



المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان:

آثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعمال
دارسة حالة المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي
EIMS

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير.
تخصص: إدارة الموارد البشرية

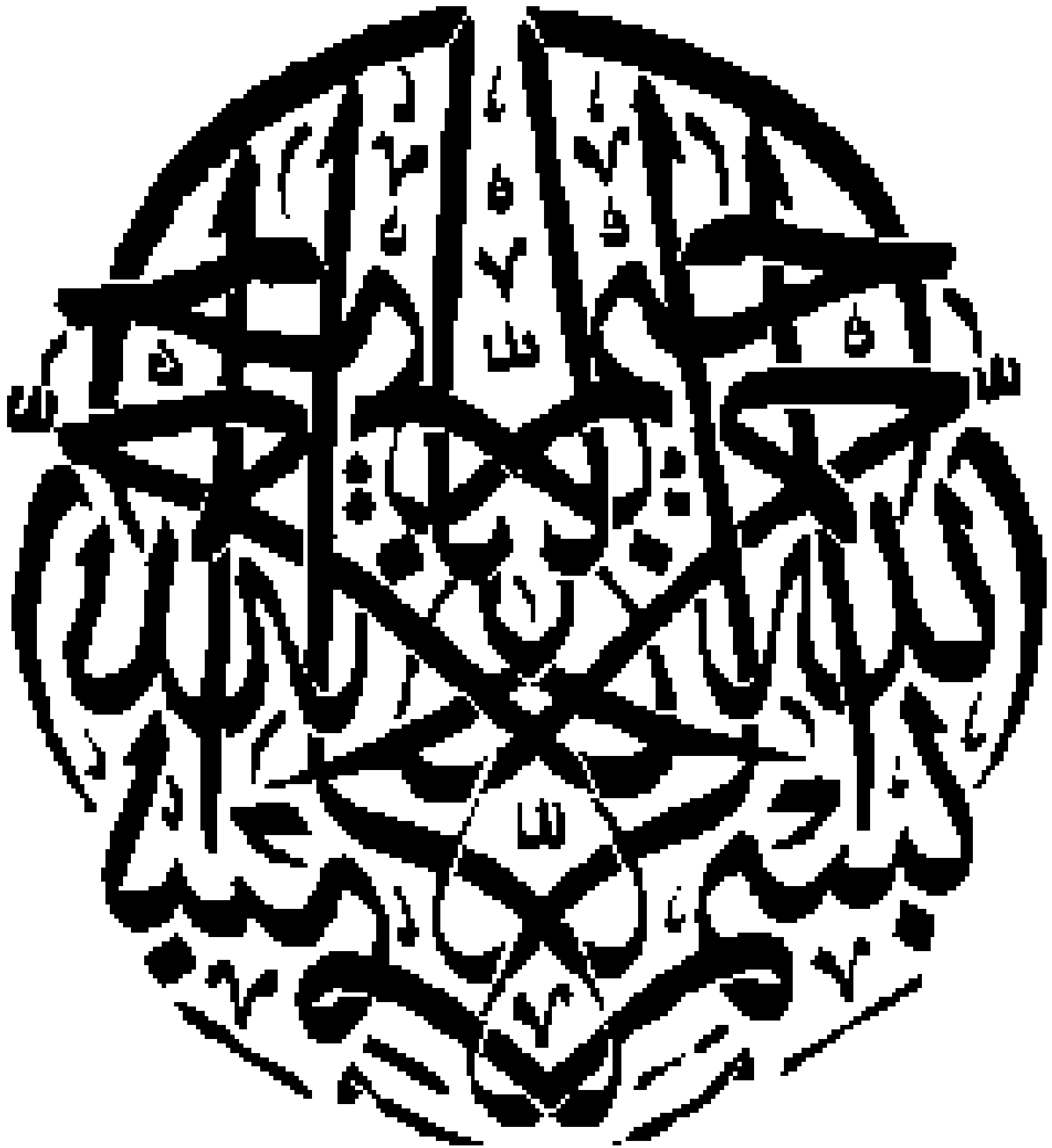
إعداد الطلبة:

• رفيدة بوريشة

نوقشت أمام أعضاء اللجنة المكونة من:

رئيسا	/
مشرفة	/
ممتحن	/

السنة الجامعية: 2022/2021



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

من جعلت الجنة تحت أقدامها، إلى التي تحملتني و أنا
صغيرة، إلى أمي العزيزة .

إلى الذي أكرمني بحمل اسمه، إلى من علمني و شجعني
كثيرا حتى كبري أبي العزيز.

إلى كل إخوتي و أخواتي و أقبائي وكل كتايت العائلة
الكريمة.

إلى كل أصدقاء وزملاء الدراسة والعمل وأشكرهم على
مساندتهم لي.

رفيدة



شكر و تقدير

مصداقا لقوله صلى الله عليه وسلم

* من لم يشكر الناس لم يشكر الله *

بداية اشكر الله سبحانه وتعالى الذي اعاننا ووفقنا

لإنجاز هذه المذكرة، كما اتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ
الفاضل ظريف عبد الله التي تفضلت مشكورة بالإشراف
على هذا العمل، وما قدمته لنا من نصائح وارشادات في
سبيل إنجاز هذا العمل جزاها الله عني كل خير ، كما اشكر
كل عمال المؤسسة الصناعية EIMS ، والذين لم يبخلوا
علينا في تقديم يد المساعدة.

وفي الأخير اشكر كل من كان له الفضل

في اتمام هذه المذكرة.



الملخص :

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعين مهمين في مجال الإدارة وهما : القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي للعمال بإعتبار أن العنصر البشري هو محور العملية الإدارية ومصدر رئيسي في العملية الإنتاجية ، فهو أكثر الموارد بإمكانه تحقيق التميز والتفوق ويتم ذلك من خلال إختيار النمط القيادي الأمثل .

لقد تمثل مجتمع الدراسة في ال عمال الجامعيين بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS بعين الدفلى ، حيث شملت عينة الدراسة على حوالي 82 من عمال الجامعة المتمثلين في استاذ مساعد أ و ب واستاذ محاضر أ و ب واستاذ التعليم العالي ، وتم استخدام المنهج الوصفي و الإستبيان كأداة لجمع المعلومات واعتمدنا في تحليل الاستبيان على برنامج Spss .

وقد توصلت هذه الدراسة في الأخير إلى تحقيق الفرضية الرئيسية المتمثلة في وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS عند مستوى دلالة 0,05 .

الكلمات المفتاحية: القيادة الإدارية - الرضا الوظيفي - عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

EIMS

Abstract:

This study gains its importance from the fact that it deals with two important topics in the field of management, namely: administrative leadership and job satisfaction, as the study aimed to highlight the effect of administrative leadership on job satisfaction for workers, given that the human element is the focus of the administrative process and a major source in the production process, as it is the most resource He can achieve distinction and excellence, and this is done by choosing the optimal leadership style. The study population was represented by the university professors at the University of JilaliBu'amah in Khamis Miliana in Ain Al-Dafla, where the study sample included about 82 university professors, represented by an assistant professor, A and B lecturers, and a professor of higher education. The descriptive approach and the questionnaire were used as a tool for collecting information. Questionnaire on SPSS software. This study finally reached the realization of the main hypothesis that there is a statistically significant effect of the administrative leadership's effect on job satisfaction among professors at the Jilali University of Bounaamah, Khamis Miliana, at a significance level of 0.05.

Key words: Administrative leadership - job satisfaction - Professors of the Jilali University of Bounama in Khamis Miliana



الصفحة	العنوان
	إهداء
	كلمة شكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي	
05	تمهيد
22 – 06	المبحث الأول: ماهية القيادة الإدارية
06	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة الإدارية وأهميتها وخصائصها
06	الفرع الأول: مفهوم القيادة
10	الفرع الثاني: مفهوم القيادة الإدارية والقائد الإداري
10	أولا : مفهوم القيادة الإدارية
13	ثانيا : تعريف القائد الإداري
12	الفرع الثالث: أهمية وخصائص القيادة الادارية
12	أولا : أهمية القيادة الإدارية
14	ثانيا : خصائص القيادة الإدارية
16	المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية
16	الفرع الأول : نظريات الرجل العظيم والسماة والموافقية
16	أولا: نظرية الرجل العظيم
16	ثانيا: نظرية السماة

17	ثالثا: النظرية الموقفية
17	الفرع الثاني : نظريات الوظيفية والتفاعلية والسلوكية
17	أولا: النظرية الوظيفية
18	ثانيا: النظرية التفاعلية
19	ثالثا: النظرية السلوكية
19	المطلب الثالث: أنماط القيادة الإدارية
20	الفرع الأول: القيادة الأوتوقراطي
20	أولا: القيادة الأوتوقراطية المتسلطة
21	ثانيا: القيادة الأوتوقراطية الخيرة
21	ثالثا: القيادة الأوتوقراطية اللبقة
21	الفرع الثاني: القيادة الديمقراطية
22	الفرع الثالث: القيادة الفوضوية والحرّة
38 - 25	المبحث الثاني : عموميات حول الرضا الوظيفي وآثر القيادة الإدارية على تحقيقه
25	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
25	أولا: مفهوم الرضا الوظيفي
26	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
28	المطلب الثاني : خصائص و أبعاد الرضا الوظيفي
28	الفرع الأول : خصائص الرضا الوظيفي
29	الفرع الثاني : أبعاد الرضا الوظيفي
29	أولا : الأجر
29	ثانيا : محتوى العمل
30	ثالثا : نمط الإشراف
30	ربعا : الترقية
30	خامسا : جماعات وعلاقات العمل
31	سادسا : ظروف العمل المادية

31	المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسيه
31	الفرع الأول : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
31	أولا : العوامل المادية
31	ثانيا : العوامل الإجتماعية
32	ثالثا : العوامل الشخصية
32	رابعا : العوامل التنظيمية
33	الفرع الثاني : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي
33	أولا : دوران العمل
33	ثانيا : مستويات الأداء
34	الفرع الثالث: أثر طرق قياس الرضا الوظيفي
34	أولا : قائمة الأسئلة
34	ثانيا : مقاييس أو إستبيانات الرضا الوظيفي
34	ثالثا : الإستبانات ذات المقاييس المقتنة
35	رابعا : المقابلة
36	المطلب الرابع : أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي
36	1- علاقة نمط القيادة برضا العاملين
36	2- دور قائد العمل في تقديم الدعم المعنوي للمرؤوسين
36	3- دور القائد في توفير التدريب الفعال للمرؤوسين
37	4- القيادة و التوجيه الإستراتيجي
38	5- فعالية صنع القرارات الإدارية
38	6- توجيه القيادة نحو التميز المؤسسي
39	المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها
39	المطلب الأول: الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة
39	الفرع الأول : الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة الإدارية
39	الفرع الثاني : الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفي
40	الفرع الثالث : الدراسات السابقة الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي

41	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
41	الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
42	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
42	الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي

45	تمهيد
50 - 46	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الصناعية للعقاد الصحي EIMS - عين الدفلى
46	المطلب الأول: التعريف المؤسسة الصناعية للعقاد الصحي EIMS
46	الفرع الأول : النشأة و التطور
46	الفرع الثاني : التعريف
48	المطلب الثاني : المهام
59 - 51	المبحث الثاني : منهجية الدراسة
51	المطلب الأول : منهج ومجتمع وعينة الدراسة
51	أولا: منهج الدراسة
51	ثانيا : مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثاني : أدوات الدراسة
51	أولا مضمون الإستبيان
52	ثانيا : المقياس المستخدم
52	ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
53	المطلب الثالث : إثبات وصدق أداة الدراسة
53	الفرع الأول : الإتساق الداخلي لمحور الأنماط القيادية
53	أولا : معامل الارتباط بين العبارات لنمط الديمقراطية
54	ثانيا : معامل الارتباط بين العبارات لنمط الأوتوقراطي

54	ثالثا : معامل الارتباط بين العبارات لنمط الحر
55	الفرع الثاني : الإتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي
55	أولا : معامل الارتباط بين العبارات لبعء الراتب والمكافآت
56	ثانيا : معامل الارتباط بين العبارات لبعء مهام العمل و واجباته
56	ثالثا : معامل الارتباط بين العبارات لبعء العلاقات مع الزملاء و الرؤساء
57	الفرع الثالث : الصدق البنائي لأداة الدراسة
58	الفرع الرابع : ثبات أداة الإستبيان
59	الفرع الخامس : إختبار التوزيع الطبيعي
74 - 60	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
60	المطلب الأول : التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.
60	أولا : متغير الكليات
61	ثانيا : متغير الصنف
62	ثالثا : متغير الفئات العمرية
63	رابعا : متغير الرتبة
64	خامسا : متغير سنوات الخبرة
65	المطلب الثاني : التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
65	الفرع الأول : التحليل الوصفي لمحور الأنماط القيادية
65	أولا : التحليل الوصفي لبعء النمط الديمقراطي
66	ثانيا : التحليل الوصفي لبعء النمط الأوتوقراطي
67	ثالثا : التحليل الوصفي لبعء النمط الحر
68	الفرع الثاني : التحليل الوصفي لمحور الرضا الوظيفي
68	أولا : التحليل الوصفي لبعء الراتب و المكافآت
68	ثانيا : التحليل الوصفي لبعء المهام العمل و واجباته
69	ثالثا : التحليل الوصفي لبعء العلاقات مع الزملاء و الرؤساء
70	المطلب الثالث : إختبار الفرضيات
70	الفرع الأول إختبار الفرضيات الفرعية

70	أولا : إختبار الفرضية الأولى
71	ثانيا : إختبار الفرضية الثانية
71	ثالثا : إختبار الفرضية الثالثة
73	الفرع الثاني : إختبار الفرضية الرئيسية
75	خلاصة الفصل
78 – 76	خاتمة
86 – 79	قائمة المراجع
105 – 86	الملاحق



قائمة الجداول

والأشكال والملحق

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	المقارنة بين الإدارة و القيادة	01
21	مزايا وعيوب القيادة الأتوقراطية	02
22	مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية	03
23	مزايا وعيوب القيادة الفوضوية أو الحرة	04
42	القيمة المضافة للبحث	05
52	الخيارات المكونة لخيارات ليكرت الخماسية	06
52	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	07
53	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الديمقراطي	08
54	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الأتوقراطي	09
55	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الحر	10
55	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الراتب و المكافآت	11
56	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد مهام العمل و واجباته	12
57	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	13
58	اختبار الاتساق البنائي للأداة الدراسة	14
58	اختبار قيم معامل الثبات لمحاو الاستبيان	15
59	اختبار التوزيع الطبيعي	16
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير الكليات	17
61	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	18
62	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.	19
63	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة.	20
64	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	21
65	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الديمقراطي .	22
68	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الأتوقراطي .	23

67	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الحر	24
68	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الراتب والمكافآت	25
68	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد مهام العمل وواجباته.	26
69	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	27
70	اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي	28
71	اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي	29
72	اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي	30
73	اختبار الانحدار البسيط للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي	31

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
09	ماهي القيادة	01
22	أنماط القيادة الإدارية الثلاثة	02
28	أبعاد الرضا الوظيفي	03
60	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الكليات	04
61	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف	05
62	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	06
63	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الرتبة	07
64	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.	08

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
03	إستمارة الإستبيان	89
04	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الديمقراطي	93
05	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الأوتوقراطي	94
06	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الحر	95
07	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الراتب والمكافآت	96
08	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد مهام العمل وواجباته	96
09	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	97
10	اختبار الاتساق البنائي للأداة الدراسة	98
11	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	99
12	نتائج التحليل اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الدراسة.	99
13	نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية	99
14	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الأنماط القيادية	101
15	نتائج التحليل الوصفي لأبعاد الرضا الوظيفي	101
16	نتائج تحليل إختبار الإنحدار البسيط بين نمط القيادة الديمقراطية و الرضا الوظيفي	
17	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين نمط القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي.	
18	نتائج تحليل إختبار الإنحدار البسيط بين نمط القيادة الحرة و الرضا الوظيفي	
19	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي	



توطئة :

يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر الموضوعات إثارة في عالم الإدارة وأصبحت المعيار الذي يحدد نجاح وكفاءة قيادة المدير أو عدم كفاءته ويمثل القائد الإداري عنصراً أساسياً وهاماً في كل مراحل عملية التنمية الاقتصادية، وتمتد جذور القيادة الإدارية إلى الوقت الذي بدأ فيه التعامل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة، كما تعتبر القيادة وظيفة من وظائف الإدارية حيث تقوم الإدارة على الإتصال والقيادة وإتخاذ القرارات و إصدار الأوامر والتحفيز.

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

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

• الأشكالية:

• الإشكالية الرئيسية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ؟

• الإشكاليات الفرعية:

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي ؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي ؟

- هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي ؟

• الفرضية الرئيسية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

• **الفرضية الفرعية الأولى:**

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة

0.05

الفرضية الفرعية الثانية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى

الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية الثالثة:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

ميررات إختيار الموضوع :

- الموضوع يدخل ضمن تخصص تسيير المارد البشرية .
- الرغبة في البحث العلمي و العمل الميداني .
- معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية في الرضا الوظيفي .

أهداف البحث و أهميته :

• **الأهداف**

- معرفة طبيعة القيادة الإدارية من قبل القادة الإداريين في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS.
- التعرف على الرضا الوظيفي وطبيعة علاقته بالقيادة الإدارية من وجهة نظر العاملين .
- التحقق من صحة الفرضيات المتبنتات كإجابات إحتمالية حول إشكالية الدراسة .

• **الأهمية:**

- إن موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي هي من المواضيع التي تحظى بإهتمام العلماء والباحثين باعتبارهما من الضروريات والأساسيات في أي مؤسسة سواء كانت اقتصادية أو خدماتية ومن خلال ذلك فإن أهمية هذه الدراسة تتجلى في محاولة لفت إنتباه المسيرين في أي مؤسسة الى وجود أساليب علمية يمكن إتباعها لمعالجة اشكالية الرضا الوظيفي لدى العمال .
- تسليط الضوء على أنماط السلوك القيادي و مدى تأثيره في الرضا الوظيفي .
- تقديم إضافات علمية حول موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي قد تفيد الباحثين وتفتح مجال أوسع لمواصلة البحث و الدراسة .

• حدود البحث :

لقد حددت هذه الدراسة في المجالات التالية:

- **الحدود البشرية:** اعتمدت هذه الدراسة على عينة عشوائية من ال عمال الجامعين بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS حيث شملت هذه العينة أستاذ مساعد ب واستاذ محاضر ب واستاذ مساعد أ واستاذ محاضر أ واستاذ تعليم عالي .
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2019/ 2020
- **الحدود المكانية:** تم إجراء البحث في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS (عين الدفلى)
- **الحدود الموضوعية:** يقتصر البحث على دراسة مدى تأثير القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

منهج البحث :

نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم الإعتماد 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 القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي وهذا بهدف جمع المعلومات المتعلقة بالموضوع وتصنيفها وتحليلها وتشخيص ظاهرة البحث بغية فهم الموضوع.

هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة كالتالي :

مقدمة وتشتمل على الإطار المنهجي

الفصل الأول: لقد خصص للجانب النظري الذي جاء تحت عنوان الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي وتم تقسيمه إلى:

1- ماهية القيادة الإدارية .

2- عموميات حول الرضا الوظيفي وأثر القيادة الإدارية في تحقيقه

3- عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

الفصل الثاني: ولقد خصص للجانب التطبيقي الذي يتمحور حول أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة 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

تمهيد :

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

ولقد أصبح موضوع الرضا الوظيفي من الموضوعات التي تحظى باهتمام السلوكيين والإداريين وذلك ببحث الجوانب المختلفة لوسائل ومصادر الرضا لدي الموظف وقياس درجة رضا الأفراد نحو وظائفهم وقد تم التوصل إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى الرضا واعتبار وجودها ضرورياً وأساساً لتحقيق الرضا المنشود للموظف وذلك ينعكس على الأداء في العمل.

لذلك أصبحت المؤسسات تولي القيادة الإدارية اهتماماً 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 أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال ، حيث سنتطرق في هذا الفصل إلى الأدبيات النظرية للقيادة الإدارية والرضا الوظيفي من خلال عرض العناصر التالية :

4- ماهية القيادة الإدارية .

5- عموميات حول الرضا الوظيفي وأثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي.

6- عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

إن موضوع القيادة الإدارية من المواضيع المهمة التي تناولها الفكر الإداري و التنظيمي ، إذ لا يمكن إنكار أهمية القيادة لنجاح أي مجموعة في تحقيق أهدافها ، كما أنه ليس هناك خلاف على أهمية القائد الإداري سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية في تحقيق الأهداف ، ولكن ماتم الإختلاف حوله التغييرات التي تجعل القائد فعالا ، كما نجد أن جوهر العملية القيادية يكمن في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين والذي يرتبط معهم بعلاقات تفاعلية متبادلة ومتكررة.

لذا فإن اختيار الأسلوب القيادي الأمثل والذي ينسجم مع قدرات وخبرات بل وتطلعات الأفراد العاملين بما يحقق أهدافهم، وأهداف المنظمة التي ينتمون إليها يدل على نجاح الإدارة وفعاليتها. ولا تعتبر القيادة سمة خاصة بمشروعات معينة لوحدها، بل تظهر في جميع الأنشطة الأخرى، حيث يعمل الناس معا، فنجدها في الحكومات والمستشفيات والجامعات...

المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية و أهميتها

الفرع الأول : مفهوم القيادة الإدارية

أولا : تعريف القيادة

هي عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس و المرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادرا على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها ، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه من إقتناع و رغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة و أهدافهم بشكل متكامل وناجح¹.

من التعريفات التي قيلت في القيادة : أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على "العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"².

¹ عاطف عبد الله المكاي ، القيادة الإدارية ، ط1 ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص : 12

² كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1995 ، ص 163-

كما عرفها رالف ستوغديل (RALPH STOGADIL) أنها "عملية تأثير نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف"¹.

أما نيومان (NEUMANN) فيقول أن القيادة هي " القدرة على توجيه سلوك الجماعة و التأثير فيها بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا و إقتناع لتحقيق الأهداف"²

وقد عرفها حسين أحمد رشوان على أنها " نوع من العلاقة بين شخص وتابعيه ، بحيث تكون لإراداته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين ، وهذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين ."³

يمكن تعريف القيادة بأنها ظاهرة إجتماعية نفسية تشير إلى تفاعل إجتماعي يحدث بين فرد ومجموعته ويتضمن هذا التفاعل تأثيرا معيناً يمارسه الفرد على أعضاء الجماعة كما يتضمن إستجابة من الأعضاء للفرد على نحو يمكنه من أن يؤثر في سلوكهم في إتجاه هدف معين ."⁴

تعريف آخر : "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ."⁵

وتم إختصارها في المعادلة التالية : القيادة = قائد + جماعة + أهداف + تأثير ."⁶

القيادة عملية إنسانية تحفز الأفراد نحو تحقيق أهداف التنظيم ، وإن نمط القيادة الذي يركز على العلاقات الإنسانية مع المرؤسين له علاقة مع الرضا و الدافعية لهم ، والقيادة من هذا المنطلق هي القدرة على التأثير في سلوك المرؤوسين ، وجعلهم ينفذون أوامر القائد ، والحصول على تعاونهم نحو تحقيق أهداف معينة ."⁷

و القيادة هي مفتاح الإدارة الرشيدة وفق ديناميكيتها ، فهي قلب الإدارة النابض الذي تحيا به المنظمة كلها . ومن ثم فالقائد الإداري هو المسؤول عن مدى حيوية النشاط الإداري و فعاليته ، وذلك بما لديه من قدرات وما يتضمنه من معارف و مهارات قيادية تساعده على تنسيق وتوجيه و رقابة جهود الأفراد

¹ سامر جلدة ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص: 146.

² محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2005 ، ص: 227.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة - دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري و التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، أسكندرية ، 2010 ، ص: 14 .

⁴ إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة الإدارية والقائد الإداري ، ط1 ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، مصر ، 2015 ، ص : 17.

⁵ برهان الدين حسين السامرائي ، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية لمصنع السيراميك رأس الخيمة ، رسالة ماجستير ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2012 . ص: 102.

⁶ محمد الصيرفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 ، ص: 130 .

⁷ محمد نعمان محمد علي البعداني ، أساسيات الإدارة و الإشراف التربوي من منظورها العام و الإسلامي ، جامعة الإيمان ، اليمن ، 2013 ، ص : 113 .

المؤسسين التابعين لهو التأثير فيهم وتحفيزهم على تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة للأفراد و المنظمة¹.

هناك عدة عناصر مهمة ومكونة للقيادة يتفق معظمهم عليها هي :²

أ- **الجماعة** : إذ لابد من وجود جماعة من الناس يقومون بممارسة نشاطات معينة ولتنسيق تلك الجهود والنشاطات لابد من قيادة تقوم بذلك وصولاً للأهداف المحددة .

ب- **الأهداف** : ضرورة وجود أهداف محددة تسعى القيادة لتحقيقها والوصول إليها من خلال الجماعة.

