

جامعة محمد خضراء-  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قسم العلوم الاجتماعية-  
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

**القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي**

- دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن بن حوحو - بسكرة-

مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا		
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر أ	ومان محمد توفيق
مناقشا		

إشراف الأستاذ(ة):

ومان محمد توفيق

إعداد الطالبة:

قرقازي حنان

السنة الجامعية: 2025 / 2024

سُلَيْمَانٌ  
الْأَنْجَوِي  
بْنُ سَرْمَدٍ

# شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله كثيراً حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاه والسلام على أشرف مخلوق أناه الله بنوره  
واصطفاه.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"  
إنطلاقاً من هذا الحديث الشريف،أشكر الله عز وجل الذي أعايني وشد من عزمي على  
إكمال هذه المذكرة.

وأنقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ المشرف ومان محمد توفيق على إرشاداته  
وتوجيهاته القيمة وأرجو من المولى أن يجازيه خيراً.

والشكراً موصول كذلك إلى العائلة الكريمة ووالدي وأسال الله أن يبارك لهما وأن يحفظهما في  
الدنيا والأخرة.

وكما أتوجه بجزيل الشكر إلى أعضاء اللجنة المناقشة كل بإسمه وبمقامه وإلى كل من مد لي  
يد العون سواء من قريب أو بعيد.

# **ملخص الدراسة**

## ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo، وذلك من خلال تحليل المتغير المستقل المتمثل في القيادة الإدارية إلى نمط الإشراف، بناء الفريق، التحفيز، وترك المتغير التابع كما هو الرضا الوظيفي، وكانت الإنطلاقة الأولى لهذه الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي :

ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo ؟  
 تتفرع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- ❖ كيف يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo ؟
- ❖ كيف يساهم بناء الفريق في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo ؟
- ❖ كيف يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo ؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وإستخدام أداة الاستماراة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في كل الموظفين والعمال بالمؤسسة وذلك من خلال الاعتماد على أسلوب المسح الشامل ولتحليل البيانات واستخلاص النتائج تم الاستعانة بالأساليب الاحصائية المتمثلة في كل من التكرارات ، النسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، ومنه تم التوصل إلى النتائج التالية:

- للقيادة الإدارية دور في تعزيز الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن بن حwoo.
- لنمط الإشراف دور في تعزيز الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن بن حwoo.
- لبناء الفريق دور في تعزيز الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن بن حwoo.
- لتحفيز دور في تعزيز الرضا الوظيفي بمؤسسة مطاحن بن حwoo.

## Study Summary:

The study aims to identify the role of administrative leadership in enhancing job satisfaction among employees of Bin Houhou Mills Corporation, by decomposing the independent variable of administrative leadership into: supervisory style, team building, motivation, and leaving the dependent variable as it is; job satisfaction. The first launch of this study was from the following main question :

### **What is the role of administrative leadership in enhancing job satisfaction among employees at Bin Houhou Mills ?**

The following sub-questions were included Under it :

- ❖ How does the supervisory style contribute to enhancing job satisfaction among employees at Bin Houhou Mills ?
- ❖ How does team building contribute to enhancing job satisfaction among employees at Bin Houhou Mills ?
- ❖ How does motivation contribute to enhancing job satisfaction among employees at Bin Houhou Mills

To answer these questions, the descriptive approach was used and the questionnaire tool was used to collect data from the study community, which is represented by all employees and workers in the institution, by relying on the comprehensive survey method. To analyze the data and extract the results, statistical methods were used, represented by each of the frequencies, percentages, arithmetic mean and standard deviation, and from this the following results were reached :

- Administrative leadership plays a role in enhancing job satisfaction at Bin Houhou Mills.
- Supervisory style plays a role in enhancing job satisfaction at Bin Houhou Mills.
- Team building plays a role in enhancing job satisfaction at Bin Houhou Mills.
- Motivation plays a role in enhancing job satisfaction at Bin Houhou Mills.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
	.البسمة.
	.الشكرا والعرفان.
	.الملخص.
	.قائمة المحتويات.
	.قائمة الجداول والأشكال والملاحق.
ب/ج	.مقدمة.
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
9	.تمهيد.
10	.أولا: الإشكالية.
12	.ثانيا: أسباب اختيار الموضوع.
12	.ثالثا: أهمية الدراسة.
12	.رابعا: أهداف الدراسة.
13	.خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة.
17	.سادسا: الدراسات السابقة.
23	.خلاصة الفصل.

<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للقيادة الإدارية</b>	
25	تمهيد.
26	أولاً: ماهية القيادة الإدارية.
26	1- عناصر القيادة الإدارية.
28	2- أهمية القيادة الإدارية.
29	3- وظائف القيادة الإدارية.
29	4- أبعاد القيادة الإدارية.
31	ثانياً: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.
31	1- نظريات القيادة التقليدية.
33	2- نظريات القيادة السلوكية.
34	3- نظريات القيادة الموقفية.
36	4- النظريات القيادة الحديثة.
37	ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية.
37	1- القيادة الأوتوقراطية.
38	2- القيادة الديموقراطية.
39	3- القيادة الحرة.
40	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: الإطار النظري للرضا الوظيفي</b>	
42	تمهيد.

43	أولاً: ماهية الرضا الوظيفي.
43	1- خصائص الرضا الوظيفي.
44	2- أهمية الرضا الوظيفي.
44	3- أنواع الرضا الوظيفي.
45	4- الأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي.
ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.	
45	1- نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو.
47	2- نظرية العاملين لهيرزبيرغ.
48	3- نظرية الدافع للإنجاز لماكيلاند.
48	4- نظرية التوقع لفروم.
ثالثاً: عوامل ومظاهر وقياس الرضا الوظيفي.	
49	1- عوامل الرضا الوظيفي.
50	2- مظاهر الرضا الوظيفي.
51	3- قياس الرضا الوظيفي.
رابعاً: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي.	
53	1- نمط الإشراف والرضا الوظيفي.
53	2- فرق العمل والرضا الوظيفي.
54	3- التحفيز والرضا الوظيفي.

56	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b>	
58	تمهيد.
59	أولاً: مجالات الدراسة.
59	1- المجال المكاني.
60	2- المجال الزماني.
61	3- المجال البشري.
61	ثانياً: منهج الدراسة.
62	ثالثاً: مجتمع الدراسة.
62	رابعاً: أدوات جمع البيانات.
64	خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة.
66	سادساً: الأساليب الإحصائية.
67	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج</b>	
69	تمهيد.
70	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة.
85	ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة.
87	ثالثاً: النتائج العامة.
88	خلاصة الفصل.

90	.الخاتمة.
92	.المراجع.
97	.الملاحق.

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

### ► قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	مقاييس ليكارت الثلاثي.	01
64	نتائج معامل الفاکرونباخ.	02
65	معامل ثبات كل عبارات الإستمارة.	03
70	يمثل خصائص مجتمع الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمغرافية.	04
74	إجابات أفراد المجتمع الدراسة حول يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي.	05
77	إجابات أفراد المجتمع الدراسة حول يساهم بناء فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.	06
81	إجابات أفراد المجتمع الدراسي حول يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي.	07
87	ملخص نتائج محاور الدراسة.	08

### ► قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	نموذج الدراسة.	01
28	عناصر القيادة الإدارية.	02
47	هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.	03
60	المهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بن حوشو _بسكرة_.	04

71	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن.	05
72	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.	06
73	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الخبرة.	07
73	يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى الوظيفي.	08

► **قائمة الملحق:**

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
98	إستماراة الدراسة	01
102	قائمة الأساتذة الممكين	02

# مقدمة

## مقدمة :

لقد شهدت المؤسسات منذ القرن الماضي إلى وقتنا الحالي عدة تغيرات وتطورات في مختلف المجالات، وتزامنا مع هذه التطورات أصبح من الضروري تبني إستراتيجيات للتغيير والتطوير تتناسب مع هذه التحديات لضمان بقائها وتقوتها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود قيادة إدارية فعالة، حيث أنه لا يمكن تصور عملية إدارية ناجحة بدون قيادة فعالة التي تضمن توجيهه ومتابعة الأفراد العاملين نحو الأهداف المرسومة بكفاءة ومهارة عالية .

ولذلك يعتبر موضوع القيادة الإدارية من أكثر المواضيع إثارة في عالم الإدارة التي ينبغي دراستها في أي تنظيم أو مؤسسة قائمة، وذلك لما لها من تأثير كبير على أداء المؤسسة من جهة وعلى رضا العاملين من جهة أخرى.

حيث تستمد هذه القيادة أهميتها من المورد البشري الذي يعتبر ركيزة أساسية ومحور اهتمام في المؤسسة، وذلك لما يتمتع به من قدرات فكرية ومهارات شخصية وحافز قوي لتحقيق الأهداف المسطرة، ولذا يجب على المؤسسات تركيز جهودها على الإستغلال الأمثل لأفرادها العاملين ورضاهن الوظيفي، والتحسين المستمر في أدائهم، وإيجاد البيئة الملائمة لتحفيزهم لتحقيق أهدافها.

ومن هنا تبرز أهمية القائد الإداري، فالقائد الناجح لا يقتصر دوره على توجيه الأوامر وإتخاذ القرارات فقط، بل يتجلّى تأثيره من خلال نمط الإشراف الذي يتبنّاه، وكما يتطلع بدور كبير في خلق روح التعاون بين العاملين، وجعلهم فريق واحد، يتولد لديهم الشعور بالإنتماء، وكذلك يسعى إلى تشجيع العاملين من خلال نظام تحفيز عادل وفعال، وبالتالي فإن كل هذه الجوانب تعكس على مستوى الرضا الوظيفي الذي يعتبر أحد ظواهر السلوك التنظيمي، فهو شعور الفرد بالإنسجام مع عمله والحماس نحوه، مما يؤدي به إلى الإنفعال معه والتلقاني فيه، وبالتالي يعزز لديه الرغبة في البقاء والإستمرار في العمل لصالح المؤسسة، ولذلك تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقه.

وإنطلاقاً مما تم عرضه سعت هذه الدراسة إلى توضيح الدور الجوهرى الذي تؤديه القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حوش ببسكتة، حيث تم تقسيم الدراسة إلى خمسة فصول كالتالي :

**الفصل الأول:** تحت عنوان الإطار العام للدراسة، حيث تم فيه طرح إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية المبنية على نموذج الدراسة، مع ذكر مبررات اختيار الموضوع، ثم تحديد أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الأساسية وأخر عنصر في هذا الفصل هو الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

**الفصل الثاني:** عبارة عن الإطار النظري للقيادة الإدارية والتي تم التطرق فيه إلى ماهية القيادة الإدارية من خلال عناصر القيادة الإدارية، وأهميتها ووظائفها وأبعادها، ثم التطرق إلى النظريات المفسرة لقيادة الإدارية، وبإضافة إلى أنماط القيادة الإدارية.

**الفصل الثالث:** وهو الإطار النظري للرضا الوظيفي، وتمت فيه معالجة العناصر التالية: ماهية الرضا الوظيفي من خلال ذكر خصائص الرضا الوظيفي وأهميته وأنواعه والأسباب الداعية للإهتمام به، ثم تم التطرق إلى النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، وكذلك إلى عوامل ومظاهر وقياس الرضا الوظيفي، وأخيراً علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي.

**الفصل الرابع:** تحت عنوان **الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**، التي تمثلت في مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم في الدراسة، ومجتمع الدراسة، وأدوات جمع البيانات إضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

**الفصل الخامس:** بعنوان **عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج**، حيث تم فيه عرض وتحليل بيانات كل محور ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة، ثم عرض النتائج العامة، ثم تم التطرق إلى الخاتمة لموضوع هذه الدراسة.

# الفصل الأول: الإطار العام

## للدراسة

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: أهمية الدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سادساً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإطار العام للدراسة وذلك من خلال عرض إشكالية الدراسة والأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع مع تبيان أهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى ذلك سيتم توضيح المفاهيم الأساسية التي تستند إليها هذه الدراسة، ومن ثم سنتعرض بإيجاز للدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع مع التركيز على النقاط التي تتفق وتخالف مع دراستنا الحالية، وكل هذه الخطوات تعتبر متطلبا أساسيا لأي دراسة علمية.

## أولاً: الإشكالية

عرف العالم موجة من التغيرات الجذرية والتحولات السريعة التي مسّت كافة المؤسسات على اختلاف أحجامها وطبيعة نشاطها، كالعلومة وثورة المعلومات والتطور التكنولوجي، وغيرها من التطورات الحاصلة التي شهدهااليوم في بيئة الأعمال، وبالتالي وجّب على هذه المؤسسات مواكبة جميع تلك التغيرات والتكيّف معها لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، لأن المؤسسات الحديثة تسعى دائماً إلى التميز والنجاح، ومن هنا تبرز الحاجة إلى قيادات تمتلك القدرة على تحمل المسؤولية وتقود المؤسسة بثبات نحو تحقيق أهدافها.

ولذلك نالت ظاهرة القيادة إهتمام كبير لدى الباحثين والعلماء بمختلف إتجاهاتهم الفكرية منذ أقدم العصور وعبر مختلف مراحل تطور الحياة البشرية، وهذا نظراً لأهميتها المحورية في تحقيق أهداف الجماعات والمؤسسات، حيث تعتبر القيادة جزءاً هاماً من التنظيمات الإدارية ووظيفة من وظائف الإدارة الهامة المؤثرة على فعالية المؤسسة، وكما أنها جوهر العملية الإدارية ومفتاح نجاحها إذ تتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما ألا وهو القائد بالتأثير على سلوك الآخرين وتوجيه قدراتهم وإهتماماتهم نحو إتجاه يضمن تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية، وكذلك تعتبر القيادة الإدارية مجموعة من الممارسات والسلوكيات التي يتبعها القائد وتشمل هذه الممارسات كل من المهارات القيادية والأساليب الإدارية والمعارف التي يتخذها القائد وتساعده في التأثير على الأفراد التابعين له.

وبالتالي يجب على القائد أن يكون له نمط إشراف فعال يتبعه في تعامله مع أفراد المؤسسة حتى يضمن سير العمل بكفاءة وكذلك متابعة أداء العاملين بشكل دقيق، مع توفير الدعم والتوجيه اللازمين لهم، ولا يقتصر الأمر على ذلك فقط بل يتعداه إلى قدرة القائد على بناء فرق عمل متماسكة وتعاونية، من خلال إختيار الأفراد المناسبين وتوزيع المهام بشكل عادل وتعزيز روح التعاون بينهم، كما لا يمكن إغفال القائد على أهمية التحفيز كعنصر حاسم في دفع العاملين نحو تحقيق الأهداف، وذلك من خلال خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة، وتقدير الجهد، وتقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد وتعزز شعورهم بالرضا الوظيفي.

وعليه تعد القيادة الإدارية من المواضيع الهاامة والمؤثرة بشكل مباشر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والذي بدوره يعتبر أحد ظواهر السلوك التنظيمي الذي يصف شعور العامل إتجاه عمله، بما في ذلك المهام التي يؤديها والبيئة التي يعمل فيها، حيث يساعد الرضا الوظيفي على إستقرار العاملين والنقليل من معدلات الدوران الوظيفي، كما أنه من الأهداف الأساسية التي تسعى جميع المؤسسات إلى تحقيقها، وهذا راجع لإعتبار أن العنصر البشري من أهم العناصر التي تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة لأنّه المحرّك الرئيسي لها ومحور العملية الإنتاجية، وكما أنه الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير

أو إبتكار في أساليب العمل، لذلك يجب الإهتمام بالمورد البشري من خلال ضمان رضاه الوظيفي، وبالتالي تزيد نسبة ولائه للمؤسسة وشعوره بالإرتياح ومن ثم تزيد كفاءته وجهده في العمل.

وفي ضوء ما سبق يتضح لنا مدى أهمية تناولنا لموضوع القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي حيث تسعى هذه الدراسة إلى تسلیط الضوء على كيفية إسهام أبعاد القيادة الإدارية - نمط الإشراف، بناء فرق العمل، التحفيز - في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حوشو بسكرة.

ومن خلال هذا يمكننا أن نطرح التساؤل الرئيسي التالي :

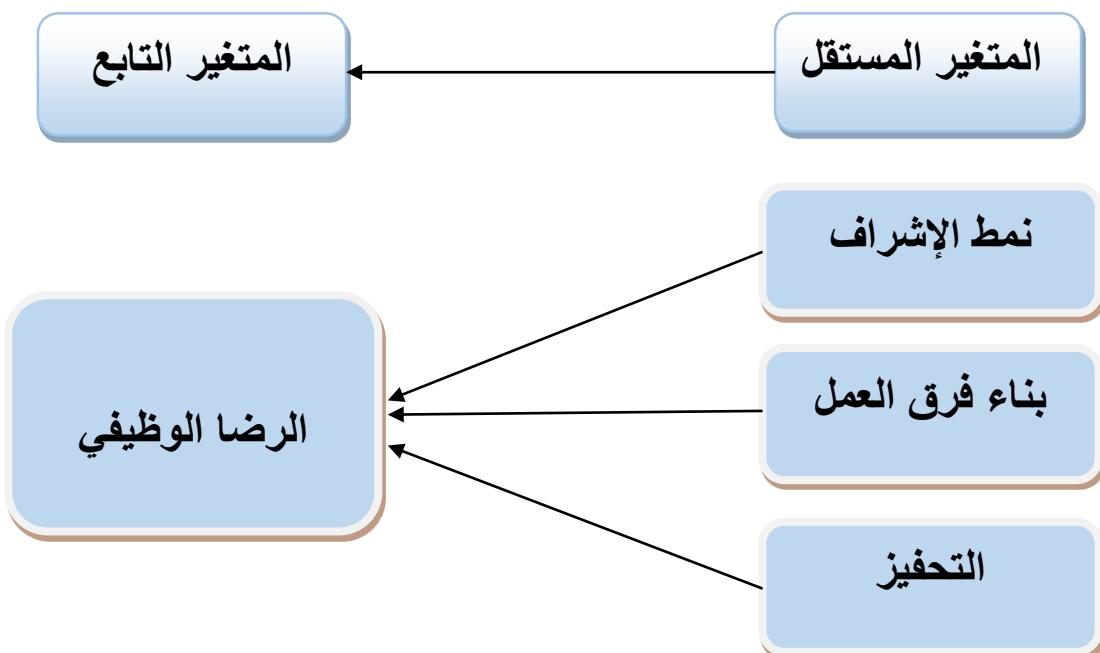
ما دور القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة ميدان الدراسة ؟  
وللإجابة على هذه المشكلة نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1- كيف يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حوشو بسكرة ؟

2- كيف يساهم بناء فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حوشو بسكرة ؟

3- كيف يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حوشو بسكرة ؟

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة

## ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع بحثي لا يتم بشكل عشوائي بل يستند على أسباب محددة، وفيما يلي نستعرض أبرز الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع:

- الرغبة الشخصية في معالجة ودراسة هذا الموضوع ومحاولة الاستفادة من نتائجه.
- يعتبر موضوع القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي يندرج ضمن تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- محاولة توسيع دائرة المعرفة بمتغيرات الدراسة.
- يعتبر موضوع القيادة الإدارية والرضا الوظيفي أحد أهم المواضيع التي تمس إدارة المؤسسات.
- محاولة تسلیط الضوء على دور القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي للعمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعرف على واقع ممارسة القيادة الإدارية بمؤسسة ميدان الدراسة.

## ثالثاً: أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول موضوعاً رئيسياً في الدراسات الإدارية، ألا وهو القيادة الإدارية الذي يعد من المواضيع الهامة التي تحظى بإهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين، وكذلك تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة توضيح الدور الذي تلعبه القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي، مع التأكيد على أهمية الرضا الوظيفي في إستراتيجية وتطور عمل المؤسسات حيث يعتبر الرضا الوظيفي أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وكما أن فهم طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي يساعد القادة على تبني أساليب قيادية أكثر فاعلية مما يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا لدى العاملين وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

## رابعاً: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أبرزها:

- يعتبر الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو معرفة دور القيادة الإدارية في تعزيز الرضا الوظيفي بمؤسسة ميدان الدراسة.
- التعرف على دور نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي في مؤسسة ميدان الدراسة.
- معرفة كيف يساهم بناء فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي في مؤسسة ميدان الدراسة.

- التعرف على كيفية إسهام التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي في مؤسسة ميدان الدراسة.

## خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة

### ١) القيادة الإدارية:

#### أ. القيادة:

لغة : عرفت في معجم لسان العرب هي (القود) نقىض السوق: يقال: "يقود الدابة من أمامها ويسوّقها من خلفها، أن القائد يتصرّد الجميع ويقودهم إلى ما ينفعهم ويرشدّهم لما يحقق أهدافها فمعنى أن تقود هو أن تكون في المقدمة". (الحسيني، الشكريجي، 2015، صفحة 52).

اصطلاحاً: يعد مفهوم القيادة من المفاهيم التي أثارت الكثير من الجدل والنقاش، حيث تبادرت وتتوّعّت تعاريفها وفيما يلي ذكر البعض منها:

- تعرف القيادة على أنها: "نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متّاسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة". (العلاق، 2020، صفحة 13)

يتضح من خلال هذا التعريف أن القيادة ليست مجرد منصب أو سلطة فردية، بل هي عبارة عن عملية منظمة تهدف إلى توجيه تفاعل الجماعة نحو حل المشكلات وتحقيق الأهداف المشتركة.

- ويعرّفها "الفقي" بأنها: "الأنشطة التي تؤثّر في الناس لعمل ما في وسعهم بإرادتهم لتحقيق هدفهم، وهي كذلك تعاون متبادل بين الجماعة وتقديم المشورة". (لهلوب، 2012، صفحة 41)  
يمكن الإستنتاج من هذا التعريف أن القيادة عبارة عن عملية تأثير وتعاون متبادل تُمكّن الأفراد والجماعات من تحقيق أهدافهم المشتركة من خلال الاستفادة من مهارات شخص قيادي قادر على توجيه الجهود وتقديم المشورة.

- أما جون إتزيوني "Etzioni" فيعرّف القيادة على أنها: "القدرة التي تعتمد على الخصائص معينة للقائد حين يظهر له أتباعه الطاعة الجبرية، فالقيادة تتميز عن مفهوم القوة من خلال ما تتميز به من نفوذ بينما القوة تؤثّر فقط على وجود الطاعة الجبرية للقائد". (أحمد رشوان، 2012، صفحة 13)

ركز هذا التعريف على التمييز بين مفهومي القيادة والقوة حيث أن القيادة تقوم على النفوذ والإقناع الناتج عن خصائص القائد، بينما القوة تقتصر على الإجبار والإمتثال الناتج عن الخوف أو الإكراه.

- ويعرّفها أيضاً اردوبيتيد "ordway.Tead" في كتابه فن القيادة 1935 على أنها: "مزيج من السمات التي تمكن الفرد من حث الآخرين على إنجاز المهام الموكّلة إليهم". (الغباوي، 2019، صفحة 13)

### بـ القيادة الإدارية

تعتبر القيادة الإدارية إمتداداً للقيادة بشكلها العام لكنها تتسم بخصوصية تتمثل في تطبيقها داخل المؤسسات، ومن أهم التعريف المرتبطة بالقيادة الإدارية ذكر ما يلي:

- تعرف القيادة الإدارية بأنها: "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين بإستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والإستمالة بقصد تحقيق هدف معين". (مرسال، 2014، صفحة 10)

يبين هذا التعريف أن القيادة الإدارية تكون عن طريق إستخدام السلطة الرسمية للتأثير في الآخرين واستعمالهم لتحقيق الأهداف المشتركة.

