

# وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

## جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور القيادة في تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين

- دراسة ميدانية في شركة الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمسيلة ●

تحت إشراف الدكتور :

- بركاتي حسين

من إعداد الطالبتين :

- خلفه روميساء

- هجرسي رتيبة

السنة الجامعية: 2021-2022

مِنْهُ

## إهداء

إلى والدي الحريين حفظهما الله

أبي روعي وسندي وأغلى ما عندي الذي لم يبخل علي ولو

بلحظة بالتوجيه والإرشاد والدعم سواء ماديا أو معنويا

أمي التي طالما شجعتني وأنارت دربي بدعوتها وتمرتني

"بحبها وحنانها" أحبك أمي

إلى أخي العزيز الذي قدم يد العون والجهد حفظك الله

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

خليفة روميضاء

## إهداء

إلى والدي الحريين حفظهما الله

أبي روعي وسندي وأغلى ما عندي الذي لم يبخل علي ولو

بلحظة بالتوجيه والإرشاد والدعم سواءا ماديا أو معنويا

أمي التي طالما شجعتني وأنارت دربي بدعوتها وتمرتني

"بحبها وحنانها" أحبك أمي

إلى أخي العزيز الذي قدم يد العون والجهد حفظك الله

إلى كل أساتذة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير

هجرسي رتيبة

# شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى " اقرأ بسم ربك الذي خلق "

وفي قوله تعالى " وقل ربي زدني علما "

نحمد الله على إنبارة دربنا وحسن التوفيق والتمكين  
والصلاة والسلام على نبينا و شفيعنا محمد ابن عبد الله.

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير للأستاذ المشرف ، عزيز  
العلم وكبير العطاء " بركاتي حسين " على كل ما قدمه  
لنا ، الذي كان لنا المرشد والذي لم يبخل علينا بالتشجيع  
والتقييم بنصائحه وتوجيهاته .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من كان له بصمة في  
انجاز هذا العمل .

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
ت	إشكالية الدراسة
ت	الفرضيات
ت	أهمية الدراسة وأهداف الدراسة
07	الفصل الأول : الإطار النظري للقيادة والرضا الوظيفي
07	المبحث الأول : القيادة
07	المطلب الأول : مفهوم القيادة
07	المطلب الثاني : أهمية القيادة
08	المطلب الثالث : نظريات القيادة
11	المطلب الرابع : أنماط القيادة
18	المطلب السادس : أساليب اختيار القادة
22	المطلب السادس : أساليب اختيار القادة
27	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي
27	المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي
28	المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي
29	المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي
34	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
35	المطلب الخامس : مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي
36	المطلب السادس : طرق قياس الرضا الوظيفي
38	المبحث الأول : الإجراءات المنهجية

38	المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة
38	المطلب الثاني: المنهج المستخدم
38	المطلب الرابع : أدوات الدراسة
38	المطلب الخامس: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات).
41	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة
46	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

قائمة الأشكال :

النمط التسلطي في القيادة	شكل رقم (01) :
النمط الديمقراطي في القيادة	شكل رقم (02) :
يوضح مهارات القيادة	شكل رقم (03):
سلم ماسلو للحاجات الإنسانية	الشكل رقم (04) :
محتوى نظرية هرزبرغ ( العاملين ):	الشكل رقم (05):
الحاجات الإنسانية في نظرية ألدفر	الشكل رقم (06) :
نظرية التوقع عند فروم	الشكل رقم (07):
العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	الشكل رقم (08) :

قائمة الجداول :

أساليب اختيار القادة	الجدول رقم (01):
العوامل الدافعة والوقائية	الجدول رقم (02):
يوضح ثبات مقياس اساليب القيادة عن طريق التناسق الداخلي	الجدول رقم (03) :
يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور للمقياس مع درجته الكلية	الجدول رقم (04) :
يوضح ثبات مقياس مفهوم الرضا الوظيفي عن طريق التناسق الداخلي	الجدول رقم (05):
يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي	الجدول رقم (06) :
يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة	الجدول رقم (07) :
يوضح العلاقة بين القيادة المستدامة والرضا الوظيفي	الجدول رقم (08) :
يوضح العلاقة بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي	الجدول رقم (09) :
يوضح العلاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي والرضا الوظيفي	الجدول رقم (10) :
يوضح العلاقة بين الأسلوب الفوضوي والرضا الوظيفي	الجدول رقم (11) :

قائمة الملاحق :

ملحق نتائج الدراسة	الملحق رقم (01) :
ملحق الثبات والصدق	الملحق رقم (02) :
طلب مساعدة الطلبة على اجراء التربص الميداني	الملحق رقم (03) :
تصريح شرفي بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة ماستر.	الملحق رقم (04) :

# مقدمة عامة

## المخلص :

هدفت الدراسة الحالية والمعنونة ب: دور القيادة في تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين السلوك القيادي السائد في شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ومستويات الرضا الوظيفي لدى الفاعلين بها، كما هدفت أيضا إلى تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وولائهم لها، إضافة إلى ذلك هدفت هذه الدراسة أيضا الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالإنتماء لها، وقد أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021 على مجتمع بحث مكون من 40 عامل، استخدمنا فيها طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث، أما الأدوات التي استخدمت في جميع المعطيات الميدانية فقد تمثلت في الإستمارة كأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة.

أما عن النتائج ، فقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- هناك علاقة سائدة بين طبيعة القيادة السائدة ومستويات الرضا الوظيفي بشركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

- تلعب الرقابة المرنة دورا هاما في استقرار العمال .

- التفويض يزيد شعور العمال بالإنتماء للمؤسسة.

- تؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى ضمان الولاء التنظيمي للمؤسسة .

**الكلمات المفتاحية :** القيادة ، الرضا الوظيفي، المؤسسة.

## **Summary :**

The current study, entitled "the role of leadership in developing the job satisfaction of the employees of the Electricity and Gas Distribution Company by Al-Mareeah, is aimed at trying to identify the nature of the relationship between the prevailing leadership behavior in the Electricity and Gas Distribution Company by the means and the level of job satisfaction of its actors. The study also aimed at identifying the relationship between workers' participation in decision-making within the organization and their loyalty to it. We used the comprehensive survey method because of the small research community, and the tools used in all field data were represented in the form as a basic tool in addition to observation and the interview as aids.

As for the results, the study found the following findings:

- There is a prevailing relationship between the nature of the leadership and the level of job satisfaction of the EGC.
- Flexible supervision plays an important role in worker stability.
- Authorization increases workers' feeling of belonging to the institution.
- Staff participation in decision-making ensures organizational loyalty to the organization.

**Key words :** Leadership, job satisfaction, organization.

## مقدمة:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتقصي في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة لما له من تأثير على كفاءة وفعالية المؤسسة من جهة وعلى رضا الفاعلين من جهة أخرى ، حيث تشكل القيادة عصب العملية الإدارية لأنها ترتبط بمدى فعالية ومهارة العملية القيادية والتي يلعب فيها القائد دورا أساسيا باعتباره يقوم بتوجيه ومتابعة وقيادة مجموعة من الفاعلين لتحقيق الأهداف المسطرة .

وعليه نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها القائد وبالنمط القيادي الذي يمارسه والفئات القيادية الناجحة التي تتمثل في شخصيته وقدرته على توظيف امكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية بين العاملين لتحقيق الرضا الوظيفي وكذا تحفيزهم على العطاء المستمر .

فالقائد الناجح يتطلع بدور كبير لخلق روح التعاون بين فاعليه وجعلهم كفريق واحد ليتولد لديهم الشعور بالإنتماء لتحقيق الأهداف ومن ثم ينعكس على تحقيقهم أهدافهم الخاصة، كما أن ابراز القائد للجانب الإنساني لا شك أنه يساعد في إيجاد القبول لديهم ليؤثر فيهم وهذا هدف من أهداف القيادة الفعالة فإهتمامه بمشكلاتهم واحتياجاتهم له دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي ، كما يرى بمشاركة العامل في اتخاذ القرارات من خلال ابداء آرائه وملاحظاته دورا فعالا في تحقيق أهداف العمل فينمي شعور الفاعل لتحقيق ذاته وإشباع حاجاته الإجتماعية والتي تعتبر عاملا مهما للرضا الوظيفي .

ذلك أن العوامل التي تحقق توازن واستقرار المؤسسة وكذا المحافظة على التوحد في الجهود والأهداف .

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا مدى أهمية تناولنا لدراسة لدراسة القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي، لما يحققه هذا الأخير من تفاعل وتواصل داخل بيئة العمل، وهو ما دفعنا للقيام بهذه الدراسة في شركة الجزنر لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمسيلة محاولين إبراز كيفية عمل القيادة على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ومما سبق طرحه فإن دراستنا تركز على سؤال رئيسي مفاده :

- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي ؟
  - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي ؟
  - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الأوتوقراطي والرضا الوظيفي ؟
  - هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الفوضوي والرضا الوظيفي ؟
- الفرضيات :

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة والرضا الوظيفي

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الأوتوقراطي والرضا الوظيفي
  - توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الفوضوي والرضا الوظيفي
- أسباب إختيار الموضوع :**

- العرف إلى واقع المؤسسات الجزائرية وما يحصل داخلها وكيفية تسيير القادة لإدارتها والظروف السائدة بها .
- معرفة مدى العامل عن القيادة داخل مديريةية التوزيع بالمسيلة.
- التعرف على طبيعة القيادة التي تدعم مستويات الرضا الوظيفي .

### **أهمية الدراسة :**

- أنها تدرس أحد أهم الموضوعات التي تهتم بالعلاقات داخل المؤسسة وهي علاقة الإدارة بالعمال، فموضوع القيادة يلعب دورا هاما وفعال في تنظيم العلاقات الداخلية للمؤسسة.
- كما تتمثل أيضا في أهمية الموضوع الذي يتناوله دور القيادة في تحقيق الرضا الوظيفي، وهو ما أدى بنا للبحث والتقصي عن الكيفية والدور المتعلق بالقيادة لتنمية الرضا الوظيفي .

### **أهداف الدراسة: وتتمثل في :**

- محاولة التعرف على مكانة الرقابة المرنة في مديريةية التوزيع بالمسيلة وهل يمكن اعتبارها كمؤشر من مؤشرات استقرار العمال في العمل .
- تحديد العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل مديريةية التوزيع بالمسيلة وولائهم لها .
- الكشف عن العلاقة بين تحمل مسؤولية العمل للعمال وزيادة شعورهم بالإنتماء للمؤسسة .

### **تنقسم هذه الدراسة إلى فصلين وهما كالآتي :**

- \* **الفصل الأول :** تحت عنوان الإطار النظري للقيادة والرضا الوظيفي يحتوي على مفهوم القيادة وأهميتها وأيضاً على نظريات القيادة وأنماطها وأهم العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي وكذلك أساليب إختيار القادة ومهارات القيادة أما عن الرضا الوظيفي فيحتوي على مفهومه وأهميته ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه وأيضاً مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي وطرق قياسه
- \* **الفصل الثاني :** تحت عنوان دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز مديريةية التوزيع بالمسيلة، يحتوي على عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضيات ، وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة .



# الفصل الأول:

الإطار النظري للقيادة والرضا  
الوظيفي

## الفصل الأول

1- القيادة

2- الرضا الوظيفي

## تمهيد :

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم القيادة بالإضافة إلى أهمية القيادة ومن ثم التطرق إلى نظريات القيادة .

### المبحث الأول : القيادة

#### المطلب الأول : مفهوم القيادة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تعاريف مختلفة للقيادة :

- هي عملية إستخدام تأثير غير قسري لتوجيه وتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة ، نحو تحقيق أهداف المجموعة<sup>1</sup>.

- هي عملية يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لتحقيق الهدف ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا<sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن القيادة هي تأثير فرد (القائد) على مجموعة الأفراد(أعضاء المنظمة ) حيث يقوم القادة بتنفيذ عملية القيادة من خلال تطبيق معارفهم ومهارتهم القيادية من أجل تحقيق أهداف الجماعة وأهداف المنظمة بصفة عامة .

#### المطلب الثاني : أهمية القيادة

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المرتبة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق الأهداف المنشودة ، وأصبحت القيادة المعيار الذي يحدد على ضوءه نجاح أي تنظيم إداري.

ويمكن إبراز أهمية القيادة من خلال النقاط التالية :<sup>3</sup>

- مساعدة المنظمة في وضع تصور ورؤية مستقبلية لها .
- مساعدة المنظمة في التعامل مع متغيرات البيئة والمؤثرة بها بطرق مباشرة وغير مباشرة .
- تحفيز الأفراد إلى تحقيق أهداف المنظمة .
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء .
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم الموارد الأساسية بالمنظمة .
- تساهم في تنفيذ كافة مفاهيم السياسات والإستراتيجيات .

<sup>1</sup>.Arther G,Jago, Leadership : Perspective in Theory and Research ,INFORMS,6/JAN/2016,P3

<sup>2</sup>.Manajor kumar Shaama, Shilpa Jain, Leadership Management. Principles, Models and Theoris, Global Journal of Management and Business studies, Num 3,2013, p3 .

<sup>3</sup> . محمد عمر الزعبي ،محمد تركي البطانية ،القيادة الإدارية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن، 2013، ص-ص،53-54

ومن أهم تطلعات المجتمعات الإنسانية في وقتنا الحاضر أن يبرز من بيننا قادة يتميزون تجعلهم أقدر على الإسهام الفاعل في تحريك مجتمعاتنا نحو التقدم والنجاح ، وتحمل المسؤولية والعمق الأخلاقي الأصيل والإخلاص التفاني في ممارسات متطلبات أدوارهم القيادية ، وعليه تعتبر التخلف الإداري من أهم الظواهر المشتركة للأقطار النامية وهو في حقيقته من أشد عوائق التنمية الإقتصادية أيضا.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : نظريات القيادة

تباينت الزوايا والإهتمامات التي تم من خلالها دراسة موضوع القيادة ، وسنحاول في هذا العنصر إستعراض أهم نظريات القيادة والمفسرة لسلوك القائد:

#### أولا : النظرية الفردية

يعتبر المدخل الفردي من أولى المحاولات التي استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة ، ومن أقدم النظريات التي ظهرت في المدخل الفردي نظرية الرجل العظيم ومفادها أن هناك خصائص وسمات محددة تميز القائد عن غيره وهي سمات موروثه في شخصية القائد .

#### ثانيا : النظريات السلوكية للقيادة

بعد القناعة بإستحالة إطلاق خصائص وسمات محددة بشخص وشخصية القائد ، اهتم الباحثون في إمكانيات تحديد وخصائص وسلوكيات القادة المميزين ، فبدلا من التعرف على سمات القادة المميزين ، فبدلا من التعرف على سمات القادة توجهت البحوث لدراسة سلوكهم والذي يتمثل في كيفية تفاعل واتصال ودفع أولئك القادة لمرؤوسهم واتباعهم وحملهم على العنل نحو الأهداف المحددة ، لقد أوجد هذا المدخل تحولا كبيرا في مسار نظريات القيادة فبدلا من الوصف بسمات وخصائص القائد أصبح الإهتمام في كيفية تعامل القائد مع اتباعه .

#### ثالثا : النظريات الموقفية للقيادة

تعني هذه النظريات أن كل شئ يتوقف على الموقف فهي نظرية شرطية ، حاول أصحاب النظرية صياغة مدخل للقيادة بالتركيز على كفاءة ومقدرة القائد للتكيف مع الظروف . تؤكد هذه النظرية على أن الشخص الذي يملك قدر أكبر من المعلومات الموقف محدد يصبح قائدا في هذا الموقف بالذات فإذا تغيرت الظروف تغير القائد وتركيز هذه النظرية على أن الظروف هي التي تبرز القائد وأن نوع القيادة يختلف وفقا لإختلاف الظروف لذا تسمى هذه النظرية أيضا بنظرية الظروف ، أما عن الارتباط بين الموقف والقيادة تسعى هذه النظرية إلى تحديد نمط القيادة الملائم للموقف الشائد فالظروف المحيطة هي التي تؤثر في

1 . ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013، ص13.

ظهور نمط القيادة بحيث تغيرت تلك الظروف ظهرت الحاجة إلى نوع آخر من القيادة يتفق مع الظروف الجديدة<sup>1</sup>.

#### رابعا : النظريات الحديثة للقيادة

تقوم هذه النظريات على فكرة الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها فهي تأخذ في الإعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا وتعطي النظرية أهمية كبيرة لإدراك القائد لنفسه وإدراك الآخرين من بين هذه النظريات :<sup>2</sup>

1- **النظرية التبادلية** : تقوم على أساس تحديد الأدوار والأعمال التي يجب على العاملين القيام بها وربطها بالمكافآت للعمل على تحفيز العاملين للقيام بها على أكمل وجه .

يعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الأنظمة والقوانين بالإضافة للحوافز والمكافآت .

2- **القيادة التحويلية** : تنهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية ، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين العاملين .

فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المنظمة وكذلك الإبداع وقدرة عالية التعامل مع الأزمات ، ودفع المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز وبحسب bass فإن القيادة التحويلية تتكون من ثلاثة أبعاد وهي :

\* **الكاريزما** : وذلك بخلق حماس في نفوس المرؤوسين وذلك من خلال الولاء والإيمان والفخر بالمنظمة والعمل على تحقيق أهدافها .

\* **استشارة الذكاء** : وذلك بأن يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات والتفاعل مع الأزمات .

\* **الإهتمام الشخصي بالعاملين** : يبدي القائد اهتماما خاصا بكل فردا في المنظمة ويحاول تطوير علاقاته معهم .

يختلف القائد عن المدراء في العديد من الجوانب التي تجعل الأول في مرتبة الثاني وتجعل الثاني في مرتبة وقيمة الأول لأن فعل القيادة لايقوم به أي شخص ولاينجح فيه أي كان ، فجعل الأشخاص يتميزون ويقدمون أعلى ما لديهم تستوجب وجود سمات وصفات تبرهن صحة ما قدمناه في بداية طرحنا وتبيين الفرق الجوهرى بين المدير والقائد ، فالقائد يجب أن يمتلك الشغف وحب العمل الذي يقوم به لينقل نفس ذلك الحب والشغف لعامله ، الثقة بالنفس والحسم في المواقف التي تستوجب وجود رجل عظيم قادر على اتخاذ قرارات جريئة الرؤية

<sup>1</sup>.إيناس ضياء مهدي ، الإتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية ، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية ، العراق ،إصدار خاص العدد 2 ، أيلول 2018،ص101 .

<sup>2</sup> . عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، دراسة ميدانية مجلد 1، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ،2013،صص62-63.

الثاقبة واهتمامه بتفاصيل التفاصيل القدرة على التغيير عندما يستوجب الأمر ذلك ، الذكاء والشجاعة والأمانة والإستقامة بالإضافة للعديد من الصفات وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى بأن هناك خصائص وصفات تميز القائد على المدير .

#### المطلب الرابع : أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة وتتنوع واختلاف المؤسسات واختلاف الشخصيات والأدوار والوظائف والمواقف، فلكل نمط قيادي طابعه الذي يميزه عن غيره، وهناك علاقة وثيقة بين النمط القيادي وفعالية المؤسسات ونجاحها في أداء رسالتها لذا فالقائمون على تطوير منظمات الأعمال وتحقيق ما يسمى بالاعتماد والجودة مطالبون بالبحث عن القيادة أولاً، وبعد ذلك يولون تطوير هذه القيادة عناية كبيرة، ففعالية القيادة تؤدي إلى فعالية المنظمة والعكس صحيح.

وقد حاولت عدة دراسات التمييز بين أنماط القيادة، لكن رغم هذه التصنيفات لأنماط القيادة يمكن القول انه وان اختلفت في بعض الجوانب فقد تتفق في جوانب أخرى ويصبح بينها تداخل، وقد يجمع القائد بين أكثر من نمط و إن كان يميل إلى سلوك نمط قيادي يمكن تصنيفه على أساسه، والقيادة الناجحة هي التي تتضمن مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وفيما يلي توضيح لهذه التصنيفات.

#### أولاً : من حيث سلطة القيادة.

يرى كل من " محمد حسن الشّماع" و"خضير كاضم " أن القيادة تنقسم من حيث السلطة إلى نوعين :<sup>1</sup>

#### 1- القيادة غير الرسمية:

تظهر القيادة غير الرسمية في مواقف اجتماعية تفرزها العلاقات الاجتماعية القائمة بين الأفراد مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المترامية التي يمتلكها هؤلاء الأفراد إذ يكون للجانب الرسمي أي دور في بروز هذا النوع من القيادة. ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد. واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، ومن هنا يتضح أن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

1. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2013/2014، ص62.

كما اهتمت بعض الإدارات الرسمية بشكل عام من استفادة الأشخاص القياديين وذلك بإعطائهم مراكز رسمية لكسب ولانهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من قدراتهم القيادية في نشاطات ومهام المنظمات التي يعملون بها.

## 2- القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة في خطوط الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم وعليهم كمرؤوسين وتلقي التعليمات وتنفيذه وفق للأنظمة السائدة ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو الشعبة أو ملاحظ العمل.

وتتأثر عملية القيادة الرسمية من المتغيرات، مثل حجم المنظمة التي يعمل رئيسا لها ومدى تعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تحويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى<sup>2</sup>.

## ثانيا : من حيث أساليب القيادة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أساليب العمل وأجواء العمل، وأشهر دراسة هي دراسة "رونالد ليبيت" (Ronald Lipit) و"رالف وايت" (Ralph White) فقد حاول عزل بعض الأساليب القيادية المؤثرة في حركة الجماعة عن غيرها من الأساليب الأخرى ودراسة العلاقة بينها وبين سلوك الجماعة، وكان الهدف الأساسي للدراسة هو الوقوف على إثر أساليب مختلفة من القيادة على سلوك الفرد والجماعة، وأثر تغيير هذه الأساليب في نطاق الجماعة.