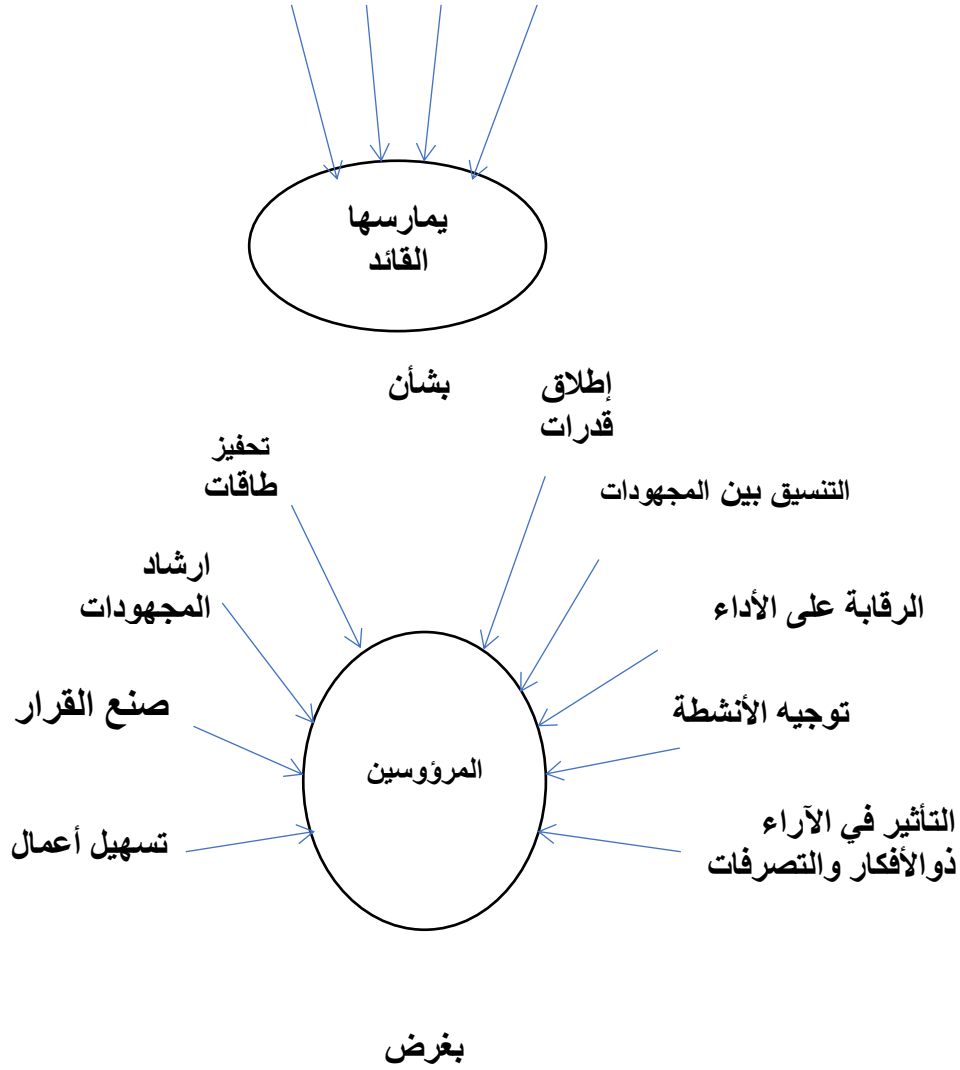
ج- **التأثير** : قدرة القيادة على تحريك وتفعيل أفراد الجماعة وإقناعهم بالقيام بالمهام الموكلة إليهم وصولاً للأهداف المرجوة.

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

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص : 10 .
² عادل عبد الرزاق سعيد هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص: 35 .

الشكل رقم (01) : ماهي القيادة ؟

عملية - وظيفة - مهمة - قوة



- وضع الاهداف
- إنجاز الأهداف
- تغيير الأهداف الموضوعية
- القيام بشئ مشترك
- تنفيذ العمل المطلوب
- تحقيق إنجاز مرغوب
- إتخاذ موقف مرغوب

المصدر : ضرار العتيبي و آخرون ، العملية الإدارية : مبادئ و أصول و علم وفن ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص: 166

ثانيا : القيادة الإدارية

ماهي إلا إمتداد لتعريف القيادة بشكلها العام ، إلا أنها تختلف عنها بخصوصية تطبيقها في مجال الإدارة ، وتعرف بأنها : " النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر و الأشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين ¹.

تعتبر القيادة الإدارية عبارة عن عملية إتصالية بين المدير (قائد) وجماعة تابعة له (مرؤوسين) ، تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكيهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ².

القيادة الإدارية هي نشاط إيجابي يقوم به شخص بقرار رسمي تتوفر فيه سمات وخصائص قيادية ، ليشرف على مجموعة من العاملين من أجل تحقيق أهداف واضحة بواسطة التأثير والإستمالة و إستخدام السلطة بالقدر المناسب و عند الضرورة ، حيث أن القاسم المشترك بينها وبين القيادة ، فبالإضافة إلى توافر القيادة الإدارية على عناصر القيادة من جماعة وهدف مشترك وتنسيق وإنسجام وقدرة على التأثير ، نجدها أيضا تعتمد على السلطة الرسمية في ممارسة نشاطها ضمن كيان تنظيمي محدد المعالم و الأنشطة والأختصاصات و أنها تتطلب الأمام بتخصص الإدارة الذي يعتبر وسيلة القائد الإداري في التأثير على مرؤوسيه ³.

كما عرفتها الدكتورة رافدة الحريري بأنها هي قدرة الفرد على تحويل السلطة الممنوحة له في إدارة الأفراد إلى قوة جذب و إقناع من شأنها إستمالة المرؤوسين و مساندهم في اطلاق قدراتهم ، وتقديم مبادراتهم وإبداعاتهم ، و إكتشاف مواهبهم ، والقدرة على إقناعهم في العمل نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأسلوب لبق قائم على الحوار الموضوعي ، والوضوح والعدالة و إحترام وجهات النظر المختلفة ، وذلك لتحقيق حاجات المؤسسة من جهة و إشباع حاجاتهم الشخصية من جهة أخرى ، وهي فن التعامل مع الأفراد وحثهم على التعامل الفريقي المنتج مع المتابعة المستمرة للتغيرات المتلاحقة للإستفادة منها في التطوير والبناء ⁴.

¹ عمر محمود غابين ، القيادة الفعالة و القائد الفعال ، إثناء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص: 130 .
² كيرد عمار ، القيادة الإدارية و أثرها على الأداء ، جامعة البويرة ، مجلة البديل الإقتصادي ، العدد الثامن ، 2015 ، ص: 86 .
³ بوخلوة باديس ، قمو سهيلة ، أثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ، جامعة ورقلة ، مجلة الدراسات الكمية ، عدد 01 ، 2015 ، ص: 212
⁴ رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص: 07 .

فهي عملية تتألف من الإرشاد والأدارة لمجموعة من الأفراد في المنظمة ليتحركو باتجاه الأهداف المرسومة ، وتتطلب القيادة الإدارية عناصر منها ¹ :

أ_ **التأثير** : وهي القدرة التي يتمتع بها القائد في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة ما ، تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة .

ب_ **النفوذ** : وهو القدرة على إحداث تغيير ما أو منع حدوثه ، والنفوذ مرتبط بالقدرة الذاتية وليس المركز أو الموقع .

ج_ **السلطة القانونية** : وهي الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق ، وقدراته هنا مستمدة من مركزه و الصلاحيات المخولة له .

وتعرف القيادة الإدارية على أنها نوع متخصص من أنواع القيادة تستهدف ممارسة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل الهدف ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القائد بارعا في قيادته للآخرين وخلق وتنمية صلة من التبعية له ، إقناع الآخرين العاملين وإستمالتهم ² .

مفهوم القيادة الإدارية في ظل الإدارة بالأهداف يتغير قليلا عما هو عليه في بعض النظريات وكثير من الممارسات ، فليس القائد الإداري هو ذلك الشخص الذي تتركز عنده فقط صلاحية إتخاذ القرار والمسئولية . كما أن ليس ذلك الأب الشديد أو المقوم الصعب الذي يجب التصرف حسب المعايير التي يضعها ويرضاها ، فيتم الإلتزام بيها لإرضائه هو شخصيا ، دون النظر للنتائج ، وإنما هو أولا عضو في فريق متكامل يتكون منه ومن جماعة العمل التي يقودها وهو موجه ومرشد ، يقود بالمشاركة ، .. ، فالقائد لا يعمل وحده ولايستطيع أن ينجح بدون العاملين معه ، ودون تعاونهم و إخلاصهم ، وبالتالي فإن القيادة الإدارية ليست مجموعة من الصفات ، ولكنها مهارات يمكن إكتسابها وصلفها وتعميقها ، ينطبق ذلك على كل المستويات التنظيمية ، ضمانا لنجاح الإدارة بالأهداف ³ .

والقيادة الإدارية حديثا هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ القرار وإصدار الأوامر والإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير و الإستمالة بقصد تحقيق هدف معين ، والقيادة الإدارية بهذا المفهوم تجمع بين إستخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف ⁴ .

¹ محمد أكرم العدلوني ، **القائد الفعال** ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2000 ، ص : 18 .

² إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، مرجع سابق ، ص : 150-151 .

³ علي محمد عبد الوهاب ، **الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق** ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1983 ، ص: 35 .

⁴ عائشة يوسف الشميلي ، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة** ، الطبعة 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017 ، ص: 159 - 160 .

ولفهم أحسن لتعريف القيادة الإدارية نطلع على الشكل التالي:

جدول رقم 01 : المقارنة بين الإدارة و القيادة

الإدارة	القيادة
التركيز على الكفاءة	التركيز على الفعالية (مدى تحقيق الأهداف)
الإهتمام بالطريقة (HOW)	الإهتمام بالمهمة و الغرض (What how)
تغيير الإجراءات و الأدوات	تغيير الإقتراضات و المعتقدات وقواعد العمل
التركيز العقل و الرشد	الروح و الحدس
التوجيه العام : التأثير بالسياسة و إتجاهاتها	التوجيه العام : التأثير بالرؤية و إلهامها للعاملين
مركز إداري ، صلاحية رسمية	مكانة شخصية ، تأثير غير رسمي
المدير مسمى من الشركة	القائد مسمى من الجماعة
وظائفه : التخطيط ، التنظيم ، الرقابة لتحقيق أهداف الشركة	وظائفه : إثارة إهتمام وتحفيز الأفراد ولإنجاز الأهداف
يتعامل مع مهام إدارية	يتعامل مع مهام إنسانية ، وعلاقات شخصية
المدير يؤكد على طاعة العاملين	القائد يركز على التأثير في العاملين
كل قائد يمكن أن يكون مديرا	كل مدير ليس بالضرورة قائد
مجال التعامل : العوامل الصلبة (العناوين و المركز الإدارية)	مجال التعامل : العوامل الناعمة (المشاعر و الخبرات والقيم المتقاسمة)
الموقف من التغيير : المحافظة و الميل إلى التغيير التدريجي (الميل لحالة القائمة)	الموقف من التغيير : إبتكارية والميل للتغيير الجذري (الميل للإبتكار)
نطاق التأثير : محدود في العمل	نطاق التأثير واسعويغطي القيم والسلوكيات
القيم الرسمية متأتية من اللوائح و الأنظمة	القيم : متنوعة المصادر بما فيها المواقف
الميزة : أولوية العمل	الميزة : أولوية الأفراد ومن ثم المهام
قوى تأثير الإدارة : هي قوة الثواب و القوة القسرية (المصادر الخارجية)	قوى تأثير القيادة هي : قوة الرؤية ، الخبرة ، القوة المرجعية ، والقُدوة الأخلاقية (مصادر داخلية)
القُدوة في الألتزام باللوائح الإدارية	القُدوة في الألتزام بالمبادئ الأخلاقية

المصدر : نجم عبود نجم ، القيادة و إدارة الإبتكار ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص: 33-34 .

وفي إطار العلاقة التي تربط بين القيادة و الإدارة تشكل القيادة جوهر عمل المدير ، ولب العملية الإدارية ، كما أن لها أيضا دور بارز في جميع عناصر العملية الإدارية ، فعند النظر إلى التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو الرقابة أو التنسيق أو إتخاذ القرار ... نجد أن القائد الإداري يقوم بعبء ليس بالهين في كل نشاط إداري بالمنظمة ، مما يفرض عليه ضرورة النجاح في دوره حتى يكتب للعملية الإدارية النجاح.¹

ثالثا : مفهوم القائد الإداري :

ويعرفه بوب نيلسون (Bob nelson 2004) بأنه هو شخص يبين الطريق بوجوده في المقدمة لكي يقود ، وليس في المؤخرة لكي يدفع الجماعة ، وتكون السبل المرغوب إتباعها معروفة للتابعين بواسطة تصرف القائد ، بدلا من دفع التابعين دفعا إلى الهدف المنشود ، وهو شخص يعطي إهتماما كبيرا لمختلف القوى المؤثرة التي تتعلق بسلوكه في أي وقت من الأوقات ، فهو يفهم بدقة نفسه ، والأفراد والجماعة التي يتعامل معها ويفهم المؤسسة والمحيط الذي يعمل فيه ، وهو من المؤكد قادر على أن يستفيد من الأوضاع القائمة لصالح تنمية رؤوسيه .²

يقول ريك كونلو ودوج واتسابو (Rick Conlow and Doug Watsabaugh) أن " بإمكانك أن تتعلم كيف تكون رئيسا أفضل - بل وقائدا بارعا - من خلال التدريب المستمر والتوجيه و التطبيق ، ولن يكون هذا سهلا بالضرورة ، وسوف يتطلب التغيير الشخصي ، فإذا أردت أن يطمح موظفوك نحو الأداء المتميز ، فعليك أن تجعل منه هدفا أنت أيضا فعلامة القائد البارح بحق هي تنفيذ الطرق الثابتة بأسلوبك الخاص ، و النجاح فيها .³

نستخلص من التعاريف السابقة ان القائد الإداري يجب أنه يتحلى بمجموعة من الصفات التي تجعله يقود الجماعة بطريقة جيدة مما تسمح بتحقيق الأهداف المرجوة .

الفرع الثاني : أهمية القيادة الإدارية

إن أهمية القيادة الإدارية تأتي من خلال حاجة المنظمات الشخص يستطيع قيادة هذه المنظمة لتحقيق أهدافها المرسومة مع الأخذ بعين الإعتبار الجوانب الإنسانية مع رؤوسيه ، ويمكن إجمال أهمية القيادة الإدارية فيما يلي :

1. أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة و تصوراتها المستقبلية .

¹ عادل عبد الرزاق هاشم ، مرجع سابق ، ص : 37 .

² Bob nelson , peter economy , **Le management pour les nuls** ,Edtion first , paris , France , 2004 , p :68.

³Rick Conlow and Doug Watsabaugh , **SUPERSTAR LEADERSHIP** . edition published by The Career Press , USA , 2013 , p:18 .

2. السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات و الترحيح بين الآراء .
3. معرفة القوة التي يستند إليها القادة في المنظمة من خلال معرفة السلوك القيادي المعتمد وبيان نوع العلاقة بين القوة التنظيمية من خلال المواصفات الشخصية للقادة الإداريين .¹
4. مساعدة الجماعات على الإتفاق على الأهداف التي يجب تحقيقها و وضع الخطط و إختيار الوسائل المناسبة وتوفير الموارد و الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .²
5. السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات و الترحيح بين الآراء
6. مواكبة المتغيرات المغيرات المحيطة و توظيفها لخدمة المنظمة مما يسمح بتحقيق الأهداف المرسومة لها .³
7. إعطاء المرؤوسين قدرا كبيرا من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد الأهداف والإشراف .⁴

الفرع الثالث : خصائص القيادة الإدارية

- 1- الفاعلية في إتخاذ القرارات فهي من المهمات الجوهرية للقائد الإداري حيث وصفت عملية إتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة والقائد متخذ القرارات نظرا لأهمية العملية في أي منظمة إدارية .⁵
- 2- القدرات الإدارية : القدرة على التخطيط و التنظيم و التوجيه والرقابة ، وتشكل فرق العمل وتقييم الأداء.... الخ .⁶
- 3- خاصية التأثير والإنتماء : لأن القائد في عملية القيادة يتبادل التأثير مع أفراد الجماعة مع زملائه ، فلا وجود لقائد دون أتباع ، وكذا يشترط في القائد أن يكون أحد أفراد الجماعة وليس من خارجها .⁷

¹منير حمزة مرزوك ، القيادة الإدارية ، وزارة العدل ، العراق ، 2017 ، ص : 58 .

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص : 87 .

³ قاسم شاهين بريسم العمري ، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراة فلسفة في الإدارة العامة ، كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة سانت كليمنتس ، العراق ، 2009 ، ص : 17 .

⁴ إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، مرجع سابق ، ص : 151 .

⁵ عقيل أبو بكر غلبون ، محمد يوسف خالد ، خصائص القيادة الإدارية الحديثة و تأثيرها على أداء المرؤوسين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات ، فلسطين ، العدد 30 ، جوان 2013 ، ص : 47 .

⁶ سيد سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، طبعة 1 ، دار الرابحة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2012 ، ص : 130 .

⁷ مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، ص : 13 .

- 4- المطلوب من الفرد تطوير مهارته الإدارية أولاً قبل أن يقفز إلى مواقع قيادية ¹.
- 5- توجد القيادات و تمارس أعمالها في هيكل نظامي مميز حيث تخضع العملية القيادية لقواعد وقوانين محددة وتحتاج لقنوات الإتصال و الشرعية و غيرها ².
- 6- القيادة الإدارية تعتمد على الثقافة السائدة في المنظمة ، فيوجد ثقافة تشجع المواهب القيادية و ثقافة لا تشجع ³.
- 7- القيادة الإدارية تعمل على تصميم الهياكل الإدارية بالتنظيم المناسب و المتكافيء مع ظروف العمل وفق متطلبات المرحلة وتضع إمكانيه التطوير و التغيير ضمن أساسيات البناء .
- 8- تعمل القيادة الإدارية على إستعاب تكنولوجيا المعلومات المتجددة وتستخدم ما يناسبها وتوظيفها بكفاءة لتحقيق المزيد من التفوق و التميز و الحصول على الفرص لتحقيق الأهداف المطلوبة ⁴.
- 9- وقد استخلص جاك تايلور الخصائص الرئيسية للقيادة من مجموعة من الدراسات الميدانية التي قام بها على النحو التالي: ⁵

- الأهتمام بالعمل والألمام وبجوانبه ونشاطانه .
- المهارة في الإتصال ومايتطلبه ذلك من القدرة على التعبير بشكل واضح ومقنع .
- القدرة على حفز المرؤوسين إلى إنجاز العمل من خلال استحالتهم وترغبهم في العمل .
- المهارة الإدارية في التعامل مع المرؤوسين .
- المهارة الإدارية التي تتطلب القدرة على التصور والمبادأة والتخطيط و التنظيم .

¹ بات هام إلوود-أن.تشابمان ، ترجمة مفيد ناجي عودة ، بإشراف ابراهيم بن حمد العقيد ، سلسلة التطوير الإداري – تعلم

القيادة ، دار المعرفة للتنمية البشرية - مؤسسة الريان ناشرون ، ط 1 ، الرياض ، 2010 ، ص:22 .

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، مرجع سابق ، ص : 86 .

³ أحمد بن عبد المحسن عساف ، مهارات القيادة وصفات القائد ، مكتبة نور ، الرياض ، 2002 ، ص : 21 .

⁴ منير حمزة مرزوك ، مرجع سابق ، ص:24 .

⁵ إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، مرجع سابق ، ص : 25 .

المطلب الثاني : نظريات القيادة الإدارية

ينظر للقيادة على أنها سمة من سمات شخصية القائد القيادية التي تتوافر في بعض الناس دون غيرهم لذلك تم وضع نظريات كثيرة لوصف ظاهرة القيادة وتفسيرها ومن أهم هذه النظريات:

الفرع الأول : نظريات الرجل العظيم والسمات والموقفية

أولاً : نظرية الرجل العظيم

ذكر (Stogdillk, 1974) أن نظرية الرجل العظيم سادة الفكر الإداري في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر ميلادي.¹ وتعتبر هذه النظرية من أولى وأقدم النظريات لتفسير القيادات العسكرية وقيادات الدول ، حيث أنها تفترض بأن القائد هو إنسان عظيم، وأن هذه العظمة هي موهبة،² وأن القادة يولدون قادة لديهم مجموعة من الممي ازت والخصائص المرغوبة من قبل أتباعهم.³ تبين هذه النظرية أن القادة العظام يتمتعون بعدد من الخصائص التي تجعلهم مختلفين عن باقي الناس. وتقرر هذه النظرية أن تلك الخصائص لا تتغير بمضي الوقت ولا مع تغير الجماعات. وعلى ذلك فإن هذه النظرية تقرر أن القادة العظام يتقاسمون تلك الخصائص بصرف النظر عن متى وأين عاش وبصرف النظر عن الدور التاريخي الذي أدوه.⁴ كما واجهت هذه النظرية انتقادات كثيرة من أهمها: أن درجة التغيير التي يحدثها شخص ما في جماعة تتفاوت تبعاً للظروف، فهي ليست مطلقة ومقيدة بشخصية القائد بقدر ما ترتبط بظروف الجماعة واستعدادها لتقبل التغيير واستيعابه.⁵

ثانياً : نظرية السمات

ظهرت نظرية السمات في بداية الثلاثينيات، وركزت هذه النظرية على كفاءة وقدرات القيادة الفطرية، حيث ترتبط هذه النظرية ارتباطاً وثيقاً بنظرية "الرجل العظيم".⁶ وتتعلق هذه النظرية من المسلمة القائلة

¹ - الشريف طلال ،دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين في أمانة مكة المكرمة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية ،2004، ص42.

² - برونطي سعاد ،الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ،2001، ص 365.

³ - الشريف طلال، نفس المرجع من نفس الصفحة.

⁴ - جي ارلد وروبرت، ترجمة رفاعي، رفاعي وبسيوني ،إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2004 ، ص572.

⁵ -جامعة القدس المفتوحة ،إدارة السلوك التنظيمي، فلسطين ، 2007 ، ص244.

⁶ - عباس علي ،أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان ،2004، ص165.

بأن سمات الشخصية تؤثر في السلوك وإن القادة يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من الأفراد بسبب ما لديهم من صفات شخصية تميزهم عن غيرهم، لذا اهتم الباحثون عن السمات القيادية بالكشف عن مجموعة السمات المشتركة للقادة الناجحين.¹

وذكر "العديلي"،² بأن "ستوقدل" (1984) ورد "في سيزلجي" و "ولاس" (1980) قاموا بتحديد سمات القائد الشخصية وتم وضعها في ست مجموعات رئيسية، وهي: الخصائص الفسيولوجية، الخلفيات الاجتماعية، الذكاء. الشخصية، المهمات وخصائصها، الخصائص الاجتماعية.

ولقد تعرضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها: عدم وجود أدلة مقنعة تؤكد وجود علاقة بين السمات القيادية من ناحية والصفات والسلوكيات الحقيقية للقادة من ناحية أخرى، كما لا توجد مؤشرات على توافر سمات مشتركة بين القادة.³

وأيضاً من الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاز عملية القيادة حيث أثبتت الدراسات أن للمرؤوسين دور كبير في نجاح عمل القائد. كذلك لم يحدد دعاء هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنه من النادر جداً أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين.⁴

ثالثاً : النظرية الموقفية.

النظرية الموقفية من النظريات التي تركز على العوامل البيئية في نشأة القيادة وتفسيرها، حيث ترى أن ظهور القائد يتوقف على وجود عوامل اجتماعية خارجة عنه. وحتى إذا كانت لديه قدرات ومواهب فذة فإن الظروف الاجتماعية هي التي تسمح له باستخدام هذه المواهب أو هي التي تعطلها وتطمسها، ولكن يعاب على هذه النظرية مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها الاستعدادات الفطرية اللازمة لنجاح القائد. فالسمات التي تبدو ضرورية في موقف لا تبدو كذلك في غيره، وكذلك لكل عصر من العصور خصائص معينة.⁵

الفرع الثاني : النظريات الوظيفية والتفاعلية والسلوكية

أولاً : النظرية الوظيفية.

¹ - الشريف طلال، مرجع سبق ذكره، ص 43.

² - العديلي ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارنة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 329.

³ - الشريف طلال، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ سالم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 198.

⁵ ماهر أحمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مكتبة العربي الحديث، الإسكندرية، 1982، ص 355.

إن القيادة في هذه النظرية هي القيام بالوظائف الجماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها فتزى القيادة على أنها وظيفة تنظيمية وتلخص هذه النظرية أهم وظائف القائد بما يلي:¹

- التخطيط للأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.
 - وضع السياسة من خلال المصادر الفوقية والمصادر التحتية أو من القائد نفسه.
 - مصادر فوقية من السلطات العليا للجماعة كما في الجماعة العسكرية.
 - مصادر تحتية نابعة من قرار أعضاء الجماعة ككل.
 - مصادر من القائد نفسه حيث تفرضه السلطة العليا أو الجماعة نفسها فينفرد بوضع السياسة.
 - الايدولوجيا يعتبر مصدر الأفكار ومعتقدات وقيم الجماعة.
 - الخبرة: القائد كخبير (خبرة إدارية وفنية ومعرفة)
 - الإدارة والتنفيذ: تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة المراقبة.
 - الحكم والوساطة: فهو الحكم الوسيط فيما ينشب بين الجماعة من صراع أو اختلاف.
 - الثواب والعقاب: يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يؤدي إلى المحافظة على الضبط والربط داخل الجماعة.
 - النموذج: نموذج يحتذى ومثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.
 - الرمز: رمز للجماعة وإستمرارها في تأدية مهامها ورمزا مثاليا للتوحيد.
- ثانيا : النظرية التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية في أساسها على فكرة أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين ثلاثة متغي ارت رئيسية ومتمثلة في شخصية القائد وطبيعة الجماعة وخصائصها والعلاقات بين أف اردها والعوامل الموقفية والبيئية .ويرى "سيسيل جيب " (1960) أن القيادة الإدارية تنشأ عن عملية التفاعل بظهور أدوار أعضاء الجماعة ودور القائد الذي يتمثل في إشباع أكبر قدر من حاجات الجماعة المتنوعة.²

¹ خليل عبد الرحمن المعاينة ،علم النفس الاجتماعي الظاهرة، الطبعة الأولى ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000، ص221.

