



جامعة الجليلي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان:

تحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعمال  
دراسة حالة مديرية التجارة لولاية عين الدفلى

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف:  
البروفيسور: بن عناية جلول

إعداد الطالبتين:  
- بن هنور زهرة.  
- واعر زهية.

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	د. سعيد منصور فؤاد
مشرفا	د. بن عناية جلول
ممتحنة	د. شيشة نوال

السنة الجامعية: 2018 - 2019

# الأهداء

الحمد لله فائق الإصباح وخالق الأرواح، الحمد لله ما أقبل نجم وأدبر وما أغسق ليل و أدرتك وما أشرق نهار وأنور إلا به، بيده العظمة والسلطان والقدرة والبرهان، أحمده كثيرا على حسن توفيقه لي في إنجاز هذا العمل المتواضع الذي أهديته  
إلى :

إلى من قال فيهما عز وجل: **< وَأَخُوْنِ لَهْمَا جَنَاحَ الطَّيْرِ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُل رَّبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا >**.

أهدي ثمرة جهدي إلى ريحانة حياتي إلى أعظم إنسانة من جعل الله الجنة تحب أهدامها وافتتحت حبها بحب الله ورضاها برضا الرحمان إلى أنبع زهرة تهتجت لي في هذا الوجود و أغلى وألمع ذرة تحديق لها العيون إلى أم وأرق أم تحزن لعزني وتفرح لفرحي إلى من لم تتوانى لحظة واحدة بالدعاء لي - أمي الغالية - حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من رباني على الفضيلة فكان درع لي أحتمي به من حذر الزمان إلى أبي الغالي حفظه الله لي .

إلى أغلى ما منحتني الدنيا إخوتي وسندي في الحياة: محمد عزيز ، بن يوسف ، سيد أحمد، انعم الله عليهم بالخير.  
إلى من شغلن مكان الأخت: فاطمة، راضية، زهرة، مريم.

إلى من جمعني بهم القدر وربطني بهم مودة الصداقة والأخوة:

نسيفة، فضيلة، كوثر، زهية، فتحية، جهيدة، نعيمة، سميرة

إلى من علمونا حروفها من ذهب وكلمات من درر ومعارف من أسنى وأجلى عبارات في العلم

إلى من صاخوا لنا علمهم حروفها ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام

خاصة الأستاذة كريمة بختة والبروفيسور بن عناية جلول.

إلى كل من ساندوني و لو بكلمة طيبة

إلى كل السائرين في طريق الخير والعلم وإنارة العقول



# الإهداء

قال الله تعالى: "وقضى روك ألا تعبد إلا إياه وبأولادين إحساناً".

أهدي ثمرة جهدي إلى من منحتني الحياة والأمان التي أوصى بها الرحمان أمي العزيزة حفصا الله وأنعم عليها بالسعادة والهناء وأطال في عمرها .

إلى أبي رحمة الله عليه الذي أسأل الله أن يرزقه روضة من رياض الجنة.

إلى أشقائي وشقيقاتي: عبد الله، أحمد، خليدة، حورية، سليمة، إيمان، خديجة، رشيدة، فاطمة الزهراء والى زوجة أخي زهيرة والى زوج شقيقتي محمد.

إلى براعم عائلتي، محمد، بوسهد، رحمة، حفزان، فريال، أنهار.

إلى أنسي وشريك حياتي .... وسندي بعد الله عز وجل عبد القادر والى كل عائلته.

إلى صديقتي التي فاسمتني العمل "زهرة"

إلى كل من جمعني بهم المحبة والصداقة غايدة، نادية سعاد، حورية، نسيم، فضيلة، أمينة، فتحية، جهيدة، كوثر، ربيعة، إلى من أعرفهم ولم يتسنى لي الحظ أن أكتبهم.

إلى كل من علمني حرفا في كل أطوار التعليم.

" إليكم اهدي ثمرة جهدي "

زهية



# كلمة شكر

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله.  
فالحمد والشكر لله عز وجل على تنويره للطريق المستقيم، ومنحنا القوة والصبر والإرادة  
لتحصيل العلم، فلولا فضله ونعمته ما وصلنا إلى أسمى مقامات العلم  
فأدعما نعمة يا رب العالمين.

ونشكره على توفيقه لنا برحمته الواسعة وقدرته العظيمة.  
ومن باب قولہ صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله".  
وانطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل  
والإمتنان العظيم إلى الأستاذ المشرف " بن مناية جلول" الذي أشرف على انجاز  
هذه المذكرة والذي لم يبخل علينا

بإرشاداته ونصائحه وتوجيهاته القيمة، فله منا كل الثناء والتقدير.  
كما نوجه شكرنا أيضا إلى الأستاذ "حمان" الذي قدم لنا يد المساعدة  
فله منا الشكر الجزيل وجزاه الله على كل خير.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى عمال مديرية التجارة بولاية عين الدفلى  
وبالأخص المؤطر "ناجي"  
كذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذتنا الكرام أعضاء اللجنة المناقشة  
مسبقاً على قبولهم مناقشة موضوعنا، وإيماننا  
باقتراحاتهم المفيدة.

كما نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد في  
انجاز هذه المذكرة.



### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي ومحاولة التعرف على القيادة بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى، ومعرفة العوامل المؤثرة على رضا عامليها.

كما هدفت إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المديرية وولائهم لها، إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا الى الكشف عن العلاقة بين تحمل المسؤولية للعمال وزيادة شعورهم بالانتماء لها وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2018-2019، على مجتمع بحث مكون من 60 عامل، واستخدمت أداة الاستبيان كأداة أساسية في جمع المعطيات الميدانية أما عن النتائج المتوصل إليها:

- إن تطبيق القيادة والاهتمام بها داخل المديرية يحقق رضا للعاملين.
  - هناك علاقة بين القيادة وبين الرضا الوظيفي بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى.
  - التفويض يزيد من شعور العمال بالانتماء للمديرية.
  - تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى ضمان الولاء التنظيمي للمديرية.
- الكلمات المفتاحية:** قيادة، رضا وظيفي، مديرية.

### Abstract:

The current study aimed at analyzing the reality of the fundamentals of leadership and its impact on job satisfaction and trying to identify the leadership in the trade department of the state of Ain al-Dafla and to know the factors affecting the satisfaction of its employees.

The study also aimed at determining the relationship between the participation of workers in the decision-making within the Directorate and their loyalty to it. In addition, this study also aimed at revealing the relationship between taking responsibility for workers and increasing their sense of belonging. The study was conducted during the academic year 2019-2018, 60 workers, and the questionnaire tool was used as an essential tool in collecting field data As for the results achieved:

- The application of leadership and attention within the Directorate to achieve satisfaction for employees.
- There is a relationship between leadership and job satisfaction in the Department of Commerce of the province of Ain Dafli.
- Delegation increases the sense of workers belonging to the Directorate.
- Participation of decision-making staff ensures organizational loyalty to the Directorate.

Keywords: Leadership, Reza Functional, Directorate.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	كلمة الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
أ - ت	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري لأساسيات القيادة والرضا الوظيفي للعاملين</b>	
05	تمهيد
06	1- الخلفية النظرية للقيادة
06	1-1- ماهية القيادة
07	1-1-1- مفهوم القيادة وأهميتها
10	1-1-2- نظريات القيادة الإدارية
13	1-2- أنماط وخصائص القيادة الإدارية
13	1-2-1- أنماط القيادة الإدارية
14	1-2-2- خصائص القيادة الإدارية
15	1-3- أدوار القائد والمهارات القيادية
15	1-3-1- أدوار القائد وسمات القائد
16	1-3-2- المهارات القيادية
18	2- الإطار النظري للرضا الوظيفي
18	2-1- مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
18	2-1-1- مفهوم الرضا الوظيفي
20	2-1-2- أهمية الرضا الوظيفي
20	2-2- نظريات وعوامل الرضا الوظيفي
20	2-2-1- نظريات الرضا الوظيفي
24	2-2-2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
25	2-3- مؤشرات وطرق قياس الرضا الوظيفي
25	2-3-1- مؤشرات الرضا الوظيفي

26	2-3-2- طرق قياس الرضا الوظيفي
28	3- القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين
28	3-1- دور القيادة في زيادة الرضا الوظيفي
29	3-2- إدراك أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين
30	4- الدراسات السابقة
30	4-1- عرض وتقديم الدراسات السابقة
34	4-2- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
35	4-3- موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية التجارة بولاية عين الدفلى</b>	
38	تمهيد
39	1- تقديم عام لمديرية التجارة بولاية عين الدفلى
39	1-1- التطور التاريخي لمديرية التجارة (ولاية عين الدفلى)
39	1-2- تعريف مديرية التجارة
40	1-3- الناحية الوظيفية (الاختصاصات) لمديرية التجارة
41	1-4- الناحية العضوية (الهيكل التنظيمي) لمديرية التجارة
43	2- الإجراءات المنهجية للدراسة
43	2-1- منهج الدراسة
43	2-2- مجتمع ومتغيرات الدراسة
43	2-3- أداة البحث (الاستبيان)
44	4-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة
44	2-5- صدق وثبات أداة الدراسة
46	3- تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات
46	3-1- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة
46	3-1-1- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي
46	3-1-2- توزيع أفراد العينة حسب السن
47	3-1-3- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي
48	3-1-4- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

48	3-1-5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
49	4- اختبار الاستقلالية: <b>Khi deux</b>
53	5- نتائج الإحصاء الوصفي.
53	5-1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول: أساسيات القيادة.
56	5-2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية.
59	5-3- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعمال
61	6- اختبار الفرضيات <b>One Sample T.TEST</b>
61	6-1- اختبار الفرضية الأولى
62	6-2- اختبار الفرضية الثانية
62	6-3- اختبار الفرضية الثالثة
63	6-4- اختبار أقوى عبارة للمحور الأول
63	6-5- اختبار أقوى عبارة للمحور الثاني
64	6-6- اختبار أقوى عبارة للمحور الثالث
64	7- اختبار التجانس <b>Test d'homogénéité des variances</b>
65	8- اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية <b>ONE WAY ANOVA</b>
65	8-1- اختبار تباين إجابات المحور الأول
67	8-2- اختبار تباين إجابات المحور الثاني
69	8-3- اختبار تباين إجابات المحور الثالث
72	خلاصة الفصل
74	خاتمة
77	قائمة المراجع
79	ملاحق

**قائمة الأشكال والجداول**

**والملاحق**

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
21	تصنيف الحاجات لماسلو	01
42	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة ولاية عين الدفلى	02
46	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	03
46	توزيع أفراد العينة حسب السن	04
47	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	05
48	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
49	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	07

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين القائد والمدير	10
02	تقسيم أدوار القيادة	15
03	سلم ليكرت الخماسي	44
04	صدق وثبات أداة الدراسة	44
05	توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي	46
06	توزيع افراد العينة حسب السن	46
07	توزيع افراد العينة حسب المسمى الوظيفي	47
08	توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي	48
09	توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة	48
10	اختبار الاستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية	49
11	عرض نتائج المحور الأول: أساسيات القيادة	53
12	عرض نتائج المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لعمال المديرية	56
13	عرض نتائج المحور الثالث: أثر القيادة على الرضا الوظيفي	59
14	اختبار T لمحور أساسيات القيادة	61
15	اختبار T لمحور الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية	62
16	اختبار T لمحور أثر القيادة على الرضا الوظيفي لدى العاملين	62
17	اختبار T لأقوى عبارة في المحور الاول	63
18	اختبار T لأقوى عبارة في المحور الثاني	63
19	اختبار T لأقوى عبارة في المحور الثالث	64
20	اختبار تجانس إجابات عينة الدراسة	64
21	اختبار ANOVA لتباين أساسيات القيادة وفق العمر	65
22	اختبار ANOVA لتباين أساسيات القيادة وفق المسمى الوظيفي	66
23	اختبار ANOVA لتباين أساسيات القيادة وفق سنوات الخبرة	66
24	اختبار ANOVA لتباين الرضا الوظيفي للعاملين وفق العمر	67
25	اختبار ANOVA لتباين الرضا الوظيفي للعاملين وفق المسمى الوظيفي	67
26	اختبار ANOVA لتباين الرضا الوظيفي للعاملين وفق سنوات الخبرة	69
27	اختبار ANOVA لتباين اثر القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية وفق العمر	69
28	اختبار ANOVA لتباين اثر القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين وفق المسمى الوظيفي	70

70	اختبار ANOVA لتباين اثر القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين وفق سنوات الخبرة	29
----	---	----

قائمة الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبيان	81
2	قيمة الفا كرونباخ	84
3	اختبار الاستقلالية	84
4	اختبار الفرضيات One Sample T.TEST	87

# مقدمة

## توطئة:

نرى في كافة مجالات الحياة نماذج كثيرة لتفاعل فرد مع مجموعة أفراد آخرين يمتلك هذا الفرد قوة تأثير على سلوك ومشاعر الآخرين، تكتسب هذه العلاقة أهمية خالصة حيث يكون لها دورا مؤثرا على رضا العاملين واتجاهاتهم النفسية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية من قريب أو بعيد وهو ما يعرف بظاهرة القيادة، حيث شكلت هذه القضية اهتماما كبيرا لدى الباحثين والمفكرين الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل أساسيات القيادة وتأثيراتها في جميع الجوانب، مما يوفر لنا قدر لا يستهان به من النظريات العلمية التي أثرت على توجيه وتحديد مفاهيم القيادة والأساسيات المتعلقة بالقائد الإداري، كتحديد مهاراته وصفاته والمهام التي يقوم بها.

وعليه نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد فهي تعطينا القدرة على التكيف مع عواطف التغيير وآثارها السلبية، وهذا ما يشكل التحدي للقيادة ومدى قدرتها على توظيف الإمكانيات نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر.

ويعد الرضا عن القائد من الموضوعات التي تكتسب أهمية كبيرة في الحياة التنظيمية، ذلك أن المشكلة في المطروحة هي كيف يستطيع القادة الإداريين تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين لما له من أهمية كبيرة في التنظيم وضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة وبين المرؤوسين والوظائف قصد السير الحسن للعمل والقدرة على التكيف مع عواطف التغيير وآثارها السلبية، انطلاقا مما تقدم نطرح الإشكالية التالية:

### ما هو تأثير القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للقيادة دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% بين القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر،

المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) حول أثر القيادة عند  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% ؟

- هل توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر،

المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) حول الرضا الوظيفي عند  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% ؟

### فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة ذات تأثير طردي بين القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% بين الرضا الوظيفي وبين عدم تهرب العاملين من

عملهم .

- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) حول أثر القيادة والرضا الوظيفي عند  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5%.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية سنوات الخبرة حول أثر القيادة والرضا الوظيفي  $Sig(\alpha)$  أقل من 5%.

### نموذج الدراسة:

يشمل نموذج الدراسة متغيرين أساسيين، الأول مستقل (أساسيات القيادة) والثاني (الرضا الوظيفي)، حيث يفترض النموذج وجود تأثير مباشر لمتغير القيادة على المتغير الرضا الوظيفي.

### أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا إلى تحقيق الأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي:

- التعرف على واقع القيادة بمديرية التجارة ومعرفة مستوى رضا أفرادها وسبل زيادة الرضا الوظيفي.
- التعرف على أثر المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) على رضا العاملين في المديرية التجارية.
- التعرف على العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي حسب المتغيرات الديموغرافية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية فيما يلي:

- أنها تدرس أحد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات داخل المؤسسة وهي علاقة الإدارة بالعمال، فموضوع القيادة يلعب دورا هاما وفعالا في تنظيم العلاقات الداخلية للمؤسسة، كما أن القيادة تعتبر عامل من عوامل التحفيز ورفع الروح المعنوية للعمال.
- تتمثل أهمية الدراسة أيضا في أهمية الموضوع الذي يتناوله دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما أدى بنا للبحث عن الكيفية والدور المناط بالقيادة لتنمية الرضا الوظيفي.

### أسباب اختيار الموضوع:

- هناك أسباب عديدة أدت إلى اختيار هذا الموضوع منها:
- الشعور بأهمية الموضوع.
- الدور المهم الذي أصبحت القيادة تلعبه في مختلف نشاطات المؤسسات.
- بحكم الاختصاص في إدارة الأعمال وارتباط الموضوع بهذا الجانب.

### حدود الدراسة:

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- الحدود البشرية: اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من الموظفين في مديرية التجارة حيث شملت هذه العينة مفتشين لقمع الغش ورؤساء مصالح، ومحققي منافسة وكذلك رؤساء تنفيذيين.
  - الحدود الزمنية: تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2019/2018.
  - الحدود المكانية: تم إجراء البحث في مديرية التجارة (عين الدفلى).
  - الحدود الموضوعية: يقتصر البحث على دراسة مدى تأثير القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي.
- منهج وأدوات الدراسة:**

نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتبر أساس جميع البحوث والذي يستند في جوهره على الوصف والتحليل واستخدام الأسلوب الميداني لإظهار التوازن عند دراسة الأدبيات النظرية كأثر أساسيات القيادة ودورها في زيادة الرضا الوظيفي وهذا بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها وتشخيص ظاهرة البحث بغية فهم الموضوع.

#### هيكل الدراسة:

**الفصل الأول:** لقد خصص للجانب النظري الذي جاء تحت عنوان الإطار النظري لأساسيات القيادة والرضا الوظيفي وتم تقسيمه إلى:

1. الخلفية النظرية لأساسيات القيادة.
2. الخلفية النظرية للرضا الوظيفي.
3. القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين.
4. الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** ولقد خصص للجانب التطبيقي الذي يتمحور حول مساهمة القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي حيث تم فيه تحديد واقع المديرية محل البحث من خلال تحليل وتفسير البيانات توجيهها على شكل جداول ودوائر نسبية وأعمدة بيانية والتعليق عليها مع ذكر النتائج المتحصل عليها.

وتم تلخيص أهم ما تناولته المذكرة في خاتمة تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة والرضا

الوظيفي

**تمهيد:**

تعتبر القيادة وظيفة من أهم وظائف الإدارة، التي من خلالها تستطيع المؤسسة توحيد جهود المرؤوسين والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المطلوبة.

لذلك أصبحت المؤسسات توليها اهتماما وعناية كبيرة، وأصبحت تبحث عن مختلف الطرق والأساليب في كيفية تحقيق نجاحاتها، وجعلها قيادة فاعلة في التأثير على المرؤوسين لبلوغ أعلى مستوى من الرضا لديهم.

ومن أجل معرفة دور القيادة في تحقيق الرضا العاملين سنتطرق في هذا الفصل إلى:

1. الخلفية النظرية للقيادة.
2. الخلفية النظرية للرضا الوظيفي.
3. دور وعلاقة القيادة بالرضا الوظيفي.
4. الدراسات السابقة.

## 1- الخلفية النظرية للقيادة:

لاشك أن الوقوف على مفهوم واضح، محدد ودقيق لظاهرة معينة يعتبر شرطاً أساسياً وأولياً لفهم حقيقتها، كما أن توافر المفاهيم الصحيحة عن أية ظاهرة ضروري وعلى قدر كبير من الأهمية لتقديم البحث والدراسة في هذه الظاهرة، والقيادة كظاهرة اجتماعية معقدة حيث ترتبط بالفرد والجماعة وعلاقات التفاعل بينهما، تطرح إشكالية صعوبة تحديد مفهوم مقبول لها، ويمكن تعريف القيادة الإدارية عن طريق تحديد العناصر المكونة لها، بالإضافة إلى محاولة تمييزها عن بعض المفاهيم التي تتداخل معها، كذلك الأساسيات التي تقوم عليها وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث.

