

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع :

أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

دراسة حالة مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي - بسكرة -

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

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

- بنوناس صباح

من إعداد الطالب (ة):

- خالد تلي

### لجنة المناقشة

أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	الجامعة
- قريشي محمد	أستاذ	رئيسا	بسكرة
- بنوناس صباح	أستاذ محاضر (أ)	مقرا	بسكرة
- الهاشمي عبابسة	أستاذ	مناقشا	بسكرة

الموسم الجامعي: 2022-2023





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع :

أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي  
دراسة حالة مؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي -بسكرة-

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

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

- د. بنوناس صباح

من إعداد الطالب (ة):

- خالد تلي

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذ	- قريشي محمد
بسكرة	مقرا	أستاذ محاضر (أ)	- بنوناس صباح
بسكرة	مناقشا	أستاذ	- الهاشمي عابسة

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء:

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده اما بعد أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى من سهرت على تربيته وأضاءت لي درب الحياة، إلى من صبرت على كل شيء وكانت سندي في الشدائد رمز العطاء والحنان

إلى " أمي العزيزة " أطال الله في عمرها وحفظها

إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى الى من تكبد العناء من أجل إسعادي ولم يبخل علي بشيء

إلى من سهر على تعليمي إلى مدرستي الأولى في الحياة " أبي الغالي " حفظه الله ورعاه

إلى عائلتي بأكملها أخواتي وأخوتي

إلى الأستاذة الفاضلة " صباح بنوناس " التي أشرفت على هذا العمل تقديرا وشكرا

كل من ساعدني في اتمام هذا العمل ودعمني من قريب أو بعيد

أهدي عملي هذا إلى كل الأصدقاء والأحباب

وأرجو من الله عز وجل أن يتقبل منا ثمرة هذا الجهد

## شكر وعرهان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم من لا يشكر الناس لا يشكر الله صدق رسول الله (رواه أحمد و البخاري)  
أحمد الله عز وجل على منه و عونه لإتمام مذكرة تخرجي لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى  
أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل  
الغد لتبعث الأمة من جديد.

وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة  
أتقدم بخالص الشكر إلى أستاذتي الفاضلة "صباح بنوناس" على قبولها الإشراف على هذا العمل وعلى مساعدتها لي والتي لم تبخل  
علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة جزاها الله عنا خير جزاء.  
كما أتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة مذكري ، وتحملهم مشاق قراءتها وتصحيحها فجزاهم الله خيرا  
وكذلك أقدم شكر خاص للأستاذ الفاضل "محمد قريشي" الذي ساعدني بالكثير ولم يبخل علي بأي معلومة كنت بحاجة إليها  
فألف تحية وتقدير لك أستاذتي.

وكل الشكر لمن ساعدني سواء من قريب أو بعيد وقدم لي العون وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا العمل.

خالد تلي

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة، وفي سبيل تحقيق ذلك تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات حيث قسمت إلى قسمين. تضمن القسم الأول في الخصائص الشخصية والوظيفية أما القسم الثاني يتضمن محورين فالمحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربع أبعاد هي: ( التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية) أما المحور الثاني تمثل في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي فتم قياسه من خلال خمسة أبعاد هي ( الأجر، محتوى العمل، الترقية، جماعة العمل، الظروف المادية للعمل)، حيث شملت الدراسة على 60 مفردة، وتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS v 22)، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- 1- أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة جاء مرتفعا.
  - 2- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة جاء مرتفعا.
  - 3 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة.
  - 4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة.
  - 5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة .
  - 6- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي بسكرة.
  - 7- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة.
- الكلمات المفتاحية:** القيادة التحويلية، التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي، الرضا الوظيفي .

**Abstract:**

The aim of this study was to find out the impact of transformational leadership on job satisfaction among employees at Al Baraka Mills; zariba Valley-Biskra.in order to achieve this, the form was used as a data collection tool and was divided into two parts. The first section included personal and functional characteristics. The second section includes two axes. The first axis is represented by the independent variable, which is transformational leadership; it was measured through four dimensions: (ideal effect, inspirational motivation, intellectual arousal, individual considerations). the second axis was represented in the dependent variable, which is job satisfaction, it was measured through five dimensions (pay, job content, promotion, workgroup, physical conditions of work), where the study included 60 individuals, and for data analysis the statistical package of Social Sciences was used (SPSS v 22), the study reached a number of results, the most important of which:

1. That the level of Transformational Leadership Practice at Al-Baraka Mills, zariba al-Wadi, Biskra, has reached a high level.
2. The level of job satisfaction among the employees of Al-Baraka Mills, zariba al-Wadi, Biskra, was high.
3. There is a statistically significant effect of the ideal effect on job satisfaction among employees of Al-Baraka Mills, zariba al-Wadi, Biskra.
4. There is a statistically significant effect of the inspirational incentive on job satisfaction among employees at Al-Baraka Mills, zariba al-Wadi, Biskra.
5. There is a statistically significant effect of intellectual arousal on job satisfaction among employees at Al-Baraka Mills, zariba al-Wadi, Sakra.
6. There is a statistically significant impact of individual consideration on job satisfaction among employees of Al-Baraka Mills, zariba al-Wadi, Biskra.

**Keywords:** transformational leadership, ideal impact, inspirational motivation, intellectual arousal, individual consideration, job satisfaction.



## فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
-	ملخص الدراسة
-	Abstract
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
<b>مقدمة عامة</b>	
أ	تمهيد
ب	الإشكالية
ب	الدراسات السابقة
و	نموذج وفرضيات الدراسة
ز	التعريفات الإجرائية
ح	التموضع الإستمولوحي ومنهجية الدراسة
ط	تصميم الدراسة
ط	أهداف الدراسة
ي	أهمية الدراسة
ي	خطة مختصرة للدراسة
<b>الفصل الأول: الرضا الوظيفي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
3	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي.
4	المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي.
5	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي.
6	المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي.
7	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي.
7	المطلب الأول: نظرية تدرج الحاجات لماسلو ونظرية ذات العاملين
9	المطلب الثاني: نظرية ألدرفير ونظرية القيمة

11	المطلب الثالث: نظرية العدالة و المساواة
12	المطلب الرابع: نظرية بورتر و لولر.
13	<b>المبحث الثالث: ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي</b>
13	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
15	المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي.
18	المطلب الثالث: أهداف قياس الرضا الوظيفي
19	المطلب الرابع : نتائج عدم الرضا الوظيفي
21	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي</b>	
23	تمهيد
24	<b>المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة.</b>
24	المطلب الأول: تعريف القيادة وتمييزها عن بعض المفاهيم.
27	المطلب الثاني: عناصر القيادة ومصادرها.
28	المطلب الثالث: أهمية القيادة
28	المطلب الرابع: نظريات القيادة
33	<b>المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية</b>
33	المطلب الأول : نشأة القيادة التحويلية وتعريفها
36	المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي ووظائفه
38	المطلب الثالث: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية.
40	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية
40	<b>المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية و أثرها على الرضا الوظيفي</b>
41	المطلب الأول : التأثير المثالي وأثره على الرضا الوظيفي
41	المطلب الثاني : التحفيز الإلهامي وأثره على الرضا الوظيفي
42	المطلب الثالث : الإستشارة الفكرية وأثرها على الرضا الوظيفي
42	المطلب الرابع : الإعتبار الفردي وأثره على الرضا الوظيفي
43	الخلاصة
<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة</b>	
45	تمهيد
46	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة</b>
46	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-
46	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
49	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة ونتائجها

49	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
49	المطلب الأول: أداة الدراسة وطرق جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة.
51	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة
53	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
54	المبحث الثالث: تحليل وتفسير محاور الاستبانة واختبار الفرضيات
54	المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي
55	المطلب الثاني: تحليل وتفسير محاور الاستبانة
61	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
66	الخلاصة
<b>الخاتمة</b>	
68	الخاتمة
68	النتائج
69	الاقتراحات
70	أفاق الدراسة
<b>قائمة المراجع</b>	
<b>الملاحق</b>	

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
25	الفرق بين القائد والرئيس	01
26	التمييز بين القيادة والادارة	02
34	السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر (Bass) و(Burnes)	03
35	المقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي	04
50	درجات مقياس ليكارت الحماسي	05
52	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
54	نتائج ألفا كرونباخ وصدق المحك	07
55	اختبار التوزيع الطبيعي (معامل الالتواء و معامل التفلطح )	08
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة التحويلية	09
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاجابات افراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرضا الوظيفي	10
61	نتائج التحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	11
62	نتائج التحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	12
63	نتائج التحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	13
64	نتائج التحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	14
65	نتائج التحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	15

## قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
و	نموذج الدراسة	01
8	هرم ماسلو	02
10	الحاجات الانسانية في نظر ألدرفير	03
12	خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة	04

## قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
-	قائمة المحكمين	01
-	الاستبيان	02

# مقدمة عامة

تشهد المؤسسات اليوم حدة تنافسية في بيئة الأعمال ، الأمر الذي يجعلها أمام حتمية إختيار قادة ذوي كفاءات و مهارات عالية، حيث من شأنها أن توجه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فإذا هيئت كافة الموارد المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية و تنسيقها، فإنه لن يكتب النجاح لهذه المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما قد يتناسب مستوى تحقيق الأهداف مع مستوى قوة القيادة في الاستفادة من طاقات العاملين وذلك من خلال إثارة دافعيتهم ، والعمل على توفير الرغبة و الحماس لديهم لبذل أقصى ما يمكن لمساعدة المؤسسة للوصول إلى أهدافها، والكشف عن الطاقات الكامنة للوصول إلى مستوى عال من رضا العاملين.

وعليه فإن القائد الإداري وحب له أن يقوم باختيار النمط القيادي المناسب الذي يساهم له بتحفيز و دفع وإستشارة الأفراد داخل المؤسسة، ومن أبرز هذه الأنماط القيادية ما يسمى بالقيادة التحويلية ، باعتبارها ركيزة أساسية لضبط سلوك العاملين و توجهاتهم و بناء رؤية واضحة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة على المدى البعيد.

إن القيادة التحويلية هي القيادة التي يتم فيها تفويض المسؤوليات و تعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم، ومن ثم تشجيعهم لطرح أفكار جديدة إبداعية من شأنها أن تؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة ، فهذا النمط يساعد القادة على قيادة المؤسسة في مواجهة التحديات و التطورات الحديثة من خلال التأثير في سلوكيات المرؤوسين و تنمية قدراتهم الإبداعية عن طريق فتح المجال لهم و تشجيعهم على مواجهة المشاكل و الصعوبات التي تواجه مؤسساتهم، فبتطوير و تشجيع المرؤوسين وحثهم على الرؤية المشتركة يؤدي ذلك للنهوض بالجماعة إلى أعلى مستويات الدافعية وإعطاء صورة واضحة لتنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير أو تعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية.

ولتجسيد القيادة التحويلية وزرعها في أوساط المؤسسة لدى القادة والموظفين ، يجب تلبية متطلبات ورغبات الأفراد داخل المؤسسة وقياس الرضا الوظيفي لهم، ومعرفة شعورهم تجاه المؤسسة لتنسجم بعدها أهدافه بأهداف المؤسسة والتشابه بين قيمه والقيم السائدة بالمؤسسة ، وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم زيادة رغبته للبقاء في المؤسسة و تفضيلها على غيرها و الانتماء لها، وهنا تظهر الحاجة إلى الاهتمام بالأفراد والرضا الوظيفي الخاص بهم فمن خلال القيادة التحويلية يمكن للمؤسسة الوقوف على أهم النقاط المتعلقة برضا الموظفين.

#### أولاً- إشكالية الدراسة :

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية النمط القيادي التحويلي ودوره في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وآثاره الإيجابية على الأفراد وعلى حالتهم النفسية والبدنية، كونه ببث روح الحماس لديهم ويرتقي بمستوى أدائهم، أما بالنسبة للمؤسسة فيعتبر الرضا الوظيفي للعامل عاملاً مهماً في زيادة الإنتاجية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

هل هناك أثر للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي- بسكرة ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنحاول الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي- بسكرة ؟
2. ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي- بسكرة ؟
3. ما أثر أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الإستشارة الفكرية، الإعتبار الفردي) على الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن البركة زريبة الوادي- بسكرة ؟

#### ثانياً- الدراسات السابقة:

يعد الاطلاع على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، وهذا البلورة الإطار النظري والتطبيقي للبحث والاستفادة من النتائج المتوصل إليها.

حظي موضوع القيادة التحويلية والرضا الوظيفي باهتمام الكثيرين من الباحثين والمفكرين، حيث ظهرت العديد من دراساتهم من خلال رسائل الماجستير والدكتوراه والمقالات وفي بعض الكتب، وفيما يلي سوف نقوم بعرض أهم الدراسات السابقة:

#### أ-الدراسات المتعلقة بالقيادة التحويلية :

-دراسة (صياحي، 2018)، بعنوان " دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع condor بـرج بوعريـريـج، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف -المسيلة- ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأفراد العاملين بمؤسسات ميدان الدراسة حول مدى توفر سمات القيادة التحويلية بمؤسساتهم، و أثر هذا النمط من القيادة على تحقيق التميز التنظيمي ، و اختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية و الوظيفية .

حيث تم تصميم استمارة ، شملت جميع الإداريين المتواجدين في مختلف مديريات ودوائر المؤسسة كمجتمع الدراسة ، وقد تم اختيار العينة التي بلغ عددها 173 مفردة وفي ضوء ذلك حدث جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي ، الاستشارة الفكرية، الاعتبارية الفردية، التمكين)، على متغير التميز التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ، وأن 77% من التباين الحاصل في التميز التنظيمي مصدره القيادة التحويلية، كما توصلت الدراسة أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات الباحثين حول متغيرات الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية (الجنس، العمر، الخبرة ، المؤهل العلمي).

-دراسة (الغزالي، 2012) جاءت بعنوان: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية 2012، رسالة ماجستير مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من (39) فقرة وذلك لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة التي تكونت من المديرين العاملين في الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين الأردنية، إذ تم توزيع (489 استبانة) استرجع منها (434) استبانة كانت (422) استبانة منها صالحة للتحليل الإحصائي، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الاختبارات الإحصائية من خلال إجراء تحليل الانحدار البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد التدريجي وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن مستوى توافر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي التحفيز الاعترافية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. إن مستوى توافر فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية كان مرتفعاً. وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها التأثير المثالي التحفيز، الاعترافية الفردية، الاستشارة الفكرية، التمكين) على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية عند مستوى دلالة 0.05، و أن التأثير المثالي كانت له نسبة التأثير الأكبر من بين أبعاد القيادة التحويلية في فاعلية عملية اتخاذ القرار بالشركة.

-دراسة (بنوناس، 2016)، بعنوان: " أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة، تم تحديد ثلاث أنماط من أنماط القيادة هي نمط القيادة التحويلية، نمط القيادة التبادلية ونمط قيادة عدم التدخل، و تم استخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات، حيث قسمت إلى ثلاث أقسام، تمثل القسم الأول في الخصائص الشخصية و الوظيفية، أما القسم الثاني و هو المتغير المستقل في الدراسة فتمثل في ثلاث أنماط هي تسط القيادة التحويلية فتم قياسها من خلال أربعة أبعاد هي: التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية (الإعترافية الفردية)، و نمط القيادة التبادلية فتم قياسها من خلال ثلاثة أبعاد هي: (المكافأة المشروطة، الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة)، و نمط قيادة عدم التدخل، و القسم الأخير و هو المتغير التابع و المتمثل في الإلتزام التنظيمي، فتم قياسه من خلال ثلاث أبعاد هي ( الإلتزام العاطفي الإلتزام المعياري و الإلتزام الاستمراري ) شملت الدراسة على 137 مفردة، ولتحليل البيانات تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة رقم (20). و توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: (1) النمط القيادي الأكثر ممارسة في القطاع البنكي لولاية بسكرة هو النمط القيادي التحويلي و يليه نمط القيادة التبادلية ثم نمط قيادة. (2) مستوى الإلتزام العاطفي لدى العاملين في القطاع البنكي لولاية بسكرة أعلى من مستوى الإلتزام المعياري و مستوى الإلتزام الاستمراري لديهم. (3) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند علم التدخل مستوى الدلالة 0.05 (4) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة التحويلية على الإلتزام التنظيمي في القطاع البنكي لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05



## ب- الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي :

-دراسة (ستي، 2017) بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ولاية سعيدة.

تمثل أهداف الدراسة في تسليط الضوء على العوامل الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي والواجب تعزيزها، وعلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي من التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط، اعتمدت الدراسة الحالية على مقارنة تحليلية مع دراسة امبريقية على موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، وذلك من خلال محاولة معرفة العوامل التي تدفع بالموظفين إلى الشعور بالرضا عن عملهم أو عدمه، ومن ثم العكاس هذا الأخير على كل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، ونظراً للتداخل الموجود بين المتغيرات وطبيعتها وكذا العلاقات التشابكية فيما بينها فرض علينا استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باعتبارها منهجية قادرة على معالجة هذه العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية وفي آن واحد، يعتبر كل من صراع الدور الوظيفي، عدالة التوزيع، ودعم زملاء العمل وكذا روتينية العمل، الاستقلالية في العمل وعب العمل متغيرات أكثر تأثيراً على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وجود علاقة طردية بين كل من: الاستقلالية في العمل، دعم زملاء العمل وعدالة التوزيع على درجة الرضا الوظيفي، يوجد أثر سالب ضعيف غير مباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل، وهذا الأثر غير المباشر كان أقل من الأثر المباشر.

-دراسة (برو هشام، 2019) بعنوان "أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس ولاية باتنة". رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة. هدفت الدراسة في التعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والعصير، وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة محل الدراسة اختار تأثير كل نمط قيادي على الرضا الوظيفي إبراز العلاقة بين الأنماط القيادية الرؤساء الأقسام والرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة العمل على تحسين عوامل الرضا الوظيفي لان الرضا الوظيفي العالي يؤدي إلى أداء عال وبالتالي إنتاجية مرتفعة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، وذلك من خلال وصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية ونظرياتها وأنماطها، وكذا تحليل الرضا الوظيفي من خلال التعرف على محدداته وأثاره على الفرد والمنظمة، وهذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويتم وصفها وصفا رقميا، تم استخدام أدوات عديدة في هذه الدراسة الزيارة الميدانية والمقابلة والاستبانة حيث تم توزيع 132 استبانة على المرؤوسين بمؤسسة نقاوس للعصائر والمصبرات بولاية باتنة بلدية نقاوس ، أوصت الدراسة على اطلاع رؤساء الأقسام على كافة المستحدثات في مجال القيادة من

خلال الدورات والورش واكسابهم مهارات، بعين الاعتبار ضوابط ومعايير تعيين رؤساء الأقسام، فتح قنوات اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

### ج-الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معا :

-دراسة (حاجي،دوي،2022) بعنوان "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة شركة الكهرباء والغاز ببشار"، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة طاهري محمد بشار (الجزائر)، المجلد 09/ العدد 01،2022، ص 505-525.

تهدف هذه الدراسة لتوضيح أهمية وعلاقة القيادة التحويلية بالرضا الوظيفي للعاملين بشركة الكهرباء والغاز ببشار، حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوزيعه على عينة حجمها 65 عامل بالشركة، وعلى برنامج spss 21 والنمذجة بالمعادلات الهيكلية كأدوات لتحليل البيانات أظهرت النتائج أن درجة ممارسة المدربين للقيادة التحويلية كانت متوسطة بشكل عام، وكان أكثر مجالات القيادة التحويلية ممارسة الاستشارة الفكرية، ثم التأثير المثالي، ثم الحفز الإلهامي، وأخيراً الاعتبارات الفردية كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية بين السلوك القيادي التحويلي للمدرب ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين.

- دراسة (هالة عبد الرحمن عبد الوهاب فتيح، 2018) بعنوان أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة نظرية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، 9 (3)، 257-288.

هدفت الدراسة الي معرفة أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على درجة الرضا الوظيفي لدي العاملين من خلال تفعيل ممارسات تمكين العاملين وكانت أهم نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي لتطبيق نمط القيادة التحويلية على درجة الرضا الوظيفي من قبل العاملين.

1- نمط القيادة التحويلية هو أكثر أنماط القيادة ملائمة لتحفيز العاملين على بذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق اهداف المنشأة.

2- ممارسات القيادة التحويلية بأبعادها الاربعة التأثير) المثالي - الحافز الالهامي - الاعتبارات الفردية - المؤثرات الفكرية تؤثر إيجابا على درجة الرضا الوظيفي لدي العاملين حيث تعمل على اشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

3- اتباع القادة التحويليين لممارسات تمكين العاملين واشراكهم في وضع اهداف المنشأة يحسن من التزامهم ويشبع حاجاتهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على درجة رضاهم الوظيفي.

### د- التعقيب على الدراسات السابقة :

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع دراستنا " أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-، وتوصلنا من خلالها إلى:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة التحويلية من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها الموضوع الرضا الوظيفي من الجانب النظري.

- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات من حيث الحدود الزمانية والمكانية.

أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فتكمن فيما يلي:

- ✓ إثراء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- ✓ الاستفادة من التوصيات والمقترحات في بلورة موضوع البحث.
- ✓ بناء استبانة الدراسة من خلال الاستعانة ببعض فقرات الدراسات السابقة.

ثالثاً- نموذج وفرضيات الدراسة :

### 1- نموذج الدراسة:

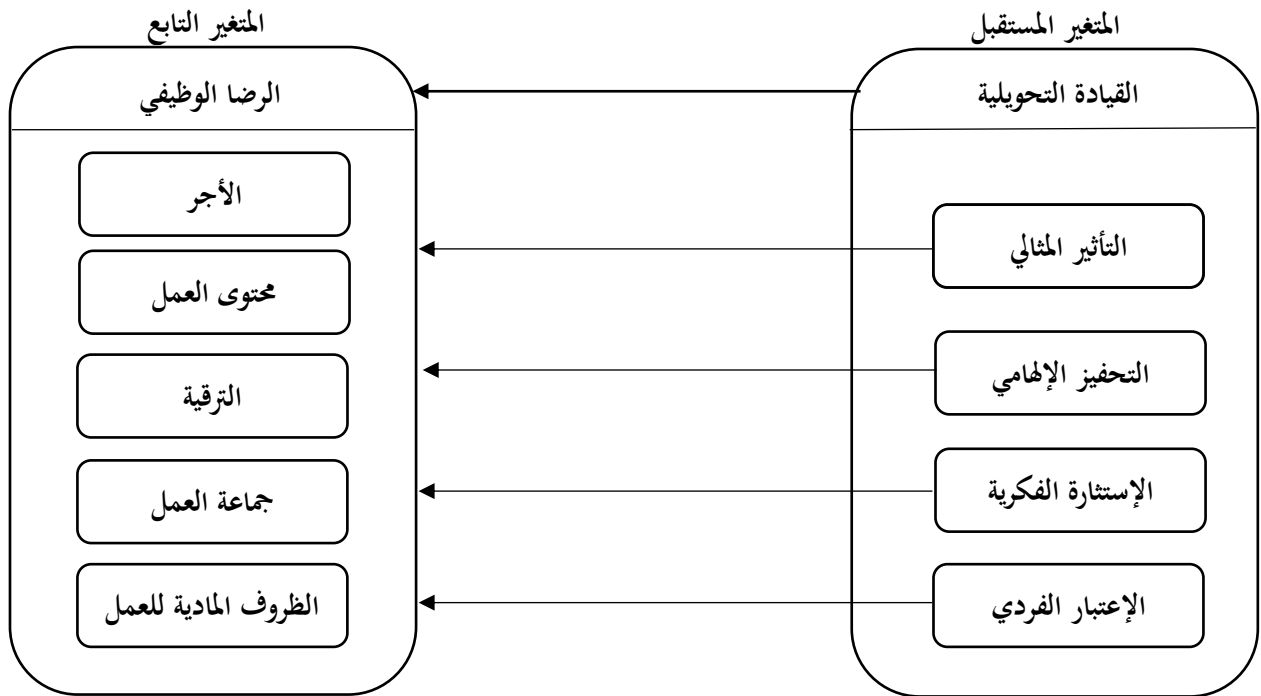
قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بتعريف متغيرات الدراسة :

متغيرات الدراسة : اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وذلك على نحو التالي:

- المتغير المستقل : وهو القيادة التحويلية الذي يمثل الأبعاد التالية:(التأثير المثالي، الحافز الالهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي).
- المتغير التابع : وهو الرضا الوظيفي

فما يلي تقوم هذه الدراسة على النموذج التالي :

الشكل رقم 1: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

## 2- فرضيات الدراسة

### ❖ الفرضية الرئيسية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي- بسكرة.

### ❖ الفرضيات الفرعية:

من خلال الفرضية الرئيسية تندرج الفرضيات الفرعية التالية :

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي- بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي- بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي- بسكرة.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي- بسكرة.