² - محمد سيد أبو النيل ،علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ،1985، ص631.

والقائد الناجح في مفهوم النظرية التفاعلية هو القائد الذي يكون قادر على التفاعل مع الجماعة واحداث التكامل في سلوك أعضائها أخذاً في اعتباره قيمهم ، معتقداتهم وحاجاتهم ، بالإضافة إلى ظروف المؤسسة والبيئة الخارجية. وقد اتجه مجموعة من الباحثين في تحليلهم للنظرية التفاعلية من بينهم "سانفورد" و"هميفل " إلى تحديد الأبعاد والخصائص التي تمكن القائد الناجح في عملية تفاعله مع الجماعة وأهم هذه الأبعاد والخصائص نوردتها فيما يلي:¹

-المجموعة العاملة من حيث عددها، استقرارها ومرونتها وتجانس أفرادها في المستوى التعليمي والقيم الخلفية الاجتماعية والعمر .

- المناخ الاجتماعي الذي تعمل فيه المجموعة ومدى ابتعاده عن مظاهر الاضطراب والتوتر ومدى تشجيعه للعمل المنتج ، واطاحة الفرصة للشعور بالولاء والانتماء .

- درجة الألفة بين أفراد الجماعة من حيث توافر القدرات والمهارات العالية والتعاون وإحترام الآخرين الآخرين .

- مدى الاختلاف في وجهات نظر أفراد الجماعة ومحاولة توجيهها نحو معاونة القائد على تحقيق تفاعل أكبر مع أعضائها واستثمارها في تحقيق أهداف الأفراد والجماعات والقائد والتنظيم .

ثالثاً : النظرية السلوكية.

"لقد قدمت المدرسة السلوكية مدخلاً آخر لدراسة القيادة، حيث ركزت على ما يفعله القائد بدلاً من البحث عن صفاته، لذا فقد تحولت دراسة القيادة من التركيز على السمات إلى دراسة السلوك والأنماط ، وبهذا التحول فقد حاول المدخل السلوكي الحصول على الإجابة للأسئلة وطالما أن السلوك والأفعال والمهارات يمكن تغييرها واكتسابها ، فإن هذا المدخل في دراسة القيادة يقوم على افتراض أن بعض القادة يمكن إعدادهم عن طريق السلوك المناسب والمهارات المكتسبة، بمعنى أن القيادة يمكن تعلمها."²

المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية

تتعدد أنماط القيادة الإدارية و تتنوع بتنوع المنظمات الإدارية و إختلاف الشخصيات و الأدوار والوظائف و المواقف ، فكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره ، وقد ظهرت عدة دراسات عملية للتمييز بين أنماط القيادة ، ولكن رغم هذه التصنيفات لإنماط القيادة يمكن القول أنه و إن إختلفت في

¹- نواف كنعان ،القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ،الإصدار السابع، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ،2007، ص379.

²- طجم عبد الله بن عبد الغني وآخرون ،السلوك التنظيمي "النظريات وتطبيقات"، دار النوابع، جدة، ص 172-173.

بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ، و المقصود بأنماط القيادة الإدارية الطرق و الأساليب التي يستخدمها القائد الإداري في إدارة وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإدارية ، ويمكن تصنيفها إلى ثلاث أنماط هي :

الفرع الأول - القيادة الأوتوقراطية (الإستبدادية) :

هي القيادة التي يملك فيها القائد سلوكا تسلطيا ، و يتخذ من خلاله القرارات بنفسه من دون مشاركة الآخرين ولو بإبداء الرأي ، فالقائد هو الذي يخطط وينفذ ويحدد أساليب العمل و يحدد أوجه نشاط المنظمة دون إستشارة أعضاء المنظمة .¹

النمط الأستبدادي هو نوع من السلوك القيادي يحاول فيه القائد تركيز كل السلطات في يده ويصدر أوامره وتعليماته في كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له ويتبع الإشراف المحكم وينفرد باتخاذ القرارات .²

المدير في هذا النمط يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس ، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى ، ويعتقد المدير الدكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد ، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على إعتبار ذلك يقلل من الصراع الإنساني .³

إن وجود بعض الخصائص المميزة لسلوك القائد من هذا النمط لا يعني أن هذه الخصائص تعتبر معيارا يمكن ان يتميز به سلوك القائد الأوتوقراطي عن غيره ، ذلك لان استخدام القائد الاوتوقراطي لسلطته مثلا كأداة للضغط على مرؤوسيه لإنجاز العمل يكون على درجات متفاوتة مما يترتب عليه وجود أنماط متعددة لسلوك القائد الاوتوقراطي :⁴

أولا : القيادة الأوتوقراطية المتسلطة : يتميز هذا الأسلوب بنظرته للإنسان كأداة للعمل و كمصدر من مصادر الإنتاج بغض النظر كونه كائن اجتماعي يخضع لمتغيرات نفسية و اجتماعية ، يلجأ القائد هنا إلى استخدام سلطته التي يستمدتها من مركزه الوظيفي بتأثيره على المرؤوسين دون مشاورتهم أو أخذ رأيهم

¹ عادل حسن ، **التنظيم و إدارة الأعمال** ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2011 ، ص:28 .

² سعد ابراهيم حمد ، **الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في عنه من شركات السفر والسياحة (بغداد)** ، مجلة الدنانير ، العراق ، العدد 11 ، 2017 ، ص:331.

³ اسامة الخيري ، **القيادة الإستراتيجية** ، دار الزاوية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص: 24 .

⁴ برو هشام ، **أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالأسسة الاقتصادية -دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس -باتنة** ، أطروحة دكتوراة ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة

محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2019 ، ص:109

، فالعاملون معه أتباع وليس شركاء ويحاول إخماد الخلافات و الصرعات داخل التنظيم دون النظر لتأثير العلاقات الإنسانية ، فهو يأخذ آراء الآخرين و ينسبها لنفسه .

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

ثالثا : الأوتوقراطية المتعاملة أو اللبقة : هو أقل اسلوب أوتوقراطي استبدادا و أقربها للسلوك الديمقراطي حيث يتصرف القائد بلباقة و ود مع مرؤسيه ، ويستخدم المرونة في حل المشكلات التي تواجههم في العمل .

وتتمثل مزايا وعيوب القيادة الأتوقراطية في الدول التالي :

الجدول رقم (02) : مزايا وعيوب القيادة الأتوقراطية

المزايا	العيوب
- قد يكون ناجحا خلال الأزمات أو الظروف الطارئة التي الحزم والشدة	- إنخفاض الروح المعنوية لدى المرؤسين .
- قد يكون ناجحا في التطبيق مع بعض المرؤوسين الذين لا يجدي معهم النمط الديمقراطي	- يقتل روح المبادرة و الابتكار لدى المرؤوسين
	- يولد الكراهية لدى المرؤوسين نحو قائدهم والعمل يحدث فراغا وفوضى في العمل .
	- التسلط و الإكراه في تسيير الأمور وشئون العمل
	- حب التحكم و السيطرة في جميع الأمور الإدارية

المصدر :بلال الوادي ، إدارة التغيير و التطوير ، جامعة الدمام ، العربية السعودية ، 2013 ، ص: 100 .

الفرع الثاني : القيادة الديمقراطية

يرتبط مفهوم القيادة الديمقراطية بمفهوم القيادة التشاركية بشكل كبير ، حيث يجب أن يرتبط مفهومها بكون المدير أو العاملين أحد عناصر فريق العمل المسئول عن وضع سياسات الشركة وأهدافها والسعي لتحقيقها ويشير

القيادة الديمقراطية هي نمط من أنماط القيادة الحديثة ، يقوم فيها القائد بمشاركة المرؤوسين في صنع القرار بعد أخذ رأيهم ومقترحاتهم ، ويعتمد على تفويض بعض سلطاته للمرؤوسين بما يتناسب مع

المسؤوليات الممنوحة لهم ، بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف الشركة ، و أهداف المرؤوسين في آن واحد.¹

ويرى جو أوين (Joe OWEN) أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط الأكثر تفضيلاً لدى المرؤوسين و أن هذا النمط هو الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة ويقوم هذا النمط على ثلاث ركائز هي : العلاقات الإنسانية و المشاركة وتفويض السلطة² وتتمثل مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية في الجدول التالي

الجدول رقم (03) : مزايا و عيوب القيادة الديمقراطية

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> - يشجع على التجديد و الإبداع و الابتكار - الاحترام المتبادل بين القائد و المجموعة - المشاركة في التخطيط و صنع القرار 	<ul style="list-style-type: none"> - تخلي القائد عن بعض مهامه القيادية. - قد يوجد من المرؤوسين من لا يميل ولا يحب تحمل المسؤولية . - تستلزم كثيراً في الوقت و الجهد و التنظيم

المصدر : بلال الوادي ، إدارة التغيير و التطوير ، جامعة الدمام ، العربية السعودية ، 2013 ، ص : 99.

الفرع الثالث : القيادة الفوضوية أو الحرة

يطلق عليها أيضا القيادة التراسلية ، و المتساهلة ، وفي ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة و يترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم و إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ، و يصلح هذا النوع من القيادة للجامعات و الكليات و مراكز البحث العلمي حيث يتعامل السيد أو رئيس القسم مع نشاطات أكاديمية فيها قدر كبير من التخصص و الاستقلالية و الثقة ، و العلاقات عادة ماتكون أفقية .³

يعد نمط هذه القيادة معاكسا تماما للنمط الديمقراطي فهناك غياب قيادة حقيقية و كل فرد حر في أداء العمل الذي يرضيه و يتميز هذا النمط من السلوك القيادي بعدم تدخل القائد في مجريات الأمور ، ولا

¹بسام سمير الرميدي ، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات

الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 20 ، جوان 2018 ، ص : 46 .

² كيرد عمار ، مرجع سابق ، ص : 87 .

³ كيرد عمار ، مرجع سابق ، ص : 87 .

يعطي توجيهاته أو إرشادات للعاملين إطلاقاً ، وهي إستقلالية يشعرون بها من خلال ضعف كبير في المتابعة الصادرة من طرف القيادة حيث يشعر العاملون بعدم وجودها .¹

من خصائص هذا النمط من القيادة كالاتي :²

1- عدم تحديد المسؤولية مما يؤثر على تحقيق الأهداف .

2- ضياع وحدة العمل كفريق متكامل

3- لا يبعث على احترام الجماعة لشخصية القائد

وتتمثل مزايا وعيوب القيادة الحرة فيما يلي :

الجدول رقم (04) : مزايا وعيوب القيادة الفوضوية

المزايا	العيوب
- قد يكون هذا النمط جيداً وناجحاً عندما يكون المرؤوسين على مستوى عالٍ من التعليم	- يجعل المرؤوسين يفتقرون إلى الضبط والتنظيم
- يصلح هذا النمط عندما يحسن القائد إختيار من يفوضهم للسلطة من المرؤوسين	- تفكك الجماعة طالما بين الأفراد قد انعدمت تماما .
	- ازدواجية الجهود و إضاعة الكثير من الوقت وإهداره
	- عدم السيطرة على المسؤولين .

المصدر :بلال الوادي ، إدارة التغيير و التطوير ، جامعة الدمام ، العربية السعودية ، 2013 ، ص: 100 .

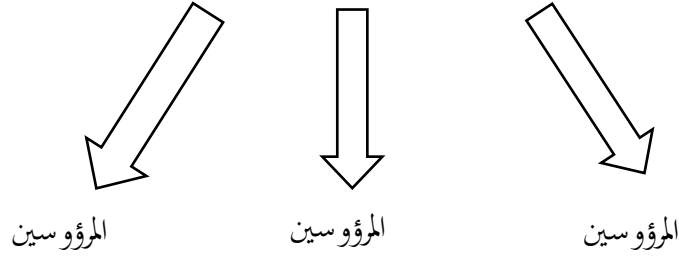
¹ناصر قاسمي ، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص:277.

²عبد الوهاب عبد الفتاح الأوسي ، نيان كمال رشيد ، أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي - دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الإقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، العراق ، 2017 ، ص :62.

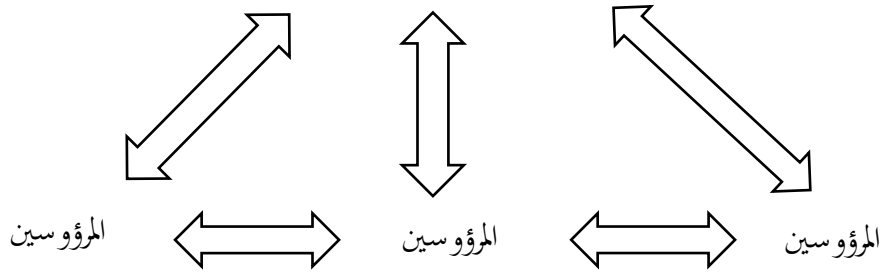
ويمثل الشكل التالي الأنماط القيادية الثلاثة

الشكل رقم (02) : أنماط القيادة الثلاثة .

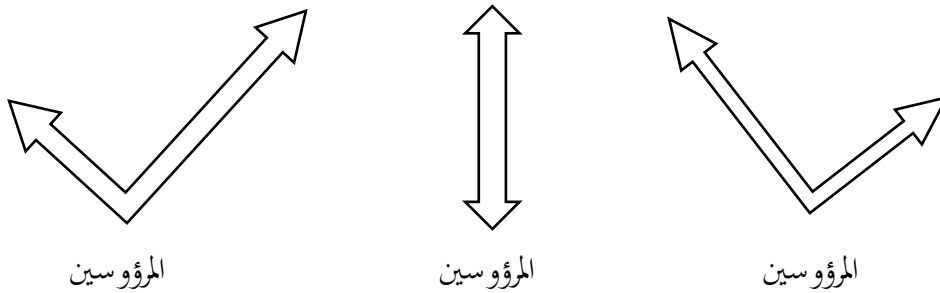
القائد الأتوقراطي (التسلطي)



القائد الديمقراطي



القائد التسبيبي (الحر)



المصدر : عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ص : 67 .

المبحث الثاني : ماهية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تفضل موضوعا للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة و مشرفي الإدارات و المهتمين بالتطوير الإداري في العمل وذلك لإسباب متعددة ، فما يرضى عنه الفرد حاليا قد لا يرضى عنه مستقبلا ، ولاشك أن دراسة الرضا الوظيفي هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على عدة جوانب لرسم السياسات المستقبلية.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي مصطلح يطلق كتعبير على امشاعر الفرد نتيجة شعوره بالقناعة و الارتياح ، والسعادة وتقبله لعمله ، وهذا يتوقف حسب مايراه الفرد لظروف عمله ، وفقا للعوامل والمتغيرات من الأجر ، الترقية والتقدم الوظيفي ، المكانة الإجتماعية الغير رسمية ، ويمكن إجمال هذه العوامل والمتغيرات بأنها عوامل مادية ومعنوية ، وعوامل داخلية وخارجية تسهم بشكل فعال في إحساس الفرد بالرضا أو عدم الرضا تجاه عمله .¹

كما يعرف الرضا الوظيفي أنه : هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء و الإلتناء للعمل .²

فقد أشار " لوك" 1976 (LOKI) إلى ظهور أكثر من 3350 دراسة في الولايات المتحدة فقط ويرجع هذا إلى عدم اتفاق الباحثين على تعريف دقيق للرضا الوظيفي مما أدى إلى وجود تعاريف كثيرة خاصة الإجرائية إلى جانب تداخل هذا المفهوم مع مفاهيم سيكولوجية أخرى كالروح المعنوية والدافعية وسنحاول في هذا البحث إلى إعطاء أهم التعاريف التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي .³

أما الرفاعي فعرفه على أنه : هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة :العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله ، والعلاقة بين العامل والإدارة ، والعلاقة بين العامل وزملائه.

¹مها أحمد ابراهيم محمد ، الرضا الوظيفي : مفاهيم ودلالات ، جامعة الأمام محمد بن سموه الأسلامية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2010 ، ص: 09 .

² منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، الطبعة 1 ، دار الكتب المصرية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2015 ، ص : 38 .

³بومنقار مراد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار الايام للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2014 ، ص118

فالرضا الوظيفي عبارة عن شعور داخلي يشبعه الفرد من خلال تلبية احتياجاته وطموحاته في مجال عمله ، وما يرتبط بهذا الشعور من عوامل داخلية وخارجية ، وأنه كلما انخفضت درجة رضا الفرد عن عمله وأجره وعلاقاته مع من حوله انخفضت درجة رضا الوظيفي وما يترتب عليها من مشكلات سلبية من شأنها التأثير على الأداء الإجتماعي للفرد .¹

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمدّه الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها ومن الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل فيها، وباختصار فإن الرضا الوظيفي هو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته، ويمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد .

الفرع الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

من المسلم به أنه أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء ، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي ذلك التي تتويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج المكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات ، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء إتحادات عالية للدفاع عن مصالحهم كما أنو يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي ، ولقد نظر "لكرت" (LIKERT) أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا ، كما اشار إلى الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني منتجاتها،²

- بالنسبة للمؤسسة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة

- ارتفاع في مستوى الفاعلية .

¹ طارق عبد الرؤوف عامر ، وإيهاب عيسى المصري ، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني ، ط1 ، المؤسسة

العربية للعلوم والثقافة ، 2014 ، ص : 22 .

²نائر سعدون محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، 2016 ، ص: 29 .

- ارتفاع في الإنتاجية- تخفيض تكاليف الإنتاج .
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة .

- بالنسبة للموظف :

- رضا الفرد عن وظيفته يعد الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي والاجتماعي ، وذلك لأن الرضا يرتبط بالنجاح في العمل ، والنجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقويم المجتمع لأفراده ، كما يمكن أن يكون مؤشر النجاح للفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية ، ويتأثر الرضا بالعديد من العوامل متعلقة بالفرد نفسه وشخصيته ودوافعه ورغباته وهناك عوامل متعلقة بالجوانب الاجتماعية للوظيفة ، ومعرفتنا بهذه العوامل وتفهمها تمكننا من تحسينها وتطويرها والإرتقاء بها إلى المستوى الذي يضمن لنا إيجاد الفرد المنتج المتمتع بإداء وظيفته ¹.
- إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز لن يتخلى قطعا عنها بسهولة وأما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذه إلى طريق مسدود فإنه حتما سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى ².
- ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوظيفة النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .
- الرغبة في الإبداع و الابتكار : فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن..... الخ وحاجات غير مادية من تقدير واحترام، وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافي تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة، زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكبر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة ³.

¹ طارق عبد الرؤوف عامر ، وإيهاب عيسى المصري ، مرجع سابق ، ص : 32 .

² منال أحمد البارودي ، مرجع سابق ، ص : 40 .

³ ثورالدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية ، مذكرة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 192 .

المطلب الثاني : خصائص وأبعاد الرضا الوظيفي

فرع الأول : خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- 1- الرضا الفردي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة لسلوك الإنسان نظرا لتعدد وتداخل جوانب السلوك الإنساني ، وكذلك الرضا حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل ، بالإضافة إلى إرتباطه بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي من خلال تقدير الفرد للعمل و إدارته مستندا بذلك على النجاح الشخصي في تحقيق اهدافه .¹
- 2- يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب وجهده المبذول في العمل ، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية ، إذن للرضا الوظيفي أبعاد و أوجه مختلفة ، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العمل ويعتبر رضا نوعي كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العمل ويعتبر رضا عام .²
- 3- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .³
- 4- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .⁴

الفرع الثاني : أبعاد الرضا الوظيفي

ينظر الباحثون إلى الرضا الوظيفي كمتغير عام بمثل محصلة لعناصر فرعية تتكون من الأجر ، محتوى العمل ، نمط الإشراف ، فرص الترقية ، جماعات العمل و ظروف العمل المادية .

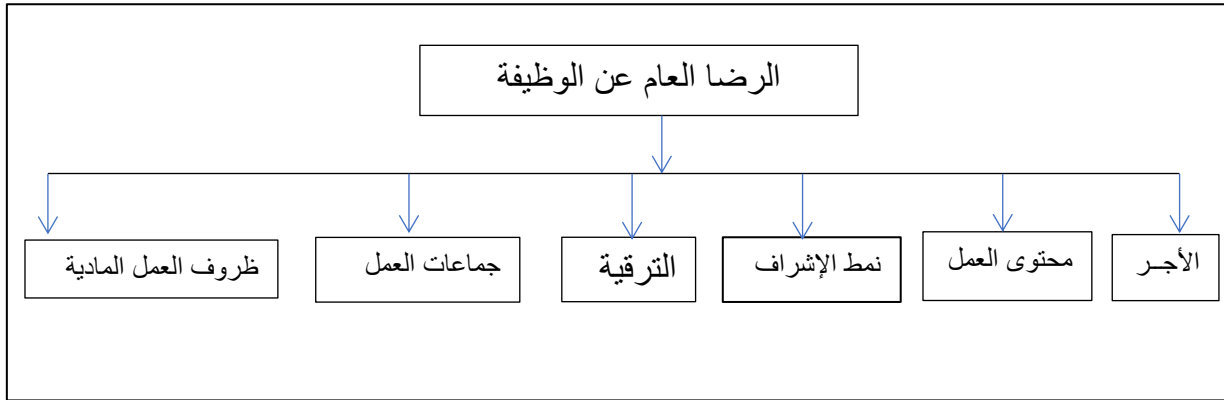
¹ منال البارودي ، مرجع سابق ، ص: 39 .

²عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2007، ص:51-52 .

³القبلائي يوسف ، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي ، دار الجامعة ، السعودية ، 1981 ، ص: 18 .

⁴ عصام عبد اللطيف عمر ، مرجع سابق ، ص: 15- 16 .

الشكل رقم (03) : أبعاد الرضا الوظيفي



المصدر : أحمد صقر عاشور ، السلوك التنظيمي في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص : 140 .

أولاً : الأجر : يعرف الأجر بأنه ذلك المقابل المادي الذي يدفع للمورد البشري مقابل الجهد البدني أو الفكري الذي يبذله لإنتاج السلع و الخدمات .¹

وتكتسي الأجر أهمية بالغة سواء بالنسبة للمورد البشري .أو بالنسبة للمؤسسة. فبالنسبة للمورد البشري تعتبر الأجر بمثابة الوسيلة الفعالة لإشباع الحاجات المختلفة كالأكل والشرب والسكن... الخ . أما بالنسبة المؤسسة فإن الأجر تساعد على جذب الكفاءات للعمل فيها والمحافظة على الكفاءات العاملة حالياً، وهو وسيلة مهمة لنشر العدالة بين الموارد البشرية .²

ثانياً : محتوى العمل

يعبر محتوى العمل عن تلك المتغيرات التي تكون المهام التي يؤديها المورد البشري في عمله ومن بين أهم هذه المتغيرات نجد³

1- السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل؛

2- طبيعة أنشطة العمل؛

3- فرص الإنجاز التي يوفرها العمل؛

4- فرص النمو التي يوفرها العمل؛

¹شهرزاد نصير ، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في لمؤسسة المخصصة ، مذكرة ماجستير في علم

الإجتماع التنظيم و العمل غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2002 ، ص67.

²أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، ص: 187

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

ثالثا : نمط الإشراف

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف الإشراف بأنه " علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات. وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الأهداف المسطرة " ¹

رابعا : الترقية

يقصد بالترقية نقل المورد البشري إلى مركز أو وظيفة أعلى، وغالبا ما تتم الترقية نتيجة لتقييم الوظائف و/أو تصنيف المهام ²

ولكي تعطي برامج وخطط الترقية الفوائد المرجوة منها ينبغي أن تبنى على معايير أو أسس موضوعية تقههما الموارد البشرية وتتقبلها. تنحصر هذه المعايير أو الأسس في : ³

- الأقدمية: حيث يتم ترقية المورد البشري على أساس مدة خدمته في المؤسسة (الخبرة).
- الكفاءة : حيث يتم ترقية المورد البشري الذي يملك قدرات عالية على إنجاز العمل مقارنة مع غيره .

خامسا : جماعات علاقات العمل

يتفق أغلبية الباحثين على تعريف جماعات العمل بأنها "وحدة تتكون من فردين أو أكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الآخر وأن يؤثر فيه ويتأثر به" ⁴. من خلال هذا التعريف تتضح لنا أهمية جماعات العمل في المؤسسة ، إذ تؤدي الجماعة المتضامنة والتي يسود بين أعضائها التعاون والثقة المتبادلة إلى شعور المورد البشري بالحب والانتماء، وهو ما ينعكس بالإيجاب على أداءه في العمل ومن تم على أداء المؤسسة .

تؤثر العلاقات على سلوك الفرد في عمله ، إذ تؤدي دورا جوهريا في التأثير على رضائه الوظيفي فالفرد يقع أثناء أدائه لوجبات عمله في سلسلة من التعاملات مع الرؤساء و المرؤوسين في عملية أخذ و عطاء ، ولهذا فهو يؤثر ويتأثر بهم ⁵.

¹عبد المنعم هاشم، عدلي سليمان، الجماعات والتنشئة الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة، مصر، 1970 ، ص: 236.

²عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997 ، ص: 397

³ المرجع السابق، ص: 398.

⁴ شهرزاد لبصير، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

⁵إيمان علي أحمد الحياي، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي -جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 122، المجلد 38 ، 2019 ، العراق ، ص: 44 .

