21	الأجرة التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي أقدمه	1	دال
22	أشعر بالرضا اتجاه المهنة التي أمارسها حاليا	,357	دال,024
23	المهنة التي أمارسها أتطور فيها باستمرار من ناحية التكوين والترقية	,202	دال,212
24	بيئة العمل التي أعمل فيها جيدة وتسمح لي بتفجير كامل طاقتي	,312*	دال,050
25	علاقات العمل في مؤسستنا جيدة	-,075	دال,647
26	لي ولاء مطلق لمؤسستي ولا أفكر بالاستقالة نظير التحفيز المقدمة	,263	دال,101
27	أرى أن مؤسستنا هي الأفضل من حيث المكافآت والمزايا والمنح	,733**	دال,000
28	الأجرة التي أتقاضاها جيدة وتتلاءم مع المجهود المقدم	,838**	دال,000
29	أشعر بالاستقرار الوظيفي في مؤسستنا	,524**	دال,001
30	مؤسستنا تهتم بنا وحياتنا الاجتماعية وتسعى لحل المشاكل التي تعترض حياتنا	,633**	دال,000
31	تتوفر مؤسستنا على جو مناسب للعمل نظير التحفيز المقدمة	,503**	دال,001
32	أرى أن الكثير من الموظفين يرغبون في العمل بمؤسستنا نظير سمعتها الجيدة	,427**	دال,006
33	يعطي العمال انطباع جيد على الصورة المحفزة لمؤسستنا لدى المؤسسات الأخرى	,300	دال,060

**معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

*معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss 23

من خلال الجدول أعلاه نجد أن معظم فقرات الرضا الوظيفي دالة إحصائياً، ومنه تعتبر فقرات الاستبيان صادقة ومتسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

رابعاً: صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة للوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (13): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

محاور الاستبيان	معامل الارتباط	Sig	النتيجة
سمات الشخصية القيادية	1		دال
التسيير القيادي لفرق العمل	,803**	,000	دال
عدالة المسؤول المباشر	,775**	,000	دال
الرضا الوظيفي	,338*	,033	دال

** معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01

* معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss23

من خلال الجدول رقم (08) نجد معظم معاملات الارتباط بين كل محور والمعدل الكلي لفقرات الاستبيان دالة إحصائياً، وعليه تعتبر المحاور صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

المطلب الثالث : أدوات تحليل البيانات ووصف عينة الدراسة:

من أجل تحليل البيانات المتحصل عليها من عملية الاستقصاء بشكل دقيق استعملنا كل من جداول التكرار والنسب المئوية وكذا جداول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل معرفة العلاقة بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة، وكذلك استعملنا تحليل T-Test لاختبار صحة الفرضيات.

أولاً : عرض نتائج الدراسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل نتائج الاستبيان وذلك من خلال عرض وتحليل نتائج البطاقة الشخصية للمستجوب وعرض وتحليل نتائج الأسئلة. **1/1-** وصف عينة الدراسة: بعد جمع البيانات اللازمة من عينة قدرها (40) تم ترميزها وحجزها ومعالجتها في جهاز الكمبيوتر بالاعتماد على كل من برنامج Spss و Excel اللذان

يسهلان الحصول على النتائج في وقت قصير، وتم الحصول على النتائج كما هي مبينة في الجداول والأشكال المستعملة في عرض النتائج بالاعتماد على برنامجي Spss و Excel. **عرض النتائج الشخصية:** قبل التطرق إلى عرض نتائج مضمون البحث نقوم في البداية بالتحليل الوصفي للأسئلة المتعلقة بالمستقضي والتي أدرجت في الأخير بهدف كسب ثقته .

أ- **جنس المستجوب:** تتكون الدراسة من 40 فرد والتي من خلالها تحصلنا على النتائج التالية:

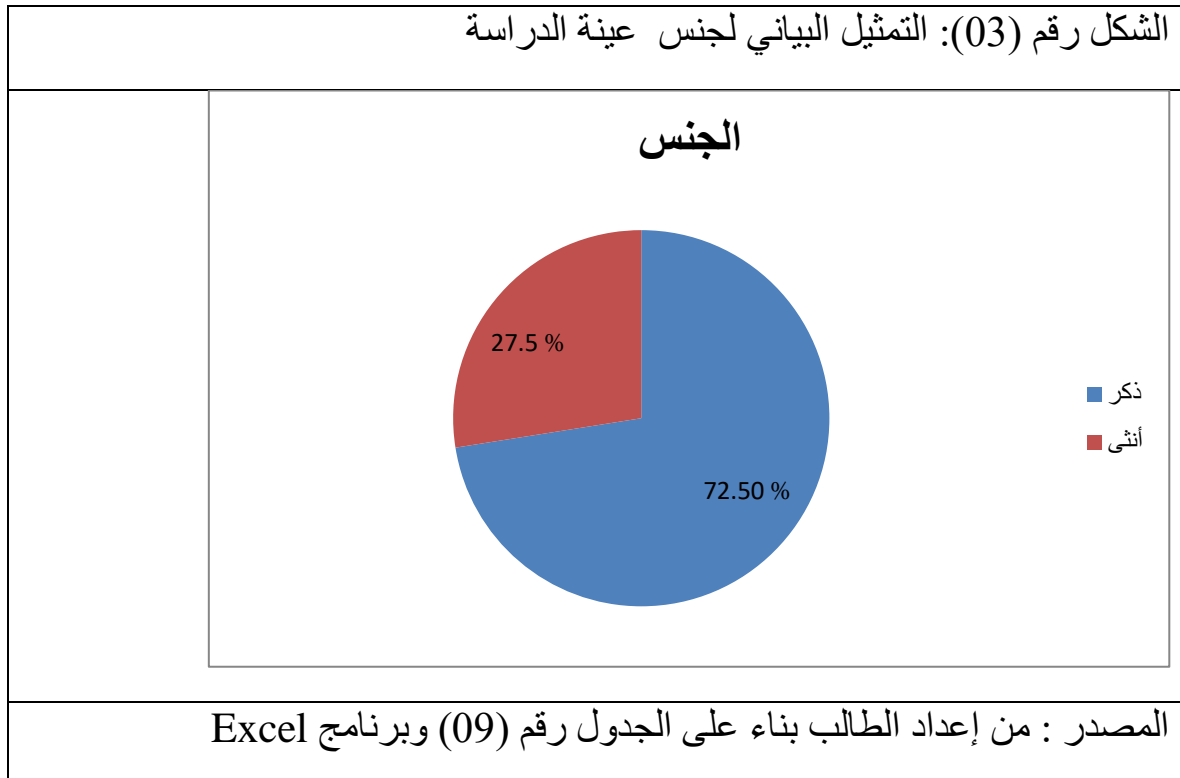
الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	29	72.5
أنثى	11	27.5
المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss23

من خلال الجدول (09) يظهر أن عدد الذكور أكبر من عدد الإناث حيث يمثلون 72.5 % من عينة الدراسة ويرجع ذلك لطبيعة العمل حيث يغلب العمل الميداني.

