

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية  
وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
رقم: .....

## مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب(ة): حكيمة قويسى

تحت عنوان

أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي  
للعاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة ALGAL+ بالمسيلة

لجنة المناقشة:

رئيساً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	دبي علي
مشرفاً و مقرراً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	حريزي فاروق
مناقشاً	جامعة محمد بوضياف المسيلة	عسلي نور الدين

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى ...

والدي العزيزين حفظهما الله ورعاها

إلى كل أفراد عائلتي

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

حكيمه

# الشكر

أحمد الله عز وجل حمدا طيبا كثيرا مباركا فيه، أن وفقني لإنجاز هذا العمل، ويسر لي سبيل العلم بالعودة إلى الجامعة مرة أخرى.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف على نصائحه وتوجيهاته وإرشاداته القيمة.

كما أتقدم بخالص شكري لكل من ساعدني في إتمام هذا العمل، وأخص بالذكر الأساتذة المحكمين، الأستاذ: حوحو مصطفى، والأستاذ: هبال عبد المالك.

كما أتقدم بجزيل الشكر للجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذا العمل ولا أنس أن أتقدم بشكري لإطارات وعمال مؤسسة Algal+ بالمسيلة والشكر موصول لكل من قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذه المذكرة.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بشركة Algal+ ، وتم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لموضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية، ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين، وتكونت عينة الدراسة من (80) عاملا، يشكلون نسبة 27.7٪ من أصل مجتمع الدراسة البالغ عددهم 293 عاملا.

وتم تحليل البيانات بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن قادة شركة Algal+ يمارسون النمط القيادي التحويلي بدرجة عالية ، وأن مستوى رضا العاملين عالٍ، كما أظهرت النتائج أن ممارسة نمط القيادة التحويلية يؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين من خلال بعدي الاعتبارات الفردية وبعد التمكين.

**الكلمات المفتاحية:** القيادة، نمط القيادة، القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي.

The main objective of this study is to study the effect of the Practice the pattern of transformational leadership on job satisfaction for employees of Algal+, The descriptive approach was used to suit the subject of the study.

To achieve the objectives of the study, the questionnaire tool was used to measure the degree of the Practice the pattern of transformational leadership and the level of employee satisfaction, The study sample consisted of (80) employees, constituting a percentage of 27.7% the total population of 293 employees.

The results of the study showed that the degree of practice leaders of the Algal+ for the pattern of transformational leadership is high and that the level of employee satisfaction is very good, the results also showed that the practice of transformational leadership style affects on the job satisfaction of employees through individual considerations and empowerment.

**Key words:** leadership, pattern of leadership, transformational leadership, job satisfaction.

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
XV	قائمة الجداول
XVII	قائمة الأشكال
XIX	قائمة الملاحق
أ-س	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية والرضا الوظيفي</b>	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: القيادة التحويلية
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة
3	أولاً: مفهوم القيادة
4	ثانياً: أهمية القيادة
5	المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم القيادة التحويلية
6	أولاً: نشأة وتطور نظرية القيادة التحويلية

6	ثانيا: مفهوم القيادة التحويلية
7	ثالثا: نموذج القيادة التحويلية
8	المطلب الثالث: أبعاد وخصائص القيادة التحويلية
8	أولا: أبعاد القيادة التحويلية
9	ثانيا: خصائص القائد التحويلي
10	ثالثا: مزايا وعيوب القيادة التحويلية
11	خلاصة المبحث الأول
13	المبحث الثاني: الرضا الوظيفي
14	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي
14	أولا: مفهوم الرضا الوظيفي
15	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
16	ثالثا: ديناميكية الرضا الوظيفي
17	المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي
19	المطلب الثالث: مؤشرات وأساليب قياس الرضا الوظيفي
19	أولا: مؤشرات الرضا الوظيفي
20	ثانيا: متطلبات وأساليب قياس الرضا الوظيفي
21	رابعا: طرق تحسين الرضا الوظيفي
23	خلاصة المبحث الثاني

24	المبحث الثالث: العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي
24	المطلب الأول: نظريات ومقاربات القيادة
25	أولا: ملخص نظريات القيادة
27	ثانيا: أنماط القيادة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي
28	ثالثا: ملخص نقد نظريات القيادة
29	المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي
30	أولا: ملخص النظريات
32	ثانيا: تعقيب على النظريات
32	المطلب الثالث: صياغة وإعداد النموذج النظري للدراسة
32	أولا: علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي
34	ثانيا: صياغة النموذج النظري للدراسة
36	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: الإطار المنهجي
38	أولا: منهج الدراسة
38	ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

39	ثالثا: أدوات الدراسة
38	المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
42	المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان
42	أولا: تصميم استمارة الاستبيان
45	ثانيا: صدق الاستبيان
47	المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة
47	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص لعينة
49	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
49	أولا: اختبار الفرضية الأولى
51	ثانيا: اختبار الفرضية الثانية
52	ثالثا: اختبار الفرضية الثالثة
58	المطلب الثالث: تحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة
60	أولا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى
60	ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية
62	ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة
62	رابعا: مناقشة نتائج الفرضيات المحقق في ضوء مقاربات الإطار النظري
64	الخلاصة
65	خاتمة

69	قائمة المراجع
73	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
3	تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين	جدول (1،1)
24	ملخص لنظريات المدرسة التقليدية	جدول (2،1)
25	ملخص لنظريات المدرسة السلوكية	جدول (3،1)
26	ملخص لنظريات المدرسة الموقفية	جدول (4،1)
27	ملخص أنماط القيادة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي	جدول (5،1)
30	ملخص نظريات الرضا الوظيفي	جدول (6،1)
31	المفاهيم المفتاحية المستخرجة من المقاربات	جدول (7،1)
43	مقياس ليكرت الخماسي	جدول (1،2)
43	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	جدول (2،2)
44	المراجع المعتمدة في صياغة بنود الاستبيان	جدول (3،2)
46	نتائج الصدق والثبات	جدول (4،2)
47	خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس	جدول (5،2)
47	خصائص عينة الدراسة من حيث العمر	جدول (6،2)
48	خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي	جدول (7،2)
48	خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية داخل المؤسسة	جدول (8،2)
49	خصائص عينة الدراسة من حيث التصنيف الوظيفي	جدول (9،2)
50	نتائج اختبار الفرضية الأولى	جدول (10،2)
50	المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية	جدول (11،2)
51	نتائج اختبار الفرضية الثانية	جدول (12،2)
52	جدول معاملات الارتباط بيرسون بين ابعاد القيادة والرضا	جدول (13،2)
53	معاملات الارتباط الخطي بين القيادة والرضا الوظيفي	جدول (14،2)
53	معاملات خط الانحدار المتعدد	جدول (15،2)
54	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	جدول (16،2)

54	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	جدول (17،2)
55	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	جدول (18،2)
56	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	جدول (19،2)
56	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	جدول (20،2)
57	تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي 1	جدول (21،2)
59	المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان	جدول (22،2)
64	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	جدول (23،2)

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	نموذج القيادة التحويلية لدى باس	شكل (1،1)
12	خصائص القيادة التحويلية	جدول (2،1)
35	التمثيل البياني للنموذج النظري للدراسة	جدول (3،1)
65	التمثيل البياني للنموذج التجريبي للدراسة	جدول (1،خ)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
73	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم 01
74	مخرجات SPSS / التحليل العاملي الاستكشافي	الملحق رقم 02
75	KMO and Bartlett's Test	الملحق رقم 03
76	Rotation de la matrice des facteurs <sup>a</sup>	الملحق رقم 04
78	الاستبيان بعد حذف البنود بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي	الملحق رقم 05
81	جدول معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	الملحق رقم 06
82	خصائص عينة الدراسة	الملحق رقم 07
84	اختبار T للعينة الأحادية (متغير القيادة التحويلية)	الملحق رقم 08
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (أبعاد القيادة التحويلية)	الملحق رقم 09
85	اختبار T للعينة الأحادية (متغير الرضا الوظيفي)	الملحق رقم 10
86	معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي	الملحق رقم 11
87	جداول تحليل الانحدار المتعدد القياسي	الملحق رقم 12
88	جداول تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي	الملحق رقم 13
89	المتوسطات الحسابية لفقرات الاستبيان	الملحق رقم 14

# مقدمة

#### أ. تمهيد:

تُعدُّ القيادة من الموضوعات البارزة التي شغلت العديد من الدارسين والباحثين في حقل الإدارة، لما لها من أهمية خاصة، فهي تعتبر بالنسبة للإدارة بمثابة الرأس للحسد، لذلك فإن 80٪ من نجاح أي منظمة يعود في الأساس إلى كفاءة وفعالية قيادتها الإدارية.

وقد شهدت نظريات القيادة تطورا ملحوظا جاء كنتيجة لاهتمام الباحثين والمفكرين بالقيادة؛ وبرزت عدة اتجاهات حديثة للقيادة، مثل نظرية القيادة بالقيم، نظرية القيادة الخادمة والقيادة بالأخلاق، نظرية القيادة الروحية، والقيادة التبادلية والتحويلية.

وتحتل نظرية القيادة التحويلية موقعا متقدما في أدبيات القيادة وهذا راجع إلى أمرين أساسيين هما :

- أولا حدثتها : حيث ترجع الجذور الأولى لهذا المفهوم إلى سنة 1978م حيث وضع بيرنز أسسها النظرية الأولى؛
  - ثانيا شموليتها : فلا يمكن القول أنها وليدة العام 1978 وحسب، بل جاءت تنويجا للبحوث المتواصلة والجهود الحثيثة التي قام بها العلماء منذ بدايات القرن العشرين حول فعالية القيادة والتي امتدت لأكثر من مائة سنة، حيث استفادت من الجوانب الإيجابية للنظريات التقليدية وحاولت أن تتجنب ما فيها من قصور<sup>1</sup>.
- وتعد القيادة محورا للعلاقة بين القائد والمرؤوسين، الذين يمثلون أهم الأصول غير الملموسة في المؤسسات والتي تساهم بشكل كبير في تحسين أدائها وتعد المصدر الأساسي لتمييزها وضمان بقائها واستمراريتها. فالقيادة من أهم العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي، فهي تتفاعل مع دافعية الأفراد للأداء، واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي.

إن الرضا الوظيفي للعاملين يكتسي أهمية بالغة في العلوم الإدارية كونه يعد أحد المؤشرات السلوكية في العمل والتي تشير إلى ردود الفعل الانفعالية لدى الموظف تجاه عمله، ويعتبر مؤشرا لنجاح الفرد ومقياسا لمدى

<sup>1</sup> - الطاهر بن عبد الرحمن، "التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس وأفوليو، ليثود، سيرجوفاني، تيشي وديفانا، بينيس وناوس: دراسة تحليلية" مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 8، جانفي، 2016، ص75.

فعاليتها في ميدان العمل. لذلك وجب على قادة المؤسسات الحديثة أن تولي اهتماما رئيسيا لتحسين مستوى رضا العاملين، الذي يرى الكثيرون أنه من أهم مؤشرات صحة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.

ويرى بيرنز أن القادة يجب أن يعملوا أكثر من أجل رغبات وحاجات الأفراد. لهذا فهذه القيادة يجب أن تتحرك إلى ما بعد رغبات الأفراد من خلال الاهتمام بحاجاتهم وقيمتهم الحقيقية، فعند الارتقاء بالقيادة والمرؤوسين إلى مستويات أعلى من التحفيز والقيم الأخلاقية، فإن القيادة التحويلية تمثل الاختيار الملائم<sup>1</sup>. وبذلك تساهم في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير على دافعية المرؤوسين وتحفيزهم والارتقاء بمستواهم وبالتالي تحسين مستوى الرضا لديهم وزيادة رغبتهم في بذل جهود إضافية بما يساهم في تحقيق أداء أفضل مما كان متوقعا.

### ب. طرح الإشكالية:

إن أهمية الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، لا سيما مؤسسات القطاع الصناعي تطرح تساؤلات حول مدى أهمية ممارسة قادة هذه المؤسسات للنمط القيادي الملائم الذي يمكنهم من التأثير على الأفراد العاملين بالمؤسسة، ومعرفة اتجاهاتهم وقيادتها بالشكل الفعال الذي يضمن لهم تحقيق أعلى مستوى من الرضا الوظيفي لديهم، وبالتالي تحقيق أقصى عائد من طاقاتهم وقدراتهم ومهاراتهم.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية النمط القيادي التحويلي ودوره في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وآثار الرضا الإيجابية على الأفراد كونهم يقضون معظم وقتهم في العمل وتأثيره على حالتهم النفسية والصحية والبدنية، أما بالنسبة للمؤسسة فيعتبر الرضا الوظيفي للعمال عاملا مهما في زيادة الإنتاجية في تحسين أدائها. ومن هنا نطرح الإشكالية للإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

"ما مدى تأثير ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين؟"

### ج. أهداف البحث: نهدف من خلال دراستنا هذه إلى:

- التعرف على واقع القيادة التحويلية ودرجة ممارستها لدى قادة مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة Algal+ بالمسيلة.
- التعرف على واقع الرضا الوظيفي في مؤسسة Algal+ وقياسه وإبراز أهميته وآثاره على الفرد العامل وعلى المؤسسة ولفت انتباه قادة المؤسسة لأهمية قياس مستوى رضا موظفيها وتحسينه.

<sup>1</sup> - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء، عمان، ص87.

- إبراز العلاقة بين النمط القيادي التحويلي والرضا الوظيفي في مؤسسة Algal+.

ولتحقيق هذه الأهداف نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- 1- ما درجة ممارسة قادة مؤسسة Algal+ للنمط القيادي التحويلي ؟
- 2- ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة Algal+ ؟
- 3- هل يوجد أثر لممارسة النمط القيادي التحويلي من خلال بعد التأثير المثالي على رضا عمال مؤسسة Algal+ ؟
- 4- هل يوجد أثر لممارسة النمط القيادي التحويلي من خلال بعد الدافعية الملهمة على رضا عمال مؤسسة Algal+ ؟
- 5- هل يوجد أثر لممارسة النمط القيادي التحويلي من خلال بعد الاستثارة الفكرية على رضا عمال مؤسسة Algal+ ؟
- 6- هل يوجد أثر لممارسة النمط القيادي التحويلي من خلال بعد الاعتبارات الفردية على رضا عمال مؤسسة Algal+ ؟
- 7- هل يوجد أثر لممارسة النمط القيادي التحويلي من خلال بعد التمكين على رضا عمال مؤسسة Algal+ ؟

#### د. فرضيات البحث :

- 1- يمارس قادة مؤسسة Algal+ النمط التحويلي بدرجة عالية.
- 2- يتوفر لدى عمال مؤسسة Algal+ مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.
- 3- يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.
- 4- يوجد أثر لبعده الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.
- 5- يوجد أثر لبعده الاستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.
- 6- يوجد أثر لبعده الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.
- 7- يوجد أثر لبعده التمكين على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

#### هـ. أسباب اختيار الموضوع :

ترجع أسباب اختيار الموضوع إلى :

أولاً : لأهمية موضوع الرضا الوظيفي وأثره على إنتاجيته وأداء الفرد، بالإضافة إلى تأثيره على صحة الفرد النفسية والبدنية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى آثاره على أداء وإنتاجية المؤسسة.

ثانياً: لأهمية القيادة الإدارية كونها الموجه الرئيسي لطاقات وموارد المؤسسة والمحدد الرئيسي لأهداف واستراتيجيات وغايات المؤسسة، مما يعكس أهمية تبني أنماط قيادية حديثة لا سيما في مؤسسات القطاع الصناعي.

ثالثاً: التعرف على درجة ممارسة النمط القيادي التحويلي من قبل قيادات مؤسسة Algal+ وأثره على الرضا الوظيفي للعمال.

### و. أهمية البحث

✓ تكمن أهمية الدراسة في كونها ستتطرق للعلاقة بين موضوعين مهمين في أدبيات الإدارة: القيادة التحويلية والرضا الوظيفي للعاملين في قطاع مهم جداً وهو القطاع الصناعي.

✓ المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية، حيث أن دراستنا هذه تناولت العلاقة بين أحدث أنماط القيادة وهي القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، رغم وفرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري أنماط القيادة الإدارية والرضا الوظيفي، إلا أنها تعد قليلة جداً تلك الدراسات العربية التي تناولت أثر نمط القيادة التحويلية بالذات كنمط حديث على الرضا الوظيفي وبالأخص في الدراسات الجزائرية لم تعثر الطالبة على أي دراسة تناولت أثر نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، في حين تناولت العديد من الدراسات متغير القيادة التحويلية كنمط قيادي حديث وعلاقته بمتغيرات أخرى غير الرضا الوظيفي، كالالتزام التنظيمي، والولاء، وجودة الحياة والوظيفية وغيرها، بالإضافة إلى أن الدراسات العربية القليلة التي تمكنت الطالبة من الحصول عليها وتناولت نفس الموضوع كانت جُلّها في مجال تخصص الإدارة التربوية.

✓ يتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في مساعدة مدراء المؤسسة محل الدراسة الميدانية في التعرف على درجة ممارستهم لأبعاد أحدث أنماط القيادة.

✓ يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في مساعدة مدراء المؤسسة محل الدراسة الميدانية في التعرف على مستوى رضا موظفيها، والتعرف على أدوات وطرق قياسه ولفت انتباههم لأهمية الموضوع وآثاره على الفرد العامل وعلى المؤسسة في حد ذاتها.

## ز. الحدود الزمانية والمكانية للدراسة الميدانية

تمثلت الحدود المكانية في مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية في القطاع الصناعي؛ وهي مؤسسة Algal+ لبتق وتغطية وتذويب الألمنيوم بالمسيلة. أما الحدود الزمانية للدراسة الميدانية فكانت ابتداء من شهر أبريل لسنة 2018م إلى شهر ماي من نفس السنة.

## ح. منهج البحث وأدوات الدراسة المستخدمة:

### 1- المنهج

بما أن بحثنا يندرج ضمن البحوث الكمية، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي لوصف ظاهري القيادة والرضا الوظيفي وتفسير العلاقة بينهما.

### 2- مجتمع وأدوات الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث في العاملين في مؤسسة Algal+ بالمسيلة، أما الأدوات فقد اعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات.

### ط. الدراسات السابقة

محمود عبد الرحمن الشنطي، 2017	
عنوان الدراسة	العلاقة بين الأنماط القيادية والإلتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع الدراسة	جميع العاملين بالوزارات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية البالغ عددهم (4838) موظفا
هدف الدراسة	- التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي والكشف عن النمط القيادي السائد بالوزارات الفلسطينية؛ - اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي.
خطوات الدراسة	تكونت من مقدمة، الإطار النظري والدراسات السابقة، منهجية الدراسة وعرض ومناقشة نتائج الدراسة.
حجم العينة	(356) موظفا.
الأدوات	استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان أداة للدراسة.
أهم النتائج	- النمط القيادي التحويلي هو النمط السائد، تلاه نمط القيادة التبادلية؛ - لا توجد علاقة مباشرة بين أنماط القيادة والإلتزام التنظيمي؛ - الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والإلتزام التنظيمي، بينما لا يتوسط العلاقة بين

القيادة التبادلية والإلتزام التنظيمي.	
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ركزت هذه الدراسة على دراسة العلاقة بين نمطي القيادة التحويلية والقيادة التبادلية والإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي جاء كمتغير وسيط، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي؛</li> <li>- ركزت هذه الدراسة على اختبار أثر الرضا الوظيفي كمتغير وسيط بين أنماط القيادة والالتزام التنظيمي، بينما تمحورت دراستنا حول اختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي؛</li> <li>- تميزت دراستنا بإضافة بعد يعتبر جوهر القيادة التحويلية وهو بعد التمكين وأثره على الرضا الوظيفي؛</li> <li>- الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة تم إجراؤها في البيئة الفلسطينية، وفي القطاع الحكومي، السنة 2017، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، وفي القطاع الخاص وبالأخص في القطاع الصناعي، السنة 2018.</li> </ul>
نقاط التشابه مع الدراسة	تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان لقياس متغيري القيادة التحويلية والرضا، واشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة والرضا الوظيفي.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من مراجعة الإطار النظري، وفي صياغة الفرضيات.
<b>دراسة إسماعيل بن خليفة، علي فارس، 2014</b>	
عنوان الدراسة	المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
نوع الدراسة	مقال.
مجتمع الدراسة	عمال مصنع الإسمنت بمنطقة مفتاح ولاية البليدة (1714) عاملا.
هدف الدراسة	- التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.
خطوات الدراسة	تكونت من مقدمة، تحديد مفاهيم الدراسة، إجراءات الدراسة الميدانية، تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.
حجم العينة	(143) عاملا.
الأدوات	استخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبيان
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد علاقة ارتباطيه بين الهيكل التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري؛</li> <li>- توجد علاقة ارتباطيه بين القيادة والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري؛</li> <li>- توجد علاقة ارتباطيه بين نمط الاتصال والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري؛</li> <li>- توجد علاقة ارتباطيه بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري.</li> </ul>
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، وكانت القيادة ضمن أبعاد المناخ التنظيمي، بينما تمحورت دراستنا على دراسة أثر أبعاد نمط القيادة التحويلية وعلى الرضا الوظيفي للعاملين</li> <li>- أجريت هذه الدراسة على عمال مصنع الإسمنت بالبليدة، السنة 2014 بينما أجريت دراستنا</li> </ul>

على عمال مصنع Algal+ بالمسيلة السنة 2018.	
استخدام نفس المنهج وأداة الاستبيان. واشتركت معها في بحث العلاقة بين نمط القيادة والرضا الوظيفي	نقاط التشابه
الاستفادة منها في الإطار النظري	الفائدة من الدراسة
<b>دراسة زياد المومني، زياد الطحaine، 2007</b>	
السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالرضا الوظيفي لديهم.	عنوان الدراسة
مقال.	نوع الدراسة
أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية الحكومية (101) عاملا.	مجتمع الدراسة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة أنماط السلوك القيادي التحويلي لدى عمداء كليات التربية الرياضية في الجامعات الأردنية؛</li> <li>- معرفة العلاقة بين السلوك القيادي التحويلي لعمداء كليات التربية الرياضية؛</li> <li>- معرفة واقع الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.</li> </ul>	هدف الدراسة
تكونت من مقدمة، الإطار النظري، الطريقة والإجراءات، عرض النتائج ومناقشتها.	خطوات الدراسة
(72) فردا.	عينة الدراسة
استخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبيان.	الأدوات
السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس وخاصة بعدي التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية.	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تختلف دراستنا عن هذه الدراسة في مقياس الرضا الوظيفي، حيث اكتفت هذه الدراسة في قياس الرضا الوظيفي ببندين فقط.</li> <li>- تميزت دراستنا الحالية عن هذه الدراسة في دراسة أثر بعد التمكين كبعد إضافي لأبعاد القيادة التحويلية؛</li> <li>- الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية، حيث أجريت هذه الدراسة في كليات التربية الرياضية، في البيئة الأردنية السنة 2007، بينما أجريت دراستنا في مؤسسة صناعية، في البيئة الجزائرية، السنة 2018.</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة
استخدمت دراستنا نفس الأداة وهي الاستبيان لقياس درجة ممارسة أبعاد القيادة التحويلية. واشتركت معها في بحث العلاقة بين متغيري القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.	نقاط التشابه مع الدراسة
الاستفادة منها في جانب الإطار النظري، وصياغة فرضيات الدراسة. وبعض أساليب التحليل الإحصائي.	الفائدة من الدراسة

دراسة سعود بن سعيد بن زيد بن الشريف 2014	
عنوان الدراسة	درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط.
مجتمع الدراسة	تكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف وعددهم (1244) معلما
هدف الدراسة	معرفة مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة الطائف لممارسات القيادة التحويلية في تعاملاتهم الإدارية واليومية وذلك من وجهة نظر المعلمين، ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى هؤلاء المعلمين من أساليب القيادة التحويلية التي يتبعها هؤلاء المديرون في تعاملاتهم مع المعلمين.
خطوات الدراسة	قسمت الدراسة إلى أربعة فصول، الفصل الأول خصص للإطار العام للدراسة، الفصل الثاني خصص لأدبيات الدراسة، الفصل الثالث خصص للإجراءات المنهجية، والفصل الرابع خصص لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
حجم العينة	تم اختيار عينة طبقية عشوائية تمثل 30% من مجتمع الدراسة .
الأدوات	استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة ، كما تم توظيف أداة الاستبيان
أهم النتائج	تتلخص أهم نتائج الدراسة فيما يلي: - هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية بمحافظة الطائف وبين الرضا الوظيفي لدى المعلمين بدرجة عالية؛ - توجد فروق إحصائية بين المعدل العام الكلي لتحديد المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التحويلية الكلية وإسهام تلك الممارسات بتحقيق الرضا الوظيفي لدى المبحوثين.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	- هدفت هذه الدراسة باختبار علاقة درجة ممارسة القيادة التحويلية بالرضا، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار الأثر؛ - اكتفت هذه الدراسة باختبار فرضية العلاقة بين القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي دون تجزئتها إلى أبعاد لمعرفة علاقة كل بعد على حدى بالرضا الوظيفي، بينما في تميزت دراستنا عنها باختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي. - تميزت دراستنا بإضافة بعد هام يعتبر جوهر القيادة التحويلية وهو بعد التمكين وأثره على الرضا الوظيفي؛ - الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة تم إجراؤها في البيئة السعودية، وفي قطاع التعليم، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، وبالخصوص في القطاع الصناعي.
نقاط التشابه مع الدراسة	تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان لقياس محوري القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي. وبحث العلاقة بينهما.