## ثالثا- التعريفات الإجرائية:

فيما يلي سنعرض التعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة وأبعادها:

- **القيادة التحويلية:** بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للمرؤوسين وتحفيزهم وتعزيز قدراتهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة.
- **التأثير المثالي:** هو السلوك الكاريزمي الذي يبديه القادة التحويلين، من خلال إظهار لثقتهم وتجنب إساءة استخدام سلطتهم وإظهار مستويات عالية من الأخلاق.
- **الحافز الإلهامي:** هو سلوك غير ملموس يستعمل فيه القادة الثقة مع المرؤوسين للوصول إلى ما يصعب عليه ، هذا يزودهم لشعور بالتحفيز و الحماس لتحقيق الأهداف المشتركة.
- **الاستشارة الفكرية:** قدرة القائد على تشجيع المرؤوسين بغية البحث عن أفكار جديدة وحل المشكلات بطرق إبداعية.
- **الاعتبار الفردي:** هو امتلاك القائد الأسلوب الذي يظهر من خلاله الاهتمام باحتياجات المرؤوسين من خلال تبنيه استراتيجيات التقدير والشكر.
- **الرضا الوظيفي:** هو الشعور بالارتياح والسرور الناتج من إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد.

رابعاً- التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة :

### 1- التموضع الاستمولوجي :

ظهرت الاستمولوجيا "Epistemologic" لأول مرة سنة 1854م، ثم انتقلت للغة الفرنسية سنة 1901م، وهي تعين فلسفة العلوم مشكلة بذلك أحد فروع الفلسفة وهي بالمعنى الحديث غالباً ما تحمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلاً من ذلك على دور هذه المفاهيم، فهي ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتساؤلاتها تدور غالباً حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ومما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية. (دبلة، 2011، صفحة 338)

وهناك ثلاث نماذج استمولوجية بحثية أساسية هي: النموذج الوضعي، النموذج التفسيري والنموذج البنائي (ملالة، 2020، صفحة 89)

ومن الناحية الاستمولوجية تندرج هذه الدراسة تحت النموذج الوضعي وهو نموذج يركز على دراسة الظاهرة وخصائصها ويتم قياسها بأساليب موضوعية بعيدة عن التأثيرات أو المواقف الشخصية، ويهدف إلى اكتشاف العلاقات السببية الدقيقة، من خلال التركيز على المقارنة الكمية، وتمثل المعرفة فيه وصفاً للواقع والهدف منه هو التفسير، كما يرتكز هذا النموذج على حيادية التحليل والموضوعية، كما ان الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على الطريقة الكمية، وتمثل المعرفة فيه وصفاً للواقع والهدف منه هو التفسير (أقطي، 2014، صفحة 240)

وتتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. (سعادي، 2018، صفحة 15)

ويقوم النموذج الوضعي على فرضيتي أساسيتين هما: الفرضية الواقعية والفرضية اليقينية، حيث تمثل الفرضية الواقعية حقيقة أساسية للواقع الموجود، فالمعرفة التي تشكل تدريجياً العلم هي معرفة الواقع، و الباحث يعلم أن لديه بعض الأساليب التي تمكنه من التحقق أو تأكيد أو رفض هذا الواقع، في حين أن الفرضية اليقينية تمثل السببية وكل أثر للواقع ينتج عن بعض الأساليب، واعتماد هذه الفرضية لا يقود لتبني إمكانيات الوصف، وإنما الشرح بطريقة فريدة ودقيقة ما يعكسه الواقع الذي يلتبس وجوده، ويتم في النموذج الوضعي إختبار الفرضيات (هل هذا المتغير هو سبب لهذه الظاهرة أم لا)، ودراسة التسلسل أسباب /نتائج على المدى القصير حيث يتناسب مع الاختبارات الاحتمالية بفعل أن حجم العينة وتكوينها يضمن التمثيلية، وكذا إمكانية عزل وتحديد الحقائق (شرقي، 2016، الصفحات 171-172)

انطلاقاً مما سبق اعتمدنا على النموذج الوضعي ليكون النموذج المناسب للدراسة، وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات و الأثر السببي لمتغير القيادة التحويلية وأبعادها على الرضا الوظيفي، باستخدام الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي.

## 2- منهجية الدراسة :

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة ، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث وبالتالي نظرا لطبيعة موضوعنا المدروس اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي و الذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل في وصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة، كما قد تم استخدام أسلوب دراسة الحالة بغية الوصول إلى نتائج مفصلة ودقيقة حول الظاهرة المدروسة، أما لجمع البيانات من مجتمع الدراسة فقد اعتمدنا على الاستبانة لتحديد الخصائص الوظيفية والشخصية للمبحوثين المتعلقة بالمتغيرين القادة التحويلية و الرضا الوظيفي.

## خامسا- تصميم الدراسة :

- هدف الدراسة : استكشاف وتوضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي.
- نوع الدراسة: اقتصرت الدراسة على إبراز أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة-
- مدى تدخل الباحث: دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز، ومحاولة إسقاط أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- التخطيط للدراسة: كانت الدراسة ميدانية حيث أنجزت على العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة.
- وحدة التحليل (مجتمع الدراسة): يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي - بسكرة- البالغ عددهم 558 عامل.
- المدى الزمني: أنجزت الدراسة الميدانية خلال السداسي الثاني لسنة 2023/2022.

## سادسا- أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إعطاء تصور واضح لمفهوم القيادة التحويلية ومفهوم الرضا الوظيفي.
- التعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة.
- اختبار أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة.
- اختبار أثر كل بعد من أبعاد القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة.
- محاولة ضبط العلاقة التي تربط أبعاد القيادة التحويلية والرضا الوظيفي .

سابعاً- أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة :

- أنها تركز على متغيرين بالغى الأهمية في وقتنا الحاضر وهي القيادة التحويلية التي توضح الطرق الممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة والتغلب على المشكلات الناجمة من البيئة الخارجية والداخلية، وكذلك الرضا الوظيفي الذي يؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي تحسين أداء المنظمة.
- تساهم هذه الدراسة في تعريف القادة بأهمية ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- الوصول إلى مجموعة من التوصيات التي تساهم في تحسين ممارسة القيادة التحويلية من أجل زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة .

ثامناً- خطة مختصرة للدراسة :

كانت خطة الدراسة كالتالي: الفصل الأول خصص للمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، حيث في المبحث الأول سنتعرف على ماهية الرضا الوظيفي، ثم بعدها في المبحث الثاني سنتعرف على أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، أما في المبحث الأخير سنتطرق لميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

بعد ذلك سنتطرق في الفصل الثاني إلى المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي ، حيث في المبحث الأول سوف نتعرف على ماهية القيادة، أما المبحث الثاني نتعرف فيه على ماهية القيادة التحويلية، بينما المبحث الثالث فخصص لدراسة أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي.

أما في الفصل الثالث سنتطرق الى الدراسة التطبيقية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة، حيث في من المبحث الأول سنتعرف على مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة، والمبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، أما في المبحث الثالث سنتطرق الى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

الفصل الأول:

الرضا الوظيفي



تمهيد :

يعد الأفراد العاملون في منظمات الأعمال من بين العناصر الأساسية وبهم تتحدد طبيعة المنظمة إذا ما كانت منظمة رائدة أم منظمة تسعى للحفاظ على بقائها في السوق فقط. كما أن الفرد هو العنصر الإنساني المسيطر على كافة العناصر في العملية الإنسانية بتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة لذلك تسعى جميع المنظمات في وقتنا الحاضر إلى الاهتمام بالفرد وذلك من خلال معرفة مدى احتياجاته ومتطلباته، ومنه الوصول إلى رضاهم مما يجعلهم يرفعون من مستويات أدائهم لأعمالهم والعكس في حالة عدم رضاهم، ومن أجل التعرف أكثر على هذا الموضوع سنقوم بدراسة أهم المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي وذلك من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي .
- المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: ميكانيزمات تحقيق الرضا الوظيفي.

## المبحث الأول : ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل في البحوث و الدراسات الإدارية بشكل عام ، و المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص ، وذلك نظراً لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة أخرى. و في هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي من حيث مفهومه وأهميته ، وخصائصه ، وأنواعه.

## المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

لقد حظي موضوع الرضا الوظيفي بصدى واسع لدى العديد من المفكرين والباحثين لكنهم لم يتفقوا على تعريف موحد له، ويرجع ذلك لكونه حالة انفعالية نفسية يصعب دراستها وقياسها من جهة، وإلى الاختلاف في القيم والمعتقدات والظروف البيئية من جهة أخرى، لذلك سيتم التطرق لأهم التعاريف التي وردت من أجل الإحاطة بهذا المفهوم.

تعريف الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه وظائفهم، حيث تتولد هذه المشاعر عن إدراكهم لما تقدمه هذه الوظائف ولما ينبغي أن يحصلوا عليه منها، فكلما كان هناك تقارب بين الإدراكين كلما ارتفعت درجة الرضا" (عويضة، 2008، صفحة 22)

- تعريف هوبوك (Hoppock) هو عبارة عن : "مزيج للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تتسبب في

قول الشخص بصدق، أنا راض عن وظيفتي" (ونوغي، 2014، صفحة 63)

- في حين يعرفه هاربرت Harbert : " الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، والتي تتكون من

زاويتين: الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين،

وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلباً". (برو، 2018، صفحة 126)

- أما بورتر Porter ولولر Lawler وها كمن Hackman: فإنهم يصفون الرضا الوظيفي على أنه: "شعور

يتعلق بالوظيفة ويتحدد هذا الشعور بواسطة ما يتلقاه الفرد في الواقع وما ينبغي أن يتلقاه وفقاً لمشاعره". (عامر و

المصري، 2014، صفحة 30)

- وعرفه ستونStoon أنه: " لحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنساناً تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل

معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها" (طالب، 2019،

صفحة 257)

- تعريف "لولير" : " أن حصول المرء على مزيد مما يريد يجعله أكثر قناعة و رضا «.

- تعريف "فروم" : " اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه " (عزیزو، 2015، صفحة 34)

- كما يعرف على أنه اتجاه يعبر الفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين. (حاجي و دولي، 2022، صفحة 509)

ويعرف الرضا الوظيفي بأنه: "محصلة الاتجاهات الخاصة نحو مختلف عناصر العمل أو الوظيفة والتي تتلخص في النقاط التالية: الجوانب المتعلقة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل، توفير ظروف العمل المناسبة، نوعية الإشراف العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، العلاقة بين العمال أنفسهم، الرواتب والأجور والمكافآت المادية، قرص الترقية والتقدم في العمل، الأمان في العمل، مسؤوليات العمل وإنجازته والمكانة والتقدير والاعتراف". (قريشي و سبتي، 2015، صفحة 125)

كما يعرف أيضا بأنه هو عبارة عن: "شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف) تجاه ما يقوم من عمل وذلك لإشباع احتياجاته ورغباته وتوقعاته في بيئة عمله". (عبد اللطيف، 2014، صفحة 10)

### المطلب الثاني: خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي :

**1- تعدد مفاهيم طرق القياس :** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي.

**2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس. (سبي، 2016، صفحة 4)

**3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة الأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

**4 - الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته. (يونسي، 2014، صفحة 40)

**5- الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي:** حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح

الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6 - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (البارودي، 2015، صفحة 39)

### المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبارات معينة كالتالي:

#### 1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات والعلاقات مع الزملاء. (العنزي، 2019، صفحة 74)

- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

- الرضا الكلي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً. (شيخ، 2019، صفحة 90)

#### 2- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. (مداح، 2015، صفحة 50)

وهناك ما يصنف الرضا الوظيفي إلى نوعين أو قسمين هما:

**أ- الرضا العام :** يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون اما راضي أو غير راضي فالمؤشر الاولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها اصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد القاء النظرة عامة على موقف العامل نحو عمله.

**ب- الرضا النوعي :** يشير الى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله و تتضمن هذه الجوانب مثل سياسة المنظمة الاجور، الاشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية و الاجتماعية، ظروف العمل، اساليب الاتصال داخل المنظمة و العلاقات مع زملاءه ويمكن ان تكون اسباب حدوث اصابات هو تعبير غير مباشر من عدم الرغبة من عمل ذاته. (سفاري، 2007، صفحة 19)

### المطلب الرابع: أهمية الرضا الوظيفي

وله أهمية بالغة لكل من :

#### 1- بالنسبة للموظف : ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي الى :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل : حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن .... إلخ وغير المادية من تقدير واحترام أمان وظيفي .... إلخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة .
- زيادة مستوى الطموح والتقدم : فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة : حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

#### 2- بالنسبة للمؤسسة :

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في صورة :

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية : فالرضا الوظيفي يجعل الموظفون أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية : فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج : فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي... إلخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة : فلما الموظفون بأن المؤسسة أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم. (شونوي، 2004، صفحة 191)

3- بالنسبة للمجتمع : إن المجتمع الذي يتمتع أفراده العاملين بالرضا عن وظائفهم ترتفع به:

- معدلات الإنتاجية والكفاءة الاقتصادية.
- معدلات التنمية والتطوير للمجتمع.
- انخفاض معدلات ترك العمل مما يؤدي إلى الاستقرار العائلي وتماسك المجتمع وازدهاره. (قريشي و سبتي، 2015، صفحة 125)

### المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

في هذا المبحث سنحاول التطرق إلى أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وأكثرها تداولاً من قبل الباحثين وهي:

(نظرية سلم الحاجات لماسلو، نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ، نظرية الدفيري، نظرية القيمة، نظرية العدالة والمساواة لـ "أدمز" ..).

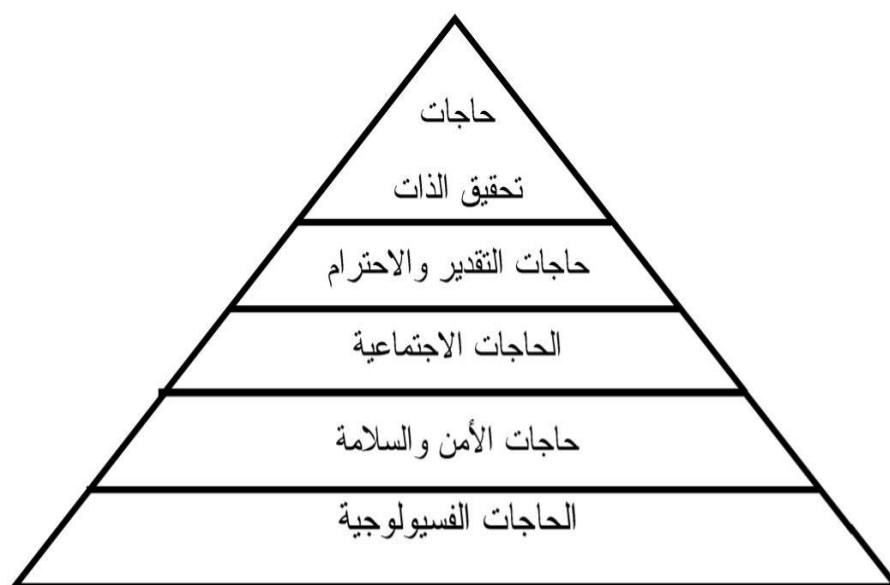
**المطلب الأول: نظرية تدرج الحاجات "لماسلو" ، ونظرية ذات العاملين "لفريدريك هيرزبرغ"**

#### الفرع الأول: نظرية تدرج الحاجات "لماسلو":

نشر أبراهام ماسلو " سنة 1943 نظرية دافعية الإنسانية أسماها بنظرية تدرج الحاجات والذي يعد من أوائل علماء النفس الذين اهتموا بتقديم نظرية متكاملة للدافعية حيث قام بترتيب احتياجات الفرد في شكل هرمي حيث أسس نظريته على البحوث والتجارب حيث كان يرى أن دوافع الإنسان تنتظم في متصل الدوافع الأولية (الفسولوجية والبيولوجية ) (لكحل، 2018، صفحة 33)

وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات، وهذه الحاجات يمكن ان تتدرج الشكل التالي:

الشكل رقم 2: هرم ماسلو



المصدر: (الشهري، 2002، صفحة 41)

و يمكن وصف الحاجات التي ذكرها إبراهيم ماسلو كآآتي :

#### أ- الحاجات الأساسية (الفسيولوجية):

هذه الحاجات لها علاقة بتكوين الانسان البيولوجي والفيزيولوجي لتحقيق توازنه و استمرار حياته، و هي تشمل الجوع والعطش والمأوى و النوم والجنس الحاجات البدنية الأخرى. و يمكن أن تتصور إشباعها في المؤسسة من خلال تشبع بالأجر الكافي، و الامتيازات المعيشية المتنوعة، و المكافآت المادية المختلفة.

ب- حاجات الأمن والاستقرار: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية، فإنه ينتقل الى حاجات الأمان والاستقرار والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد، و الحماية من أي وسائل قد تهدد بحياة الفرد. و في مجال العمل يمكن اشباع حاجات الأمان من خلال أنظمة الأمان الصناعية السلامة المهنية، و أنظمة المعاشات و الرعاية الصحية و التأمينات الاجتماعية. (ابن خرو، 2010، صفحة 75)

ج- الحاجات الاجتماعية : و تعرف ايضا بالحاجة الى الانتماء، وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي و تتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الاسرة او الجماعة او الوطن والحاجة الى الصداقة و الحب، و من مثل هذا النوع من الحاجات في المنظمات حاجة الافراد الى الانتماء الى جماعات العمل الرسمية او هي الجماعات الغير رسمية، الانتماء إلى المنظمة وسيادة علاقات الصداقة مع رؤساء العمل.

د- الحاجة الى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة او الجدارة، الاستقلالية، القوة، الثقة بالنفس و التقدير، والاعتراف من قبل الآخرين و من العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال او مهام مميزة و مهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز و تحمل المسؤولية .

ه- الحاجة الى تحقيق الذات : وهي من اصعب انواع الحاجات و تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها، والتعبير الى اقصى حد عن المهارات الفرد وعواطفه و على النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي، و من العوامل التنظيمية التي تساعد على اشباع مثل هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والابداع والنمو للأفراد، فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية و تحقيق التقدم في المسار الوظيفي. (جلاّب، 2011، الصفحات 218-219)

### الفرع الثاني: نظرية العاملين لهيرزبرغ Herzbergs Two Factor Theory :

تعد هذه النظرية من أشهر النظريات التي درست الدوافع، فقد أسهمت بشكل فاعل في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية وهي تعتمد على تفسير الدوافع بناء على نوعين من القوى:

-القوى الداخلية الكامنة في الفرد نفسه.

-القوى الخارجية المكتسبة من علاقة الفرد بالبيئة التي يعيش فيها.

وتؤكد هذه النظرية على أن الرضا والاستياء لا يوجدان على بساط واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الاستياء، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مصطلحان غير متقابلين، وهما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة. وحيث أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل فإن عدم الرضا عن العمل ينتج من البيئة التي يحدث فيها العمل.

وما يوجه من نقد لهذه النظرية أنها استخدمت المقابلة الشخصية التي كانت تتم مع العاملين مباشرة، هي وسيلة متحيزة في ظل الأسئلة التي كانت تطرح، فقد كانت هذه الوسيلة تثير الرغبة لدى العاملين بالدفاع عن أنفسهم، إذ إن الطبيعي عند السؤال عن سبب نجاح الفرد وسبب فشله أن يحاول نسبة النجاح لنفسه فقط، في حين يحاول إلقاء اللوم على الآخرين في حالة الفشل. (برنية، 2014، صفحة 78)

المطلب الثاني: نظرية ألدرفير (Alderfer) و نظرية القيمة:

### الفرع الأول: نظرية ألدرفير Alderfer Theory :

نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو بدل العديد من العلماء جهودا للحد من عيوب هذه النظرية ومن

بين هؤلاء الباحث ألدرفير (Alderfer): الذي إقترح استبدال مستوى الحاجات في نظرية ماسلو واختصارها من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وعرفت نظريته بالرمز (E.R.G) وهي على النحو التالي :



أ- حاجات البقاء : وهي من الحاجات الضرورية يرتبط تحقيقها بضمان بقاء الحياة ويتم إشباعها من خلال عناصر البيئة المختلفة ، وهي الحاجات الفسيولوجية ، وحاجات الأمان ...

ب- حاجات الارتباط : ويعبر عنها درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة به ، والعلاقة القائمة ما بين الفرد وأسرته ومجتمعه والوسط الذي يعيش فيه.

ج- حاجات النمو: وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان وإستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات وهو ما يمثله المستوى الأعلى عند "ماسلو".

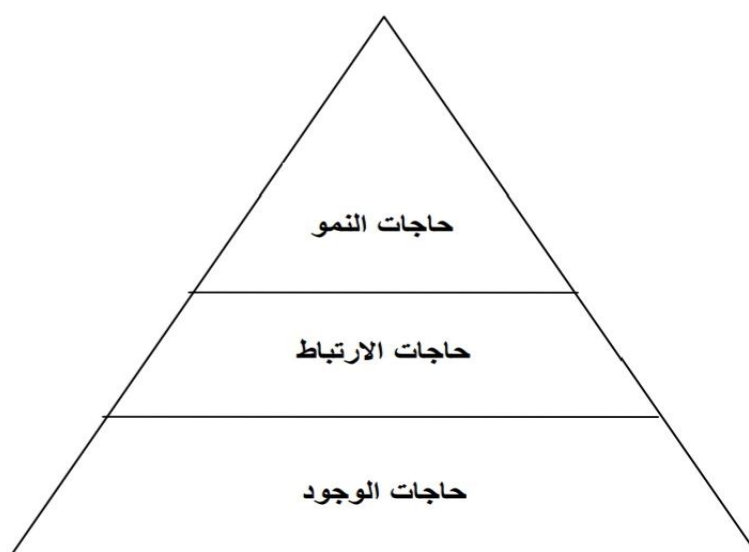
هذه النظرية تتفق مع نظرية "ماسلو" في مبدأ تدرج الحاجات وإن كانت أكثر إجمالاً إلا أنه تختلف عنها فيما يلي :

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يجعله يليي الحاجة الدنيا.
- تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، أما هذه النظرية فإنها ترى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

وبالإضافة ما سبق ، تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها مما جعلها صورة محسنة وواضحة لما قدمه ماسلو. (عزيزو،

2015، صفحة 43)

### الشكل رقم 3 : الحاجات الإنسانية في نظر ألدرفير



المصدر: (الناعي، 2010، صفحة 56)

## الفرع الثاني: نظرية القيمة (Value Theory) :

قام لوك "Lock" عام 1976 بتقديم نظريته لتفسير الرضا الوظيفي من ناحية القيمة "Value" وتعرف هذه النظرية الرضا الوظيفي كحالة سارة ناتجة عن ادراك الموظف بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية الهامة في تصوره بشرط ان تكون هذه القيم متفقة مع حاجات الفرد، وهذا يعني ان لوك قد ميز ما بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات موجودة بذاتها بشكل موضوعي بمعزل عن رغبات الفرد ومن ناحية أخرى يعتقد ان القيم تتصف بالفردية او غير الموضوعية حيث تمثل ما يرغبه الشخص سواء كان ذلك بمستوى الوعي او اللاوعي، كما وضع "لوك" ان الرضا الوظيفي ليس مجرد مجموعة بسيطة لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، ويرى لوك ان الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك انه يتحصل عليه فعلاً ثم يحدد القيمة او الأهمية للحاجات التي يريدتها، وهذا يعني أن بإمكاننا التنبؤ بطريقة أكثر دقة عن الرضا الكلي للفرد عندما نقوم باحتساب وزن كل عنصر من عناصر الرضا لهذا الفرد في الوظيفة التي يشغلها حسب الأهمية التي يحددها هذا الفرد.