- وكما تعرف القيادة الإدارية بأنها: "القدرة على التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة لتحقيق هدف معين". (حلاق، 2020، صفحة 16)

نستنتج من خلال هذا التعريف أن القيادة الإدارية عبارة عن عملية متكاملة فهي ليست مجرد وظيفة واحدة، بل تتضمن مجموعة من الوظائف الإدارية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض لتحقيق الهدف المطلوب.

- وعرفها "سكارنة" بأنها: "القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمؤسسة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع وباستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة". (السكارنة، 2010، صفحة 18).

نستنتج من هذا التعريف أنه ركز على الرقابة حيث يرى بأن القيادة الإدارية تتطلب جهد كبير خاصة في مجال الرقابة وذلك بواسطة التأثير وممارسة السلطة الرسمية لخلق بيئة يشعر فيها المرؤوسين بالرضا والرغبة في إتباع قائدتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

- ويشير " بشير صلاح عبد الحميد " إلى أن القيادة الإدارية: نوع متخصص من أنواع القيادة، تستهدف كافة الأساليب الإدارية التي تؤثر في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الهدف ويطلب ذلك بالضرورة أن يكون الرئيس الإداري بارعا في القيادة وخلق وتممية صلة من التبعية له وإقناع المرؤوسين واستعمالهم، فالقيادة هي لب العملية الإدارية. (الحريري، 2008، صفحة 14)

نلاحظ من خلال التعريف السابقة الذكر أنها تشتراك في نقطة جوهيرية هي أن القيادة الإدارية عبارة عن عملية تأثير يقوم بها القائد الإداري على التابعين له بهدف توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي :

القيادة الإدارية هي نشاط يقوم به القائد الإداري بإعتباره الشخص المسؤول والذي يمتلك نفوذ وسلطة لتوجيه ورقابة وتنسيق جهود العاملين وحل المشكلات وإتخاذ القرارات، بالإضافة إلى قدرته على بناء فرق عمل متماسكة للعمل والتعاون بهدف تحقيق أكبر إنتاجية، ويعمل كذلك على تحفيز أفراد المؤسسة مما يساعد ذلك على تعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

## (2) المفاهيم الفرعية للقيادة الإدارية:

### أ نمط الإشراف:

- يعرف النعيمي بأنه: "مجموعة من السلوكيات (الأفعال والتصرفات) التي يمارسها القائد والتابعة في فلسفتهم وخبراتهم وشخصياتهم ونظامهم القيمي لتأثير في سلوك عامليه من أجل الوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة". (الزيباري، 2020، صفحة 112)
- وكما يعرف نمط الإشراف على أنه: "سلوك المدير المتكرر أثناء إدارته للعمل في الظروف الإعتيادية وتعامله مع مرؤوسيه، وهو سلوك تتم ملاحظته من قبل هؤلاء المرؤوسيين أو الباحث المتخصص." (الياسين و السالم، 2015، صفحة 59)

أما إجرائيا هو الأسلوب أو الطريقة التي يتبعها المدير في التعامل مع عامليه ويشمل هذا النمط مجموعة من السلوكيات والتصرفات التي تظهر في كيفية إتخاذ القرارات، وتقديم التوجيه والدعم، وبناء العلاقات مع العاملين.

### ب بناء فرق العمل:

فرق العمل هي: مجموعة من الأعضاء يمتلكون مهارات وملتزمون بأهداف مشتركة والذين أzymوا أنفسهم بالمحاسبة عنها. (باشري وآخرون، 2017، صفحة 150)

- ويعرف بناء فرق العمل بأنه: عملية إدارية تنظيمية تخلق من جماعة العمل وحدة متGANة متماسكة مقاولة وفعالة. (المغربي، 2016، صفحة 155)
- أما إجرائيا هي عبارة عن تحويل مجموعة من العاملين إلى فريق متكامل ومتناجم، يعمل بتعاون لتحقيق الأهداف المحددة داخل المؤسسة.

### ج التحفيز:

- عرف الهيثمي عبد الرحيم التحفيز على أنه: "مجموعة من المثيرات الخارجية والعامل التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية". (الكحل، 2018، صفحة 10)
- وكما يعرف على أنه: مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو كبير وأفضل وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاته وأهدافهم ورغباتهم وبما يحقق أهداف المؤسسة أيضا. (محمود، 2017، صفحة 60)

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهم إنفقوا في أن التحفيز عبارة عن عوامل ومزايا تقدمها المؤسسة للعاملين بهدف دفعهم إلى بذل أقصى جهدهم في أداء المهام الموكلة إليهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة. أما إجرائياً يعتبر التحفيز في المؤسسة جميع الموارد والفرص المتاحة سواء كانت مادية أو معنوية والتي تهدف إلى تعزيز رضا العاملين وولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

### (3) الرضا الوظيفي:

لغة: جاء تعريف الرضا في المعجم الوجيز، (أرضية) وبه وعنه، وعليه رضاً، ورضاء ورضواناً، ومرضاة: اختاره قبله.

ويقال: رضيه له: رآه أهلاً له. (مجمع اللغة العربية، 1994، صفحة 267)

#### اصطلاحاً:

- الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والإرتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئته العمل ومع الإحساس بالثقة والولاء والإنتماء للعمل.  
(البارودي، 2015، صفحة 38)

يرى هذا التعريف أن الرضا الوظيفي عبارة عن حالة نفسية وداخلية تتأثر بتفاعل العامل مع عمله وبيئته، وينتج عنها مشاعر إيجابية كالشعور بالراحة والولاء والإنتماء للمؤسسة.

- ويعرف هوبوك "Hoppock" الرضا الوظيفي على أنه: "تأملات الموظفين الذاتية لسيناريوهات العمل، أي الإنعكاس الوجداني للموظفين في العمل أو المشاعر الذاتية عن بيئه عملهم، ويعتقد أيضاً أنه تقييم شخصي ونفسي وجسي حول العمل وبيئته." ( محمود، 2017، صفحة 35)

يركز هوبوك "Hoppock" في تعريفه للرضا الوظيفي على الجانب الوجداني والذاتي للعامل، مؤكداً على أن الرضا الوظيفي ليس مجرد عوامل خارجية أو ظروف موضوعية في العمل، بل هو شعور داخلي يتأثر بكيفية إدراك العامل لعمله وبيئته وتقييمه لهما على المستويات الشخصية والنفسيّة والجسدية.

- ويرى هيربرت "Herbert" أن الرضا الوظيفي: "يطلق على مشاعر العاملين إتجاه عملهم ويمكن تحديد تلك المشاعر من زاويتين، ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، وما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم." ( جميل، 2015، صفحة 84)

ما يمكن ملاحظته من هذا التعريف أن الرضا يتحقق عندما يكون هناك تقارب بين الواقع العملي وتوقعات العاملين من هذا العمل.

- كما يعرف كل من كون وماكدونالد "Keon&McDonald" الرضا الوظيفي على أنه: "الحالة التي يتكمّل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح الفرد بذلك إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه ورغبته في النمو وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها." (المصري و عامر، 2014، صفحة 20)

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الرضا الوظيفي يعتبر حالة من الإنداجم بين العامل وعمله حيث ينصب تركيز العامل بالكامل على عمله ويصبح يستخدمه كأداة لتحقيق احتياجاته وأهدافه الإجتماعية.

#### 4) التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو مدى شعور العامل بالراحة والإطمئنان تجاه عمله الذي يقوم به وكذلك شعوره بالولاء والإلتزام للمؤسسة.

### سادساً: الدراسات السابقة

#### ❖ الدراسة الأولى:

دراسة الباحثان بدراني محمد وصكري أيوب 2023، بعنوان **أثر القيادة الإدارية على رضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط**، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد، 06 العدد(02).

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم الأنماط القيادة الإدارية المستخدمة في مؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط والوقوف على أثر القيادة الإدارية بأبعادها الثلاث (نمط الإشراف، التحفيز، بناء فرق العمل) على الرضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط، وقد تم طرح تساؤلها الرئيسي كالتالي: مدى تأثير القيادة الإدارية على رضا الموظفين بالمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط؟ وقد جاءت تحته عدة تساؤلات فرعية المتمثلة في:

- ما مقصود بالقيادة الإدارية وأهميتها في المؤسسة محل الدراسة؟
- ما طبيعة الرضا الوظيفي وكيف يتم تقييمه، وما هي أهم سبل تحسينه؟
- ما هي الوسائل القيادية التي يستعملها القائد الإداري من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي في مؤسسة محل الدراسة؟

هل توجد علاقة تأثير بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة. واعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم تصميم استبانة مكونة من (30) عبارة كأداة لجمع المعلومات وتم توزيعها على عينة تضم 35 عاملًا بالمؤسسة محل الدراسة، وكما تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS لمعالجة المعطيات وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة تأثير معنوي بين نمط الإشراف: النمط القيادي الديمقراطي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد علاقة تأثير معنوي بين نمط الإشراف: النمط القيادي الأوتوقратي والرضا الوظيفي في

المؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة تأثير معنوي بين التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير معنوي بين بناء فرق العمل والرضا الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط.

❖ الدراسة الثانية:

دراسة الباحثين بن أحمد لخضر وأخرون 2020، بعنوان دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال بولاية الجلفة، مجلة التكامل، المجلد، 08 العدد(03).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم القيادة الإدارية والرضا الوظيفي وقياس العلاقة بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي محل الدراسة، وإنطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم القيادة الإدارية في تحقيق رضا الموظفين بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة؟ وتنفرعت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- يوجد إدراك لدى موظفي المؤسسة لمتغيرات الدراسة بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الديمقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط الأوتوقراطي على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للنمط المتساهم على الرضا الوظيفي بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة؟ وللإجابة على هذه التساؤلات إعتمد الباحثين على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وأيضاً المنهج التحليلي في تحليل المعطيات والمعلومات وتم استخدام أداة الاستبيان في الحصول على البيانات وجمعها على عينة تتكون من (173) موظف ما يقدر نسبة 55,09% من مجتمع الدراسة قدره (314) موظف، وتوصل الباحثين إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند  $\alpha=0,05$  لجميع أبعاد القيادة على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.
- جاء مستوى ممارسة النمط الديمقراطي بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة مرتفعا، بينما مستوى ممارسة

النمط الأوتوقратي والمتساهل متوسطاً، كما كان مستوى ممارسة القيادة الإدارية بفرع مؤسسة نفطال بالجلفة مرتفعاً وأيضاً مستوى الرضا الوظيفي جاء مرتفعاً.

### ❖ الدراسة الثالثة:

دراسة برو هشام 2018/2019، بعنوان أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاط بباتنة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة لتوضيح أثر الأنماط القيادية على الرضا الوظيفي بمؤسسة نقاط للعصير والمصبرات الغذائية، والتعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية (الديموقراطي، الاستبدادي، الفوضوي) بمؤسسة ميدان الدراسة، وابراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين، وقد انطلقت الدراسة من إشكال مفاده:

ما هو أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة العصير والمصبرات الغذائية نقاط؟

وتقربت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أنماط القيادة الإدارية السائدة في مؤسسة نقاط للعصير والمصبرات؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي السائد بمؤسسة نقاط للعصير والمصبرات؟
- هل توجد علاقة ارتباطية بين مدى تطبيق القادة الإداريين لأنماط القيادة وبين الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاط؟
- هل هناك أثر لأنماط القيادة على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بمؤسسة نقاط للعصير والمصبرات؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد عينة الدراسة حول الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين تعزى إلى المتغيرات الشخصية والديمغرافية بمؤسسة نقاط للعصير والمصبرات الغذائية؟

وقد اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالات من أجل إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني، أما الأدوات التي إستخدمها الباحث لجمع

البيانات إعتمد على الزيارة الميدانية والمقابلة والاستمارة التي تم توزيعها على عينة قدرت بـ(132) مسؤوياً، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتفاوت تأثير الأسلوب القيادي المتبعة لدى رؤساء الأقسام في درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين، إلا أن الأسلوب الديمقراطي هو الأكثر إيجابية في التأثير عليهم.
- هناك تفاوت واضح في العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين لرؤساء الأقسام بما في ذلك الأسلوب القيادي المتبوع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  في الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات السن ومدة الخدمة بالمؤسسة.

#### ❖ الدراسة الرابعة:

دراسة الباحث بوعكار فريد، 2007/2008، بعنوان **الإشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المبنائية بسكيكدة نموذجاً**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسخير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة.

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة القائمة بين الإشراف والرضا لدى العمال، والتعرف على طبيعة ونوعية القواعد البيروقراطية في علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي، وكذلك التعرف على طبيعة المركزية واللامركزية وعلاقتها بالإستقرار في العمل. وقد انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو نمط الإشراف الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي لدى العمال؟  
وتقربت عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى يؤثر نطاق الإشراف الضيق والواسع على مستوى الرضا الوظيفي؟
- هل تؤثر طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال على مستوى الروح المعنوية للعمال؟
- ما نمط الإشراف السائد بالمؤسسة المبنائية بسكيكدة؟

وقد إعتمد الباحث على المنهج الوصفي، واستخدم طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي على عينة قدرها (98) عامل من مجتمع الدراسة قدره (984) عامل، ولجمع البيانات إستخدم الاستمارة والمقابلة الحرة والملاحظة البسيطة والوثائق والسجلات، وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج والمتمثلة في:

- نمط الإشراف السائد يرتبط إرتباطاً وثيقاً بمستوى الرضا الوظيفي.
- العامل في المؤسسة المبنائية بسكيكدة الذي يتلقى الأوامر والتعليمات أثناء تأدية العمل من رئيس واحد، يخلق لديه مشاعر الرضا والإرتياح في العمل.

- نطاق الإشراف ببعديه الضيق والواسع يؤثر على مستوى الرضا الوظيفي، حيث أن الإشراف الواسع المبني على المرونة والمشاركة في إتخاذ القرارات والإستقلالية في أداء الأعمال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، في حين أن الإشراف الضيق والذي يتسم بالرقابة الصارمة والمتابعة الدقيقة يفضي إلى عدم إرتياح العمال.
- طبيعة العلاقة القائمة بين المشرف والعمال تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي.

## ► أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

### 1. أوجه الاتفاق :

- إنفقت الدراسة الحالية مع دراسة بدراني محمد وصكري أيوب ودراسة بن أحمد وآخرون ودراسة برو هشام في متغيرات الدراسة القيادة الإدارية والرضا الوظيفي.
- إنفقت الدراسة الحالية مع دراسة بوعكاز فريد في متغير الرضا الوظيفي.
- إنفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإعتماد على الاستماراة كأداة رئيسية لجمع البيانات.
- إنفقت الدراسة الحالية مع دراسة بدراني محمد وصكري أيوب في الإعتماد على نفس أبعاد القيادة الإدارية.
- إنفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي ومنهم من أضافة مناهج أخرى لجانب المنهج الوصفي.

### 2. أوجه الاختلاف:

- اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة بن أحمد وآخرون ودراسة برو هشام في أبعاد القيادة الإدارية.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في المجال المكاني والزمني حيث تم إجراء الدراسة الحالية في مؤسسة مطاحن بن حوحو ببسكرة، خلال الموسم الجامعي 2024/2025 بينما تم إجراء الدراسات السابقة في:

- دراسة بدراني محمد وصكري أيوب 2023 بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط.
- دراسة بن أحمد لخضر وآخرون 2020 بمؤسسة نفطال بولاية الجلفة.
- دراسة برو هشام 2018/2019 بمؤسسة نقاوس للعصير والمصبرات بولاية باتنة.
- دراسة بوعكاز فريد 2008/2007 بمؤسسة مينائية بولاية سكيكدة.

## ► مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ساهمت في بناء الإطار النظري لدراستنا وتكوين خلفية نظرية حوله.
- الاستفادة من الجوانب المنهجية كالاختيار المناسب للدراسة والأدوات لجمع البيانات.
- الاستفادة من بعض المراجع التي اعتمدت عليهم الدراسات السابقة.
- من النتائج التي توصلت إليهم الدراسات السابقة.

### خلاصة الفصل:

بالنظر إلى ما تم إستعراضه في هذا الفصل الذي يعتبر الركيزة الأساسية في كل بحث من تحديد دقيق للإشكالية التي تدور حولها هذه الدراسة، وتبيان أسباب وأهداف وأهمية الدراسة الحالية بالإضافة إلى ضبط المفاهيم الأساسية لفهم أبعاد الموضوع وإستعراض الدراسات السابقة التي قدمت خلفية معرفية حول هذه الدراسة، وبالتالي أصبح بالإمكان الأن التعمق في مشكلة الدراسة ومتغيراتها وذلك من خلال التطرق إلى الجانب النظري.

# **الفصل الثاني: الإطار النظري**

## **القيادة الإدارية**

تمهيد

أولاً: ماهية القيادة الإدارية

- 1- عناصر القيادة الإدارية
- 2- أهمية القيادة الإدارية
- 3- وظائف القيادة الإدارية
- 4- أبعاد القيادة الإدارية

ثانياً: النظريات المفسرة لقيادة الإدارية

- 1- نظريات القيادة التقليدية
- 2- نظريات القيادة السلوكية
- 3- نظرية القيادة الموقفية
- 4- نظريات القيادة الحديثة

ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية

- 1- القيادة الأوتوقراطية
- 2- القيادة الديمocratية
- 3- القيادة الحرة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر القيادة الإدارية وظيفة من أهم وظائف الإدارة التي تتناولها الفكر الإداري التنظيمي والتي لها تأثير كبير على نجاح أي مؤسسة، مما أدى إلى زيادة أهميتها في المؤسسات بصورة ملحوظة في العصر الحديث كما نجد أنها شغلت حيزاً كبيراً في كتابات وأبحاث معظم مفكرين وعلماء الإدارة، فالقيادة تعتبر مركزاً رئيسياً للعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، فهي تعكس القدرة على توجيه وتنسيق وتشجيع الأفراد نحو تحقيق الأهداف المحددة بنجاح ، وتعمل على تطوير مهاراتهم وبناء علاقات قوية داخل الفريق وتساهم في خلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة تشجع على الإبداع والمبادرة.

لذلك فالقيادة الإدارية ضرورة في كل المؤسسات سواء كان القطاع خاص أو عام، ولا تتحضر على مستوى مؤسسة معينة فقط.

ومن هذا المنطلق سوف ننطرق في هذا الفصل إلى العناصر التالية:

## أولاً: ماهية القيادة الإدارية

تعد القيادة الإدارية من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث تلعب دوراً محورياً في توجيهه وتنظيم الجهود البشرية نحو تحقيق الأهداف المؤسسية، وحتى نستطيع فهم هذه الظاهرة الاجتماعية يستوجب التطرق إليها بشكل شامل مع التركيز على عناصرها وأهميتها في المؤسسات ووظائفها وأبعادها.

### 1- عناصر القيادة الإدارية:

إن عملية القيادة تتضمن مجموعة من العناصر الأساسية والمترابطة، فكل عنصر يؤثر ويتأثر بالعناصر الأخرى بشكل مباشر أو غير مباشر، ولا يمكن فهم أي عنصر منها بمعزل عن الآخر، ولفهم الجيد للقيادة نقوم بتسلیط الضوء على مختلف عناصرها:

#### أ- القائد الإداري:

هو كل مسؤول قادر على التأثير في الآخرين ويمتلك سلطة إدارية، ويعتبر أهم عنصر في القيادة وهو يتمتع بصفات وخصائص معينة، ويحوز مهارات تمكّنه من التأثير في التابعين له بغية تحقيق الأهداف وهذه المهارات متمثلة فيما يلي:

- **المهارات الفنية:** وتتمثل في القدرة على استخدام الأدوات والوسائل والإجراءات والأساليب التي تساعده على أداء المهمة والمهارات الفنية ترتكز على طرق وأساليب العمل، وإمتلاك القائد لـ تلك المهارات من شأنه أن يدعم ثقة الآخرين بتوجيهاته وارشاداته نحو الإنجاز المطلوب.
- **المهارات الإنسانية:** وهي القدرة على تفهم سلوك الآخرين ودوافعهم وشخصياتهم وعلاقاتهم وكذا العوامل المؤثرة على سلوكهم.
- **المهارات الشخصية:** ترتبط هذه المهارات بشخص القائد فهي تدخل في بناء الكاريزما القيادية التي يرتكز عليها في عملية التأثير على المسؤولين. (بلغع، 2012، صفحة 374).

#### ب- المسؤولين:

هم مجموعة من الأفراد الذين لديهم قدرات واحتياجات، يدينون بالولاء لقائدهم.

#### ت- الموقف أو الظروف:

الموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد في كثير من الأحيان، إلا أنه رغم ذلك يمكن للقائد الماهر أن يتكيف مع المواقف والظروف أو حتى يكيفها، ما يعبر عنه بإتخاذ القرار والتصرف المناسب في الوقت المناسب.

ويتكون الموقف من العناصر التالية:

1. فريق العمل
2. طبيعة المشكلة
3. لقيد الزمني
4. لظروف المنظمة (بيئة العمل). (العربي، بولرياح، 2017، الصفحات 240-241).

#### ث- عملية التأثير :

هي عملية يقوم بها القائد نحو أفراد الجماعة بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في إتجاه معين، والتأثير عملية مقصودة هادفة في القيادة.

وقد تم تصنيف وسائل التأثير التي يستخدمها القائد إلى مجموعتين هما: التأثير الوظيفي والتأثير الشخصي.

##### ✓ التأثير الوظيفي :

- التأثير عن طريق الثواب: وهو القدرة على منح أو منع المكافآت المادية أو المعنوية لفرد ما، إذ المكافأة بمثابة العامل الأهم في تحفيز العاملين والتأثير في ميلهم بالشكل الذي يقضي إلى تحقيق الأهداف.
- التأثير القائم على الإكراه: هو وسيلة مصدرها الخوف متصلة بتوقعات الفرد وتصوره بأن عدم تأديته واجباته على النحو المطلوب أو عدم طاعته لرئيسه يتربّ عليه نوع من العقاب المادي أو المعنوي.
- التأثير القائم على السلطة الرسمية: أين يستمد قوته بحكم الوظيفة أو المنصب الإداري الذي يشغلها.