## مقدمة

الاستفادة من مراجعة الإطار النظري وفي صياغة الفرضيات	الفائدة من الدراسة
<b>دراسة سميرة يحيى عبد الرحمن دحلان "2013"</b>	
أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير تخصص أصول التربية.	نوع الدراسة
معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة غزة والبالغ عددهم (3830) فردا.	مجتمع الدراسة
التعرف إلى أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.	هدف الدراسة
قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، خصص الفصل الأول منها للإطار العام للدراسة، والفصل الثاني خصص للإطار النظري، بينما خصص الفصل الثالث للدراسات السابقة، أما الفصل الرابع فقد تناولت فيه إجراءات الدراسة الميدانية، وخصص الفصل الأخير لعرض نتائج الدراسة ومناقشتها.	خطوات الدراسة
مكونة من 461 معلم ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة غزة.	حجم العينة
استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت أداة الاستبيان .	الأدوات
<ul style="list-style-type: none"> <li>- عدم وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة لنمطي القيادة (الديمقراطية، والترسلية) تعزى لمتغير الرواتب والحوافز .</li> <li>- وجود فروق بين تقديرات عينة الدراسة لنمطي القيادة (الاتوقراطية، والتحويلية) تعزى لمتغير الرواتب والحوافز.</li> <li>- مستوى الرضا الوظيفي للمبحوثين جيد؛</li> <li>- وجود علاقة ارتباطية طردية بين نمطي القيادة ( التحويلية، والديمقراطية) ومجالات الرضا الوظيفي؛</li> <li>- وجود علاقة عكسية بين نمطي القيادة (الترسلية، والأوتوقراطية) ومجالات الرضا الوظيفي عدا مجال (الرواتب والحوافز) فالعلاقة كانت إيجابية.</li> </ul>	أهم النتائج
<ul style="list-style-type: none"> <li>- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأنماط القيادية السائدة ( التحويلية، الأوتوقراطية، الترسلية) وعلاقتها بالرضا الوظيفي، بينما هدفت دراستنا إلى معرفة درجة ممارسة نمط القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي؛</li> <li>- تناولت هذه الدراسة القيادة التحويلية كبعد واحد دون تجزئتها إلى أبعاد لمعرفة علاقة كل بعد على حدى بالرضا الوظيفي، بينما في دراستنا هذه قمنا باختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي؛</li> <li>- أضافت دراستنا بعدا هاما يعتبر جوهر القيادة التحويلية وهو بعد التمكين؛</li> <li>- الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة تم إجراؤها في البيئة الفلسطينية، وفي قطاع التعليم، العام 2013 بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، وبالخصوص في القطاع الصناعي، العام 2018.</li> </ul>	نقاط الاختلاف عن الدراسة
تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان وفي دراسة	نقاط التشابه مع

## مقدمة

الدراسة	الارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من فرضيات ونتائج الدراسة ومن الإطار النظري وطريقة التحليل الإحصائي للبيانات.
<b>دراسة حسين مرضي الدوسري 2013</b>	
عنوان الدراسة	الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في كلية التقنية بالخرج
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.
مجتمع الدراسة	الكلية التقنية بالخرج السعودية.
هدف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على الأنماط القيادية السائدة في كلية التقنية بالخرج؛</li> <li>- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين؛</li> <li>- البحث عن الدلالات الإحصائية بين الأنماط القيادية والرضا الوظيفي.</li> </ul>
خطوات الدراسة	قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، خصص الفصل الأول منها للإطار العم للدراسة، والفصل الثاني خصص للإطار النظري والدراسات السابقة، بينما خصص الفصل الثالث للإجراءات المنهجية والفصل الرابع خصص لعرض وتحليل بيانات الدراسة، في حين خصص الفصل الأخير لنتائج الدراسة وتوصياتها.
حجم العينة	208 مفردة من مجتمع الدراسة.
الأدوات	استبيان لقياس متغيرات الدراسة.
أهم النتائج	<ul style="list-style-type: none"> <li>1- توفر الرضا الوظيفي بدرجة متوسطة؛</li> <li>2- النمط الاوتوقراطي هو السائد ثم التشاوري ثم الحر؛</li> <li>3- وجود علاقة عكسية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الاوتوقراطي؛</li> <li>4- وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي والنمط القيادي الحر.</li> </ul>
نقاط الاختلاف عن الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تناولت هذه الدراسة علاقة الأنماط القيادية ( النمط الاوتوقراطي، التشاوري، والحر) بالرضا الوظيفي، بينما دراستنا تناولت أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي.</li> <li>- الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة تم إجراؤها في البيئة السعودية، وفي قطاع التعليم العسكري، بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، وبالخصوص في القطاع الصناعي.</li> </ul>
نقاط التشابه مع الدراسة	تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة منها في عدم التطرق لأنماط القيادة التي تطرقت لها والبحث عن أثر نمط قيادي مختلف.
<b>ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد 2010</b>	
عنوان الدراسة	القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية لدى مديري المدارس الابتدائية في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.
نوع الدراسة	رسالة ماجستير.

## مقدمة

مجتمع الدراسة	يشمل مجتمع الدراسة عدد(9590) معلما من معلمي مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض.
هدف الدراسة	التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، من جهة نظر أفراد عينة الدراسة من المعلمين، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية، لدرجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية لنمطي القيادة التحويلية، والقيادة الإجرائية، والتعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة، وكذلك التعرف على العلاقة بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمطي القيادة التحويلية والقيادة الإجرائية، وبين درجة الرضا الوظيفي للمعلمين.
خطوات الدراسة	قسمت الدراسة إلى خمسة فصول ، الفصل الأول خصص لماهية المشكلة بينما خصص الفصل الثاني للإطار النظري والدراسات السابقة، أما الفصل الثالث فقد خصص لمنجية الدراسة وإجراءاتها، والفصل الرابع لتحليل نتائج الدراسة وتفسيرها، أما الفصل الأخير لمخالصة الدراسة ونتائجها وتوصياتها.
حجم العينة	شملت العينة 95.3% من حجم مجتمع الدراسة.
الأدوات	استخدم الباحث المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان أداة للدراسة.
أهم النتائج	- أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة التحويلية؛ - أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة كبيرة على ممارسة مدير المدرسة لنمط القيادة الإجرائية؛ - وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمط القيادة التحويلية، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين؛ - وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمدينة الرياض لنمط القيادة الإجرائية، ودرجة الرضا الوظيفي للمعلمين.
نقاط الاختلاف عن الدراسة	- هدفت هذه الدراسة لاختبار علاقة درجة ممارسة نمطي القيادة التحويلية والإجرائية بالرضا الوظيفي، بينما هدفت دراستنا إلى اختبار أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي. ولم نتطرق لنمط القيادة الإجرائية في دراستنا؛ - اكتفت هذه الدراسة باختبار فرضية علاقة درجة ممارسة القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي دون تجزئتها إلى أبعاد لمعرفة علاقة كل بعد على حدى بالرضا الوظيفي، بينما في دراستنا هذه قمنا باختبار أثر كل بعد من ابعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي؛ - أضافت دراستنا بعدا هاما يعتبر جوهر القيادة التحويلية وهو بعد التمكين؛ - الاختلاف في الحدود الزمانية والمكانية. فهذه الدراسة تم إجراؤها في البيئة السعودية، وفي قطاع التعليم، العام 2014 بينما دراستنا تم إجراؤها في البيئة الجزائرية، وبالخصوص في القطاع الصناعي، السنة 2018.
نقاط التشابه مع الدراسة	تشابه دراستنا الحالية مع هذه الدراسة في استخدام المنهج الوصفي، واستخدام أداة الاستبيان.
الفائدة من الدراسة	الاستفادة من الإطار النظري، وصياغة الفرضيات.

### ي. صعوبات الدراسة

يمكن ذكر الصعوبات التي واجهتنا أثناء إعدادنا لهذه الدراسة فيما يلي:

- صعوبة الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة ومصداقية.

### ك. خطة الدراسة

قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين: الفصل الأول تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة والفصل الثاني خصصناه للدراسة الميدانية. قسمنا الفصل الأول إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناولنا فيه المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية ومدخل للقيادة التحويلية والمبحث الثاني تناولنا فيه موضوع الرضا الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد خصصناه للإشارة إلى العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، أما الفصل الثاني تناولنا فيه إجراءات الدراسة الميدانية.

# الفصل الأول

الإطار النظري للقيادة التحويلية  
والرضا الوظيفي

## تمهيد

إن القيادة تعتبر المحدد الرئيسي لنجاح أي مؤسسة وذلك يعود إلى قدرتها على تحديد المجال الذي تتحرك إليه كل موارد المؤسسة ( المادية، المالية والبشرية)، وأهمية ممارسة النمط القيادي الملائم للتأثير على السلوك التنظيمي للأفراد لضمان استجابتهم الطوعية لتحقيق أهداف المؤسسة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال التفاعل مع دافعيهم للعمل والاهتمام بالعوامل التي من شأنها تحسين مستوى رضاهم الوظيفي الذي يساهم في تعزيز شعورهم بالولاء والانتماء، ويعد دافعا قويا لهم لتقديم أقصى ما لديهم لإنجاز أكثر مما هو مطلوب منهم.

وستتناول في هذا الفصل الأول الإطار النظري للدراسة، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث، يضم المبحث الأول: المفاهيم الأساسية المتعلقة بالقيادة التحويلية، والمبحث الثاني تطرقنا فيه إلى المفاهيم الأساسية المتعلقة بالرضا الوظيفي، أما المبحث الثالث فقد خصصنا للإشارة إلى العلاقة التي تربط المفهومين ببعضهما البعض.

## المبحث الأول : القيادة التحويلية

حظي موضوع القيادة الإدارية بأهمية كبيرة في الدراسات والبحوث في حقل الإدارة، لما لها من تأثير على كافة عناصر التنظيم، وعلى الرغم مما شهدته الأدبيات العلمية من تطورات في الفكر الإداري المعاصر في مجال دراسة ظاهرة القيادة، إلا أن المتتبع لهذا التطور يلحظ وجود اختلاف وتباين تجاه حقيقة القيادة الإدارية، ويوجز احد الكتاب الغربيين (كيث جرينت) في كتابه "القيادة" حقيقة هذا الاختلاف في قوله<sup>1</sup>: " بالرغم مما يقرب من ثلاثة آلاف عام من التأمل وما يزيد على القرن من البحث "الأكاديمي" في القيادة، فيبدو أننا لم نقرب من اتفاق على المعنى الأساسي لها، فضلا عن إمكانية تعلمها أو قياس تأثيراتها أو التنبؤ بها، ولا يمكن أن يرجع ذلك إلى قلة الاهتمام بهذا الموضوع أو قلة المواد المتعلقة به، فحتى 29 أكتوبر 2003، كان هناك 14139 كتابا تتناول موضوع "القيادة" معروضة للبيع على موقع "أمازون" الإلكتروني، وفي غضون ست سنوات فقط من ذلك التاريخ، تضاعف هذا العدد أربع مرات ليصل إلى 53121 كتاب، وهناك دليل واضح على انه خلال فترة قليلة من الزمن سيفوق عدد الكتب التي تتناول القيادة عدد من يقرءون هذه الكتب. " هذا وإن دلّ فإنما يدلّ على تعقد ظاهرة القيادة وتعدد الزوايا التي ينظر إليها من خلالها، فمن الباحثين من ينظر إلى القيادة كعملية تأثيرية تفاعلية بين القائد والمرؤوسين، ومنهم من ينظر إليها من جانب سمات وخصائص القائد، ومنهم من ينظر إليها من زاوية الأتباع. وهكذا تطورت النظريات القيادية حتى توصلت الأبحاث إلى نظرية القيادة التحويلية والتي تعد من أبرز النظريات الحديثة للقيادة، وسنحاول من خلال هذا المبحث استعراض المفاهيم الأساسية للقيادة الإدارية وعرض ملخص لأهم مداخل ونظريات القيادة الإدارية والانتقادات الموجهة لها، ثم نستعرض المفاهيم المتعلقة بالقيادة التحويلية.

<sup>1</sup> - كيث جرينت، ترجمة: حسين التلاوي، القيادة: مقدمة قصيرة جدا، ط1، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، 2013، ص 10.

## المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول القيادة

أولاً: مفهوم القيادة تتكون كلمة "القيادة الإدارية" من شقين هما : القيادة والإدارة، سنستعرض تعريف الإدارة، ثم تعريف القيادة الإدارية، ثم نحاول توضيح الفرق بينهما.

1-1. تعريف الإدارة: أورد الباحثون عدة تعريفات للإدارة، نذكر منها ما يلي:

❖ بالنسبة لـ هنري فايول تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يتنبأ بالمستقبل ويخطط بناء عليه وينظم ويصدر الأوامر ويراقب<sup>1</sup>.

❖ أما العالم ريشارد دافت فقد عرفها بأنها إنجاز أهداف المنظمة بأسلوب يتميز بالكفاءة والفاعلية من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد التنظيمية<sup>2</sup>.

2-1. تعريف القيادة:

قدمت للقيادة تعريفات كثيرة من قبل الباحثين والمؤلفين، الذين لم يتفقوا على مفهوم جامع للقيادة وسنورد فيما يلي بعض تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين:

### جدول(1،1) تعريفات القيادة حسب عدد من الباحثين

المؤلف	التعريف
ليفجنستون R.T.Livingston	➤ هي القدرة على إيقاظ الرغبة في الآخرين لمتابعة وتحقيق الهدف المشترك.
بيتر دراكر P.F.Drucker	➤ القيادة هي الارتقاء برؤية الفرد إلى مستويات أعلى ورفع أداء الفرد إلى معايير أعلى وبناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الاعتيادية.
جيمي جيبون J.Gibbon	➤ - هي عملية التأثير بالجماعة بموقف معين في فترة معينة وفي مجموعة معينة من الأحداث بما يحفز الأفراد ليكافحوا برغبة لتحقيق الأهداف التنظيمية وإعطائهم الخبرة المساعدة في الوصول إلى الأهداف المشتركة والرضا.

المصدر: نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء، عمان، ص ص 21-22.

<sup>1</sup> - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات-العمليات الإدارية-وظائف المنظمة، ط1، دار الحامد، عمان، 2010، ص33.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص20.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

❖ وعرف (Wright et al , 1998 : 232) القيادة بأنها تشير إلى تأثير القائد بالمرؤوسين يجعلهم يؤمنون بالرؤية الإستراتيجية للمنظمة وبالطريقة التي تجعلهم يتصرفون بموجبها بغض النظر عن الظروف والمواقف التي تواجههم<sup>1</sup>.

❖ والقيادة وفق التعريف الإداري هي القدرة على التأثير في العاملين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. حيث أن هذا التعريف هو الأكثر شيوعاً واستخداماً في أدبيات الإدارة وهو يقوم على أن القيادة تتصل وتحرك وتحفز العاملين من أجل تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

❖ من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة بأنها القدرة على التأثير في المرؤوسين، والارتقاء بمستواهم ورفع أدائهم، وإقناعهم برؤية المنظمة وتحفيزهم لتحقيق أهدافها طواعية.

**3.1. تعريف النمط القيادي:** عرف (السالم والملا) النمط القيادي بأنه يمثل الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الإطار العام الذي يحدد علاقته مع المرؤوسين. في حين عرف (Alkhafaji) النمط القيادي بأنه مجموعة من السمات السلوكية التي يتحلى بها القائد عند ممارسته للأعمال واتخاذ القرارات<sup>3</sup>.

وبذلك يمكن تعريف النمط القيادي بأنه "هو الأسلوب الذي يمارسه القائد وفقاً لسماته وخصائصه ومهاراته السلوكية التي يعمل بموجبها داخل المنظمة وتؤثر في طريقة توجيهه للمرؤوسين والتأثير فيهم وفي طريقة اتخاذ القرارات".

### ثانياً : أهمية القيادة

- ✓ أنها حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية؛
- ✓ أنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات والإستراتيجيات؛
- ✓ أنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة؛
- ✓ تدعيم القوى الإيجابية في المنظمة وتقليل الجوانب السياسية بقدر الإمكان؛

<sup>1</sup> - رنا ناصر صبر الطائي، "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007، ص44.

<sup>2</sup> - نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، ط2، دار صفاء، عمان، ص23.

<sup>3</sup> - نداء حازم بولص، "النمط القيادي الحديث في ظل إدارة الأزمة: دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 95، 2013، ص305.

- ✓ السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها؛
- ✓ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذ أنهم الرأسمال الأهم والموارد الأعلى؛
- ✓ مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المصلحة<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: نشأة وتطور مفهوم القيادة التحويلية :

#### أولاً- نشأة وتطور القيادة التحويلية

إن مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، حيث ظهر في أواخر السبعينيات من القرن الماضي على يد بيرنز في كتابه " القيادة" وذلك للتمييز بين أولئك القادة الذين يبنون علاقة هادفة وتحفيزية مع مرؤوسيه من أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على أفضل النتائج، ولقد اصطلاح في السنوات الأخيرة على إطلاق لفظ القيادة التحويلية أو التغييرية على هذا النوع من القيادة. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله من خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة وتسمى بالقيم الداخلية، ولا يمكن التفاوض حول هذه القيم أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلك المعايير الشخصية، يوحد القائد التحويلي مرؤوسيه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم<sup>2</sup>.

ولقد رحب الكثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي اشار إليها (Burns) في نهاية السبعينيات من القرن العشرين، وجاء (Bass 1985) لينهض بأفكار (Burns) مطورا عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، وكان متفقا مع كثير مما ذهب إليه (Burns)، وبخاصة فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين.

وتمثل القيادة التحويلية خلاصة الجوانب الايجابية في النظريات السابقة ، حيث حاول منظروها الجمع بين عوامل النجاح في النظريات التقليدية التي تركز على سمات القائد وشخصيته، والنظريات السلوكية التي تركز على عملية التفاعل بين القائد و العاملين معه والنظريات الموقفية التي ترى أن القيادة نتاجا للتفاعل بين العناصر الثلاثة للموقف وهي درجة العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ،وهيكله المهام المسندة للأفراد ودرجة وضوحها ومستوى قوة القائد، والنظرية التبادلية التي تركز على تبادل المصالح بين القائد والعاملين، كما اجتهدوا في تلافي كل قصور في

<sup>1</sup> - أسامة خيري، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراجية، عمان، 2013، ص23.

<sup>2</sup> - نسيم خدير، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية:دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014، ص 166.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

تلك النظريات، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي تؤدي إلى نجاح المنظمة من خلال التأثير الكامل في سلوك التابعين<sup>1</sup>.

### ثانيا- مفهوم القيادة التحويلية

❖ قام بيرنز (Burns) بوصف القيادة التحويلية بأنها العملية التي بمقتضاها يعمل كلٌّ من القادة والأتباع

على الارتقاء بمستوى الأخلاقيات والتحفيز لبعضهم البعض، حيث يرى (Burns) أن القائد التحويلي

يعمل على ترويج مجموعة من القيم الأخلاقية والمثل العليا مثل العدالة والمساواة، والسلام والإنسانية.<sup>2</sup>

❖ تعد القيادة التحويلية نمطا يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم

وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل

الصالح العام.<sup>3</sup>

❖ هي نمط قيادي لديه رؤية واضحة عن المستقبل وأهداف واضحة ومحددة يشجع القائد المرؤوسين على

المشاركة في بلورة رؤية طويلة الأجل وتحديد أهداف واضحة واقعية للمؤسسة، ويسعى إلى إحداث التغيير

والتطوير والتنمية الإدارية باستمرار ويتبنى أنظمة وأساليب قيادية مرنة تمكن من التكيف والتأقلم مع

التطورات والتغيرات العالمية المعاصرة، ويهتم بالعمل الجماعي المنظم وبناء فرق العمل، ويعمل على إيجاد

بيئة إدارية صحية تقوم على التفاهم والحوار البناء والمشاركة بين المستويات الإدارية جميعها.<sup>4</sup>

❖ ويرى جيمس بيرنز (J.M. Burns) أن القيادة التحويلية هي نمط من القيادة المعيارية، بمعنى أنها لا

تصف كيف يتصرف القادة في الواقع، بل كيف عليهم أن يتصرفوا.<sup>5</sup>

❖ **التعريف الإجرائي لنمط القيادة التحويلية:** نقصد بالنمط التحويلي في دراستنا ، الخصائص

والمهارات السلوكية والممارسات الإدارية التي يمارسها مدراء الإدارة العليا ورؤساء الدوائر والمصالح، وكل

<sup>1</sup> - الطاهر بن عبد الرحمن، "التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس وأفوليو، ليشود، سيرجيوفاني،

تيشي وديفانا، بينيس ونانوس)-دراسة تحليلية"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد8، 2016، ص75.

<sup>2</sup> - نهاية التلاني وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة"، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،

مجلد 27، العدد 4، 2013، ص736.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

<sup>4</sup> - إياد حماد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر، دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم

الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4، 2011، ص386.