وسميت الأساليب الثلاثة بالقيادة الديمقراطية والقيادة الاتوقراطية والقيادة غير الموجهة، وقد اختيرت أربع جماعات لإجراء هذه الدراسة عليها وتعاقبت هذه الأساليب المختلفة من القيادة على الجماعة لمدة سبع أسابيع. ومما سبق يمكن تحديد ثلاثة أنماط من القيادة:<sup>3</sup>

## 1- القيادة الأوتوقراطية ( الدكتاتورية ) :

هو نمط المدير الذي يهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالناس، فالعمل له أولوية أولى من بين الأولويات الأخرى، ويعتقد المدير الدكتاتوري بأن متطلبات العمل تتعارض مع احتياجات الأفراد، وبالتالي فإنه يخطط وينظم ويوجه ويراقب العمل بشكل محكم على اعتبار أن ذلك يقلل من الصراع الإنساني.<sup>4</sup>

1. نور الدين بوراس، المرجع نفسه، ص63.

2. نور الدين بوراس، المرجع نفسه، ص63.

3. عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة، (ط)، 1976، ص408.

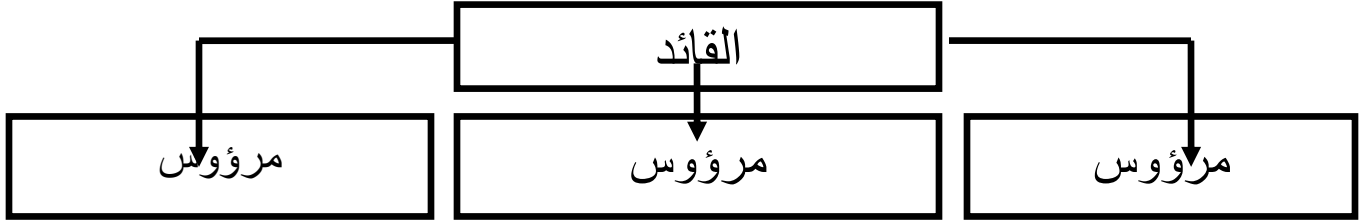
4. أسامة الخيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص24.

ينصب اهتمام القائد على العمل والانجاز، وقلما يهتم بالأشخاص أنفسهم حيث يتميز هذا النمط من القيادة بالحزم المفرط ومركزية السلطة المطلقة والتحديد الدقيق لواجبات المرؤوسين، والرقابة الشديدة على أعمالهم، ومعظم الاتصالات في هذه القيادة تكون من أعلى إلى أسفل، وتأخذ شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات، أما الاتصال من أسفل إلى أعلى - من العاملين إلى القادة - فعادة ما يكون محدوداً لدرجة كبيرة، كما يقوم بانجاز أعماله من خلال التهديد والإجبار كأحد أساليب التحفيز على الإنجاز، وهذا ما يفقد العاملين الثقة بأنفسهم مما يؤثر سلباً على الكفاءة الإنتاجية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>. علي العياصرة، الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص-ص113-114.

شكل رقم (01) النمط التسلسلي في القيادة



المصدر: محمد رفيق الطيب : مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص:

190.

## 2- القيادة الديمقراطية

كلمة ديمقراطية في أصلها اليوناني مركبة من جزأين أولهما "ديموس Demus" وثانيهما "كراتوس Kratos" أي السلطة، والديمقراطية على هذا الأساس سلطة الشعب غير أن فكرة الديمقراطية لم تقف عند هذا الحد بل نمت وتطورت، وأخذت تنفذ ألى نواحي المجتمع المختلفة، وأخذت ترسم اتجاهات الحياة العامة كلها.

وفي ظل هذه القيادة فان الجماعة هي التي تقوم باختيار القائد أو انتخابه، ويتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين، وتخويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بترسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة، إذ يعتمد الخبرة وقوة الاستشارة في إدارة الآخرين، وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم، ويزيد من دافعيتهم في الانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.<sup>1</sup>

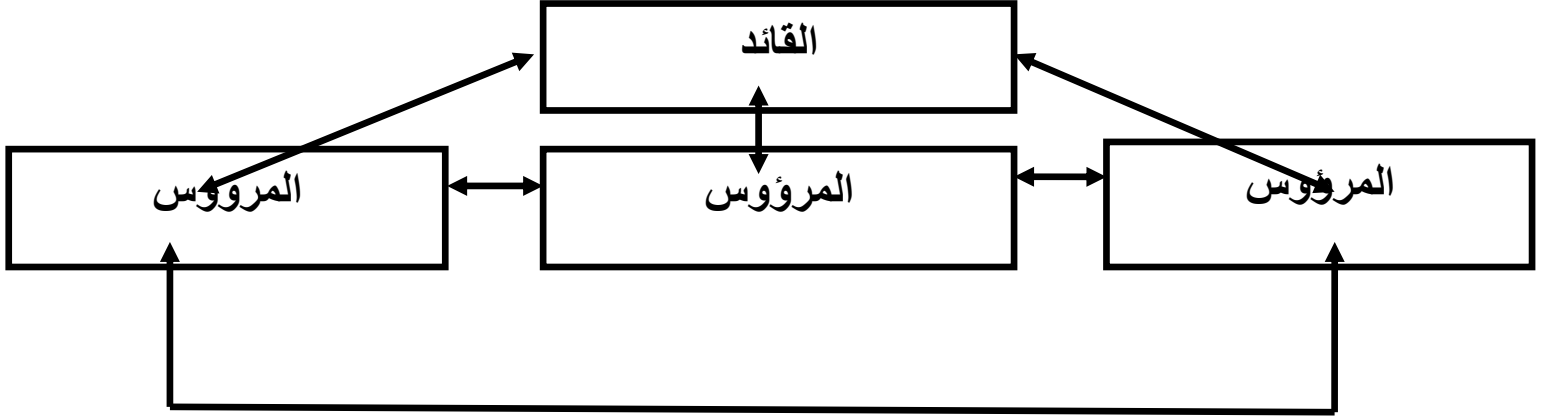
كما أن المسؤوليات توزع على الأفراد وتسود العلاقات الطيبة، وتكون قنوات الاتصال مفتوحة بينهم، وهو بالتالي ينال تقديرهم واحترامهم وتقل المشاكل والمشاحنات بينهم، ويرى الكثير أن القيادة الديمقراطية هي أفضل أنواع القيادة حيث تسود العلاقات الإنسانية بين أفرادها، وهي تقوم أيضا على احترام شخصية الفرد بل ترى بأنه غاية في حد ذاته كما تقوم على حرية الاختيار والإقناع، وأن القرار في النهاية يكون بحكم الأغلبية من غير تسلط أو خوف أو إرهاب، والقائد الديمقراطي لا يملئ أو يفرض على الآخرين أرائهم، وإنما يقترح ويترك للآخرين حرية الاختيار واتخاذ القرار أو اقتراح الحلول والبدائل، وهو يراعي رغبات الآخرين ومطالبهم.

وقد توصل كروزبييه إلى أن القيادة الأوتوقراطية هي الوحيدة التي تشعر بالعداء والمعارضة من

<sup>1</sup> صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد والمفكر الإستراتيجي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، صص 103-104.

طرف الموظفين، أما القيادة الديمقراطية فإنها غالباً ما تتفعل أمام الصعوبات في العمل، ويقابل ذلك شعور الموظفين بالخوف غير أنهم يركزون على التشجيع والتهنئة، وهذا عكس القيادة الأوتوقراطية التي لا تهنيئ إلا نادراً بل لا يهنئون تماماً، والشكل التالي يوضح نموذج القيادة الديمقراطية.

شكل رقم: (02) النمط الديمقراطي في القيادة



المصدر : محمد رفيق الطيب ، المرجع السابق .

### 3- القيادة الفوضوية (الحرّة) :

وهذا يتصف الجو الاجتماعي بالحرية التامة حيث يترك القائد الجماعة حرية اتخاذ القرارات ولا يشترك في المنافسة أو في التنفيذ .<sup>1</sup>

فأعضاء الجماعة هم الذين يحددون أهدافهم الخاصة والقرارات المتعلقة بإنجاز هذه الأهداف , كما ينحصر الاتصال بين القائد والأعضاء في أضيق نطاق ممكن بحيث لا يقدم في ذاته إسهاماً للجماعة.

ولا يميل الأعضاء إلى حب القائد الفوضوي, كما أنهم يصبحون أكثر ضيقاً بالجماعة نفسها أما القائد الديمقراطي فيتمتع بحب الجماعة , كذلك تكون أقل عدواناً وأكثر تعاوناً وأكثر قابلية لتحمل المسؤولية , ويميل الأعضاء إلى الاستمرار في أداء العمل حتى في حالة غياب القائد , أما في الجو الديكتاتورية فإن الأعضاء يتوقفون عن العمل إذا ما تغيب القائد.

<sup>1</sup>. نور الدين بوراس، المرجع نفسه، ص67.

أما القائد الفوضوي فهو الذي يترك الجبل على الغارب لأعضاء جماعته ويمنحهم حرية مطلقة في تخطيط العمل وتنفيذه، فلا يشترك في المناقشات ولا في اتخاذ القرارات ولا يقوم بتوجيه سلوك الأفراد إلا متى طلبوا منه ذلك، وفي اغلب الأحوال لا يكون الوصول إلى المراكز القيادية بحكم مهارته الفنية دون أن يكون لديه مهارات قيادية، وهذا الأسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين بل على القائد ذاته .<sup>1</sup>

### - تقييم القيادة الفوضوية:

إن الاتجاه الغالب لدى كتاب الإدارة هو أن أسلوب القيادة الحرة غير مجد في التطبيق العملي، لكونه يقوم أساسا على حرية المرؤوسين الكاملة في العمل، ( ولأن القائد الذي يتبع هذا الأسلوب يمثل في نظرهم القائد الذي لا يقود لكونه يلقي مسؤولية إنجاز العمل على مرؤوسيه دون ضبط لسلوكهم أو توجيه جهودهم .<sup>2</sup>

ومما سبق نستنتج من هذه التصنيفات ونتعرف على القيادة الإيجابية التي تؤثر على الأفراد وصيرورة المؤسسة.

### المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في اختيار النمط القيادي الأنسب للتنظيم أهمها :

#### أولا : عوامل داخلية

و تتركز على النحو الآتي:

1- **الهدف** : حيث أن تقبل الأفراد للأهداف في التنظيم مؤشر على أن النمط القيادي الملائم هو هو النمط المشارك نظرا لمشاركة الأفراد في تحقيق الأهداف ، أما في حالة عدم تقبل الأفراد للقرارات فهذا مؤشر على أن النمط القيادي المتبع هو النمط القيادي التسلطي، فالأهداف يجب أن تتماشى مع قيم وحاجات الأفراد المادية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من أجل نمط قيادي ملائم يستطيع الفرد من خلاله المشاركة في اتخاذ القرار وتوفير جو للعمل يساهم في نمو التنظيم واستقراره.

2- **الوظائف** : حيث اتسامها بنوع العمل الذي تمارسه كالروتين مثلا مما يعطي على حاجة التنظيم للنمط التسلطي لمراقبة الأفراد وبشكل مركزي وذلك لتجنب الانحرافات والأخطاء

<sup>1</sup> .نور الدين بوراس، المرجع نفسه، ص67.

<sup>2</sup> . نور الدين بوراس، المرجع نفسه، ص68.