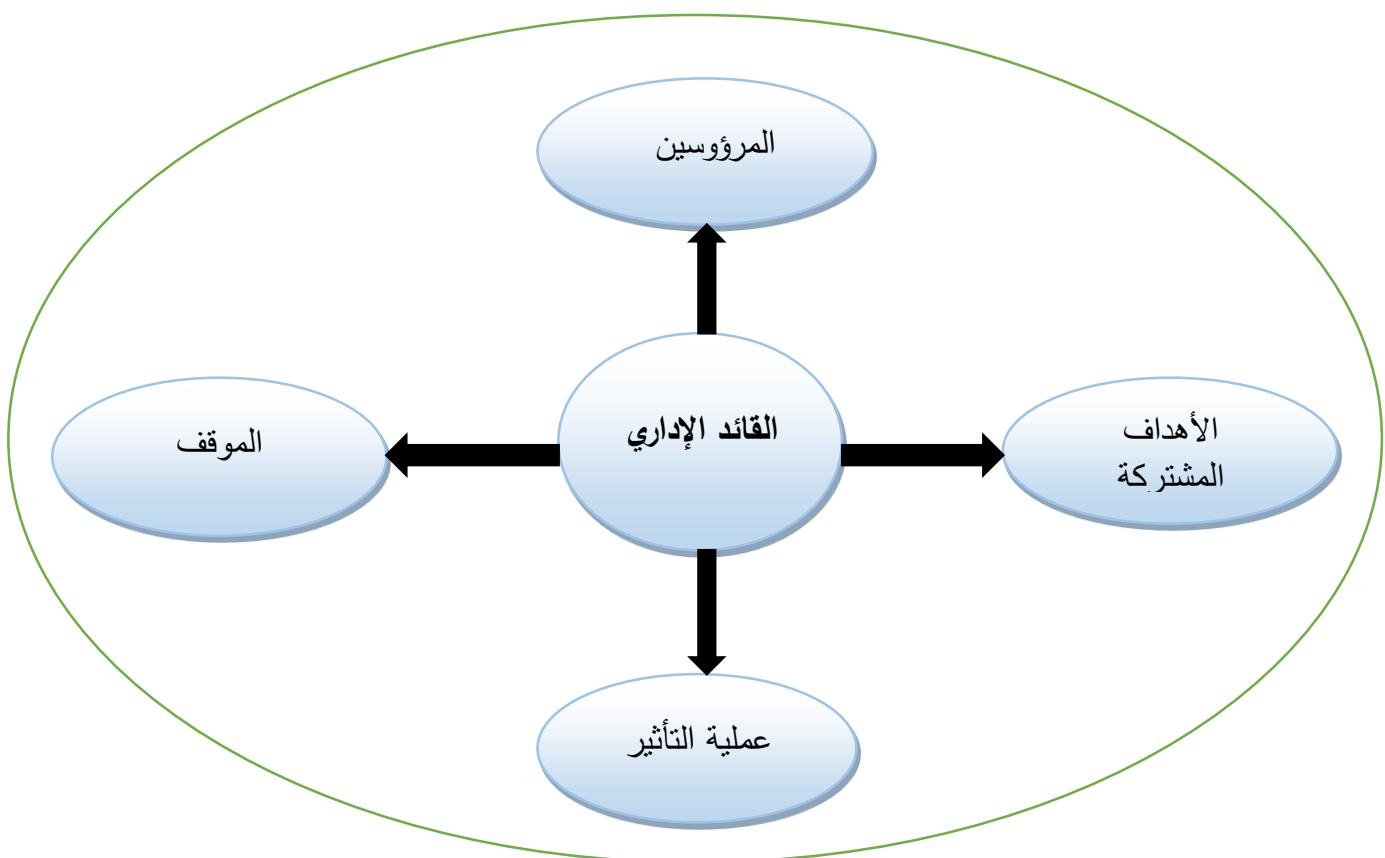
##### ✓ التأثير الشخصي :

- التأثير القائم على أساس مرجعية على أساس مرجعية: هو أن يتخد القائد من تفهمه لخلفيات العاملين وثقافتهم وشخصياتهم وتقديره لهم، مرجعاً أو مدخلاً للتأثير عليهم.
- التأثير القائم على الخبرة: هو القوة التي يستمدّها القائد من سماته الشخصية ومهاراته الذاتية، إذ تزداد قدرته على التأثير في مرؤوسه كلما إتسّمت شخصيته بالمرونة، الأمر الذي يمكن من تحقيق الأهداف دون كثير عناء في الإنقاذه. (قيفي، مناصرة، 2023، صفحة 322)

#### ج- تحقيق أهداف الجماعة أو المنظمة :

إن المهمة الأساسية لأية منظمة هي إنجاز الواجبات والمسؤوليات من طرف الأفراد لتحقيق الأهداف، هذه الأخيرة تتتنوع كثيراً فهناك أهداف خاصة بالأفراد والجماعات وأخرى خاصة بالمنظمة مما يتربّ عليه تعدد دور القائد في إيجاد نوع من التوفيق بينهما ليصل وبالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل. (الغرياوي، 2019، صفحة 22).

## الشكل رقم (02): عناصر القيادة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبة

## 2-أهمية القيادة الإدارية:

تكمّن أهمية القيادة الإدارية التي تمثل جوهر التفاعل بين القائد ومرؤوسيه في جوانب متعددة أهمها:

- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعم القوى الإيجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الإمكان.
- السيطرة على مشاكل العمل وحلها وحسن العلاقات والترجيح بين الآراء.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد بإعتبارهم أهم موارد المؤسسة، كما أن الأفراد يتذدون من القائد قدوة لهم.
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة.
- تنظيم القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- تسهيل تحقيق الأهداف المرسمة للمؤسسة. (بن أحمد و آخرون، 2020، الصفحات 311-312)

### 3-وظائف القيادة الإدارية

تتحدد الوظائف الأساسية لقيادة الإدارية في مجموعة من المهام تختلف بإختلاف طبيعة الجماعة ومنها:

- **توفير المعلومات:** حيث يجب توفير في القيادة الإدارية قدر من المعرفة الواقعية التي تجعلها المصدر الموضوعي للعاملين داخل المؤسسة.
- **توفير الخبرة:** فالقيادة الإدارية يجب أن تكون مصدر المعرفة والخبرة في المؤسسة نتيجة تراكم الخبرات المعرفية والمهنية للقائمين على الإدارة.
- **رسم إستراتيجيات المؤسسة:** حيث يتولى القيادة الإدارية وضع السياسة العامة للمؤسسة وتحديد الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية لها.
- **الخطيط التنفيذي:** حيث تتولى القيادة الإدارية الإشراف على وضع الخطط وأساليب العمل ووسائل التنفيذ والبرنامج الزمني.
- **التنظيم:** عبر قيام القيادة الإدارية بتنظيم العلاقات الداخلية في المؤسسة عبر القيام بأدوار السيطرة أو الوساطة بين العاملين في المؤسسة.
- **الرقابة والتقييم:** عبر القدرة على منح الثواب أو العقاب من خلال الخبرة وتتوفر عامل العدالة. (بطرس، 2020، الصفحتان 22-23).

### 4-أبعاد القيادة الإدارية

تتحدد أبعاد القيادة الإدارية وتتنوع إلا أن هناك اتفاقيات بين معظم الباحثين والمتخصصين حول مجموعة بين الأبعاد الرئيسية التي تحدد وظائفها الأساسية، وفي هذه الدراسة نستمد على الأبعاد التالية:

#### أ-نوع الإشراف:

يعد نمط الإشراف من الأبعاد الرئيسية لموضوع القيادة الإدارية، حيث يلعب دوراً بارزاً في تحديد فعالية القائد وقدرته على تحقيق أهداف المؤسسة.

وفي الغالب نجد نمطين من الإشراف هما:

- **الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية (الديمقراطي):** ويتمثل في إهتمام المشرف شخصياً بمروءوسيه وببحث مشاكلهم وإزالة نواحي عدم رضاهم وهو بذلك ينفق جزء أكبر من وقته في التحدث مع العمال والتأكد من توافقهم مع أعمالهم، وبعبارة أخرى هو ذلك النمط الذي يعامل فيه المشرف عماله على أساس انساني.

- **الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية (التسلطي):** تعتبر مهمة المشرف الرئيسية هي أداء العمل فقط وبلغ المستويات المطلوبة للأداء والتشدد في مراقبة العمال وهو نادراً ما يراعي النواحي الإنسانية بل يركز اهتمامه على الطرق الفنية وأساليب العمل التي تزيد في الإنتاج. (ضياف، 2007، صفحة 97)

**b بناء فرق العمل:**

يعتبر العمل في منظمات العمل الحديثة عملاً جماعياً من الدرجة الأولى فالبشر هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تتحقق المؤسسات أهدافها المرغوبة وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال بناء فرق العمل وتطوير فعالية جماعات العمل إيماناً منها أن النجاح في إدارة فرق العمل هو نجاح مؤكّد لتحقيق الأفراد. (فليه. عبد المجيد، 2005، صفحة 100)

وكما تمر عملية بناء فرق العمل بالمراحل التالية:

**1- مرحلة التكوين:**

- التوجيه والتعاون معاً.
- التعلم (نقل الخبرة) من الأعضاء بين بعضهم البعض.
- بناء الثقة والثقة بالنفس.
- تحديد طريق العمل معاً وأهداف الجماعة.

**2- الدفع والإثارة:**

- الإقتراحات الموضوعية.
- الإستمالة نحو الأهداف.
- تحديد السلطة والقوة.
- وجود صراع تنافسي.

**3- وضع المعايير والقواعد:**

- وضع السياسات والإجراءات.
- وضع نظام للتعاون والإتصالات والمكافآت.
- البدء في العمل معاً مع الوعي بالفرق.

**4- الإنجاز:**

- الالتزام بالسياسات والإجراءات المحددة للأدوار والمسؤوليات.
- العمل نحو أهداف الفريق والتنسيق مع قائد الفريق.
- بناء فرق متقدمة.
- متابعة الأهداف.

## 5- الأول:

بعض الفرق تجتمع ثم تتفرق بعد تحقيق أهدافها مثل بعض اللجان او الفرق الموجهة بمهام معينة.  
 (باشري وآخرون، 2017، الصفحتان 155-156-157).

## ج التحفيز:

تسعى الإدارة في كل المؤسسات في ظل العولمة إلى تحقيق الأداء المتميز لما يحققه هذا الأداء من دفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، وبالتالي فإن الفرد هو محصلة تفاعل قدرات الفرد ورغبته في العمل والبيئة التي يعمل فيها، فلا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل وإنما أيضاً أن يكون راغباً ويتم تنمية هذه الرغبة عن طريق التحفيز وهي تظهر مسؤولية الإدارة عن تحفيز مواردها البشرية حتى تتحقق الرضا عن العمل وبالتالي الأداء المتميز. (المغربي، 2016، صفحة 209).

وكما أن هناك نوعين من الحوافز: حواجز مادية وحواجز معنوية.

فالحواجز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل (الرواتب والأجور والعلاوات....).  
 وأما الحواجز المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير مباشر فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفيين مثل (إستقرار العمل لمشاركة في صنع القرار، الالتزام والإلتاء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء....) (النخلة، 2015، صفحة 82).

## ثانياً: النظريات المفسرة للقيادة الإدارية

في ظل التغيرات المستمرة التي شهدتها بيئه الأعمال، تطورت نظريات القيادة لتواكب هذه التغيرات بدلاً من التركيز على جانب واحد حيث أن لكل نظرية زاوية رؤية خاصة بها وقدمت هذه النظريات وجهات نظر متعددة حول القيادة مما يعكس سعي الباحثين لتقديم رؤى شاملة تتناسب مع متطلبات العصر، وتم تصنيف هذه النظريات إلى:

## 1- نظريات القيادة التقليدية:

ومن بين أشهر هذه النظريات ما يلي:

**1-1 نظرية الرجل العظيم:** تعد من أقدم النظريات لنفسـير سـلوك القائد الإداري، حيث تتطرق من فرضية مفادها أن "القادة يولدون ولا يصنعون" وأن القيادة سمة مميزة لفرد والصفات القيادية غالباً ما تكون موروثة وليس مكتسبة، أي أن القادة يولدون قادة لتوافر صفات قيادية موروثة، فلا يمكن لشخص آخر أن يكون قائداً ما لم يمتلك تلك الصفات. (التذه، زاهر، 2016، صفحة 251)

ويعتبر فرنسيس جالتون من أبرز الدعاة لتلك النظرية، وقد قدم العديد من البيانات الإحصائية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة، وقد كان للدراسة التي قام بها جالتون في عام 1879 تأثيراً كبيراً على عدد من الباحثين والمفكرين الذين تبنوا هذا الإتجاه من حيث تفسير نشأة القيادة على أساس السمات الوراثية ابتداءً من وودز Woods في عام 1913 وانتهاء بجينيز Jennings في عام 1960. (طارق الياس، 2020، صفحة 351).

ومن أكثر ما تعاب عليه هذه النظرية إهمالها لطبيعة الموقف الذي تمارس فيه القيادة، فهناك موافق لا يستطيع الرجل العظيم التأثر فيها وذلك لإختلاف بناء الجماعة وظروفها وطبيعة العلاقات التفاعلية ما بين أعضائها، إضافة إلى ذلك فإن قدرة الرجل العظيم على إحداث التغيير من خصائص الجماعة لا يمكن أن تتم ما لم تكن هذه الجماعة مستعدة لتقدير تلك التغييرات واستيعابها. (السامرائي، 2023، صفحة 20).

**2-1 نظرية السمات:** ظهرت هذه النظرية بعد نظرية الرجل العظيم وإهتمت بالسمات الشخصية والذهنية والإجتماعية التي يمتاز بها القائد دون غيره، ومن أهم الصفات التي ركزت عليها هذه النظرية ما يلي:

- الخصائص الجسمية (مثل الطول، التمتع بالصحة، الحيوية....).
- الخصائص العقلية (مثل الذكاء، الإدراك، سرعة الفهم....).
- الخصائص الإنجازية (مثل المبادرة، الابتكار وسرعة الفهم....).
- الخصائص الإجتماعية (مثل التعاون، الإهتمام بالعلاقات، فهم الآخرين...).

إن هذه السمات والخصائص الشخصية للفرد من منظور هذه النظرية تمتاز بالثبات النسبي، وتعتبر أساس بناء الشخصية وتكون بمثابة المرشد لسلوكها. (الياسين، السالم، 2015، الصفحات 58-59)

ومن الإنتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنه يصعب جداً أن يتواجد شخص ما يتمتع بهذه السمات والخصائص أو معظمها، هذا بالإضافة إلى أن نظرية السمات تفترض وجود صفات ثابتة يتميز بها القائد وتجعله يصلح لقيادة في جميع المواقف والظروف، ورغم هذه الإنتقادات إلا أنها نجد أن هذه النظرية تعتبر أكثر النظريات إنتشاراً من حيث التطبيق العلمي والواقعي في حياتنا اليومية، وعلى الأخص في المجتمعات التقليدية أو النامية، فلازلنا نجد عراقة الحسب والنسب والغني والثروة والجاه التي يتمتع بها بعض الأشخاص في مثل هذه المجتمعات من أهم المقومات التي تستند المناصب القيادية على أساسها.

(عامر، المصري ، 2013، صفحة 25)

**نظريات القيادة السلوكية:****1-1 نظرية نظام ليكرث في القيادة:**

إنططاع ليكرث وزملائه في معهد البحث الاجتماعي بجامعة متشجان الأمريكية تحديد مميزات القيادة عن طريق مقارنة سلوك الشرفين في المجموعات العالمية ذات الإنتاجية العالية والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، حيث وجد أن المشرفين ذات الإنتاجية العالية تميزوا بمشاركة محددة في التنفيذ الفعلي للعمل وكانوا مهتمين أكثر بالأفراد وكانوا يسمحون لهم بحرية في إتخاذ القرارات وإختيارهم لطرق العمل المناسبة. الديمقراطية تعطي نتائج أفضل بكثير من القيادة الأوتوقراطية. (عربات، 2008، صفحة 171)

وقد ميز بين أربع أنظمة للقيادة:

- أ النظام الاستغاثي:** وفيه يكون القادة مركزون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسهم قليلة ويتبعون طرق التخويف والإكراه في الإدارة.
- ب النظام المركزي النفسي:** يشبه السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح بمشاركة المرؤوسين تحت إشرافه ورقابته.

**ج النظام الاستشاري:** توفر لدى القادة ثقة بمرؤوسهم ويستفيد من أفكارهم وأراءهم.

- د النظام الجماعي المشارك:** توفر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسه وهناك تبادل مستمر للمعلومات وقد ثبت أن من يستخدمون النظمتين الثالث والرابع تكون إنتاجية مجموعاتهم مرتفعة. (الويشي، 2013، صفحة 105)

**2-2 نظرية الشبكة الإدارية:**

هذه نظرية شائعة طورها كل من روبرت بلاك وجيمس موتون حيث تمت من تحديد أسلوبين لسلوك القائد هما:

- الإهتمام بالأفراد (العاملين).
- الإهتمام (العمل).

وقد وضع الباحثين هذين الأسلوبين في إطار شبكي ذي محورين، تظهر عليه أساليب القيادة المختلفة. (العلاق، 2019، صفحة 107)

وقد تم التوصل إلى خمسة أنماط قيادية هي:

- **القيادة الضعيفة أو الهزلية:** يتصرف هذا الأسلوب أنه تسيبي أي لا يتدخل سواءاً بالإنتاج أو بالعاملين، فهو يترك الأمور تجري كما هي ولا يتفاعل مع الآخرين، ويتنازل عن حقوقه لهم.

- **القائد المهتم بالإنتاج:** كما يدعى بنمط القائد المتسلط كونه يستخدم سلطاته في التركيز على الإنتاج على حساب العاملين وحاجاتهم وعلاقتهم، فهو يضحي بكل ذلك على حساب أداء مهام العمل والإنتاج فقط.
- **القائد الاجتماعي أو رئيس النادي:** الذي يركز على العاملين ومشاعرهم وعلاقتهم الإجتماعية حيث يسعى إلى زيادة دافعيتهم للعمل وكسب رضاهم، وهو مستعد للتضحية بأداء المهام على حسب سعادة العاملين ورضاهم.
- **القائد الوسط أو منتصف الطريق:** الذي يعطي قدرًا متساوياً لكل من الإنتاج والعاملين على حد سواء، وقد يجد صعوبة بين إقامة بين هذين بين البعدين أحياناً.
- **القائد المثالي أو قائد الفريق:** الذي يركز على كل من العمل وال العلاقات القوية مع العاملين وهو يشجع على المشاركة والعمل كفريق مع تلبية الحاجات الأساسية لهم، كي يشاركون ويلتزمون بعملهم كما يتصرف بحزم ويطرح القضايا للنقاش المفتوح ويجعل الأولويات واضحة ويتصرف بعقل منفتح. (التزه، زاهر، 2016، صفحة 257)

## 2-نظريات القيادة الموقفية:

### 1-3 نظرية فيدلر في القيادة:

تعد نظرية فيدلر أولى النظريات الموقفية المبكرة، وطبقاً لهذا الموقف تعتمد فعالية القائد على ما إذا كان نمطه القيادي يتزوج على نحو ملائم مع الموقف.

وتختبر النظرية نمطين قياديين يتوافقان أساساً مع النمط القيادي الذي يهتم بالأفراد، والنمط القيادي الذي يهتم بالإنتاج. (دواني، 2013، صفحة 83)

كما حاول فيدلر عند صياغته لهذه النظرية الأخذ بنظر الإعتبار العوامل الموقفية التي تحيط بعمل القيادة إذا دخل متغير آخر على عملية القيادة ممثلاً البيئة، إذ لاحظ فيدلر ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وليس هناك سمات وخصائص معينة يجب توافرها في كل قائد ومن هنا فقد حاول فيدلر إيجاد توافق بين شخصية القائد وثلاث متغيرات رئيسية للموقف هي:

- طبيعة ونوع العلاقة بين القائد ومرؤوسيه.
- مدى وضوح مهام العمل الملقاة على عاتق المرؤوسيين.
- مدى السلطة والقوة الرسمية التي يتمتع بها القائد. (المقصوصي ، الموسوي، 2021، صفحة 43)

### 3-2 نظرية المسار الهدف:

تنسب هذه النظرية لكتابين روبرت هواس ومارتن إيفانز، وال فكرة المركزية فيها هي كيفية تأثير القائد على إدراك المروءسين لأهداف العمل وأهدافهم الشخصية والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف.

أن القائد الناجح الفعال يقوم بدور فعال في مساعدة العاملين ودعمهم ومؤازرتهم بما يسر تحقيق أهدافهم التي يرغبونها، وذلك بربط حصولهم على هذه الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة)، حيث يتربّع على ذلك رضا العاملين ورفع مستوى دافعيتهم وزيادة إنتاجيتهم. (حريم، 2013، الصفحتان 213-214)

لذلك فإن هناك أربع أنماط للقيادة يعتمد عليها القائد تتمثل في:

#### أ النمط التوجيهي Directive :

- يحدد القائد لتابعيه ما متوقع أن ينجزه كل منهم.
- يعطي الإرشادات الخاصة بالعمل.
- يحدد لهم كيفية الأداء ويوفر خطط النشاطات.
- يوضع التعليمات والإجراءات الخاصة بتنفيذ الخطط.

#### ب النمط المساعد أو الداعم Supportive :

- يكون القائد صديقاً للتابعين ونموذجاً إنسانياً يلبي حاجات ورغبات التابعين.
- يعتمد على سياسة الباب المفتوح لمناقشة المشاكل التي يواجهها التابعين.

#### ج النمط المشارك Participative :

- يتشاور القائد مع التابعين.
- يحاول تشجيعهم على إبداء آرائهم واقتراحاتهم معأخذ هذه الإقتراحات بنظر الإعتبار عند صناعة القرار.

#### د النمط الموجه نحو الانجاز : Achievement oriented

- يضع القائد أهداف متحدية ويتوقع من التابعين إنجازها بمستوى عالي.
- يبحث القائد بإستمرار عن التحسينات في الأداء.
- تتتوفر الثقة العالية بينه وبين التابعين.

يمنح التابعين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لإنجاز الأهداف.

إن اختيار النمط المناسب يتطلب تشخيص الموقف، ومن الجدير ذكره أن النمط المناسب هو ذلك النمط الذي يؤثر في كل من:

- خصائص المرؤوسين أو التابعين وبصورة خاصة قدراتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية.
- البيئة المتضمنة المهام التي ينجزها التابعون ونظام الصالحيات الرسمية وفرق العمل الرئيسية والثقافة التنظيمية. (عباس، 2004، الصفحات 20-21).

#### 4- نظريات القيادة الحديثة:

##### 4-1 النظرية التفاعلية:

وهي نظرية ترتكز على الجمع بين النظريتين، نظرية السمات ونظرية الموقف، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد على التعامل مع أفراد الجماعة، فالسمات التي يملكتها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي إكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لابد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات.

فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة، وهذا لن يتم على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية. (المكاوي، 2012، صفحة 21)

وتقوم هذه النظرية على أساس التكامل بين كل المتغيرات الرئيسية في القيادة وهي:

- شخصية القائد.
  - شخصية الأتباع من حيث حاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم.
  - الجماعة نفسها من حيث بناء العلاقات بين أفرادها وخصائص الجماعة.
  - المواقف التي تحدد طبيعة العمل والبناء الظبيقي والثقافة القائمة وغيرها من العوامل.
- وتعتمد هذه النظرية على تفاعلات القائد مع أعضاء الجماعة وعلى إدراك القائد لذاته وإدراك الأفراد أو الاتباع به وإدراكه لهم والإدراك المشترك بين كل من القائد والإتباع لكن من الجماعة والموقف.

