



جامعة قاصدي مرباح — ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير

تخصص : تسيير الموارد البشرية

بعنوان :

**أثر الأنماط القيادية على تحقيق الرضا**

**الوظيفي للعاملين في المؤسسة**

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة (( حضري ))

من إعداد:

أسماء بن العمودي

خولة قريشي

تحت إشراف :

بن شويحة بشير

السنة الجامعية: 2013/2012

# كلمة الشكر

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات نحمده عز و جل على عظيم منه و كرمه بتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع و نسأله جل في علاه السداد و التوفيق في جميع أعمالنا , و نصلي و نسلم على المهداة رحمة للعالمين سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم

كما لا يتسنى لنا في نهاية هذا البحث إلا بتقديم شكرنا الجزيل الى الأستاذ المشرف على ما تفضل به علينا من نصائح و توجيهات .

و لا يفوتنا أن نقدم عظيم شكرنا الى الأساتذة الذين أفادونا بالمعلومة و النصح منهم : الأستاذة قريشي حليلة, الأستاذ هتهات السعيد و الأستاذ مزهودة نور الدين و كذا الى جميع عمال شركة سونلغاز. و الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل من قريب أو بعيد وجزاهم الله عنا خير الجزاء.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الأنماط القيادية بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة. وإشتملت هذه الدراسة على جانب نظري تطرقنا من خلاله بالعرض والتحليل لمتغيرات الدراسة (القيادة، الأنماط القيادية، الرضا الوظيفي)، كما تم تدعيم هذه الدراسة بجانب تطبيقي.

وقد أجريت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة وشملت جميع رؤساء الأقسام

(المدراء) المرؤوسين بهذه المؤسسة، حيث تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في إجراء هذه الدراسة، وذلك بتصميم استبيانين، حيث قدم الإستبيان الأول للمدراء من أجل التعرف على النمط القيادي الذي يمارسونه في المؤسسة، وقدم الإستبيان الثاني للمرؤوسين من أجل التعرف على رؤيتهم إتجاه الأنماط القيادية التي يمارسها مدراءهم، وكذلك قياس رضاهم الوظيفي على النمط القيادي الممارس من طرف مدراءهم. وقد بلغ إجمالي أفراد العينة 60 فرد منهم 20 مدراء و 40 ومرؤوس بعدها قمنا بتحليل بيانات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

وتوصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

- النمط القيادي الأكثر انتشار في المؤسسة هو النمط الديمقراطي من وجهة نظر المدراء و يليه النمط الأتوقراطي و في الأخير جاء النمط الحر

- هناك اتجاه سلمي نحو النمط القيادي السائد في المؤسسة من طرف المرؤوسين

- لا توجد علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء و الرضا الوظيفي للمرؤوسين في المؤسسة سونلغاز.

الكلمات الافتتاحية القيادة الانماط القيادية (النمط الديمقراطي النمط الاتوقراطي، النمط الحر)، الرضا الوظيفي.

## Résumé

Cette étude vise à reconnaître le rapport qui lie les types de leadership de la satisfaction fonctionnaire existant dans une entreprise. Cette étude a été divisée en deux parties: une partie théorique soutenue par une partie pratique.

La partie théorique a été consacrée à la présentation et l'analyse des variables de l'étude (le leadership, les types de leadership, la satisfaction fonctionnelle.) cette étude a été faite au niveau de l'entreprise nationale de la distribution de l'électricité et du gaz à Ouargla et elle a traité tous les chefs des classes( les directeurs), les fonctionnaires dans cette entreprise où nous avons suivi la démarche descriptive analytique à partir de la réalisation de deux questionnaires; le premier questionnaire était destiné aux directeurs pour savoir le type de leadership qu'ils exercent au niveau de l'entreprise et le 2<sup>ème</sup> questionnaire était destiné aux fonctionnaires pour savoir leur vision vis-à-vis les types de leadership qui exercent leurs directeurs ainsi que le mesure de leur satisfaction fonctionnaire vis \_à \_ vis du type de leadership exercé par leurs directeurs. Le nombre des personnes de l'échantillon est 60 personnes: 20 directeurs et 40 fonctionnaires.

Après, nous avons analysé les constituants de l'étude en employant les moyens statistiques convenables.

A partir de cette étude, nous sommes arrivées aux résultats suivants:

\_ Le type de leadership le plus répandu dans l'entreprise est le type démocratique de la part des directeurs et suivi par le type autocratique et à la fin arrive le type libre.

\_ Il ya une direction négative vis \_à \_ vis le type de leadership répandu au niveau de l'entreprise.

\_ Il n'ya pas une relation entre les types de leadership exercés par les directeurs et la satisfaction fonctionnelle dans l'entreprise de SONALGAZ.

**Les mots clefs:** Le leadership, les types de leadership( le type démocratique, le type autocratique, le type libre), la satisfaction fonctionnelle.

01	الإهداء .....
02	كلمة شكر .....
03	ملخص .....
04	فهرس المحتويات .....
05	قائمة الجداول .....
06	قائمة الأشكال .....
أ	المقدمة العامة .....
	<b>الجانب النظري</b>
	<b>الفصل الأول : نظريات وأنماط القيادة الإدارية</b>
12	.....
13	<b>مدخل الفصل</b> .....
13	<b>المبحث الأول : مدخل للقيادة الإدارية</b> .....
17	<b>المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية</b> .....
19	<b>المطلب الثاني : مهارات القيادة وأهميتها</b>
19	.....
22	<b>المبحث الثاني : أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها</b>
	.....
28	<b>المطلب الأول : أنماط القيادة الإدارية</b>
	.....
30	<b>المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية</b>
31	.....
31	<b>خلاصة الفصل</b> .....
33	<b>الفصل الثاني : الإطار النظري للرضا</b>
37	<b>الوظيفي</b> .....
38	.....
38	<b>مدخل الفصل</b> .....
40	<b>المبحث الأول : مدخل للرضا الوظيفي</b> .....
42	<b>المطلب الأول : مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي</b>
45	.....

المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه

.....

المطلب الثالث: الأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي

.....

47

48

المبحث الثاني: نظريات وأساليب قياس الرضا الوظيفي

48

.....

48

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي .....

52

المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء .....

المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي .....

55

..... خلاصة الفصل:

55

### الجانب التطبيقي

58

الفصل الثالث: دراسة حالة "مديرية التوزيع ورقلة - حضري-

73

....."

..... مدخل الفصل

..... المبحث الأول: تقديم عام للشركة .....

..... المطلب الأول: التعريف بشركة "سونلغاز" .....

..... المطلب الثاني: التطور التاريخي لسونلغاز .....

..... المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....

..... المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

..... المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة

..... المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية

..... خلاصة الفصل:

..... الخاتمة:

..... قائمة المصادر والمراجع:

..... قائمة الملاحق:



المقدمة

## المقدمة

تواجه كافة المؤسسات في عصرنا الراهن سواء عامة أو خاصة إنتاجية أو خدمية تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات السريعة و المستمرة، أمام تلك التحديات أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها و وسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة.

ولقد أوجبت هذه التطورات على مديري المؤسسات باستخدام أساليب قيادية تتصف بالمرونة في ظل هذه التغيرات الديناميكية حتى تضمن البقاء و الاستمرار، ولضمان ذلك فإنه مرهون بتحقيق الاستقرار و الرضا الوظيفي للعمال في هذه المؤسسات.

و بطبيعة الحال يتوقف تحقيق اهداف هذه المؤسسات و مواجهة هذه التطورات على كفاءة القيادات المتوفرة لديها، و مدى قدرة هذه القيادات على التفاعل الايجابي مع العاملين.

فالقيادة الفعالة و أنماطها المختلفة أصبحت لا غنى عنها لترشيد سلوك العاملين، و حشد طاقاتهم و توجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف و بروح معنوية مرتفعة، عن طريق خلق المناخ المناسب الذي يؤدي بدوره الى تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد أهم العوامل المؤثرة على استقرار و نجاح المؤسسة و العاملين فيها.

إن فهم وإدراك دوافع الموظفين و العاملين في مجالات العمل و رضاهم الوظيفي يساعد الإدارة و المديرين و المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام حوافز يساعد على حفظ فعال للموظفين و الإبقاء عليهم في مجالات العمل و زيادة فعاليتهم و اداءهم الوظيفي بصفتهم أهم الموارد التي تمتلكها منظمات العمل.

لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل و الذي ينسجم مع قدرات و خبرات بل و تطلعات العاملين و تحقيق أهداف الافراد و المنظمة على سواء، يدل على نجاح الإدارة و فعاليتها.

تحاول هذه الدراسة الكشف عن الأنماط القيادية السائدة في المؤسسة و علاقتها بالرضا الوظيفي كغاية و وسيلة للمؤسسة الحديثة من أجل تفعيل أداء المورد البشري فيها لذلك كان هذا البحث بعنوان " أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة" محاولين بذلك تطبيق أسس هذه العلاقة النظرية على مؤسسة سونلغاز بورقلة كجانب تطبيقي للبحث.

و استنادا لما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول:

ما هو نوع النمط القيادي السائد بمؤسسة سونلغاز وهل هناك علاقة بين هذا النمط و الرضا الوظيفي؟

و من اجل معالجة هذه الاشكالية قمنا بطرح الاسئلة الفرعية التالية:

1. ما هي الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر المدراء؟

2. ما هي الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر المرؤوسين؟



3. هل هناك علاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها المدراء في مؤسسة سونلغاز SDC والرضا الوظيفي فيها؟

### فرضيات الدراسة:

بناءً على الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

1. النمط القيادي السائد في مؤسسة سونلغاز هو النمط الديمقراطي؟
2. الاتجاه الإيجابي من طرف المرؤوسين نحو النمط القيادي المطبق في المؤسسة من طرف المدراء؟
3. هناك علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين النمط القيادي السائد الذي يمارسه المدراء في سونلغاز و الرضا الوظيفي للعاملين فيها؟

### مبررات اختيار الموضوع:

- شعور بأهمية الموضوع خصوصا و أن البيئة الاقتصادية و الجزائرية تعيش نوع من المنافسة فبقاء و استمرار المؤسسة و نموها متوقف على قدرة مديريها لاختيار النمط القيادي الملائم و بالكفاءة المطلوبة؛
- إظهار مدى أهمية الرضا الوظيفي في المؤسسة باعتبارهم من المؤشرات المهمة التي باتت على مدى نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها؛
- إثراء مكتبتنا بهذا النوع من البحوث خصوصا اننا لم نصادف بحث يتناول هذا الموضوع على مستوى كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.

### أهداف الدراسة:

- التعرف على مستوى أساليب القيادة لدى القادة الإداريين في مؤسسة سونلغاز؛
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة سونلغاز ورقلة؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى العاملين و أنماط القيادة لدى القادة الإداريين.

### أهمية الدراسة:

- معرفة نمط القيادة الأنجع الذي يمكن اتباعه لتحقيق الرضا الوظيفي؛
- بما أن المورد البشري هو الأساس لقيام المؤسسة فلا بد لنا من الحرص على رضاه و ذلك لضمان استمرار المؤسسة و بقاءها

-ب-

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية:

❖ تم اجراء هذه الدراسة من 23 أفريل 2013 غالى 20 ماي 2013.

- الحدود المكانية:

❖ مؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز ورقلة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

تم في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بوصف و شرح المفاهيم و العناصر الخاصة و المفسرة للقيادة الادارية الرضا الوظيفي.

أما الجانب التطبيقي فقد تم انتهاج دراسة الحالة معتمدين في ذلك على الاستبيان كأداة للحصول على المعلومات أكثر دقة.

صعوبات الدراسة:

طبيعة الموضوع يضم عدد كبير من المفاهيم المختلفة و المتداخلة في أحيانا كثيرة خاصة في الجزء القيادة الادارية؛

الخلط بين نظريات القيادة الادارية و نظريات الادارة؛

نقص المراجع المتعلقة بالرضا الوظيفي خاصة على مستوى مكتبتنا.

الدراسات السابقة:

من الدراسات التي عاجلت موضوع الأنماط القيادية والرضا الوظيفي نذكر منها ما يلي:

الدراسة الأولى:

دراسة حمدود محمد(2012) مذكرة بعنوان " أثر الأنماط القيادية على الوظيفي للعاملين بمؤسسة "دراسة حالة مؤسسة نفضال بالبليدة حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العلاقة التي تربط الانماط القيادية بالرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، شملت هذه الدراسة جميع رؤساء الأقسام (المدرء)ورؤساء المصالح (المرووسين) به المؤسسة حيث بلغ إجمالي افراد العينة 23 فرد ودلت نتائج الدراسة النتائج ان النمط القيادي الأكثر انتشارا في المؤسسة هو النمط الديمقراطي يليه النمط الأوتوقراطي, مما أن الخصائص التنظيمية بمؤسسة نفضال وما تتميز به من خصوصيات تفرض على مدرءها ممارسة النمط القيادي الديمقراطي كما توصل الباحث غلى وجود علاقة بين الانماط القيادية والتي يمارسها المدرء والرضا الوظيفي للمرووسين في مؤسسة نفضال GPL بالبليدة حيث كانت هذه العلاقة إيجابية من خلال ممارسة المدرء النمط القيادي الديمقراطي

-ج-

والذي عبر عنه جل المرؤوسين برضاهم الوظيفي والذين قدرتهم نسبتهم 81.25%.

#### الدراسة الثانية:

دراسة عادل عبد هاشم (2004) بعنوان القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي لدى العاملين في بعض مصانع القطاع الخاص في اليمن والسعودية وأساليب القيادة لدى القادة الإداريين من وجهة نظر العاملين حيث تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الذكور بلغ عدد أفرادها 309 فرد توصلت الدراسة إلى أن الأسلوب القيادي الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير على العاملين بمختلف مهنتهم كما أن الأسلوب القيادي المتبع قابل للمرونة العالية إذ يستخدم القائد القيادي الأسلوب القيادي الأنجع وفقاً لمقتضيات الموقف أو الحالة المراد اتخاذ القرار بشأنها، كما أن للخبرة والمهارة تأثير لدى القائد الإداري عند استخدامه للأسلوب القيادي المطلوب ويتأثر الرضا الوظيفي لذلك بشدة.



# الفصل الأول

نظريات وأنماط القيادة الإدارية

تمهيد:\_\_\_\_\_د:

تعتبر القيادة الإدارية من المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا من طرف العلماء والمفكرين منذ القدم , فهي تسعى للتأثير على الآخرين دون إلزام قانوني من أجل تحقيق أهدافها, والقيادة لها أهمية كبيرة في عصرنا الحالي وذلك بسبب التقدم العلمي والانفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة , والتغيير في المفاهيم والعادات والقيم وتعدد الحاجات وتغير الرغبات والميول.

فالحاجة أصبحت ماسة إلى قيادة تمتاز بالكفاءة والمهارة والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية , وذلك للقيام بالدور القيادي المطلوب خاصة مع نمو المؤسسات وتطورها وتعقد وتعدد أدوارها .

من أجل هذا سوف نتطرق في هذا الفصل لمبحثين, الأول يتعلق بتعريف القيادة الإدارية, خصائصها وأهميتها أما المبحث الثاني سوف نتطرق إلى أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها.

## المبحث الأول: مدخل للقيادة الإدارية

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية، وهي تتمثل في شخص له نفوذ قوي بين الناس يقوم ليعبر عن إحساسات الجماعة وتحقيق مطالبها، التي لا يستطيعون تحقيقها منفردين . فالقيادة أناس مبدعون ويتحملون المخاطر.

### المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية

#### الفرع الأول: تعريف القيادة

لغة:

إذا رجعنا على الفكر اليوناني اللاتيني كنقطة انطلاق لتحديد معنى القيادة لوجدنا أن كلمة قيادة مشتقة من الفعل يفعل أو يقوم بمهمة ما، وذلك كما ذكر (ARNARD)، لأن الفعل اليوناني بمعنى يبدأ أو يقوم أو يحكم يتفق مع الفعل اللاتيني ومعناه يحرك أو يقود .

وكان الاعتقاد السائد في الفكرين يقوم على أن كل فعل من الأفعال السابقة ينقسم إلى جزأين ، بداية يقوم الشخص الواحد بمهمة أو عمل لينجزه آخرون ، وذهب أرندت (ARNARD) إلى أن العلاقة حيث القائد والأتباع تنقسم إلى وظيفتين متباينتين ، وظيفة إعطاء الأوامر وهي حق القائد ، ووظيفة تنفيذ الأوامر وهي واجبة على أتباعه .<sup>1</sup>

#### اصطلاحاً :

القيادة بمعناها العام كما عرفها أوردوي (O.TEAI) وهي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه.<sup>2</sup>

أما هيمفل (HEMPHILL) فيعرف القيادة على أنها : "سلوك الفرد عندما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما، نحو تحقيق هدف مشترك".<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: تعريف القيادة الإدارية وعناصرها

#### أولاً: تعريف القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية عدة تعاريف نذكر منها :

ويعرفها Stogdill بأنها "عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه"<sup>4</sup>

كما يعرفها ( koontz Odonnell ) على أنها "القدرة على التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف".

<sup>1</sup> - سارق فيطمة الزهراء، دور القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- السنة الجامعية 2010/2011 ، ص13 .

<sup>2</sup> - نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، طبعة 2007، ص89.

<sup>3</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2010 ص33.

<sup>4</sup> - محمود محمد، أثر الانمط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، السنة الجامعية، 2012، ص 20

أما (Fifner) فيرى أن القيادة فن تنسيق الأفراد والجماعات ورفع حالتهم المعنوية للوصول إلى أهداف محددة<sup>1</sup>.

كما تعرف القيادة على أنها تلك النشاطات والفعاليات التي ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.<sup>2</sup>

ومنه يمكننا استنتاج تعريف للقيادة الإدارية على أنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين، بتوجيههم وتشجيعهم بغية تحقيق أهداف مشتركة ومرغوبة.

### ثانياً: عناصر القيادة الإدارية

يتطلب وجود معنى للقيادة توفر مجموعة من العناصر الأساسية والتي بغياها لا وجود لمعنى القيادة. ومن هذا المنطلق وعلى أساس التعريفات السابقة يتم عرضها فيما يلي<sup>3</sup>:

- عملية التأثير التي يمارسها فرد (القائد) على مرؤوسيه لتحقيق أهداف معينة.

- وجود جماعة من الأفراد (المرؤوسين) مما فيهم القائد.

وسنوضح هذه العناصر بشيء من التفصيل

#### 1. التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه:

فعملية التأثير هنا تقوم على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة. وبقدر ما تكون درجة تأثير القائد فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم في ممارستهم لنشاطاتهم بقدر ما تكون قيادته ناجحة وفعالة، وتعدد الوسائل التي يستخدمها القائد للتأثير في مرؤوسيه تبعاً لتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير والتي هي أصلاً قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، فالقائد يجب أن يكون قادراً على معرفة كيفية الوصول للتأثير على المرؤوسين وذلك باتخاذ نوع التأثير المناسب. ومن أهم هذه الوسائل ما جاء به كل من French و Raven سنة 1313، وقد حدد كل منهما خمسة مصادر لقوة التأثير التي تركز عليها عملية القيادة وهي كما يلي<sup>4</sup>:

#### أ- قوة التأثير القائمة على الإكراه :

وتقوم على خوف المرؤوسين وإدراكهم لقدرة القائد على ممارسة التأثير من خلال ألوان العقاب لمن لا يستجيبون لتوجيهات القائد. وذلك مثل إيقاف أو خفض العلاوات أو تجميد الترقيّة أو المزايا الأخرى أو تكليف بأعمال أو مسؤوليات غير مرغوبة أو سحب الصداقة أو الدعم الشخصي، أو نقل لإدارة أخرى، أو فصل من الخدمة

#### ب- قوة التأثير القائمة على الشرعية :

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الرابعة 2008 ، ص 257 .

<sup>2</sup>- بشير العلق ، القيادة الإدارية ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2010، ص 13 .

<sup>3</sup>- حمدود محمد ، المرجع السابق ص 22

<sup>4</sup>- المرجع السابق، ص 25



وهي القائمة على أساس سند قانوني شرعي، أو ما يطلق عليه السلطة الرسمية. والتي تمنح للقائد من التنظيم الرسمي أو من طبيعة الوظيفة، ففوة التأثير عامة ترتبط بالوظيفة، فحامل الوظيفة يكون لديه الحق في إحداث التأثير على جماعة ما في عدة ميادين.