سادسا: ظروف العمل المادية

وهي تمثل مختلف الظروف المادية التي تتميز بها البيئة الداخلية للمؤسسة مثل الضوضاء الحارة، الإضاءة، ترتيب المكاتب... الخ ، وكلما كانت هذه الظروف مساعدة للمورد البشري كلما أدى ذلك إلى زيادة مستوى أداءه ، مما سبق ذكره في هذا المطلب نستنتج أن الرضا الوظيفي هو محصلة تفاعل العديد من العناصر المكونة للوظيفة من أجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسيه

فرع الأول : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك عدة عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي للعاملين ، فمنها العوامل المادية و العوامل الإجتماعية و العوامل التنظيمية .

أولا : العوامل المادية :

فالأجر هنا يعبر عن الإستقرار للعامل و دفعه لزيادة الإنتاجية ، وذلك من خلال الروح المعنوية ، وزيادة الولاء و الإنتماء إلى المؤسسة وبالتالي تحقيق الإستقرار في العمل ، وهذا ما أشار إليه تايلور (F.Taylor) عند دراسته للتنظيم والدافعية لدى العمال و ذلك من خلال دراسة الوقت وقياسها بالأجور والمردودية ، وبرغم من أن تايلور كان مدركا لأهمية العنصر البشري في عملية الإنتاج إلا أنه لم يعطيه الإهتمام اللازم من البحث و التحليل ، حيث لاحظ أن الطرق يتبعها العمال في أداء عملهم طرق عميقة في أغلب الأحيان مما يترتب عليها خسارة و تبذير في الجهد و الأموال، لذلك جمع بين الحركات الضرورية التي تتطلبها العملية الإنتاجية ، فإذا زادت الإنتاجية أمكن لكل من المنظمة و العاملين جني فوائدها فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح ، ويحصل العمال على المزيد من الأجور و الحوافز¹.

ثانيا:العوامل الإجتماعية :

لاشك ان مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل بداية تحول هام في الفكر الإداري ، و كان لدراسة شهيرة قدمها مجموعة من الباحثين التي كانت من نتائجها أن الحافز المعنوي له تأثير كبير على دافعية

¹صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، طبعة 2 ، دار الفانز للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ،

الأفراد للعمل والأداء ، فحاجات الأفراد ليست جميعها مادية، لذلك لابد من الحوافر المعنوية إلى جانب الحوافر المادية ، لاحداث إشباع الحاجات الإنسانية ومن ثم تحقيق الرضا للعاملين .¹
ثالثا : العوامل الشخصية : ترجع إلى الشخص نفسه و أهمها :²

أ- احترام الذات : كل ما كان هناك ميل لدى الفرد للإعتداد برأيه ، واحترام ذاته ، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل .

ب- عوامل متعلقة بتحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل و التعامل والتكيف معها ، كلما كان أكثر رضا .

ت- عوامل متعلقة بالمكانة الإجتماعية ، كلما ارتفعت المكانة الإجتماعية أو الوظيفة و الأقدمية كلما زادا رضا الفرد عن عمله .

ث- عوامل متعلقة بقدرات العاملين ومهارتهم : هي العوامل التي يمكن قياسها بتحايا خصائصها وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى .

ج- عوامل متعلقة بإستعداد العاملين : كلما كان الإستعداد إيجابيا كلما زادات مهارات الفرد وبالتالي يتحسن أداءه الوظيفي .ويرتفع معدل إنتاجيته وهذا بلا شك يزيد في رضاه .

ح- عوامل متعلقة بمستوى الدافعية لدى العامل : من الصعب التحكم في العوامل الشخصية و إستخدامها لتحسين الرضا الوظيفي للفرد إنما قد تكون ذات فائدة عن إختيار الفرد لوظيفته .

رابعا : العوامل التنظيمية :

تمثل العوامل التنظيمية إبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الفرد ويشمل سياسات العمل و إجراءاته و الهيكل التنظيمي و المراكز الوظيفية و أسلوب الإدارة التي تواجههم لبذل مجهودا أكثر لتحقيق أهداف المنظمة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين و هذه العوامل تشمل :
أ/نمط الإشراف و أثره على الرضا عن الوظيفة : هناك عدة أنماط للقيادة و إتخاذ القرار و هي :

- القيادة الفردية

- القيادة الديمقراطية

¹لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دار الايام للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2014 ، ص 93 .

²سيف يوسف ، مزيان محمد ، عوامل الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي ، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11 ، نوفمبر 2018 ، ص: 46 - 47 .

- القيادة المساهمة

- القيادة الغير موجهة

ب/ نمط القيادة و أثره على تحقيق الرضا .¹

الفرع الثاني : مؤشرات قياس الرضا الوظيفي

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

أولا : دوران العمل:

توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا، ومن بينها الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذ أكثر الذين يتكون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة.²

وهنا يجدر بنا أن نؤكد على أن دوران العمل تقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنطقة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية، ولذلك فإننا سنتناول دوران العمل كمظهر من مظاهر دوران العمل.

ثانيا : مستويات الأداء:

لن تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال والمهام الموكلة إلى كل منهم، إلا أن كلمة أداء لا تغني القيام بالأعمال أو انجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية في استخدام موارد المنظمة فالأداء هو النتيجة النهائية للنشاط ولا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال استخدام الموارد الخاصة بالمنظمة بطريقة فعالة وكفاء.³

ولأداء سلوك يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها الفرد أو الفريق، كما انه سلوك عملي يؤدي لدرجة بلوغ الفرد أو الفريق للأهداف المخططة، أي درجة الانجاز بكفاءة وفعالية ويعكس الأداء مدى وفاء

¹وهيبة غرامي ، الإدارة الحديثة للمكتبات ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص:38.

²جم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن ، 2010 ، ص354

³وهيبة عيساوي ، الثقافة التنظيمية ، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2012 ، ص:85 .

الموظف لمتطلبات العمل أو المهمة، انه سلوك يعكس النتائج المحققة والمطابقة للأهداف المخطط لها، وهذا وفق لمدى كفاءة وعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج.¹

الفرع الثالث : طرق قياس الرضا الوظيفي

يرى البعض إلى أنه بالرغم من وجود إتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله ، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها ، ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للإتجاه ، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد ، فإلى حد كبير نعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد ، وعادة لايفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله.²

أولاً : قائمة الأسئلة : توجد عدة قوائم لأسئلة معيارية لقياس الرضا الوظيفي وهذه القائمة تحتوي على عدة أسئلة تطرح على الموظفين العاملين في المنظمات لمعرفة مدى الرضا الوظيفي عبر المنظمات العاملين فيها³

ثانياً : مقاييس أو استبانات الرضا الوظيفي

يمكن حصر الأساليب المستخدمة في العصر الحاضر في نوعين من المقاييس هما :⁴

- **المقاييس الموضوعية :** حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين و رضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب ، معدل ترك الوظيفة ، ومعدل حوادث العمل ، وكذلك معدل الشكاوي ، مستوى انتاج الموظف .
- **المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين بإستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الإستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي ، أو بإستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجربها الباحثون مع العاملون في المنظمة ، ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها .**

ثالثاً : الإستبيانات ذات المقاييس المقننة :

¹كامل محمد المغربي ، الإدارة: أصالة المبادئ و وظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن ، 2007 ، ص 80 .

²حسن روية ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، دار الجامعة للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص: 169.

³ سعد إبراهيم حمد ، مرجع سابق ، ص 335 .

⁴عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، ص : 235 ،

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي عن العمل ، وهناك نوعيات عديدة منها مقياس Job Description Index – JDI وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي العمل نفسه ، الأجر ، فرص الترقية ، الإشراف ، والزملاء ، وهناك نوع آخر شائع الاستخدام هو مقياس مينيسوتا MSQ ، وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل الأجر وفرص الترقية ، وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل مستوى الأجر ، الزيادات في الأجور ، المزايا الإضافية ، إدارة نظم الأجور .¹

رابعا : المقابلة

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل ، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل ، أو استخدام الحاسب الآلي ، لكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين ، أما الأول فهو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات ، أما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها و أساليب صياغة الأسئلة ، و توجيهها ، وأسلوب إنهاء المقابلة ، والمهم أن تتجح المقابلة فعلا في قياس صحيح و موضوعي لإتجاهات العاملين .²

ويرى البعض أنه يوجد نوعين من المقابلات :³

أ- **المقابلات المتعمقة** : والتي تستخدم في دراسة و تفسير السلوك الإنساني في جميع البيانات اللازمة حول هذا السلوك ومظاهره المختلفة ، سواء كانت مقابلات فردية أو مقابلات جماعية وهي ممكن أن تتكون من فرد واحد أو مجموعة صغيرة من الأفراد و يطلق على هذه المقابلات الطريقة النوعية في جمع البيانات

ب- **المقابلات الجماعية المتعمقة** : وتعتمد هذه الطريقة على التفاعل بين أفراد الجماعة الذي قد يصل عددهم ما بين 5-10 و المناقشة الجماعية حول موضوع معين هو محل إهتمام كل فرد في الماعة ، يتم تشجيعه للمناقشة و التعبير عن رأيه أو التفاعل مع الآخرين و هي تشبه المقابلة الفردية غير الموجهة و لكن يلعب رئيس الجلسة دور أكثر إيجابية من المقابلة.

¹ المرسي جمال و الإدريسي ثابت ، السلوك التنظيمي - نظريات نماذج ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2005 ، ص: 366.

² مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، القاهرة ، 2005 ، ص : 131 .

³ المرسي جمال و الإدريسي ثابت ، مرجع سابق ، ص: 366.

المطلب الرابع : أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي .

يتأثر الرضا الوظيفي بكل ما يحمله من معاني بنمط القيادة السائد في المنظمة سلباً أو إيجابياً ، فالعلاقة وثيقة بين النمط القيادي الممارس في المنظمة وبين مستوى الرضا الوظيفي لديهم ، فالبيئة التي يسودها العدل والتعاون والثقة والإحترام المتبادل والتفاهم بين أفراد المجموعة سيؤدي بالضرورة إلى الرغبة في العمل كإعزاز الروح المعنوية لدى العاملين ويرفع مستوى رضاهم الوظيفي.¹

أولاً : علاقة نمط القيادة برضا العاملين : فهناك علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين ، فالنمط الديمقراطي يؤدي إلى تنمية مشاعر الإيجابية نحو العمل و المؤسسة لدى الأفراد العاملين ، في حين نجد عكس ذلك في نمط القيادة البيروقراطي والذي يؤدي إلى تبلور مشاعر الأستياء وعدم الرضا لدى الموظفين.²

ثانياً : دور قائد العمل في تقديم الدعم المعنوي لمؤوسيه :

لقائد العمل دور في كبير في تقديم الدعم و المساندة لمؤوسيه ومن ثم الحصول على ولائهم الكامل للعامل وللمؤسسة التي يعملون بها ، وذلك بأن يقوم بما يلي:³

- القائد الناجح يظهر ثقته في مؤوسيه ويمنحهم بعض الحرية في تنفيذ الأعمال .
- يشيد بتحسينات الأداء مهما كانت ضئيلة و يحفز على الجهد المتواصل
- يقدم الدعم و المساندة عند الحاجة إليهما ، ولا يترك الموظف حائر أمام مشاكله .
- يهتم بكل فرد في فريق العمل ويعمل على تقوية روح الفريق ويدعم العمل الجماعي.
- يقدر العمل الجيد ويكافئ عليه بشكل فوري وكذا المشاركة في إتخاذ القرارات .
- ينمي في نفوس العاملين حب العمل و روح التحدي ويتخلى عن أسلوب التهديد .

ثالثاً : دور القائد في توفير التدريب الفعال لمؤوسيه

¹ راضية يوسف ، أمال يوب ، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية

بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة ، مجلة دفاتر بوداكس ، العدد 09 ، سكيكدة ، جوان 2018 ، ص : 13 .

² أيوب صكري ، أحمد لن عيشاوي ، أثر الرضا الوظيفي في جودة الخدمات الفندقية - دراسة ميدانية لعينة من فنادق

صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد 3 ، العدد 2 ، ديسمبر 2017 ، ص : 199 .

³ منال البارودي ، مرجع سابق : ص : 51 - 52 .

ينطوي أغلب عمل القائد على تعليم مرؤسيه وتنمية مهاراتهم لإكسابهم القدرة على تحقيق أهداف المنظمة ، ولتحقيق ذلك لابد أن تتوفر لديه الكثير من الأساليب والوسائل إلا أن أبرزها :¹

- 1- إعطاء المرؤسين تكاليفات بمهام تثير التحدي ، فيبدلون فيها الكثير من الجهد مما يدفعهم إلى ما وراء قدراتهم ، وهذا ما يعرف بالتعليم عن طريق المهام الخاصة .
- 2- السماح للمرؤوسين بالإخفاق والفشل أحيانا لأن ذلك يعزز من أحلامهم في التطور والنمو ، أما المعاقبة على كل خطأ يرتكب فيجعل المرؤوسين يهابون تجريب أفكارهم لإكتساب خبرات جديدة .
- 3- توفير تغذية مرتدة للمرؤوسين عن مستوى إنجازهم ، وذلك بتعريفهم بنقاط قوتهم وضعفهم وربطها بطموحاتهم الشخصية و المهنية مما يشجعهم على تدعيم الأولى ومعالجة الثانية ، مع التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن استراتيجيات وسياسات وأهداف المنظمة .
- 4- ممارسة التدريب الخصوصي والذي يعني مرافقة المرؤوس الذي يحتاج إلى المساعدة ليعرف ما يجب أن يغير أو يكتسب إتجاهات ومهارات .

رابعا : القيادة والتوجه الإستراتيجي:

تدعم القيادة توجيه المؤسسة وهي بصدد سعيها للوصول إلى رؤيتها وتحقيق أهدافها من خلال تبني منظومة متكاملة من القيم التي تتسق مع بعضها البعض ، كما أنها تدعم الرسالة التي تتبناها المؤسسة وهي بصدد تحقيق رؤيتها في مجال عملها ، فالرؤية تتمثل في بناء جامعة (مؤسسة تعليمية) قادرة على التفكير المنطقي والعلمي و التطبيقي وتحقيق الابتكار و الإبداع و الريادة في المؤسسات الوطنية ، تكون رسالة الجامعة استقطاب العمال القادرة على خلق حب التعلم والتطور والتفرد والابداع والابتكار من خلال مناهج ملائمة لطبيعة الرؤية المستهدفة والرسالة المحققة لتلك الرؤية ، وتتمثل أهم صفات القائد المتميز في صفتين هامتين هما القدرة على وضع الأهداف وتحفيز العاملين معه لتحقيقها وفي ضوء ذلك التوجه للقيادة المتميزة فإنه على القائد أن يوجه جل وقته بالتركيز على هاتين الصفتين إنطلاقا من مبدأ " 80/20 " والذي يشير إلى أنه في غالبية الأحوال أن هناك عشرين في المئة من العوامل يترتب عليها ثمانين في المئة من النتائج .²

¹ منال البارودي ، مرجع سابق ، ص : 90- 91 .

² عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، القيادة (التوجه الإستراتيجي و التدريب و إدارة المواهب و الإبداع) ، ط 1 ، مركز بحوث الشرطة، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2008 ، ص : 25 .

خامسا : فعالية صنع القرارات الإدارية

إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري وعليه فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قياداتها على صنع قرارات ذات فعالية ، والمقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال مايلي :¹

- قدرة القائد على تحديد المشكلة .
- قدرة القائد على الإختيار بين البدائل المتاحة لمشكلة موضوع القرار .
- أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها .
- مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة ، مما يساعد على البديل الأفضل الذي يحقق الهدف ومن جهة أخرى إلتزام المرؤوسين بتنفيذ هذا القرار بإعتبار أن العاملين الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه ويكونون أقل عرضة لرفضه ،

سادسا : توجيه القيادة نحو التميز المؤسسي

تقوم القيادة بدور جوهري في إنجاح المؤسسات والمحافظة على ذلك النجاح لفترات طويلة ، فالقيادة هي المسؤولة عن تصور الرؤية وخلق الثقافة المؤسسية اللازمة لتحقيقها ، في ظل تحليل و إدراك تام لبيئة عملها ، وجعلها قادرة على الأستحواذ على المعرفة المناسبة وخلقها لتحقيق الريادة في ظل العولمة ومايصاحبها من ظواهر كالمنافسة الشديدة ، والتغيير السريع ، والتنوع الإبداعي وإدارة الأداء وبناء قدرات مع المحافظة على تحقيق التوازن من خلال القيام بالمسؤوليات المجتمعية أهمها حماية البيئة والمحافظة عليها وتشغيل القطاعات العريضة وخاصة فئة الشباب الناظر إلى مستقبل أفضل .²

¹واعر وسيلة ، موسى عبد الناصر ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة ، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية " - جامعة محمد بوضياف ، أبريل 2009 ، ص 07 .

²عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، ط 1 ، مركز بحوث الشرطة ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2010 ، ص : 75 .

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة والتعقيب عليها

المطلب الأول : الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول : الدراسات الخاصة بالقيادة الإدارية

الدراسة الأولى : لـ بوخلوة باديس وقمو سهيلة بجامعة ورقلة مقال تحت عنوان : " آثار الأنماط الإدارية على الأداء الوظيفي _دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن جديع بتقريت " مقال منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية - عدد رقم 01 / 2015 بورقلة تحت عنوان هدفت الدراسة إلى الكشف عن آثار أنماط القيادة الإدارية على تحقيق الأداء الوظيفي بمطاحن جديع بتقريت ، ولتحقيق ذلك قام الباحث بتصميم إستبانة شملت 33 فقرة لجمع المعلومات الكافية وتم توزيعها على عينة الدراسة التي تكونت من 84 موظفا .
توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية والتبادلية يزيدان من الأداء الوظيفي عكس قيادة عدم التدخل .

الدراسة الثانية : من إعداد هبال عبد المالك أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم الاقتصادية بجامعة فرحات عباس بسطيف تحت عنوان " دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري " عام 2016 / 2017 .
فإشكالية البحث تدور حول: تأثير القيادة الإدارية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة على نجاح التغيير التنظيمي متمثلا في تحقيق أهداف نظام (ل.م.د) ، يهدف البحث توضيح نقاط الالتقاء القيادة الإدارية والتغيير التنظيمي ، والتي تركز بشكل أساسي على القدرات المطلوبة لإحداث التغيير المطلوب بنجاح. في المؤسسات العمومية الجزائرية لاسيما منها مؤسسات التعليم العالي لما له من تأثير على زيادة الأداء التنظيمي للوصول إلى النوعية و التميز .

الفرع الثاني : الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي

الدراسة الأولى : مقال علمي بعنوان " عوامل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي " للدكتور سيف يوسف والدكتور مزيان محمد من جامعة وهران 2 ، تم نشر المقال في مجلة التنمية البشرية ، العدد 11 ، نوفمبر 2018 ، تعرض الدراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى عمال جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان بكلية العلوم ، تهدف الدراسة إلى توضيح العلاقة ومعرفة مستوى الرضا الوظيفي و الإلتزام الوظيفي على حد سواء ، كما سعت الدراسة إلى توضيح ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بينهما ، تكونت الدراسة من 95 أستاذ ، خلصت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى عمال الجامعة .

الدراسة الثانية : مقال لي سعدي عربية و ماحي إبراهيم بجامعة وهران 2 بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى الأطباء العاملين بالمؤسسة الإستشفائية - 1 نوفمبر 1954 بوهران " ، تم نشر المقال بمجلة دورية محكمة : " تنمية الموارد البشرية العدد الثاني عشر بشهر جوان سنة 2016 ."

أهتمت الدراسة توضيح العلاقة بين الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي عند الاطباء العاملين من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي الذي يساهم بدوره في رفع مستوى الولاء التنظيمي من أجل الإحتفاظ ب بوتيرة عمل مستقرة بإعتبار أن المؤسسة الإستشفائية العمومية لم تعد فقط مؤسسة خدماتية تقدم خدمات علاجية و وقائية لأفراد المجتمع بل أصبحت تلعب دور بارز في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حيث تم إستخدام مقياس الرضا الوظيفي ومقياس الولاء التنظيمي على عينة قدرت ب 120 طبيبا ، وتحليل النتائج إحصائيا بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 20) وتوصلت الدراسة نتائج أهمها وجود مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى الأطباء العاملين هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

3 - الدراسات الخاصة بالعلاقة بين القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي .

الدراسة الأولى : مقال علمي لـ : سعد ابراهيم حمد تحت عنوان " الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي " دراسة ميدانية في عينية من شركات السفر و السياحة - بغداد " بمجلة الدانانير بالجامعة العراقية العدد الحادي عشر / 2017.

تتمحور مشكلة البحث حول تشخيص الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي في القطاع الخدماتي لشركات السفر و السياحة في محافظة بغداد ، يهدف بحثه إلى التعرف على طبيعة الأنماط القيادية المبحوثة من قبل القادة الإدارية في بعض شركات السفر والسياحة في القطاع الخاص ، وكذا التعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأنماط القيادية من وجهة نظر العاملين إعتد الباحث نموذج إفتراضي تم بنائه بعد مراجعة وتحليل الأدبيات ذات العلاقة ثم إستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية من معامل الارتباط والإنحدار في تحليل البيانات معتمدا على مقياس ليكرت الخماسي بتصميم استبانة حيث تم الحصول على النتائج بإستخدام برنامج SPSS وقد توصلت النتائج إلى أن النمط القيادي الديمقراطي كان أكثر تجانسا لموظفي شركات السفر وأهم التوصيات هو الإبتعاد عن النمذ القيادي الإستبدادي

الدراسة الثانية : مقال علمي لي راضية يوسف و أمال يوب من جامعة سكيكدة تحت عنوان : " أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة ميدانية

بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة " ، مقال منشور في مجلة دورية محكمة : " مجلة دفاتر بوداكس (السياسة الصناعية وتنمية المبادلات الخارجية) العدد رقم 09 / جوان 2018 " هدف هذه الدراسة هو التعرف على مستوى ممارسة القيادة الديمقراطية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين من وجهة نظرهم ، بحث تم تطوير استبانة لهذا الغرض مكونة من 35 فقرة وزعت على 70 مبحوث من بين 107 عامل ، توصلت النتائج إلى أن مستوى تطبيق القيادة الديمقراطية وجميع مبادئها بدرجة مرتفعة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة وأن المبدأ السائد هو التفويض ، وجاء مستوى الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة .

الدراسة الثالثة : لـ برو هشام تتمثل في أطروحة دكتوراة بعنوان : " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية " - دراسة حالة وحدة العصير و المصبرات الغذائية نقاوس - باتنة ، " بكلية العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة بجامعة سيدي لخضر - بسكرة / 2019 تهدف الدراسة إلى توضيح أثر الانماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية ، من خلال تطبيق مختلف الأنماط القيادية و إبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين ، وكذا التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين ، إقتصرت هذه الدراسة على عينة من المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة وتمحورت حول 132 فرد ، وقد اعتمد الطالب في الجانب التطبيقي على الاستبيان و المقابلة كأداة لدراسته ، من النتائج المتوصل إليها هي أن النمط المعتمد في المؤسسة هو النمط الديمقراطي و الحر مما يتبين أن هناك روح التعاون بين الرؤساء و المرؤوسين وهذا ما يخلق الرضا لديهم وتبين من خلال برنامج حوافز بنوعيه يتناسب مع أداءهم .

المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نقاط التشابه بين دارستنا الحالية والدراسات السابقة وأبرز و أهم ما تتميز به دارستنا الحالية عن تلك الدراسات .

الفرع الأول: أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

اشتركت دارستنا الحالية مع الدراسات السابقة من حيث استخدام جميع الدراسات السابقة المنهج الوصفي كمنهج ملائم لمثل هذه الدراسة، ويتضح التشابه في الجانب النظري والمتمثل في التطرق إلى موضوع القيادة الإدارية من خلال تناول مفهوم وأهمية ونظريات القيادة الإدارية وأيضاً من خلال ذكر الأنماط القيادية السائدة في المؤسسات وأيضاً أثرها على الرضا الوظيفي في المؤسسة ولعل أهم النقاط

التي تتشابه فيها الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة هي التركيز على موضوع القيادة الإدارية . حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة سعد ابراهيم حمد تحت عنوان " الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي " ،في كونها قامت بتشخيص الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي في القطاع الخدماتي لشركات السفر و السياحة في محافظة بغداد

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدارسات السابقة.

اختلفت كل الدراسات السابقة وأيضاً الدراسة الحالية من حيث الأهداف ومن حيث النتائج وكذلك من حيث طرق المعالجة ومجتمع الدراسة، حيث نجد مثلاً الباحث برو هشام ركز على أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات الغذائية .