التي يتسببها العمل مما ينعكس سلبا على الإنتاج، أما إذا كانت طبيعة الوظائف غير متكررة متكررة فنحتاج إلى أفراد من ذوي الكفاءات العالية والخبرات السابقة في هذا المجال الوظيفي إذ يفضل أن يكون النمط القيادي الديمقراطي الحرية لمشاركة العامل من أجل الإبتكار والإبداع في العمل بحكم التخصص الوظيفي .

3- **العامل التكنولوجي** : ويعد هذا العامل من العوامل المؤثرة في اختيار النمط القيادي للطبيعة الفنية وتحتاج إلى كفاية عالية لمعالجة المشاكل الوظيفية التي يعاني منها التنظيم، وهذا يستدعي نمط قيادي مشارك لأن الوظائف تحتاج إلى مهارات وقدرات علمية وابداعات عالية لكي يستطيع العامل مواكبة التغييرات البيئية كالعامل التكنولوجي وآثاره المتسارعة .

4- **خصائص الأفراد** : حيث أن توفر أفراد لديهم خبرة كافية ومهارات عالية يستدعي نمطا قياديا ديمقراطيا مشاركا، أما إذا كان الأفراد لا يتمتعون بالخبرة والمهارات الفنية الأخطاء بحكم تغيب المهارات والقدرات العلمية .

5- **طبيعة التنظيم** : يأخذ التنظيم شكلا متعارف عليهما – التنظيم المركزي والتنظيم الامركزي- بحكم طبيعة التنظيم وحجم انتاجه وأهدافه، فالتنظيم المركزي يستخدم في أغلب مجالات النمط التسلطي الموجه بسبب طبيعة الأعمال والمهام والأهداف، أما التنظيم اللامركزي يستخدم دائما النمط القيادي الديمقراطي المشارك بحجم حكم المشروع وتعدد نشاطاته واتساع نطاق العمل وتعدد أهدافه وكثرة عدد العاملين فيه.

### ثانيا: العوامل الخارجية :

وهي العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم والتي لها دور في التأثير على نجاح أو فشل التنظيم ككل ومن هذه العوامل :

1- **العامل السياسي** : ويعد المحور الأساس للبيئة العلمية للدولة ومؤسساتها وذلك من خلال الأنظمة والقوانين السائدة والتعليمات المنظمة لنشاطات المؤسسات بشكل عام وعلاقاتها الدولية، فعدم الإستقرار الأمني للنظام السائد يترك أثرا سلبيا على بقاء واستمرارية المؤسسات مما يؤدي إلى انهيار المؤسسات وأهدافها لعدم تماشي هذه المؤسسات مع المتغيرات السياسية .

2- **العامل الإقتصادي** : حيث أن الموارد المتاحة كالموارد الطبيعية والمادية والبرية كعناصر أساسية لنشاط أي مؤسسة هادفة لتحقيق أهداف معينة كأرباح والنمو والإستثمار، ومن المشاكل الرئيسية التي تعاني منها المؤسسات المنافسة عدم توفر الإمكانيات المادية والبشرية

، وإن اختيار النمط القيادي الديمقراطي المشارك يكون الأفضل في توفير هذه الإمكانيات الاقتصادية لمعالجة المتغيرات والتحديات والعمل على مشاركة جميع الأطراف في معالجة هذه المتغيرات .

3- **العامل الإجتماعي** : حيث تعتمد المؤسسات في تحقيق أهدافها على أفراد المجتمع المحيط بالتنظيم كإستهلاك والإنتاج أو الخدمات التي تقدم ولذلك فإن الأفراد العاملين في المؤسسات يتأثرون بالظواهر الإجتماعية كالعادات والتقاليد واللغة والدين وطبيعة الجماعات وفلسفتها مما يترك أثرا على انتاجية التنظيم وكذلك توقعات المجتمع ككل.

4- **العامل التكنولوجي** : حيث أن التطورات والتغيرات الفنية والتقنية التي تحدث على واقع التنظيمات من أجل تطور الإنتاج له أثر على سياسات المؤسسات من حيث التعديل والتغيير وتدريب الأفراد مما يرفع حجم التكاليف ورأس مال المستثمر، ولذلك فالنمط القيادي الأنسب هو الذي يستطيع مواكبة هذه التطورات والعمل بها .<sup>1</sup>

**مصادر قوة القائد**: وهناك مصادر لقوة القائد يمكن تصنيفها كما يأتي :

1- المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد وموقعه في الهيكل التنظيمي ، فالمدبر العام يمارس سلطة مدراء الأقسام أو يمارس الآخرون سلطتهم على مرؤوسيه، لذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة للقيادة ، وائتناس تلك القوة مع القدرة التي يتمتع بها من لائحات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات .

2- ما يمتلكه القائد من مهارة وفن يميزه على غيره من الرؤساء حيث يقبل مرؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته.

3- الجزاء والعقاب والثواب إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب عن طاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القادة .<sup>2</sup>

**القيادة التربوية**: تعني القيادة التربوية بكل بكل ماله صلة بالبيئة المحيطة بالتربية والتعليم وتلعب الدور الأساس لبلوغ الأهداف وتحقيقها، وأما قدرة التربية والتعليم لأداء هذه المهمة تتوقف على إدارته، كونها أداة السيطرة على عملية التعليم بتنظيمها وتوجيهها والإشراف على تنفيذها وتقويمها، والقائد التربوي في هذه المهمة هو المسؤول عن اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> .مقدادي، يونس عبد العزيز، مبادئ في الإدارة، مفهومها ومجالاتها مدارس الفكر الإداري والعمليات الإدارية، مؤسسة الآء للطباعة والنشر، ط2، عمان، 1996، ص30.

<sup>2</sup> . القربوتي وآخرون، المفاهيم الحديثة للإدارة(النظريات والوظائف)، ط3، عمان، الأردن، 1993، ص70.

المناسبة لخدمة العملية التربوية وتطوير البرامج التعليمية ذات الصلة بالتنمية التي تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع... وهذا يعني أن القيادة بمفهومها العام غير القيادة الإدارية التي يكون محورها النشاط الإداري الذي يتم في إطار التنظيم الإداري.<sup>1</sup>

فالقيادة كما يراها (رفاعي وآخرون) بأنها تعني بالجوانب التنفيذية التي توفر الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية للعملية التربوية... أما القيادة فهي محور العملية الإدارية لتجعلها أكثر فاعلية باتجاه تحقيق الأهداف... وتعد مهارة القيادة إحدى المهارات التي يتمتع بها المدير ويسعى لتحقيق النجاح والتفوق في حياته المهنية وبذل أقصى ما يمكن لتطوير هذه المهارة لديه.<sup>2</sup>

والقيادة التربوية من وجهة نظر حسين 1969، كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرعى مصالحها، ويهتم بأمورها ويقدم أفرادها ويسعى إلى تحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون المشترك في رسم الخطط وتوزيع المسؤوليات حسب الكفايات والإستعدادات البشرية والإمكانات المادية المتاحة، فالقيادة التربوية بهذا المعنى تعتمد على الجماعة وليس على السلطة والمسؤوليات.. وانما المحركة للجماعة والضابطة لسلوكها.<sup>3</sup>

### المطلب السادس : أساليب اختيار القادة

إن نجاح القيادة الإدارية وتحقيقها للأهداف التي وجدت من أجلها يتوقف على قدرة كفاءة القادة الإداريين، لهذا عكف علماء الإدارة على أحسن الأساليب وأجدرها لإختيار القادة الإداريين والتي يمكن إجمالها في خمسة أساليب وهي :

#### 1- الحرية المطلقة في الإختيار :

يتمثل هذا الأسلوب في سلطة الحاكم في اختيار المرشحين للمناصب القيادية بكل حرية ودون التقيد بشروط أو ظوابط موضوعية محددة.<sup>4</sup>

لكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يعتمد على العلاقات الشخصية في اختيار القادة وهو بذلك لا يستند إلى معيار موضوعي وهو ما يتنافى مع الروح الديمقراطية.

1. كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص41.

2. رفاعي وآخرون ، الإدارة التربوية وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال ، مكتبة الفلاح، الكويت، 2000، ص167.

3. حسين سيد حسن ،دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الأنجلوا المصرية، القاهرة، جمهورية مصر، 1969، ص97.

4. كراجي مصطفى، علم الإدارة، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص80.

## 2- المركز الإجتماعي :

يقوم هذا الأسلوب على إسناد الوظائف القيادية إلى بعض الأفراد الذين ينتمون إلى أسر ذات مركز اجتماعي مرموق.<sup>1</sup>

وغالبا ما نجد هذا الأسلوب في الدول ذات النظام الملكي، غير أن هناك بعض الدول تتبعه للوظائف الدبلوماسية، لكن هذا الأسلوب يتعارض مع مبدأ المساواة لشغل الوظائف العامة لكل من تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للمناسب القيادية لهذا يجب أن يكون الإختيار بناء على الكفاءة والجدارة.

3- الإلتخاب : يعتمد هذا الأسلوب في اختياره للقادة على الإلتخاب بإعتباره المنهج الأكثر قدما واتباعا بحيث يعود استخدامه إلى القرن 5 ق.م.أ. وهذا الأسلوب شائع الإستخدام في الكثير من الدول، إذ أن أفراد الجماعة يختارون الفرد الذي تتوفر فيه مجموعة من الخصائص والقدرات والصفات.

### غير أن هذا الأسلوب وجهت له انتقادات تتمثل في :

- أن الفوز في الإلتخابات لا يعتمد على الكفاءة بقدر ما يعتمد على التأثير في الناخبين على تأييد بعض الأفراد الذين تقضي مصالحهم الخاصة نجاح بعض الشخصيات.

- أن الإلتخابات تتسم بالدورية والتجديد، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان عنصر الإستقرار اللازم لنجاح القائد وتفهمه لشؤون عمله واتفاقاته.

فبالرغم من هذا الأسلوب يتماشى مع النهج الديمقراطي إلا أنه لا يصلح في اختيار القادة الإداريين نظرا لإفتقاره للمصداقية، كما أن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى قادة مدربين ومتمرسين في فن القيادة أساليبها، وهو الأمر الذي قد لا يوفره نظام الإختيار عن طريق الإلتخاب.

## 4- التعليم والإعداد الأكاديمي:

يعتمد هذا الأسلوب على إعداد القادة الإداريين في معاهد أو مدارس تعد خصيصا لهذا الغرض حيث يتم فيها تلقين مبادئ الإدارة الحسنة ويلتحق بهذه المدارس طلبة على مستوى معين من المؤهلات واللغات بقصد الإلتحاق بالوظائف القيادية المختلفة بالدولة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003، ص518.  
<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص-ص330-331.

## الفصل الأول:..... الإطار النظري للقيادة والرضا الوظيفي

ويعتبر هذا الأسلوب من أفضل الطرق وأكثره نجاحا في اختيار القادة بحيث يتم تدريبهم واعدادهم بطريقة علمية على فنون القيادة تمهيدا لتوليهم مناصب قيادية عليا.

### 5- الجدارة :

يقوم هذا الأسلوب في اختيار القادة على أساس الصلاحية والتأهيل، فهو أسلوب موضوعي لأنه يعتمد على الكفاءات والمؤهلات ويمكن هذا الأسلوب من اختيار العناصر المؤهلة نظرا للقواعد التي تحكمه من ضرورة إجراء المسابقات عند التعيين واعتماد عنصر الأقدمية<sup>1</sup>.