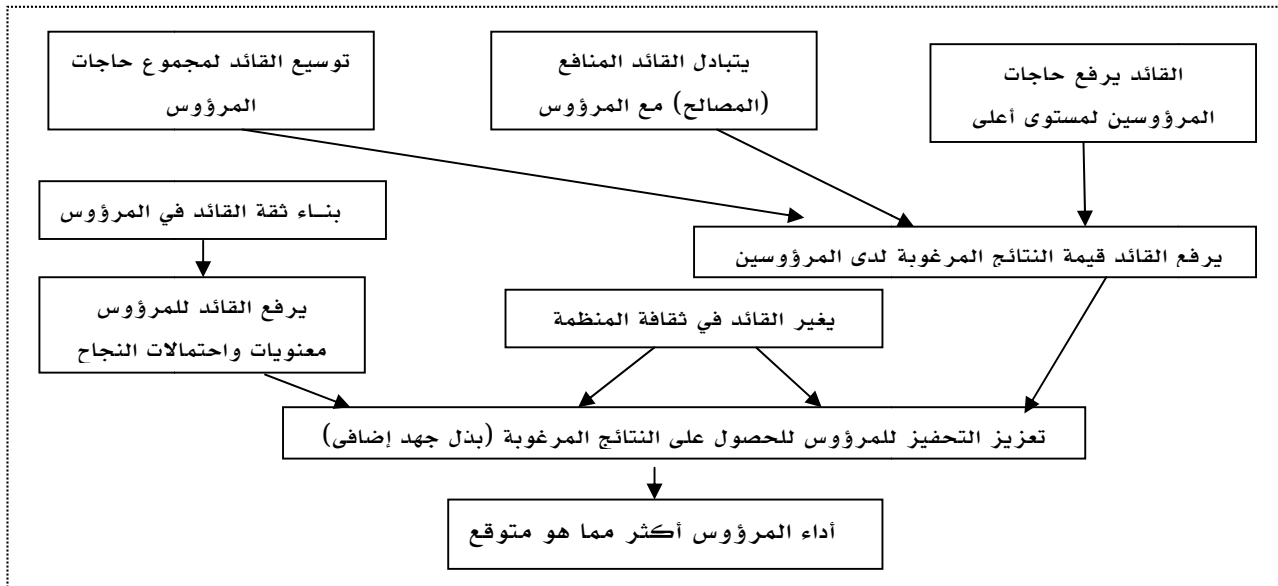
<sup>5</sup> - نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص87.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

رئيس قسم أو فرع أو مشرف في وحدة إدارية بالمؤسسة محل الدراسة، والتي يمكنهم من خلالها التأثير على سلوكيات المرؤوسين وتنسيق جهودهم وعلاقتهم وتشجيعهم على الإيمان برؤية ورسالة المؤسسة وتحفيزهم واستثارة طاقاتهم وقدراتهم الخلاقية والإبداعية وتطويرهم والارتقاء بمستواهم، وتمكينهم لإحداث تغييرات إيجابية في أدائهم وضمن استجابتهم الطوعية لتحقيق أهداف المؤسسة وقبول رسالتها، ورفع روحهم المعنوية بما يساهم في تحسين مستوى رضاهم عن العمل.

ثالثاً: نموذج القيادة التحويلية لدى Bass: استطاع باس أن يحول مفهوم Burns التحويلي إلى عمل أكثر واقعية من خلال التركيز على المنظمات وإصلاحها، ويمكن توضيح النموذج في الشكل التالي:

### شكل رقم (1:1): نموذج القيادة التحويلية لدى Bass



المصدر: صباح بنوناس، "تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية

وإدارية، العدد 18، 2015، ص 26.

## المطلب الثالث أبعاد وخصائص القيادة التحويلية:

### أولاً- أبعاد القيادة التحويلية:

تمكن بعض الباحثين (Bass & Avolio) وغيرهما من تطوير أبعاد القيادة التحويلية وتوصلوا إلى تحديد أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية، والتحفيز. وقد أضاف رافيرتي وجيرفين (Rafferty & Griffin, 2004) بعداً خامساً ألا وهو التمكين<sup>1</sup>. وفيما يلي تعريف لهذه الأبعاد:

1.1. التأثير المثالي **Idealized Influence**: وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام و الثقة من قبل تابعيه ، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل و السلوكيات المشتركة<sup>2</sup>.

2.1. الاستشارة الفكرية **Intellectual Stimulation**: وفيها يهتم القادة بتشجيع الأتباع على أن يجعلوا الطرق التي يؤدون بها الأشياء محل التساؤل، وان يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستشير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين و مبتكرين<sup>3</sup>.

3.1. الدافعية الملهمة **Inspirational Motivation**: وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي و الفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث أن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم<sup>4</sup>.

4.1. الاعتبارات الفردية **Individual Consideration**: وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الفروق الفردية ولكن بعدالة<sup>5</sup>. ويتجسد هذا البعد من خلال اهتمام القائد الشخصي بمروؤوسيه، بمروؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيد من التطور والنمو، كما أن القائد يقوم بتحفيز العاملين على إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة<sup>6</sup>.

---

1- سامي بشير أبو رمان، "أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016، ص71.

2- الطاهر بن عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره، ص78.

3- المرجع نفسه.

4- المرجع نفسه.

5- المرجع نفسه.

5.1. التمكين **Empowerment**: يرى بينيس ونانوس (Bennis and Nanus, 1985) أن القادة الذين يتمتعون بسلوك تحويلي يمتلكون رؤية مستقبلية، تعمل على تمكين العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق مصالح المنظمة<sup>1</sup>، ويشير هذا البعد إلى منح الأتباع وتفويضهم المزيد من الصلاحيات والمسؤوليات، ومنحهم المزيد من الثقة والحرية التي تمكنهم من المصادر التي تدعم عملهم وقراراتهم ودعوتهم باستمرار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

### ثانيا: خصائص وصفات القائد التحويلي

- 1-2. التركيز الذهني العالي: يتصف القائد التحويلي بقدرته الكبيرة على تركيز انتباهه أثناء الحديث مع الآخرين، كما يتميز بقدرته على الإصغاء العالي والانتباه للقضايا الخطيرة والمهمة التي يواجهها<sup>3</sup>.
- 2.2. تحمل المسؤولية: يتسم القائد التحويلي بمهارات إدارية عالية فيما يتعلق بمواجهة المخاطر وتحمل المسؤوليات الجسيمة<sup>4</sup>.
- 3.2. القدرة على التعامل مع التعقيد: يتعامل القائد التحويلي بإيجابية عالية واستيعاب كبير للمتغيرات البيئية المتصفة بعدم التأكد<sup>5</sup>.
- 4.2. الرؤية المستقبلية: القادة التحويليون أصحاب رؤية وتفكير مستقبلي، وتصور لما سيكون عليه وضع منظماتهم مستقبلا، فضلا عن ذلك فهم يميلون إلى السير قدما في تحقيق المغامرة المحسوبة النتائج بشأن تصوراتهم المستقبلية<sup>6</sup>.
- 5.2. الثقة بالنفس وبالآخرين: يتسم القائد التحويلي بأنه يثق في بالآخرين ويثق الآخرون به، فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسيه إحساسه بالآخرين والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم ومشاركتهم في عملية صنع القرارات<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - سامي بشير أبو رمان، مرجع سبق ذكره، ص717.

<sup>2</sup> - حسين يوسف الصرايرة، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 12، 2016، ص13.

<sup>3</sup> - طويهر طه مداني، "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، جانفي 2017، ص209.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه.

<sup>5</sup> - المرجع نفسه.

<sup>6</sup> - المرجع نفسه.

<sup>7</sup> - حافظ عبد الكريم الغزالي، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص31.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

6.2. القدرة على الاتصال: يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراته إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرته على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستندا في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله<sup>1</sup>.

7.2. احترام الآخرين: لا يكون دكتاتوريا، إلا أنه قوي وحساس لمشاعر البشر ويسعى لتزويدهم بالطاقة<sup>2</sup>.

8.2. موجه بالقيم والأخلاق المحورية: ويتصرف في ضوء تلك القيم<sup>3</sup>.

9.2. يتعلم طوال حياته: وعندما يخطئ ينظر للخطأ على أنه تجربة استفاد منها<sup>4</sup>.

### ثالثا: مزايا وعيوب القيادة التحويلية

#### 1.3. مزايا القيادة التحويلية:

1- ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا؛

2- تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من الضغط النفسي لديهم؛

3- تصنع قادة مميزين ومؤثرين وهذا بدوره يعزز من أداء المنظمات؛

4- ترتبط ارتباطا إيجابيا بالإدارة طويلة المدى بوصفها أداة للتغيير<sup>5</sup>.

#### 4.3. الانتقادات الموجهة للقيادة التحويلية

على الرغم من إيجابيات نمط القيادة التحويلية، وأهميتها وشموليتها لما جاءت به نظريات القيادة إلا أنها لا تخلو من مواطن الضعف ووجهت لها انتقادات، من بينها :

■ أن القيادة التحويلية تفتقر إلى الوضوح في المفهوم ولأنها تغطي مدى واسعا يشتمل على رؤية مستقبلية

تدعو للتحفيز والتغيير وبناء الثقة فإنه من الصعوبة أن نحدد بوضوح حدود القيادة التحويلية؛

■ القيادة التحويلية مرشحة لأن يتم إساءة استغلالها فهي إنما تُعنى بتغيير قيم الناس ونقلهم إلى رؤية جديدة

ولكن من الذي يحدد ما إذا كانت الاتجاهات الجديدة جيدة ومؤكدة<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 33.

<sup>2</sup> - عز الدين لرقم، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، 2014، ص 123.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه.

<sup>5</sup> - طويهر طه مداني، مرجع سبق ذكره، ص 207-208.

<sup>6</sup> - قراءة في كتاب القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق تأليف بيتر ج. نورث هاوس، ص 24، متاح على الموقع :

[http://leadership.com.sa/wupload/files/book\\_1461931265\\_](http://leadership.com.sa/wupload/files/book_1461931265_) تاريخ المشاهدة: 2018/05/01.

## خلاصة المبحث الأول:

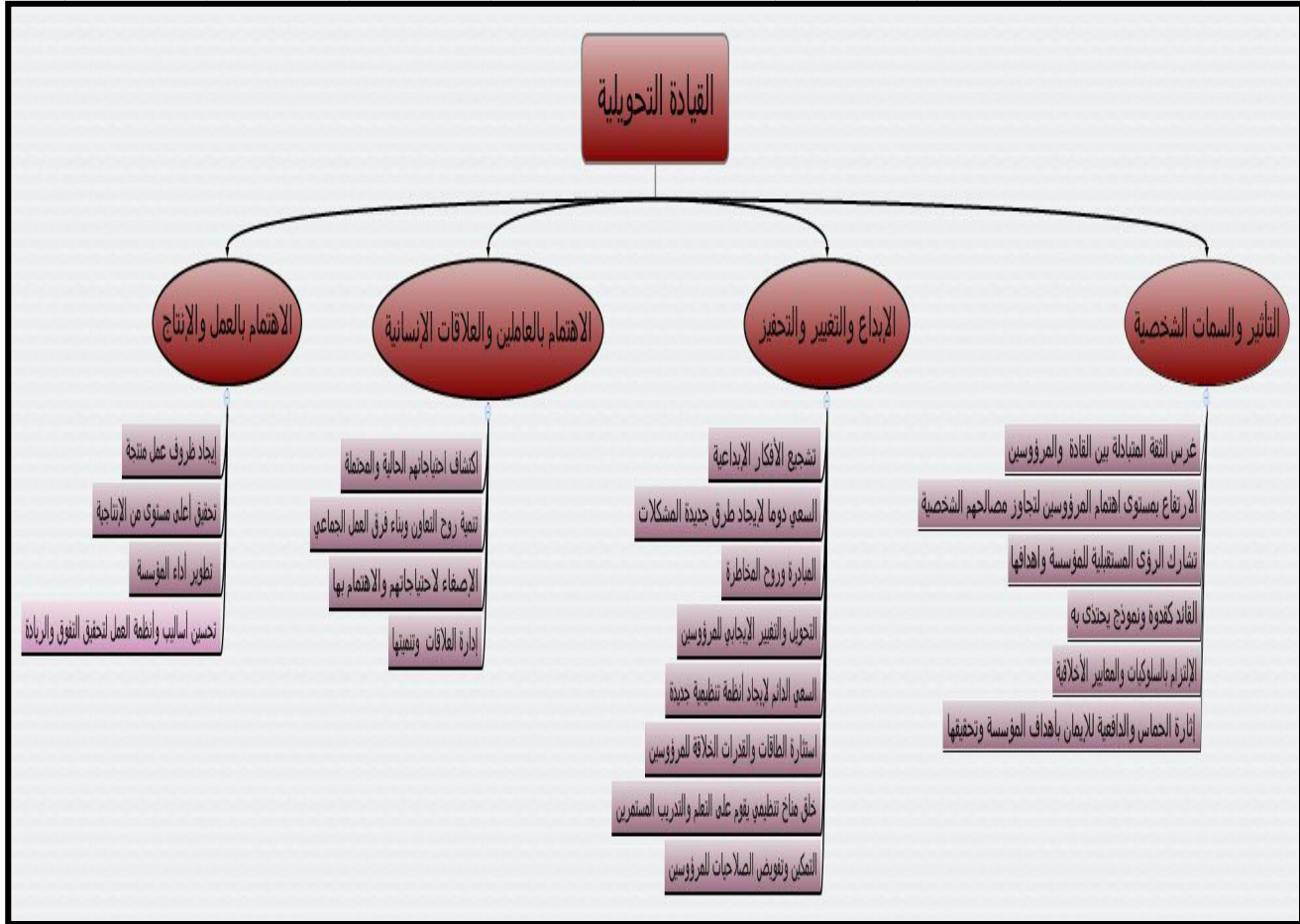
وبعد عرض الإطار النظري للقيادة التحويلية، نستنتج أن القيادة التحويلية تقوم على أساس التفاعل بين القائد وأتباعه، من خلال تشارك الرؤى المستقبلية للمؤسسة وأهدافها، والارتقاء بمستوى اهتماماتهم بتجاوز مصالحهم الشخصية والاهتمام بالمصلحة العامة للجماعة.

وترتكز القيادة التحويلية على تحفيز المرؤوسين على الاقتداء بقائدهم من خلال بعد التأثير المثالي، فالقيادة التحويلية تقوم على التأثير بالقدوة حيث يكون القائد رمزا ونموذجا يحاكيه الأتباع، وتقوم على الثقة المتبادلة بينهما، فثقة الأتباع بقائدهم تزيد من درجة ولائهم والتزامهم التنظيمي، أما ثقة القائد بمرؤوسيه فتدفعه لتفويض بعض صلاحياته لهم، وتمكينهم من اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تخصصهم.

ومن أهم خصائص القيادة التحويلية أنها قيادة تغييرية تطويرية إبداعية، تهتم بمواكبة التغيرات الحديثة وتعمل على تطوير المؤسسة، وتشجع على الإبداع من خلال توفير جو من التحفيز والاستشارة الفكرية للاستفادة من الطاقات الفكرية الخلاقة لدى الأفراد وتشجيعهم على تشارك أفكارهم الإبداعية لحل المشكلات بطرق جديدة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن القيادة التحويلية قيادة تقوم على العلاقات الإنسانية من خلال بعد الاعتبارات الفردية، حيث يولي القائد اهتماما خاصا بكل فرد على حدى، ويعمل على توفير مناخ تسوده روح التعاون وبناء فرق العمل الجماعي، ويصغي لاحتياجات أتباعه وينمي قدراتهم فالقائد التحويلي قائد معلم ومدرّب، يقضي جزء من وقته في تعليم أتباعه وتدريبهم وتحفيزهم لتقديم أداء أفضل مما كان متوقعا منهم. والشكل (1،2) يمثل خلاصة ما توصلت إليه الطالبة من استنتاجات حول القيادة التحويلية:

شكل رقم (1،2): خصائص القيادة التحويلية حسب استنتاجات الطالبة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعلومات الواردة في الأدب النظري والدراسات السابقة.

## المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

إن موضوع الرضا الوظيفي للعاملين حظي ولازال يحظى باهتمام الباحثين والمختصين في حقل الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال الخمس وعشرين سنة الماضية، فالرضا الوظيفي يعد من الموضوعات التي ترتبط بالرأسمال البشري ويتعلق باتجاهات الأفراد نحو عملهم ويرتبط بالعديد من المتغيرات السلوكية في العمل، ويعد مؤشرا لنجاح الفرد ومقياسا لمدى فعاليته في ميدان العمل. لذلك وجب على قادة المؤسسات الحديثة الاهتمام بمعرفة اتجاهات الأفراد العاملين والسعي لرفع معنوياتهم وتحسين رضاهم الوظيفي.

ومن خلال هذا المبحث سنستعرض النقاط التالية:

- المفاهيم الأساسية حول الرضا الوظيفي وأهميته ديناميكية حدوثة.
- أبعاد الرضا الوظيفي.
- متطلبات وأساليب قياس الرضا الوظيفي.
- طرق تحسين الرضا الوظيفي.

## المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الرضا الوظيفي

### أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي

#### 1-1. تعريف الرضا لغة:

- ❖ جاء في معجم متن اللغة أن رضي: ضد سخط، فهو راض.
- ❖ أما معجم التراث الأمريكي (American Heritage Dictionry) فقد عرف الرضا بأنه تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل.
- ❖ كما عرف المعجم السلوكي (ولمان wolmen) الرضا بأنه: "حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة."<sup>1</sup>

#### 2-1. تعريف الرضا اصطلاحاً:

- لقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن هذه المصطلحات: الرضا الوظيفي (Satisfaction Job) والروح المعنوية (morale) والاتجاه النفسي نحو العمل (towards the job attitude) وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية.<sup>2</sup> وسنورد بعض التعريفات للرضا الوظيفي :
- ❖ تعريف هوبوك (Hoppock): حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي"<sup>3</sup>.
  - ❖ تعريف فروم: حيث يرى أن الرضا الوظيفي هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيم ايجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء، عمان، 2008، ص63.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه.

<sup>3</sup> - محمد الصبري، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ج4، 2009، ص36.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

❖ تعريف لوك: ويعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية انفعالية ايجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة وله ثلاثة أبعاد<sup>1</sup>:

- أ. جانب شعوري /عاطفي، الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته.
- ب. الرضا الوظيفي يتقرر غالبا بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- ج. الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

ويمكننا النظر إلى العمل كمتغير يمثل محصلة لعوامل فرعية توضحها المعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر+ الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الاشراف+ الرضا عن جماعة العمل+ الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.<sup>2</sup>

❖ **التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي:** يقصد به المشاعر الإيجابية والراحة النفسية التي يشعر بها العاملون بالمؤسسة محل الدراسة تجاه عملهم ووظائفهم، والتي تحفزهم للبقاء في مؤسستهم وتدفعهم لتقديم أفضل ما لديهم والتي يمكن قياسها من خلال إجاباتهم على بنود وفقرات محور الرضا الوظيفي في استمارة الاستبيان.

**ثانيا- أهمية الرضا الوظيفي:** تتمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي<sup>3</sup>:

**1-2. بالنسبة للعاملين:** ارتفاع شعورهم بالرضا عن العمل يساهم في رفع قدرتهم على الإبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل، والرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء، كما يساهم في تحقيق الرضا عن الحياة بصفة عامة ومستوى الطموح والتقدم.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2004.

محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص.38.<sup>2</sup>

<sup>3</sup> - محمد قريشي، لطيفة سبتى، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 4، جوان 2015، ص 125.

2-2. بالنسبة للمنظمة: المنظمة التي تسعى إلى زيادة شعور عمالها بالرضا الوظيفي تتمتع بما يلي:

- ارتفاع الإنتاجية؛
- ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال؛
- ارتفاع مستوى انتماء وولاء العمال للمنظمة؛
- انخفاض معدل دوران العمل والتغيب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى؛
- تقليل الأعباء المالية والتكاليف واقتصاد الوقت.

3-2. بالنسبة للمجتمع: إن المجتمع الذي يتمتع أفراده العاملون بالرضا عن وظائفهم ترتفع به معدلات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية، معدلات التنمية والتطوير للمجتمع، انخفاض معدلات ترك العمل، مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره.

ثالثا: كيف يحدث الرضا؟ ( ديناميكية الرضا ) تفسر ديناميكية الرضا وفق الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- أ. الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.
- ب. الدافعية: تُؤلِّد الحاجات قدرا من الدافعية، لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها.
- ج. الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، وبوجه خاص في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.
- د. الإشباع: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي يتمكن من خلالها من إشباع حاجاته.
- هـ. الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفء في عمله، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي من خلالها تمكن من إشباع حاجاته.

<sup>1</sup> - بووذن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 37.

## المطلب الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي:

من خلا النظريات المفسرة لموضوع الرضا الوظيفي والدراسات التي تناولت الأبعاد او العوامل المؤثرة فيه، نجد أن اغلبها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد، بل هو نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل أو الأبعاد ، منها ما هو متعلق بالفرد ذاته ومنها ما هو متعلق ببيئة العمل والظروف المادية. رغم اختلافها في تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وسنقدم في بحثنا خلاصة لمجمل العوامل التي أشارت إليها النظريات والدراسات كونها من أهم محددات الرضا الوظيفي.

وفي هذا الصدد، يرى لوك Locke أنّ من بين خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد استجابات شعورية نحوها: العمل نفسه، والراتب، وفرصة الترقية، والإشراف، والزملاء في العمل.<sup>1</sup>

و يمكننا من خلال ما سبق تلخيص لأهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- الرضا عن الأجر: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد ويعبر عنه عند العامل بمدى تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذله، ومع ظروف العمل وتكاليف المعيشة وكذا المشاركة في العوائد.<sup>2</sup>

2- الرضا عن محتوى العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا العمل:

- ✓ درجة تنوع المهام؛
- ✓ درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد؛
- ✓ درجة استخدام الفرد لقدراته؛
- ✓ خبرات النجاح والفشل في العمل<sup>3</sup>؛
- ✓ مدى إشراك الفرد في اتخاذ القرارات؛

1- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص.98.

2- محجوبي محمد الأخضر، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية : حالة القطاع البنكي في الجزائر"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، تخصص: تسويق الخدمات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010، ص76.

3- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص ص39-40

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

✓ القدر الذي تتيحه الوظيفة لشاغلها لإظهار قدراته وإمكانياته وإبداعاته؛

✓ التقدير والثناء اللذين يتلقاهما الفرد نتيجة لأداء عمله؛

✓ والمدى الذي تتيحه الوظيفة للفرد لاكتساب معارف وخبرات جديدة.

3- الترقية: لفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول

والالتزام، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا

الوظيفي، وعلى هذا يجب على المنظمة إشباع هذا الطموح بتوفير فرص الترقية وإلا انخفض رضا كل

عامل طموح<sup>1</sup>.

إن الترقية تعتبر عاملا مهما جدا من العوامل التي تؤثر على رضا الأفراد في العمل، لكن إتاحة الفرصة

للترقية لا يعد كافيا لوحده بل الأهم هو تكافؤ هذه الفرص وعدالة نظام الترقية المطبق على جميع

العاملين.

4- أسلوب الإشراف والقيادة: إن إظهار روح الصداقة في العمل ليشعر المرؤوس أن رئيسه يفهمه ويفهم

مشكلاته، ومساندة المرؤوس وتقديم العون له عند طلبه، وعدالة الرؤساء في معاملة المرؤوسين، ووجود

الاستعداد للتفاهم كل ذلك له تأثير كبير على الجانب النفسي للعامل، فيترك له ارتياحا نفسيا يساهم

في تحقيق الرضا عن عمله<sup>2</sup>.

5- مجموعة العمل أو الزملاء: كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه

وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع آخرين يخلق

توترا لديه، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبا على درجة رضاه عن

العمل<sup>3</sup>. ومن وجهة نظرنا فإن علاقات العمل المهنية بين زملاء العمل تؤثر تأثيرا كبيرا على الروح المعنوية

للموظف وبالتالي على درجة رضاه، فإن العلاقات المبنية على الصراع والتوتر ينتج عنها ضغوط نفسية

وصحية تؤثر سلبا على أداء الفرد لعمله، وبالتالي تزداد رغبة العامل في ترك عمله ويميل أكثر إلى التغيب

والتمارض.