### ت- قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية :

والتي توافق قدرة التأثير على المرؤوسين من خلال شخصية القائد، فتعمل هذه الشخصية على تغيير سلوك المرؤوسين لأنها تعتبر محل إعجاب وتقدير من طرفهم. كما أن قوة هذا التأثير تأتي من جاذبية الآخرين لهذا القائد. إذن ففوة التأثير هذه تبقى وتتطور بفضل نوعية العلاقات الإنسانية السائدة داخل الجماعة أو المؤسسة والتي تسبب أو تثير الإعجاب والتقدير من طرف المرؤوسين لقائدهم، فالقائد هنا يمارس تأثيره بسبب ما يدركه المرؤوسون فيه من خصائص تهيئ جاذبية شخصية مؤثرة.

### ث- قوة التأثير القائمة على الإثابة (المكافأة):

حيث تعتبر المكافأة عاملاً هاماً في حفز المرؤوسين على العمل بنشاط، فيستطيع القائد عن طريق منح موظفيه مكافأة تقديراً لأدائهم الجيد أن يشبع حاجاتهم المادية ويؤثر في ميولهم واتجاهاتهم بالشكل الذي يساعده على تحقيق الهدف الوظيفي، في المؤسسة التي يقودها.

### 1. وجود جماعة من الأفراد

لأن معنى القيادة ناتج من وجود شخص في تلك الجماعة يختاره أفرادها من أجل أن يقودها ويوجهها لأنها ترى فيه بأنه الشخص المناسب لكي يكون قائداً لها، كونه يستطيع أن يتعامل ويتعاون معها لتحقيق أهدافها.

### 2. تحقيق الأهداف المرغوبة:

المهمة الأساسية لأي جماعة سواء كانت رسمية أو غير رسمية هو إنجاز الواجبات والمسؤوليات المناطة بالأعضاء لتحقيق الهدف، والقادة من أولى واجباتهم هي قيادة الأفراد لإنجاز المهمة المطلوبة بنجاح للوصول إلى الهدف، والهدف قد يكون هدف الجماعة أو هدف القائد، أو أهداف القائد والجماعة معاً.

### 3. وجود قائد الجماعة

يعتبر القائد أهم عنصر في القيادة باعتباره من يمتلك أكبر تأثير على الجماعة، مما جعل الدراسات والأبحاث التي ظهرت في هذا المجال تعطي أهمية كبيرة للقائد وتبرز الدور الذي يؤديه في الجماعة.

### كما وقد يمكننا توضيح الفرق بين القيادة والقيادة الإدارية وذلك من خلال :

أن القيادة تستمد قوتها من السمات و الصفات التي يتمتع بها القائد، بينما القيادة الإدارية تعتمد على السلطة الرسمية أولاً في ممارسة نشاطها، ثم على ما يتوفر لها من سمات و صفات شخصية. بالإضافة إلى أن

القيادة الإدارية تمثل العملية التي يتم من خلالها التأثير على الأفراد ضمن كيان تنظيمي محدد للمعالم والأنشطة والاختصاصات, كما تتطلب إلمام بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد في التأثير على مرؤوسيه.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تعريف القائد وتحديد مهامه

#### أولاً: تعريف القائد

- ينظر إلى القائد على أنه الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم وأفعالهم, لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>
- حيث يعرف على أنه الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة الخاصة, وفي سبيل تحقيق هذا فإن القائد يعمل دائماً على تقوية وتدعيم العلاقات كما يعمل على تعديل سلوك الجماعة حتى يزيد من تماسكها وصلابتها, وفي سبيل ضمان طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم.<sup>3</sup>
- وطبقاً لرأي Kotter من حيث الاختلاف بين القائد والمدير فيرى<sup>4</sup>:  
أن القائد هو :

- من يحدد أهداف المنظمة .
- من يقوم بصياغة الإستراتيجية لتنفيذ أهداف المنظمة .
- من يمتلك القدرة على التكيف مع التغيير .

#### أما المدير فهو :

- من يقوم بتنفيذ أهداف المنظمة .
- من يمتلك القدرة على التغلب على التعقيدات والتعامل معها .

إذا لابد للقائد أن يمتلك رؤية مستقبلية , والقائد المتميز هو الذي يستطيع أن يقنع مرؤوسيه برؤيته ولهذا يتحمسوا معه لتحقيقها .

### ثانياً : تحديد مهامه

يمكن تحديد مهام القائد فيما يلي:

<sup>1</sup>- عادل عبد الرزاق هاشم .مرجع سابق ذكره, ص 36

<sup>2</sup>- معن محمود عياصرة, مروان محمد بني أحمد , القيادة والرقابة والاتصال الإداري, دار الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2008 م,ص

140

<sup>3</sup>- محمد حسنين العجمي ,الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية , دار المسيرة للنشر والتوزيع , الطبعة الثانية 2010 م ص30

<sup>4</sup>- محمد سعيد أنور سلطان ,السلوك التنظيمي , دار الجامعة الجديدة , الطبعة الأولى 2003 ص 336 .

1. تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة , خاصة إذا كانت تلك المواقف فيها التباس وغموض؛
2. تحديد النواحي الإيجابية والسلبية في كل موقف اعتمادا على حكمة القائد وإدارته للأمور ؛
3. توجيه الجماعة نحو العمل المنتج ؛
4. تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المهام بينهم نجبا للازدواجية في أداء الأعمال؛
5. وضع خطة عمل تكفل تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفق جدول زمني يلتزم به أفراد الجماعة لإنجاز العمل؛
6. العمل على تحقيق الأهداف النهائية للقائد؛
7. تمثيل أفراد الجماعة رسميا, والدفاع عنها في مختلف المواقف.<sup>1</sup>

ولكي يقوم القائد بمهامه بنجاح لابد من أن تتوفر فيه الخبرات الضرورية في مجال عمله , وأن يتمتع بقدرات اجتماعية تمكنه من التعامل مع مرؤوسيه باختلاف جنسياتهم وطبائعهم .

### المطلب الثاني: مهارات القيادة وأهميتها

#### الفرع الأول : مهارات القيادة<sup>2</sup>

لاشك أن كل قائد يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعملون فيها , ولكي يستطيع القائد تفهم الأطراف الثلاثة وهي (القائد والتابعون والموقف) فلا بد أن يكتسب أربع مهارات وذلك لكي يبلغ أهداف العمل ويرفع الإنتاجية من ناحية ويحقق أهداف الأفراد ويرفع درجة رضاهم من ناحية أخرى , وتتمثل هذه المهارات في :

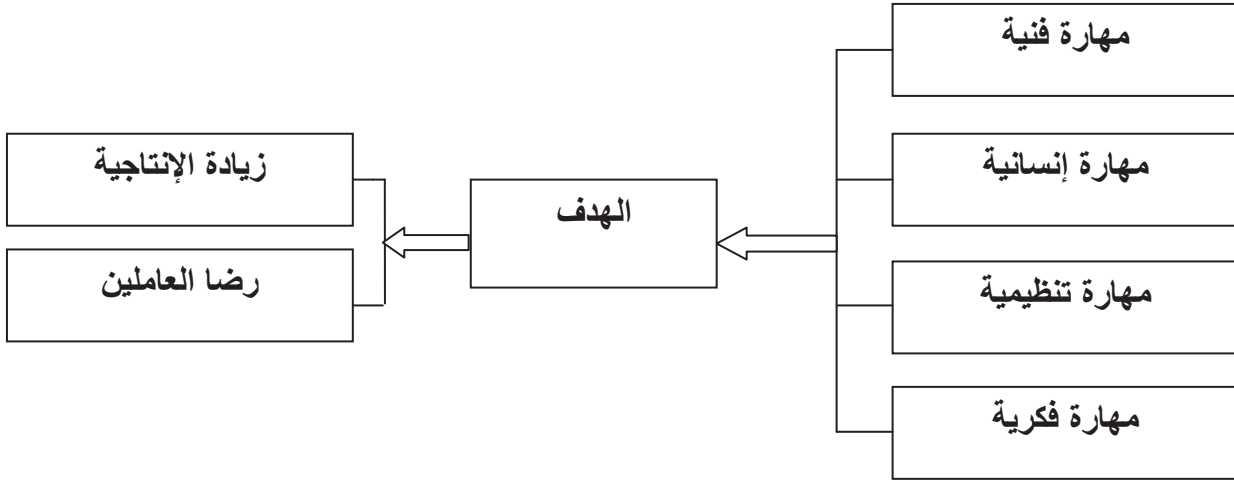
1. **المهارة الفنية:** وهي أن يكون القائد مجيدا لعمله وملتقنا إياه , وملما بأعمال مرؤوسيه وكذا قدرته على استعمال المعلومات وتحليلها , وكذا استخدام الوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل .
2. **المهارة الإنسانية:** ونعني بها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقتهم ودوافعهم , والعوامل المؤثرة على سلوكهم , وهذا بدوره يؤدي إلى إشباع حاجات التابعين , وتحقيق الأهداف المشتركة.
3. **المهارة التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل , ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها.
4. **المهارة الفكرية:** وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج , كما أنها تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين .

والشكل التالي يوضح مهارات القيادة :

<sup>1</sup> - بشير العلاق , مرجع سابق , ص14 .

<sup>2</sup> - علي عباس , أساسيات علم الإدارة , دار المسيرة للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى 2004م ص159

الشكل رقم (1): يوضح مهارات القيادة



المصدر: بشير العلق , القيادة الإدارية , دار اليازوري للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى 2010, ص 16.

### الفرع الثاني : أهمية القيادة الإدارية

إن للقيادة أهمية بالغة وهذه الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت المتزمنة بالنظم , فأهمية القيادة تكمن في :

1. أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية ؛
2. أنها البوتقة التي تنصهر في داخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات ؛
3. أنها قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .<sup>1</sup>
4. تدعيم القوى الإيجابية وتقليل السلبية قدر الإمكان ؛
5. السيطرة على مشكلات الجماعة وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء ؛
6. تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة, كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قدوة لهم.
7. مواكبة التغيرات المحيطة بالجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسنين العجمي , مرجع سابق ص 66 .

<sup>2</sup> - غنية بن حنة . يمينة مدقن , أساليب القيادة الإدارية وأنماط الإتصال الإداري , مذكرة مقمة لنيل شهادة ليسانس في علم إجتماع تخصص اتصال جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - السنة الجامعية 2010/2009 ص 36.

## المبحث الثاني: أنماط القيادة الإدارية ونظرياتها

سنتناول في هذا المبحث أساليب وأنماط القيادة الإدارية حسب عدة تصنيفات , ثم النظريات المفسرة للقيادة الإدارية حسب المدارس الإدارية التي تنتمي إليها.

### المطلب الأول: أنماط القيادة الإدارية

تتعدد أنماط القيادة وتنوع, بتنوع المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف , فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره . حيث قسمت وصنفت إلى عدة أصناف وأقسام حسب عدة جوانب نذكر منها مايلي:

#### أولاً: وفق مركزية السلطة: يمكن تقسيم القيادة إلى:<sup>1</sup>

**1. قيادة لامركزية:** تعتمد على تفويض السلطة للمرؤوسين, لاتخاذ كثير من القرارات مع الحفاظ بالرقابة (control) على الموضوعات المهمة والضرورية .

**2. قيادة مركزية :** تعتمد على تركيز السلطة في يدها , والمركزية في اتخاذ القرارات وتلجأ إليها القيادة عندما تكون الأخطاء التي ترتكبها المستويات الإدارية الأدنى مكلفة جدا تجنباً لذلك, أو لأنها تريد أن تقدم صورة متكاملة عن الموقف أو تحاول أن تتفهم الموقف بصورة عامة .

#### ثانياً: أنماط القيادة بناء على اهتمامات القائد :

تعتبر الدراسة التي قام بها أندور هالبن عام 1966 من أهم الدراسات التي أجريت لتحديد الأنماط القيادية في الولايات المتحدة الأمريكية على مديري التربية ومديري المدارس فقد استخدم ما يسمى باستبانة وصف سلوك القائد حيث تول إلى تحديد بعدين يحددان نمط القيادة وهما :

**1. بعد المبادأة :** في وضع إطار العمل أو البعد الذي يهتم بالإنتاج والعمل , فيكون التركيز على زيادة إنتاجية العاملين ويكون اهتمام بالعمل وتصميمه , ويتميز هذا النمط القيادي بالمركزية وعدم مشاركة التابعين في اتخاذ القرار مستخدماً أسلوب العقاب والثواب كما أنه يصدر الأوامر ولا يأخذ برأي التابعين كما لا يسمح بالمناقشة ويصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات, وفي ظل هذا النمط تتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب, لكن على المدى البعيد تقل الإنتاجية وتتدنى الروح المعنوية للعاملين وتقل دافعيتهم للعمل .

<sup>1</sup> - غضاب سكيبة , صياد رقية , أثر نمط القيادة الإدارية على أداء العاملين , مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ليسانس في علوم التسيير , جامعة قاصدي مبراح - ورقلة - السنة الجامعية 2009-2010 ص 25- 26

2. **بعد العضوية والاتصال:** أي البعد القائم على اختلاط القائد بأعضاء الجماعة العاملين معه وهذا البعد قائم على الاتصال الدائم بالمرؤوسين والاحتكاك بهم ومشاركتهم همومهم ومحاولة حل مشاكلهم مع التحفيز للعمل بمختلف الحوافز لرفع الإنتاجية , وفي هذا النمط يحقق إنتاجية عالية على الدين القريب والبعيد.

### ثالثاً: بناء على نوع السلوك القيادي المتبع

يعود هذا التصنيف إلى الدراسة التجريبية التي قام بها كل من لوين (Lewin) وليبيت (Lippitt) , ووايت (White). في أواخر 1939 حيث قامت الدراسة على بيان أثر ثلاثة أنماط قيادية وسلوك القائد لكل نمط على التابعين وولائهم التنظيمي<sup>1</sup>.

1. **القيادة الأوتوقراطية:** وقد أطلق عليها بعض العلماء بالقيادة السلبية لأنها تقوم على التحفيز السلبي القائم على التخويف والتهديد أو القيادة الآمرة غير التوجيهية فهي قيادة مركزية ولكنها أقل استبدادا وتسلطا من القيادة الدكتاتورية التي تقوم على الاستبداد بالرأي والتعصب الأعمى .  
حيث ميز الباحثون ثلاثة أنواع من هذا النمط :

- **أوتوقراطي متشدد:** حيث يستخدم القائد العقاب والتخويف ويعطي الأوامر الصارمة , ويركز على الإنتاج فهو يحاول إقناع العاملين بقراراته متظاهرا بالود .
- **الأوتوقراطي الخير:** وهو أقل تشدد من السابق حيث يستخدم الإثراء والثناء إلى جانب العقاب الخفيف لضمان ولاء التابعين لتنفيذ القرارات .
- **الأوتوقراطي المناور:** وهو أقل تشدد ويتخذ القرارات بنفسه لكنه يوهم التابعين أنهم اشتركوا بصنع القرار.

2. **القيادة الديمقراطية:** وهي القيادة التي تهتم بالمرؤوسين وقد أسماها البعض القيادة الاستشارية أو الإنسانية , والبعض الآخر أسماها القيادة الإيجابية , لأنها تستخدم التحفيز الإيجابي القائم على إشباع الحاجات والرغبات للعاملين . فهي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والإقناع وأن القرار للأغلبية . فيتميز سلوك القائد في هذا النمط بإعطاء التابعين حرية التصرف والتفكير وإبداء الرأي في جو نفسي مريح , فهو يأخذ برأيهم ويشركهم في صنع القرار وتكون قنوات الاتصال مفتوحة في جميع الاتجاهات .

هذا النمط من القيادات يهتم ببعيد الإنتاج في المؤسسة ويسعى إلى تحقيق أهدافها , إلى جانب اهتمامه بالبعد الإنساني ولذلك يعتبر وكما أشارت الدراسات إلى أنها أفضل أنواع القيادات ويكون القائد فعالا .

3. **القيادة الترسيبية:** وهي القيادة الفوضوية أو قيادة عدم التدخل , فيتميز سلوك القائد بعدم التدخل في مجريات الأمور , حيث يقوم بتوصيل المعلومات إلى التابعين ويترك لهم حرية التصرف وهذا راجع إلى عدم

<sup>1</sup>- معن محمود عياصرة , مروان محمد بني أحمد , مرجع سابق ص 152 .

قدرته على اتخاذ القرار أو عدم المعرفة . فهو يترك المؤسسة بدون توجيه فيشعر العاملون بالضياع والإحباط وعدم الاحترام لشخصية القائد . فهي أقل الأنماط القيادية فعالية .

والجدول الموالي يوضح دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة<sup>1</sup>

نمط القيادة	أوتوقراطية (تسلطية)	ديمقراطية (مشاركة)	ترسيلية (حررة)
دور القائد في عملية التخطيط ورسم السياسات	يحدد القائد بنفسه السياسات ويضع الأهداف والخطط.	تحدد السياسات والخطط والأهداف من خلال الحوار والمناقشات.	تحديد السياسات والخطوة والهدف متروك للأفراد والجماعة.
إجراء العمل ووسائله وطرائقه .	يحدد القائد الخطوات والإجراءات ثم يملئها على الأفراد إما مرة واحدة أو خطوة خطوة .	يضع القائد خطط العمل ووسائله وإجراءاته ويعطي فكرة عنها ويرجح الآراء الصحيحة في النهاية.	لا يساهم القائد في تحديد الإجراءات ووسائل العمل إلا إذا طلب منه معلومات معينة.
تعيين مهام المجموعات والأفراد وتوزيع العمل.	يفرض القائد مهام الأفراد والمجموعات بطريقة فردية.	يتم تقسيم العمل وفقا لما تراه المجموعة وتقتضيه مصلحة العمل ويوافق عليها القائد بإقناع.	لا يشارك القائد في تحديد مهام وواجبات الأفراد أو المجموعات.
الثناء أو النقد أو وسائل التحفيز للأداء والإنجاز.	يتصرف القائد وفقا لهواه وغالبا ما يلجأ إلى النقد	القائد موضوعي وله دور بناء في الثناء أو النقد ويقوم بدور العضو المشترك في العمل مع الجماعة	لا يحاول القائد أن يثني أو ينتقد ولا تعليق له على أداء الأفراد إلا إذا طلب منه ذلك.

<sup>1</sup> ناصر محمد ابراهيم مجمعي , أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين , مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير الآداب في علم النفس , السنة الجامعية 2004, ص25 .

## رابعا: وفقا لمصدر السلطة<sup>1</sup>

تنقسم إلى:

**1. القيادة الرسمية :** وتكون عند ممارسة السلطة الرسمية من طرف المدير, من خلال بعض التصرفات مثل تحديد الواجبات والمهام التي تنبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة, ونجد أن أي موظف في موقع إداري لديه الفرصة والمسؤولية لممارسة القيادة الرسمية في علاقته بالمساعدين, وبذلك فهم معنيون بالتأكيد من أداء المساعدين.

**2. القيادة غير الرسمية:** وتكون عندما يؤثر شخصا ما في توجيه سلوك الآخرين دون سلطة رسمية والقادة غير الرسميين هم أولئك الذين يتحملون المسؤولية في مواقف غير رسمية, ورغم أنهم لا يعنون رسميا أو ينتخبون فإنهم قادة من خلال تصرفاتهم أو جاذبيتهم الشخصية .

ولكن في كثير من الأحيان نجد بأن المدير يمارس القيادتين معا , وذلك باختلاف المواقف إلا أنه عندما يتصرف كقائد رسمي فإنه يتبع خطة السلطة , ويمارس التأثير في اتجاه هبوطي في الهيكل التنظيمي, أي من المدير إلى المرؤوسين, ولكن عندما يتصرف كقائد غير رسمي فإنه يؤثر على العاملين خارج التنظيم الرسمي. ومنه فإن القيادي الناجح هو الذي يسعى جاهدا إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقتهم وإمكانيتهم, كما يتميز القائد الإداري بالإبداع والمبادأة في العمل والرغبة في التغيير, لا يهتم القائد اهتماما زائدا بالسياسات والتعليمات بحيث تسيطر وتهيمن على تفكيره وعلى سلوكه القيادي , عنده القدرة على تحديد ما يجب عمله وجعل الآخرين يقومون به, مبادرا لعملية التغيير ولو على حسابه.

## المطلب الثاني: نظريات القيادة

تمثلت هذه النظريات فيما يلي:

### أولا: نظرية الرجل العظيم

إن الجذور الأولى لهذه النظرية تعود إلى الإغريق والرومان حيث كان الاعتقاد بأن القادة يولدون قادة , كما تعتبر من النظريات الأولى التي فسرت القيادة.<sup>2</sup>

حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها .

وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية:<sup>3</sup>

**1.** يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.

<sup>1</sup>- سارق فيطمة الزهراء مرجع سابق ص 09.

