

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الوادي-

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

مهني أشواق

مرغني أحمد

...../Master-GE/GO -GRH /2018	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال الله تعالى:

{ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي
الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا
فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ
دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ }

الآية: 11 من سورة المجادلة

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي. لأن الرضا الوظيفي يعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين بالمنظمات، مما ينعكس إيجاباً أو سلباً على تحقيق أهداف المنظمة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 100 استمارة على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، إلا أنه قد تم استرجاع 71 استمارة، وتم إلغاء 3 منها لأنها لم تكن صالحة للتحليل، وبالتالي كانت 68 استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، وبعد معالجة البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS V19 توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مستوى مرتفع لممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة، ومستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما توصلنا إلى وجود أثر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الرضا الوظيفي، مؤسسة سونلغاز بالوادي.

Summary:

The purpose of this study is to highlight the impact of transformational leadership in its dimensions (ideal impact, inspirational motivation, intellectual stimulation, individual thinking) on job satisfaction at the Sonalgaz Foundation in El oued .Because job satisfaction is one of the most important factors affecting the performance of employees in organizations, which reflects positively or negatively on the achievement of the objectives of the organization.

To achieve the objectives of this study, 100 forms were distributed to the employees of the institution under study, but 71 forms were retrieved and 3 were canceled because they were not valid for analysis. Thus, only 68 forms were valid for statistical analysis. After processing the data through the statistical analysis program SPSS V19 The study reached a number of results, the most important being the high level of the practice of transformational leadership in the institution under study, and the high level of job satisfaction among employees, and we found the impact of transformational leadership on job satisfaction in the institution under study.

Key words:

Transformational Leadership, Ideal Influence, Inspirational Motivation, Individual Mindfulness, Intellectual Emotion, Job Satisfaction, Sunlagaz Foundation, El oued.

شكر وعرفان:

الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة والبسيطة، وإقتداء لقول رَسُولِ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ: «مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ لَا يَشْكُرُ اللَّهَ»، لذا أتقدم بجزيل الشكر للأستاذة "مهني أشواق" على كل التوجيهات ومساعدة التي قدمتها لي، وما لقيت منها من حسن المعاملة طيلة إعداد هذه المذكرة، وإلى كل أساتذة "كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة" فلقد كان لهم فضل كبير في توجيهي ومساعدتي في بحث بكل ما يملكون من جهد.

ولا ننسى أن أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بشكر لكل عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي وعلى رأسهم السيد هبيتا عبد الجليل لما لقيتو منه من مساعدة وحسن إستقبال.

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

إلى من ربّني وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات

إلى أغلى الناس...أمي، وإلى من إتخذ كفاح عنوانه في الحياة وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي

العزير أدامه الله فوق رؤوسنا.

وإلى كل إخوتي، وإلى كل عائلتي من قريب أو بعيد، وإلى كل الأصدقاء.

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للقيادة التحويلية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القيادة

المطلب الأول: مفهوم القيادة

المطلب الثاني: أهمية القيادة

المطلب الثالث: عناصر القيادة

المطلب الرابع: نظريات القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المطلب الأول: ظهور القيادة التحويلية

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية

المطلب الرابع: عناصر القيادة التحويلية

المطلب الخامس: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية

خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: الإطار النظري للرضا الوظيفي وعلاقته بالقيادة التحويلية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي

المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الخامس: مقاييس الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

المطلب الأول: علاقة التأثير المثالي بالرضا الوظيفي

المطلب الثاني: علاقة الحفز الإلهامي بالرضا الوظيفي

المطلب الثالث: علاقة الاستشارة الفكرية بالرضا الوظيفي

المطلب الرابع: علاقة الاعتبار الفردي بالرضا الوظيفي

خلاصة الفصل الثاني

الفصل الثالث: دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالوادي

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة سونلغاز بالوادي

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالوادي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة واتجاهات إجابات المبحوثين

المبحث الرابع: قياس أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

المطلب الأول: دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

خلاصة الفصل الثالث

خاتمة

تمهيد

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية ولا يزال متغيرات أساسية عديدة طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. وفي خضم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية بتزايد في المؤسسات المعاصرة، وذلك لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها، وضمان بقاءها واستقرارها، فهو الركيزة الأساسية التي تساعد المؤسسة على حسن تسييرها والاستجابة للتغيرات الحاصلة في مختلف المجالات، لهذا لا بد من تدريبها وتطويرها وتحفيزها مادياً ومعنوياً من أجل تحقيق رضاها الوظيفي.

من أجل ذلك، حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية وتحقيق التوافق النفسي للأفراد، وارتفاع مستوى إنتاجهم، وانخفاض مستوى الضغوط النفسية المتعلقة ببيئة العمل، فاذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فان ذلك يؤدي بالضرورة الى تحقيق النتائج التي ترغب بها المنظمة. لهذا تسعى المؤسسات باستمرار لتقصي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد تعقد العمل فيها وتشابكه. وسونلغاز شأنها شأن المؤسسات الأخرى لا بد لها من السعي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها؛ لأنه يؤدي إلى حفزهم والحد من الصراع الداخلي، وتخفيض عدد الغيابات وتخفيض معدل الدوران الوظيفي، وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة أداء المؤسسة بصفة عامة. ويتأثر الرضا الوظيفي للأفراد بعدة عوامل من ضمنها العوامل التنظيمية، والتي من أهمها القيادة الادارية.

وقد أضحت القيادة الإدارية التقليدية بأساليبها وأنماطها عاجزة على جعل المنظمة قادرة على مواجهة شدة المنافسة، وتحقيق مستوى الأداء المرغوب فيه، الأمر الذي يحتم على المنظمات اليوم استخدام أساليب تتصف بالحيوية والمرونة لكي تستطيع أن ترقى بنشاطاتها إلى مستوى التطورات الحاصلة في واقعها. ولتستطيع المنظمة التأقلم والتحكم بالتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بعملها- مما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه مقارنة بمنافسيها أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي- كان من الضروري عليها إيجاد نمط قيادي جديد يضمن لها تحسين أدائها بشكل مستمر، ويمكنها من دفع افرادها وتحفيزهم وايصالهم الى مستوى الرضا، الأمر الذي يمكنها من مواكبة جميع التغيرات التي تحصل في البيئة، بل وأن تكون هي السبابة في إحداث هذا النوع من التغيير، وظهر لهذه الغايات عدّة أنماط من القيادة منها نمط القيادة التحويلية؛ كونها تمثل أحد الأساليب الإدارية الملائمة لقيادة عمليات التغيير في المنظمة.

وتتميز القيادة التحويلية بإتباع أساليب وسلوكيات تشجع على خلق الرضا الوظيفي وتعزيزه لدى العاملين كتفويض المسؤوليات وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، كما يعمل على إثارة قدرات العاملين على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق وتوحيد الأداء والمشاركة في وضع استراتيجية وأهداف المنظمة، والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية لمشكلات المنظمة التي تعيق عملها وتؤثر سلبا على تحقيق أهدافها.

1- اشكالية البحث:

يعد نمط القيادة التحويلية في المؤسسات اليوم من أهم أساليب الحصول على الميزة التنافسية، كما أن تبني هذا النمط القيادي أصبح من الضروريات ذلك لما له من تأثير على سلوك الأفراد باعتبار أنهم النواة لخلق القيمة وبلوغ اعلى المراتب التنافسية، ولعل من بين هذه السلوكيات الرضا الوظيفي، الذي يعبر عنه بالمشاعر مكونة لحالة نفسية ومفسرة لسلوك الفرد في المنظمة.

بناءً على ما سبق جاءت هذه الدراسة من أجل محاولة تسليط الضوء على دراسة على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي.

ما هو أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر التأثير المثالي على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي؟
- ما أثر للحفز الإلهامي على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي؟
- ما أثر الإستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي؟
- ما أثر الإعتبار الفردي على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بولاية الوادي؟

2- أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال الربط بين مفهومين حديثين ومهمين في مجال التسيير عامة وتسيير الموارد البشرية خاصة؛ فقد لقي كل من القيادة التحويلية والرضا الوظيفي اهتماما كبيرا من مختلف الباحثين والدارسين؛ نظرا لأثره الكبير على المنظمات، وعليه تتأني أهمية بحثنا من أنه يلقي الضوء على متغير مهم وهو القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي. وعموما تبرز أهميته فيما يلي:

- يعتبر موضوع الرضا الوظيفي موضوعا مهما نظرا للآثار الايجابية التي تترتب عليه من زيادة في مردودية العامل، إتقانه لعمله وتطويره لنفسه واستعداده لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المنظمة... الخ

- تنامي الاهتمام بمفهوم القيادة التحويلية، وتناوله في العديد من الدراسات باعتبارها توجهها إداريا مهما في ظل بيئة ثابتها الوحيد التغيير.

- على حسب علم الطالب فإن هناك نقص في الدراسات الأكاديمية التي تناولت موضوع العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

3- أهداف البحث:

- إن الهدف الرئيسي لدراستنا هو معرفة أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي أما الأهداف الفرعية لهذه الدراسة فتتمثل كالتالي:
- إلقاء الضوء على مفهوم القيادة التحويلية.
 - الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي والتطرق لجوانبه الأساسية.
 - تحديد العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.
 - التعرف على واقع ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة محل الدراسة.
 - معرفة مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة سونلغاز، وهل للقيادة التحويلية أثر في هذا الرضا.

4- فرضيات البحث:

يقوم البحث على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية (H₀):** " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتبني القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0,05"
- من هذه الفرضية تنبثق أربعة فرضيات فرعية، وهي كالتالي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).
 - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة (0.05).

5- متغيرات البحث ونموذجه:

أ- متغيرات البحث:

تشتمل الدراسة على متغيرين هما:

✓ المتغير المستقل: والمتمثل في القيادة التحويلية، الذي حددت أبعاده كما يلي:

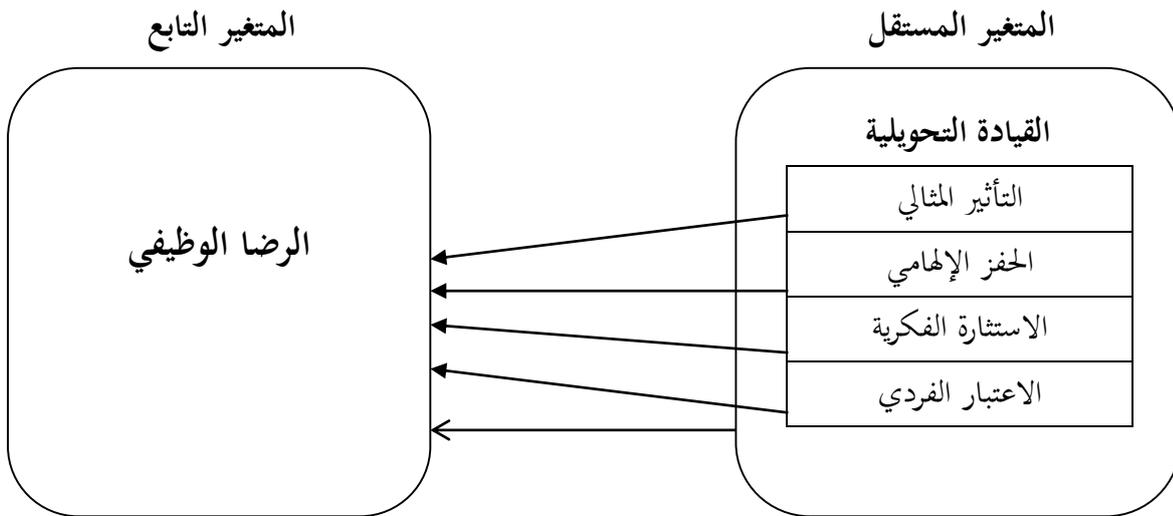
- التأثير المثالي.
- الحفز الإلهامي.
- الاستشارة الفكرية.
- الاعتبار الفردي

✓ المتغير التابع: والمتمثل في الرضا الوظيفي.

ب- النموذج المقترح للبحث: اعتمادا على الدراسات السابقة قمت بإنشاء الشكل الموالي الذي يوضح النموذج

المقترح للإجابة على اشكالية البحث:

الشكل رقم (01): نموذج البحث



المصدر: من اعداد الطالب.

6- التعريفات الإجرائية:

- القيادة التحويلية: هو ذلك النمط من القيادة الذي يركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية

واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في الوقت نفسه على تغيير الأنظمة وتعديلها لتلائم هذه الرؤية.

-**التأثير المثالي:** وهو إظهار مشاعر الإحترام للآخرين، وبناء الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة بما يعكس قدرة القائد على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.

-**الإشارة الفكرية:** قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها.

-**الحفز الإلهامي:** هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية للآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة.

-**الإعتراف الفردي:** وهي قيام القائد بإيلاء الاهتمام بحاجات العاملين معه التي تتسم بالخصوصية بالإضافة إلى بناء الثقة ومعرفة الفروق الفردية بين العاملين ويوجههم على أساسها.

-**الرضا الوظيفي:** هو ذلك الشعور الإيجابي الذي يجعل العامل متكيفاً مع عمله، إذا ما توفرت الظروف المساعدة على ذلك من فرص الترقية، الأجر الجيد، وملائمة ساعات العمل، محتوى العمل، العلاقة الحسنة مع الزملاء من جهة، ومع الإدارة من جهة أخرى.

7- منهج البحث:

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية إستناداً إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضاً بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معنية. ولكن البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات والتي تتأثر بالجانب المعرفي للعامل الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من إختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية.

فمن أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا بإستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هاته المواضيع، إضافة إلى الاستعانة بالأساليب والبرامج الإحصائية منها برنامج (SPSS V19)، كما إعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع الميداني للوصول إلى تعميمات علمية قصد التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالوادي.

8- حدود البحث:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود البشرية: وتتمثل في العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.
- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية (كمتغير مستقل)، والرضا الوظيفي (كمتغير تابع).
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مؤسسة سونلغاز بالوادي.
- الحدود الزمانية: تم إنجاز هذه الدراسة ميدانيا خلال نصف السنة الجامعية 2018/2017

9- هيكلية البحث:

بغرض الوصول لأهداف دراستنا قمنا بتقسيم هذا البحث من خلال ثلاثة فصول، حيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري للقيادة التحويلية، وقد تم بتقسيمه لمبحثين، حيث يبرز المبحث الأول ماهية القيادة، والمبحث الثاني ماهية القيادة التحويلية، أما الفصل الثاني فيشمل الإطار النظري للرضا الوظيفي وأثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، حيث يبرز المبحث الأول ماهية الرضا الوظيفي، والمبحث الثاني أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، أما بالنسبة للفصل الثالث فقد حاولنا فيه توضيح مدى تبني نمط القيادة التحويلية من قبل القادة في مؤسسة سونلغاز بالوادي وأثره على الرضا الوظيفي لدى العاملين بها، وذلك من خلال دراسة ميدانية.

10- صعوبات البحث:

إن الصعوبات التي واجهتنا في القيام بهذا البحث تتمثل فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع الأجنبية.
- صعوبة التواصل مع المبحوثين، وذلك بسبب حساسية المؤسسة إتجاه الغرباء.

11- الدراسات السابقة:

مما لا شك فيه أن هناك تأثيرا للدراسات السابقة على الدراسات القادمة حيث تقول الحكمة (إبدأ من حيث انتهى الآخرون)، إذ يجب الاستفادة مما وصل إليه الآخرون والبناء عليه بغية التطور والتقدم، لذا أردنا الاستناد في هذه

الدراسة ببعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع، وتعرض الدراسات السابقة وفق محاور رئيسة تتناول الهدف من الدراسة، والعينة والأدوات المستخدمة ومن ثم أهم النتائج. وفيما يلي ذكر لأهم هذه الدراسات:

❖ الدراسات الخاصة بالرضا الوظيفي:

1- دراسة انتصار محمد طه سلامه، مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2003:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتحديد دور كل من متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي، الجامعة على مستوى الانتماء المهني، والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية. ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من (302) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود الشعور بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.
- وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، بينما المتغيرات الأخرى كان لها أثر على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

2- دراسة قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملبنة عريب عين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، المركز الجامعي الدكتور يحيى فارس بالمدينة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر، 2008:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بملبنة عريب عين الدفلى من خلال الوقوف على الحوافز المادية والمعنوية المطبقة على العاملين، والتعرف على أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر العاملين، وتبيان مدى رضا العاملين بملبنة عريب عن بيئة العمل الوظيفية، والتعرف على العلاقة بين تطبيق الحوافز وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين بملبنة عريب. ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وقد تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (67) عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- افتقار ملبنة عريب إلى نظام للحوافز جيد وفعال يرضي ويرقى إلى طموح العاملين في المؤسسة.
- أجمع جميع العمال على وجود حافز مادي واحد فقط وهو الأجر، ونقص كبير في إستخدام الحوافز المادية الأخرى.
- وجود تقصير من طرف الإدارة في إستخدام الحوافز المعنوية، ولا تولي لها إهتمام.
- وجود حالات اضطرابات وصراعات فيما بين العمال والإدارة في البيئة الوظيفية على مستوى الملبنة.
- وجود إرتباط قوي بين تطبيق مختلف الحوافز وبين الرضا الوظيفي للعاملين في ملبنة عريب.

3- دراسة شذا لطفي محمود محمد، درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المدار الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، فلسطين، 2012:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. ولقد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، قد تم اختيار عينة طبقية عشوائية تتكون من (555) معلما ومعلمة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن درجة الرضا الوظيفي لمعلمي ومعلمات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية كانت كبيرة جداً.
- أن درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية كما براها المعلمون هي كبيرة جداً.
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية قوية بين درجة العدالة التنظيمية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم.

4- دراسة عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2012:

تهدف هذه الدراسة لتوصل إلى نتائج تساعد القائمين على تسيير المؤسسة في معرفة دوافع العاملين ومواقفهم المستقبلية إزاء التغيير ووضع الخطط الملائمة لذلك، بناء على رضاهم الوظيفي، إضافة إلى معرفة العلاقة بين المتغيرات السببية (بيانات الأولية للعاملين بديوان الترقية والتسيير العقاري بالجلفة) وكل من التغيير التنظيمي والرضا الوظيفي. ولقد

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الكمي، وتكونت عينة الدراسة من (70) عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود إهتمام لدى العاملين بالتغيير وخاصة في الجانب التكنولوجي والتكوينات الجديد وهذا ينعكس على رضاهم الوظيفي.
- وجود علاقة بين تبني تكنولوجيات جديدة والرضا الوظيفي لدى العاملين.
- وجود علاقة بين أساليب الإشراف وحسن الأداء وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- في مجال العلاقات التنظيمية لا توجد علاقة بينها وبين الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- عدم وجود رضا وظيفي لدى العاملين في هذه المؤسسة.

❖ الدراسات الخاصة بالقيادة التحويلية:

1- دراسة محمد كريم، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية لعناصر القيادة التحويلية وتنمية القدرات الإبداعية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة، وقد أجريت الدراسة على رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة يتكون عددهم (50) رئيس قسم أكاديمي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود ممارسة للقيادة التحويلية من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة الإسلامية بغزة.
- وجود الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعة الإسلامية بغزة.
- وجود علاقة بين امتلاك القيادات الأكاديمية بالجامعة الإسلامية خصائص وسمات القائد التحويلي وتمتع مرؤوسيههم بالمهارات والقدرات الإبداعية.

2- دراسة إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2011:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مفهوم القيادة التحويلية وعناصرها وتعريف التغيير التنظيمي، أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير، والتعرف على أنواع التغيير التي من الممكن أن تحدث داخل المستشفى،

والتعرف على مدى تأثير القيادة التحويلية في عملية التغيير التنظيمي. ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغت (50) فرد، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقات ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي. ومع إيجابية العلاقة فإن ذلك لا يعني توفر هذه القيادة إجراء التغيير المطلوب وإنما هي علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب أجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابياً أو سلبياً.
- كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر معنوي موجب بين القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، وإن الأثر الأكبر هو في المسوغات الخارجية للتغيير.
- من خلال نتائج الوصف لأبعاد القيادة التحويلية في المشفى وجدنا أنه لا يوجد بعد واضح يستخدم في المشفى على حساب الأبعاد الأخرى، إذ كانت نسبة إجابات المبحوثين متقاربة للأبعاد جميعها.

3- دراسة عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة علاقة القيادة التحويلية بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة. ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة تتكون من الضباط الميدانيين، ممن يحملون الرتب التالية: رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم (الذين يعملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة والإدارات والقطاعات والوحدات الميدانية التابعة لها) وقد بلغت (253) ضابطاً، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم نتائج التي أظهرت هذه الدراسة:

- أن القيادات بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة يمارسون السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة بدرجة متوسطة.
- أن الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة لديهم مستويات للولاء التنظيمي بدرجة متوسطة.
- وجود علاقة طردية بين السلوك القيادي التحويلي بأبعاده الأربعة ومستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة.

4-دراسة حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان، 2012:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أجريت الدراسة على عينة تتكون من مديرين عاملين في الإدارة العليا والوسطى في هذه الشركة بلغ عددهم (489)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها في شركات التأمين الأردنية كانت مرتفعا.
- أن مستوى توافر فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كانت مرتفعة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها على فاعلية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية.

❖ الدراسات المشتركة بين المتغيرين:

1-دراسة هادي عبد الوهاب عبد الامام وعمار يوسف ضجر، أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في مصرفي الرافدين والرشيد في البصرة: مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 15، جامعة البصرة، كلية علوم الادارة والاقتصاد، العراق، 2008:

وتهدف هذه الدراسة لمعرفة خصائص القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وأثرها على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في عينة من المصارف العراقية، وقد أجريت هذه الدراسة على عينة من الموظفين عددها (38)، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن مدراء المنظمات المصرفية يمارسون نمطي القيادة التحويلية والتبادلية بالتقارب.
- وجود تفوق نسبي لخصائص نمط القيادة التحويلية على مستوى الرضا الوظيفي مقارنة بخصائص نمط القيادة التبادلية وهذا يعود إلى قدرة القيادة التحويلية على التجديد والابتكار من خلال الإستمالة الذهنية لهم.
- أن قدرة المدراء الذين ينتهجون نمط القيادة التحويلية على تبني خاصية الرعاية الشخصية تجاه العاملين مما ينعكس إيجابا على الرضا الوظيفي للعاملين.

2-دراسة معزز سلمان عبد الرزاق، بلال جاسم صالح، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة الدنانير، العدد 1، الجامعة العراقية، كلية الادارة والاقتصاد، العراق، 2012:

هدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير العاملين بالقيادة التحويلية، ودور القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي، وقد أختيرت عينة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين والذين بلغ عددهم (30) فردا، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد أظهرت أهم نتائج هذه الدراسة:

- أن المدراء في الشركات المبحوثة قد إعتمدو على القيادة التحويلية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين في شركاتهم.
- أن التغيير الإيجابي في القيادة التحويلية الذي حدث في الفنادق المبحوثة قد انعكس في إحداث تغيير جذري في الرضا الوظيفي للعاملين
- وجود دور كبير للقيادة التحويلية في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين

❖ ما أضافته دراستنا على الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة وخاصة المتعلقة بالمتغيرين وجدنا أن دراستهم لأثر متغير القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لم يكن مباشرا في بعضها، أو أن الدراسة تعلقت بمؤسسات محددة أو قطاع محدد في بعضها الآخر، في حين أن دراستنا تحاول التعرف عن العلاقة المباشرة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وتحديدًا مؤسسة سونلغاز الوادي - الجزائر.

تمهيد:

لقد تناول الباحثون في مجال الإدارة موضوع القيادة منذ القدم، وإستمرت الدراسات والأبحاث حتى يومنا هذا، وفقد كان موضوع القيادة من المواضيع التي شكلت جزء من إهتمامات الإنسان حتى أصبحت ذات بعد بالغ الأهمية في وقتنا الحاضر، خاصة في ظل التقدم العلمي الهائل والإنفجار المعرفي والتطور في مختلف مجالات الحياة، والتغير في المفاهيم والقيم وتعدد الحاجات وتغير الرغبات والميول.

وقد أفرز هذا التقدم العلمي العديد من الأنماط القيادية، ومن بين هذه الأنماط نمط القيادة التحويلية الذي يتميز بقدرته العالية على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين وتنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم وتشجيعهم على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجه منظماتهم. إستنادا على ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من القيادة والقيادة التحويلية من خلال تقسيمه إلى مبحثين متمثلين في:

المبحث الأول: ماهية القيادة

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

المبحث الأول: ماهية القيادة

تفيض المشاهدات اليومية في كافة مجالات الحياة الإنسانية أين يلتقي الأفراد للعيش معا أو للقيام بعمل ما، ببروز شخص من الجماعة يؤثر في مشاعر وسلوك الآخرين، حيث يتمكن من توجيههم، وتعرف هذه الظاهرة بالقيادة، وهي تعتبر ظاهرة اجتماعية تحدث في كل زمان ومكان، ولذلك إحتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعهما المختلفة، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة المنظمات انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، حيث تشعبت البحوث والدراسات في مجال القيادة وذلك من أجل مساعدة المديرين كي يلعبوا دورا قياديا مؤثرا في منظماتهم، لذلك إحتلت القيادة مكانة هامة لدى الباحثين و الممارسين في الإدارة.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

تعتبر القيادة ظاهرة إجتماعية شأنها شأن غيرها من ظواهر المجتمع المختلفة، فهي تنشأ تلقائيا عن طبيعة الإجتماع البشري وتؤدي وظائف إجتماعية ضرورية وهي تتناول أيضا ألوان من النشاط الإجتماعي والإقتصادي والديني والتنظيمي، ومن هذا المنطلق فقد تعددت تعاريف القيادة وفقا للباحثين ومجالاتهم ووجهات نظرهم واتجاهاتهم، ومن بين التعاريف نذكر:

تعرف القيادة على أنها: " العملية التي يتمكن فيها فرد أن يوجه ويرشد ويؤثر ويضبط أفكار وشعور وسلوك أشخاص آخرين"¹. كما عرفها (Harold & Heinz) بأنها: "هي عملية التأثير على الأفراد حتى يتمكنوا من المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم والجماعة"²، أما (Perthus & Pfiffner) فقد عرفها على أنها: "فن التنسيق بين الأفراد والجماعات، وشحذ همهم لبلوغ غاية منشودة، وهي كذلك نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية"³، ويعرفها (العميان) بأنها: "عملية التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة"، أما (العمري) فيعرفها بأنها: "القدرة على التأثير على الآخرين أفرادا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد"⁴، وهناك من عرفها على أنها "عملية تبادل معقد تنطوي على تفاعل القائد والأتباع

¹ فهد خليل زايد، فن القيادة: كيف تكون قائداً ناجحاً، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 10.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012، ص 221.