<sup>1</sup> - نشوان محمد باس، "ضغوط العمل التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في إدارة الشباب في جامعة صنعاء"، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية والرياضية والفنية، عدد 11، 2017، ص ص 189-190.

<sup>2</sup> - الوناس مزياني، "محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد2، 2011، ص5.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص40.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

6- ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل، فقد شكلت الظروف الفيزيائية (كالإضاءة، الحرارة، التهوية، و الضوضاء...)، وتأثيرها على الأداء نقطة اهتمام الباحثين منذ ظهور علم النفس الصناعي، فأجريت الكثير من التجارب في شتى أنحاء العالم، لما لها من تأثير على العامل وسلوكه. وقد أشارت معظم الدراسات إلى أن لسوء هذه الظروف علاقة كبيرة بعدم الرضا<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مؤشرات وأساليب قياس الرضا الوظيفي

#### أولاً: مؤشرات الرضا الوظيفي

بينت الدراسات وجود علاقة عكسية بين الرضا والتغيب، فالموظف الذي يتمتع بدرجة أكبر من الرضا يميل لأن يكون غيابه قليلاً. أما فيما يتعلق بالتأخر عن الدوام، فقد أثبتت الدراسات عن وجود علاقة عكسية أيضاً، فالموظف الغير راضٍ عن عمله يظهر عدم رضاه من خلال التأخر عن الدوام<sup>2</sup>.

وعن أثر الرضا الوظيفي على الحالة الصحية للأفراد العاملين سواء الجسدية (المرض) أو النفسية (كالاحتراق النفسي، الاكتئاب، والقلق)، فقد بلغ عدد الدراسات حول هذه العلاقة ما يقرب من 500 دراسة أو أكثر، وفي هذا الإطار، تشير الدراسات إلى أن انخفاض الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الاحتراق النفسي<sup>3</sup>.

كما يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم، وذلك لان التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل، التي يسبب وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضاييق.

ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - عبد النور أرزقي، "محددات الرضى المهني لدى العامل الجزائري: دراسة ميدانية"، مجلة منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة، العدد 17، 2016، ص 185.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ص 98-99.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

ويعد الإضراب شكلا من أشكال التعبير، يلجأ إليها الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق التي يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحت، كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين<sup>1</sup>.

ثانيا: متطلبات وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

### 1-2. متطلبات قياس الرضا الوظيفي

إن المعلومات الأكثر أهمية بشأن الموظف في المنظمة هي القياس الصحيح لمستوى رضاه الوظيفي . وقد أورد (Balzer & al, 1990) مجموعة من العناصر يجب توفرها في وسيلة قياس الرضا الوظيفي تتمثل في العناصر التالية<sup>2</sup>:

- ✓ أن تتضمن الجوانب الأساسية للرضا الوظيفي.
- ✓ أن تكون سهلة التبعث من طرف الباحثين.
- ✓ أن تكون عملية جمع النتائج المتعلقة بها ومعالجتها عملية سهلة.
- ✓ أن تطبق على كل الوظائف وفي كل المنظمات.
- ✓ أن تقوم بقياس ما تم افتراضه بشكل متناسق.
- ✓ أن تكون قابلة للاستخدام في تحديد المشاكل واختيار الحلول وتقييم التغير المحتمل.

### 1-2. أساليب قياس الرضا الوظيفي:

تتم بعض البحوث بدراسة الرضا الوظيفي العام في حين تستكشف بحوث أخرى أبعاده الخاصة، ويهتم النوع الأول من البحوث بالحالة الشعورية على وجه عام، بينما يتجه النوع الثاني لإظهار مدى مساهمة مختلف مصادر الرضا في تحقيق رضا فرد معين أو وظيفة محددة، ووفقا لذلك يوجد مدخلين لقياس الرضا الوظيفي، مدخل الأبعاد والمدخل الإجمالي، يركز مدخل الأبعاد على العوامل المرتبطة بالعمل، أي العوامل التي تساهم في الرضا العام كالأجور والترقية ونمط القيادة والإشراف، ويقوم هذا المدخل على أن العمال قد يشعرون على نحو مختلف تجاه

<sup>1</sup> - محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، ص ص 47-48-49.

<sup>2</sup> - ونوغي فتيحة، "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف"، (رسالة دكتورا غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014، ص74.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

كل بعد من أبعاد العمل، لكن مجموع الأبعاد يشكل الرضا لديهم، ويركز المدخل الإجمالي على الرضا العام للأفراد<sup>1</sup>.

وهناك أسلوبان رئيسيان يمكن اتباعهما لقياس الرضا عن العمل وهما<sup>2</sup>:

- أسلوب قياس الآثار السلوكية التي تصدر عن العاملين وتدل على الرضا أو عدم الرضا عن العمل.
- أسلوب التقرير الذاتي حيث يجيب الفرد على بعض الأسئلة ليقرر بنفسه ما إذا كان راضيا عن عمله أو غير راض، أو أن يذكر مشاعره تجاه عمله من جوانبه المختلفة. ويعتمد أسلوب التقرير الذاتي على الاستبيان الذي يوجه إلى الفرد ليحجب على أسئلتها.

### رابعا: طرق تحسين الرضا الوظيفي

1. **زيادة الاستقلال الوظيفي:** وتعني إتاحة الحرية للموظف ومنحه الاستقلالية في أداء عمله بالطريقة التي يراها مناسبة، من خلال تحديد المهمات التي يجب على الموظف إنجازها وترك الخيار له لإنجازها بالطريقة التي يراها مناسبة.
2. **زيادة حجم المسؤولية في العمل:** وتعني منح العامل مجموعة من الصلاحيات والمسؤوليات التي تشبع حاجته للشعور بأهميته، وبأنه يمكن الاعتماد عليه، وبأنه موضع ثقة ويمكنه القيام بالأعباء الموكلة إليه.
3. **تحديد المسارات الوظيفية:** ويقصد بها إتاحة الفرصة للعامل للترقية في مساره المهني، وتحديد العلاوات التي يمكن للعامل تحقيقها إذا أنجز مهمات معينة أو طور مهمات محددة.
4. **فتح المجال لإعطاء الاقتراحات:** فالعامل الذي يشعر بأهمية اقتراحاته والتي يؤخذ بها، يشعر بأنه شخص مهم وفاعل ومؤثر، وعلى المؤسسة أن تخلق جوا من تبادل الأفكار والآراء وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم حتى ولو لم تأخذ بها جميعا. فهي ستساعد المؤسسة على استخراج الكثير من الاقتراحات الجيدة والمهمة، وفي نفس الوقت تساعد العامل على الشعور بالرضا.
5. **تنمية الشعور بالأهمية في العمل:** فالموظف يشعر بالفخر والرضا عن الذات عندما يشعر أن وظيفته مهمة وتعطي انطبعا إيجابيا عند الآخرين.

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص ص 74-75.

<sup>2</sup> - محمد قريشي، لطيفة سبتي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

6. الإثراء الوظيفي: ويشير هذا المفهوم إلى درجة تمتع العمل بمهام ذات قيمة مادية ومعنوية وتحتوي على درجة من التعقيد، فالمهام السهلة والبسيطة والروتينية تسبب الملل والإحباط مع الوقت وتؤثر على دافعية الفرد ودرجة رضاه.
7. تحسين جودة العلاقات المهنية بين الموظفين ورؤسائهم في العمل، وبين الزملاء ومجموعات العمل.
8. تحقيق الشعور بعدالة نظام الأجور
9. تحسين ظروف العمل المادية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011، ص-ص84-96.

## خلاصة المبحث الثاني:

وكخلاصة لما سبق، وبعد عرض الأدب النظري المتعلق بموضوع الرضا الوظيفي، نستنتج أن الرضا كمفهوم لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له، نظرا لتناوله من زوايا مختلفة، كما لم يتم الاتفاق على تصنيف موحد للعوامل المحددة له، ورغم ذلك أمكن حصر معظم العوامل المؤثرة على الرضا بشكل عام.

إن دراسة الرضا الوظيفي في مؤسسة معينة، وقياس مستواه لدى أفرادها العاملين بها، يعد أمرا في غاية الأهمية، من أجل معرفة اتجاهات الأفراد العاملين فيها، ومعرفة درجة رضا العاملين يُمكن المؤسسة من معرفة الجوانب التي تساهم في تحسين رضاهم ومن ثم العمل على تنميتها أكثر.

فأهمية الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، تكمن في كونه يعد مؤشرا على صحة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ومؤشرا على مدى فعالية وكفاءة أساليبها القيادية. بالإضافة إلى أن الرضا يرتبط بالعديد من المتغيرات كالإداء والالتزام التنظيمي والولاء، فقد تناولت العديد من الدراسات علاقة الرضا الوظيفي بهذه المتغيرات وكشفت عن وجود علاقة ارتباطية بينها وبين الرضا، لذلك يمكن النظر إلى الرضا كمؤشر للالتزام التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة، ومقياسا لأدائهم، وسببا من أسباب ولائهم للمؤسسة ورغبتهم في البقاء فيها، كما أن ارتفاع مستوى الرضا لدى العاملين يزيد من دافعيتهم للعمل وتقديم أفضل ما لديهم وربما أكثر مما هو متوقع منهم وما لذلك من أثر إيجابي على إنتاجية المؤسسة ومركزها التنافسي.

**المبحث الثالث : علاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي**

المطلب الأول : مداخل ونظريات القيادة الإدارية :

أولاً- ملخص لأهم نظريات ومداخل القيادة

جدول رقم (1،2): ملخص لنظريات المدرسة التقليدية ( السماتية) :

النمط القيادي	النظريات	أهم الفرضيات
النمط البيروقراطي	نظرية الرجل العظيم توماس كارليل	<ul style="list-style-type: none"> <li>● القادة يولدون ولا يصنعون</li> <li>● القادة الناجحون هم الذين يمتلكون السمات الصحيحة التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد</li> <li>● تركز على القائد من حيث شخصيته وسماته وخصائصه واكتشافها</li> <li>● هناك خمسة أنواع للسمات القيادية :</li> </ul>
	نظرية السمات	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- السمات الجسدية</li> <li>2- السمات المعرفية</li> <li>3- السمات الاجتماعية</li> <li>4- السمات الانفعالية</li> <li>5- السمات الشكلية</li> </ol>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الواحد والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000، ص32.
- سيد محمد جاد الرب، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، لبنان، 2008، ص 23.
- نظريات القيادة وأنماطها، متاح على الموقع: <http://dr-meshaal.com/leadership>، شوهد بتاريخ 2018/05/26.

جدول رقم (1،3) ملخص لنظريات المدرسة السلوكية:

أهم الفرضيات	النظريات	الأنماط القيادية
	دراسة أيوا IOWA ( ليرت كوين )	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ النمط الاستبدادي</li> <li>■ -النمط الديمقراطي</li> <li>■ النمط المتسبب</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ القادة لا يولدون وإنما يصنعون</li> <li>✓ السلوك يمكن تعلمه وتغييره</li> </ul>	دراسة أوهايو	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نمط المهتم بالعاملين وحاجاتهم</li> <li>■ نمط المهتم بالعمل والأهداف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاهتمام بالسلوك القيادي بدلا من السمات</li> <li>✓ العامل المحدد لفاعلية القيادة هو القائد وليس سماته .</li> </ul>	دراسة ميتشيغان Likert Katz Kehn	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ النمط المتسلط المستغل</li> <li>■ النمط الاوتوقراطي الخير</li> <li>■ النمط المشارك</li> <li>■ النمط الديمقراطي</li> </ul>
	نظرية الشبكة الإدارية روبرت بليك وجان موتون	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ القائد المنسحب التسيبي</li> <li>■ القائد المهتم بالإنتاج</li> <li>■ القائد الاجتماعي (رئيس النادي)</li> <li>■ القائد المثالي ( قائد الفريق)</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حسين حرير، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، الأردن، 2004، ص-ص 202-208.
- نظريات القيادة وأنماطها، متاح على الموقع: <http://dr-meshaal.com/leadership>، شوهد بتاريخ 2018/05/26.

جدول رقم (1،4) ملخص لنظريات المدرسة الموقفية:

الأنماط القيادية	أبعاد القيادة	النظريات	أهم الفرضيات
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ النمط المهتم بالعمل النمط (موجه).</li> <li>■ النمط المهتم بالعلاقات الإنسانية النمط (مشارك).</li> </ul>	<p>المتغيرات الموقفية /</p> <p>سلطة القائد، درجة تصميم العمل ووضوحه وتكراره، طبيعة العلاقة الموقفية بين الرئيس والمرؤوسين</p>	<p>النظرية الموقفية</p> <p>فيدلر</p>	<p>✓ فاعلية القائد هي نتاج تفاعل متغيرات من أهمها : نمط القيادة، شخصية القائد والمرؤوسين، والمتغيرات الموقفية والبيئية؛</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ نمط القيادة الموجه.</li> <li>■ نمط القيادة المساند.</li> <li>■ نمط القيادة المشارك.</li> <li>■ النمط القيادي المهتم بالإنتاج.</li> </ul>	<p>✓ فاعلية القائد تتوقف على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته على رضا العاملين وتحفيزهم</p> <p>✓ القائد الناجح يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم وربط أهدافهم الشخصية بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة)</p> <p>✓ المتغيرات الموقفية تتمثل في/الخصائص الشخصية للمرؤوسين، خصائص المتعلقة بظروف العمل</p>	<p>نظرية المسلك والهدف</p> <p>"روبرت هاوس"</p> <p>Robert House</p> <p>"مارتن ايفانس"</p> <p>Martin Evans</p>	<p>✓ تؤكد على أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظرف ما قد لا يصلح لظرف ومرحلة أخرى؛</p> <p>✓ تحكم هذه النظريات عناصر تتمثل في :</p> <p>✓ سمات القائد الشخصية وقدراته؛</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سمات الاتباع وقدراتهم؛</li> <li>• سمات الموقف وطبيعة الظروف.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، الأردن، 2004، ص-ص 212-214.
- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "القيادة في القرن الواحد والعشرين"، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000، ص31.

ثانياً- أنماط القيادة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي حسب بعض النظريات:

جدول رقم (1،5) أنماط القيادة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي

وصف النمط القيادي	النظرية
<p>✓ النمط المهتم بالعاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ يظهر امتنانه لمن يؤدي عمله بصورة جيدة؛</li> <li>■ يركز على أهمية الروح المعنوية العالية بين الأفراد ويتعامل مع مرؤوسيه كأنداد؛</li> <li>■ سهل التعامل معه ، محب للناس ، ومحبوب منهم.</li> </ul>	<p>المدخل السلوكي (دراسة أهايو)</p>
<p>✓ النمط المهتم بالعاملين</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ينظر للأفراد بأن لهم أهمية ذاتية ويؤكد على فردية العامل وحاجاته الشخصية؛</li> <li>■ يهتم بالمشكلات الإنسانية ويسعى لبناء جماعات عمل فاعلة.</li> </ul>	<p>المدخل السلوكي (دراسة ميتشيغان)</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد، الأردن، 2004، ص، ص 200،204،205،206.

وبعد استعراض مداخل ونظريات القيادة الإدارية والأنماط القيادية حسب كل مدخل، نستنتج ما يلي:

1. لم تتفق النظريات السابقة حول نمط قيادي أمثل يمكن استخدامه في جميع الظروف والحالات والمواقف؛
2. القيادة الإدارية، بالإضافة إلى اعتمادها على ضرورة توافر بعض السمات والخصائص لدى الفرد الذي يتولى منصب القيادة، فهي تعتمد على المهارات والسلوكيات القيادية التي يمكن اكتسابها من خلال عملية التدريب والتعلم والممارسة، بالإضافة إلى أهمية الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الموقفية، والتغيرات البيئية وطبيعة ونوعية نشاط المؤسسة.

ثالثاً- ملخص نقد النظريات السابقة:

3-1. الانتقادات الموجهة لمدخل السمات:

- وجود عدد كبير من السمات التي يصعب حصرها؛
- عدم سهولة قياس الصفات المحددة وعدم إمكانية تحديد الدرجة المطلوبة من كل سمة؛
- اختلاف الأهمية النسبية لكل سمة من وقت لآخر؛
- أن السمات لم تتنبأ بدقة من الأفراد الذين أصبحوا قادة في المنظمات، فكثير من الناس يمتلكون هذه السمات ومع ذلك بقوا تابعين؛
- يوجد قادة ناجحون ولكنهم لا يتمتعون بالسمات سابقة الذكر؛
- فشل الدراسات في تقديم سمة أو سمات يمكن استخدامها للتمييز بين القادة وغيرهم؛
- عدم شمولية النظرية لأنها لم تأخذ في الحسبان المتغيرات الأخرى ذات التأثير على فاعلية القيادة<sup>1</sup>.

3-2. الانتقادات الموجهة للمدخل السلوكي:

- هناك تناقض كبير في نتائج البحوث والدراسات بالقدر الذي لا يمكن المعرفة بصورة واضحة تأثير أنماط القيادة على الجوانب السلوكية للمرؤوسين؛
- تفترض الدراسات أنماط القيادة ضمناً ان هنالك علاقة سببية بين نمط القيادة ومتغيرات الفاعلية ( الأداء والرضا ) وتحاول الفرضيات اختبار صحة أو عدم صحة الفرضية. ولكن الدراسات لم تتم بمنهجية علمية دقيقة وصارمة فلم تستخدم التعميم التجريبي المحكم؛
- أهملت دراسات أنماط القيادة المتغيرات الأخرى الخاصة بالموقف وغيره واعتبرت ان فاعلية القيادة تحددها المتغيرات الخاصة بسلوك القائد فقط<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره، ص ص200-201.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص ص 210-211.

### 3-3. الانتقادات الموجهة للمدخل الموقفي:

- لاقت النظرية التوافقية نقدا لأنها فشلت في أن توضح تماما لماذا يكون أفراد ذوو أساليب قيادية معينة أكثر فعالية في بعض المواقف وليسوا كذلك في مواقف أخرى؟
- أنها فشلت في أن توضح على نحو كاف ما ينبغي أن تفعله المنظمات حين يكون عدم توافق بين القائد والموقف في العمل<sup>1</sup>؛
- ركزت مختلف النظريات الموقفية على متغير واحد أو عدد محدود من المتغيرات الموقفية ولكن أي منها لم تقدم تفسيراً شاملاً معقولاً لفاعلية القيادة لإهمالها كثيراً من المتغيرات الموقفية التي يمكن أن تساعد أو تعيق فاعلية وأداء القائد<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

إن الدافعية تشكل محورا أساسيا لاهتمام القادة الإداريين في المؤسسات الحديثة، لأنها تعد المحرك الرئيسي لسلوك الفرد العامل وتوجيهه، ومن ثم فإن اهتمام القادة بإدارة عمليات الدافعية يتيح لهم الفرصة لتحسين الأداء واتجاهات العمل.

إن دراسة الدافعية تعنى أساسا بالإجابة على أسئلة: لماذا يتصرف الناس على نحو معين؟ لماذا يقدم الإنسان على سلوك معين؟ ولماذا يوجد موظفون يكرسون جهودهم وأوقاتهم للعمل؟ بينما آخرون يذلون أدنى جهد ممكن؟ لماذا نجد موظفا راضيا عن عمله ويستمتع بالقيام به، وموظفا آخر مستاء ويكره عمله؟<sup>3</sup>

وسنحاول من خلال هذا المطلب تلخيص لأهم نظريات الدافعية والمفسرة للرضا الوظيفي فيما يلي:

<sup>1</sup> - قراءة في كتاب "القيادة الإدارية بين النظرية والتطبيق" تأليف بيتر ج. نورث هاوس، ص 24، متاح على الموقع:

[http://leadership.com.sa/wupload/files/book\\_1461931265\\_](http://leadership.com.sa/wupload/files/book_1461931265_)، تاريخ المشاهدة: 2018/05/01.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 217-218.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص 107.

جدول رقم (1،6) ملخص نظريات الرضا الوظيفي

النظريات	أهم الفرضيات
نظرية العاملين هيرزبيرغ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات وهما :</li> <li>■ الحاجة إلى تجنب الألم : وتتصل بالسلامة والصحة الفيزيائية المادية.</li> <li>■ الحاجة إلى النمو النفسي : وتتصل بتحقيق الذات الأولى تعتبر عوامل وقائية والثانية اعتبرها عوامل دافعة.</li> <li>■ العوامل الدافعة هي التي يؤدي توافرها بشكل ملائم إلى درجة عالية من الرضا، بينما غيابها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا .</li> <li>■ العوامل الوقائية / وهي التي يؤدي عدم توافرها إلى خلق الاستياء وعدم الرضا، بينما توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا.</li> </ul>
نظرية ألدرفير	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ قسم الحاجات إلى 03 مجموعات هي :</li> <li>■ حاجات الوجود مثل الطعام والماء والأجر.</li> <li>■ حاجات الارتباط حاجة الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالمشرفين والزملاء.</li> <li>■ حاجات النمو وهي التي يشعر فيها الفرد بضرورتها كأن يصبح مبدعا ومنتجا وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي.</li> <li>■ يرى ألدرفير أن الحاجات تشكل خطا مستقيما وليس سلما هرميا وذلك يعني أن مجموعة من هذه الحاجات قد تظل قوية بغض النظر عن تحقيق المجموعات الأخرى.</li> <li>■ إشباع الحاجة للنمو تشكل أكثر أهمية عند الناس.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء، عمان، 2008، ص-85
- حسين حريم، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد، الأردن، 2004، ص-118-119.

جدول رقم (1،7) ملخص المفاهيم المفتاحية المستخرجة من المقاربات

المفاهيم المفتاحية	أصحاب المقاربات	المقاربة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ العوامل الوقائية تمنع مشاعر عدم الرضا؛ ولكنها لا تؤدي إلى الشعور بالرضا: سياسة المؤسسة في تنظيم العمل؛ العلاقات مع المشرفين والزملاء؛ ظروف العمل المادية ، الأجر؛</li> <li>■ العوامل الدافعة التي تحقق الرضا: <ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو والارتقاء في السلم الوظيفي؛</li> <li>- الحاجة إلى الشعور بالإنجاز؛</li> <li>- الحاجة إلى الشعور بالتقدير؛</li> <li>- فرص الشعور بالمسؤولية عن إنجاز عمل ذي قيمة ؛</li> <li>- فرصة الشعور بان العمل ذو قيمة للمنظمة او للفرد؛</li> <li>الاستقلالية في العمل؛</li> <li>- تقييم الأداء، فرص أداء مهام متنوعة.</li> </ul> </li> </ul>	(هيرزبيرغ، 1959)	نظرية العاملين
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أهمية إشباع الحاجات؛ خاصة الحاجات العليا:</li> <li>■ الحاجة إلى التطور الذاتي؛</li> <li>■ القيام بعمل منتج او إبداعي.</li> </ul>	(ألدرفير، 1969)	نظرية أدلرفير
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الدافعية، التحفيز الإلهامي</li> <li>■ التأثير بالقدوة والكاريزما</li> <li>■ التمكين وإظهار الثقة في قدرات العاملين</li> <li>■ الاهتمام بالتدريب والتعليم للارتقاء بمستوى الأفراد وتطوير معارفهم ومهاراتهم</li> <li>■ الاهتمام الشخصي بالعاملين</li> </ul>	(بيرنز، 1978) (باس وأفوليو، 1994) (تيشي وديفانا، 1986)	نظرية القيادة التحويلية

المصدر: من إعداد الطالبة

سنعتمد من خلال هذا الجدول على النظريات والمقاربات التي تناولت الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض مكونات أبعاد بالقيادة التحويلية، وذلك لأن لها علاقة بفرضيات الدراسة، كما سنعمل على اختبار بعض فرضيات هذه النظريات في ميدان الدراسة من أجل إثبات وجاهتها أو عدم وجاهتها في خاتمة الدراسة بناء على نتائج اختبار الفرضيات.