<sup>2</sup>- غنية بن حنة , يمينة مدقن , مرجع سابق ص 37

<sup>3</sup>- محمد سلمان العميان , مرجع سابق ص 263.



2. يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم .
3. يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

### ثانياً: نظرية السمات

هي نظرية تقليدية تقوم على مجموعة من الصفات تخلق مع الفرد , فتجعل منه قائدا , فيرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والمميزات , التي يتمتع بها غيرهم وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها<sup>1</sup>.

ومن أهم هذه السمات نذكر مايلي :

1. سمات جسمية : مثل الطول , حسن المظهر , الصحة , الحيوية والنشاط.
2. سمات ذهنية : مثل الذكاء , الفهم والتفكير , الإدراك , بعد النظر , القدرة على التنبؤ , والتخطيط .
3. سمات شخصية : مثل التسامح والتحمل , الشجاعة والحسم , والثقة بالنفس .
4. سمات وظيفية : مثل الاهتمام بالإنتاج , الابتكار والمثابرة , والقررة على الإشراف .
5. سمات اجتماعية : مثل النضوج الاجتماعي , الاهتمام بالعلاقات الإنسانية , القدرة على التداخل وإقامة علاقات مع الغير , الرغبة في التعاون مع الآخرين .

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى هذه النظرية أهمها , صعوبة توفر جميع السمات المذكورة في شخص واحد بالإضافة إلى اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية وعدم تحديد الخصائص التي تميز القادة عن التابعين. وتجاهل دور المرؤوسين في فعالية عملية القيادة , كذلك لم تبين هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه .

### ثالثاً: نظرية الخط المستمر في القيادة (نموذج تانينبوم وشميدت )

لقد حدد تانينبوم وشميدت (Tannenbaum & Schmidt) في هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على أساس خط متواصل كما يظهر في الشكل رقم (1) . ويبين نهاية الطرف الأيسر من هذا الخط سلوك القائد المركزي , بينما يبين نهاية الطرف الأيمن سلوك القائد الديمقراطي , وهناك سبعة أساليب قيادية تمثل السلوك القيادي , على الخط المذكور وذلك بناء على كيفية اتخاذ القرار في المنظمة<sup>2</sup> . وتشير هذه النظرية إلى أنه لا يوجد سلوك قيادي واحد ناجح في كل الأوقات وأن اعتماد أسلوب معين , يعتمد على عدة عوامل تتعلق (بالمدير والمرؤوسين والموقف) , مثل : قدرة المدير على حل المشكلة واتخاذ القرار

<sup>1</sup> - عامر عوض, السلوك التنظيمي الإداري , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان- الأردن, الطبعة الأولى 2008 ص 209.

<sup>2</sup> - محمود سلمان العميان, مرجع سابق ص 264.

لوحده , فهم المرؤوسين أهداف المنظمة وتوفر الولاء التنظيمي لديهم , مدى اتساع أو ضيق الوقت لاتخاذ القرار.

الشكل رقم(1): نظرية الخط المستمر في القيادة

استخدام السلطة من قبل القائد		مجال الحرية للمرؤوسين				
يتخذ	يتخذ المدير	يعرض المدير	يشخص	يقدم المدير	يحدد المدير	يسمح المدير
المدير	المدير	أفكاره	المدير المشكلة	المشكلة	أبعاد المشكلة	للمرؤوسين
القرار	القرار ويقنع	ويشجع	ويعرض قرار	ويعرض قرار	القرار	باتخاذ القرار
ويعلنه	به المرؤوسين	المرؤوسين	مبدئيا خاضعا	مبدئيا خاضعا	ويطلب من	ضمن
للمرؤوسين		على الأسئلة	للتعديل	للتعديل	المرؤوسين	حدود
					اتخاذ القرار	يضعها لهم

المصدر: محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , دار وائل للنشر والتوزيع , الطبعة الرابعة 2008 , ص 266 .

#### رابـ: نظرية الدافعية لكارث Likert

يرى لكارث أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد , كما يرى أن الأسلوب الناجح في القيادة هو أسلوب القائد المشارك الذي يشارك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرار , والاتصال مع كافية المستويات التنظيمية , كما يمنح المكافأة بناء على تقييم الأداء.<sup>1</sup> بإضافة إلى ذلك هناك تصنيفات أخرى أقل من الأولى أهمية وهي<sup>2</sup>:

- المتسلط الاستغلالي: يتخذ القرار ويلزم المرؤوسين بتنفيذه .
- المتسلط النفعي: يحاور المرؤوسين بموضوع القرار ثم يتخذ بنفسه .
- الاستشاري: يستشير المرؤوسين بموضوع القرار , ويسمح بمشاركتهم في بعض جوانب القرار .

#### خامـ: نظرية البعدين

<sup>1</sup>- سارق فيطمة الزهراء , مرجع سابق ص 15 .  
<sup>2</sup>- بشير العلق مرجع سابق ص 42 .

أسهم هالبن وزملاؤه بدراسات عديدة في جامعة أوهايو للتعرف على نمط السلوك القيادي , وقد اعتمدوا على استبيان لوصف سلوك القائد وحددوا بموجبه بعدين لهذا السلوك هما:

**- بعد الإنتاجية:** إذ يركز القائد اهتمامه على تنظيم العمل والإنتاج , وتحديد قنوات الاتصال والإجراءات, ويتميز هذا النمط القيادي بالمركزية وعدم مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات , وهنا تتحقق إنتاجية عالية على المدى القريب , ولكنها تقل على المدى البعيد وتؤدي إلى تدهور الروح المعنوية للعاملين وقلة دافعيتهم للإنجاز.

**- بعد العلاقات الإنسانية:** إذ يركز القائد على المرؤوسين وتحقيق حاجاتهم المادية والتقنية والاجتماعية مع مراعاة ميولهم ورغباتهم , وتوفير حرية أكبر للعمل والحركة والتفكير والمشاركة في اتخاذ القرارات وهنا تقل الإنتاجية على حساب العلاقات الإنسانية.<sup>1</sup>

وبموجب هذين البعدين فإن القائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه .

#### سادس: نظرية الشبكة الإدارية.<sup>2</sup>

طور كل من بليك Rovort Black وجيمس ماوثون James Mouthe هذه النظرية واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما :

- الاهتمام بالأفراد .
- الاهتمام بالإنتاج .

وقد قاما بتوضيح أسلوبهما على شكل شبكة لها محورين يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة , وفي هذه الشبكة يمكن التمييز بين خمسة أساليب رئيسية للقيادة حسب موقعها على الشبكة كما يلي :

<sup>1</sup>- ناصر محمد ابراهيم مجمعي ,ص 55  
<sup>2</sup>-علي عباس, مرجع سابق ص 166.

الشكل رقم (1-3): نظرية الشبكة الإدارية

9.1	القيادة الإنسانية : اهتمام بالأفراد واهتمام أقل بالإنتاج	قيادة الفريق : اهتمام عال بالإنتاج والأفراد	9.9
5.5 القيادة المعتدلة: اهتمام معتدل بالأفراد			
1.1	القيادة الضعيفة : اهتمام ضعيف بالإنتاج والأفراد	القيادة المتسلطة : اهتمام عال بالإنتاج وضعيف بالأفراد	1.9

المصدر: علي عباس, أساسيات علم الإدارة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2004م ص166 .

الموقع (1.9): أسلوب يؤدي إلى علاقات جيدة وشعور بالرضا بين أفراد الجماعة لكن التركيز على الإنتاج ضعيف.

الموقع (9.9): هو أسلوب يركز على روح الفريق في العمل ويحاول الحصول على إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية مع الأفراد العاملين بالمؤسسة .

الموقع (1.9): أسلوب قيادة متسلط يهتم بالإنتاجية بقدر كبير على حساب الأفراد , يؤدي هذا الأسلوب إلى تخفيض الروح المعنوية للعمال ويجعلهم يعملون في ظروف نفسية ومادية سيئة .

الموقع (1.1): وهو أسلوب قيادي يكون فيه الاهتمام الضعيف بالإنتاج والأفراد . ويكون فيه القائد مهتما بنفسه وبأصحاب المؤسسة .

الموقع (5.5): وهو أسلوب يشير إلى أن القيادة لديها اهتمام معتدل بالإنتاج والأفراد حيث يؤدي إلى إنتاجية جيدة من خلال بناء علاقات إنسانية جيدة مع الأفراد .

وبالرغم من اختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمنشأ القيادة وتفسير ظهورها وسلوكها . فإن هناك إجماعاً من رجال الفكر الإداري حول ضرورة اتساق القائد بحد أدنى من السمات التي تؤهله للنجاح في القيادة<sup>1</sup>.

### سابعا: نظرية المسار والهدف

قام بتطوير هذه النظرية روبرت هاوس Robert Hous والتي تؤكد أن القائد الفعال هو الذي يقوم بمساعدة مرؤوسيه في تحديد أهدافهم ورسم المسارات لتحقيق هذه الأهداف, وإزالة العقبات التي تعترض طريقهم وتدريبهم ومكافأهم على إنجازاتهم.<sup>2</sup>

حيث نجد أن القائد يمكنه استخدام أربعة نماذج من السلوك القيادي ولكن في ظروف مختلفة وتمثل في :

- السلوك التوجيهي: يقوم القائد بتعريف المرؤوسين بمهامهم ومسئولياتهم وكل ما هو مطلوب منهم من معدلات أداء وأساليب عمل .

- السلوك المساند: يقوم القائد بخلق جو عمل إيجابي داخل المنظمة وذلك بحرصه على المشورة واهتمامه باحتياجات الآخرين .

- السلوك المشارك: وذلك من خلال مشاركة المرؤوسين في وضع الحلول للمشاكل وتشجيع الاقتراحات والآراء عند اتخاذ القرارات .

- السلوك الإنجازي: يقوم القائد هنا بتحديد أهداف مثيرة , تتطلب بذل الطاقة القصوى في العمل ويظهر ثقة عالية بمرؤوسيه في تحقيق هذه الأهداف .

<sup>1</sup>- علي عباس, أساسيات علم الإدارة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2004, ص 166.

<sup>2</sup>- محمود سلمان العميان , مرجع سابق , ص 273 .

## خلاصة الفصل \_\_\_\_\_ ل:

نخلص من كل ما سبق ذكره أن القائد الفعال لا بد من تركيزه على جانبين في الإدارة الأول تحقيق أهداف الإدارة بشكل عام والتميز بإنتاجية مرتفعة , ومراعاة مشاعر المرؤوسين والعمل على تحقيق حاجاتهم الفردية وميولهم ورغباتهم.

كما اتضح من خلال النظريات أن القائد الفعال لا بد أن يتميز بالصحة الجيدة والفتنة والمبادأة واللباقة والقدرة على الاتصال والتفاعل مع الآخرين والتأثير والأثر بهم.

كما ولا بد أن يتناسب سلوك القائد مع الموقف ومع نوع الجماعة التي يقوم بقيادتها, وعلى أساسها يستطيع القائد تحديد أفضل أسلوب يمكن أن يسلكه في إدارة المنظمة.

## تمهيد:

إن نجاح أي مؤسسة يرتبط بنجاح موظفيها الذين يشكلون المحور الأساسي في ذلك النجاح مما يلزم توفر الظروف التي تساعدهم على التكيف مع مختلف أبعاد وظيفته (التنظيمية, الاجتماعية, البيئية) وما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات و إبراز القدرات و الطموحات الشخصية, بحيث أن الوظيفة تمثل جزءا هاما في حياة الفرد و مع مرور الوقت يكون الفرد الموظف قد اكتسب مجموعة من الآراء و المعتقدات و المشاعر نحو وظيفته وهذا ما يطلق عليه بالرضا.

يعد الرضا الوظيفي للعاملين عاملا مهما تحاول كل منظمة تحقيقه بين عاملها لأن الرضا الوظيفي له تأثير كبير على اتجاهات العاملين و سلوكياتهم تجاه المنظمة كما تسعى المنظمات الإدارية إلى فهم العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين حتى تكون قادرة على التحكم في اتجاهات موظفيها.

تناولنا في هذا الفصل مبحثين، الأول التعرف إلى الرضا الوظيفي و أهميته و خصائص الرضا و طبيعته، أما المبحث الثاني تناولنا نظريات الرضا الوظيفي وأساليب قياسه و علاقته بالأداء.

## المبحث الأول: مدخل لدراسة الرضا الوظيفي

حظي موضوع الرضا الوظيفي بأهمية كبيرة من قبل الباحثين و الدارسين منذ مطلع الربع الثاني من القرن العشرين وحتى الآن عندما نادى حركة العلاقات الإنسانية بأهمية الروح المعنوية و تحسين ظروف الموظفين في هذه المنظمات لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي و حظي باهتمام العديد من الباحثين حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات و لم يتفقوا على تعريف عام له و يعود ذلك لاختلاف في القيم و المعتقدات و المحاور الاهتمام بين الباحثين.

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية عن الرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: تعريف الرضا الوظيفي

هناك عدة تعريف نذكر منها:

#### لغة:

فقد جاء في معجم متن اللغة أن الرضا ضد السخط أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا الوظيفي بأنه "تحقيق و إشباع رغبة أو حاجة أو شهوة أو ميل " كما عرف المعجم السلوكي ولمان (wolman) الرضا الوظيفي بأنه "حالة سرور لدى الكائن العضوي عندما يتحقق ميوله الدافعية السائدة" .

ويشير الرفاعي إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدي العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل, حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل و عمله و موقفه من عمله, و العلاقة بين العامل و الإدارة و العلاقة بين العامل و زملائه.

ويذكر فروم ( vroom ) أن الرضا هو شعور شخص نحو وظيفته أو عمله, فالشعور الإيجابي يتبعه الرضا بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا.

وأشار لوك ( Locke ) إلى أن الرضا هو ردود الفعل العاطفية للفرد اتجاه وظيفة معينة أو هو حالة عاطفية إيجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.<sup>1</sup>

إن الرضا الوظيفي يتمثل في مشاعر الفرد الحسنة و السيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية و المعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه و البيئة المحيطة به و هذه المتغيرات إما أن تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد عن العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات علمية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع عمان الأردن 2008 ص63.

<sup>2</sup> - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح و هب ، الرضا و الولاء الوظيفي و قيم و أخلاقيات العمل، دار زمزم ناشرون و موزعون عمان الاردن، الطبعة الاولى 2012 ،ص134.



الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات و البحوث في مجال علم النفس الإداري و حتى عام 1976م كان عدد هذه البحوث يفوق ثلاثة آلاف بحث. وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج. ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أن العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية و المحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال فالمعدات و الأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها و تعقيدها ستبقى غير مفيدة و قد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها و يحررها فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنه من العدل و الإنصاف أن نسعي لأن يكون الفرد راضيا عن عمله. إذ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة و ما تحققه من الأداء، فهو يضع الإستراتيجيات و يرسم الأهداف و هو الذي يخطط و ينفذ، وهو الذي يتابع و يقيم أي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها و تعطيل مسيرتها و سيسير بها حتما إلى الفشل مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات. إن فهم و إدراك دوافع الموظفين و العاملين في مجالات العمل و رضاهم الوظيفي يساعد الإدارة و المديرين و المشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة و نظام حوافز فعال يساعد على حفظ الموظفين و الإبقاء عليهم في مجال العمل و زيادة فاعليتهم و أدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل .

الفرع الثالث: طبيعة الرضا الوظيفي<sup>2</sup>

إن الرضا الوظيفي لا يرتبط بمتغير واحد فقط و إنما هناك العديد من المتغيرات التي لها يد في تحقيق نتيجة إشباع الفرد لحاجاته المختلفة و المرتبطة بوظيفته و في حالة عدم حصوله على تلك الإشاعات سوف يؤدي ذلك إلى عدم رضاه عن الوظيفة، و بالتالي فالرضا و عدم الرضا عن الوظيفة هما عنصران مختلفان لظاهرة واحدة.

وفي أبحاث قام بها هرزبرغ 1959 بدراسة العوامل التي تحقق الرضا أو عدم الرضا لدى الموظف، فقد تعرض إلى العوامل الوقائية و العوامل الدافعية، حيث أكد على أن حالة عدم الرضا تنتج عن غياب العوامل الوقائية، وعلى أن العوامل الدافعة فضلا على أنها تؤدي إلى وجود دافع قوي لدى الفرد، فإنها تحقق الرضا لديه.

<sup>1</sup> - عادل عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 88-89.

<sup>2</sup> - كمال بالمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ليسانس علوم تجارية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-2012/1011، ص 49.

## المطلب الثاني: خصائص و العوامل المؤثرة في الرضا

### الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

#### 1. تعدد مفاهيم طرق القياس:

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلاتهم و أرضياتهم التي يقفون و ينظرون إلى الرضا الوظيفي و هذا يشير إلى وجود اتفاق عام حول الرضا الوظيفي

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

غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر و قد انعكس هذا كله على تنوع القياس المستخدم.

#### 3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني<sup>2</sup>:

نظرا لتعدد و تعقيد جوانب السلوك تتباين أنماطه من موقف لآخر و من دراسة لأخرى و بالتالي تظهر نتائج متناقضة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات

#### 4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة و القبول:

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة و القبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و يؤدي الشعور بالثقة في العمل و الولاء و الإلتزام له زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل و غاياته

#### 5. الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل و النظام الاجتماعي:

حيث يعد للرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

#### 6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

<sup>1</sup> - فاتح بن حاج، بلقاسم هبال، الموارد البشرية و أثر التحفيز على الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة تقني سامي ورقلة 2012 ص 48-49.  
<sup>2</sup> - عارف بن مائل الجريد، التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مذكرة مقدمة لاستكمال درجة الماجستير علوم الادارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2008، ص48.

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دلال كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك الآخرون و إن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس التأثير و ذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد و توقعاتهم.

### الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يأتي رضا الموظف عن وظيفته نتيجة عدة عوامل متداخلة مع بعضها و من الصعب عزلها عن بعضها بدرجات تامة ، كما أن أهمية هذه العوامل المختلفة تتغير من موقف لآخر و لذلك سنعرض أهم العوامل و أشهرها و أكثرها استعمالا في البحوث التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي :

#### أولا: العوامل الشخصية :<sup>1</sup>

أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد فهناك أناس بطبيعتهم و شخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء و من هذه العوامل:

#### 1- السن:

توجد علاقة بين السن و درجة الرضا عن الوظيفة، حيث كلما زاد السن زادت درجة الرضا الوظيفي و العكس صحيح.

#### 2- الجنس:

يختلف الرضا من جنس لآخر فالنساء يتوقفن على الرجال من حيث الرضا الوظيفي و هذا راجع إلى مطامح النساء و حاجتهم المالية أقل من الرجال .

#### 3- المستوى التعليمي:

يعتبر المستوى التعليمي كمؤشر جيد لتحقيق درجة عالية من الفعالية في نظام الإنتاج مستقبلا وما يقابل ذلك من حوافز تمكن من تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي. فقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين الذين لم يكملوا مرحلة التعليم الثانوي كانوا أكثر رضا من الذين أتموا تعليمهم الجامعي, و أرجعت ذلك إلى كون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين مقارنة بغير الجامعيين نتيجة تباين ما يطمحون إليه و بين ما يحصلون عليه في أرض الواقع.

#### 4- الحالة العائلية:

أثبتت الدراسات على أن الشخص المتزوج أكثر رضا و أعلى أداء و أقل غيابا بالمقارنة مع الشخص الأعزب, وقد تكون هذه النتيجة أكثر صدقا بالنسبة للرجل عنها بالنسبة للمرأة , بسبب انشغالها بمسؤولياتهم الأسرية.

#### 5- الأقدمية في الوظيفة:

<sup>1</sup> - كمال بالمسعود، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الأقدمية في الوظيفة تأثير على مستوى الرضا الوظيفي , وذلك إذا كانت تشير إلى زيادة خدمة معارف و مهارات الفرد بالشكل الذي يساعده على التكيف مع وظيفته و الارتباط النفسي به, فقد بينت كثير من البحوث أن الرضا الوظيفي يكون غالبا نسبيا في البداية ثم يبدأ في الارتفاع كلما ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في الوظيفة , وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة.<sup>1</sup>

### ثانيا: العوامل المتعلقة بنوع الوظيفة

هناك العديد من العوامل المتعلقة بنوع الوظيفة التي تكمن في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين فيما يلي :

1- الأجر:<sup>2</sup>

يعتبر الأجر عاملا مهما و ضروريا لتحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، و كون النقود الوسيلة الوحيدة لاقتناء متطلبات الحياة المادية و كونه وسيلة لتحسين ظروف الجوانب الأخرى من الحياة خارج المنظمة، مما يعزز العلاقة بين مختلف جوانب حياة العامل.