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الإجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 14.

⁴ رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، القيادة الأخلاقية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2012، ص 17.

والسياق".¹ وهناك من عرفها على أنها: "القدرة على توجيه الآخرين لتحقيق هدف معين"².

من خلال التعريفات السابقة، يمكننا القول بأن القيادة هي العملية التي يقوم القائد من خلالها على التأثير في سلوك وقيم وأفكار الأفراد والجماعات وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة والتنظيم. ومن خلال ما سبق يمكن أن نحدد الخصائص التالية للقيادة:

- وجود مجموعة من الأفراد.
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير في سلوك بقية الأعضاء.³
- القائد هو الذي يوجه الأفراد.
- وجود التعاون خاصة هامة للقيادات.
- لقيادة تقوم على علاقات تفاعلية بين القائد وأتباعه في مختلف التنظيمات.⁴

المطلب الثاني: أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها، وقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: ((إِذَا خَرَجَ ثَلَاثَةٌ فِي سَفَرٍ فَلْيُؤَمِّرُوا أَحَدَهُمْ)) رواه أبو داود، قال الخطابي: إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الإختلاف⁵، وبالتالي فتكمن أهمية القيادة فيما يلي:

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطة المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.⁶
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم مورد للمؤسسة، كما أن الأفراد يتخذون من القادة قدوة لهم.

¹J. Susanne Tafvelin , **The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services**, Umea University, Department of Psychology, Sweden, 2013, P 07.

² محمود عبد الفتاح رضوان، **القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، (مصر)، 2014، ص 49.

³ محمد الخامس سعيد هزاع المخالبي، **القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2009، ص 113.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 86.

⁵ محمد ناصر الدين الألباني، **سلسلة الأحاديث الصحيحة**، المجلد الثالث، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، 1994، ص 214.

⁶ طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراجيل، **صناعة القائد**، الطبعة الثالثة، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 42.

— مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.

— تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة.¹

المطلب الثالث: عناصر القيادة

عرفنا أن القيادة هي دور جماعي لأن من الصعب على الإنسان أن يكون قائدا لوحده ولا يستطيع ممارسة القيادة إلا من خلال جماعة ومن خلال تعريفنا للقيادة تبين لنا أن هناك ثلاثة عناصر أساسية لا بد أن تتوفر في القيادة لكي تكون القيادة ناجحة ومنتجة من تحقيق الأهداف المنشودة وهذه العناصر هي:

أولا: القائد:

هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف، والقائد الناجح هو الذي يحقق أهدافه بطريقة اقتصادية، فالقيادة تنمو بالتجربة الشخصية، وتتبع تجارب القادة الناجحين كذلك فإنه من النادر أن تجمع الصفات اللازمة للقائد العظيم كلها في رجل واحد ويجب أن يوازن القائد بين الذكاء والمقدرة والشجاعة، فالقائد من الممكن ان يكون مديرا ولكن ليس كل مدير قائدا.²

ثانيا: المرؤوسين (الأفراد):

وهم من يعملون بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد وقبوله أو خيار عدم الثقة وعدم قبوله، وعندما يكون الإنسجام بين القائد والمرؤوسين (التابعين) يكون التأثير كبيرا للقائد، لأنه سوف يعمل نحو أهدافه بقدراته وبقدرات هؤلاء المرؤوسين الذين يؤثر بهم³، ومن المعلوم أن العلاقة بين القائد والتابعين تتأثر بالإتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي وكلما كان التابعون متكيفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم لأهدافها التي تسعى لتحقيقها.

وهناك عوامل أساسية يجب على القائد تهيئتها لتحقيق الأمن والرضا للتابعين ومنها:

1. إيجاد الجو المناسب من الرضا والقبول في علاقته بمرؤوسيه:

إذا لا يمكن تحقيق الإطمئنان للفرد إلا إذا شعر أنه موضع قبول لدى رئيسه، كما يترتب على وجود جو عدم الرضا فقدان الطمأنينة والأمن لدى الموظف فيشعر بأنه مهدد مما يجعله يتذمر من تصرفات رئيسه وبالتالي فيظهر المقاومة والعصيان كردة فعل أولية.

¹ فهد خليل زايد، مرجع سابق، ص 15.

² فاتن عوض الغزوي، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2010، ص 27.

³ نجم عبود النجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2011، ص 33.

2. توعية الفرد:

يجب أن يكون الفرد على علم وإطلاع تام بمتطلبات العمل الذي سيقوم به من خلال معرفة السياسة العامة للتنظيم الذي يعمل فيه، وتعريفه بمتطلبات عمله، ومسؤولياته وواجباته، وحقوقه، ومكانته في التنظيم، وخصائص رئيسه في العمل.

3. وجود نظام واضح يحدد علاقات العمل:

على القائد أن يوضح النظام الذي تدير عليه المنظمة وكذلك الأسس التي تحكم علاقات الأفراد مع بعضهم ومع القائد، والأسس التي يبنى عليها الثواب والعقاب وتطبيقها بعدالة وإلا برز العصيان والتذمر من الأفراد وخالفوا المطلوب.

4. تلبية حاجات الأفراد المختلفة "الاقتصادية والنفسية والاجتماعية":

وهذا يتطلب تمكن الفرد من ممارسة العمل الذي يناسبه، وتلبية رغباته الاقتصادية بالأجر المناسب للعمل الذي يؤديه دون ممانعة، وتلبية الحاجات النفسية للفرد بإشباع فضوله وتهيئة الجو المناسب له للترويح عن نفسه وتعزيز دوره في الجماعة بتلبية حاجاته الاجتماعية.¹

ثالثاً: الهدف:

وهو الغاية المنشودة التي تهدف إلى التأثير والتوجيه على الجماعة عن طريق التعاون من أجل الوصول إلى الهدف المشترك الذي تسعى الجماعة إلى الوصول إليه، ويجب أن ننتبه إلى أنه من الممكن وجود أهداف خاصة بالقائد، وأهداف خاصة بالجماعة ككل، وأهداف خاصة بكل فرد من الأفراد، فمن هنا يجب على القائد أن يحدد ما هي الأهداف التي سيوجه المجموعة لتحقيقها، أما إذا كانت أهداف القائد والجماعة والأفراد واحدة فلا توجد مشكلة ونادراً ما تكون الأهداف واحدة بين جميع الأطراف. وتبرز الصعوبة عندما تتعارض الأهداف بين جميع العناصر.

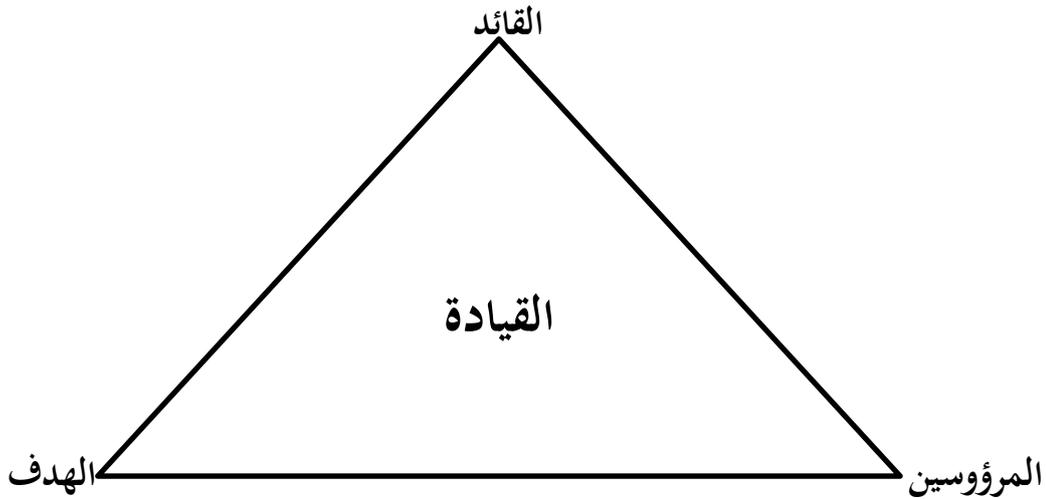
وعملية التأثير التي يسعى القائد لممارستها لا يقصد من خلالها إستغلال الآخرين لغايات غير مفيدة لهم ومفيدة له شخصياً ولكن العملية التي يسعى القائد لممارستها هي عملية تعاونية مشتركة يتم من خلالها إكتشاف الأفراد لأنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف النافعة والهامة وبناء على ما سبق ذكره يتم تحديد ما إذا كان القائد ناجح أو غير ناجح وتحقيق أهداف الجماعة يتم عن طريق تسخير القائد جهوده لإشباع حاجات الأفراد ثم الجماعة لأن القيادة (هي وظيفة لإشباع الحاجات) وهي العمل مع الآخرين والتأثير بهم². ويمكن القول بإختصار أنه لا بد من وجود هدف مشترك

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المحوارة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 15.

² فاتن عوض العزوي، مرجع سابق، ص 31.

يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه، وأفضل القادة هم الذين يحددون الهدف المشترك بوضوح أمام الجماعة، وبينما تعتمد القيادة على عمق الإقناع، فإنه من الضروري أن يكون الهدف واضحاً متميزاً، وحينما يقبل العاملون على العمل فإنما يعود إلى اقتناعهم بالهدف، فالإيمان بالهدف يبعث في أفراد الجماعة الحماس، ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس لبلوغ الهدف¹. والشكل التالي يوضح عناصر القيادة:

الشكل رقم (02): عناصر القيادة



المصدر: فاتن عوض العزوة، نفس المرجع السابق، ص.27.

المطلب الرابع: نظريات القيادة

سوف نتطرق لعدد من نظريات القيادة من وجهة نظر علماء النفس حيث نجد البعض يركز على شخصية القائد والبعض الآخر على وظائف القائد أو سماته وصفاته في حين ذهب البعض إلى التركيز على الموقف أما البعض الآخر ففضل التركيز على التفاعل بين كل المتغيرات لتفسير القيادة وسوف نتطرق لأهم نظريات القيادة فيما يلي:

1- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على أن القائد يولد ولا يصنع، فالرجل العظيم له قدرات وخصائص مميزة جدا تفوق العادة وتجعل منه قائداً في كل موقف وفي كل زمان، وخصائص هذا القائد هي هبات طبيعية ومنها الثقة بالنفس، والذكاء، والسيطرة وبعد النظر، الشجاعة والعدل².

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011، ص 11.

² اعتصام الشكرجي، صلاح الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، (الأردن)، 2015، ص 78.

وترى هذه النظرية أن الحوادث والتغيرات الجوهرية في المجتمع سواء على المستوى المحلي أو الدولي متأثرة بالقادة. فالقائد شخصية بارزة وعظيمة وقوية يستطيع أن يطوي غيره من الأشخاص تحت إدارته، وهو الذي يستطيع أن يصنع الظروف المحيطة به ويشكلها كيف ما شاء، ويتحكم في مصير أمته، فالقائد العظيم قد يغير طبيعة دولة أو أمة، وهو يستطيع كذلك أن يتحكم في القوى الاجتماعية، فالأحداث لا تقع بالصدفة، وإنما هو الذي يصنعها. وفي ضوء ذلك فإن القائد يعد فوق الظروف وفوق البيئة التي ينشأ فيها.¹

2- نظرية السمات:

تعتبر نظريات السمات من أولى المحاولات التي ظهرت في إطار المدخل الفردي لتفسير ظاهرة القيادة، والكشف عن السمات المشتركة للقادة الناجحين، وإذا كانت الدراسات التي أجراها أنصار هذه النظرية قد بدأت على نطاق ضيق في أوائل القرن الماضي، فإنها اتسعت لتصبح أكثر شمولاً بعد الحرب العالمية الثانية، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة والتأثير في سلوك أفرادها. وإذا توافرت هذه الصفات في الفرد يعني ذلك أن لديه القدرة على ممارسة العملية القيادية.

وقد حددت هذه النظرية ست سمات تميز القادة عن غيرهم وهذه السمات هي :²

- أن يمتلك القدرة على حفز وتشجيع الأفراد.
- الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان.
- الثقة في النفس والإيمان بالقيم.
- المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف.
- الحزم والسرعة في إختيار البدائل المناسبة.
- الإستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية.
- المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة وتحقيق الترابط داخل التنظيم.
- الحكم الصائب على الأمور والقدرة على تمييز الجوانب المهمة للمشكلة.
- الأمانة والإستقامة والإحساس بواجباته الأخلاقية.
- النضج العاطفي والعقلي.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 62.

² نفس المرجع السابق، ص ص 49-50.

- حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- القدرة على تفهم الموقف.
- القدرة على الاتصال بالآخرين.
- القدرة على الإقناع لكل من يحيط به
- غرس الثقة في الآخرين وشحذ همهم لإنجاز الأعمال.
- القدرة على اتخاذ القرارات.
- تفويض السلطة والثقة بالمرؤوسين.

3- نظرية الموقفية:

تعد نظرية الموقف من أهم المحاولات الفكرية التي ظهرت في إطار المدخل الاجتماعي. وكان ظهورها كرد فعل مباشر لفشل نظرية السمات في وضع معيار ثابت لتحديد خصائص القيادة، وقد ترجع صعوبة ذلك إلى صعوبة قياس السمات بثبات. كذلك فإن السمات التي تعتبر ضرورية في قيادة جماعة معينة قد تكون مختلفة تماماً بالنسبة لجماعة أخرى، تعتبر النظرية الموقفية أكثر إنتشاراً من نظرية السمات، كما يعتبرها البعض المدخل السوسيولوجي لدراسة القيادة، وخاصة في الجماعات الصغيرة.¹

وتقوم هذه النظرية على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري، حيث لا بد أن تؤخذ المواقف الإدارية التي تواجه القيادة لتحديد السمات القيادية المطلوب توافرها في القادة. وترى هذه النظرية أن القيادة هي محصلة المواقف المحيطة بها أي الموقف الذي يتواجد فيه القائد والأفراد معاً، وذلك أن متطلبات موقف معين تقتضي أسلوباً في القيادة لا تقتضيه متطلبات موقف آخر، لذلك يجب أن تكون لدى القائد الخصائص التي تؤهله للتكيف مع أي موقف يتعرض له وما يحتويه هذا الموقف من ظروف وعوامل تؤثر في كفاءة القيادة.

لقد حاولت هذه النظرية التغلب على أوجه القصور في دراسات خصائص القائد، وأيضاً في دراسات أنماط السلوك، فأثبتت بذلك أنه ليست خصائص القائد ولا أنماط سلوك القائد فقط هي التي تحدد فعالية القيادة، ولكن ظروف الموقف هي الأخرى من شأنها أن تحدد فعالية القيادة، كما أن لها دور في تحديد النمط المناسب للقيادة، والخصائص المناسبة للموقف التي ينبغي توافرها في القائد، ومن أهم العوامل التي تدعم نجاح الموقف الفعال هي: علاقة القائد بالتابع، هيكلية العمل وقوة المركز.²

¹ محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، مرجع سابق، ص 77.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2004، ص 261.

4- النظرية التفاعلية:

تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات والنظرية الموقفية، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، أي أنها ركزت على ما يفعله القائد بدلا من التركيز على صفته، فالسمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي إكتسبها لا تكفي لظهور القائد، بل لابد من إقتناع الجماعة بهذه السمات والقدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها، ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات. وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل إجتماعي، تحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة.¹

5- نظرية القيادة الوظيفية:

ترتبط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة بطبيعتها يمكن أن يقوم بها أغلبية أعضاء الجماعة فإن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة.² كما أن هذه النظرية تنظر إلى القيادة على أنها مجموعة من الوظائف والأدوار، تقوم بها جماعة لتحقيق الهدف الذي أنشئت من أجله.

وتتمثل هذه الوظائف فيمايلي:³

- القيام بالتخطيط لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها الجماعة سواء الأهداف القريبة أو البعيدة.
- رسم السياسات التي سوف تسيّر عليها الجماعة بعد أن قامت الجماعة بتفويض القائد في ذلك بسبب الثقة الكاملة في قائدها (مديرها).
- تحديد الإطار الفكري (الإيديولوجي) للجماعة، حيث يكون القائد في أغلب الأحوال مصدراً للأفكار والمعتقدات

¹ عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2008، ص 214.

² محمد حسنين العجمي، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة، عمان، (الأردن)، 2008، ص 89.

³ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001، ص 78-80.

- إمداد الجماعة بالخبرة بما يتوافر لدى القائد من خبرات ومهارات ومعارف تمكنه من قيامه بدوره على أكمل وجه في قيادة الجماعة وإدارة شؤونها وتحقيق أهدافها، وبالتالي يعد القائد داخل الجماعة بمثابة الخبير التي تلجأ إليه الجماعة لإستشارته في كل أمورها.
- يقع على عاتق قائد الجماعة مسؤولية إدارة الجماعة عن طريق تحقيق التفاعل الإجتماعي بين أعضائها على أكمل وجه، وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة وبذل الجهد لتحقيقها.
- يلعب القائد داخل الجماعة دور الحاكم حسب نوع القيادة والممارسة حيث يقوم بالوساطة بين أعضائها، وفض الخلافات والصراعات التي تنشأ بينهم سواء أكانت إجتماعية، دينية إقتصادية، إلخ.
- لكي تحقق الجماعة أهدافها على أكمل وجه لابد من الإستعانة بمبدأ الثواب والعقاب، وكل حسب مشاركته في تحقيقها، والقائد يعد مصدر الثواب والعقاب مما يؤدي إلى الحفاظ على تماسك الجماعة وإستمراريتها والحفاظة على النظام والضبط داخلها.
- يعد القائد نموذج سلوكي يحتذى به، فيجب أن يكون مثل أعلى وقدوة حسنة حتى يحتذى به أعضاء الجماعة

6-نظرية القيادة التبادلية:

- تنظر هذه النظرية إلى وجود علاقة تبادلية بين القادة والمرؤوسين، وترجع أهميتها إلى تشجيعها لزيادة الوعي بمعرفة حاجات الآخرين، وحرصها على التبادل العادل الذي يحدث بين القائد والمرؤوسين.
- وهي أيضا تأتي في إطار دراسات أثر الثواب والعقاب على سلوك الأتباع حيث يوضح القائد المطلوب من الأتباع ويقدم لهم الثواب مقابل العمل والإنتاج، أما العقاب فيكون نتيجة عدم العمل وإنخفاض الإنتاج، ويستمر العمل طالما يحقق القائد والأتباع منافع متبادلة، وتتمثل القيادة التبادلية في عنصرين:

-المكافأة المشروطة:

- وهي السلوك القيادي الذي يركز على المبادلة بين جهد الأتباع مقابل عوائد متفق عليها، فالقائد يمنح مكافآت إذا أدى الأفراد متطلبات العمل ببذل الجهود اللازمة، وهو يعتمد إلى التفاوض معهم لأداء المهمات.

-الإدارة بالإستثناء:

- وهي تجنب القائد إعطاء توجيهات جديدة إذا كانت تلك المعطاة تتناسب مع متطلبات العمل، حيث تقتصر مراقبته للأداء على تقصي الأخطاء والتدخل بإتخاذ إجراءات تقييمية وتصحيحية، فهو سلوك يظهر عند الضرورة.¹

¹ يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق برنامج تدريبي، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، (الأردن)، 2016، ص 35.

7- نظرية القيادة التحويلية:

تعد هذه النظرية من النماذج البارزة في النظريات الجديدة والتي احتلت مكانة رئيسة في العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير المرؤوس وتحسين أدائه كانت من المخرجات الأساسية لمثل هذه القيادة، فالمبدأ الأساسي لها يؤكد على تطوير المرؤوس وتحسين أدائه¹، فالقادة التحويلين الذين يمتلكون السمات القيادية المؤثرة والبصيرة يستطيعون أن يلهمو العاملین للتجاوز عن مصالحهم الشخصية إلى الإهتمام بالمصالح الكبرى للمنظمات، كما أنهم يشجعون العاملین على التمسك بالمثل والقيم الأخلاقية ويلهمون التفكير في حل المشكلات المختلفة بطرق جديدة، ويستطيع القادة التأثير في العاملین من خلال الإدارة المستبصرة والمنظمة والمؤثرة.²

كما أنها تعتبر اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة التي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي.³

يمكن القول أن أبرز ما جاءت به هذه النظرية في وصفها للقائد التحويلي يتمثل فيما يلي:

- يتمثل القائد التحويلي بأنه صاحب رؤية وصاحب رسالة.
- وظيفته حضارية، فهو ينقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- أهدافه عالية ومعاييره مرتفعة.
- يتمتع بإحترام من الآخرين ويجنون تقليده.
- ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
- يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.⁴

¹ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010، ص 13.

² واي. سي. هالان، القيادة الناجحة، ترجمة: أحمد فاروق، شركة سفير، القاهرة، مصر، 2009، ص 35.

³ محمد كرم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010، ص 22.

⁴ محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوية النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2013، ص 202.

المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

تعد القيادة ظاهرة اجتماعية توجد في كل موقف اجتماعي، وتؤثر في نشاط الجماعة المنظمة التي تعمل على تحقيق هدف معين، فوجود الجماعة يتطلب وجود من ينظم العلاقات بين أعضائها ويوجههم، لأن الجماعة لا يمكن أن تعمل بدون توجيهه، ونتيجة التغيرات والتحديات والتطورات العلمية الحادثة في العصر الحاضر ظهرت العديد من الأساليب للقيادة من أجل مواكبة هذا العصر والتأقلم معه دون الإضرار بمصلحة الفرد أو المنظمة، ومن بين هذه الأساليب، أسلوب القيادة التحويلية. حيث سنحاول في هذا المبحث التعرف على كيفية ظهوره، مفهومه، أهميته، عناصره، متطلباته المهارات التي يجب أن تتوفر فيه.

المطلب الأول: ظهور القيادة التحويلية

تعود بدايات ظهور القيادة التحويلية إلى دراسات التي قام بها العالم السياسي الأمريكي (Burns) سنة 1978 حيث وصف القيادة على أنها عملية ترتبط بالعلاقات الداخلية التي يؤثر فيها القائد على تابعيه وبالتالي ينسحب التأثير في تغيير (تكيف) سلوكهم لمواجهة التحديات. ثم توالى المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء¹. وفي سنة 1985 أتى (Bass Bernard) ليقدم إضافة إلى فكرة (Burns)، بطرح نظريته الخاصة حول القيادة التحويلية، فهو يرى أن الأثر التحفيزي للقادة على التابعين يتضمن شعورهم بالولاء والثقة والإعجاب والإحترام نحو القائد، فهو يحفز التابعين لكي يخدموا وينجزوا أكثر مما هو متوقع منهم، ويتم حث الأتباع على إنجاز المهام الضرورية والإهتمام الأكثر بإحتياجات المنظمة، نظراً لقدراتهم ومهاراتهم الإستثنائية. وقد شهدت القيادة التحويلية تطور ملحوظا من خلال إسهامات (Bass) عندما وضع نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس (MLQ) الذي تضمن ثلاثة عناصر للقيادة التحويلية هي الكاريزما والتشجيع الإبداعي والاهتمام بالفرد، ثم أضاف باس في عام 1990 مكونا رابع أطلق عليه الدافعية المستوحاة².

وفي عام 1993 قدم كل من (Avolio and Bass) نموذجا أكثر حداثة للقيادة التحويلية والإجرائية،

¹ محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان، أحمد سليمان محمد الجرجري، أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 21-24 أبريل، الأردن، 2008، ص 10.

² سعود بن سعد بن زيد الشريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 15.

يتضمن سبعة عناصر ثلاثة منها تحدد القيادة الإجرائية، والأربعة الأخرى تحدد القيادة التحويلية، تلا ذلك تطوير للنظرية وأدواتها من قبل (Avolio and Bass) وعدد من زملائهم من خلال البحوث التقييمية والنموذج المطور المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، وكذلك برنامج تدريب وتقوم في نظرية القيادة التحويلية. وقد توالت الأبحاث والدراسات تباعاً، كما قدمت النظرية على شكل برامج لمئات الآلاف من القادة من قطاعات ومنظمات مختلفة صناعية وصحية وتربوية، حكومية كانت أم خاصة¹. وطبقاً لـ (Hartog) فإن نظرية باس أو المدخل الجيد للقيادة قد اعتمدت على دمج أفكار من نظريات السمات والسلوك والموقف وشيدت على بعض أفكار علماء النفس مثل ماكس فيبر وبعض علماء السياسة مثل (Burns).