## 1-1- ماهية القيادة:

## 1-1-1- مفهوم القيادة وأهميتها.

## أولاً- مفهوم القيادة.

أ- لغة: حسب لسان العرب لابن منظور فالقيادة من قادة، يقود، قود، يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها فالقود من الأمام والسوق من الخلف، ويقال أقاده خيلاً بمعنى أعطاه إياها يقودها، ومنه الاتصياح بمعنى الخضوع، ومنها قادة وهو جمع قائد.<sup>1</sup>

## ب- اصطلاحاً:

✓ القيادة هي عملية التأثير على الآخرين وتوجيههم لإنجاز الأهداف المرغوب فيها وتقوم على ما يستخدمه القائد من وسائل لإقناع مرؤوسيه وحثهم على التعاون.<sup>2</sup>

✓ القيادة هي عملية رشيدة طرفاً شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر أشخاص يتلقون هذا التوجيه والإرشاد.<sup>3</sup>

✓ تعريف القيادة الإدارية: تعمل القيادة الإدارية على تنمية القدرة على تفهم مشاكل المرؤوسين وحفزهم على التعاون للقيام بالأعمال والمهام الموكلة إليهم وتوجيه طاقاتهم واستثمارها إلى أقصى الدرجات للوصول إلى ما تطمح إليه المنظمة وما تضعه من أهداف.<sup>4</sup>

والقيادة الفاعلة: هي التي تسمع أكثر مما تتحدث وتعطي أكثر مما تأخذ وتطبق ما تقول.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> خولة خمار، القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017، ص 07.

<sup>2</sup> محمد عبد المقصود محمد، "القيادة الإدارية"، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011، ص 09.

<sup>3</sup> نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، ط1، دار الثقافة، عمان، 2009، ص 87.

<sup>4</sup> سهيلة عباس، "القيادة الابتكارية والأداء المتميز"، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 87.

<sup>5</sup> تامر بن ملح المطيري، "القيادة العليا والأداء"، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003، ص 98.

ويرى بعض الكتاب أن القيادة الإدارية هي ظاهرة نفسية واجتماعية تقوم على علاقة اعتمادية تبادلية بين القائد وباقي أعضاء الجماعة التي يقودها وينتج عنها تأثير القائد في الجماعة، ورغبة الجماعة في الانقياد لإشباع حاجاتها وتتضمن هذه العملية أربعة عناصر:<sup>1</sup>

- 1- الأتباع من حيث صفاتهم وقدراتهم.
  - 2- الموقف والتفاعلات التي تحدث في عملية القيادة.
  - 3- القائد من حيث خصائصه الشخصية وقدراته.
  - 4- المهمة التي تحدث فيها عملية التفاعل بين القائد والأتباع.
- كما يمكن تعريف القيادة من خلال استعراض عدد من التعاريف التي قدمها بعض الباحثين والممارسين الكبار في مجال الإدارة على اختلاف اتجاهاتهم.

فقد عرفها "ألن" alen: "أنها النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال".<sup>2</sup> وعرفها "بيتر دراكر": القيادة الفاعلة ليست هي إلقاء خطب أو أفوز بحب أو إعجاب الآخرين، القيادة هي النتائج ليست السمات.

أما "هالين" فقد نظر للقيادة على أنها: ظاهرة اجتماعية معقدة لا يمكن التعامل معها بطريقة هادفة بمعزل عن العوامل الموقفية المتصلة بها، ولذلك نراه يفضل استخدام تعبير سلوك قيادي بدل التركيز على ظاهرة القيادة. ويقول ليكرت "Likert" أن القيادة هي المحافظة على روح المسؤولية، بين أفراد المجموعة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المشتركة.

والقائد الإداري: هو الذي يتحسس مطالب الجماعة التي يتعامل معها ويوجهها بمرونة وهو المفكر والموجه والقائد الإداري في عمله وإن نجاح المؤسسة يتأثر إلى حد كبير بشخصيته وميوله واتجاهاته. وقال نابليون بونابارت أن: "القائد هو تاجر الأمل".

مما سبق نلاحظ أن القيادة لها عدة تفاعلات اجتماعية وتفاعلات ديناميكية ومحددات سلوكية، فهي أولا سمة تبدو فيها يتصف بها القائد من إمكانيات وخصائص اجتماعية ونفسية وعقلية وبدنية تمكنه من التوجيه والسيطرة على الآخرين، وثانيا هي عملية سلوكية تتمثل في إمكانية تحريك الجماعة لتحقيق تأثير موجه نحو تحقيق الهدف ولتحسين التفاعل الاجتماعي وإحداث تأثير إيجابي ملحوظ على تركيبها وأدائها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خولة خمار، مرجع سبق ذكره، ص 08.

<sup>2</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، "القيادة والرقابة والاتصال الإداري"، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 138.

<sup>3</sup> محمد شفيق، تطبيق العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار النهضة للنشر، مصر، 2007، ص 09.

فهي النشاط الذي يمارسه القائد في مجال اتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية بقصد تحقيق هدف معين فالقيادة تجمع بهذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون من خلال عمليات التعاون الاجتماعي والاتصال بين القائد وبيئته.

في إطار هذه التعاريف يمكننا تقسيم القيادة الإدارية إلى:<sup>1</sup>

1. قيادة رسمية: وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم أي اللوائح والقوانين التي تنظم أعمال المنظمة.
2. قيادة غير رسمية: هي التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم ومواهبهم وليس لوضعهم الوظيفي.

### ثانياً - أهمية القيادة:

لابد الدول بصفة عامة والمنظمات الاقتصادية والمؤسسات الإدارية بصفة خاصة من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حيث قال عليه الصلاة والسلام " إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمروا أحدهم".

وعليه يمكننا إيجاز أهمية القيادة في الجوانب التالية:<sup>2</sup>

- تعتبر القيادة حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- كذلك تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد المنظمة للعمل في المؤسسة.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسات وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلة العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المؤسسات الاقتصادية كما أن القائد يعتبر قدوة ومنهاج لهم في تحقيق الأهداف.

تكمن أهمية القيادة كذلك في كونها تساعد المديرية على وضع تصور مستقبلي لها ومن ثم تخطيط تقدمها وازدهارها البعيد على أساسه، ومن خلاله يمكن مساعدة المنظمة على التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المديرية لأهدافها المرسومة.

ثالثاً - تمييز القيادة عن بعض المفاهيم الأخرى:

### ✓ القيادة والرئاسة:

بداية يجب التفريق بين (مدير، رئيس منظمة، وزير دولة.... الخ) من ناحية وبين القائد والزعيم من ناحية أخرى فالأول يستمد سلطته وصلاحياته من التنظيم الرسمي القائم فهو مفروض على مجموعة ومن هذا المنطق يستمد تعليماته وتوجيهاته وأوامره التي يقول أنها ملزمة وإلا تعرض من يخالفها إلى جزاءات، أما الثاني فيستمد سلطته

<sup>1</sup> منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، "إعدادات القيادة الإدارية والمالية في المؤسسة العربية"، القاهرة، 2009، ص 03.

<sup>2</sup> محمد حسنين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية"، ط 1، دار الميسرة للنشر، عمان، 2008، ص 66.

وصلاحياته ومن ثم قوته من المجموعة نفسها..... من ارتباطها وولائها والتفافها حوله واحترامها له ثم من اعترافها به ثم من ثقته فيه وهذا لا يأتي طبعاً بالفرض، الأول مفروض من التنظيم الرسمي والثاني اكتسب التفويض أيضاً من رضا المجموعة ورغبتها وثقتها.

أيضاً يمكن التمييز بين القيادة والرئاسة في الجوانب التالية:<sup>1</sup>

1. مصدر السلطة: سلطة القائد يخولها له الأفراد بعد اختيارهم له واعترافهم به أما سلطة الرئيس أو المدير مستمدة من سلطة خارج الجماعة تتمثل في نظام له ضوابط.
2. الهدف: يتحدد هدف الدراسة بواسطة الرئيس يختاره متمشياً مع مصالحه بينما يتحدد الهدف في القيادة أساساً بواسطة الجماعة التي ترسمه ووفقاً لمصالحها الجماعية.
3. التفاعل: يكون التفاعل متزايد في حالة القائد في الجماعة، بينما تكون هوة واسعة بين الرئيس وأفراد الجماعة ويكون الاتصال رسمي.
4. اختيار القائد: يختار القائد من داخل الجماعة، بينما يكون الرئيس من داخلها أو خارجاً.
5. يستند الرئيس في رئاسته على السلطة والسيطرة، بينما يستند القائد إلى حب الأتباع والتفافهم حوله.

#### ✓ القيادة والإدارة:

يمكن القول إن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة من القرن التاسع عشر ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة. تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة، وترتكز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:<sup>2</sup>

- تحديد الاتجاه والرؤية.
- حشد القوى تحت هذه الرؤية.
- التحفيز وشحن الهمم.

القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق، تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح" بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل " اختيار الطريقة الصحيحة للعمل" يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه، ثم التأكد من إنجاز المطلوب وفق معايير وأسس معينة.

<sup>1</sup> علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012، ص193.

<sup>2</sup> محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص10، ص11.

الجدول رقم 01: مقارنة بين القائد والمدير.<sup>1</sup>

المدير	القائد
- يعتمد على السلطة.	- يعتمد على السمعة.
- يثير الخوف.	- يثير الحماس.
- يؤنب الآخرين على الفشل.	- يصلح الفشل.
- يعرف كيف يتم العمل.	- يوضح كيف يتم العمل.
- يستخدم الناس.	- ينمي الأفراد.
- ينظر إلى اليوم.	- ينظر إلى اليوم والمستقبل.
- يهتم بالأشياء المادية.	- يهتم بالأفراد والناس.
- لا يسأل ويقول أنا.	- يسأل ويقول نحن.
- يعمل جاهدا لينتج.	- يعمل جاهدا حتى يتبعه الآخرون.

المصدر: الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص35.

1-1-2- نظريات القيادة الإدارية.

دارت النظريات الأولية عن القيادة حول الصفات الشخصية للقائد وأهميتها في إبراز القيادة، فتم ربط القيادة بإمكانيات وقوى وقدرات خاصة للقائد لا تتوافر في أفراد الجماعة الآخرين وأيضاً بناءاً على معطيات مفهوم القيادة أو المنظور الذي يسلم عليه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص35.

<sup>2</sup> سالم دوقات أمعر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع، جامعة الوادي حمى لخضر، الجزائر، 2015، ص23.

## ✓ نظرية الرجل العظيم:

هي من أوائل النظريات التي تناولت تفسير ظاهرة القيادة والتي كن من أهم دعائها "فرانسيس جالتون". حيث قدم كثير من البيانات الوراثية الإحصائية التي تؤيد نظريته.

بسبب تصادف صدق هذه الدعوة في بعض الجماعات فقد ساهمت هذه النظرية بين غير المتخصصين لفترة من الزمن، إلا انه وجه إليها بعض النقد لان القائد الذي ينجح مع جماعة معينة يعجز عن النجاح مع غيرها لأسباب تتعلق بنظام الجماعة، وتفرض هذه النظرية أن القادة والرجال ذوي الشخصيات القوية والكفاءات الفذة، يؤدي العامل الوراثي دورا بارزا في ظهورهم، و بالفعل أثبتت الدراسات الحديثة أنه يوجد بالفعل صفات مميزة للقائد الناجح منها: الثقة والذكاء، والمعرفة بالإدارة والقدرة على التكيف.<sup>1</sup>

## ✓ نظرية السمات القيادية:

تعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسية مفادها أن القادة لديهم خصائص وسمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من الأفراد، وتؤهلهم لأن يكونوا قادة من أهم هذه السمات:<sup>2</sup>

أ- السمات الجسدية: أن يكون القادة أكثر ميولا لطول القامة وضخامة الجسم وقوة العضلات وثقل الوزن ووفرة النشاط والحيوية وسلامة البدن.

ب- السمات الاجتماعية: القادة يتمتعون بالانفتاح والتعاون والميول إلى الانبساطية وبث روح المرح بين أفراد الجماعة وأقدر على مراعاة مشاعرهم وكسب الثقة وخلق روح معنوية عالية والإبقاء على الشمل.

ت- السمات الانفعالية: ويقصد بتلك السمات الثبات الانفعالي والنضج الانفعالي وقوة الإرادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها، لان الشخص الذي يضبط نفسه هو قادر على الإسهام في حل المشكلات.

ث- السمات العقلية: لوحظ من خلال بعض الدراسات أن القائد عادة يكون متميزا ثقافيا وذا معرفة على الأتباع علاوة على تميزه بسعة الأفق والقدرة على التنبؤ.

يكاد يكون في المسلمات في العلوم الاجتماعية حاليا التسليم بأن السمات القيادية ترتبط بوجود الأتباع، وقد أشار إلى هذه الحقيقة ماكس فيبر عندما أوضح أنه عند الإحجام عن الاعتراف بالسلطة القائد يصبح ليس أكثر من شخص عادي، بعبارة أخرى توفر السمات الشخصية المميزة من ذكاء وموهبة لدى القائد لا يعني بالضرورة وجود الأتباع وعند التخلي عن الأتباع يصبح القائد شخصا عاديا، لم تتطرق هذه النظرية إلى مدى قدرة القيادة على تغيير أسلوب وإجراءات العمل في المنظمات الحديثة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سالم دوقات أمعمر، نفس المرجع السابق، ص23.

<sup>2</sup> محمد شفيق، مرجع سبق ذكره، ص12، ص14.

<sup>3</sup> الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، القيادة البيروقراطية، قسم علوم اجتماعية، العدد 20، جوان 2018، ص 03، ص16.

## ✓ النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على مبدأ مفاده أن القائد لا يكون إلا إذا توافرت له الظروف، أي أن أي عضو في الجامعة قد يصبح قائدها في موقف معين يمكنه من القيام بالوظائف القيادية المناسبة لهذا الموقف، ليس بالضرورة أن يجعله هذا الموقف قائدا لموقف آخر.

## ✓ النظرية الوظيفية:

في ضوء هذه النظرية فإن القيادة هي القيام بتلك الأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي الأعمال التي تسمى بالوظائف الاجتماعية، والقيادة في ضوء هذه النظرية تتحدد من حيث الوظائف والأشخاص القائمين بها طبق للظروف التي تختلف من جماعة لأخرى، وتتخلص أهم هذه الوظائف القيادية بالتخطيط ووضع السياسة والأيدولوجية والخبرة والإدارة والتنفيذ وحل الصراعات والثواب والعقاب والنموذج الذي يحتذى به.<sup>1</sup>

## ✓ النظرية التفاعلية:

تقوم هذه النظرية على فكرة الامتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادت بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الاعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا، وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه، وإدراك الآخرين له، والقيادة إذن في مفهوم هذه النظرية تتوقف على الشخصية وعلى الموافق وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينهم جميعا.

وترى هذه النظرية أن عمليات التفاعل الاجتماعي تبرز القادة، وذلك عند تكامل العناصر التالية من خلال بلورة الأداء والمراكز ومعايير الأداء، وهذه العناصر هي:<sup>2</sup>

- شخصية القائد وقدرته على تفعيل النشاط لدى الجماعة.
- خصائص الجماعة وحاجاتها واتجاهاتها.
- ظروف الموقف والمؤثرات النفسية فالقائد هو الذي يستطيع أن يلتمس أهداف الجماعة في الموقف ومشاعرها، وتنظيم سبل النشاط وشد تآزرها باتجاه الهدف المنشود.

<sup>1</sup> حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث،

القاهرة، 2013، ص12، 15.

<sup>2</sup> روناك حميد عثمان، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين، مجلة التربية والعلم، المجلد 18، العدد 1، أبريل، 2011،

ص338.

## 2-1- أنماط وخصائص القيادة:

## 1-2-1- أنماط القيادة الإدارية:

تختلف أنماط وأساليب القادة الإداريين في تحقيق أهدافهم فهناك أنماط متعددة تعتمد حسب ما تتطلبه ظروف وطبيعة العمل، "يعرف النمط القيادي على أنه تعبير عن تصرفات القائد تجاه جميع أطراف الموقف الذي يواجهه وكذلك الأهداف المرتبطة به، أو هي الاتجاهات الفعلية التي يختارها القائد ويعمل بموجبها فتحدد علاقاته مع مرؤوسيه".<sup>1</sup>

وفي هذا الصدد يؤكد "haimann" أن الدراسة التي قام بها كلا من "white" و"lippit" في الثلاثينيات، تعتبر من أول الدراسات في هذا المجال، حيث أكدوا في دراستهما على أن هناك ثلاث أنماط قيادية وهي:

## ➤ القيادة التسلطية (الأوتوقراطية):

وفيها يركز القائد السلطة واتخاذ القرارات في يديه ولا يسمح للعاملين معه في المشاركة وإنما ينحصر دورهم فقط في التنفيذ، وهنا يستخدم أسلوب التهديد والترهيب لتحقيق الأهداف، ومن أهم عيوب هذا النمط هو قتل روح الإبداع والابتكار لدى المرؤوسين.

يركز القائد على التوجيه المباشر حيث يحدد المهمة التي يقوم بها العاملون وكذلك الكيفية التي يتم بها تنفيذ المهمة مع الاهتمام القليل بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع العاملين، القائد لا يصدر أوامر فقط بل يمنح مرؤوسيه فرصة السؤال والمحاورة والمناقشة أملاً في استيعابهم لما يريد.<sup>2</sup>

➤ القيادة الديمقراطية: هذا النوع من القيادة هو نقيض النوع الأول حيث يشارك القائد مع مرؤوسيه معاً في عملية اتخاذ القرار وصنعه، حيث يعطي القائد أهمية واضحة للعاملين، ويساعد هذا النوع على رفع معنويات العاملين نتيجة لمشاركتهم في اتخاذ القرار وخلق روح الولاء الحقيقية لديهم.<sup>3</sup>

➤ القيادة الحرة (التسببية): وهو إعطاء المرؤوسين كامل الحرية في عملية التخطيط والتنفيذ ويقتصر دور القائد في تزويد المرؤوسين بالمعلومات أو الرد على الاستفسارات، ويعتبر الكثير من الباحثين أن هذا النمط نادر الوجود وأنه في حالة وجوده فإنه يكون سريع الانهيار لأنه يكون قد تخطى عن أهم مقوم للقيادة الفعالة وهو المسؤولية. على الرغم من الانتقادات الموجهة إلى القيادة الحرة وخاصة أنها تشوه وتهتك صورة القيادة الإدارية، إلا أنه يمكن تطبيقها في بعض التنظيمات الإدارية المعاصرة، مثل الجامعات ومراكز البحث العلمي، إذا تمتع القائد الحر بالقدرة على تطبيق هذه القيادة على أنه أحسن وجه وتوافرت له عوامل نجاحها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد حسن، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة والنشر، بغداد، 1985، ص 69.

<sup>2</sup> العديلي ناصر محمد، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 21، العدد 58، 1983، ص 36.