### 2- الترقية:<sup>3</sup>

إن توفير الترقية تعد فرصة مناسبة لتنمية قدرات الفرد، باعتبار أنها اعتراف إداري للجهد المبذول وللتفاني و الالتزام، و لكون الإنسان مخلوق ذو اتجاه هادف، فالفوز بها يحقق درجة من الرضا، وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية ما بين توفر فرص الترقية و الرضا عن العمل.

إذا كلما وفرت الإدارة لعاملها إمكانية ترقيتهم كلما حققت شرطا كثيرا من شروط الرضا، ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد لفرص الترقية، فرضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، أي كلما لم تحقق له مؤسسته طموحاته و توقعاته قل رضاه، لذا يعتبر هذا البعد من الأبعاد التي ترتبط ارتباطا كبيرا برضا و عدم رضا عاملها لأي منظمة.

### 3- محتوى الوظيفة:<sup>4</sup>

يعتبر محتوى الهام التي يؤديها العامل في عمله من العوامل المؤثرة على درجة رضاه عن عمله و إن كان الاهتمام بهذا العنصر بدء حديثا.

وقد ظهر ذلك في رد الفعل الصادر من جانب هرزبرج و الذي مضمونه أن محتوى الوظيفة هو المحدد الوحيد للسعادة في العمل دون بقية العوامل الأخرى، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى الوظيفة مثل المسؤولية التي

<sup>1</sup> - كمال بالمسعود، المرجع السابق، ص51.

<sup>2</sup> - جماح كريمة، مولاي نبيلة، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء المهني مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2010/2009، ص5.

<sup>3</sup> - كمال بالمسعود، مرجع سابق، ص52.

<sup>4</sup> - خلف جاد عبد الرب، تنمية القدرات القيادية للعاملين بقطاع الجامعات، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، طبعة 2009، ص95.

يحتويه العمل و طبيعة أنشطة الوظيفة و فرص الإنجاز التي يوفرها و النمو و الترقى الذي يتيح للفرد وكذلك التقدير و تعرف الآخرين على أداء الفرد تمثل المتغيرات الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا في منظور هرزبرج. وفي هذا يمكن الزعم بأن محتوى الوظيفة يعتبر في الدراسات الحديثة من العوامل الهامة في مجال الرضا الوظيفي و الدافعية إلى العمل.

#### 4- ساعات الوظيفة:<sup>1</sup>

يختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهاراً ومنهم من يفضل ليلاً ومنهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا. وعليه فإن للتفضيلات الساعية للعمل أثراً بالغ الأهمية على رضا العاملين وإن كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد نفسياً وعضوياً، وبناءً على ذلك راح الكثير من الباحثين يجربون الأوقات المناسبة لإدخالها والمقدار اليومي أو الشهري الملائمين، ومهما كانت النتائج فإنه كلما وفرنا للفرد حرية استخدام وقت للراحة زدنا من هذا الوقت كلما زاد رضاه عن عمله، وكلما تعارضت ساعات العمل مع وقت الراحة أو حرية الفرد في استخدامه له كلما انخفض رضاه.

#### ثالثاً: العوامل المتعلقة بعلاقات الوظيفة

يرغب الموظف أن تكون له علاقات يسودها التعاون بين الزملاء في الوظيفة و معاملاتهم اليومية مع المشرف المباشر لها تأثير رضاه ويمكن التطرق لذلك من خلال:

##### 1. نمط الإشراف:<sup>2</sup>

يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين و حسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على الرضا والعاملين ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة و خلق جو من الثقة و الاحترام و التعاون بين الرئيس و المرؤوسين، و العدالة في معاملتهم و بث روح الفريق فيما بينهم، بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية و التوجيه السليم، ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي و إطلاعهم على مدى تقدمهم و وسائل دعم هذا التقدم و استمراره و إعطائهم حقهم من التقدير في حينه، و لا شك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن

<sup>1</sup> - حمدود محمد، أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة سعد دحلب -البلدية-2012/2011، ص92.

<sup>2</sup> - إيهاب محمود عايش الطيب، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية -غزة- 2008، ص53.

مشاعرهم بدلا من كبتها أو تجاهلها مما يجعلهم يشعرون بالحرمان و الإحباط، كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيشعرهم بالأهمية و تأكيد الذات و زيادة ثقتهم في رؤسائهم.

## 2. جماعات الوظيفة:<sup>1</sup>

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له . فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل بما يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله . وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد عن عمله . فانتماء الفرد إلى جماعة العمل تجعله يكون علاقات ومعاملات مختلفة مع أفراد جماعة العمل هؤلاء الأفراد كل له صفاته الشخصية وقدراته واستعداداته واتجاهاته .

فتتوقف سعادة الفرد في عمله على مدى إمكانية تفاهمه مع أفرادها وكذلك توافق أهدافه الشخصية مع أهداف الجماعة ومدى سيادة روح الفريق والتعاون بين أفرادها.

## 3. الاتصال في الوظيفة:<sup>2</sup>

إن الاتصال من المواضيع الهامة عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري دون اتصال لفظي، ويعرف الاتصال بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل، فرد، جماعة، أو مؤسسة، إلى شخص آخر مستقبل، و ذلك بغية تغيير سلوكه، وللاتصال تأثير في رفع الإنتاجية و نجاح الإدارة من تخطيط و تنظيم و رقابة و تحسين العلاقات و الاجتماعية، بواسطته تنقل الأهداف التي تقررها الإدارة إلى الموظفين الذين يقومون بالتنفيذ، و الاتصال الفعال يعمل على إقناع الموظفين و المنفذين للخطة حتى تتغلب على ميل الأفراد لمقاومة التغيير، و هذا الاتصال يساعد على علاج الصعوبات التي تعرقل وظيفة الأفراد و تعد مصدر لشكواهم.

## 4. علاقة الإدارة بالموظفين:

إن التطورات للمجتمعات من ترابط بين الميزات التنظيمية أو القيادة للإدارة وأداء الموظفين، أصبح يتطلب تفسيراً، معينا ضمن جملة من العلاقات لفتتين رئيسيتين هما الإدارة و الموظفين. ولتفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لابد من دراسة التطورات الى مرت بها العلاقة بين الإدارة و الموظفين منذ فجر الثورة الصناعية إلى الوقت الحاضر فما حدث لهذه العلاقة من متغيرات كانت نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة و الموظفين في علاقتهم ببعض.

## المطلب الثالث: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

### الفرع الأول: أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حمدود محمد، مرجع سبق ذكره، ص92.  
<sup>2</sup> - كمال بالمسعود، مرجع سبق ذكره، ص54.

إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.  
 إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.  
 إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم و خاصة مع عائلاتهم  
 وكذلك أكثر رضا الحياة بصفة عامة.  
 أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل .  
 هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا و الإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى إلى زيادة الإنتاج.

و ذكر بعض الباحثين و خبراء الإدارة بأن هناك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين و نجاح المنظمة و تقدمها.

و ذكر بعض الباحثين و خبراء الإدارة بأن هناك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين و نجاح منظمة و تقدمها .

و عموما يعتبر الرضا للموظفين من أهم المؤشرات الصحة و العافية للمنظمة و مدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا مع الملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته و تحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل و أهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به.

### المبحث الثاني: نظريات وأساليب قياس الرضا الوظيفي

لقد حاولت عدة نظريات تفسير كيفية تحقيق رضا العامل عن عمله، الشيء الذي يبين ان الرضا ظاهرة معقدة ولها مسببة عديدة و فيما يلي بعض أهم النظريات التي تحدثت عن الرضا الوظيفي:

#### المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

##### أولاً: نظرية الإشباع الحاجات<sup>2</sup>:

يتحدد الرضا وفقا لهذه النظرية بالمدى او القدر الذي يتحقق به حاجات الفرد من خلال الوظيفة التي يؤديها، ويوجد نموذجان لهذه الوظيفة:

- **النموذج الأول:** و مرجعه الأساسي (فروم) ، و يركز على الفرق بين ما يحتاجه الموظف وبين ما يتحصل عليه من عمله، و الرضا يتحقق نتيجة لذلك، غير أن هذا النموذج يتجاهل الأهمية النسبية للحاجات الفردية.

<sup>1</sup> - شريفة جباري، علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي، مذكرة تخرج ضمن متطلبات شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية -ورقلة2012، ص40.

<sup>2</sup> - كمال بالمسعود،مرجع سبق ذكره،ص49.

- النموذج الثاني : يمثل ( كولهان) ، فبناء على أهمية النسبية للحاجات الفردية و الدرجة أو المدى الذي يشبعه يحدد مستويات الرضا الوظيفي.

### ثانياً: نظرية القيمة:<sup>1</sup>

يرى أدوين لوك **Edwin lock** أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حده . و انه كلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل و أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حدى و بما يريده من عوائد يرى أنها تناسب وظيفته

ومستواه الوظيفي و الاجتماعي، و تناسب رغباته و أسلوبه في الحياة، فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو، يجب أن يسعه الى التقدير و تحقيق الذات ، ولكن وفقا لنظرية القيمة فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية و الأمان و أي عوائد أخرى يراها مناسبة له.

### ثالثاً: نظرية هيرزبرج (ذات العاملين):<sup>2</sup>

قدم هيرزبرج نظريته في الدافعية و التي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين و تقوم النظرية على العاملين هما عوامل الرضا (العوامل الدافعية)، و العوامل الوقائية و اعتمدت هذه النظرية على نظرية الحاجات لماسلو كأساس لدراسة الرضا الوظيفي و دلالاته، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي الى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية الى عدم الرضا و تقوم فكرة النظرية وفقا لما يلي:

#### 1. العوامل الدافعية:

(الإنجاز،المسؤولية، النمو، الترقى، العمل ذاته) وهي ضرورية لحدوث الرضا و لكن نقصها لا يؤدي الى عدم الرضا.

#### 2. 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 الى حدوث عدم الرضا وفقا لهذه النظرية في مجال العمالة المؤقتة نجد أن العوامل الدافعية إن وجدت فهي تؤدي الى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد و تعطيهم فرصا للتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد

<sup>1</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم،مرجع سبق ذكره،ص94.

<sup>2</sup> - فايزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،الطبعة الأولى2011، ص52-53.



من العمل و تحسين الإنتاجية، وكذلك أوضحت أن المكافآت تدفع للعاملين من أجل زيادة دافعهم للعمل و الإنجاز بالتالي سوف يكون عندهم رضا وظيفي إيجابي للعمل و للمكان الذي يعملون به و تزداد مستويات أدائهم و إنجازهم للمهام المطلوبة منهم.

### رابعا: نظرية العدالة (المساواة):<sup>1</sup>

واضع هذه النظرية آدمز **Adams** في عام 1963-1965 حيث يرى أن المحدد الرئيسي لجهود الوظيفة و أدائه و الرضا عنه هو درجة العدالة و المساواة و عدم العدالة و عدم المساواة التي يدركها الموظف في وظيفته، فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة المدخرات الفرد مثل المستوى الجهد في الوظيفة للمخرجات مثل الدخل أو الأجر، مقارنة بنسبة متشابهة بالنسبة للآخرين. و الفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوما متفقا عليه لما يستحقه الموظف من مكافآت على جهوده، و أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد و بين ما يحصل عليه من الوظيفة، و هذا ما يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخرات و العوائد، يتحقق التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين الموظفين، أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث شعور بعدم الرضا.

### خامسا: نظرية التوقع:<sup>2</sup>

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 ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما. و تقوم هذه النظرية على:

- التكافؤ: و يقيس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي.
- العائد: و يكون العائد سلبيا أو إيجابيا و يعطى للفرد حسب العائد سواء سلبيا لا يكرر العمل أو إيجابيا يرغب الفرد في إنجازة.

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 و الدافعية تعني قوة الدافع نحو عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة الإنسان في شيء ما و التوقع يعنى احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين.

### الفرع الثاني: محددات الرضا الوظيفي

يتأثر مفهوم الرضا الوظيفي عند الأفراد بكثير من العوامل المؤثر عليه و قد تعددت مدارس الفكر الإداري التي تناولت الرضا الوظيفي بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الأجر باعتباره العامل المؤثر على الرضا الوظيفي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد كأساس لدفع كفاءة المنظمة حتى ظهرت

<sup>1</sup> - الوناس مزياي، الصفات الشخصية للمشرفين وعلاقتها برضاهم الوظيفي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2001، ص75.

<sup>2</sup> - فايزة محمد رجب بهنسي، مرجع سبق ذكره ص53-54.

أهمية العنصر البيئي و التحليل النظم و اللذان أشارا لأهمية توافق الفرد مع المنظمة و ضرورة تحقيق التكامل بين الطرفين.

### المطلب الثاني: علاقة الرضا بالأداء<sup>1</sup>

إن تحديد علاقة الرضا الوظيفي و الأداء أمر صعب لأنها عبارة عن عوامل متداخلة و متفاعلة مع بعضها البعض .

فهناك من يرى أن أداء الفرد يؤثر على رضائه الوظيفي فكلما زاد إنتاج الفرد زاد رضائه عن عمله أي أن العلاقة طردية في أن زيادة الإنتاجية يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي .

و الاتجاه الثاني يرى أن زيادة رضا الفرد عن عمله يؤدي إلى زيادة الإنتاجية أي أن العلاقة طردية و لكن ناتجة عن زيادة الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

و الاتجاه الثالث وهو الاتجاه العكسي الذي يرى أنه ليس هناك أي علاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء حيث يمكن زيادة أداء الفرد عن طريق الضغط عليه أو الإكراه بوسائل الضغط و الإكراه في العمل مثل الجزاء و الحرمان و بذلك يمكن زيادة أداء الفرد مع وجود حالة من عدم الرضا الوظيفي.

و يتحقق الرضا الوظيفي للأفراد من خلال الولاء الإداري أو الولاء التنظيمي كما يحلو للبعض أن يطلق عليه و هو ما يعنى درجة الانتماء إلى المنظمة فكلما زاد انتماء الأفراد إلى منظمات عملهم كلما زاد رضائهم الوظيفي و هذا يؤدي بدوره إلى زيادة الدافعية في العمل و رفع معدل الأداء.

" و يؤثر في الأداء الوظيفي للفرد داخل بيئة عمله جملة من المتغيرات منها قدرات الفرد و استعداداته و ميوله و دافعيته و رضاه الوظيفي و المناخ التنظيمي العام و أسلوب القيادة المتبع و مستوى العلاقات الإنسانية بين الفرد و المحيطين به داخل المنظمة و درجة الدعم الاجتماعي و الفني الذي يحظى به الفرد و مستوى قدرات و تجارب زملاء العمل معه و أيضا مناسبة القوانين و اللوائح السائدة في المنظمة"

كما أن المديرين عادة يرون أن الرضا الوظيفي يمثل عاملا أساسيا في العوامل المؤثرة على الأداء.

كما توجد ثلاث اتجاهات رئيسية تمثل العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء وهي:

#### الاتجاه الأول:

الرضا الوظيفي المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء و بذلك يكون العامل السعيد هو العامل الأكثر خطأ.

#### الاتجاه الثاني:

لا توجد علاقة معينة بين الرضا و الأداء فأحيانا يمكن أن يكون الفرد في درجة رضا عالية و لكن دون زيادة في إنتاجية و أحيانا يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط عليه مثلا فيكون الأداء مرتفع مع وجود عدم الرضا.

<sup>1</sup> - خلف جاد الرب السيد، تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، طبعة 2009، ص 107-108.

### الاتجاه الثالث:

يكون الرضا نتيجة للأداء الذي يتبعه مؤثر إيجابي كالحصول على أجر أو ترقية أي أن الأداء أدى إلى الترقية أو الحافز فيتحقق الرضا، كما تلعب الإدارة دورا هاما في درجة الرضا الوظيفي في نشرها للقيم و الثقافة و التقاليد و كذلك ما تقوم به من برامج تدريبية لرفع كفاءة العاملين و أيضا نظام الحوافز كل ذلك يخلق استعداد و قبول العاملين للعمل.<sup>1</sup>

### **المطلب الثالث: أساليب قياس الرضا الوظيفي**

#### الفرع الأول: قياس الرضا الوظيفي<sup>2</sup>

يقصد بعملية قياس الرضا الوظيفي عملية جمع البيانات الدالة على مستوى رضا جماعة العمل الموجودة في المنظمة عن عناصر الرضا المختلفة و توجد عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي فيمكن استخدام ما يلي:

#### قائمة الأسئلة:

توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية مثل قائمة تكساس لقياس العمل **texas Instrument questionnaire** وهي تحتوي على أسئلة لعدة عوامل مثل ساعات العمل، ظروف العمل، الترقية.

#### المقابلات:

مكن استخدام المقابلات لمعرفة درجة رضا العاملين عن العمل و قد تكون المقابلات رسمية أو غير رسمية و هي أكثر فعالية في معرفة الرضا عن العمل خاصة إذا كان حجم المنظمة صغيرا.

#### الملاحظة:

حيث يتم ملاحظة سلوك العاملين ثم يتم بعد ذلك استخلاص بعض الملاحظات حول مواقف العاملين و مشاعرهم.

#### البيانات الثانوية:

<sup>1</sup> خلف جاد الرب السيد، مرجع سبق ذكره، ص 109  
<sup>2</sup> - عادل عبد الرزاق هاشم، مرجع سبق ذكره، ص 110-111.

كما ينبغي استنتاج درجة رضا العاملين من واقع بيانات ثانوية متاحة بالمنظمة مثل (معدلات الغياب، حجم شكاوي العاملين معدل دورات العاملين، نسبة الإنتاج مستوى إنتاجية العامل) و بتحليل مثل هذه المؤشرات يمكن الحكم بقدر الإمكان على درجة رضا العاملين.

### فهرس العمل:1

ويدعى بفهرس وصف العمل **JDI**. وقد صممه (بات سميث وآخرون **Patsmithetal 1969**) ويتضمن هذا الاستبيان خمسة جوانب في العمل و هي ظروف العمل ، الراتب، الترقيات، الإشراف، زملاء العمل، و الموظف يجيب بوضع كلمة نعم أو لا أو؟ ومن مميزاته أنه يستطيع أن يحدد بدقة أي جزء من أجزاء العمل يشعر العمال بأنهم راضين أو غير راضين عنه، الأمر الذي يساعد الإدارة في اتخاذ قرارات حيال هذه الاتجاهات و تعديل ما يجب تعديله منها. حيث يوضح الشكل التالي نموذج استبيانه قائمة وصف العمل المعروف بـ **JDI** لسميث و آخرين.

### مقياس مينسوتا للرضا الوظيفي:2

وهي تستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا أما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم و هاتان الطريقتان ترتكزان على جوانب متعددة و مختلفة من الرضا عن العمل. و هناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من جوانب العمل مثل استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور. و يوفر **PSQ** قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر.

### مقياس بورتر و لوليتر:3

وضع هذا الاستبيان لقياس الرضا الوظيفي و اتجاهات العاملين و أدائهم الوظيفي.

شكل رقم(2-1): بين نموذج بورتر و لولير لقياس الرضا الوظيفي

### الدخل كمصدر للرضا

تجد في هذا الجزء عددا من العبارات المصممة لقياس شعورك و اتجاهك نحو الدخل الذي تحصل عليه من عملك الحالي، فنرجو إيضاح رأيك من خلال إبداء موقفك و عدم موافقتك على العبارات التالية و ذلك بوضع علامة(؟) في المربع المناسب.

الزيادة في الراتب تعني أنني تقدمت في وظيفتي:

أوافق بشدة      أوافق      غير مقرر      غير موافق      غير موافق إطلاقا

الزيادة التي تستلمها كانت بمثابة مكافآت عن أدائي الجيد:


المصدر: محمد السعيد بناي، محمد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص28.

### الفرع الثاني: إجراءات الزيادة من الرضا الوظيفي<sup>1</sup>

يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في مجالات التالية:

1. في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، و تشمل التعيين و التدريب و البعثات، و كذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أداءه من قبل مرؤوسيه، و التي تستخدم لقياس و تقدير الأداء و كفايته.
2. كذلك في مجال حقوق الموظفين و تتضمن الرواتب و العلاوات و المكافآت التشجيعية و الترقيات و المعاشات و المكافآت التقاعدية.
3. أيضا يجعل العمل مسليا كثير من الأعمال الخاصة الروتينية منها تثير الضجر و الملل مما يضفي الكآبة على جو العمل و يخلق الإحساس بعدم الرضا.
4. العدالة في الأجور و المكافآت حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على الأجور و مكافآت غير عادلة، فإن ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام للأجور و المزايا الإضافية يشعر الموظفين بالعدل في المعاملة.
5. تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتمامهم فكلما كان الشعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتمامهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.