ونقلان عن العامري أن القيادة التحويلية تعد اليوم من أكثر النظريات القيادية شهرة لتحويل المنظمات، وهي النوع من القيادة الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، وتوسيع اهتماماتهم وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية وأهداف المنظمة عن طريق التأثير الكارزماطيكي، والحفز الإلهامي، والاهتمام الفردي، والتشجيع الإبداعي².

المطلب الثاني: مفهوم القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية ويعود السبب في ذلك لإختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية. حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، وقد تكون هذه الاختلافات ناتجة عن غموض المصطلح وما يعنيه بالنسبة لكل باحث، وهذا أدى إلى تعدد التعريفات. ونذكر من هذه التعاريف ما يلي:

عرفها (Burns) بأنها: " عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نحوض كلاً منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق"³، ويعرفها (Tichy & Devanna) بأنها: " تشارك في عمليات تتضمن خطوات متتالية، وتشمل الاعتراف بالحاجة للتغيير، إيجاد رؤية جديدة، وجعل التغيير عمل مؤسسي"⁴، كما عرفت بأنها: " هي المعنية بإثراء إهتمامات العاملين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراكهم مع تحفيزهم للنظر إلى ما هو أبعد من الإهتمامات

¹ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، مرجع سابق، ص 33.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 14-15.

³ أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2013، ص 95.

⁴ جمعان بن خلف جمعان الغامدي، نفس المرجع السابق، ص 35.

الآنية أو الذاتية وصولاً لتحقيق الصالح العام للمنظمة"¹، وعرفت بأنها " عملية التأثير على التغييرات الرئيسية في مواقف وتحيلات الأفراد العاملين بالمنظمة وبناء الالتزام في تحقيق أهداف واستراتيجيات المؤسسة"²، كما تعرف القيادة التحويلية عن طريق بعدي الرؤية والعمل؛ حيث ترتبط الرؤية بخلق صور من الأهداف المستقبلية، ويرتبط العمل بالتنفيذ الفوري للسلوكيات، والفكرة العامة هي أن: "الرؤية بدون عمل هي مجرد حلم، والعمل بدون رؤية هو ممل وبلا معنى"³. وتعرف أيضاً على أنها: " القيادة التي يستند فيها القائد إلى التفاعل مع المرؤوسين والإرتباط النوعي معهم، لرفع طموحاتهم في إنجاز أنماط جديدة من الأداء العالي المستوى، ويتميز هذا النمط بالعمل على تحويل قدرات المرؤوسين وتنمية مهاراتهم بالإتجاه الذي يخدم الأداء العالي والأهداف المتحدية"⁴.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن القيادة التحويلية: هي ذلك النوع من القيادة الذي يمارسه القائد من أجل الإرتقاء بمستوى مرؤوسيه وتعميق إدراكهم، وتحفيزهم وتعميق القيم الإيجابية نحو العمل ونحو زملاء العمل بين الرئيس والمرؤوسين، من أجل الإعتراف بالحاجة للتغيير ورفع درجة رضا العاملين وقناعتهم وولائهم، وهذا كله من أجل الوصول للصالح العام للمنظمة وتحقيق أهدافها.

من خلال ما سبق يمكن أن نحدد الخصائص التالية للقادة التحويليين:

- القدرة على تفويض السلطات من خلال تحويل بعض العاملين للقيام بإتخاذ قرارات معينة كل ضمن مستواه
- لتنمية الثقافية وذلك من خلال تدريب العاملين على زيادة رصيدهم الفكري والثقافي والسعي نحو الإطلاع على كافة المستجدات⁵.
- يضعون معايير عالية للمنظمة ويعملون على تحقيقها.
- لديهم رؤية عميقة عن المنظمة وما يمكن أن تقوم به⁶.

المطلب الثالث: أهمية القيادة التحويلية

تكمن أهمية تبني نمط القيادة التحويلية فيما يلي:

¹ ناريمان يونس لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 189.

² Pan Xiaoxia Wu Jing, The Influence of Gender and culture on Leadership Styles of SMEs in china and Sweden, Master Dissertation, KRISTIANSTAD UNIVERSITY, The Department of Business Studies Sweden, 2006, P12.

³ Robert B. Dilts, Leadership visionnaire (Outils et competences pour réussir le changement par la PNL), Editions De Boeck Université, Bruxelles, 2009, P 137.

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، (الأردن)، 2013، ص 116.

⁵ أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2012، ص 103.

⁶ فرحان حسن بريخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2012، ص 78.

- تحفيز عالي للعاملين من خلال اللجوء إلى المثل العليا والقيم الأخلاقية وحثهم على التفكير حول مشاكل المنظمة بطرق جديدة.
- يجعل أعضاء المنظمة يشعرون بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة.
- يحفز القائد التحويلي دافعية الأفراد على إنجاز ما يتصورون.
- يستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة المنظمة فوق المصلحة الفردية أو الخاصة.
- تشجيع الأفراد على حب التغيير والتجديد والتحسين والدخول في أعمال جديدة وحديثة.¹

المطلب الرابع: عناصر القيادة التحويلية

يختلف الدارسون والباحثون في تحديد عناصر القيادة التحويلية، إلا أنه ومن خلال مراجعتنا لعدد من الدراسات وجدنا أن أغلبها اعتمدت العناصر التي إعتدها (Bass) في دراسته، إذ تشمل سلوكيات القيادة التحويلية عند (Bass) على أربعة عناصر كمايلي:

1. التأثير المثالي (التأثير الكرزماطيكي):

حيث يحظى القائد التحويلي بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد، وتقديم إحتياجات التابعين قبل الإحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي²، وتكون له مقدرة فائقة على جذب إنتباه وإقتناع العاملين به وبقدراته، وكذلك الثقة العالية بأفكاره، مما يجعلهم مدفوعين ومتحمسين للعمل الجاد³، وقد إعتبرها (Bass) المستوى الأعلى للقيادة التحويلية فالقائد التحويلي يتصرف بطرائق تتلاءم مع الأفراد المرؤوسين والإصغاء وتقديم التغذية العكسية وتقديم الاحترام وصنع التوجه من أجل تحقيق الأهداف والنظر إلى حاجات الآخرين وتفضيلا لحاجاتهم الشخصية على حاجاته، فلدى القائد قدرات لإظهار السلوك الأخلاقي والمعنوي وعليه إظهار القوة عندما يكون ذلك ضروريا.⁴

¹ موفق حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2010، ص 196.

² أسامة خيري، مرجع سابق، ص 96.

³ أمل لطفي أبو طاحون، نفس المرجع السابق، ص 103.

⁴ شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث إستطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008، ص101.

2. الحفز الإلهامي (الدافعية الإلهامية):

يعمل القائد التحويلي على إلهام التابعين، وتغذية روح الحماس والتفاؤل وحب التحدي لديهم، والتحفيز في المشاركة في رؤية المنظمة ورسالتها، واستخدامه للرموز والشعارات المعبرة عن ذلك وعن توقعاته العالية، والتركيز على العمل الجماعي، وتوجيه الجهود نحو الإنجاز الذي يفوق الحد المتوقع¹. وأيضاً قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة²، فالقيادة الممارسون للحفز الإلهامي يميلون إلى أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية التي سيكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها، إلى جانب قدرتهم على الإرتقاء بتوقعات التابعين، وبالتالي يستطيعون الحصول على أداء يفوق الأداء المخطط من التابعين.³

3. الإستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي):

وهنا يعمل القائد التحويلي على تشجيع المرؤوسين لإعادة دراسة أهدافهم ووسائلهم ويعمل على البحث عن الأفكار الجديدة والتشجيع على حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية من قبل المرؤوسين⁴، كما يشجع روح الابتكار من خلال عدم السماح بتوجيه النقد العلني في حالة الإخفاق، ومن خلال قبوله الأفكار المبتكرة حتى لو تعارضت مع أفكاره⁵، وبالتالي يمكن القول أنها تبين قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة.⁶

¹ حمد بن قبان آل فطوح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013، ص 18.

² إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 393.

³ نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 4، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2013، ص 738.

⁴ خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2013، ص 78.

⁵ أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، مجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 34، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة، 2013، ص 8.

⁶ عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرف والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3، جامعة بابل، العراق، 2015، ص 1309.

4. الإعتبار الفردي (الاهتمام الفردي أو مراعات مشاعر الأفراد):

ييدي القائد إهتماما خاصا بكل فرد في المنظمة ويجاااا تطوير علاقته معهم، فهو يعكس مقدار الإهتمام الذي يوليه المدير لكل مرؤوس على حدة أو بصفة شخصية¹، ذلك بتفويض الصلاحيات لهم وتمكينهم من ممارساتها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم، كما أنه يتم توزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو. كما أن القائد هنا يراعي أحوال العامل، وحاجاته في كل الظروف، لي لا يضطر العامل أن يطلبها بنفسه، ليسد القائد في نفس العامل حاجة ستبقى تنازع نفسه، وتشغل باله عن التركيز في أداء العمل، وإحساسه حتى تتحقق، وتشبع في داخله². كما أن هذه الصفة تظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي إهتمام خاص لإحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبنى إستراتيجيات التقدير والإطراء³. وإن الإحتياجات تختلف من شخص لآخر، وعليه يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام أدوات تحفيزية مختلفة لتشجيع أفرادها ودفعهم لبذل الجهد المطلوب وكذا تحقيق رضاهم الوظيفي، بما يؤدي لزيادة الإنتاجية. فمساهمات الأفراد والتي لن تتحقق الا برضاهم هي العملة اللازمة لبقاء المؤسسة ونجاحها⁴.

والشكل التالي يوضح العناصر السابقة:

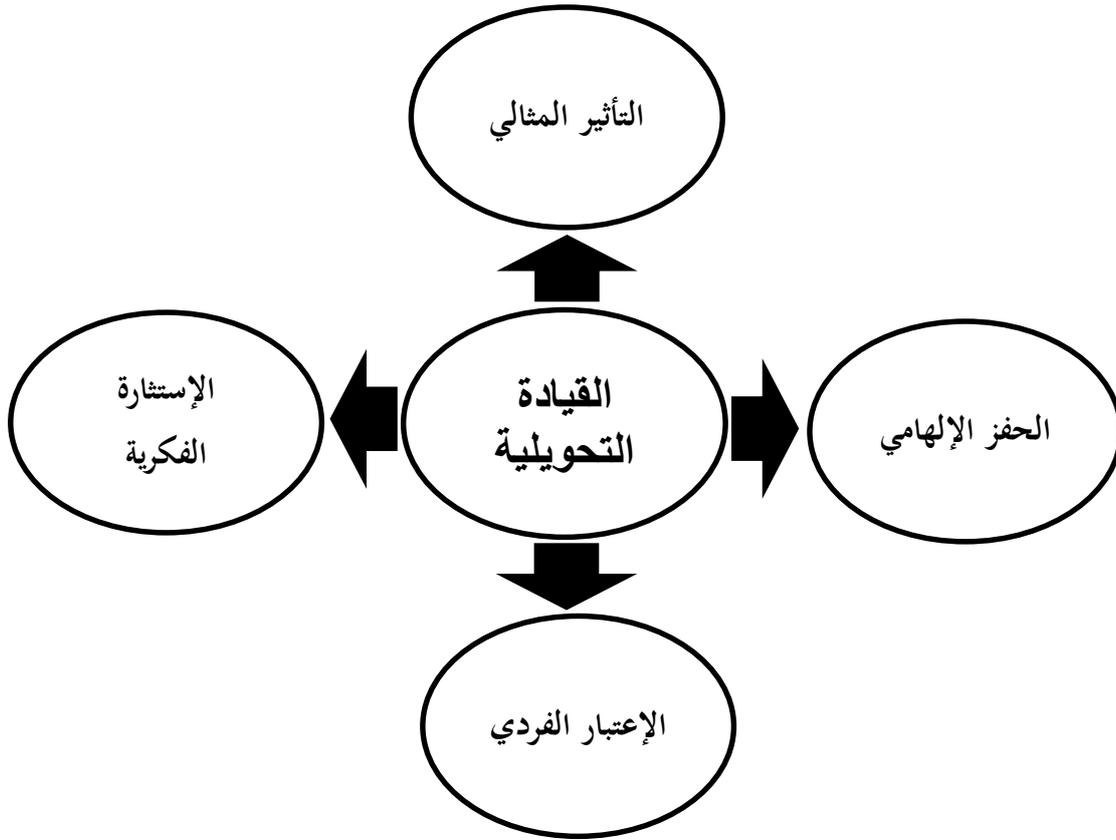
¹ عزات كريم العدوان، نفس المرجع السابق. ص 63.

² محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان، 2010، ص 37.

³ ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والإقتصاد، العدد 78، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 107.

⁴ Otilia ALBU ,MOROŞAN-DĂNILĂ, (2009), **CURRENT TRENDS IN HRM**, The Annals of The "Ştefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 9, No. 2(10), P138. بتصرف

الشكل رقم (03): عناصر القيادة التحويلية



المصدر: كندة علي ديب، علي البهلول، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1، جامعة تشرين، سوريا، 2016 ص 233.

المطلب الخامس: متطلبات ومهارات القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية النوع الذي تحتاجه منظمات اليوم ذات التغيير المتسارع، فهي تقوم على إحداث تغييرات جذرية عن طريق إقناع المرؤوسين للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة، إلا أنه عند تبني هذا النوع من القيادة يجب تحقيق عدد من المتطلبات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:¹

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- الرؤية المستقبلية المتمركزة حول مستقبل المؤسسة.
- إستيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم.

¹ محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006، ص 21.

- توفر مهارات التسهيلات وتطور أساليب الإتصال بما يخدم المؤسسة.
 - تدريب وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو ولتقدم للمؤسسة.
 - تطوير القدرة على التعلم عند المؤسسة، والتطوير الذاتي عند الموظفين.
- كما أنه يجب أن يكون لدى هذه القيادات قدرات ومهارات عالية. ومن تلك المهارات ما ذكرها كوزس

وبوسنز: ¹

- ضرورة توفر القدرات على إستيعاب التحولات الإقتصادية والتحديات المستقبلية.
- القدرة على المبادرة، والإبتكار والإبداع.
- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة، وإحداث التطوير الإداري.
- القدرة على إتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة.
- القدرة على تدقيق تلك القرارات بكفاءة وفعالية عالية، وجودة عالية.
- القدرة على المتابعة، والتقييم الذاتي للفرد والفريق.
- القدرة على وضع الرؤية والرسالة، والإستراتيجيات اللازمة للمؤسسة والإلتزام بها.

¹ بلال فوزي جبارة الأغا، بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011، ص

خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري لكل من القيادة والقيادة التحويلية، حيث تطرقنا لمفهوم وأهمية وعناصر ونظريات القيادة، وتبين لنا أن القيادة ماهي إلا عملية أو ممارسة للتأثير في سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم من أجل الوصول لأهداف المنظمة.

كما تطرقنا لكيفية ظهور القيادة التحويلية ومفهومها وأهميتها وعناصرها والمتطلبات والمهارات التي يجب أن تتوفر من أجل تبني هذا النمط أو الأسلوب القيادي، وقد أدركنا أن هذا النوع من القيادة من خلال التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والإستشارة الفكرية، والإعتبار الفردي لديه أثر كبير في الإرتقاء بمستوى مرؤوسين وتعميق إدراكهم وتحفيزهم وتعميق القيم الإيجابية نحو العمل ونحو زملاء العمل بين الرئيس والمرؤوسين، هذا كله من شأنه أن ينمي العلاقة بين العاملين ومسؤوليهم والتالي المنظمة مما ينعكس ذلك إيجابا على سلوك العاملين وأدائهم.

تمهيد

يعتبر العنصر البشري دعامة الرئيسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها، لذلك لا بد من زيادة الإهتمام به والعمل على إستخدامه الإستخدام الفعال. وقد ساد الإعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضاه أو عدم رضاه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري في معظم المنظمات، وبالتالي حدث إنخفاضاً ملحوظاً في أداء العاملين في هذه المنظمات. مما أستوجب الضرورة البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق خيار واحد وهو تحسين مستوى رضا العاملين.

لقد تعدد الطرق التي تهدف إلى تعزيز الرضا الوظيفي ومن بينها تبني نمط القيادة التحويلية في المنظمة، وذلك بسبب التأثير الكبير للقيادة في سلوك العاملين ومعتقداتهم وأفكارهم.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الرضا الوظيفي وأثر القيادة التحويلية فيه وذلك من خلال تقسيمه

إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بإهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي، وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال الخمس وعشرين سنة الماضية، فلا يكاد يوجد مؤلف في هذه المجالات يخلو من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع. وأهمية دراسة هذا الموضوع تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد، سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، كما أن للرضا الوظيفي تأثير على أداء الفرد العامل، واستمراره في العمل. لذلك سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميتها وعناصره ونظرياته وطرق قياسه.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يوجد حتى الآن إتفاق حول تعريف محدد أو مفهوم متفق عليه لمعنى الرضا الوظيفي، فهو لا يزال موضع جدل ونقاش الكثير، وهذا يرجع في الحقيقة إلى تعدد الكتابات وتناوله من أكثر من جهة إختصاص، يحاول كل منها أن يستحدث أو يطور لنفسه مفهوم معين يقوده إلى تحقيق أهداف البحث الذي يقوم به.

يضاف إلى ذلك أن الرضا غالبا ما ينظر إليه على أنه موضوع فردي بحت، وما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، ذلك لأن الإنسان يتصف بأنه مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر ومن شخص لآخر، وقد إنعكس هذا كله على ظهور العديد من التعاريف لمعنى الرضا الوظيفي نذكر منها:

عرفه (Kablan) بأنه: "حصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والتي من شأنها أن تجعل الفرد راضياً عن عمله رغباً فيه مقبلاً عليه"، أما (Super) فقد عرفه بأنه: "رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته". أما (Szilagy et al) فقد عرفه على أنه "تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد تجاه عمله بصورة تعكس نظرة هذا الفرد وتقييمه لعنصر أو أكثر من العناصر الموجودة في محيط العمل"¹، وهناك من يعرفه على أنه: "ببساطة ما هو إلا كيف يشعر الأفراد إتجاه وظائفهم ومختلف جوانبها"². وعرف أيضا بأنه: "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد، نحو العمل الذي يشغله حالياً، هذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية، بحيث تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله"³.

¹ عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994، ص ص 213-214.

² Paul E.Spector, **job Satisfaction « Application, Assessment, Cause and Conséquences »**, SAGE Publications, London, 1997, P 2.

³ بوخلف خديجة، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، الجزائر، 2013، ص 120.

وهناك من يعرفه بأنه: عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن أدائهم لما تقدمه الوظيفة أو العمل لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم أو أعمالهم وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإداريين كلما زاد رضا العاملين، كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالمنظمة¹. أما البعض الآخر فقد عرف الرضا الوظيفي على أنه: "شعور الفرد بالسعادة والإرتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج"².

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الرضا الوظيفي هو مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء أدائه لعمله، والتي تنتج عن تناسب قدراته وميوله واتجاهاته وسماته الشخصية وحصيلة العوامل المختلفة المتصلة بالعمل والمنظمة، ويكون له تأثير على أداء العمل بالسلب أو بالإيجاب نتيجة الرضا أو عدم الرضا لدى الفرد. من خلال ما سبق يمكن أن نحدد الخصائص التالية للرضا الوظيفي:

- الرضا الوظيفي هو شعور ذاتي، فما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
- الرضا الوظيفي متغير عام يمثل محصلة للعوامل المتصلة بالعمل.
- الرضا الوظيفي هو حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع عمله ومع العناصر المتعلقة به.
- أهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به.³

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

لقد إهتمّ المديرين منذ زمن طويل بالرضا الوظيفي للعاملين في منظماتهم باعتبار أن الرضا الوظيفي العالي يسهم في: إلتزام العاملين بمنظماتهم ووفائهم لتعهداتهم نحوها وإرتباطهم بعملهم، كما أن الرضا الوظيفي العالي يسهم بتحسين صحة العامل الجسمية والنفسية ونوعية الحياة داخل بيئة العمل وخارجها، كما أنه يسهم في تخفيض حوادث العمل ويؤدي إلى رفع آدائهم⁴، كما أنه لديه قدره جيده على التنبؤ ببعض سلوكيات العمل المهمة، ومن هذا المنطلق قامت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بسلوكيات ذات أهمية لها مثل

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 230.

² محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014، ص 121.

³ قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة لمدينة عريب عين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر، 2008، ص 62.

⁴ أحمد أبو هنطش، حنان الظاهر، بشير الخضراء، مروة أحمد، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010، ص 333-334.

سلوك ترك العمل وسلوك المراقبة الصالحة في العمل وسلوك التغيب عن العمل غير المبرر فضلاً عن التميز في إدارة الأعمال¹.

عموماً يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فعاليتها على إفتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو الأكثر إستعداداً للإستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل².

المطلب الثالث: عناصر الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا الوظيفي على أنه يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعاً من الإتفاق على عناصر ضرورية يتحقق الرضا الوظيفي بتوفرها، كما أنها تعتبر من العوامل المؤثرة فيه، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي:

1. الأجر:

وهو المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها³. ويتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا وأن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة إنما يمنع فقط مشاعر الإستياء من أن تستحوذ على الفرد، وقد أتى هذا الرأي بكثير من الإعتراضات، حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت بوجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فهو وسيلة لإشباع الحاجات الإجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الإجتماعية مع الآخرين والبعض يرى في الأجر رمزاً للتفوق والنجاح⁴.

2. محتوى العمل:

رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضا الفرد عن عمله، إلا أن الإهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، وهذا العامل هو المحدد الوحيد للسعادة في

¹ خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 5، الجامعة العراقية، العراق، 2014، ص 114.

² قوادري رشيد، مرجع سابق، ص 62.

³ محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (مصر)، 2007، ص 149.

⁴ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2014، ص 17.

العمل¹، وفيما يلي أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي:

أ. **درجة تنوع مهام العمل:** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية أي كلما قل تكرارها زاد الرضا عن العمل، والعكس.

ب. **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل. ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في إختيار طريقة أداء العمل، وفي إختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زاد رضا الفرد عن العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

ج. **إستغلال الفرد لقدراته:** فإستخدامه لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات في هرم ماسلو للحاجات.

د. **خبرات النجاح والفشل في العمل:** فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل. وتحقيقه لمستوى أداء يزيد عن مستوى طموحه أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح ويحرك بالتالي مشاعر الغبطة لديه. وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره وإعتزازه بذاته².

3. فرص الترقية:

الترقية ماهي إلا تحرك العاملون إلى أعمال أفضل، ويُقصد بالأفضل الأعمال أو الوظائف ذات مسؤوليات أكبر والتي تحتاج لمهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة، ويصاحبها زيادة في الأجر وملحقاتها³، كما أنه ينظر إلى الترقية على أنها حصول الموظف على فرص للتنقل إلى مناصب أعلى في السلم الإداري، بحيث تمنحه هذه الترقية الإشباع المادي والمعنوي، إذ بجانب الزيادة التي سيحصل عليها الموظف في راتبه الشهري إذا ترقى إلى درجة أعلى في السلم الإداري فإنه في الوقت نفسه يحقق مركزاً اجتماعياً بذلك وعليه توجد علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل⁴.

4. نمط الإشراف:

تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه المدير مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط

¹ إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتهما بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد 24 العدد 9، هيئة التعليم التقني، العراق، 2011، ص 202.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، (الأردن)، 2005، ص 262.

³ مصطفى مصطفى كامل، نفس المرجع السابق، ص 358.

⁴ خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، مرجع سابق، ص 117.

الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه، وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم، وسعة صدره عند حدوث أي أخطاء من جانبهم، فإن كل ذلك سيساعد على إكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل وتحقيق أعلى النتائج¹. يتوقف الرضا أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه وعلى رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحيريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الإستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية تشبع إحتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق إرتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك إستياءهم تجاه العمل². ويرى (Fillippo) أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الإستياء وليس عدم الرضا³.

5. جماعة العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له؛ فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبرت جماعة العمل مسببا لإستياءه من عمله، هذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الإلتواء لدى الفرد، فزيادة التفاعل مع جماعة العمل له أثر كبير على درجة الرضا.

فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الإلتواء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر المنافع أو التعامل مع جماعة العمل على الفرد يكون ضعيفا⁴.

6. ساعات العمل:

يمكن القول بأنه بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية إستخدام وقت الراحة، بالقدرة الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقيد فيه حرية الفرد في إستخدامه لهذا الوقت،

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص 19.

² فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 263.

³ حوله عبد الحميد محمد الطالباي، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري دراسة تحليلية في المعهد التقني بابل، المجلد 21، العدد 3، جامعة بابل، العراق، 2013، ص 688.

⁴ فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 263.

بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل¹.

وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت العمل يؤدي إلى الإجهاد وبالتالي إنخفاض معنوي عن العمل، وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الإستياء أكبر².

7. ظروف العمل:

ويقصد بظروف العمل، الشروط المادية التي يعمل فيها الفرد من إضاءة، هوية، رطوبة، الحرارة، ضوضاء.... إلخ، فقد يختار العامل إختياراً نفسياً صحيحاً ويوضع في الوظيفة التي تناسبه في الميول والإستعدادات والسمات الإنفعالية، وقد يدرّب تدريبا ناجحاً على إستخدام قدراته على أحسن وجه لصالحه وصالح المنظمة بحيث تتاح له أكبر فرصة ممكنة للرضا الصحيح مع بيئة العمل. ولكن عدم ملاءمة ظروف العمل تخفض من روحه المعنوية ومن ثم إنتاجيته³. وقد شغلت متغيرات ظروف العمل، ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل إهتمام الباحثين في السنوات الأولى من هذا القرن؛ ليقدموا مجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية⁴.