### الجدول رقم (01): أساليب اختيار القادة

الوصف	الأسلوب
- اختيار القائد يتم دون التقيد بشروط معينة.	الحرية المطلقة في الإختيار
- يتم اختيار القائد الإداري من بين الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية مرموقة .	المركز الاجتماعي
- يتم اختيار القائد الإداري من بين مجموعة من الأفراد عن طريق التصويت عليه بالإجماع .	الإنتخاب
- حيث يتم اعداد القادة في مدارس خاصة لتحضيره للإتحاق بالوظائف القيادية .	التعليم الأكاديمي
- يعتم في اختياره القادة على الكفاءة والخبرة والمهارة .	الجدارة

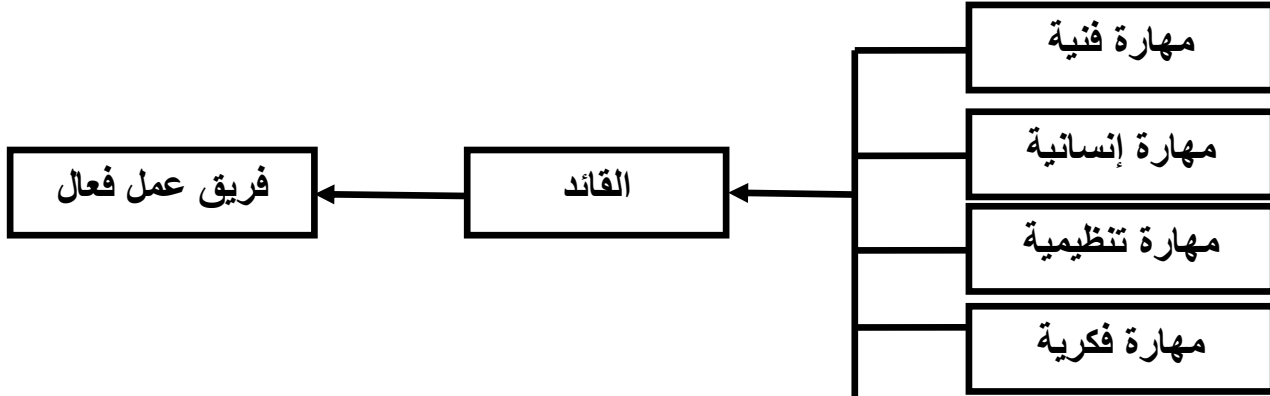
### المطلب السادس : مهارات القيادة

1- **المهارة التنظيمية** : وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة وسياسات التوظيف والتعيين والتنقل والترقية ، وغير ذلك من اللوائح ذات العلاقة بالعمل وإنجازاته .

2- **المهارة الفكرية** : وهي تعني أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل و الإستنتاج والمقارنة، وكذلك تعني المرونة والإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا الأفكار التي

<sup>1</sup> . كراجي مصطفى، المرجع نفسه، ص81.

تغير المنظمة وتطورها حسب متطلبات العصر والظروف.<sup>1</sup> والشكل التالي يوضح مهارات القيادة :



شكل رقم (03): يوضح مهارات القيادة

<sup>1</sup>. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بيروت ، لبنان، ط1، 1993، ص251.

## المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

تعددت التعاريف المتعلقة بالرضا الوظيفي ونذكر منها :

### المطلب الأول : مفهوم الرضا الوظيفي

- يعرفه ستون بأنه { الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الإجتماعية من خلالها }<sup>1</sup>.
  - يعرفه نيسستيرين بأنه { محصاة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمنظمة والذي يتكون من مجموعة من الإتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المنظمة له }<sup>2</sup>.
  - يعرف أيضا بأنه موقف من مواقف يمتلكها الشخص نحو وظيفته وهو ناتج عن تفاعل عدد من العوامل المحيطة بهاته الوظيفة مثل (( الراتب والترقية وزملاء العمل ونمط الإشراف ))<sup>3</sup>.
  - ويعرف بأنه { شعور إيجابي أو سلبي يحمله الفرد بالنسبة للوظيفة ومحيط العمل وفي كلا الحالتين يعني ذلك رد فعل شعوري له علاقة بالعمل نفسه كإتمام المهام كما يتعلق هذا الشعور بظروف العمل المادية والإجتماعية والنفسية التي يعمل في إطارها }<sup>4</sup>.
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن شعور بالإرتياح اتجاه العمل والعاملين يظهر من خلال سلوكه الخارجي في حرصه على حسن التعامل والزيادة الإنتاجية ، وذلك نتيجة ما يحصل عليه من حوافز مادية ومعنوية من هذه المؤسسة التي يعمل لديها .

1. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة، مصر 2004، ص196.

2. جواد محمد الشيخ خليل، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى العاملين ، مجلة الجامعة الإسلامية ، مجلد16، عدد1، جامعة غزة، 2008، ص287.

3. محمد علي روسان، مناوور فريد حداد، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف عدد2، الجزائر، 2003، صص40-41.

4. بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ، رسالة ماجستير، عنابة، 2001، ص163.

## المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي حظيت بأهمية بالغة من قبل المفكرين والعلماء ، كون الرضا هدف كل فرد بحد ذاته ، فهو يطمح أن يكون راضيا من أجل أن ينعكس ذلك في جديته في العمل والمنظمة ، وتتجلى أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي: <sup>1</sup>

أ- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد : إرتفاع شعور الفرد بالرضا الوظيفي يؤدي إلى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل ، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به .
- الرغبة في الإبداع والإبتكار ، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل ، شرب ، سكن ..... إلخ. وحاجات غير مادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي ... إلخ مشبعة بشكل كاف ، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .
- زيادة مستوى الطموح والتقدم ، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي .
- الرضا عن الحياة ، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة .
- القدرة على تحقيق التوافق والتلاؤم مع بيئة العمل .
- الرغبة في الإنجاز وتحسين الأداء .

2- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة : ينعكس إرتفاع شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة من خلال :

- ارتفاع مستوى الإنتاجية ، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء .
- تخفيض تكاليف الإنتاج فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات .
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة ، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمنظّمته .

<sup>1</sup> محمد حسن أبو رحمة، ضغوط العمل ووعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظة غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة،

• ارتفاع مستوى الفاعلية (الفعالية) فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزاً على عملهم

3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع : ينعكس ارتفاع شعور الأفراد بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع من خلال :

• ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية .

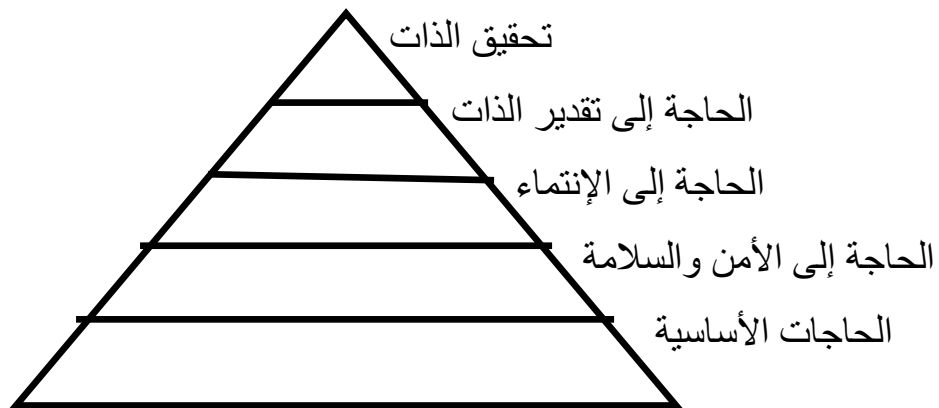
• ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع .

### المطلب الثالث : نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي وصفه وتفسيره أي التعرف على أسبابه وكذا التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه وفيما يلي نستعرض أهم تلك النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم ومنظماتهم.<sup>1</sup>

1- نظرية الحاجات لماسلو : من أكثر النظريات شيوعاً وهي تعود لعالم النفس أبراهام ماسلو، حيث افترض أن لدى كل فرد سلم من الحاجات وقام بتطويرها عام 1943 ثم نشرها عام 1945 وترى هذه النظرية التي أوضحت أن دوافع الفرد العامل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط وإنما ثمة دوافع أسمى من ذلك لاتقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام . وقد قسم ماسلو الحاجات إلى 5 مستويات تدرج في الشكل التالي :

#### الشكل رقم ( 04 ) : سلم ماسلو للحاجات الإنسانية



المصدر : <http://ar.wikipedia.org/wiki> .

<sup>1</sup> .ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار النشر مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2016، ص28.

من خلال هذا الهرم افترض ماسلو أن داخل الكائن البشري هرم يتألف من 5 حاجات وهي :<sup>1</sup>  
أ- **الحاجات الأساسية أو الوظيفية** : هي الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان وتمتاز بالإستمرارية والفطرية كما تعتبر نقطة البداية للوصول إلى إشباع حاجات أخرى مثل الأكل والماوى ....إلخ.

ب- **الحاجة إلى الأمن والسلامة** : مهمة للفرد كونه يسعى لتحقيق الأمن والطمأنينة له في العمل أو من ناحية التأمين عن الدخل أو حمايته من الأخطار الناتجة عن العمل .

ت- **الحاجة إلى الإنتماء** : حيث يسعى الإنسان إلى إقامة علاقة مع الآخرين ليشعروا أنهم مقبولون من جماعتهم لذلك فإن المنظمة يمكنها أن توفر جو إجتماعي للعاملين بامتياز.

ث- **الحاجة إلى التقدير** : حيث يعتبر مكافأة العاملين وتقدير جهودهم ماديا ومعنويا من الأمور المحفزة ورغبة في كسب الإحترام والتقدير من الآخرين كما يتولد لديه الشعور بالثقة .

ج- **الحاجة إلى تحقيق الذات** : هذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان أن يكون أكثر تميزا عن غيره من خلال إستغلال كل طاقاته للإبداع والتطور .

يرى ماسلو أن هذه الحاجات الخمسة هي حاجات متدرجة حيث أن المستوى الأسبق يحتل أهمية كبيرة لدى الفرد أي أن الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن لا بد أن تشبع أولا قبل أن تظهر التي تليها.<sup>2</sup>

2- **نظرية ذات العاملين ( لهزربرغ )** : تم اقتراحها من قبل العالم "فريدريك هرزبرغ" سنة 1959 . حيث تمكن هرزبرق من الفصل بين نوعين من مشاعر الدافعية وهي :

- الرضا والإستياء حيث أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن المؤدية إلى الإستياء من خلال البحث الذي أجراه على مائتي محاسب ومهندس، تتركز هذه النظرية على أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى القناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا بالعمل . ومن خلال هذه الدراسة وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين :

<sup>1</sup> ميرفت إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لإدارة حسابات المشتركين في غزة، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2012، ص30.

<sup>2</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009، ص90.