<sup>1</sup> - هبة سلامة سالم غواش ، الرضا الوظيفي لدى موظفين الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتير و لولر ( البنوك العاملة في قطاع غزة )، 2008، م ص22.

6. تجنب التكرار الذي يشير الى الضرر و الملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا و يثير الضجر و الملل.

7. أنه باحترام العاملين و السماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فإن مستوى الرضا الوظيفي يتحسن بكثير.

خلاصة الفصل:

على ضوء مما سبق من أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي و لما للرضا من أهمية في تنمية و تطوير أداء العاملين و الارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء و المفكرين في مجال علم النفس و الإدارة.

فعندما يدرك الفرد أنه يستطيع تلبية حاجته باستعمال طاقته في العمل يبذل مجهود في العمل من أجل تلبية حاجته و عندما تلي الحاجة عن طريق القيام بالعمل يشعر الفرد بالرضا و يطور موقف إيجابي اتجاه عمله مما يجعله أكثر إنتاجية. أما إذا كانت النتائج المحصلة في العمل لا تجيب على حاجات الفرد فسيكون غير راض عن عمله و بالتالي يعمل أقل مما يؤثر بالسلب على إنتاجيته.

# الفصل الثالث

## دراسة حالة

مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة

حضري





## المبحث الأول: تقديم عام للشركة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى تعريف شامل للمؤسسة وتطورها التاريخي بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

### **المطلب الأول: التعريف بشركة سونلغاز**

هي المتعامل التاريخي في الميدان الإمداد الطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر, وهي مؤسسة وطنية مهمتها إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها, وكذلك نقل الغاز وتوزيعه بحيث أن مهمة استخراج الغاز وكتلت لمؤسسة سوناطراك وتعد سونلغاز الشركة الوحيدة والمحتكرة لهذا المجال, مرت بعدة مراحل واليوم هي ذات قيمة عالية وتعد الثانية بعد سوناطراك, وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية الدخول في إطارات جديدة هذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولا سيما تسويق الكهرباء والغاز خارج الوطن.

ومنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات, قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد, إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 60000 عامل, لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا ناجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجميد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية وتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية, من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43%.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل, قد جندت على الدوام تمويلات هامة من اجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. للفترة ما بين 2005-2010, فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز بجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وطموح سونلغاز هو إن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة التي تلوح ملامحها في الأفق وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين.

### **المطلب الثاني: التطور التاريخي لسونلغاز**

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء و غاز الجزائر و المعروفة ب(EGA) والتي اسند لها احتكار إنتاج الكهرباء وتوزيعها وتوزيع الغاز.

وفي سنة 1969 تحولت EGA إلى سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز SONELGAZ بموجب المرسوم رقم 69/59 يوم 29 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية 1 أوت 1969, وقد تم إنشائها على أنقاض الشركة EGA.

في 1983 تزودت المؤسسة بشركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

KAHRIF: الأعمال المولدة للكهرباء.

KAHRAKIB: تركيب الهياكل المخالفة و المنشآت الكهربائية.

KANAGAZ: إعداد قنوات نقل وتوزيع الغاز.

INERGA: أعمال الهندسة المدنية.

ETTERKIB: تركيب صناعي.

AMC : صنع العدادات و أدوات التقدير و المراقبة.

وفي سنة 1991 اصدر نظام أساسي جديد لسونلغاز فبعدها كانت ذات طبيعة قانونية أصبحت مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري وفقا للمرسوم 475/94 ليوم 14 ديسمبر 1991 .

في سنة 1995 سونلغاز EPIG قرار رقم 280/95 ليوم 17 ديسمبر 1995 يؤكد على طبيعة

سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و تنص على :

1- سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة2).

2- سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتمتع بالاستقلال المالي (المادة4).

3- سونلغاز تخضع للقانون العام في علاقتهما مع الدول (المادة5).

ونفس القرار تعرف (المادة6) مهمات سونلغاز وهي :

\* تامين الإنتاج, النقل, التوزيع للطاقة الكهربائية.

\* تامين التوزيع العمومي للغاز.

في 2002 أصبحت شركة مساهمة (SONALGAZ SPA) وفق المرسوم الرئاسي 195/02 في 01

جوان 2002 ذلك أنها ذات رأسمال مملوك للدولة, وهذا التغير منح للمؤسسة إمكانية توسيع نشاطها ليشمل قطاعات أخرى تابعة لميدان الطاقة, وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها امتلاك حافضة أسهم وقيم منقولة وامتلاك أسهم شركات أخرى.

كانت المؤسسة ولا تزال تستند إلى 3 مديريات أساسية (إنتاج,نقل,توزيع) الكهرباء و الغاز, بحيث أن

إنتاج الكهرباء في مدينة حاسي مسعود.

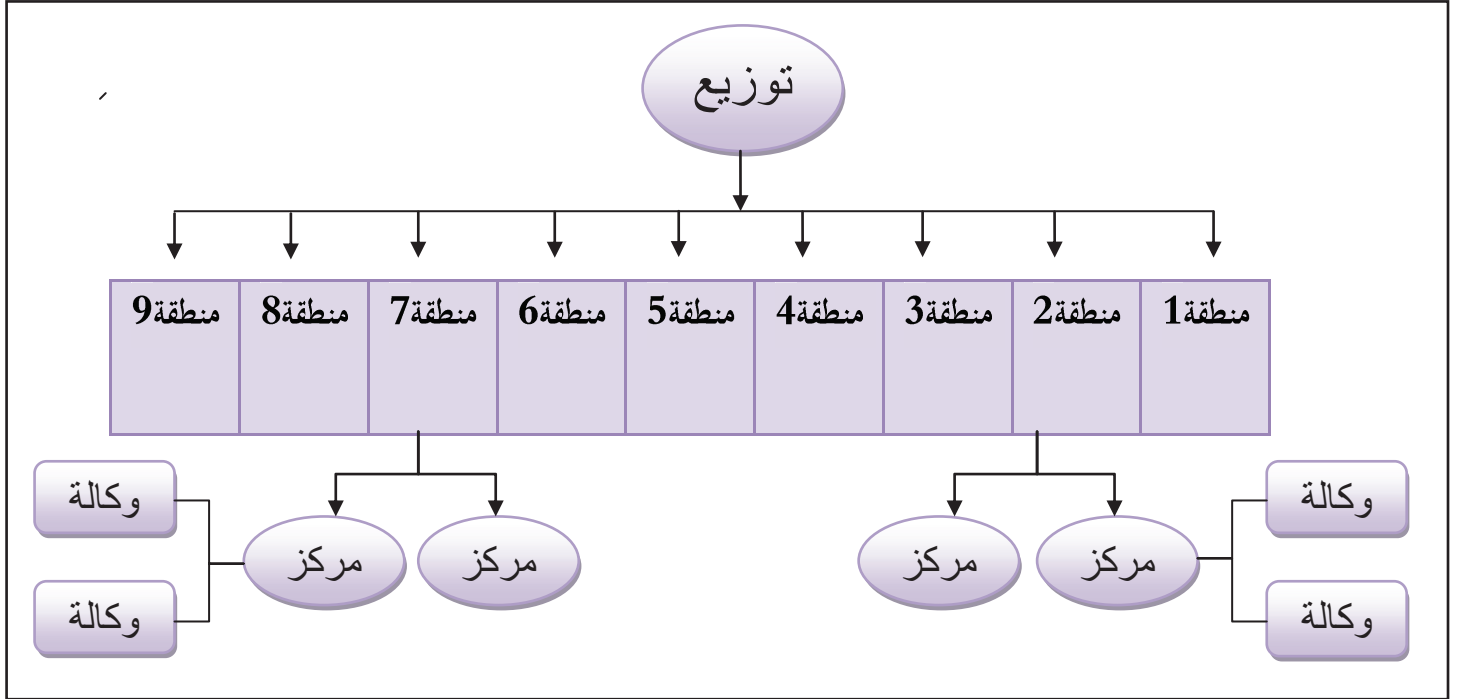
أدى تغيير طبيعة المؤسسة إلى زيادة مسؤوليتها بشكل اكبر كما إنها تسعى للمحافظة على سمعتها حيث

أصبحت مهمة سونلغاز نشر الكهرباء على كامل التراب الوطني, وللسيطرة على هذا الأمر تم إنشاء ما يسمى

بنظام المناطق لتقريب الخدمة من المواطن ولتسهيل المهمة, عدد المناطق تم حصرها في 9 مناطق عبر الوطن,

ومن بينها منطقة ورقلة للتوزيع وتشمل ولايات الجنوب الشرقي.

الشكل (3-1): يوضح هيكلية التوزيع باستعمال نظام المناطق



المصدر: من إعداد الطالبتين

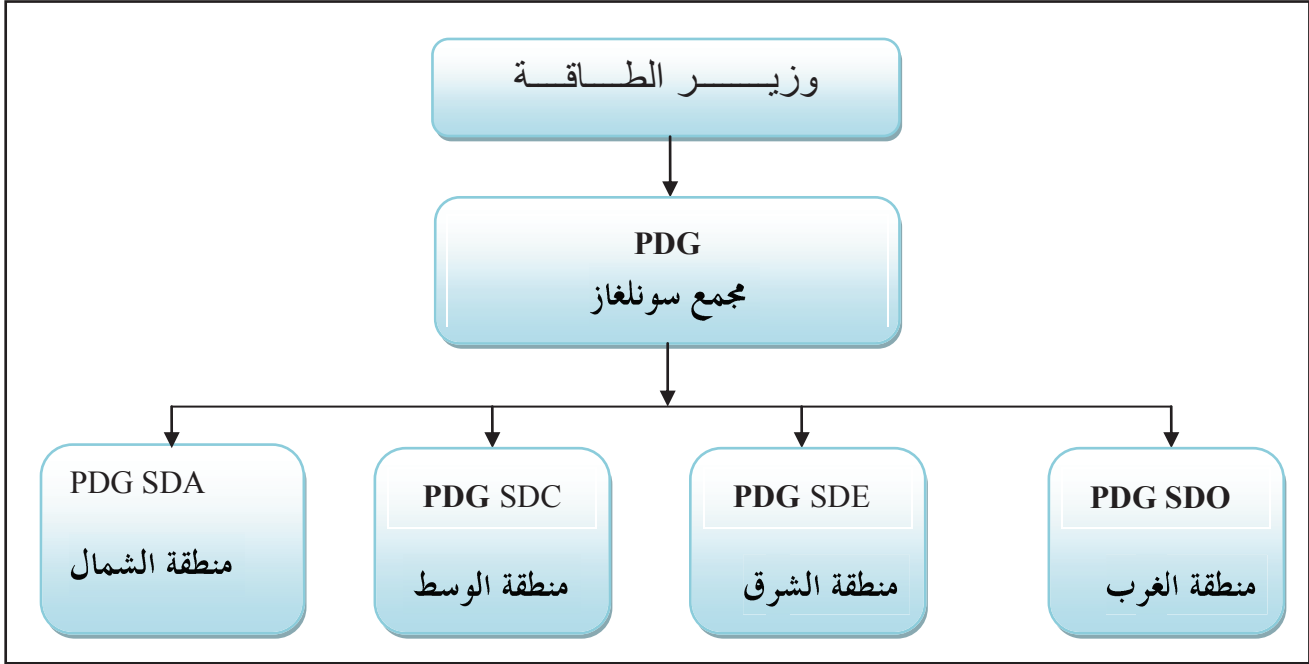
وتتكون كل منطقة من عدة مراكز, وحسب التقسيم الإداري للولايات فان كل مركز توزيع يمثل ولاية وكل مركز له وكالات تابعة له, حتى تتمكن المؤسسة من التقرب إلى المواطن.

وفي دراسة أجريت بين 2004-2005 وجد أن نظام المناطق المستحدث يشل حركة المركز ( كل شيء تابع للمنطقة وكل قرار يرسل إلى المديرية العامة ), وكذلك إن النشاط الكهربائي والغازي والعلاقات التجارية محصورة في يد واحدة, مما يدل على وجود البيروقراطية, وان هذا النظام لا يواكب التطورات الحديثة مما دعا إلى تغييره, قامت شركة سونلغاز بإعادة هيكلية نفسها في شكل شركات فرعية وهذه الفروع مكلفة بالأنشطة الرئيسية التالية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE
- مسير شبكة التوزيع SD
- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE

وفي سنة 2005 و لإعطائها استقلالية أكثر, تم تنصيب رئيس مدير عام لكل فرع توزيع في أربع شركات فرعية وفق الشكل الموالي:

الشكل(3-2): يوضح الهيكل الجديدة لمجمع سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الشكل نلاحظ أن مجمع سونلغاز عمد إلى تجميع نشاطاته عبر الوطن في شكل جهات أما فيما يخص مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز وسط فان المديرية محل الدراسة هي مديرية التوزيع الكهرباء والغاز ورقلة (حضري).

وتتمثل مهام مديرية التوزيع في :

- \* المشاركة في إعداد سياسة المديرية العامة للتوزيع (تطوير للمبيعات, تحسين سمعة المؤسسة لدى الغير)
- \* استخدام السياسة التجارية للمؤسسة و مراقبة تطبيقاتها
- \* توفير أحسن الظروف في العمل, وتقديم المساعدة و النصح للعاملين
- \* إعداد برامج الأشغال المحملة على عاتق المؤسسة وتأمين تقنية العمل
- \* تأمين تسيير و تنمية الموارد البشرية
- \* تأمين امن المستخدمين
- \* الحفاظ على سمعة المؤسسة أو تحسنها

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يتشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة من 4 مستويات تتمثل في :

#### 1- المستوى الأول:

المديرية العامة: وتحرص على الأداء الجيد للمديرية، ويرجع إليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

#### 2- المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:

أمانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية، ويمثل المؤسسة أمام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام، كما يقوم بتشكيل ومراقبة ملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج للإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون و الصحافة المكتوبة و الإذاعة.

المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات، وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية و الأمن الخاصة بالمديرية و العمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة.

المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الأمن الداخلي للمديرية وإعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حودث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

#### 3- المستوى الثالث: في المستوى الثالث من الهيكل نجد الأقسام التالية:

قسم استغلال الكهرباء: ويقوم باستغلال الشبكات، وتسيير الأعمال، تسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز، وتسيير الأشغال و تطوير و صيانة الشبكات.

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية, ولها فرع تسيير الاستثمارات, فرع الصفقات الذي يبرمج الأشغال.

قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية و الأنشطة التجارية و تطوير المبيعات و مصلحة التسويق و مصلحة خاصة بالزبائن.

#### 4- المستوى الرابع: ويضم الأقسام الرئيسية التالية:

قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي: ويقوم ويهتم بشؤون الحاسبات الآلية من صيانة وبرمجة و معالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء أو الغاز.

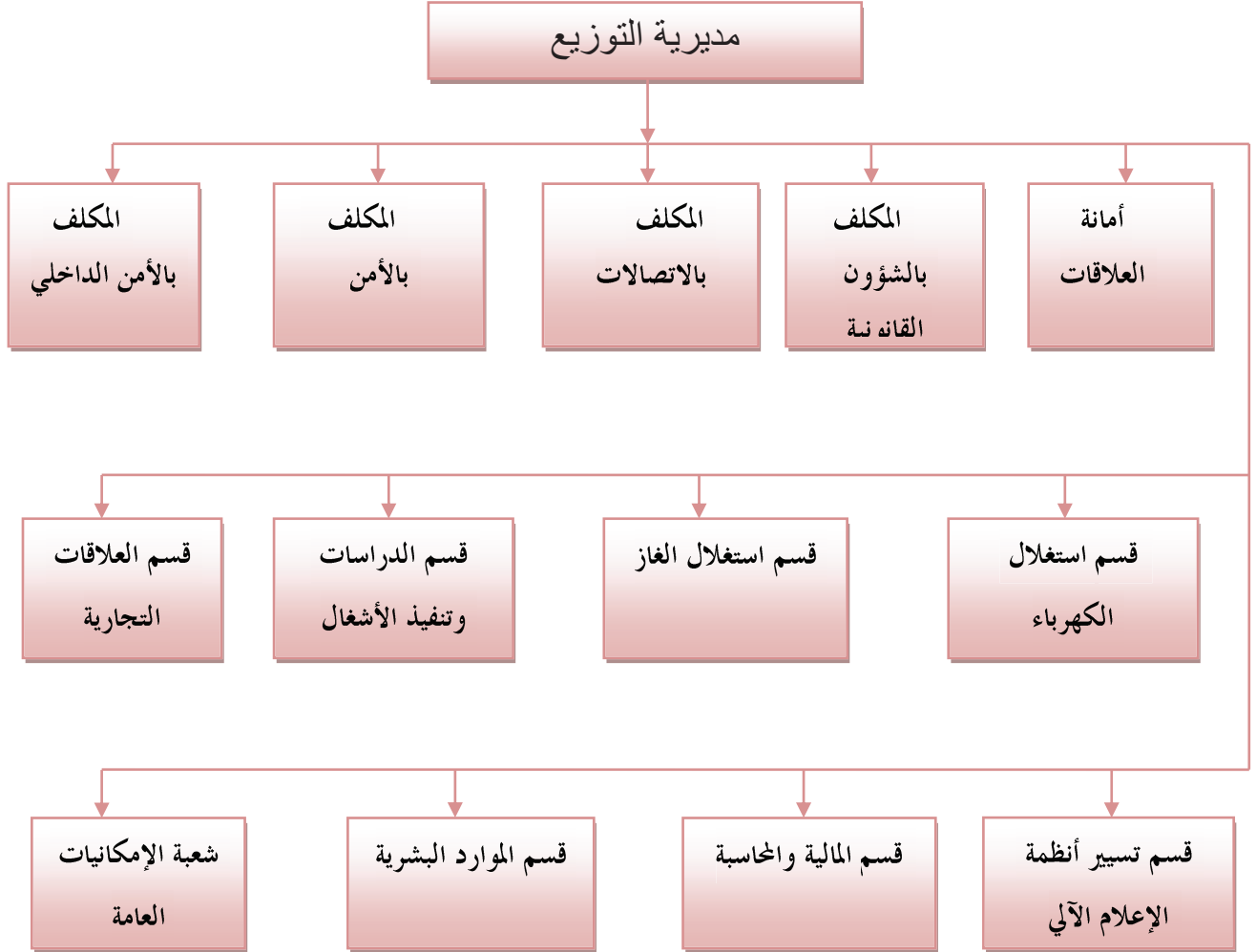
قسم المالية و المحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات و التقارير المالية و متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية الجارية.

قسم الموارد البشرية: يعتبر قسم الموارد البشرية من بين الأقسام الإستراتيجية, ذلك انه يهتم بتحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات المستخدمين من توظيف, تكوين وترقية. كما يعمل على ضمان ومراقبة النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين خاصة من ناحية استقبال العاملين و غير العاملين بالمؤسسة, ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح تعمل على التسيير الجيد و السهر على تطبيق كل ما يخص اليد العاملة بالمؤسسة.

شعبة الإمكانيات العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها إلى المديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية و القيام بالتوثيق و الأرشفة.

ومما سبق فان الهيكل التنظيمي للمؤسسة موضح في الشكل التالي:

الشكل (3-3): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع



المصدر : من وثائق المؤسسة

من خلال الشكل يتبين إن هناك نوع من التسيير المركزي لشؤون المؤسسة, ذلك أن كل الأقسام و المصالح تابعة لمديرية التوزيع بشكل مباشر, ونلاحظ أن النشاط الرسمي للمؤسسة يقع في المستوى الوسط من الهيكل مما يدل على أن مختلف الأقسام في المستويين الآخرين هما مكتملان للنشاط الرسمي.



**المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة**

يشمل هذا المبحث وصف وتوضيح إجراءات الدراسة الميدانية التي قمنا بها لتحقيق أهداف الدراسة ويتضمن تحديد منهج وعينة الدراسة

**المطلب الأول: منهج وعينة الدراسة**

سنحاول في هذا المطلب إبراز أهم شروط البحث العلمي والتي منها تحديد المنهج المعتمد, وعينة الدراسة وأدواتها

**أولاً: منهج الدراسة**

المنهج المعتمد في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي لغرض الموضوع حيث يعتمد على دراسة الظاهرة وتقرير حالتها كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات عن المشكلة , تنظيمها وتصنيفها وتحليلها.