<sup>3</sup> ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2004، ص 329.

<sup>4</sup> عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 133.

## 1-2-2- خصائص القيادة الإدارية:

في إطار ما سبق فإن القيادة الإدارية تتميز بمجموعة من الخصائص يمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

## - الخصائص الذاتية والشخصية:

ويقصد بها الصفات والقدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل: السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية والعصبية وقوة التحمل)، والقدرات العقلية ( كالاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) وامتلاك الابتكار وضبط النفس ( وهي القدرة المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذها دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومواجهتها بهدوء).

- **الخصائص الفنية:** وهي المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم وتطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية والتكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود.

- **الخصائص السلوكية والإنسانية:** وتعني قدرة القائد إلى التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بشكل خاص والعمل على تنسيق جهودهم والعمل بروح الفريق، وقد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة.

- **الخصائص السياسية والإدارية:** ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تسيير المصلح العام والأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسة من ناحية وأهداف وسياسة النظام القائم، أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف السياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها، بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة للاستغلال الطاقات البشرية.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص146، ص147.

3-1- أدوار القائد والمهارات القيادية:

1-3-1- أدوار القائد:

إن القائد الفعال هو الذي يؤدي كل الأدوار المطلوبة منه بشكل متميز في مختلف المواقف التي تخلقها الظروف والمتغيرات فهو قدوة ونموذج يحتذى به، وهو القائد.

لقد تناولت marthalayace في مقالاتها عن أداء القائد عندما تكون مسئولاً عن القيادة، فلم يعد كافياً أن تعمل كما كنت تعمل في الماضي، أنت تحتاج إلى إعادة التفكير بصورة أساسية لماذا تعمل حالياً وإلى أين أنت ذاهب في المستقبل ولقد قدم maikelarmstrong مجموعتين لأدوار القيادة وذلك من الأولويات التي هي ضرورية وتأتي بالمرتبة الأولى والأخرى ثانوية والتي يفترض وجودها في القائد بحكم موقعه القيادي، كما هو موضح في الجدول أدناه.<sup>1</sup>

الجدول رقم 02: تقسيم أدوار القيادة.

مجموعة الأعمال الأولية	مجموع الأعمال الثانوية
- القائد حاكم: لديه رؤية عن المستقبل وينقل رؤيته إلى فريقه.	- القائد نموذج: أنه يتصدف كمثال للسلوك، فيكون قدوة للمجموعة.
- القائد منفذ: أنه يقرر أهداف المجموعة ويقوم بتوجيه وتنسيق أنشطة الفريق في سبيل تحقيق هذه الأهداف.	- القائد رمز للمجموعة: وهذا يساعد المجموعة في التركيز على وجهتها.
- القائد المخطط: يقرر الوسيلة التي يجب أن يتبعها الفريق للوصول إلى الغاية.	- القائد صاحب سلوك أبوي: يصبح هذا السلوك صف لتحديد مستوى العلاقات دون إتباع أسلوب الإخضاع.
- القائد خبير: يمتلك الخبرات والمعلومات اللازمة.	- القائد كبش محرقة: قد يصبح هدف لتطبيق خيبات الأمل والإحباط من قبل المجموعة.
- القائد مسيطر على العلاقات بين المجموعة: يقرر الطريقة التي ينظم بها أعضاء الفريق، والطريقة التي يدفعهم إلى العمل بها سوية.	
- القائد مقرر الثواب والعقاب: لديه قوة لتطبيق جوأخر والعقوبات وهكذا يمارس سلطة على أعضاء المجموعة.	

<sup>1</sup> قاسم شاهين بريسم العمرى، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة عامة، جامعة البصرة، العراق، 2009، ص22، 23.

تتجسد كذلك أدوار ومهام القيادة الإدارية في العديد من الجوانب يمكن إجمالها بما يلي:

- صنع القرار.
- تقييم الأداء.
- مواجهة الأزمات.

من كل ما تقدم يمكن القول إن مراكز القيادة الإدارية تعتبر تكليفا ما بعده تكليف، وأمانة لا تدانيها أية أمانة.<sup>1</sup>

### 1-3-2- المهارات القيادية:

حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المؤسسة، لا بد من توفر مهارات قيادية تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين وتكون لديه القدرة على التجديد والابتكار وأكثر قدرة على التفاعل ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية.

عرف HALE المهارات القيادية بأنها القدرة الشخص على استخدام معرفة بصورة فعالة لإنجاز المهام بشكل كفي،

كذلك عرفها (العامري والغالبي): القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز.<sup>2</sup>

وحسب علماء الإدارة، فإنه يمكن تصنيفا هذه المهارات إلى المجموعات التالية:<sup>3</sup>

#### أ- المهارات الفنية:

وهي القدرات التي تشير إلى معرفة القائد المتعلقة في الأشياء أو علوم المعرفة أو التخصص وتوفر هذه المهارة فهما ودراية في مجال محدد من النشاطات المتخصصة مثل الذي يتعلق بالأساليب والعمليات والإجراءات والتقنيات التعليمية إضافة إلا أنها معرفة وفهم نوع العمل عبر برامج مخصصة لذلك.

#### ب- المهارات الإنسانية:

وتعرف هذه بقدرة القائد على التعامل الفعال مع رئيسه وزملائه، والمجتمع المحلي كما أنها تدل على القدرة على تنسيق الجهود في المؤسسة قيادتها لتحقيق الأهداف، ومزيدا من التعاون وتبادل الأفكار والخبرات من أفراد المؤسسة. ويتصف القائد الذي لديه المهارات الإنسانية بأنه إنسان يعرف نفسه واثقا بمقدرته على التعامل الفعال مع الأفكار والبدائل قادرا على إحداث التغيير.

#### ج- المهارات الإدراكية التصورية:

<sup>1</sup> قاسم شاهين بريسم العمرى، نفس المرجع السابق، ص25.

<sup>2</sup> مي حمودي عبد الله الشمري، إدارة الوقت وضبط العمل وعلاقتها في القيادة الإدارية، مجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد10، العدد1، بغداد، 2018، ص08.

<sup>3</sup> معن محمود عياصرة، مرجع سبق ذكره، ص142.

وهي مهارات فكرية تحليلية، وتعرف على أنها قدرات لدى القائد على التصور الذهني والعقلي للأمر المحيطة به المؤسسة، والمتغيرات الداخلية والخارجية والعلاقة القائمة بينهما، إن القائد الذي يتمتع بهذه المهارة يكون قادراً على ابتكار أفكار جديدة، قادراً على التنبؤ والإحساس بالمشاكل قبل وقوعها ومنه وضع الحلول واختيار البدائل.

\* هذه المهارات الثلاث ضرورية لأي قائد وفي أي مستوى فهي تساعده على اتخاذ القرار الواقعي.<sup>1</sup>

### 1-3-3- سمات القائد:

اهتمت البحوث والدراسات بسمات القادة وعدتها من العوامل الرئيسية التي ساهمت بفعالية القيادة، حيث ساهمت بتحديد مجموعة من السمات والخصائص التي إذ ما توافرت في شخص ما تجعل منه قائداً ناجحاً.<sup>2</sup> اهتمت البحوث والدراسات بسمات القادة وعدتها عاملاً من العوامل الرئيسية التي أسهمت بفعالية القيادة، حيث ساهمت في تحديد مجموعة من السمات والخصائص التي إذ ما توفرت في شخص تجعل منه قائداً ناجحاً. نذكر منها:<sup>3</sup>

- 1- المقدرة (CAPACITY): تضمن الذكاء، طلاقة اللسان، العدالة.
- 2- المسؤولية (RESPONSIBILITY): تتطلب المبادرة، الثقة، بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، السيطرة، الرغبة في التفوق والطموح.
- 3- مهارة الإنجاز (ACHIEVEMENT): تتضمن الثقافة، التعليم والمعرفة، والقدرة على الإنجاز الأعلى بسرعة ونشاط.
- 4- المكانة الاجتماعية (STATUS): الشعبية، المركز الاجتماعي، وإن يكون مجهوداً سواء داخل المنظمة أو خارجها.
- 5- المشاركة (PARTICIPATION): تتطلب الروح الاجتماعية، التعاون، المساهمة، والقدرة على التكيف.
- 6- القدرة على تفهم الموقف (SITUATION): مهارة في تلبية حاجات مرؤوسيه والقدرة على تحقيق الأهداف.
- 7- التأثير: وهي نقطة مهمة لشخصية القائد نفسه، أي قدرته في التأثير على سلوكيات وحركات الآخرين من خلال التأثير بسلوك وتصرف القائد على الذين بمعينته.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، نفس المرجع السابق، ص143.

<sup>2</sup> هناء نصر الله خميس، السمات القيادية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، دراسة حالة في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد13، العدد44، 2018، ص25.

<sup>3</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص312.

<sup>4</sup> محمد صاحب سلطان، مرجع سبق ذكره، 2011، ص89.

**2- الإطار النظري للرضا الوظيفي:**

إن انخراط الفرد في المؤسسة يعني اندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل، ومع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه بالرضا الوظيفي، والذي يعتبر من أهم الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء. حيث تعتمد المؤسسات بشكل عام في نجاحها درجة رضا العاملين ومستوى حماسهم للعمل.

**2-1- مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته:**

نظرا لاختلاف الدراسات والأبحاث لم يتم التوصل الباحثين إلى مفهوم واحد متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، وذلك حسب وجهة نظر كل باحث، والرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحت يمكن أن يكون الرضا لشخص وقد يكون عدم الرضا لشخص آخر.

**2-1-1- مفهوم الرضا الوظيفي:**

"يشير مفهوم الرضا الوظيفي إلى قبول العاملين لعملهم بكل روح معنوية التي تولد لهم مشاعر الرضا".

وسنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي أعطيت للرضا الوظيفي وذلك على النحو التالي:

**أولاً- لغة:** "على أنه ضد السخط وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه أحبه وأقبل عليه".<sup>1</sup>

**ثانياً- اصطلاحاً:** غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحت يمكن أن يكون الرضا لشخص وقد يكون عدم الرضا لشخص آخر، ذلك أن الإنسان يتصف بأنه مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر.

وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعاريف التي أعطيت معنى لرضا الوظيفي، ونذكر منها:<sup>2</sup>

✓ تعريف "هوبك" للرضا الوظيفي: في عام 1935 "عرف هوبك الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".

✓ ولقد عرف فروم الرضا الوظيفي بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه.

✓ وأعاد صياغته ممفورد (MUMFORD) ليصبح تعريف "الرضا هو أن الفرد يجب عدة مظاهر أو جوانب من عمله أكثر من تلك التي لا يحبها".

✓ ويعرف الرضا الوظيفي على أنه متغير لجملة المشاعر التي تولدت لدى الفرد نحو عمله.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> برباح محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015، ص 03.

<sup>2</sup> محمد السعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003، ص 195.

<sup>3</sup> عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007، ص 50.

أما ناصر العديلي فيعرفه بأنه: " الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل، ومع ثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ذات العلاقة.<sup>1</sup>

- ✓ ويعرف أيضا: بأنه تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعملتي.<sup>2</sup>
- ✓ وعرفه المالكي أيضا بأنه هو تقبل العامل لعمل من جميع وجوهه ونواحيه ومتطلباته وظروفه الفيزيقية ومكانته الاجتماعية وما يتخلله من علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين وساعات العمل والأجر.<sup>3</sup>
- ✓ عرف عبد المنعم عبد إلي الرضا بأنه "يشير إلى مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، هذه المشاعر تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد، فإن شعر الفرد بأن عمله يحقق له إشباعا كافيا لحاجاته تصبح مشاعره ايجابية نحو هذا العمل، أي يصبح الفرد راضي عن العمل الذي يؤديه".<sup>4</sup>
- ✓ وأخيرا يعرفه حبيب الصحاف بأنه "قدرة المنظمة على تلبية وإشباع الحاجات المادية والمعنوية للعاملين لديها، تؤدي إلى الرضا الوظيفي وهو أيضا قدرة الموظف على التكيف مع الظروف المحيطة به مقارنة لما يملكه أو يحصله أو يتمنى الحصول عليه".
- ✓ ويعرف أيضا وفق المعادلة التالية: الرضا الوظيفي = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى الوظيفة + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> احمد صالح سالم، السلوك القيادي وعلاقاته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر، 2015، ص48.

<sup>2</sup> حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين واثره على الأداء الوظيفي، أطروحة تحضيرية ماجستير، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، إدارة اعمال، قطر، 2004، ص33.

<sup>3</sup> مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقاتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010، ص39.

<sup>4</sup> عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والقطاع الخاص، مذكرة ماجستير، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص32، 2015.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2005، ص26.

## 2-1-2- أهمية الرضا الوظيفي:

- تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها وبحركها و تظهر الأهمية كما يلي:<sup>1</sup>
- رفع الروح المعنوية للعاملين ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي وكذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة .
  - زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.
  - تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد الذي يؤدي للنجاح في العمل وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد، فالرضا الوظيفي مرتبط بالنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده كما يمكن أن يكون مؤشر لنجاح الفرد في مختلف الجوانب من حياته الأسرية والاجتماعية.
  - الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية و يترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسة والعاملين.
  - وهناك بحوث كشفت بأن الأفراد الراضين وظيفيا يعيشون حياة أطول من الأفراد الغير الراضين وأنهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديرات للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي كما أن هناك علاقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي أي أن الأفراد الراضيين ووظيفيا راضون عن حياتهم.

## 2-2- نظريات وعوامل الرضا الوظيفي:

## 2-2-1- نظريات الرضا الوظيفي.

- حاولت مختلف النظريات في تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي التي قد درست مبادئ هامة وأساليب فنية وأفكار تركز على تأملات فكرية راسخة وفروض علمية ونتائج قد نجحت عندما وضعت في أرض الواقع.
- ومن بين تلك النظريات نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

## - نظرية الحاجات " لماسلو " Maslow:

تعرف هذه النظرية باسم نظرية سلم الحاجات، التي عند عالم النفس ماسلو والتي طورها في الأربعينات من القرن الماضي، معتبر أن الإنسان في كل سلوكا ته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن الحاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته وتليها باقي الحاجات الأخرى.

## • الحاجات الأساسية الجسمية أو الفيزيولوجية.

وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم والمحافظة على النوع.

<sup>1</sup> محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل، الأردن، 2005، ص 80.

<sup>2</sup> علي غرسي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، ص210.

ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المؤسسة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية، هي النقود سواء كانت على شكل رواتب وأجور أو في شكل مكافآت.

• **حجات الأمن والسلامة.**

كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ الأمن الاقتصادي ملائم.

• **الحاجات الاجتماعية.**

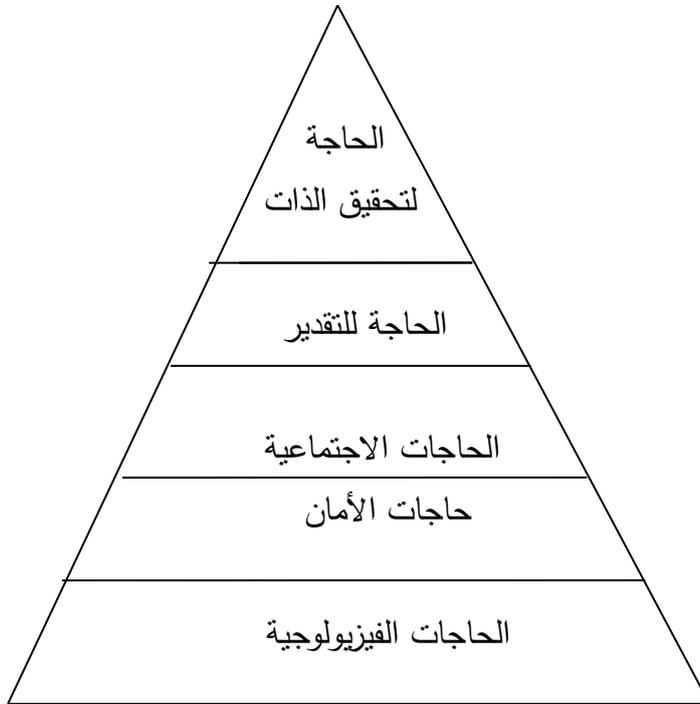
وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

• **حاجات التقدير والاحترام الشخصي:** كالثقة والاعتناء بالنفس وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين به.

• **حجات تحقيق الذات.**

وهي الرغبة الفرد في التميز ورغبة في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه، وصنف ماسلو الحاجات حسب التسلسل الهرمي المبين في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم 01: تصنف ماسلو للحاجات.



المصدر: علي غرسي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، ص211.

علي غرسي، نفس المرجع السابق، ص211.<sup>1</sup>

وتؤكد دراسة ماسلو "أن الإحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم، وتحقيق الرضا له دور كبير في زيادة فاعلية أداء الأفراد والمؤسسات وهذا من خلال تحفيز العاملين وإشعارهم بالأمن والاستقرار".

#### - نظرية المؤسسة البشرية:

يرجع الفضل في ظهور هذه النظرية إلى رئيس ليكرت نتيجة للبحوث التي قام بها في مركز البحوث الاجتماعية بجامعة "ميشيجان بالولايات المتحدة الأمريكية"، والتي دامت عشرات السنين وتعرف هذه النظرية غالباً بنظرية ليكرت في التسيير الإداري، وقد أشادت هذه البحوث بأهمية الإدارة السليمة للموارد البشرية أياً كان نوع المؤسسة.

وقد خلصت النظرية إلى أن هناك أربعة أساليب تتبع من طرف المؤسسات في علاقتها مع موظفيها تتدرج هذه الأساليب من السلطة المطلقة إلى أسلوب المشاركة التامة وهي:<sup>1</sup>

✓ **الأسلوب الأول:** يتميز بإنفراد الرؤساء بالسلطة، وغياب الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين ونجد الرؤساء يستحوذون على السلطة التسيير ويتخذون القرارات بصورة انفرادية وما على المرؤوسين سوى تنفيذها وليس لهم حق الاعتراض.

✓ **الأسلوب الثاني:** هو أسلوب تسلطي ولكن مع بعض الليونة حيث تمنح بعض التفويضات للمستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في السلم الوظيفي، وتستعمل الإدارة أسلوب المكافآت والعقوبات كأدوات لخلق الدافعية للعاملين، وتكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أقل تشابكاً من الأسلوب الأول.

✓ **الأسلوب الثالث:** يتميز باستخدام المشاركة المحدودة وتحفيز العاملين ويمتاز كذلك باحترام العمال والثقة بهم مما ينتج عنه بروز الطمأنينة في صفوف العاملين.

✓ **الأسلوب الرابع:** أسلوب المشاركة بين الإدارة والعاملين، وتلعب المشاركة من قبل العاملين واندماجهم في تطوير نظام المكافآت والنشاط الجماعي لتحديد الأهداف وتقييمها، وفي ذلك بالغ في خلق الرضا لدى الأفراد، ومنه يبدو أن الأسلوب الأخير أكثر نجاحاً وتحقيقاً للرضا الوظيفي.

#### - نظرية المساواة.

تقوم هذه النظرية على معاملة الشخص كغيره من الأفراد تعتبر من العوامل الدافعة لتوجيه سلوكه تحقيق العدالة بين ما يقدمه للمنظمة ( ما يحصل عليه حافز: مادي /معنوي ).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص120.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2018، ص290.