الشكل رقم (03): التمثيل البياني لجنس عينة الدراسة



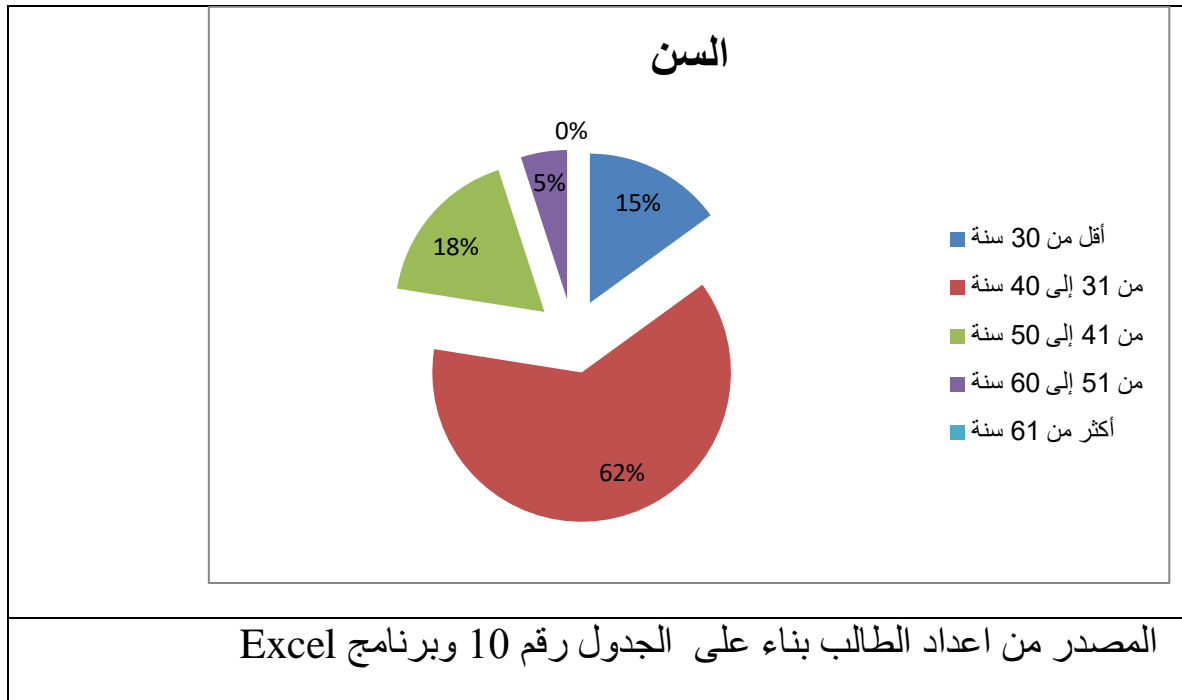
ب- سن المستجوب: يتوزع سن أفراد عينة الدراسة حسب سن الفئات المدرج في الاستبيان إلى:
الجدول رقم (15) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن :	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	6	15
من 31 سنة إلى 40 سنة	25	62.5
من 41 سنة إلى 50 سنة	7	17.5
من 51 إلى 60 سنة فأكثر	2	5
أكثر من 61 سنة	0	0
المجموع	40	100

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن (15%) من المستجوبين سنهم أقل من 30 سنة ، و الفئة من 31 إلى 40 سنة تمثل ما نسبته 62.5% ، بينما الفئة من 41 إلى 50 سنة فنسبتهم في العينة تقدر بـ 17.5%، أما الفئة من 51 إلى 60 سنة فنسبتهم في العينة تقدر بـ 5%، والفئة أكثر من 61 سنة نسبتهم 0%، فمن خلال العينة يتضح أن غالبيتها في المجال من 31 إلى 40 سنة بنسبة تقدر بأكثر من 62.5% ، أي أن أغلب أفراد العينة من الفئة الشابة.

الشكل رقم (04) : التمثيل البياني لتوزيع سن عينة الدراسة



ت- المستوى الدراسي للمستجوب: يتوزع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي إلى خمسة مجموعات:
الجدول رقم (16) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي

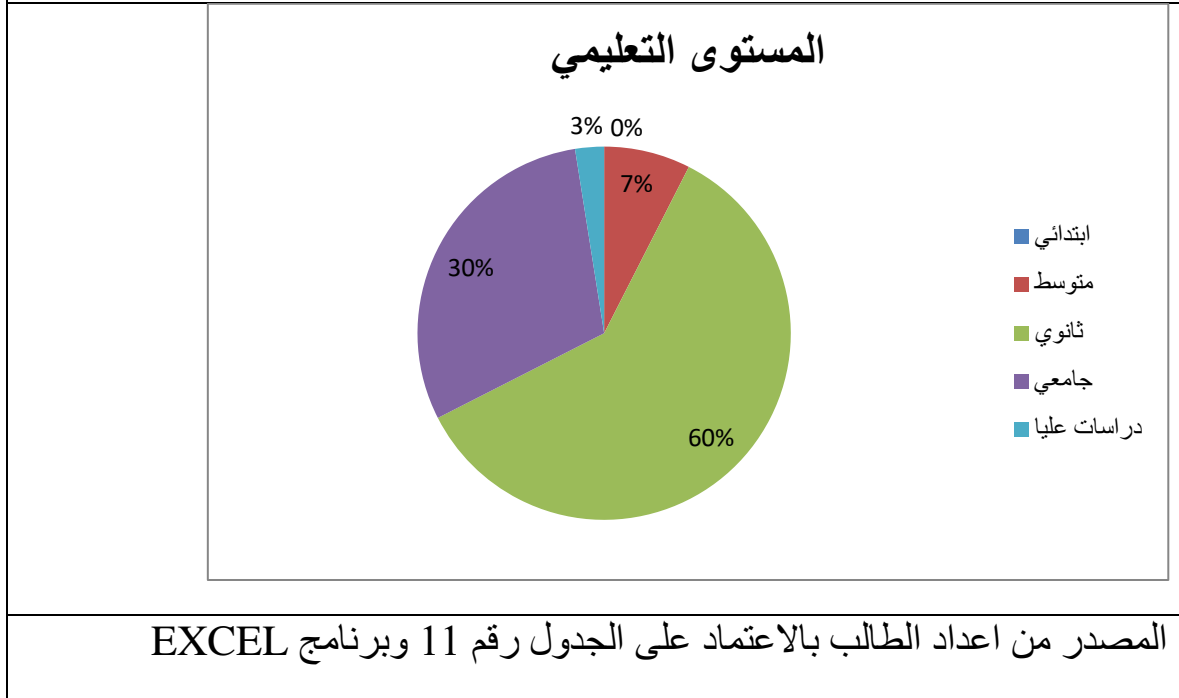
النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي:
00	00	ابتدائي
7.5	03	متوسط
60	24	ثانوي
30	12	جامعي
2.5	01	دراسات عليا
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss23

من خلال الجدول (11) يتضح لنا أن الأفراد الذين مؤهلهم العلمي ثانوي يمثلون أكبر عدد بنسبة 60% في حين أن نسبة الأفراد الذين مؤهلهم العلمي متوسط يمثلون 7.5% ، و الأفراد الذين مؤهلهم مستوى جامعي بنسبة 30%، وفيما يخص مستوى الدراسات العليا فقد كانت

نسبته 01% وفي الأخير لا نجد مستوى الابتدائي، ومنه نجد أن النسبة الأكبر هي للفئة ذات المستوى الثانوي لأن طبيعة العمل تستدعي ذلك باعتبارهم أعوان التدخلات الصغيرة .