وهكذا تقوم النظرية التفاعلية على النظر للقيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعي، فالقائد هو عضو أصيل في الجماعة يشاركها معاييرها وقيمها وإتجاهاتها وأهدافها وأمالها ومشكلاتها وسلوكها الاجتماعي. (عامر، المصري، 2013، صفحة 27)

## 4-2 نظرية القيادة التبادلية:

تعتبر النظرية التبادلية إمتداداً للنظرية التفاعلية، وقد ظهرت بشكل واضح في أعمال أدونين هولاندر (سنة 1978) الذي يؤكد أن القيادة عملية في اتجاهين، وهي تتضمن علاقة تبادل إجتماعي بين القائد ومرؤوسيه حيث يأخذ ويعطي الإثنان، فالقائد يعطي توجيهات للحصول على هدف ناجح ويدير الصراعات ويقلل من الغموض ويساعد في حل مشاكل الجماعة كما يقدم المكافآت والجزاءات في المقابل فأن المرؤوسيين يمنحون القائد� الإحترام والتدعيم، أكثر من هذا يرى هولاندر ان قدرة القائد في التأثير على مرؤوسيه تحصل بثمن وهو أن يترك نفسه يؤثرون فيه، لأن قبول المرؤوسيين لتأثير القائد يتوقف على مسار التبادل بينهما. (علي محمود، 2019، الصفحتان 68-69)

وكما قد دعمت الدراسات مفهوم النظرية التبادلية في القيادة الذي يستند إلى أن الأدوار المنوطة بالمرؤوس وجوده التبادل بين القائد والمرؤوس وتشتمل على قسمين من العلاقات هما:

**العلاقات في المجموعة الداخلية** وتتمثل في مستويات مرتفعة من الثقة والتفاعل ومراعات المشاعر والمكافآت، **والعلاقات في المجموعة الخارجية** وتتمثل في مستويات متدنية من الثقة والتفاعل والمشاعر والمكافآت، وتفترض النظرية أن القائد يتصرف بطريقة مختلفة مع أعضاء مجموعته، فمثلاً يختلف سلوكه مع أحد مرؤوسيه في المجموعة الداخلية عن تصرفه مع مرؤوس آخر في المجموعة الخارجية.

وعلى الرغم من أن هذه النظرية قد حققت فهم العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوسيين ومساهمة هذه العلاقة في فعالية القيادة، إلا أن عدم إشتمال هذه النظرية على عدد من المتغيرات الموقفية أدى إلى قصورها. (معيري، 2018/2019، صفحة 134)

### ثالثاً: أنماط القيادة الإدارية:

تعتبر أنماط القيادة الإدارية مختلف الأسلوبات التي يستخدمها القائد للتأثير على مرؤوسيهم وحفزهم للقيام بالعمل وتوجيههم نحو بلوغ الأهداف المنشودة، وتتنوع هذه الأنماط القيادية بتتنوع اتجاهات القائد الفكرية والثقافية خبرته العلمية والظروف البيئية المحيطة به والتي ساهمت في تشكيله، حيث أن لكل نمط قيادي طابعه يميزه عن غيره، وكما تطورت أنماط القيادة مع التطور الدراسات والأبحاث في مجال القيادة وتوصلت هذه الدراسات إلى عدة تصنيفات، ولكن أغلبها تتفق على تقسيم القيادة إلى ثلاثة أنماط رئيسية وهي القيادة الأوتوقратية والقيادة الديمقراطية والقيادة الحرة (التسيبة).

#### 1- القيادة الأوتوقратية:

تعتبر كلمة أوتوقراطي وهي في أصل الكلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، وكذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد منها. (فلية، عبد المجيد، 2025، صفحة 232)

حيث يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز كل السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشارك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركبة المطلقة أسلوباً في العمل فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائماً لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة إتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسه، وحتى إستشارتهم في ذلك. (المكاوي، 2012، الصفحتان 109-110)

### **1-1 خصائص القيادة الأوتوقراطية:**

يتميز هذا النمط من القيادة بعدة خصائص يمكن ذكر أهمها على النحو التالي:

- إعتماد القائد على السلطة الرسمية وإتخاذها كأداة للتحكم والسيطرة على المرؤوسين لإجبارهم على تنفيذ الأعمال.
- تركيز على السلطات في يد القائد والإنفراد بإصدار الأوامر والتعليمات التي تشمل على التفاصيل.
- إنخفاض ثقة القائد في مرؤوسه وعدم دعمه لمقرراتهم أو تأييده لأدائهم.
- ضعف وضآللة الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى والإعتماد بشكل جوهري على الإتصالات الهاابطة.
- إستخدام التهديد والعقاب وتوقع العجازات، فالتخويف والترهيب أهم عند هؤلاء القادة من التسبيير والرغيب. (المغربي، 2004، صفحة 208)

### **2- القيادة الديمقراطيّة:**

في هذا النمط من القيادة فإن القائد يركز إهتمامه على العاملين والأخذ بأرائهم وإشراكهم في إتخاذ القرارات وتعويض الصلاحيات لهم في إنجاز المهام المنأطة لأدائهم، إذ أن القائد الديمقراطي يتبع للأخرين (العاملين) الإسهام في إبداء الرأي والمشاركة فيه، ويؤكد على أهمية الفرد والجماعة في المؤسسة ويسعى لرفع معنوياتهم ويشير حماسهم ويتتيح فرص التعامل بروح الفريق الواحد، إلا أنه مسؤول عن القرار الذي يتخذه ويرى بأن هذا النوع من القيادة يتسم بالإحترام المتبادل بين القائد والعاملين والإتصال المباشر مع العاملين والتعاون معهم ومناقشتهم بكل صغيرة وكبيرة، والقائد في هذا النمط يقوم بتحديد الأهداف ووضع الخطط والسبل الكفيلة لتحقيقها، وذلك لمشاركة العاملين أي الإتفاق معهم، وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف، وهذا ما يحدث تأثيراً إيجابياً في معنويات العاملين. (الزيباري، 2020، صفحة 115)

### **2-1 خصائص القيادة الديمقراطيّة:**

- تتميم العلاقات الإنسانية: حيث تسهم هذه العلاقات في توفير إجتماعي، يشعر فيه كل فرد بالإنتماء إلى إسرة التنظيم الإداري، كما يشعر بأن العمل الذي يقوم به يسهم في إشباع حاجاته ورغباته، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا إذا كانت الحياة الاجتماعية داخل المؤسسة أو التنظيم الإداري تتطوّي على جو من الثقة والإحترام المتبادل بين أفراد التنظيم.

- المشاركة في صنع القرار: تساعد هذه الخاصية القائد في التعرف على كافة الآراء التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة التي يمكن من خلالها تقييم اختيار البديل الملائم لتحقيق الهدف، وهذا يساعد القائد على إتخاذ القرار الرشيد.

- تفويض السلطة: إن التطور الحاصل في المنظمات الإدارية، أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وتزايد المسؤوليات الملقاة على عاته، لذا كان من الضروري أن يجزئ القائد الأعمال ويصنفها، وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزء من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤلية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة. (معمرى، 2018/2019، الصفحتان 135-136)

(136)

### 3- القيادة الحرة (التسيبة):

وهي القيادة التي تعطي القاعدة الحرية المطلقة في ممارسة نشاطها وإتخاذ القرار ويصبح القائد كالمستشار فهو لا يسيطر على القاعدة مباشرة وإنما يحاول توجيهها بطريقة غير مباشرة.

ويتميز هذا الأسلوب بإتاحته الفرصة للإنطلاقات الإبداعية ويعزز الثقة بين القاعدة والقمة وقد أثبتت الدراسات أن القيادة غير الموجهة تؤدي إلى أن يسعى أفراد المجموعة للسيطرة عليها فيتيح عن ذلك الصراع داخل المجموعة وفقدان روح التعاون بين أفرادها، كما ثبت أيضاً أن المجموعة في حالات القيادة غير الموجهة غالباً ما تتصف بعدم الانضباط والتتنظيم وتغلب عليها الروح الفردية فتضيق قدرتها الإنتاجية ويصعب توجيهها لتحقيق الأهداف. (فيه و المجيد، 2005، صفحة 238)

وهذا الأسلوب يعتقد أنه يطبق الأسلوب الديمقراطي، وفي الواقع هو إنسان فوضوي ليس لحيته ضوابط أو حدود، وليس له إستعداد لفرض إدارته على الآخرين بل ليس له استعداد على التوجيه الذي هو جزء لا يتجزء من الإدارة، ورغم أن المرؤوسين يحبون هذا النوع من المدراء ولكن يصفونهم بالضعف والبرود ويندمون على العمل معهم. (مرسال، 2014، صفحة 26)

#### 1-3 خصائص القيادة الحرة:

أهم خصائص هذا النمط هي:

- إتجاه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية للمرؤوسين لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات واتباع الإجراءات التي يرونها مناسبة لإنجاز العمل.
- الاعتماد على تعويض السلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق والميل لإسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة غير محددة.
- تزايد الاعتماد على سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وتبدو وجود هذا النمط في الحياة العملية أو إستمراره إن وجد لعدم قدرته على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال. (المغربي، 2004، صفحة 210)

### خلاصة الفصل:

في الختام يمكن أن نستخلص من هذا الفصل أن القيادة إحتلت مكانة محورية في الدراسات الإدارية عبر مختلف مراحل تطور الفكر الإداري، وهذا لأنها تعتبر المحرك الأساسي للتغيير والتطور، فالقائد الإداري الفعال هو الذي يستطيع توجيه جهود العاملين وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المشتركة وبناء بيئة عمل إيجابية تسهم في تحقيق نجاح المؤسسة.

وقد إستعرضنا في هذا الفصل ماهية القيادة الإدارية، وأهميتها في المؤسسات بالإضافة إلى إستعراض موجز لأهم النظريات بدءاً من النظريات التقليدية والنظريات السلوكية التي تركز على سمات القائد وسلوكه وصولاً إلى النظريات الموقفة والنظريات الحديثة التي تركز على التفاعل بين القائد والمرؤوسين، كما تطرقنا إلى الأنماط القيادية ولاحظنا بأن كل نمط قيادي خصائص تميزه عن غيره، وبالتالي فإن القيادة الفعالة تتطلب من القائد أن يكون على علم بأهم النظريات والأساليب القيادية، وأن يكون قادراً على اختيار الأسلوب الأنسب للموقف الذي يواجهه.

# الفصل الثالث: الإطار النظري

## للرضا الوظيفي

تمهيد

أولاً: ماهية الرضا الوظيفي

- 1 خصائص الرضا الوظيفي
- 2 أهمية الرضا الوظيفي
- 3 أنواع الرضا الوظيفي
- 4 الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي

ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

- 1 نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو
- 2 نظرية العاملين لهيرزبيرغ
- 3 نظرية الدافع للإنجاز لماكيلاند
- 4 نظرية التوقع لفروم

ثالثاً: عوامل ومظاهر وقياس الرضا الوظيفي

- 1 عوامل الرضا الوظيفي
- 2 مظاهر الرضا الوظيفي
- 3 قياس الرضا الوظيفي

رابعاً: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي

- 1 نمط الإشراف والرضا الوظيفي
- 2 فرق العمل والرضا الوظيفي
- 3 التحفيز والرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

تمهيد:

حظي موضوع الرضا الوظيفي الإهتمام الكبير من قبل العديد من العلماء والباحثين في الإدارة وعلم الاجتماع وعلم النفس والسلوك التنظيمي وغيرها من العلوم الأخرى، حيث يعتبر هذا الموضوع من أكثر المواضيع تعقيدا في علم الإدارة، وذلك لأنه يمثل حالة شعورية ونفسية متعلقة بالعامل يصعب فهمها بسهولة، وكما تعكس مدى سعادة الفرد وإرتياحه وتقبله لعمله، مما أدى ذلك إلى ظهور عدة دراسات وأبحاث تسعى إلى فهم هذه الظاهرة وكيفية تأثيرها على سلوك العامل وأداءه وانتاجيته ولولائه للمؤسسة، فالمؤسسات التي تهتم بمواردها البشرية ورضاهن تنمو وتطور بالإستمرار وتحقق أهدافها بسهولة وفعالية وكما تتميز وتفوق على منافسيها.

ومن هذا المنطق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى جميع الجوانب المتعلقة بموضوع الرضا الوظيفي.

## أولاً: ماهية الرضا الوظيفي

بدأ الإهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين، حيث يعتبر من أهم المفاهيم التي نالت اهتمام كبير من قبل العلماء السلوكيين، وينظر إليه كعنصر أساسي في نجاح المؤسسات وفعاليتها لأنها فالمؤسسات تعتمد بشكل كبير على مدى رضا عمالها عن عملهم مما يرتبط ذلك بشكل مباشر على إنتاجيتهم ولائهم وإنتمائهم للمؤسسة وبالتالي من الضروري أن ننطرق إلى خصائصه، ومدى أهميته وأنواعه المختلفة والأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي.

### 1- خصائص الرضا الوظيفي

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

**أ تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وإرضياتهم التي يقفون عليها.

**ب النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى 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 إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

**ج الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتنوع وتعقيد وتدخل جوانب السلوك الإنساني تباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التيتناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباعدة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات. (أبو عساف، المرعي، 2019، صفحة 157)

**د 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 ويعودي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والإلتزام له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

**ه الرضا عن العمل إرتباط 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 النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الطريقة التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات

**و رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى:** أن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين

ليس بالضرورة أن يكون لنفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم. (خبراء المجموعة العربية، 2013، الصفحتان 76-77)

## 2-أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حضيت بإهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل، وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن هناك وجهة نظرًا مفادها أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وينترب عليه القائد بالنسبة للمؤسسات أو العاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. (اللطيف، 2015، صفحة 11)

وكما تشير بعض الدراسات إلى أن أهمية الرضا الوظيفي يمكن أن تستخلصها في بعض الجوانب التالية والتي من أهمها ما يلي:

- معرفة الحالة النفسية والمعنوية للعاملين ومن ثم الوقوف على الجوانب والمتغيرات المؤثرة على تلك الحالة.
- التمكن من تحديد وإزالة العوامل السلبية التي تؤثر على مخرجات وإنتجالية الأفراد ومن ثم مستويات الأداء بشكل عام في المؤسسات.
- تحديد العوامل التي تسهم في زيادة القدرة والرغبة لدى الأفراد وتزيد من معدلات الإنتاجية لديهم.
- زيادة درجات ومستويات الولاء الوظيفي لدى الأفراد والإحتفاظ بالخبرات البشرية نتيجة توفير الأجراء المناسبة التي تحفزهم وتشجعهم على البقاء في المؤسسة وعدم الإنقال إلى مؤسسات أخرى متناسبة.
- خفض تكلفة الأداء البشري في المؤسسات ومعرفة المهارات الالزمة للأداء والتي تعجل وتزيد من مستويات الرضا لدى الموظفين. (الرخيص، 2017، صفحة 101)

## 3-أنواع الرضا الوظيفي:

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالإرتياح النفسي في بيئه العمل سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك إختلاف في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وهي كالتالي:

### 1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب الذاتية للموظف مثل الإعتراف والتقدير والقبول والتقدير والشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- **الرضا الوظيفي الخارجي:** ويتعلق بالجوانب الخارجية البيئية للموظف في محیط العمل مثل المدير وزملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

- الرضا الكلّي العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي إتجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا. (محمد مشهدی، 2018، صفحة 391)

### 3-2 أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع إذا كان متوقعاً أن ما يبذل من جهد يتتناسب مع هذه المهمة.

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف به بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يتحقق الهدف المنشود. (سيدي سعيد، 2012/2013، صفحة 65)

## 4-الأسباب الداعية إلى الإهتمام بالرضا الوظيفي:

تتمثل في النقاط التالية:

- إن إرتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إنخفاض نسبة غياب الموظفين.
- إن إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى إرتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- إن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج. (اللطيف، 2015، الصفحتان 12-13)

## ثانياً: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

تتعدد النظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي وفهم طبيعته، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إليه، وكيفية التنبؤ به. حيث تهدف هذه النظريات إلى فهم العوامل والمتغيرات التي تؤثر في الرضا الوظيفي عن عملهم ومنظماتهم، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات التي تفسّر الرضا الوظيفي للعاملين.

### 1-نظريّة تدرج الحاجات لأبراهام ما سلو (Maslou):

إنطلق ماسلو في نظريته من أن الناس في محيط العمل يدفعون للأداء رغبة منهم في إشباع حاجاتهم الذاتية، وإستند في بناء نظريته على ثلاثة فروض رئيسية هي:

- أ الناس كائنات غير تامة ويمكن أن تؤثر إحتياجاتهم على سلوكهم، وأن هذا التأثير يأتي عن طريق الحاجات التي لم يتم إشباعها، أما الحاجات التي أشبعت، لا يكون الفرد في حاجة إليها فلا تعتبر من الدوافع.
- ب أن حاجات الفرد تترتب وفق لأهميتها، فهي تبدأ بالحاجات الأساسية (كالطعام والأمان والمأوى) إلى الحاجات الأكثر تعقيداً وتعتبر ثانوية.
- ج ينتقل الشخص بحاجته من مستوى إلى مستوى عال في الترتيب عندما يتم إشباع الحاجات الأولى.
- (ال بصير، 2001/2002، صفحة 45)

ومن خلال هذه الفروض إلى الحاجات الإنسانية الخمس وهي:

- الحاجات الفسيولوجية: تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في هرم ماسلو، وتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء.... الخ، وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.
  - حاجات الأمان والإستقرار: وهي تحتل المرتبة الثانية في هرم ماسلو، فعندما يستطيع الإنسان الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع حاجات الأمان، والتي قد تأخذ صورة الإستقرار والثبات في العمل و التأمين ضد العجز والبطالة.... الخ.
  - الحاجات الإجتماعية: وهي تحتل المرتبة الثالثة في درج ماسلو، والتي قد تأخذ صورة لحاجات الحب والإنتماء، حاجات تكوين العلاقات الاجتماعية داخل وخارج العمل.... الخ.
  - حاجات التقدير والإحترام: تحتل المرتبة الرابعة في درج ماسلو، وتعني رغبة الإنسان في كسب الإحترام والتقدير من الآخرين حتى يت ami لديه الشعور بالأهمية والثقة.
  - حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجة الأخيرة في درج ماسلو، هذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزاً من غيره وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطعه.
- عليه فإن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساساً على الإشباع الذي يتحقق المورد البشري للحاجات الخمسة السابق ذكرها، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد الرضا الوظيفي والعكس صحيح. (عليyi، 2015/2016، الصفحتان 143-144)

### الشكل رقم(03): هرم ماسلو للحاجات الإنسانية:



المصدر: (باشري وآخرون، 2017، صفحة 87)

### 2-نظيرية العاملين لهيرزبيرغ (Herzberg):

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

- القوى الداخلية الكاملة في الفرد نفسه.

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

وتؤكد هذه النظرية على أن الرضا والإستياء لا يوجدان على بساط واحد يمتد من الرضا غير المحايد إلى الإستياء، فالرضا الوظيفي وعدم الرضا الوظيفي مصطلحان غير متقابلين، بل هما مفهومان مختلفان ويتأثران بعامل مختلفة، وحيث أن مصدر الرضا الوظيفي هو العمل، فإن عدم الرضا عن العمل ينبع عن البيئة التي يحدث فيها العمل. (علي، 2014، صفحة 78)

وبحسب لهيرزبيرغ العوامل التي تسبب الشعور بالرضا عن العمل هي العوامل الدافعية، أما العوامل التي تسبب الشعور بالإستياء فهي العوامل الوقائية أو الصحية.

**العوامل الدافعة:** هي تلك العوامل المؤدية إلى إثارة الحماس وخلق قوة دفع السلوك وهذه العوامل التي تقى الفرد من مشاعر الإستياء وتحمييه من السخط الناجم عن عدم الرضا، وهي عوامل تتعلق بمحتوى العمل

أي ما يقوم به الفرد من العمل وما يستند إليه مثل منح المسؤولية، منحه فرضا للإنجاز والإبداع، للترفيه وللقيادة الحرة وللتدريب للتعلم وهذه العوامل أطلق عليها هيرزبيرغ عوامل الرضا الوظيفي.

**بـ العوامل الوقائية:** وهي التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الأستياء لتجنب مشاعر عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس لدى الأفراد، وهذه العوامل تتعلق بيئة العمل مثل: نظام المؤسسة و سياستها وأسلوب الإشراف فيها، والعلاقة مع الزملاء والراتب وظروف العمل الاجتماعية والمادية، وقد أوضح لهيرزبيرغ أن هذه العوامل لا تحقق الرضا الوظيفي. (برو، 2018/2019، الصفحتان 139-140)

### 3-نظريّة الدافع للإنجاز لماكليلاند (Machlelland):

ركز العالم النفسي ديفيد ماكليلاند في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز وتتأثر ذلك على السلوك الإنساني، واستخدم هذا المصطلح للإنجاز بمعنى الحاجة والدافع معاً وقد طور هو وزملائه مقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات المختلفة والظروف التي عززت وزادت قوة الحاجات في مجتمعات المختلفة والظروف التي عززت وزادت قوة الحاجات ونتائج الحاجات في منظمات الأعمال. (حريم، 2013، الصفحتان 110-111)

وقد وجد ماكليلاند أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا تم إشباع ثلات حاجات رئيسية:

**أ الحاجة للأداء:** تمثل حاجة الفرد لكي يؤدي وينجز عمله بغية الوصول إلى النجاح المطلوب وإعتماداً على الظروف والمعايير المحددة له، ويذكر ماكليلاند أن الأفراد الذين يكون لديهم تطلع للتفوق يكون لديهم دافع قوي للإنجاز، بغض النظر عن العائد المنتظر من العمل، ويظهر هؤلاء الأفراد روحًا عالية من المسؤولية في تأدية مهامهم.

**ب الحاجة للإنتماء:** تمثل الحاجة للصداقة وال العلاقات مع الآخرين الذين يسعون إلى إشباع هذه الرغبة يندفعون وراء الأعمال التي تفرض طبيعتها، التفاعل والتعاون مع الآخرين، وأن الأفراد الذين يتحقق لهم إشباع لهذه الرغبة يكونون على مستوى عالٍ من الرضا.

**ج الحاجة للقوة والسيطرة:** تمثل حاجة الأفراد للتاثير في الآخرين وجعلهم يتصرفون وفقاً لرغبتهم حيث يذكر ماكليلاند أن الأفراد الذين يرغبون في الوصول إلى مراكز قيادية لديهم دافع شديد لإشباع حاجة القوة، ويظهر هذا من خلال إشباع حاجة التطور في الوظيفة والترقية وهذا ما يؤدي بهم إلى الرضا الوظيفي. (بهاش، 2017، الصفحتان 199-200)

### 4-نظريّة التوقع لفروم (Vroom):

قام بتطوير هذه النظرية فيكتور فروم عام 1964 وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند الأفراد، وتشير هذه النظرية إلى الرغبة والميل للعمل يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل سيعتبره نتائج، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج، قوّة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم للإنجاز

عمل ما يعتمد على مدى توقعه في النتائج بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول، وأضافة فروم بأنه إذا توصل أو حقق الفرد إنجازه فهل سيكافأ على الإنجاز أم لا وهذا التوقع الثاني عند فروم. (عبوي، 2007، صفحة 91)

وكما أن هذه النظرية تتضمن ثلات متغيرات:

- الجاذبية للمنفعة: وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة او المكافأة التي يحققها في عمله، وهي تتمثل في الحاجة غير مشبعة.
- الارتباط بين المواد والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه سوف يؤدي إلى تحقيق النواتج المرغوبة.
- الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الإحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء. (عونالي، 2015/2016، الصفحتان 30-31)

### ثالثاً: عوامل ومظاهر وقياس الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات التي تعكس مدى إرتياح العامل تجاه عمله، ومدى إنتمائه للمنظمة وولاته لها، وكما يتأثر الرضا الوظيفي بعده عوامل هامة يجب على الإدارة الانتباه إليها لتحقيق رضا العاملين، بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من المظاهر التي تدل على وجود الرضا الوظيفي، والتي تظهر من خلال سلوك العاملين، فيما يلي سنتطرق إلى هذه العوامل والمظاهر وطرق قياس الرضا الوظيفي.