يقول "آدمز" أن الفرد يعمل على مواجهة عدم المساواة التي يشعر بها وبطرق مختلفة حتى يحقق عنده خفض شعور عدم المساواة أو العدالة وذلك على النحو التالي:<sup>1</sup>

المطالبة بزيادة الراتب والحوافز والترقيات الانتقال إلى عمل آخر أو ترك العمل بالمنظمة.

وعلى العموم تعتبر نظرية العدالة ذات جاذبية خاصة بالنسبة للمدربين على الرغم من أوجه القصور الكافية فيها، فكم هي المراتب التي يتعرض فيها الموظف لموقف تجعله يعتقد أن المكافآت التي يتلقاها نظير جهده لم تكن مناسبة إذا ما قارن بينه وبين الآخرين، وعلى ضوء ذلك يصبح فهم الأسلوب أو الوسيلة التي تحقق حالة لا مساواة، من أهم المهارات التي يتعين على المدربين تلميحها.

#### - نظرية لوك Lock:

يرى lock أن الرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة ويعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دورا في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان .

$$\text{روك} = (\text{رف} 1) + 2\text{ه} + (\text{رف} 2) \text{ ه} 1$$

حيث تعني " روك" الرضا الوظيفي الكلي، و"رف1" تمثل الرضا الفردي عن جوانب العمل، "رف2" تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر، وهذا يعني أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا مع كل عنصر مما ينعكس بالتالي على مدى الرضا الوظيفي الكلي.<sup>2</sup>

#### - نظرية هزبرك للعاملين :

ركزت الدراسة هزبرك على فهم مسببات رضا الفرد ومعرفة ماذا يدفعهم إلى العمل بمتابعة ونشاط أكبر، وقد اكتشف حينها أن الأمور التي تسبب عدم الرضا هو الغياب أو حدوث خلل في واحد من الآتي الأجر، العلاقة مع الأفراد، ضمان العمل واستقراره، المركز والمكانة في الجماعة أو المنظمة، السياسة المعتمدة من قبل المنظمة، ظروف العمل، العلاقة مع الرئيس الأعلى المباشر.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2002، ص50.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص283، 284.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010، ص100، ص101.

وأقترح هزبرك مجموعتين من عوامل العمل:<sup>1</sup>

- **المجموعة الأولى العوامل الوقائية:** وهي العوامل ذات العلاقة بظروف العمل (البيئة التي يؤدي العمل فيها)، والتي يفترض أن تكون بالمستوى الذي يحقق القناعة والرضا لدى العاملين ويمنع حالات عدم الرضا بالاتجاه الذي يؤدي إلى تفعيل دور الفرد والجماعة في انجاز المهمات المطلوبة.

- **المجموعة الثانية:** وهي العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الإنجاز والاحترام، والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها.

ويرى هزبرك انه إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإنه سيؤدي نشاطه بشكل أفضل، وبالتالي يكون أكثر مردودية، وبالتالي يتحقق الرضا للعاملين.

### 2-2-2- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

تنقسم عوامل الرضا الوظيفي إلى عدة عوامل، عوامل خاصة بالفرد وعوامل خاصة بمحتوى الوظيفة وعوامل خاصة بالإنجاز وعوامل تنظيمية.<sup>2</sup>

#### - العوامل الخاصة بالفرد:

✓ حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

إتقان العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل ويقدر تحقيقها برفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة إتقان العمل والإبداع.

✓ الشعور بالذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها وبالتالي يمكن أن يتم اشبع لهذه الحاجة الشعور باحترام الذات من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للمنظمة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

✓ الأجر والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الفرد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح.

1- **عوامل خاصة بالمحتوى:** من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي، محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها، والتنسيق الذي تسير عليها فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة في التنفيذ، فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة، ويوجد فيها إثراء

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، 2008، ص219.

<sup>2</sup> عباسي سهيلة، **مخل استراتيجي إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار وائل، أردن، 2006، ص176.

وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة تتوافق مع ما يمتلكه من قدرات وإمكانات أو ما تتيحه له الفرص يمكن أن يظهر فيها قدراته وإمكاناته وخبراته، كل ذلك ينعكس في شكل الرضا الوظيفي العالي.

وقد تكون هذه العوامل مرتبطة بالتصميم الوظيفية ومدى تناسب الوجبات الخاصة بالوظيفة مع قدرات وإمكانات الشخص وميوله، وقد ترتبط بمدى إشباع الوظيفة لحاجات الفرد من حيث النظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة والمستوى الإداري.<sup>1</sup>

**-عوامل خاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:<sup>2</sup>

- أ- ارتباط الأداء بكفاءات وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب.
  - ب- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكه بالعدالة في توزيعها.
- قد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.
- عوامل خاصة بمستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:** وهو ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن لديه الرغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة، فكلما كانت درجة الطموح متقاربة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة.

**- العوامل التنظيمية:** وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرارات وأساليب الإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة الظروف ونوع العمل.

**2-3- مؤشرات وطرق القياس الرضا الوظيفي.**

**2-3-1- مؤشرات الرضا الوظيفي.**

للرضا الوظيفي مجموعة من المؤشرات نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

**دوران العمل:** يعد هذا المؤشر من أقدم الظواهر المتمثلة بعدم الاستقرار والثبات في العمل وهذا يمثل استخدام وتشغيل الأفراد، ومن ثم الاستغناء عنهم وإحلال آخرين بدلهم حيث يدل زيادة معدل خروج العمال من القوى العاملة بالنسبة إلى معدل انضمامهم على أن معنوياتهم منخفضة حتى في داخل القسم الواحد أي أن عملية ترك العمل باختبار من الأفراد العاملين أنفسهم يدل في بعض جوانبه على انخفاض الروح المعنوية.

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد الباقي، مرجع سبق ذكره، 2003، ص 233.

<sup>2</sup> خوله خمار، مرجع سبق ذكره، ص 54.

<sup>3</sup> يوسف حجيم الطائي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الوراق للنشر، 2006، الأردن، ص 470، ص 471.

**التنظيمات غير الرسمية:** أن التنظيمات غير الرسمية الإدارية من المظاهر الواضحة للغاية لمدى ارتفاع أو انخفاض معنويات العاملين فان وجود هذه التنظيمات لها مظهر أكبر من مظاهر انخفاض المعنويات.

**الغياب والتأخر عن العمل:** إن زيادة نسبة الغياب والتأخيرات عن العمل من قبل بعض الأفراد العاملين من الظواهر السلبية التي تستحق الدراسة باعتبارها من الظواهر ومؤشرات انخفاض الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين، علما أن الغياب هو نوع من السلوك الانسحابي للفرد.

**الشكاوي والتظلمات:** تمثل كثرة عدة الشكاوي في المنظمة مظهرا من مظاهر التذمر وانخفاض الروح المعنوية بها، وقد يكون بعضها حقيقيا ولكن على الإدارة الواعية واجب الإسراع في بحثها بواسطة المتخصصين للكشف عن حقيقتها ومعالجة أسبابها، وليس حتما أن تكون كثرة الشكاوي نتيجة لسوء الإدارة وإنما قد تكون لتوتر داخلي في الجماعة، وليس بضروري قلة الشكاوي تكون مظهرا من مظاهر ارتفاع الروح المعنوية، فمن الممكن أن يصاب الأفراد بإحباط نتيجة لعدم الإنصات لشكاوهم فيكون رد الفعل الطبيعي هو سلبيتهم.<sup>1</sup>

### 2-3-2- طرق قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من المنظمات لم تستخدم طرق وأساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم تجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء عنهم فقط. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس:<sup>2</sup>

**النوع الأول:** هي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل معدل الغياب، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوي، مستوى إنتاج الموظف.

**النوع الثاني:** هي المقاييس الذاتية التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي أو باستخدام طريقة المقبلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لاستخدامها.

**المقبلات الشخصية:** وتتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة في بيئة يشعر فيها العاملين بحرية في الكلام وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل وتكون مقابلة ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة بالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وتفهم في الخصوصية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> يوسف حجم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 471.

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 235.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 198.

### 3- القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين:

#### 3-1- دور القيادة في زيادة الرضا الوظيفي:

- 1- إن القائد الإداري الناجح يدرك تماما أن الموظف هو الأداة الفاعلة التي تقود المؤسسة للقيام بمسؤولياتها.
- 2- يسعى القائد لرفع الكفاءة الإنتاجية ويؤثر بمرؤوسه بكل ود وحزم ليحقق الرضا الوظيفي لديهم ويساعد على خلق جو مشبع بالتفاؤل، وذلك عند أي نمط من القيادة .
- 3- القائد الديمقراطي يسعى بدور كبير نطق روح التعاون بين الموظفين والعاملين بإدارته ويجعلهم كالفريق الواحد لديهم الشعور بالانتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم لأهداف الخاصة.
- كما أن إبراز الجانب الإنساني لديه يتضح بمشاركته لموظفيه في مناسباتهم المختلفة وشعورهم بأن علاقتهم معه ليست متوقفة على حدود العمل الرسمي، ولاشك أن تساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا هدف من أهداف القيادة الفاعلة.
- فاهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له الدور الكبير في التحقيق الرضا الوظيفي كما أن مشاركة الموظف في اتخاذ القرارات بإبداء رأيه وملاحظاته أمر فعال في تحقيق أهداف العمل وينمي شعور الموظف بتحقيق ذاته.
- 4- أن توزيع المسؤولية ومنح الموظف السلطة المتكافئة مع إمكانياته وإعطائه قرارا من الحرية لتنفيذ العمل بالطريقة التي يرغب بها دون تأثير سالب على الآخرين، بالإضافة إلى اعتقاه بوجود الفروق الفرية بين الأفراد وأهمية الفترات والاستعدادات والميول لدي الموظفين يؤدي إلى التكيف في العمل والشعور بالأهمية الذاتية فيتحقق الرضا الوظيفي الذي يرافقه التفاؤل وتطوير أداء الموظف لعمله.
- 5- إن القيادة الديمقراطية التي تمنح السلطة للموظف لتنفيذ عمله بمرونة وبطريقة سريعة بعيدة عن التعقيدات "الروتين" دون إلحاق ضرر بحيث تكون مناسبة لقدراته وطموحاته تساعد على التجديد والابتكار ومن ثم الشعور بالرضا لما يقوم به من مهام، إن هذا النمط الإداري لا يعترف بحرفية الأنظمة والتعليمات ويتصرف بالمرونة وليس التساهل والانفعالات في العمل، وهذا يؤدي إلى استثمار طاقات الموظفين وإبراز ما لديهم من استعدادات.
- 6- إن القيادة النشيطة الفعالة هي التي تكون قادرة على المساهمة وبقوة في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد الذي يشق سبيل السعادة للفرح ويمنحه الثقة بالذات وينير له مصابيح التفاؤل، وبهذا تصبح من أنجح الإدارات في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>حبيب سميح خوام، مرجع سبق ذكره، ص55.

وتحقيق الأهداف الخاصة لموظفيها وهذا لا يعني إلا بتحري الدقة والإخلاص في اختيار المدربين المؤهلين والمتمتعين بصفات المسؤولية والأمانة والانفتاح على الآخر، امتثالاً لقوله صلى عليه وسلم " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته".

7- إن القيادة الفعالة هي التي تمتلك القدرة على تقييم ذاتها، وعلى القيام بتغذية الراجعة تصحح مسارها كأن تقول لنفسها... ليس معنى أنني المدير أنني أذكي القوم... وأنني صاحب القرار السليم دوما... ويمكنني قيادة الناس بدفعتهم من الخلق وليس دائما أن أسير أمامهم... وأن اعترافي بخطئي فضيلة... بمجرد أعدائي من أسلحتهم ويعطي أصدقائي سلاحا للدفاع عني... وعندما أكون سلبيا تجاه الأفكار والآراء الخاطئة أكون إيجابيا تجاه الحقيقة ولن أكون دبلوماسيا ناجحا... إلا إذا واجهت رئيسي بأخطائه بأدب جم... أنا لست أهم الموظفين... ولكنني أكبرهم مسؤولية... إن الصعود على أكتاف الآخرين معناه السقوط من الأعلى... وأن مقياس النجاح الصحيح هو ما تعلمته من الفشل وليس مما حققته من النجاح.<sup>1</sup>

### 2-3- إدراك أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين:

✓ تلعب ظروف العمل داخل أي مؤسسة بصفة عامة دورا مهما بالنسبة للعاملين، فكلما كانت هذه الظروف جيدة وملائمة كلما زاد رضا العاملين عن عملهم وشعورهم بالارتياح والطمأنينة، وغالبا ما نجد بعض العاملين غير الراضين على الظروف العمل، نتيجة سلوك وتصرفات المرؤوسين، لهذا فإن على القائد أن يدرك بأن أي تصرف يتصرفه، أو كلام يقوله يعتبر لدى المرؤوسين ذا معنى إما عقابا أو ثوبا في التسيير الشؤون الإدارية ولهذا نستنتج أن هناك علاقة تأثرية بين القيادة ورضا الوظيفي عن العمل من طرف العاملين.

✓ تعتبر القيادة قلب كل مؤسسة وينبغي أن تكون دائما فعالة في تأثير الجيد على العاملين وعلى تأدية عملهم عن طريق خلق جو مناسب وتوفير الظروف المناسبة للعمل وإقامة علاقة صداقة بين العاملين وتوفير سبل الاهتمام والتأثير الإيجابي وفهم الجيد لمتطلبات العاملين واحتياجاتهم.

✓ إن اعتراف الإدارة بأهمية ما يقدمه العامل من أداء بوضعه في موضوع التقدير والاحترام، يؤدي إلى تحقيق الرضا له فالرأي السائد بين الرؤساء والمرؤوسين هو أن القيادة المتحكمة في فهم نفسية العاملين داخل المؤسسة، تتطوي أكثر من فائدة فبدونها لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة وناجحة وبدونها لا يمكن أن ترقى المؤسسة إلى مستوى أعلى.

✓ إن نمط القيادة يؤثر على أداء الجماعة وأن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وعلى شعوره بالرضا، أي كلما كان القائد قادرا على التعامل الإنساني، من خلال مهاراته الاجتماعية والإنسانية الموروثة أو المكتسبة، أخذ

<sup>1</sup>حبيب سميح خوام، نفس المرجع السابق، ص55.

بعين الاعتبار ظروف الأفراد وميولهم وخبراتهم ودوافعهم الشخصية، وأمالهم المقبلة كلما كان قادرا على رفع روحهم المعنوية وبلورتها في العمل، فموقف العامل من الإدارة يتوقف كثيرا على القائد وأن أسلوب العاملين وموقفهم ليس إلا صدى مباشر لأسلوب القيادة الذي يتبعه الرؤساء سواء كانوا متحررين أو متساهل، أو متشددين، وإذا كان قصور أو نقص من طرف المؤسسة في القيادة الإدارية، فهذا يؤدي بالعامل إلى تجنب العمل وهذا راجع لعدم معرفتهم لأهداف وأبعاد هذا العمل المراد تأديته.

✓ القيادة تعتبر مؤشر من مؤشرات تحقيق الرضا عند العاملين من خلال الاستماع لشكاوي العمال، ووضعهم في أماكنهم ومنح الترقية لمن يستحقها وإمام العمال بما يجري في المؤسسة، واحترام كرامتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر على حياة الجماعة، هذا يساعد على رفع روحهم المعنوية.

✓ وقد وجد أيضا أن للقيادة اثر ناجحا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة بين العاملين، وتقلل من تركهم للعمل.

✓ إذا كان العامل راض عن عمله سيساهم في العمل الجماعي ويدفع من أداء الجماعة بالتعاون وتزويدهم بالمعلومات التي يعرفها عن العمل، عكس العامل غير راضي عن عمله فيحجب المعلومات عن الجماعة وعن المشرفين مما يعطل عمله في اتخاذ القرارات وبالتالي تعطيل العمل، وهكذا يصبح العامل الغير راض، عن عمله منعزلا عن المؤسسة وبالتالي يشعر بالملل والاعتراب في وظيفته.

✓ كما يمكن القول أن لنمط أو نوع القيادة أيضا تأثير على شعور بالانتماء حيث كلما كانت هناك مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، وإبداء رأيهم للمسؤول اتجاه أي ظرف كان، وكانت حرية في تحاور والمناقشة مع المسؤولين كلما أحس العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة كالنمط الديمقراطي، كما أن الحاجة إلى الانتماء هو من مستلزمات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها نتيجة التفاعل المستمر بينه وبين العاملين الآخرين، وبالتالي شعور بالانتماء يولد شعور بالرضا الوظيفي.

## 4- الدراسات السابقة:

## 4-1- عرض وتقديم الدراسات السابقة:

## 4-1-1- عرض الدراسات المحلية:

- الدراسة الأولى: عزيون زهية: "بعنوان التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة، الجزائر، 2007.

هدفت الدراسة إلى معرفة إلى مدى مساهمة التحفيز في تحقيق الرضا للعاملين، ومعرفة تلبية الحاجات المختلفة عن طريق التحفيز.

بينت نتائج الدراسة حالة ردود الفعل الايجابي والسلبى لكل من الحوافز المادية والمعنوية، فيما يخص الحوافز المادية والمكافآت كانت ردود الفعل سلبية رغم توفرها في المؤسسة إلى أنها لم تلبى وحجات العينة، وفيما يخص الحوافز المعنوية كانت ردود الفعل ايجابية.

الدراسة الثانية: أحمد الصالح سالم، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، 2015.

الهدف من الدراسة التعرف على أنماط القيادة السائدة في المؤسسات الوطنية، والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الوطنية، وكذلك عن العلاقة بين السلوك القيادي السائد ومستوى الرضا الوظيفي لدى المؤسسات الوطنية، حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واستخدم أداة الاستبيان لدراسة الميدانية. أهم النتائج المتوصل إليها.

- أن السلوك القيادي له علاقة ارتباطيه بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- وجود درجة الرضا للموظفين متوسطة في المؤسسة المدروسة.

الدراسة الثالثة: خولة خمار، القيادة وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016-2017.

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع السلوك القيادي لدى الفرد العامل ومعرفة الرضا الوظيفي لدى العامل، بالإضافة إلى معرفة مدى تأثير النمط القيادي على الرضا الوظيفي للعمال، وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره دراسته دراسة وصفية واستخدم الملاحظة كأول أداة كما والاستبيان كثاني أداة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن نمط القيادة يؤثر على الانتماء للمؤسسة.

- أن معظم الموظفين يشعرون بأنهم في المكان الذي يتناسب مع خبرتهم العلمية، بالإضافة إلى إعطاء المسؤول المتطلبات الضرورية والحرية للعاملين.

- وجود رضا وظيفي لدى غالبية العمال وهذا راجع لتأثير نوعية القيادة عليهم بالدرجة الأولى.  
 الدراسة الرابعة: برباح محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2014.

الهدف من هذه الدراسة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد، وإبراز أهمية الرضا الوظيفي ومدى مساهمته في تحسين ورفع من أداء المورد البشري في المؤسسة، بالإضافة إلى خروج بتوصيات اللازمة التي يمكن إن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى المورد، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم عدة أدوات للدراسة منها الاستبيان، الملاحظة، المقابلة، المسح المكتبي.  
 توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

- بأن الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من المستوى الأداء كما ونوعا.

- الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة نفسية يشعر بها الفرد داخل المحيط الذي يعمل فيه.

- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

الدراسة الخامسة: صالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على عناصر وخصائص القيادة الإدارية، وكذلك التعرف على الأساليب التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لرفع الأداء في المؤسسة.

حيث اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي واستخدم مجموعة من الأدوات العلمية منها الملاحظة والمقابلة والاستبيان.

توصلت الدراسة إلى أن القيادة الإدارية لها دور أساسي في أداء العاملين الذي يعتبر أهم محددات أداء المنظمة باعتبار أن العنصر البشري هو أهم مواردها.

الدراسة السادسة: نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

هدفت الدراسة إلى مساعدة الإدارة ومسؤولي المؤسسة للوصول إلى حلول لمشاكل إدارة الصراع وتفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد جماعة المؤسسات، حيث استخدم المنهج الوصفي وعدة أدوات لهذه الدراسة منها المسح المكتبي المقابلة والاستبيان.

وأهم النتائج المتوصل إليها وجود أثر كبير لإدارة الصراع كظاهرة سلوكية في المنظمة على الرضا الوظيفي للعاملين، وجود علاقة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي من خلال عامل القيادة، الاتصال والرقابة.

الدراسة السابعة: عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والقطاع الخاص، مذكرة ماجستير، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري ومحاولة التعرف على بعض محددات الرضا الوظيفي والعلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي في القطاع العام والخاص.

وأهم النتائج المتوصل إليها هي:

- وجود علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي في القطاع العام والقطاع الخاص.
- إن المشاركة بين القطاعين العام والخاص ضمن منحى دولي ووطني لها أن تلبي المصالح والطموحات المشروعة للاقتصاد الجزائري.

ثانيا: عرض الدراسات العربية.

**الدراسة الأولى: علي بن يحيى الشهري، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، تخصص علوم إدارية، الرياض، 2002.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض والتعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفق للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية (الجنس، سنوات الخدمة المؤهل العلمي، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين).

حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي والوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي كما استخدم الباحث الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة والتي بلغت 233 مفتشا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة الرضا لصالح ذوي المرتبات العليا، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0,01 يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا، وعند فئات سنوات الخدمة الأقل.

**الدراسة الثانية: قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الدارية وتأثيرها في انجاز المنظمات الحكومية، أطروحة الدكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2009.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية العراقية، وسعي لتواصل بين مستوى القادة الإداريين في العراق والمستوى العالمي والعربي المتطور، وكذلك السعي لتشجيع القادة الإداريين، بالإضافة إلى أنها تهدف إلى فسح المجال أمام الباحثين للبحث عن متغيرات أخرى وأنماط قيادية أخرى ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الأدوات التالية لدراسة الاستبيان والمقابلة.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- للقائد الإداري أدورا مختلفة تتجسد منها صنع القرار والذي له صلة مباشرة بسلوك القائد الإداري وعمله.
- أن هناك علاقة بين الأنماط القيادية والتفويض المعتمدة من قبل الإدارة.
- وجود علاقة معنوية بين الأنماط القيادية والاتصال والتحفيز الإبداع التغيير التدريب والتوجيه الاستراتيجي.

الدراسة الثالثة: مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.

هدفت الدراسة إلى التعرف على تحديد مستويات ضغوط العمل التي يواجهها الأفراد العاملين في مركز الحرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، وتحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين، وكذلك التعرف على العلاقة بين ضغوط العمل وزيادة الرضا الوظيفي، حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان أداة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- اتضح أن مستوى ضغوط العمل لدى معظم العاملين مرتفع.
- اتضح أن مستويات الرضا منخفضة جدا.
- عدم وجود علاقة بين ضغوط العمل ومستوى الرضا الوظيفي.

الدراسة الرابعة: علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس، العراق، 2012.

إن هدف الدراسة الرئيسي يتمثل في تشخيص وتحليل العلاقة والتأثير بين التدريب الموارد البشرية وعملية تكوين المهارات الإدارية وبين مضامين وحدود هذه العلاقة كميًا. وتوصلت إلى النتائج التالية: أن هناك علاقة ترابط وتأثير قوية بين التدريب وبين الإنتاجية، الإبداع، المهارة، القيادة والسلوك ولكن بدرجة متفاوتة.

الدراسة الخامسة: حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة تحضيرية ماجستير، الأكاديمية العربية للتعليم العالي، إدارة أعمال، قطر، 2004.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين العاملين في الشبكة، وقياس مدى ارتباط زيادة مستوى الرضا الوظيفي بزيادة نسبة الأداء الوظيفي لدى العاملين. وتوصلت إلى أن هناك وجود علاقة تقديرية بين الرضا الوظيفي والأداء.

الدراسة السادسة: روناك حميد عثمان، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين، مجلة التربية والتعليم، المجلد 18، العدد 1، أربيل، 2010.

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على سمات القيادة المفضلة لدى القادة الأكاديميين.
- التعرف على الفروقات الإحصائية بين الاستجابات القادة الأكاديميين وبين رؤساء الأقسام والعمداء في الجامعة. وتوصلت النتائج إلى أن هذه السمات محققة لدى العمداء والرؤساء الأقسام إذ أن تجميع المهارات كانت أوساطها الحسائية بدلالة إحصائية أعلى من الوسط المفترض (0,05).

الدراسة السابعة: مي حمودي عبد الله الشمري، إدارة الوقت وضبط العمل وعلاقتها في القيادة الإدارية، مجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 10، العدد 1، بغداد، 2018.

يهدف البحث إلى تحديد العلاقة بين إدارة الوقت وضغوط العمل والقيادة الإدارية لتوصل إلى الأهداف، معتمداً في ذلك المنهج الصفي التحليلي.

وتوصل الباحث إلى أهم النتائج، وهي وجود علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية لكل من إدارة الوقت وضغط العمل والقيادة الإدارية.

ضرورة الاهتمام بتنظيم الوقت للقيادة الإدارية لأن الوقت يميز موردهم الذي يجب حسن استغلاله.

**الدراسة الثامنة: هناع نصر الله خميس، السمات القيادية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، دراسة حالة في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 44، 2018.**

تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة والتأثير بين (السمات القيادية، القيادة الإدارية، الكفاءة الإنتاجية الكمية والجزئية). وتوصل الباحث إلى النتائج التالية.

- هناك اهتمام بالغ في تطوير وتدريب العاملين، والاعتماد على الطرق الحديثة في تصميم ورسم الخطط المستقبلية لاستغلال السوق التأمينية أفضل استغلال، بالإضافة إلى اهتمام بالغ في التخطيط والتوزيع المهام الإنتاجي.

- توفر مدراء متميزون يحملون الحنكة والميزة الإدارية المتميزة التي تمكن الشركة من الولوج في الأسواق الجديدة.

#### 2-4- المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها سابقاً نجد أن هناك أوجه الشبه وأوجه الاختلاف في عدة

جوانب بين هذه الدراسات والدراسة الحالية، وأهمها ما يلي:

#### الجدول رقم 03: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- معالجة نفس الموضوع.	- الأدوات والأساليب الإحصائية في الدراسات السابقة.
- المنهج المتبع.	- من حيث المتغيرات والمقاييس المستخدمة.
	- اختلفت من حيث المجال الزمني.
	- اختلفت من حيث بيئة الدراسة.
	- مضمون الدراسة.
	- النتائج المتوصل إليها.

- بالنظر لما تضمنه عرض الدراسات السابقة من ملخصات الجهود التي قدمها الباحثون في دراسة كل من القيادة والرضا إلا من القيادة والعلاقة بينهما وغازرة المعرفة التي قدمتها هذه الدراسات والتي عززت الإطار النظري لهذه الدراسة.
- من حيث بيئة الدراسة: تمت الدراسات السابقة في بعض الدول العربية والبعض الآخر هنا في الجزائر، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى.
  - من حيث هدف الدراسة: تعددت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة حيث كانت تهدف إلى بيان أنماط القيادة وسلوكيات القائد بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى.
  - من حيث المنهج: يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر للعاملين بمديرية التجارة (عين الدفلى).
  - 3-4- موقع دراستنا من الدراسات السابقة:
- تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات القيادة في المنظمات إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد المتغيرات الخاصة بأساسيات القيادة وكذلك الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة إلا أنها لم تشر إلى دور وعلاقة أساسيات القيادة في تحقيق وزيادة الرضا الوظيفي للعامل بمديرية التجارة، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا.

## خلاصة الفصل:

يمكن القول أن الرضا الوظيفي له أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العملاء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف وهو ما يعطي أهمية لبحثهم عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن دراسة الرضا تسهم في إزدياء المشاعر الإنسانية الإيجابية، وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية. وعلى هذا يمكن القول أن القيادة السليمة الهادفة والفعالة تؤدي الى الرضا الوظيفي يساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية والخارجية المحيطة بالعمل.

## الفصل الثاني:

دراسة حالة مديرية التجارة لولاية

عين الدفلى

**تمهيد:**

سنحاول بعد دراستنا للجانب النظري في الفصل السابق الخاص بكل من أساسيات القيادة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي التطرق في هذا الفصل إلى دراسة الحالة التطبيقية، وذلك بإسقاط المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا في مديرية التجارة لولاية عين الدفلى وذلك من خلال الإجراءات التي تم إتباعها بدءا من الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع والأدوات المستعملة في هذا البحث، قصد الوصول إلى النتائج العلمية.

كما يتم الطرق أيضا إلى عرض وتحليل أسئلة محاور الاستبيان، بعدها تفسير النتائج وفقا لفرضيات البحث العلمي ليتم في الأخير الخروج بنتائج عامة للبحث.

وعليه سنتناول في هذا الفصل:

- تقديم عام لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى.
- الإجراءات المنهجية للدراسة.
- تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

**1- تقديم عام لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى.**

كانت منطقة عين الدفلى قبل التقسيم الإداري للبلاد سنة 1984 تابعة لولاية الشلف وكانت آنذاك المديرية الولائية مسماة الأسعار والنقل وبعد ترقية المنطقة إلى ولاية أصبحت مديرية التجارة مستقلة بذاتها إلى غاية 1987، إنشاء هيكل تنظيمي جديد أصبح معمول به وهو ما يعرف بقسم التنظيم الاقتصادي يضم مصلحتين وهما مصلحة التسويق والأسعار ومصلحة التخطيط والتهيئة العمرانية فأصبحت المصلحة الأولى بموجب مرسوم 91/91 المؤرخ في 1991/04/06 المتضمن إنشاء مديرية تسمى مديرية المنافسة والأسعار والتي تعمل على تنظيم السوق ومراقبة النشاطات التجارية .

**1-1- التطور التاريخي لمديرية التجارة (ولاية عين الدفلى).**

قبل التطرق لتعريف مديرية التجارة والنظام القانوني لها من خلال هذا التقرير نتكلم على مراحل تطور المراقبة منذ العهد الاستعماري، أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة إلى أوروبا والتي كانت تطبق عليها القوانين الخاصة بالغش والتدليس لسنة 1905 وسنة 1919 المتعلق بحماية البضائع وكذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادر سنة 1930.

وبعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة وقمع الغش للمواد الفلاحة والنباتية والحيوانية وهذا طبقا للأحكام الصادرة سنة 1996 والمتضمنة للقانون الجبائي والقانون المتعلق بالعلامة التجارية بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار وتكوينها والتصريح بها من قبل المنتجين والبائعين، وكان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية المستهلك والاقتصاد الوطني مع مراعاة حقوقه وسلامته وكذا تماشيا مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لا سيما منها التفتح على العالم بتحرير السوق ورفع الاحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة أكبر للمبادرة للخوادم بالتصنيع والاستيراد والتصدير والانتاج والتصنع .

وبعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة وصدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 02/89 المؤرخ في 07/02/1989 المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، وكذا أمر 06/95 المؤرخ في 25/01/1995 المتضمن لقانون المنافسة وتعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية وتطبيقية للنصوص التشريعية السابقة الذكر.

**1-2- تعريف مديرية التجارة:****1- مفهوم مديرية التجارة (عين الدفلى).**

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية.

أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 409/03 المؤرخ في 05 نوفمبر 2003 والتي من مهامها تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

**ب- الملحقات الإدارية:**

وبالإضافة إلى ذلك، مديرية التجارة لولاية عين الدفلى لها 03 ملحقات عبر تراب الولاية:

1- المفتشية الإقليمية للتجارة لدائرة خميس مليانة.

2- المفتشية الإقليمية للتجارة لدائرة العطاف.

3- مفتشية التجارة لدائرة مليانة.

**ج- مشاريع القطاع المتابعة من طرف مديرية التجارة :**

• متابعة وانجاز سوق الجملة للفواكه والخضراوات ببوراشد.

• متابعة وانجاز الأسواق المغطاة عبر تراب الولاية.

• متابعة وتنظيم الممارسات التجارية (الأسواق البلدية).

• اقتراح لإنشاء الفضاءات التجارية.

**1-3- الناحية الوظيفية (الاختصاصات).**

تقوم مديرية التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها كآتي:

- السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من اجل تكييفها.

- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والتربية بين المتعاملين الاقتصاديين.

- المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات الإنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

- متابعة تطور وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات.

- متابعة تطور الأسعار عند الإنتاج واستهلاك الخدمات الضرورية.

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها عند الاقتضاء.

- وضع نظام إعلام حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام.

- متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي لاسيما الصادرات خارج متابعة المحروقات.

- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي بالاتصال مع الهياكل المعنية.

- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات المحلية والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وامن المنتجات والطاقة الصحية.

- تطوير الإعلام وتحسين المهنيين والمستهلكين بالتنسيق مع جمعياتهم.

- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.
  - المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صيانة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات.
  - اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين.
  - تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.
- 1-4- الناحية العضوية (الشكل):**

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى 5 مصالح، كل مصلحة تتضمن 3 مكاتب وهي منظمة كالآتي:

أ- مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادي، وتتضمن:

- مكتب مراقبة السوق والإحصائيات.
- مكتب تنظيم السوق والمهن المقننة.
- مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

ب- مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة، تتضمن:

- مكتب مراقبة الممارسات التجارية.
- مكتب مراقبة الممارسات المضادة للمنافسة.
- مكتب التحقيقات المتخصصة.

ت- مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش، تتضمن:

- مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.
- مكتب مراقبة المنتجات الغذائية.
- مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

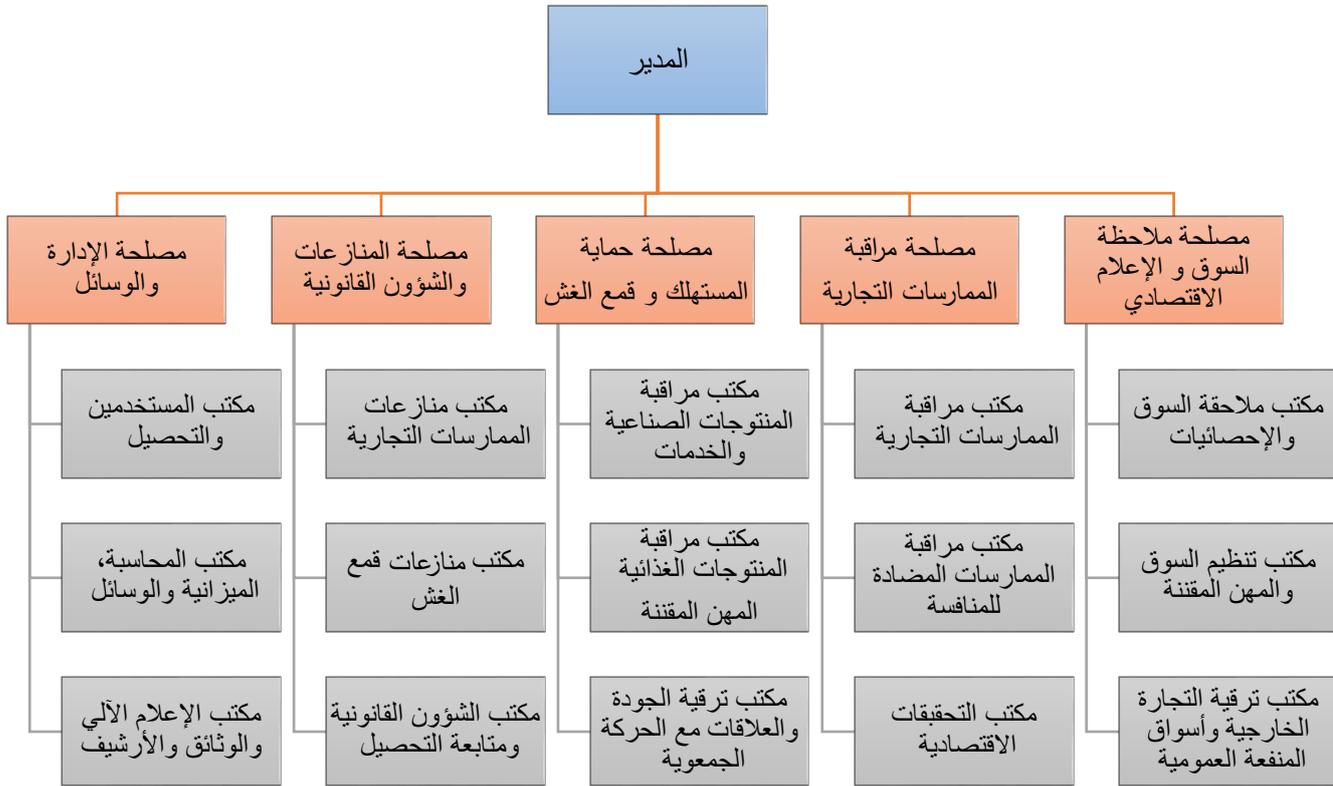
ث- مصلحة النزاعات والشؤون القانونية، وتتضمن:

- مكتب منازعات الممارسات التجارية.
- مكتب منازعات قمع الغش.
- مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التحصيل.

ج- مصلحة الإدارة والوسائل، تتضمن:

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل.
- مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف.

الشكل رقم 02: (الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية عين الدفلى)



المصدر: بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المديرية.

**2- الإجراءات المنهجية للدراسة**

إن الدراسة المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة.

**2-1- منهج الدراسة:**

بغرض تحليل البيانات وعينات الدراسة واستنتاج النتائج، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من أجل رصد وتحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية التجارة لولاية عين الدفلى، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالاً وهو " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات عنها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات تزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة ".

**2-2- مجتمع ومتغيرات الدراسة:**

أ- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مديرية التجارة (عين الدفلى)، وقمنا باختبار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة وتكونت عينة الدراسة من 60 موظف من مختلف المستويات، حيث قمنا بتوزيع 60 استبيان قمنا باستلامها كاملة.

ب- متغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: أساسيات القيادة بالمديرية يمثل (x).
- المتغير التابع: الرضا الوظيفي للعاملين يمثل (y).