الشكل رقم (05) : التمثيل البياني لتوزيع المستوى الدراسي-



ث- مجال الوظيفة الحالية: يتوزع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية إلى خمسة مجموعات والتي تتمثل في:

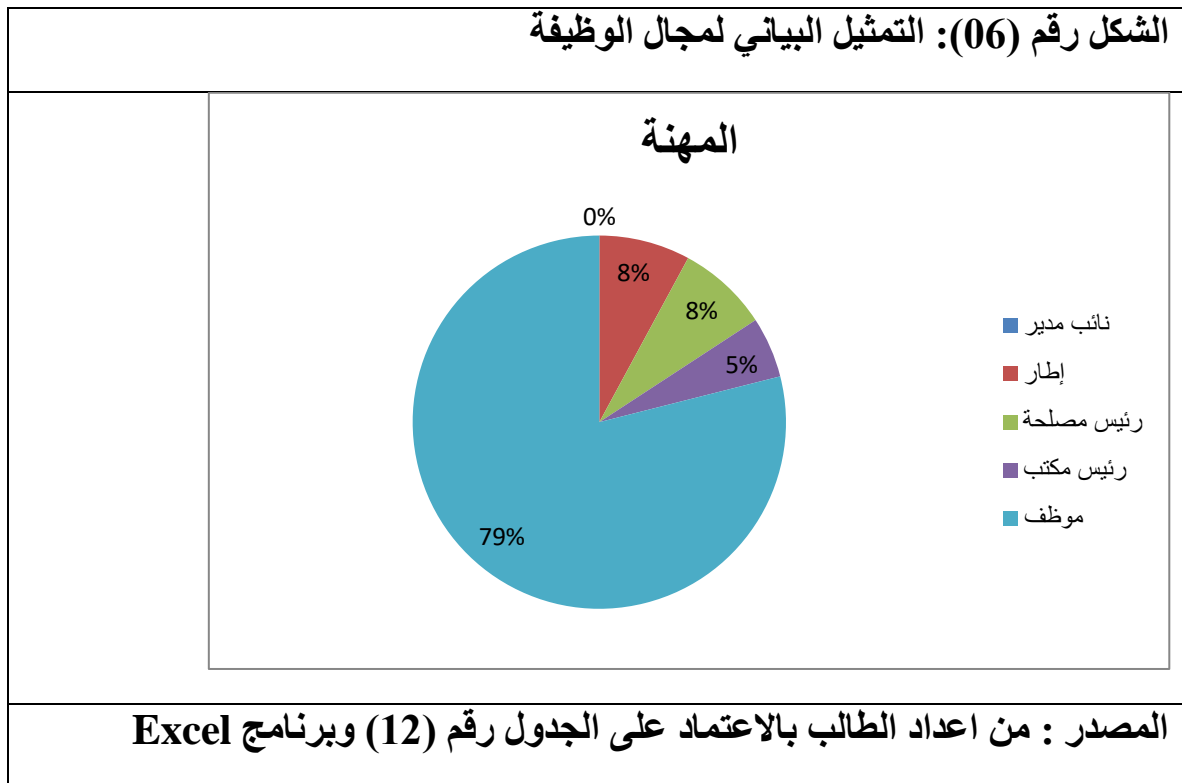
الجدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب مجال المهنة

النسبة %	التكرار	مجال المهنة
0	0	نائب مدير
12.5	5	إطار بالمؤسسة
7.5	3	رئيس مصلحة
5	2	رئيس مكتب
75	30	موظف

المجموع	40	100
---------	----	-----

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الأفراد الذين مجال وظيفتهم موظف يمثلون أكبر عدد بنسبة 75% لتليها 12.5% وهي تمثل فئة الإطارات، لتليها وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 7.5%، أما رئيس مكتب فقد كانت بنسبة 5%.



ج- الخبرة في التعامل مع شركة التأمين: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة إلى خمسة مجموعات:
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة في الميدان

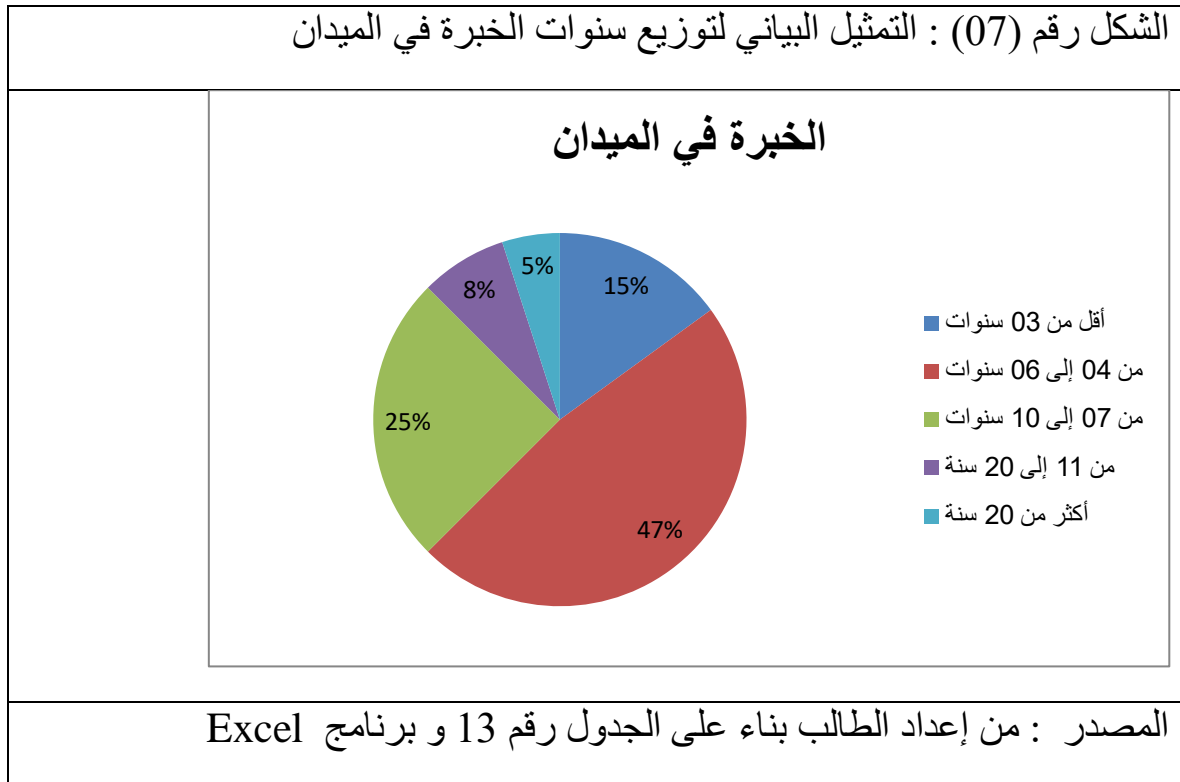
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
--------------	---------	----------

15	6	03 سنوات فأقل
47.5	19	من 4 إلى 06 سنوات
25	10	من 07 إلى 10 سنوات
7.5	3	من 11 إلى 20 سنة
5	2	أكثر من 20 سنة
100	40	المجموع

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss23

من خلال الجدول (13) يتبين لنا أن الأفراد الذين سنوات خبرتهم اقل من 3 سنوات كانت نسبتهم 15%، بينما نسبة 47.5% فهي تمثل الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 4 إلى 06 سنوات أما الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 07 إلى 10 سنة كانت نسبتهم 25%، و الأفراد الذين سنوات خبرتهم من 11 إلى 20 سنة كانت نسبتهم 7.5%، وأخيرا نسبة 05% للأفراد الذين سنوات خبرتهم أكثر من 20 سنة.

الشكل رقم (07) : التمثيل البياني لتوزيع سنوات الخبرة في الميدان



المبحث الثاني: تحليل نتائج محاور وأبعاد الاستبيان

من خلال هذا المبحث سنحاول القيام بعملية تحليل لكل محور من محاور الاستبيان حتى نتمكن من إعطاء قراءة أفضل للاستبيان وذلك من خلال تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الناتجة عن برنامج spss.

المطلب الأول : تحليل بعد سمات الشخصية القيادية:

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة حول موضوع السلوك القيادي والرضا الوظيفي والتي كانت محل رد بعض المستجوبين ضمن العينة المدروسة. لكن قبل ذلك يجب توضيح المقياس الذي اتبع في الدراسة والمتمثل في مقياس ليكارت الخماسي.