إن العناصر السابقة الذكر مترابطة إرتباطاً وثيقاً مع بعضها البعض وتسود بينها حالة التفاعل وهذا ما يوضحه

الشكل التالي:

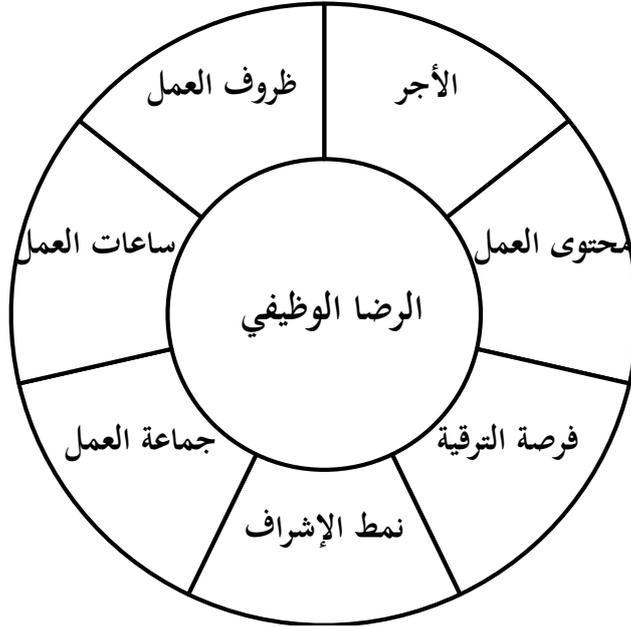
1 خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص 19.

2 فاروق عبده فليبه، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 264.

3 عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص 220.

4 خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق، ص 20.

شكل رقم (04): عناصر الرضا الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب إستنادا للعناصر سالفة الذكر.

المطلب الرابع: نظريات الرضا الوظيفي

لقد أدى إهتمام الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي في المنظمات إلى إفراز العديد من النظريات التي حاولت التعرف على تفسيره والإحاطة بمسبباته، ثم صياغتها في إطار نظري، ومن هنا ركزت مختلف هذه النظريات على تحليل وتفسير الرضا الوظيفي لتسهيل التنبؤ به، ومحاوله السيطرة عليه والتأثير فيه، وفيما يلي عرض لبعض هذه النظريات التي تناولته:

1- نظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو 1943:

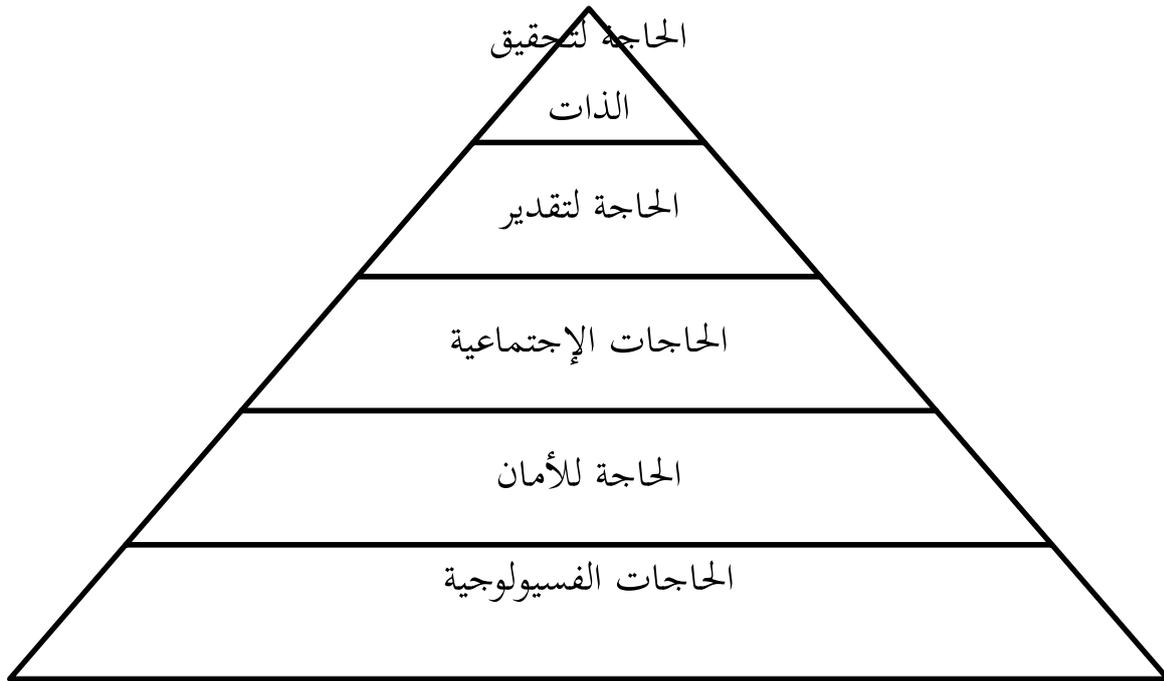
قام ماسلو بترتيب الحاجات الأساسية للأفراد في شكل هرمي، وهو يرى أن الرضا يتحقق إذا أشبعت هذه الحاجات، كما أن إشباع حاجة يؤدي إلى تحقيق رضا جزئي (نوعي) وسرعان ما تتولد حاجة أخرى يعمل الفرد على إشباعها إذا أشبعت الأولى حسب الترتيب (الحاجة الفيزيولوجية، الحاجة للأمان، الحاجة الاجتماعية، الحاجة للتقدير، تحقيق الذات) وفي الأخير يتولد الرضا العام للفرد، فالرضا لا يرتبط بالعمر بقدر ما يرتبط بحاجات الفرد.¹

¹ كنفى عزوز، الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية تخصص الإدارة والتسيير التربوي، الجزائر، 2009، ص 113.

وتعتمد هذه النظرية على الإفتراضات الآتية:¹

- البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر إحتياجاتها على سلوكها. والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
 - ترتيب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية مثل: الطعام، المأوى، إلى المركبة مثل: الذات، والإنجاز.
 - يتقدم الإنسان للمستوى الثاني من الهرم أو الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجات الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة؛ أي أن الشخص العامل يركز أولا على إشباع الحاجة المتعلقة بالأمان في الوظيفة قبل أن يتم توجيه السلوك المدفوع نحو إشباع حاجة إنجاز العمل بنجاح.
- ويلخص الشكل الآتي المستويات المختلفة للحاجات الإنسانية عند ماسلو:

الشكل رقم (05): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة بتصرف، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص.141.

ومن الشكل أعلاه يتضح أن الحاجات التي حددها ماسلو تتمثل في:

- **الحاجات الفسيولوجية:** وهي تلك الحاجات الأساسية التي يجب توفرها لضمان الصحة الجسمية للفرد والتي تتعلق

¹ بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2009، ص 76.

بالمأكل والمشرب واللباس والحاجة إلى النوم..... إلخ¹، وتبرز أهمية هذه الحاجات عندما يتعرض الفرد للحرمان، فإذا كان ذلك الحرمان شديدا وعمما لكل حاجاته، فإن هذه الحاجات يصبح لها الأولوية في الإشباع بل يحجب ما عداها من حاجات أخرى.

- **الحاجة للأمان:** وهي تتمثل في رغبة الفرد في الحماية من الخطر والتهديد والحرمان، والتي قد تأخذ مثلا شكل الرغبة في التأمين الاقتصادي (توفير، إيداع)، أو في ظروف معينة تصبح الظواهر الجوية والطبيعية والمناخية كالعواصف والزلازل، وقد تكون متمثلة في امراض، وتبرز هذه الحاجات بعد أن تشبع الحاجات الفسيولوجية نسبيا².
- **الحاجات الاجتماعية:** وتتمثل في رغبة الفرد أن يكون محبوبا من طرف الأشخاص المحيطين به سواء كان ذلك في محيط العمل أو الأسرة أو المجتمع بصفة عامة³.
- **الحاجة للتقدير:** وهي الحاجة لأن يكون الفرد متمتعا بالتقبل والتقدير كشخص يحظى باحترام الذات وأن يكون محترما وله مكانه، وأن يتجنب الرفض أو عدم الإستحسان⁴، مثل الشعور الداخلي باحترام الذات، الإستقلالية، الإنجاز والإحترام من قبل الآخرين، المكانة، وتقدير الإنجازات والإهتمام من قبل الآخرين⁵.
- **الحاجة لتحقيق الذات:** وهي شعور الفرد ورغبته في الإنجاز لتحقيق طموحاته الذاتية، بما يتلاءم مع قدرته وطاقاته، وهذه الحاجة في أعلى هرم ماسلو للحاجات، فإشباع هذه الحاجة يعتبر أقصى ما يصبو إليه الفرد⁶.

2- نظرية العاملين لهرزبرغ:

اقترح فريدريك هرزبرغ في 1959 نظرية اشتهرت بالإنتساب إليه؛ كما تسمى أيضا نظرية العاملين، ذلك لأنها تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي أن تشبع وهذه الحاجات يمكن تصنيفها في مجموعتين:

- أ. **حاجات صحية:** وهي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان، وتتمثل في الحاجات في ميدان العمل من أجر، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل..... وغير ذلك.
- ب. **حاجات دافعة:** تتمثل في الحاجات أعلى مستوى من الحاجات الأولى وهي تميز حاجات الإنسان عن غيره، حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات، بحيث تدفعه هذه الحاجات إلى البحث عن

¹ سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2012، ص 53.

² أحمد محمد الزعبي، أسس علم النفس الاجتماعي، دار الحرف العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، (لبنان)، 1994، ص 93.

³ سامي محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2013، ص 87.

⁴ أحمد محمد الزعبي، مرجع سابق، ص 93.

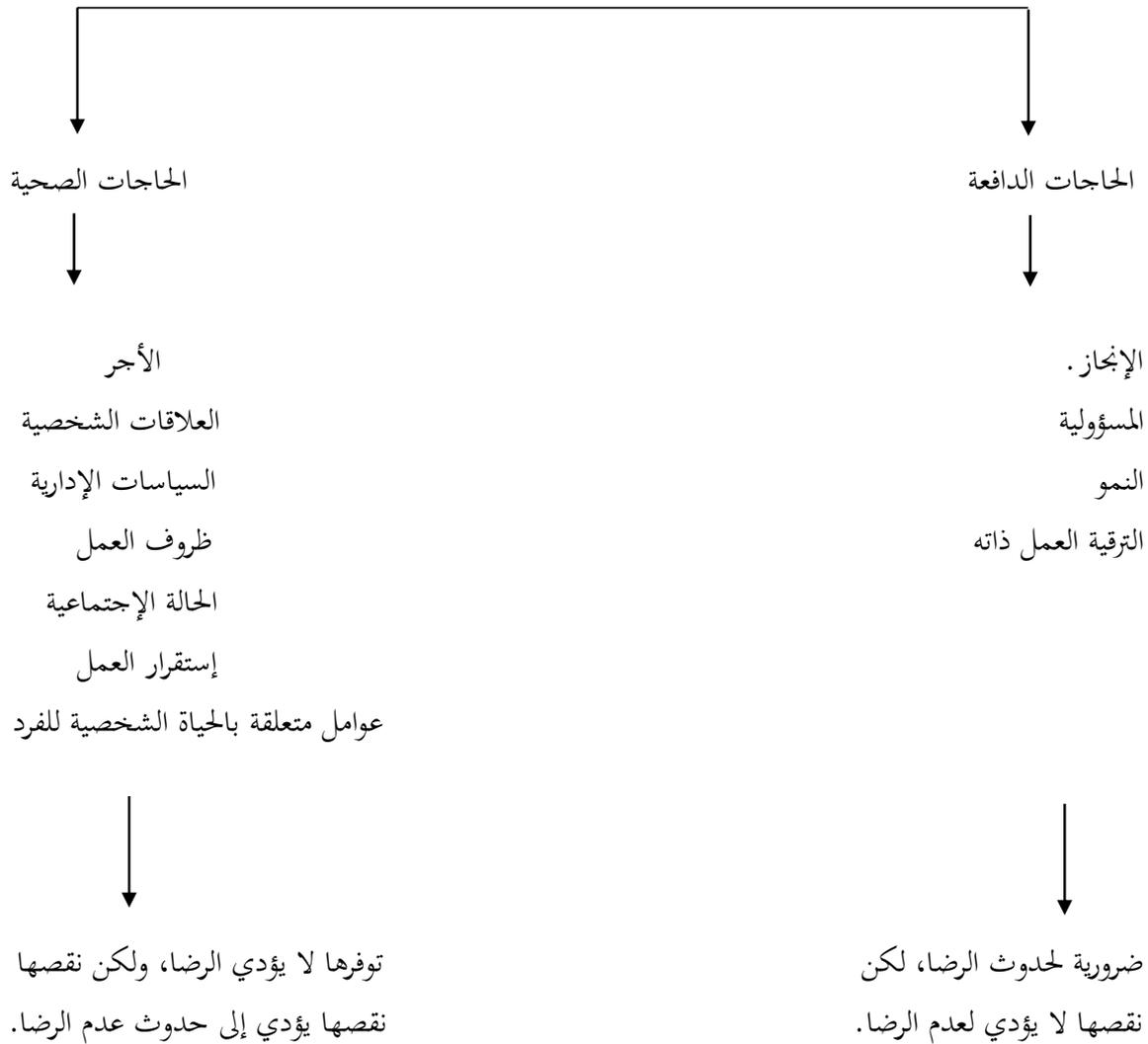
⁵ زيد منير عويوي، مرجع سابق، ص 87.

⁶ حنان بنت ناصر صالح الخليلي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، المملكة العربية السعودية، 2010، ص 17.

المسؤولية والإستقلالية وقبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل.

وقد اعتبر هرزبرغ أن الحاجات الصحية تؤدي إلى أن ينتقل العامل من حالة عدم الرضا إلى حالة لا لعدم الرضا وهي لا تنتقل إلى حالة الرضا ولكنها تفتت عدم الرضا، أما الحاجات الدافعة فأثرها يبدأ بنقل الفرد من حالة لا لعدم الرضا إلى حالة الرضا وهذا يظهر في حسن الأداء¹.

الشكل رقم (06): نموذج نظرية العاملين لـ هرزبرغ



المصدر: مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، (مصر)، 1994، ص 99.

3-نظرية الإنجاز لدافيد ماكلياند:

ركز ماكلياند في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دوافع الإنجاز وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، ثم قام بتحديد ثلاث حاجات رئيسية يعمل الأفراد على إشباعها من أجل تحقيق الرضا الوظيفي وهي:

¹ سامي محسن الختاتنة، مرجع سابق، ص 96.

أ- الحاجة إلى السلطة: وقد وجد الباحث هنا بأن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للسلطة يميلون دائماً لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يسعى هؤلاء الأشخاص للحصول على مناصب قيادية.

ب- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من قبل أشخاص آخرين، ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين. أي لديهم الحاجة إلى الصداقة وبناء علاقات مع الأفراد والآخرين في العمل.¹

ب- الحاجة للإنجاز: ويميل الفرد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويجربون التحدي، ويضعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون بتلقي تغذية راجعة حول مستوى إنجازهم.

ويرى ماكيلاند أن الفرد من وقت لآخر يقع تحت تأثير حاجة واحدة من هذه الحاجات أكثر من سواها، ويختلف تأثير هذه الحاجة باختلاف الظروف الذي يعيشه الفرد، وهذه الحاجات كما يراها ماكيلاند هي حاجات مكتسبة ترجع إلى خبرات الفرد، ولذلك أمكن التأثير فيها وتعليمها من خلال البرامج التدريبية. ولأن ماكيلاند لم يضع الحاجات في شكل هرمي كان على المدير أن يكتشف حاجات موظفه ويضعها في المكان المناسب له.²

4- نظرية العدالة (المساواة):

تقوم نظرية العدالة التي وضعها (ADAMS) على العدالة والمساواة ومعاملة الفرد في عمله الوظيفي، حيث يعتقد أن المحدد الرئيس لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة التي يدرکها الفرد في وظيفته. وتتضح تلك النظرية في الرضا الوظيفي عندما يشعر الموظفون أن مكافآت المنظمة كالراتب والإعتراف والتقدير موزعة بالتساوي بينهم وفقاً لجداتهم³. وحسب هذه النظرية فإن الفرد يقارن بين المدخلات والمخرجات لكي يشعر إذا كان هناك عدل وإنصاف بين ما يحصل عليه والمجهود التي يبذلها، ثم يقارن بين ما يحصل عليه وبين ما يقدمه للمنظمة، وما يصل عليه غيره في المنظمة، والمقصود بالمدخلات هي:

1. الجهود الذي يبذله الإنسان في العمل.

¹ صادق سميح صادق القاروط، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، تخصص الإدارة التربوية، نابلس، فلسطين، 2006، ص 29.

² حنان بنت ناصر صالح الخلفي، مرجع سابق، ص 25.

³ سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 69.

2. مستوى التعليم.

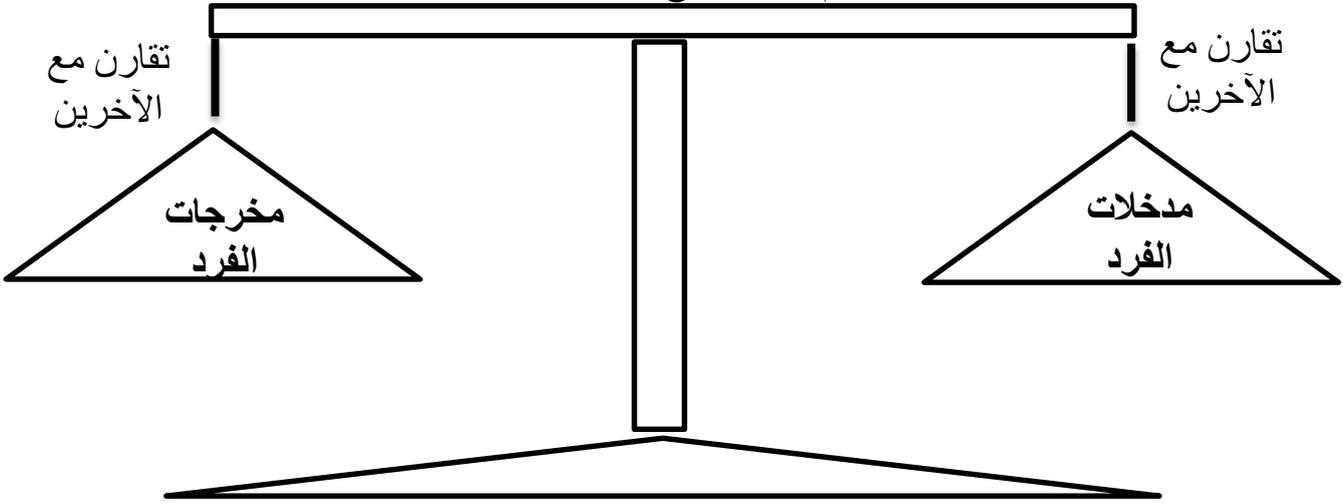
3. الأقدمية.

4. الأداء.

5. صعوبات العمل.

أما المخرجات فهي النواتج الكفاءات التي يحصل عليها الفرد مثل: الأجر، المكافآت، الأمن الوظيفي، والشعور النفسي بالإرتياح.¹

شكل رقم (07): نموذج نظرية العدالة لـ Adams



المصدر: بريشان معروف جميل، <https://books.google.dz/books?id=tTfVDgAAOBAJ&printsec>، 2018/02/19، 2:43.

5- نظرية التوقع:

يفترض "فكتر فروم" في نظريته التوقع أن الإنسان يفكر في عمل الشيء قبل أن يقوم به فعلا. فالدافع الشخصي للفرد للقيام بعمل ما محكوم بعدة أشياء: (أ) هل نتاج ذلك السلوك مرغوب فيه؟ (ب) هل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيقه؟. فالدافع لكي يؤثر في سلوك الفرد لابد أن تتوفر به ثلاثة شروط أساسية²:

أ. **التكافؤ**: ويقاس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي، أو يعني قوة رغبة شخص ما في حدوث نتيجة معينة.

ب. **العائد (النتائج)**: وهو نتاج أعمال معينة، ويكون العائد إيجابياً أو سلبياً في التكافؤ. فإذا كان العائد المعطى

¹ عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر "2"، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2012، ص 87.

² عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 126-127.

إيجابياً، فهذا يعني أن الفرد يرغب في إنجاز العمل. أما إذا كان العائد سلبياً، فسيعطي تكافؤاً سلبياً.

ج. التوقع: وقد عرف التوقع كإدراك متعلق بإمكانية عمل الفرد والذي سيتبع بعائد شخصي. أو يعني توقع

أو إدراك شخص ما لإحتمال أن يحدث عمل نتيجة معينة.

ويرى "فروم" أن الرضا لا يتحقق لدى الفرد نتيجة الوصول إلى هدف ما بقدر ما هو نتيجة إدراك الفرد

للجهد الذي بذله في سبيل تحقيق هذا الهدف؛ أي أن الفرد يتحقق لديه احساس إيجابي بالثقة والشعور بالرضا عندما

يستشعر تقبله للنتيجة المتوقعة مقابل ما بذله من أداء. وقد أطلق على هذا المدخل الأداء مقابل التوقعات¹.

6- نظرية إشباع القيمة للوك:

تعد نظرية القيمة من أهم نظريات الرضا الوظيفي إذ يرى أودين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي

قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدى، وأنه كلما استطاع العمل توفير

عوائد ذات قيمة للفرد كلما كان راضياً عن العمل، وأن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماماً هي الموجودة في نظرية تدرج

الحاجات لماسلو، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يوده من عوائد يرى أنها تناسب

وظيفته ومستواه الاجتماعي والوظيفي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة².

إن الرضا الوظيفي حسب "أودين لوك" هي حالة عاطفية إنفعالية إيجابية أو سارة ناشئة عن عمل الفرد أو

خبرته العلمية، أو هو إستجابة شعورية تجاه جانب في العمل. وتتمثل خصائص العمل التي تولد لدى الأفراد إستجابات

شعورية في العمل نفسه والراتب وفرص الترقية وعلاقات العمل، فالرضا عن العمل هو نتيجة تحقيق الفرد لما يرغب فيه،

أما عدم الرضا عن العمل أو شعور الأفراد بالإستياء فهو نتيجة التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة

بالعمل كالترقية مثلاً.

وفقاً لنظرية القيمة فإن قدرة العمل على توفير العوائد ذات القيمة للأفراد هي أحد المسببات الأساسية للرضا

عن العمل فالفرد يقوم بتحديد الفرق بين ما يريده وما يتحصل عليه بالفعل ثم يقوم بتحديد الأهمية للحاجات التي

يريدها³.

¹ عويد سلطان المشعان، مرجع سابق، ص ص 230-231

² طارق موسى بخص، مدى تأثير تطبيق قانون الخدمة المدنية على مستوى الرضا الوظيفي لقطاع المعلمين في محافظتي الخليل وبيت لحم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، تخصص إدارة الأعمال "MBA"، فلسطين، 2011، ص 25.

³ جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، باتنة، الجزائر، 2008، ص 45.

المطلب الخامس: مقاييس الرضا الوظيفي

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها نظرا لصعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد، لذا فما يذكره الفرد ويصرح به يعتمد إلى حد كبير في قياس الرضا عن العمل، وعادة لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الاستدلال على الرضا (قياسه) والمستخدمه في الوقت الحاضر في نوعين:

1. المقاييس الموضوعية:

تعتبر طريقة تحليل وثائق وسجلات المنظمة مثل سجل الغيابات، وترك الخدمة وسجلات الإنتاجية كأداة لقياس الرضا من أهم الأساليب؛ وذلك لدقتها وسهولة الحصول على المعطيات ومعالجتها. ومن الأمثلة الشهيرة في أساليب القياس الموضوعية للرضا الغياب وترك العمل فهما مؤشران مهمان عن مستوى رضا العاملين في المنظمة، وقد أثبتت الدراسات التجريبية وجود علاقة عكسية بين الرضا وهذين المتغيرين، ونعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيرين.

أ. الغياب:

يعتمد هذا المؤشر على نسبة أو معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر إرتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالإستياء من عمله.

إن سهولة هذا القياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل، وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة، مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب وإكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج¹، ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة التالية²:

مجموع أيام الغياب (الأيام المفقودة)

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام الكلية (الفعلية - المفقودة)}}{100} \times$$

عدد الأيام الكلية (الفعلية - المفقودة)

¹ نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2009، ص ص 37.36.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2016، ص 108.

بحيث:

-مجموع أيام الغياب للأفراد نحصل عليها بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.
-متوسط عدد الأفراد العاملين: هو متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في آخر الفترة.
-عدد أيام العمل؛ أي عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة بإستبعاد أيام العطلات الأسبوعية والرسمية.
يستخدم المعدل المحصل عليه بالمقارنة بين معدلات الأقسام ومجموعات العمل المختلفة في المنظمة، عبر الفترات الزمنية المختلفة (شهر، فصل، سنة) وأيضا بين المنظمة والمنظمات الأخرى في نفس الصناعة أو نوع النشاط، فمثل هذه المقارنات تفيد في التعرف على أي معدلات غياب تزيد عن المعدل العادي، وبالتالي في تحديد مجالات ومواقع الرضا وعدمه.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا المقياس يحسب معدل الغياب بغض النظر عن أسبابه فقد يكون الغياب مبررا كوجود ظروف طارئة (مرض مثلا) ولا علاقة للرضا بها إطلاقا، فليس كل غياب يفسر أنه عدم رضا للفرد، كما أن الحضور لا يعني الرضا أيضا، وهذا ينطبق على تعريف (Bélanger) وزملائه للغياب على أنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك"¹.