#### 1- عوامل الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى:

- 1-1 العوامل التنظيمية: وتمثلت أهم العوامل التنظيمية التي تؤثر على الرضا الوظيفي فيما يلي:
  - أ محتوى العمل: يمثل محتوى العمل ما يتضمنه من مسؤولية وصلاحية ودرجة التنوع في المهام حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات إنجاز عمله، ومن هنا نجد طبيعة المهام التي يؤدinya الفرد في العمل تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد عن عمله.
  - ب نمط الإشراف: ويتمثل الأسلوب المشبع، درجة تفويض السلطة التي يمنحها الرئيس لمرؤوسيه ومدى مشاركته لهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، مدى تقدير الرئيس بمرؤوسيه ومدى اهتماماته بشكاويم وأخذ بمقترناتهم، ومستوى الثقة المتبادلة بين الرئيس والرؤويسين.
  - ج جماعة العمل: كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله. (سيفي، مزيان، 2018، صفحة 45)

**د العوامل والمكافآت:** تمثل العوائد كافة أنواع المزايا المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لإشباع حاجات عمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم، فيشعر الفرد العامل بالرضا إذا كانت الفوائد توزع وفقا لنظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب وبالشكل العادل ومن أهم أشكال العوائد: الأجر، الحوافز، المكافآت والترقية.

**ه ظروف العمل الملائمة:** يرغب العاملون من منظماتهم تأمين ظروف عمل ملائمة لتحسين أدائهم وتتأمين راحتهم الجسدية بأشكال مناسبة، حيث تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل. (غدير واخرون، 2021، الصفحات 371-372)

#### 2-1 العوامل الشخصية: وهي العوامل الخاصة بالفرد وتمثل في:

**أ حاجات الفرد:** حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابله الرضا المناسب.

**ب الشعور بإحترام الذات:** فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل، سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغل، وطبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة من خلال المركز الوظيفي والإجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس الوظيفي.

**ج خصائص شخصية الفرد وظروفه:** والتي تمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكائه ومدى ولائه وإنتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في انجاز الفرد للعمل وللقيام بمسؤولياته الوظيفية أي إنعكاسها الإيجابي عن الرضا. (الحريري، 2016، الصفحات 106-107)

#### 2-مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك العديد من مظاهر الرضا الوظيفي المتداخلة والتي يمكن ملاحظتها عن الفرد والتي تجعله شخص قادرا على الأداء بصورة أفضل ومن بين هذه المظاهر ما يلي:

**أ زيادة معدل الأداء:** هناك إتجاهات متعددة بعضها يربط بين حسن الأداء والرضا عن العمل ويرى البعض الآخر أن الرضا عن العمل نتيجة الحصول على المكافآت المنصفة أو العادلة ويرى إتجاه ثالث أن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

ومن هنا تم الربط بين الزيادة في معدل أداء العاملين وبين رضاهم عن العمل فالعامل عندما يرضا عن عمله يؤثر بالإيجاب عن معدل الأداء. (المصري، عامر، 2014، الصفحات 53-54)

بـ زيادة معدل الحضور: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل وإشتراك أقل في أنشطة نقابات العمال ويصبح العمال أكثر رضا عن أشياء خارج العمل أيضا.

أي أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور.

جـ الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤشرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي هناك إِنبعاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والدلالة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة. (بهنسي، 2011، الصفحات 42-43)

كما قام الباحثون بتحديد مجموعة من المظاهر الأخرى لعدم الرضا الوظيفي والمتمثلة في السلوكيات التالية:

- الإنسحاب عن العمل: وتعني به ترك العامل للوظيفة جزئياً من خلال التغيب أو دورات العمل أو تركها كلياً، وذلك بتقديم الإستقالات والانتقال إلى أماكن عمل أخرى.
- الإضراب والشكوى والاحتجاجات: يعتبر الإضراب والاحتجاج نوعاً من التغيب عن العمل حيث أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده في المنظمة، فيما تعبّر كثرة الشكاوى المقدمة من طرف العاملين عن وجود متابع وصعوبات في جانب من جوانب العمل أو العمل ككل.
- الإهمال، اللامبالاة والتخييب: قد يلجأ العامل إلى التعبير عن شعوره بعدم الرضا بتخريب متعدد لأدوات الإنتاج، تحطيم الآلات، الأعطال المستمرة والناتجة عن الإهمال ولامبالاة العامل، إنتاج ذو نوعية رديئة، غالباً ما يلجأ العامل لهذا الأسلوب في حالة عدم رغبتهم أو قدرتهم على ترك العمل إضافة إلى تراكم مسببات عدم الرضا. (بلقاقي، 2022، صفحة 522)
- **قياس الرضا الوظيفي:**

على الرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أن الكثير من المؤسسات لم تستخدم المقاييس الدقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم إتجاه العمل، كونها تقتصر على سماع آراء المرؤوسين وتسجيلها ومن المقاييس المستخدمة في الرضا الوظيفي ما يلي:

1- المقاييس الموضوعية: تتمثل في قياس إتجاه العاملين ورضاهم بإستخدام أساليب معينة. (المطيري، 2022، صفحة 88) مثل:

- معدل الغياب: حيث يعكس مدى إنتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر إرتباطا بالعمل وأشد حرصا على الحضور مقارنة بمن يشعر بالإستياء من عمله، لذلك فإن إحتفاظ الإدارية بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل، أو قسم في المؤسسة يتبع لها تتبع معدلات الحضور والغياب وإكتشاف أي ظاهرة إختلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الأمريكية كالتالي:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة: } \frac{\text{مجموع عدد أيام الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين}} \times 100$$

- دوران العمل: يمكن استخدام معدل دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم بإختيار الفرد (استقالته)، كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فان البيانات الخاصة بترك الخدمة الإختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا.

ويحسب معدل دوران العمل كما يلي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة: } \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

-104، 2011/2012، الصفحات (اكساس،

(105)

3- المقاييس الذاتية: وتعرف بالطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي، تتخذ الإستماراة والمقابلة وسيلة لمعرفة مستوى الرضى الوظيفي، وهناك عدة طرق أهمها:

- طريقة تيرسون: بإعطاء عدة أسئلة، يطلب الإجابة عليها بنعم أو لا، يتم حساب درجاتها بحساب المجموع فقط، مما يتضح بعد تحليلها في النهاية مدى الرضا أو عدم الرضا عن العمل.
- طريقة ليكارت: طرح الأسئلة وتحديد الإجابات بدرجات متفاوتة مثل (أوافق جدا، أوافق، غير متأكد، لا أوافق).

• طريقة لهيرزبيرغ (طريقة القصة): وتعتمد على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكر الأوقات التي نشعر فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعرون فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو ذاك الإستياء. (دعاس، 2024،

الصفحات 49-50)

### **رابعاً: علاقة القيادة الإدارية بالرضا الوظيفي:**

إن القيادة الإدارية دور كبير في التأثير على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، فالقائد الإداري الفعال الذي يركز على تلبية احتياجات مرؤوسيه، والذي يستطيع يلهمهم ويعززهم في تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، يخلق لديهم شعوراً بالرضا والتقدير والولاء للمؤسسة التي ينتمون إليها، مما يعكس ذلك إيجاباً على أدائهم وإنتاجهم، على العكس فإن إهمال أهداف العاملين وإحتياجاتهم الضرورية وعدم الإهتمام بهم يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، وبالتالي يؤثر سلباً على سلوك العاملين وأدائهم في العمل ولذلك فإن أبعاد القيادة الإدارية المتمثلة في كل من نمط الإشراف وفرق العمل والتحفيز لها علاقة إرتباطية وثيقة بمتغير الرضا الوظيفي. وسنحاول فيما يلي تحديد هذه العلاقة.

#### **1- نمط الإشراف والرضا الوظيفي:**

معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وأن معاملة المشرف المباشرة اليومية لهم لها تأثير كبير على رضاهما، حيث يرى Filippo (فيليپو) أن عدم وجود الإشراف الجيد يؤدي إلى زيادة الإستياء وليس عدم الرضا. (الطالباني، 2013، صفحة 688)

كما أشارت مختلف الدراسات التي أجريت في جامعة (ميتشigan) إلى أن المشرف الذي يجعل إهتمامه بتنمية العلاقات بينه وبينهم وإهتمامه الشخصي بهم، وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق لهم مستوى عالي من الروح المعنوية وبالتالي الرضا عن العمل، أما المشرف الذي يقتصر إهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق العمل لا يكسب ولاء ويجعل مشاعر الإستياء تنتشر بينهم. وعليه فإن المشرف في أي موقع عمل يقوم بدور قيادي يحتاج بصفة أساسية إلى القدرة على بناء فرق عمل قوية وغرس روح العمل الجماعي بين أعضاء الفريق. (جقيل، 2021، الصفحتان 141-142)

كذلك تتفق دراسات جامعة (هايو) مع الدراسات السابقة في أن المشرف المتقمم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقات معه على أساس الصداقة والثقة والإحترام المتبادل والمودة تحقق درجة رضا عالية بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

وتقييد هذه الدراسات في أن وظيفة المشرف لا تقتصر على تصييد هفوات وأخطاء مرؤوسيه وإعطاء الأوامر، بل تتعدي إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية في العمل ورفع الروح المعنوية من خلال البحث عن ما يشبع حاجات المرؤوسين، وتفهم مشاعرهم وحل مشاكلهم، وتشجيعهم على المشاركة في إتخاذ القرارات وإرساء العدالة في معاملتهم. (بلعابد، 2020، صفحة 577)

#### **2- فرق العمل والرضا الوظيفي:**

تعد فرق العمل قاسماً مشتركاً في العديد من المفاهيم الإدارية الحديثة وبالتالي تمت دراسة آثارها على العاملين فيها لمعرفة إيجابياتها وسلبياتها.

يرى لوك Lock أن فرق العمل تعتبر مصدراً قوياً للرضا الوظيفي عندما تتشابه قيم أعضاء الفريق واهتماماتهم واتجاهاتهم، وذلك لأن هذا التشابه يؤدي إلى تخفيض الإحتكاك اليومي بين أعضاء الفريق، كما أن شعور الفرد بتقدير وإحترام أفراد الفريق له يرتبط إلى حد كبير برضاه الوظيفي، حيث يشبع حاجات هامة لديه تتمثل في الحاجات الاجتماعية وحاجات تقدير الذات، وأن هذا التوافق والتشابه يؤدي إلى إستجابة عالية لمحيط العمل.

وقد وجد Gross و Paul في دراسة أجراها على استخدام فرق العمل والتحسين في برنامج التغيير والتحسين التنظيمي في مدينة سان دييغو بكاليفورنيا أن استخدام فرق العمل أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء ومستوى الرضا الوظيفي لأداء الفريق. (فريشي، سبتي، 2015، الصفحتان 131-132)

كما تبين أن فرق العمل التي تتوفر لها عوامل الفاعلية يكون لها تأثير إيجابي على الإنتاجية والرضا الوظيفي ويمكن تلخيص أهم عوامل الفاعلية التي يجب أخذها في الحسبان عند تشكيل فرق العمل فيما يلي:

- تصميم عمل المجموعة: بحيث يتيح قدرًا من الإدارة الذاتية والمشاركة الإيجابية وتتنوع المهام وأداء جزء متكامل من العمل والشعور أن للمهام أهميتها.
- الاعتماد المتبادل بين الأفراد: في الأهداف الأداء والتغذية العكسية والمكافآت.
- تكوين المجموعة: من حيث التنوع أو التجانس في القدرات والخبرات، وتوفير المرونة في إسناد المهام إلى الأعضاء والحجم المناسب للمجموعة، وفضيل الموظف للعمل في مجموعة معينة.
- إطار العمل: من حيث توفير التدريب المناسب للأعضاء لتحمل مسؤوليات وسلطات أكبر والإهتمام بالاتصالات والتعاون بين المجموعات، وبالثقافة والقيم التنظيمية، وتوفير الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا وإظهار الالتزام الحقيقي من قبلها كوكيل للتغيير.
- العمليات: من حيث توفير الدعم الاجتماعي (التفاعل الاجتماعي الإيجابي بين الأعضاء)، والعمل بروح الفريق وتقاسم أعباء العمل ومن حيث الإهتمام بالاتصالات والتعاون داخل المجموعات نفسها. (شيد، 2009، صفحة 175)

### 3- التحفيز والرضا الوظيفي:

يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تتحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة إرتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي بإعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداء التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للجذبات الناقصة، وعليه فإن توفر أنظمة حافز مناسبة

وملائمة ومتعددة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبيرة كلما زاد الرضا الوظيفي.

- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.
- التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:
- إرتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة. (منيف، 2018، صفحات 88-89)

وعليه فإن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد وإلحاقهم بالمنظمة وإشباع حاجاتهم ويعزز من إستمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم ويدفع الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا والثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويعزيز ولائهم للمنظمة ورغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية، ومن هنا نجد أنه تقع على المنظمات مسؤولية الاهتمام بالعاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهدافهم في العمل وتتأمين مصالحه، مما يشعر العاملين أن نجاح المنظمة مرتبط بمدى رضاهم وتتأمين مطالبيهم. (المعانى، خوارشيدة، 2009، صفحة

(241)

**خلاصة الفصل:**

نستخلص من هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يعد من المفاهيم الهامة التي يجب على المؤسسات الإهتمام بها، فهو مفهوم متعدد الأبعاد حيث يعكس الحالة النفسية والعاطفية التي يشعر بها الفرد إتجاه عمله، فتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة إنتاجيتها.

ولذلك حاولنا في هذا الفصل إستعراض ماهية الرضا الوظيفي لنتعرف على خصائصه وأهميته وأنواعه المختلفة والأسباب الداعية للإهتمام به، وطرقنا إلى أهم النظريات التي ساهمت في فهم طبيعة هذا المفهوم، ورأينا أن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل، والظواهر المترتبة على وجود أو عدم وجود الرضا الوظيفي، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة وكما تعرفنا على أسلوبين لقياس الرضا الوظيفي المتمثلان في المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية، وكذلك توصلنا إلى أن القيادة الإدارية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تبني نمط إشراف فعال، وبناء فرق عمل متماسكة، وتوفير بيئة عمل محفزة، مما تحقق المؤسسات مستويات عالية من الرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي أداء أفضل وإنجازية أعلى.

# الفصل الرابع: الإجراءات

## المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال الزماني

3- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: مجتمع الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

سادساً: الاساليب الإحصائية

خلاصة الفصل

**تمهيد**

بعد التطرق للتراث النظري الذي تناول متغيرات الدراسة في الفصول السابقة، سنتنقل الأن في هذا الفصل الى الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة، وذلك من خلال إتباع مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تساعدنا على الحصول على نتائج دقيق، وتمثل هذه الإجراءات في تحديد مجالات الدراسة، وتحديد المنهج المستخدم في الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات والأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة

### 1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمؤسسة مطاحن بن حwoo -بسكرة-.

- التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة:

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، تأسست في 12/02/2008، مقرها قطعة رقم 191 منطقة الحضائر طريق شتنمة بسكرة، تبلغ مساحتها الإجمالية 4912 م<sup>2</sup>، منها 1670 م<sup>2</sup> مغطاة. تتمثل طبيعة نشاطها في إنتاج وتجارة مادتي السميد والفرينة.

تضم المؤسسة حالياً 48 عامل، وهناك مسير رئيسي واحد الذي يعتبر المسؤول الأول والأخير عن إدارة شؤون المؤسسة الداخلية.

- معلومات خاصة بنشاط المؤسسة:

#### نوع المنتوج: فرينة

القدرة الإنتاجية النظرية (قطار/اليوم): 440 طن/اليوم.

القدرة الإنتاجية الفعلية (قطار/اليوم): 100 قطار/اليوم

#### نوع المنتوج: سميد

القدرة الإنتاجية النظرية (قطار/اليوم): 200 قطار/اليوم

القدرة الإنتاجية الفعلية (قطار/اليوم): 42 قطار/اليوم

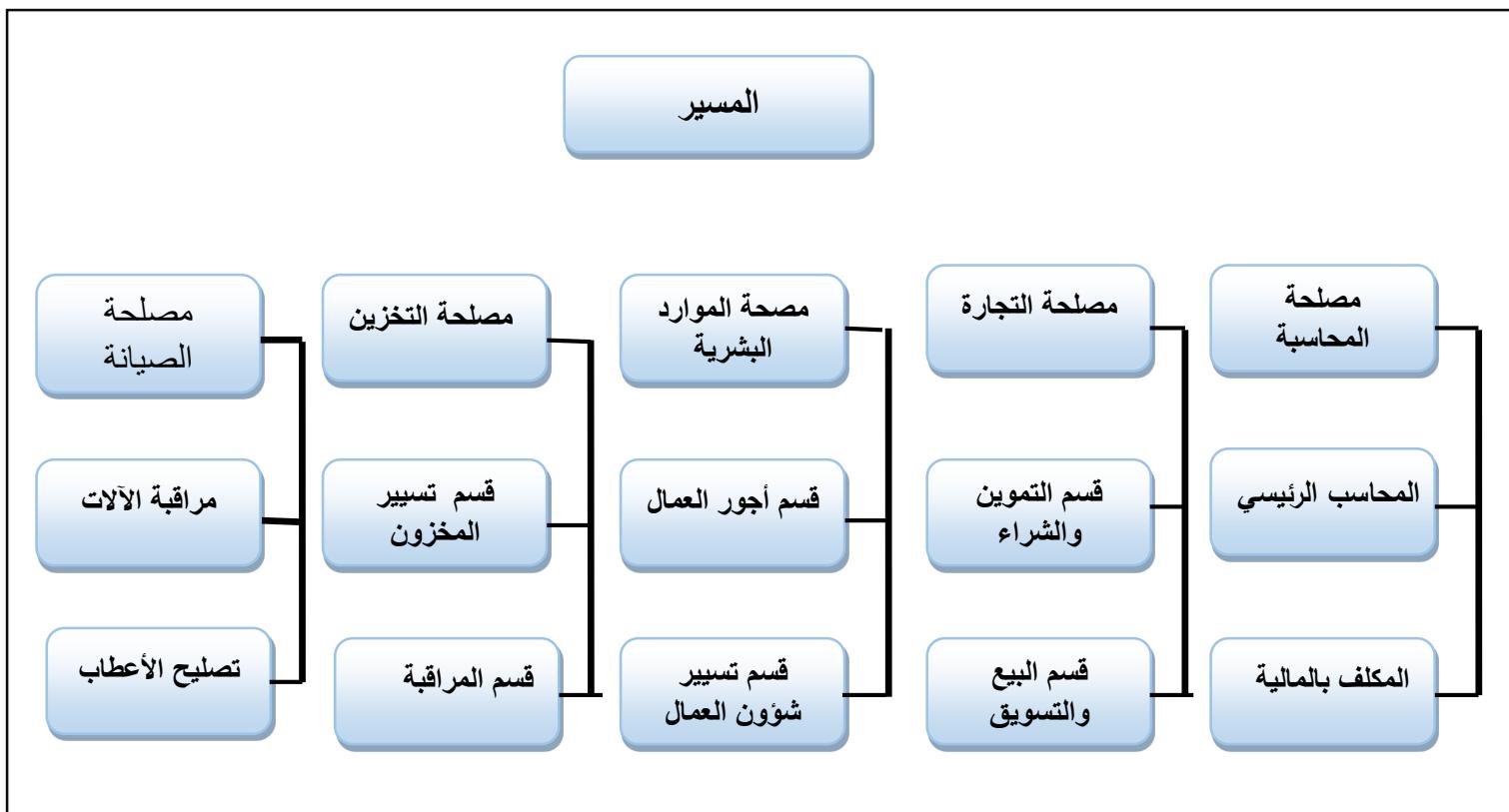
قدرة التخزين: 900 طن/اليوم

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تحتوي على خمسة مصالح، وتنتمل في:

- المسير
- مصلحة المحاسبة والمالية
- مصلحة التجارة
- مصلحة الموارد البشرية
- مصلحة التخزين
- مصلحة الصيانة

. الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن بن حwoo -بسكرة-



## 2-المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024-2025، وامتدت الفترة الزمنية من 2025/01/25 إلى 2025/05/03، وتم تنظيم هذه الفترة الزمنية وتقسيمها إلى عدة مراحل:

- المرحلة الأولى: بتاريخ 2025/01/25 تم الإنطلاق في الجانب النظري.
- المرحلة الثانية: بتاريخ 2025/04/15 تم التوجه إلى مؤسسة مطاحن بن حwoo -بسكرة- للحصول على موافقة مدير المؤسسة .
- المرحلة الثالثة: بتاريخ 2025/04/20 تم إجراء دراسة إستطلاعية ومن خلالها تم التعرف على سير العمل بالمؤسسة وأخذ معلومات عنها.
- المرحلة الرابعة: بتاريخ 2025/04/27 تم النزول إلى ميدان الدراسة وتوزيع الإستماراة عن العمال.
- المرحلة الخامسة: بتاريخ 03/05/2025 تم جمع وإسترجاع الإستمارات، لنقم بعد ذلك بتقريغها في جداول إحصائية.

### 3-المجال البشري

ويقصد به مجموعة من الأفراد الذي سنجري عليهم الدراسة، وقد ضم المجال البشري لدراستنا جميع عمال وإداريين مؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، والبالغ عددهم 48 عامل، موزعين على مختلف مصالح المؤسسة.

### ثانياً: منهج الدراسة

تعتمد أي دراسة علمية على منهج محدد وذلك بإعتباره خطوة أساسية في البحث العلمي كما أنه بمثابة السبيل الذي يوجه الباحث خلال مراحل البحث.

ويعرف المنهج بأنه: " أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة." (المحمودي، 2019، صفحة 35)

وبهدف إجراء دراسة شاملة لكافة جوانب هذا البحث وتوصيل الى إجابة على إشكالية مطروحة تم الإعتماد بشكل أساسي على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لمعالجة ظاهرة القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي، والذي بدوره يهدف إلى تحليل الظاهرة ووصفها وصف علمي دقيق وشامل، وذلك من خلال جمع المعلومات عنها وتنظيمها وتصنيفها وترتيبها وإخضاعها للدراسة العلمية.

وكما يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج إستخداما في ميدان العلوم الاجتماعية.

ويعرف على أنه " مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع إعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لإستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث " (المشهداني، 2018، صفحة 126)

وقد تم تطبيق المنهج الوصفي وفق للخطوات التالية:

- تحديد موضوع الدراسة "القيادة الادارية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي."
- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن الدراسة خاصة تلك المعلومات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من أجل الإلمام بالتراث النظري للموضوع، وبعد ذلك تم تحديدها في تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية.
- ثم جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة وذلك من خلال استخدام الإستماراة على عمال مؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، ثم الإنقال بعد ذلك إلى تحليل وتقسيم النتائج المتحصل عليها والخروج بإستنتاجات.