## ثانيا: تعقيب على نظريات الرضا الوظيفي

### 1.2. الانتقادات الموجهة لنظرية العاملين لهيرزبيرغ

- إجراء الدراسات على فئة محدودة من المحاسبين والمهندسين لا يسمح بالتعميم.
- تقليلها لأهمية المرتب أو الأجر في إحداث الأثر الدافعي.
- أهملت الفروق الفردية بين العاملين<sup>1</sup>.

### 2.2. تعقيب على نظرية ألدرفير: تفيد نظرية ألدرفير المديرين في توجيه الأفراد نحو إشباع الحاجات الدنيا إذا

ما استحال عليهم (الأفراد) تحقيق الحاجات العليا، فمثلا إذا لم تسمح سياسات المنظمة وانظمتها للفرد بإشباع حاجات النمو والتطور، فهنا يتوجب على المدير إعادة توجيه جهود الفرد نحو إشباع حاجات الوجود والارتباط.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: صياغة وإعداد النموذج النظري للدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى عرض الدراسات السابقة التي هدفت إلى معرفة العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، ثم صياغة فرضيات الدراسة ومنه الخروج بنموذج نظري للدراسة الذي سنسعى إلى التحقق من فرضياته في الجانب الميداني للدراسة

### أولا: العلاقة بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

من خلال النظريات التي أوردناها في المطلب السابق والتي كشفت عن أهمية النمط القيادي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، نجد دراسات أيوا Iowa التي توصلت إلى أن النمط الديمقراطي الذي يقوم على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات وتشجيع ومعاونة من القائد الذي يتيح حرية أكبر من الاتصالات والتفاعل بين الأفراد، أن هذا النمط تميز عن باقي الأنماط بدرجة أعلى في نواحي الابتكار في الأنشطة والدافعية، والثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والرضا في العمل.

<sup>1</sup> - محاضرة بعنوان: "السلوك الفردي في منظمات الأعمال - الفصل الرابع: الدافعية"، متاحة على الموقع

<https://vb.ckfu.org/attachments>، شوهد بتاريخ: 2018/05/29.

<sup>2</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص119.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

ومن بين أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها دراسات أوهايو : أن النمط المهتم بالعمالين وحاجاتهم يرتبط بعلاقة إيجابية مع رضا العاملين، وكانت درجة الرضا واضحة بكل خاص فيما يتعلق بمدى حرية الفرد في العمل، أما النمط المهتم بالأهداف والعمل، فبالنسبة للرضا عن العمل كانت النتائج غير متوافقة وغير ثابتة.

أما دراسة ميشيغان فقد أظهرت نتائج الدراسة أن المشرفين الذين حققوا أعلى أداء كانوا يهتمون بالجوانب الإنسانية من مشكلات العاملين ويسعون لبناء جماعات عمل فاعلة تهدف إلى تحقيق مستويات أداء عالية<sup>1</sup>.

كما توصلت دراسة (أكلي بدیعة، سيدي صالح صبرينة، 2017) والتي هدفت إلى التعرف على أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسات الوطنية في إطار دراسة ميتشيغان توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين كلا نمطي القيادة المهتم بالعمل والمهتم بالعمال وبين الرضا الوظيفي.

واستنتاجا لما سبق عرضه، فإن النمط القيادي الذي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي هو النمط الذي يهتم بالعمالين وبحاجاتهم وبرغباتهم، وبالجوانب الإنسانية من مشكلاتهم، وكذلك ضرورة إتاحة الفرصة للعاملين في المشاركة في اتخاذ القرارات وتوفير حرية أكبر للفرد في عمله وتشجيعهم والسعي لبناء فرق وجماعات العمل. كما نلاحظ أن نمط القيادة التحويلية يشمل هذه العناصر التي ثبت أن لها علاقة بالرضا الوظيفي. وبذلك نستنتج أن القيادة التحويلية ومن خلال شموليتها لإيجابيات نظريات القيادة التي سبقتها، أن لها علاقة بالرضا الوظيفي للعاملين. كما يمكننا الاستدلال بالدراسات السابقة التي هدفت إلى إبراز العلاقة بين نمط القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي.

فقد توصلت العديد من الدراسات إلى أن هناك علاقة بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، فقد كشفت دراسة (محمود عبد الرحمن الشنطي، 2017) عن وجود علاقة بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، حيث توصلت الدراسة إلى أن الرضا الوظيفي يتوسط العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي، كما توصلت دراسة (زياد المومني، زياد الطحانية، 2007) إلى أن السلوك القيادي التحويلي بأبعاده المختلفة يؤثر في الرضا الوظيفي خاصة بعدي التأثير المثالي والاعتبارات الفردية.

كما توصلت دراسة (سعود بن سعيد ، 2014) ودراسة (سميرة يحيى، 2013) بالإضافة إلى دراسة (ناصر بن أحمد بن ناصر الحمد، 2010) إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين نمط القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> - حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص-ص 202-204.

## الفصل الأول ----- الإطار النظري حول القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

وقد أجرى (Omar & Fouzihussin, 2013) دراسة هدفت بشكل رئيس إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الملهمة، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التأثير المثالي) والرضا الوظيفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة سلبية بين الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي، كما كشفت الدراسة أن القيادة تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والدافعية الملهمة وبين الرضا الوظيفي<sup>1</sup>. وفيما يخص بعد التمكين الذي يعد جوهر القيادة التحويلية، فقد أشارت دراسات عديدة إلى وجود علاقة إيجابية بين التمكين والرضا الوظيفي، ومن بين الدراسات التي تناولت العلاقة بين التمكين والرضا الوظيفي دراسة (بنان منير محسن، 2015) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي"، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

### ثانيا: صياغة النموذج النظري للدراسة

**1.2. صياغة فرضيات الدراسة:** تتمحور دراستنا الحالية حول بنيتين أساسيتين هما: القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، والتي نهدف من خلالها إلى التعرف على أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية. وبناء على الدراسات السابقة التي كشفت عن وجود علاقة إيجابية بين مكونات وأبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

الفرضية الأولى: يمارس قادة مؤسسة Algal+ النمط التحويلي بدرجة عالية.

الفرضية الثانية: يتوفر لدى عمال مؤسسة Algal+ مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

الفرضية الرابعة: يوجد أثر لبعده الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

الفرضية الخامسة: يوجد أثر لبعده الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

الفرضية السادسة: وجد أثر لبعده الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

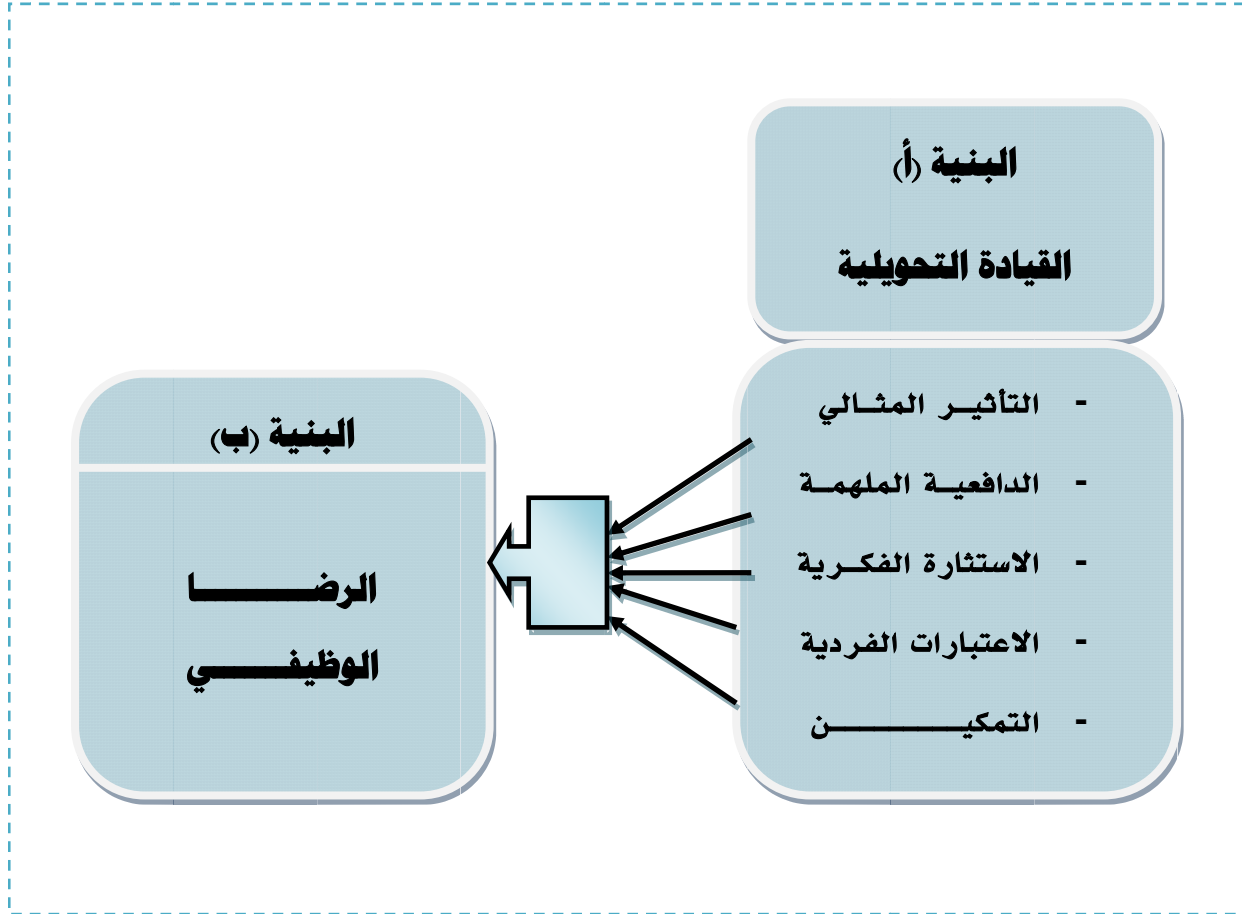
الفرضية السابعة: يوجد أثر لبعده التمكين على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

<sup>1</sup> - محمود عبد الرحمن الشنطي، "العلاقة بين الأنماط القيادية والالتزام التنظيمي: الرضا الوظيفي كمتغير وسيط"، جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات

2.2. التمثيل البياني لنموذج الدراسة: يتكون النموذج من بنيتين أساسيتين تمثل البنية (أ) المفهوم الأول

(القيادة التحويلية) والبنية (ب) تمثل المفهوم الثاني (الرضا الوظيفي).

الشكل (1،2) : التمثيل البياني للنموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

## الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل، المفاهيم الأساسية المتعلقة بمتغيري الدراسة، حيث تطرقنا في المبحث الأول للقيادة التحويلية، وأهميتها في التغيير والتطوير سواء على مستوى المنظمات أو على مستوى الأفراد، فالقائد التحويلي يمارس التأثير بالقدوة والمثال الحسن، وبالتحفيز والإلهام، ويرتفع بمستوى وعي المرؤوسين ويتجاوز معهم تحقيق المصالح الشخصية، ويرتقي بأهدافهم واهتماماتهم، كما أن القيادة التحويلية تعتبر نمطا معياريا، يبين للقيادة كيف يجب عليهم أن يتصرفوا وكيف يرتقون بأهداف مؤسساتهم، وكيف يوجدون مناخا تنظيميا يرفع مستوى إنتاجية الأفراد والمنظمة على حد سواء.

أما في جانب الرضا الوظيفي، فقد بينا أهميته بالنسبة للفرد وللمؤسسة والمجتمع، ورغم أنه ظاهرة نفسية تتعلق بمشاعر الفرد تجاه عمله، إلا أنه يمكن قياسه من خلال عدة طرق وأساليب، كما أن هناك عدة محددات للرضا الوظيفي تشكل في مجموعها مكونات الرضا الوظيفي.

وتبرز أهمية النمط القيادي في قدرته على توجيه سلوكيات الأفراد، وإحداث التغيير الإيجابي في اتجاهاتهم نحو العمل، وقيادتها بأسلوب فعال يضمن تعزيز المشاعر الإيجابية للعاملين تجاه العمل والمؤسسة التي يعملون بها.

ومن هذا المنطلق، وبعد عرضنا للجانب النظري ولمعرفة هل يؤثر النمط القيادي التحويلي على الرضا الوظيفي للعاملين، سنقوم بإسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراءات الدراسة الميدانية وجمع البيانات اللازمة واستخدام المنهج والأدوات المناسبة لاختبار فرضيات الإطار النظري.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

### تمهيد

بعد عرض الإطار النظري لموضوع البحث، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال إجراءات الدراسة الميدانية على مؤسسة اقتصادية خاصة متوسطة الحجم وهي مؤسسة Algal+ بالمسيلة والتي يتركز نشاطها على تغطية وتدوير الألمنيوم حيث تعد منظمة الأعمال الوحيدة علي المستوى الوطني ولها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني حيث تقوم بتحويل سبائك الألمنيوم من مادة خام إلى أشكال هندسية .

وحتى نضمن إتباع خطوات منهجية وعلمية سليمة في دراستنا، ارتأينا أن ندرج مبحثا خاصا بإجراءات الدراسة الميدانية، وهذا حتى يتسنى للقارئ معرفة المنهج الذي اعتمدنا عليه والطريقة المتبعة، مما يضمن مصداقية دراستنا وجودتها، وقد قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، حيث خصصنا المطلب الأول للإطار المنهجي، حيث سنتناول فيه منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات الدراسة، وفي المطلب الثاني سنتطرق إلى التعريف بمؤسسة Algal+ بالمسيلة، حيث سنتناول فيه لمحة عن المؤسسة، والتعريف بنشاطها وأهميتها ونستعرض هيكلها التنظيمي، وبالنسبة للمطلب الثالث سنشرح فيه خطوات بناء وتصميم أداة الاستبيان وخطوات الصدق الظاهري والبنائي لفقراتها. أما المبحث الثاني فخصصناه لعرض وتحليل بيانات الدراسة، حيث سنستعرض في المطلب الأول الوصف الإحصائي للعينة، أما المطلب الثاني لاختبار الفرضيات، والمطلب الثالث فنستعرض فيه تحليل نتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها.

## المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

### المطلب الأول: الإطار المنهجي

#### أولاً: منهج الدراسة

بما أن بحثنا يندرج ضمن بحوث العلوم الاقتصادية والبحوث الكمية، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا المنهج الوصفي لوصف العلاقة بين متغيرات الدراسة (المتغير المستقل : القيادة التحويلية والمتغير التابع: الرضا الوظيفي)، ومنه يمكننا تفسير هذه العلاقة وذلك بقياس قوة العلاقة والأثر الناتج عنها.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسة Algal+ بالمسيلة وتهدف هذه الدراسة لجميع العاملين بالمؤسسة بما فيهم رؤساء المصالح والأقسام والفروع باستثناء القيادة العليا المتمثلة في الإدارة العليا ورؤساء الدوائر.

وقد بلغ تعداد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة 293 عاملاً إلى غاية تاريخ إجراء الدراسة الميدانية، ينتمون لفئات وظيفية مختلفة ، موزعين على سبع 07 دوائر، وتكونت عينة الدراسة من 80 عاملاً يمثلون مختلف الفئات الوظيفية لمجتمع الدراسة.

#### ثالثاً- أدوات الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا بشكل رئيسي على أداة الاستبيان ، من اجل اختبار فرضيات البحث ، حيث تم تصميمها بما يتلاءم وأهداف البحث ، وقد استعانت الطالبة في تصميمها للاستبيان بالمعلومات الواردة في الإطار النظري والمعلومات الواردة في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

#### المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة ALGAL+

#### أولاً- لمحة عن المؤسسة الأم:

تعتبر الشركة الوطنية للمعادن و تحويل المعادن الغير حديدية من أهم الشركات الوطنية، والتي تتمتع بنشاط معتبر في مجال المعادن الغير حديدية بخيرة عشرين سنة في السوق العالمية ، و مرت بمجموعة ميطانوف بعدة مراحل

## الفصل الثاني ----- الدراسة الميدانية

منذ إنشائها بعد إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للحديد و الصلب سيدار ، وصولا إلى تحويلها إلى شركة ذات أسهم حيث تمثل Algal+ أحد فروع هذه الشركة .

### ثانيا : وحدة ALGAL+ لبثق وتغطية وتذويب الألمنيوم

ومقرها مدينة المسيلة بالمنطقة الصناعية علي بعد 260 كلم جنوب شرق العاصمة ، وهي منظمة الاعمال الوحيدة علي المستوى الوطني ، ولها أهمية كبيرة في الاقتصاد الوطني حيث تقوم بتحويل سبائك الألمنيوم من مادة خام إلى أشكال هندسية .

أنشئت هذه الوحدة بعد ما وقعت الجزائر عقد شراكة مع منظمة أعمال يابانية و هي JAPANCITON وذلك في سنة 1983 وانطلقت الأشغال في سنة 1983/03/01، وتتربع علي مساحة كلية قدرها 12.3 هكتار ذات رأس مال قدره 900.000.000 دج وبعد مرور 32 شهرا من الانجاز باشرت منظمة الأعمال أول عملية إنتاج لها في 1985/03/19، وقد بلغت تكاليف المشروع حوالي 12.165.000 ين ياباني ، و تضم المنظمة حاليا 293 عاملا بما فيهم الإطارات و أعوان التحكم و التنفيذ و توزعهم علي الشكل التالي :

- إطارات 17.85%
- أعوان تحكم 11.42%
- أعوان التنفيذ 70.71%



### ثالثا- الهيكل التنظيمي للشركة:

- 1- مدير الوحدة: يوجد بالوحدة مدير يتولي إدارتها و يشرف علي التسيير الحسن و المستمر و المنتظم و يعد هذا المدير هو المسؤول الأول و الأخير على ضمان استمرار العمل .
- 2- الأمانة: حيث تشرف على تنظيم الوثائق و الاتصالات الخاصة بالمدير .
- 3- المستشار القانوني: يختص هذا المستشار بالقضايا العالقة الداخلية و الخارجية للمؤسسة ، حيث أنه يقوم بدراسة الشؤون القانونية و ينسق بين المحاكم و المؤسسة في حالة وجود نزاع .
- 4- مساعد لأمن الصناعي والبيئة: حيث أنه يهتم بأمن المؤسسة داخليا و يقوم بمراقبة حركة دخول و خروج الزبائن أو العمال أو الآلات و كذلك مراقبة خروج البضائع المباعة .
- 5- الإعلام الآلي: يقوم بمراقبة وصيانة الأجهزة الخاصة بالإعلام الآلي وكاميرات المراقبة و وضع برامج أسس التسيير .
- 6- مصلحة مراقبة النوعية : يتمثل دور المصلحة في تنظيم و صيانة وكذا تطوير نظام الجودة \*النوعية\* داخل المؤسسة.
- 7- دائرة المستخدمين : يوجد علي رأسها رئيس دائرة يشرف علي إدارة المؤسسة والتطوير البشري والهيكله المهنية للعمال وله رئيس مصلحة إطارات يشرفون على تسيير شؤون العاملين وأجور العمال ومتابعة حركة العمال داخل المؤسسة. تضم هذه الدائرة مصلحتين هما:
  - ✓ مصلحة المستخدمين و المكونين .
  - ✓ مصلحة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية .
- 8- دائرة المحاسبة : يوجد بها رئيس دائرة، وإطارات الذين يباشرون مهامهم المحاسبية والتدقيق في العمليات المالية والمحاسبية.
  - مصلحة المحاسبة والمالية.
  - ✓ مصلحة المالية.
- 9- دائرة الادارة العامة : وتضم /
  - ✓ مصلحة تسيير شؤون الادارة العامة حيث يقوم رئيس المصلحة بتسيير كل الشؤون المتعلقة بالإدارة العامة.
- 10- دائرة التموين :

تتكون هذه الدائرة من رئيس دائرة ، ورئيس مصلحة، وكذلك رئيس خلية، وتعتبر إدارة التموين بمثابة الوسيط بين الوحدة والأسواق المحلية والخارجية ، ودورها يتمثل في تزويد الوحدة بكل ما تحتاجه من سلع ومواد أولية و قطع غيار الآلات اللازمة للقيام بعملية الإنتاج وتضم مصلحة الشراء .

11- دائرة التجارة: تعتبر دائرة التجارة من الأقسام الرئيسية المكونة للوحدة و تلعب دورا هاما في

التسيير الحسن للمؤسسة وهي تتكون من أربعة أقسام :

✓ مصلحة البيع .

✓ مصلحة الرزم و الإرسال.

✓ مصلحة البرمجة و متابعة الإنتاج.

12- دائرة المعادن : توجد بها المصالح التالية :

✓ مصلحة التذويب : وظيفتها تذويب سبائك الألمنيوم \* lango \*

✓ مصلحة تصحيح القوالب : تقوم هذه المصلحة بمعالجة القوالب من الشوائب بعد إستخدامها في إنتاج

صفائح الألمنيوم

✓ مصلحة البثق : وظيفتها ضغط BIETTE الاسطوانات وتسخين السلاكة من أجل إنتاج المجنبات

13- دائرة الصيانة : توجد بها المصالح التالية:

✓ مصلحة الميكانيك.

✓ مصلحة الكهرباء.

✓ مصلحة مكتب الدراسات .

14- دائرة معالجة السطوح : توجد بها المصالح التالية :

مصلحة التغطية: وظيفتها تلوين وتغطية الألمنيوم وذلك باللونين الفضي و البرونزي لأجل مقاومة الصدأ و

لتسهيل عملية تلوين الألمنيوم بالألوان الأخرى . وتضم المصالح التالية:

✓ مصلحة معالجة المياه.

✓ مصلحة الطلاء.

✓ وحدة التجارة و البيع.

رابعا: أهداف المؤسسة

✓ تلبية احتياجات السوق الوطنية من منتج الألمنيوم؛

✓ السعي وراء تحقيق أكبر ربح ممكن لضمان استمراريتها؛

✓ تطوير و ترقية إنتاجها كما و كيفاً؛

✓ التكيف مع التحولات الجديدة للاقتصاد الوطني في ظل اقتصاد السوق؛

✓ دخول معترك المنافسة العالمية من خلال الحصول علي شهادة الجودة.

المطلب الثالث: بناء أداة الاستبيان

أولاً: تصميم استمارة الاستبيان

تم تصميم استمارة الاستبيان بما يتلاءم وأهداف البحث، وقد استعانت الطالبة في تصميمها للأداة وصياغة الأسئلة بالاعتماد على المعلومات الواردة في الإطار النظري والمعلومات الواردة في استمارات الاستبيان في الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

1-1. أقسام استمارة الاستبيان: تكونت استمارة الاستبيان المستخدمة في هذه الدراسة من 35 سؤالاً مقسمة إلى ثلاثة أجزاء وهي :

✓ الجزء الأول: يحتوي على المعلومات الشخصية من حيث الجنس ، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية داخل المؤسسة، التصنيف الوظيفي.

✓ الجزء الثاني: يتمثل في المتغير المستقل (القيادة التحويلية) مقسمة إلى خمسة أبعاد:

- البعد الأول: التأثير المثالي من السؤال (1- 5).
- البعد الثاني: الدافعية الملهمه من السؤال (6- 9).
- البعد الثالث: الاستشارة الفكرية من السؤال (10- 13).
- البعد الرابع: الاعتبارات الفردية من السؤال (14- 17).
- البعد الخامس: التمكين من السؤال (18- 22).

✓ الجزء الثالث: يتمثل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) من السؤال (23-35).