**2-3- أداة البحث (الاستبيان):**

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أقسام كالتالي: (انظر الملحق 01)

**الجزء الأول:** البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

**الجزء الثاني:** محاور الاستبيان.

- المحور الأول: تضمن ثمان عبارات متعلقة بأساسيات القيادة.
- المحور الثاني: تضمن ثمان عبارات متعلقة بالرضا الوظيفي للعاملين.
- المحور الثالث: تضمن سبعة عبارات متعلقة أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعمال.

4-2- الأساليب الإحصائية المستخدمة: اعتمدنا على مقياس سلم ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:  
الجدول رقم 03: سلم ليكرت الخماسي.

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1
4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات للتوصل إلى ما يلي:

- حساب معامل الفا كرو نباخ لاختبار ثبات وصدق الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف المتغيرات الديموغرافية للعينة.
- اختبار الاستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية khi doux.
- المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الاستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها.
- الانحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الاستبيان لقياس مدى تباين الإجابات.
- اختبار تجانس تباينات إجابات عينة الدراسة test d'homogénéité des variances.
- استخدام اختبار (t) لاختبار فرضيات الدراسة.
- اختبار anova تباين إجابات عينة الدراسة.

2-5- صدق وثبات أداة الدراسة: معامل الفا كرونباخ بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة، حيث:

$$K \text{ عدد العناصر } a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s_i^2}{s_T^2}\right)$$

$\sum s_i^2$  مجموع تباينات العناصر

$s_T^2$  تباين الدرجة الكلية

الجدول رقم (04): صدق وثبات أداة الدراسة. (انظر الملحق 02)

المحور	عدد العبارات	قيمة الفا كرونباخ
1- أساسيات القيادة في المديرية	08	0,611
2- درجة الرضا الوظيفي للعاملين	08	0,637
3- أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعاملين	07	0,652
المجموع	23	0,827

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور أساسيات القيادة 0.611 وهي قيمة مقبولة وهذا ما يؤكد ثبات لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور الرضا الوظيفي للعاملين 0.637 وهي قيمة مقبولة وهذا ما يدل الثبات لهذا المحور، كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ لمحور أثر أساسيات القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية هي 0.652 وهي قيمة مقبولة وهذا ما يدل ثبات لهذا المحور. كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان ككل هي 0.827، يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ الكلي بلغ 0,827 وهي نسبة عالية وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات تطمئننا في تطبيقه على عينة الدراسة.

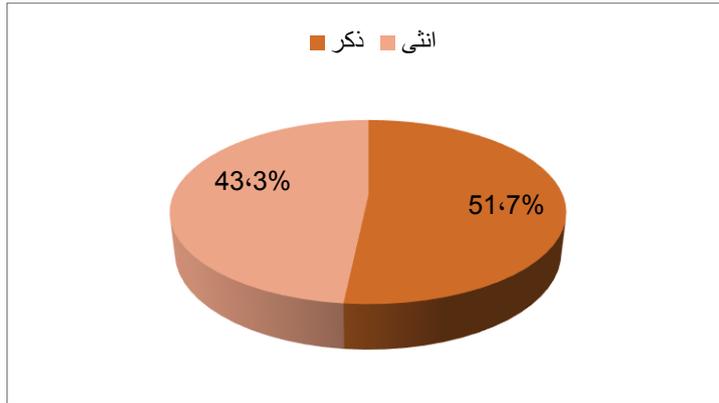
3- تفسير مجالات الدراسة واختبار الفرضيات.

3-1- تحليل البيانات الديموغرافية لعينة الدراسة.

3-1-1- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.

الشكل رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي.



المجموع	أنثى	ذكر	
60	29	31	التكرار
%100	%43,3	%51,7	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عينة الدراسة كانت متقاربة من حيث النوع الاجتماعي، حيث بلغت نسبة الذكور 51,7% من مجموع أفراد عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الإناث 43,3% من مجموع أفراد العينة.

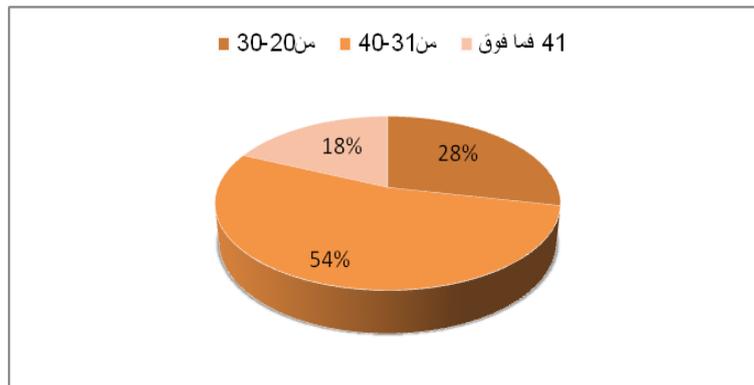
3-1-2- توزيع أفراد العينة حسب السن:

الجدول رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب السن:

المجموع	41 فما فوق	من 31-40	من 20-30	
60	11	32	17	التكرار
%100	%18,3	%53,3	%28,3	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أعمار أفراد العينة ارتكزت على الأغلب عند الفئة (31-40) وذلك بنسبة 53,3% وذلك بمجموع 32 فرد، أما نسبة 28,3% فهي أعمار الأفراد التي تتراوح بين (20-30) وتمثل عدد أفرادها 17، أما الفئة 41 فما فوق كانت بنسبة 18,3% وعدد أفرادها 11، وبالتالي يمكن القول أن المديرية تعتمد على القوى العاملة الشابة القادرة على بذل الجهود وإنجاز المهام بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

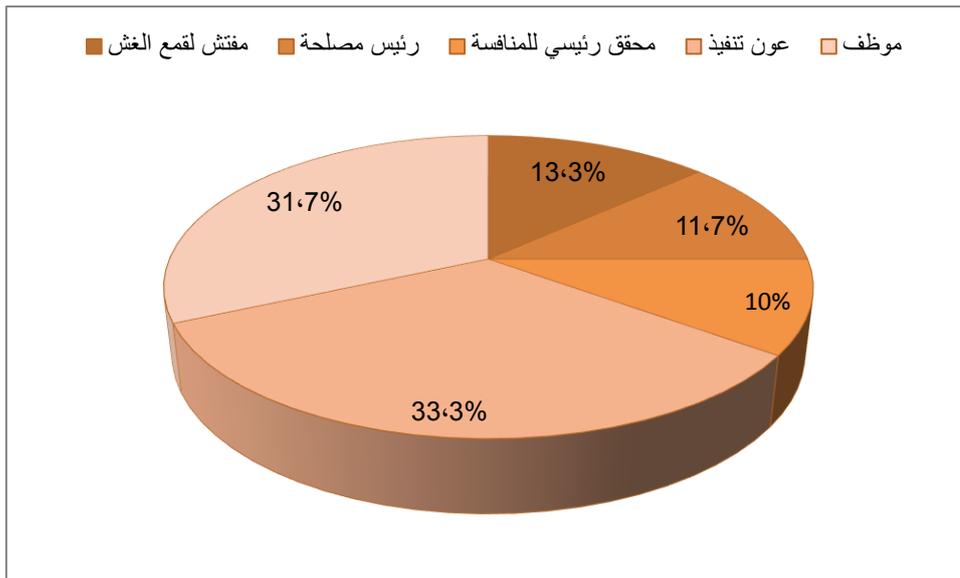
### 3-1-3- توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

المجموع	موظف	عون تنفيذ	محقق رئيسي للمنافسة	رئيس مصلحة	مفتش لقمع الغش	التكرار
60	19	20	6	7	8	
%100	%31,7	%33,3	%10	%11,7	%13,3	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

### الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.

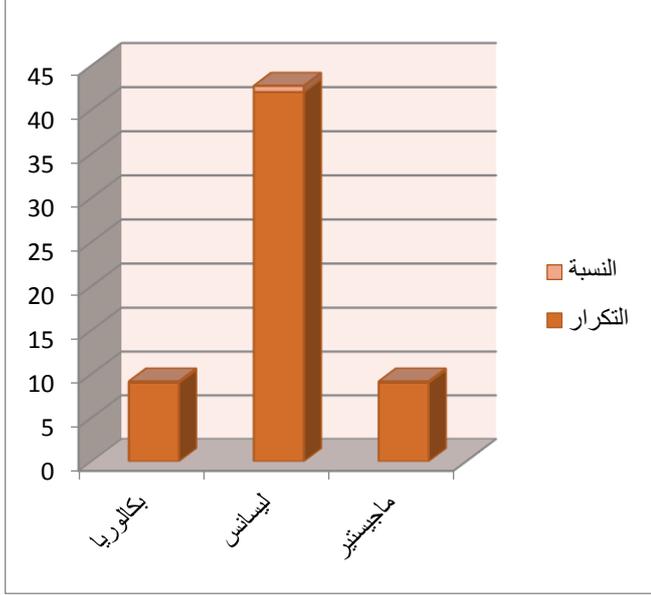


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أن وظيفة مفتش لقمع الغش بلغت نسبتها 13,3% وعدد أفرادها 08، وبلغت وظيفة رئيس مصلحة 11,7% وعدد أفرادها 07، ووظيفة محقق رئيسي للمنافسة قدرت بنسبة 10% وعدد أفرادها 06، وبلغت وظيفة عون تنفيذ وموظف على التوالي 33,3% و 31,7% وعدد أفرادهما على التوالي 20، 19 فرد.

3-1-4- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.  
الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



المجموع	ماجستير	ليسانس	بكالوريا	
60	9	42	9	التكرار
%100	%15	%70	%15	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تنوع في المستوى التعليمي لموظفي المديرية حيث نجد أعلى نسبة في المستوى ليسانس قدرت ب 70%، وكان عدد أفرادها 42، أما بالنسبة لكل من مستوى بكالوريا وماجستير لم نسبة متساوية في التوزيع 15% وكان عدد أفراد كل منهما 9.

ومن خلال هذه النتائج نستخلص أن غالبية أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى ليسانس.

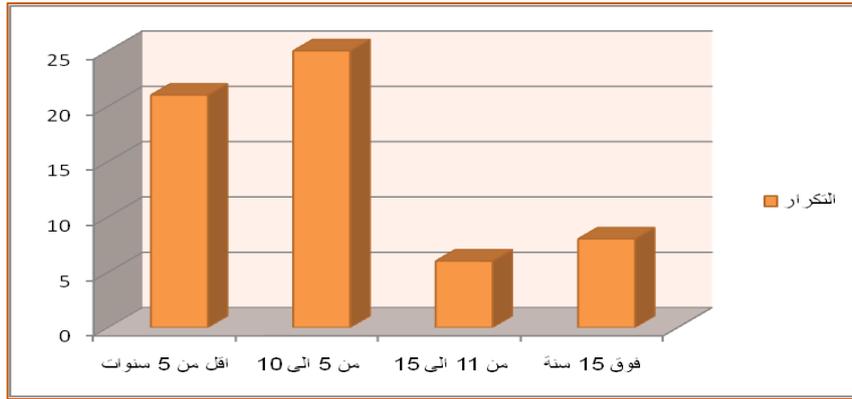
3-1-5- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم 09: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المجموع	فوق 15 سنة	من 11 إلى 15	من 5 إلى 10	اقل من 5 سنوات	
60	8	6	25	21	التكرار
%100	%13,3	%10	%41,7	%35	النسبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من الجدول أن الفئة العمالية التي تتراوح خبرتها ما بين 5-10 سنوات تمثل أعلى نسبة سجلناها والمقدرة بـ 41,7% من مجموع أفراد العينة وهو 25 فرد، بينما أفراد العينة التي تقل خبرتهم 5 سنوات هو 21 فرد بنسبة بلغت 35% من مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الذين تفوق خبرتهم 15 سنة 13,3% وعدد أفرادها 8، أما بالنسبة للخبرة التي تتراوح بين 11-15 قدرت بـ 10% من مجموع أفراد العينة وعدد أفرادها 06.

#### 4- اختبار الاستقلالية khi deux:

هو اختبار يقوم به الباحث لمعرفة ما إذا كان هناك علاقة بين متغيرين، يجرى هذا الاختبار عن طريق مقارنة قيمة يحددها الباحث مسبقاً تعرف بمستوى المعنوية ( $\alpha$ ) بالقيمة المسماة P.VALUE تحسب من البيانات المتوفرة حيث سيتضح عن طريق المقارنة بين القيمتين إذا ما كانت هنالك علاقة بين الاثنين أو لا.

الجدول رقم 10: يمثل اختبار الاستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية. (انظر الملحق 03)

سنوات الخبرة	الوظيفة	المؤهل العلمي	السن	النوع الاجتماعي
0,277	0,320	0,593	0,495	/
0,000	0,056	0,01	0,495	السن
0,18	0,000	/	0,01	المؤهل العلمي
0,013	/	0,000	0,056	المسمى الوظيفي
/	0,013	0,18	0,000	سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

التحليل: لتحليل نتائج الجدول نقوم بإتباع القاعدة التالية:

$H_0$ :  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% لا يوجد علاقة أو تأثير بين المتغيرين (يوجد استقلالية)

$H_1$ :  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% توجد علاقة أو تأثير بين المتغيرين (لا توجد استقلالية)

❖ بالنسبة للنوع الاجتماعي - السن:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر النوع الاجتماعي بالسن.

- الفرضية البديلة: يتأثر النوع الاجتماعي بالسن.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0,495 أي 49,9% وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بأن النوع الاجتماعي لا يتأثر بالسن وعليه توجد علاقة استقلالية بين النوع الاجتماعي والسن.

❖ بالنسبة للنوع الاجتماعي- المؤهل العلمي:

- الفرضية الصفرية: النوع الاجتماعي لا يتأثر بالمؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة: النوع الاجتماعي يتأثر بالمؤهل العلمي.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0,593 أي (3,59%) وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بأن النوع الاجتماعي لا يتأثر بالمؤهل العلمي وعليه توجد علاقة استقلالية بين المؤهل العلمي والنوع الاجتماعي.

❖ بالنسبة للنوع الاجتماعي- المسمى الوظيفي:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر النوع الاجتماعي بالمسمى الوظيفي.

- فرضية البديلة: يتأثر النوع الاجتماعي بالمسمى الوظيفي.

نلاحظ من خلال الجدول أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% وقدت قيمته ب 0,320 أي (32%).

وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بأن النوع الاجتماعي لا يتأثر بالمسمى الوظيفي وعليه توجد علاقة استقلالية بين النوع الاجتماعي والمسمى الوظيفي.

❖ بالنسبة للنوع الاجتماعي- سنوات الخبرة:

- الفرضية الصفرية: النوع الاجتماعي لا يتأثر بسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: النوع الاجتماعي يتأثر بسنوات الخبرة.

من خلال الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت ب 0,277 أي (7,27%) وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بأن النوع الاجتماعي لا يتأثر بسنوات الخبرة أي توجد علاقة استقلالية بين النوع الاجتماعي وسنوات الخبرة.

❖ بالنسبة للسن- المؤهل العلمي:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر السن بالمؤهل العلمي.

- الفرضية البديلة: يتأثر السن بالمؤهل العلمي.

من خلال الجدول نلاحظ إن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت قيمة 0,01 أي 1% وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  بأن السن يتأثر بالمؤهل العلمي، مما يعني لا يوجد استقلالية أي يوجد ارتباط بين السن والمؤهل العلمي.

## ❖ بالنسبة للسن - المسمى الوظيفي:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر السن بالمسمى الوظيفي.

- الفرضية البديلة: يتأثر السن بالمسمى الوظيفي..

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت قيمة 0,056 أي 56% وعليه نرفض الفرضية البديلة  $H_1$  ونقبل الفرضية الصفرية  $H_0$  بأن السن لا يتأثر بالمسمى الوظيفي، مما يعني وجود استقلالية بين السن والمسمى الوظيفي.

## ❖ بالنسبة للسن- سنوات الخبرة:

- الفرضية الصفرية: السن لا يتأثر بسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: السن يتأثر بسنوات الخبرة.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت بـ 0.000 أي 0%، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة بأن السن يتأثر بسنوات الخبرة مما يعني وجود ارتباط بين السن وسنوات الخبرة.

## ❖ بالنسبة للمؤهل العلمي- المسمى الوظيفي:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر المؤهل العلمي بالمسمى الوظيفي.

- الفرضية البديلة: يتأثر المؤهل العلمي بالمسمى الوظيفي.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت قيمة 0,000 أي 0% وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  بأن المؤهل العلمي يتأثر بالمسمى الوظيفي وعليه لا توجد استقلالية بين المؤهل والمسمى الوظيفي.

## ❖ بالنسبة للمؤهل العلمي - سنوات الخبرة:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر المؤهل العلمي بسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: يتأثر المؤهل العلمي بسنوات الخبرة.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت قيمة 0,018 أي 1,8% وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  بأن المؤهل العلمي يتأثر بسنوات الخبرة مما يعني وجود ارتباط بينهما.

## ❖ بالنسبة للمسمى الوظيفي - سنوات الخبرة:

- الفرضية الصفرية: لا يتأثر المسمى الوظيفي بسنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: يتأثر المسمى الوظيفي بسنوات الخبرة.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث قدرت قيمته 0,013 أي 1,3% وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  بأن المسمى الوظيفي يتأثر بسنوات الخبرة أي يوجد ارتباط بين المسمى الوظيفي وسنوات الخبرة.

من خلال هذا التحليل نلاحظ أن هناك متغيرات مستقلة عن بعضها وهناك متغيرات غير مستقلة أي هناك تأثير بين المتغيرات محل الدراسة وعليه نستنتج أن هذا الاختبار يمهد لنا الطريق لدراسة اختبار التباين ANOVA للمحاور وفق هذه المتغيرات.

5- نتائج الإحصاء الوصفي:

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

5-1- الجدول رقم 11: عرض نتائج المحور الأول ( أساسيات القيادة في المديرية).

العبارة	المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1- يراعي المسؤول قدرات العمال عند توزيع المهام.	التكرار	5	11	7	27	10	3.43	1.212	موافق	3
	النسبة	8,3%	18,3%	11,7%	45%	16,7%				
2- يشجع المسؤول العاملين على الإبداع.	التكرار	6	15	12	17	10	3.17	1.264	محايد	5
	النسبة	10%	25%	20%	28%	16,7%				
3- يقوم المسؤول بتفويض الأعمال إلى الآخرين.	التكرار	3	17	12	26	2	3.12	1.027	محايد	6
	النسبة	5%	28,3%	20%	43,3%	3,3%				
4- يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت.	التكرار	2	31	14	10	3	2.68	0.965	محايد	8
	النسبة	3,3%	51,7%	23,3%	16,7%	5%				
5- ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها.	التكرار	2	28	7	21	2	2.88	1.043	محايد	7
	النسبة	3,3%	46,7%	11,7%	35%	3,3%				
6- يستجيب المسؤول لرغبات العاملين.	التكرار	1	10	16	27	6	3.45	0.946	موافق	2
	النسبة	1,7%	16,7%	26,7%	45%	10%				
7- يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات في المديرية.	التكرار	2	11	8	31	8	3.53	1.049	موافق	1
	النسبة	3,3%	18,3%	13,3%	51,7%	13,3%				
8- تعتبر القائد مثل جيد وقدوة حسنة لك.	التكرار	4	6	21	21	8	3.38	1.059	موافق	4
	النسبة	6,7%	10%	35%	35%	13,3%				
المجموع							3.20	1.070	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

**مناقشة وتحليل عبارات المحور الأول:**

**العبارة 01:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 45% لموافق وبموافق بشدة بنسبة 16,7% مما يؤكد أن المسؤول يراعي قدرات العاملين عند توزيع المهام، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 16,3% ونسبة 3,5% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 11,7%، وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,43% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري 1,212 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الثالث.