الفرع الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من خلال محاولة إبراز أهمية الارتباط بين الأنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة من خلال عرض مفهوم وأهمية وخصائص القيادة الإدارية والرضا الوظيفي ، مع تحديد الأنماط القيادة الإدارية السائدة ، والتطرق إلى النقاط التي يجب أن يستخدمها القادة الإداريون لتحسين الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة ، بالرغم من أن الأبحاث العلمية الجديدة بدأت تهتم بالقيادة الإدارية وتبين أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي مما يساهم بشكل فعال في رفع أداء المورد البشري وفي رفع الإنتاجية إلا أننا لاحظنا إهمال كبير لهذا الموضوع وعدم إعطائه الأهمية اللازمة في الجزائر وخاصة الجامعات الجزائرية ، كذلك لاحظنا أن هناك نقص في الدراسات السابقة وهو عدم الإحاطة بجميع الأبعاد في القيادة الإدارية التي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين ، ومن هنا نجد أن موضوع الدراسة مازال بحاجة للمزيد من البحوث والدراسات لبناء المعرفة النظرية لهذا الموضوع والجدول التالي يبين القيمة المضافة للبحث :

الجدول رقم (05) : القيمة المضافة للبحث

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
البيئة	أجريت الدراسات السابقة في بيئة عربية وجزائرية بشكل عام لكن ليس في ولاية عين الدفلى	تطبق هذه الدراسة في ولاية عين الدفلى وبشكل خاص في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS

أدوات الدراسة	ركزت بعض الدراسات على المسح الميداني وبعضها الآخر على دراسة حالة	تركز هذه الدراسة على دراسة حالة من خلال توزيع إستبيان الدراسة على عينة وتم ذلك إلكترونيا
الوحدة المبحوثة	تناولت الوحدة المبحوثة في الدراسات السابقة مابين موظفين و إدارين	الوحدة المبحوثة تناولت عمال المؤسسة
الهدف	تناولت الدراسات السابقة القيادة الإدارية من وجهات نظر مختلفة	تناولت الدراسة أثر القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي ل عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة

ومن أهم مايميز الدراسة إستخدام متغيرات تمزج بين تلك المستخدمة في الدراسات السابقة في تحديد أبعاد القيادة الإدارية و الرضا الوظيفي ، ومما لاشك فيه أن تطبيق هذه الدراسة على المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS تعطي نتائج و إقتراحات ذات أهمية كبيرة يمكن تعميمها على باقي الجامعات الأخرى .

وتستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في :

- تحديد أبعاد متغيرات الدراسة .
- إعداد خطة البحث و التعرف على المراجع المناسبة .
- إعداد إستبانة التي تتناسب مع متغيرات الدراسة و أهدافها .
- إختيار الأساليب الإحصائية المناسبة .
- مقارنة نتائج الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل

تعرضنا في هذا الفصل إلى مفهوم القيادة بصفة عامة والقيادة الإدارية بصفة خاصة، والنظريات في محاولة تحديد طبيعة الظاهرة القيادية، فكانت النظريات الفردية للقيادة أول ما طرح والتي تفرض أن القائد يتسم بسمات فردية تميزه عن غيره أما المدخل السلوكي فقد طرح القيادة كسلوك يقوم به الفرد.

فالظاهرة ثلاثة أنواع من النمط القيادي وهي القيادة الأوتوقراطية ، القيادة الديمقراطية والقيادة الحرة والنمط القيادي الأوتوقراطي أسلوب يركز على تفرد القائد بسلطة. أما النمط الديمقراطي فيقوم على مبدأ مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بينما النمط القيادي الحر مبني على أساس الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

كما يمكن القول أن الرضا الوظيفي له أهمية بالغة في تنمية وتطوير أداء العاملين والإرتقاء بسلوكياتهم فضلا عن إنعكاساته الإيجابية الأخرى ، فكل ذلك دعا إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس و الإدارة ، وهذا الإهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائفوهو مايعطي أهمية لبحثهم عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية ، كما أن دراسة الرضا تساهم في رفع المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية .

وعليه فإن القيادة الإدارية الفعالة والهادفة تؤدي إلى الرضا الوظيفي مما يساعد على إيجاد الشعور النفسي بالإرتياح والقناعة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئة العمل لتنمية الثقة والولاء والإنتماء وكذا تحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات المختلفة المتعلقة بالعمل .



الفصل الثاني :

التراسة الميدانية

تمهيد :

لعد تعرضنا في الجانب النظري إلى مختلف التعاريف النظرية المتعلقة بالقيادة الإدارية والرضا الوظيفي سنقوم في هذا الفصل الثاني بدراسة تطبيقية ميدانية على مستوى المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي هي مؤسسة رسمية تؤثر وتتأثر بالجو الاجتماعي المحيط بها ، فهي من جهة من صنع المجتمع ومن جهة أخرى هي أداة لصنع قياداته الفكرية والمهنية والسياسية ، والمتمثلة في إطارها الخريجة والتي تسعى الجامعة جاهدة إلى تكوينهم بما يتوافق وحاجات المجتمع ومتطلبات التنمية ، لذا تحرص كل الدول على رعاية وتطوير جامعاتها وتوفير كل ماتحتاجه إمانا منها بالأهمية الكبيرة لهذا القطاع .

ومن منطلق هذه الأهمية ، ونظرا للدور الفعال الذي تلعبه الجامعة بإعتبارها مؤسسة علمية وتربوية وثقافية ، سنحاول في هذا الفصل إلقاء الضوء على هذه المؤسسة من خلال عدد من النقاط .

المبحث الأول: تقديم عام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS

إن إجراء دراسة تحليلية حول المؤسسة يستوجب التعرض إلى تاريخها التأسيسي و نمط التسيير المعمول داخلها ، بالإضافة إلى تطور الهيكل التنظيمي لها ، كما أن المعلومات التي تحصلنا عليها من المسؤولين توضح التطورات التي لخصناها في هذا المطلب.

المطلب الأول:لمحة تاريخية عن المؤسسة

الفرع الأول: نشأة المؤسسة و مراحل تطورها :

قبل التطرق إلى نشأتها يجب القول أنها فرع تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية

ENIEM,ENTEREPRISE NATIONAL DES INDUSTRIES 2LECTRO MENAGE

و هي تقع بولاية تيزي وزو تضم عدة وحدات و فروع موزعة عبر التراب الوطني من بينها فرع مليانة (المؤسسة الصناعية لعتاد الصحي EIMS) و هي محل دراستنا التطبيقية .

و كغيرها من المؤسسات الصناعية مرت EIMS بعدة تحولات شملت أجهزتها الداخلية و كذا أعمالها فقد كانت المؤسسة للمواد النفعية المعدنية حيث نشأة بالامر رقم 236/67 المؤرخ في ديسمبر 1967، حيث تمحورت أعمالها في صناعة و تركيب المواد المعدنية الحرارية، و على اثر برنامج 1974-1977 أسس مشروع وحدة الطرق و الطلاء EMBOUTISSAGE ET EMALLAGE بمدينة مليانة و كانت مخصصة في الصناعة

-عجلات النقل BONNETTE

-الات الطبخ CUISINIERE

-المواد الصحية ARTICLE SANITAIRE

-مدفأة الغاز الطبيعي

و بسبب اعادة توجيه الصناعة للمواد النفعية بالمعدن المطروق و المطلي قررت استقلاليتها في اطار المخطط الرباعي الثاني من جهة لتغطية مستلزماتها بالمواد النفعية ، و متضمن في برنامج الوطني ل100000 مسكن ابتداء من سنة 1978، و من جهة أخرى صناعة مواد ثانوية لتلبية الطلب السوق الوطنية في تاريخ 11-05-1980 تحت رقم 09-78¹.

انجاز الوحدة وطنية كان مضمونا من طرف وحدة البناء و التشييد SAMETAL الناتجة عن إعادة هيكلة المؤسسات للمشاريع الكبرى للبناء سنة 1983، و بتطبيق قرار 425/83 تحولت الوحدة إلى PROMETAL أي المؤسسة الوطنية للمنتجات المعدنية الصحية و في سنة 1998 تم تصفية الوحدة PROMETAL للتحويل إلى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM وحدة مليانة التابعة للمؤسسة الأم الكائن مقرها بتيزي وزو تحت اسم ENIEM SANITAIRE

¹ وثائق صادرة عن مصلحة المستخدمين

و في 10-01-2005 تحولت الوحدة (المؤسسة الوطنية للكهربو منزلية ENIEM التابعة للشركة الأم EIMES المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي)

INDEUSTRIELLE DES MATÉIRES SANITAIRE FILIALE ENTREPRISE

الفرع الثاني : تعريف المؤسسة :

المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS فرع مليانة تقع في مدخل مدينة مليانة على طريق عين التركي، مساحتها الاجمالية تقدر ب 81.907 متر مربع و هي مزودة بسلسلة انتاج تعمل 08 ساعات يوميا، و 5 أيام في الأسبوع الجمعة و السبت عطلة و تحتوي على أقسام التالية

1- الجناح لاداري

2- مخزون المنتجات التامة الصنع و أخرى لتخزين المواد الأولية

3- ورشة الصيانة و التصليح

4- ورشة الانتاج

إضافة إلى وحدة تجارية و نقطة بيع بعين الدفلى و تضم حاليا 122 عاملا موزعون على عدد المصالح متناسقة فيما بينها لمتابعة الإنتاجية من أول مرحلة إلى عملية ما بعد البيع أما عن طبيعتها القانونية فهي لا تزال تخضع للقطاع العام في شكل شركة ذات أسهم¹.

المطلب الثاني: مهام المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي

إن المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي فرع مليانة كغيرها من المؤسسات الإنتاجية لها عدة مهام تتمثل في إنتاج مجموعة الأدوات الصحية متمثلة في :

-حوض مغسل فردي 600 ملم 485X ملم هو الآخر مطلي مرتين بالخزف على كل الألوان و حسب الطلب

-مغسل جماعي 1200ملم 485X ملم هو الآخر مطلي مرتين و مصنوع من الفولاذ و يوجه هذا المنتج إلى المدارس و الجامعات و المؤسسات العمومية

-مصرف مياه مطبخ اينوكس 500ملم 1200X ملم سمك الورقة 1 ملم مصنوع من قطعة واحدة و دون تلحيم.

مصرف مياه مطبخ من الفولاذ مطلي بالخزف:-100ملم 600X ملم حوض واحد.

1200xملم 500ملم حوضين

-حوض مرش الحمام

و قد تم اعادة فتح الورشة انتاج المدفعات حيث قدرت ب2000 وحدة لموسم 2009 و كان ذلك حسب الطلب .

¹ وثائق صادرة عن مصلحة المستخدمين.

كما أن هناك عمل ثانوي تقوم به المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي فرع مليانة حيث يتم على مستواها نقل المنتجات الكهرومنزلية إلى نقطة البيع بعين الدفلى و بيعها، كل هذه المنتجات المختلفة تباع بمقياس معين و ألوان مختلفة إضافة إلى كل القطع الملحقة .

المطلب الثالث: مصالغ المؤسسة و هيكلها التنظيمي:

الفرع الأول: مصالغ المؤسسة و مهامها.

للمؤسسة عدة مديريات و مصالغ تنطوي تحت هيكلها التنظيمي الذي تدير عليه، و ذلك كما يلي:

المديرية العامة: مسؤوليتها

تتفرع إلى مجموعة مصالغ و

هي:

مصلحة مراقبة النوعية: يسهر على سير المصلحة ثلاثة موظفين و هم: رئيس المصلحة و مساعديه مهمتهم مراقبة النوعية و الجودة المطلوبة في المنتج عبر مراحل التصنيع و مدى قبوله للبيع، و كذا مطابقة المواصفات المرغوبة، و ذلك دون اغفال الموارد الأولية المستعملة علما أن المؤسسة متحصلة على شهادة الجودة ايزو 2008-2009

1- مصلحة الأمن

و الوقاية: تتكون هذه المصلحة من أعوان أمن

يقسمون حسب نوبات العمل و ذلك للسهر على أمن الوحدة ليلا و نهارا، و فريق آخر منهم مكلفون بمراقبة مدى أمن العمال في خط الإنتاج من حيث ارتداء الملابس اللازمة للعمل و أحذية خاصة، القفازات و واقى الفم و النظارات لمنع دخول الطلاء إلى العين. و على ذلك يمكن تصنيف العمال حسب درجات

و حسب السلم الإداري كما يلي

-إطار سامي بدرجة 20

-إطار بدرجة ما بين 15-19

-عون مهارة ما بين 11 و 14

-عون تنفيذ عادي بدرجة ما بين 7 إلى 10

مديرية الإدارة و المالية:

مكلفة بتسيير الأعمال المالية و الإدارية للمؤسسة ، و يعتبر العمود الفقري في خلق التوازن بين المصالح إذ تتسق و تخطط برامج التي تعتمد عليها المؤسسة في أمورها، و تضم مصلحتين تابعتين لها و هما :

1- إدارة الموارد البشرية، الإدارة العامة و الشؤون القانونية:

يتركز عمل أعضائها المتكون من ثلاثة عمال هم: رئيس المصلحة الذي مهمته التنسيق بين مختلف الوظائف الرئيسية و تمثيل المؤسسة أمام الجهات الإدارية و القضائية و السير الاجتماعي و مسير عمال و

¹وثائق صادرة عن مصلحة المستخدمين .

الأجر.

أما مسير العمال، و الأجر توكل له مهمة مراقبة الحركة اليومية للعمال من البداية النشاط اليومي إلى نهايته، تسجيل العطل ، إعداد كواشف الرواتب و العلاوات أما بالنسبة للمسير الاجتماعي فهو يتم بالجوانب الاجتماعية للعمال من التأمينات و الضمان الاجتماعي ضف إلى ذلك فرع الوسائل العامة.

2-مصلحة المحاسبة و المالية:

تقوم هذه المصلحة بتسجيل كل المخلات و المخرجات من و إلى المؤسسة سواء كانت مواد أولية أو لوازم استثمارات في حساباتها الخاصة، على شكل نقد كما أنها متفرغة إلى عدة جوانب : الصندوق، والبنك، المشتريات المبيعات، الخدمات ، الأجر، الاستثمارات.

و تترجم هذه الجوانب فب نهاية كل سنة إلى الميزانية الختامية و تحليلات الحسابية لكل حساب بحيث تكون هذه الأرقام مطابقة مع المخزون (المواد الأولية)، البنك و الصندوق و الجرد لنهاية السنة و تنقسم إلى فرعين:المحاسبة العامة،و المحاسبة التحليلية .

مديرية الإنتاج و الاستغلال:

مختصة أساسا في مراقبة سير عملية الإنتاج و دورته الإنتاجية ابتداء من دخوله إلى المصنع (الإنتاج) كمادة أولية على أن يصبح تام المصنع، و يضم هذا القطاع أربع خطوط عبر ورشتي الإنتاج بالإضافة إلى مصلحة الصيانة .

1-أ-ورشة الطرق:atelier demboutissage

في هذه الورشة يأخذ المنتج شكله المناسب، اذ تمر عملية الإنتاج فيها عبر ثلاثة خطوط و هي:
*الخط الأول:يحتوي على الضاغطة pressمن حجم الكبير بقدر 1600 طن و ضاغطة من الحجم المتوسط بقدر 600 طن متخصصة في إنتاج حوض الحمام، و يكون التحكم بإصاق القطع الثانوية لتسهيل عملية رفع المواد المطروقة les matières emboutissage

*الخط الثاني:يحتوي على ثلاثة ضاغطات ، و هذا الخط مختص في إنتاج باقي المنتجات الأخرى.

-الأولى بطاقة 600 طن

-الثانية بطاقة 500 كن

الثالثة بطاقة 315 طن

*الخط الثالث: متخصص في صنع القطع الصغيرة accessoires مثل:أرجل، حوض ، حمام.¹

-ب و رشة الطلي:atelier démaillage

مهمتها إكمال عمل الورشة السابق، و هي تحتوي على خط الرابع للتنظيف و العمل فيها يتم على مستويين:

¹ وثائق صادرة عن مصلحة المستخدمين .

-لما تصل القطعة من الورشة الطرق يتم تنظيفها من الزيوت و الصدأ و تجهيزها لعملية الطلاء الأولى (الطلاء الأسود)

-بعد الطلاء الأولى تمر السلعة لتجفف ، ثم تمرر ثانية لأخذ اللون المطلوب و بعد عملية التجفيف الثانية تصبح القطعة تامة الصنع، إذ توضع مباشرة في الحاويات خشبية سعة واحدة 20 قطعة.
يحتوى قسم الإنتاج على التجهيزات مختلفة من الفرن:مكاج، ضاغطات، رافعات، و هو بطاقة إنتاجية تقدر حوالي 500 قطعة في اليوم، و يبلغ عدد عمال هذا القسم 59 عامل(عمال و رؤسائهم.
2- مصلحة الصيانة:

حسب طبيعة عمل هذه المصلحة فهي علاقة مباشرة مع مختلف مصالح الوحدة، اذ توكل لها صيانة كل الاستثمارات من معدات و أدوات التدخل في حالة وجود أعطال (انجاز مخططات الآلات العادية و الكهربائية) تتكون هذه المصلحة من 17 عامل و هم : رئيس المصلحة، محضر، و باقي العمال مقسمون حسب مهامهم من خراطة و الصيانة التلقائية (الوقاية و التدخلات الصغيرة، مراقبة الطاقة الكهربائية، الغاز و المياه)، ضبط الآلات ، ميكانيك ، تلحيم و ثلاث سائقين.

المديرية التقنية التجارية:

1-مصلحة التجارة:

هي مصلحة مختصة أساسا في تصريف المنتج عبر نقاط البيع المختلفة و يكون البيع بالجملة و التجزئة ،و بالنسبة لعدد العمال التابعين للمصلحة و هم:

- رئيس المصلحة: و هو المسؤول عنها و المكلف بالبحث عن الزبائن
- رئيس فرع البيع
- مسير المخزونات و التوزيع.

و يعتمد في تحديد البيع على سعر شراء المواد الأولية بما فيها التكاليف الملحقة و هامش الربح أدناه و اقصاه .25% 10¹.

2-مصلحة المخزونات و التموين: مهمتها الأساسية هي تموين المؤسسة بالمواد الأولية موردين من داخل الوطن و خارجه.

يشرف على هذه المصلحة أربعة عمال و رئيس المصلحة على ثلاث مخازن:

مخزن عام للمؤسسة توجد فيه بعض المواد الغير المستعملة و أخرى قليلة الاستعمال
مخزن للمواد الأولية بكل أنواعها
مخزن القطع الغيار ووسائل النقل

قسم المشتريات مهمته تحرير طلب شراء بعد الاستلام طلب التموين من مسير المخزون

قسم التسيير المخزونات مهمته مراقبة حركة المخزونات و إعداد تقارير يومية لها.

¹ وئائق صادرة عن مصلحة المستخدمين.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة eims

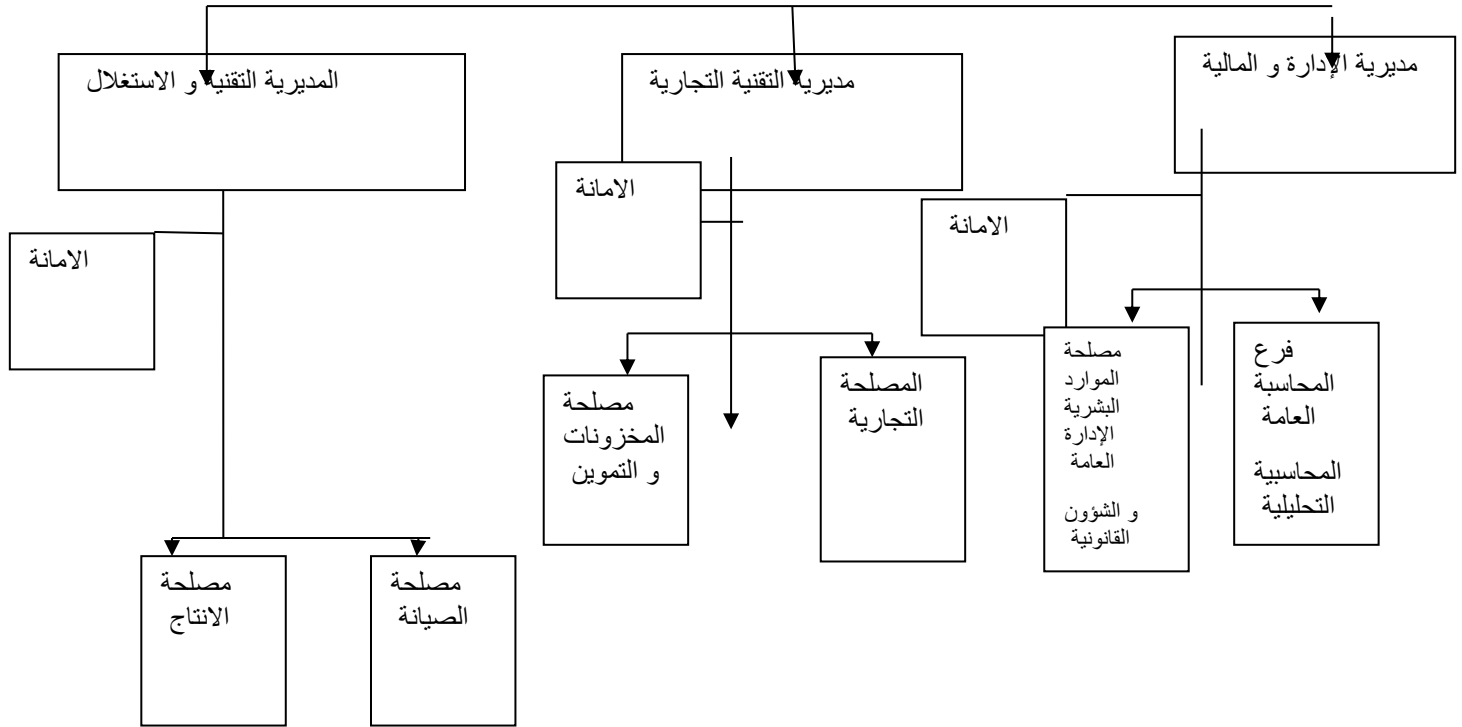
يبرز الهيكل الصورة العامة عن مختلف العلاقات التي تربط بين العديد من مراكز اتخاذ القرار و نقاط تنفيذها، و بالنظر إلى مختلف الاتجاهات المعتمدة كمسارات للاتصال فيما بينها، مع العلم أن تصميمه مرتبط على حد كبير بتحقيق أهداف المؤسسة لذلك لا بد ان يستجيب هذا الهيكل لمختلف ما تسعى للوصول إليه.

و ما يتميز به الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي فرع مليانة هو تعرضه للعديد من المتغيرات و التعديلات سواء الإضافة أو النقصان، و ذلك ليتجاوب مع المتغيرات و المتطلبات الجديدة لتسيير و للبيئة على الصعيد الداخلي لا و الخارجي، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي فرع مليانة محل الدراسة لم يخالف هذه القاعدة إذ عرف بعض التغيرات و التعديلات منذ نشأتها.¹

وعليه ركزنا اهتمامنا على الهيكل التنظيمي الذي استقرت عليه المؤسسة في الآونة الأخيرة فإننا نجده مكونا من المديرية العامة ن و ثلاث مديريات فرعية تضم المصالح و يمكن توضيح ذلك أكثر في الشكل التالي:

الهيكل التنظيمي لمؤسسة EIMS و هو ممثل حسب المخطط التالي:





هيكل التنظيمي للمؤسسة للعتاد الصحي: مصادق عليه من طرف مجلس الإدارة في 15-10-2010

المطلب الرابع: تعاملات المؤسسة وأهدافها.

الفرع الأول:التعاملات

تقوم المؤسسة بدراسة علاقاتها مع كل من الموردين و المنافسين و الزبائن لتتمكن من تحديد نتائجها الحالية و المستقبلية .

1-الموردون: هم الذين يقومون بتقديم الوسائل الإنتاجية الأساسية للمؤسسة كالألات قطع الغيار ، المعدات ، الأدوات الأزمة كمواد أولية و مواد الصيانة و موردون المؤسسة هم:

- موردون المادة الأولية: تقوم المؤسسة باستيراد المادة الأولية من ايطاليا و ألمانيا وحتى يتم التمويل يجب على المؤسسة أن تقوم بعرض و الطلب في الجرائد المحلية و غير المحلية ، وبعد اختيار المورد يكون التعامل عن طريق FOB ،حتى تتمكن المؤسسة من تأمين تكاليف وسائل النقل من طرف البنك الذي تتعامل معه.
- موردو أدوات الصيانة و قطع الغيار: من الخارج نجد ألمانيا و فرنسا أما محليا نجد المؤسسة تمول بمواد ليس هناك داع لاستردادها نذكر منها:

-الخشب

-أدوات الصيانة

-قطع الغيار

-بعض المواد الكيميائية
-إضافة إلى بعض المستلزمات الضرورية لتسيير الآلات
2- المنافسون: المنافسة هي معرفة المؤسسات المنافسة الأخرى من حيث حجمها ،رقم أعمالها و التكنولوجيا التي تستعملها في إنتاجها ووسائلها المالية و خصائص منتجاتها، و أسعارها .
المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي كغيرها من المؤسسات تواجه منافسة داخلية (محلية) و منافسة خارجية،
ومن الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسة تتبع سياسة تنافسية مميزة تتمثل في اقتراح طوبولا لترويج منتجاتها مقابل هدايا.¹

ومن المؤسسات التي تتنافس EIMS منافسة داخلية نجد:

-مؤسسة ECO لصناعة المواد الصحية للخزف بمدينة تنس تختص بإنتاج مايلي:

حوض مطبخ

مغسل فردي

مغسل مرش

حوض مطبخ بحوضين

مؤسسة EGT لصناعة المواد الصحية للخزف بمدينة ميلة تختص بإنتاج

حوض مطبخ بحوض

- حوض مطبخ بحوضين

-مؤسسة BCR تختص بآنتاج مادة وحيدة و هي:

حوض مطبخ INOX

و من المؤسسات الخاصة نجد :

مؤسسة حداد لصناعة المواد الصحية التي تنتج :

حوض مطبخ

مغسل فردي

مؤسسة SONARIC ببرج منايل و التي تنتج

مدفأة من نوع RGN

أما بالنسبة للمؤسسة الخارجية نجد :

مؤسسة RICA البرتغالية لصناعة المواد الصحية الخاصة و تنتج:

حوض حمام

حوض مؤش.