1-2. طريقة صياغة أسئلة الاستبيان والمراجع المعتمدة في صياغتها

تمت صياغة الأسئلة بالاعتماد على ما تم عرضه في الأدب النظري والدراسات السابقة، وقد اشتملت على الأسئلة المغلقة للإجابة عنها باختيار واحد من بين الاختيارات الخمسة المطروحة حسب مقياس ليكرت الخماسي وهي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وذلك بوضع علامة (x) وهي موضحة في الجدول (2،2)، بالاعتماد على المراجع والدراسات السابقة المذكورة في الجدول رقم (2،3).

الجدول رقم (2،1) يمثل مقياس ليكرت الخماسي

درجات السلم	المجالات
1	غير موافق بشدة
2	غير موافق
3	محايد
4	موافق
5	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة

ويتم تحديد الاتجاهات حسب المتوسطات المرجحة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2،2) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

المستوى		المتوسط المرجح
غير متوفرة	غير موافق بشدة	(1.79-1)
منخفضة جدا	غير موافق	(2.59-1.80)
منخفضة	محايد	(3.39-2.60)
عالية	موافق	(4.19-3.40)
عالية جدا	موافق بشدة	(5-4.20)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على /

عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (spss)، ط1، دار الخوارزمي، جدة، ص541.

الجدول رقم (2،3) المراجع المعتمدة في صياغة بنود الاستبيان

متغيرات الدراسة	المراجع المعتمدة في صياغة بنود محاور الاستبيان
المتغير المستقل (القيادة التحويلية)	تمت صياغتها بالاعتماد على الدراسات الآتية: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (زياد المومني، زياد الطحaine، 2007).</li> <li>▪ (بنوناس صباح، 2016).</li> <li>▪ (زهراء سيد محمد عبد الله الرفاعي، 2013).</li> <li>▪ حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012).</li> <li>▪ تعريف الأبعاد في الإطار النظري</li> </ul>
المتغير التابع (الرضا الوظيفي)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ (محمد قرشي، لطيفة سبتي، 2015).</li> <li>▪ (لبصير هند، 2016).</li> <li>▪ ونوغي فتيحة، 2015).</li> <li>▪ محمد الأخضر محجوبي، 2010).</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة

1-3. توزيع استمارات الاستبيان

بتاريخ: 2018/04/23 توجهنا إلى مقر مؤسسة ALGAL+ وتم الترخيص لنا بإجراء الدراسة الميدانية، وقمنا بالاتصال بمصلحة المستخدمين، وتحصلنا على معلومات حول تعريف بالمؤسسة ونشاطها وبتعداد العاملين إلى غاية تاريخ لقائنا بهم.

كما قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان والبالغ عددها 90 استمارة، تم استرجاع 83 استمارة منها ثلاث استمارات غير مقبولة تم استبعادها، وقد واجهتنا صعوبة في توزيع استمارات الاستبيان فضلا عن استرجاعها كاملة، نظرا لطابع المؤسسة الصناعي، حيث أن أغلب عمال المؤسسة هم من فئة العمال التنفيذيين، ولتوزيع استمارة الاستبيان على هذه الفئة، يستدعي الأمر التنقل إلى ورشات، كما أنه توجد فئة من العمال تعمل ليلا، ويستحيل علينا الوصول إلى هذه الفئة خلال هذه الفترة الزمنية القصيرة.

ثانيا: صدق الاستبانة

أ- الصدق الظاهري

صممت الاستبانة في صورتها الأولية في 40 بندا وتم عرضها على المحكمين للوصول إلى الصدق الظاهري ولقد تناولت آراء المحكمين بعض النصائح حول تقليص او حذف بعض العبارات وتضمنت ملاحظات حول تعديل صياغة بعض العبارات واقتراح بعض العبارات وقد تم الأخذ بعين الاعتبار ملاحظات المحكمين ونصائحهم وبناء عليها قمنا بتعديل الاستبيان.

ب- الصدق البنائي

قمنا باستخدام التحليل العاملي الاستكشافي من أجل دراسة الصدق البنائي (بنود الاستبيان) وقد تم الحصول على مجموعة من المخرجات المتعلقة ببرمجية spss تم الحصول 11 عامل تحتوي على 35 بندا وتراكم للتغاير أحرز 70% . وهذا دليل على أن البناء العاملي الاستكشافي جيد جدا (انظر الملحق رقم 2)

ومن خلال نتائج Indices KMO et test de Bartlett يمكننا القول أن البناء العاملي كان جيدا (انظر الملحق رقم 3).

ومن خلال مصفوفة<sup>a</sup> Rotation de la matrice des facteurs (انظر الملحق رقم 4) تم حذف البنود التي كانت نسبة التغير فيها أقل من 50% وعليه أصبح الاستبيان بعد عملية الصدق الظاهري والبنائي يتكون من 26 بندا (انظر الملحق رقم 5).

ج- الثبات الداخلي

للتحقق من ثبات فقرات الاستبيان بالاعتماد على معامل ألفا-كرونباخ، ويبين الجدول التالي نتائج التحليلات الإحصائية لاختبار كرونباخ-ألفا .

جدول (4.2): نتائج الصدق و الثبات

ملاحظة	قيمة Alpha Cronbach's	عدد البنود	البعد
مرتفع	0.809	5	التأثير المثالي
مرتفع	0.817	2	الدافعية الملهمه
مرتفع	0.876	2	الاستشارة الفكرية
متوسط	0.662	3	الاعتبارات الفردية
مرتفع	0.827	5	التمكين
مرتفع	0.86	17	محور القيادة التحويلية
مرتفع	0.70	9	محور الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من الجدول أعلاه أن معامل الثبات للنموذج في اختبار كرونباخ-ألفا لفقرات أبعاد المتغير المستقل بلغ قيمة 0.86٪، وبلغ معامل الفا كرونباخ لفقرات المتغير التابع الرضا الوظيفي 0.70٪ أي في المدى المرتفع ومما سبق نستطيع القول إن فقرات نموذج الدراسة جميعها مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي (انظر الملحق رقم6).

**المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة**

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لخصائص العينة

ظهرت النتائج بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي SPSS (أنظر ملحق رقم 07)، كما يلي:

الجدول (2،5): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة	التعليق على الجدول
الجنس	ذكر	66	82.5%	أولاً- من حيث الجنس: نلاحظ من خلال الجدول أن معظم الباحثين كانوا من الذكور بنسبة 82.5% مقابل نسبة 17.5% فقط من الإناث، وعليه يمكن تفسير ذلك كون تعداد العاملين من فئة الذكور بالمؤسسة محل الدراسة أكبر من تعداد العاملين من فئة الإناث.
	أنثى	14	17.5%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2،6): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة	ثانياً: خصائص عينة الدراسة من حيث العمر
العمر	أقل من 30 سنة	31	38.8%	نلاحظ من خلال الجدول أن المنتمين للفئة العمرية أقل من 30 سنة تمثل النسبة الأكبر بنسبة 38.8% تليها الفئة العمرية من 30-40 بنسبة 35% ثم تليها الفئة العمرية من 40-51 بنسبة 13.8% تليها فئة من 50-40 بنسبة 12.5% وعليه يمكن القول ان معظم الباحثين هم من فئة أقل من 30 إلى 40 سنة ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة تتبع في سياسة الاستقطاب والتعيين التركيز على فئة الشباب بالإضافة إلى أن سوق العمل يزخر بطالبي العمل من فئة الشباب وخريجي الجامعات أغلبهم شباب.
	من 30-40 سنة	28	35%	
	41-50 سنة	10	12.5%	
	51-60 سنة	11	13.8%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2،7): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث المستوى التعليمي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	4	5%
	ثانوي	41	51.3%
	جامعي	35	43.8%

ثالثاً- من حيث المستوى التعليمي: نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الحائزين على مستوى ثانوي بنسبة 51.3% تليها نسبة الحائزين على مستوى جامعي بنسبة 43.8% تليها فئة الحائزين على مستوى متوسط بنسبة ضئيلة قدرها 5% فقط، ويمكن القول أن معظم الباحثين كانوا ينتمون إلى الفئتين مستوى ثانوي وجامعي، ويمكن تفسير ذلك إلى كون المؤسسة توازن بين احتياجاتها من المؤهلات التعليمية والكفاءات حسب احتياجات مصالحتها، ويمكن تفسير كون اغلب الباحثين من الحائزين على المستوى الثانوي ثم الجامعي ان المؤسسة تحتفظ بعمالها وتعمل على تطوير خبراتهم وكفاءاتهم ومؤهلاتهم من خلال التدريب والتكوين المستمرين وترقيتهم في مساره المهني بناء على ذلك، بالإضافة إلى اهتمامها باستقطاب ذوي المؤهلات والشهادات الجامعية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2،8): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث الأقدمية داخل المؤسسة

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة
سنوات الخدمة	5 سنوات فأقل	44	55%
	6-15 سنة	19	23.8%
	16-25 سنة	7	8.8%
	أكثر من 25 سنة	10	12.5%

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الباحثين هم من لديهم خبرة عمل تقل عن خمس سنوات بنسبة 55% تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة من 6 إلى 15 سنة بنسبة 23.8% تليها فئة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 25 سنة بنسبة 12.5% بينما بلغت نسبة الباحثين الذين يمتلكون خبرة من 16 إلى 25 سنة بنسبة 8.8% ويمكن تفسير كون نسبة اغلب الباحثين لديهم خبرة من خمس سنوات فأقل أن المؤسسة في طور استقطاب طالبي العمل من الشباب وهذا يتفق مع كون اغلب عمال المؤسسة من الشباب كما رأينا في جدول خصائص العينة من حيث العمر.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الجدول (2،9): يوضح خصائص عينة الدراسة من حيث التصنيف الوظيفي

المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة	التعليق: نلاحظ من خلال الجدول ان معظم
التصنيف الوظيفي	رئيس مصلحة	18	22.5%	المبحوثين ينتمون لفئة الإطارات بنسبة 37.5% تليها فئة أعوان التحكم بنسبة 22.5% كما مثلت فئة رؤساء المصالح نفس النسبة 22.5% تليها فئة العمال التنفيذيين بنسبة 17.5% ، نلاحظ وجود تنوع في الوظائف تبعا لتنوع المصالح والأقسام والمهام في المؤسسة، ورغم ان تعداد العمال التنفيذيين يمثل أكبر نسبة في المؤسسة محل الدراسة إلا أن الملاحظ أن نسبتهم في عينة البحث أقل من بقية الفئات الوظيفية وهذا راجع إلى صعوبة الوصول إلى هذه الفئة من العمال لتوزيع استمارات الاستبيان عليهم.
	إطار	30	37.5%	
	عون تحكم	18	22.5%	
	عامل تنفيذي	14	17.5%	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

يتكون نموذج الدراسة من متغيرين المتغير المستقل يتمثل في القيادة التحويلية والذي يتفرع عنه خمسة أبعاد : التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية والتمكين والمتغير التابع والمتمثل في الرضا الوظيفي.

### أولا: اختبار الفرضية الأولى

**H1** يمارس قادة مؤسسة Algal+ نمط القيادة التحويلية بدرجة عالية.

**H0** لا يمارس قادة مؤسسة Algal+ نمط القيادة التحويلية.

بما أن العينة تفوق 50 مفردة حيث بلغ حجم العينة 80 مفردة وحسب نظرية النهاية المركزية فان جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه لاختبار الفرضية الأولى، قمنا باستخدام اختبار العينة الأحادية ( Test T )

## الفصل الثاني ----- الدراسة الميدانية

pour échantillon unique، وظهرت النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 8) كما في الجدول الآتي:

جدول (10.2): نتائج اختبار الفرضية الاولى

حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	درجة الحرية	مستوى الدلالة SIG	القرار
80	3.74	0.55	11.997	79	,000	جيد جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ ان قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ 11.99 موجبة وهي دالة عند درجة الحرية 79 وبمستوى دلالة اقل من 0.05 قدره (0.00) وذلك يعني قبول الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. أي ان قادة مؤسسة Agal+ يمارسون النمط القيادي التحويلي.

أي تم التحقق من صحة الفرضية الأولى بان قادة مؤسسة Agal+ يمارسون النمط القيادي التحويلي بدرجة عالية، بمتوسط حسابي قدره 3.74 وانحراف معياري قدره 0.55، وتظهر في الجدول الآتي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال مؤسسة Agal+ على مقياس القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة (أنظر الملحق رقم 9):

جدول رقم (11،2) المتوسطات الحسابية لأبعاد القيادة التحويلية

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعاد
1	0,65	3,92	التأثير المثالي
2	0,82	3,91	الدافعية الملهمة
4	0,93	3,65	الاستشارة الفكرية
3	0,72	3,69	الاعتبارات الفردية
5	0,76	3,54	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين لنا من خلال الجدول (11،2) أن اتجاهات إجابات عينة البحث كانت نحو موافق تجاه كل أبعاد القيادة التحويلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد الخمسة ما بين [3.54-3.92] أي في المجال

## الفصل الثاني ----- الدراسة الميدانية

المرتفع، حيث يأتي في المرتبة الأولى بعد التأثير المثالي بمتوسط قدره 3.92، يليه بعد الدافعية الملهمة بمتوسط قدره 3.91، ثم بعد الاعتبارات الفردية بمتوسط قدره 3.69 تلاه بعد الاستشارة الفكرية بمتوسط قدره 3.65 وأخيرا جاء بعد التمكين بمتوسط قدره 3.54 .

### ثانيا- اختبار الفرضية الثانية:

$H_1$  يوجد مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة Algal+.

$H_0$  لا يوجد مستوى من الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة Algal+.

بما أن العينة تفوق 50 مفردة حيث بلغ حجم العينة 80 مفردة وحسب نظرية النهاية المركزية فان جميع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وعليه لاختبار الفرضية الأولى، قمنا باستخدام اختبار العينة الأحادية ( Test T ) pour échantillon unique، وظهرت النتائج بالاعتماد على برنامج SPSS (أنظر الملحق رقم 10) كما في الجدول الآتي:

### جدول (2،12): نتائج اختبار الفرضية الثانية

القرار	مستوى الدلالة SIG	درجة الحرية	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
جيد جدا	,000	79	9.108	0.529	3.53	80

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

**التعليق:** نلاحظ ان قيمة "T" المحسوبة المقدرة بـ 9.108 موجبة وهي دالة عند درجة الحرية 79 و sig بمستوى دلالة اقل من 0.05 قدره (0.00) وذلك يعني قبول الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية. أي انه يوجد مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى عمال مؤسسة Algal+.

أي تم التحقق من صحة الفرضية الأولى بانه يوجد لدى عمال مؤسسة Algal+ مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.52 أي أن اتجاهات إجابات عينة البحث باتجاه الرضا الوظيفي كانت نحو " موافق " .

ثالثاً- اختبار الفرضية الثالثة:

H<sub>1</sub> يوجد أثر لممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة Algal+.

H<sub>0</sub> يوجد أثر لممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة Algal+.

بما أن نموذج الدراسة يتكون على متغيرين مستقل (القيادة التحويلية) والذي يتفرع إلى خمسة أبعاد ( التأثير المثالي، الدافعية الملهمة، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) فقد انبثقت عنها خمس فرضيات، ولاختبار هذه الفرضيات استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لمعرفة العلاقة بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي وتقنية الانحدار الخطي المتعدد القياسي لقياس الأثر، وظهرت النتائج حسب مخرجات برنامج SPSS (أنظر الملحقات رقم 11 و 12) حسب الجدول التالي:

جدول رقم (2،13) معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	البعد
وجود علاقة ارتباطية دالة معنويا	0.00	0.30	التأثير المثالي
وجود علاقة ارتباطية دالة معنويا	0.02	0.22	الدافعية الملهمة
وجود علاقة ارتباطية دالة معنويا	0.02	0.22	الاستشارة الفكرية
وجود علاقة ارتباطية دالة معنويا	0.00	0.40	الاعتبارات الفردية
وجود علاقة ارتباطية دالة معنويا	0.00	0.44	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في الجدول رقم(2،13) إلى وجود علاقات ارتباطية طردية ذات دلالة معنوية عند مستوى أقل من 0.05 بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وقد كانت أقوى العلاقات بين بعد التمكين والرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 44٪، تلاه بعد الاعتبارات الفردية 40٪، ثم بعد التأثير المثالي 30٪، ثم يأتي بعد الدافعية الملهمة وبعد الاستشارة الفكرية حيث كان الارتباط ضعيفا بلغت قيمته لكليهما على التوالي 22٪.

جدول رقم (2،14) معامل الارتباط ومعامل التحديد واختبار F

القرار	Sig variation F	قيمة F	$\Delta R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R
دال إحصائيا	,000	5.658	0.228	0.277	0.526

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول (2،14) انه توجد علاقة ارتباطية بين أبعاد القيادة التحويلية مجتمعة وبين الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ( $r=0.52$ ) ، بمعامل تحديد متوسط بلغت قيمته 0.27 مما يعني أن المتغير المستقل المتمثل في القيادة التحويلية بأبعادها الخمسة تفسر حوالي 27٪ من التباين في الرضا الوظيفي وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.00).

وأما قيمة "F" فقد بلغت 5.658 بمستوى دلالة (0.00) أي أقل من 0.05 مما يدل على أننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهو أن نموذج الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، ولمعرفة أي من أبعاد القيادة التحويلية هو الأكثر ارتباطا وساهم في تفسير التباين المشروح في متغير الرضا الوظيفي، نحتاج لقراءة نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكافة المتغيرات المستقلة وتبيان أيها أكثر مساهمة في معنوية نموذج الدراسة من خلال الجدول الآتي:

جدول رقم (2،15) تحليل الانحدار لمتغيرات القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
0.00	4.477		0.381	1.708	نموذج ثابت
0.18	1.351	0.168	0.101	0.136	التأثير المثالي
0.84	-0.202	-0.027	0.087	-0.017	الدافعية الملهمة
0.91	-0.103	-0.013	0.070	-0.007	الاستشارة الفكرية
0.05	1.948	0.234	0.088	0.172	الاعتبارات الفردية
0.00	2.775	0.310	0.077	0.214	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

### 1.3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

- $H_1$  يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.
- $H_0$  لا يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

جدول رقم (16،2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
0.00	4.477		0.381	1.708	نموذج ثابت
0.18	1.351	0.168	0.101	0.136	التأثير المثالي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير النتائج في خلال الجدول رقم (16،2) أن مستوى الدلالة  $Sig < 0.05$  وبالتالي غير دال معنويًا وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

### 2.3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

- $H_1$  يوجد أثر لبعده الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.
- $H_0$  لا يوجد أثر لبعده الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

جدول رقم (17،2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
0.00	4.477		0.381	1.708	نموذج ثابت
0.84	-0.202	-0.027	0.087	-0.017	الدافعية الملهمة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (17،2) إلى أن مستوى الدلالة  $Sig < 0.05$  وبالتالي غير دال معنويًا وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر لبعده الدافعية الملهممة على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

### 3.3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_1$  يوجد أثر لبعده الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.  
 $H_0$  لا يوجد أثر لبعده الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

جدول رقم (18،2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
0.00	4.477		0.381	1.708	نموذج ثابت
0.91	-0.103	-0.013	0.070	-0.007	الاستشارة الفكرية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (18،2) إلى أن مستوى الدلالة  $Sig < 0.05$  وبالتالي غير دال معنويًا وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية، ونرفض الفرضية البديلة أي لا يوجد أثر لبعده الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

### 4.3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_1$  يوجد أثر لبعده الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.  
 $H_0$  لا يوجد أثر لبعده الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

جدول رقم (2،19) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
0.00	4.477		0.381	1.708	نموذج ثابت
0.05	1.948	0.234	0.088	0.172	الاعتبارات الفردية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول رقم (2،19) إلى أن مستوى الدلالة **Sig** أقل من أو يساوي 0.05 بمستوى قدره 0.05، وبالتالي فهو دال معنويًا وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر لبعده الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

### 5.3. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_1$  يوجد أثر لبعده التمكين على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

$H_0$  لا يوجد أثر لبعده التمكين على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

جدول رقم (2،20) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		النموذج
			الانحراف المعياري	B	
0,00	4.477		0.381	1.708	نموذج ثابت
0,00	2.775	0.310	0.077	0.214	التمكين

تشير نتائج الجدول رقم (2،20) إلى أن مستوى الدلالة **Sig** أقل من أو يساوي 0.05 بمستوى قدره (0,00) وبالتالي فهو دال معنويًا وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد أثر لبعده التمكين على الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+.

## الفصل الثاني ----- الدراسة الميدانية

وبهدف مزيد من التوضيح للعلاقة بين المتغيرات المستقلة الأكثر ارتباطا ومساهمة في معنوية نموذج الانحدار المتعدد ومدى مساهمة كل بعد في تفسير التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) استخدمنا تقنية الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي (Stepwise Regression)، حيث تم إدخال جميع أبعاد القيادة التحويلية كمتغيرات مستقلة، والرضا الوظيفي كمتغير تابع (متنبأ به)، وظهرت نتائج هذا التحليل (أنظر الملحق رقم 13) حسب الجداول التالية:

جدول رقم (2،21) نتائج تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي

مستوى الدلالة Sig	قيمة T	المعامل المعياري Bêta	معاملات غير معيارية		Sig var F	F	$\Delta R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	النموذج
			الانحراف المعياري	B						
0.00	6.625		0.304	2.015						الثابت
0.01	2.418	0.264	0.080	0.194	0.00	13.231	0.189	0.199	0.446	الاعتبارات الفردية
0.00	3.025	0.331	0.075	0.228			0.236	0.256	0.506	التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وتشير نتائج الجدول رقم (2،21) إلى أن قيمة معامل الارتباط بالنسبة لبعده الاعتبارات الفردية بلغت 44% وأن قيمة معامل التحديد تقدر بحوالي 20%، وتعني وجود نسبة 20% من قيم التباين الموجودة في الرضا الوظيفي ناتجة عن بعد الاعتبارات الفردية. ونلاحظ أن قيمة "F" تساوي (13.231) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00) أي أن  $(0.05 \geq \alpha)$  مما يدل على أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو يوجد أثر لبعده الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (2.418) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.01)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" (0.194) التي تعني أن التغير في قيمة بعد الاعتبارات الفردية بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.194) في قيمة متغير الرضا الوظيفي.

إلى أن قيمة معامل الارتباط بلغت 0.50، وان قيمة معامل التحديد تقدر بحوالي 25%، وتعني وجود نسبة 25% من قيم التباين الموجودة في الرضا الوظيفي ناتجة عن بعد التمكين. ونلاحظ أن قيمة "F" تساوي (13.231) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00) أي أن  $(0.05 \geq \alpha)$  مما يدل على أننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل وهو يوجد أثر لبعد التمكين على الرضا الوظيفي.

كما بلغت قيمة "T" المحسوبة (3.025) وهي دالة بمستوى دلالة قدره (0.00)، وهو ما تشير إليه قيمة المعامل "B" (0.228) التي تعني أن التغيير في قيمة بعد التمكين بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.228) في قيمة متغير الرضا الوظيفي. ومنه يمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي المتعدد كما يلي/

S	تمثل المتغير التابع "الرضا الوظيفي"
E	تمثل بعد "الاعتبارات الفردية"
F	تمثل بعد "التمكين"

$$S = 2.015 + 0.194E + 0.228F$$

ومن خلال قراءة وتحليل نتائج الجدول رقم (2،21) بعد إجراء تحليل الانحدار الخطي التدريجي، تبين أن بعد التمكين هو المتغير الأكثر ارتباطا بالرضا الوظيفي بمعامل ارتباط قدره 0.50% ويساهم في تفسير 25% من التباين في متغير الرضا الوظيفي، يليه بعد الاعتبارات الفردية بمعامل ارتباط قدره 0.44% ويساهم في تفسير حوالي 20% من التباين في متغير الرضا الوظيفي، وبشكل عام فإن مجموع ما فسره المتغيران معا من تباين في الرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+ بلغ 0.45% والنسبة المتبقية (0.55%) تؤكد وجود عوامل أخرى تؤثر أيضا على الرضا الوظيفي لعمال شركة Algal+.