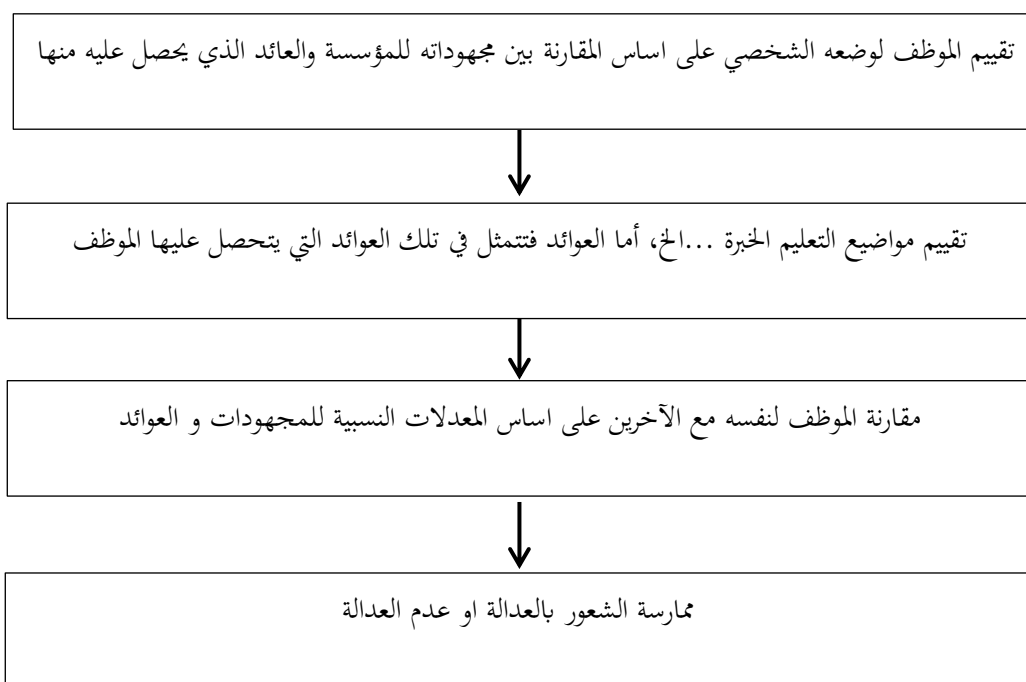
ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية انها تحتاج بقياس نسبي دقيق الحساب الأهمية والقيمة لكل عنصر من عناصر الرضا، كما انه يصعب عملية التنبؤ بالرضا الوظيفي عموماً. (بن عيسى، 2018، صفحة 48)

## المطلب الثالث: نظرية العدالة والمساواة :

وتذهب نظرية العدالة والمساواة التي وضعها آدامز Adams عام 1963 إلى أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحوافز من عمله أو وظيفته ، تحدد بدرجة كبيرة مدى شعوره بالرضا الوظيفي وتؤثر في مستوى أدائه وإنتاجيته في العمل.

كما تستند هذه النظرية إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة أو المساواة من خلال مقارنة الجهود التي يبذلها في عمله المدخلات، بالمكافآت ، والحوافز التي يحصل عليها المخرجات) مقارنة مع أمثاله من العاملين في المستوى نفسه والظروف نفسها ، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة تكون النتيجة شعور الفرد بالرضا عن الوظيفة ، أما إذا كانت النتيجة غير عادلة فإن الفرد تكون لديه شعور بعدم الرضا عن الوظيفة ، وتتفق أفكار نظرية العدالة لآدامز مع نموذج بورتر في الدوافع والأداء والرضا عن الوظيفة . (عامر و المصري، 2014، صفحة 30)

الشكل رقم (04) : خطوات عملية ادراك الموظف للعدالة



المصدر: (غري، سلاطنية، و قيرة، 2007، صفحة 216)

المطلب الرابع: نظرية بورتر و لولر

طور بورتر و لولر (Porter & Lawler) عام 1968 نموذج فروم وقد ربط الرضا بكل من الإنجاز والعاقد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد. وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد. (أبو شهاب و جبران، 2020، صفحة 366)

لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر و لولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليه نموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد. وقد بين بورتر و لولر أن هناك نوعين من العوائد:

- عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

(فلمبان، 2016، الصفحات 53-54)

## المبحث الثالث : ميكانزمات تحقيق الرضا الوظيفي

باعتبار أن الرضا الوظيفي يتأثر ببعض العوامل الناتجة من الفرد نفسه، أو العمل الذي يؤديه أو البيئة التنظيمية المحيطة به، وإذا توفرت هذه العوامل فإنها ستساعد الفرد على القيام بالعمل على أحسن وجه مما ينعكس على إنتاجه ومستوى أدائه، وإذا لم تتوفر فإنها ستنعكس في شكل مؤشرات تتجسد في سلوكيات معينة.

ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وطرق قياسه وكذلك أهدافه ونتائجه.

## المطلب الأول : العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى نوعين تنظيمية وأخرى شخصية نذكر منها في ما يلي:

**الفرع الأول: العوامل التنظيمية:** تتعلق هذه العوامل بظروف وبيئة العمل داخل المنظمة، حيث يمكن لهذه الأخيرة التحكم في معظمها وتذكر منها:

**1-الأجر :** يلعب الأجر دورا كبيرا في تحقيق الرضا الوظيفي خصوصا إذ عرفنا أن التحاق الفرد بالمنظمة من اجل تحقيق حاجاته الأساسية (الفسولوجية)، وهذا ما اعتمدت عليه النظرية التقليدية (الكلاسيكية) التي أرسى قواعدها فريديك تايلور (1912)، وتقوم هذه النظرية على أساس أن الدوافع الأساسية للفرد هي دوافع اقتصادية مادية أو مالية أساسا ويعد الأجر العائد الوحيد المسبب الأول للرضا الوظيفي، فكلما زاد الأجر زادت إنتاجية الفرد، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بزيادة رقم الأعمال، ويحقق الفرد أهدافه بشعوره بالرضا والارتياح.

ولقد أجريت عدة دراسات لإثبات وجود علاقة تأثير بين الأجر والرضا وكلها توصلت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، أي "كلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل، والعكس، وبالتالي فالأجر له جوانب اجتماعية ومعنوية غير الوظيفة المسنودة له كوسيلة لإشباع الحاجات المادية" (عسلي، 2008، صفحة 31)

**2- جماعة العمل :** تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له. فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدر لرضا العامل عن عمله وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله. (الحري، 2006، صفحة 13)

**3-الترقية :** إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد عن هذه الفرص. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وبالعكس. ولهذا يمكن القول أن أثر الترقية

الفعلية على الرضا يتوقف على مدى توقعه لها فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر من حالة أن تكون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبير يحدث له حالة استياء كبيرة كونه كان يتوقع حدوثها.

مع العلم أن نجاح سياسة الترقية ورفعها لمستوى الرضا الوظيفي في المنظمة يتوقف على مدى توفر مبدأ العدالة في معايير الاختيار والشفافية في إجراءات تنفيذها (رقام، 2021، صفحة 96)

**4- الرضا عن محتوى العمل:** توصل بعض الباحثين إلى أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل أنه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين ، ويمكن إيراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

أ- درجة تنوع مهام العمل: اذا ما تنوعت مهام العمل لن يحدث للموظف في المدى القصير أي مثل من العمل، وسيشعره أكثر برضا أكبر.

ب- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: كلما أعطي للموظف الحرية في اختيار طرق أداء العمل كلما ازدادت سرعة أداء العمل وذلك لأنه قادر على اتخاذ الطريقة التي يشعر انها الأفضل والأسرع لإنهاء العمل المطلوب منه.

ج- استخدام الفرد لقدراته: كلما قام الموظف بتطبيق مهاراته وخبراته وقدراته في العمل كلما ازداد رضاه عن العمل (الشمري ، 2009، صفحة 14)

**5- الظروف المادية للعمل:** ويقصد بها الظروف البيئية المحيطة بمكان العمل من إضاءة ، وتهوية ضوضاء النظافة ، وترتيب الأثاث بالإضافة إلى التجهيزات و الوسائل الفنية المساعدة في مكان العمل، وتؤثر هذه الظروف على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل، ولذلك فان الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل، ذلك أن الفرد يرغب في أن يؤدي عمله في مكان. مريح و ملائم وحال من المخاطر والعقبات التي تحول دون أن يتم عمله بشكل جيد (جلال، 2015، صفحة 85)

**الفرع الثاني: العوامل الشخصية:** وهي عوامل تتعلق بقدرات ومهارات العاملين أنفسهم، والتي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل السمات والخصائص المميزة لمجتمع العاملين مثل الجنس، السن، درجة التعليم، المركز الوظيفي سنوات الخبرة وغيرها.

**1-الجنس:**إن الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي في علاقته بالجنس تعد متناسقة إلى حد ما. لقد أشار كل من hulin و smith 1964 إلى أن الفرق بين الجنسين يعود في الأصل ليس إلى طبيعة الجنس و إنما لطبيعة التعليم و الراتب و مدة الخدمة، و على حساب هذه الدراسة إذ ما تحكمتنا في هذه العناصر نصل إلى رضا وظيفي متساو ، و لقد أكد هذا الرأي 14ork و sauser 1978 في دراسة لهما على موظفي الحكومة . فوجدوا أن الرجال بصفة عامة أكثر رضا ما عدا في مظهر الأجر تبين أن النساء أكثر رضا (معروف، 2016، صفحة 43)

**2-المستوى التعليمي:** تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن مرتبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقاً ، وهذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين ، و نتيجة التباين بين الحقيقة و ما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا و الإستياء.

**3-السن:** يمثل العمل المتغير الشخصي الأكثر علاقة بالرضا الوظيفي، حيث تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين العمر ودرجة الرضا، فالأفراد العاملين الأكبر سناً يكونوا أكثر ارضاء عن عملهم لأنهم أصبحوا أكثر تكيفاً مع عملهم (بوذن، 2006، صفحة 64)

**4-الحالة الإجتماعية :** الحالة الاجتماعية حسب Robbins وزملاؤه (2003) فقد أسفرت البحوث عن تأثير الحالة الاجتماعية على الرضا الوظيفي بنتائج غير حاسمة. فمثلاً نتائج دراسة أجراها (Kuo and Chen 2004)، لدى الموظفين العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام في تايوان وجدت الحالة الاجتماعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالرضا العام، وفرعيه الداخلي والخارجي؛ وتفيد نتائج الدراسة إلى أن الموظفين المتزوجين من ذوي الخبرة لديهم مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنة بالموظفين العزاب . أما (Koustelios 2001)، فقد وجد ألا علاقة بين الحالة الاجتماعية والرضا.

**5- مدة الخدمة:** تعرف مدة الخدمة أو عدد سنوات الخبرة بأنها الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين، وتشير الدلائل إلى أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتاً في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر. ( ووفقاً للباحث (shaghemi 2000) أن الأفراد مع خدمة أطول يحسون برضا وظيفي أكبر لأنهم وجدوا وظيفة تتناسب واحتياجاتهم (لبصير، 2015، صفحة 111)

### المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: المقاييس الموضوعية

تعتمد هذه المقاييس في قياسها مستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل تذكر من أهمها: معدل التغيب عن العمل ، معدل دوران العمل،

#### **1- معدل التغيب**

يعني عدم حضور العامل إلى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور طبقاً لبرنامج العمل، أي أنه مدرج في جدول العمل، أما إذا كان العامل في إجازة رسمية أو في عطلة فإن ذلك لا يعتبر تغيباً".

يمكن حسابه بالصيغة التالية : معدل التغيب = عدد ساعات أو أيام العمل/عدد الساعات أو الأيام الكلية×100

عدد الساعات أو الأيام الكلية حيث الأيام الكلية لا تتضمن أيام العطل المدفوعة الأجر وأيام الأعياد الرسمية (مصطفى، 2017، الصفحات 46-47)

## 2- معدل دوران العمل (ترك العمل):

إن بقاء الفرد واستمراره في عمله بمنظمة معينة يعد مؤشرا لرضا هذا العامل عن عمله ، وتعلقه بها عكس ما يشير إليه ترك العمل من منظمته طواعية، وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال، تكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية. مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقيل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية (جلال، 2015، صفحة 93)

الفرع الثاني: المقاييس الذاتية:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من الوظيفة أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى الموظفين بغية معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب، وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها. وهناك طريقتين لجمع المعطيات وأجوبة المبحوثين، إما كتابيا عن طريق الاستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة الشخصية.

## ✓ الاستبيان:

هي من أشهر المداخل لقياس الرضا عن العمل، حيث يقوم الباحث بإعداد أسئلة بأسلوب مفهوم وكتابتها بشكل واضح وهذا ما يعرف بالاستبيان، ومع تطور الدراسات الاجتماعية خصوصا في ميدان الرضا الوظيفي أصبح الاستبيان وسيلة شهيرة لمعرفة مستوى الرضا.

## ✓ المقابلة الشخصية:

تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا أو أساليب الإشراف أو تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، أو استخدام الحاسب الآلي، ولكن هذا يتطلب توافر عنصرين هامين: الأول هو توافر مدراء مدربين على إجراء المقابلات، وأما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وكذا أسلوب إنهاء المقابلة. (برباح، 2013، صفحة 24)

ولقد تعددت المقاييس الذاتية للرضا نظرا لتعدد النظريات التي فسرت موضوع الرضا الوظيفي ومن أهم المقاييس الشائعة الاستعمال ما يلي:

## 1- طريقة التدرج التجميعي لليكارث (Likert):

يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقاً لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة. ويكون مطلوباً من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات

1	2	3	4	5
لا أوافق أبداً	لا أوافق	غير متأكد	أوافق	أوافق بشدة

المطروحة. مثال ذلك: إنني أستمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ.

وتعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح في المثال أعلاه، وتنتج ميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي. (شاطر و مغازي، 2009، صفحة 11)

## 2- طريقة هيرزبرغ (Herzberg):

تنسب هذه الطريقة إلى العالم النفسي (Frederick Herzberg) وآخرين فقد اجروا قياساً للرضا الوظيفي على مجموعتين من المهندسين والمحاسبين من فئة الإدارة الوسطى، وتقوم هذه الطريقة على إجراء مقابلات شخصية لأفراد العينة، يطلب فيها منهم تذكر الأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالرضا والأوقات التي كانوا يشعرون فيها بالاستياء خلال فترة معينة، وتذكر الظروف والأسباب التي كانت تؤدي إلى رضاهم أو استيائهم، واثّر ذلك إيجاباً أو سلباً في أدائهم. وقد أدى استخدام هذه الطريقة إلى استنتاج أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، لا يؤدي غيابها إلى الاستياء أو عدم الرضا وبالمقابل فإن العوامل التي يؤدي وجوده إلى الشعور بالاستياء أو عدم الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها بالضرورة إلى حدوث الرضا الوظيفي. ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه الطريقة هي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى الموضوعية لاعتمادها على النظرية التقليدية والشخصية الأفراد العينة. (الحبيشي، 2013، الصفحات 93-94)

## 3- طريقة ترستون (Thurstone):

وضع كل من "Chave et Thurstone" عدداً من العبارات بينها فواصل أو مسافات متساوية، عرضها على مجموعة من الحكمين ليستر شد برأيهم على أي العبارات المثل أقصى الدرجات الانجائية، وأنها تمثل أقصى الدرجات السلبية، ولقد استخدمنا طريقة المقارنة الزوجية لتحديد مواقع العبارات الأخرى بين هذين الطرفين.



11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
معارض			محايد				مؤيد			

ولقد كان الباحث يطلب من المحكمين أن يقسموا العبارات المعطاة لمهم إلى 11 (قسما) أو فئة، بحيث الوضع الموافقة الشديدة أو التقبل الشديد في الفئة الأولى، وتوضع العبارة التي تدل على تقبل أو تفور توضع في الفئة (11) والعبارة التي تدل على تقبل أو تفور توضع في الفئة (06) وهي العبارة المحايدة، والعبارات تأخذ درجات من (01) إلى (11) تبعا للفئة التي تقع فيها عند كل محكم (برباح و موساوي، 2015، صفحة 31)

#### 4- مقياس غتمان "Guttman":

يعتمد هذا المقياس على بناء أسئلة أحادية البعد، وهذه الفقرات مترابطة فيما بينها بحيث إذا وافق العامل على الفقرة (2) فإنه يوافق على الفقرة (1) التي سبقتها، ومن يوافق على الفقرة (3) فإنه يوافق على الفقرتين السابقتين (1) و(2) وهكذا. (طويل، 2007، الصفحات 141-142)

#### المطلب الثالث: أهداف قياس الرضا الوظيفي

رغم تفاوت مقاييس الرضا الوظيفي في النتائج التي تهدف للوصول إليها، إلا أنه يمكن تحديد هدفين رئيسيين تتجه إليهما هذه المقاييس وهما :

**1- معرفة كيف تختلف مؤشرات وعوامل الرضا الوظيفي بين الجماعات وأقسام العمل المختلفة في المنظمة، فقد تكون هذه الجماعات إما إدارات أو مستويات وظيفية أو ربما جماعات من العاملين ذوي خصائص مشتركة كالمسن، الجنس الحالة الاجتماعية وغيرها من المتغيرات.**

**2- الحاجة إلى دراسة الارتباط أو العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي وبعض السلوكيات والظواهر المنتشرة في المنظمة كالغياب الاستقالات كثرة الحوادث والشكاوى من الأفراد العاملين خاصة إذا تم القياس على مستوى كل جماعة أو قسم على حدا. (لبصير، 2015، صفحة 132)**

**3- توفير المعلومات للإدارة حول توجيهات وسلوكيات الأفراد السلبية والإيجابية والتي من خلالها تتخذ الإجراءات المناسبة بتعديل وضعية الفرد العامل بما يتوافق وتحقيق رضاه ورفع إنتاجيته.**

4- تعتبر عملية قياس الرضا الوظيفي الخطوة الأولى واللبنة الأساسية في الدراسات والجهود الخاصة بالرضا الوظيفي، حيث أنه وفق لما تفسره نتائج هاته العملية تعمل الإدارة على رسم السياسات واتخاذ القرارات والخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي بين عاملها إن كان مستواهم منخفضاً أو الحفاظ عليه إن كان مقبولاً. (لروي، 2015، الصفحات 37-38)

### المطلب الرابع: نتائج عدم الرضا الوظيفي

حدد الباحثون في مجال السلوك التنظيمي النتائج المحتملة للرضا الوظيفي وتلخص فيما يلي:

#### 1- الانسحاب من العمل:

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل والذي يأخذ أحد الشكلين التاليين:

أ- الغياب: يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المنظمة، ولاسيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ تعويض زملائهم الغائبين.

ووفقاً لـ (Luthans (1989)، فالدراسات المختلفة التي أجريت على العلاقة بين الرضا الوظيفي والغياب يدل على وجود علاقة عكسية بين المتغيرين؛ فعندما يكون الرضا مرتفعاً يميل التغيب عن العمل أي يكون منخفضاً والعكس بالعكس .

ب- دوران العمل: يعبر دوران العمل عن ترك العمل أو استقالة العامل من منظمته طواعية وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المنظمة كتكلفة الإحلال تكلفة التدريب وتكلفة التعيين. هذه التكاليف تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي، بالإضافة إلى أن المنظمة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقبل، وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية. ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد ، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية. لقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة هذا الغرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا ومعدل دوران العمل. (لبصير، 2015، الصفحات 115-116)

#### 2- التمارض والإصابات:

وهي وسائل الانسحاب غير المباشر من العمل عن طريق اتخاذ الذرائع و الحجج:

أ- التمارض: (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تحرياً من الواقع المعاش أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يواجهها أثناء عمله..

ب الإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، وإنما هي تعبير حزني عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي إنعدام الدافع إلى أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب لذا نجد فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس. (برو، 2018، صفحة 133)

خلاصة :

إن للرضا الوظيفي أهمية بالغة في المؤسسة ، فهو يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل إليها الموظف عند درجة إشباع معينة، تحدث له جراء تعرضه لمجموعة من العوامل النفسية، الاجتماعية، المهنية والمادية لكن الرضا الوظيفي يتكون من عدة عناصر وتؤثر فيه عدة عوامل، لكن ما يهم هو أن يحقق الرضا الوظيفي أهداف المؤسسة وأهداف العاملين معا، ويحسن الأداء ويزيد من إنتاجية الفرد وولائه وارتباطه بالمنظمة أكثر، ويقلل من دوران العمل والشكاوي والحوادث ومعدلات الغياب في المنظمة، مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني :

القيادة التحويلية وأثرها على الرضا

الوظيفي

تمهيد :

يشهد عالمنا حاليا تغيرات متسارعة في كافة المجالات اذ يستلزم من المؤسسات التأقلم مع التغيرات المتسارعة للمحافظة على بقائها وإستمراريتها، وتشير الدراسات الحالية ان القيادة الناجحة والذكية تمثل المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات، ومن هنا برز مفهوم القيادة التحويلية التي تعتبر جوهر العمل الإداري لأنها تمثل عنصر أساسي وهام في نجاح المنظمة، فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، كما تعمل أيضا على مواجهة الصعاب والتحديات التي تواجه المؤسسة وتهدف الى إحداث التغيير الإيجابي وعليه من خلال هذا الفصل سنحاول الاطلاع أكثر على القيادة التحويلية، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول : ماهية القيادة .
- المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية .
- المبحث الثالث : أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي

-المبحث الأول: ماهية القيادة

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المنظمة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية لتحقيق الفعالية والوصول إلى الأهداف. سنتناول في هذا المبحث بعض المفاهيم الأساسية حول القيادة وعناصر وأهمية القيادة، وكذا التطرق إلى نظريات القيادة.

المطلب الأول : تعريف القيادة وتمييزها عن بعض المفاهيم.

الفرع الأول: تعريف القيادة

إذا تم الرجوع إلى الفكر اليوناني واللاتيني لتحديد معنى القيادة، وجد أن كلمة القيادة (Leadership) من الفعل اليوناني (Arbien) معنى يبدأ أو يقود أو يحكم، ويتفق مع الفعل اللاتيني (Agere) ومعناه يحرك أو يقود، أما كلمة قائد (Leader) فتعني الشخص الذي يوجه أو يرشد أو يهدي الآخرين، أي بمعنى هناك علاقة بين شخصين شخص يوجه وأشخاص آخرين يقبلون هذا التوجيه (بيالة، 2018، صفحة 3)

ولقد قدم للقيادة العديد من التعاريف نذكر منها:

- القيادة هي: "عبارة عن عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها ويريدها" (المكاوي، 2012، صفحة 11)

كما تعرف القيادة بأنها: "هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة و توجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية، من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (السكرانة، 2009، صفحة 18)

- كما عرفها برونز "Burns" على أنها: قدرة القادة على التأثير و تشجيع أتباعهم على التصرف لتحقيق أهداف ذات قيم ودوافع تم الطرفين القادة والأفراد التابعين لهم (بلوط، 2005، صفحة 416)

- ولقد عرف أوردري تيد (O.Tead) القيادة بأنها: "ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق بعض الأهداف التي يرغبون في تحقيقها" (حسين، 1998، صفحة 201)

- كما عرفها كنعان نواف بأنها: "عملية رشيدة طرفاها شخص يوجه ويرشد والطرف الآخر يستقبل هذا التوجيه والإرشاد لتحقيق أغراض معينة" (حران، 2017، صفحة 225)

- أما حنفي و أبو قحف فيعرفون القيادة بأنها: " هي فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص". (عباصرة، 2006، صفحة 33)

مما سبق يمكن اعتبار القيادة بأنها: " القدرة على التأثير في الآخرين بوتيرة تبادلية و حفزهم في تحقيق أهداف معينة".