**العبارة 02:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 28% بموافق وبموافق بشدة ب16% مما يعني أن المسؤول يشجع المسؤول العاملين على الإبداع، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 25% ونسبة 10% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 20% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,17% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وأما الانحراف المعياري 1,264 يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الخامسة.

**العبارة 03:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 43,3% بموافق وبموافق بشدة ب3,3% مما يؤكد أن المسؤول يقوم بتفويض الأعمال إلى الآخرين، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 28,3% ونسبة 5% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايد 20% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,12% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وأما الانحراف المعياري 1,027 يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة السادسة.

**العبارة 04 :** نلاحظ في الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا ب16,7% بموافق وبموافق بشدة 5%، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 51,7% ونسبة 3,3% كانت غير موافق بشدة، مما يؤكد أن المسؤول لا يعتبر المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت، وبلغت نسبة المحايدة 23,3% تهربا من الإجابة على هذا السؤال وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 2,48% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري 0,965 يدل على وجود تجانس، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الثامنة.

**العبارة 05:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا بنسبة 35% لموافق وبموافق بشدة بنسبة 3,3%، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 46,7% ونسبة 3,3% كانت غير موافق بشدة، مما يعني أن المسؤول لا ينفرد بوضع خطة عمل وكيفية تنفيذها، وبلغت نسبة المحايدة 11,7%، وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 2,88% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وأما الانحراف المعياري 1,043 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة السابعة.

**العبارة 06:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 45% بموافق وبموافق بشدة بنسبة 10% مما يؤكد أن المسؤول يستجيب لرغبات العاملين، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 16,7% ونسبة 1,7% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 26,7% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,45% فهو يعبر عن

الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري 0,946 يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الثانية.

**العبارة 07:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 51,7% بموافق وبموافق بشدة 13,3% مما يؤكد أن المسؤول يتقيد بحرفية القوانين والتعليمات في المديرية، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 18,3% ونسبة 3,3% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايد 13,3% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,53 فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري 1,049 مما يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الأولى.

**العبارة 08:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا ب35% بموافق وبموافق بشدة 13,3%، مما يعني أن القائد يعتبر مثل جيد وقدوة حسنة للعاملين في المديرية أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 10% ونسبة 6,7% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 35% تهربا من الإجابة على هذا السؤال وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,38 فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وإما الانحراف المعياري 1,059 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الرابع.

\* نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ المؤسسة تطبق أساسيات القيادة، وتسعى إلى تجسيدها بكفاءة وهذا ما يفسر قيمة المتوسط الحسابي للمحور، حيث قدرت قيمته تميل إلى الفئة الرابعة بمتوسط حسابي 3.20، كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 1,070 فهي تعبر عن تجانس الإجابات.

5-2- الجدول رقم 12: عرض نتائج المحور الثاني ( الرضا الوظيفي للعمال).

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارة
2	موافق	1,169	3,42	9	28	5	15	3	التكرار	1- راض عن عملك.
				%15	%46,7	%8,3	%25	%5	النسبة	
5	محايد	1,250	3,12	4	30	3	15	8	التكرار	2- أنت في المكان الذي يتناسب مع خبرتك العلمية.
				%6,7	%50	%5	%25	%13,3	النسبة	
8	محايد	1,247	2,73	5	15	9	21	10	التكرار	3- تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال.
				%8,3	%25	%15	%35	%16,7	النسبة	
6	محايد	1,157	3,02	4	20	17	11	08	التكرار	4- تتم الترقى في المديرية بموضوعية.
				%6,7	%33,3	%28,3	%18,3	%13,3	النسبة	
3	موافق	1,028	3,40	5	30	12	10	3	التكرار	5- نجاح المديرية يعتبر من اهتماماتك الرئيسية.
				%8,3	%50	%20	%16,7	%5	النسبة	
7	محايد	1,037	3,10	5	18	17	18	2	التكرار	6- سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات.
				%8,3	%30	%28,3	%30	%3,3	النسبة	
1	موافق	1,282	3,48	12	29	00	14	5	التكرار	7- لا تتهرب في أداء مسؤوليتك في منصب عملك.
				%20	%48,3	%00	%23,3	%8,3	النسبة	
4	محايد	1,112	3,18	5	24	12	15	4	التكرار	8- تتلقى الدعم الكافي من المسؤول.
				%8,3	%40	%20	%25	%6,7	النسبة	
				المجموع						
محايد		1,160	3,18							

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

**مناقشة وتحليل عبارات المحور الثاني:**

**العبرة 01:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 46,7% لموافق وبموافق بشدة بنسبة 15% مما يؤكد أن العاملين بالمديرية راضون عن عملهم، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 25% ونسبة 5% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 8,3%، وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,42% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري 1,169 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الثاني.

**العبرة 02:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 50% بموافق وبموافق بشدة بنسبة 6,7% مما يعني أن أغلب العمال يرون أنهم في المكان الذي يتناسب مع خبرتهم العلمية، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 25% ونسبة 13,3% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 5% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,12% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وإما الانحراف المعياري 1,250 يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الخامسة.

**العبرة 03:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا بنسبة 25% بموافق وبموافق بشدة 8,3%، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 35% ونسبة 16,7% كانت غير موافق بشدة، مما يعني أن العاملين يشعرون بعدالة ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمه، وبلغت نسبة المحايد 15% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 2,73% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وإما الانحراف المعياري 1,247 يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الثامنة.

**العبرة 04:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 33,3% بموافق وبموافق بشدة 6,7%، أن الترقية في المديرية لاتتم بموضوعية، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 18,3% ونسبة 13,3% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 28,3% تهريا من الإجابة على هذا السؤال وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,02% فهو يعبر عن الفئة الثالثة، وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وأما الانحراف المعياري 1,157 يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة السادسة.

**العبرة 05:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 50% لموافق وبموافق بشدة بنسبة 8,3%، مما يؤكد أن نجاح المديرية يعتبر من الاهتمامات الرئيسية للعمال، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 16,7% ونسبة 5% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 20%، وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,40% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد و أما الانحراف المعياري 1,028 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الثالثة.

**العبرة 06:** نلاحظ في الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 30% بموافق وبموافق بشدة بنسبة 8,3%، مما يؤكد أن العمال يرفضون أي عمل يعرض عليهم في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 30% ونسبة 3,3% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 28,3% وبالنظر إلى

متوسطها الحسابي 3,10% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وأما الانحراف المعياري 1,037 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ إن هذه العبارة كانت في الرتبة السابعة.

**العبارة 07:** نلاحظ في الجدول أعلاه إن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 38,3% بموافق وبموافق بشدة 20% مما يؤكد أن العمال لا يتهبون من أداء مسؤولياتهم في مناصب عملهم، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 23,3% ونسبة 8,3% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايد 00% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,48% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وأما الانحراف المعياري 1,282 مما يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الأولى.

**العبارة 08 :** نلاحظ في الجدول أعلاه إن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 40% بموافق وبموافق بشدة 8,3%، مما يعني أن العمال يتلقون الدعم الكافي من المسؤول، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 23,3% ونسبة 25% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 20% تهريا من الإجابة على هذا السؤال وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,18% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وأما الانحراف المعياري 1,112 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الرابع.

3-5- الجدول رقم 13: عرض نتائج المحور الثالث ( تأثير القيادة على الرضا الوظيفي للعاملين ).

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبرة
3	محايد	1,112	3,18	7	19	15	16	3	التكرار	1- لديك الشعور بغياب الأمان الوظيفي
				%11	%31	%25	%26,7	%5	النسبة	
1	موافق	1,186	3,50	11	27	7	11	4	التكرار	2- تشعر بالفخر والاعتزاز أثناء أداء عملك.
				18,3 %	%45	%11,7	%18,3	%6,7	النسبة	
5	محايد	1,033	3,13	4	21	17	15	3	التكرار	3- الشعور بتفهم المسؤول وانصاته جيدا للمقترحات.
				%4	%21	%28,3	%25	%5	النسبة	
4	محايد	1,033	3,18	2	28	13	13	4	التكرار	4- طبيعة القيادة في المديرية تساعد على التميز في العمل.
				%3,3	%46,7	%21,7	%21,7	%6,7	النسبة	
2	موافق	1,095	3,43	8	27	11	11	3	التكرار	5- تدفكك معاملة القائد على زيادة التفاعل في العمل.
				13,3 %	%45	%18,3	%18,3	%5	النسبة	
7	محايد	1,092	2,83	3	15	18	17	7	التكرار	6- حاجاتك النفسية مشبعة من طرف المسؤول.
				%5	%25	%30	%28,3	%11,7	النسبة	
6	محايد	1,043	3,12	3	24	13	17	3	التكرار	7- أنت راض عن الصورة الاجتماعية التي يقدمها لك تواجدك في هذا المنصب.
				%5	%40	%21,7	%28,3	%5	النسبة	
			1,084	3,19						المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

## مناقشة وتحليل عبارات المحور الثالث:

**العبرة 01:** نلاحظ في الجدول أعلاه إن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 31% لموافق وبموافق بشدة بنسبة 11% مما يؤكد أن العمال يشعرون بغياب الأمان الوظيفي، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 26,7% ونسبة 5% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 25%، وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,18% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وأما الانحراف المعياري 1,112 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الترتيب الثالث.

**العبرة 02:** نلاحظ في الجدول أعلاه إن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 45% بموافق وبموافق بشدة بنسبة 18,3% مما يعني أن أغلب العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز أثناء أداء أعمالهم، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 18,3% ونسبة 6,7% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 11,7% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,50% فهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة موافق وإما الانحراف المعياري 1,186 يدل على وجود تباين، كما نلاحظ إن هذه العبارة كانت في الرتبة الأولى.

**العبرة 03:** نلاحظ في الجدول أعلاه إن المبحوثين أجابوا بنسبة 21% بموافق وبموافق بشدة 4%، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 25% ونسبة 5% كانت غير موافق بشدة، مما يعني عدم إنصات المسؤول لمقترحات العاملين، وبلغت نسبة المحايد 28,3% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,13% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وإما الانحراف المعياري 1,033 يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الخامسة.

**العبرة 04:** نلاحظ في الجدول أعلاه إن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 46,7% بموافق وبموافق بشدة 3,3%، مما يؤكد أن طبيعة القيادة تساعد على التميز في العمل بالمديرية، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 21,7% ونسبة 6,7% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 21,7% تهريا من الإجابة على هذا السؤال وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,18% فهو يعبر عن الفئة الثالثة، وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وإما الانحراف المعياري 1,033 يدل على وجود تباين، كما نلاحظ أن هذه العبارة كانت في الرتبة الرابعة.

**العبرة 05:** نلاحظ في الجدول أعلاه إن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 45% لموافق وبموافق بشدة بنسبة 13,3%، مما يؤكد أن معاملة القائد تدفع العاملين على زيادة التفاعل في العمل، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 18,3% ونسبة 5% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايدة 18,3%، وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,43% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وإما الانحراف المعياري 1,095 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ إن هذه العبارة كانت في الرتبة الثانية.

**العبرة 06:** نلاحظ في الجدول أعلاه إن المبحوثين أجابوا 25% بموافق وبموافق بشدة ب5%، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 28,3% ونسبة 11,7% كانت غير موافق بشدة، مما يعني أن الحاجات النفسية للعمال

غير مشبعة نوعا ما، وبلغت نسبة المحايدة 30% لتهرب العمال من هذه الإجابة، وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 2,83% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وإما الانحراف المعياري 1,092 يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كما نلاحظ إن هذه العبارة كانت في الرتبة العبارة 07: نلاحظ في الجدول أعلاه إن أغلبية المبحوثين أجابوا بنسبة 40% بموافق وبموافق بشدة 5% مما يؤكد أن العمال راضون عن الصورة الاجتماعية التي يقدمها لهم تواجدهم في المديرية، أما الإجابات بغير موافق كانت بنسبة 28,3% ونسبة 5% كانت غير موافق بشدة، وبلغت نسبة المحايد 21,7% وبالنظر إلى متوسطها الحسابي 3,12% فهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل الاتجاه العام للعينة الذي يتمحور حول العبارة محايد وإما الانحراف المعياري 1,043 مما يدل على وجود تباين في إجابات أفراد العينة، كانت هذه العبارة في الرتبة السادسة.

### 6- اختبار الفرضيات One Sample T.TEST

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعد الحصول على الأبعاد الثلاثة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Simple T Test لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

\*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:

-قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $Sig(\alpha)$  أكبر 5%.

-قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha)$  أصغر من 5%.

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha)$  أصغر من 5% فهذا يعني ويبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

### 6-1- اختبار الفرضية الأولى: (انظر الملحق 04)

- الفرضية الصفرية: لا تطبق أساسيات القيادة في المديرية.

- الفرضية البديلة: تطبق أساسيات القيادة في المديرية.

الجدول رقم 14: يمثل اختبار T لمحور أساسيات القيادة.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x1	2,866	59	,006	,20625	,0622	,3503

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات spss.

بلغت  $T$  المحسوبة 2,866 وقيمة  $Sig(\alpha)$  0,006 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وببين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  بمعنى أن مديرية التجارة تطبق أساسيات معينة في القيادة لتسيير شؤون العاملين والتأثير عليهم.

### 6-2- اختبار الفرضية الثانية: (انظر الملحق 03)

- الفرضية الصفرية: لا يوجد رضا وظيفي للعاملين في مديرية التجارة.

- الفرضية البديلة: يوجد رضا وظيفي للعاملين في مديرية التجارة.

الجدول رقم 15: اختبار  $T$  لمحور الرضا الوظيفي للعاملين في المديرية.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x2	2,271	59	,027	,18125	,0216	,3409

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات **spss**.

يتضح من الجدول أعلاه أن  $T$  المحسوبة بلغت 2,271 وقيمة  $Sig(\alpha)$  0,27 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وببين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يعني أنه يوجد رضا وظيفي لدى العاملين في مديرية التجارة.

### 6-3- اختبار الفرضية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة بين القيادة والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية.

الجدول رقم 16: اختبار  $T$  لأثر القيادة على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x3	2,477	59	,016	,19762	,0380	,3573

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات **spss**.

يتضح من الجدول أعلاه أن  $T$  المحسوبة بلغت 2,477 وقيمة  $Sig(\alpha)$  0,016 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وببين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$

وهذا يعني وجود علاقة بين نوع وكيفية القيادة في المديرية والرضا الوظيفي لدى العاملين من خلال الشعور بالأمان الوظيفي وزيادة التفاعل في العمل والتميز في العمل والشعور بالفخر والاعتزاز.

6-4- اختبار أقوى عبارة في المحور الأول: يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات في المديرية.  
الجدول رقم 17: اختبار t لأقوى عبارة في المحور الأول.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المسؤول يتقيد بحرفية القوانين والتعليمات في المديرية	3,938	59	,000	,533	,26	,80

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23.

يتضح من الجدول أعلاه أن T المحسوبة بلغت 3,938 وقيمة  $Sig(\alpha)$  0,000 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وببين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد. وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يعني أن المسؤول يتقيد بحرفية القوانين والتعليمات في المديرية.

6-5- اختبار أقوى عبارة في المحور الثاني: لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عملك.  
الجدول رقم 18: اختبار t لأقوى عبارة في المحور الثاني.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عملك	2,920	59	,005	,483	,15	,81

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23.

يتضح من الجدول أعلاه أن T المحسوبة بلغت 2,920 وقيمة  $Sig(\alpha)$  0,005 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وببين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يعني أن العمال لا يتهربون من أداء مسؤولياتهم في مناصبهم بالمديرية.

6-6- اختبار أقوى عبارة في المحور الثالث: تشعر بالفخر والاعتزاز أثناء أداء عملك.  
الجدول رقم 19: اختبار t لأقوى عبارة في المحور الثالث.

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تشعر بالفخر والاعتزاز أثناء أداء عملك	3,265	59	,002	,500	,19	,81

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23.

يتضح من الجدول أعلاه أن T المحسوبة بلغت 3,265 وقيمة  $Sig(\alpha)$  0,002 وهو أقل من 0,05 فهذا يعني وبيبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد، وعليه نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  ونقبل الفرضية البديلة  $H_1$  وهذا يعني أن العمال يشعرون بالفخر والاعتزاز بالمديرية.

7- اختبار التجانس: Test d'homogénéité des variances.

الجدول رقم 20: يمثل اختبار تجانس التباينات إجابات عينة الدراسة.

ا	النوع الاجتماعي	العمر	المسمى الوظيفي	المؤهل العلمي	سنوات الخبرة
المحور 01	0,327	0,366	0,588	0,149	0,196
المحور 02	0,995	0,896	0,222	0,015	0,192
المحور 03	0,996	0,841	0,632	0,467	0,426

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23.

لتحليل نتائج جدول اختبار التجانس نقوم باتباع القاعدة التالية:

- الفرضية الصفرية:  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% (0.05) مما يدل على عدم وجود تجانس

- الفرضية البديلة:  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% (0.05) مما يدل على وجود تجانس

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة  $Sig(\alpha)$  في المحور الأول والمحور الثالث مقارنة بالمتغيرات الديموغرافية أكبر من 5% (0,05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه هناك تجانس في آراء الإجابات لأفراد العينة.

ونلاحظ في المحور الثاني بالنسبة للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة) أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% (0,05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأنه هناك تجانس في آراء الإجابات لآراء أفراد العينة.

كما نلاحظ في المحور الثاني أن قيمة  $Sig(\alpha)$  بالنسبة لمتغير المسمى الوظيفي أقل من 5% (0,05) وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية بأنه يوجد تجانس في آراء أفراد العينة. (أنظر الملحق رقم 05).

8- اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية **ONEWAY ANOVA**.

سنحاول اختبار إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات عينة الدراسة باختلاف أو تغير خصائصها الديمغرافية بحيث تتماشى مع العناصر المتغيرات (المحاور) الذي يتضمنه باستخدام ONE WAY ANOVA عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha) 05\%$  بالإضافة إلى استخدام الاختبار البعدي Post hoc لتحديد مصدر التباين في حالة وجوده ولصالح أي فئة من الفئات الناتجة عن تغير الخصائص الديمغرافية ومن هنا نحكم على التباين وفق قاعدة القرار التالية:

- قبول الفرضية الصفرية ( $h_0$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha) 05$  أكبر من  $5\%$  يعني لا توجد فروقات في متوسطها الحسابية للمحاور خاصة بالإجابات عند استعمالنا البيانات الديموغرافية.
- قبول الفرضية البديلة ( $h_1$ ) إذا كانت  $Sig(\alpha)$  أصغر من  $5\%$  يعني توجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور خاصة بالإجابات عند استعمالنا البيانات الديموغرافية.