### المطلب الثالث : تحليل نتائج الفرضيات ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة

أولا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى: "ما درجة ممارسة قادة مؤسسة Algal+ للنمط القيادي التحويلي" أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار T للعينة الأحادية، أن قادة مؤسسة Algal+ حسب اتجاهات إجابات عينة البحث يمارسون جميع أبعاد القيادة التحويلية بدرجة مرتفعة، وإن دَلَّ هذا فإنما يدل على أن الإدارة العليا للمؤسسة تحرص على تعزيز مستوى الاحترام بين القادة ومرؤوسيه، وعلى توفير مناخ تسود فيه الثقة المتبادلة بين القادة ومرؤوسيه، ومن خلال الاطلاع على اتجاهات عينة البحث تجاه فقرات بعدي الدافعية الملهممة والتحفيز الفكري، فإننا نلاحظ أن اتجاهات عينة البحث نحو موافق، مما يجعلنا نفسر ذلك بأن هناك

## الفصل الثاني ----- الدراسة الميدانية

توجها تدريجيا لإدارة المؤسسة نحو تشارك الأفكار والحلول مع العاملين وتحفيزهم لإيجاد حلول إبداعية لبعض المشكلات وكون بعض الإجابات كانت بالاتجاه المعاكس "غير موافق" فيمكن تفسير أن ذلك يرجع إلى اختلاف الشخصيات القيادية على مستوى الهيكل التنظيمي، أما بالنسبة لبعدها الاعتبارية الفردية وبالنظر إلى توافر أبعاد التأثير المثالي نستنتج أن المؤسسة توفر مناخا تنظيميا تسوده ثقافة قائمة على الاحترام والثقة المتبادلين بين القادة ومروؤسيهم، كما أن الإدارة العليا تولي اهتماما بتدريب العاملين وتطوير نقاط قوتهم وتنمية قدراتهم ومعارفهم، أما بالنسبة لبعدها التمكين فقد جاء في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التطبيق، ويمكن تفسير ذلك أن سياسة الإدارة العليا متحفظة نوعا ما تجاه تمكين العاملين من اتخاذ بعض القرارات وإعطائهم هامشا من الحرية لمناقشة المشاكل والأمور المتعلقة بمهامهم ووظائفهم.

### ثانيا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية

"يتوفر لدى عمال مؤسسة Algal+ مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي" أظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام اختبار T للعينات الأحادية، بأنه يوجد لدى عمال مؤسسة Algal+ مستوى جيد جدا من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي قدره 3.53 وانحراف معياري قدره 0.52 أي أن اتجاهات إجابات عينة البحث باتجاه الرضا الوظيفي كانت نحو " موافق"، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة توفر العوامل التي من شأنها أن تسهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي، ومن خلال إجابات العينة على فقرات الاستبيان (أنظر الملحق رقم 14) كما هو مبين في الجدول التالي:

### جدول رقم (2،22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور الرضا

الحكم	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات محور الرضا الوظيفي
محايد	0.95	3.11	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله
محايد	0.91	3.00	نظام الأجور والمكافآت الوظيفية عادل
موافق	0.92	3.42	الثناء والتقدير الذين تتلقاهما عند إنجازك لعملك بشكل جيد
موافق	0.82	4.11	يساعدك عملك على اكتساب معارف وخبرات جديدة
موافق	0.82	4.00	يعاملك مسؤولك المباشر معاملة جيدة
موافق	0.86	3.60	سياسة الإدارة في تنظيم جوانب العمل جيدة
محايد	1.04	3.30	تتيح لك الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك
موافق	0.78	3.68	توجد علاقات ودية وغير رسمية بين زملاء العمل

موافق	1.03	3.61	ظروف العمل المادية أثناء تأديتك لعملك مناسبة
اتجاهات العينة تجاه فقرتي بعد التمكين			
محايد	1.01	3.38	يظهر الثقة في قدرات وإمكانيات العاملين على اتخاذ القرارات المتصلة بمجال عملهم
محايد	1.02	3.38	يفوض بعض صلاحياته للعاملين على أسس علمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بالنظر إلى نتائج الجدول رقم (2،22)، نلاحظ أن اتجاهات العينة كانت "محايد" تجاه فقرات "الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله" و"نظام الأجور والمكافآت الوظيفية عادل" و"تتيح لك الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك"، ويدل على أن فئة لا يستهان بها من العاملين تشعر بعدم وضوح إجراءات وسياسة الأجور وعدالتها في المؤسسة. كما أن اتجاهات العينة محايدة تجاه فقرة مشاركة الإدارة للعاملين في اتخاذ القرارات، وبالنظر إلى فقرتي بعد التمكين، في محور القيادة التحويلية "يظهر الثقة في قدرات وإمكانيات العاملين على اتخاذ القرارات المتصلة بمجال عملهم" و"فقرة" يفوض بعض صلاحياته للعاملين على أسس علمية"، حيث كانت اتجاهات العينة نحو "محايد"، وهذا يؤكد على أن الإدارة لا تقوم بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات إلا بنسبة قليلة، وربما يفسر ذلك على أن هناك توجهها تدريجياً لدى إدارة المؤسسة تجاه تطبيق ممارسات التمكين.

### ثالثاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

"تؤثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة **Algal+**" و"لاختبار هذه الفرضية انبثقت عنها خمسة فرضيات فرعية، سنورد هنا نتيجة اختبار كل فرضية منها.

**1.3. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** وقد كشفت النتائج أنه لا يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، ورغم أن ترتيب هذا البعد من حيث الممارسة جاء في المرتبة الأولى بدرجة عالية، حسب اتجاهات عينة البحث، ورغم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية، إلا أننا لم نتمكن من الكشف عن أثر التأثير المثالي على الرضا الوظيفي، ولم تتفق دراستنا في نتائج اختبار فرضية أثر بعد التأثير المثالي على الرضا الوظيفي مع دراسة (Omar & Fouzihussin, 2013) التي توصلت إلى أن القيادة تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والاستثارة الفكرية والاعتبارات الفردية وبين الرضا الوظيفي، كما لم تتفق نتائج دراستنا مع دراسة (المومني، والطحاينة، 2017)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لبعده التأثير

المثالي على الرضا الوظيفي. مما قد يجعلنا نبرر ذلك على أن هذا البعد قد لا يؤثر بطريقة مباشرة على رضا عمال المؤسسة محل الدراسة، فقد يعزى التأثير إلى متغيرات أخرى تتوسط العلاقة بينه وبين رضا العاملين.

**2.3. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:** "يوجد أثر لبعد الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي" وقد أظهرت النتائج لا يوجد أثر لبعد الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، ورغم أن ترتيب هذا البعد من حيث الممارسة جاء في المرتبة الثانية بدرجة عالية، حسب اتجاهات عينة البحث، ورغم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية، إلا أننا لم نتمكن من الكشف عن أثر الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي مما يدل على أن هذا البعد قد لا يؤثر بطريقة مباشرة على رضا عمال المؤسسة، وربما يعزى ذلك إلى وجود عوامل أخرى تتوسط العلاقة بين الدافعية الملهمة وبين الرضا، ولم تتفق دراستنا في نتائج اختبار فرضية أثر بعد الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي مع دراسة (Omar & Fouzihussin, 2013) توصلت إلى أن القيادة تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والاستثارة الفكري والدافعية الملهمة وبين الرضا الوظيفي.

**3.3. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:** "يوجد أثر لبعد الاستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي" أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر لبعد الاستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، ورغم أن مستوى هذا البعد من حيث الممارسة جاء بدرجة عالية، حسب اتجاهات عينة البحث، ورغم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة معنوية، إلا أننا لم نتمكن من الكشف عن أثر الاستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي مما يدل على أن هذا البعد لا يؤثر بطريقة مباشرة على رضا عمال المؤسسة، وربما يعزى ذلك إلى وجود عوامل أخرى تتوسط العلاقة بين الاستثارة الفكرية وبين الرضا. ولم تتفق دراستنا في نتائج اختبار فرضية أثر بعد الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي مع دراسة (Omar & Fouzihussin, 2013) توصلت إلى أن القيادة تتوسط العلاقة بين التأثير المثالي والاستثارة الفكري والدافعية الملهمة وبين الرضا الوظيفي.

### **4.3. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:**

"يوجد أثر لبعد الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي" وقد أظهرت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي لبعد الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع نتائج دراسة (المومني، والطحاينة، 2017) والتي أشارت نتائجها إلى وجود علاقة تأثير إيجابي بين الرضا الوظيفي وبعد الاعتبارات الفردية. بينما لم تتفق مع دراسة (Omar & Fouzihussin, 2013) توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي.

ويمكن تفسير النتائج، أن بعد الاعتبارات الفردية يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، من خلال إظهار الاهتمام بهم وكلما زاد اهتمام القادة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي برؤوسيتهم وبتحسين جودة العلاقات التنظيمية معهم كلما أدى ذلك إلى رفع مستوى رضاهم عن العمل ، وتدل النتائج على اهتمام الإدارة العليا في المؤسسة بتطوير مستوى العاملين وتنمية قدراتهم ونقاط قوتهم من خلال توفير فرص التعليم والتدريب، وتؤكد هذه النتائج أهمية إظهار القادة لمشاعر التقدير والاحترام للفرد العامل إزاء تأديته لمهامه بشكل جيد.

### 5.3. مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد أثر لبعدهم التمكين على الرضا الوظيفي"

وقد أظهرت النتائج أنه يوجد أثر إيجابي لبعدهم التمكين على الرضا الوظيفي لعمال المؤسسة، وقد اتفقت دراستنا مع نتائج دراسة (بنان منير محسن، 2015) بعنوان "أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي"، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التمكين الإداري على الرضا الوظيفي.

من خلال هذه النتائج، أن التمكين يعد من أهم العوامل المؤثرة على اتجاهات المرؤوسين نحو الرضا عن العمل. وأن الإدارة العليا للمؤسسة تتجه تدريجياً نحو تطبيق ممارسات تمكين العاملين، مما يفسر توجه قادة المؤسسة لتطبيق أحدث تقنيات التسيير والإدارة. وكاستنتاج لما سبق، يحتاج القادة إلى إظهار الثقة في قدرات مرؤوسيتهم، وإتاحة هامش من الحرية والاستقلالية، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية، وخلق جو من تبادل الأفكار والآراء، وإظهار القائد ثقته في مرؤوسيه من خلال تفويض بعض الصلاحيات، كل هذه الممارسات تساهم في زيادة الشعور بالأهمية وإشباع حاجة العامل إلى الاحترام وتقدير الذات والشعور بالإنجاز والاستقلالية، والفرصة لتقديم عمل مبدع ومنتج.

### رابعاً: مناقشة الفرضيات المحققة في ضوء مقاربات الإطار النظري

تم اختيار المقاربات المفسرة للرضا الوظيفي، وهي نظرية العاملين لهيزبيرغ، ونظرية الدرفير، ولما تحققت فرضية أثر بعد التمكين على الرضا الوظيفي، وفرضية أثر بعد الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي، فهما يوافقان نظرية الدرفير في أهمية إشباع الحاجات العليا للفرد، وهي الحاجة إلى التطور الذاتي، من خلال تشجيع الإبداع والشعور بالأهمية والتقدير والاحترام، كما توافقان نظرية هيرزبيرغ في جانب أن العوامل الدافعة تنتج موظفاً راضياً ومحفزاً، وأكدت النظرية على أهمية العوامل الدافعة وهي : الحاجة إلى النمو والارتقاء في السلم الوظيفي، والحاجة إلى الشعور بالإنجاز وبالتقدير، وفرص الشعور بالاستقلالية في العمل، وتنوع المهام الوظيفية وتحمل

## الفصل الثاني ----- الدراسة الميدانية

المسؤوليات، فتمت القيادة التحويلية من خلال ممارسات التمكين كتفويض الصلاحيات وإتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات في مجال العمل، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية كلها تساهم في إشباع حاجة الفرد لإثبات ذاته في ميدان العمل والشعور بأهميته وأن عمله موضع تقدير وإطراء. كما أن بعد الاعتبارات الفردية في جانبه المتعلق بممارسات تنمية وتطوير قدرات العاملين من خلال توفير فرص التدريب والتعلم المستمرين، وإظهار الثناء والتقدير للأفراد إزاء تأديتهم لمهام عملهم بشكل جيد، هي ممارسات تساهم في إشباع حاجات الفرد للترقية والنمو في مساره الوظيفي. وبالتالي تساهم في تحقيق رضاه عن العمل.

الخلاصة

في هذا الفصل، قمنا بإجراءات الدراسة الميدانية التي تمكنا من خلالها من إسقاط الجانب النظري على مؤسسة Algal+ بالمسيلة، باستخدام أداة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة الدراسة المكونة من (80) مفردة، تمثل نسبة 27.7٪ من مجتمع الدراسة، وبالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي، قمنا بعرض ومناقشة وتحليل نتائج اختبار الفرضيات وتبريرها، ويمكن عرض ملخص نتائج الفصل الثاني في الجدول التالي:

جدول رقم (2،24) ملخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية	صياغتها	نتائج اختبار صحة الفرضية
الأولى	يمارس قادة مؤسسة Algal+ النمط التحويلي بدرجة مرتفعة	تم التحقق منها
الثانية	يتوفر لدى عمال مؤسسة Algal+ مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي	تم التحقق منها
الثالثة	يوجد أثر بين بعد التأثير المثالي والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+	لم يتم التحقق منها
الرابعة	يوجد أثر بين بعد الدافعية الملهمة والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+	لم يتم التحقق منها
الخامسة	يوجد أثر بين بعد الاستثارة الفكرية والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+	لم يتم التحقق منها
السادسة	يوجد أثر بين بعد الاعتبارات الفردية والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+	تم التحقق منها
السابعة	يوجد أثر بين بعد التمكين والرضا الوظيفي لعمال مؤسسة Algal+	تم التحقق منها

المصدر: من إعداد الطالبة

وبينت نتائج الدراسة أن لممارسة قادة مؤسسة Algal+ يمارسون النمط القيادي التحويلي بدرجة عالية وأنه يتوفر مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة، وأن لممارسة نمط القيادة التحويلية أثر إيجابي على الرضا الوظيفي يُعزى لُعدَي " التمكين " و "الاعتبارات الفردية".

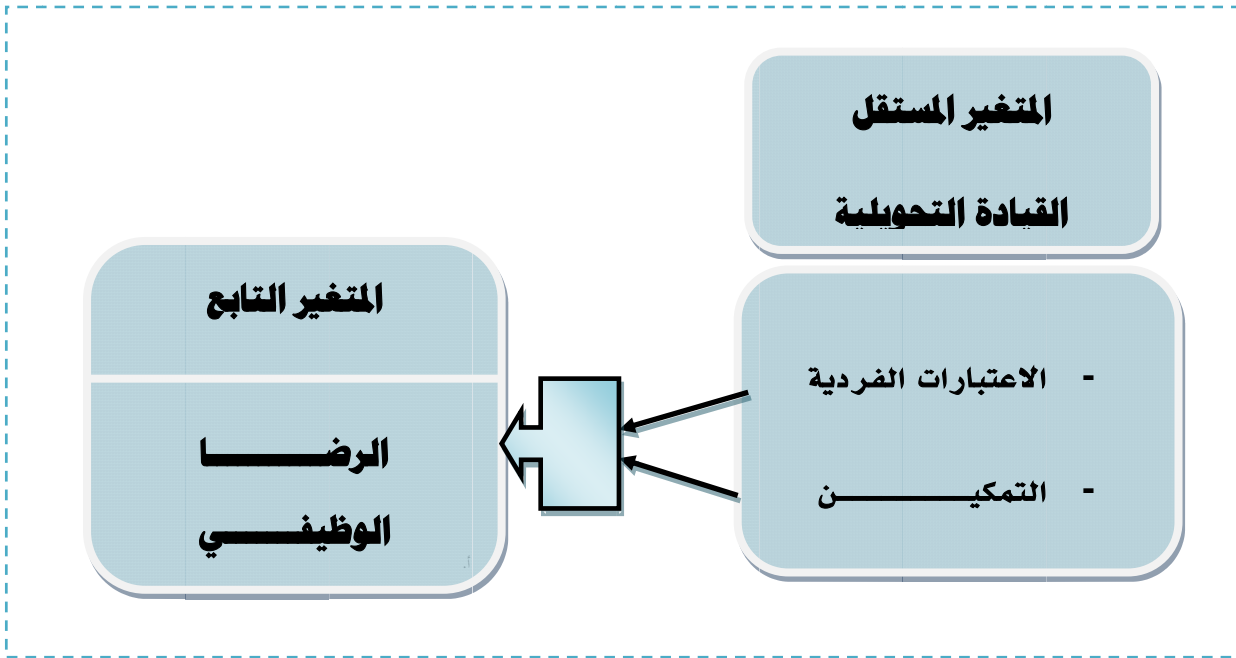
وبعد إتمامنا لإجراءات الدراسة الميدانية، وتحليلنا للبيانات، وعرضنا لنتائج اختبار الفرضيات ومناقشتها، يعتبر هذا الفصل تمهيدا لخاتمة الدراسة أين سيتم استعراض ملخص النتائج، وتقديم الاقتراحات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، والخروج بتمثيل بياني للنموذج التجريبي، وبعد هذا النموذج كنتيجة للدراسة الميدانية، كما سنقدم آفاق الدراسة المستقبلية.

# خاتمه

في نهاية بحثنا هذا، الذي هدفنا من خلاله إلى اختبار أثر ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، وبعد عرض للجانب النظري للدراسة، وإجراءات الدراسة الميدانية، سنقوم في خاتمة بحثنا بمناقشة نتائج الدراسة الميدانية، ثم نشير إلى المساهمة الأكاديمية لهذه الدراسة، وسنستعرض ملخصاً للنتائج التي تم التوصل إليها والاقتراحات، ثم الخروج أخيراً بالآفاق المستقبلية للدراسة.

أ. **مناقشة نتائج الدراسة:** أردنا من خلال هذا البحث الإجابة على الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير ممارسة نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين؟**، وأدرجنا تحت هذه الإشكالية ثلاثة أسئلة فرعية، وبناء عليه تمت صياغة سبعة فرضيات للإجابة على هذه الأسئلة، التي تمكنا من دراسة أثر كل أبعاد نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين، حيث قمنا بدراسة واقع ممارسة قيادة المؤسسة محل الدراسة لأبعاد نمط القيادة التحويلية، ثم قمنا بقياس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي، كما قمنا باختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية الخمسة على الرضا الوظيفي وتوصلنا في النهاية إلى تمثيل بياني لنموذج تجريبي، نبين من خلاله المتغيرات التي تحققت في الدراسة، أما المتغيرات التي لم تتحقق فإنها لا تظهر في هذا النموذج كما يلي:

الشكل (خ، 01): التمثيل البياني للنموذج التجريبي



المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال التمثيل البياني التجريبي، بالمقارنة مع النموذج النظري للدراسة، أن بعض المتغيرات لم تظهر في هذا النموذج التجريبي نظرا لعدم تحققها في المؤسسة محل الدراسة، وهي بعد التأثير المثالي، وبعد الدافعية الملهمة، وبعد الاستثارة الفكرية من أبعاد القيادة التحويلية.

وقد قمنا باختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على عدة مؤشرات من محتوى الاستبيان لقياس العلاقة والأثر وتحديد درجة تحقق كل فرضية، فالفرضية الفرعية الأولى التي تدرس بأثر بعد التأثير المثالي على الرضا الوظيفي لم تتحقق، واختبرنا الفرضية الفرعية الثانية والتي تدرس أثر بعد الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي لم تتحقق؛ أما الفرضية الفرعية الثالثة التي تدرس أثر بعد الاستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي لم تتحقق، والفرضية الفرعية الرابعة التي تدرس أثر بعد الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي تحققت، والفرضية الفرعية الخامسة التي تدرس أثر بعد التمكين على الرضا الوظيفي تحققت وقمنا بتبرير وتفسير هذه النتائج من خلال تحليلنا لنتائج مخرجات برنامج SPSS.

### ب. خلاصة نتائج البحث

وسندرج في هذا الجزء مساهمة دراستنا في الجانب النظري والأكاديمي، ونبين مساهمة دراستنا أيضا في الجانب الميداني من الدراسة.

#### 1. المساهمة على المستوى النظري والأكاديمي

يمكن القول أن دراستنا هذه ساهمت في تحقق جانب من فرضيات المقاربات التي اختارتها الدراسة، حيث تحققت من صحة جانب الفرضية نظرية العاملين التي أكد من خلالها على أن العوامل الدافعة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي ومنه تعتبر هذه الفرضية من هذا الجانب وجيهة، كما تحققت فرضية نظرية ألدرفير التي قسمت الحاجات إلى ثلاثة أنواع منها حاجات النمو التي تحتاج إلى إشباع وقد تم التحقق من هذا الجانب من النظرية، وبالتالي تعتبر وجيهة.

### 2. المساهمة في الجانب الميداني

بالنسبة للجانب الميداني، خرجنا بالتائج التالية:

- ✓ يمارس قادة مؤسسة Algal+ بالمسيلة نمط القيادة التحويلية بدرجة عالية، مما يدل على حرص إدارة المؤسسة على تبني أساليب حديثة في التسيير والقيادة.
- ✓ هناك مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة، مما يدل على أن هناك توجهات لإدارة المؤسسة نحو ممارسة سلوكيات قيادية، وتوفير مناخ تنظيمي من شأنها أن تسهم في تحسين رضا العمال.
- ✓ لا يوجد أثر لبعده التأثير المثالي على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مما يدل على أنه قد تكون هناك متغيرات تتوسط العلاقة بين هذا البعد والرضا الوظيفي، مثل نظام الاتصال الداخلي في المؤسسة.
- ✓ لا يوجد أثر لبعده الدافعية الملهمة على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مما يدل على أنه قد تكون هناك متغيرات تتوسط العلاقة بين هذا البعد والرضا الوظيفي.
- ✓ لا يوجد أثر لبعده الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة، مما يدل على أنه قد تكون هناك متغيرات تتوسط العلاقة بين هذا البعد والرضا الوظيفي.
- ✓ يوجد أثر إيجابي لممارسة نمط القيادة التحويلية يعزى إلى بعدي " التمكين " و "الاعتبارات الفردية" ، مما يدل على أن سياسة المؤسسة تتوجه نحو تطبيق ممارسات التمكين تدريجياً، وأن القادة يظهرون اهتماماً شخصياً بمروسيهم.
- ✓ غموض لدى فئة من العاملين تجاه نظام الأجور في المؤسسة والعدالة في توزيع الأجور والمكافآت.

### ت. الاقتراحات

- ✓ نقترح على الإدارة العليا بمؤسسة Algal+ توفير مزيد من فرص التدريب والتعلم لكافة الفئات الوظيفية؛
- ✓ ضرورة الاهتمام بمعرفة اتجاهات العاملين بالمؤسسة وإدراج برنامج لقياس مستوى رضاهم عن العمل ضمن مخططاتها لتسيير مواردها البشرية في محاولة للتعرف على العوامل المختلفة المكونة للرضا الوظيفي لعمالها تبعاً لاختلاف فئاتهم الوظيفية؛
- ✓ تطبيق البرامج التي تساهم في تحسين رضا العاملين مثل: إتاحة فرص الترقية في المسار المهني لكافة الفئات الوظيفية، والحرص على العدالة في نظام الترقية والأجور، وتوزيع المكافآت والمحفزات المادية والمعنوية؛

- ✓ توسيع تطبيق إجراءات عملية التمكين في المؤسسة، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية؛
- ✓ الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والعمل على تعزيزها وتنميتها؛
- ✓ نقترح على المؤسسة إيلاء مزيد من الاهتمام بتدريب قادتها على جميع المستويات، لاكتساب مهارات القيادة التحويلية، والاستفادة مما توصلت إليه التطورات الفكر الإداري الحديث في مجال القيادة.