الجدول رقم (19): مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	غير كلياً موافق	غير موافق	محايد	موافق كلياً	موافق كلياً
المستوى	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.80	-2.60 3.39	-3.40 4.19	5-4.20

المصدر: عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 2007.

الجدول رقم (20) : درجة الموافقة عن عبارات سمات الشخصية القيادية

الرقم	سمات الشخصية القيادية	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة
-------	-----------------------	---------	----------	--------------

	المعياري	الحسابي		
01	موافق	3,55	مسؤولي المباشر شخص نزيه وواضح في تعاملاته	,986
02	موافق	3,50	مسؤولي المباشر ملتزم بكل وعوده	,961
03	موافق	3,60	مسؤولي المباشر يحظى بثقة كبيرة من قبل الموظفين	1,033
04	موافق	4,07	مسؤولي المباشر يؤدي عمله بأمانة وإخلاص	,656
05	محايد	3,00	مسؤولي المباشر يتعامل بحيادية مع جميع الموظفين	,816
06	موافق	3,40	مسؤولي المباشر تتطابق أقواله مع أفعاله	1,081
سمات الشخصية القيادية (البعد ككل)				0.972
موافق		3.52		

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج Spss23

من خلال هذا الجدول يتضح أن كل العبارات المتعلقة بسمات الشخصية القيادية كانت بمتوسط حسابي مرتفع على المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا أنه هناك تباين في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناء على ما تقدم نستنتج أن تأثير السلوك القيادي على الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن سمات الشخصية القيادية ككل (3.52) وهذا يدل على أن سمات الشخصية القيادية لديها تأثير على الأفراد.

المطلب الثاني: تحليل محور التسيير القيادي لفرق العمل: من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج الأسئلة التي تمثل الجزء المتعلق بالتسيير القيادي لفرق العمل.

الجدول رقم (21): التسيير القيادي لفرق العمل

الرقم	التسيير القيادي لفرق العمل	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة
-------	----------------------------	---------	----------	--------------

	المعياري	الحسابي		
07	موافق	4,03	يعمل مسؤولي المباشر على تقليل حالات التوتر والمشاكل المهنية	,891
08	موافق	4,05	يحترم المسؤول المباشر حقوق العمال وفقا لما يمليه القانون	,749
09	موافق	4,00	المسؤول المباشر ينصت لمقترحات الموظفين ذوي الخبرة	,751
10	موافق	4,15	يساهم المسؤول المباشر في منح المعلومات المهنية التي تساعد في تأدية مهام الموظفين	,864
11	موافق	3,57	المسؤول المباشر موضوعي في الحكم على الأمور	,903
12	موافق	3,57	يبرز المسؤول المباشر ايجابيات مؤسستنا باستمرار	,712
13	موافق	3,75	مستخدمي المؤسسة يتأثرون بشخصية المدير القيادية	,954
	موافق	3.87	التسيير القيادي لفرق العمل (البعد ككل)	0.832

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss23

من خلال هذا الجدول يتضح أن معظم العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات، وهناك تجانس في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري أقل من 1. بناء على ما تقدم نستنتج أن التسيير القيادي لفرق العمل جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن بعد المحددات التسويقية ككل (3.87) وهذا يدل على أن التسيير القيادي له تأثير على الموظفين ومن شأنه أن يحسن من مردوديتهم في العمل .

المطلب الثالث: تحليل محور عدالة المسؤول المباشر :

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج أسئلة المحور الثالث عدالة المسؤول المباشر، وتظهر النتائج في الجدول:

الجدول رقم (22): درجات الموافقة عن عبارات عدالة المسؤول المباشر

الرقم	عدالة المسؤول المباشر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
14	مسؤولي المباشر يطبق القانون بحذافيره	3,45	,815	موافق
15	مسؤولي المباشر يتصرف ويعمل بروح القانون	3,82	,958	موافق
16	يرى العمال ان الاجراءات الإدارية التي يطبقها تتميز بالعدالة والانصاف للجميع	3,25	,899	محايد
17	يساهم المسؤول المباشر في تحسين اجراءات المكافآت والمنح والامتيازات	3,50	,679	موافق
18	يوفر المسؤول المباشر الفرصة للجميع لتقلد المناصب والمسؤوليات	3,57	,781	موافق
19	يقوم المسؤول المباشر بتحديد المهام والمسؤوليات بناء على معلومات دقيقة وعدالة	3,65	,622	موافق
20	يمكن للعامل بالمؤسسة أن يعترض على قرارات المسؤول المباشر	2,63	,807	محايد
	عدالة المسؤول المباشر (البعد ككل)	3.41	0.794	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss23

من خلال هذا الجدول يتضح أن معظم العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (3) وهي بذلك تعبر عن موافقة الأفراد على هذه العبارات إلا انه هناك تباين في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناء على ما تقدم نستنتج أن مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن المحددات المرتبطة بعدالة المسؤول المباشر ككل (3.41) وهذا يدل على أن المستجوبين راضين عن عدالة المسؤول المباشر حيث لها تأثير كبير على تحسين جو العمل وإرضاء الموظفين.

المطلب الرابع : تحليل محور الرضا الوظيفي :

من خلال هذا الجزء سنقوم بتحليل نتائج أسئلة المحور الثالث الرضا الوظيفي، وتظهر النتائج في الجدول:

الجدول رقم (23): درجات الموافقة عن عبارات الرضا الوظيفي

الرقم	الرضا الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العينة
21	الأجرة التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي أقدمه	3,60	,928	موافق
22	أشعر بالرضا اتجاه المهنة التي أمارسها حاليا	3,62	,774	موافق
23	المهنة التي أمارسها أتطور فيها باستمرار من ناحية التكوين والترقية	3,13	,822	محايد

24	بيئة العمل التي أعمل فيها جيدة وتسمح لي بتفجير كامل طاقتي	2,78	,920	محايد
25	علاقات العمل في مؤسستنا جيدة	3,18	,813	محايد
26	لي ولاء مطلق لمؤسستي ولا أفكر بالاستقالة نظير التحفيزات المقدمة	3,75	,630	موافق
27	أرى أن مؤسستنا هي الأفضل من حيث المكافآت والمزايا والمنح	3,20	,723	محايد
28	الأجرة التي أتقاضاها جيدة وتتلاءم مع المجهود المقدم	3,60	,778	موافق
29	أشعر بالاستقرار الوظيفي في مؤسستنا	3,80	,516	موافق
30	مؤسستنا تهتم بنا وحياتنا الاجتماعية وتسعى لحل المشاكل التي تعترض حياتنا	2,90	,672	محايد
31	تتوفر مؤسستنا على جو مناسب للعمل نظير التحفيزات المقدمة	3,17	,813	محايد
32	أرى أن الكثير من الموظفين يرغبون في العمل بمؤسستنا نظير سمعتها الجيدة	3,85	,427	موافق
33	يعطي العمال انطباع جيد على الصورة المحفزة لمؤسستنا لدى المؤسسات الأخرى	3,35	,700	محايد
	الرضا الوظيفي (البعد ككل)	3.38	0.732	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss23

من خلال هذا الجدول يتضح أن معظم العبارات كانت بمتوسط حسابي أكبر من المتوسط الحسابي السلمي (2) وهي بذلك تعبر عن حياد الأفراد على هذه العبارات إلا أنه هناك تباين في الإجابات هذا ما يظهره الانحراف المعياري.

بناء على ما تقدم نستنتج أن نتيجة قياس الرضا عن الوظيفة جاء متوسطاً، إذ بلغ متوسط إجابات المستجوبين عن الرضا الوظيفي ككل (3.38) وهذا متداول فكثيراً ما يظهر الفرد عدم رضاه عن الأجرة التي يتلقاها مهما كانت مرتفعة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد أن تم جمع البيانات وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وفي ضوء الفرضيات التي استهدفت هذه الدراسة اختبارها، سنتطرق من خلال هذا الجزء إلى اختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة الميدانية والتحقق من صحتها أو عدمها وذلك باستعراض نتائج التحليل بالنسبة لكل فرضية.