الفرع الثاني: التمييز بين القيادة وبعض المفاهيم المشابهة

أولاً- القيادة و الرئاسة: إن أهم الاختلافات التي وردت بين القيادة والرئاسة نذكرها في ثلاث أمور هي: (بنوناس، 2015، صفحة 71)

(1) تحديد الأهداف: في القيادة تشترك الجماعة مع قائدها في اختيار الهدف ، بينما في الرئاسة يختار الرئيس الهدف ولا تحده الجماعة.

(2) الدافع إلى العمل: القائد له القدرة على التأثير و الدفع إلى أداء المهام بإخلاص وجد ، أما الرئيس يعطي التعليمات وما على الأعضاء إلا التنفيذ طائعين أو مكرهين.

(3) مصدر السلطة: نجد أن القيادة مصدرها الجماعة بمعنى وجود اعتراف من جانب الأفراد بمساهمة شخص لتحقيق أهداف الجماعة ، بينما سلطة الرئيس يستمدتها من خارج الجماعة فالرئاسة مفروضة على الجماعة وفقا لأوضاع تنظيمية قائمة ، بينما سلطة الرئيس مرهونة بالنظام الذي يحدد له سلطته الرسمية .

ويمكن مقارنة بين القائد والرئيس في الجدول التالي:

الجدول 1 : الفرق بين القائد و الرئيس

مجال المقارنة	الرئيس	القائد
التعين والاختيار	مفروض من السلطة العليا	ختار من طرف افراد الجماعة
مكائنه في التنظيم	يوجد فقط في التنظيم الرسمي	يوجد في التنظيم الرسمي و غير الرسمي
مصدر قراراته	يعتمد على السلطة الممنوحة له	شخصيته وحب واقتناع التابعين له
السبب لتنفيذ لقرارته	نتيجة الخوف من سلطته الرسمية	يثير الحماس نتيجة الإقناع والرضا
التقييم	يعرف من المخطئ ويعاقبه	يعرف ما هو الخطأ ويصلحه
تنظيم العمل	يعرف كيف يتم العمل ويوزعه	يوضح كيف يتم العمل وينظمه
الاهتمام	يهتم بالأشياء المادية	يهتم بالأفراد والعمل
الامر	يأمر	يسأل
الهدف	يعمل جاهدا لينتج	يعمل جاهدا ليتبعه أتباعه لتحقيق الهدف المرغوب
الولاء و الاحترام	يأمر الأفراد بإحترامه	القائد يكتسب الاحترام والولاء
الإنجاز	يقول أنا حققت الهدف	يقول نحن حققنا الهدف
الرؤية	ينظر إلى اليوم أي الوضع الراهن	ينظر إلى اليوم والمستقبل

المصدر : (كيرد، 2014، صفحة 18)



**ثانياً- القيادة و الإدارة:** قد يستخدم لفظ القائد و المدير بمعنى واحد إلا أنهما مختلفان ، وباختصار تسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري ، بينما ينطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد العاملين بالعمل القيادي ، بمعنى أنه يمكن للشخص أن يكون مديرا دون أن يكون قائدا و العكس صحيح أو قد يكون كليهما ، كما يمكن أن لا يكون أيا منهما ، فالمؤسسات تحتاج إلى كل من الإدارة و القيادة معا إذا ما أردت أن تحقق الفعالية لعملياتها، وعليه فمن الأفضل أن يجمع المدير بين مقومات القيادة ومقومات الإدارة حتى يكون ناجحا وفعالا في الوقت نفسه ، وبالتالي فإن القادة و المديرون هم أنواع مختلفة من الناس فإذا توفر للقائد مركزا إداريا يمنحه سلطة رسمية على عدد من المرؤوسين ، فإنه بذلك يجمع بين صفتي القائد و المدير (واعر، 2014، صفحة 9)

ويمكن إبراز أهم الفروق الجوهرية بين الإدارة والقيادة في الجدول الموالي:

جدول رقم (2): التمييز بين القيادة والإدارة

القيادة	الإدارة
تركز على النفوذ والتأثير الاجتماعي وعلى قبول الأفراد	تركز على السلطة الرسمية وعلى امتثال الأفراد لهذه السلطة
الجماعة هي مصدر السلطة.	لتنظيم الرسمي هو مصدر السلطة
السلطة غير رسمية	السلطة رسمية ومقننة
وظيفة من وظائف المدير	مفهوم أشمل من القيادة
التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة	الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر التصرفات الإدارية
تصنع رؤى مستقبلية ووضع الإستراتيجيات اللازمة لتحقيق التغيير المطلوب للوصول لهذه الرؤية	وضع خطط و خطوات تفصيلية وجداول زمنية لتحقيق النتائج المرجوة ، وتخصيص الموارد الضرورية للوصول لهذه النتائج.
استخدام الاتصالات الشفهية مع جميع الأفراد الذين يحتاجون إلى التعاون، والعمل كفريق من أجل فهم الرؤية والاستراتيجيات وقبولها	وضع هيكل التنفيذ الخطة ملء الهيكل بالأفراد، تفويض السلطة التنفيذ الخطة
حث العاملين وتشجيعهم على التغلب على معوقات التغيير من خلال إشباع احتياجاتهم المختلفة (ماديا، ومعنويا)	مطابقة ما هو مخطط مع الأداء الفعلي وضبط الإنحرافات والعمل على إزالتها

المصدر : (هبال، 2015، صفحة 26)

**ثالثاً- القيادة و الزعامة:** الزعيم هو أحد أنواع القادة الذي يملك قوة سحرية في جلب اهتمام و انتباه الآخرين وجعلهم يلتفون حوله بسبب قوة شخصيته و قدرته على تحريك المشاعر و التأثير في مستمعيه ، فهو قائد كلمته نافذة و ذات مفعول عجيب ، فهو يستطيع أن يحدث تغييرات كثيرة و مفاجئة في المرؤوسين دون عناء ، ومن السهل عليه أن يوجههم ببراعة إلى حيث يريد دون الحاجة إلى إقناعهم (الصبري، 2005، صفحة 162)

المطلب الثاني: عناصر القيادة و مصادرها.

### الفرع الأول: عناصر القيادة

هناك عناصر جوهرية للقيادة وهي ضرورية لأداء عمليتها، وهي كما يلي:

1- القائد: يعتبر أهم عنصر في القيادة، فهو الذي يقود الجماعة وتنقاد إليه مجموعة من الناس، كما تتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثير عليها و تغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.

2- الجماعة: لا يمكن أن تكون القيادة دون من يقودها، وبما أن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري ، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية إذ يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الحاجات ، فكلما كانت الجماعة أكثر تجانسا يسهل التأثير عليها وتوجيهها و العكس صحيح

3- الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة و التي يوجه القائد جهود الجماعة لتحقيقها في إطار موقف ما (واعر، 2014، صفحة 6)

4- ظروف الموقف: يعتبر الموقف عنصرا أساسيا في القيادة، وهو يمثل الظروف التي تمر بها الجماعة سواء داخل المنظمة أو خارجها، لذلك يمكن القول أن الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا انه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف، وهذا ما يعبر عنه باتخاذ القرار أو التصرف المناسب في الوقت المناسب.

5- التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس للقيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغبه. تتعدد الطرق التي يستخدمها القائد في التأثير تبعا للأسس التي تقوم عليها قيادته، على أن من أهم وسائل التأثير تذكر ما يلي:

- التأثير القائم على المكافأة: تعتبر المكافأة عاملا هاما يدفع المرؤوسين إلى العمل بنشاط وحيوية ويستطيع القائد عن طريق منح مرؤوسيه المكافآت المادية المعنوية على أدائهم الجيد.
- التأثير القائم على الإكراه: يقوم القائد باستخدام سلطته الرسمية بدفع مرؤوسيه إلى العمل عن طريق استشارة الخوف وتوقيع الجزاء عليهم.
- التأثير القائم على أسس مرجعية: وتعني تفهم القائد الخلفيات مرؤوسيه وثقافتهم وشخصياتهم ووجهات نظرهم، ثم اتخاذها مرجعا للتأثير فيهم. (العموري، 2021، الصفحات 12-13)

### الفرع الثاني: مصادر القيادة.

يستمد القائد قوته من عدة عناصر أهمها: (خواجة، 2005، صفحة 51)

1- السلطة الرسمية: قد تكون القانون أو التفويض والتي من خلالها يكتسب قوة الطاعة و الامتثال و العقوبة.

- 2- الشخصية: الصفات التي يمتاز بها في ذاته كالصفات الحسنة من أمانة ، إخلاص وثقة بالنفس وإتزان وغيرها.
- 3- المهارة الفنية أو التخصصية: إلمامه بالعمل وقدرته على حل المشكلات وقوة التأثير على الآخرين وخبراته ومعارفه الفنية، فكلها تولك الشعور بالأمان عند المرؤوسين لأن الفرد ذو المهارة العالية قادر على الفعل الجيد.
- 4- المهارة الفكرية: القدرة في الحكم على الأشياء.
- 5- المهارة الإنسانية: القدرة على التعامل الحسن مع الأتباع وكسب ثقتهم ورفع معنوياتهم والتمكن من فنون التعامل مع الآخرين. وهذه الصفات ذات بعد تكاملي فيما بينها ، والقائد الناجح هو الذي يتوفر فيه الحد الأدنى من هذه الصفات.

#### المطلب الثالث : أهمية القيادة

لابد للمجتمعات البشرية من قيادة تنظم شؤونها وتقيم العدل بينها حتى لقد أمر النبي صلى الله عليه وسلم بتعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال عليه الصلاة والسلام: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " رواه ابو داوود ، قال الخطابي : إنما أمر بذلك ليكون أمرهم جميعاً ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف ولأهمية القيادة قال القائد الفرنسي نابليون : " جيش من الأرناب يقوده أسد ، افضل من جيش من أسود يقوده أرنب " وعليه فأهمية القيادة تكمن في :

- أنها حلقة الوصول بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية .
- أنها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- تدعيم القوى الايجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل وحلها ، وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للمؤسسة ، كما أن الأفراد يتخذون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تسهل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة (العساف، 2002، صفحة 4)

#### المطلب الرابع : نظريات القيادة

إن تطور الفكر الإداري قد ساهم في تطور نظريات القيادة الإدارية التي حاولت تحديد أهداف القيادة والوصول إلى خصائص القائد الفعال و قد أفرز الفكر الإداري العديد من النظريات المتباينة والمتعارضة مع بعضها، و بالرغم من ذلك يمكن إجمالها في أربع مداخل رئيسية.

##### أولاً- مدخل السمات ونظرياته:

إن أبرز ما يميز مدخل السمات في تفسيره لنشأة القيادة، أنه يرجع نشأة وظهور القيادة إلى شخصية القائد وسماته وخصائصه الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية، أما فيما عدا ذلك فهم يختلفون أيضا حول ما إذا كانت تلك السمات والخصائص القيادية وراثية أم مكتسبة،

**1- نظرية الرجل العظيم: The great man theory**

أقدم وأشهر النظريات التي ظهرت في هذا المدخل "نظرية الرجل العظيم"، ويرى القائلون بهذه النظرية أن القيادة سمة مميزة للفرد، وأن عدداً قليلاً من الأفراد لديهم من السمات الشخصية والقدرات ما يمكنهم من أن يكونوا قادة ... ونظر هؤلاء المفكرون إلى القادة على أنهم محصورون في عدد محدود من العائلات، كما أنهم يسهمون في تحديد شخصية المجتمع وبالتالي في تغيير التاريخ تغييراً جوهرياً.. وذهبوا إلى الاعتقاد بأن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن السمات القيادية "موروثة وليست مكتسبة"، بمعنى أن القادة يولدون قادة وأنه لا يمكن لشخص لا يملك سمات القيادة أن يصبح قائداً، فالملك والأمير والإقطاعي كل هؤلاء يولدون قادة، لأن لديهم من السمات الوراثية ما يجعلهم أهلاً للقيادة (الباقي، 2004، صفحة 279)

**2- نظرية السمات (1930-1940):**

يرى رواد هذه النظرية مثل Stogdill, Ghisal, Carmell أن هناك سمات محددة يتميز بها القائد، ومن الممكن أن يكتسبها، فهي ليست بالضرورة وراثية، لكن اختلفوا في عدد هذه السمات ونوعها، ومن بين السمات التي ذكرت الشعور بالمسؤولية القدرة على حل المشاكل الذكاء الصدق والاستقامة الإبداع البصيرة.. الخ (أقضي، 2013، صفحة 16) وكتيجة لذلك فقد هذا المدخل الذي يركز على الصفات الشخصية الكثير من بريقه، حيث وجهت إلى نظرياته العديد من الانتقادات: (الطجم و السواط، 2003، صفحة 188)

1- تجاهلت هذه النظريات إحتياجات الأتباع.

2- فشلت في تحديد و ترتيب الصفات و أهميتها

3- أهملت عوامل المواقف

**ثانياً- المدخل السلوكي ونظرياته:**

ضمن مراحل تطور الفكر الإداري وضمن ما شهدته فترة الأربعينات من تطورات اجتماعية واقتصادية، فقد بدأ اهتمام الباحثين ينصب على عمل القائد الفعلي، وكيف يتصرف في أدائه لوظائفه لفهم السلوك المصاحب للقيادة الفاعلة، وقد ظهرت عدة دراسات ونظريات ضمن هذا المدخل، أهمها:

**1-دراسات جامعة أيوا (Iowa):**

تعد من أقدم الدراسات السلوكية التي استخدمت السلطة أساساً في عملية القيادة وقد تم التوصل إلى أن هناك ثلاث أنواع للسلوك القيادي المؤثر في الأفراد والجماعات، يمكن بيانها فيما يلي: (مساعدة، صفحة 6)

- السلوك الأوتوقراطي: ميز فيه القائد بالأمر، والتوجيه، ولا يسمح لأحد بالمشاركة.

- السلوك الديمقراطي: وهنا يشجع القائد المناقشات الجماعية، ويشرك العاملين في صنع القرار، ويكون موضوعيًا في منح المكافآت والعقوبات.
  - السلوك الحر أو المطلق: وفيه يمنح القائد الحرية التامة للجماعة، وكأنما لم يكن قائدهم.
- وقد توصلت دراسات جامعة ايوا إلى أن الأسلوب الديمقراطي يسهم في تحسين الأداء وجودة العمل.

## 2-دراسات أوهايو(Ohio):

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية، بدأت دراسات جامعة أوهايو من طرف كل من "شارتل ستوغديل" و "فلايشمان" Shartle, "Stogdill et Fleishman"، حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدان لسلوك القائد الإداري هما:

- سلوك الاهتمام بهيكل العمل: وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة ويقوم بصياغة مهام وأساليب العمل، تحديد علاقات العمل وقنوات الاتصال، فضلا على اهتمامه بتقييم الأداء.
- سلوك التعاطف مع العاملين: وفيه يأخذ القائد باعتباره آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من مع الصداقة الثقة العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة. (صالح، 2007، صفحة 25)

## 3-دراسة جامعة ميتشجان:(MICHIGAN):

في عام 1987 قام مركز الأبحاث التابع لجامعة ميتشجان بالوم.أ بدراسات حول موضوع القيادة وذلك بقيامهم بدراسة سلوك القادة في عدة منظمات عن طريق المقابلات الشخصية لهؤلاء القادة لمعرفة كيفية أدائهم لأعمالهم، حيث قاموا بتقسيم جماعات العمل إلى: (شين، 2013، صفحة 35)

- جماعات ذات إنتاجية عالية.
- جماعات ذات إنتاجية منخفضة.

وكانت نتائج بحوثهم كالآتي:

1. هناك بعدين أساسيين، البعد الأول يهتم فيه القائد بالإنتاج والبعد الثاني يهتم فيه بالمرؤوسين.
2. أكثر القادة فاعلية هم الذين يوفقون ويولون اهتماما متماثلا بالبعدين.
3. وأنه كلما اتجه القادة إلى أحد البعدين ابتعادا عن البعد الآخر تقل فاعليته.

ثالثا- المدخل الموقفى ونظرياته:

تركز هذه النظرية على أن القيادة تتفاعل والبيئة المحيطة بها ولذلك فإن الفاعلية القيادية هنا ترتبط بمواقف متعددة ومختلفة وكل موقف له متطلبات الخاصة وهذا ما يؤكد نجاح بعض القيادات في مواقف وفشلها في مواقف أخرى ، في الظروف التي تحدد الشكل القيادي المطلوب ومن أوضح هذه النظريات : (باشا، 2016، صفحة 74)

### 1-نظرية فيدلر (Fidler Theory):

أسهم فيدلر (Fred Fiedler) في تحليل مفهوم الموقف الإداري من خلال تحليله وتقييمه لمجموعة واسعة من الدراسات التي تناولت موضوع القيادة الإدارية، ومن خلال دراساته وأبحاثه التي أجراها وامتدت من عام 1951 حتى عام 1967. حيث قام بوضع نموذج أطلق عليه "نموذج الظروف المتغيرة لفاعلية القيادة، ويعتبر أول نموذج للقيادة الموقفية، والقاعدة الرئيسية لهذه النظرية هي: أن فاعلية القائد لتحقيق أداء عالٍ للمجموعة يتوقف على تركيب حاجة القائد ومدى سيطرته وتأثيره في موقف معين، إذ يفترض فيدلر أنه من الصعب على القائد أن يغير من نمطه القيادي، لأن نمط القيادة يعتبر انعكاساً لشخصيته، لذلك فهو يقترح لتحقيق الفعالية أن يغير القائد الموقف، ليتناسب مع نمطه القيادي.

وتشتمل أساليب القيادة في هذا النموذج على نوعين :

- النوع الأول: يركز القائد فيه على العلاقات مع العاملين، وهو يشبه نموذج التركيز على الأفراد في الشبكة الإدارية.
- النوع الثاني: وهو القائد الذي يركز على المهام.

### 2-نظرية تحديد المسار لبلوغ الهدف Path Coal Theory :

وفيما يتم تحديد الهدف وبيان الأسلوب أو الطريق اللازم لإتباعه لبلوغ الهدف ، ونظراً لأن الأهداف تختلف من منظمة الأخرى ومن وقت إلى آخر في نفس المنظمة فبالتالي تكون أساليب تحقيق هذه الأهداف مختلفة.

وتركز هذه النظرية على سمات قيادية متعددة مثل :

أ- قيادة موجهة لتحقيق عمل معين.

ب- قيادة مساندة للوصول إلى هدف معين.

ج- قيادة مشاركة للعاملين والمرؤوسين في سبيل الوصول إلى الهدف.

د- قيادة تركز على الانجاز فقط (حسين، 1998، صفحة 225)

رابعا- النظريات الحديثة في القيادة :

أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة في القيادة ومن خلال هذا المطلوب سوف نحاول تسليط الضوء على أهم هذه النظريات:

### 1- القيادة التبادلية :

يقوم مفهوم القيادة التبادلية على فكرة تبادل المنافع والمصالح بين القائد وأتباعه من أجل الوصول إلى الأهداف المتفق عليها حيث يتم حشد جهودهم بشكل إيجابي من خلال المهام والمكافآت ونظام الحوافز والهيكل، وبالتالي فإن القائد ضمن هذا السياق يهتم بتوضيح أدوار المرؤوسين ومتطلبات المهام الموكلة إليهم، ويضع الهيكل الملائم ونظام التحفيز المطلوب وكذلك العناية ببناء علاقات تعزز العمل مع المرؤوسين، ومن هذا المنطلق فإن القيادة التبادلية تتمتع بالقدرة على إرضاء المرؤوسين.

### 2- القيادة التحويلية:

تنتهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية، إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية، والقيم المشتركة والعلاقات الطيبة بين الموظفين، فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغيرات لدى الموظفين في المؤسسة، وكذلك الإبداع، ودفع المؤسسة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز، ولديه تأثير هائل وجدري على مرؤوسيه، يعطي اهتماما كبيرا لتطوير الأفراد، بغير إدراك الأفراد للقضايا، ويساعدهم على رؤية الأمور والمشكلات القديمة بطرق جديدة. (قهيري، 2018، الصفحات 34-35)

وسوف نتطرق إليها بالتفصيل في المبحث الثاني.

### 3- القيادة البطولية أو الكاريزمية:

كما وضحها (السلطي)، القيادة الكاريزمية هي الشخصية الأسرة للأتباع لفرط تأثرهم بها، وأفضل مثال ذكره بيرنز لهذه الشخصية هو نبي الله موسى عليه السلام الذي ولد بمصر في فترة استعباد الفراعنة لبني إسرائيل في مصر، ووجه القيادة الكاريزمية في قيادته أنه قاد بني إسرائيل لينقذهم من ظلم الاستعباد.

وأيضاً ذكر (عبوي)، أن القادة الكاريزماتيين لديهم القدرة على إلهام وتحفيز الموظفين للعمل أكثر من المعتاد رغم العقبات والتضحيات الشخصية، ولهم أثر هائل على التابعين؛ لأنهم يناشدون عقول الناس وقلوبهم، فقد يتحدثون بطريقة عاطفية عن تعرضهم للخطر من أجل المهمة الموكلة لهم، بالإضافة إلى أنهم يستطيعون إلهام الآخرين لفعل المثل. (شهد خالد سليمان، 2020، صفحة 26)

## المبحث الثاني : ماهية القيادة التحويلية

تعتبر القيادة التحويلية كمستوى متطور من القيادة السحرية و أشمل منها ، و سميت تحويلية لان القادة من خلالها يعملون على تحويل الأفراد والمؤسسات إلى مستويات أعلى وأرقى و تحقيق الإبداع من حيث الأداء و الإنتاجية و الكفاءة.