وفي حالتنا هذه تم الاعتماد على دراسة حالة الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء والغاز بولاية ورقلة لمحاولة تشخيص واقع الأنماط القيادية وعلاقتها بإرضاء الوظيفي للعاملين بها.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:**

إن المجتمع هو عبارة عن جميع وحدات المعاينة التي تقوم بدراستها، أي هو جميع وحدات المعاينة التي نريد الاستدلال على خواصه عن طريق العينة، وقبل تحديد مجتمع الدراسة سنحاول عرض البنية السوسيو مهنية للموارد البشرية التي تنشط بمؤسسة سونلغاز بورقلة. تشكل التركيبة العمالية للشركة من 3 فئات وهي مصنفة كالآتي:

**الإطارات :** وهم الحاملين للشهادات الجامعية (ليسانس, مهندس)

**أعوان التحكم :** وهم الحاملين لشهادة التقني سامي أو شهادة الدراسات التطبيقية

**أعوان التنفيذ :** وهم العمال الحاصلين على شهادة التقني وذو المستوى التعليمي المتوسط.

يشغل مؤسسة سونلغاز بورقلة 312 عاملاً موزعين على ثلاث مستويات إدارية في الهرم التنظيمي كما يبين الجدول التالي:

الجدول (3-1): يوضح توزيع العمال بمؤسسة سونلغاز ورقلة -حضري- حسب المستوى الإداري

شركة توزيع ورقلة - حضري -		
المستوى الإداري	عدد العمال	نسبة العمال
الإطارات	73	23.39%
أعوان التحكم	156	50%
أعوان التنفيذ	83	26.60%
المجموع	312	100%

المصدر: من إعداد الطالين استنادا إلى التقارير السنوية للموارد البشرية

يلاحظ من الجدول السابق أن عدد العاملين المذكور سالفًا موزع بنسبة 50% كأعوان تحكم وهي النسبة الغالبة، وذلك نظرا لطبيعة المؤسسة ثم تليها الإطارات التي تسهر على وضع الأهداف و الاستراتيجيات.

وقد اشتمل مجتمع الدراسة على المدراء الذين يشغلون منصب رئيس قسم وكذلك رؤساء المصالح الذين يعملون تحت إشرافهم المباشر في المؤسسة ,بالإضافة إلى المرؤوسين.

### ثالثا: عينة الدراسة:

بلغ عدد أفراد عينة الدراسة 60 فرد منهم 20 مدراء( رؤساء الأقسام)، والباقي للمرؤوسين, حيث تم اختيار هذه العينة بصفة عشوائية.

### رابعا: أدوات الدراسة

الأدوات التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كما يلي :

**1. الاستبيان:** تم تصميم استبيانين لهذه الدراسة , وقد وجه الأول للمدرين (رؤساء الأقسام) , أما الثاني فقد وجه للعاملين الذين يشغلون وظيفة تحت الإشراف للمدرين , حيث اعتمدنا في تصميمهما على الإطار النظري والاستبيانات أخرى للدراسات السابقة للموضوع وتكييفها وفقا لأسئلة وفرضيات الدراسة وقد جاء الاستبيانين في شكلهما النهائي كما يلي:

### الاستبيان الأول

يقيس هذا الاستبيان الأنماط القيادية السائد في المؤسسة وقد جاء في شكله النهائي متكون من جزأين

رئيسين كالآتي:

الجزء الأول: ويشمل البيانات العامة لأفراد عينة الدراسة من المديرين (رؤساء الأقسام) وهذه البيانات متمثلة في: الجنس, العمر, المستوى التعليمي, عدد سنوات الخبرة .

الجزء الثاني: يشمل محاور الأنماط القيادية التي يمارسها كل من رؤساء الأقسام

### الاستبيان الثاني:

يهدف هذا الاستبيان الموجه للمرؤوسين للتأكد من آراء المدراء حول نمط قيادتهم , وذلك عن طريق المقارنة بين مواقف القادة والمرؤوسين حول موضوع النمط القيادي , على اعتبار أن هؤلاء هم خير من يحكم على فعالية القيادة من حيث تحقيق أهداف العمل ورضا المرؤوسين, وقد جاء هذا الاستبيان في شكله النهائي بثلاث أجزاء كالآتي:

جاء الاستبيان الثاني مماثل للاستبيان الأول في جزئه الأول

الجزء الثاني: يشمل الأنماط القيادية السائدة من وجهة نظر المرؤوسين.

الجزء الثالث: يشمل محور الرضا الوظيفي للمرؤوسين ويتضمن 14 عبارة.

وقد تم استخدام مقياس Licart الخماسي لقياس اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين فيما يخص المحور الخاص برضاهم عن الأنماط القيادية التي يمارسها مدراؤهم (رؤساء الأقسام)، حيث تم وضع أمام كل فقرة الاختيارات الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (3-2): يوضح مقياس لكارث الخماسي

المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: همدود محمد, مرجع سبق ذكره, ص 131

ويتم بعد ذلك حساب المتوسط المرجح ثم يحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح والاتجاهات المرفقة

لها. وفق الجدول التالي رقم ( 3-3)

جدول رقم (3-3): المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات المرفقة لها

الاتجاه		المتوسط المرجح
أبدا	غير راضي تماما	(-1 - 1.79)
نادرا	غير راضي	(1.80 - 2.59)
أحيانا	غير راضي إلى حد ما	(2.60 - 3.39)
غالبا	راضي	(3.4 - 4.19)
دائما	راضي تماما	(4.19 - 5)

المصدر: محدود محمد، مرجع سبق ذكره، ص 131

## 2. الوسائل الإحصائية

تم الاعتماد في هذه الدراسة بشكل رئيسي في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية على البرنامج الإحصائي المشهور المسمى الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، أو **Statistique Package for Social Sciences** ، المعروف اختصارا بـ **SPSS** ، والذي يسمح بإجراء التحليلات الإحصائية، وتسهيل الحصول على النتائج، وإظهار المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، وكذا معاملات الارتباط كما تم الاستعانة ببرنامج Excel 2007، من أجل المساعدة في إعادة رسم وتحويل البيانات الرقمية إلى أشكال مختلفة، والتي تسمح بإظهار النتائج بشكل أفضل قصد تسهيل عملية التحليل والمقارنة.

## المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة التطبيقية

سنتعرض من خلال هذا المطلب إلى تحليل نتائج الاستبيان الخاص بالمديرين ورؤساء الأقسام كما يلي :

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية بالنسبة للمديرين (رؤساء الأقسام):

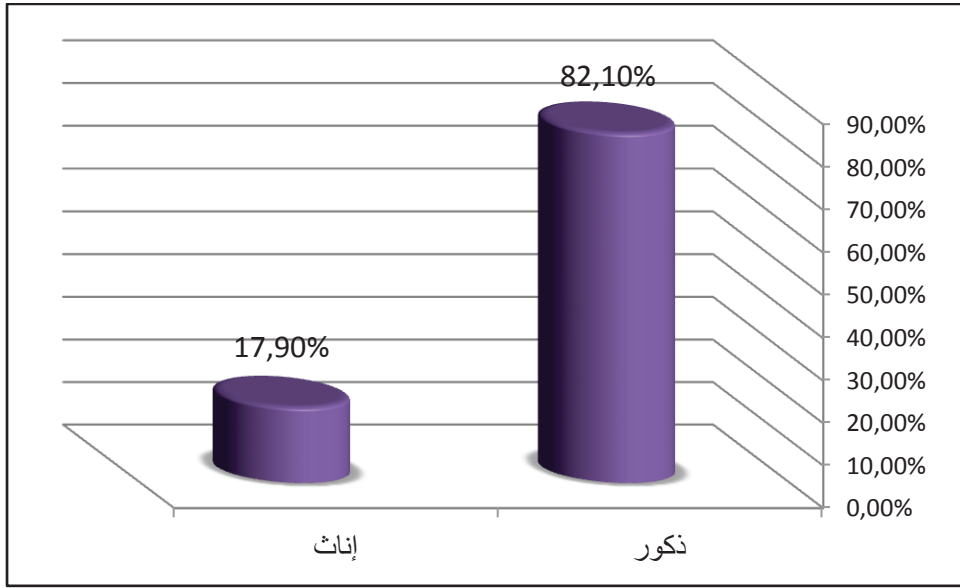
### 1. حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم (3-4) والشكل رقم (3-4) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الجنس.

الجدول رقم (3-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
النسبة %	التكرار	البيانات
80	16	ذكور
20	4	إناث
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على EXCEL

يوضح الجدول رقم (3-4) و الشكل رقم (3-4) أن أفراد عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة 80%، في حين كانت نسبة الإناث في العينة الدراسة 20% وهي نسبة قليلة مقارنة مع الذكور و هذا يعني بأن فئة الإناث قادرة على تولي منصب مسؤولية مدير (رئيس قسم)

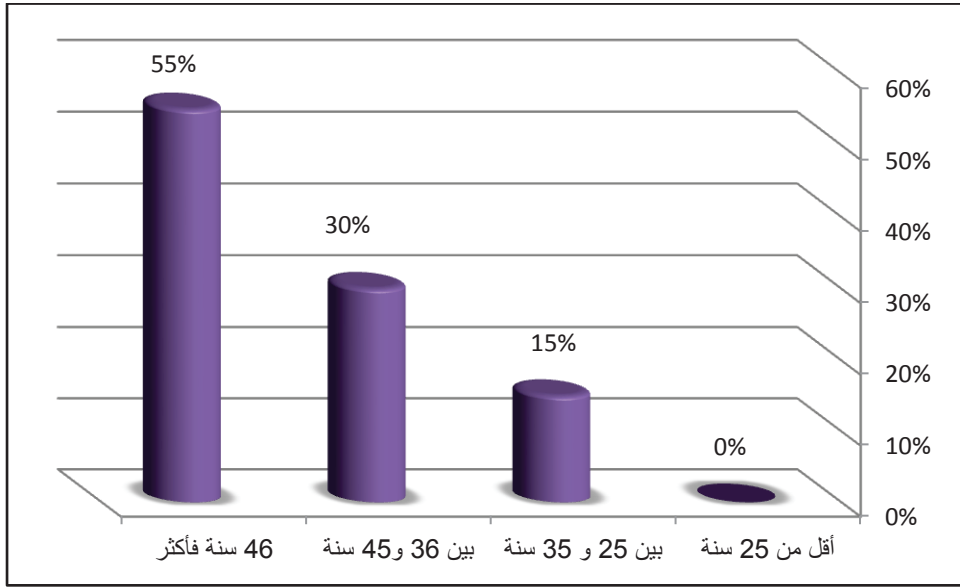
## 2. حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (3-5) والشكل رقم (3-5) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب العمر.

الجدول رقم (3-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر		
النسبة %	التكرار	البيانات
0	0	أقل من 25 سنة
15	3	بين 25 و 35 سنة
30	6	بين 36 و 45 سنة
55	11	46 سنة فأكثر
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على SPSS.

الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Excel

يوضح الجدول رقم (3-5) و الشكل رقم (3-5) التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة حسب العمر و اتضح من خلاله ضعف فئة الشباب أقل من 25 سنة في المناصب القيادية حيث تركزت أعمار المديرين في الفئة العمرية بين 36 و 46 سنة فأكثر حيث العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 46 سنة فأكثر بنسبة بلغت 55% تليها الفئة العمرية ما بين 36 و 45 سنة بنسبة بلغت 30%, أما فئة أقل من 35 سنة بلغت نسبتها 15%, وهذا أمر عادي لأفراد يشغلون منصب مدير (رئيس قسم) مما يبين أن التعيين في هذه المناصب يعتمد أكثر على الأقدمية و هي المدة التي يقضيها الفرد في المؤسسة.

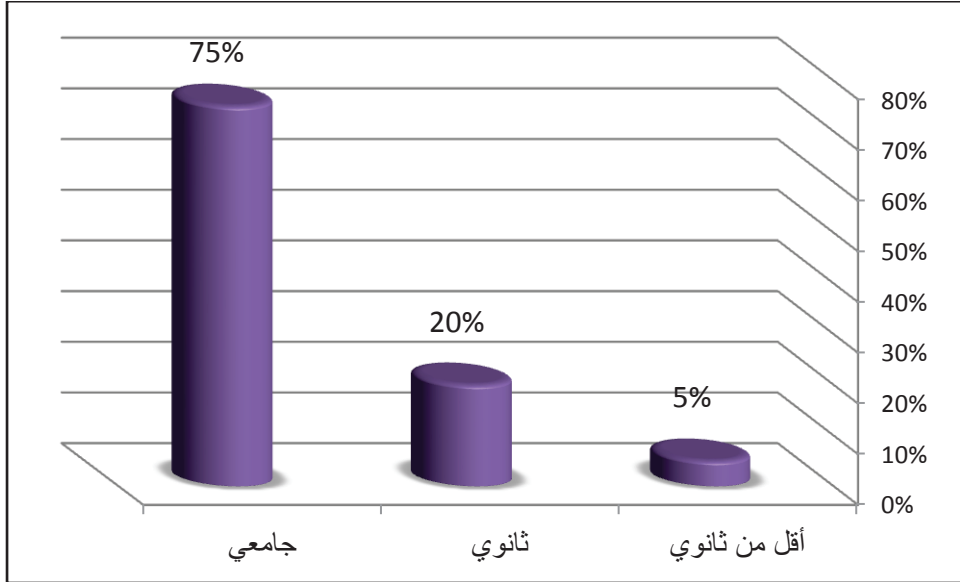
### 3. حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول رقم (3-6) والشكل رقم 3-6 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (3-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي		
النسبة %	التكرار	البيانات
5	1	أقل من ثانوي
20	4	ثانوي
75	15	جامعي
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد عينة الدراسة من المدربين حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على Excel

يوضح الجدول رقم (3-6) و الشكل رقم (3-6) التوزيع التكراري لعينة الدراسة حسب المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد من الفئة الجامعية بنسبة قدرت ب 75% تليها الفئة الثانوية بنسبة قدرت ب 20% أما فئة أقل من ثانوي قدرت بنسبة 5% وهذه النسب عادية نظرا لطبيعة الوظيفة لما تتطلبه من مستوى تعليمي عالي.

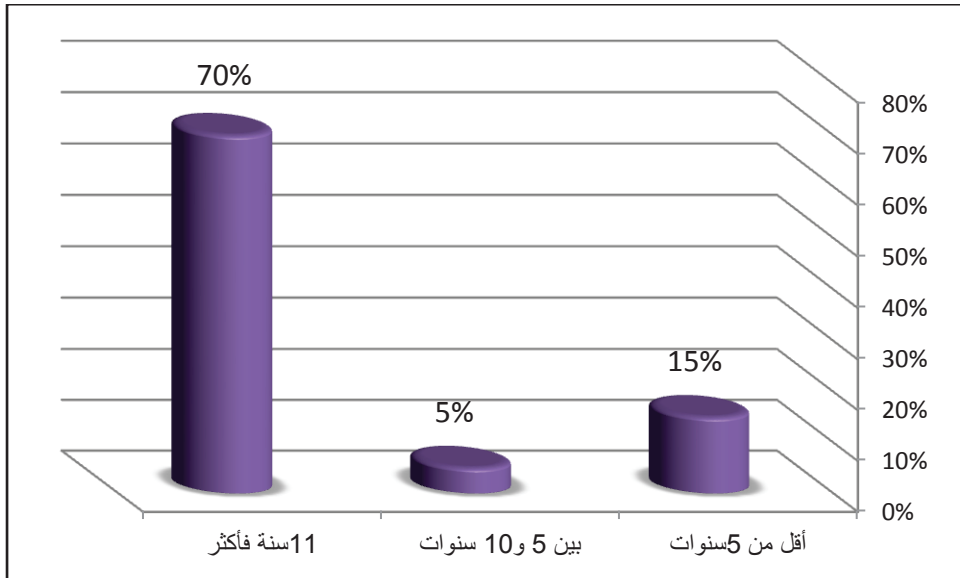
4. حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم 7-3 والشكل رقم 7-3 تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب سنوات الخبرة :

الجدول رقم (7-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة		
النسبة %	التكرار	البيانات
15	3	أقل من 5 سنوات
5	1	بين 5 و 10 سنوات
70	14	11 سنة فأكثر
100	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على SPSS

الشكل رقم (7-3): توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب سنوات الخبرة



يوضح الجدول رقم (7-3) و الشكل رقم (7-3) توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين حسب سنوات الخبرة, اتضح من خلاله أن أغلبية أفراد العينة من المديرين تتراوح خبراتهم من 11 سنة فأكثر أي ما نسبته 70% ثم تليها سنوات الخبرة بنسبة أقل بالنسبة لسنوات ما بين 5 و 15 على الترتيب حيث تمنح المناصب القيادية على أساس الأقدمية في العمل بالمؤسسة .



ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية بالنسبة للمرؤوسين

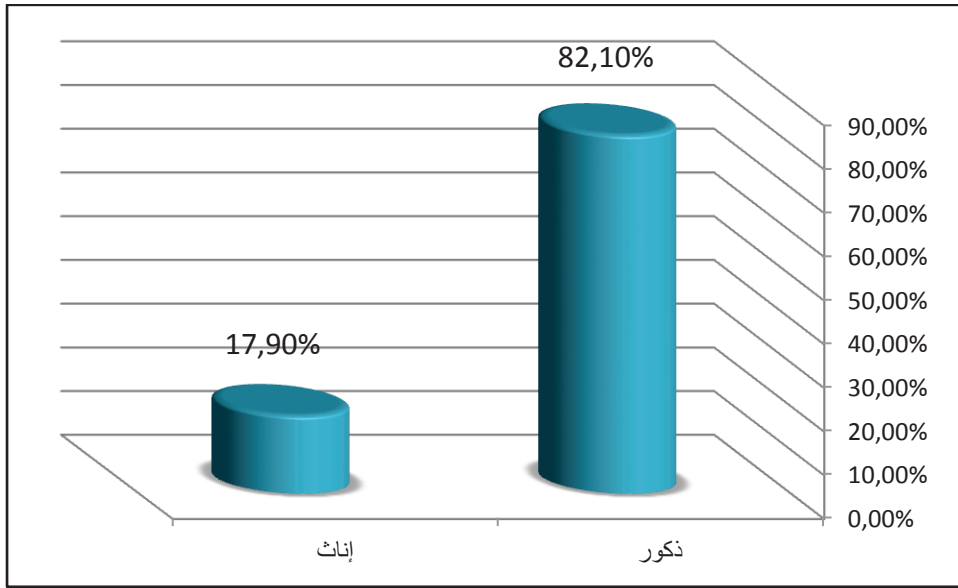
1. حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم (3-8) والشكل رقم (3-8) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس.

الجدول رقم (3-8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس		
النسبة %	التكرار	البيانات
82.1	32	ذكور
17.9	7	إناث
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS.

والشكل رقم (3-8): توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس



يوضح الجدول رقم (3-8) توزيع أفراد العينة الدارسة من المرؤوسين حسب الجنس تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت 89% في حين كانت نسبة الإناث في العينة الدراسة 17.9% وهي نسبة قليلة مقارنة مع الذكور و هذا يعني بان فئة الإناث حاضرة إلى جانب الذكور في تولي نفس المسؤوليات (رئيس مصلحة )

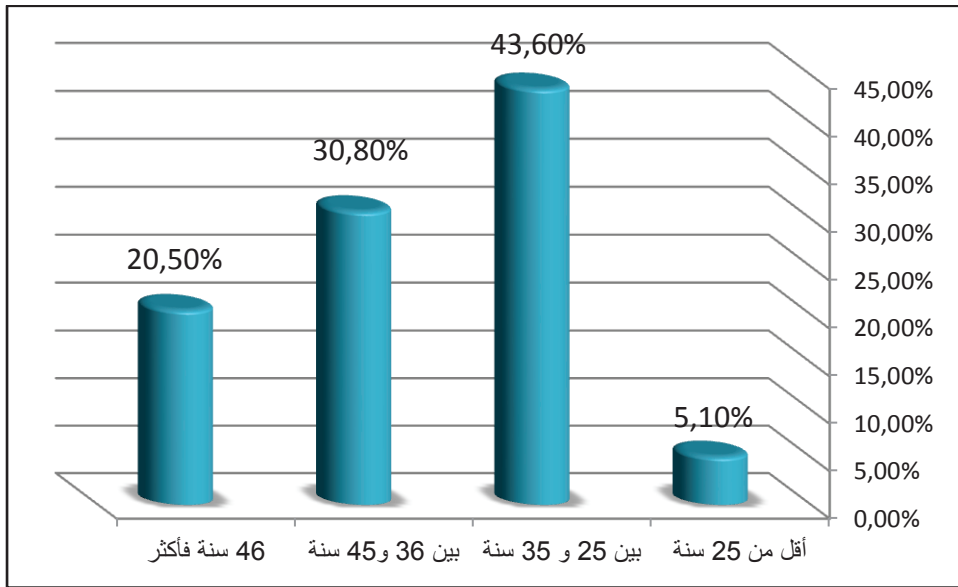
2. حسب العمر:

يوضح الجدول رقم (3-9) والشكل رقم (3-9) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب السن:

الجدول رقم (3-9): يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر		
النسبة %	التكرار	البيانات
5.1	2	أقل من 25 سنة
43.6	17	بين 25 و 35 سنة
30.8	12	بين 36 و 45 سنة
20.5	8	46 سنة فأكثر
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات SPSS.