حوض مطبخ INOX

¹ مرجع سابق

مؤسسة DELO NGHI بألمانيا و تنتج:

مدفئة¹.

مؤسسة RACA الاسبانية لصناعة المواد الصحية الخاصة

و كأسوأ منافس الصين التي تقوم بتقليد جميع المنتجات و بأقل الأسعار

الزبائن: بالنسبة للزبائن المؤسسة هم:

22 مؤسسة عمومية

180 مؤسسة خاصة

وحدات توزيع 10 ولايات EDIMICO

و تستطيع تقسيم الزبائن إلى ثلاث أقسام كالتالي:

أ- زبائن دائمين:و هم المشتريين الدائمين للمؤسسة في القطر الوطني ، يقتنون المنتج عن طريق الوسطاء

ب-زبائن محتملين: يلقي منتج المؤسسة من طرف الأشخاص ، و الزبائن المحتملين هم الذين لهم وعود المؤسسة ، باء مكانهم اقتناء منتج عن طريق الحملات التعريفية و الإعلانية للمنتج

ج- زبائن المنافسة: و هم الزبائن الذين تستقطبهم المؤسسات عن طريق المزايا المقدمة من التسهيلات و التخفيضات القادرة عليها، كذلك الضمانات.²

الفرع الثاني: أهداف مؤسسة EIMS لسنة 2011

لقد عازمت المؤسسة على المضي قدما وفق السياسة إرضاء زبائننا بتوفير منتج ذو نوعية و بأفضل الأسعار من أجل هذا سطرت المؤسسة لسنة 2011 الأهداف التالية:

- تعزيز عملية الاتصال مع الزبون من خلال الإصغاء لاحتياجاته من أجل تحسن الخدمات
- الحفاظ على التسجيل المؤسسة وفق مقياس iso/2001/2008
- تكوين 07 عمال ما يعادل 6% من مجموع العمال
- السعي لجعل التكاليف اللازمة مقارنة مع القيمة بمعدل أقل من النسبة المحددة 2.2%
- تقليص مخزون الإنتاج بنسبة 5%
- تقليص مخزون المواد الأولية بنسبة 3.51%
- رفع قيمة الإنتاج بنسبة 33%
- توسيع دائرة الزبائن من خلال تعزيز العلاقة المباشرة بالخصوص مع المؤسسات الانجاز العمراني.
- رفع رقم الأعمال ب32%
- اتخاذ جميع الأساليب و الطرق الحديثة للمحافظة على المحيط من خلال :

مرجع سابق¹

مرجع سابق²

- تقليل الفضلات الاقتصاد في الطاقة
- تخفيض خطر التلوث .

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء ال عمال حول اثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي ، بداية سنحاول تحديد المنهج المعتمد في الدراسة بعدها نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم سنتطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.**أولاً: منهج الدراسة**

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله معرفة مدى تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي .

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.**المطلب الثاني: أدوات الدراسة.**

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمت الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعاً في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولاً: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على أدبيات الدراسة (الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقاً للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئين نعرضها كالآتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة ال عمال، قامنا بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قامنا بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالأنماط القيادية(المتغير المستقل)، حيث اشتمل (21) عبارات تضمنت ثلاثة أبعاد. المحور الثاني متعلق بالرضا الوظيفي (المتغير التابع)، حيث اشتمل (16) عبارات تضمنت ثلاثة أبعاد. واشتملت الاستبيان ككل على (37) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقاً للأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانياً: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداماً، وهو يتكون من خمس خيارات كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (06): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالباتين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم(07):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالباتين

واعتبرنا المتوسطات في الجدول رقم (07) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمت برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (S.P.S.S Sciences الإصدار 20) للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعية في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس

ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياساً ترتيبياً، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- قياس الاتساق الداخلي

2- قياس معامل الثبات.

3- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية.

4- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة.

1- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط.

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها 82 مفردة، وذلك بحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

الفرع الأول : الاتساق الداخلي لمحور الأنماط القيادية.

يعتبر معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) من أحسن الاختبارات لحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات الرتبية، ولهذا استخدمنا هذا الاختبار لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محور الأنماط القيادية.

أولاً : معامل الارتباط بين العبارات و بعد النمط الديمقراطي.

سنقوم بالتحقق من الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد النمط الديمقراطي بالاعتماد على معامل سبرمان، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (08):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الديمقراطي.

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد النمط الديمقراطي	1	-
1	يشجع القائد العاملين على الإبداع	0**644,	0000,
2	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	0**720,	0000,
3	يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	0**812,	0000,
4	يبادر بتفويض بعض صلاحياته	0**657,	0000,
5	يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدرتهم	0**845,	0000,
6	يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين	0**742,	0000,
7	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة	0**614,	0000,

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم(08) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0**614,) (0**845,) بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد النمط الديمقراطي.

ثانيا : معامل الارتباط بين العبارات و بعد النمط الأوتوقراطي .

سنقوم بالتحقق من الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد النمط الأوتوقراطي بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (09):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الأوتوقراطي .

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
-	بعد النمط الأوتوقراطي	1	-
8	يتقيد القائد بحرفة الأنظمة والتعليمات	0**371,	0010,
9	يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت	0**810,	0000,
10	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	0**751,	0000,
11	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	0**695,	0000,
12	يعتمد القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها	0*268,	0150,
13	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	0**596,	0000,
14	يتولى القائد بنفسه حل المشكلات	0**565,	0000,

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم(09) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0**371,) (0**810,) بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد النمط الأوتوقراطي

ثالثا معامل الارتباط بين العبارات و بعد النمط الحر .

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد النمط الحر بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (10):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد النمط الحر .

الترتيب	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد النمط الحر	1	-
15	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لانجاز أعمالهم	0**769,	0000,
16	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم	0**664,	0000,
17	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم	0**743,	0000,
18	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	0**765,	0000,
19	يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم	0**572,	0000,
20	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	0**403,	0000,
21	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	0**452,	0000,

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم(10) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0**403,) (0**769,) بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد النمط الحر .

الفرع الثاني : الاتساق الداخلي لمحور الرضا الوظيفي.

يعتبر معامل سبيرمان (Spearman correlation coefficient) من أحسن الاختبارات لحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات الرتبية، ولهذا استخدمنا هذا الاختبار لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة أبعاد محور الرضا الوظيفي.

أولاً : معامل الارتباط بين العبارات و بعد الراتب والمكافآت .

سنقوم بالتحقق من الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الراتب والمكافآت بالاعتماد على معامل سبيرمان، كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (11):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الراتب والمكافآت .

الترتيب	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الراتب والمكافآت	1	-
22	الراتب الذي احصل عليه يسد احتياجاتي	0**944,	0000,
23	اشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي احصل عليه	0**892,	0000,

24	العلاوات السنوية المقدمة مجزية	0**809,	0000,
----	--------------------------------	---------	-------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم(11) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0**809,) (0**944,) بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الراتب والمكافآت

ثانيا : معامل الارتباط بين العبارات و بعد مهام العمل وواجباته .

سنقوم بالتحقق من الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد مهام العمل وواجباته بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (12):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد مهام العمل وواجباته .

رقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد مهام العمل وواجباته	1	-
25	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة	0**824,	0000,
26	لا تواجهني صعوبات في عملي	0**762,	0000,
27	عملي يوفر لي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي	0**777,	0000,
28	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي	0**744,	0000,
29	اكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي	0**564,	0000,

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم(12) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0**564,) (0**824,) بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد مهام العمل وواجباته

ثالثا : معامل الارتباط بين العبارات و بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء .

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء .

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	العبارات	رقم
-	1	بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	
0000,	0**725,	هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها	30
0000,	0**752,	يقبل رئيسي اقتراحاتي حول تطوير العمل	31
0000,	0**710,	علاقة العاملين يسودها الود والمحبة	32
0000,	0**663,	تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام	33
0010,	0**358,	العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات	34
0000,	0**784,	احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع من طرف رؤسائي وزملاء العمل	35
0000,	0**753,	العمل في المؤسسة يمكن العاملين من الحصول على ما يستحقون من تقدير	36
0000,	0**693,	يقدر الزملاء في المؤسسة جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل	37

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم(13) أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين (0**358,) (0**784,) بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء .

ويتضح من الجداول رقم (08) (09) (10) (11) (12) (13) أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة أبعاد محور الأنماط القيادية ومحور الرضا الوظيفي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة احتمالية اقل من 0.05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل عبارة 0.000 وهي اقل من 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية جدا والذي يعني إعادة تجريب الاستبيان 100 تجربة سيقدم نفس النتائج، من ما يؤكد صلاحية النموذج للاستعمال في موضوع الدراسة.

الفرع الثالث : الصدق البنائي للأداة الدراسية.

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس أداة الدراسة، الذي يقيس مدى ارتباط كل محور من المحاور وأداة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): اختبار الاتساق البنائي للأداة الدراسة.

الاستبيان	الرضا الوظيفي	الأنماط القيادية		
0**715,	0**348,	1,000	درجة الارتباط	الأنماط القيادية
0000,	0010,	.	درجة المعنوية	
82	82	82	حجم العينة	
0**873,	1,000	0**348,	درجة الارتباط	الرضا الوظيفي
0000,	.	0010,	درجة المعنوية	
82	82	82	حجم العينة	
1,000	0**873,	0**715,	درجة الارتباط	الاستبيان
.	0000,	0000,	درجة المعنوية	
82	82	82	حجم العينة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (Spss).

يتضح من خلال النتائج المعروضة في الجدول رقم (14) أن درجة ارتباط محور الأنماط القيادية والرضا الوظيفي بلغت $0**348$ عند مستوى معنوية 0010 ودرجة ارتباط كل من المحورين مع أداة الدراسة محصورة بين $(0**715)$ و $(0**873)$ عند مستوى معنوية 0.000 وهي قيم دالة إحصائياً عند مستوى 0.05 بارتباط قوي ما يثبت اتساق المحاور مع بعضها ومع أداة الدراسة.

الفرع الرابع : ثبات أداة الاستبيان.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (15) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الأنماط القيادية	21	7750,
2	الرضا الوظيفي	17	8820,
	الثبات العام للاستبيان	37	8790,

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على تحليل الاستبيان ببرنامج (Spss).

يشير الجدول رقم (15) أن 21 عبارة لمحور الأنماط القيادية بلغت معامل ثبات 7750 وجاءت 17 عبارة لمحور عملية الرضا الوظيفي بمعامل ثبات 8820، كما بلغت 37 عبارة التي تمثل للاستبيان ككل بمعامل ثبات 8790، وعليه فإن عبارات المحاور والاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار.

الفرع الخامس : اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن نشرع في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الآتي:

الجدول رقم(16): اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار كولموغوروف		
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
0910,	القيمة الاحتمالية Sig.	الأنماط القيادية
0*200,	القيمة الاحتمالية Sig.	الرضا الوظيفي
0*200,	القيمة الاحتمالية Sig.	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

يشير الجدول رقم (16) أن اختبار التوزيع الطبيعي كولموغوروف (Kolmogorov-Smirnov) بلغ قيمة معنوية 0910، للمحور الأنماط القيادية كما بلغ محور الرضا الوظيفي قيمة معنوية 0*200 وبلغ الاستبيان قيمة معنوية 0*200 وهي اكبر من 0.05 وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي في المحاور والاستبيان، من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان.

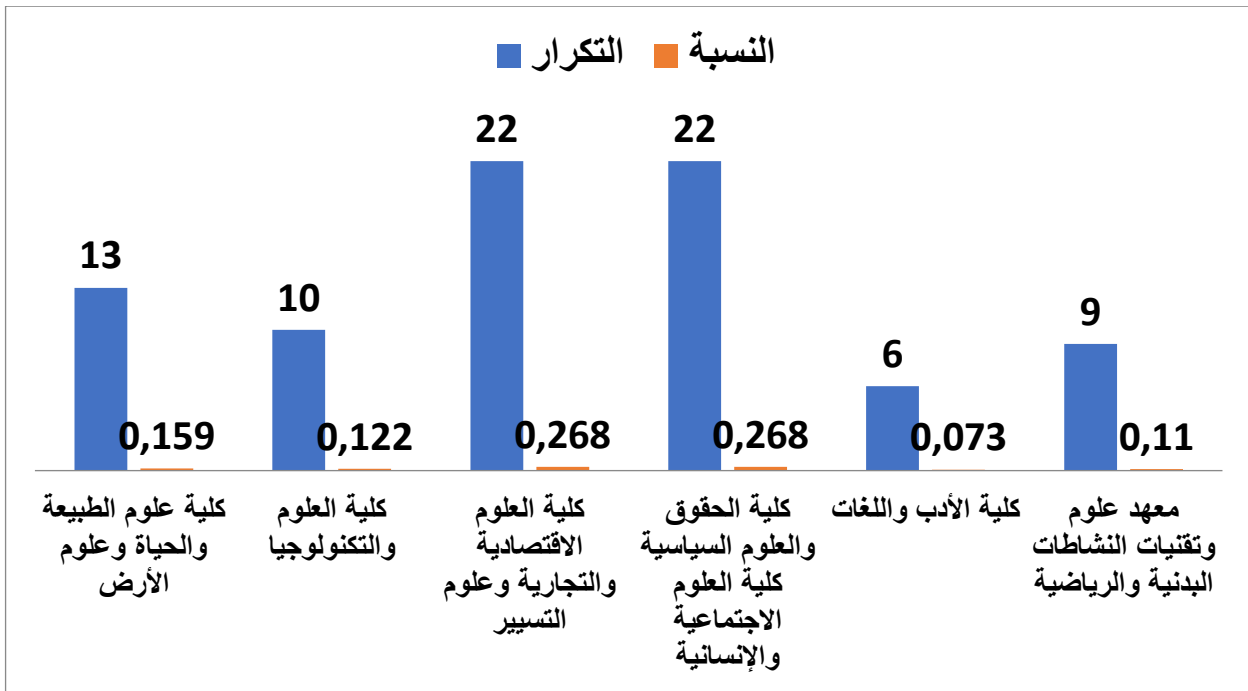
أولاً: متغير الكليات .

الجدول رقم(17): توزيع أفراد العينة حسب متغير الكليات .

النسبة	التكرار	الكليات
15,9%	13	كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض
12,2%	10	كلية العلوم والتكنولوجيا
26,8%	22	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
26,8%	22	كلية الحقوق والعلوم السياسية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
7,3%	6	كلية الأدب واللغات
11%	9	معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss).

الشكل رقم(04): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الكليات .



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول والشكل رقم (17) (04) نلاحظ أن عمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وكلية الحقوق والعلوم السياسية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، مثلوا أعداد ونسب متساوية وهي الأكبر من عينة الدراسة والذي بلغ عددهم 22 بالنسبة 26,8% لكل كلية منهما، يليهما عمال كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض الذي بلغ عددهم 13 بالنسبة 15,9% يليهما عمال كلية العلوم والتكنولوجيا الذي بلغ عددهم 10 بالنسبة 12,2% يليهما عمال معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية الذي بلغ عددهم 9 بالنسبة 11% يليهما عمال كلية الآداب واللغات الذي بلغ عددهم 6 بالنسبة 7,3% وهي اقل نسبة من ال عمال المستجوبين في عينة الدراسة.

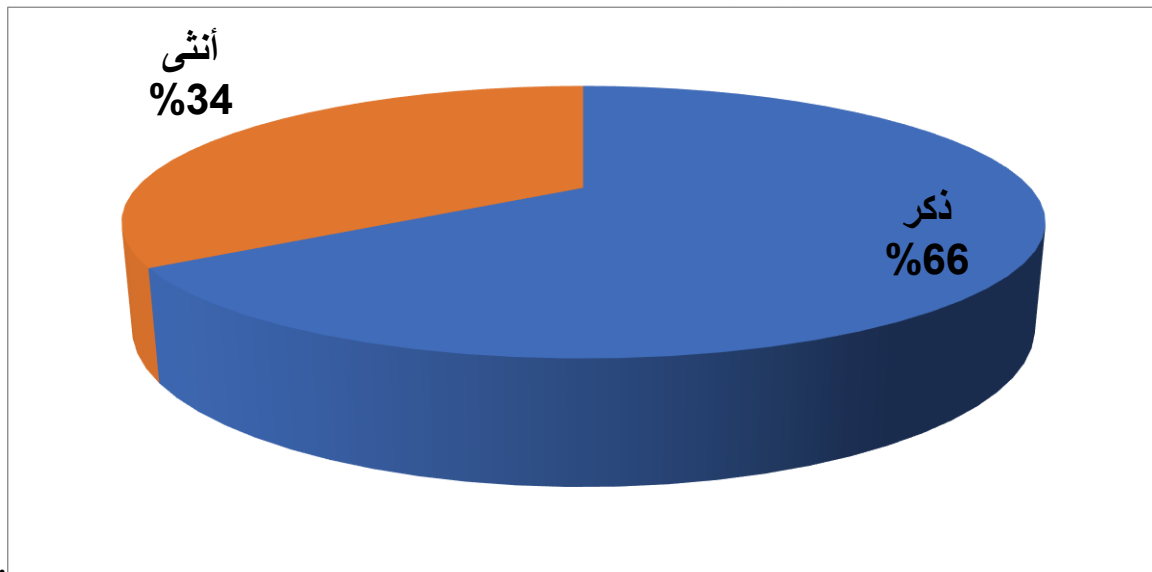
ثانيا : متغير الصنف.

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	54	65,9%
أنثى	28	34,1%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss).

الشكل رقم(05): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف



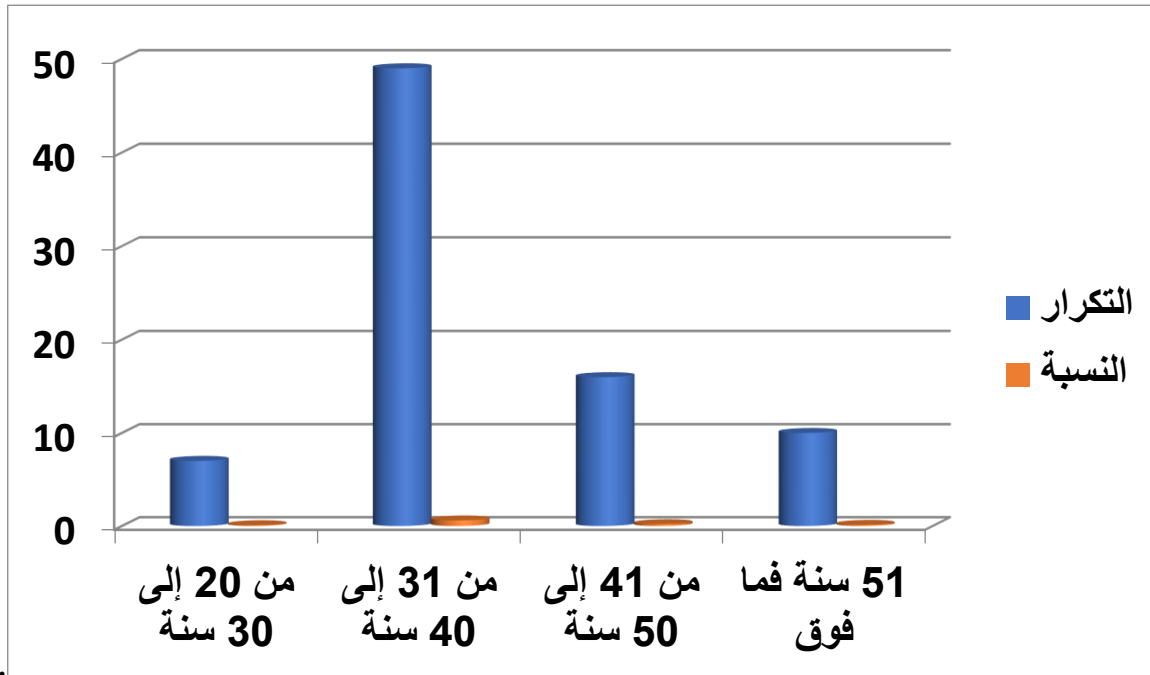
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss) من الجدول والشكل رقم (18) (05) نلاحظ أن نسبة ال عمال الذكور قدرت 65,9% من عينة الدراسة مقارنة بالنسبة ال عمال الاناث التي قدرت 34,1%.
ثالثا: متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

النسبة	التكرار	الفئات العمرية
8,5%	7	من 20 إلى 30 سنة
59,8%	49	من 31 إلى 40 سنة
19,5%	16	من 41 إلى 50 سنة
12,2%	10	51 سنة فما فوق
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (Spss)

الشكل رقم (06): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول والشكل رقم (19) (06) نلاحظ الفئة العمرية لل عمال من 31 إلى 40 سنة هي الفئة الأكبر لعينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 49 بالنسبة 59,8% تليها الفئة العمرية لل عمال من 41 إلى 50 سنة الذي بلغ عددهم 16 بالنسبة 19,5% تليها الفئة العمرية لل عمال 51 سنة فما فوق الذي بلغ عددهم 10 بالنسبة 12,2% تليها الفئة العمرية لل عمال من 20 إلى 30 سنة الذي بلغ عددهم 7 بالنسبة 8,5%.

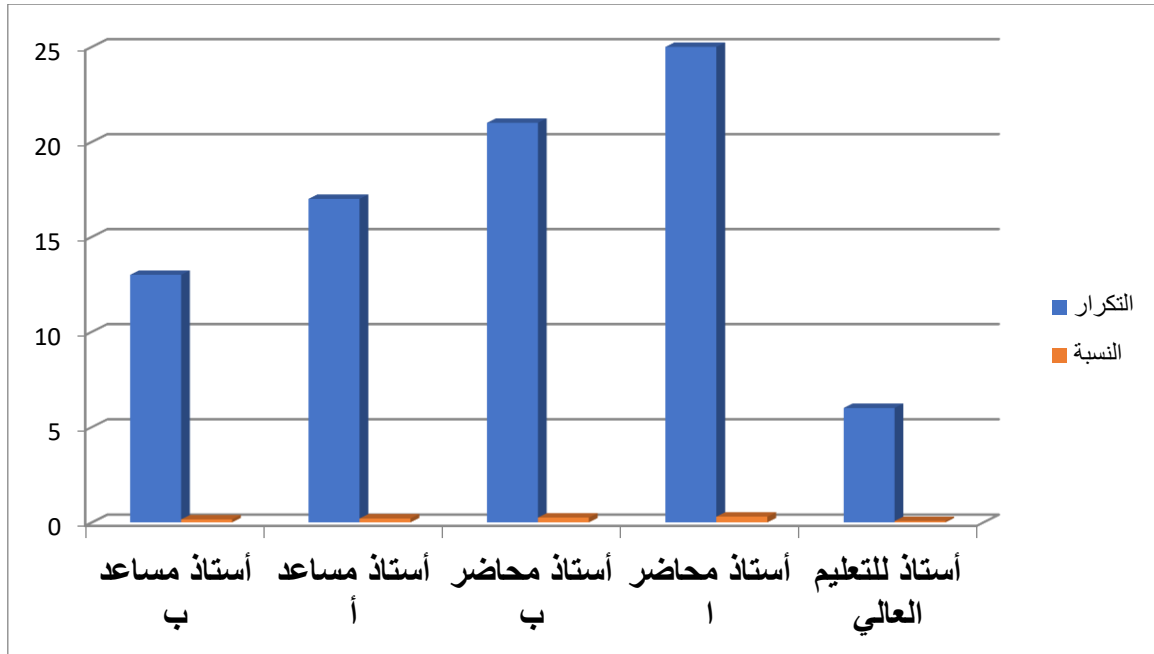
رابعا: متغير الرتبة.

الجدول رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة.

الرتبة	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد ب	13	15,9%
أستاذ مساعد أ	17	20,7%
أستاذ محاضر ب	21	25,6%
أستاذ محاضر أ	25	30,5%
أستاذ للتعليم العالي	6	7,3%
المجموع	82	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

الشكل رقم(07): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الرتبة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول والشكل رقم (20) (07) نلاحظ أن رتبة أستاذ محاضر أ مثلت أكبر نسب من أفراد العينة حيث بلغ عددهم 25 بالنسبة 30,5% تليها رتبة أستاذ محاضر ب الذي بلغ عددهم 21 بالنسبة 25,6% تليها رتبة أستاذ مساعد أ الذي بلغ عددهم 17 بالنسبة 20,7% تليها رتبة أستاذ مساعد ب الذي بلغ عددهم 13 بالنسبة 15,9% ومثلت رتبة أستاذ للتعليم العالى اصغر عدد 6 بالنسبة 7,3%.