## المطلب الأول: نشأة القيادة التحويلية وتعريفها

الفرع الأول: نشأة القيادة التحويلية

تعد القيادة التحويلية نظرية في القيادة الإدارية، جاءت محصلة للجهود الحثيثة والمستمرة من قبل المفكرين والعلماء في مجال تطوير الإدارة والقيادة، فهي من أهم وأحدث نظريات القيادة، وكذا لتتجمع بين مميزات نظريات القيادة وتلافي ما كان فيها من قصور، ويعتقد أنها من أنسب الممارسات القيادية استجابة لمعطيات هذا العصر، ومن أكفأها قدرة على مواجهة تحدياته (الربيع، 2010، صفحة 30)

حيث ظهر مفهوم القيادة التحويلية في نهاية العقد الثامن من القرن العشرين و بالتحديد في عام 1978، على يد عالم التاريخ والسياسة الأمريكي جيمس ماكروجر بيرنز ، في كتابه القيادة الذي يصنف من قبل الكثيرين كأفضل كتاب تناول هذا الموضوع بعمق ، و لكن روبرت هاوس كان قد كتب في عام 1976، عن القائد الكارزماتيكي ذي الشخصية الجذابة سابقا بيرنز مما دفع ببعض الكتاب لاعتباره بأنه الممهّد للطريق أمام ظهور نظرية القيادة التحويلية ، التي تعتمد على الشخصية الجذابة للقائد ، فقد أسس هاوس نظريته عن القيادة الكارزمية على أساس نظرية ماكس ووبر 1947، عن الأفراد الذين يمتلكون ملكات خاصة أهمها القيم الأخلاقية . و جاء بيرنز بعد هاوس ليعيد النظر أيضا فيما كتبه ووبر و يقرر بأن ما كان ووبر يتحدث عنه كقائد ذي شخصية جذابة إنما هو قائد يعمل على تحويل تابعيه و لكنه لا يسيطر عليهم عبر قيادة بيروقراطية و إنما بواسطة الأخلاق و إعلاء قيم الحرية و العدالة و المساواة لما فيه خير الجميع ، وقد وضع بيرنز القائد التحويلي في رأس الهرم القيادي لأنه يعمل على تحويل التابعين إلى قادة قد يحول القادة لوكلاء للأخلاق . و قد بلغت الأبحاث التي كتبت في هذا الموضوع كما ذكر باس حوالي المائتين بحث لدراسة أثر القيادة التحويلية من نواح متعددة تشمل تأثير القيادة على رضا العاملين ، وتأثيرها في نجاح أو فشل المنظمة ، و كذلك تأثيرها في تحديد السياسات التي تحكم المنظمات (التجاني، 2019، صفحة 24)

لقد رحب كثيرا من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burnes)، في نهاية السبعينيات من القرن العشرين، فجاء (Bass 1985) لينهض بأفكار (Burnes 1978) مطورا عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، وكان متفقا مع كثيرا مما ذهب إليه (Burnes)، وخاصة فيما يتعلق بالتغيرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين، في حين اختلف (Bass) مع (Burnes) في فهمه للسلوك القيادي التحويلي عند ثلاث نقاط هي موضحة في الجدول التالي:



الجدول رقم (3) : السلوك القيادي التحويلي من وجهة نظر (Bass) و(Burnes)

Bass وجهة نظر	Burnes وجهة نظر
✓ إن ارتفاع رغبات و حاجات المرؤوسين على هرم ماسلو (Maslow) يعني زيادة الأداء بشكل طبيعي.	✓ يزداد أداء المرؤوسين في المستويات الأعلى من هرم ماسلو (Maslow)
✓ يمكن أن تؤثر القيادة التحويلية إيجابا أو سلبا بحسب اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين	✓ تؤثر القيادة التحويلية إيجابا على المرؤوسين والمنظمة
✓ إن عملية القيادة مؤلفة من هيكلين (تحويلي و تبادلي) و أن القادة يمكن أن يعملوا في درجات مختلفة و ذلك حسب تصوراتهم	✓ يشكل السلوك القيادي التحويلي و السلوك التبادلي نمطين قطبيتين لسلسلة متصلة من الصعب التقائهما في نقطة واحدة

المصدر : (بنوناس، 2015، صفحة 141)

الفرع الثاني: تعريف القيادة التحويلية

لم يتفق الباحثون على تعريف محدد للقيادة التحويلية و يعود السبب في ذلك لإختلاف الفلسفات ووجهات النظر حول القيادة التحويلية حيث تعتبر من المفاهيم الحديثة في الإدارة، الأمر الذي نتج عنه عدد من التعريفات أهمها:

- عرف بيرنز ( Burns1978) القيادة التحويلية بأنها : "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى النهوض بكل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (عيادة و العتري، 2022، صفحة 298)
- كما عرفها أيضا بأنها : "حث القادة للأتباع على أن يتصرفوا تصرفات معينة، لتحقيق أهداف معينة، والتي تسعى لتحقيق القيم والدوافع والرغبات والاحتياجات والتطلعات والتوقعات لكل من القادة والتابعين" (الغامدي، 2021، صفحة 11)
- أما "باس(Bass) فقد وصف القيادة التحويلية بأنها القيادة التي تعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها، وتعميق مستوى إدراكهم وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مدارك الموظفين للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (الشنايب و مهريه، 2019، صفحة 417)
- وينظر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها : "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة(الغزالي، 2012، صفحة25)،
- ويعرف دافت ولو القيادة التحويلية على أنها : "القيادة التي تحفز التابعين لعمل ما هو أكثر من المتوقع منه، حيث يرفع القادة من درجة الاهتمام بالموظفين، كما يمتازون بأنهم أصحاب شخصية جذابة ورؤية واضحة"(البرناوي، 2012، صفحة13)

• ويعرفها روبرت : "هي القيادة التي تساعد على النظر في الرؤية المتصلة بالأفراد ومهامهم وأدوارهم وتعمل على تجديد التزامهم، وتسعى إلى إعادة هيكلة النظم وبناء القواعد العامة التي تساهم في تحقيق غاياتهم". (كنعان، 2014، صفحة 17)

• وتعرف أيضا بأنها: "قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح إلى التابعين وتحفيزهم من خلال ممارسة سلوكيات أخلاقية عالية لبناء ثقة واحترام بين الطرفين" (السفياني، 2021، صفحة 102)

كما يمكن تعريفها على أنها القدرة والموهبة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماس لديهم وتحفيزهم معتمداً بذلك على إظهار سلوكياته وأخلاقه العالية التي تؤسس لبناء الثقة والاحترام بين الطرفين لتحقيق أهداف المنظمة (إدريس، 2019، صفحة 134)

وبعد تعريفنا للقيادة التحويلية يمكن توضيح الفرق بين القائد التحويلي والقائد التقليدي من خلال عرض مجموعة الخصائص في الجدول التالي :

الجدول رقم (4): مقارنة بين القائد التحويلي والقائد التقليدي

الرقم	الأبعاد السلوكية	القائد غير التحويلي (التقليدي)	القائد التحويلي
1	علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن.	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير	يكافح لتغيير الوضع الراهن.
2	الأهداف المستقبلية	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغييرات جوهرية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الجوهري للوضع
3	القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	التوجه باتجاه الآخرين ومحاوله تقليدهم دون تفكير	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التمييز على الأفضل
4	الثقة بالآخرين	عدم رغبة في الإندماج مع الآخرين والإقتناع بهم.	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر
5	الخبرة	خبرة في استخدام المتوفر له من وسائل وما هو محدد من أطر وأساليب عمل ليحقق الأهداف.	خبرة في إستخدام غير الاعتيادي وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل
6	السلوك	معايير سلوكية تقليدية	معايير سلوكية غير تقليدية
7	التحليل البيئي	لا يركز على التحليل البيئي للحفاظ على الوضع الراهن	حاجة قوية للتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن
8	وضوح الألفاظ	ضعف في وضوح الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية
9	أساس القوة و	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على	قوة شخصية معتمدة على الخبرة

مصدرها	الخبرة والمركز الاجتماعي	وإعجاب التابعين بالسمات المهمة والبطولية
10	العلاقة بين القائد والتابعين	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجهات المباشرة
	وتنفيذ التغييرات الجذرية	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم

المصدر: (جعلاب، 2019، صفحة 90)

### المطلب الثاني: خصائص القائد التحويلي ووظائفه

#### الفرع الأول: خصائص القائد التحويلي:

تتضمن خصائص القائد التحويلي فيما يلي: (بابكر، 2015، صفحة 41)

- 1- الكاريزما (**Charisma**): القائد التحويلي صاحب رسالة (Mission)، ويلهم الآخرين على اتباعه بطريقة مثيرة للعواطف.
- 2- الثقة بالنفس (**Self Confidence**): القائد التحويلي لديه ثقة عالية بقدراته وآرائه مما يمكن الآخرين من إدراكها بسهولة ويسر.
- 3- الرؤية (**Vision**): القائد التحويلي يملك رؤية للتطوير، ويفعل الأشياء التي تغير الأوضاع إلى الأفضل حتى ولو أدى ذلك إلى التضحية بنفسه.
- 4- الحساسية البيئية (**Environmental sensitivity**): القائد التحويلي شديد الواقعية تجاه القيود التي تفرض عليه وعلى الإمكانيات المطلوبة لتغيير الأشياء وهو يعرف ما يستطيع فعله وما لا يستطيع فعله.
- 5- الاستمالة الذهنية (**Intellectual Stimulation**): القائد التحويلي يساعد لمؤوسين على التعرف على المشاكل ويدهم على طرق حلها.

وكما جاء في مرجع آخر يتسم القائد التحويلي بعدة خصائص تميزه عن غيره من القادة نوجزها فيما يلي:

1. الجاذبية الشخصية: يمتلك القائد التحويلي شخصية جذابة، يجذب الناس إليه ويرغبون في تقليده يثقون به ويحترمونه يمتلك رؤية ورسالة.
2. استشارة أفكار التابعين: يمتلك القائد التحويلي القدرة على استثارة وتحريك فكر التابعين إلى مستويات عالية من الوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة الثقة في أنفسهم.
3. شخصية ملهمة: يظهر هذا القائد تأثيرا واهتماما خاصا بالتابعين ويجفزههم ويلهمهم حتى يطمحوا أن يصبحوا أو يتحولوا إلى قادة .
4. الاهتمام الإنساني على المستوى الفردي: يمتلك هذا القائد القدرة على الإتصال وإعطاء الإهتمام والرعاية حتى على المستوى الفردي.

5. صاحب مبادئ وقيم أخلاقية: فهو يتصرف في ضوء مجموعة من القيم ويخلق ثقافة الإنجاز المبنية على القيم، فالإنجاز غير العادي ليس صدقة فهو يتمتع بالاحترام، موثوق به منفتح على الآخرين، غير ملتو، أمين، موجه ذاتياً (شين، 2013، صفحة 65)

### الفرع الثاني: وظائف القائد التحويلي:

أهم ما يميز القائد التحويلي عن غيره من القادة الآخرين هو أنه يعتبر وكيل التغيير وداعية له (Change Agent)، ومن أجل ذلك فإنه يقوم بعدة وظائف، والتي لخصها السيد الهواري في الآتي:

#### 1- إدراك الحاجة للتغيير :

يقول "جورج برنارد شو": "التقدم مستحيل بدون تغيير، وأولئك الذين لا يستطيعون تغيير عقولهم لا يستطيعون تغيير أي شيء"، فإدراك الحاجة إلى التغيير مهم جداً وغالباً ما تحس بها القيادة، بعدها يبدأ العمل من أجل إقناع المرؤوسين على تبني أفكار التغيير ودعمها، عن طريق ما يتمتع به القادة التحويليون من جاذبية وقدرات الهامية، فيعمل على استثارة عقول التابعين، والرقى بمستوى حاجاتهم ، ففي هذه المرحلة يتم إشعار العاملين أن التغيير يتم لمصلحة المنظمة والعاملين على حد سواء، كما يتم إخبارهم بما هو متوقع منهم ومحاولة التقليل من الاتجاهات السلبية الناتجة عن التغيير، لأن مقاومة التغيير تحدث في المرحلة الأولى التي يسودها اللتباس وعدم التأكد، ما يقلل من الكفاءة ويزيد الأخطاء، ولتقليل المخاوف يجب على من يقود التغيير تعليم وتدريب العاملين على القيام بالأعمال بكف.

#### 2- صياغة الرؤية والرسالة :

فصياغة الرؤية تعتبر أحد أهم مهام القائد التحويلي، فالقائد التحويلي هو الذي تتوفر عنده دائماً رؤية واضحة للواقع الذي يتطلع إليه، فهو يعمل على حفز العاملين وإثارة طموحاتهم ودوافعهم للعمل بطريقة طوعية وتلقائية وبذل مساهماتهم وقدراتهم لتحقيق وتجسيد هذه الرؤية، فالقائد الفعال هو الذي يقوم بإيصال رؤيته للآخرين وتحفيزهم وإثارة طموحاتهم بهذه الرؤية وألا يحبسها في داخله أو داخل نفر قليل من أعضاء الإدارة العليا.

#### 3- اختيار نموذج التغيير :

يجب على لقائد التحويلي أن يختار نموذج التغيير الملائم للمنظمة من بين النماذج الفكرية المتاحة التي ثبتت فعاليتها وملائمتها للظروف التي يعيش فيها القائد التحويلي، لأنه من المهم الاستعانة بهذه النماذج لتقييم الحاجة للتغيير وعدم الركون إلى التجارب السابقة؛ فهذه الأخيرة أساس جيد لفهم الواقع وتعطي خلفية جيدة للتدخل المفترض حدوثه.

**4- صياغة الاستراتيجية :**

تعني صياغة الاستراتيجية وضع وتحديد غايات المنظمة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء رؤية مستقبلية شاملة، وتوجيه البحث لتحديد وتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة مع أجل تقليل المخاطر، فيعمل القائد التحويلي على تكوين استراتيجية تأخذ في حساباتها الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة من السوق ونقاط القوة والضعف ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

**5- غرس الالتزام من خلال ثقافة المنظمة :**

لكل منظمة ثقافة خاصة بما تحدد معالم هويتها وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ويأتي هنا دور القائد التحويلي في غرس الالتزام بالتغيير لدى المرؤوسين، وتحقيق أهدافه من خلال إيجاد بعض القيم والقناعات والمشاعر بين العاملين بأهمية هذا التغيير وضرورة المساهمة في نجاحه ، واستخدام الحوافز والمكافآت لتعزيز التزام والالتفاف حول عملية التغيير من قبل العاملين بحيث تسود قيم وقناعات ومشاعر بضرورة التغيير وبالتالي العمل على تحقيقه، لأنه من الصعب الحصول على الالتزام لدى جميع المرؤوسين لذا ينبغي تشجيعهم وصولاً إلى التزام راسخ في ثقافة المنظمة.

**6- إدارة الفترة الانتقالية :**

تعتبر الفترة الانتقالية أصعب فترة يمكن أن تمر بها المنظمة، وخلالها يعمل القائد التحويلي على زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات القديمة والتحرر منها من أجل تنفيذ التغيير والحاجة، وهذا يكون من خلال الجهود الذي يقوم به القائد بهدف إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات ومهارات جديدة، وعادة ما يكون ذلك عن طريق مناقشة مخططة بين القادة والمرؤوسين حول برنامج التغيير وأساليب وطرق تحطى المنظمة لهذه العقبات ففي هذه الفترة يلجأ القائد إلى استخدام قدراته ومهاراته في تعزيز قوى الدفع وتقليل مقاومة التغيير(صباحي، 2018، الصفحات 79-80)

**المطلب الثالث: أهمية ومبادئ القيادة التحويلية****الفرع الأول: أهمية القيادة التحويلية**

تبرز أهمية القيادة التحويلية في مدى سعيها الدائم لبناء صف جديد من القادة الإداريين، يتمتعون برؤى وقيم واضحة، يعملون من خلالها على تحقيق أهداف مؤسساتهم وتحسين مخرجاتها وتطوير إجراءات وآليات العمل فيها، وتحسين أساليب تنفيذها، بما يتناسب رؤيتها ورسالتها، التي ينبغي على كافة أعضاء التنظيم العمل تحت مظلتها، في جو تعاوني تنافسي هادف الأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وضمان تحسين مستوياتهم المعرفية والفكرية والثقافية وتنمية التواصل الإيجابي بين كل الأعضاء، بما يكفل تحقيق مستويات أداء عالية تفوق المتوقع. (زرقوط و بوكثير، 2021، صفحة 465)

كما يمكن إبراز أهمية القيادة التحويلية فيما يلي:

1. رفع مستويات الأداء بالمنظمة.
2. الاستجابة الفاعلة للتغيرات الحاصلة في مناخ عمل المنظمات والتقلبات الجارية في حاجات العاملين. والمتعاملين معا المنظمة ورغباتهم.
3. رفع مستوى ثقة العاملين بالمنظمة واشعارهم بروح المواطنة والانتماء، وتبعث في نفوسهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.
4. كما تدعم وتضع قيما للمنظمة، وتحدث تغييرات في ثقافتها ومعتقداتها، وتسهم في وضع معايير للأداء بالمنظمة ضمن نسق متكامل ومترايط يجعلها مقتدرة على الاستجابة الفاعلة للتغييرات الداخلية والخارجية (الزغبي، 2013، صفحة 19)

### الفرع الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر و بانكوسكي (Koehler et Pankowski) كما يلي:

- 1- النظر للمؤسسة كنظام:** باعتبار أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة بين الأفراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك أن دوره ينبغي أن ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال بناء وتطوير نظم إدارية فعالة، لتقليل الخسائر الناتجة عن التحويل.
- 2- إيجاد استراتيجية للمؤسسة والعمل على إبلاغها للآخرين:** الاستراتيجية هنا تعني خطة المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة، ولتحقيق ذلك يعمل القائد التحويلي على الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والأهداف، وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل وهذه الاستراتيجية يجب أن تصل للجميع.
- 3- تأسيس نظام إداري:** أي إيجاد أسلوب إداري الملائم للمؤسسة باعتبارها نظام واحد، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.
- 4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم:** أي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وبذلك يستطيعون أن يساهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.
- 5- تمكين الأفراد وفرق العمل:** يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الإجراء المناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بطريقة مستمرة سواء كان هذا التصرف فردي أو جماعي.
- 6- تقييم العملية الإدارية:** يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنتائج ويركز باستمرار على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات عن النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تضمن له الإحاطة الشاملة.
- 7- بث روح التغيير المستمر:** يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للحفاظ على الإنجازات، وذلك من خلال بث روح التغيير في الآخرين، وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

8- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: وذلك بإيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة، فهو يهتم بمن يبذلون الجهد ويغامرون من أجل تحقيق المصلحة العامة (ديون، 2018، صفحة 296)

#### المطلب الرابع: التحديات التي تواجه القيادة التحويلية

إن المنظمات اليوم تواجه تحديات كبيرة في ظل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية... الخ، ويمكن إجمالها في: (صياحي، 2018، الصفحات 81-82)

1- المنافسة: في ظل ما يواجهه العالم من تغيرات متلاحقة مست كل المنظمات على اختلاف أنشطتها، وبرز المنافسة كحقيقة تحدد فشل ونجاح المنظمة، ومن هنا أصبحت المنظمات تواجه صعوبة في الاحتفاظ بموقعا في السوق، ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين و المحتملين، لذلك تحتم على القائد التحويلي أن يجعل مخرجات منظمته تكتسح الأسواق.

2- العولمة: هي إضفاء الطابع العالمي على كل شئ، بما فيه الترابط بين البلدان، فهي ناتجة بالأساس عن التراكم الهائل للمعلومات و التكنولوجيات الرقمية، فقد أدت العولمة إلى أن يصبح العالم أشبه ما يكون بقرية محدودة الأبعاد، أما على مستوى المنظمات فإن القائد التحويلي أصبح يواجه تحديات كبيرة من أجل التعايش و التوفيق بين ما هو متاح له في المنظمات وبين الحفاظ على الحضارة و التراث و الهوية وعدم المساس بالقيم و الأعراف الإيجابية الموروثة.

3- القدرة على الاستخدام الأمثل للموارد: تلعب الموارد الاقتصادية دورا مهما في المنظمات فهي تساعد القائد التحويلي في دعمه لتشجيع أتباعه كون تلك الموارد نادرة، لهذا أصبحت الحاجة الماسة إلى استخدام أمثل لهذه الموارد المتاحة في ظل الندرة التي تواجهها المنظمات فالقائد التحويلي يجب عليه البحث عن الحلول المثلى للمشكلات.

4- الجودة الشاملة: حيث تشهد المنظمات تدني مستوى رضا زبائنها، مما أصبحت القيادة تعكف على تحسين منتجاتها، وتسخير جميع الإمكانيات من أجل دراسة طرق الوصول إلى الجودة بما يتناسب مع تطورات العصر، لهذا أصبحت الجودة الشاملة معيارا للتقدم و سلاحا لغزو السوق و المفاضلة بين ما هو جيد و ما هو غير جيد، ويظهر ذلك من خلال المفاوضات للانضمام لاتفاقيات عالمية، سعيا إلى تجاوز منتجاتها الحدود الجغرافية.

5- التكنولوجيا: إن التطور التكنولوجي للمنظمات استفاد به القائد التحويلي من خلال استغلاله للتقنيات بشكل أمثل، فمن خلاله يتم توفير الوقت، وزيادة الإنتاج و تخفيض التكلفة و إحلال العمالة الماهرة بالتكنولوجيا محل العمالة التقليدية.

#### المبحث الثالث: أبعاد القيادة التحويلية وأثرها على الرضا الوظيفي

لتوضيح أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي يجب إبراز مدى إمكانية امتلاك القائد التحويلي للسمات التي تمكنه من التأثير في العاملين والعمل على في تحقيق رضاهم، سنتطرق في هذا الفصل إبراز أبعاد القيادة التحويلية (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي) وأثرها على الرضا الوظيفي على النحو التالي:

## المطلب الأول: التأثير المثالي وأثره على الرضا الوظيفي

ويعرف التأثير المثالي بأنه " إظهار مشاعر الاحترام للآخرين وبناء الثقة في رسالة المنظمة، إذ يستطيع القائد التحويلي أن يجعل من العاملين يتأثرون بممارساته، وذلك عند ما يتحسس العاملون معه مقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها. فالتأثير المثالي هو قدرة القائد على كسب ثقة واعجاب واحترام وتقدير التابعين وعده المثل الأعلى، الأمر الذي يدفعهم إلى تقليد القائد والانصياع برغبة لكل مطالبه (طه و إشرافه، 2019، صفحة 135). ويشير هذا العنصر إلى سلوكيات القادة التحويليين فهو يعني إيجاد القائد الرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر في نفوس أتباعه وتحقيق الاحترام من جانبهم، كما أن هذا العنصر يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء الثقة بالمنظمة ككل.

فالقائد الكاريزمي يتوافر لديه درجات مرتفعة من المثابرة والقيم الأخلاقية التي تجعل الجميع يتأثرون به إلى جانب مقدرته على الارتقاء بقيم المرؤوسين من خلال توفير الرؤية المثالية والإحساس العميق بالرسالة وعدم استخدامه للسلطة الرسمية بما يحقق مصالحه الشخصية (هالة، 2018، الصفحات 513-514).

إن التأثير المثالي يمكن القائد التحويلي من التأثير على جل أتباعه بممارساته لأدوار نموذجية سيما في ظل العلاقات الإنسانية الجيدة المبنية على الاحترام، والتعاطف، والقيم النبيلة فهذا سيؤثر حتما على العاملين فيشعرون بحالة من الرضا ضمن بيئة العمل مما ينعكس إيجابا على مستوى الإنتاج، وتخفيض حدة مقاومة التغيير، وعلى العكس من ذلك فالقائد التحويلي الذي يعتمد على المصلحة الخاصة دون العامة ويفرض عليهم القيم الرذيلة من سب، شتم، وإهانة في هذه الحالة العاملين يشعرون بعدم الرضا والتدمر تجاه العمل مما ينجم عنه العديد من الأضرار كارتفاع معدل حوادث العمل، كثرة الغيابات، كثرة الشكاوي... الخ مما يؤثر سلبا على الإنتاجية الخاصة بالمؤسسة، إضافة إلى ذلك، أنه عدم وجود رؤية واضحة ومحددة الأهداف أو اعتماد الأساليب التقليدية في ذلك، يؤثر على معنويات العاملين سلبا مما يؤثر على رضاهم الوظيفي.

## المطلب الثاني: التحفيز الإلهامي وأثره على الرضا الوظيفي

انطلاقا من تعريف الحافز الإلهامي الذي أقرت عليه دراسة (بنوناس، 2015، صفحة 148) والذي تم اعتباره أنه "قدرة القائد على إيصال توقعاته للآخرين باستخدام الرموز لتكيز الجهود وتبسيط الأهداف المهمة"، إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون العاملين قادرين على قبولها وبناضلون من أجلها. فقد عرف التحفيز الإلهامي بأنه: قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز التركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول" (الفهيدى، 2009، صفحة 45).

فالقائد التحويلي الذي يمتلك القدرة على تحفيز المرؤوسين وإيصال الرؤية المستقبلية وخلق روح العمل الجماعي وإتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في الأهداف المنشودة، هو القائد الذي يلقي تجاوب من طرف العاملين، فلا شك أن علاقات الزملاء ببعضهم البعض تؤدي إلى تعلقهم بالوظيفة واندماجهم فالعامل بطبعه يجب أن يدرك خبايا مهنته و تبسيط الأهداف المرجوة من ذلك،



أي : كلما كان العمل غير معقد والجو يسوده مظاهر الود والتواصل كلما ازداد معدل الرضا لدى العاملين وازداد معه التفاؤل بإنجاز العمل، والعكس صحيح.