الشكل رقم (3-9): توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب العمر



يوضح الجدول رقم (3-9) و الشكل رقم (3-9) التوزيع التكراري لعينة الدراسة من المرؤوسين حسب السن و اتضح من خلاله أن أغلبية أفراد العينة من المرؤوسين يغلب عليهم عنصر الشباب حيث نجد أكبر نسبة من المرؤوسين تتركز في الفئة العمرية بين [25-35] سنة بنسبة 43.6% تليها مباشرة الفئة العمرية بين [36-45] سنة بنسبة 30.8% في حين كانت النسبة في الفئة الأولى قليلة أي فئة [أقل من 25] سنة بنسبة 5.1% أما نصيب الفئة الأخيرة أي أكثر 46 سنة قد كانت 20.5% من مجموع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين.

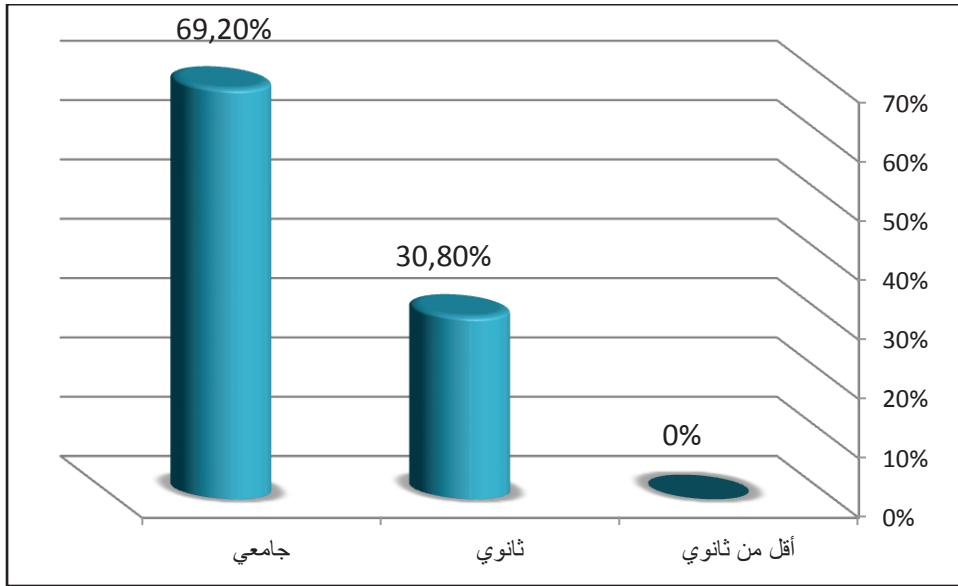
3. حسب المستوى التعليمي :

يوضح الجدول رقم (3-10) والشكل رقم (3-10) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-10): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي		
النسبة %	التكرار	البيانات
0	0	أقل من ثانوي
30.8	12	ثانوي
69.2	29	جامعي
100	39	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS.

الشكل رقم (3-10): توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي



يوضح الجدول رقم (3-10) و الشكل رقم (3-10) التوزيع التكراري لعينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي , أن جميع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين من فئة الجامعيين بنسبة قدرت بـ 69.2% أما بالنسبة لأصحاب المستوى الثانوي فقد قدرت نسبتهم بـ 30.82% أما فيما يخص المستوى أقل من ثانوي فقد كانت النسبة منعدمة و هي النسبة عادية حيث أصبح التوظيف في السنوات الأخيرة لحاملي الشهادات الجامعية.

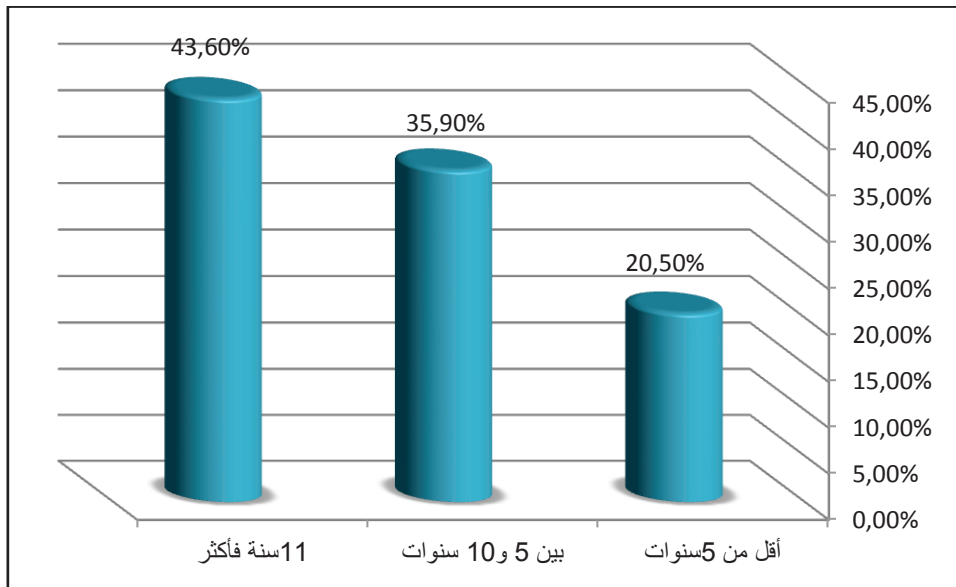
4. حسب سنوات الخبرة:

يوضح الجدول رقم (3-11) والشكل رقم (3-11) تلخيصا للنتائج الخاصة بتوزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة.

الجدول رقم (3-11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة		
البيانات	التكرار	% النسبة
أقل من 5 سنوات	8	20.5%
بين 5 و 10 سنوات	14	35.9%
11 سنة فأكثر	17	43.6%
المجموع	39	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات SPSS.

الشكل رقم (3-11): توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة



يوضح الجدول رقم (3-11) و الشكل رقم (3-11) التوزيع التكراري لعينة الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة حيث نجد أن أكبر نسبة من المرؤوسين لديهم خبرة 11 سنة فأكثر, بنسبة 43.6% ثم تليها فئة ما بين [5-10] سنوات بنسبة 35.9% أما نسبة لفئة أقل من [5سنوات] فلقد بلغت نسبتها 25%, و مما سبق يتبين أن أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين يملكون خبرات كبيرة, وهذا راجع

ربما لسياسة المؤسسة محل الدراسة في توظيف الأفراد من هذا النوع لتسيير شؤون المؤسسة, وهذا ما يؤدي بنا أن هناك علاقة طردية.

### ثانيا: تحليل و مناقشة النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة الموجهة للمديرين ومعالجة الفرضية الأولى:

بعد رصد درجات كل مدير (رئيس مصلحة) لكل نمط من أنماط القيادة حيث تم حساب المتوسطات الحسابية لأنماط القيادة الإدارية, ولقد اعتبرنا النمط الذي حصل على أعلى المتوسطات هو نمط القيادة السائد بالمؤسسة . وتوضح الجداول الموالية عرضا للمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الجزء الثاني المتعلق بالأنماط القيادية السائدة.

الجدول رقم (3-12): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي

يجب مراعاة قدرات المرؤوسين في توزيع المسؤوليات بينهم

يجب مشاركة المرؤوسين في تخطيط العمل

يجب أن آخذ بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون

يجب أن أتيح للمرؤوسين الفرصة لإبداء آرائهم

يجب العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين

يجب أن تكون علاقتي بالمرؤوسين مبنية على التفاهم

يجب أن أساعد المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة

يجب تفويض جزءا من سلطاتي للمرؤوسين

بعد النمط الديمقراطي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS.

تبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات النمط الديمقراطي كانت بقيمة 4.23) والتي تراوحت ما بين

( 3.42 و 4.80) وبالرجوع إلى مقياس لكارث الخماسي فإن اتجاه العينة كان عند السؤال السادس والمتمثل في [ يجب أن تكون علاقتي بالمرؤوسين مبنية على التفاهم ].  
وعليه يمكن القول بأن المسؤولين الذين يعتمدون على هذا النمط من القيادة بالمؤسسة فإنهم يفضلون أن تكون علاقتهم بالمرؤوسين مبنية على التفاهم, كما أنهم يجذبون مشاركتهم في تخطيط العمل , وإتاحة الفرصة لهم لإبداء آرائهم .

الجدول رقم (3-13): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأوتوقراطي

الانحراف	المتوسط	العبارة	تسلسل العبارة في الاستبيان
1.31	2.94	يجب أن اهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بحاجات المرؤوسين	9
0.98	2.30	يجب أن ألتزم بمتابعة عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	10
0.82	2.4	يجب أن أشغل معظم وقتي في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل	11
3.15	3.2	يجب تحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان	12
0.41	1.8	أرى أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	13
0.79	4	يجب تسيير العمل وفق التعليمات بكافة التفاصيل مع الإصرار على تنفيذها	14
0.92	3.3	يجب أن أركز اهتمامي على كم أنجز من العمل	15
1.16	3.15	يجب إلزام المرؤوسين بطريقة معينة في أداء عملهم	16
0.48	2.85	بعد النمط الأوتوقراطي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS

تبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات النمط الأوتوقراطي كانت بقيمة (2.85) والتي تراوحت ما بين (4 و1.80) وبالرجوع إلى مقياس لكارت الخماسي فإن اتجاه العينة كان عند السؤال الرابع عشر والمتمثل في [يجب تسيير العمل وفق التعليمات بكافة التفاصيل مع الإصرار على تنفيذها]، وبما أن هذا المتوسط أقل من الاتجاه الثالث والذي يعبر عن متوسط قيم البدائل لسلم لكارت فهذا يدل على ميل الباحثين لمعارضة عبارات هذا البعد.

وعليه يمكن القول بأن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة يؤكدون على الالتزام ويمتازون بالصرامة في التعامل مع مرؤوسيه، ويصدر الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل، كما أنهم يهتمون بكمية إنجاز العمل أكثر من اهتمامهم بنوعية وجودة العمل.

الجدول رقم (3-14): يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الحر

تسلسل العبارة في الاستبيان	العبارات	المتوسط	الانحراف	اتجاه العينة
17	لا أوافق بترقية المرؤوسين لمستوى أعلى وفق المعايير العلمية	2.8	1.15	غير متأكد
18	أوجه المرؤوسين بملاحظات عامة دون متابعتها	2.3	1.12	لا أوافق
19	يجب أن أمنح سلطاتي الإدارية لجميع العاملين	2.55	1.09	لا أوافق
20	أتدخل في العمل إلا عندما تكون المشاكل حادة	2.8	1.10	غير متأكد
	بعد النمط الحر	2.71	0.48	

تبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات النمط الحر كانت بقيمة (2.71) والتي تراوحت ما بين (2.8 و2.3) وبالرجوع إلى مقياس لكارت الخماسي فإن اتجاه العينة كان عند السؤال السابع عشر والسؤال العشرين والمتمثلين في [أتدخل في العمل إلا عندما تكون المشاكل حادة].

وإجمالاً يمكن القول بأن المسؤولين الذين يعتمدون هذا النمط من القيادة بالمؤسسة لا يتدخلون بعمل المرؤوسين إلا عندما تكون المشاكل حادة، كما أنهم يوجهونهم بملاحظات عامة دون متابعتها. ومن الملاحظ أن أغلب المتوسطات الحسابية لعبارات هذا النمط جاءت منخفضة مما يشير إلى أن القيادة الحرة والمتسببة بالمؤسسة من وجهة نظر المديرين لا تتبنى هذا النمط من القيادة. للإجابة على الفرضية الأولى والتي تنص على أن النمط القيادي السائد بمؤسسة سونلغاز من وجهة نظر المدراء هو النمط الديمقراطي، فإننا نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل نمط من الأنماط القيادية

النمط	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	4.23	0.49
النمط الأوتوقراطي	2.85	0.48
النمط الحر	2.71	0.48

يشير الجدول السابق إلى النتائج المتحصل عليها من الجداول السابقة، حيث يوضح أن النمط الديمقراطي هو السائد يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الحر، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى للدراسة. ثالثاً: تحليل و مناقشة النتائج الخاصة بأسئلة الدراسة الموجهة للمرؤوسين ومعالجة الفرضية الثانية:

الجدول رقم (3-16) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي

اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البيانات
نادرا	1.02	2.48	
ندرا	1.21	2.2	
	0.91	2.34	

نمط الديمقراطي

تبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات النمط الديمقراطي كانت بقيمة (2.34) والتي تراوحت ما بين



( 2.2 و 2.48) وبالرجوع إلى مقياس لكارث الخماسي فإن اتجاه العينة كان عند السؤال السادس والمتمثل في

[يفسح رئيسي المجال لإبداء رأي في العمل وطرح أفكار جديدة]. وبما أن هذا المتوسط أقل من الاتجاه الثالث والذي يعبر عن متوسط قيم البدائل لسلم لكارث فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضة عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (3-17) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأوتوقراطي

اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات
نادرا	0.98	2.12	
ندرا	0.97	2.05	
	0.95	2.08	

لأوتوقراطي

تبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات النمط الأوتوقراطي كانت بقيمة 2.08) والتي تراوحت ما بين ( 2.05 و 2.12) وبالرجوع إلى مقياس لكارث الخماسي فإن اتجاه العينة كان عند السؤال السادس والمتمثل في

[يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار]. وبما أن هذا المتوسط أقل من الاتجاه الثالث والذي يعبر عن متوسط قيم البدائل لسلم لكارث فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضة عبارات هذا البعد.

الجدول رقم (3-18) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الحر

اتجاه العينة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات
غالبا	1.02	3.51	

أحيانا	1.09	3.28	
	0.75	3.39	

تبين من الجدول أن المتوسط الحسابي لعبارات النمط الحر كانت بقيمة (3.39) والتي تراوحت ما بين (3.28 و 3.51) وبالرجوع إلى مقياس لكارت الخماسي فإن اتجاه العينة كان عند السؤال السادس والمتمثل في

[يُتيح لي رئيسي حرية تنفيذ العمل بالطريقة التي أفضّلها]

وبما أن هذا المتوسط أكبر من الاتجاه الثالث والذي يعبر عن متوسط قيم البدائل لسلم لكارت فهذا يدل على ميل المبحوثين نحو موافقة عبارات هذا البعد.

ومنه فإننا ننفي الفرضية الثانية والتي تنص على أن هناك التوجه الإيجابي من طرف المرؤوسين نحو النمط القيادي المطبق في مؤسسة سونلغاز من طرف مدراء هم.

### ثالثا: علاقة أنماط القيادة بالرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة

للإجابة على الفرضية الثالثة من فروض الدراسة التي تنص على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي السائد الذي يمارسه المدراء في مؤسسة سونلغاز والرضا الوظيفي للعاملين فيها إذ تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة ذلك والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-19): يوضح معامل الارتباط لبيرسون بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

	الأنماط القيادية	الرضا الوظيفي
MOYENN	Pearson Correlation	.112
E.X	Sig. (2-tailed)	.498
	N	39
MOYENN	Pearson Correlation	.112
E.Y	Sig. (2-tailed)	.498
	N	39

يتضح من الجدول أن القيمة الاحتمالية [sig=0.4>0.05] فإنه لا توجد دلالة إحصائية للعلاقة الارتباطية الخطية ما بين الأنماط القيادية السائدة والرضا الوظيفي فيها.

ومنه فإننا ننفي هذه الفرضية على اعتبار أن رضا العاملين لا يتأثر بنوع الأسلوب القيادي المتبع من طرف مدراءهم بل لهم جوانب أخرى تحقق لهم هذا الرضا كالزيادة في الأجر والترقيات.

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف بعدة جوانب تتعلق بميدان الدراسة، كنشأتها التاريخية ومجالها البشري، وأهميته هذا الميدان. كما قمنا بعرض الإطار المنهجي وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، التي هدفت إلى معرفة كيفية تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة حيث تم

التوصل إلى أن رضا العاملين لا يتأثر بنوع الأسلوب القيادي المتبع من طرف مدراهم بل لهم جوانب أخرى تحقق لهم هذا الرضا كالزيادة في الأجر والترقيات.

## قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	الرقم
18	مهارات القيادة	1-1
24	نظرية الخط المستمر في القيادة	2-1
26	نظرية الشبكة الإدارية	3-1
43	يبين نموذج بورتر و لولير لقياس الرضا الوظيفي	1-2
50	يوضح هيكلية التوزيع باستعمال نظام المناطق	1-3
51	يوضح الهيكلية الجديدة لمجمع سونلغاز	2-3
54	يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع	3-3
59	توزيع أفراد عينة الدراسة من المدرين حسب الجنس	4-3
60	توزيع أفراد عينة الدراسة من المدرين حسب العمر	5-3
61	توزيع أفراد عينة الدراسة من المدرين حسب المستوى التعليمي	6-3
62	توزيع أفراد عينة الدراسة من المدرين حسب سنوات الخبرة	7-3
63	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب الجنس	8-3
64	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب العمر	9-3
65	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب المستوى التعليمي	10-3
66	توزيع أفراد عينة الدراسة من المرؤوسين حسب سنوات الخبرة	11-3

## قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول	الرقم
21	دور كل نمط من أنماط القيادة الإدارية إزاء متغيرات الإدارة	2-1
56	توزيع العمال حسب المستوى الإداري	1-3
57	مقياس لكارت الحماسي	2-3
58	المتوسطات الحسابية المرجحة والاتجاهات المرفقة لها	3-3
58	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس للمدراء	4-3
59	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر للمدراء	5-3
61	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للمدراء	6-3
62	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة للمدراء	7-3
63	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس للمرؤوسين	8-3
64	يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر للمرؤوسين	9-3
65	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للمرؤوسين	10-3
66	يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة للمرؤوسين	11-3
67	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي للمدراء	12-3
68	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأوتوقراطي للمدراء	13-3
69	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الحر للمدراء	14-3
69	توزيع المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمدراء	15-3
70	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الديمقراطي للمرؤوسين	16-3
70	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الأتوقراطي للمرؤوسين	17-3
71	يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات النمط الحر للمرؤوسين	18-3
72	يوضح معامل الارتباط لبرسون	19-3

## الخاتمة

لقد جاءت هذه الدراسة لإبراز كيفية تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز بورقلة، وذلك من خلال التعرف على النمط القيادي السائد في المؤسسة. والعلاقة بين هذا النمط والرضا الوظيفي للعاملين فيها. لقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى كل ما يتعلق بمفهوم القيادة، انطلاقاً من تقديم التعاريف المختلفة للقيادة وإبراز عناصرها وكذا التطرق إلى أهم نظرياتها وأنماطها.

كما تناولت الدراسة مفهوم الرضا الوظيفي، وأهم النظريات التي قامت في تفسيرها للرضا الوظيفي، وذلك حسب تركيزها في تقديم تفسير لمسببات رضا الأفراد عن عملهم واستيائهم منه، وإبراز العوامل المؤثرة فيه والتعرف على مقاييسه، وكذا إبراز الآثار المترتبة عن الرضا وعدم الرضا الوظيفيين.

وفي نهاية هذا البحث وضمن محتوى هاته الخاتمة، سنتطرق أولاً إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لدراسة تأثير الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، ثم توصيات الدراسة وفي الأخير سنقترح الآفاق المحتملة لمواصلة البحث ضمن هذا الحقل من حقول إدارة الموارد البشرية.

### أولاً: النتائج

✓ وجود نمط ديمقراطي سائد في المؤسسة من وجهة نظر المديرين يليه النمط الأوتوقراطي ثم النمط الحر، حيث بلغ المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد السائد 4.23 بانحراف معياري قدر بـ 0.49 وعليه فإن المسؤولين الذين يعتمدون على هذا النمط من القيادة بالمؤسسة يفضلون أن تكون علاقتهم بالمرؤوسين مبنية على التفاهم، كما أنهم يجذبون مشاركتهم في تخطيط العمل وإتاحة الفرصة لهم لإبداء رآئهم.