8-1- اختبار التباين لإجابات المحور الأول:

المحور الأول يتضمن أساسيات القيادة لذا سنحاول في هذا المحور اختبار مدى ارتباط أساسيات القيادة بالعمر عن طريق البحث فيما إذا كانت هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الفئات الممثلة للعمر. للقيام بهذا الاختبار التباين نعتمد على الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أساسيات القيادة بتغير العمر.
  - الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أساسيات القيادة بتغير العمر.
- الجدول رقم 21: يمثل اختبار ANOVA لتباين أساسيات القيادة وفق العمر. (انظر الملحق 05)

ANOVA

x1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,805	2	,403	1,309	,278
Intragroupes	17,533	57	,308		
Total	18,338	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من  $5\%$  إذ قدرت بـ  $0,278$  ( $27,8\%$ ) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير العمر، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير أساسيات القيادة بتغير العمر.

الجدول رقم 22: يمثل اختبار ANOVA لتباين أساسيات القيادة وفق المسمى الوظيفي.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أساسيات القيادة بتغير المسمى الوظيفي.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أساسيات القيادة بتغير المسمى الوظيفي.

ANOVA

x1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,610	4	,403	1,323	,273
Intragroupes	16,728	55	,304		
Total	18,338	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% إذ قدرت بـ 0.273 (27,3) وهو ما يؤكد على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المسمى الوظيفي، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن تأثير محور أساسيات القيادة بتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم 23: يمثل اختبار ANOVA لتباين أساسيات القيادة وفق سنوات الخبرة.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أساسيات القيادة بتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أساسيات القيادة بتغير سنوات الخبرة.

ANOVA

x1

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	4,922	4	1,231	5,045	,002
Intragroupes	13,416	55	,244		
Total	18,338	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% إذ قدرت بـ 0,002 (0,2%) وهو ما يؤكد على وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير سنوات الخبرة، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تعبر عن تأثير محور أساسيات القيادة بتغير سنوات الخبرة.

8-2- اختبار إجابات المحور الثاني:

الجدول رقم 24: يمثل اختبار ANOVA لتباين الرضا الوظيفي للعاملين وفق العمر.

-الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الرضا الوظيفي بمتغير العمر.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الرضا الوظيفي بمتغير العمر.

ANOVA

x2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,961	2	,481	1,269	,289
Intragroupes	21,583	57	,379		
Total	22,545	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0,289 (28,9%) وهو ما يؤكد عدم

وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير العمر، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير الرضا الوظيفي للعمال بتغير العمر.

الجدول رقم 25: يمثل اختبار ANOVA لتباين الرضا الوظيفي للعاملين وفق المسمى الوظيفي.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الرضا الوظيفي بمتغير المسمى الوظيفي.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الرضا الوظيفي بمتغير المسمى الوظيفي.

ANOVA

x2

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,730	4	,182	,460	,765
Intragroupes	21,815	55	,397		
Total	22,545	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0,765 (76,5%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المؤهل العلمي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير الرضا الوظيفي للعمال بتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم 26: يمثل اختبار ANOVA لتباين الرضا الوظيفي للعاملين وفق سنوات الخبرة.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الرضا الوظيفي بمتغير سنوات الخبرة.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الرضا الوظيفي بمتغير سنوات الخبرة.

## ANOVA

x2

	Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,351	4	,838	2,401	,061
Intragroupes	19,193	55	,349		
Total	22,545	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0,061 (6,1%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير سنوات الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير الرضا الوظيفي للعمال بتغير سنوات الخبرة.

## 8-3- اختبار إجابات المحور الثالث:

الجدول رقم 27: يمثل اختبار ANOVA لتباين أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق العمر.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق العمر.
- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق العمر.

## ANOVA

x3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,465	2	,233	,601	,552
Intragroupes	22,069	57	,387		
Total	22,534	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0,552 (55,2%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير العمر الوظيفي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم 28: يمثل اختبار ANOVA لتباين أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق المسمى الوظيفي.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق المسمى الوظيفي.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق المسمى الوظيفي.

#### ANOVA

x3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,881	4	,220	,559	,693
Intragroupes	21,654	55	,394		
Total	22,534	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0,693 (69,3%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير المسمى الوظيفي وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير الرضا الوظيفي للعمال بتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم 29: يمثل اختبار ANOVA لتباين أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق الخبرة.

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق سنوات الخبرة.

- الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات أثر القيادة على الرضا الوظيفي للعامل بالمديرية وفق سنوات الخبرة.

#### ANOVA

x3

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	2,069	4	,517	1,390	,250
Intragroupes	20,466	55	,372		
Total	22,534	59			

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% حيث قدرت بـ 0,250 (25%) وهو ما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بتغير سنوات الخبرة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تعبر عن عدم تأثير علاقة القيادة بالرضا الوظيفي للعمال بتغير سنوات الخبرة.

## خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لمديرية التجارة، ولمعرفة أثر القيادة على الرضا الوظيفي تبين لنا أن هذه المديرية تعتمد على أساسيات القيادة المطلوبة في كل قائد، من مهارات وخبرة، وأسلوب الإقناع والتأثير بغية تحقيق رضا عاملها، أما فيما يخص النتائج التي توصلنا إليها من خلال إجابات الأفراد العينة المتمثلة في عمال المديرية بتوزيع مجموعة من الاستمارات، وبهذا نكون قد وصلنا إلى الإجابة على السؤال الرئيسي وهو أن هناك تأثير واضح بين القيادة ورضا الوظيفي، فاعتماد المديرية التجارية بالقيادة الفاعلة، يخلق لدى العمال الإحساس بالرضا الوظيفي، ويعمل على رفع معنوياتهم.

خاتمة

## خاتمة:

رأينا من خلال الدراسة النظرية أن القيادة تحتل المركز الأكثر أهمية في تسيير المؤسسات باعتبارها المسؤولة عن توجيه العمل واتخاذ القرار الذي يتوقف عليه مصير المؤسسة، فنجاح أو فشل هذه الأخيرة يعتمد على نوع القيادة وفعاليتها لذا تسعى أي مؤسسة مهما كان حجمها والقطاع الذي تنتمي إليه لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها داخل المجتمع، لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد الفاعلين في مجال العمل باعتبارها الركيزة الأساسية لسير المهام.

فتحقيق الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على فعالية القيادة لذا أصبح لزاما على المؤسسات التي تطمح إلى المحافظة على عاملها، الاهتمام بمعاملة القائد مع مرؤوسيه.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة إن القيادة الإدارية لها دور وأهمية بالغة وعلاقة مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التأثير على العاملين برفع روحهم المعنوية وتلبية حاجاتهم.

## اختبار الفرضيات:

من خلال نتائج الدراسة يمكن الإجابة على التساؤلات السابقة واثبات مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها وهذا على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** هناك علاقة ذات تأثير طردي بين القيادة وتحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال تناولنا للفصل النظري وجدنا حقيقة أن هناك علاقة تأثيرية طردية بين القيادة والرضا الوظيفي، حيث تؤثر أساليب القيادة في العاملين وهذا برفع روحهم المعنوية، وزيادة تفاعلهم في العمل وتحقيق أكبر استفادة منه وتوفير الجو المناسب للعمل، كل هذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

مما يؤكد لنا صحة الفرضية الأولى بأن القيادة لها تأثير طردي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.

- **الفرضية الثانية:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( ) أقل من (0.05) بين الرضا الوظيفي وبين عدم تهرب العاملين من عملهم.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي واختبار الفرضية باستخدام oneSimple T-Test لاحظنا بان هناك دلالة إحصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا يؤكد لنا صحة الفرضية الثالثة بان هناك علاقة ذات دلالة بين الرضا الوظيفي وبين تحمل العاملين المسؤولية وعدم تهربهم من العمل.

- **الفرضية الثالثة:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) حول أثر القيادة والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة (0.05) أكبر من ( $\alpha$ ).

من خلال تطرقنا إلى الفصل التطبيقي واختبار الفرضية باستخدام اختبار ANOVA لا حظنا بان هناك عدم وجود فروقات، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد صحة الفرضية السادسة بأنها لا توجد

فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، الحالة العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة) حول أثر القيادة والرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) أكبر من 0.05.

**الفرضية الرابعة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغيرات الديموغرافية سنوات الخبرة حول أثر القيادة والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha$ ) أقل من 0.05. من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي واختبار الفرضية باستخدام ANOVA لا حظنا بأن هناك عدم وجود فروقات، حيث كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهذا ما يؤكد عدم صحة الفرضية الخامسة بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين للمتغير الديموغرافي سنوات الخبرة حول أثر القيادة والرضا الوظيفي عند مستوى معنوية ( $\alpha$ ) أقل من 0.05.

#### استنتاجات:

- العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر العمال بالرضا وتبعث الدافعية فيهم نحو تقديم الأفضل.
  - وجود رضا وظيفي في المديرية يقلل من ترك العمال لعملهم.
  - تساهم القيادة الفاعلة في زيادة رضا وولاء العاملين.
  - التطبيق الجيد للقيادة يحقق الرضا والالتزام الوظيفي داخل المديرية.
  - إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على زيادة الرضا.
- اقتراحات وآفاق الدراسة:**
- توفير جو ملائم مبني على سهولة التواصل والعمل كفريق.
  - دعم ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
  - تطبيق القيادة الفاعلة تساعد في سير الحسن للمديرية.
  - الإعتراف بالمهارات والقدرات الإبداعية والخبرات المتراكمة لدى العاملين وتشجيعهم على الإفصاح عن أفكارهم وآرائهم.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. تامر بن ملح المطيري، القيادة العليا والأداء، ط1، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003.
2. حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
3. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان.
4. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في إدارة الأعمال، ط1، دار الحامد، الأردن، 2010.
5. صلاح الدين محمد عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
6. سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
7. عباسي سهيلة، مغل استراتيجي إدارة الموارد البشرية، دار وائل، أردن، الطبعة الثانية، 2006 .
8. عبد العظيم عبد السلام عبد الحميد، القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.
9. علي غرسي، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.
10. عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2007.
11. معن محمود، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر، 2007.
12. محمد عبد المقصود محمد، القيادة الإدارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الأردن، 2011.
13. محمد شفيق، تطبيق العلوم السلوكية في مجال القيادة، دار النهضة للنشر، مصر، 2007.
14. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، إعدادات القيادة الإدارية والمالية في المؤسسة العربية، القاهرة، 2009.
15. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة والتنمية البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر، عمان، 2008.
16. ماجد راغب الحلو، علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، شركة الجلال للطباعة، الإسكندرية، 2004.
17. محمد صاحب سلطان، إدارة المؤسسات الإعلامية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011.
18. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2005.
19. محمد السعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة، مصر، 2003.
20. محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الطبعة الثالثة، الأردن، 2005.

21. مصطفى يوسف كافي، مبادئ الإدارة، ط1، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2018.
  22. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، كلية علوم الاقتصاد وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
  23. نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة، عمان، 2009.
  24. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- ثانيا - المذكرات:**
1. الصالح جيلح، أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
  2. احمد صالح سالم، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الوطنية، مذكرة ماستر، جامعة الوادي، الجزائر، 2015.
  3. برباح محمد الأمين، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، رسالة ماستر، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015.
  4. حبيب سميح خوام، الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة تحضيرية ماجستير، الاكاديمية العربية للتعليم العالي، إدارة أعمال، قطر، 2004.
  5. خولة خمار، القيادة وأثرها على الأداء الوظيفي للعمال، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علوم اجتماعية، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2017.
  6. سالم دوقات أمعمر، السلوك القيادي وعلاقته بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين العاملين، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاجتماعية، تخصص علم اجتماع، جامعة الوادي حمى لخضر، الجزائر، 2015.
  7. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والقطاع الخاص، مذكرة ماجستير، كلية العلوم إنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص علم النفس العمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015.
  8. علي تايه مسعود، دور تدريب الموارد البشرية في بناء القدرات الإدارية القيادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2012.
  9. علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2002.
  10. قاسم شاهين بريسم العمرى، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، تخصص إدارة عامة، جامعة البصرة، العراق، 2009.

11. مبارك بن فالح بن مبارك الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2010.
12. محمد حسن، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، الدار العربية للطباعة والنشر، بغداد، 1985.

ثالثاً - المجالات:

1. العديلي ناصر محمد، الدوافع والحواجز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، مجلة الإدارة العامة، المجلد 21، العدد 58، 1983.
2. الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، القيادة البيروقراطية، قسم علوم اجتماعية، العدد 20، جوان 2018.
3. روناك حميد عثمان، السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين، مجلة التربية والعلم، المجلد 18، العدد 1، أبريل، 2011.
4. مي حمودي عبد الله الشمري، إدارة الوقت وضبط العمل وعلاقتها في القيادة الإدارية، مجلة العراقية لبحوث السوق وحماية المستهلك، المجلد 10، العدد 1، بغداد، 2018.
5. هناء نصر الله خميس، السمات القيادية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية، دراسة حالة في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 13، العدد 44، 2018.

الملحق رقم 01: الاستبيان



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الأخ الكريم الأخت الكريمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

الموضوع: تعبئة الاستبيان بهدف إنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر، تحت عنوان: تحليل واقع أساسيات القيادة وأثرها على الرضا الوظيفي.

وهو بصدد تطبيق استبيان في مديرية التجارة (عين الدفلى) للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لذلك.

فنرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان آمليين توخي الدقة والموضوعية لما له من أثر ايجابي في إنجاز هذا البحث علما بأن المعلومات الواردة في هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

في الأخير سنكون شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير .....

تحت إشراف البروفيسور:

إعداد الطالبتين:

بن عناية جلول

✓ بن هنور زهرة

✓ واعر زهية

2019/2018

## الجزء الأول: البيانات الشخصية:

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي ينطبق عليك:

- 1- النوع الاجتماعي: ذكر  أنثى
- 2- العمر: من 20-30  من 31-40  41 وما فوق

3- المسمى الوظيفي: .....

- 4- المؤهل العلمي: بكالوريا  الليسانس  ماجيستر

- 5- سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات  من 5-10  من 11-15

فوق 15 سنة

## الجزء الثاني: محاور الدراسة

## المحور الأول: أساسيات القيادة في المديرية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يراعي المسؤول قدرات العاملين عند توزيع المهام					
2	يشجع المسؤول العاملين على الإبداع					
3	يقوم المسؤول بتفويض الأعمال إلى الآخرين					
4	يعتبر المسؤول المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت					
5	ينفرد المسؤول بوضع خطة العمل وكيفية تنفيذها					
6	يستجيب المسؤول لرغبات العاملين					
7	يتقيد المسؤول بحرفية القوانين والتعليمات في المديرية					
8	تعتبر القائد مثل جيد وقدوة حسنة لك					

## المحور الثاني: درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المديرية.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
1	راض عن عمالك					
2	أنت في المكان الذي يتناسب مع خبرتك العلمية					
3	تشعر بعدالة ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال					
4	تتم الترقية في المديرية بموضوعية					
5	نجاح المديرية يعتبر من اهتماماتك الرئيسية					
6	سترفض أي عمل سيعرض عليك في مجال آخر يحمل نفس الامتيازات					
7	لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عمالك					
8	تتلقى الدعم الكافي من المسؤول					

## المحور الثالث : أثر القيادة على الرضا الوظيفي لدى العاملين

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير بشدة
1	لديك الشعور بغياب الأمان الوظيفي					
2	تشعر بالفخر والاعتزاز أثناء أداء عمالك					
3	الشعور بتفهم المسؤول وإنصاته جيدا للمقترحات					
4	طبيعة القيادة في المديرية تساعد على التميز في العمل					
5	تدفعك معاملة القائد على زيادة التفاعل في العمل					
6	حاجاتك النفسية مشبعة من طرف المسؤول (مدح وثناء)					
7	أنت راض عن الصورة الاجتماعية التي يقدمها لك تواجدك في هذا المنصب					

الملحق رقم 02: يمثل قيمة ألفا كرونباخ.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,611	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,637	8

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,652	7

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,827	23

الملحق رقم 03: اختبار الاستقلالية.

Tableau croisé العمر \* النوع الاجتماعي

Effectif

	الاجتماعي النوع		Total
	ذكر	أنثى	
العمر 20-30 من	7	10	17
31-40 من	17	15	32
فوق فما 41	7	4	11
Total	31	29	60

Tableau croisé المؤهل العلمي \* النوع الاجتماعي

Effectif

	النوع الاجتماعي		Total
	ذكر	أنثى	
المؤهل العلمي بكالوريا	6	3	9
الليسانس	21	21	42
ماجستير	4	5	9
Total	31	29	60

Tableau croisé المسمى الوظيفي \* النوع الاجتماعي

Effectif

	الاجتماعي النوع		Total
	ذكر	أنثى	
مدير الوظيفي المسمى	3	5	8
مصلحة رئيس	6	1	7
رئيسي محقق	2	4	6
تنفيذ عون	11	9	20
موظف	9	10	19
Total	31	29	60

Tableau croisé سنوات الخبرة \* النوع الاجتماعي

Effectif

	الاجتماعي النوع		Total
	ذكر	أنثى	
سنوات 5 من أقل الخبرة سنوات	7	13	20
10 الى 5 من	14	11	25
15 الى 11 من	3	3	6
سنة 15 فوق	6	2	8
5	1	0	1
Total	31	29	60

Tableau croisé العمر \* النوع الاجتماعي

Effectif

	الاجتماعي النوع		Total
	ذكر	أنثى	
العمر 20-30 من	7	10	17
31-40 من	17	15	32
فوق فما 41	7	4	11
Total	31	29	60

Tableau croisé المؤهل العلمي \* النوع الاجتماعي

Effectif

	الاجتماعي النوع		Total
	ذكر	أنثى	
بكالوريا العلمي المؤهل	6	3	9
الليسانس	21	21	42
ماجستير	4	5	9
Total	31	29	60

Tableau croisé المسمى الوظيفي \* النوع الاجتماعي

Effectif

	الاجتماعي النوع		Total
	ذكر	أنثى	
مدير الوظيفي المسمى	3	5	8
مصلحة رئيس	6	1	7
رئيسي محقق	2	4	6
تنفيذ عون	11	9	20
موظف	9	10	19
Total	31	29	60

Tableau croisé سنوات الخبرة \* النوع الاجتماعي

Effectif

	الاجتماعي النوع		Total
	ذكر	أنثى	
سنوات 5 من أقل الخبرة سنوات	7	13	20
10 الى 5 من	14	11	25
15 الى 11 من	3	3	6
سنة 15 فوق	6	2	8
5	1	0	1
Total	31	29	60

Tableau croisé المسمى الوظيفي \* المؤهل العلمي

Effectif

	العلمي المؤهل			Total
	بكالوريا	الليسانس	ماجستير	
مدير الوظيفي المسمى	0	8	0	8
مصلحة رئيس	0	4	3	7
رئيسي محقق	3	3	0	6
تنفيذ عون	3	16	1	20
موظف	3	11	5	19
Total	9	42	9	60

## الملحق رقم 04: إختبار الفرضيات One Sample T.TEST

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x1	2,866	59	,006	,20625	,0622	,3503

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x2	2,271	59	,027	,18125	,0216	,3409

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x3	2,477	59	,016	,19762	,0380	,3573

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المسؤول يتقيد بحرفية القوانين والتعليمات في المديرية	3,938	59	,000	,533	,26	,80

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
لا تتهرب من أداء مسؤوليتك في منصب عملك	2,920	59	,005	,483	,15	,81

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تشعر بالفخر و الاعتزاز أثناء أداء عملك	3,265	59	,002	,500	,19	,81