### ثالثاً: مجتمع الدراسة

نقصد بمجتمع الدراسة جميع المفردات التي تشتراك في خصائص معينة ذات صلة بمشكلة البحث. ويشمل مجتمع الدراسة في جميع عمال والإداريين بمؤسسة مطاحن بن حوحو -بسكرة- والبالغ عددهم 48 عامل، ونظر الصغر حجم مجتمع الدراسة، وبغرض تسهيل العمل الميداني ولتحطي الكثير من الصعوبات ثم الإعتماد على أسلوب المسح الشامل للمفردات في إجراءات هذه الدراسة، ويعرف أسلوب المسح الشامل على أنه " دراسة كافة مفردات أو وحدات أو حالات المجتمع محل الدراسة دون استثناء". (التائب، 2018، صفحة 178).

حيث تم توزيع الإستماراة على 48 عامل في مؤسسة مطاحن بن حوحو -بسكرة-، وقد تم إسترجاع 45 إستماراة منهم 03 إستمارات لم يتم إسترجاعها.

### رابعاً: أدوات جمع البيانات

يعتبر الإستخدام الأمثل للأدوات والتقييمات المنهجية ركيزة أساسية يسعى إليها الباحث السوسيولوجي لبناء بحث علمي موضوعي ودقيق، فمن خلال هذه الأدوات يتم تجميع البيانات والمعلومات الأساسية التي يعتمد عليها الباحث للإجابة على التساؤلات المطروحة والوصول إلى النتائج، بالنسبة لهذه الدراسة تم الإعتماد على:

#### ► الملاحظة

تم إستخدام الملاحظة في هذه الدراسة كأداة مساعدة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الإستعانة بأساليب البحث والدراسة لقياس وتسجيل كافة أوجه التغيرات مكانية أو زمنية في الظاهرة، وفق خطة معينة تتلائم مع طبيعة تلك الظاهرة." (التائب، 2018، صفحة 352)

ولقد تم الإعتماد عليها في هذه الدراسة خلال الزيارة الاستطلاعية في المؤسسة، وأهم ماتم ملاحظته أثناء هذه الزيارة هو وجود فرق العمل حيث بدا واضحاً أن هذه الفرق تعمل بتعاون وإنسجام وتعتمد على بعضها البعض، مما يساهم ذلك بشكل ملحوظ في القليل من الأعباء والضغط، وكما أن هذا التعاون ينعكس إيجاباً على رضاهم عن العمل، وكما لاحظت أن هناك جدول تحفيز وتقدير للعمال المجتهدين والملتزمين، حيث تعد أداة تشجيعية تساهم في رفع الروح المعنوية للعمال، وكل ذلك يدل على وجود نمط ديمقراطي في التعامل والتسخير.

## ► الإستماراة

تعتبر الإستماراة من أكثر الأدوات شيوعاً واستخداماً لجمع البيانات خاصة في العلوم الاجتماعية وترى على أنها: "سلسلة من الأسئلة المكتوبة، التي تعدّ بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معينة، ومن أهم ما تتميز به الإستماراة هو توفير الوقت والجهد على الباحث. (عبيدات وأخرون، 1999، صفحة 63).

وقد تم تصميم وبناء الإستماراة بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع الدراسة، ثم تم عرضها على الأستاذ المشرف والذي قدم ملاحظات حول صياغة العبارات وتعديلها، ثم تم عرضها على مجموعة من أساندنة في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، وبعد الأخذ بالملاحظات والتوجيهات المقدمة ثم تمت إعادة بناء الإستماراة شكلها النهائي والنزول إليها إلى الميدان.

وقد قسمت الإستماراة إلى أربع محاور واحتوت في عمومها على 27 سؤالاً موزعاً كالتالي:

- المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية لأفراد مجتمع الدراسة ويضم 04 أسئلة.
- المحور الثاني: يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي، يتضمن 07 أسئلة.
- المحور الثالث: يساهم بناء فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، يتضمن 08 أسئلة.
- المحور الرابع: يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي، يتضمن 08 أسئلة.

وقد تم الاعتماد في الإستماراة على مقياس ليكرت الثلاثي لقياس إستجابات المبحوثين. يتتألف هذا المقياس من المقاييس التالية: أافق، محاید، لا أافق.

جدول رقم(01): يمثل مقياس ليكرت الثلاثي.

الإستجابة	أافق	محاید	لا أافق
الدرجة	03	02	01
المستوى	مرتفع	متوسط	منخفض
مجال المتوسط الحسابي	(3.00-2.34)	(2.33-1.67)	(1.66-1.00)

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على الدراسات السابقة.

## خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

### 1- صدق الأداة:

للتأكد من صدق أداة البحث من أنها تخدم أهداف الدراسة تم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى مجموعة من المحكمين من الأساتذة المختصين في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خضر بسكرة، وبناءً على ملاحظاتهم وتوجيهاتهم تم تعديل الإستمارة وتصحيح الأخطاء.

### 2- ثبات الأداة: تم حساب ثبات أداة الإستمارة بالإستخدام معامل "الفاكرونباخ".

الجدول رقم(02): نتائج معامل الثبات الفاكرونباخ.

محاور الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات الفاكرونباخ
المحور الأول	07	0.683
المحور الثاني	08	0.767
المحور الثالث	08	0.740
الثبات العام للاستمارة	23	0.884

المصدر: من إعداد الطالبة إعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

تم التحقق من ثبات أداة الإستمارة من خلال إحتساب معامل الفاكرونباخ لمختلف محاور الدراسة فمن خلال إحصائيات الجدول السابق تبين لنا أن معامل الثبات العام للاستمارة بلغت 0.884 وهي قيمة مرتفعة، وكما كانت قيمة معامل الفاكرونباخ مقبولة في كل محاور الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الفاكرونباخ في:

- المحور الأول "يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي" 0.683
  - أما في المحور الثاني "يساهم بناء الفرق في تعزيز الرضا الوظيفي" بلغت قيمته 0.767
  - والمحور الثالث" يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي" بلغت قيمته 0.740.
- ولذلك يمكن القول أن أداة الدراسة ثابتة ويمكن الإعتماد عليها في الدراسة الميدانية.

## الجدول رقم (03): معامل ثبات كل عبارات الاستمارة.

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments	Alpha de cronbach en cas de suppression de l'élément
العبارة 01	61.9556	27.043	.590	.878
العبارة 02	61.9111	27.992	.388	.883
العبارة 03	61.9778	27.840	.283	.884
العبارة 04	61.9778	26.431	.588	.887
العبارة 05	61.9333	27.609	.460	.881
العبارة 06	61.9333	27.518	.495	.880
العبارة 07	62.2667	23.700	.748	.870
العبارة 08	62.0222	27.931	.174	.887
العبارة 09	62.1556	27.543	.162	.891
العبارة 10	61.9556	26.498	.780	.875
العبارة 11	62.0222	26.431	.458	.880
العبارة 12	62.0444	25.725	.588	.876
العبارة 13	62.0444	25.771	.578	.876
العبارة 14	62.1111	25.737	.594	.876
العبارة 15	62.0667	25.518	.685	.873
العبارة 16	62.6222	25.968	.295	.892
العبارة 17	62.0889	25.310	.636	.874
العبارة 18	62.0000	26.091	.638	.875
العبارة 19	61.9111	28.174	.305	.884
العبارة 20	61.9556	26.634	.576	.887
العبارة 21	62.0222	26.977	.343	.883
العبارة 22	62.0000	26.818	.549	.878
العبارة 23	62.0889	25.901	.577	.876

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## سادساً: الأساليب الإحصائية

لمعالجة بيانات الدراسة ثم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وذلك من خلال الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتمثل هذه الأساليب الإحصائية في:

- 1- **الفاکرونباخ:** لقياس مدى ثبات أداة الدراسة
- 2- **التكارات والنسبة المئوية:** لمعرفة توزيع مجتمع الدراسة وتحديد نسبة الإستجابة.
- 3- **المتوسط الحسابي:** من أهم وأكثر مقاييس النزعة المركزية استخداماً، حيث يصف الظواهر ومعرفة إتجاه تمركز الإجابات
- 4- **الإنحراف المعياري:** يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات مجتمع الدراسة عن المتوسط الحسابي.

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التطرق إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، والتي تشمل في تحديد مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني، وذلك بعرض تعريف عن مؤسسة مطاحن بن حوشو بسكرة أما في المجال الزماني قمت بتحديد الفترة الزمنية التي أجريت فيها هذه الدراسة، وأخيرا تحديد المنهج المناسب للدراسة وهو المنهج الوصفي وذلك بإعتباره الأنسب ومن أكثر المناهج المستخدمة في العلوم الاجتماعية، بعدها تم التطرق إلى أدوات جمع البيانات، كما تم التأكيد من صدق وثبات أداة الإستمارة بالإضافة إلى ذلك تم الاعتماد على أهم الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وتقديرها والوصول إلى نتائج علمية.

# **الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج**

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ثالثاً: النتائج العامة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد تطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، تأتي مرحلة عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشة نتائجها، فهي من أهم المراحل في أي بحث علمي، حيث يتم فيها معالجة البيانات التي تم جمعها ميدانياً باستخدام الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والإنحراف المعياري، فمن خلال هذه الأساليب الإحصائية، يصبح بالإمكان تحويل البيانات الكمية المتحصل عليها إلى معلومات ذات معنى ودلالة، والتي بدورها تساهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومناقشة نتائجها، وبعدها يتم الوصول في الأخير إلى النتائج العامة للدراسة.

## أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة

### 1- عرض وتحليل بيانات المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية

الجدول رقم (04): يمثل خصائص مجتمع الدراسة حسب بعض المتغيرات الديمografية.

المتغير	فئات المتغير	النكرار	النسبة المئوية
متغير السن	اقل من 35 سنة	17	37.8%
	من 35 إلى 50 سنة	21	46.70%
	50 سنة فأكثر	07	15.60%
	المجموع	45	100%
المستوى التعليمي	ابتدائي	07	15.6%
	متوسط	18	40%
	ثانوي	14	31.1%
	جامعي	06	13.3%
سنوات الخبرة	المجموع	45	100%
	اقل من 05 سنوات	21	46.7%
	من 5 إلى 10 سنوات	16	35.60%
	أكثر من 10 سنوات	08	17.8%
المستوى الوظيفي	المجموع	45	100%
	عامل إداري	07	15.6%
	عامل مهني	38	%84.4
	المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتماداً على مخرجات برنامج spss

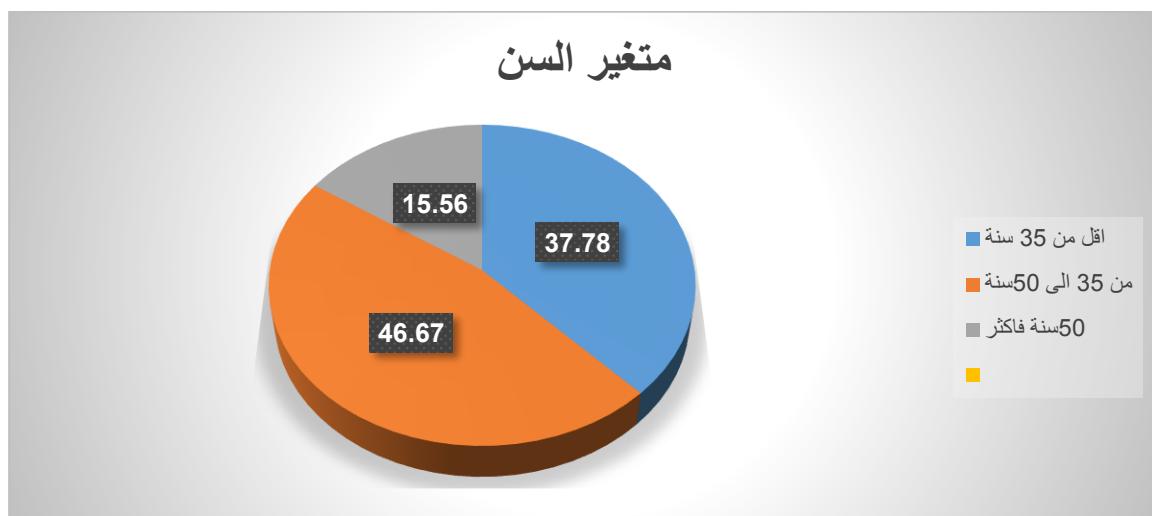
يتضح من خلال الجدول:

أ متغير السن:

إنطلاقاً من البيانات المتعلقة بمتغير السن نلاحظ أن أعلى نسبة 46.7% كانت لفئة العمرية المحصورة بين 35 سنة إلى 50 سنة، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 35 سنة بنسبة 37.8%，في حين أقل نسبة بلغت 15.6% كانت لفئة العمرية 50 سنة فأكثر وهي أدنى نسبة.

وبالتالي نستنتج من خلال هذه النتائج أن مؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، تحتوي على قوى عاملة متنوعة نسبياً من حيث السن، فوجود فئات عمرية متعددة داخل المؤسسة يتطلب تبني أساليب قيادية مرنّة وشاملة تأخذ بعين الاعتبار إحتياجات كل فئة وبالتالي سينعكس ذلك إيجابياً على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة.

**الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير السن.**

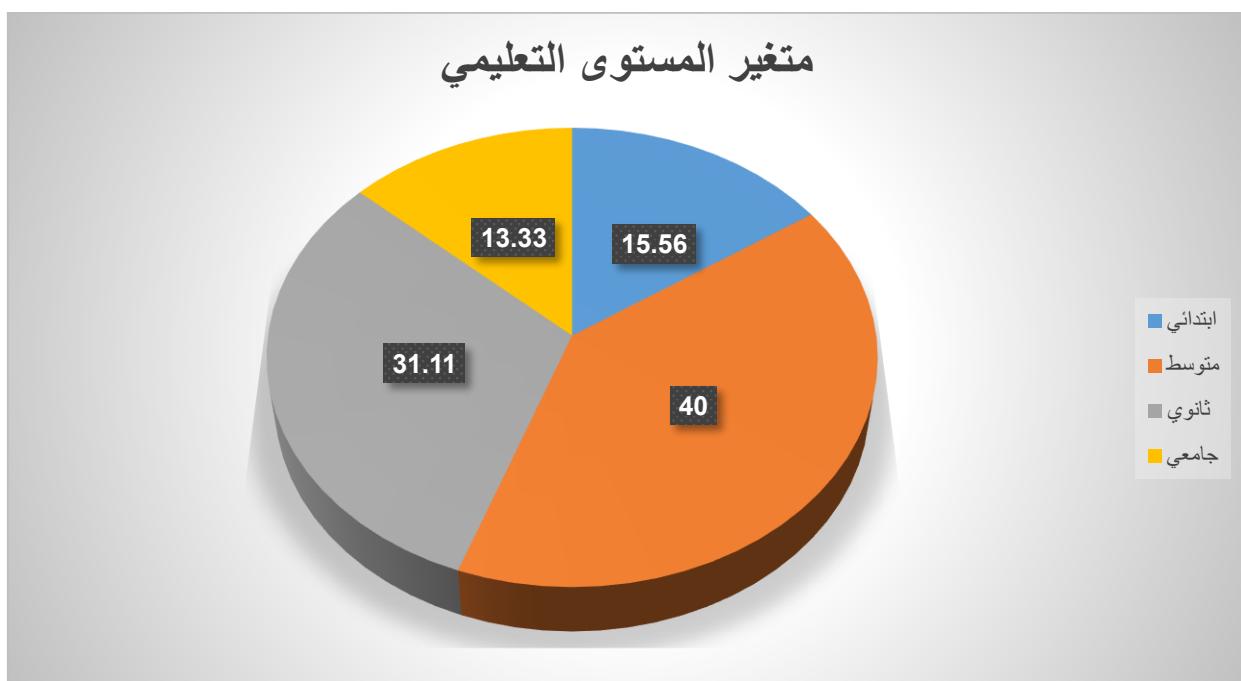


المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### بـ متغير المستوى التعليمي:

من خلال البيانات المتعلقة بمتغير المستوى التعليمي نلاحظ أن عمال هذه المؤسسة أغلبهم فئة مستوى التعليمي المتوسط حيث قدرت نسبتهم — 40%， ثم ثالثها فئة الثانوي نسبة 31.1%， ثم فئة الإبتدائي بنسبة 15.6%， وأخيراً النسبة الأدنى سجلت لفئة الجامعي حيث بلغت نسبتهم 13.3% فمن خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن مؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، لا تعتمد بشكل كبير على المؤهلات العلمية العالية وذلك لأن طبيعة عملها تتطلب مجهودات بدنية وكفاءات عملية وقدرات الفرد، وهذا لا يعني عدم وجود عمال ذوي مستوى تعليمي حيث غالباً ما نجد هم يشتغلون وظائف داخل الإدارة، وبالتالي فإن مستوى الرضا الوظيفي للعاملين يتأثر بشكل مختلف بمستوى تعليمهم وتطوراتهم المهنية.

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



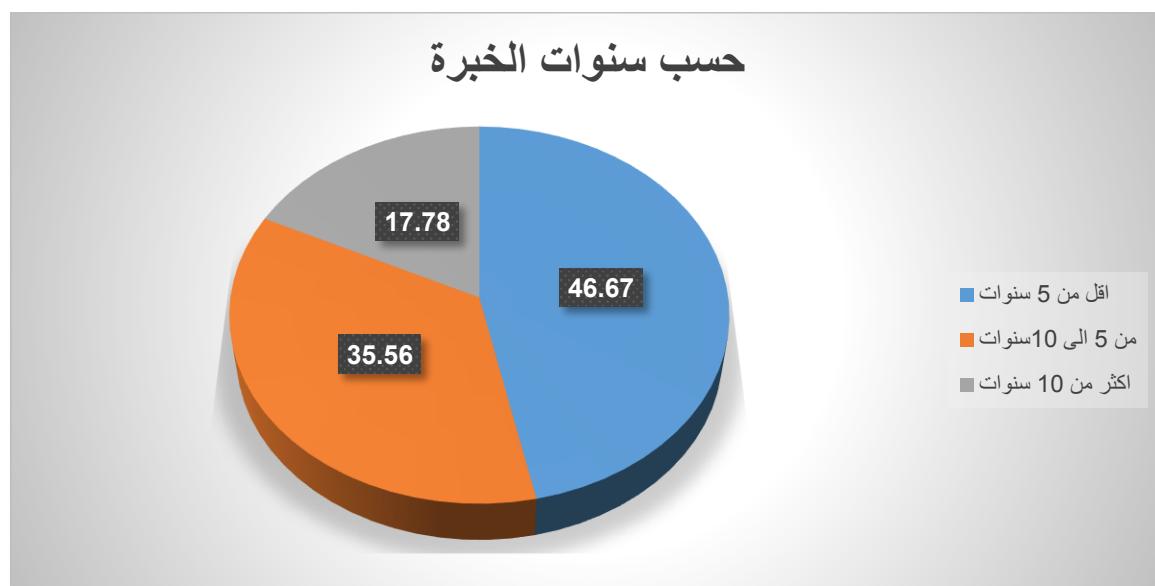
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### ج متغير سنوات الخبرة:

من خلال الإحصائيات المتحصل عليها في الجدول رقم (04) المتعلقة بمتغير سنوات الخبرة تبين أن نسبة 46.7 % من العمال ذوي الخبرة أقل من 05 سنوات ثم تليها فئة ذات خبرة من 05 الى 10 سنوات حيث بلغت نسبتهم 35.6 % في حين سجلت نسبة 17.8 % للعمال ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن هناك تدرج في سنوات الخبرة بين العاملين في مؤسسة مطاحن بن حوش بسكرة، مما يعكس ذلك اختلاف أقمييthem الوظيفية حيث أن كل فرد منهم يمتلك الخبرة التي تتناسب مع مدة خدمته.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### د متغير المستوى الوظيفي

يتضح من خلال البيانات المتعلقة بمتغير المستوى الوظيفي أن أغلبية أفراد مجتمع الدراسة عمال مهنيين حيث قدرت نسبتهم 84.40% وهي نسبة كبيرة، بينما 15.6% الباقية فتمثلت في العمال الإداريين، ويعود ذلك إلى أن المؤسسة نشاطها إنتاجي وبالتالي فهي بحاجة أكثر إلى عمال مهنيين الذين توفر فيهم المهارة والكفاءة بهدف تحقيق مستويات إنتاجية متميزة وعالية تخدم أهداف المؤسسة ومتطلبات العاملين فيها.

الشكل رقم (08): يمثل توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

**عرض وتحليل بيانات المحور الثاني: يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي.**

**جدول رقم (05) يمثل إجابات أفراد المجتمع الدراسة حول يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي.**

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب					
01	تشعر بالرضا عندما يمنحك قائدك هامش من الحرية في ممارسة نشاطك.	41	04	00	2.9111	0.28780	مرتفع	03					
		91.1	7.9	00									
02	مساعدة قائدك لك على حل المشكلات التي تواجهها تعطيك شعوراً إيجابياً في العمل	43	02	00	0.9556	0.20741	مرتفع	01					
		95.6	4.4	00									
03	تكليف قائدك العاملين بالمهام والواجبات المناسبة لقدراتهم تزيد من مستوى رضاهما	40	05	00	2.8889	0.31782	مرتفع	04					
		88.9	11.1	00									
04	قدرة وجود التفاعل بينك وبين قائدك تساهم في ارتقاء مستوى رضاك الوظيفي	41	03	00	2.8889	0.38271	مرتفع	04					
		91.1	6.7	00									
05	تقدير قائدك لأي اعتذار للتأخير والغياب يعزز الروح المعنوية لديك.	42	03	00	2.9333	0.25226	مرتفع	02					
		93.3	6.7	00									
06	ثقة قائدك بقدراتك في العمل تزيد في رضاك الوظيفي	42	03	00	2.9333	0.25226	مرتفع	02					
		93.3	6.7	00									
07	تشعر بالرضا التام من طريقة تعامل قائدك معك	31	10	04	26000	0.65366	مرتفع	05					
		68.9	22.2	8.9									
المستوى الكلي													
0.21368													
2.8730													

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (05) :

أن العبارة رقم 02 التي نصت: مساعدة قائدك لك على حل المشكلات التي تواجهها تعطيك شعورا إيجابيا في العمل قد جاءت في المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.9556 وإنحراف المعياري قدره 0.20841، وقد بلغت نسبة الموافقة 95.6% وتكرار قدره بـ 43 مفردة، تليها نسبة المحايدين 4.4% بتكرار 2 مفردة، أما إجابة لا أوفق لم تحصل على أي نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها فإن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة تعبّر عن مدى شعورهم بالإيجابية عندما يقدم لهم القائد المساعد في تجاوز صعوبات العمل، حيث أن تدخل القائد لمساعدة العاملين في إيجاد حلول لمشاكلهم المهنية يعكس إيجابيا على شعورهم في العمل ويحفظهم على بذل المزيد من الجهد وهذا ما أكدت عليه نظرية مسار الهدف لروبرت هواس ومارتن ايفانز، حيث ترى أن القائد الناجح يساهم بشكل فعال في مساعدة ودعم العاملين لتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة مما يؤدي ذلك إلى رضاهم وتحسين أدائهم وإنجatتهم في العمل.