المطلب الأول: نتائج اختبار الفرضية الأولى:

H0 يوجد تأثير للشخصية القيادية على الرضا الوظيفي .

H 1 لا يوجد تأثير للشخصية القيادية على الرضا الوظيفي .

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الفرضية الأولى وفق اختبار TEST ANOVA^a

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية SIG	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	,943	1	,943	4,889	,033b	,338a	,114
البواقي	7,333	38	,193				
المجموع	8,277	39					

a. Variable dépendante : M4

a. Prédicteurs : (Constante), M1 معامل الارتباط

b. Prédicteurs : (Constante), M1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss23

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار مقبول إحصائياً من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 4.889 دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد 5% كون مستوى المعنوية Sig=0.033b

أصغر من 0.05، مما يدل على القدرة العالية للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع، يبين معامل الارتباط R=0.333a علاقة طردية ضعيفة بين سمات الشخصية القيادية والرضا الوظيفي.

قيمة معامل التحديد 0.114 مما يبين أن 11.4 % من التغير في المتغير التابع الرضا الوظيفي ناتج عن التغير في الشخصية القيادية، يبين الجدول الموالي تأثير سمات الشخصية القيادية في الرضا الوظيفي، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع.

الجدول رقم (25): معامل معادلة الانحدار بين سمات الشخصية القيادية والرضا الوظيفي

SIG	T	معاملات غير قياسية		الثابت
		BETA	الخطأ المعياري B	
,000	8,353		,321	2,685
,033	2,211	,338	,089	,197

المصدر : من إعداد الطالب بناء على برنامج Spss23

يوضح الجدول مايلي :

– أن معامل الانحدار كان دال إحصائياً بما أن Sig=0.000 .

– درجة تأثير سمات الشخصية القيادية في الرضا الوظيفي، فزيادة بدرجة واحدة في القيادة تؤدي إلى زيادة بـ 0.338 في تجسيد الرضا الوظيفي.

مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية H0: التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لسمات الشخصية القيادية على الرضا الوظيفي لعمال الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني : تحليل نتائج اختبار الفرضية الثانية

H0 يوجد تأثير لطريقة التسيير القيادي لفرق العمل على الرضا الوظيفي .

H1 لا يوجد تأثير لطريقة التسيير القيادي لفرق العمل على الرضا الوظيفي .

الجدول رقم (26): نتائج اختبار الفرضية الثانية وفق اختبار TEST ANOVA^a

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية SIG	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	,318	1	,318	5,116	,0226b	,496a	,38
البواقي	7,959	38	,209				
المجموع	8,277	39					

a. Variable dépendante : M4 (anova)

a. Prédicteurs : (Constante), M2 معامل الارتباط

b. Prédicteurs : (Constante), M2

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss23

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار غير مقبول احصائيا من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 5,116 غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد 5% كون مستوى المعنوية Sig=0,0226b أصغر من 0.05، مما يدل على القدرة الكبيرة للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع، يبين معامل الارتباط R=0,496a علاقة طردية كبيرة بين التسيير القيادي لفرق العمل والرضا الوظيفي.

قيمة معامل التحديد 38, مما يبين أن 38 % من التغير في المتغير التابع الرضا الوظيفي ناتج عن التغير في الشخصية القيادية، يبين الجدول الموالي تأثير التسيير القيادي لفرق العمل في الرضا الوظيفي، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع. الجدول رقم (27): معامل معادلة الانحدار بين التسيير القيادي لفرق العمل والرضا الوظيفي

SIG	T	معاملات غير قياسية			
		BETA	الخطأ المعياري		
,000	6,280		,451	2,831	الثابت
,226	1,231	,196	,115	,141	سمات الشخصية القيادية

a. Variable dépendante : M4

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss23

يوضح الجدول مايلي :

— درجة تأثير سمات الشخصية القيادية في الرضا الوظيفي، فزيادة بدرجة واحدة في القيادة تؤدي إلى زيادة بـ 0.196 في تجسيد الرضا الوظيفي بلغت قيمة T المحسوبة 6.280 عند درجة معنوية Sig=0.000 الدالة إحصائياً .

مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية H0 التي تنص على : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتفسير القيادي لفرق العمل على الرضا الوظيفي لعمال الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز".

المطلب الثالث: تحليل نتائج اختبار الفرضية الثالثة

H0 يوجد تأثير لعدالة المسؤول المباشر على الرضا الوظيفي .

H 1 لا يوجد تأثير لعدالة المسؤول المباشر على الرضا الوظيفي .

نتائج اختبار (t-test) لهذه الفرضية تظهر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28): نتائج اختبار الفرضية الثالثة وفق اختبار TEST ANOVA^a

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	المعنوية SIG	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	,110	1	,110	,510	,0479b	,415a	,13
البواقي	8,167	38	,215				
المجموع	8,277	39					

a. Variable dépendante : M4 (anova) a. Prédicteurs : (Constante), M3 معامل الارتباط

b. Prédicteurs : (Constante), M3

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss23

يوضح الجدول السابق أن نموذج الانحدار مقبول إحصائياً من خلال كون قيمة F المحسوبة البالغة 510، دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد 5% كون مستوى المعنوية Sig=0.0479b

أصغر من 0.05، مما يدل على القدرة الكبيرة للنموذج في التنبؤ بقيمة المتغير التابع، يبين معامل الارتباط R=0.415a علاقة طردية كبيرة بين عدالة المسؤول والرضا الوظيفي.

قيمة معامل التحديد 13 , مما يبين أن 13 % من التغير في المتغير التابع الرضا الوظيفي ناتج عن التغير في الشخصية القيادية، يبين الجدول الموالي تأثير عدالة المسؤول المباشر في الرضا الوظيفي، ومعامل معادلة الانحدار الخطي البسيط بين المتغيرين المستقل والتابع. الجدول رقم (29): معامل معادلة الانحدار بين عدالة المسؤول المباشر والرضا الوظيفي

المعاملات^a Coefficients

SIG	T	معاملات غير قياسية			
		BETA	الخطأ المعياري		
,000	6,346		,479	3,041	الثابت
,479	,714	,115	,139	,099	عدالة المسؤول المباشر

a. Variable dépendante : M4

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على معطيات برنامج Spss23

يوضح الجدول مايلي :

— درجة تأثير سمات الشخصية القيادية في الرضا الوظيفي، فزيادة بدرجة واحدة في القيادة تؤدي إلى زيادة بـ 0.115 في تجسيد الرضا الوظيفي بلغت قيمة T المحسوبة 6.346 عند درجة معنوية Sig=0.000 الدالة إحصائياً .

مما يعني اتخاذ قرار بقبول الفرضية H0 التي تنص على : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعدالة المسؤول المباشر على الرضا الوظيفي لعمال الوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز".

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية وبعد تحليل آراء الموظفين بالوكالة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز بعد استجوابهم وتحليل المعطيات المحصل عليها باستخدام برنامج spss تبين لنا أن :

— لسمات الشخصية القيادية والتسيير القيادي لفرق العمل وعدالة المسؤول المباشر تأثير مقبول على الرضا الوظيفي فكلها عناصر ايجابية تبعث على الثقة والتطلع إلى التطور والتحسين والحصول على الأفضل في المستقبل لكن يبقى للأثر المادي وقع أكبر على العامل وذلك نظرا لمقارنته بقطاعات أخرى وكذلك لأن لديه مسؤوليات يواجهها في الحياة فالعامل كثيرا ما يظهر عدم رضاه عن الأجر حتى لو كان مرتفعا، وقوة الدراسة التطبيقية تبقى متواضعة خاصة وأن حجم العينة التي أجريت عليها الدراسة قدرت بـ 40 شخص فكلما كانت العينة كبيرة كلما كانت نتائج الدراسة أكثر دقة.