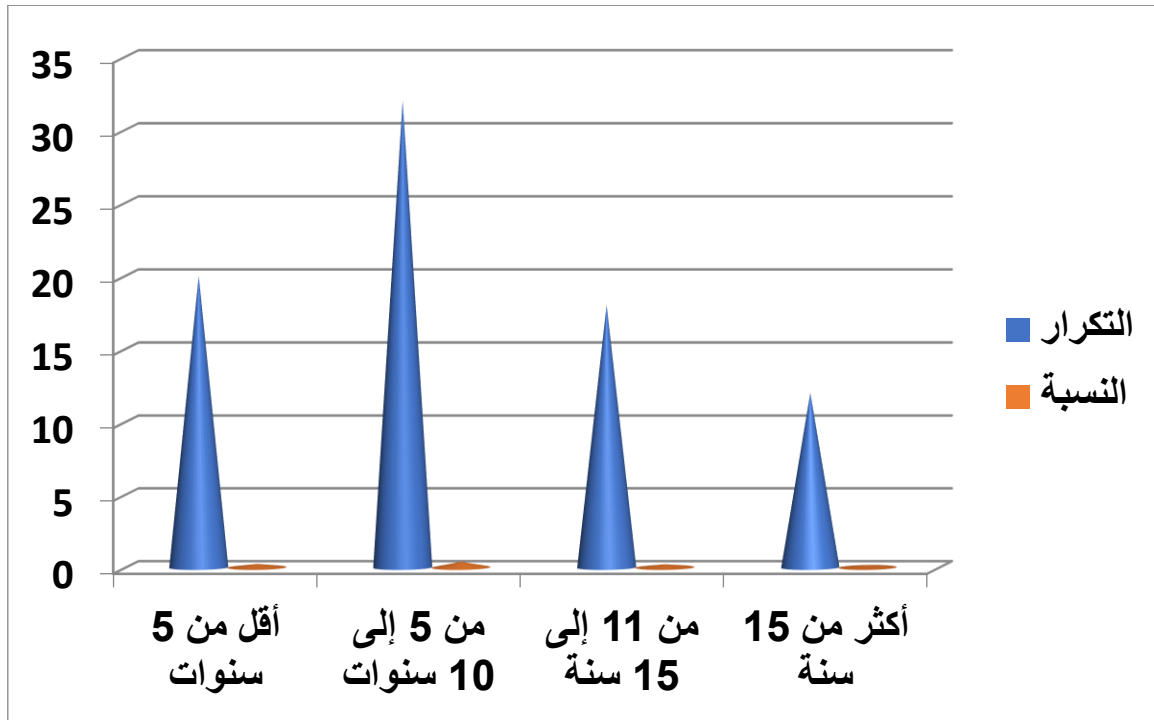
خامسا: متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
24,4%	20	أقل من 5 سنوات
39%	32	من 5 إلى 10 سنوات
22%	18	من 11 إلى 15 سنة
14,6%	12	أكثر من 15 سنة
100%	82	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss)

الشكل رقم(08): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول والشكل رقم (21) (08) نلاحظ أن سنوات الخبرة لفئة من 5 إلى 10 سنوات للعمال في عينة الدراسة بلغت أكبر عدد 20 بالنسبة 39% تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات الذي بلغ عددهم 20 بالنسبة 24,4% تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة الذي بلغ عددهم 18 بالنسبة 22% تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 15 سنة الذي بلغ عددهم 12 بالنسبة 14,6%

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الأنماط القيادية (المتغير المستقل) ومحور الرضا الوظيفي (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لمحور الأنماط القيادية.

أولاً : التحليل الوصفي لبعد النمط الديمقراطي :

سنحاول تحليل تقديرات لعمال لعبارات بعد النمط الديمقراطي من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(22): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الديمقراطي .

الرقم	العبارات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	التنسب	الموافق درجة
1	يشجع القائد العاملين على الإبداع	4,06	9730,	2	عالية
2	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل	4,01	1,071	4	عالية
3	يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه	4,07	1,097	1	عالية
4	يبادر بتقويض بعض صلاحياته	3,71	1,071	7	عالية
5	يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم	3,74	1,184	6	عالية
6	يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين	4,05	1,065	3	عالية
7	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة	3,65	9860,	5	عالية
	بعد النمط الديمقراطي	3,89	8150,	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي لبعده النمط الديمقراطي بلغ مقدار 3,89 بدرجة عالية، كما بلغت جميع العبارات 1-2-3-4-5-6-7 درجات عالية ومن ما سبق نستخلص وجود درجة عالية من نمط القيادة الديمقراطية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام للعمال حول عبارات البعد الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدره 8150.

ثانياً : التحليل الوصفي لبعده النمط الأوتوقراطي :

سنحاول تحليل تقديرات العمال لعبارات بعد النمط الأوتوقراطي من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (23): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الأوتوقراطي .

الرقم	العبارات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	التنسب	الموافق درجة
8	يتقيد القائد بحرفة الأنظمة والتعليمات	3,63	1,128	2	عالية
9	يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت	2,61	1,264	6	متوسط
10	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين	3,05	1,053	5	متوسط

11	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم	2,51	1,199	7	ضعيف
12	يعتمد القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها	3,85	9950,	1	عالية
13	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين	3,32	1,246	3	متوسط
14	يتولى القائد بنفسه حل المشكلات	3,26	1,255	4	متوسط
	بعد النمط الأوتوقراطي	3,17	6880,	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (23) أن المتوسط الحسابي لبعء النمط الأوتوقراطي بلغ مقدار 3,17 بدرجة متوسطة، كما بلغت العبارتين 8-12 درجات عالية، وبلغت العبارات 9-10-13-14 درجات متوسطة، وبلغت العبارة 11 درجة ضعيفة ومن ما سبق نستخلص وجود درجة متوسطة للنمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، ، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام للعمال حول عبارات البعد الذي يثبته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر، 6880

ثالثاً : التحليل الوصفي لبعء النمط الحر :

سنحاول تحليل تقديرات العمال لعبارات بعد النمط الحر من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(24): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد النمط الحر .

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسب	المرافق درجة
15	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لانجاز أعمالهم	3,45	1,209	3	عالية
16	ينقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم	3,40	1,076	4	عالية

17	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم	2,63	1,252	5	متوسط
18	يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	2,28	1,220	7	ضعيف
19	يتترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم	3,50	1,179	2	عالية
20	يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	2,44	1,268	6	ضعيف
21	يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	3,60	1,098	1	عالية
	بعد النمط الحر	3,04	7550,	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي لبعده النمط الحر بلغ مقدار 3,04 بدرجة متوسطة، وبلغت العبارات 15-16-19 درجات عالية، وبلغت العبارة 17 درجة متوسطة، كما بلغت العبارتين 18-19 درجات ضعيفة، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة متوسطة للنمط القيادة الحرة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام للعمال حول عبارات البعد الذي يثبت الانحراف المعياري للبعد الذي قدر 7550،

الفرع الثاني : التحليل الوصفي لمحور الرضا الوظيفي.

أولاً : التحليل الوصفي لبعده الراتب والمكافآت:

سنحاول تحليل تقديرات لعمال لعبارات بعد الراتب والمكافآت من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(25): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الراتب والمكافآت.

رقم	العبارات	الحسابي المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافق درجة
22	الراتب الذي احصل عليه يسد احتياجاتي	2,78	1,277	1	متوسط
23	اشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي احصل عليه	2,56	1,208	2	ضعيف
24	العلاوات السنوية المقدمة مجزية	2,44	1,198	3	ضعيف

ضعيف	-	1,103	2,59	بعد الراتب والمكافآت
------	---	-------	------	----------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي لبعء الراتب والمكافآت بلغ مقدار 2,59 بدرجة ضعيفة، وبلغت العبارة 22 درجة متوسطة، كما بلغت باقي العبارات 23-24 درجات ضعيفة ومن ما سبق نستخلص وجود درجة ضعيفة للراتب المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، مع وجود آراء متباينة لل عمال حول عبارات البعد الذي يثبتته الانحراف المعياري للبعء الذي قدر 1,103

ثانيا : التحليل الوصفي لبعء مهام العمل وواجباته:

سنحاول تحليل تقديرات ال عمال لعبارات بعد مهام العمل وواجباته من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(26): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد مهام العمل وواجباته.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التنسيق	الموافق له
25	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة	3,43	1,207	2	عالية
26	لا تواجهني صعوبات في عملي	2,84	1,319	5	متوسط
27	عملي يوفر لي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي	3,18	1,353	3	متوسط
28	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي	2,90	1,203	4	متوسط
29	أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي	3,65	1,047	1	عالية
	بعد مهام العمل وواجباته	3,20	9200,	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (26) أن المتوسط الحسابي لبعء مهام العمل وواجباته بلغ مقدار 3,20 بدرجة متوسطة، كما بلغت العبارتين 25-29 درجات عالية، وبلغت العبارات 26-27-28 درجات متوسطة، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة متوسطة من الصعوبات لمهام العمل وواجبات العمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام لل عمال حول عبارات البعد الذي يثبتته الانحراف المعياري للبعء الذي قدر 9200,

ثالثا : التحليل الوصفي لبعء العلاقات مع الزملاء والرؤساء :

سنحاول تحليل تقديرات ال عمال لعبارات بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم(27): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء .

الترتيب	المتوافق درجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الترتيب
30	عالية	1,012	3,80	هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها	3
31	عالية	1,098	3,60	يقبل رئيسي اقتراحاتي حول تطوير العمل	4
32	عالية	1,168	3,51	علاقة العاملين يسودها الود والمحبة	5
33	عالية	1,038	3,90	تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام	2
34	عالية	9870,	3,96	العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات	1
35	متوسط	1,118	3,10	احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع من طرف رؤسائي وزملاء العمل	8
36	متوسط	1,054	3,11	العمل في المؤسسة يمكن العاملين من الحصول على ما يستحقون من تقدير	7
37	متوسط	1,145	3,15	هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها	6
	عالية	7860,	3,51	بعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء	-

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (27) أن المتوسط الحسابي لبعده العلاقات مع الزملاء والرؤساء بلغ مقدار 3,51 بدرجة عالية، وبلغت العبارات 30-31-32-33-34 درجات عالية، كما بلغت العبارات 35-36-37 درجات متوسطة، ومن ما سبق نستخلص وجود درجة عالية للعلاقات العمال مع الزملاء والرؤساء في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، مع وجود آراء متقاربة وشبه اتفاق عام للعمال حول عبارات البعد الذي يثبتته الانحراف المعياري للبعد الذي قدر 7860

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول : إختبار الفرضيات الفرعية

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(28):اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي .

المتغير التابع: الرضا الوظيفي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل: نمط القيادة الديمقراطية
0120,	2,561	2490,	0760,	a0275,	
دلالة F			F المحسوبة		
b0012,			6,558		

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(28) اثر النمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:
 قيمة معامل الارتباط $R = 0,275a$ ، بين النمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف جدا. وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,0760$ ، أي أن ما قيمة 7.6% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، ناتجة عن النمط القيادة الديمقراطية.
 كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 2490$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في النمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، بقيمة 2490 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 2,561 عند مستوى معنوية 0120 ، كما بلغت قيمة F المحسوبة 6,558 عند مستوى معنوية b0012 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05
 H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(29):اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي .

المتغير التابع: الرضا الوظيفي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل: نمط القيادة الأوتوقراطية
4140,	8210,	0980,	0080,	a0091,	
دلالة F			F المحسوبة		
b0414,			6740,		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss يوضح الجدول أعلاه رقم(29) اثر النمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:
بلغت قيمة F المحسوبة، 6740 عند مستوى معنوية، b0414 وهي غير دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05
H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(30):اختبار الانحدار البسيط للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي .

المتغير التابع: الرضا الوظيفي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل: نمط القيادة الحرة
0000,	5,223	4920,	2540,	a0504,	
دلالة F			F المحسوبة		
b0000,			27,280		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(30) اثر النمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:
 قيمة معامل الارتباط $R = 0.504a$ ، بين النمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.
 وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.254$ ، أي أن ما قيمة 25.4% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، ناتجة عن النمط القيادة الحرة.
 كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 4920$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في النمط القيادة الحرة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، بقيمة 4920، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة 5,223 عند مستوى معنوية 0000،
 كما بلغت قيمة F المحسوبة 27,280 عند مستوى معنوية 0000، وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05
 H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05
 جدول رقم(31): اختبار الانحدار البسيط للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي .

المتغير التابع: الرضا الوظيفي					البيان
دلالة T	T المحسوبة	B معامل الانحدار	R^2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير المستقل: القيادة الإدارية
0000,	4,597	6920,	2090,	a0457,	
دلالة F			F المحسوبة		
b0000,			21,134		

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(31) اثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:
 قيمة معامل الارتباط $R = 0.457a$ ، بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي ضعيف.

وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0.209$ أي أن ما قيمة 20.9% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، ناتجة عن القيادة الإدارية. كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 6920$ وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في القيادة الإدارية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي، بقيمة 6920 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 حيث بلغت قيمة T المحسوبة $4,597$ عند مستوى معنوية 0000 كما بلغت قيمة F المحسوبة $21,134$ عند مستوى معنوية 0000 وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

معادلة الدراسة لخط الانحدار البسيط: $Y = 6920 + X,7710 =$

X : القيادة الإدارية في مؤسسة العتاد الصناعي الصحي.

Y : الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة العتاد الصناعي الصحي.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة أثر لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي ، ومنه خلاصنا إلى النتائج الآتية:

- وجود درجة عالية من نمط القيادة الديمقراطية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، .
- وجود درجة متوسطة للنمط القيادة الأوتوقراطية في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، .
- وجود درجة متوسطة للنمط القيادة الحرة في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، .
- وجود درجة ضعيفة للراتب والمكافآت العمال في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، .
- وجود درجة متوسطة من الصعوبات لمهام العمل وواجبات ال عمال في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي
- وجود درجة عالية للعلاقات ال عمال مع الزملاء والرؤساء في المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، .
- تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05
- عدم تحقق الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنها يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الأوتوقراطية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للنمط القيادة الحرة على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05
- تحقق الفرضية الرئيسية التي تنص على انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة على الرضا خاتاالوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05

خاتمة

الخاتمة العامة

لقد تبين من خلال بحثنا هذا في جانبيه النظري والتطبيقي أن القيادة الإدارية تعتبر من أهم العناصر الإدارية والتي تؤثر على الرضا الوظيفي للعمال وتشكل دافعا مهما في أدائهم ، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية أداء للعمال والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء العمال من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف والتي تسهم بشكل فعال في تحقيق اندماجهم وانتمائهم للجامعة مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الهداف المسطرة.

فتحقيق الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على فعالية القيادة لذا أصبح إلزاما على المؤسسات التي تطمح إلى المحافظة على عاملها، الإهتمام بمعاملة القائد مع مرؤوسيه. ومن خلال ما تطرقنا إليه في الفصلين النظري والتطبيقي نجد حقيقة إن القيادة الإدارية لها دور وأهمية بالغة وعالقة مباشرة في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال التأثير على العاملين برفع روحهم المعنوية وتلبية حاجاتهم.

نتائج الدراسة :

- كشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,05 بين أنماط القيادة الإدارية و أبعاد الرضا الوظيفي للعمال بالمؤسسة الصناعية للعتاد الصحي
- توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الديموغرافية وهي: (الجنس، السن ، الرتبة ، الخبرة).
- كانت طبيعة أعمال عينة البحث 15,9 % أستاذ مساعد ب و 20,7 % أستاذ مساعد أ ، و 25,6% أستاذ محاضر ب و 30,5% وهي نسب معقولة ومنطقية والسبب في ذلك يرجع إلى طبيعة عمل عمال المؤسسة كما نلاحظ أن النسب متصاعدة من رتبة إلى رتبة أعلى منها نظرا لعملية الترقية التي تتم في الجامعة وكذا الخبرة المكتسبة من كل رتبة وهذا في حد ذاته يمثل عامل أساسي لرضى العمال .
- نستنتج حسب تحليل الدراسة أن النمط القيادي الديمقراطي كان الأكثر تجانسا لعمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي حيث حصل النمط الديمقراطي على وسط حسابي 3,89 وعلى انحراف معياري 0,0518 تبين أن هناك علاقة طردية بين النمط القيادي الحر مع الرضا
- الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي إرتباط طردي متوسط. قدر ب : R = 0,504a ، = ، وبلغ معامل التحديد $R^2 = 0,2540$ أي أن ما قيمة 25.4% من التغيرات في الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي ، ناتجة عن النمط القيادة الحرة ، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $B = 4,920$ ، وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في

النمط القيادة الحرة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي.

توصيات ومقترحات الدراسة :

بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يتبين ضرورة تقديم الإقتراحات والتوصيات التالية :

- العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات حسب المؤهلات يشعر العمال بالرضا و تبعث الدافعية فيهم نحو تقديم أفضل.
- وجود رضا وظيفي في المديرية يقلل من ترك العمال لعملهم.
- تساهم القيادة الفعالة في زيادة رضا و ولاء العاملين.
- التطبيق الجيد للقيادة الإدارية يحقق الرضا والالتزام الوظيفي داخل المديرية.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يساعد على زيادة الرضا.
- عمل دورات تدريبية للعمال بالمؤسسة لتعريفهم بالقيادة الإدارية في الجامعة حتى ينطلقوا منها في إعداد الجيل وضبط العملية التعليمية وفق اهداف واضحة ومحددة ، ونشر القيادة بين أوساط العاملين في الجامعة وبخاصة عمال المؤسسة وذلك من خلال عقد الندوات والكتب الرسمية وطرح موضوعها ضمن اجتماعات عميد الكلية. التواصل مع الجامعات العربية والأجنبية وتبادل الزيارات ونقل الخبرات بين تلك الجامعات والجامعات الجزائرية.
- مراعاة الإهتمام بتنمية مهارات الأكاديميين والإداريين على حد سواء من خلال التعرف على احتياجاتهم وتلبيتها ضمن الإمكانيات المتاحة ، وتفعيل دائرة الجودة الأكاديمية ، ويمكن الإستفادة من تجربة الجامعات الخليجية في هذا الجانب.
- تعزيز الأعراف التنظيمية من خلال العمل على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والإبتكار، والعمل على تعزيز توقعات عمال المؤسسة بتزويدهم بالمعلومات اللازمة لتطوير استخدام الأساليب الحديثة. ضرورة التزام الجامعات الجزائرية بفهم قدرات الموظفين الإبداعية والعمل على رعايتها ومساندتها، وتنمية إستراتيجية رأس المال الإبداعي في الجامعات الجزائرية، ما يتطلب التحول في المؤسسات التعليمية من الإعتماد على الموارد والإمكانيات المادية والبشرية إلى الإعتماد على الموارد والأصول الفكرية والمعرفية

أفاق الدراسة:

حاولت الدراسة معالجة موضوع أثر القيادة الإدارية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS ، وبحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه بالتحليل المطلوب في هذا العمل، لهذا يبقى إثراء الموضوع من عدة جوانب أخرى مثل

- دراسة متغيرات أساليب القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية في القطاع الصناعي بشقيه الخاص والعام.
- دراسة مقارنة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في القطاع الخاص والقطاع العام.
- دراسة أثر القيادة الإدارية والتوجه الثقافي على أداء الأفراد والجماعات في انجاز المهام في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
- دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المختلفة وإدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل.



- قائمة المراجع :
- الكتب:
- عاطف عبد الله المكاوي ، القيادة الإدارية ، ط1 ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2013 .
- كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995
- سامر جلد ، السلوك التنظيمي و النظريات الإدارية الحديثة ، ط1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، الأردن .
- محمد اسماعيل بلال ، السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، القاهرة ، 2005 .
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، القيادة - دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة ، أسكندرية ، 2010 .
- إيهاب عيسى المصري ، طارق عبد الرؤوف عامر ، القيادة الإدارية والقائد الإداري ، ط1 ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، جيزة ، مصر ، 2015 .
- محمد الصريفي ، القيادة الإدارية الإبداعية ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2006 .
- محمد نعمان محمد علي البعداني ، أساسيات الإدارة و الإشراف التربوي من منظورها العام و الإسلامي ، جامعة الإيمان ، اليمن ، 2013.
- عادل عبد الرزاق سعيد هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العاملين ، ط1 ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، 2010 .
- ضرار العتيبي و آخرون ، العملية الإدارية : مبادئ و أصول و علم وفن ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن .
- عمر محمود غابيين ، القيادة الفعالة و القائد الفعال ، إثراء للنشر و التوزيع ، الأردن، 2009 .
- رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
- محمد أكرم العدلوني ، القائد الفعال ، قرطبة للإنتاج الفني ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2000.

- علي محمد عبد الوهاب ، الإدارة بالأهداف النظرية والتطبيق ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1983 .
- عائشة يوسف الشميلي ، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الإستراتيجي - البناء التنظيمي - القيادة الإبداعية - الرقابة والحوكمة ، الطبعة 1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2017 .
- نجم عبود نجم ، القيادة و إدارة الابتكار ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015.
- عباس عدلى ، القيادة و التخطيط الإستراتيجي ، الجزء الأول ، سلسلة الطريق .
- منير حمزة مرزوك ، القيادة الإدارية ، وزارة العدل ، العراق ، 2017.
- سيد سالم عرفة ، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، طبعة 1 ، دار الياقوت للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2012.
- الشريف طلال ، دراسة الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من جهة نظر العاملين في أمانة مكة المكرمة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2004.
- برنوطي سعاد ، الإدارة "أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2001.
- جي ارلد وروبرت، ترجمة رفاعي، رفاعي وبسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، الطبعة السابعة، دار المريخ للنشر، الرياض ، 2004.
- جامعة القدس المفتوحة، إدارة السلوك التنظيمي، فلسطين ، 2007 .
- عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004.
- سالم وآخرون ، المفاهيم الحديثة للإدارة، الطبعة السادسة، مركز الكتاب الأردني، عمان ، 1998.
- العديلي ناصر ، السلوك الإنساني والتنظيمي "منظور كلي مقارن"، معهد الإدارة العامة، الرياض ، 1995 .
- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مكتبة العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1982.
- خليل عبد الرحمن المعاينة ، علم النفس الاجتماعي الظاهرة، الطبعة الأولى ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2000 .

- محمد سيد أبو النيل ، علم النفس الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت ، 1985 .
- نواف كنعان ،القيادة الإدارية، الطبعة الأولى ،الإصدار السابع، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ، 2007 .
- مجاهدي الطاهر ، محاضرات في القيادة الإدارية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة.
- بات هام إلوود-أن.تشابمان ، ترجمة مفيد ناجي عودة ،بإشراف ابراهيم بن حمد العقيد ، سلسلة التطوير الإداري - تعلم القيادة ، دار المعرفة للتنمية البشرية - مؤسسة الريان ناشرون ، ط 1 ،الرياض ،2010.
- أحمد بن عبد المحسن عساف ، مهارات القيادة وصفات القائد ، مكتبة نور ، الرياض ، 2002.
- عادل حسن ، التنظيم و إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 2011.
- اسامة الخيري ، القيادة الإستراتيجية ، دار الياض للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2014.
- بلال الوادي ، إدارة التغيير و التطوير ، جامعة الدمام ، العربية السعودية ، 2013.
- ناصر قاسمي ، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، مصر ، 2013.
- بشير العلاق ، القيادة الإدارية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- ج.كورتوا ، ترجمة سالم العيسي ، الطريق إلى القيادة و تنمية الشخصية ، دار علاء الدين للنشر التوزيع ، ط1 ، دمشق ، 1999 .
- مها أحمد ابراهيم محمد ، الرضا الوظيفي : مفاهيم ودلالات ، جامعة الأمام محمد بن سموه الإسلامية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية ، 2010.
- منال أحمد البارودي ، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء و المرؤوسين ، الطبعة 1 ، دار الكتب المصرية ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2015 .
- بومنقار مراد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار الايام للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2014 .

- أحمد صقر عاشور ، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، بيروت - لبنان ، 1983.
- طارق عبد الرؤوف عامر ، وإيهاب عيسى المصري ، الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي والمهني ، ط1 ، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة ، 2014 .
- عصام عبد اللطيف عمر ، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل ، ط1 ، نيولينك للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2015.
- ثائر سعدون محمد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط1 ، مركز رماح للبحث وتطوير الموارد البشرية ، عمان ، الأردن ، 2016.
- ابراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
- خيضر كاظم الفريجات وآخرون ، السلوك التنظيمي : مفاهيم معاصرة ، طبعة 1 ، مكتبة الجامعة، الشارقة ، 2009 .
- أحمد سلمان و آخرون ، الرضا الوظيفي : قيم و أخلاقيات الاعمال ، طبعة 1 ، زمزم ناشرون وموزعون ، عمان ، 2011.
- القبلاوي يوسف ، أثر التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي ، دار الجامعة ، السعودية ، 1981 .
- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر.
- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.
- عبد الباسط ، محمد حسن ، التنظيم الإجتماعي في المجتمع ، القاهرة ، مكتبة غريب ، 1978.
- صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية ، طبعة 2 ، دار الفائز للنشر و التوزيع ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010.
- لوكيا الهاشمي ، بومنقار مراد ، المناخ التنظيمي و علاقته بالرضا الوظيفي ، دار الايام للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2014 .
- حافظ فرج أحمد ، قضايا إدارية معاصرة ، طبعة 2 ، علم الكتب ، القاهرة ، 2007.

- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم إجتماع التنظيم ، د ط ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.
- نجم عبدالله العزاوي ، عباس حسين جواد ، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوردي للنشر و التوزيع ، عمان- الاردن ، 2010.
- كامل محمد المغربي ، الادارة: أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين ، الطبعة 1 ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن ، 2007 .
- رفاعي إسماعيل ،بيسوني ، إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2004 .
- حسن روية ، إدارة الموارد البشرية _ رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، مصر ، 2001.
- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك التنظيمي مدخل تنظيمي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003.
- المرسي جمال و الإدريسي ثابت ، السلوك التنظيمي -نظريات نماذج ، الدار الجامعية ، القاهرة ، 2005 ، .
- مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك - نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، القاهرة ، 2005 .
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، القيادة (التوجه الإستراتيجي و التدريب و إدارة المواهب و الإبداع)، ط 1 ، مركز بحوث الشرطة، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2008 .
- عبد الكريم أبو الفتوح درويش ، إدارة الموارد البشرية في ظل التميز المؤسسي ، ط 1 ، مركز بحوث الشرطة ، الشارقة ، الإمارات العربية المتحدة ، 2010 .