### ث. آفاق الدراسة

- لقد حاولت الطالبة في هذا البحث انتهاج الأسلوب العلمي قدر الإمكان، ورغم ذلك فهي كأي عمل إنساني، لا يخلو من أوجه الخطأ والنقص والقصور، لذلك فهي تحتاج إلى استكمال جانب النقص فيها باستكمالها بإجراء مزيد من الدراسات وباستخدام وسائل وأساليب علمية أخرى، كما أن دراستنا تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية نقدمها فيما يلي:
- ✓ إجراء دراسة مماثلة على عينة أكبر حجماً، وبأسلوب مختلط كمي وكيفي باستخدام وسائل مثل الملاحظة والمقابلة لمعرفة أعمق لكيفية تأثير نمط القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي؛
  - ✓ إجراء دراسة بنفس العنوان ولكن بإدخال متغيرات تتوسط العلاقة بين القيادة والرضا الوظيفي، كمتغير العدالة التنظيمية والتسويق الداخلي؛ والروح المعنوية.
  - ✓ إجراء دراسات بنفس العنوان، بتجزئة الرضا الوظيفي إلى أبعاد لمزيد من التفسير والفهم لعلاقة نمط القيادة بكل بعد من أبعاد الرضا الوظيفي؛
  - ✓ إجراء دراسات حول أنماط قيادية حديثة، مثل نمط القيادة الخادمة، والقيادة بالقيم، والقيادة الروحية وأثرها على الرضا الوظيفي. وعلى متغيرات أخرى؛
  - ✓ إجراء دراسات مقارنة بين درجة تطبيق نمط القيادة التحويلية في مؤسسات القطاع الحكومي والقطاع الخاص، وبين مستوى الرضا الوظيفي في كلا القطاعين، والعلاقة بينهما.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أ. الكتب

1. الزعبي مروان طاهر ، الرضا الوظيفي: مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته، وأساليب زيادته في العمل، ط1، دار المسيرة، عمان، 2011.
2. السويدان طارق محمد ، محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الواحد والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، السعودية، 2000.
3. الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ج4، 2009.
4. الصرف رعد حسن ، نظريات الإدارة والأعمال: دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارساتها ووظائفها، ط1، دار الرضا، سوريا، 2004.
5. الشرايدة سالم تيسير ، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات علمية، ط1، دار صفاء، عمان، 2008.
6. الرب سيد محمد جاد ، مائة سؤال وجواب في القيادة الإدارية، دار النهضة العربية، لبنان، 2008.
7. كيث جرينت، ترجمة: حسين التلاوي، القيادة: مقدمة قصيرة جداً، ط1، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، 2013.
8. نجم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء، عمان، ط2، ص 19.
9. خيرى أسامة ، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراية، عمان، 2013.
10. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، دار الخوارزمي، جدة، 2008.

### ب. الرسائل

11. الطائي رنا ناصر صبر ، "الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية لأراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2007.
12. بووذن نبيلة، "محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليلاند للدافعية"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2007/2006.
13. زهراء سيد محمد سيد عبد الله الرفاعي، "علاقة نمطي القيادتين التحويلية والتبادلية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت بتمكين العاملين من وجهة نظرهم"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، 2013/2012.
14. ونوغي فتيحة، "أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي: دراسة ميدانية بجامعة فرحات عباس سطيف"، (رسالة دكتورا غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف، 2015/2014.
15. لبصير هند، "أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيات الإعلام والاتصال"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات، جامعة سطيف، 2016/2015.
16. محجوبي محمد الأخضر، "أثر التسويق الداخلي على الرضا الوظيفي والمصادقية في المؤسسة الخدمية : حالة القطاع البنكي في الجزائر"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010.
17. خدير نسيم، "مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المنظمات الاقتصادية الجزائرية الرائدة في صناعة المواد الغذائية الواسعة الاستهلاك"، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2015/2014.

## قائمة المراجع

18. الغزالي حافظ عبد الكريم ، "أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركة التأمين الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.

### ج. المقالات

19. أبو رمان سامي بشير، "أثر القيادة التحويلية في الاستعداد لإدارة الأزمات"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 12، العدد 3، 2016.

20. الصرايرة حسين يوسف، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الأردنية للقيادة التحويلية وعلاقتها بمستوى سلوك المواطنة التنظيمية"، مجلة تنمية الموارد البشرية، العدد 12، 2016.

21. أرزقي عبد النور ، "محددات الرضى المهني لدى العامل الجزائري: دراسة ميدانية"، مجلة منتدى الأستاذ، المدرسة العليا للأساتذة قسنطينة، العدد 17، 2016.

22. الشنطي حمود عبد الرحمن، مقال العلاقة بين الأنماط والالتزام التنظيمي .... ص 32.

23. التلباني نهاية وآخرون، "علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في غزة"، مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، مجلد 27، العدد 4، 2013.

24. بولص نداء حازم ، "النمط القيادي الحديث في ظل إدارة الأزمة: دراسة تحليلية في عينة من المنظمات العراقية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد 95، 2013.

25. بنوناس صباح، "تحليل علاقة القيادة التحويلية بأداء الموارد البشرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، 2015.

26. بن عبد الرحمن الطاهر، التطور المفاهيمي لنظرية القيادة التغييرية والتبادلية من خلال إسهامات (بيرنز، باس وأفوليو، ليشوود، سيرجوفاني، تيشي وديفانا، بينيس ونانوس)-دراسة تحليلية- مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 8، جانفي، 2016.

27. حماد إياد، "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة ميدانية على مستشفى الهلال الأحمر، دمشق"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 27، العدد 4، 2011.

28. لرقم عز الدين ، "القيادة التحويلية وعلاقتها بالولاء التنظيمي"، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 7، 2014.

## قائمة المراجع

29. مزياني الوناس، "محددات الرضا الوظيفي وآثاره على المؤسسات في ظل النظريات المعرفية والسلوكية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد2، 2011، ص5.
30. مداني طويهر طه، "أهمية القيادة التحويلية في تفعيل إدارة التغيير التنظيمي"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 22، جانفي 2017.
31. نشوان محمد باس، "ضغوط العمل التنظيمي وعلاقتها بالرضا الوظيفي في إدارة الشباب في جامعة صنعاء"، مجلة علوم وممارسات الأنشطة البدنية والرياضية والفنية، عدد 11، 2017.
32. قريشي محمد، لطيفة سبي، "دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين"، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 4، جوان 2015.

# قَائِمَةُ الْبَلاَغِ

الملحق رقم 01 قائمة الأساتذة المحكمين

ملاحظات	الجامعة	اسم المحكم ولقبه
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.ححو مصطفى
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.هبال عبد المالك

## الملحق رقم 02 مخرجات SPSS / التحليل العاملي الاستكشافي

### Variance totale expliquée

Facteur	Valeurs propres initiales			Sommes extraites du carré des chargements			Sommes de rotation du carré des chargements
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé	Total
1	8,672	24,777	24,777	8,352	23,862	23,862	3,068
2	3,632	10,379	35,156	3,301	9,431	33,293	2,721
3	2,472	7,064	42,220	2,155	6,157	39,451	2,680
4	2,235	6,384	48,604	1,882	5,376	44,827	2,442
5	2,010	5,744	54,348	1,711	4,888	49,714	2,041
6	1,512	4,320	58,669	1,173	3,351	53,065	1,946
7	1,406	4,017	62,685	1,119	3,198	56,263	1,907
8	1,235	3,529	66,214	,867	2,478	58,741	1,830
9	1,180	3,371	69,585	,830	2,372	61,113	1,611
10	1,127	3,221	72,807	,778	2,224	63,337	1,397
11	1,056	3,017	75,824	,704	2,012	65,349	1,231
12	,863	2,466	78,290				
13	,786	2,245	80,535				
14	,710	2,029	82,564				
15	,654	1,868	84,432				
16	,611	1,745	86,178				
17	,575	1,642	87,820				
18	,514	1,469	89,289				
19	,493	1,409	90,698				
20	,453	1,295	91,993				
21	,351	1,003	92,996				
22	,316	,904	93,900				
23	,306	,873	94,773				
24	,287	,819	95,593				
25	,249	,711	96,304				
26	,210	,601	96,905				
27	,197	,564	97,469				
28	,166	,473	97,942				

29	,138	,393	98,336			
30	,131	,373	98,709			
31	,119	,341	99,050			
32	,107	,305	99,355			
33	,093	,266	99,620			
34	,086	,247	99,867			
35	,047	,133	100,000			

### الملحق رقم 03 KMO and Bartlett's Test

Indice KMO et test de Bartlett		
Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage.		,680
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approx.	1627,762
	ddl	595
	Signification	,000

## الملحق رقم 04<sup>a</sup> Rotation de la matrice des facteurs

	Facteur									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
يناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لمهامهم الوظيفية	,786									
يفوض بعض صلاحياته على أسس علمية	,759									
يظهر الثقة في قدرات وإمكانيات العاملين على اتخاذ القرارات المتصلة بمجال عملهم	,637									
يشجع العاملين على تحمل المسؤولية	,592									
يقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	,575									
يحفزني على إيجاد حلول إبداعية وجديدة للمشكلات		,825								
يعطيني الفرصة للنظر لى المشكلات من زوايا مختلفة		,769								
يشاركني أفكاري ويستمع لوجهات نظري حول مشاكل العمل										
يعبر عن ثقته بأن الأهداف سيتم تحقيقها										
تتاح لك الحرية في اختيار طريقة إنجاز العمل										
يظهر روح التفاؤل والحماس في العمل			,816							
يحفزني أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أقوم به شخصيا			,657							
يعتبر رمزا للنجاح والإنجاز بالنسبة لي			,574							
سياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة جيدة				,747						
ظروف العمل المادية لك أثناء تأديتك لعملك مناسبة				,672						
تتيح لك الإدارة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك				,652						
تتيح لك وظيفتك إظهار قدراتك وإبداعاتك في العمل										
تنوع المهام الوظيفية المنوطة بك										
الثناء والتقدير الذين تتلقاهما عند إنجازك لعملك بشكل جيد					,758					
يعبر عن تقديره لي عندما أنجز عملا جيدا					,724					
يعاملك مسؤولك المباشر معاملة جيدة					,505					
فرص الترقية المتاحة لجميع العاملين عادلة										
نظام الأجور والمكافآت الإضافية حسب اختلاف المستويات الوظيفية عادل						,735				
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله في العمل						,713				



# الملحق رقم 05 الاستبيان بعد حذف البنود بناء على نتائج التحليل العاملي الاستكشافي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



رقم الاستبيان

قسم علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

في إطار القيام بإجراء دراسة بعنوان " أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: "إدارة الأعمال"، من جامعة محمد بوضياف المسيلة، واستكمالاً للجانب التطبيقي من الدراسة، ومن أجل معرفة مدى مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فإننا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة ونرجو منكم قراءة كل عبارة جيداً وأن لا تترك أي عبارة دون الإجابة عليها، ونرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بغية الوصول إلى نتائج دقيقة حول الموضوع المذكور أعلاه. وإننا نقدر تعاونكم، مع الإشارة إلى أن المعلومات الواردة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبة: حكيمة قويسبي

البريد الإلكتروني: [hikma0606@gmail.com](mailto:hikma0606@gmail.com)

## الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر:

أقل من 30	31-40	41-50	51-60
-----------	-------	-------	-------

3- المستوى التعليمي:

متوسط	ثانوي	جامعي (ليسانس، ماستر، ماجستير/دكتورا)
-------	-------	---------------------------------------

4- الأقدمية داخل المؤسسة

5 سنوات فأقل	6-15 سنة	16-25 سنة	أكثر من 25 سنة
--------------	----------	-----------	----------------

5- التصنيف الوظيفي:

رئيس مصلحة	إطار	عون تحكيم	عامل تنفيذي
------------	------	-----------	-------------

في الخانة التي تعبر ( من وجهة (X) الجزء الثاني: فقرات الاستبيان: الرجاء منكم وضع علامة نظرك الخاصة) عن مدى موافقتك للعبارات أدناه

### المحور الأول: أبعاد القيادة التحويلية

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات ( رئيسي في العمل )
<b>1- التأثير المثالي</b>					
					1 يتجاوز تحقيق مصلحته الشخصية ويسعى لتحقيق المصلحة العامة للجماعة
					2 يظهر إحساسا بالقوة والثقة بالنفس
					3 يحظى باحترام كل من يعمل معه
					4 يؤكد على أهمية على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك لأهداف ورسالة المؤسسة
					5 يعتبر رمزا للنجاح والإنجاز بالنسبة لي
<b>2- الدافعية الملهمه</b>					
					6 يظهر روح التفاؤل والحماس في العمل
					7 يحفزني أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أقوم به شخصيا
<b>3- الاستشارة الفكرية</b>					
					08 يعطيني الفرصة للنظر إلى المشكلات من زوايا مختلفة
					09 يحفزني على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات
<b>4- الاعتبارات الفردية</b>					
					10 يبذل جهدا في التعليم والتدريب
					11 يركز على تطوير نقاط قوتي
					12 يعبر لي عن تقديره عندما أنجز عملا جيدا
<b>5- التمكين</b>					
					13 يظهر الثقة في قدرات وإمكانيات العاملين على اتخاذ القرارات ذات الصلة بمجال عملهم
					14 يناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لمهامهم الوظيفية
					15 يفوض العاملين بعض صلاحياته على أسس علمية
					16 يشجع العاملين على تحمل المسؤولية
					17 يقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه

## المحور الثاني: أبعاد الرضا الوظيفي

العبارات (هل أنت راض على العبارات التالية)					
موافقة بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					18 الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل
					19 نظام الأجور والمزايا الإضافية حسب اختلاف المستويات الوظيفية عادل
					20 الثناء والتقدير الذين تتلقاهما عند إنجازك لعمالك بشكل جيد
					21 يساعدك عمالك على اكتساب معارف وخبرات جديدة
					22 يعاملك مسؤولك المباشر معاملة جيدة
					23 سياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة جيدة
					24 تتيح لك الإدارة المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك
					25 توجد علاقات ودية وغير رسمية بين زملاء العمل
					26 ظروف العمل المادية المتوفرة لك أثناء تأديتك لعمالك مرضية

شكرا لتعاونكم

## ملحق رقم 06 جدول معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

(الاعتبارات الفردية) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,662	,663	3

(التأثير المثالي) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,809	,807	5

(التمكين) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,827	,828	5

(الدافعية) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,817	,818	2

(الاستشارة الفكرية) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,876	,877	2

(محور القيادة التحويلية) Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,869	,870	17

(الرضا الوظيفي) tatistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,707	,699	9

## ملحق رقم 07 خصائص عينة الدراسة

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	66	82,5	82,5	82,5
أنثى	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30	31	38,8	38,8	38,8
من 30 إلى 40	28	35,0	35,0	73,8
من 41 إلى 50	10	12,5	12,5	86,3
من 51 إلى 60	11	13,8	13,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	4	5,0	5,0	5,0
ثانوي	41	51,3	51,3	56,3
جامعي تدرج	35	43,8	43,8	100,0
Total	80	100,0	100,0	

الأقدمية داخل المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 5 سنوات	44	55,0	55,0	55,0
من 6 سنوات إلى 15	19	23,8	23,8	78,8
من 16 إلى 25 سنة	7	8,8	8,8	87,5
أكثر من 25 سنة	10	12,5	12,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

التصنيف الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide رئيس مصلحة	18	22,5	22,5	22,5
إطار	30	37,5	37,5	60,0
عون تحكم	18	22,5	22,5	82,5
عامل تنفيذي	14	17,5	17,5	100,0
Total	80	100,0	100,0	

## ملحق رقم 8 اختبار T للعينة الأحادية (متغير القيادة التحويلية)

( تمثل محور القيادة التحويلية L ) Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
L	80	3,7446	,55512	,06206

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
L	11,997	79	,000	,74458	,6210	,8681

## ملحق رقم 9 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (أبعاد القيادة التحويلية)

Statistiques descriptive

	Moyenne	Ecart type	N
B	3,9225	,65177	80
C	3,9188	,82079	80
D	3,6500	,93253	80
E	3,6917	,72094	80
F	3,5400	,76731	80

حيث: B يرمز لبعد التأثير المثالي

حيث: C يرمز لبعد الدافعية الملهمة

حيث: D يرمز لبعد الاستثارة الفكرية

حيث: E يرمز لبعد الاعتبارات الفردية

حيث: F يرمز لبعد التمكين

## ملحق رقم 10 اختبار T للعينة الأحادية (متغير الرضا الوظيفي)

( S الرضا الوظيفي ) Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
S	80	3,5389	,52922	,05917

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
S	9,108	79	,000	,53889	,4211	,6567

## ملحق رقم 11 معامل الارتباط بيرسون بين أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

### Corrélations

		S	B	C	D	E	F
Corrélation de Pearson	S	1,000	,306	,222	,229	,409	,446
	B	,306	1,000	,587	,332	,324	,266
	C	,222	,587	1,000	,512	,335	,253
	D	,229	,332	,512	1,000	,453	,303
	E	,409	,324	,335	,453	1,000	,438
	F	,446	,266	,253	,303	,438	1,000
Sig. (unilatéral)	S	.	,003	,024	,021	,000	,000
	B	,003	.	,000	,001	,002	,009
	C	,024	,000	.	,000	,001	,012
	D	,021	,001	,000	.	,000	,003
	E	,000	,002	,001	,000	.	,000
	F	,000	,009	,012	,003	,000	.
N	S	80	80	80	80	80	80
	B	80	80	80	80	80	80
	C	80	80	80	80	80	80
	D	80	80	80	80	80	80
	E	80	80	80	80	80	80
	F	80	80	80	80	80	80

## ملحق رقم 12 جداول تحليل الانحدار المتعدد القياسي

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques	
					Variation de R-deux	Variation de F
1	,526 <sup>a</sup>	,277	,228	,46508	,277	5,658

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	Modifier les statistiques		
	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	5	74	,000

a. Prédicteurs : (Constante), F, C, E, D, B

b. Variable dépendante : S

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6,120	5	1,224	5,658	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	16,006	74	,216		
	Total	22,126	79			

a. Variable dépendante : S

b. Prédicteurs : (Constante), F, C, E, D, B

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	1,708	,381		4,477	,000
	B	,136	,101	,168	1,351	,181
	C	-,017	,087	-,027	-,202	,841
	D	-,007	,070	-,013	-,103	,918
	E	,172	,088	,234	1,948	,055
	F	,214	,077	,310	2,775	,007

a. Variable dépendante : S

## ملحق رقم 13 جداول تحليل الانحدار المتعدد بالأسلوب التدريجي

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,409	1	4,409	19,410	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	17,717	78	,227		
	Total	22,126	79			
2	Régression	5,659	2	2,830	13,231	,000 <sup>c</sup>
	Résidus	16,467	77	,214		
	Total	22,126	79			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante),  
التمكين

c. Prédicteurs : (Constante),  
التمكين, الاعتبارات الفردية

Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,446 <sup>a</sup>	,199	,189	,47659
2	,506 <sup>b</sup>	,256	,236	,46244

a. Prédicteurs : (Constante),  
التمكين

b. Prédicteurs : (Constante),  
التمكين, الاعتبارات الفردية

c. Variable dépendante : y

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Ecart standard	Bêta		
1	(Constante)	2,449	,253		9,678	,000
	التمكين	,308	,070	,446	4,406	,000
2	(Constante)	2,015	,304		6,625	,000
	التمكين	,228	,075	,331	3,025	,003
	الاعتبارات الفردية	,194	,080	,264	2,418	,018

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Corrélations		
		Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)			
	التمكين	,446	,446	,446

2	(Constante)			
	التمكين	,446	,326	,297
	الاعتبارات الفردية	,409	,266	,238

a. Variable dépendante : y

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,409	1	4,409	19,410	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	17,717	78	,227		
	Total	22,126	79			
2	Régression	5,659	2	2,830	13,231	,000 <sup>c</sup>
	Résidus	16,467	77	,214		
	Total	22,126	79			

a. Variable dépendante : y

b. Prédicteurs : (Constante),  
التمكين

### ملحق رقم (14): إجابات عينة البحث نحو فقرات محاور الاستبيان

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
يتجاوز تحقيق مصلحته الشخصية ويسعى لتحقيق المصلحة العامة	80	2,00	5,00	3,8000	,75305
يظهر إحساسا بالقوة والثقة بالنفس	80	1,00	5,00	4,0250	,82638
يحظى باحترام كل من يعمل معه	80	1,00	5,00	4,0125	,94793
يؤكد على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم متترك لأهداف ورسالة المؤسسة	80	1,00	5,00	3,8750	,91920
يعتبر رمزا للنجاح والإنجاز بالنسبة لي	80	2,00	5,00	3,9000	,86566
يظهر روح التفاؤل والحماس في العمل	80	1,00	5,00	3,9000	,92230
يحفزني أن أحقق أكثر مما أتوقع أن أقوم به شخصيا	80	1,00	5,00	3,9375	,86190
يعطيني الفرصة للنظر لى المشكلات من زوايا مختلفة	80	1,00	5,00	3,6375	,95790
يحفزني على إيجاد حلول إبداعية وجديدة للمشكلات	80	1,00	5,00	3,6625	1,01811

يبذل جهدا في التعليم والتدريب	80	1,00	5,00	3,7125	,95723
يركز على نقاط قوتي	80	1,00	5,00	3,5500	,91264
يعبر عن تقديره لي عندما أنجز عملا جيدا	80	1,00	5,00	3,8125	,92905
يظهر الثقة في قدرات وإمكانيات العاملين على اتخاذ القرارات المتصلة بمجال عملهم	80	1,00	5,00	3,3875	1,01250
يناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لمهامهم الوظيفية	80	1,00	5,00	3,7000	,95996
يفوض بعض صلاحياته على أسس علمية	80	1,00	5,00	3,3875	1,02493
يشجع العاملين على تحمل المسؤولية	80	1,00	5,00	3,8250	,91090
يقدم تصورا شاملا للعمل تاركا الهامش الأكبر للعاملين لتنفيذه	80	1,00	5,00	3,4000	1,07444
الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله في العمل	80	1,00	5,00	3,1125	2195,
نظام الأجور والمكافآت الإضافية حسب اختلاف المستويات الوظيفية عادل	80	1,00	5,00	3,0000	1191,
الثناء والتقدير الذين تتلقاهما عند إنجازك لعملك بشكل جيد	80	1,00	5,00	3,4250	46892,
يساعدك عمالك على اكتساب معارف وخبرات جديدة	80	1,00	5,00	4,1125	,81121
يعاملك مسؤولك المباشر معاملة جيدة	80	1,00	5,00	4,0000	,82677
سياسة الإدارة في تنظيم العمل داخل المؤسسة جيدة	80	1,00	5,00	3,6000	,86566
تتيح لك الإدارة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامك	80	1,00	5,00	3,3000	1,04821
توجد علاقات ودية وغير رسمية بين زملا العمل	80	1,00	5,00	3,6875	,78907
ظروف العمل المادية لك أثناء تأديتك لعملك مناسبة	80	1,00	5,00	3,6125	1,06133
N valide (liste)	80				