خاتمة

إن أي مؤسسة مهما كان حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه تسعى لتحقيق أهدافها لضمان إستمراريتها داخل المجتمع، لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد الفاعلين في مجال العمل باعتبارها الركيزة الأساسية لسير المهام.

لذلك تبين أن للقيادة دور كبير في الإدارة، حيث تتبع أهميتها بكونها تعتمد على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة، فالعنصر البشري يلعب دوراً هاماً في نجاح القيادة وفي نجاح المؤسسة أوفشلها.

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف عن كثب على الواقع الفعلي للسلوك القيادي وتأثيره على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية الجزائرية.

نتائج الدراسة :

بعد دراسة الموضوع والوقوف على مختلف الجوانب التي تشمل أهم معالمه توصلنا إلى

النتائج التالية :

- يمكن للسلوك القيادي الإيجابي كالمسلمات الشخصية القيادية (النزاهة، الالتزام، الثقة، الأمانة، الإخلاص...إلخ)، والتسيير القيادي لفرق العمل (احترام القانون واحترام حقوق العمال، المشاركة في اتخاذ القرار، الموضوعية، الإيجابية...إلخ)، وعدالة المسؤول المباشر (العمل بروح القانون، العدالة للجميع، تحسين اجراءات المكافآت والمنح، تحديد المهام والمسؤوليات...إلخ) أن تشجع الموظفين وأن تولد لديهم شعور قوي بالمهمة والمسؤولية في تنفيذ المهام.

- الرضا الوظيفي هو موقف العامل اتجاه عمله، وشعور صادق بسعادته تحددته وتنميته مجموعة من العوامل معنوية ومادية.

- مستوى الرضا الوظيفي في الوكالة مقبول نظرا للتسيير الجيد للوكالة والعمل من أجل التحسين والتطوير.

- يؤثر السلوك القيادي في الرضا الوظيفي من خلال العمل على تنمية الإيجابية وتبسيط إجراءات العمل ومحاولة التغيير.

الاقتراحات والتوصيات :

بناءا على نتائج الدراسة سنحاول فيما يلي تقديم بعض التوصيات التالية :

- إظهار المزيد من الإهتمام بمواضيع السلوك القيادي.
- العمل على تعزيز مفهوم العدالة (توزيع المهام، التحفيزات، تفسير وتوضيح القوانين، الشفافية، تفويض المسؤولية... إلخ).
- إظهار المزيد من الإهتمام بالخصائص الفردية للمرؤوسين (التوجيه من أجل التطوير وكسب التعاون وتوحيد الجهود... إلخ).
- خلق مناخ أكثر جاذبية فرق عمل أكثر إنسجاما.
- العمل على تحفيز المرؤوسين وتحديد الأهداف والنتائج المطلوبة.
- الرقابة الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء والاستقرار.
- زيادة الدورات التكوينية وتمكين العاملين من الاستفادة العادلة من مايا المؤسسة ومختلف المنح والمكافآت والبرامج.
- القيادة القعالة تساهم في زيادة الرضا والولاء وهذا بدوره يقلل من إمكانية ترك العمل والاستقرار أكثر.

قائمة المصادر والمراجع

الكتب :

- ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية: مبادئ وأصول وعلم وفن، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007 .
- هاني محمود الكايد، علم النفس_ السلوك_ القيادي_ الطبعة الأولى 2009 دار الياض للناشر والتوزيع الأردن .
- نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015 .
- الدكتور بطرس حلاق، القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجامعة العربية السورية 2020، ط1.
- بلال الوادي، إدارة التغيير والتطوير، جامعة الدمام، العربية السعودية 2013.
- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.
- منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، دار الكتب المصرية-القاهرة- مصر الطبعة الأولى 2015.
- تأليف جماعة من كتاب اللغويين العرب : المعجم العربي الأساسي، المنظمة العربية للتربية و الثقافة و العلوم.
- دكتور عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة-مصر، الطبعة الأولى 2015.
- أحمد صقر عاشور، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، 2005.
- فايزة رجب محمد بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية، الطبعة الأولى 2011، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- منيف لكحل، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات، دار المثقف للنشر والتوزيع، باتنة، الجزائر، 2018.
- عز حسين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي ولاستدلالي، خوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة السعودية، 2007.

المذكرات والرسائل :

- سارة زرقوط، سامي بسة : مقال بعنوان "القيادة الابداعية للتمكين ودورها في تحقيق الابداع -مقاربة مفاهيمية - مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة ، المجلد (04) العدد (02) 2021.
- أحمد الصالح سالم، دوقات امعمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية دراسة ميدانية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة

- الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة الشهيد حمه لخضر – الوادي السنة الجامعية 2014-2015.
- برو هشام، أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس – باتنة – أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية. تخصص : اقتصاد وتسيير المؤسسة جامعة محمد خيضر - بسكرة - الموسم الجامعي 2018/2019.
- أ. عبد الرحيم بوخلخال ، القيادة الإدارية مفاهيم و نظريات مقال بمجلة الدراسات الاقتصادية والمالية منصة الكترونية للنشر الالكتروني للمجلات العلمية الجزائرية ASJP المجلد 6, العدد 2, 2013-12-31 .
- كيرد عمار، القيادة الإدارية وأثرها على الأداء، جامعة البويرة ،مجلة البديل الإقتصادي، العدد الثامن، 2015.
- لطرش محمد، مقال بعنوان تأثير السلوك القيادي في الرضا الوظيفي في الإدارة العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة المجلد رقم 04 سنة 2021 .

مواقع انترنت :

- [رندا العكاشة](https://e3arabi.com/author/randa-okashah)، مقال بتاريخ 12 يوليو 2021 نقلًا عن الموقع [/https://e3arabi.com/author/randa-okashah](https://e3arabi.com/author/randa-okashah) 2022/04/21 الساعة 01:00 ليلا.

قائمة الملاحق

تحية طيبة وبعد: في إطار دراسة جامعية حول موضوع السلوك القيادي والرضا الوظيفي، نود منكم أن تشاركونا بتقييمكم للعبارات في الأسفل، وذلك بوضع علامة X في الخانة المناسبة، الخانات متدرجة من 1 إلى 5 حيث (1) تعني غير موافق كلياً، (2) تعني غير موافق، (3) تعني محايد، (4) تعني موافق، (5) تعني موافقاً كلياً على العبارة. شاكرين حسن تعاونكم وتفهمكم.