وأما العبارة رقم 05 التي نصت: قبل وتفاهم القائد لأي اعتبار للتأخير والغياب ويعزز الروح المعنوية لديك قد جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.9333 وإنحراف معياري قدره 0.25226، وقد بلغت نسبة الموافقة 93.3% وتكرار قدره 42 مفردة أما نسبة المحايدين بلغت 6.7% بتكرار 3 مفردة أما إجابة لا أوفق لم تحصل على أي نسبة.

فمن خلال المعطيات المتحصل عليها فإن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين بالمؤسسة تعبّر عن الأثر الإيجابي الكبير الذي يحدثه تقبل وتفاهم القائد للإعتذارات العاملين على روحهم المعنوية في بيئة العمل بالمؤسسة، حيث أن قبول القائد للإعتذارات لا ينظر إليه فقط على أنه تساهل، بل كإشارة إلى الاحترام والثقة المتبادلة بينهم، مما يساعد ذلك في خلق بيئة عمل أكثر إيجابية وتماسكا وهو ما ينعكس بدوره على رضا العاملين وعلى الأداء العام للمؤسسة.

وكما جاءت العبارة الرقم 06 التي مفادها: ثقة قائدك بقدراتك في العمل تزيد من رضاك الوظيفي في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي قدره 2.9333 وإنحراف معياري قدره 0.25226، حيث بلغت نسبة الموافقة 93.3% بتكرار قدره 42 مفردة، في حين بلغت نسبة المحايدين 6.7% بتكرار قدره 3 مفردة أما إجابة لا أوفق لم تحصل على أي نسبة.

نستنتج من خلال المعطيات المتحصلة عليها في إجابات المبحوثين أنه كلما شعر العامل بأن قائد يثق في مهاراته وكفاءته كلما زاد شعوره بالرضا والسعادة في مكان العمل، وهذا دليل قوي على أن الثقة المتبادلة تلعب دورا محوريا في تعزيز الرضا الوظيفي، وهذا ما تم تأكيده كذلك في العبارات السابقة.

أما بالنسبة للعبارة رقم 01 مفادها: تشعر بالرضا عندما يمنحك قائدك الهامش من الحرية في ممارسة نشاطك حيث جاءت في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي 9.9111 وإنحراف معياري قدره 0.28780، حيث بلغت نسبة الموافقة 91.1% وتكرار قدره 41 مفردة، ثم نسبة المحايدين بلغت 8.9% وتكرار قدره 4 مفردة في حين إجابة لا أوفق لم تتحصل على أي نسبة.

من خلال النتائج المتحصلة عليها فإن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين بالمؤسسة، يشعرون بالرضا عند منحهم هامش من الحرية في أداء مهامهم وهذا يدل على أن الإستقلالية والمرؤنة في العمل يعتبران من العناصر الهامة والمؤثرة في شعور الفرد بالرضا، بحيث أنه عندما يمنح القائد العامل الهامش من الحرية فإنه بذلك يعترف بكتابته وقدرته في العمل ويعزز شعوره بالمسؤولية، وبالتالي ينعكس ذلك على رضا أدائهم.

في حين جاءت العبارة رقم 03 التي نصت: على تكليف قائدك العاملين بالمهام والوجبات المناسبة لقدراتهم تزيد من مستوى رضاهما المرتبة الرابعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.8889 وإنحراف المعياري قدر بـ 0.31782، وبلغت نسبة الموافقة 88.9% بالمئة بتكرار قدره 40 مفردة، وتليها نسبة المحايدين 11.1% بالمئة بتكرار قدره 5 مفردة. أما لا أوفق لم تتحصل على أي نسبة.

وبقراءة أخرى لهذه الإحصائيات، فإنه عندما يتم تكليف العاملين بمهام تتناسب مع قدراتهم، فإن ذلك يعزز شعورهم بالرضا والثقة بالنفس، و يجعلهم أكثر كفاءة وقدرة على الإنجاز، وبالتالي يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجية المؤسسة وجودتها.

وكذلك جاءت العبارة رقم 04 التي مفادها: قوة وجود التفاعل بينك وبين قائدك تساهم في ارتفاع مستوى رضاك الوظيفي في المرتبة الرابعة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.8889 وإنحراف معياري قدره 0.38271، وقد بلغت نسبة الموافقة 91.1% بتكرار قدره 41 مفردة، ثم تليها نسبة المحايدين 7% بتكرار 3 مفردة، وأخيراً نسبة الغير موافقين بلغت 2.2% و بتكرار مفردة واحدة.

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها يتضح بأن قوة التواصل والتفاعل المتبادل بين القائد والعاملين يلعب دوراً هاماً في إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي، وكما أكدت النظرية التفاعلية أن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل و يخلق التكامل مع أفراد المؤسسة، وبالتالي فإن هذا التفاعل يؤدي إلى تعزيز شعور العاملين بالإنتماء والولاء اتجاه المؤسسة وأهدافها ومنهما يرتفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

جاءت لعبارة رقم 07 التي نصت على: تشعر بالرضا التام من طريقة تعامل قائدك معك في المرتبة الخامسة، في المتوسط حسابي 26000 وإنحراف معياري قدره 0.65366 حيث بلغت نسبة الموافقة

68.9% بتكرار قدره 31 مفردة في حين نسبة المحايدين بلغت 22.2% بتكرار قدره 10 مفردة أما نسبة الغير موافقين حازت على 8.9% بتكرار قدره 04 مفردة.

فمن خلال القراءة الإحصائية والنتائج المتحصل عليها فإن النسبة الأكبر من إجابات المبحوثين في المؤسسة تعبّر على مدى رضاهم من طريقة تعامل قائدتهم معهم، وهذا يدل بوضوح إلى أن الأساليب القيادية المطبقة في المؤسسة تتسم بالكفاءة والفعالية وبالتالي ينعكس ذلك على رضا العاملين وشعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة.

وعموماً نجد بأن عبارات محور بعد النمط الإشراف جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط حسابي العام لـإجابات المبحوثين 2.8730 وإنحراف معياري قدر بـ0.21368.

## 1. عرض وتحليل بيانات المحور الثالث: يساهم بناء فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول رقم (06): يمثل إجابات أفراد المجتمع الدراسي حول محور يساهم بناء فرق الفرق في تعزيز الرضا الوظيفي.

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق	محайд	أوافق	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0.42403	2.8444	01	05	39	التكرار	01
				2.2	11.1	86.7	النسبة	
6	مرتفع	0.58861	2.7111	03	07	35	التكرار	02
				6.7	15.6	77.8	النسبة	
1	مرتفع	0.28780	2.9111	00	04	41	التكرار	03
				00	8.9	91.1	النسبة	
2	مرتفع	0.47761	2.8444	02	03	40	التكرار	04
				4.4	6.7	88.9	النسبة	

## عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

### الفصل الخامس:

3	مرتفع	0.49031	2.8222	02	04	39	التكرار	تستمتع بالعمل مع زملائك ضمن فريق العمل	05
				4.4	8.9	86.7	النسبة		
3	مرتفع	0.49031	2.8222	01	04	39	التكرار	وجودك ضمن فريق العمل يشعرك بالإرتياح	06
				2.2	8.9	86.7	النسبة		
5	مرتفع	0.48409	2.7556	01	09	35	التكرار	العمل ضمن فريق يشجعك على البقاء في العمل بالمؤسسة	07
				2.2	20	77.8	النسبة		
4	مرتفع	0.45726	2.8000	01	07	37	التكرار	العمل ضمن فريق يجعلك أكثر انتفاء لمؤسستك	08
				2.2	15.6	82.2	النسبة		
	مرتفع	0.28903	2.8139	المستوى الكلي					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

اتضح من خلال جدول رقم (06) أن:

العبارة رقم 03 والتي نصت على: تبادل الأفكار مع أعضاء الفريق والتعاون على حل المشكلات يعزز ولائه للمؤسسة قد جاءت هي المرتبة الأولى، حيث توسطت إجابات المبحوثين 2.9111 وإنحراف معياري قدره 0.28780، حيث بلغت نسبة الموافقة 91.1% بتكرار قدره 41 مفردة، بينما قدرت نسبة المحايدين 8.9% بتكرار 4 مفردة. أما إجابة لا أوفق لم تحصل على أي نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها فإن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين تؤكد على أن العمل الجماعي القائم على تبادل الأفكار والتعاون يساهم بشكل كبير في التأثير على مستوى الولاء للمؤسسة، حيث أنه عندما يشعر العامل بأنه جزء من فريق العمل وأن مساهنته وأفكاره محل تقدير فإن، هذا يعزز من إرتباطه ولائه للمؤسسة التي يعمل بها وبالتالي نقل احتمالية مغادرته للمؤسسة ويزيد من إستقراره ورضاه الوظيفي.

اما فيما يخص العبارة رقم 04 التي مفادها: العمل ضمن فريق يسهل عليك المهام ويزيد من رضاك الوظيفي جاءت في المرتبة الثانية، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.8444 والانحراف المعياري قدره 0.47461، وحيث نالت نسبة الموافقة 88.9 بالمئة بتكرار 40 مفردة، في حين نسبة المحايدين نالت 6.7 بالمئة وتكرار 04 مفردة وأخيراً نسبة غير موافقين بلغت 4.4 بالمئة بتكرار 02 مفردة.

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها فإن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين تؤكد على أن العمل بروح الفريق يساهم بشكل كبير في سهولة إنجاز المهام والتقليل من الأعباء، ويمكن أن يكون ذلك من خلال تقسيم الأعمال والإستفادة من معارف أعضاء الفريق وتبادل الخبرات والمعلومات وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

وكذلك جاءت العبارة رقم 01 التي نصت على: يعمل قائدك على تشجيع روح التعاون في المؤسسة المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.8444 والإنحراف المعياري قدر بـ 0.42403 وبلغت نسبة الموافقة 86.7 بالمئة بتكرار 39 مفردة، تأيها نسبة المحايدين 11.1 بالمئة بتكرار قدره 5 مفردة وأخيراً نسبة غير الموقفين 2.2 % بتكرار مفردة واحدة.

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها، فإن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين يتقدون على أن قادتهم يشجع على العمل بروح الفريق والتعاون داخل المؤسسة، وهذا يدل على وجود قيادة واعية بأهمية التعاون و تعمل على تعزيزه حيث قد يساهم التعاون بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة، كما أنه قد يعزز الرضا الوظيفي للعاملين من خلال خلق بيئة عمل إيجابية وتعاونية والشعور بالمسؤولية المشتركة.

و جاءت العبارة رقم 05 التي مفادها: تستمع بالعمل مع زملائك ضمن فريق العمل والعبارة رقم 06 التي نصت على: وجودك ضمن فريق العمل يشعرك بالارتياح المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للعبارات 2.8222 والإنحراف المعياري 0.49031 وبلغت نسبة الموافقة 86.7 % بتكرار قدره 39 مفردة أما بالنسبة المحايدين بلغت 8.9 % بتكرار 4 مفردة وأخيراً نسبة غير موافقين 4.4 % بتكرار قدره 2 مفردة.

نستنتج من خلال المعطيات المتحصل عليها من العبارتين أن نسبة كبيرة من المبحوثين يشعرون بالراحة والمتنة أثناء العمل مع زملائهم ضمن فريق العمل، وهذا يدل على وجود علاقة وروابط جيدة وبيئة عمل يسودها� الإحترام والدعم والتعاون المتبادل وهي من العوامل الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين.

أما العبارة رقم 08 التي تنص على: العمل ضمن فريق يجعلك أكثر انتماء لمؤسسةك جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي 2.8000 وانحراف معياري قدره 0.45726 حيث بلغت نسبة الموافقة 82.2 % بتكرار قدره 37 مفردة أما نسبة المحايدين بلغت 15.6 % بتكرار 7 مفردة وأخيراً نسبة غير موافقين 2.2 % بتكرار مفردة واحدة.

من خلال ما سبق نستنتج أن العمل كفريق يساهم بشكل كبير في تعزيز شعور العاملين بالإنتماء والولاء اتجاه المؤسسة التي يعملون بها، فتعاونن أعضاء الفريق على تحقيق الأهداف ومواجهة الصعوبات برفع من شعورهم بالإنتماء وبالتالي زيادة مستوى رضاهم.

في حين جاءت العبارة رقم 07 التي نصت: **العمل ضمن فريق يشجعك على البقاء في العمل بالمؤسسة** المرتبة الخامسة حيث بلغ المتوسط الحساب لهذه العبارة 2.7556 وانحراف معياري قدره بـ 0.48409 وبلغت نسبة الموافقة 77.8% بتكرار قدره 35 مفردة، تليها نسبة المحايدين 20% بتكرار 09 مفردة أما نسبة غير الموافقين قدرت بـ 2.2% بتكرار مفردة واحدة.

نستنتج من المعطيات المتحصل عليها أن نسبة كبيرة من إجابات المبحوثين تؤكد على أن العمل كفريق يلعب دوراً هاماً في تشجيع العاملين على البقاء في العمل لصالح المؤسسة، حيث أنه عندما يجد العامل نفسه في بيئة مريحة وممتعة فإن ذلك يعزز بشكل كبير من رغبته في العمل بالمؤسسة وبالتالي يزداد شعوره بالإستقرار الوظيفي، وتقل إحتمالية تفكيره في البحث عن فرص عمل أخرى ويزيد مستوى ولاته وإنتمائه للمؤسسة.

وجاءت العبارة رقم 02 التي مفادها: **العمل ضمن فريق يؤثر إيجابيا على نشاطك وداعيتك نحو العمل** المرتبة السادسة بمتوسط حسابي 2.7111 وانحراف معياري قدره 0.58861، حيث بلغت نسبة الموافقة 77.8% وتكرار قدره 35 مفردة، تليها نسبة المحايدين 15.6% بتكرار 07 مفردة أما نسبة غير موافقين بلغت 6.7% بتكرار قدره 03 مفردة.

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها أن النسبة الأكبر من المبحوثين يرون بأن العمل ضمن فريق له تأثير إيجابي على مستوى نشاطهم وحماسهم في أداء مهامهم، وهذا بدوره ينعكس إيجابيا على جودة أدائهم وإنتحاجيتهم إذ يصبحون أكثر نشاطا واستعدادا لبذل الجهد المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي يشعرون برضاء أكبر إتجاه عملهم والمكان الذي ينتمون إليه.

و عموما نجد بأن عبارات محور بعد بناء فرق العمل جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لاستجابات المبحوثين 2.8139 وانحراف معياري قدره 0.28903.

## 2. عرض وتحليل بيانات محور الرابع يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي.

جدول رقم (07) يمثل إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول محور يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارات	أوافق	محايد	لا أوافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
6	تشعر بالرضا جراء الأجر الذي تتفاهم مقابل الجهد الذي تبذله	20	20	16	09	2.2444	0.77329	متوسط
		النسبة	النكرار	النكرار	35.6	44.4	20	
5	تشعر بالرضا عن الحواجز المادية المقدمة لك من طرف قائدك	37	06	02	02	2.7778	0.51737	مرتفع
		النكرار	النكرار	النكرار	13.3	82.2	02	
3	الكافئات الممنوعة من طرف قائدك تجعلك تحب الإستمرار في العمل بالمؤسسة	40	04	4.4	4.4	2.8667	0.40452	مرتفع
		النكرار	النكرار	النكرار	8.9	88.9	01	
1	تشعر بالرضا عندما تتبيح لك المؤسسة فرصة للحصول على سلفة أو إعانة مالية	43	02	00	00	2.9111	0.20841	مرتفع
		النكرار	النكرار	النكرار	4.4	95.6	00	
2	التشجيع والتحفيز المقدم من طرف قائدك يدفعك إلى انجاز العمل بإتقان	42	02	01	2.8444	0.35817		مرتفع
		النكرار	النكرار	النكرار	4.4	93.3	2.2	
4	استخدام قائدك لعبارات الشكر والثناء يزيد من شعورك بالرضا عن عملك	40	03	02	2.8667	0.47461		مرتفع
		النكرار	النكرار	النكرار	6.7	88.9	4.4	

## عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

### الفصل الخامس:

3	مرتفع	0.3478	2.8667	00	06	39	النكرار	إعتراف قائدك بالجهودات التي تبذلها يزيد من رضاك عن العمل	07
				00	13.3	86.7	النسبة		
5	مرتفع	0.47140	2.7778	01	08	36	النكرار	الحافز المعنوية تجعلك ترغب في البقاء بالعمل بالمؤسسة	08
				2.2	17.8	80	النسبة		
	مرتفع	0.27971	2.7806	<b>المستوى الكلي</b>					

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن:

العبارة الرقم 04 التي مفادها: تشعر بالرضا عندما تتيح لك المؤسسة فرصة للحصول على سلفة أو إعانات مالية جاءت في المرتبة الأولى، بال المتوسط حسابي قدره 2.9556 وإنحراف معياري قدره 0.20841 حيث بلغت نسبة الموافقة 95.6% بتكرار قدره 43 مفردة وتلية نسبة المحايدين 4.4% بتكرار قدره 02 مفردة أما إجابة لا اوفق لم تحصل على أي نسبة

يتضح من خلال النتائج المتحصل عليها بأن توفير المؤسسة لفرص الحصول على السلف وإعانات مالية ينظر إليه بشكل إيجابي للغاية، وهذا يعكس مدى إهتمام المؤسسة بظروف العاملين وإحتياجاتهم المالية وبالتالي يساهم ذلك بشكل كبير في شعورهم بالرضا الوظيفي، ويشجعهم على البقاء في العمل وعدم التسرب.

في حين جاءت العبارة رقم 05 التي تنص على: التشجيع والتحفيز المقدم من طرف قائدك يدفعك إلى إنجاز العمل بإتقان في المرتبة الثانية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.9111 وإنحراف المعياري قدره 0.35817، وبلغت نسبة الموافقة 93.3% بتكرار قدره 42 مفردة أما نسبة المحايدين بلغت 4.4% بتكرار 2 مفردة وأخيراً نسبة غير موافقين 2.2% بتكرار مفردة واحدة.

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها فإن التشجيع والتحفيز المقدم للعاملين له تأثير كبير و مباشر على دفعهم في إنجاز العمل بجودة وإتقان، حيث أن التحفيز يحث العامل علىبذل جهد أكبر وإلى الإخلاص في العمل وإنجازه بدقة، وبالتالي فإن هذا الإهتمام الكبير بالعمل يعزز رضاه الوظيفي، وهذا ما أكدت عليه نظرية القيادة التبادلية حيث ترى بأن القائد يقوم بتقديم المكافآت والحفز للعامل مقابل ذلك سيقوم بأداء عمله بكفاءة وإقتدار.

اما العبارة رقم 03 التي مفادها: المكافآت الممنوحة من طرف قائدك تجعلك تحب الاستمرار في العمل بالمؤسسة جاءت في المرتبة الثالثة، بالمتوسط حسابي قدره 2.86679 وانحراف معياري 0.40452 %8.9 وبلغت نسبة الموافقة على هذه العبارة 88.9% بتكرار قدره 40 مفردة وتليها نسبة المحايدين بلغت 2.2% بتكرار 4 مفردة أما نسبة غير موافقين بلغت 2.2% بتكرار مفردة واحدة.

نستنتج من خلال النتائج المتحصل عليها أن المكافآت الممنوحة لها دور كبير في تعزيز رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل، حيث ان هناك علاقة وثيقة بين رغبة العامل في الإستمرار بالعمل ومستوى رضاه الوظيفي، فكلما كان العامل راضي عن عمله وكان أكثر سعادة وإرتياحا في بيئته عمله كلما زادت احتمالية بقائه والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وكذلك جاءت العبارة رقم 07 التي مفادها: إعتراف قائدك بالجهودات التي تبذلها يزيد من رضاك عن العمل المرتبة الثالثة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة 2.8667 والإنحراف المعياري قدر بـ 0.3478 وبلغت نسبة الموافقة 86.7% بتكرار قدره 39 مفردة وتليها نسبة المحايدين 13.3% بتكرار قدره 6 مفردة أما إجابة لا أوفق لم تحصل على أي نسبة.

من خلال القراءة الإحصائية والمعطيات المتحصل عليها يتضح بأن الإعتراف بجهود العاملين له تأثير إيجابي كبير على شعورهم بالرضا حيث أنه عندما يشعر العامل بأن عمله وجهده معترف به من قبل قائدته فإن ذلك يعزز شعوره بقيمة المهنية ويزيد من رضاه وإرتياحه في مكان العمل، وهذا ما أكدته نظرية العاملين لهيرزبيرغ حيث تصنف "الاعتراف والتقدير" كأحد العوامل الدافعة الأساسية التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي على عكس العوامل الوقائية التي يراها لهيرزبيرغ على أنها عوامل لا تحقق الرضا الوظيفي.

وجاءت العبارة الرقم 06 التي نصت على: إستخدام قائدك لعبارات الشكر والثناء يزيد من شعورك بالرضا عن عملك المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي قدره 2.8444 وانحراف معياري 0.47461 حيث بلغت نسبة الموافقة 88.9% بتكرار قدره 40 مفردة أما نسبة المحايدين حازت على 6.7% بتكرار قدره 3 مفردة وأخيراً نسبة غير موافقين بلغت 4.4% بتكرار 2 مفردة.

يتضح من خلال المعطيات المتحصل عليها أن إستخدام القائد لعبارات الشكر والثناء يلعب دوراً محورياً في تعزيز رضا العاملين عن عملهم، حيث أن هذه العبارات المحفزة تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لديهم وتخلق بيئه عمل إيجابية يسودها الإحترام والتقدير، وبالتالي زيادة رضاهم وإنتجيتهم وولائهم للمؤسسة.

والعبارة رقم 02 التي نصت على: تشعر بالرضا عن الحواجز المادية المقدمة لك من طرف قائدك جاءت في المرتبة الخامسة، حيث توسطت إجابات المبحوثين 2.7778 وانحراف معياري قدره 0.51737

وبلغت نسبة الموافقة 82.2% بتكرار قدره 37 مفردة وتليها نسبة المحايدين حيث بلغت 13.3% بتكرار 6 مفردة أما نسبة غير موافقين قدرت بـ 4.4% بتكرار 02 مفردة.

من خلال القراءة الإحصائية والنتائج المتحصل عليها نسبة عالية من إجابات المبحوثين يشعرون بالرضا عن الحافز التي يتلقونها، وهذا يدل على وجود نظام حافز عادل يساهم بشكل كبير في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي يرفع مستوى أدائهم وإنتجيتهم في العمل، وهذا ما جاء به نظرية العدالة لأدامز التي تؤكد على أنه كلما شعر العامل بالعدالة في الحافز التي يتلقاها من عمله ارتفعت درجة شعوره بالرضا الوظيفي.

وكذلك جاءت العبارة رقم 08 التي مفادها: **الحافز المعنوية يجعلك ترغب في البقاء بالعمل بالمؤسسة** فيها مرتبة الخامسة، بالمتوسط حسابي قدره 2.7778 وانحراف معياري 0.47140 حيث حازت نسبة الموافقة 80% بتكرار قدره 36 مفردة أما نسبة المحايدين قدرت بـ 17.8% بتكرار 8 مفردة وأخيراً نسبة غير موافقين بلغت 2.2% بتكرار مفردة واحدة.