ب. دوران العمل (ترك العمل):

يمكن إستخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، أي استقالته كمؤشر للرضا العام عن العمل، ويمكن أن اعتبار بقاء الفرد في وظيفته مؤشرا على رضا العامل صحيحا إذا كان بقاء العامل في المنصب أو الوظيفة ليس نتيجة لظروف خارجة عن العمل كقلة فرص العمل، الظروف الاقتصادية والاجتماعية السيئة للفرد وأسرته..... إلخ، إذ يمكن أن يبقى العامل مرتبط بعمله رغم عدم رضاه عنه في هذه الحالات².

ويحسب معدل ترك الخدمة كمايلي³:

عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في العام

$$\text{معدل دوران العمل} = \frac{\text{عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في العام}}{100 \times \text{متوسط عدد الأشخاص العاملين في المؤسسة في هذا العام}}$$

متوسط عدد الأشخاص العاملين في المؤسسة في هذا العام

إن بيانات دوران العمل من شأنها أن تنبه الإدارة إلى وجود مشكلات دون تحليل أسبابها، أو وسائل

¹ نور الدين عسلي، مرجع سابق، ص 37.

² مجيد بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم النفس والعلوم التربوية، فرع علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2009، ص 88.

³ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، (مصر)، 2006، ص 32.

علاجها، ولهذا عادة ما يتضح بجمع بيانات ترك الخدمة أكثر من ترك الخدمة الإختياري ويمكن ذلك من خلال إجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلان إستقالته للتعرف على الدوافع والظروف التي دعتة لإتخاذ قراره بترك الخدمة¹.

2. المقاييس الذاتية:

تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي وتعتمد على إعداد قائمة أسئلة يقوم الأفراد المستهدفون بالدراسة بالإجابة عليها، وهي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل، ولإستقصاء آراء الباحثين يتعين على الباحث إعداد عدة أسئلة تتلاءم مع قدراتهم الفكرية والثقافية، وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة الباحثين، إما كتابيا (الإستبيان) أو شفويا (المقابلة الشخصية)².

أ. الإستبيان:

يعتبر الإستبيان وسيلة للحصول على إجابات على أسئلة، وذلك بإستعمال إستمارة يقوم المحييب بتدوين الإجابات عليها³، وهو أنسب وأفضل الأدوات التي يستخدمها الباحث لجمع البيانات والحقائق والمعلومات الخاصة بواقع معين أو مسألة معينة⁴.

✓ الإستمارات الأكثر شيوعا:

- دليل وصف العمل: تحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه: الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي نعم، لا، لا أعرف. وقد صمم هذا النموذج كل من: (Kendall, Smith, Hulin).

- إستبيان جامعة منسوتا للرضا (Minnesota satisfaction questionnaire) : وهو يستخدم طرق مختلفة؛ حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل....)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من أوافق بشدة، أوافق، محايد، معارض، معارض بشدة. وهاتان الطريقتان السابقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي.

وقد صمم هذا الإستبيان كل من: (Weiss Davis, Englande, Lefquist). وتناول هذا الإستبيان الأبعاد التالية: ظروف العمل، نوع العمل، الإشراف، زملاء العمل، الاتصالات، ساعات العمل، الروح المعنوية.

¹ مجيدر بلال، مرجع سابق، ص 88.

² نور الدين عسلي، مرجع سابق، ص 38.

³ حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص 95.

⁴ عاطف عمارة، إعداد البحوث والرسائل العلمية، دار الروضة للنشر والتوزيع، القاهرة، (مصر)، 2005، ص 53.

- إستبيان بيان الرضا الوظيفي (**Inventaire de satisfaction questionnaire**) : وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل، والذي صممه كل من (Laroche ,Viator).
- إستبيان الرضا عن الأجر (**Satisfaction Questionnaire Pay**) : وهو إستبيان حول أنظمة الأجور ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر¹.

✓ محتوى الإستمارة:

1. طريقة تقسيم الحاجات:

تكون تبعا لما إقترحه ماسلو حيث يتم تقسيمها تبعا للحاجات الأساسية والتي تتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الإجتماعية، حاجات تقدير الذات، الحاجة إلى تحقيق الذات. وتقسم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن درجة الإشباع الذي يتيح العمل لمجموعة الحاجات المختلفة لديه، حيث يكون لكل مجموعة من الحاجات أسئلة خاصة بها.

2. طريقة تقسيم الحوافز :

تقسم الحوافز في هذه الطريقة حسب الحوافز التي يتيحها العمل والتي تعتبر من بين العوامل المؤثرة في الرضا مثل الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية... إلخ، حيث تعطى الإستجابات الدرجات 5.4.3.2.1 إذا كانت إيجابية وتعطى الدرجات: 1.-2.-3.-4.-5. إذا كانت سلبية².

ب. المقابلة الشخصية:

تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتكون مقابلة المواجهة (أي نوع من القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة وبالتالي يكونون قادرين على التقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لإجاباتهم وحققهم في الخصوصية³.

¹ أكساس زيمان، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بجسر قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 02، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012، ص ص 106-107.

² مجيدر بلال، مرجع سابق، ص 89.

³ قوادري رشيد، مرجع سابق، ص 76.

وللمقابلة أنواع فقد تكون منظمة (إجتماع رسمي) أو غير منظمة (لقاء عفوي)، فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في إستجواب الأميين أو الذين يتعذر عليهم الإجابة عن الإستمارة كتابة، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة وتساعد على التحقق من صحة الإجابات.

أما عيوبها فتتمثل في أن طريقة الأسئلة تختلف من موقف إلى آخر ومن شخص إلى آخر مما يؤثر على طريقة الإجابة وبالتالي يؤثر على موضوعية المعلومات، كما تتطلب المقابلة وقتا طويلا لإجرائها وأناسا مدربين عليها¹.

ومن بين الطرق المستخدمة أيضا في قياس الرضا الوظيفي نذكر ما يلي:

1- طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لـ ثر ستون:

- يعتمد هذا المقياس على مجموعة من العبارات تتراوح بين مؤيد وغير مؤيد وتتلخص خطوات هذا المقياس بما يلي:
- يصيغ الباحث مجموعة من العبارات ذات العلاقة بالإتجاه المراد قياسه ويجب مراعاة السهولة والوضوح في الجمل.
 - يتأكد الباحث من مدى مصداقية الإستبانة، وذلك بإستشارة عدد من المختصين في هذا المجال (موضوع الموقف المراد دراسته).
 - إعطاء وزن لكل عبارة من العبارات الواردة في المقياس والتي على أساسها يوضع درجة أهمية كل عبارة في الإستبيان.²
- ### 2- طريقة التدرج التجميعي لـ ليكارت:

يتكون المقياس وفق طريقة ليكارت من مجموعة من العبارات التي تشير إلى خصائص إيجابية للعمل ويكون مطلوب من الفرد أن يقرر بالنسبة لكل عبارة من العبارات درجة موافقته عليها، بأن يختار واحد من عدة بدائل لدرجة الموافقة كالاتي:

* أوافق جدا * أوافق * غير متأكد * لا أوافق * لا أوافق أبدا.

وإستعمال مقياس " ليكارت " يتطلب إتباع الخطوات التالية:

1. بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب، وبعضها الآخر بصيغة السلب.
2. إختيار عينة لإجراء البحث، وجمع الإجابات المختلفة.

¹ بوفوررة زوية، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2013، ص 61.

² عبد الحفيظ القيزي، مرجع سابق، ص 99.

3. جمع كل النقاط لمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
4. فحص إنسجام نسق الإجابة لكل عبارة، ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المحصل عليها.
5. إستبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.
6. تحديد العبارات النهائية للمقياس، وإعادة حساب مجموع النقاط التي يحصل عليها أفراد العينة بعد إستبعاد العبارات الغير ملائمة.

للقيام بمهمة إختيار العبارات الملائمة والمنسجمة ينبغي للباحث أن يكون ملما بتقنية تحليل الفقرات وبحساب ثبات وصدق الإختبارات وبشروط القياس بصيغة عامة بحيث تعطي الإجابات التي يقررها الفرد درجات بين 1 و 5 حسب درجة موافقة أو عدم موافقة على العبارة التجميعية الكلية لرضاه.¹

الشكل رقم(08): درجات مقياس ليكارت.

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجات 5	درجات 4	درجات 3	درجة 2	درجة 1

المصدر: عبد الحفيظ القيزي، نفس المرجع السابق، ص.98.

3-طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأزغود:

يتكون هذا المقياس من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على طرفين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات. ويتطلب من الفرد أن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي، وسنعطي أمثلة لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل وفق هاته الطريقة:

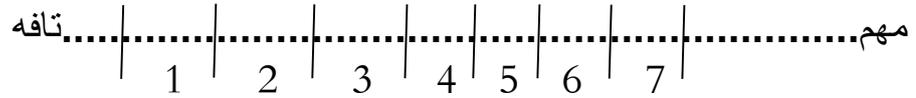
مثير ممل

1 2 3 4 5 6 7

مشبع مسبب لإحباط

1 2 3 4 5 6 7

¹ قوادري رشيد، مرجع سابق، ص ص 73.74.



ثم تجمع درجات الفرد في كل مجموعة من المقاييس الجزئية، التي تمثل جانبا من جوانب العمل ويكون مجموعة درجات الفرد ممثلة لمستوى رضاه الوظيفي في ذلك الجانب. ويتم التعرف على صدق المقياس بتطبيقه على عينة، يؤخذ على أثره معامل الارتباط بين درجات الأفراد في تلك المقاييس ككل، ويصبح هذا المعامل أساسا لقبول أو رفض المقاييس الجزئية، والحكم على مدى صلاحيتها للتطبيق.¹

4- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ:

هذه الطريقة استقاها هرزبرغ من طريقة " فلانقان Flanagan " لقياس سلوك العامل، وتعتمد هذه الطريقة على وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في ميدان العمل، كما أنها تقوم على إعطاء أو توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم، بحيث يكون أحد الأسئلة سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد أو العامل بالأشياء، اما السؤال الثاني فيكون إيجابي يخص المواقف التي يشعر فيها الفرد

العامل بالسعادة، وعن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم وصيغة السؤال تكون كالتالي:

- 1 - حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها باستياء شديد يتعلق بعملك خلال الفترة الماضية صف ما حدث لك بالتفصيل في كل مرة شعرت بهذا الشعور، أي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر.
- 2 - حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة غامرة تتعلق بعملك خلال الفترة الماضية؟ ويتم السؤال الثاني بنفس الأسلوب الذي تم به السؤال الأول.

ولكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة، لأنها تعتمد على تحديد سؤالين بجاذبة واحدة فقط، هذا قد يكون غير كافي لوصف المشاعر الوجدانية، أو الاستياء وهذا لأننا في موقف واحد في العمل نتعرض لأحداث متعددة ومتداخلة، حيث أن هذه الطريقة غير قادرة على إبراز درجة الرضا عن العمل، كما أنها تبين وجود الرضا أو عدم وجوده فقط دون تحديد مستوى أو درجة هذا الرضا الذي يديه الفرد، أو العامل في عمله.²

¹ كتفي عزوز، مرجع سابق، ص ص 110-111.

² بوودن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلييلاند للدافعة دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك وحدة فرجية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، الجزائر، 2007، ص 63.

المبحث الثاني: العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي

تعد مشكلة عدم الرضا عن العمل من بين المشاكل القيادية بالدرجة الرئيسة، فقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن أنماط السلوك القيادي ومن بينها نمط القيادة التحويلية تؤثر سلباً أو إيجاباً في الرضا الوظيفي للأفراد وتنعكس آثارها على سلوكهم وإخلاصهم، وتفانيهم في خدمة أهداف المنظمة، فظهور علامات الشعور بعدم الرضا بين العاملين يدل على وجود حاجات لم يتم إشباعها أو على أن الإشباع لم يحقق النتائج المرجوة مما يفقده أثره في القضاء على أسباب عدم الرضا. والقيادة الفاعلة هي التي تحاول الكشف عن الحاجات التي يفتقد إليها العاملين وتسعى إلى إشباعها بأسلوب حكيم، حيث أن رضا العامل عن عمله وعن الظروف المحيطة به يجعله أكثر عطاءً وحماساً. وعليه سنحاول في هذا المبحث تحديد أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: علاقة التأثير المثالي بالرضا الوظيفي

يسلك القادة التحويليين طرقةً تسمح لهم بأن يكونوا قدوةً لأتباعهم، والقادة هم محل إعجاب واحترام، وموثوقية من قبل مرؤوسيه، فالقادة يهبون أتباعهم القدرات الخارقة والمثابرة والتصميم وهكذا، لأنه يجسد سلوك القائد التي تصنع القائد فيما بعد من قبل أتباعه حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين، ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطرة من قبل القائد، وتقديم إحتياجات التابعين قبل الإحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، كما أن القائد التحويلي يعطي أهمية كبيرة للقيم، فضلاً عن ذلك القادة الذين لديهم قدرة كبيرة من التأثير المثالي هم على استعداد لتحمل المخاطر. ويمكن الإعتماد عليه في فعل الشيء الصحيح، مما يدل على معايير عالية من السلوك الأخلاقي والمعنوي، ويشير التأثير النموذجي إلى القدرة على بناء الثقة في القائد والتقدير من قبل المرؤوسين¹، وبالتالي فإن العلاقة المبنية على الثقة والتقدير بين القائد ومرؤوسيه، وتقديم القائد مصلحة العاملين قبل مصلحته الشخصية، وإعطائه أهمية كبيرة للقيم المشتركة، كل هذا لديه تأثير كبير في الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما أنها يؤدي لتعزيز الروح المعنوية مما يجعل الرضا الوظيفي مرتفعاً لدى العاملين². لأن ثقة الأفراد في قادتهم التحويليين

¹ معتز سلمان عبد الرزاق، بلال جاسم صالح، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة الدنانير، العدد 1، الجامعة العراقية، العراق، 2012، ص 25.

² بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، العدد 36، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2013، ص 262. بتصرف.

وإعجابهم وإحترامهم له من شأنها أن تخلق لدى الأفراد الشعور بأن مصالحهم محمية وأن هناك من يهتمهم أمرهم ويسعى لمصالحهم، وأن أي عمل يقدم عليه سيكون بلا شك في مصلحتهم العامة وليس مصلحته الخاصة، وهو ما يخلق الشعور بالإرتياح والرضا لدى هؤلاء الأفراد.

المطلب الثاني: علاقة الحفز الإلهامي بالرضا الوظيفي

يعبر عن الحفز الإلهامي بقدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول ، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث أن أفعالهم تؤثر في الأتباع وتدفعهم إلى تمثيل خطواتهم، ويتضمن إلهام الأتباع، واستشارة همهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل الأتباع، واستشارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية، ويتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدي لما يقوم به مرؤوسوهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل التابعين يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة ، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز والشعارات لتوجيه الجهود ، ويوضح توقعاته العالية من تابعيه¹. وبما أن الرضا الوظيفي هو شعور نفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه وبيئة العمل، فإن قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وإثارة حماسهم، ودعمه للعمل الجماعي، وتقديره لمنجزاتهم أدايتهم الجيد ستهم، ولا شك في خلق الرضا لأن هذه العوامل كلها ستؤدي لتحفيز العاملين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، وبالتالي سيؤدي إلى تحقق الرضا الوظيفي لديهم².

المطلب الثالث: علاقة الاستشارة الفكرية بالرضا الوظيفي

يقصد بالاستشارة الفكرية هي جعل العاملين أكثر وعياً بالمشكلات التي تعترض تحقيق الأداءات التي تفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والإستماع لأفكارهم، ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا يعني أن القائد يمارس من خلال هذا البعد أساليب التقمص العاطفي لتحفيز العاملين على

¹ عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، نفس المرجع السابق، ص 19.

² د. عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، (مصر)، 2015، ص 8.

إيجاد حلول إبداعية لمشكلات المنظمة فالقائد التحويلي يجب أن يعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو العاملين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمهم الشخصية، وأن يساعدهم على حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار، وتقديم الأدلة، والبراهين الداعمة للحلول الإبداعية¹، وهذا ما يخلق لدى العاملين الشعور بالرضا الوظيفي وذلك نتيجة لتعاطف القائد التحويلي معهم والإستماع لأفكارهم ومقترحاتهم، وترك لهم الفرصة للمشاركة في صناعة القرارات، وهذا ما يؤدي لإشباع حاجاتهم وفقاً لما جاء في نظرية ماسلو لشباع الحاجات، كما يدفعهم إلى الإبداع وتطوير آدائهم. وبالتالي خلق الرضا لدى هؤلاء العاملين.

المطلب الرابع: علاقة الاعتبار الفردي بالرضا الوظيفي

يعني اهتمام القائد الشخصي بمروسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور، وفيه يتم التعامل مع الأتباع بطرق مختلفة تراعي الاعترافات الفردية، ولكن بعدالة.

حيث ينبغي للقائد أن يلاحظ رغبات أتباعه وحاجاتهم ويحللها ويتنبأ بها، دون أن يشعرهم أنهم موضع للملاحظة، ومن ثم يوكل المهمات إليهم وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم الشخصية، علاوة على أنه يضطلع بدور الموجه والمعلم لهم، وفقاً لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم رؤوسين أو عمالاً، كما يجب على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أرادوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع وهذا التفويض يتم عن طريق المتابعة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم². بما أن القائد التحويلي يوزع المهام على العمال على أساس حاجاتهم وقدراتهم وخصائصهم الشخصية، ويفوض المهام لهم من أجل تطويرهم وإكسابهم خبرة، كما أنه

¹خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتماثل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، تخصص إدارة وقيادة التربية، عمان، 2013، ص 22.

² عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، مرجع سابق، ص 20.

يشرف على تدريبهم، فإن ذلك سينتج عنه شعور وجداني وإحساس بالسعادة والإرتياح أثناء أداء المرؤوسين لمهامهم، وبالتالي سيؤدي هذا إلى الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين¹.

خلاصة الفصل:

لقد حاولت في هذا الفصل التطرق إلى الإطار النظري الرضا الوظيفي، كما حاولت تبين أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أن عناصر القيادة التحويلية والمتمثلة في التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والإعتبار الفردي، لها تأثير كبير في الرضا الوظيفي لدى العاملين، وأن تبني هذا النمط من القيادة يؤدي إلى خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين وتعزيزه لديهم. ولأهمية هذه الأثر سأعمل في الفصل الموالي على إبراز هذا الأثر على عينة من الأفراد العاملين بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

¹ عصام عبد اللطيف عمر، نفس المرجع السابق، ص 9. بتصرف.

تمهيد:

بعدها تناولنا في الفصول السابقة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وكذا تبيان العلاقة النظرية بينهما سنحاول في هذا الفصل دراسة هذه العلاقة ميدانيا على مؤسسة سونلغاز بالوادي، وهذا من خلال تحديد الأدوات الملائمة للإجابة على الإشكالية المطروحة، ومن ثم تحليل نتائج إجابات أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالدراسة ومعالجتها إحصائيا، واختبار الفرضيات، ثم محاولة تفسير النتائج المتحصل عليها، وقد تم تقسيم

هذا الفصل إلى ثلاث مباحث جاءت كما يلي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالوادي

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الرابع: قياس أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال عرض نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز ووضعيته الحالية، ونبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز بالوادي، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.

تأسست الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في 1969/07/28 بأمر رقم 59/69 حسب الجريدة الرسمية للمؤسسة، وتعتبر سونلغاز من المؤسسات الهامة في الدولة حيث كانت تسمى في عهد الاستعمار EGA أي كهرباء والغاز الجزائر وتمتد جذورها إلى عام 1947 وقد تم تأميمها بعد الاستقلال.

كانت المؤسسة في الفترة التأسيسية تنقسم إلى 4 مديريات (الجزائر، وهران، قسنطينة، ورقلة) وفي سنة 1975 تم تعديل المديرية الجهوية حيث أصبحت مناطق التوزيع (الجزائر، الشلف، قسنطينة، عنابة، سطيف، بشار، البلدية، وهران، ورقلة) مع العلم أنه لديها 45 مركز توزيع تابع لهذه المناطق.

وفي سنة 1991 تم تحويل اسم الشركة من الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى المؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري، جاء بعد ذلك في 2002/06/01 حسب القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة **سونلغاز** شركة ذات أسهم لأن الدولة غير قادرة على تغطية التكاليف وستكون المرحلة (2007/2002) مرحلة انتقالية حيث تقسم وتُهيكل المؤسسة حسب نظامها الجديد أي أن هناك لجنة ضبط هي التي تتحكم في التسعيرة وحالياً هناك مديرية عامة تتكون من:

- مديرية الانتاج (إنتاج الكهرباء).
- مديرية النقل (نقل الكهرباء والغاز).
- مديرية التوزيع (توزيع الكهرباء والغاز).¹

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة سونلغاز بالوادي

في فترة سابقة كانت منطقة الوادي تزود بالطاقة الكهربائية وذلك عن طريق وكالة الوادي التابعة لـبـسكرة، ونظراً للكثافة السكانية تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك بخلق مندوبية تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز أواخر الثمانينات. وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي هو عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى ولاية الوادي؛ وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، المغير، الدبيلة) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة

¹ قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز مركز التوزيع بالوادي.

عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة يتضمن اعتمادها عدة وظائف أهمها:

– وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات تسديدات).

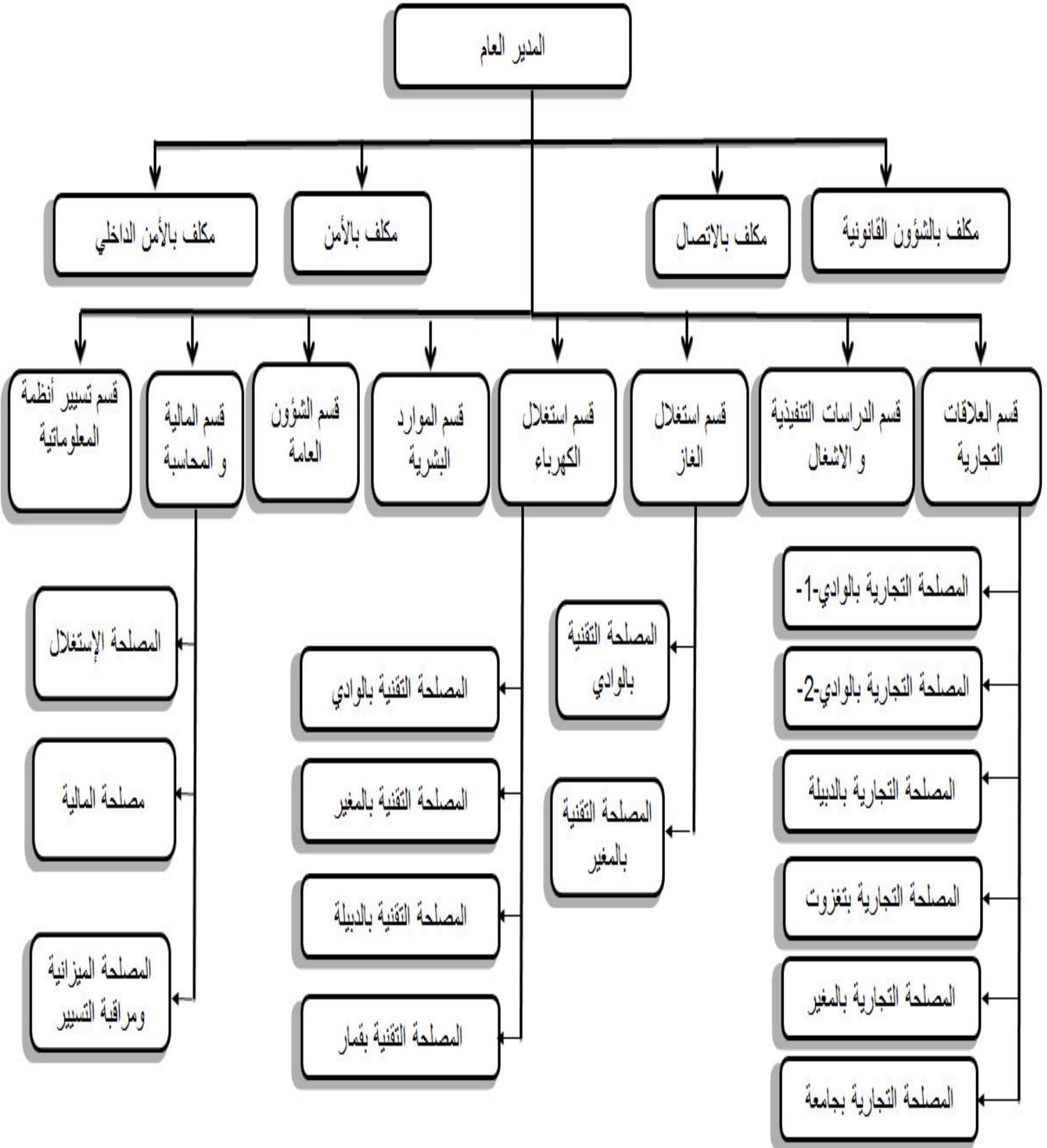
– وظائف خاصة بالكهرباء والغاز (شبكات كهربائية والغاز).¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالوادي.

يعمل الهيكل التنظيمي على تحديد مهام وصلاحيات كل قسم وكل مصلحة ومدى أهميتها وذلك من أجل ضمان السير الفعال للمؤسسة. كما أنه يقوم بتحديد العلاقات الموجودة بين مختلف درجات المسؤولية، كما هو موضح في الشكل التالي:

¹ قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز مركز التوزيع بالوادي.

شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع الوادي



المصدر: قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز مركز التوزيع بالوادي

وتتمثل المهام الموكلة للمدير ولكل قسم وكل مصلحة كما يلي:¹

1- المدير العام:

يتمثل دوره في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها، ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا، كما يقوم أيضا بمراقبة أداء العمال لعملهم؛ وهو الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة.

2- المكلف بالشؤون القانونية:

وتتمثل أهم المهام التي يقوم بها فيما يلي:

- مساعدة المؤسسة في إدارة مشاكلها القانونية.
- تمثيل المؤسسة أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية من أجل المجتمع.
- متابعة تنفيذ قرارات المحاكم المتعلقة بالمؤسسة.
- اتخاذ التدابير لضمان استرداد الديون.
- إضفاء الطابع الرسمي وإدارة ملفات المطالبات.
- تعميم ونشر المعلومات المتعلقة بالمتطلبات القانونية وفي صياغة العقود والمواصفات.

3- المكلف بالاتصال:

وتتمثل أهم المهام التي يقوم بها فيما يلي:

- تطوير وتنظيم المعلومات الموجهة للعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام، استنادا إلى سياسات التي وضعتها المؤسسة.

- اقتراح مواضيع دعائية والإشهارية استنادا على ملاحظات العملاء.
- يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

4- المكلف بالأمن:

وتتمثل أهم المهام التي يقوم بها فيما يلي:

- إنشاء جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية.
- تحضير للاجتماعات.
- تنفيذ جميع المبادئ التوجيهية ومتطلبات السلامة.

¹ قسم الموارد البشرية لمؤسسة سونلغاز مركز التوزيع بالوادي.

— وضع برنامج سنوي لإجراءات السلامة.

— نشر سجلات الإصابات.

— العمل على جلب معدات السلامة الحديثة.

5- المكلف بالأمن الداخلي:

وتتمثل أهم المهام التي يقوم بها فيما يلي:

— إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز بشكل دائم.

— إبلاغ المديرية العامة بانتظام مساعد EIS عن حالة EIS عبر كامل أراضي الإقليمية، وإنشاء لها حسابات متقدمة

في الوقت الحقيقي عند الأحداث التي تؤثر عليها.

— إجراء عمليات تفتيش دورية لتحقيق من حالة جهاز الأمن الداخلي.

6- قسم العلاقات التجارية:

وهو يضم المصالح التجارية التالية: (الوادي 1، والوادي 2، وتغزوت، والديبلة، والمغير، وجامعة)، حيث يهتم

بكل الأنشطة التجارية للمؤسسة، حيث تلعب دور الوساطة بين المؤسسة والزبون، ويكمن دوره فيما يلي:

— ربط الزبائن الجدد وإنجاز عقود الاشتراك.

— إنجاز قوانين التمويل بالطاقة الكهربائية.

— متابعة طلبات الزبائن من وصولها إلى نهاية العملية (تشغيل المنشآت الكهربائية).

7- قسم الدراسات التنفيذية والأشغال:

وتتمثل أهم المهام التي يقوم بها هذا القسم فيما يلي:

— دراسة طلبات الزبائن الجدد.

— تنظيم مناقصات على المشاريع مع شركات في قطاع البناء.

— متابعة الأشغال وإنجاز المنشآت الكهربائية.

8- قسم استغلال الغاز:

وهو يضم مصطلحين تقنيتين للغاز (المصلحة التقنية بالوادي، والمصلحة التقنية بالمغير)، حيث يهتم بكل

الأنشطة المتعلقة بشبكات الغاز، ويكمن دوره فيما يلي:

— ضمان استمرارية التمويل بالطاقة الغازية بصورة جيدة.

- المحافظة على نوعية الخدمة بنظر إلى الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.
- القيام بأعمال الصيانة والإصلاح لشبكات الغاز.
- ضمان سلامة شبكات الغاز ضد الأخطار الخارجية.
- تطوير برامج صيانة شبكات الغاز.

9- قسم استغلال الكهرباء:

وهو يضم المصالح التقنية التالية: (الوادي، والديبيلة، والمغير، قمار)، حيث يهتم بكل الأنشطة المتعلقة بشبكات الكهرباء، وتمثل أهم المهام التي يقوم بها هذا القسم فيما يلي:

- ضمان الاستمرارية بالتموين بالطاقة الكهربائية مع التقليل قدر الإمكان من الانقطاعات.
- ضمان تقديم الخدمة بنوعية جيدة حسب الأنظمة المعمول بها في دفتر الشروط.
- القيام بأعمال الصيانة والإصلاح لشبكات الكهرباء.
- تحديث وتعيين جميع خرائط شبكات الكهرباء.
- المشاركة في تحديث خطط الحماية ودراسات تطوير شبكات الكهرباء.

10- قسم الموارد البشرية:

يضمن قسم الموارد البشرية سياسة تسيير العمال على مستوى منطقة التوزيع ويحدد الشروط الداخلية لتطبيق هذه السياسة التي تضمن السير الحسن للعمال، ويمكن ذكر أهم المهام التي يقوم بها هذا القسم فيما يلي:

- معالجة الأجور وسجلات الرواتب الخاصة بالعمال
- معالج المسار المهني للعمال والعوامل الثابتة للأجور.
- متابعة تدريب تكوين العمال، والقيام بتربصات والأيام الدراسية لهم.
- متابعة الوثائق الإدارية وحفظ القرارات في ملفات العمال.
- تنفيذ سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأتها المديرية العامة.
- القيام بعمليات التوظيف والترقية والنقل.
- ضمان التنظيم الإداري للعمال.
- تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- التنسيق مع مركز الصحة المهنية والوكالات الخارجية.
- القيام بتطوير الموارد البشرية الموجود في المؤسسة.

11- قسم الشؤون العامة:

وتتمثل أهم المهام التي يقوم بها هذا القسم في الاهتمام بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر المديرية وإعداد الإحصائيات وتسيير حظيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والأرشفة، كما أنه يهتم بصيانة المقرات التابعة للمؤسسة، وتوفير تذاكر التنقل والفنادق للعمال الذين تكون لديهم مهام عمل أو اجتماعات أو دورات تكوينية خارج وداخل تراب الولاية.

12- قسم المالية والمحاسبة:

وهو ينقسم إلى ثلاثة مصالح كالتالي:

- ✓ **مصلحة الاستغلال:** وهي تتكون من رئيس مصلحة الاستغلال والمكلف بالدراسات والمحاسب، ويكمن دورها في معالجة الفواتير، ومعالجة الضرائب على الدخل IRG والضرائب IMPO، وإعداد الكشوفات المحاسبية.
 - ✓ **مصلحة المالية:** حيث تقوم هذه المصلحة بعدة عمليات وضع برامج التمويل والموازنات والمخططات المالية التي يتم تغطية المشاريع ماليا بناء عليها، وتمثل كذلك في تسديد الفواتير والتي بدورها تنقسم إلى فواتير الاستثمار وفواتير الاستغلال، بالإضافة إلى تسديد الضمان الاجتماعي، كما تقوم أيضا بمتابعة كل المدخولات البنكية، وتقوم أيضا بما يسمى بعملية المقاربة البنكية فيما يخص كل حركات الأموال الخاصة بالشركة، وتقوم أيضا بمراقبة القواعد المالية ورعاية التعهدات المالية للمؤسسة والمراقبة المستمرة لصندوق المؤسسة.
 - ✓ **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:** ويتلخص دورها في إعداد الميزانية لكل سنة، وتقوم بمتابعة برنامج الاستثمار كل شهر تنفذ العمليات المحاسبية للمخطط العام، وتحليل مختلف مراكز المنطقة وتسيير خزينة المنطقة.
- ويقوم قسم المحاسبة والمالية بصفة عامة بما يلي:

- إجراء التسويات للحسابات المصرفية ومكاتب البريد.
- التأكد من مراجعة الحسابات والرقابة والعمليات المحاسبية.
- حساب النتائج المحاسبية للمديرية.
- القيام بكل الأنشطة المحاسبية الخاصة بالمؤسسة.

13- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:

وتتمثل أهم المهام التي يقوم بها هذا القسم في صيانة أجهزة الحاسوب، وتركيب وصيانة أنظمة التشغيل (AIX، ويندوز،..... إلخ)، كما أنه يهتم بتحديث أنظمة التشغيل والمرافق العامة، وإدارة شبكات الاتصال الداخلية

السلكية واللاسلكية، كما أنه يهتم بصيانة معدات هذه الشبكات، كما أنه يقوم بإدارة حسابات المستخدمين والأجهزة على الخادم والشبكة، وإدارة قواعد البيانات: CMS، GDO، MT GDO، GDS.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة البحث، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة البحث والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة البحث

1-مجتمع البحث:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة¹، فهو مجموعة العناصر (الأفراد) التي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة، بمعنى آخر هو يمثل جميع العناصر التي تتعلق بها مشكلة البحث، وتعد دراسة مجتمع البحث من الأمور النادرة في البحوث العلمية نظرا للصعوبات الجمة التي يتعرض لها الباحث في الوصول إلى كل مفردات المجتمع الأصلي والتكاليف الباهظة التي تترتب على ذلك². يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي، ويقدر عددهم إجمالاً بـ: 297 عاملاً.

2-عينة البحث:

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلاً جيداً، ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة"³. وقد اخترنا العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع 100 استمارة على الموظفين، إلا أنه قد تم استرجاع 71 استمارة أي بنسبة استرجاع 71%، وتم إلغاء 3 منها لأنها لم تكن صالحة للتحليل لعدم الإجابة على

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي (أسس النظرية والتطبيقات العلمية)، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 138.

² عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 52.

³ ايمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام spss، دار الفكر الجامعي-الاسكندرية، دون سنة نشر، ص 16

بعض الأسئلة فيها، وبالتالي كانت 68 استمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، ونبرر حصولنا على هذه نسبة من الإجابة لكثرة الخرجات الميدانية للعمال لأن طبيعة عملهم يكون خارج مقر المؤسسة أكثر وكذلك الضغط الكبير عليهم في العمل.

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

1- إعداد إستبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، وبالتالي ملاءمة الاستبيان لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

4- توزيع الاستبيان على المحكمين.

وبعد عملية تحكيم الاستبيان، وموافقة الأستاذة المشرفة تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة.

ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 5 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم إلى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول إلى أربعة أبعاد، أما المحور الثاني فقد بقي على حاله، وهي تضم 44 عبارة تتعلق بدراسة أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وهي موضحة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بأبعاد القيادة التحويلية، ويضم العبارات من 1 إلى 21.

البعد الأول: متعلق بالتأثير المثالي، ويشمل 6 عبارات من رقم 1 إلى 6.

البعد الثاني: متعلق بالحفز الإلهامي، ويشمل 5 عبارات من رقم 7 إلى 11.

البعد الثالث: متعلق بالإستشارة الفكرية، ويشمل 5 عبارات من رقم 12 إلى 16.

البعد الرابع: متعلق بالإعتبار الفردي، ويشمل 9 عبارات من رقم 17 إلى 21.

✓ المحور الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي، ويضم 16 عبارة من رقم 22 إلى 37.

كما تم اعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

* **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V. 19 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الإختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

* **البيانات الثانوية:** تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة إلى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الأنترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V19)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي - الحدود الدنيا والعليا - المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (1-5=4).

ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4=0.79) وهكذا أصبح

طول الخلايا كما يأتي:

الجدول رقم (01): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة.

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: صابر عباسي، أثر التسير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة)، رسالة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012، 131.

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:
الجدول رقم (02): أوزان البدائل.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الإجابة
1	2	3	4	5	الدرجة

المصدر: صابر عباسي، مرجع سابق، 131.

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V19) والذي يتكون من:

1-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2-تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الرئيسية الآتية: (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

4-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

5-اختبار معامل التفلطح kurtosis ومعامل الالتواء (Skewness): لأجل التحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات (Normal Distribution).

6-معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث.

1-صدق أداة البحث (Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

للتحقق من صدق محتوى أداة البحث، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من

المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المختصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري، وصدق محتوى الأداة.

ب- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (03)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.979) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

2- ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ "Cronbach's" «Cronbach's» Cefficient Alpha الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (03).

جدول رقم (03): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
التأثير المثالي	6	0.808	0.898
الحفز الإلهامي	5	0.856	0.925
الاستشارة الفكرية	5	0.909	0.953
الإعتبار الفردي	5	0.932	0.965
القيادة التحويلية	21	0.949	0.974
الرضا الوظيفي	16	0.933	0.965
الاستبانة ككل	37	0.960	0.979

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.960) وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج البحث

يتضمن هذا المبحث وصفا للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

فيما يلي سوف نتطرق إلى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	59	% 86.8
	أنثى	9	% 13.2
	المجموع	68	% 100
العمر	30 سنة فأقل	19	% 27.9
	من 31 إلى 40 سنة	35	% 51.5
	من 41 إلى 50 سنة	11	% 16.2
	51 سنة فأكثر	3	% 4.4
	المجموع	68	% 100

25 %	17	أعزب	الحالة العائلية
75 %	51	متزوج	
100 %	68	المجموع	
61.8 %	42	ثانوي فأقل أو تقني سامي	المؤهل العلمي
23.5 %	16	ليسانس	
13.2 %	9	ماستر أو مهندس	
1.5 %	1	دراسات عليا	
100 %	68	المجموع	
51.5 %	35	أقل من 5 سنوات	الخبرة في المنصب الحالي
23.5 %	16	من 5 إلى 10 سنوات	
10.3 %	7	من 11 إلى 15 سنة	
14.7 %	10	أكثر من 15 سنة	
100 %	68	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

يظهر من خلال الجدول رقم (04) أن أغلبية الباحثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (86.8%) في حين بلغت نسبة الإناث (41.47%) من مجموع أفراد عينة البحث، وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة محل الدراسة، والذي يناسب أكثر فئة الذكور خاصة مع طبيعة مجتمعنا المحافظ والعادات والتقاليد.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 31 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ (51.5%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية من (30 سنة فأقل) بلغت (27.9%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) و(من 51 سنة فأكثر) فقد بلغت (16.2%) و(4.4%) على الترتيب، أي أن عينة البحث تغلب

عليها الفئة الشباب، وعلى المؤسسة أن تستفيد من مهارات هؤلاء الأفراد لأنهم في أوج عطائهم لكي يضمن استمراريتها في المستقبل، وعلى العموم يمكن القول أن المؤسسة تمتلك تنوعا في فئات الأعمار والذي يعتبر عامل إيجابي لها. أما فيما يتعلق بتغيير الحالة العائلية فإن (75 %) من أفراد العينة كانوا متزوجين، في حين بلغت نسبة أفراد العينة العزاب (25 %).

بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن (61.8%) من أفراد عينة البحث مستواهم التعليمي هو ثانوي فأقل أو تقني سامي ، بينما (23.5%) لديهم شهادة ليسانس، في حين أن أفراد المتحصلين شهادة الماستر أو مهندس ودراسات عليا بنسبة (13.2%) و(1.5%) على الترتيب، ، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الذين مستواهم الثانوي فأقل والتقني سامي مرتفعة بين المبحوثين وهذا يرجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد بنسبة كبيرة على التقنيين في القيام بأدائها ، وتشير هاته النتائج إلى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بالمؤسسة، وكذلك تمتلك مستوى كافي من المعرفة والعلم. كما أن لمؤسسة سونلغاز بالوادي مصلحة خاصة بتطوير الموارد البشرية تسعى من خلالها إلى إكساب مواردها البشرية مهارات وقدرات تمكنها من القيام بوظائفها على أكمل وجه.

بالنسبة لمتغير الخبرة في المنصب الحالي نجد أن (51.5 %) خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و(23.5 %) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (14.7 %) من المبحوثين تقع خبرتهم ضمن المجال (أكثر من 15 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (من 10 إلى 15 سنة) فقد كانت نسبتهم (10.3 %) من مجموع أفراد عينة البحث، ومما سبق يتضح أن أغلبية أفراد البحث لديهم مستوى خبرة متدني، وهذا مؤشر يدل على حداثة العمالة في المؤسسة، وعلى مؤسسة سونلغاز بالوادي إستغلال هذه الطاقات وصقلها للاستثمار فيها في المستقبل. وهذا النقص أو الانخفاض في الخبرة راجع إلى إحالة العديد من الأفراد على التقاعد وفتح فروع جديدة.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

سنحاول التطرق في هذا المطلب اختبار ما إذا كانت عينة البحث تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟، وذلك بحساب معاملات الالتواء والتفلطح (Skewness و kurtosis)، بالإضافة إلى تحليل محاور استبانة الدراسة حيث المحور الأول يمثل عبارات قياس المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية أما المحور الثاني فيمثل عبارات قياس المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة ضروري لاختبار الفرضيات، وسنقوم بالتعرف على ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من خلال حساب معاملات الالتواء ومعاملات التفلطح (Skewness و Kurtosis)، حيث نجد في هذا المجال من الدراسات من تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-3, 3]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-10, 10]$ ، بينما نجد دراسات أخرى تحدد أن (Skewness) يجب أن تكون محصورة بين $[-1, 1]$ و (Kurtosis) محصورة بين $[-3, 3]$.

وفيما يلي قيمة معاملات الالتواء والتفلطح للإجابات حول الفقرات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة هو سلم ليكارت. الجدول رقم (05): معاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة.

التفلطح (Kurtosis)		الإلتواء (Skewness)		المتغيرات والأبعاد
الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	
0.413	0.574	-0.648	0.291	القيادة التحويلية
1.052	0.574	-0.984	0.291	التأثير المثالي
0.892	0.574	-0.991	0.291	الحفز الإلهامي
-0.520	0.574	-0.526	0.291	الإستشارة الفكرية
0.341	0.574	-1.073	0.291	الإعتبار الفردي
-0.383	0.574	-0.476	0.291	الرضا الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

من خلال الجدول رقم (05) يتضح ان معاملات الالتواء (Skewness) لمتغيرات الدراسة بمختلف ابعادها كانت محصورة بين $(-1.073$ و $-0.476)$ وبالتالي فمتغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وتؤكد من ذلك أيضا من خلال معاملات التفلطح (kurtosis) التي كانت محصورة بين $(-0.520$ و $1.052)$ ونتائجنا جاءت مطابقة لنتائج الدراسة الأولى.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة.

قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة وكذلك بالنسبة لإجمالي

المحاور بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في الاستبانة ويظهر الجدول رقم (06) و(07) تلك النتائج كما يلي:

- تحليل المحور الأول: القيادة التحويلية

سنحاول من خلال تحليل عبارات المحور الأول التعرف على متوسط اتجاهات المبحوثين للعبارات المتعلقة بالمتغير الأول (القيادة التحويلية) وأبعاده، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات القياس وكذا مستوى القبول، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور القيادة التحويلية.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	التكرار "ك" و النسبة %	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	القيادة التحويلية	ك	11	36	10	10	1	3.673	0.970	-	مرتفع
		%	16.2	52.9	14.7	14.7	1.5				
	أولا: التأثير المثالي	ك	10	43	9	6	0	3.838	0.784	1	مرتفع
		%	14.7	63.2	13.2	8.8	0				
1	يلتزم رئيسك المباشر بالقيم المثلى في السلوك	ك	16	40	7	3	2	3.96	0.888	1	مرتفع
		%	23.5	58.8	10.3	4.4	2.9				
2	يظهر رئيسك المباشر القوة والثقة بالنفس في عمله وقراراته	ك	15	40	6	3	4	3.87	1.006	2	مرتفع
		%	22.1	58.8	8.8	4.4	5.9				
3	يتجاوز رئيسك مصلحته الشخصية من أجل المصلحة العامة	ك	6	34	13	12	3	3.41	1.026	6	مرتفع
		%	8.8	50.0	19.1	17.6	4.4				
4	يملك رئيسك المباشر القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم	ك	11	43	7	6	1	3.84	0.857	4	مرتفع
		%	16.2	63.2	10.3	8.8	1.5				

مرتفع	5	1.110	3.69	7	2	7	41	11	ك	يُعَدُّ رئيسك المباشر قدوة لك في عملك	5
				10.3	2.9	10.3	60.3	16.2	%		
مرتفع	3	0.868	3.85	2	4	7	44	11	ك	يحظى رئيسك المباشر بالاحترام والثقة من قبل الجميع	6
				2.9	5.9	10.3	64.7	16.2	%		
مرتفع	2	0.991	3.823	2	7	7	37	15	ك	ثانيا: الحفز الإلهامي	
				2.9	10.3	10.3	54.4	22.1	%		
مرتفع	1	0.924	3.74	2	6	10	40	10	ك	يزرع رئيسك المباشر الثقة في نفسك	7
				2.9	8.8	14.7	58.8	14.7	%		
مرتفع	5	1.122	3.40	7	6	15	33	7	ك	يتحدث رئيسك بتفاؤل عن المستقبل	8
				10.3	8.8	22.1	48.5	10.3	%		
مرتفع	4	1.096	3.59	6	4	12	36	10	ك	يعمل رئيسك المباشر على دعم روح الفريق في مرؤوسيه	9
				8.8	5.9	17.6	52.9	14.7	%		
مرتفع	2	1.057	3.68	4	5	13	33	13	ك	يعبر رئيسك المباشر عن تقديره لك عند أداءك الجيد	10
				5.9	7.4	19.1	48.5	19.1	%		
مرتفع	3	1.093	3.62	4	6	16	28	14	ك	يخلق رئيسك المباشر نوعا من التحدي في العمل من أجل رفع الأداء	11
				5.9	8.8	23.5	41.2	20.6	%		
مرتفع	4	1.215	3.470	6	8	17	22	15	ك	ثالثا: الإستشارة الفكرية	
				8.8	11.8	25.0	32.4	22.1	%		
مرتفع	3	1.231	3.35	9	7	12	31	9	ك	يهتم رئيسك المباشر بأفكارك حتى ولو كانت بسيطة	12
				13.2	10.3	17.6	45.6	13.2	%		
مرتفع	1	1.275	3.50	6	11	11	23	17	ك	يشجعكم رئيسكم على اقتراح طرق جديدة للتعامل مع مشكلات العمل	13
				8.8	16.2	16.2	33.8	25.0	%		

متوسط	4	1.314	3.22	9	15	6	28	10	ك	يشجعك رئيسك على المشاركة في صناعة القرارات	14
				13.2	22.1	8.8	41.2	14.7	%		
متوسط	5	1.241	3.16	9	12	14	25	8	ك	يعمل رئيسك المباشر على تنمية قدراتك الفكرية والمعرفية	15
				13.2	17.6	20.6	36.8	11.8	%		
متوسط	2	1.208	3.37	8	7	15	28	10	ك	يتبنى رئيسك مقترحات العاملين البناءة لتطوير المؤسسة	16
				11.8	10.3	22.1	41.2	14.7	%		
مرتفع	3	1.270	3.705	7	6	7	28	20	ك	رابعا: الإعتبار الفردي	
				10.3	8.8	10.3	41.2	29.4	%		
مرتفع	3	1.227	3.46	8	6	13	29	12	ك	يحترم رئيسك قناعاتك الشخصية	17
				11.8	8.8	19.1	42.6	17.6	%		
مرتفع	2	1.190	3.54	9	2	10	37	10	ك	يلتزم رئيسك بالشفافية في تعامله معك	18
				13.2	2.9	14.7	54.4	14.7	%		
مرتفع	2	1.277	3.54	9	4	7	37	11	ك	يتعامل رئيسك مع كل فرد في مكان عمله بالطريقة المناسبة له	19
				13.2	5.9	10.3	54.4	16.2	%		
مرتفع	4	1.237	3.41	8	9	8	33	10	ك	يساعد رئيسك المباشر على دعم وتطوير نقاط القوة لدى العاملين	20
				11.8	13.2	11.8	48.5	14.7	%		
مرتفع	1	1.215	3.68	9	2	4	40	13	ك	يوكل رئيسك المباشر المهام إليك وفق قدراتك	21
				13.2	2.9	5.9	58.8	19.1	%		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss .v19

أ- التأثير المثالي:

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.41 و 3.96) بانحرافات معيارية بين (1.110 و 0.857) بدرجة تقدير موافق، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.838) وانحراف معياري (0.784) وبدرجة تقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافق عليه 63.2% بتكرار قدره 43، وذلك يشير إلى وجود اتفاق عام بين الباحثين حول امتلاك قائدهم أو المسؤول المباشر عنهم تأثير مثالي وهذا ما تدل عليه

جميع العبارات، حيث أن العبارة رقم 1 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.888) وتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 58.8% بتكرار قدره 40، ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.87) وانحراف معياري (1.006) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 58.8% بتكرار قدره 40، ثم تليها العبارة رقم 6 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.868) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 64.7% بتكرار قدره 44، ثم تليها العبارة رقم 4 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.85) وانحراف معياري (0.868) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 63.2% بتكرار قدره 43، ثم تليها العبارة رقم 5 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي (3.69) وانحراف معياري (1.110) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 60.3% بتكرار قدره 41، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.026) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 50.0% بتكرار قدره 34. وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الأول اتجهت إلى "موافق".

ب- الحفز الإلهامي:

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.74 و 3.40) بانحرافات معيارية بين (1.314 و 1.208) بدرجة تقدير موافق، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.823) وانحراف معياري (0.991) وبدرجة تقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليه 54.4% بتكرار قدره 37، وذلك يشير إلى وجود اتفاق عام بين المبحوثين حول امتلاك قائدهم أو المسؤول المباشر للحفز الإلهامي وهذا ما تدل عليه جميع العبارات، حيث أن العبارة رقم 7 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.924) وتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 58.8% بتكرار قدره 40، ثم تليها العبارة رقم 10 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.057) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 48.5% بتكرار قدره 33، ثم تليها العبارة رقم 11 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.093) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 41.2% بتكرار قدره 28، ثم تليها العبارة رقم 9 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.096) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 52.9% بتكرار قدره 36، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.122) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافقات عليها 48.5% بتكرار قدره 33. وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الثاني اتجهت إلى "موافق".