- الأولى سماها بالعوامل الدافعة التي تؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي وتتعلق بمحتوى الوظيفة
  - أما الثانية فهي العوامل الوقائية مرتبطة بالظروف المحيطة بالوظيفة والتي ينتج في حال غيابها عدم الرضا الوظيفي<sup>1</sup>.
- ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي :

### الشكل رقم (05): محتوى نظرية هرزبرغ (العاملين) :



**المصدر :** رباح محمد الأمين وموساوي يحي ، تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بمغنية ، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد (تلمسان) الجزائر ،2016،ص 17 .

- من خلال شكل نظرية هرزبرغ تحتوي على مجموعتين من العوامل هما :

أ- **العوامل الأولى <العوامل الدافعة >** : وهي مجموعة العوامل التي يؤدي توفرها إلى إشباع حاجات العاملين وبالتالي دفعه لإنجاز مهامه وتحقيق الرضا الوظيفي . أما في حالة غيابها فإنها تؤدي إلى خلق حالة من الشعور بعدم الرضا ، ويمكن حصر عوامل دافعية في 6 عوامل وهي :الإنجاز ، المسؤولية ، التقدير، الترقية ،العمل نفسه، إحتمالية النم، جميع هذه العوامل لها تأثير على الإحساس بالرضا لأنها مرتكزة حول العمل .

ب- **العوامل الثانية <العوامل الوقائية >** : مجموعة العوامل التي يؤدي عدم توفرها إلى حالة الشعور بعدم الرضا أما توفرها لا يشكل بالضرورة إحساسا أو شعورا بالرضا وتتمثل

<sup>1</sup> جيرالد جرينج، روبرت بادرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المديح للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2004، ص208.

هذه العوامل في : ظروف العمل ، العلاقات مع الآخرين ، السياسات وقواعد العمل ، الإشراف والأجر. حيث أن هذه العوامل لا تحقق الرضا الوظيفي وإنما هي جسر أمامي لتحقيق الرضا عن العمل لأن عدم تحسين ظروف العمل يكون عائقاً قوياً يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الوظيفي وتحسين ظروف العمل لا يرقى إلى تحقيق الرضا وإنما هو تهيئة ضرورية للعبور إلى مستوى الرضا الوظيفي.<sup>1</sup>

### الجدول رقم(02): العوامل الدافعة والوقائية

العوامل الوقائية	العوامل الدافعة	الحالة العوامل
الإرتياح في الوظيفي	الرضا الوظيفي	وجود العوامل
عدم الإرتياح في الوظيفة	انعدام الرضا الوظيفي	غياب العوامل

المصدر : برو هشام ، ص140 .

يوجد العديد من الإنتقادات التي وجهت لنظرية هرزبرغ رغم التفوق الذي قدمته للإدارة لذا نذكر منها :

- عدم التعبير وتمثيل عينة البحث للمجتمع ، حيث شملت فقط مهندسين ومحاسبين .
- التشكيك في مدى صدق النظرية إذا ما تم اختيارها بطرق وأساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها هرزبرغ ومؤديه .

### 3- نظرية ألدفر (Aldefer) : في الحاجات الثلاثة :

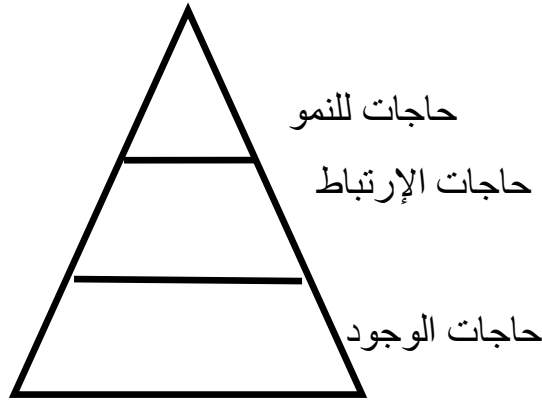
قدم ألدفر نظرية في الحاجات الثلاثة والتي تعتبر تعديلاً لنظرية ماسلو حيث أن نظرية ألدفر تختلف عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وإنتقاله من فئة إلى أخرى . ألدفر يرى أن الفرد يتحرك إلى الأعلى وإلى الأسفل على سلم الحاجات إذ يتم تقسيم الحاجات إلى ثلاثة وهي :<sup>2</sup>

1. إيناس فؤاد نوارى فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى بمكة، السعودية، سنة، ص49.

2. خالد عبد الله إبراهيم، دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية التراث الجامعة ، العدد18، ص33.

- حاجات الوجود : هي حاجات يتم إشباعها بواسطة الأجور ، ظروف العمل وتمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو .
- حاجات الارتباط : يتم إشباعها بواسطة العلاقات الإجتماعية المتبادلة مع الآخرين وتشبه الحاجات الإجتماعية عند ماسلو .
- حاجات النمو : تركز على تطوير قدرات وامكانيات الفرد ، ويتم اشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي ، وتمثل هذه الحاجات حاجات التقدير والإحترام وتحقيق الذات عند ماسلو .

### الشكل رقم (06) : الحاجات الإنسانية في نظرية ألدفر



#### المصدر :

يتفق ألدفر مع ماسلو في تدرج الحاجات في شكل هرمي ، وفي أن الحاجات الغير مشبعة هي التي تدفع السلوك ، ولكن من أوجه الاختلاف بين النظريتين نجد ألدفر يرى أن الحاجات الأولية الخاصة بالوجود يجب اشباعها أولاً قبل غيرها من الحاجات الأخرى مثل الحاجة إلى الارتباط و النمو.

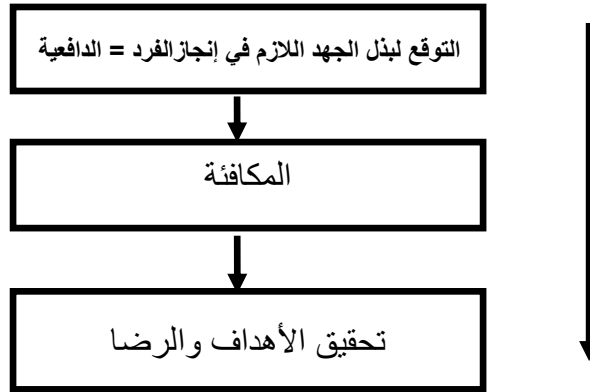
4- نظرية التوقع لفروم : في سنة في سنة 1964 وضع العالم فكتور فروم هذه النظرية حيث أنها تعتمد بالدرجة الأولى على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف ستتبعه نتائج معينة كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج.<sup>1</sup>

ويرى كامبل (1970) أن نظرية التوقع تتكون من نمطين هما :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> .يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة،  
<sup>2</sup> .محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الإجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر 2001، ص-ص 42-43.

- أ- التوقع للأداء الناجح يتساوى مع الجهد المبذول .  
ب- التوقع للأداء الناجح سيؤدي إلى العائد (الناتج).

### الشكل رقم (07): نظرية التوقع عند فروم



المصدر : محمد حسن حمدات ، السلوك التنظيمي ، دار الجامد للنشر والتوزيع، سنة ، عمان ، الأردن ، ص141.

### المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

توجد العديد من العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي نذكر أهمها 1:

1- الرضا عن الأجر : الأجر يتيح للفرد الكثير من الحاجات وهو وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية ويعطي للفرد الشعور بالأمن فالأجر له أهمية كبيرة لدى الفرد وعدالة الأجر المدفوع للفرد الذي يقدر به جهوده وعمله في المنظمة يكون العامل الهام من عوامل الرضا الوظيفي .

2- الرضا عن محتوى العمل : يعتبر محتوى العمل كحافز للفرد إما عن طبيعة العمل أو محتواه ، له تأثير قوي على العاملين وتحفيزهم عن العمل .

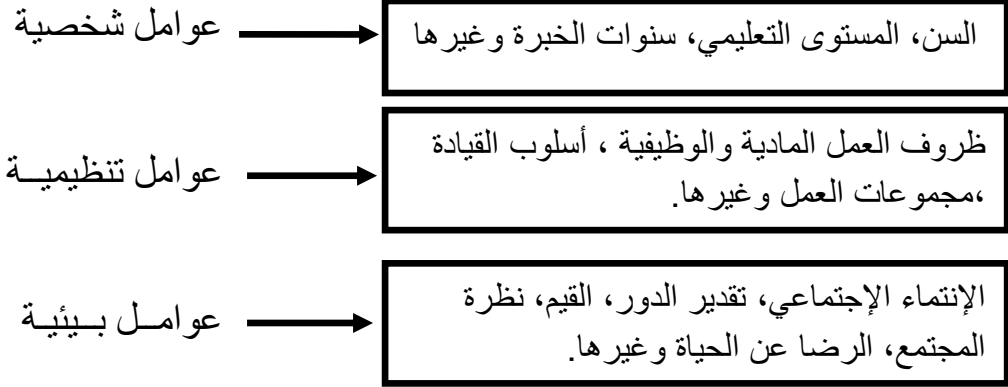
3- الرضا عن فرص الترقية : هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل فكما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا فكلما قل رضاه عن العمل والعكس صحيح.

4- الرضا عن الإشراف : كلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتماً بالمال وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم الكاملة يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بين المرؤوسين .

<sup>1</sup> .عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولنيك للنشر والتدريب، 2015، ص-ص25-26.

5- الرضا عن ساعات وظروف العمل : كلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضا الفرد عن العمل ، وكلما كانت الظروف في العمل ملائمة (حرارة، تهوية، إضاءة ) كلما كان العامل راض عن عمله كلما زاد اجتهاده وإنتاجه .

#### الشكل رقم (08) : العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر : من إعداد الطالبتين

#### المطلب الخامس : مؤشرات الرضا وعدم الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مؤشرات ومظاهر تدل عليه حيث كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا إرتفاع الرضا وكلما ارتفعت كلما كان دليلا على انخفاض الرضا وتتمثل في :<sup>1</sup>

##### 1- العوامل المحددة للرضا الوظيفي :

أ- الأداء : يعد الأداء واحد من المؤشرات الإيجابية التي تدل على مستوى رضا العاملين حيث ارتفاع درجة الأداء في المنظمة يتعلق بعاملين هما :

- القدرة على العمل والرغبة في العمل من خلال المكافآت والحوافز وشعور الفرد بأن قدراته تساعده على تحقيق الأداء المطلوب بما يتلائم مع الأهداف.<sup>2</sup>

ب- الولاء التنظيمي : وهو مشاعر الفرد نحو منظمته التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها وبالتالي شعور الفرد في المنظمة بالإرتياح والرضا الوظيفي يعزز شعوره بالإنتماء والولاء اتجاه المنظمة ، كما يوجد العديد من العوامل نذكر منها :

<sup>1</sup> منذر مرهج، تقسيم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الخاصة في دمشق، مجلة جامعة البحث، المجلد39، العدد59، 2017، ص67.

<sup>2</sup> منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2005، القاهرة مصر، ص38.

- الرضا عن علاقات العمل
- الرضا عن أساليب الإشراف والقيادة
- الرضا عن الأجر وملحقاته
- الرضا عن الوظيفة وبيئة العمل المادية

## 2- مؤشرات عدم الرضا الوظيفي :

أ- **التغيب** : وهو الإنقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان بعذر قانوني أو بدون عذر حيث يعتبر درجة إنتظام الفرد في عمله ومعدل غيابه مؤشر للتعرف على درجة الرضا العام للفرد ،فالتغيب عن العمل ظاهرة سلبية ينقطع فيها العامل عن العمل دون إشعار من الجهة التي يعمل فيها <sup>1</sup>.