✓ هناك اتجاه سلبي من طرف المرؤوسين نحو النمط القيادي المطبق من طرف مدراءهم.

✓ المتوسط الحسابي لبعد النمط الحر من وجهة نظر المرؤوسين 3.39 وبانحراف معياري قدر بـ 0.75، وبما أن هذا المتوسط أكبر من الاتجاه الثالث والذي يعبر عن متوسط قيم البدائل لسلم لكارث فهذا يدل على ميل المبحوثين نحو موافقة عبارات هذا النمط.

✓ وجود نمط ديمقراطي من وجهة نظر المرؤوسين قدر متوسطه الحسابي بـ 2.34، وبما أن هذا المتوسط أقل من الاتجاه الثالث والذي يعبر عن متوسط قيم البدائل لسلم لكارث فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضة عبارات هذا البعد.

✓ وجود نمط أوتوقراطي من وجهة نظر المرؤوسين قدر متوسطه الحسابي بـ 2.34, وبانحراف معياري بقيمة 0.91, وبما أن هذا المتوسط أقل من الاتجاه الثالث والذي يعبر عن متوسط قيم البدائل لسلم لكارث فهذا يدل على ميل المبحوثين لمعارضة عبارات هذا البعد.

✓ لا توجد دلالة إحصائية للعلاقة الارتباطية الخطية ما بين الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة والرضا الوظيفي فيها, حيث بلغت القيمة الاحتمالية [sig=0.4>0.05] ومنه فإن هذه النتيجة تنفي وجود علاقة بين النمط القيادي المطبق من طرف المديرين ورضا العاملين بالمؤسسة.

### ثانيا: التوصيات

- ✓ ضرورة تفويض الرؤساء سلطة اتخاذ القرار واهتمامهم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل.
- ✓ ضرورة فسح المجال لإبداء رأي العاملين في العمل وطرح أفكارهم جديدة.
- ✓ ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ولا يقتصر دور الرئيس فقط على تقديم المشورة.
- ✓ تجنب الصرامة في التعامل, وتطبيق سياسة التمكين والتي تسعى المؤسسة من خلالها لتحقيق الرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية .

### ثالثا: آفاق الدراسة:

- ✓ إجراء نفس الدراسة في مؤسسة سونلغاز في سنوات لاحقة.
- ✓ إجراء دراسة مماثلة لها في مؤسسات اقتصادية أخرى.
- ✓ إجراء دراسة حول كيفية تأثير الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي للعاملين.







الملاحق

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان الخاص بالمرووسين

سيدي / سيدتي

في إطار التحضير لرسالة ليسانس على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، وذلك تحت موضوع:

### الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية، علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

ضع علامة (X) في المكان المناسب

### الجزء الأول : البيانات العامة

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. العمر :  أقل من 25 سنة  بين 25 و35 سنة

بين 36 و45 سنة  46 فأكثر

3. المستوى التعليمي :  أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي

4. سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  بين 5 و10 سنوات  11 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الانماط القيادية السائدة:

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يفسح رئيسي المجال لإبداء رأيي في العمل وطرح الأفكار الجديدة					
2	يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل					
3	يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار					
4	رئيسي صارم في تعامله معي					
5	يتيح لي رئيسي حرية تنفيذ العمل بالطريقة التي أفضّلها					
6	لا يشاركني رئيسي في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة					

الجزء الثالث: مقياس الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يسهل علي الذهاب إلى مكان عملي والعودة منه					
2	فترة الدوام كافية لإنجاز مهام عملي					
3	طبيعة عملي تتطلب مني أن أحل مشكلات صعبة					
4	أجد الفرصة لتنمية قدراتي					
5	المكافآت الإضافية التي أحصل عليها مجزية					
6	أشعر بالأمان في عملي					
7	علاقتي بزملائي يسودها الود					
8	تتاح لي فرص كثيرة لتكوين صداقات					
9	الأشخاص الذين اعلم معهم يهتمون بي شخصيا					

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا أوافق إطلاقا
1	توزيع مهام العمل بيني وبين زملائي عادل					
2	مرتبي مناسب للجهد الذي أقوم به					
3	تتم الترقيات بشكل عادل					
4	يحصل على الترقية في مجال العمل من يستحقها					
5	تتم الترقية في مجال عملي وفقا لمعايير محددة					

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاستبيان الخاص بالمدراء

سيدي / سيدتي

في إطار التحضير لرسالة ليسانس على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، وذلك تحت موضوع:

الأنماط القيادية والرضا الوظيفي

نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية علما أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجزء الأول : البيانات العامة

1. الجنس :  ذكر  أنثى

2. العمر :  أقل من 25 سنة  بين 25 و35 سنة

بين 36 و45 سنة  46 فأكثر

3. المستوى التعليمي:  أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي

4. سنوات الخبرة :  أقل من 5 سنوات  بين 5 و10 سنوات  11 سنة فأكثر

الجزء الثاني: الانماط القيادية السائدة بالمؤسسة

الرقم	العبارة	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا وافق إطلاقا
1	يجب مراعاة قدرات المرؤوسين في توزيع المسؤوليات بينهم					
2	يجب مشاركة المرؤوسين في تخطيط العمل					
3	يجب أن أخذ بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون					
4	يجب أن أتيح للمرؤوسين الفرصة لإبداء آرائهم					
5	يجب العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين					
6	يجب أن تكون علاقتي بالمرؤوسين مبنية على التفاهم					
7	يجب أن أساعد المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة					
8	يجب تفويض جزءا من سلطاتي للمرؤوسين					
9	يجب أن أهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بحاجات المرؤوسين					
10	يجب أن ألتزم بمتابعة عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين					
11	يجب أن أشغل معظم وقتي في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل					
12	يجب تحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان					
13	أرى أن تبادل الآراء مضيعة للوقت					
14	يجب تسيير العمل وفق التعليمات					
15	يجب أن أركز اهتمامي على كم أنجز من العمل					
16	يجب إلزام المرؤوسين بطريقة معينة في أداء عملهم					
17	لا أوافق بترقية المرؤوسين لمستوى أعلى وفق المعايير العلمية					
18	أوجه المرؤوسين بملاحظات عامة دون متابعتها					
19	يجب أن أمنح سلطاتي الإدارية لجميع العاملين					
20	أتدخل في العمل إلا عندما تكون المشاكل حادة					
21	يجب أن أعطي حرية تنفيذ العمل للمرؤوسين بالطريقة التي يفضلونها					

الملحق رقم (3): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للرضا الوظيفي للرضا الوظيفي

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
يسهل علي الذهاب إلى مكان عملي والعودة منه	39	3.7436	1.18584
فترة الدوام كافية لإنجاز مهام عملي	39	4.1026	1.02070
طبيعة عملي تتطلب مني أن أحل مشكلات صعبة	38	3.3158	.96157
أجد الفرصة لتنمية قدراتي	38	3.1053	1.20336
المكافآت الإضافية التي أحصل عليها مجزية	39	2.2051	1.08044
أشعر بالأمان في عملي	39	4.0769	1.13287
علاقتي بزملائي يسودها الود	39	4.4615	.96916
تتاح لي فرص كثيرة لتكوين صداقات	37	3.8378	1.06754
الأشخاص الذين اعلم معهم يهتمون بي شخصيا	38	3.6842	1.01623
توزيع مهام العمل بيني وبين زملائي عادل	39	3.4615	1.33468
مرتبي مناسب للجهد الذي أقوم به	39	3.2821	1.25549
تتم الترقيات بشكل عادل	38	2.5789	1.34830
يحصل على الترقية في مجال العمل من يستحقها	38	2.6053	1.36638
تتم الترقية في مجال عملي وفقا لمعايير محددة	38	3.0526	1.45095
MOYENNE.Y	39	3.5641	.59146
Valid N (listwise)	35		

الملحق رقم(4): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الاول للمرؤوسين:

عبارات المحور الاول الأنماط القيادية السائدة بالمؤسسة)	المقياس	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يفسح رئيسي المجال لإبداء رأي في العمل وطرح أفكار جديدة	التكرار	2	2	17	11	7	3.48	1.02	غالبا
	النسبة	5.1	5.1	43.6	28.2	17.9			
يفوض رئيسي سلطة اتخاذ القرار ويهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامه بتفاصيل العمل	التكرار	3	3	15	11	6	3.28	1.21	أحيانا
	النسبة	7.7	7.7	38.5	28.2	15.4			
يطلب رئيسي مني تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم ينفرد هو باتخاذ القرار	التكرار	5	7	13	6	8	3.12	1.3	أحيانا
	النسبة	12.8	17.9	33.3	15.4	20.5			
رئيسي صارم في تعامله معي	التكرار	6	3	17	9	4	3.05	1.16	أحيانا
	النسبة	15.4	7.7	43.6	23.1	10.3			
يتيح لي رئيسي حرية تنفيذ العمل بالطريقة التي أفضّلها	التكرار	1	5	13	13	7	3.51	1.02	غالبا
	النسبة	2.6	12.8	33.3	33.3	17.9			
لا يشاركني رئيسي في اتخاذ القرار ويقتصر دوره فقط في تقديم المشورة لها	التكرار	1	10	11	11	6	3.28	1.09	أحيانا
	النسبة	2.6	25.6	28.2	28.2	15.4			



الملحق رقم(5): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني للمرؤوسين

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا	المقياس	عبارات المحور الثاني ( قياس الرضا الوظيفي )
غالبا	1.18	3.74	12	14	6	5	2	التكرار	يسهل علي الذهاب إلى مكان عملي والعودة منه
			30.8	35.9	15.4	12.8	5.1	النسبة	
غالبا	1.02	4.1	16	15	6		2	التكرار	فترة الدوام كافية لإنجاز مهام عملي
			41	38.5	15.4		5.1	النسبة	
أحيانا	1.08	3.23	6	5	24	1	2	التكرار	طبيعة عملي تتطلب مني أن أحل مشكلات صعبة
			15.4	12.8	61.5	2.6	5.1	النسبة	
أحيانا	1.28	3.02	5	9	14	5	5	التكرار	أجد الفرصة لتنمية قدراتي
			12.8	23.1	35.9	12.8	12.8	النسبة	
نادرا	1.08	2.20	1	2	14	10	11	التكرار	المكافآت الإضافية التي أحصل عليها مجزية
			2.6	5.1	35.9	25.6	28.2	النسبة	
غالبا	1.13	4.07	19	9	8	1	2	التكرار	أشعر بالأمان في عملي
			48.7	23.1	20.5	2.6	5.1	النسبة	
دائما	0.96	4.46	27	6	4	1	1	التكرار	علاقتي بزملائي يسودها الود
			69.2	15.4	10.3	2.6	2.6	النسبة	
دائما	1.34	3.64	12	12	9	3	1	التكرار	تتاح لي فرص كثيرة لتكوين صدقات
			30.8	30.8	23.1	7.7	2.6	النسبة	
غالبا	1.16	3.58	7	18	9	2	2	التكرار	الأشخاص الذين اعلم معهم يهتمون بي شخصيا
			17.9	46.2	23.1	5.1	5.1	النسبة	
النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا إطلاقا	المقياس	
غالبا	1.33	3.46	10	12	8	4	5	التكرار	توزيع مهام العمل بيني وبين زملائي عادل
			25.6	30.8	20.5	10.3	12.8	النسبة	
أحيانا	1.25	3.28	7	12	9	7	4	التكرار	مرتبي مناسب للجهد الذي أقوم به
			17.9	30.8	23.1	17.9	10.3	النسبة	
نادرا	1.34	2.57	5	5	6	13	9	التكرار	تتم الترقيات بشكل عادل
			13.2	13.2	15.8	34.2	23.7	النسبة	
أحيانا	1.36	2.60	5	4	10	10	8	التكرار	يحصل على الترقية في مجال العمل من يستحقها
			13.2	10.5	26.3	26.3	21.1	النسبة	
أحيانا	1.45	3.05	8	7	11	3	9	التكرار	تتم الترقية في مجال عملي وفقا لمعايير محددة
			21.1	18.4	28.9	7.9	23.7	النسبة	
	0.59	3.56							قياس الرضا الوظيفي)

الملحق رقم(6): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه كل عبارة من المحور الاول (للمدراء):

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط	أوافق تماما	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا إطلاقا	المقياس	عبارات المحور الاول بعد النمط الديمقراطي
أوافق	1.51	3.75	9	0	5	5	0	التكرار	يجب مراعاة قدرات المرؤوسين في توزيع المسؤوليات بينهم
			45	0	25	25	0	النسبة	
أوافق تماما	0.48	4.65	13	7	0	0	0	التكرار	يجب مشاركة المرؤوسين في تخطيط العمل
			65	35	0	0	0	النسبة	
أوافق تماما	0.60	4.55	12	7	1	0	0	التكرار	يجب أن أخذ بالمشورة الهادفة التي يقترحها العاملون
			60	35	5	0	0	النسبة	
أوافق تماما	0.5	4.60	12	8	0	0	0	التكرار	يجب أن أتيح للمرؤوسين الفرصة لإبداء آرائهم
			60	40	0	0	0	النسبة	
أوافق تماما	0.47	4.7	14	6	0	0	0	التكرار	يجب العمل على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين
			70	30	0	0	0	النسبة	
أوافق تماما	0.52	4.8	17	2	1	0	0	التكرار	يجب أن تكون علاقتي بالمرؤوسين مبنية على التفاهم
			85	10	5	0	0	النسبة	
أوافق	1.31	3.6	7	4	4	4	1	التكرار	يجب أن أساعد المرؤوسين على حل مشكلاتهم الخاصة
			35	20	20	20	5	النسبة	
غير متأكد	1.33	3.25	2	9	5	1	2	التكرار	يجب تفويض جزءا من سلطاتي للمرؤوسين
			10	45	25	5	10	النسبة	

الملحق رقم(7): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري و اتجاه كل عبارة من المحور الثاني للمدراء:

عبارات المحور الثاني بعد النمط الأتوقراطي	المقياس	لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
يجب أن اهتم بالعمل أكثر من اهتمامي بحاجات المروّسين	التكرار	0	8	2	6	2	2.8	1.43	غير متأكد
	النسبة	0	40	10	30	10			
يجب أن ألتزم بمتابعة عمليات الغياب بحزم دون مراعاة ظروف العاملين	التكرار	4	8	6	2	0	2.3	0.92	لا أوافق
	النسبة	20	40	30	10	0			
يجب أن أشغل معظم وقتي في مناقشة تفاصيل مشكلات العمل	التكرار	1	13	3	3	0	2.4	0.82	لا أوافق
	النسبة	5	65	15	15	0			
يجب تحقيق أهداف العمل بأي ثمن كان	التكرار		8	3	6	3	3.2	1.15	غير متأكد
	النسبة		40	15	30	15			
أرى أن تبادل الآراء مضيعة للوقت	التكرار	4	16				1.2	0.41	لا أوافق إطلاقاً
	النسبة	20	80	0	0	0			
يجب تسيير العمل وفق التعليمات	التكرار	1	0	3	11	5	4	0.79	أوافق
	النسبة	5	0	15	55	25			
يجب أن أركز اهتمامي على كم أنجز من العمل	التكرار	0	5	5	9	1	3.3	0.92	غير متأكد
	النسبة	0	25	25	45	5			
يجب إلزام المرؤوسين بطريقة معينة في أداء عملهم	التكرار	2	4	3	9	1	3	1.33	غير متأكد
	النسبة	10	20	15	45	5			

الملحق رقم (8): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري واتجاه العبارة من المحور الثالث (للمدراء):

عبارات المحور الثالث بعد النمط الحر	المقياس	لا أوافق إطلاقاً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق تماماً	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة
لا أوافق بترقية المرؤوسين لمستوى أعلى وفق المعايير العلمية	التكرار	2	8	3	6	1	2.8	1.15	غير متأكد
	النسبة	10	40	15	30	5			
أوجه المرؤوسين بملاحظات عامة دون متابعتها	التكرار	4	11	1	3	1	2.3	1.12	لا أوافق
	النسبة	20	55	5	15	5			
يجب أن أمنح سلطاتي الإدارية لجميع العاملين	التكرار	3	8	5	3	1	2.55	1.09	لا أوافق
	النسبة	15	40	25	15	5			
أدخل في العمل إلا عندما تكون المشاكل حادة	التكرار	1	9	5	3	2	2.8	1.1	غير متأكد
	النسبة	5	45	25	15	10			
يجب أن أعطي حرية تنفيذ العمل للمرؤوسين بالطريقة التي يفضلونها	التكرار	0	9	2	7	2	3.1	1.11	غير متأكد
	النسبة	0	45	10	35	10			

الملحق رقم (9): يوضح معامل الارتباط ليرسون:

Correlations			
		MOYENNE.X	MOYENNE.Y
MOYENNE.X	Pearson Correlation	1	.112
	Sig. (2-tailed)		.498
	N	39	39
MOYENNE.Y	Pearson Correlation	.112	1
	Sig. (2-tailed)	.498	
	N	39	39



أولاً: قائمة الكتب

1. هبة سلامة سالم غواش ، الرضا الوظيفي لدى موظفين الإدارات المختلفة وفق نموذج بورتر ولولر( البنوك العاملة في قطاع غزة)، 2008.
2. نواف كنعان ، القيادة الإدارية , دار الثقافة للنشر والتوزيع , طبعة 2007.
3. معن محمود عياصرة, مروان محمد بني أحمد , القيادة والرقابة والاتصال الإداري, دار الحامد للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى 2008.
4. محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الرابعة 2008 .
5. محمد سعيد أنور سلطان , السلوك التنظيمي , دار الجامعة الجديدة , الطبعة الأولى 2003.
6. محمد حسنين العجمي , الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية , دار المسيرة للنشر والتوزيع , الطبعة الثانية 2010.
7. محمد أحمد سليمان, سوسن عبد الفتاح مهب, الرضا و الولاء الوظيفي و قيم و أخلاقيات الأعمال, دار زمزم ناشرون و موزعون, عمان الأردن, طبعة 2012.
8. فائزة محمد رجب بهنسي, الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية, دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر, الطبعة الأولى 2011.
9. علي عباس , أساسيات علم الإدارة , دار المسيرة للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى 2004.
10. عامر عوض, السلوك التنظيمي الإداري , دار أسامة للنشر والتوزيع , عمان- الأردن, الطبعة الأولى 2008.
11. عادل عبد الرزاق هاشم , القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي , دار اليازوري للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى 2010.
12. سالم تسيير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية و تطبيقات عملية، دار الصفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. خلف جاد عبد الرب، تنمية القدرات القيادية للعاملين بقطاع الجامعات، دار العلم و الإيمان للنشر و التوزيع، طبعة 2009.

14. بشير العلاق , القيادة الإدارية , دار اليازوري للنشر والتوزيع , الطبعة الأولى 2010 .

### ثانياً: قائمة المذكرات

1. الوناس مزياي،الصفات الشخصية للمشرفين و علاقتها برضاهم الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر 2001.
2. ناصر محمد إبراهيم مجحمي , أنماط القيادة في بعض المؤسسات الصناعية الخاصة وعلاقتها بالنمو المهني لدى العاملين , مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير الآداب في علم النفس , السنة الجامعية 2004.
3. محمد السعيد بناي،محمد الطاهر،مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال فئة الأسلاك المشتركة(مديرية الخدمات الجامعية)،شهادة ليسانس،جامعة ورقلة 2010—2011.
4. كمال بالمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي (دراسة لوكالة البنك الخارجي) ،مذكرة الماستر، ورقلة 2011—2012.
5. فاتح بن حاج ، بلقاسم هبال ، الموارد البشرية و أثر التحفيز على الرضا الوظيفي دراسة المديرية الجهوية لمسح الأراضي)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة تقني ساميفي تسيير الموارد البشرية. بورقلة، دفعة 2012.
6. غنية بن حنة . يمينه مدقن , أساليب القيادة الإدارية وأنماط الاتصال الإداري , مذكرة مقدمة لنيل شهادة ليسانس في علم اجتماع تخصص اتصال جامعة قاصدي مرباح -ورقلة السنة الجامعية 2010/2009.
7. غضاب سكيينة , صياد رقية , أثر نمط القيادة الإدارية على أداء العاملين , مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ليسانس في علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح -ورقلة - السنة الجامعية 2009-2010.
8. سارق فطيمة الزهراء, دور القيادة الإدارية في الإبداع بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير , جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- السنة الجامعية 2011/2010.
9. شريفة جباري،علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي(البنك الوطني الجزائري)،ورقلة2012.

10. حمدود محمد, أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي للعاملين , مذكرة مقدمة لنيل شهادة  
الماجستير, السنة الجامعية, 2012.