الأطروحات والمذكرات :

- قاسم شاهين بريس العمري ، أنماط القيادة الإدارية و تأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية ، أطروحة دكتوراة فلسفة في الإدارة العامة ، كلية الإدارة و الإقتصاد بجامعة سانت كليمنتس ، العراق ، 2009 .

- برو هشام ، أثر المط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس -باتنة ، أطروحة دكتوراة ، قسم العلوم الإقتصادية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، 2019 .
- محي الدين العايش ، إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي للعاملين بالمكتبات الجامعية ، مذكرة ماستر ، قسم علم المكتبات ،جامعة العربي تبسي - تبسة ، 2016 .
- نورالدين شنوفي ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية ،مذكرة دكتوراة في العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 2005.
- عزيون زهية ، التحفيز و أثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الأقتصادية ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، 2007.
- شهرزاد لبصير ، عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في لمؤسسة المخصصة ، مذكرة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم و العمل غير منشورة ، جامعة باتنة ، 2002.
- وهيبة عيساوي ، الثقافة التنظيمية ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان ، الجزائر ، 2012 .
- **المقالات :**
- برهان الدين حسين السامرائي ، دور القيادة في تطبيق اسس ومبادئ إدارة الجودة الشاملة ، دراسة تطبيقية لمصنع السيراميك رأس الخيمة ، اطروحة ماجستير ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، 2012 .
- كيرد عمار ، القيادة الإدارية و أثرها على الأداء ، جامعة البويرة ، مجلة البديل الإقتصادي ، العدد الثامن ، 2015.
- بوخلوة باديس ، قمو سهيلة ، آثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي ، جامعة ورقلة ، مجلة الدراسات الكمية ، عدد 01 ، 2015 .
- طارق رشيد ، استراتيجيات جديدة لنجاح التغيير ، مجلة « IVORY TRAINING AND CONSULTING » .
- عقيل أبو بكر غلبون ، محمد يوسف خالد ، خصائص القيادة الإدارية الحديثة وتأثيرها على أداء المرؤوسين ، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ، العدد 30 ، جوان 2013.

- سعد ابراهيم حمد ، الأنماط القيادية و أثرها على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية في عينه من شركات السفر والسياحة (بغداد) ، مجلة الدنانير ، العدد 11 ، 2017 .
- بسام سمير الرميدي ، دراسة أهمية تطبيق نمط القيادة التشاركية في شركات السياحة المصرية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 20 ، جوان 2018.
- عبد الوهاب عبد الفتاح الأوسي ، نيان كمال رشيد ، أثر الأنماط القيادية في الإبداع المنظمي - دراسة ميدانية في مصارف القطاع الخاص لإقليم كردستان ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 7 ، العدد 2 ، العراق ، 2017.
- يعقوبي خليفة ، طيبي بومدين ، الرضا الوظيفي أداة لحماية العامل من خلال تحقيق الإلتزام التنظيمي - ولاية سعيدة ، مجلة علمية دولية متخصصة في الميدان الإقتصادي ، العدد 03 ، ديسمبر 2018.
- صلاح الدين حنيش وآخرون ، أثر الرضا الوظيفي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الطاقم الإداري العامل بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر كوبا بالوادي ، مجلة الباحث ، ISSN 19/01/ 2019 - 3613 - 1112 ، الجزائر .
- إيمان علي أحمد الحياي ، التمكين الإداري وتأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي -جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، العدد 122 ، المجلد 38 . العراق ، 2019
- سيف يوسف ، مزيان محمد ، عوامل الرضا الوظيفي و الإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي ، مجلة التنمية البشرية ، العدد 11 ، نوفمبر ، الجزائر ، 2018.
- راضية يوسف ، أمال يوب ، أثر ممارسة مبادئ القيادة الديمقراطية على الرضا الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام بقالمة ، مجلة دفاتر بوداكس ، العدد 09 ، سكيكدة ، جوان 2018 .
- أيوب صكري ، أحمد لن عيشاوي ، أثر الرضا الوظيفي في جودة الخدمات الفندقية - دراسة ميدانية لعينة من فنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية ، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات ، المجلد 3 ، العدد 2 ، ديسمبر 2017.
- **الملتقيات :**
- واعر وسيلة ، موسى عبد الناصر ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة ، الملتقى الدولي " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية " - جامعة محمد بوضياف ، أفريل 2009.

- مراجع أجنبية :
- Bob Nelson , Peter Economy , Le management pour les nuls , Edition first ,
.Paris , France , 2004
- Rick Conlow and Doug Watsabaugh , SUPERSTAR LEADERSHIP .
.Edition published by The Career Press , USA , 2013



الملحق رقم (01): إستمارة إستبيان



المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي EIMS
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية



استمارة استبيان

السادة والسيدات ، عمال المؤسسة الصناعية للعتاد الصحي : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان :

" تأثير القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي في المؤسسة" ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحضى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم شكرا جزيلا على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة. وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير وأشكركم على تفهمكم.

اشراف:

زيني فريدة

اعداد الطالبتين:

عبروس نعيمة

بوعبدالله خيرة

السنة الجامعية : 2021 2022

1. المعلومات الشخصية:

الكلية :

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

1- كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض

2- كلية العلوم والتكنولوجيا

3- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

4- كلية الحقوق والعلوم السياسية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

5- كلية الأدب واللغات

6- معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

النوع الاجتماعي:

2. أنثى

1. ذكر

السن:

2. من 31 إلى 40 سنة

1. من 20 إلى 30 سنة

4. 51 سنة فما فوق

3 من 41 إلى 50 سنة

الرتبة الوظيفية:

5. استاذ للتعليم العالي

3. استاذ مساعد أ

1. استاذ مساعد ب

4. استاذ محاضر أ

2. استاذ محاضر ب

الخبرة المهنية:

2. من 5 إلى 10 سنوات

1. أقل من 5 سنوات

4. فما فوق 15 سنة

3. من 11 إلى 15 سنة

المحور الأول: الأنماط القيادية.

فيما يلي عدد من العبارات التي تصف المحور القيادي يرجى وضع علامة (x) أمام درجة الموافقة المناسبة التي تحدد النمط القيادي السائد في منظماتكم

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق تماما
	- النمط الديمقراطي 1 -					
1	يشجع القائد العاملين على الإبداع					
2	يشجع القائد المناقشة الجماعية لأساليب العمل					
3	يشجع القائد العاملين على إبداء آرائهم في تخطيط العمل وتنفيذه					
4	يبادر بتفويض بعض صلاحياته					
5	يمنح القائد العاملين صلاحيات متكافئة مع قدراتهم					
6	يظهر القائد مرونة في تعامله مع العاملين					
7	ينظر القائد للمشكلات على أنها متجددة					
	- النمط الأوتوقراطي 2 -					
8	يتقيد القائد بحرفة الأنظمة والتعليمات					
9	يعتبر القائد المناقشة وتبادل الآراء مضيعة للوقت					
10	يتردد القائد في إعطاء أي نوع من الحريات للعاملين					
11	يوزع القائد الواجبات على العاملين دون مراعاة لقدراتهم					
12	يعتمد القائد خطة العمل والكيفية التي يجب التنفيذ بها					
13	يعتمد القائد على أسلوب الأمر والنهي في تعامله مع العاملين					
14	يتولى القائد بنفسه حل المشكلات					
	النمط الحر - 3 -					
15	يوافق القائد على الأساليب التي يختارها العاملين لانجاز أعمالهم					
16	يتقبل القائد أي تغيير يقترحه العاملين في أسلوب عملهم					
17	يعطي القائد العاملين استقلالية مفرطة في ممارسة مهامهم					

					يفوض القائد كل صلاحياته الإدارية للعاملين	18
					يترك القائد للعاملين الواجبات التي تتناسب وقدراتهم	19
					يتهرب القائد من مواجهة مشكلات العمل	20
					يسمح القائد بالاجتهاد الشخصي للعاملين في حل المشكلات	21

المحور الثالث: المتغير التابع: الرضا الوظيفي

رقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: الراتب والمكافآت						
22	الراتب الذي احصل عليه يسد احتياجاتي					
23	اشعر بأن عملي ومهامه يتناسب مع الراتب الذي احصل عليه					
24	العلاوات السنوية المقدمة مجزية					
ثانياً: مهام العمل وواجباته						
25	المهام المطلوبة في العمل واضحة ودقيقة					
26	لا تواجهني صعوبات في عملي					
27	عملي يوفر لي وقت مناسب للتواجد مع أسرتي					
28	فترة الدورات التدريبية المنعقدة مناسبة مع تأديتي لعملي					
29	أكلف بأعمال تتناسب مع طبيعة عملي					
ثالثاً: العلاقات مع الزملاء والرؤساء						
30	هناك تفاهم بيني وبين رئيسي في الطريقة التي نتعامل بها					
31	يقبل رئيسي اقتراحاتي حول تطوير العمل					
32	علاقة العاملين يسودها الود والمحبة					
33	تعامل الرؤساء معي يسوده التقدير والاحترام					
34	العمل يتيح الفرص لتكوين الصداقات					

					احصل على قدر مناسب من التحفيز و التشجيع من طرف رؤسائي وزملاء العمل	35
					العمل في المؤسسة يمكن العاملين من الحصول على ما يستحقون من تقدير	36
					يقدر الزملاء في المؤسسة جهود الآخرين المبذولة في مجال العمل	37

ملحق رقم (04): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد النمط الديمقراطي.

Correlations

		العبارة 1	العبارة 2	العبارة 3	العبارة 4	العبارة 5	العبارة 6	العبارة 7	النمط الديمقراطي	
Spearman's rho	العبارة 1	Correlation Coefficient	1,000	**588,	**578,	**306,	**499,	**442,	*265,	**644,
		Sig. (2-tailed)	.	000,	000,	005,	000,	000,	016,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 2	Correlation Coefficient	**588,	1,000	**639,	**341,	**617,	**445,	**286,	**720,
		Sig. (2-tailed)	000,	.	000,	002,	000,	000,	009,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 3	Correlation Coefficient	**578,	**639,	1,000	**402,	**653,	**538,	**367,	**812,
		Sig. (2-tailed)	000,	000,	.	000,	000,	000,	001,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 4	Correlation Coefficient	**306,	**341,	**402,	1,000	**504,	**398,	**486,	**657,
		Sig. (2-tailed)	005,	002,	000,	.	000,	000,	000,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 5	Correlation Coefficient	**499,	**617,	**653,	**504,	1,000	**658,	**387,	**845,
		Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	000,	.	000,	000,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 6	Correlation Coefficient	**442,	**445,	**538,	**398,	**658,	1,000	**371,	**742,
		Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	000,	000,	.	001,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 7	Correlation Coefficient	*265,	**286,	**367,	**486,	**387,	**371,	1,000	**614,
		Sig. (2-tailed)	016,	009,	001,	000,	000,	001,	.	000,

	N	82	82	82	82	82	82	82	82
النمط الديمقراطي	Correlation Coefficient	**644,	**720,	**812,	**657,	**845,	**742,	**614,	1,000
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	000,	000,	000,	000,	.
	N	82	82	82	82	82	82	82	82

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .*

ملحق رقم (05): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد النمط الأوتوقراطي.

Correlations

		العبارة 8	العبارة 9	العبارة 10	العبارة 11	العبارة 12	العبارة 13	العبارة 14	النمط الأوتوقراطي
العبارة 8	Correlation Coefficient	1,000	147,	182,	121,	*259,	045,	007,	**371,
	Sig. (2-tailed)	.	189,	101,	279,	019,	689,	947,	001,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 9	Correlation Coefficient	147,	1,000	**788,	**696,	095,-	**454,	*262,	**810,
	Sig. (2-tailed)	189,	.	000,	000,	398,	000,	018,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 10	Correlation Coefficient	182,	**788,	1,000	**663,	068,-	197,	*240,	**751,
	Sig. (2-tailed)	101,	000,	.	000,	545,	075,	030,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 11	Correlation Coefficient	121,	**696,	**663,	1,000	123,-	201,	153,	**695,
	Sig. (2-tailed)	279,	000,	000,	.	269,	070,	170,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 12	Correlation Coefficient	*259,	095,-	068,-	123,-	1,000	*223,	*258,	*268,
	Sig. (2-tailed)	019,	398,	545,	269,	.	044,	019,	015,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 13	Correlation Coefficient	045,	**454,	197,	201,	*223,	1,000	**381,	**596,
	Sig. (2-tailed)	689,	000,	075,	070,	044,	.	000,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 14	Correlation Coefficient	007,	*262,	*240,	153,	*258,	**381,	1,000	**565,
	Sig. (2-tailed)	947,	018,	030,	170,	019,	000,	.	000,

	N	82	82	82	82	82	82	82	82
النمط الأوتوقراطي	Correlation Coefficient	**371,	**810,	**751,	**695,	*268,	**596,	**565,	1,000
	Sig. (2-tailed)	001,	000,	000,	000,	015,	000,	000,	.
	N	82	82	82	82	82	82	82	82

.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .*

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

ملحق رقم (06): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد النمط الحر.

Correlations

		15 العبارة	16 العبارة	17 العبارة	18 العبارة	19 العبارة	20 العبارة	21 العبارة	النمط الحر
15 العبارة	Correlation Coefficient	1,000	**573,	**489,	**451,	**351,	207,	**321,	**769,
	Sig. (2-tailed)	.	000,	000,	000,	001,	062,	003,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
16 العبارة	Correlation Coefficient	**573,	1,000	**529,	**426,	**449,	031,-	141,	**664,
	Sig. (2-tailed)	000,	.	000,	000,	000,	783,	207,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
17 العبارة	Correlation Coefficient	**489,	**529,	1,000	**746,	*245,	187,	145,	**743,
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	.	000,	027,	092,	192,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
Spearman's rho 18 العبارة	Correlation Coefficient	**451,	**426,	**746,	1,000	**342,	**316,	*230,	**765,
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	.	002,	004,	038,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
19 العبارة	Correlation Coefficient	**351,	**449,	*245,	**342,	1,000	008,-	**316,	**572,
	Sig. (2-tailed)	001,	000,	027,	002,	.	946,	004,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
20 العبارة	Correlation Coefficient	207,	031,-	187,	**316,	008,-	1,000	016,	**403,
	Sig. (2-tailed)	062,	783,	092,	004,	946,	.	885,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82
21 العبارة	Correlation Coefficient	**321,	141,	145,	*230,	**316,	016,	1,000	**452,
	Sig. (2-tailed)	003,	207,	192,	038,	004,	885,	.	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82

النمط الحر	Correlation Coefficient	**769,	**664,	**743,	**765,	**572,	**403,	**452,	1,000
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	000,	000,	000,	000,	.
	N	82	82	82	82	82	82	82	82

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .*

ملحق رقم (07): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الراتب والمكافآت.

Correlations

		العبارة 22	العبارة 23	العبارة 24	الراتب والمكافآت	
Spearman's rho	العبارة 22	Correlation Coefficient	1,000	**775,	**684,	**944,
		Sig. (2-tailed)	.	000,	000,	000,
		N	82	82	82	82
	العبارة 23	Correlation Coefficient	**775,	1,000	**628,	**892,
		Sig. (2-tailed)	000,	.	000,	000,
		N	82	82	82	82
	العبارة 24	Correlation Coefficient	**684,	**628,	1,000	**809,
		Sig. (2-tailed)	000,	000,	.	000,
		N	82	82	82	82
	الراتب والمكافآت	Correlation Coefficient	**944,	**892,	**809,	1,000
		Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	.
		N	82	82	82	82

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

ملحق رقم (08): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد مهام العمل وواجباته.

Correlations

		العبارة 25	العبارة 26	العبارة 27	العبارة 28	العبارة 29	مهام العمل وواجباته	
Spearman's rho	العبارة 25	Correlation Coefficient	1,000	**647,	**581,	**510,	**364,	**824,
		Sig. (2-tailed)	.	000,	000,	000,	001,	000,
		N	82	82	82	82	82	82
	العبارة 26	Correlation Coefficient	**647,	1,000	**430,	**422,	**319,	**762,
		Sig. (2-tailed)	000,	.	000,	000,	004,	000,
		N	82	82	82	82	82	82
	العبارة 27	Correlation Coefficient	**581,	**430,	1,000	**573,	**298,	**777,

العبارة 28	Sig. (2-tailed)	000,	000,	.	000,	007,	000,
	N	82	82	82	82	82	82
	Correlation Coefficient	**510,	**422,	**573,	1,000	**318,	**744,
العبارة 29	Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	.	004,	000,
	N	82	82	82	82	82	82
	Correlation Coefficient	**364,	**319,	**298,	**318,	1,000	**564,
مهام العمل وواجباته	Sig. (2-tailed)	001,	004,	007,	004,	.	000,
	N	82	82	82	82	82	82
	Correlation Coefficient	**824,	**762,	**777,	**744,	**564,	1,000
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	000,	000,	.
	N	82	82	82	82	82	82

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

ملحق رقم (09): نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد العلاقات مع الزملاء والرؤساء

Correlations

		العبارة 30	العبارة 31	العبارة 32	العبارة 33	العبارة 34	العبارة 35	العبارة 36	العبارة 37	العلاقات مع الزملاء والرؤساء	
		0	1	2	3	4	5	6	7		
Spearman's rho	العبارة 30	Correlation Coefficient	1,000	**726,	**471,	**581,	**392,	**429,	**365,	*257,	**725,
		Sig. (2-tailed)	.	000,	000,	000,	000,	000,	001,	020,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 31	Correlation Coefficient	**726,	1,000	**539,	**562,	**390,	**465,	**411,	**311,	**752,
		Sig. (2-tailed)	000,	.	000,	000,	000,	000,	000,	004,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 32	Correlation Coefficient	**471,	**539,	1,000	**462,	*227,	**448,	**454,	**493,	**710,
		Sig. (2-tailed)	000,	000,	.	000,	041,	000,	000,	000,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
	العبارة 33	Correlation Coefficient	**581,	**562,	**462,	1,000	**299,	**420,	*273,	**365,	**663,
		Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	.	006,	000,	013,	001,	000,
		N	82	82	82	82	82	82	82	82	82

العبارة 34	Correlation Coefficient	**392,	**390,	*227,	**299,	1,000	191,	112,	052,	**358,
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	041,	006,	.	086,	315,	642,	001,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 35	Correlation Coefficient	**429,	**465,	**448,	**420,	191,	1,000	**653,	**594,	**784,
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	000,	086,	.	000,	000,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 36	Correlation Coefficient	**365,	**411,	**454,	*273,	112,	**653,	1,000	**655,	**753,
	Sig. (2-tailed)	001,	000,	000,	013,	315,	000,	.	000,	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
العبارة 37	Correlation Coefficient	*257,	**311,	**493,	**365,	052,	**594,	**655,	1,000	**693,
	Sig. (2-tailed)	020,	004,	000,	001,	642,	000,	000,	.	000,
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82
العلاقات مع الزملاء والرؤساء	Correlation Coefficient	**725,	**752,	**710,	**663,	**358,	**784,	**753,	**693,	1,000
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	000,	000,	001,	000,	000,	000,	.
	N	82	82	82	82	82	82	82	82	82

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

.Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) .*

ملحق رقم (10): نتائج اختبار الاتساق البنائي للأداة الدراسة.

Correlations

		الأنماط القيادية	الرضا الوظيفي	الاستبيان
الأنماط القيادية	Correlation Coefficient	1,000	**348,	**715,
	Sig. (2-tailed)	.	001,	000,
	N	82	82	82
Spearman's rho الرضا الوظيفي	Correlation Coefficient	**348,	1,000	**873,
	Sig. (2-tailed)	001,	.	000,
	N	82	82	82
الاستبيان	Correlation Coefficient	**715,	**873,	1,000
	Sig. (2-tailed)	000,	000,	.
	N	82	82	82

.Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .**

ملحق رقم (11): نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.775,	21

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882,	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.879,	37

ملحق رقم (12): نتائج التحليل اختبار التوزيع الطبيعي للمحاور الدراسية.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	.Sig	Statistic	df	.Sig
الأنماط القيادية	.091,	82	.091,	.979,	82	.212,
الرضا الوظيفي	.061,	82	*.200,	.982,	82	.290,
الاستبيان	.078,	82	*.200,	.975,	82	.112,

. This is a lower bound of the true significance . *

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (13): نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصف

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	54	65,9	65,9	65,9
Valid أنثى	28	34,1	34,1	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الكلية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

كلية علوم الطبيعة والحياة وعلوم الأرض	13	15,9	15,9	15,9
كلية العلوم والتكنولوجيا	10	12,2	12,2	28,0
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	22	26,8	26,8	54,9
Valid كلية الحقوق والعلوم السياسية كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية	22	26,8	26,8	81,7
كلية الأدب واللغات	6	7,3	7,3	89,0
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية	9	11,0	11,0	100,0
Total	82	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 20 إلى 30 سنة	7	8,5	8,5	8,5
من 31 إلى 40 سنة	49	59,8	59,8	68,3
Valid من 41 إلى 50 سنة	16	19,5	19,5	87,8
51 سنة فما فوق	10	12,2	12,2	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الرتبة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أستاذ مساعد ب	13	15,9	15,9	15,9
أستاذ مساعد أ	17	20,7	20,7	36,6
Valid أستاذ محاضر ب	21	25,6	25,6	62,2
أستاذ محاضر أ	25	30,5	30,5	92,7
أستاذ للتعليم العالي	6	7,3	7,3	100,0
Total	82	100,0	100,0	

الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
أقل من 5 سنوات	20	24,4	24,4	24,4
من 5 إلى 10 سنوات	32	39,0	39,0	63,4
Valid من 11 إلى 15 سنة	18	22,0	22,0	85,4
أكثر من 15 سنة	12	14,6	14,6	100,0
Total	82	100,0	100,0	

ملحق رقم (14): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور الأنماط القيادية.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 1	82	4,06	973,	107,
العبارة 2	82	4,01	1,071	118,
العبارة 3	82	4,07	1,097	121,
العبارة 4	82	3,71	1,071	118,
العبارة 5	82	3,74	1,184	131,
العبارة 6	82	4,05	1,065	118,
العبارة 7	82	3,65	986,	109,
النمط الديمقراطي	82	3,8990	81541,	09005,

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 8	82	3,63	1,128	125,
العبارة 9	82	2,61	1,264	140,
العبارة 10	82	3,05	1,053	116,
العبارة 11	82	2,51	1,199	132,
العبارة 12	82	3,85	995,	110,
العبارة 13	82	3,32	1,246	138,
العبارة 14	82	3,26	1,255	139,
النمط الأوتوقراطي	82	3,1760	68835,	07602,

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 15	82	3,45	1,209	133,
العبارة 16	82	3,40	1,076	119,
العبارة 17	82	2,63	1,252	138,
العبارة 18	82	2,28	1,220	135,
العبارة 19	82	3,50	1,179	130,
العبارة 20	82	2,44	1,268	140,
العبارة 21	82	3,60	1,098	121,
النمط الحر	82	3,0436	75516,	08339,

ملحق رقم (15): نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور الرضا الوظيفي.

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 22	82	2,78	1,277	141,
العبارة 23	82	2,56	1,208	133,

العبارة 24	82	2,44	1,198	132,
الراتب والمكافآت	82	2,5935	1,10371	12188,

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 25	82	3,43	1,207	133,
العبارة 26	82	2,84	1,319	146,
العبارة 27	82	3,18	1,353	149,
العبارة 28	82	2,90	1,203	133,
العبارة 29	82	3,65	1,047	116,
مهام العمل وواجباته	82	3,2000	92001,	10160,

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة 30	82	3,80	1,012	112,
العبارة 31	82	3,60	1,098	121,
العبارة 32	82	3,51	1,168	129,
العبارة 33	82	3,90	1,038	115,
العبارة 34	82	3,96	987,	109,
العبارة 35	82	3,10	1,118	123,
العبارة 36	82	3,11	1,054	116,
العبارة 37	82	3,15	1,145	126,
العلاقات مع الزملاء والرؤساء	82	3,5168	78684,	08689,

ملحق رقم (16): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين نمط القيادة الديمقراطية والرضا الوظيفي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.275 ^a	.076	.064	71312,

a. Predictors: (Constant)

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
1 Regression	3,335	1	3,335	6,558	.012 ^b
Residual	40,683	80	509,		
Total	44,018	81			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), النمط الديمقراطي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,133	387,		5,513	000,
النمط الديمقراطي	249,	097,	275,	2,561	012,

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

ملحق رقم (17): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين نمط القيادة الأوتوقراطية والرضا الوظيفي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.091 ^a	.008	-.004	73867,

a. Predictors: (Constant), النمط الأوتوقراطي

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1 Regression	368,	1	368,	674,	.414 ^b
Residual	43,651	80	546,		
Total	44,018	81			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), النمط الأوتوقراطي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,793	387,		7,209	000,
النمط الأوتوقراطي	098,	119,	091,	821,	414,

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

ملحق رقم (18): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين نمط القيادة الحرة والرضا الوظيفي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.504 ^a	.254	.245	64056,

a. Predictors: (Constant), النمط الحر

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1 Regression	11,193	1	11,193	27,280	.000 ^b
Residual	32,825	80	410,		
Total	44,018	81			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), النمط الحر

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,605	295,		5,433	.000,
	النمط الحر	492,	094,	.504,	5,223	.000,

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

ملحق رقم (19): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.457 ^a	.209	.199	65973,

a. Predictors: (Constant), الأنماط القيادية

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	.Sig
1 Regression	9,198	1	9,198	21,134	.000 ^b
Residual	34,820	80	435,		
Total	44,018	81			

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي

b. Predictors: (Constant), الأنماط القيادية

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	.Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant) الأنماط القيادية	771,	513,		1,503	137,
	692,	150,	457,	4,597	000,

a. Dependent Variable: الرضا الوظيفي