ب- **التمارض** : يمكن للعاملين اللجوء إلى التمارض للتهرب من المهام الموكلة إليهم وغالبا ما تكون هذه الحالة ناجمة عن التوتر أو القلق من العمل .

ت- **الإصابات** : حيث يمكن أن يلجأ العامل إلى الإصابة كحجة أو وسيلة لتفادي العمل ، حيث يقول "فروم" أن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس .

ث- **الإضراب** : يشكل الإضراب الحد الأقصى من عدم الرضا الوظيفي ويشير إلى خلل كبير في العلاقات التنظيمية والإنسانية بين الإدارة والعاملين وهو يعبر عن الوضعية التي يعيشها العاملون والتي لا تتوافق مع متطلباتهم <sup>2</sup>.

ج- **الشكاوي** : هي مواقف يشهر بها العاملون بعدم العدالة اتجاه نقاط معينة كساعات العمل أو الأجر أو الترقية .

## المطلب السادس : طرق قياس الرضا الوظيفي

من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي <sup>3</sup> :

1- **طريقة تحليل ظواهر الرضا** : وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشارا حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله ، ومن الظواهر

<sup>1</sup> .بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري،دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة،2017، ص37.

<sup>2</sup> .منذر مرهج، المرجع نفسه، صص-65-66.

<sup>3</sup> .ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة،2015، صص-78-80.

التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب والتمارض ، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبلغون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبديون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي ، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها والإبتعاد عن التحيز ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات .

2- طريقة هرزبرغ (طريقة القصة) : وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي شعرو فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب والتي كانت وراء الرضا أو الإستياء وانعكاسات هذا الشعور على آدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبا وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي : أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا ، وقد وجهت إلى هذه الطريقة عدة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد عينة الدراسة تفتقر إلى الموضوعية لإعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة .

3- طريقة الإستقصاءات : وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس قياس رضاها من خلال نماذج لإستطلاع الرأي ، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ، ويتلائم مع مستويات الذين قيم استطلاع آرائهم ، وتأخذ هذه النماذج أشكالا متعددة مثل نموذج "فروم" وكذلك نموذج "بورتر" الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية وهي : الحاجة إلى الأمن ،الإنتساب ،تقدير الذات ، الإستقلال ،تحقيق الذات . ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كميًا ، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة وقلة التكلفة وخصوصية المعلومات .

4- طريقة المقابلة الشخصية : إن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه يمكن للمؤسسة في الغالب من الحصول على معلومات أكثر دقو وأكثر عمقا عن اتجاهات الأفراد نحو العمل ، ولقد بذل علماء الإجتماع جهودا مغنية لتنمية بعض المقاييس التي يتوافر لها خاصية الثبات

والصدق من بينها ما يأتي الإستبيانات ذات المقاييس المقننة : وهي من أشهر المداخل لقياس الرضا الوظيفي وهناك نوعيات عديدة منها : مقياس job descriptive index وهذا المقياس يتعامل مع خمسة مفاهيم للعمل هي : العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

وهناك نوع آخر شائع الإستخدام وهو مقياس مينيسوتا minnesota وفي هذا المقياس يعبر الفرد عن مدى رضاه عن بعض النواحي المتعلقة بالعمل مثل : الأجر، فرص الترقية وهناك مقاييس أخرى تركز على عنصر معين من عناصر الرضا عن العمل مثل : مستوى الأجر، الزيادات في الأجور، المزايا الإضافية ، إدارة نظم الأجور، فرض الترقية، الإشراف، الزملاء.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في شركة  
الجزائر لتوزيع الكهرباء  
والغاز مديرية التوزيع  
بالمسيطة

## المبحث الأول : الإجراءات المنهجية

### المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

تعرف الشركة للكهرباء والغاز او سونلغاز ( SOUNALGHAZ ) هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها انتاج ونقل الطاقة وتوزيعها ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

### المطلب الثاني: المنهج المستخدم

تم الإعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي :

1- المنهج الوصفي : "هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقة لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم ذلك في استخدام نتائج البحث ."

2- المنهج التحليلي : " هو منهج يقوم على تقسيم أو تجزئة الظواهر أو المشكلات إلى العناصر الأولية التي تكونها، لتسهيل عملية الدراسة، وبلوغ السباب التي أدت إلى نشوئها ، ويستخدم بالتزامن مع طرق علمية أخرى .

### المطلب الثالث : مجتمع وعينة الدراسة

أجريت الدراسة خلال السنة الجامعية 2022/2021 على مجتمع بحث مكون من 40 عامل ، استخدمنا فيه طريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث .

### المطلب الرابع : أدوات الدراسة

الأدوات التي استخدمت في جميع المعطيات الميدانية وقد تمثلت في الإستمارة لأداة أساسية إضافة إلى الملاحظة والمقابلة كأدوات مساعدة.

### المطلب الخامس: الخصائص السيكمترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات).

الفصل الثاني : ----- دراسة ميدانية في شركة الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز  
مديرية التوزيع بالمسيلة .

أولا/ ثبات وصدق مقياس اساليب القيادة :  
أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، وقد بلغ (0.82)، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح ثبات مقياس اساليب القيادة عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس ككل
30	0.823	

ب/ الصدق

1 – صدق الاتساق الداخلي: الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور والدرجة الكلية للمقياس ككل:

تم حساب أو تقدير الارتباطات بين درجة كل بعد بالدرجة الكلية للمقياس بمعامل الارتباط بيرسون حيث جاءت الارتباطات كلها دالة إحصائيا فقد بلغ معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للمحور الاول (الديمقراطي) والدرجة الكلية للمقياس ككل (0.82)، وبالنسبة لارتباط المحور الثاني (الأوتوقراطي) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.74)، وبالنسبة لارتباط المحور الثالث (الفوضوي) بالدرجة الكلية للمقياس ككل (0.76)، وبالتالي يمكن القول بأن هذا المقياس صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية لمحاور للمقياس مع درجته الكلية			
الدرجة الكلية للمقياس	المحور	الدرجة الكلية للمقياس	المحور
**7690.	المحور الثالث(.....)	**827.0	المحور الأول (.....)
0.01 (الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا***)		**0.746	المحور الثاني (.....)

ثانيا/ ثبات وصدق مقياس الرضا الوظيفي :  
أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا المقياس بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للمقياس ككل، وقد بلغ (0.76)، ومنه يمكن القول بأن هذا المقياس ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح ثبات مقياس مفهوم الرضا الوظيفي عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	المقياس ككل
30	0.760	

ب/ الصدق : صدق المقارنة الطرفية:

## الفصل الثاني : ----- دراسة ميدانية في شركة الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمسيلة .

تم حساب صدق هذا المقياس كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي المقياس الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 6 درجات عليا و6 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية ( $T_{test}$ ) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وفقا لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق لـ ( $T_{test}$ ) دالة عند مستوى الدلالة (0.05 أو  $\alpha=0.01$ ) فهذا يعني أن هذا المقياس صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.
  - إذا كانت قيمة الفرق لـ ( $T_{test}$ ) غير دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) فهذا يعني أن هذا المقياس غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.
- وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة ( $T_{test}$ ) كما هو موضح في الجدول رقم (...). يتضح بأن هذا المقياس صادق حيث بلغت قيمته (10,45) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.01$ ):

الجدول رقم (06) يوضح صدق المقارنة الطرفية لمقياس الرضا الوظيفي										
القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة	مستوى الدلالة	اختبار التجانس ليفين F	الطرفين	
									الأعلى	المقياس ككل
دال عند 0,01	0,000	450,10	10	3,224	130,00	6	9110.	013.0	الأعلى	المقياس ككل
				3,614	109,33	6			الأدنى	

### المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة

#### أولا/ التحقق من شرط إعتدالية التوزيع:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة وجب أولا التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### جدول رقم (07) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.740	40	0.981	0.200	40	0.084	القيادة المستدامة
غير دال	0.225	40	0.964	0.200	40	0.105	الرضا الوظيفي

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على كل من متغيري القيادة المستدامة والرضا الوظيفي كانت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) مما يدل على أن البيانات في كلا المتغيرين يتوزعان توزيعا طبيعيا وهذا يعني أن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية أنظر إلى الملحق رقم (02) .

ثانيا/ التحقق من فرضيات الدراسة:

### 1- عرض ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة رعلى: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والرضا الوظيفي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (08) يوضح العلاقة بين القيادة المستدامة والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي		
الارتباط دال عند (0.01)	0,476**	معامل الارتباط	القيادة المستدامة
	0,002	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في القيادة المستدامة ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.47) وهي قيمة قوية وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث العامة والقائلة **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القيادة المستدامة والرضا الوظيفي** ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 2- عرض وتفسير ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على: " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Rp)، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي		
الارتباط دال عند (0.01)	0,427**	معامل الارتباط	الأسلوب الديمقراطي
	0,006	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

## الفصل الثاني : ----- دراسة ميدانية في شركة الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع بالمسيلة .

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الأسلوب الديمقراطي ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.42) وهي قيمة قوية وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,01$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الأولى والقائلة **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الديمقراطي والرضا الوظيفي** ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

### 3- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

نصت الفرضية الجزئية الثانية على: " **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الأوتوقراطي والرضا الوظيفي**"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الجدول رقم (10) يوضح العلاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي	معامل الارتباط	الأسلوب الأوتوقراطي
الارتباط دال عند (0.01)	0,320*	مستوى الدلالة	
	0,044	حجم العينة	
	40		

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الأسلوب الأوتوقراطي ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.32) وهي قيمة ضعيفة نوعاً ما وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الثانية والقائلة **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الأوتوقراطي والرضا الوظيفي** ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

### 4- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الثالثة:

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على: " **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الفوضوي والرضا الوظيفي**"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ( $R_p$ )، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى:

الفصل الثاني : ----- دراسة ميدانية في شركة الجزائر لتوزيع الكهرباء والغاز  
مديرية التوزيع بالمسيلة .