يتضح من خلال المعطيات المتحصل عليها أن للحافز المعنوية دور كبير في تقوية شعور العاملين بالإنتماء للمؤسسة، حيث أن هذه الحافز تلبي احتياجاتهم النفسية والإجتماعية وكذلك المهنية مما يعكس ذلك إيجابياً على آدائهم ولائهم ورضائهم الوظيفي.

وأما العبارة الرقم 01 التي مفادها: **تشعر بالرضا جراء الأجر الذي تتلقاه مقابل الجهد الذي تبذله** جاءت في المرتبة السادسة، حيث بلغ متوسطها الحسابي 2.2444 وانحراف معياري قدره 0.77329 وبلغت نسبة الموافقة 44.4% بتكرار 20 مفردة، تليها نسبة المحايدين 35.6% بتكرار قدره 16 مفردة أما نسبة غير موافقين حازت على 20% بتكرار 09 مفردة.

من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج بأن شعور العامل بالعدالة في التوازن بين مقدار الجهد الذي يبذله في عمله والأجر الذي يتلقاه يؤدي بشكل كبير إلى زيادة شعوره بالرضا الوظيفي والإستقرار في عمله وهذا ما أكدت نظرية العدالة حيث تشير إلى أن العامل يقارن بين ما يقدمه من جهد (المدخلات) وما يحصل عليه في مقابل (المخرجات).

وعموماً نجد بأن عبارات محور بعد التحفيز جاءت بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لـ **إسنجابات المبحوثين 2.7806** والإنحراف المعياري 0.27971.

## ثانياً: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

### 1- عرض ومناقشة النتائج في ضوء التساؤلات

**أ- التساؤل الفرعي الأول:** كيف يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة؟

من خلال نتائج عبارات المحور الخاص بهذا التساؤل تم التوصل إلى أن نمط الإشراف يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، وذلك من خلال النتائج التالية:

- دعم القائد ومساعدته للعاملين في حل المشكلات التي تواجههم، يعكس ذلك إيجابياً على شعورهم في بيئة العمل مما يؤدي إلى رفع مستوى رضاهم الوظيفي.
- تقبل القائد وتقىمه لاعتذارات العاملين، بما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يعزز من شعورهم بالإنتماء والولاء لمؤسسة وهو ما يسهم بدوره في تعزيز رضاهم الوظيفي.
- ثقة القائد بقدرات العاملين مما يؤدي لديهم شعور بالمسؤولية إتجاه عملهم، ويخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة وبالتالي يعكس ذلك إيجابياً على رضاهم الوظيفي إعطاء العاملين هامش من الحرية في ممارسة نشاطهم مما يعزز من ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم وبالتالي يؤدي إلى زيادة شعورهم بالرضا عن عملهم.

وفي الأخير تستنتج بأن تطبيق مبادئ النمط الديمقراطي يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي.

**ب- التساؤل الفرعي الثاني:** كيف يساهم بناء فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة؟

من خلال نتائج عبارات المحور الخاص بهذا التساؤل، تم التوصل إلى أن بناء فرق العمل يساهم في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، وذلك من خلال النتائج التالية:

- تبادل المعارف والأفكار والإعتماد على أسلوب التعاون لحل المشكلات والصعوبات بحيث يعملون كوحدة متكاملة لتحقيق أهداف المؤسسة مما يساهم ذلك بتعزيز ولائهم للمؤسسة وبالتالي زيادة مستوى رضاهم الوظيفي.
- العمل ضمن فريق يسهل عليهم المهام ويزيد من رضاهم الوظيفي وهذا نتيجة توزيع الأعباء وتقسيم المسؤوليات مما يخفف الضغط عليهم.
- العمل ضمن فريق يساهم بشكل كبير في شعورهم بالإرتياح والإنتماء للمؤسسة والبقاء في العمل لصالحها وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

في الأخير نستنتج بأن مؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة تشجع على العمل بروح الفريق وتولي إهتمام كبير بالعمل ضمن فريق العمل، مما يعكس ذلك إيجابياً على إنتاجية المؤسسة وجودتها وعلى رضا عمالها.

**ت- التساؤل الفرعي الثالث: كيف يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة؟**

من خلال نتائج عبارات المحور الخاص بهذا التساؤل تم التوصل إلى أن التحفيز يساهم بشكل كبير في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، حيث يعتبر التحفيز أداة إستراتيجية هامة للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز والنجاح وذلك من خلال إستثمار مواردها البشرية وكما تعتبر وسيلة فعالة لتقليل من معدلات الدوران الوظيفي، حيث من خلالها يشعر العاملين بالرضا والإستقرار الوظيفي وهذا ما أكدته النتائج التي تم توصل إليها من خلال تحليل عبارات هذا المحور :

- توفير المؤسسة لفرص الحصول على سلف أو إعانت مالية من العوامل الهامة التي تسهم في تعزيز رضا العاملين مما يعكس ذلك مدى إهتمام المؤسسة بعمالها وتوفير لهم الدعم المادي عند الحاجة.
- التشجيع والتحفيز يساهم بشكل كبير في إنجاز الأعمال بإتقان وبالتالي زيادة مستوى الرضا الوظيفي.
- تقدير جهود العاملين ومكافأتهم من الوسائل الهامة التي تعزز من إرتباطهم ورغبتهم في الإستمرار بالعمل لصالح المؤسسة، وكما أنها ترفع بشكل ملحوظ من مستوى رضاهم الوظيفي.

نستنتج بالأخير أن هناك أنظمة تحفيز فعالة بمؤسسة مطاحن بن حwoo، التي تسهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة دافعيتهم نحو العمل، وكما تعزز لديهم الشعور بالإنتماء والولاء للمؤسسة وفي الأخير تؤدي إلى زيادة مستوى رضاهم الوظيفي.

**2- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:**

أ- اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الباحثان بدراني محمد وصكري ايوب(2023) بعنوان **أثر القيادة الإدارية على الرضا الوظيفي بمؤسسة إتصالات الجزائر بالأغواط في النتائج التالية:**

- توجد علاقة تأثير معنوي بين نمط الإشراف: النمط القبادي الديمقراطي والرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير معنوي بين التحفيز والرضا الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة.
- توجد علاقة تأثير معنوي بين بناء فرق العمل والرضا الوظيفي بمؤسسة محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين القيادة الإدارية والرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسة إِتصالات الجزائر بالأغواط.
- ب اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الباحث بوعكار فريد (2007-2008) بعنوان الإشراف والرضا الوظيفي المؤسسة المينائية ب斯基كدة نموذجا في النتائج التالية:
- 3- نمط الإشراف السائد يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمستوى الرضا الوظيفي.
  - 4- نمط الإشراف الواسع مبني على المرونة والمشاركة في إتخاذ القرارات والإستقلالية في آداء الأعمال يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي.

### ثالثاً: النتائج العامة للدراسة:

الجدول رقم (08): يلخص نتائج محاور الاستمارة.

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفعة	0.21368	2.8730	نمط الإشراف
مرتفعة	0.28903	2.8139	بناء فرق عمل
مرتفعة	0.27971	2.7806	التحفيز
مرتفعة	0.23370	2.8203	المجموع العام للمحاور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات نظام spss

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن مساهمة بعد نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، جاءت مرتفعة وفي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.8730.
- 2- إن مساهمة بعد بناء فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، جاءت مرتفعة وفي المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 2.8139.
- 3- إن مساهمة بعد التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة مطاحن بن حwoo بسكرة، جاءت مرتفعة وفي المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 2.7806.

وبالتالي يتضح بأن جميع الأبعاد تحققت بدرجة مرتفعة وهذا ما يحيب على التساؤل الرئيسي للدراسة ويؤكد على أن القيادة الإدارية دور في تعزيز الرضا الوظيفي.

## **خلاصة الفصل**

في هذا الفصل تم التطرق إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية، وعرض نتائجها وتحليلها ومناقشتها، وذلك بإستخدام مجموعة من الأساليب الحسابية كالتكارات، النسب المئوية المتوسطات الحسابية، والإنحرافات المعيارية وذلك بهدف الإجابة على تساؤلات الدراسة المطروحة، ومن خلال هذا التحليل تم التوصل في النهاية إلى نتيجة مفادها أن القيادة الإدارية لها دور في تعزيز الرضا الوظيفي.

**الخاتمة**

### الخاتمة:

بناءً على ما سبق، يمكن القول بأن القيادة الإدارية أهمية كبيرة بإعتبارها ظاهرة تنظيمية لا بد منها لتحقيق النجاح والتميز المؤسسي، وكما تعتبر القيادة الإدارية الرشيدة مفتاح التقدم وروح الإدارة المعاصرة وهذا ما أكدته العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية، فهي ظاهرة تجمع بين القادة والعاملين في علاقة تأثير وتأثير، حيث تؤثر على العمل وأسلوبه وجودته من جهة وعلى الأفراد العاملين ونفسهم وتقبلهم للعمل من جهة أخرى.

ولذلك تعد القيادة أحد أهم العناصر الإدارية التي تلعب دوراً هاماً في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين حيث أن الرضا الوظيفي يعتمد بشكل كبير على فعالية وكفاءة القيادة، ولذا أصبح من الضروري على المؤسسات التي ترغب في الحفاظ على عامليها أن تولي اهتماماً بالغاً بطريقة تعامل القادة مع عامليه، وكذلك بناء فرق عمل متعاونة تعزز من روح الفريق والعمل المشترك، بالإضافة إلى تبني آليات تحفيز فعالة ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتدفعهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي يسهم ذلك في تعزيز رضاهم والشعور بالإنتماء والولاء إتجاه المؤسسة.

وبهذا يمكن القول بأن القيادة الإدارية دور في تعزيز الرضا الوظيفي.

# **قائمة المراجع**

## قائمة المراجع

### ► المعجم:

- مجمع اللغة العربية.(1994). المعجم الوجيز. جمهورية مصر العربية.

### ► الكتب:

إسماعيل علي محمود. (2017). الرضا الوظيفي. القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

السيد فتحي الويشي. (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار الكتب المصرية.

إيهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر. (2014). الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني. القاهرة، مصر: المؤسسة العربية للعلوم والثقافة.

بشير العلاق. (2019). تنمية المهارات الإشرافية والقيادية. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

بسام التزه، تسيير زاهر. (2016). السلوك التنظيمي. دمشق، سوريا: منشورات جامعة دمشق.

بطرس حلاق. (2020). القيادة الإدارية. الجمهورية العربية السورية: منشورات الجامعة الإفتراضية.

بلال خلف السكارنة. (2020). القيادة الإدارية الفعالة. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

جعفر خانوا الزبياري. (2020). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

حسين حريم. (2013). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. ط4. عمان، الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2012). القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. اسكندرية، مصر: مؤسسة شباب الجامعة.

خالد أحمد محمود. (2019). تنمية الموارد البشرية: عبر تطوير القيادة وتكنولوجيا المعلومات. الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي.

خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2013). تخطيط المسار الوظيفي. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للنشر والتدريب.

رافدہ الحریری. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان. الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع.

- زيد منير عبوi. (2007). الإِدَارَةُ وِإِتْجَاهَاتُهَا الْمُعَاصِرَةُ: وظائف المدير. عمان، الأردن: دجلة للنشر والتوزيع.
- سعد سلمان المشهداني. (2018). منهجة البحث العلمي. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- سهام عباس. (2004). القيادة الإِبْتكارِيةُ وَالْأَدَاءُ الْمُتمِيزُ. بيروت، لبنان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- شهدان عادل الغرياوي. (2019). القيادة الإِدارِيةُ. الإِسكندرِيةُ، مصر: دار الفكر الجامعي.
- صابرين عطية مرسال. (2014). الإِتْجَاهَاتُ الْحَدِيثَةُ فِي الْقِيَادَةِ الإِدارِيةِ. الإِسكندرِيةُ، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- صلاح هادي الحسيني، إعتصام الشكرجي. (2015). القيادة الإِدارِيةُ وَاثْرَهَا فِي إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ استراتيجيا. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- طارق الياس. (2020). الإِدَارَةُ الْمُؤَسِّسَةُ وَشَخْصِيَّةُ الْقَائِدِ. القاهرة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإِدارَةِ.
- طارق عبد الرؤوف عامر، ايها ب عيسى المصري. (2013). القيادة التربوية مهارات الاتصال. القاهرة، مصر: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- عاطف عبد الله المكاوي. (2012). القيادة الإِدارِيةُ. القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2004). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. مصر: جامعة المنصورة.
- عبد الكريم أحمد جميل. (2015). ادارة الموارد البشرية، عمان، الأردن: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل. القاهرة، مصر: يوليونك للنشر والتدريب.
- فاروق عبده فليه، السيد محمد مجید. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- فايزة محمد رجب بهنسي. (2011). الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الإجتماعية. مصر الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- كمال سليم الدواني. (2013). القيادة التربوية. عمان، الأردن: دارة المسيرة للنشر والتوزيع.
- لara قاسم المقصوصي، طالب زيدان الموسوي. (2021). فن القيادة والإِدارة. بغداد، العراق: مركز البحث والدراسات والتوزيع.
- لکھل منیف. (2018). تحفیز العاملین وبناء الرضا الوظيفی. الجزائر: المتقف للنشر والتوزيع.
- مازن فارس رشید. (2009). إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ . ط.3. الرياض، السعودية: الكعيبات للنشر.

- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. عمان، الأردن: دار جنان للنشر والتوزيع.
- محمد سرحان علي المحمودي. (2019). مناهج البحث العلمي. ط3. صنعاء، الجمهورية اليمنية. دار الكتب.
- محمد سرور الحريري. (2016). ثقافة العلاقات الإستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة. عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- محمد عبيات وآخرون، (1999)، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل، التطبيقات. ط.2. عمان، الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- مسعود حسين النائب. (2018). البحث العلمي: قواعده إجراءاته\_مناهجه. القاهرة، مصر: مكتب العربي للمعارف.
- ملاد محمد مفيد الياسين، مؤيد سعيد السالم. (2015). تحليل القيم الإدارية والسلوك القيادي للمدير. عمان، الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.
- منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- مهدي صالح السامرائي. (2023). المرجع الشامل للنظريات الإدارية والسلوك القيادي للمدير. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- مؤيد موسى علي أبو عساف، هيثم عبد الله ذيب المرعي. (2019). التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة والخاصة. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- ناريمان يونس لهلوب. (2012). مهارات القيادة الحديثة. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- نفيضة محمد باشري وآخرون. (2017). السلوك التنظيمي. مصر: كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- وفيق نخلة. (2015). القيادة الإدارية وفن التحفيز. عمان، الأردن: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- ياسر عربيات. (2008). المفاهيم الإدارية الحديثة. عمان، الأردن: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.

### ► المجالات:

- أحمد دعاس. (2024). الرضا الوظيفي لدى العمال وطرق قياسه. مجلة الحقائق للدراسات النفسية والإجتماعية، المجلد 08، (العدد 02)، 44-53.
- الأمين بلقاضي. (2022). سبل وأليات تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمة. مجلة دفاتر البحوث العلمية، المجلد 10 (العدد 02)، 512-529.

- السعيد جقيدل. (2021). الإشراف على العاملين ودوره في ديناميكية جماعة العمل. مجلة المحترف لعلوم الرياضة والعلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد 08(العدد 02)، 124-145.
- النيرة غالب ساري المطيري. (2022). أنماط القيادة التربوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمات المرحلة الثانوية في محافظة حفر الباطن. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، المجلد 02(العدد 14)، 79-108.
- أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخوا رشيدة. (2009). التمكين الإداري وتأثيره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية. مجلة أردنية في إدارة الأعمال، (العدد 05)، 234-259.
- باسم غدير وآخرون. (2021). دراسة أهم العوامل التنظيمية المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات التعليمية. مجلة جامعة تشرين، المجلد 43 (العدد 05)، 363-380.
- برنية طروم علي. (2014). الرضا الوظيفي، مفهومه، عوامله ونظرياته. مجلة الأكاديمية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، (العدد 06)، 67-82.
- بن أحمد لخضر وآخرون. (2020). دور القيادة الإدارية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 08(العدد 03)، 308-328.
- حسين خضير محمد مشهدي. (2018). الرضا الوظيفي وتأثيره على الابناء. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، المجلد 05(العدد 01)، 384-404.
- خولة عبد الحميد محمد الطلياني. (2013). دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس مال الفكر. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 21(العدد 03)، 682-700.
- زرقط بولرياح، حران العربي. (2017). انماط القيادة الادارية ونظرياتها. مجلة العلوم الاجتماعية، (العدد 26)، 235-256.
- سيفي يوسف، مزيان محمد. (2018). عوامل الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى الأستاذ الجامعي. مجلة التنمية البشرية، (العدد 11)، 40-61.
- ضياف زين الدين. (2007). السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي. مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 27)، 91-107.
- عبد الحق بحاش. (2017). الرضا الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى أساتذة التربية البدنية في مرحلة التعليم المتوسط. مجلة تاريخ العلوم، (العدد 07)، 194-212.
- علي مكيد، فاطنة بلقرع. (2012). القيادة بالتمكين في منظمات الأعمال. مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية. المجلد 26 (العدد 02)، 315-335.
- قنيفي عادل، مناصرية ميمونة. (2023). انماط القيادة الإدارية والإستقرار الوظيفي للعاملين، مجلة الدفاتر المخبر، المجلد 18 (العدد 01)، 315-335.

- محمد قريشي، لطفي سبتي. (2015). دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خضر بسكرة. مجلة الإقتصاد والتنمية، (العدد 04)، 113-147.
- مليكة بلعابد. (2020). عوامل الرضا الوظيفي لدى الممرضين من وجهة نظرهم. مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 07(العدد 03)، 571-589.
- مها محمد الرخيص. (2017). أبعاد ومكونات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي. المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث، المجلد 01 (العدد 01)، 97-108.
- الاطروحات:
- حبيبة عليلي. (2016/2015). تسيير عمليات المسار المهني وعلاقته بالرضا الوظيفي للإطارات بالمؤسسة العمومية الجزائرية. اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة البليدة 2 لونيسي على الجزائر.
- حمزة عونالي. (2016/2015). الرضا الوظيفي وتأثيره على الأداء التربوي للمعلم. رسالة ماجистر في علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة محمد خضر بسكرة.
- شهرزاد بصير. (2002/2001). عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصوصة. رسالة ماجистر في علم الاجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والإسلامية: جامعة العقيد الحاج لخضر باتنة.
- فتحية سيدى سعيد. (2013/2012). الأنماط القيادية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. رسالة ماجистر في علم النفس العمل والتنظيم. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة الجزائر.
- محمد معمرى. (2018/2019). دور القيادة التشاركية في تحسين اداء العاملين. اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع. بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة محمد خضر.
- نريمان اكساس. (2012/2011). المناخ التنظيمي: تأثير النمط القيادي وعلاقة العمل عن الرضا الوظيفي. رسالة ماجистر في علم اجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية: جامعة الجزائر .02
- هشام برو. (2018/2019). أثر النمط القيادي لرؤساء الاقسام على الرضا الوظيفي لدى المسؤولين المباشرين لمؤسسة اقتصادية. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خضر بسكرة.

# **الملاحق**

الملحق رقم 01: إستماراة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خضراء - بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل



## إستماراة البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

في إطار إعداد مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل، المعونة بـ: القيادة الإدارية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن بن حوحو-بسكرة- يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستماراة لجمع المعلومات اللازمة لإجراء دراسة بحثية، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة(x) في الخانة المناسبة التي تتفق مع رأيكم، ونؤك لكم ان جميع إجاباتكم ستظل سرية تماما وسيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الاحترام و التقدير.

تحت إشراف:

أ.oman محمد توفيق

إعداد الطالبة

قرقاوي حنان

السنة الجامعية:

2025/2024

**المحور الاول: البيانات الشخصية**

**/1 السن:**

50 سنة فأكثر

من 35 الى 50 سنة

اقل من 35 سنة

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

اكثر من 10 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

اقل من 5 سنوات

عامل مهني

عامل إداري

**/4 المستوى الوظيفي:**

الرقم	المحور الثاني: يساهم نمط الإشراف في تعزيز الرضا الوظيفي.	الأفاق	محايد	لأوافق
01	تشعر بالرضا عندما يمنحك قائدك هامش من الحرية في ممارسة نشاطك.			
02	مساعدة قائدك لك على حل المشكلات التي تواجهها تعطيك شعوراً إيجابياً في العمل.			
03	تكليف قائدك العاملين بالمهام والواجبات المناسبة لقدراتهم تزيد من مستوى رضاهم.			
04	قدرة وجودة التفاعل بينك وبين قائدك تساهمن في ارتفاع مستوى رضاك الوظيفي			
05	تقبل وتقهم القائد لأي اعتذار للتأخير والغياب يعزز الروح المعنوية لديك.			
06	ثقة قائدك بقدراتك في العمل تزيد من رضاك الوظيفي.			
07	شعر بالرضا التام من طريقة تعامل قائدك معك			

الرقم	المحور الثالث: يساهم بناء فرق العمل في تعزيز الرضا الوظيفي.	أوافق	محايد	لا أوافق
01	يعمل قائدك على تشجيع روح التعاون في المؤسسة.			
02	العمل ضمن فريق يؤثر إيجابياً على نشاطك وداعمتك نحو العمل.			
03	تبادل الأفكار مع أعضاء الفريق والتعاون على حل المشكلات يعزز ولائك للمؤسسة.			
04	العمل ضمن فريق يسهل عليك المهام ويزيد من رضاك الوظيفي.			
05	تستمتع بالعمل مع زملائك ضمن فريق العمل.			
06	وجودك ضمن فريق العمل يشعرك بالإرتياح.			
07	العمل ضمن فريق العمل يشجعك على البقاء في العمل بالمؤسسة.			
08	العمل ضمن فريق يجعلك أكثر إنتماء لمؤسستك.			
الرقم	المحور الرابع: يساهم التحفيز في تعزيز الرضا الوظيفي.	أوافق	محايد	لا أوافق
01	تشعر بالرضا جراء الأجر الذي تتقاضاه مقابل الجهد الذي تبذله.			
02	تشعر بالرضا عن الحوافز المادية المقدمة لك من طرف قائدك.			
03	المكافآت الممنوحة من طرف قائدك تجعلك تحب الإستمرار في العمل بالمؤسسة.			
04	تشعر بالرضا عندما تتيح لك المؤسسة فرصة للحصول على سلفة أو إعانات مالية.			

			التشجيع والتحفيز المقدم من طرف قائدك يدفعك إلى إنجاز العمل بإتقان.	05
			استخدام قائدك لعبارات الشكر والثناء يزيد من شعورك بالرضا عن عملك.	06
			اعتراف قائدك بالمجهودات التي تبذلها يزيد من رضاك عن العمل.	07
			الحوافز المعنوية تجعلك ترغب في البقاء بالعمل بالمؤسسة.	08

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم ولقب الأستاذ المحكم	الشعبة	الجامعة
01	نبيل حليلو	علم الإجتماع	جامعة محمد خضر بسكرة
02	الصالح منسول	علم الإجتماع	جامعة محمد خضر بسكرة
03	سميرة مشرى	علم الإجتماع	جامعة محمد خضر بسكرة