5	4	3	2	1	العبارة
المحور الأول: سمات الشخصية القيادية					
					1 مسؤولي المباشر شخص نزيه ووضح في تعاملاته
					2 مسؤولي المباشر ملتزم بكل وعوده

					3	مسؤولي المباشر يحظى بثقة كبيرة من قبل الموظفين
					4	مسؤولي المباشر يؤدي عمله بأمانة وإخلاص
					5	مسؤولي المباشر يتعامل بحيادية مع جميع الموظفين
					6	مسؤولي المباشر تتطابق أقواله مع أفعاله
المحور الثاني: التسيير القيادي لفرق العمل						
					7	يعمل المسؤول المباشر على تقليل حالات التوتر والمشاكل المهنية
					8	يحترم المسؤول المباشر حقوق العمال وفقا لما يمليه القانون
					9	المسؤول المباشر ينصت لقتراحات الموظفين ذوي الخبرة
					10	يساهم المسؤول المباشر في منح المعلومات المهنية التي تساعد في تأدية مهام الموظفين
					11	المسؤول المباشر موضوعي في الحكم على الأمور
					12	يبرز المسؤول المباشر ايجابيات مؤسستنا باستمرار
					13	مستخدمي المؤسسة يتأثرون بشخصية المدير القيادية
المحور الثالث : عدالة المسؤول المباشر						
					14	مسؤولي المباشر يطبق القانون بحذافيره
					15	مسؤولي المباشر يتصرف ويعمل بروح القانون
					16	يرى العمال أن الإجراءات الإدارية التي يطبقها تتميز بالعدالة والإنصاف للجميع
					17	يساهم المسؤول المباشر في تحسين إجراءات المكافآت والمنح والامتيازات
					18	يوفر المسؤول المباشر الفرصة للجميع لتقلد المناصب والمسؤوليات
					19	يقوم المسؤول المباشر بتحديد المهام والمسؤوليات بناء على معلومات دقيقة وعادلة
					20	يمكن للعامل بالمؤسسة أن يعترض على قرارات المسؤول المباشر
المحور الرابع : الرضا الوظيفي						
					21	الأجرة التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي أقدمه
					22	أشعر بالرضا اتجاه المهنة التي أمارسها حاليا
					23	المهنة التي أمارسها أتطور فيها باستمرار من ناحية التكوين والترقية
					24	بيئة العمل التي أعمل فيها جيدة وتسمح لي بتفجير كامل طاقتي
					25	علاقات العمل في مؤسستنا جيدة
					26	لي ولاء مطلق لمؤسستي ولا أفكر بالاستقالة نظير التحفيز المقدمة
					27	أرى أن مؤسستنا هي الأفضل من حيث المكافآت والمزايا والمنح
					28	الأجرة التي أتقاضاها جيدة وتتلاءم مع المجهود المقدم
					29	أشعر بالاستقرار الوظيفي في مؤسستنا
					30	مؤسستنا تهتم بنا وحياتنا الاجتماعية وتسعى لحل المسائل التي تعترض حياتنا
					31	تتوفر مؤسستنا على جو مناسب للعمل نظير التحفيز المقدمة
					32	أرى أن الكثير من الموظفين يرغبون في العمل بمؤسستنا نظير سمعتها الجيدة

					33 يعطي العمال انطباع جيد على الصورة المحفزة لمؤسستنا لدى المؤسسات الأخرى
--	--	--	--	--	---

نرجو اتمام هذه البيانات لأغراض البحث فقط

الجنس	السن	المستوى التعليمي	المهنة	الخبرة في التعامل مع شركة التأمين
ذكر	أقل من 30 سنة	ابتدائي	نائب مدير	3 سنوات فأقل
أنثى	من 31 إلى 40 سنة	متوسط	إطار بالمؤسسة	4-6 سنوات
	من 41 إلى 50 سنة	ثانوي	رئيس مصلحة	7-10 سنوات
	من 51 إلى 60 سنة	جامعي	رئيس مكب	11-20 سنة
	أكثر من 61 سنة	دراسات عليا	موظف	أكثر من 20 سنة

الفا كرونباخ لكامل الاستبانة

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,927	33

الفا كرونباخ للمحور الأول

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,920	6

ألفا كرونباخ للمحور الثاني

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,880	7

ألفا كرونباخ للمحور الثالث

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	7

ألفا كرونباخ للمحور الرابع

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,820	19

معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الأول

Corrélations

		السؤال 1	السؤال 2	السؤال 3	السؤال 4	السؤال 5	السؤال 6
السؤال 1	Corrélation de Pearson	1	,623**	,700**	,569**	,701**	,775**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
السؤال 2	Corrélation de Pearson	,623**	1	,698**	,712**	,621**	,642**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
السؤال 3	Corrélation de Pearson	,700**	,698**	1	,689**	,699**	,836**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
السؤال 4	Corrélation de Pearson	,569**	,712**	,689**	1	,431**	,607**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,006	,000
	N	40	40	40	40	40	40
السؤال 5	Corrélation de Pearson	,701**	,621**	,699**	,431**	1	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,006		,000
	N	40	40	40	40	40	40
السؤال 6	Corrélation de Pearson	,775**	,642**	,836**	,607**	,668**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثاني

Corrélations

		السؤال 7	السؤال 8	السؤال 9	السؤال 10	السؤال 11	السؤال 12	السؤال 13
السؤال 7	Corrélation de Pearson	1	,612**	,498**	,694**	,524**	,300	,641**

	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000	,001	,060	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 8	Corrélation de Pearson	,612**	1	,410**	,582**	,715**	,329*	,663**
	Sig. (bilatérale)	,000		,009	,000	,000	,038	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 9	Corrélation de Pearson	,498**	,410**	1	,672**	,530**	,096	,394*
	Sig. (bilatérale)	,001	,009		,000	,000	,556	,012
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 10	Corrélation de Pearson	,694**	,582**	,672**	1	,511**	,273	,607**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,001	,088	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 11	Corrélation de Pearson	,524**	,715**	,530**	,511**	1	,350*	,767**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,001		,027	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 12	Corrélation de Pearson	,300	,329*	,096	,273	,350*	1	,406**
	Sig. (bilatérale)	,060	,038	,556	,088	,027		,009
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 13	Corrélation de Pearson	,641**	,663**	,394*	,607**	,767**	,406**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,012	,000	,000	,009	
	N	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الثالث

Corrélations

		السؤال 14	السؤال 15	السؤال 16	السؤال 17	السؤال 18	السؤال 19	السؤال 20
السؤال 14	Corrélation de Pearson	1	,695**	,368*	,324*	,308	,571**	,224
	Sig. (bilatérale)		,000	,020	,041	,053	,000	,164
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 15	Corrélation de Pearson	,695**	1	,707**	,453**	,241	,583**	,178
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,003	,134	,000	,271
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 16	Corrélation de Pearson	,368*	,707**	1	,420**	,119	,390*	,133
	Sig. (bilatérale)	,020	,000		,007	,465	,013	,415
	N	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 17	Corrélation de Pearson	,324*	,453**	,420**	1	,218	,121	,257
	Sig. (bilatérale)	,041	,003	,007		,178	,456	,109

	N	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 18	Corrélation de Pearson	,308	,241	,119	,218	1	,478**	,310	
	Sig. (bilatérale)	,053	,134	,465	,178		,002	,051	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 19	Corrélation de Pearson	,571**	,583**	,390*	,121	,478**	1	,345*	
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,013	,456	,002		,029	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 20	Corrélation de Pearson	,224	,178	,133	,257	,310	,345*	1	
	Sig. (bilatérale)	,164	,271	,415	,109	,051	,029		
	N	40	40	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط بيرسون لفقرات المحور الرابع

	السؤال 21	السؤال 22	السؤال 23	السؤال 24	السؤال 25	السؤال 26	السؤال 27	السؤال 28	السؤال 29	السؤال 30	السؤال 31	السؤال 32	السؤال 33
السؤال 21	Corrélation de Pearson	,357*	,202	,312*	-,075	,263	,733**	,838**	,524**	,633**	,503**	,427**	,300
	Sig. (bilatérale)	,024	,212	,050	,647	,101	,000	,000	,001	,000	,001	,006	,060
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 22	Corrélation de Pearson	,357*	1	,116	,383*	,148	,223	,229	,170	,385*	,320*	,311	,446**
	Sig. (bilatérale)	,024		,477	,015	,363	,166	,155	,293	,014	,044	,051	,004
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 23	Corrélation de Pearson	,202	,116	1	,479**	,197	,161	,302	,040	,242	,302	,350*	-,091
	Sig. (bilatérale)	,212	,477		,002	,224	,322	,058	,806	,133	,059	,027	,575
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 24	Corrélation de Pearson	,312*	,383*	,479**	1	,466**	,210	,262	,337*	,335*	,502**	,397*	,304
	Sig. (bilatérale)	,050	,015	,002		,002	,193	,102	,033	,035	,001	,011	,057
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 25	Corrélation de Pearson	-,075	,148	,197	,466**	1	,338*	-,061	-,008	,208	,174	,379*	,373*
	Sig. (bilatérale)	,647	,363	,224	,002		,033	,708	,960	,199	,284	,016	,018
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