### المطلب الثالث: الاستشارة الفكرية وأثرها على الرضا الوظيفي

يستثير القائد التحويلي مرؤوسيه ذهنيا فهو يشجعهم على إعادة دراسة أهدافهم وتقديم رسائل جديدة وكذا وجهات نظر وبدائل ورؤى وتحديات فكرية جديدة، فالقائد التحويلي يستثير جهود مرؤوسيه للنظر للأمور بطرق جديدة ومختلفة لمواجهة مواقف معينة بهدف جعل تلك الجهود جهوداً إبداعية خلافة ، كما يعترف باقتراحات مرؤوسيه ويشجع على تنفيذها. (واعر ، 2014، صفحة 44) ، وتشير إلى بحث القائد التحويلي على الأفكار الجديدة فهو يثير التابعين لمعرفة المشاكل وتشجيعهم على تقديم الحلول المحتملة لها ويطرق إبداعية ودعم النماذج الجديدة (العوامه،2020،ص449)

تؤثر الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي كون أن السلوكيات والممارسات التي يستخدمها القائد التحويلي مع العاملين لمواجهة المشكلات إن كانت نمطية بعيدة عن الأساليب الحديثة دون دعم النماذج الإبداعية وترسيخ فكرة الأقدمية بدلا من الكفاءة فالعاملين بطبعهم لا يشعرون بالرضا إزاء ذلك ، لأنه مهدد بالتسريح جراء تبني هذه المظاهر ، في حين أن القائد التحويلي الذي يستثير جهوده بغية الأفكار المستحدثة والجديدة وتكريس الإبداع والإبتكار هو القائد الذي يؤثر إيجابا على العاملين مما يدفعهم بالشعور بالرضا إزاء عملهم.

### المطلب الرابع: الإعتبار الفردي وأثره على الرضا الوظيفي

هي اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور. (أرباب، 2022، صفحة 110) ، و بالتالي هي مجموعة السلوكيات التي يستطيع القائد من خلالها أن يعطي إهتمام شخصي لكل مرؤوس، وذلك من خلال التعرف على مستوى الحاجات والرغبات الخاصة بهم (بنوناس، 2015، الصفحة 149). وتظهر هذه الصفة من خلال اسلوب القائد الذي يولي اهتمام خاص باحتياجات المرؤوسين وإنجازاتهم وتقديم التقدير والاطراء لهم وضمنان التطوير المستمر على المستوى الشخصي لهم وتقديم الاستشارة والارشاد والنقد البناء وعلى ذلك فلا بد ان يركز القائد على التدريب والتعليم لدعم وتشجيع المرؤوسين وتحويلهم الصلاحيات اللازمة لممارسة دورهم. (دريوش و بوجعدار، 2013، صفحة 194)

إن عدم النظر في الاعتبارات الفردية من جوانب معنوية، مادية... الخ، التي تتعلق بالعاملين يعني كبح الاهتمام بهم وعدم تلبية رغباتهم وحاجاتهم ، دون النظر في إنجازاتهم المقدمة للمؤسسة هذا يخلق فجوة كبيرة بين القائد والعامل ، فإذا تم الالتفات إليهم ودعمهم ومساندتهم فيما يحتاجونه والتقليل عليهم من الأعباء المكلفة من خلال تلبية رغباتهم ومتطلباتهم فهذا حتما سيؤدي إلى رضا العاملين ، أما إن كان طابع اللامبالاة غالب في المؤسسة فهذا سيدفعهم من ترك العمل والبحث عن أعمال أخرى بمؤسسات أخرى.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل ان القيادة الناجحة تتطلب التأثير والتحفيز وزيادة المهارة العملية للمورد البشري وجعله يقدم أفضل ما لديه لتحقيق اهداف المنظمة، ونظرا للتغيرات الحاصلة والجديدة وظهور نمط من أنماط القيادة وهو القيادة التحويلية الذي يقوم على مشاركة القادة والمرؤوسين في تحقيق الأهداف وبالتالي فان القائد التحويلي هو القادر على تشخيص الموقف ومتطلباته، كما يلعب دورا هاما في احداث التغيير.

إن القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها وأبرزها هو الرضا الوظيفي لأفراد المنظمة باعتباره الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها أو فشلها والخروج من ميدان المنافسة. وكما رأينا سابقا أنه عند استعمال القائد التحويلي في منظمته كل من التأثير المتالي والتحفيز الإلهامي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي فهو بذلك يحقق الرضا الوظيفي وبالتالي يرقى بمستوى أداء عامله ومنه تحسين أداء المنظمة ككل .

## الفصل الثالث :

دراسة تطبيقية بمؤسسة مطاحن

البركة زريبة الوادي-بسكرة

تمهيد:

بعدها تطرقنا لأهم المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة وبيان أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي ، سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة، والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات من خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من إستخدام الإستبانة التي تم إعدادها لهذه الدراسة ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة
- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثالث : تحليل وتفسير محاور الإستبانة و إختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة

تقع مطاحن البركة بدائرة و بلدية زربية الوادي- ولاية بسكرة و يعود سبب اختيار بلدية زربية الوادي مقرا لها لأنها منطقة نشاطات فلاحية و صناعية. يقطعها الطريق الوطني رقم 83 الرابط بين ولاية بسكرة و خنشلة و أيضا تم ربطها بولاية الوادي. أنشأت مؤسسة مطاحن البركة بتاريخ 2004/11/23 من مؤسسة صغيرة وتطورت مع الوقت وذلك كان في زيادة الإنتاج وحجم المؤسسة، حيث تعتبر المؤسسة خاصة من طرف مستثمر قام بإنجازها وهذا نتيجة لنقص الإنتاج في البلاد من اجل النهوض بها والقضاء على البطالة الموجودة فيها وأصبحت الآن مؤسسة متطورة و متميزة وهامة في الوسط الاقتصادي في توفير مادة السميد والطحين المطلوبة من طرف المستهلك في نطاق واسع.

تعتبر مؤسسة مطاحن البركة: (M-ELBARAKA) ذات استثمار خاص وهي مؤسسة إنتاجية ذات مسؤولية محدودة (SARL)، أنشأت براس مال ثم يرتفع راس مالها من عام إلى آخر وذلك بربح وتكبير المؤسسة، وهي تسير بقانون تابع للمؤسسة يطبقه الإطاراات وأعاون التحكيم والتنفيذ.

وتعتبر مؤسسة مطاحن البركة ذات أهمية اقتصادية متميزة باعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع، وتتوجه هذه المنتجات إلى فئات واسعة من المستهلكين من خلال تقديم مستوى عالي من الجودة التي تنافس بها المنتجات الأخرى وهذا نتيجة التحكم في تقنيات الإنتاج المتطورة، وهذا بدلالة السوق.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تتكون مؤسسة مطاحن البركة من عدة مديريات ومصالح نوردها فيما يلي:

### 1- الإدارة العامة:

يشرف عليها مدير المؤسسة، وهو يعمل على تطويرها من خلال التخطيط لإبرام الصفقات التي لها الفائدة الكبرى على المؤسسة، كما يسهر على تطبيق القانون الداخلي للمؤسسة. وتستعين الإدارة العامة بعدة مصالح، تتمثل في:

#### 1-1 الأمانة العامة:

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، وكذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح وتبليغ المعلومات (قرارات المسير) إلى مختلف المصالح.

#### 2-1 مكتب مساعد المسير:

ويقوم بمساعدة المسير في تطبيق القرارات التي يتم المصادقة عليها، كما أنه يحل محله في حالة غيابه.

#### 3-1 مصلحة الأمن والوقاية: وتقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- حماية الأشخاص والممتلكات.
- مراقبة الشاحنات قبل دخولها والقيام بوزنها وهي مملوءة بالمواد الأولية قبل تفريغها وبعد تفريغها، وتسجيل ذلك لمعرفة وزن المواد الأولية، وكذلك مراقبة الشاحنات ووزنها قبل الشحن وبعد الشحن لتسجيل وزن الحمولة من المواد تامة الصنع، وكذلك مراقبة الوثائق قبل خروج الشاحنة من المصنع وكذا مطابقة السلع للوثائق.
- السهر على مراقبة الحركة داخل المصنع والتبليغ على أي حركة مشبوهة.

2- مديرية التجارة: وتتفرع هذه المديرية إلى ثلاثة مصالح وهي:

1-2 مصلحة التجارة:

تقوم باستقبال الزبائن وتعريفهم بمنتجات المؤسسة والاتفاق معهم على الأسعار وعلى الكميات والأنواع التي يطلبونها، وكذلك الاتفاق معهم على ب ا ر م ج تسليم الطلبية وعلى طريقة التنظيم، وبعدها تطب منهم إحضار ملف غداري يتكون من:

- ✓ نسخة طبق الأصل مستخرجة من السجل التجاري.
- ✓ نسخة طبق الأصل من الرقم الجبائي ورقم المادة.
- ✓ سند طلب يحمل مواصفات السلع التي يرغب في الحصول عليها.
- ✓ صورة طبق الأصل من بطاقة الهوية.

كما يتم إبرام الصفقات، وكذلك تحديد الطلبيات ومن خلالها يتم إعداد خطة للإنتاج، والتموين والقيام بإعداد التقارير على حركة المنتج، وكذلك إعطاء تقارير مفصلة على أسعار المنتجات المباعة، وعلى طرق البيع- نقدا أو على الحساب-المصلحة المالية والمحاسبة، والبحث على أسواق جديدة وزبائن جدد، والعمل على مواجهة المؤسسات المنافسة، وتخصيص أكبر قدر ممكن من المبيعات.

2-2 أمين الصندوق:

ويقوم بقبض المداخيل النقدية للمؤسسة، وكذا الشيكات ودفعتها إلى البنك من أجل تحصيلها ومتابعة حركة الأموال في الحسابات البنكية للمؤسسة، والقيام بدفع الأجور وتسديد مصاريف واعباء المؤسسة.

2-3 مصلحة النقل:

تقوم بعملية تزويد المصنع بالمواد الأولية المختلفة، وفي نفس الوقت تقوم بعملية توزيع المواد المصنعة على نقاط البيع الخاصة بالمؤسسة، وكذلك تقوم بعملية نقل المنتجات النهائية إلى الزبائن في حالة الاتفاق على عملية النقل، وكل هذه العمليات تتم بوسائل نقل المؤسسة المتمثلة في الشاحنات بكل أنواعها، وتقوم أيضا بكراء شاحنات عند الضرورة خاصة عند نقل القمح من الميناء إلى أماكن التخزين أو إلى المصنع مباشرة.

3 -مديرية الاستغلال:

وتشرف على العملية الإنتاجية خصوصا من ناحية الجودة، ومراقبة كل حركة داخل المصنع من ناحية الوزن والنوعية، وتندرج تحت هذه المديرية المصالح التالية:

1-3 مصلحة التموين:

وتقوم بتوفير المواد اللازمة الخاصة بالعملية الإنتاجية (في الوقت المناسب)، أيضا بالسهر على رسم خطة تمويلية مناسبة، حيث تضمن التموين بالكمية المناسبة وفي الوقت المناسب وبالأسعار الملائمة، وتقوم أيضا باختيار المواد ذات الجودة العالية من خلال عملية التغيير التي تقوم بها في المخبر.

2-3 مصلحة الإنتاج:

تقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة الإنتاج منذ بدايتها بدخول المواد الأولية إلى المصنع حتى خروج المنتج تام الصنع، ويمكن تلخيص هذه المهام فيما يلي:

- استقبال المادة الأولية.
- تحضير وتنظيف القمح بنوعيه وتهيئته للطحن.
- استقبال الأكياس.

- تخزين وتصريف المنتج التام الصنع.
- الصيانة الوقائية والفنية.
- مراقبة النوعية والجودة.

### 3-3 مصلحة تسيير المخزون:

تقوم هذه المصلحة بتخزين المواد الأولية والمنتجات تامة الصنع، ويتمثل دورها الرئيسي في تسجيل حركة المخزونات والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتقوم أيضا بإعداد الطلبات عند وصول المخزون إلى الحد الأدنى.

### 3-4 مصلحة الصيانة:

تقوم هذه المصلحة بإصلاح الأعطاب الخاصة بالآلات الإنتاج، والقيام بعملية الصيانة الدورية للآلات وتشحيمها وتغيير قطع الغيار التي تكون مدة صلاحيتها قد انتهت، وتتفرغ هذه المصلحة إلى:

- فرع الإلكترونيك والكهرباء: ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية والكهروميكانيكية.
- فرع الميكانيك العام: وهو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحنة وكذا الشاحنات.

### 3-5 مصلحة النوعية (المخبر)

تتم هذه المصلحة بمراقبة نوعية القمح بنوعيه (الصلب واللين)، وكذلك مراقبة المنتج النهائي وتحديد خصائصه وهذا من أجل:

- احترام مواصفات ومقاييس الجودة، وكذلك متابعة المادة الأولية عند وصولها.

- إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

- إمكانية التخزين.

كما أن هناك تحاليل أساسية منجزة على مستوى المؤسسة وهي:

- الرطوبة (نسبة الماء).

- الوزن النوعي (القمح بنوعيه).

- نسبة المواد المعدنية.

- نسبة الجلوتين.

- تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن)...

وفي الأخير يقوم المخبري بإعداد تقارير يومية، يتم فيها تحديد النتائج المتوصل إليها من خلال التجارب والتحليل التي تجري سواء على المادة الأولية أو المنتج النهائي، والمواصفات التكنولوجية الواجب توفرها في المادة الأولية لإعطاء منتج ذو جودة عالية.

كما نعلم أن الخصائص الفيزيوكيميائية تختلف من القمح الصلب إلى القمح اللين، حسب نوع وموطن زرعته وإلى طبيعة التربة المزروع فيها وموسم الحصاد، ولهذا فإن المركبات الصناعية الغذائية تستعمل المادة الأولية التي تتوفر على أغلب المواصفات التكنولوجية مهما كان موطن زرعها ونوعها، مستوردة أو محلية، فإن لم تتوفر على أغلب الخصائص الفيزيوكيميائية في المادة الواحدة، فإن القائمين على تحويل المادة الأولية إلى المنتج النهائي (أي الطحين) بالاستعانة بالتحاليل المخبرية، يلجؤون إلى مزج المادة الأولية بمادة أولية أخرى أو أكثر لتعويض النقص في بعض الخصائص للوصول إلى المواصفات الواجب توفرها في المادة.

### 4-4 مديرية المحاسبة والمالية:

وهي من أهم المديريات في المؤسسة، إذ أنها تعمل على التنسيق بين جميع المديريات الأخرى، وتتفرغ إلى:

### 4-1 مصلحة المحاسبة العامة والمالية:

تقوم بالمهام التالية:

- تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- المشاركة في إعداد البرامج المالية.
- العمل على تنظيم ومراقبة الملفات الخاصة بالملفات الخاصة بالعمليات المالية.
- العمل على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة.

#### 4-2 مصلحة الموارد البشرية:

لها علاقة مباشرة مع العمال، حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعاملين بها، وتترع هذه المصلحة إلى ثلاث فروع:

-فرع تسيير المستخدمين

-فرع الأجور

-فرع الخدمات الاجتماعية.

#### 4-3 مصلحة الوسائل العامة:

وهي التي تشرف على جميع التجهيزات والوسائل العامة داخل المؤسسة وتقوم بعملية الجرد، وهي التي توفر كل المستلزمات داخل المؤسسة وتقوم باستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة ومنتجاتها

#### الفرع الأول: أهداف المؤسسة:

-هدف إستراتيجي: -توفير المنتج وتلبية إحتياجات المستهلك

-هدف إقتصادي:-تحقيق ربح إقتصادي، والمساهمة في تطوير المنتج المحلي

-هدف إجتماعي: -إمتصاص البطالة، وإحياء المناطق النائية

#### الفرع الثاني: منتجات المؤسسة:

-المؤسسة تعمل في مجال الصناعات التحويلية: -تحويل القمح الصلب واللبن إلى سميد وفرينة، كما تقوم بتحويل ثانوي إلى عجائن غذائية وكسكس.

ومن منتجاتها:

-فرينة للخبازة

-فرينة ذات جودة عالية

-السميد والنخالة

-عجائن غذائية بكل أنواعها (كسكسي، تليتلي، سباقيتي، مكرونة،....).

#### المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث ، لأداة الدراسة وطرق جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة و مجتمع وعينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وكذلك مدى صدق الأداة .

المطلب الأول : أداة الدراسة وطرق جمع البيانات و الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

تماشيا مع طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ، إعتدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات ، ويمكن تعريفها على أنها أداة تستخدم في مناهج البحث العلمي و يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة، وبعد مراجعة



الأدبيات والدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة والاطلاع على بعض الأدوات المستخدمة فيها وجدنا أن الاستبانة هي أحسن أداة يمكن الاستعانة بها لجمع البيانات الميدانية للدراسة وفي سبيل ذلك قمنا بتصميم استبانة الدراسة ( ملحق رقم 02) والتي قسمت إلى قسمين وهما :

**القسم الأول :** يتمثل في البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينية الدراسة وهي:(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).  
**القسم الثاني :** يتكون هذا القسم من محورين وهما :

1. **المحور الأول :** القيادة التحويلية والتي تتضمن أربع أبعاد وهي :
  - ✓ التأثير المثالي : وتم قياسه من خلال العبارات من 1 إلى 5
  - ✓ الحفز الالهامي : وتم قياسه من خلال العبارات من 6 إلى 9
  - ✓ الاستشارة الفكرية : وتم قياسها من خلال العبارات من 10 إلى 13
  - ✓ الإعتبارات الفردية : و تم قياسها من خلال العبارات من 14 إلى 17
2. **المحور الثاني :** الرضا الوظيفي الذي تم قياسه الى ثلاث أبعاد وهي :
  - ✓ الأجر : تم قياسه من خلال العبارات من 1 إلى 4.
  - ✓ محتوى العمل: تم قياسه من خلال العبارات من 5 إلى 8
  - ✓ الترقية : تم قياسه من خلال العبارات من 9 إلى 12
  - ✓ جماعة العمل: تم قياسه من خلال العبارات من 13 إلى 16
  - ✓ الظروف المادية للعمل: تم قياسه من خلال العبارات من 17 إلى 20

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات الباحثين لفقرات الإستبانة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي :

**الجدول رقم (5) : درجات مقياس ليكارت الخماسي**

الدرجة	5	4	3	2	1
درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

المصدر:(درنوني، 2015، صفحة187)

#### الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

بهدف تمكن الباحث من تغطية إطار الدراسة ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات وطرق قياسها، يجد نفسه في مرحلة مصادر الحصول عن البيانات اللازمة للدراسة، ويمكن تقسيم مصادر الحصول على البيانات إلى نوعين هما: (بوجمان، 2015، صفحة 229)

- **البيانات الأولية:** هي البيانات التي يقوم الباحث يجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل البحث الميداني المعرفة والمثلة في الملاحظة، والمقابلة والاستبيان ولتعد هاته الأخيرة من الأدوات الأكثر استخداما لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض موافقتهم بموضوعية وحرية.
- **البيانات الثانوية:** ذلك بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والالكترونية والرسائل الجامعية والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تساعد في جميع مراحل الدراسة، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

- بعد جمع الاستبيانات و القيام بترميزها و إدخال بياناتها و معالجتها في الحاسوب ثم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية Spss 22 للإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار الفرضيات تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة و هي :
- **المتوسطات الحسابية :** و ذلك لحساب القيمة التي يعطيها مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور و المتوسط الحسابي العام لكل محور.
  - **الانحراف المعياري :** حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة و لكل محور من محاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي .
  - **اختبار الفاكرونباخ :** لقياس ثبات أداة الدراسة .
  - **معامل صدق المحك :** لقياس صدق أداة الدراسة.
  - **اختبار التوزيع الطبيعي :** أي اختبار معامل الالتواء و التفلطح للتأكد من خضوع البيانات للتوزيع الطبيعي.
  - **تحليل الانحدار الخطي البسيط :** لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع .

المطلب الثاني : مجتمع و عينة الدراسة و الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة.

### الفرع الأول مجتمع و عينة الدراسة :

يعرف مجتمع الدراسة بأنه : " جميع المفردات التي تكون إطار البحث المراد دراسته ، فهو جميع الأشخاص المكونة للدراسة " ، و يتمثل مجتمع دراستنا في الأفراد العاملين في مطاحن البركة زربية الوادي - بسكرة - بلغ عددهم 558 ، و قد أخذنا عينة عشوائية تقدر ب 70 عامل ، و تم توزيع الاستبانات عليهم من خلال الزيارات الميدانية و تم استرجاع 60 استبانة كلها مستوفاة الشروط المطلوبة للتحليل الإحصائي.

الفرع الثاني: الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة :

فيما يلي سنتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية و الوظيفية.

الجدول رقم (6) : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	51	85,0
	أنثى	9	15,0
	المجموع	60	100,0
العمر	أقل من 30 سنة	21	35,0
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	22	36,7
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	11	18,3
	من 50 سنة فأكثر	6	10,0
	المجموع	60	100,0
المؤهل العلمي	بكالوريا فأقل	7	11,7
	تقني سامي	19	31,7
	ليسانس	7	11,7
	ماستر	11	18,3
	مهندس	9	15,0
	دراسات عليا	7	11,7
	المجموع	60	100,0
	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26
من 5 إلى أقل من 10 سنوات		18	30,0
من 10 إلى أقل من 15 سنة		9	15,0
من 15 سنة فأكثر		7	11,7
المجموع		60	100,0

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.22

من خلال الجدول رقم ( 6 ) نلاحظ ما يلي :

▪ الجنس : من خلال الجدول رقم ( 6 ) نلاحظ أن نسبة 85% من أفراد عينة الدراسة هم الذكور ، أما نسبة 15 %

كانت لصالح الإناث ، ومن خلال النسب المئوية المبينة سابقا نجد أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ، و هذا يفسر أن

النسبة الأكبر من العاملين في مطاحن البركة -زربية الوادي - بسكرة هي الذكور.

- **العمر** : نجد أن أعلى فئة عمرية هي الفئة التي تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة ) بنسبة 36.7% ، و جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي تتراوح أعمارهم (أقل من 30 سنة) بنسبة 35% ، في حين المرتبة الثالثة فكانت لفئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 11% و كانت فئة ( من 50 سنة فأكثر ) هي المرتبة الأخيرة بنسبة 10%، وهذا يفسر أن النسبة الأكبر من الأفراد العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة هم فئة شباب تتراوح أعمارهم (من 30 إلى أقل من 40 سنة )، وهذه النتيجة تبين أن أفراد عينة الدراسة تضم جميع الفئات العمرية وذلك قصد التخفيف من البطالة والاستفادة من كل طاقتها البشرية.
- **المؤهل العلمي** : نلاحظ أن النسبة الأكبر لأفراد العينة كان مؤهلهم العلمي تقني سامي بنسبة 31.7% ، أما الأفراد العينة الذين كان مؤهلهم ماستر فقد بلغت نسبتهم 18.3% ، بينما بلغت نسبة حاملي شهادة مهندس نسبتهم 15.0% ، في حين أن أفراد العينة التي تحمل شهادة ليسانس كانت نسبتهم 11.7% ، أما أفراد العينة الذين كان مؤهلهم مستوى البكالوريا فأقل كانت نسبتهم 11.7% ، ويمكن القول إن هذا مؤشر جيد وذلك من أجل الاستفادة من خدمات مؤسسة مطاحن البركة وجعل الشباب الغير حاصلين على شهادات عليا يتخلصون من البطالة والقضاء عليها.
- **سنوات الخبرة** : نلاحظ من خلال نتائج التحليل أن أعلى نسبة في الفئة ( اقل من 5 سنوات ) بنسبة 43.3% ، في حين جاءت في المرتبة الثانية الفئة التي خبرتها ( من 5 سنة إلى أقل من 10 سنوات ) بنسبة 30% ، أما المرتبة الثالثة فكانت للفئة التي خبرتها ( من 10 إلى أقل من 15 سنة ) بنسبة 15.0% ، في حين المرتبة الأخيرة كانت للفئة ( 15 سنة فأكثر ) بنسبة 11.7% ، وهذه النتيجة تبين أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تقل عن (أقل من 5 سنوات) لأن غالبيتهم هم من الفئة الشابة.

### المطلب الثالث : صدق و ثبات أداة الدراسة

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة قدرها على على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها . وللتحقق من صدق استبيان هذا الدراسة نعتمد على قياس الصدق الظاهري ، وصدق المحك.

1. **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري** : للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة ، تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - محمد خيضر بسكرة- الملحق رقم (1) لدراسة الاستبانة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات وشموليتها ، ومحتوى عباراتها ، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة ، وبناء على آراء المحكمين أجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف الدراسة ، ووضعت الاستبانة في صورتها النهائية في الملحق رقم (2) .
2. **صدق المحك** : من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ".

## الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

و يقصد بثبات أداة الدراسة ان تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج اذا أعيد تطبيقها على نفس مفردات الدراسة وبنفس الشروط ، و للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدمنا معامل " ألفا كرونباخ " الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى ( 0.60 ) فأكثر حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) : نتائج ألفا كرونباخ وصدق المحك

المتغيرات	عدد العبارات	$\alpha$ - Cronbach	معامل صدق المحك
التأثير المثالي	5	0.729	0.853
التحفيز الإلهامي	4	0.800	0.894
الاستشارة الفكرية	4	0.864	0.929
الاعتبار الفردي	4	0.817	0.903
المحور الأول: القيادة التحويلية	17	0.992	0.995
المحور الثاني: الرضا الوظيفي	20	0.828	0.909
المجالات ككل	37	0.898	0.947

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss .v22

من خلال الجدول رقم (7) يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ ( 0.898 ) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة ، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض الدراسة ، وبهذا تكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج أما معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.947 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة .

## المبحث الثالث : تحليل وتفسير محاور الاستبانة و اختبار الفرضيات.

سننتظر في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب ، حيث سننتظر في المطلب الأول لاختبار التوزيع الطبيعي، أما المطلب الثاني فسننتظر لتحليل وتفسير محاور الاستبانة ، أما المطلب الثالث فسنقوم باختبار الفرضيات .

## المطلب الأول : اختبار التوزيع الطبيعي.

من أجل اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ، و من اجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء و معامل التفلطح للمتغيرات المستقلة و المتغير التابع و من المعلوم أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كان معامل الالتواء يقع في مجال و [ 3. -3 ] قيمة معامل التفلطح تقع في مجال [ 7 . - 7 ]

و تظهر قيمة معاملات الالتواء و معاملات التفلطح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 8 ) : اختبار التوزيع الطبيعي ( معاملات الالتواء و معامل التفلطح )

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التأثير المثالي	-0.466	-0.811
التحفز الالهامي	-0.823	0.068
الاستشارة الفكرية (التشجيع الإبداعي )	-0.981	0.332
الاعتبارات الفردي	-1.164	1.055
القيادة التحويلية	-1.002	0.025
الرضا الوظيفي	-1.088	0.580

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v22

من خلال الجدول رقم ( 8 ) يتضح أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع مجالات الدراسة تقع في المجال [ 3 . - 3 ] وقيمة معامل التفلطح تقع داخل مجال [ 7 . - 7 ] مما يشير الى بيانات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا .

المطلب الثاني : تحليل و تفسير محاور الاستبانة.

سنقوم بتحليل عبارات الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة ، وهذا من خلال استعمال تحليل إحصائي و باستخدام برنامج Spss v22 ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي من خلال استخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من عبارات الاستبانة ، و قد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة كما يلي :

- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح التي تتراوح بين ( 1 - 2.33 ) دالة على مستوى منخفض .
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين ( 2.34 - 3.66 ) دالة على مستوى متوسط .
- قيمة المتوسط الحسابي التي تتراوح بين ( 3.67 - 5 ) دالة على مستوى مرتفع.

الفرع الأول : تحليل عبارات محور القيادة التحويلية

للإجابة على السؤال الأول للدراسة وهو :

✓ ما هو مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارات هذا المحور الموضحة في الجدول رقم ( 9 ) على النحو التالي :

الجدول رقم ( 9 ) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور القيادة التحويلية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
<b>أولاً: التأثير المثالي:</b>					
1	يتمتع رئيسي بثقة عالية في نفسه وقادر على مواجهة مواقف الصعبة.	3,733	1,071	2	مرتفع
2	يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه.	3,283	1,165	5	متوسط
3	يحظى رئيسي باحترام كل من يعمل معه.	3,383	1,151	4	متوسط
4	يحث رئيسي على ضرورة الالتزام بالضوابط الاخلاقية في العمل .	3,583	1,225	3	متوسط
5	يتجاوز رئيسي تحقيق منافعه الخاصة سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة.	3,800	1,161	1	مرتفع
<b>ثانياً : التحفيز الالهامي</b>					
6	يتحدث رئيسي بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها.	3,883	1,180	1	مرتفع
7	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع على مستوى عملي الشخصي.	3,183	0,999	4	متوسط
8	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل .	3,200	0,970	3	متوسط
9	لدى رئيسي ثقة بتحقيق الأهداف المطلوبة.	3,866	1,126	2	مرتفع
<b>ثالثاً : الاستشارة الفكرية(التشجيع الإبداعي)</b>					
10	يقترح رئيسي طرق جديدة للقيام بالمهام.	3,833	1,076	4	مرتفع
11	يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشكلات التقليدية بطرق جديدة.	3,966	1,088	3	مرتفع
12	يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات التقليدية من زوايا مختلفة.	4,266	0,899	2	مرتفع
13	يشجعني رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل.	4,450	0,746	1	مرتفع
<b>رابعاً : الاعتبار الفردي</b>					
14	يقضي رئيسي وقتاً لتدربي وتعليمي لبعض المهام .	4,533	0,595	1	مرتفع

مرتفع	2	0,929	4,316	يعتبر رئيسي أن لدي حاجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.	15
مرتفع	3	0,841	3,933	يعطي رئيسي اهتماما شخصيا لكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة .	16
مرتفع	4	0,935	3,800	يصغي لي رئيسي عندما أتحدث إليه .	17
مرتفع		0,730	3,750	المتوسط الكلي	

المصدر : من إعداد الطالب و بالاعتماد على مخرجات Spss.v22

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي :

● **التأثير المثالي** : من خلال الجدول رقم ( 9 ) أن بعد التأثير المثالي جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.556) و انحراف معياري قدر ب (0.966) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى موافقة متوسط حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.28) و (3.80) ، و قد سجلت العبارة رقم (5) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.80) و وسجلت انحراف معياري قدر ب (1.16) ، و التي أشارت إلى يتجاوز رئيسي تحقيق منافعها الخاصة سعيا لتحقيق الصالح العام للجماعة ، بينما سجلت العبارة رقم (2) أقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.28) وسجلت انحراف معياري قدر ب (1.16) ، و أشارت إلى " يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه".

● **الحفز الالهامي** : من خلال الجدول رقم ( 9 ) أن بعد الحفز الالهامي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.523) و انحراف معياري قدر ب (0.793) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى موافقة متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد بين (3.18) و (3.88) ، و قد سجلت العبارة رقم (6) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.88) وسجلت انحراف معياري قدر ب (1.18) و التي أشارت إلى " يتحدث رئيسي بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها " ، بينما جاءت العبارة رقم ( 07 ) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب ( 3.18 ) وسجلت انحراف معياري قدر ب ( 0.998 ) ، و التي أشارت إلى " يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع على مستوى عملي الشخصي".

● **الاستثارة الفكرية(التشجيع الإبداعي)** : من خلال الجدول رقم ( 9 ) نلاحظ أن بعد الاستثارة الفكرية جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.336) وسجلت انحراف معياري قدر ب (0.793) ، و وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى موافقة متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.833) و (4.450) ، و لقد سجلت العبارة رقم ( 13 ) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب ( 4.450 ) وسجلت انحراف معياري قدر ب (0.746) ، و التي أشارت إلى " يشجعني رئيسي



على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل " ، بينما سجلت العبارة رقم (10) أقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.833) و سجلت انحراف معياري قدر بـ (1.076) و التي أشارت إلى يقترح رئيسي طرق جديدة للقيام بالمهام.

● **الإعتبار الفردي :** من خلال الجدول رقم ( 9 ) تلاحظ أن بعد الاعتبارات الفردية جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد بـ (4.233) و بلغ بانحراف معياري قدر بـ (0.652) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى موافقة مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.800) و (4.533) ، وقد سجلت العبارة رقم (14) أعلى متوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (4.533) وسجلت انحراف معياري قدر بـ (0.595) ، و أشارت إلى " يقضي رئيسي وقتا لتدريبي وتعليمي لبعض المهام " ، بينما سجلت العبارة رقم (17) أقل متوسطات بمتوسط حسابي قدر بـ (3.800) وسجلت انحراف معياري قدر بـ (0.935) ، و التي أشارت إلى " يصغي لي رئيسي عندما أتحدث إليه".

وبناء على ماسبق وحسب الجدول رقم (9) يتبين أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية في مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة جاء بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذا بلغ المتوسط الحسابي العام (3.750) وبانحراف معياري (0.730).

### الفرع الثاني : تحليل عبارات محور الرضا الوظيفي

للإجابة على السؤال الثاني للدراسة وهو :

➤ ما هو مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة ؟

تم استخراج المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور وهي موضحة في الجدول رقم ( 10 ) على النحو التالي :

الجدول رقم ( 10 ) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الرضا الوظيفي

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الموافقة
	الأجر	3,600	0,792	4	متوسط
1	الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي.	3,916	0,925	1	مرتفع
2	الأجر الذي أنقضاه مناسب مع تكلفة المعيشة.	3,650	1,009	2	متوسط
3	الأجر الذي يتم منحه لي يتناسب مع الجهد	3,600	0,905	3	متوسط

				المبدول.	
متوسط	4	1,110	3,233	سياسة الأجور المتبعة عادلة.	4
متوسط	5	0,610	3,583	<b>محتوى العمل</b>	
مرتفع	1	0,946	4,050	أنا راض عن وظيفتي.	5
متوسط	4	1,178	3,000	مهامي ومسؤولياتي واضحة وغير معقدة.	6
متوسط	3	1,139	3,300	يتيح لي عملي إظهار مهاراتي ومواهبتي.	7
مرتفع	2	0,999	3,983	تتوافق وظيفتي مع مؤهلاتي وقدراتي الخاصة.	8
مرتفع	3	0,854	3,962	<b>الترقية</b>	
مرتفع	2	0,998	4,050	عملية الترقية بمؤسستي تتم على أساس الكفاءة والفاعلية في الأداء.	9
مرتفع	1	0,994	4,166	معايير الترقية بمؤسستي واضحة.	10
مرتفع	3	1,095	3,950	توفر لي المؤسسة فرصا مناسبة للترقية.	11
مرتفع	4	1,049	3,683	هناك عدالة في منح الترقيات بمؤسستي.	12
مرتفع	2	0,728	4,225	<b>جماعة العمل</b>	
مرتفع	3	0,961	4,083	تعمل الإدارة على تشجيع العمل بروح الفريق.	13
مرتفع	4	1,107	3,833	أ تبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في العمل.	14
مرتفع	2	0,746	4,450	أ تعاون مع زملائي لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.	15
مرتفع	1	0,595	4,533	تدعم الإدارة الاقتراحات والآراء البناءة من زملاء العمل.	16
مرتفع	1	0,929	4,316	<b>الظروف المادية للعمل</b>	
مرتفع	2	0,713	3,850	توفر لي المؤسسة الأدوات و الوسائل اللازمة لإنجاز مهامتي الوظيفية.	17
مرتفع	1	0,841	3,933	توفر المؤسسة مناخ عمل صحي وآمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية.	18
مرتفع	3	0,935	3,800	هناك سهولة في التأقلم مع المعدات و الآلات الجديدة.	19

مرتفع	4	1,363	3,350	الإضاءة مناسبة لطبيعة العمل.	20
مرتفع		0,642	3,844	ككل	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v22

من خلال الجدول نلاحظ ما يلي :

- **الأجر:** من خلال الجدول رقم ( 10 ) نلاحظ أن بعد الأجر جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد (3.600) و الانحراف المعياري قدر ب (0.792) وفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى موافقة متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا البعد ما بين (3.233) و (3.916) ، و قد سجلت العبارة رقم (1) ، أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.91) و انحراف معياري قدر ب (0.92) ، و التي أشارت إلى " الأجر الذي أتحصل عليه يسد احتياجاتي " ، بينما سجلت العبارة رقم (4) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.23) و انحراف معياري قدر ب (1.11) ، و التي أشارت إلى " سياسة الأجور المتبعة عادلة.
- **محتوى العمل :** من خلال الجدول ( 10 ) نلاحظ أن بعد محتوى العمل جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن هذا البعد ب (3.5833) و بانحراف معياري قدر ب (0.61006) ، وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير لمستوى موافقة متوسط ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.00) و (4.05) ، و قد سجلت العبارة رقم (5) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (4.05) و انحراف معياري قدر ب (0.94) و التي أشارت إلى " أنا راض عن وظيفتي " ، بينما سجلت العبارة رقم (6) أقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.00) و انحراف معياري قدر ب (1.17) و التي أشارت إلى مهمامي ومسؤولياتي واضحة وغير معقدة".
- **الترقية :** من خلال الجدول رقم ( 10 ) نلاحظ أن بعد الترقية جاء في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن هذا البعد ب (3.96) و بانحراف معياري قدر ب (0.85) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى موافقة مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.68) و (4.16) ، و قد سجلت العبارة رقم (10) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (4.16) و انحراف معياري قدر ب 0.99 ، و التي أشارت إلى " معايير الترقية بمؤسستي واضحة " ، بينما سجلت العبارة رقم (12) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.68) و انحراف معياري قدر ب (1.04) ، و التي أشارت إلى " هناك عدالة في منح الترقيات بمؤسستي".
- **جماعة العمل :** من خلال الجدول رقم ( 10 ) نلاحظ أن بعد الترقية جاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن هذا البعد ب (4.22) و بانحراف معياري قدر ب (0.72) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى موافقة مرتفع ، حيث

تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.83) و (4.53) ، و قد سجلت العبارة رقم (16) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (4.53) و انحراف معياري قدر ب 0.59، و التي أشارت إلى " تدعم الإدارة الاقتراحات والآراء البناءة من زملاء العمل " ، بينما سجلت العبارة رقم (14) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.83) و انحراف معياري قدر ب (1.10) ، والتي أشارت إلى " أتبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في العمل " .

● **الظروف المادية للعمل :** من خلال الجدول رقم ( 10 ) نلاحظ أن بعد الظروف المادية جاء في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل افراد عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات افراد عينة الدراسة عن هذا البعد ب (4.3167) و بانحراف معياري قدر ب (0.9295) ، ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يشير لمستوى موافقة مرتفع ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد ما بين (3.35) و (3.93) ، و قد سجلت العبارة رقم (18) أعلى المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.93) و انحراف معياري قدر ب 0.84، و التي أشارت إلى " توفر المؤسسة مناخ عمل صحي وآمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية " ، بينما سجلت العبارة رقم (20) بأقل المتوسطات بمتوسط حسابي قدر ب (3.35) و انحراف معياري قدر ب (1.36) ، والتي أشارت إلى " الإضاءة مناسبة لطبيعة العمل " .

وبناء على ما سبق وحسب الجدول رقم (10) يتبين أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة جاء بمستوى مرتفع وفقا لمقياس الدراسة، إذا بلغ المتوسط الحسابي العام (3.844) و بانحراف معياري (0.642).

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية :

#### الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت صياغتها كالآتي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم حساب الانحدار البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 11 ) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل X	B	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
القيادة التحويلية	0.905	10.884	0.000	118.471	0.000	0.819	0.671

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Sps.v22

➤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 )

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 11 ) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة ، عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (118.471) عند مستوى الدلالة ( 0.000 ) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) ، وبلغ معامل الارتباط (0.819) وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.671) ، وهذا يبين ما نسبة (67.1%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في نمط القيادة التحويلية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.905) ، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في ممارسة القيادة التحويلية يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.905) .

وهذا ما تثبتته قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (10.884) وهي دالة عند مستوى ( 0.000 ) ، و بالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05% .

#### الفرع الثاني : اختبار الفرضيات الفرعية

##### 1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

جاءت صياغتها كالتالي : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى تم حساب الانحدار الخطي البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 12 ) : نتائج تحليل الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل X	B	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة	قيمة المحسوبة F	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
التأثير المثالي	0.883	5,517	0.000	30,435	0.000	0,587	0,344

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v22

➤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 )

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 12 ) يتبين أنه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05% ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (30.435) عند مستوى الدلالة ( 0.000 ) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 )

، وبلغ معامل الارتباط (0.587) وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.344) ، وهذا يبين أن ما نسبة 34,4 % من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في التأثير المتالي .

كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.883) وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في ممارسة التأثير المتالي يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة ( 0.883 ) وهذا ماتثبته قيمة (T) المحسوبة والتي بلغت (5.517) وهي دالة عند مستوى ( 0.000 ) ، و بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على " يوجد اثر ذو دلالة إحصائية يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المتالي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05% " .

## 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية

جاءت صياغتها كالتالي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية تم حساب الانحدار الخطي البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 13 ) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل X	B	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة	قيمة المحسوبة F	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الحافز الإلهامي	0.870	7,549	0.000	56,984	0.000	0,704	0,496

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v22

➤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 )

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 13 ) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة ب (56.984) بمستوى دلالة ( 0.000 ) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) ، وبلغ معامل الارتباط (0.704) وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.496) . وهذا يبين أن نسبة (49.6%) من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في الحفز الإلهامي ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.870) ، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في ممارسة الحفز الإلهامي يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.870) وهذا ماتثبته قيمة ( T ) المحسوبة والتي بلغت (7,549) بمستوى دلالة ( 0.000 ) و بالتالي تقبل الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة زربية الوادي-بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05% " .

3. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

جاءت صياغتها كالتالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة تم حساب الانحدار الخطي البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 14 ) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل X	B	قيمة المحسوبة T	مستوى دلالة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الإستشارة الفكرية	0.933	9.131	0.000	83.374	0.000	0,768	0,590

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Spss.v22

➤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 )

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 14 ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (83.374) بمستوى دلالة ( 0.000 ) و من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) ، وبلغ معامل الارتباط (0.768) وبالرجوع الى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.590) ، وهذا يتبين أن ما نسبته 59.0% من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في الاستشارة الفكرية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.933) ، وهذا يعني ان زيادة بدرجة واحدة في ممارسة الاستشارة الفكرية يؤدي الى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.933) وهذا ما تثبته قيمة ( T ) المحسوبة والتي بلغت ( 9.131 ) بمستوى دلالة ( 0.000 ) .

و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي- بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05% " .

4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

جاءت صياغتها كالتالي :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زربية

الوادي-بسكرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة تم حساب الانحدار الخطي البسيط ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 15 ) : نتائج تحليل انحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير X	المستقل	B	قيمة T	مستوى دلالة	قيمة F	مستوى دلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الإعتبار الفردي		0,938	13,928	0,000	194,001	0,000	0,877	0,770

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات Sps.v22

➤ ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( 0.05 )

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم ( 15 ) يتبين أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة عند مستوى الدلالة ( 0.05 ) ، حيث بلغت قيمة F المحسوبة بـ (194.001) عند مستوى الدلالة ( 0.000 ) و هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( 0.05 ) ، وبلغ معامل الارتباط (0.877) وبالرجوع إلى قيمة معامل التحديد التي بلغت (0.770) ، وهذا يتبين أن ما نسبته % 77.0 من التغيرات في الرضا الوظيفي ناتجة عن التغير في الاعتبارات الفردية ، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0.938) ، وهذا يعني أن زيادة بدرجة واحدة في ممارسة الاعتبارات الفردية يؤدي إلى زيادة في الرضا الوظيفي بقيمة (0.938) وهذا ما تثبتته قيمة ( T ) المحسوبة والتي بلغت (13.928) وهي دالة عند مستوى ( 0.000 ) ، و بالتالي نقبل الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمطاحن البركة- زربية الوادي-بسكرة عند مستوى الدلالة 0.05% ."



## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تمت الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها دراسة "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بمطاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة" وتم الاستعانة بأداة الاستبانة التي تم توزيعها على العاملين ، حيث قسمت هذه الاستبانة إلى قسمين قسم يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفية ، و قسم يحتوي على محوري متغيرات الدراسة ، حيث يحتوي المحور الأول على مجموعة من العبارات التي تقيس القيادة التحويلية بأبعادها ، و المحور الثاني يحتوي على عبارات التي تقيس الرضا الوظيفي بأبعاده ، كما قمنا بالاستعانة بعدد من الأساليب الإحصائية من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها ، حيث توصلنا إلى النتائج التالية :

1. مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة جاء مرتفع
2. مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة جاء مرتفع
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة عند مستوى دلالة 0.05.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن طاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الالهامي على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة عند مستوى دلالة (0.05).

الخاتمة

## الخاتمة

تعد القيادة التحويلية أداة هامة لنجاح أي منظمة، حيث أن هذه الأخيرة تساهم في تفاعل الافراد فيما بينهم ، بغية تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة واهداف المنظمة من جهة أخرى، فالقيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل من أهمها الرضا الوظيفي باعتباره العامل الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها واستمرارها أو الفشل.