ت- الإستشارة الفكرية:

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.50 و3.16) بانحرافات معيارية بين (1.238 و1.135) بدرجة تقدير بين موافق ومحيد، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.470) وانحراف معياري (1.215) وبدرجة تقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافق عليه 32.4% بتكرار قدره 22، وذلك يشير إلى وجود اتفاق بين أغلبية المبحوثين حول امتلاك قائدهم أو المسؤول المباشر للتحفيز الملهم، رغم أن بعض الإجابات كانت محايدة، ويعود إلى العديد من الأسباب منها:

- عدم عمل الرئيس المباشر على تنمية القدرات الفكرية والمعرفية للعاملين.
- عدم تبني الرئيس المباشر لمقترحات العاملين البناءة لتطوير المؤسسة.
- عدم تشجيع الرئيس المباشر العاملين على المشاركة في صناعة القرارات.
- عدم اهتمام الرئيس المباشر بأفكار العاملين.

ث- الإعتبار الفردي:

من الجدول رقم (06) نلاحظ بالنسبة للبعد الرابع أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3.68 و3.41) بانحرافات معيارية بين (1.190 و1.277) بدرجة تقدير موافق، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3.705) وانحراف معياري (1.270) وبدرجة تقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافق عليه 41.2% بتكرار قدره 28، وذلك يشير إلى وجود اتفاق عام بين المبحوثين حول اهتمام القائد أو الرئيس المباشر بأفراده كل على حدى، إذ نجد العبارة رقم 21 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (1.215) وتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 58.8% بتكرار قدره 40، ثم تليها العبارتين رقم 18 و 19 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (1.41) و(3.54) على الترتيب وانحراف معياري (1.190) و(1.277) على الترتيب بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافق عليهما 54.4% بتكرار قدره 37 لكل منهما، ثم تليها العبارة رقم 17 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.46) وانحراف معياري (1.227) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 42.6% بتكرار قدره 29، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي (3.41) وانحراف معياري (1.237) بتقدير موافق، حيث بلغت نسبة الموافق عليها 48.5% بتكرار قدره 33. وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الرابع اتجهت إلى "موافق". وبناء على هذا ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن تقدير القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز بالوادي هو موافق، حيث بلغت نسبة الموافقة عليها 52.9% بتكرار قدره 36، بمتوسط حسابي (3.565) وانحراف معياري (0.788)

وبذلك يمكننا القول أن هناك ممارسة للقيادة تحويلية بشكل جيد ولا يمكن اثبات عكس ذلك.

- تحليل المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي

من خلال تحليل عبارات المحور الثاني سنحاول التعرف على متوسط اتجاهات المبحوثين للعبارات المتعلقة بالمتغير الثاني (الرضا الوظيفي)، والأهمية النسبية لكل عبارة من عبارات القياس وكذا مستوى القبول، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث

عن عبارات محور الرضا الوظيفي.

مستوى القبول	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير راضي تماما	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما	التكرار "ك" و النسبة %	الرضا الوظيفي وعبارات القياس
مرتفع	-	1.042	3.558	2	10	16	28	12	ك	الرضا الوظيفي
				2.9	14.7	23.5	41.2	17.6	%	
مرتفع	6	1.050	3.63	3	7	15	30	13	ك	علاقتي بالمسؤولين عني
				4.4	10.3	22.1	44.1	19.1	%	
مرتفع	4	0.945	3.87	2	5	8	38	15	ك	الشعور بالتقدير والاحترام في مجال عملي
				2.9	7.4	11.8	55.9	22.1	%	
مرتفع	12	1.273	3.31	10	6	16	25	11	ك	عدالة المسؤولين عني في العمل
				14.7	8.8	23.5	36.8	16.2	%	
مرتفع	10	1.139	3.51	5	8	14	29	12	ك	مساعدتي من قبل المسؤولين عني في تجاوز المشاكل التي تواجهني في عملي
				7.4	11.8	20.6	42.6	17.6	%	
مرتفع	7	0.947	3.62	3	4	18	34	9	ك	مساعدة المسؤول عني في التعلم من أخطائي
				4.4	5.9	26.5	50.0	13.2	%	

مرتفع	8	1.214	3.56	5	10	11	26	16	ك	الحرية الممنوحة لي لاختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي	27
				7.4	14.7	16.2	38.2	23.5	%		
مرتفع	11	1.252	3.50	7	9	9	29	14	ك	اشراكي في اتخاذ قرارات تتعلق بوظيفتي	28
				10.3	13.2	13.2	42.6	20.6	%		
مرتفع	9	1.165	3.54	4	9	17	22	16	ك	ما توفره لي وظيفتي من فرص لاستثمار طاقتي وقدراتي	29
				5.9	13.2	25.0	32.4	23.5	%		
مرتفع	5	1.067	3.76	3	4	18	24	19	ك	الشعور بالثقة بالنفس الذي تحققه لي وظيفتي	30
				4.4	5.9	26.5	35.3	27.9	%		
مرتفع	2	0.938	3.99	2	3	9	34	20	ك	تلقي المساعدة اللازمة من زملائي في العمل	31
				2.9	4.4	13.2	50.0	29.4	%		
مرتفع	1	1.037	4.00	3	5	3	35	22	ك	الاتصال والتواصل بيني وبين زملاء العمل	32
				4.4	7.4	4.4	51.5	32.4	%		
مرتفع	3	1.081	3.90	2	7	10	26	23	ك	روح الفريق السائدة في العمل	33
				2.9	10.3	14.7	38.2	33.8	%		
مرتفع	9	1.251	3.54	9	4	9	33	13	ك	الشعور بالاستقلالية في تأدية المهام الموكلة إلي	34
				13.2	5.9	13.2	48.5	19.1	%		
متوسط	14	1.497	2.71	25	4	14	16	9	ك	العدالة في فرص الترقى	35
				36.8	5.9	20.6	23.5	13.2	%		
منخفض	15	1.438	2.57	26	6	13	17	6	ك	الحوافز المادية الممنوحة	36
				38.2	8.8	19.1	25.0	8.8	%		
متوسط	13	1.427	2.81	20	8	13	19	8	ك	الحوافز المعنوية الممنوحة	37
				29.4	11.8	19.1	27.9	11.8	%		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

من الجدول رقم (07) نلاحظ بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (4.00) و(2.57) بانحرافات معيارية بين (1.497 و 0.938) بدرجة تقدير بين راضي ومحاييد وغير راضي، أما المتوسط العام للمتغير ككل فقد بلغ (3.558) وانحراف معياري (1.042) وبدرجة تقدير راضي، حيث بلغت نسبة الرضا عليه 40.16% بتكرار قدره 437، وذلك يشير إلى وجود اتفاق عام بين أغلبية المبحوثين حول وجود رضا وظيفي في

مؤسسة سونلغاز بالوادي، إذ نجد العبارة رقم 32 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (1.037) وتقدير راضي، حيث بلغت نسبة الرضا عليها 51.5% بتكرار قدره 35، ثم تليها العبارة رقم 31 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.938) بتقدير راضي، حيث بلغت نسبة الرضا عليها 50.0% بتكرار قدره 34، ثم تليها العبارة رقم 33 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (1.081) بتقدير راضي، حيث بلغت نسبة الرضا عليها 41.2% بتكرار قدره 28.

أما بالنسبة لباقي عبارات المتعلقة بمتغير الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي فقد اتجهت آراء الباحثين إلى "راضي" رغم أن بعض الإجابات كانت محايدة ويعود سبب ذلك لعدم شعور العاملين بالرضا عن طريقة تعامل المسؤولين معهم في العمل، وعدم شعورهم بالرضا عن الطريقة المتبعة في الترقّي في المؤسسة، وعدم شعورهم بالرضا عن الحوافز المعنوية الممنوحة لهم، بإستثناء العبارة رقم 36 كانت الإجابة فيه "غير راضي" وذلك يعود إلى عدم شعور العاملين بالرضا على الحوافز المادية الممنوحة لهم من قبل المؤسسة.

- تحليل الفروق في إتجاهات الباحثين:

أ. حسب متغير الجنس:

لتحليل الفروق في إتجاهات الباحثين حول القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي لمتغير الجنس تم استخدام اختبار (Independent-Samples T.Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي حسب متغير الجنس

المتغيرات والأبعاد	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد
القيادة التحويلية	1.454	0.178	0.05
التأثير المثالي	0.792	0.448	
الحفز الإلهامي	1.791	0.106	
الإستشارة الفكرية	2.341	0.041	
الإعتبار الفردي	0.246	0.811	
الرضا الوظيفي	0.559	0.589	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة T لكل من القيادة التحويلية والتأثير المثالي والحفز الإلهامي والإستشارة الفكرية والإعتبار الفردي والرضا الوظيفي كانت على الترتيب كالتالي: (1.791، 0.792، 1.454)، (2.341، 0.246، 0.599) ومستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على الترتيب كالتالي: (0.178، 0.448، 0.106، 0.041، 0.811، 0.589) وهي كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). بإستثناء بعد الإستشارة الفكرية الذي كان أقل ($0.05 > 0.041$).

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بإستثناء بعد الإستشارة الفكرية فقد أظهرت وجود فروق في الإجابات حوله بمؤسسة سونلغاز بالوادي تعزى لمتغير الجنس، فقد كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم، ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير الجنس.

الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
ذكر	3.4441	1.01985	0.041
أنثى	2.5111	1.12744	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

ب. حسب متغير العمر:

لتحليل الفروق في إتجاهات الباحثين حول القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي لمتغير العمر تم استخدام اختبار (One-Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج اختبار Anova لتحليل التباين في القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي حسب

متغير العمر

المتغيرات والأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	بين المجموعات	1.667	3	0.556	1.053	0.376
	داخل المجموعات	33.779	64	0.528		
	المجموع	35.446	67			
الحفز الإلهامي	بين المجموعات	3.666	3	1.222	1.693	0.177

		0.722	64	46.213	داخل المجموعات	
			67	49.879	المجموع	
0.485	.824	0.958	3	2.874	بين المجموعات	الإشارة الفكرية
		1.163	64	74.417	داخل المجموعات	
			67	77.291	المجموع	
0.002	5.336	5.228	3	15.684	بين المجموعات	الإعتبار الفردي
		0.980	64	62.708	داخل المجموعات	
			67	78.392	المجموع	
0.198	1.599	0.969	3	2.906	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		0.606	64	38.772	داخل المجموعات	
			67	41.678	المجموع	
0.094	2.227	1.474	3	4.422	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.662	64	42.366	داخل المجموعات	
			67	46.789	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين حول الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية بأبعادهما تعزى لمتغير العمر، بإستثناء بعد الإعتبار الفردي، حيث كان مستوى الدلالة أقل ($0.002 > 0.05$).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق لجأنا إلى إجراء اختبار (LSD) ، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في بعد الإعتبار الفردي تبعا لمتغير

العمر

مجالات الثقة عند نسبة 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات	الفئة العمرية (J)	الفئة العمرية (I)	المتغيرات
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
-3.1057-	-0.6487-	0.003	0.61496	-1.87719*	سنة فأقل 30	51 سنة فأكثر	الإعتبار الفردي
-3.4791-	-1.0999-	0.000	0.59548	-2.28952*	من 31 إلى 40 سنة		
-3.0819-	-0.5059-	0.007	0.64473	-1.79394*	من 41 إلى 50 سنة		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

نلاحظ من خلال الجدول (11) وجود فرق دال إحصائيا في بعد الإعتبار الفردي، بين فئتي العمر (51 سنة فأكثر) و(30 سنة فأقل)، ولصالح فئة العمر (51 سنة فأكثر)، ووجود فرق دال إحصائيا في بعد الإعتبار الفردي، بين فئتي العمر (51 سنة فأكثر) و(من 31 إلى 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (51 سنة فأكثر)، ووجود فرق دال إحصائيا في بعد الإعتبار الفردي، بين فئتي العمر (51 سنة فأكثر) و(41 إلى 50 سنة فأقل)، ولصالح فئة العمر (51 سنة فأكثر).

ج. حسب متغير الحالة العائلية:

لتحليل الفروق في إتجاهات المبحوثين حول القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي لمتغير الحالة العائلية تم استخدام اختبار (Independent-Samples T.Test) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي حسب متغير الحالة العائلية

المتغيرات والأبعاد	قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد
القيادة التحويلية	1.157	0.194	0.05
التأثير المثالي	2.426	0.001	
الحفز الإلهامي	2.008	0.052	
الإستشارة الفكرية	-0.112	0.912	
الإعتبار الفردي	0.400	0.692	
الرضا الوظيفي	0.187	0.853	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن قيمة T لكل من القيادة التحويلية والتأثير المثالي والحفز الإلهامي والإستشارة الفكرية والإعتبار الفردي والرضا الوظيفي كانت على الترتيب كالتالي: (1.157، 2.426، 2.008، -0.112، 0.400، 0.187) ومستوى الدلالة المحسوب لكل منهم على الترتيب كالتالي: (0.194، 0.001، 0.052، 0.912، 0.692، 0.853) وهي كلها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) بإستثناء بعد التأثير المثالي الذي كان أقل ($0.05 > 0.001$).

وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بإستثناء بعد التأثير المثالي فقد أظهرت وجود فروق في الإجابات حوله بمؤسسة سونلغاز بالوادي

تعزى لمتغير الحالة العائلية، فقد كانت لصالح العزاب بدليل ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم، ويمكن توضيح نتائج هذه الفروق في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفئات متغير الحالة العائلية

مستوى الدلالة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحالة العائلية
0.003	0.34121	4.1275	أعزب
	0.78334	3.6503	متزوج

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Sps v19

د. حسب المؤهل العلمي:

لتحليل الفروق في إتجاهات المبحوثين حول القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار (One-Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نتائج اختبار Anova لتحليل التباين في القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي حسب متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات والأبعاد
0.249	1.407	0.731	3	2.193	بين المجموعات	التأثير المثالي
		0.520	64	33.253	داخل المجموعات	
			67	35.446	المجموع	
0.405	0.986	0.734	3	2.203	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		0.745	64	47.677	داخل المجموعات	
			67	49.879	المجموع	
0.684	0.500	0.590	3	1.770	بين المجموعات	الإستشارة الفكرية
		1.180	64	75.521	داخل المجموعات	
			67	77.291	المجموع	
0.976	0.070	0.086	3	0.257	بين المجموعات	الإعتبار الفردي
		1.221	64	78.136	داخل المجموعات	
			67	78.392	المجموع	

.609	0.612	0.388	3	1.163	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		0.633	64	40.515	داخل المجموعات	
			67	41.678	المجموع	
0.778	0.366	0.263	3	0.789	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.719	64	46.000	داخل المجموعات	
			67	46.789	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين حول الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية بأبعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

هـ. حسب الخبرة في المنصب الحالي:

لتحليل الفروق في إتجاهات الباحثين حول القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي لمتغير الخبرة في المنصب الحالي تم استخدام اختبار (One-Way Anova) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج اختبار Anova لتحليل التباين في القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي حسب متغير الخبرة في المنصب الحالي

مستوى الدلالة	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغيرات والأبعاد
0.889	0.211	0.116	3	0.347	بين المجموعات	التأثير المتالي
		0.548	64	35.099	داخل المجموعات	
			67	35.446	المجموع	
0.268	1.344	0.985	3	2.956	بين المجموعات	الحفز الإلهامي
		0.733	64	46.923	داخل المجموعات	
			67	49.879	المجموع	
0.139	1.900	2.107	3	6.321	بين المجموعات	الإستشارة الفكرية
		1.109	64	70.971	داخل المجموعات	
			67	77.291	المجموع	
0.119	2.029	2.270	3	6.809	بين المجموعات	الإعتبار الفردي

		1.118	64	71.583	داخل المجموعات	
			67	78.392	المجموع	
0.256	1.383	0.846	3	2.537	بين المجموعات	القيادة التحويلية
		0.612	64	39.141	داخل المجموعات	
			67	41.678	المجموع	
0.040	2.939	1.888	3	5.665	بين المجموعات	الرضا الوظيفي
		0.643	64	41.123	داخل المجموعات	
			67	46.789	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين حول القيادة التحويلية بأبعادها تعزى لمتغير الخبرة في المنصب الحالي، في حين أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في متوسطات إجابات الباحثين حول الرضا الوظيفي، حيث كان مستوى الدلالة أقل ($0.05 > 0.040$).

ولمعرفة مصدر هذه الفروق لجأنا إلى اختبار (LSD) وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (16): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية في الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة

مجال الثقة عند نسبة 95%		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات	الفئة العمرية (J)	الفئة العمرية (I)	المتغيرات
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
-0.0627	-	0.027	0.24191	*-0.54598	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	الرضا الوظيفي
1.5549	0.2638	0.006	0.32313	*0.90938	أكثر من 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	
-0.2638	-	0.006	0.32313	*-0.90938	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

نلاحظ من خلال الجدول (16) وجود فرق دال إحصائيا في متغير الرضا الوظيفي، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ووجود فرق دال إحصائيا في متغير الرضا

الوظيفي، بين فئتي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و (15 سنة فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، ووجود فرق دال إحصائياً في متغير الرضا الوظيفي، بين فئتي الخبرة (15 سنة فأكثر) و (من 5 إلى 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (15 سنة فأكثر).

المبحث الرابع: قياس أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

في هذا المبحث سنقوم بقياس أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال تبين العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي، وتبين أثر القيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الرضا الوظيفي.

المطلب الأول: اختبار العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها والرضا الوظيفي

- العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (17): معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة الارتباطية بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	
0.654**	القيادة التحويلية
0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

من خلال الجدول (17) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0.01 بين القيادة التحويلية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.654) عند مستوى الدلالة (0.000).

- العلاقة بين التأثير المثالي والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (18): معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة الارتباطية بين التأثير المثالي والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	
0.297*	التأثير المثالي
0.05	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

من خلال الجدول (18) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0.05 بين التأثير المثالي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.297) عند مستوى الدلالة (0.05).

- العلاقة بين الحفز الإلهامي والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة الارتباطية بين الحفز الإلهامي والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	
0.607**	الحفز الإلهامي
0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

من خلال الجدول (19) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0,01 بين الحفز الإلهامي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.607) عند مستوى الدلالة (0.000).

- العلاقة بين الإستشارة الفكرية والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (20): معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة الارتباطية بين الإستشارة الفكرية والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	
0.638**	الإستشارة الفكرية
0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

من خلال الجدول (20) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل من أو تساوي 0.01 بين الإستشارة الفكرية كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.638) عند مستوى الدلالة (0.000).

- العلاقة بين الإعتبار الفردي والرضا الوظيفي:

الجدول رقم (21): معامل الارتباط بيرسون لتوضيح العلاقة الارتباطية بين الحفز الإلهامي والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي	
0.646**	الإعتبار الفردي
0.000	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

من خلال الجدول (21) يتضح بأن هناك علاقة ارتباطية قوية وذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل

من أو تساوي 0.05 بين الإعتبار الفردي كمتغير مستقل والرضا الوظيفي كمتغير تابع، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.646) عند مستوى الدلالة (0.000).

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى اختبار صحة النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية وذلك باستخدام نتائج تحليل التباين الانحدار (Analysais of variance).

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (22) يبين ذلك.

جدول رقم (22): نتائج تحليل التباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	23.938	4	5.985	16.500	*0.000
الخطأ	22.850	63	0.363		
المجموع الكلي	46.789	67			

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$

معامل التحديد $R^2 = 0.512$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يتضح ان قيمة F المحسوبة (16.500) بمستوى الدلالة (0.000) وهو اقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وبهذا نستدل على صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

ويتضح من نفس الجدول أن معامل التحديد يساوي (0.512) وهذا يعني أن (51.2%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في "الرضا الوظيفي" تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل " القيادة التحويلية" والباقي يعزى لعوامل أخرى غير داخلية في النموذج قد تكون الأجر، ظروف العمل، ساعات العمل... وغيرها من العوامل، وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة نسبيا، وبناء على صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (23) وذلك كما يلي:

جدول رقم (23): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على الرضا الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة t	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
التأثير المثالي	-0.206	-0.179	-1.491	0.141	16.500	*0.000
الحفز الإلهامي	0.269	0.277	1.624	0.109		
الإستشارة الفكرية	0.223	0.287	1.845	0.070		
الإعتبار الفردي	0.255	0.330	2.558	0.013		

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج برنامج Spss v19

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 0.512$

يتضح لنا من الجدول رقم (23) أن قيمة F (=16.500، مستوى الدلالة = 0.000)، وبما أن قيمة دلالة الإختبار أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

كما بين الجدول رقم (23) ما يلي:

- عدم وجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية بإستثناء بُعد الإعتبار الفردي على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة 0.05، حيث بينت النتائج عدم وجود أثر للتأثير المثالي بقيمة ($Beta = -0.179$ ، مستوى الدلالة = 0.141) على الرضا الوظيفي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- عدم وجود أثر للحفز الإلهامي بقيمة ($Beta = 0.277$ ، مستوى الدلالة = 0.109) على الرضا الوظيفي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- عدم وجود أثر للإستشارة الفكرية بقيمة ($Beta = 0.394$ ، مستوى الدلالة = 0.070) على الرضا الوظيفي، وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، أي أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).
- وجود أثر للإعتبار الفردي بقيمة ($Beta = 0.237$ ، مستوى الدلالة = 0.013) على الرضا الوظيفي، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العلمي من خلال الدراسة الميدانية التي قادتنا للتعرف على وجود أثر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالوادي، أين تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكلة التنظيمي لها. بعدها قمنا بتوزيع استبانة على عينة من العاملين قدرت بـ 100 عامل. وكانت منها 68 صالحة للاستعمال، وكان هدفنا من ذلك الإجابة على إشكالية بحثنا: "هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ؟". بعدها قمنا بتفريغ الإستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج Spss.V19 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية، توصلنا إلى رفض الفرضية الصفرية الرئيسية والفرضية الفرعية الرابعة وقبول فرضياتهما البديلة وتم قبول الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة، وعليه خلصنا إلى وجود علاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وأنه يوجد أثر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

خاتمة

في ظل التغييرات السريعة والمتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل لذا أصبح لزاما البحث عن أساليب جديدة أكثر ملاءمة لطبيعة المورد البشري الحالي - باعتباره أهم عنصر في نجاح المؤسسة- من جهة، وطبيعة التغيرات البيئية والتنافسية من جهة أخرى. ولعل أهم مجال يجب على المؤسسة البدء منه هو القيادة، فالخبرة التي يواجهها العالم تتمثل في زيادة الحاجة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاط نحو تحقيق أهداف المؤسسة ، وفي نفس الوقت - وبدون أي إهمال - العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية، والاهتمام بالعنصر البشري والعمل على جعله يشعر بالرضا الوظيفي، لأنه يعتبر أهم مورد في المنظمة؛ فأى منظمة ترغب في التفوق على منافسيها خلال السنوات القادمة يجب عليها التفكير في الأسلوب الأمثل في قيادة أفرادها، ليصبحوا هم من يسعون إلى تحقيق هذه الأهداف بعيدا عن الرقابة والتسيير البيروقراطي، مما قد يخلق لهم الحافز والرضا ويدفعهم للعمل أكثر.

انطلاقاً من ذلك حاولنا من خلال بحثنا التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، وقمنا من خلال هذا البحث بمحاولة الكشف عن أثر تبني مؤسسة سونلغاز بالوادي للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، بهدف الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الإشكالية بأسلوب يوضح أثر مكونات القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة. وتوصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية وأخرى ميدانية وهي كالتالي:

❖ النتائج النظرية:

- تعتبر القيادة الأسلوب الذي يؤثر به القائد في سلوك وقيم وأفكار الأفراد والجماعات وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف الجماعة والتنظيم.
- القيادة المتكاملة والناجحة والقابلة لتحقيق الأهداف يجب أن تتوفر على ثلاثة عناصر أساسية وهي:
 - ✓ القائد: هو الشخص القادر على التأثير في الجماعة من أجل تحقيق الأهداف.
 - ✓ الأفراد: وهم من يعملون بمعية القائد ويمتلكون خيار الثقة بالقائد، وتكون لهم القدرة للبلوغ للهدف المنشود.
 - ✓ الهدف: وهو الغاية المنشودة، ويجب أن يكون قابل للتحقيق أو الوصول إليه.
- تعتبر القيادة عنصر من عناصر الإدارة التي لا تكتمل إلا بتوفرها فهي الحلقة الواصلة بين المؤسسة والعاملين فيها.