الجدول رقم (11) يوضح العلاقة بين الأسلوب الفوضوي والرضا الوظيفي			
القرار	الرضا الوظيفي		
الارتباط دال عند (0.01)	0,345*	معامل الارتباط	الأسلوب الفوضوي
	0,029	مستوى الدلالة	
	40	حجم العينة	

من خلال الجدول رقم (11) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة في الأسلوب الفوضوي ودرجاتهم في الرضا الوظيفي بلغ (0.34) وهي قيمة ضعيفة نوعا ما وموجبة، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ( $\alpha=0,05$ )، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة، وبالتالي يمكن القول بأن النتيجة المتوصل إليها جاءت مؤيدة لفرضية البحث الثانية والقائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الفوضوي والرضا الوظيفي ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الخاتمة

## الخاتمة:

إن أي مؤسسة كان حجمها والقطاع التي تنتمي إليه تسعى لتحقيق أهدافها لضمان استمراريتها داخل المجتمع لذلك تعمل على توفير قيادة سليمة يتم من خلالها توجيه سلوك الأفراد الفاعلين في مجال العمل بإعتبارها ركيزة أساسية لسير المهام لذلك تبين أن للقيادة دور كبير في الإدارة، حيث تتبع أهميتها لكونها تعتم على العنصر البشري والذي يحتل درجة عالية من الأهمية العالية بين عوامل الإنتاج المختلفة، فالعنصر البشري يلعب دورا هاما في نجاح القيادة وبناجح المؤسسة أو فشلها، فقد هدفت الدراسة الحالية إلى محاولة التعرف عن كئب عن الواقع الفعلي لطبيعة القيادة وعلاقتها بمستويات الرضا الوظيفي داخل المؤسسة العمومية الجزائرية كما هدفت الدراسة بشكل رئيسي للكشف عن العلاقة التي تحدثها عملية التفويض في زيادة الشعور بالإنتماء للمؤسسة وكذا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وفعاليتها في زيادة ولائهم للمؤسسة، إضافة للدور الذي تلعبه الرقابة المرنة في إستقرار العمال .

وفي هذا السياق كانت النتائج المتوصل إليها تلخص إلى أن طبيعة القيادة الديمقراطية والمبنية على تفويض السلطة الذي يعد التجسيد الفعلي والعملي للمشاركة في اتخاذ القرارات الرقابة الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالإنتماء والإستقرار والولاء وبالتالي الرضا الوظيفي لدى العمال، فالقائد الديمقراطي يتعامل مع أفراد الجماعة بكل مرونة ويشركهم في اتخاذ القرارات مع التوسع في عملية التفويض لمروسيه كلما ألزم ذلك من شأنه تحقيق مستويات الرضا لدى العمال .

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :  
الكتب باللغة العربية :

- 1- / محمد عمر الزعبي ، محمد تركي البطانية ، القيادة الإدارية ، دار وائل للنشر والتوزيع ط1، الأردن، 2013
- 2- / ماهر محمد حسن ، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013.
- 3- / عزات كريم العدوان ، العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات ، دراسة ميدانية مجلد 1، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013.
- 4- / عبد الكريم درويش وليلى نكلا، أصول الإدارة العامة، المطبعة العربية الحديثة ، (ط)، 1976.
- 5- / أسامة الخيري، القيادة الإستراتيجية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 6- / علي العياصرة، الإتصال القيادي في المؤسسات التربوية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 7- / صلاح عبد القادر النعيمي، المدير...القائد والمفكر الإستراتيجي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1.
- 8- / مقدادي، يونس عبد العزيز، مبادئ في الإدارة، مفهومها ومجالاتها مدارس الفكر الإداري والعمليات الإدارية ،مؤسسة آلاء للطباعة والنشر، ط2، عمان، 1996.
- 9- / القربوتي وآخرون، المفاهيم الحديثة للإدارة (النظريات والوظائف)، ط3، عمان، الأردن.
- 10- / كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 11- / رفاعي وآخرون ، الإدارة التربوية وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال ، مكتبة الفلاح، الكويت، 2000.
- 12- / حسين سيد حسن ،دراسات في الإشراف الفني، مكتبة الأنجلوا المصرية، القاهرة، جمهورية مصر، 1969.
- 13- / كراجي مصطفى، علم الإدارة، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
- 14- / مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر، 2003.
- 15- / إبراهيم عبد العزيز شبيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 16- / ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، بيروت ، لبنان، ط1، 1993.
- 17- / محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة، مصر 2004.
- 18- / ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار النشر مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الأردن، 2016.

- 19- /عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2009.
- 20- /جيرالد جرينرج، روبرت بادرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المديح للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2004.
- 21- /يزن تيم، إدارة الموارد البشرية، أساليب الإدارة الحديثة، 2010.
- 22- /عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيولنيك للنشر والتدريب، 2015.
- 23- /منال البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2005، القاهرة مصر.
- 24- /ناصر الدين بن أحسن، تكامل أنشطة التسويق الداخلي وإدارة جودة الخدمات وأثره على رضا الزبون أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2015.
- المقالات والرسائل والمجلات :**
- 1- /إيناس ضياء مهدي ، الإتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الإستراتيجية ، مجلة جامعة جيهان أربيل العلمية ، العراق ،إصدار خاص العدد 2 ، أيلول 2018.
- 2- /جواد محمد الشيخ خليل، الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات لدى العاملين ، مجلة الجامعة الإسلامية ،مجلد16، عدد1، جامعة غزة، 2008.
- 3- /محمد علي روسان، مناور فريد حداد، الرضا عن العمل لدى أعضاء الهيئة التدريسية لجامعة أربد الأهلية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطييف العدد2، الجزائر، 2003.
- 4- /بسمة بوكروش، سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة ،رسالة ماجستير، عنابة، 2001.
- 5- /نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2013/2014.
- 6- /محمد حسن أبو رحمة، ضغوط العمل ووعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين بمحافظات غزة، مذكرة ماجستير ،الجامعة الإسلامية غزة، 2010.
- 7- /ميرفت إبراهيم عوض الله، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لإدارة حسابات المشتركين في غزة، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2012.

- 8- / إيناس فؤاد نواري فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام لبوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة أم القرى بمكة، السعودية، سنة 2012.
- 9- / خالد عبد الله إبراهيم، دور السلوك القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 18.
- 10- / محمودية شهيرة، الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، تخصص علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر 2001.
- 11- / منذر مرهج، تقسيم مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المصارف الخاصة في دمشق، مجلة جامعة البحث، المجلد 39، العدد 59، 2017.
- 12- / بوذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم النفس وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2017.
- الكتب باللغة الأجنبية:

- 1- / Arther G, Jago, Leadership : Perspective in Theory and Research ,INFORMS,6/JAN/2016
- 1- / Manajor kumar Shaama, Shilpa Jain, Leadership Management. Principles, Models and Theoris, Global Journal of Management and Business studies, Num 3, 2013.

## ملحق الثبات والصدق

أولاً/ ثبات وصدق مقياس القيادة المستدامة:  
أ/ الثبات:

### Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.823	30

### Reliability

ب/ الصدق: الاتساق الداخلي

### Correlations

Correlations					
		2ك			2ك
1مح	Pearson Correlation	0.827**	3مح	Pearson Correlation	0.796**
	Sig. (2-tailed)	0.010		Sig. (2-tailed)	0.002
	N	20		N	20
2مح	Pearson Correlation	0.746**			
	Sig. (2-tailed)	0.000			
	N	20			
*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

ثانياً/ ثبات وصدق مقياس الرضا الوظيفي:  
أ/ الثبات:

### Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.760	30

ب/ الصدق: المقارنة الطرفية

### T-Test

Group Statistics								
الطرفين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
الدرجات	الأعلى	130,00	3,224	2,98236				
	الأدنى	109,33	3,614	1,90904				
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الدرجات	variances assumed	0.013	0.911	10.450	10	0.000	21,50000	3,54103
	variances not assumed			10.450	8.508	0.000	21,50000	3,54103

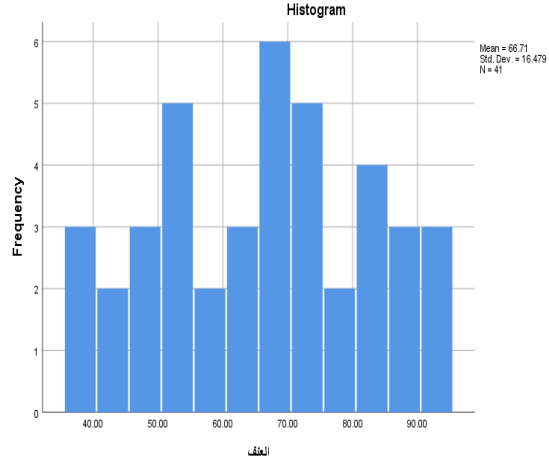
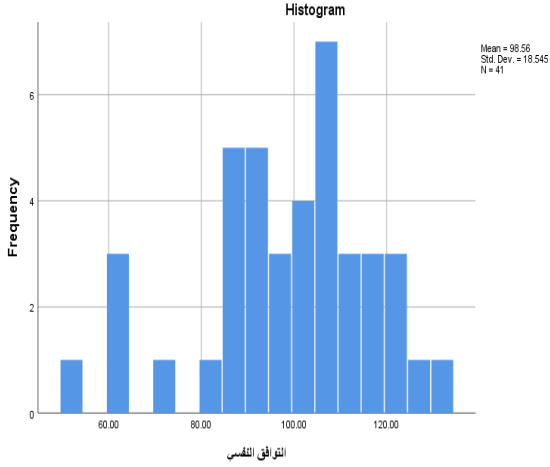
## ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من طبيعة التوزيع:

### Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
القيادة المستدامة	0.084	40	.2000	0.981	40	0.740
الرضا الوظيفي	0.105	40	.2000	0.964	40	0.225

\*. This is a lower bound of the true significance.  
a. Lilliefors Significance Correction



ثانياً/ التحقق من فروض الدراسة:  
الفرضية العامة:

### Correlations

Correlations

		الرضا الوظيفي
القيادة المستدامة	Pearson Correlation	0,476**
	Sig. (2-tailed)	0,002
	N	40
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

الفرضية الأولى:

## Correlations

		الرضا الوظيفي
الأسلوب الديمقراطي	Pearson Correlation	0,427**
	Sig. (2-tailed)	0,006
	N	40
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

الفرضية الثانية:

## Correlations

		الرضا الوظيفي
الأسلوب الأوتوقراطي	Pearson Correlation	0,320*
	Sig. (2-tailed)	0,044
	N	40
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		

الفرضية الثالثة:

## Correlations

		الرضا الوظيفي
الأسلوب الفوضوي	Pearson Correlation	0,345*
	Sig. (2-tailed)	0,029
	N	40
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)		



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): \*خليفة رهياء ..... المولود(ة) بتاريخ: 1998/02/26 ب: بوجع بوعمر بوجع  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 12.1777.609 الصادرة بتاريخ: 2021/11/08 عن: العاصم بوجع بوجع  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: الإدارة الأعمال ..... خلال السنة الجامعية: 2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: \*جور القبادت في تسيير الرضا الى ضيفي لدى العالمين  
دراسة حالة - شركة توزيع الكهرباء والغزل بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : د. محمد سعيد قبيبة ..... المولود(ة) بتاريخ: 1998/05/16 ..... بـ: بدرج بوعزيز  
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أ.و.س.) رقم: 400447818 الصادرة بتاريخ: 2022/01/25 عن: بدرج بوعزيز  
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال ..... خلال السنة الجامعية: 2022  
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان \* : دور القيادة في تنمية المرصا الوظيفي لدى العاملين  
دراسة حالة - شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم : علوم التسيير



المسيلة في: .....

رقم: ...../.....

إلى السيد: .....  
التوزيع بالمسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: الإدارة العامة، تخصص إدارة الأعمال، فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س	الإمضاء
01	خلعة زو صبيح	171733062752	119981164069740007	
02	همسني زربية	171733057009	119981164028820002	
عنوان المذكرة: دور القيادة في تنمية الرضا الوظيفي لدى العاملين				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
		 		