حيث تناولت الدراسة أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي -بسكرة، وبعد استعراضنا لأهم الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيري الدراسة والعلاقة بينهما وإسقاط ما تم عرضه على المؤسسة محل الدراسة الميدانية، انطلاقا مما سبق نستخلص العديد من النتائج النظرية والتطبيقية والاقتراحات اللازمة التي وهي على النحو التالي:

## أولا- النتائج النظرية:

- إن الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يحس به الفرد إتجاه وظيفته بحيث يتكامل معها ويصبح فردا تستغرقه الوظيفة وبالتالي يشبع من خلالها احتياجاته ورغباته وتوقعاته .
- يعد موضوع الرضا الوظيفي من اهم المواضيع التي تسعى المنظمات الى تجسيدها على أرض الواقع نظرا لارتباطه بأهم مورد لديها المتمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها وتميزها.
- الرضا الوظيفي مفهوم مركب متعدد الجوانب يتأثر بعوامل مختلفة منها ذاتية وأخرى خارجية، لذلك استخدمت طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي عند الأفراد.
- يعتبر الرضا الوظيفي من الوسائل المهمة للرفع من مستوى الأداء كما ونوعا، كما يساهم في تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وحوادث العمل في المؤسسة.
- القيادة هي القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة.
- تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات لما تشكله من أهمية بالغة في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية.
- القيادة التحويلية هي القدرة والموهبة التي يتمتع بها القائد والتي تمكنه من إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بشكل واضح للعاملين في المنظمة، إضافة إلى خلق روح الحماس لديهم وتحفيزهم
- القائد التحويلي هو القائد الذي له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى من خلالها للتأثير على العاملين والرفع من مستواهم من اجل الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- إن ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسة يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

## ثانيا- النتائج التطبيقية:

- في ضوء تحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:
- أن مستوى ممارسة القيادة التحويلية بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي - بسكرة، جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.750) بانحراف معياري (0.730)

- جاء ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية كالتالي: بالمرتبة الأولى الاعتبار الفردي بمتوسط حسابي (4.233) وبانحراف معياري (0.652)، أما المرتبة الثانية للتأثير المثالي بمتوسط حسابي (3.556) وبانحراف معياري (0.966)، أما المرتبة الثالثة للتحفيز الإلهامي بمتوسط حسابي (3.523) وبانحراف معياري (0.793)، في حين المرتبة الرابعة الاستشارة الفكرية بمتوسط حسابي (3.336) وبانحراف معياري (0.793).
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة كان مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.844) وبانحراف معياري (0.642).
- جاء ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الرضا الوظيفي كالتالي: بالمرتبة الأولى الظروف المادية للعمل بمتوسط حسابي (4.316) وبانحراف معياري (0.929)، أما المرتبة الثانية جماعة العمل بمتوسط حسابي (4.225) وبانحراف معياري (0.728)، أما المرتبة الثالثة الترقية بمتوسط حسابي (3.962) وبانحراف معياري (0.854)، في حين المرتبة الرابعة الأجر بمتوسط حسابي (3.600) وبانحراف معياري (0.792)، بينما المرتبة الخامسة لمحتوى العمل بمتوسط حسابي (3.583) وبانحراف معياري (0.610).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة عند مستوى دلالة (0.05)
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة (0.05) بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة (0.05) بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة (0.05) بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الرضا الوظيفي لدى العاملين عند مستوى دلالة (0.05) بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة

### ثالثاً- الإقتراحات:

- ❖ الاهتمام بالموارد البشري من خلال تحسين ظروفهم المادية والمعنوية.
- ❖ بما أن للقيادة التحويلية أثر على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة مطاحن البركة زربية الوادي- بسكرة يجب على القيادات داخل المؤسسة تدعيم ممارسة القيادة التحويلية لأنه من خلاله تستطيع المؤسسة تحقيق رضا العاملين وبالتالي تحقيق أهدافها وتحسين مخرجاتها بما يتناسب رؤيتها ورسالتها.
- ❖ يجب أن تكون مهام ومسؤوليات العاملين واضحة وغير معقدة.
- ❖ يجب إعادة النظر في سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة بما يتناسب مع الجهد المبذول .
- ❖ توفير تحفيزات مادية ومعنوية تتناسب مع الجهد المبذول للعمال
- ❖ فتح ترقيات عمودية وأفقية للعمال.

- ❖ توزيع المناصب تتماشى مع قدرات ومهارات العمال.
  - ❖ تحسين وتطوير ظروف العمل وتوفير الجو الملائم والامكانيات المناسبة للعمل بارتياح.
- رابعا- أفاق الدراسة: يمكن أن نقترح بعض الدراسات المستقبلية التي تبحث في المواضيع التالية:

- ✓ واقع القيادة التحويلية في المؤسسات العمومية
- ✓ أثر القيادة التحويلية على إدارة المواهب
- ✓ مساهمة القيادة التحويلية في تحقيق الفاعلية التنظيمية
- ✓ دور القيادة التحويلية في تحقيق الميزة التنافسية

# قائمة المراجع

➤ المراجع باللغة العربية:

1-المقالات:

- 1- إشرافه عبد الله محمد شيخ إدريس. (أكتوبر, 2019). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الإستراتيجية. مجلة إقتصاد المال والأعمال، 3(3)، الصفحات 129-153.
- 2- حميدة زرقوط، و جبار بوكثير. (جوان, 2021). التوجه نحو القيادة التحويلية دراسة حالة بمؤسسة IMTB لمختلف أشغال البناء-سكيكدة-. مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، 8(2)، الصفحات 462-479.
- 3- خلف بن محمد خلف العنزي. (أفريل, 2019). العدالة التنظيمية بجامعة تبوك و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، 1(4)، الصفحات 73-112.
- 4- خولة الشايب، و خليدة مهريه. (فيفري, 2019). مدى ممارسة رؤساء الأقسام بجامعة ورقلة لأسلوب القيادة التحويلية من وجهة نظر مرؤوسيهيم. مجلة العلوم القانونية والإجتماعية، 6(3)، الصفحات 413-425.
- 5- شاهيناز دريوشن و خالد بوجعدادار. (جانفي, 2013). أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية الإبداع لدى الموارد البشرية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة لولاية قسنطينة. مجلة العلوم الإنسانية، 13(2)، الصفحات 181-199.
- 6- عبد القادر دبون. (مارس, 2018). دور أنماط القيادة الإدارية المعاصرة في تدعيم سلوك المواطنة التنظيمية في قطاع السكن. المجلة العالمية للاقتصاد و الأعمال، 4(3)، الصفحات 291-312.
- 7- العربي حران. (جانفي, 2017). أنماط القيادة الإدارية و دورها في تحقيق الإبداع الإداري في المنظمات. مجلة العلوم الإجتماعية، 11(1)، الصفحات 223-242.
- 8- عماد سعادي. (ديسمبر, 2018). كيفية تحديد التموقع الاستيمولوجي للدراسات في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، 18(1)، الصفحات 13-26.
- 9- عمر شعبان أبو القاسم العوامة. (يونيو, 2020). القيادة التحويلية وأثرها على إدارة التغيير التنظيمي (دراسة تطبيقية على مستشفى الكلى بالزاوية). مجلة كلية الآداب، 29(1)، الصفحات 443-464.
- 10- فاتح دبله. (نوفمبر, 2011). الأسس الفكرية الاستيمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الإنسانية، 11(2)، الصفحات 335-351.
- 11- كريمة حاجي، و سعاد دولي. (جانفي, 2022). أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة الابتكار والتسويق، 9(1)، الصفحات 505-525.

- 12- ليندة رقام. (ديسمبر، 2021). مساهمة سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف. مجلة الدراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(2)، الصفحات 89-105
- 13- ماجد عبد المهدي محمد مساعدة. (ديسمبر، 2011). الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة الزرقاء، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، 11(2)، الصفحات 1-17.
- 14- محمد قريشي، و لطيفة سبتي . (جوان، 2015). دور التمكين الإداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الاقتصاد والتنمية، 3(2)، الصفحات 113-147
- 15- مصطفى سعدي طالب. (أغسطس، 2019). الرضا الوظيفي للعاملين و أثره على جودة الخدمة المقدمة دراسة ميدانية على موظفي قسم الموارد البشرية في رئاسة الجامعة المستنصرية. مجلة الإدارة والاقتصاد، 1(121)، الصفحات 255-274
- 16- منذر أحمد أبو شهاب، و علي محمد جبران. (ماي، 2020)، أثر برنامج تدريبي مقترح لتحسين الرضا الوظيفي وفق نظرية الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، 28(3)، الصفحات 360-385.
- 17- نلاء طه محبوب طه، وإشراقه عبد الله محمد شيخ إدريس. (أكتوبر، 2019). أبعاد القيادة التحويلية ودورها في تحقيق الخطط الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين بجامعة الرباط الوطني. مجلة اقتصاد المال والأعمال، 3(3)، الصفحات 129-153.
- 18- نهي عثمان عبد المجيد محمد أرياب. (جويلية، 2022). أثر القيادة التحويلية في أداء العاملين. المجلة العربية للنشر العلمي، 45(2)، الصفحات 105-129
- 19- هالة عبدالرحمن عبد الوهاب فتيح. (جويلية، 2018). أثر تطبيق ممارسات القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لدى العاملين دراسة نظرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 9(3)، الصفحات 501-529.
- 20- هبة توفيق عودة أبو عيادة، و طلال غربي العتري. (جانفي، 2022). القيادة التحويلية ومبادئ وتحدياتها. مجلة أبحاث، 1(7)، الصفحات 295-308
- 21- هلال محمد السفياني. (مارس، 2021). واقع ممارسة الإدارة المدرسية لأبعاد القيادة التحويلية من وجهة نظر المعلمين في محافظة المهرة . مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1(8)، الصفحات 107-130
- 2-الكتب:
- 22- إحسان دهب جلاب. (2011). إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 23- بلال خلف السكارنة. (2009). القيادة الإدارية الفعالة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- 24- حسن ابراهيم بلوط. (2005). المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. لبنان: دار النهضة العربية



- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. القاهرة: الدار الجامعية.
- 26- طارق عبد الرؤوف عامر، و إيهاب عيسى المصري. (2014). الولاء المؤسسي و الرضا الوظيفي و المهني. مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة خلف حي الهرم
- 27- عاطف عبد الله المكاوي. (2012). القيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 28- عبد العزيز خواجه. (2005). مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل . وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 29- عبد الفاتح دياب حسين. (1998). طريقك إلى الإدارة الفعالة. القاهرة: المجموعة الإستشارية العربية للنشر و التوزيع
- 30- عبد الله بن عبد الغني الطجم، و طلق بن عوض الله السواط. (2003). السلوك التنظيمي. جدة: مكتبة الخوازم العلمية
- 31- عصام عبد اللطيف. (2014). الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل. القاهرة: نيو لينك للنشر والتدريب.
- 32- علي أحمد عبد الرحمن عياصرة. (2006). القيادة والدفاعية في الادارة التربوية. عمان الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 33- علي غربي، بلقاسم سلاطنية، و اسماعيل قيرة. (2007). تنمية الموارد البشرية. مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- 34- كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). القيادة التحويلية و الإبداع الإداري. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية
- 35- كنان علم الدين مداح. (2015). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير. سوريا: الجامعة الافتراضية
- 36- محمد الصيرفي. (2005). أصول التنظيم و الإدارة للمدير المبدع . الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية.
- 37- محمد بن فوزي الغامدي. (2021). القيادة التحويلية . الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية
- 38- محمد مصطفى. (2017). الرضا الوظيفي و أثره على تطوير الأداء. عمان: دار ابن النفيس
- 39- منال أحمد البارودي. (2015). الرضا الوظيفي و فن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين . القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- 40- منيف لكحل. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي (مفاهيم ونظريات). القاهرة: دار المثقف للنشر والتوزيع
- 41- ناصر بن ضيف الله الحربي. (2006). الرضا الوظيفي لدى العاملين (في عالم شركات السيارات المحدودة). السعودية: جامعة الملك عب أحمد بن عبد المحسن العساف. (2002). مهارات القيادة وصفات القائد. الرياض: الشاملة الذهبية للنشر والتوزيع

3- الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 42- الأخضر صياحي. (2018). دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ( أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف: المسيلة
- 43- جوهره أقطي. (2013). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة.(أطروحة دكتوراه في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة.
- 44- إيناس فؤاد نواوي فلمبان. (2016). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة (رسالة ماجستير). كلية التربية، السعودية: جامعة أم القرى.
- 45- أيهاب أحمد حسني عويضة. (2008). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية(رسالة ماجستير). كلية الإدارة و الاقتصاد، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 46- أيهاب محسن محمود الحبيشي. (2013). أثر الأداء الإداري على تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي وزارة الشباب والرياضة في الجمهورية اليمنية. كلية التقنيات و النشاطات البدنية والرياضية ، الجزائر 3: جامعة دالي ابراهيم
- 47- إيمان ملالة. (2020). أثر أخلاق العمل على الأداء من منظور الاقتصاد الإسلامي(أطروحة الدكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة
- 48- حافظ عبد الكريم الغزالي. (2012). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية إتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- 49- خلود فواز الزغي. (2013). درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة في عمان العاصمة لأبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بالتمائل التنظيمي من وجهة نظر المعلمين (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط: الأردن.
- 50- خليل شرقي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة آراء لعينة من الأساتذة في كلية الاقتصاد بالجامعات الجزائرية(أطروحة الدكتوراه ). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 51- خير الدين ابن خرو. (2010). علاقة ضغوط العمل بالرضا الوظيفي للمدرسين في المؤسسة التربوية الجزائرية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة
- 52- دوح التجاني. (2019). سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية: غرداية.
- 53 - رابع برباح. (2013). علاقة الرضا الوظيفي بمستوى الالتزام التنظيمي لدى عمال المركبات الرياضية دراسة ميدانية لولاية المسيلة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة

- 54 - رؤيا محمود محمد كنعان. (2014). درجة توفر سمات القيادة التحويلية لدى مدراء المدارس الحكومية الثانوية وعلاقتها بالانتماء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين في فلسطين(رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). كلية الدراسات العليا، نابلس فلسطين، جامعة النجاح الوطنية.
- 55 - سالم عواد الشمري . (2009). الرضا الوظيفي لبدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة (رسالة ماجستير). كلية الاقتصاد و الإدارة، السعودية: جامعة الملك عبد العزيز.
- 56 - سعيدة شيخ. (2019). التمكين في المنظمات الخدمية و تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين فيها (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة أكلبي محند أولحاج.
- 57 - سميرة صالحى. (2007). أسلوب القيادة الإدارية على الفعالية والإنتاجية للمؤوسين دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية بجاية (رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1: الحاج لخضر.
- 58 - سميرة بيالة. (2018). مساهمة القيادة الإدارية في إنجاز عملية التغيير بالمنظمة في ظل التحديات المعاصرة و المستقبلية(أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة دالي إبراهيم: الجزائر3.
- 59 - سيد احمد ستي. (2016). محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الإلتزام الوظيفي والنية في ترك العمل (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سعيدة: جامعة مولاي الطاهر.
- 60 - شفيق شاطر، و عبد الرحمان مغاري. (2009). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء -سونلغاز- جيجل (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة أحمد بوقرة.
- 61 - صابر بن عيسى. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى أساتذة التربية البدنية و الرياضية دراسة ميدانية على مستوى ثانويات ولاية بسكرة (أطروحة دكتوراه في ميدان تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية). كلية العلوم وتقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 62 - صالح بن محمد الربيعة. (2010). كفايات القيادة التحويلية لمديري مدارس التعليم العام(رسالة ماجستير). كلية التربية، جامعة الملك سعود: السعودية.
- 63 - صباح بنوناس. (2015). أثر الأنماط القيادة الإدارية على الإلتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة(أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة: محمد خيضر.
- 64 - عادل بوجان. (2015). تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل بسكرة- (أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

- 65 - عبد الحليم جلال. (2015). الرضا الوظيفي لدى الأساتذة الباحثين في الجامعة الجزائرية (أطروحة دكتوراه في العلوم). كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، سطيف2: جامعة محمد ملين دباغين.
- 66 - عبد المالك هبال. (2015). دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام "ل.م.د" في جامعات من الشرق الجزائري (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 67 - عبدالرحمان عزيزو. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص دراسة ميدانية بمركب حليب الجزائر بيئر خادم (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، بسكرة: جامعة محمد علي.
- 68 - العزاية شهد خالد سليمان. (2020). القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين (رسالة ماجستير في الإدارة التربوية). كلية التربية، غزة: جامعة الأقصى.
- 69 - علي بنية. (2014). أنماط القيادة التربوية لدى مديري الثانويات و أثرها على الرضا الوظيفي للأساتذة العاملين معهم (أطروحة دكتوراه). كلية علوم التربية، المغرب: جامعة محمد الخامس.
- 70 - عمار كيرد. (2014). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -مديرية التوزيع بالأغواط- (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج: البويرة.
- 71 - فاتن باشا. (2016). اتجاه القادة الاداريين نحو المسؤولية الاجتماعية للمنظمات دراسة حالة مجمع سونلغاز- بسكرة-(أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة: محمد خيضر .
- 72 - فاطنة قهيري. (2018). أثر الأنماط القيادية الحديثة على جودة الحياة الوظيفية من خلال توسيط العدالة التنظيمية دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية الجلفة(أطروحة الدكتوراه في إدارة المنظمات). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة: زيان عاشور.
- 73 - فتيحة ونوغي. (2014). أثر الرواتب على الرضا الوظيفي و الرضا عن التعويضات و الحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف1: جامعة فرحات عباس
- 74 - فيروز شين. (2013). تأثير الانماط القيادية في تنمية المهارات في المؤسسة دراسة حالة:مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل- بسكرة (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة: محمد خيضر.

- 75 - كريمة طويل. (2007). الدافعية والرضا الوظيفي و أثرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر2: أبو القاسم سعد الله
- 76 - محمد الأمين برباح، و يحي موسى. (2015). تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بمغنية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد
- 77 - مختار يونس. (2014). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري بمدينة الجلفة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجلفة: جامعة عاشور زيان
- 78 - منال لروي. (2015). أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل لبسكرة و الوكالات المحلية التابع
- 79 - ميلود العموري. (2021). خصوصيات أنماط القيادة الإدارية في المؤسسة الجامعية وأثرها على إدارة الصراع التنظيمي (أطروحة الدكتوراه في إدارة الأعمال). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج: البويرة.
- 80 - ميلود سفاري. (2007). محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، سطيف: جامعة فرحات عباس.
- 81 - ناصر بن حمدان بن سعيد الناعي. (2010). الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي في سلطنة عمان (رسالة ماجستير). كلية العلوم والآداب، سلطنة عمان: جامعة نزوى
- 82 - نبيلة بوذن. (2006). محددات الرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية دافيد ماكليفلاند للدافعية دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك وحدة فرجيو (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، قسنطينة 1: جامعة محمود منتوري.
- 83 - نور الدين شونفي. (2004). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر3: جامعة دالي ابراهيم
- 84 - نور الدين عسلي. (2008). إدارة الصراع و أثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحصنة ولاية المسيلة (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر3: جامعة دالي ابراهيم
- 85 - هارون بن داود بكر البرناوي. (2012). أثر القيادة التحويلية في الإبداع الإداري (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، جامعة مؤتة: الأردن.
- 86 - بن يحي الشهرى. (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإدارية، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.

- 87 - هدى درنوبي. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية (أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 89 - هشام برو. (2018). أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 90 - هند لبصير. (2015). أثر تطبيق نظام العمل المرن على الرضا الوظيفي لأفراد العاملين بقطاع تكنولوجيا الإعلام والاتصال (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- 91 - هواري معروف. (2016). الرضا الوظيفي علاقته بهجرة الأطباء من المستشفيات الجزائرية دراسة ميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي وهران (أطروحة دكتوراه في علم النفس). كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، وهران 2: جامعة محمد بن أحمد.
- 92 - وسيلة واعر. (2014). دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري دراسة حالة مجمع صيدال (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر: بسكرة.

4- مطبوعات:

- 93- الزهرة جعلاب. (2019). مطبوعة دروس في مقياس الثقافة التنظيمية . كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجلفة: زيان عاشور.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة المحكمين

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ محاضر-أ-	صباح بنوناس	01
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ	أحلام خان	02
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ	لامية دالي علي	03
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ	ليلي بن عيسى	04
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ محاضر	صباح ترغيني	05



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير.

### استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة ...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص تسيير الموارد البشرية ، بعنوان:

"أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية بمطاحن البركة- زريبة الوادي-بسكرة .

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ،لذلك نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ،فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة المشرفة:

الطالب:

د. صباح بنوناس

-خالد تلي

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

الرجاء وضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك:

- 1-الجنس:  ذكر.  أنثى .
- 2-العمر:  أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة  من 41  من 50 سنة فأكثر
- 4-المؤهل العلمي :  بكالوريا فأقل.  تقني سامي.  ليسانس.  ماستر  مهندس  دراسات عليا
- 5- سنوات الخبرة :  أقل من 5سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

ال محور الأول: القيادة التحويلية:

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: التأثير المثالي:</b>						
1	يتمتع رئيسي بثقة عالية في نفسه وقادر على مواجهة المواقف الصعبة.					
2	يلتزم رئيسي بالقيم المثلى في سلوكه.					
3	يحظى رئيسي باحترام كل من يعمل معه.					
4	يحث رئيسي على ضرورة الالتزام بالضوابط الاخلاقية في العمل .					
5	يتجاوز رئيسي تحقيق منفعه الخاصة سعياً لتحقيق الصالح العام للجماعة.					
<b>ثانياً : التحفيز الإلهامي:</b>						
6	يتحدث رئيسي بحماس عن الأمور التي يجب إنجازها.					
7	يحفزني رئيسي أن أحقق أكثر مما أتوقع على مستوى عملي الشخصي.					
8	يتحدث رئيسي بتفاؤل عن المستقبل .					
9	لدى رئيسي ثقة بتحقيق الأهداف المطلوبة.					
<b>ثالثاً : الاستشارة الفكرية(التشجيع الإبداعي):</b>						
10	يقترح رئيسي طرق جديدة للقيام بالمهام.					
11	يشجعني رئيسي على التفكير في حل المشكلات التقليدية بطرق جديدة.					
12	يجعلني رئيسي أنظر للمشكلات التقليدية من زوايا مختلفة.					
13	يشجعني رئيسي على طرح وتقديم الأفكار الجديدة لأداء العمل.					
<b>رابعاً : الإعتبار الفردي:</b>						
14	يقضي رئيسي وقتاً لتدريبي وتعليمي لبعض المهام .					
15	يعتبر رئيسي أن لدي حاجات وقدرات وطموحات مختلفة عن الآخرين.					

					يعطي رئيسي اهتماما شخوصيا لكل مرؤوس حسب طبيعته وظروفه الخاصة .	16
					يصغي لي رئيسي عندما أتحدث إليه .	17

### المحور الثاني: الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أولاً: الأجر</b>						
1	الأجر الذي أتحصل عليه يسد إحتياجاتي.					
2	الأجر الذي أتقاضاه مناسب مع تكلفة المعيشة.					
3	الأجر الذي يتم منحه لي يتناسب مع الجهد المبذول.					
4	سياسة الأجور المتبعة عادلة.					
<b>ثانياً : محتوى العمل:</b>						
5	أنا راض عن وظيفتي.					
6	مهامي ومسؤولياتي واضحة وغير معقدة.					
7	يتيح لي عملي إظهار مهاراتي ومواهبتي.					
8	تتوافق وظيفتي مع مؤهلاتي وقدراتي الخاصة.					
<b>ثالثاً : الترقية:</b>						
9	عملية الترقية بمؤسستي تتم على أساس الكفاءة والفاعلية في الأداء.					
10	معايير الترقية بمؤسستي واضحة.					

					توفر لي المؤسسة فرصا مناسبة للترقية.	11
					هناك عدالة في منح الترقية بمؤسستي.	12
<b>رابعا : جماعة العمل :</b>						
					تعمل الإدارة على تشجيع العمل بروح الفريق.	13
					أ تبادل المعلومات والخبرات مع زملائي في العمل .	14
					أتعاون مع زملائي لحل المشكلات المتعلقة بالعمل.	15
					تدعم الإدارة الإقتراحات والأراء البناءة من زملاء العمل.	16
<b>خامسا : الظروف المادية للعمل:</b>						
					توفر لي المؤسسة الأدوات و الوسائل اللازمة لإنجاز مهامي الوظيفية.	17
					توفر المؤسسة مناخ عمل صحي وآمن من الأخطار المهنية والأضرار الصحية.	18
					هناك سهولة في التأقلم مع المعدات و الآلات الجديدة.	19
					الإضاءة مناسبة لطبيعة العمل.	20

شكرا لكم على جهدكم الطيب و حسن تعاونكم



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ..... تلي خالدة .....

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 207556148، الصادرة بتاريخ: 2022/03/15

المسجل بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير  
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أ. ت. القيادة التحويلية على الرفاه الوظيفي .....

دراسة خالدة خيضر مطاوعين، ابن كحلون، رابعة الوادي - بسكرة .....

أصرح بشرفي أنني التزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة  
الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد  
للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2023/06/08

إمضاء المعني بالأمر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 14 - 03 - 2023  
إلى السيد: مدير طاحن البركة  
زريبة الوادي - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير  
عمادة الكلية  
الرقم: 293 / ك.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلاب:

1 - تلي خالد

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة موارد بشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة بـ:

"أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي"

تحت إشراف: د/ بنوناس صباح

في الأخير تقبلوا منا أسعى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية /ع

تأشيرة المؤسسة المستقبلة



نائب العميد للدراسات و المسائل المترجمة  
بالطبيبة  
د.م. غربي وهيبة



مديرة الموارد البشرية  
مديرة الموارد البشرية

جامعة بسكرة

ص.ب 145 ق.ر- بسكرة