السؤال 26	Corrélation de Pearson	,263	,223	,161	,210	,338*	1	,056	,157	,315*	,000	,438**	,238	,029
	Sig. (bilatérale)	,101	,166	,322	,193	,033		,730	,334	,048	1,000	,005	,139	,859
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 27	Corrélation de Pearson	,733**	,229	,302	,262	-,061	,056	1	,647**	,384*	,728**	,419**	,266	,263
	Sig. (bilatérale)	,000	,155	,058	,102	,708	,730		,000	,014	,000	,007	,097	,101
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 28	Corrélation de Pearson	,838**	,170	,040	,337*	-,008	,157	,647**	1	,498**	,608**	,478**	,510**	,358*
	Sig. (bilatérale)	,000	,293	,806	,033	,960	,334	,000		,001	,000	,002	,001	,023
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 29	Corrélation de Pearson	,524**	,385*	,242	,335*	,208	,315*	,384*	,498**	1	,310	,391*	,442**	,482**
	Sig. (bilatérale)	,001	,014	,133	,035	,199	,048	,014	,001		,051	,013	,004	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 30	Corrélation de Pearson	,633**	,320*	,302	,502**	,174	,000	,728**	,608**	,310	1	,455**	,573**	,458**
	Sig. (bilatérale)	,000	,044	,059	,001	,284	1,000	,000	,000	,051		,003	,000	,003
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 31	Corrélation de Pearson	,503**	,311	,350*	,397*	,379*	,438**	,419**	,478**	,391*	,455**	1	,521**	,611**
	Sig. (bilatérale)	,001	,051	,027	,011	,016	,005	,007	,002	,013	,003		,001	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 32	Corrélation de Pearson	,427**	,446**	-,091	,304	,373*	,238	,266	,510**	,442**	,573**	,521**	1	,524**
	Sig. (bilatérale)	,006	,004	,575	,057	,018	,139	,097	,001	,004	,000	,001		,001
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
السؤال 33	Corrélation de Pearson	,300	,390*	,412**	,564**	,385*	,029	,263	,358*	,482**	,458**	,611**	,524**	1
	Sig. (bilatérale)	,060	,013	,008	,000	,014	,859	,101	,023	,002	,003	,000	,001	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

معامل ارتباط المحاور

Corrélations

		M1	M2	M3	M4
M1	Corrélation de Pearson	1	,803**	,775**	,338*
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,033
	N	40	40	40	40
M2	Corrélation de Pearson	,803**	1	,854**	,196
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,226
	N	40	40	40	40
M3	Corrélation de Pearson	,775**	,854**	1	,115
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,479
	N	40	40	40	40
M4	Corrélation de Pearson	,338*	,196	,115	1
	Sig. (bilatérale)	,033	,226	,479	
	N	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
السؤال 1	40	3,55	,986
السؤال 2	40	3,50	,961
السؤال 3	40	3,60	1,033
السؤال 4	40	4,07	,656
السؤال 5	40	3,00	,816
السؤال 6	40	3,40	1,081
السؤال 7	40	4,03	,891
السؤال 8	40	4,05	,749
السؤال 9	40	4,00	,751
السؤال 10	40	4,15	,864
السؤال 11	40	3,57	,903
السؤال 12	40	3,57	,712
السؤال 13	40	3,75	,954
السؤال 14	40	3,45	,815
السؤال 15	40	3,82	,958
السؤال 16	40	3,25	,899

السؤال 17	40	3,50	,679
السؤال 18	40	3,57	,781
السؤال 19	40	3,65	,622
السؤال 20	40	2,63	,807
السؤال 21	40	3,60	,928
السؤال 22	40	3,62	,774
السؤال 23	40	3,13	,822
السؤال 24	40	2,78	,920
السؤال 25	40	3,18	,813
السؤال 26	40	3,75	,630
السؤال 27	40	3,20	,723
السؤال 28	40	3,60	,778
السؤال 29	40	3,80	,516
السؤال 30	40	2,90	,672
السؤال 31	40	3,17	,813
السؤال 32	40	3,85	,427
السؤال 33	40	3,35	,700
N valide (liste)	40		

نتائج اختبار الفرضية الأولى

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M1	40	3,5208	,78916	,12478

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
M1	4,174	39	,000	,52083	,2684	,7732

نتائج اختبار الفرضية الثانية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
--	---	---------	------------	-------------------------

M2	40	3,8750	,63821	,10091
----	----	--------	--------	--------

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
M2	8,671	39	,000	,87500	,6709	1,0791

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M3	40	3,4107	,53471	,08454

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
M3	4,858	39	,000	,41071	,2397	,5817

نتائج اختبار الفرضية الرابعة

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
M4	40	3,3788	,46068	,07284

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 3

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
M4	5,201	39	,000	,37885	,2315	,5262

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	29	72,5	72,5	72,5
	أنثى	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 من أقل	6	15,0	15,0	15,0
	سنة 40 إلى 31 من	25	62,5	62,5	77,5
	سنة 50 إلى 41 من	7	17,5	17,5	95,0
	سنة 60 إلى 51 من	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	3	7,5	7,5	7,5
	ثانوي	24	60,0	60,0	67,5
	جامعي	12	30,0	30,0	97,5
	عليا دراسات	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المهنة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	بالمؤسسة_اطار	5	12,5	12,5	12,5
	مصلحة_رئيس	3	7,5	7,5	20,0
	مكتب_رئيس	2	5,0	5,0	25,0
	موظف	30	75,0	75,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

Valide	أقل سنوات 3	6	15,0	15,0	15,0
	سنوات 6 إلى 4 من	19	47,5	47,5	62,5
	سنة 10 إلى 7 من	10	25,0	25,0	87,5
	سنة 20 إلى 11 من	3	7,5	7,5	95,0
	سنة 20 من أكثر	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

اختبار الفرضية الأولى

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,338 ^a	,114	,091	,43930

a. Prédicteurs : (Constante), M1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,943	1	,943	4,889	,033 ^b
	Résidu	7,333	38	,193		
	Total	8,277	39			

a. Variable dépendante : M4

b. Prédicteurs : (Constante), M1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,685	,321		8,353	,000
	M1	,197	,089	,338	2,211	,033

a. Variable dépendante : M4

اختبار الفرضية الثانية

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,196 ^a	,038	,013	,45766

a. Prédicteurs : (Constante), M2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,318	1	,318	5,116	,0226 ^b
	Résidu	7,959	38	,209		
	Total	8,277	39			

a. Variable dépendante : M4

b. Prédicteurs : (Constante), M2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,831	,451		6,280	,000
	M2	,141	,115	,196	1,231	,226

a. Variable dépendante : M4

اختبار الفرضية الثالثة

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M4

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,115 ^a	,013	-,013	,46360

a. Prédicteurs : (Constante), M3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,110	1	,110	,510	,0479 ^b
	Résidu	8,167	38	,215		
	Total	8,277	39			

a. Variable dépendante : M4

b. Prédicteurs : (Constante), M3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,041	,479		6,346	,000
	M3	,099	,139	,115	,714	,479

a. Variable dépendante : M4