- القيادة التحويلية هي نمط من القيادة الذي يمارسه القائد من أجل الإرتقاء بمستوى رؤوسيه وتعميق إدراكهم، وتحفيزهم وتعميق القيم الإيجابية نحو العمل ونحو زملاء العمل بين الرئيس والمرؤوسين، من أجل الإعتراف بالحاجة للتغيير ورفع درجة رضا العاملين وقناعتهم وولائهم، وهذا كله من أجل الوصول للصالح العام للمنظمة وتحقيق أهدافها.
- تتكون القيادة التحويلية من أربعة عناصر وهي:
 - ✓ التأثير المثالي: حيث يحظى القائد التحويلي بإعجاب وإحترام وتقدير التابعين، وتقديم إحتياجات التابعين قبل الإحتياجات الشخصية للقائد، والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي، وتكون له مقدرة فائقة على جذب إنتباه وإقتناع العاملين به وبقدراته، وكذلك الثقة العالية بأفكاره، مما يجعل التابعين مدفوعين ومتحمسين للعمل الجاد.
 - ✓ الحفز الإلهامي: يعمل القائد التحويلي على إلهام التابعين، وإيصال توقعاته العالية إلى التابعين والإرتقاء بتوقعاتهم لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة، وتغذية روح الحماس والتفائل وحب التحدي لديهم، والتحفيز في المشاركة في رؤية المنظمة ورسالتها، وبالتالي يكون التابعين قادرين على قبولها ويناضلون من أجلها، وهكذا يحصلون على أداء يفوق الأداء المخطط.
 - ✓ الإستشارة الفكرية: وهي قدرة القائد على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع العاملين على حل المشاكل بطرق إبداعية، ودعم النماذج الجديدة في طرق العمل ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة تواكب التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة.
 - ✓ الإعتبار الفردي: وهنا يبدي القائد إهتماماً خاصاً بكل فرد في المنظمة ويحاول تطوير علاقته معهم، فهو يعكس مقدار الإهتمام الذي يوليه المدير لكل مرؤوس على حدة أو بصفة شخصية، ذلك بتفويض الصلاحيات لهم وتمكينهم من ممارستها وتحفيزهم على اكتشاف خبرات وتجارب تعليمية والعمل على تدريبهم وتطوير مهاراتهم ومراعاة الفروق الفردية بينهم. وهذا يظهر من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي إهتمام خاص لإحتياجات التابعين وكذلك إنجازاتهم من خلال تبني إستراتيجيات التقدير والإطراء.
- القيادة التحويلية هي النمط الذي يحتاجه القادة في المنظمات التي تتميز بالتغيير المستمر والمتسارع، إلا أنه عند

- لكي يكون القائد قائد تحويلي يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات، التي تمكنه قيادة الأفراد وتحفيزهم ودفعهم للتطوير الذاتي والإبتكار والإبداع في ظل التغيرات والتحديات المستمرة التي تواجه المنظمة.
- الرضا الوظيفي الرضا الوظيفي هو مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد أثناء أدائه لعمله، ويكون له تأثير على أداء العمل بالسلب أو بالإيجاب نتيجة الرضا أو عدم الرضا لدى الفرد.
- توجد سبعة عناصر ضرورية يجب توفرها ليتحقق الرضا الوظيفي، كما أنها تعتبر من العوامل المؤثرة فيه، وهي تختلف من فرد إلى آخر في درجة تأثيرها، وهذه العناصر تتمثل في: الأجر، ومحتوى العمل، وفرص الترقية، ونمط الإشراف، وجماعة العمل، وساعات العمل، ظروف العمل.
- القيادة التحويلية لها أثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أن تبني هذا النمط من القيادة يؤدي إلى زيادة الشعور بالرضا الوظيفي لدى العاملين ولذلك نتيجة لتأثرهم بقائدهم، وحصولهم على تحفيز كبير من قبل قائدهم، وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار من قبل قائدهم، وإهتمام العادل لكل منهم من قبل القائد.

❖ النتائج الميدانية:

أظهرت الدراسة مستوى ممارسة مرتفع للقيادة بمؤسسة سونلغاز بالوادي، وذلك من خلال التأثير المثالي على العاملين، والتحفيز الإلهامي لهم، والاستشارة الفكرية لهم والاهتمام الفردي بكل منهم، كما أظهرت الدراسة أيضا وجود رضا وظيفي مرتفع لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

وقد أشارت نتائج التحليل الإحصائي للبيانات المتحصل عليها من المبحوثين، إلى مجموعة من النتائج التي لها علاقة بمشكلة البحث، والتي هدفنا من خلالها إلى الإجابة عن التساؤلات أو الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث، وكانت كما يلي:

- أظهرت نتائج البحث أن أبعاد القيادة التحويلية في مؤسسة سونلغاز بالوادي جاءت وفق لأهميتها النسبية بالترتيب التالي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الإعتبار الفردي ثم الإستشارة الفكرية، وهذا وفقا لإجابات المبحوثين.
- كما أظهرت أن كل من بعد التأثير المثالي، وبعد الحفز الإلهامي، وبعد الإعتبار الفردي، وبعد الإستشارة الفكرية جاءت بمستوى قبول مرتفع بدرجة موافق، وفقا لمقياس الدراسة.
- وأظهرت نتائج البحث أيضا أن الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالوادي جاء بمستوى قبول مرتفع أي بدرجة راض، وذلك وفقا لمقياس الدراسة.

وبالنسبة لنتائج اختبار الفروق الاحصائية في اجابات المبحوثين فقد كانت كما يلي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة سونلغاز بالوادي حول الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية بأبعادها تعزى لمتغير الجنس، بإستثناء بعد الإستشارة الفكرية فقد أظهرت وجود فروق في الإجابات حوله، حيث جاء مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.04 > 0.05$)، فقد كانت لصالح الذكور بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم، حيث جاء المتوسط الحسابي للذكور (3.44)، والمتوسط الحسابي للإناث (2.51).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة سونلغاز بالوادي حول الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية بأبعادها تعزى لمتغير العمر، بإستثناء بعد الإعتبار الفردي فقد أظهرت وجود فروق في الإجابات حوله، حيث أظهرت وجود فرق دال إحصائيا في بعد الإعتبار الفردي، بين فئتي العمر (51 سنة فأكثر) و(30 سنة فأقل)، ولصالح فئة العمر (51 سنة فأكثر)، ووجود فرق دال إحصائيا في بعد الإعتبار الفردي، بين فئتي العمر (51 سنة فأكثر) و(من 31 إلى 40 سنة)، ولصالح فئة العمر (51 سنة فأكثر)، ووجود فرق دال إحصائيا في بعد الإعتبار الفردي، بين فئتي العمر (51 سنة فأكثر) و(41 إلى 50 سنة فأقل)، ولصالح فئة العمر (51 سنة فأكثر).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة سونلغاز بالوادي حول الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية بأبعادها تعزى لمتغير الحالة العائلية، بإستثناء بعد التأثير المثالي فقد أظهرت وجود فروق في الإجابات حوله، حيث جاء مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.001 > 0.05$)، فقد كانت لصالح العزاب بدليل إرتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم، حيث جاء المتوسط الحسابي للعزاب (4.12)، والمتوسط الحسابي للمتزوجين (3.65).

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة سونلغاز بالوادي حول الرضا الوظيفي والقيادة التحويلية بأبعادها تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين بمؤسسة سونلغاز بالوادي حول القيادة التحويلية بأبعادها تعزى لمتغير الخبرة في المنصب الحالي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الرضا

الوظيفي تعزى للخبرة في المنصب الحالي ، حيث جاء مستوى الدلالة المحسوب أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($0.040 > 0.05$)، حيث أظهرت وجود فرق دال إحصائيا في متغير الرضا الوظيفي، بين فئتي الخبرة (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)، ووجود فرق دال إحصائيا في متغير الرضا الوظيفي، بين فئتي الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و(15 سنة فأكثر)، ولصالح فئة الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، ووجود فرق دال إحصائيا في متغير الرضا الوظيفي، بين فئتي الخبرة (15 سنة فأكثر) و(من 5 إلى 10 سنوات)، ولصالح فئة الخبرة (15 سنة فأكثر).

في حين كانت نتائج اختبار العلاقة بين المتغيرين كما يلي:

- وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل الارتباط بيرسون (0.654^{**}).
- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين التأثير المثالي والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة (0.05)، وبمعامل الارتباط بيرسون (0.297^{*}).
- وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين الحفز الإلهامي والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل الارتباط بيرسون (0.607^{**}).
- وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين الإستشارة الفكرية والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل الارتباط بيرسون (0.638^{**}).
- وجود علاقة ارتباط طردية مرتفعة بين الإعتبار الفردي والرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة (0.000)، وبمعامل الارتباط بيرسون (0.646^{**}).

وبالنسبة لنتائج اختبار الفرضيات فقد:

- أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وقدر معامل التحديد قدر بـ (0.512).
- كما أظهرت نتائج إختبار الفرضيات الفرعية ما يلي:
- ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

- ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإعتبار الفردي على الرضا الوظيفي بمؤسسة سونلغاز بالوادي عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

❖ الإقتراحات:

- يجب على المؤسسة إستغلال مهارات الفئة الشابة للعمالة والإستفادة منها، لأنهم في أوج عطائهم وهذا لكي تضمن المؤسسة استمراريتها في المستقبل والبلوغ للأهداف المنشودة.
- يجب على المؤسسة القيام بدورات تكوينية وتدريبية بإستمرار خاصتا لفئة الشباب لكي تحصل على مخزون معارف في المستقبل تستفيد منه في إقتناص الفرص والقضاء على التهديدات التي تواجهها.
- يجب على القادة في المؤسسة العمل على تعزيز التأثير المثالي والتحفيز الإلهامي والإعتبار الفردي لكي يبلغوا أعلى مستوى من القبول لضمان إستمرارية ممارسة نمط القيادة التحويلية وتعزيزه من أجل تأثر جميع العاملين به.
- يجب على القادة العمل على تنمية القدرات الفكرية والمعرفية للعاملين، والإهتمام بأفكارهم، وتبني مقترحاتهم، وتشجيعهم على المشاركة في صناعة القرارات، وهذا كله من أجل الوصول لمستوى قبول مرتفع لدى العاملين حول الإستشارة الفكرية.
- ضرورة المعاملة بعدالة من قبل القادة للعاملين في المؤسسة من أجل تعزيز شعورهم بالرضا حول نمط الإشراف المتبع في المؤسسة.
- ضرورة العدالة في منح الفرص للترقية للعاملين من أجل خلق الشعور بالرضا لديهم إتجاه الأسلوب المتبع في الترقية.
- يجب إعادة النظر في النظام المتبع في منح الحوافز المادية والمعنوية لأنه يتسبب في عدم رضا العاملين.
- كما يجب إدخال تعديلات على نظام المتبع في منح الحوافز المعنوية لأن أغلبية العاملين لا يشعرون بالرضا إتجاهه.

❖ آفاق الدراسة:

يمكن لدراستنا أن تفتح آفاقا جديدة لدراسات أخرى من خلال طرح العديد من الأسئلة التي كموضوع لدراسات لاحقة نذكر منها:

- دور القيادة التحويلية في تنمية سلوك المواطنة التنظيمية.
- دور تبني إدارة المخاطر الاجتماعية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- دور التدقيق الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي.
- أثر القيادة التحويلية على ضغوط العمل.
- الإدارة بالأهداف كمدخل لتحقيق الرضا الوظيفي.
- أثر تبني القيادة التحويلية في التمكين النفسي للعاملين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

❖ المصادر:

- القرآن الكريم.

❖ الكتب:

- 1- أحمد أبو هنطش، حنان الظاهر، بشير الخضراء، مروة أحمد، السلوك التنظيمي، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2010.
- 2- أحمد محمد الزعبي، أسس علم النفس الاجتماعي، دار الحرف العربي للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، (لبنان)، 1994.
- 3- أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الياقوت للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2013.
- 4- أعتصام الشكرجي، صلاح الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، (الأردن)، 2015.
- 5- أمل لطفي أبو طاحون، القيادة التربوية الفاعلة، أمواج للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2012.
- 6- أيمن أحمد راشد ومحمد أبو زيد، مبادئ الإحصاء وتطبيقها باستخدام Spss، دار الفكر الجامعي - الإسكندرية، دون سنة نشر.
- 7- باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، (مصر)، 2006.
- 8- بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة بتصرف، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2011.
- 9- حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 10- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.

قائمة المراجع

- 11- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والإرتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، (مصر)، 2014.
- 12- خالد عبد الوهاب الزيد، القيادة الإدارية وتطوير منظمات التعليم العالي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2013.
- 13- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، (مصر)، 2004.
- 14- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي أسس النظرية والتطبيقي العلمي، الطبعة الرابعة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 15- رضية بنت سليمان بن ناصر الحبسية، القيادة الأخلاقية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2012.
- 16- سامي محسن الختاتنة، علم النفس الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2012.
- 17- سامي محسن الختاتنة، علم النفس الصناعي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2013.
- 18- صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، دار اليازوري العلمية، عمان، (الأردن)، 2013.
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 20- طارق محمد السويدان، فيصل عمر باشراحيل، صناعة القائد، الطبعة الثالثة، دار الأندلس الخضراء، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 21- عاطف عمارة، إعداد البحوث والرسائل العلمية، دار الروضة للنشر والتوزيع، القاهرة، (مصر)، 2005.
- 22- عامر عوض، السلوك التنظيمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2008.
- 23- عبد الله بن عبد الغني الطحجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم-النظرية-التطبيقات، الطبعة الرابعة، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.

قائمة المراجع

- 24- عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي وخطواته ومراحله، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 25- عصام عبد اللطيف عمر، الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل، نيو لينك للنشر والتدريب، القاهرة، (مصر)، 2015.
- 26- عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت، 1994.
- 27- فاروق عبده فلييه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، (الأردن)، 2005.
- 28- فاتن عوض الغزو، القيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2010.
- 29- فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2012.
- 30- فهد خليل زايد، فن القيادة: كيف تكون قائداً ناجحاً، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 31- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، (مصر)، 2007.
- 32- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.
- 33- محمد الخامس سعيد هزاع المخلافي، القيادة الإدارية التربوية في مؤسسات التعليم العالي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2009.
- 34- محمد حسين العجمي، الإدارة والتخطيط التربوية النظرية والتطبيق، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2013.
- 35- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية، دار المسيرة، عمان، (الأردن)، 2008.
- 36- محمد ناصر الدين الألباني، سلسلة الأحاديث الصحيحة، المجلد الثالث، مكتبة المعارف للنشر والتوزيع، الرياض، 1994.

قائمة المراجع

- 37- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2016.
- 38- محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، بغداد، 2014.
- 39- محمود عبد الفتاح رضوان، القيادة ومهارات تحفيز المرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، (مصر)، 2014.
- 40- موفق حديد محمد، وظائف المدير: المبادئ والممارسات في إدارة الأعمال، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2010.
- 41- مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، (مصر)، 1994.
- 42- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2001.
- 43- ناريمان يونس لهلوب، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 44- نجم عبود النجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، (الأردن)، 2011.
- 45- واي. سي. هالان، القيادة الناجحة، ترجمة: أحمد فاروق، شركة سفير، القاهرة، (مصر)، 2009.
- 46- يوسف قطامي، منى أبو نعيم، تحقيق الذات والقيادة المستقبلية بين النظرية والتطبيق برنامج تدريبي، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، (الأردن)، 2016.

❖ الأطروحات:

- 47- حمد بن قبال آل فطیح، علاقة تطبيقات القيادة التحويلية بالتعلم التنظيمي في الأجهزة الأمنية دراسة مقارنة على المديرية العامة للأمن العام والمديرية العامة للجوازات بالرياض، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2013.

❖ المذكرات:

48- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010.

49- أحمد محمد بدح، القيادة التحويلية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى عمداء كليات المجتمع الخاصة في الأردن، مجلة الدولية للأبحاث التربوية، العدد 34، جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات العربية المتحدة، 2013.

50- أكساس نريمان، تأثير النمط القيادي وعلاقات العمل على الرضا الوظيفي دراسة حالة بمجمع الأدوية صيدال بحسر قسنطينة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 02، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 2012.

51- بلال فوزي جبارة الأغا، بلال فوزي جبارة الأغا، تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2011.

52- بوفوررة زوينة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر 03، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2013.

53- بووذن نبيلة، محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكلياند للدافعة دراسة ميدانية بمؤسسة سونا ريك ووحدة فرجيوة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة محمود منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، الجزائر، 2007.

54- بوهنتالة فهيمة، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، الجزائر، 2009.

قائمة المراجع

- 55- بوخلف حديجة، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، الجزائر، 2013.
- 56- جمعان بن خلف جمعان الغامدي، ممارسة مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية بمحافظة المخوطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 57- جبارة سامية، رضا الأستاذ الجامعي وعلاقته بالأداء الوظيفي في الجامعة الجزائرية دراسة ميدانية بجامعة باتنة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، تخصص تنظيم وعمل، باتنة، الجزائر، 2008.
- 58- حنان بنت ناصر صالح الخلفي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالذكاء الوجداني لدى عينة من معلمات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم علم النفس، المملكة العربية السعودية، 2010.
- 59- خلود فواز الزعبي، درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، قسم الغدارة والمناهج، تخصص إدارة وقيادة التربوية، 2013.
- 60- سعود بن سعد بن زيد الشريف، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف للقيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2015.
- 61- صابر عباسي، أثر التسيير الجبائي على الداء المالي في المؤسسات الاقتصادية دراسة تحليلية قياسية لعينة من المؤسسات في ولاية بسكرة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة وجباية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012.

قائمة المراجع

- 62- صادق سميح صادق القاروط، الجدية في العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، تخصص الادارة التربوية، نابلس، فلسطين، 2006.
- 63- طارق موسى بخص، مدى تأثير تطبيق قانون الخدمة المدنية على مستوى الرضا الوظيفي لقطاع المعلمين في محافظتي الخليل وبيت لحم، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، تخصص إدارة الأعمال "MBA"، فلسطين، 2011.
- 64- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي، القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2011.
- 65- عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة المديرية العامة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر "2"، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، 2012.
- 66- عفاف حسن هادي الساعاتي، محمود عايد حسن المساري، أثر سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة بحث تطبيقي في الشركة العامة لمنتجات الألبان، مجلة جامعة بابل لعلوم الصرف والتطبيقية، المجلد 23، العدد 3، جامعة بابل، العراق، 2015.
- 67- قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة ملينة عريب عين الدفلى، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال والتسويق، الجزائر، 2008.
- 68- كتفي عزوز، الإتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط دراسة ميدانية ببعض متوسطات ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم النفس وعلوم التربية تخصص الإدارة والتسيير التربوي، الجزائر، 2009.

قائمة المراجع

- 69- ماهر صبري درويش، القيادة التحويلية ودورها في ادارة التغيير دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في بعض المصارف العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009.
- 70- محمد إبراهيم خليل العطوي، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، عمان، 2010.
- 71- محمد بزيغ حامد بن تويلى العازمي، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2006.
- 72- محمد كريم، حسني سعيد خلف، علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2010.
- 73- مجيدر بلال، تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، معهد علم النفس والعلوم التربوية، فرع علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، 2009.
- 74- نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم التسيير، تخصص إدارة أعمال، الجزائر، 2009.

❖ المجالات:

- 75- إياد حماد، أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

قائمة المراجع

- 76- إيمان عبد الرضا محمد، كوثر كامل داود، أثر الرضا الوظيفي في الإبداع وعلاقتها بالمؤهل العلمي لأصحاب القرار من التدريسيين في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني، مجلة التقني، المجلد 24 العدد 9، هيئة التعليم التقني، العراق، 2011.
- 77- بشرى عبد العزيز العبيدي، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغازات، العدد 36، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، 2013.
- 78- خولة عبد الحميد محمد الطالباني، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري دراسة تحليلية في المعهد التقني بابل، المجلد 21، العدد 3، جامعة بابل، العراق، 2013.
- 79- خالدية مصطفى عطا، باسل محمد حسن العزاوي، القيم الأخلاقية وأثرها في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية في المكتبة المركزية لجامعة بغداد، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 5، الجامعة العراقية، العراق، 2014.
- 80- شهيناز فاضل أحمد، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية بحث إستطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 73، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
- 81- كندة علي ديب، علي البهلول، دور القيادة الفعالة لفرق العمل في تعزيز التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 38، العدد 1، جامعة تشرين، سوريا، 2016.
- 82- معتز سلمان عبد الرزاق، بلال جاسم صالح، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية، مجلة الدنانير، العدد 1، الجامعة العراقية، العراق، 2012.
- 83- نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 27، العدد 4، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2013.

قائمة المراجع

❖ الملتقيات:

84- محمد عبد الوهاب محمد العزاوي، ماجد محمد صالح سليمان، أحمد سليمان محمد الجرجري، أثر إبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الألبسة الولادية في الموصل، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 21-24 أفريل، الأردن، 2008.

❖ المطبوعات:

85- سالم محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

86- Paul E.Spector, job Satisfaction « Application,Assessment, Cause and Conséquences », SAGE Publications, London, 1997.

87-J. Susanne Tafvelin, The Transformational Leadership Process Antecedents, Mechanisms, and Outcomes in the Social Services, Umea University, Department of Psychology, Sweden, 2013.

88- Pan Xiaoxia Wu Jing ,The Influence of Gender and culture on Leadership Styles of SMEs in china and Sweden, Master Dissertation, KRISTIANSTAD UNIVERSITY, The Department of Business Studies Sweden, 2006.

89-Robert B. Dilts, Leadership visionnaire (Outils et competences pour réussir le changement par la PNL, Editions De Boeck Université, Bruxelles, 2009.

90- Otilia ALBU, MOROȘAN-DĂNILĂ CURRENT TRENDS IN HRM, The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 9, No. 2(10), 2009.

❖ المواقع الإلكترونية:

91- بريشان معروف جميل، <https://books.google.dz/books?id=tTfVDgAAQBAJ&printsec>،

تما تم دخول للموقع في 2018/02/19، 2:43.

الملحق رقم (01): الإمتحان



جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة: ثانيا ماستر

التخصص: إدارة الموارد البشرية

استبانة البحث تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لأجل القيام بدراسة علمية من أجل إتمام مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، بعنوان أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، وهذا من خلال أجابتمكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الإمتحان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة. وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

إعداد الطالب: مرغني أحمد

القسم الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- العمر: 30 سنة فأقل من 31 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة 51 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب متزوج
- 4- المؤهل العلمي: ثانوي فأقل أو تقني سامي ليسانس ماستر أو مهندس دراسات عليا

من 5 إلى 10 سنوات

أقل من 5 سنوات **5- الخبرة في المنصب الحالي:**

أكثر من 15 سنة

من 11 إلى 15 سنة

القسم الثاني: معلومات حول متغيرات الدراسة

المحور الأول: القيادة التحويلية

العدد	رقم العبارة	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التأثير المثالي	1	يلتزم رئيسك المباشر بالقيم المثلى في السلوك					
	2	يظهر رئيسك المباشر القوة والثقة بالنفس في عمله وقراراته					
	3	يتجاوز رئيسك مصلحته الشخصية من أجل المصلحة العامة					
	4	يملك رئيسك المباشر القدرة على إقناع العاملين وزيادة حماسهم					
	5	يُعدُّ رئيسك المباشر قدوة لك في عملك					
	6	يحظى رئيسك المباشر بالاحترام والثقة من قبل الجميع					
الحفز الإلهامي	7	يزرع رئيسك المباشر الثقة في نفسك					
	8	يتحدث رئيسك بتفاؤل عن المستقبل					
	9	يعمل رئيسك المباشر على دعم روح الفريق في مرؤوسيه					
	10	يعبر رئيسك المباشر عن تقديره لك عند أداءك الجيد					
	11	يخلق رئيسك المباشر نوعا من التحدي في العمل من أجل رفع الأداء					
الإستشارة الفكرية	12	يهتم رئيسك المباشر بأفكارك حتى ولو كانت بسيطة					
	13	يشجعكم رئيسكم على اقتراح طرق جديدة للتعامل مع مشكلات العمل					
	14	يشجعك رئيسك على المشاركة في صناعة القرارات					

					يعمل رئيسك المباشر على تنمية قدراتك الفكرية والمعرفية	15	الإعتراف الفردي
					يتبنى رئيسك مقترحات العاملين البناءة لتطوير المؤسسة	16	
					يحترم رئيسك قناعاتك الشخصية	17	
					يلتزم رئيسك بالشفافية في تعامله معك	18	
					يتعامل رئيسك مع كل فرد في مكان عمله بالطريقة المناسبة له	19	
					يساعد رئيسك المباشر على دعم وتطوير نقاط القوة لدى العاملين	20	
					يوكل رئيسك المباشر المهام إليك وفق قدراتك	21	

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

رقم العبارة	البيان	غير راضي تماما	غير راضي	محايد	راضي	راضي تماما
22	علاقتي بالمسؤولين عني					
23	الشعور بالتقدير والاحترام في مجال عملي					
24	عدالة المسؤولين عني في العمل					
25	مساعدتي من قبل المسؤولين عني في تجاوز المشاكل التي تواجهني في عملي					
26	مساعدة المسؤول عني في التعلم من أخطائي					
27	الحرية الممنوحة لي لاختيار الطريقة المناسبة لأداء عملي					
28	اشراكي في اتخاذ قرارات تتعلق بوظيفتي					
29	ما توفره لي وظيفتي من فرص لاستثمار طاقتي وقدراتي					
30	الشعور بالثقة بالنفس الذي تحققه لي وظيفتي					
31	تلقي المساعدة اللازمة من زملائي في العمل					
32	الاتصال والتواصل بيني وبين زملاء العمل					

					روح الفريق السائدة في العمل	33
					الشعور بالاستقلالية في تأدية المهام الموكلة إلي	34
					العدالة في فرص الترقى	35
					الحوافز المادية الممنوحة	36
					الحوافز المعنوية الممنوحة	37

نشكركم على مساعدتنا وحسن تفهمكم

الملحق رقم(02): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	اللقب والإسم	الرتبة
1	خان أحلام	أستاذ محاضر "أ" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
2	أقطي جوهرة	أستاذ محاضر "أ" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
3	مصباحي مسعود	أستاذ محاضر "ب" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر
4	بوروبة فهيمة	أستاذ مساعد "أ" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة
5	رحال سلاف	أستاذ محاضر "أ" في كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة