

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أ.د/ شنافي نوال

إعداد الطالبة:

حواس رميسة

### لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة          | الصفة  | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|-----------------|--------|----------------|
| 1     | جيحخ فايزة   | أستاذة محاضرة أ | رئيسا  | جامعة بسكرة    |
| 2     | شنافي نوال   | أستاذ           | مشرفا  | جامعة بسكرة    |
| 3     | دوباخ سعيدة  | أستاذة محاضرة أ | مناقشا | جامعة بسكرة    |

السنة الجامعية: 2021 / 2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion  
Département des Sciences de Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

## الموضوع

# أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أ.د/ شنافي نوال

إعداد الطالبة:

حواس رميسة

### لجنة المناقشة

| الرقم | أعضاء اللجنة | الرتبة          | الصفة  | مؤسسة الانتماء |
|-------|--------------|-----------------|--------|----------------|
| 1     | جيحخ فايزة   | أستاذة محاضرة أ | رئيسا  | جامعة بسكرة    |
| 2     | شنافي نوال   | أستاذ           | مشرفا  | جامعة بسكرة    |
| 3     | دوباخ سعيدة  | أستاذة محاضرة أ | مناقشا | جامعة بسكرة    |

السنة الجامعية: 2021 / 2022

# الاهداء

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا نبي بعده

أما بعد أهدي ثمرة جهدي وعملي

إلى من سهرت على تربيته وأضاءت لي درب الحياة، الى من صبرت على كل شيء وكانت سندي في شدائد، رمز العطاء والحنان

الى " أمي العزيزة " أطال الله في عمرها وحفظها

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

الى من سهر على تعليمي، الى مدرستي الأولى في الحياة إلى صديقي و " أبي الغالي فيصل " حفظه الله ورعاه

إليهما أهدي ثمرة هذا النجاح لكي أدخل على قلبهما شيئا من السعادة

إلى الأستاذة الفاضلة " نوال شنافي " التي أشرفت على هذا العمل، تقديرا وشكرا

الى عائلتي بأكملها والى كل من ساعدني في اتمام هذا العمل ودعمني من قريب أو بعيد وبجهد ووقته

أهدي عملي هذا الى كل هؤلاء وأرجو من الله عز وجل أن يتقبل منا ثمرة هذا الجهد

# الشكر والعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه لي لإتمام هذا البحث

ونشهد أن لا اله الا الله وحده لا شريك له و أن سيدنا و نبينا محمد عبده و رسوله صلى الله عليه و على آله و أصحابه و أتباعه  
و سلم.

أتقدم بجزيل الشكر الى كل اساتذتي بالكلية والى السيدات أعضاء لجنة المناقشة والشكر موصول للأستاذة المشرفة نوال شنافي  
على المجهودات المبذولة والتوجيهات السديدة لإتمام المذكرة، كما اتقدم بالشكر الى كل موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية  
لولاية بسكرة خاصة السيدة جوادي نزيهة التي لم تيخل علي باي معلومة ، واجلالا مني وكراما أتوجه الى والدي الذي ساعدني  
وكان لي عوناً في اعداد هذه المذكرة، الشكر الى كل من ساعدني من قريب او من بعيد اخص بالذكر افراد العائلة.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى القيادة التحويلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة وعلى مستوى الرضا الوظيفي لديهم بالإضافة إلى معرفة أثر القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، الدافعية الملهممة) على الرضا الوظيفي لدى مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة، و تكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بالمؤسسة محل الدراسة والبالغ عددهم 44 عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث قمنا بتوزيع الاستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (38) استبانة صالحة للتحليل ليتم تحليلها إحصائياً. كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات بالاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كوسجروف سمرفوف، معامل الثبات وصدق المحك... الخ.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة النتائج أهمها: أن مستوى القيادة التحويلية وكذلك مستوى الرضا الوظيفي كل على حدا بالمؤسسة محل الدراسة جاءا متوسطان، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة (التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية، الدافعية الملهممة) على الرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة حيث فسرت القيادة التحويلية (56.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الرضا الوظيفي وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم بعض من التوصيات نذكر منها: ضرورة ممارسة القيادة التحويلية بكل أبعادها للعمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المؤسسة محل الدراسة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية وتوفير التسهيلات التي تساعد على رفع مهاراتهم وتطوير سلوكياتهم لتقديم أفضل ما لديهم.

## الكلمات المفتاحية:

القيادة التحويلية، الرضا الوظيفي، مديرية السياحة والصناعة التقليدية

## **Abstract**

This study aimed to identify the level of transformative leadership in the Directorate of Tourism and Traditional Industry of The State of Biskra and their level of job satisfaction in addition to knowing the impact of transformative leadership in its combined dimensions (ideal impact, individual considerations, intellectual arousal, inspiring motivation) on job satisfaction with the Directorate of Tourism and Traditional Industry of Biskra state, and to make the target study community of the 44 administrative workers in the institution in question. We have adopted a comprehensive inventory method for the study community, distributing questionnaires to them through several field visits, and recovering (38) valid questionnaires for analysis to be statistically analysed. We also relied on the descriptive approach in accelerating this research to reach the results of the study, and to analyze the data based on several statistical methods, including: descriptive statistics measures, multiple regression analysis, colmgrove samarnov test, stability factors and the sincerity of the test... Etc.

Through this study, we have reached several conclusions, the most important of which is that the level of transformative leadership as well as the level of job satisfaction of each individual institution in question were moderate, and found a statistically significant impact of transformative leadership in its different dimensions (ideal impact, individual considerations, intellectual arousal, inspiring motivation) on the functional satisfaction of the institution in question, explaining the transformational leadership (74%) of changes in the level of job satisfaction based on the value of the  $R^2$  selection factor.

In the light of the findings, some of the recommendations can be made, including: the need to exercise transformative leadership in all its dimensions to work to raise the level of job satisfaction of the institution in question, to provide material and moral incentives and to provide facilities that help them to raise their skills and develop their behaviors to provide their best.

**Keywords :** Transformative leadership, Job satisfaction, Directorate of Tourism and Traditional Industry

## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | الرقم |
|--------|--|-------|
| 20     | المدخلات والمخرجات طبقاً لنظرية العدالة  | 1     |
| 49     | مقياس ليكارت الحماسي   | 2     |
| 50     | معاملات الصدق والثبات  | 3     |
| 52-51  | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية   | 4     |
| 54-53  | اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov – Smirnov)   | 5     |
| 54     | الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الحماسي  | 6     |
| 57-55  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور القيادة التحويلية | 7     |
| 59-58  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور الرضا الوظيفي     | 8     |
| 61     | مصنوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة  | 9     |
| 63     | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية                                       | 10    |
| 63     | نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر القيادة التحويلية بأبعادها على الرضا الوظيفي                                | 11    |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل   | الرقم |
|--------|---|-------|
| ط      | نموذج الدراسة   | 1     |
| 13     | نموذج عملية دوران العمل Mobeley                                 | 2     |
| 17     | هرم الحاجات لماسلو  | 3     |
| 19     | نظرية مجموعتي العوامل   | 4     |
| 21     | نموذج التوقع  | 5     |
| 44     | الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة | 6     |



# المقدمة

في ظل عصرنا الراهن الذي يشهد تطورات ومستجدات بصفة مستمرة على مستوى بيئة الأعمال؛ كعولمة الأسواق والمنافسة العالمية، تأكد أنّ نجاح المؤسسات واستمرارها ونموها يحتاج إلى قيادات إدارية مدركة ومسؤولة تتوفر فيها السمات والسلوكيات القادرة على مواكبة سرعة التغيير، هذا فرض على المنظمات إيجاد طرق حديثة لتطوير الأداء وإلغاء الطرق التقليدية القديمة ، حتى تتمكن هذه المؤسسات من تأدية دورها بالشكل الصحيح من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة ، كان يجب البحث في العوامل التي تعمل على تحسينها وتطويرها، ولعل أهم تلك العوامل هو النمط القيادي، ومن أكثر الأنماط القيادية في الإدارة الحديثة الذي حاز على اهتمام واسع من قبل الباحثين منذ أوائل الثمانينات هو نمط القيادة التحويلية، كونه النمط القيادي الفعال في المؤسسة، فالقيادة التحويلية هي القيادة التي من خلالها يتم التأثير في المرؤوسين من أجل استثارة وتنمية واستغلال المهارات الإبداعية لهم من أجل تحقيق الأداء الجيد للمؤسسة.

وعلى هذا الأساس تعتبر القيادة التحويلية الأنسب في عصر التمييز والتفوق والمنافسة التي اجتاحت العالم، كما تعتبر الأداة المحركة لدافعية العاملين نحو الأعمال وإنجازها بشكل يفوق التوقعات من خلال التأثير على سلوكياتهم لجعل أدائهم أكثر فعالية، تعمل القيادة التحويلية على الاهتمام بالأفراد من خلال تقديم الدوافع والحوافز وإشعارهم بأهميتهم وبأهمية الدور والعمل الذي يقومون به، والعمل على توحيد أهدافهم مع أهداف المنظمة، مما يعزز الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.

## أ- طرح الإشكالية والتساؤلات البحثية:

أشارت العديد من الدراسات إلى أهمية النمط القيادي التحويلي ودوره في تحسين الرضا الوظيفي للعاملين وآثاره الايجابية على الأفراد وعلى حالتهم النفسية والبدنية، كونه يبعث روح الحماس لديهم ويرتقي بمستوى أدائهم، أما بالنسبة للمؤسسة فيعتبر الرضا الوظيفي للعمال عاملا مهما في زيادة الإنتاجية.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية بحثنا على النحو التالي:

- ما هو أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر التأثير المثالي على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة؟

- ما أثر الحافز الإلهامي على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة؟

- ما أثر الاعتبار الفردي على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة؟

- ما أثر الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة؟

ب- الدراسات السابقة والتعليق عليها:

## الدراسات السابقة:

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

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

-الدراسة الأولى: دراسة فضيلة سلمان داود (2012) بعنوان: " النجاح الاستراتيجي للمنظمات وفق أبعاد القيادة التحويلية) دراسة استطلاعية لعينة من افراد الهيئة العامة للضرائب"، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد السابع، العدد 21، جامعة بغداد.

● **اهداف الدراسة:** تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم وأبعاد القيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء المنظمي لمنظمات الأعمال وبالتالي تحقيق النجاح الاستراتيجي.

● **منهجية الدراسة:** استخدمت الباحثة مجموعة من المقاييس من خلال الاطلاع على الفكر الإداري والاستراتيجي بغرض بناء أداة قياس الدراسة، ثم تطبيق الدراسة على عينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، ثم استخدام استبانة مكونة من 19 سؤال وتم توزيع استبانة الاستبيان على عينة مختارة من الهيئة العامة للضرائب، وقد بلغ عدد الاستمارات الموزعة 59 إستمارة وتم استلام 17 استمارة

● **نتائج الدراسة:** هناك دور فاعل للقيادة التحويلية في نجاح المنظمات في ضوء الأداء المنظمي، مما يدل على أن الأبعاد السلوكية للقيادة التحويلية تتفاوت في تأثيرها على أداء المنظمات، حظيت أبعاد القيادة التحويلية باستثمار جيد في عينة الدراسة، مما أدى إلى ظهور نتائج إيجابية باستثناء محور التعلم والنمو من متغير الأداء التنظيمي على الرغم من تحقق معنوية عالية له

● **أوصت الدراسة:** تركيز الجهود على كيفية تحقيق النجاح الاستراتيجي لعينة الدراسة من خلال اختيار قادة ذات رؤية مستقبلية يتصفون بالقيم والسلوكيات القيادية، والعمل على تعزيز ودعم الدراسات السلوكية خاصة السلوك القيادي للتفعيل الدور المهم للمدراء والقادة في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة للوصول الى أداء متميز.

-الدراسة الثانية: دراسة حماد اياد (2011) بعنوان "أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي -دراسة ميدانية على مشفى الهلال الأحمر دمشق-"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04

● **أهداف الدراسة:** دراسة أثر القيادة التحويلية على عملية التغيير التنظيمي والتعرف على مدى التفاعل بين عناصر القيادة التحويلية وعملية التغيير داخل المستشفى، وما أهم المسببات الداخلية والخارجية التي تؤثر في عملية التغيير

● **منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام أداة الاستبيان بالاعتماد على العينة العشوائية البالغة 50 فرد بمشفى الهلال الأحمر دمشق سنة 2011.

● **نتائج الدراسة:** وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين أبعاد القيادة التحويلية والتغيير التنظيمي، ومع إيجابية العلاقة لا يعني توفر هذه القيادة اجراء التغيير المطلوب، وانما هي علاقة طردية وتعني كلما استخدمت القيادة البعد المناسب اجرت التغيير المناسب سواء كان إيجابيا او سلبيا.

-الدراسة الثالثة: دراسة برو هشام (2019) بعنوان " أثر النمط القيادي لرؤساء الأقسام على الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة وحدة العصير والمصبرات الغذائية نقاوس ولاية باتنة-"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.

● **أهداف الدراسة:** التعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية بمؤسسة نقاوس للمصبرات والعصير، وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين، التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة محل الدراسة، اختبار تأثير كل نمط قيادي على الرضا الوظيفي، إبراز العلاقة بين الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام والرضا

الوظيفي لدى المرؤوسين المباشرين بالمؤسسة، العمل على تحسين عوامل الرضا الوظيفي لان الرضا الوظيفي العالي يؤدي إلى أداء عال وبالتالي إنتاجية مرتفعة.

● **منهجية الدراسة:** تم اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي فيما يخص الجانب النظري، وذلك من خلال وصف وتحليل مختلف المفاهيم المتعلقة بالقيادة الإدارية ونظرياتها وأماطها، وكذا تحليل الرضا الوظيفي من خلال التعرف على محدداته وأثاره على الفرد والمنظمة، وهذا المنهج يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويتم وصفها وصفا رقميا، تم استخدام أدوات عديدة في هذه الدراسة الزيارة الميدانية والمقابلة والاستبانة حيث تم توزيع 132 استبانة على المرؤوسين بمؤسسة نقاوس للعصائر والمصبرات بولاية باتنة بلدية نقاوس في فترة 15-02-2015 الى غاية 30-06-2016.

● **أوصت الدراسة:** اطلاع رؤساء الأقسام على كافة المستحدثات في مجال القيادة من خلال الدورات والورش واكسابهم مهارات، الأخذ بعين الاعتبار ضوابط ومعايير تعيين رؤساء الأقسام، فتح قنوات اتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

● **نتائج الدراسة:** يعمل المدير على سيادة روح التعاون في العمل ويراعي قدرات المرؤوسين حين يكلف لهم مسؤوليات ويعمل على مناقشة تفاصيل العمل لكن هنالك من يخالف الرأي.

-الدراسة الرابعة: دراسة صكري أيوب، بن عيشاوي احمد (2017) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية -دراسة عينة من الفنادق صنف ثلاثة نجوم بولاية المدية-"، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، المجلد 03، العدد 02.

● **أهداف الدراسة:** التعرف على أثر الرضا الوظيفي على جودة الخدمات الفندقية، توضيح المقاربة النظرية بين الرضا الوظيفي للموظفين وجودة الخدمات المقدمة، حيث أن تحديات الوصول لتقديم خدمات ذات جودة عالية تلي حاجات ورغبات العملاء هو مدى تحقيق رضا نفسي ووظيفي للعاملين القائمين على تقديم هذه الخدمات.

● **منهجية الدراسة:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تقديم تأصيل نظري حول موضوعي الرضا الوظيفي وجودة الخدمات الفندقية، إضافة إلى تقديم مقارنة نظرية لطبيعة العلاقة المتغيرين، أما الجانب التطبيقي لقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال إجابات الاستبانة التي تم توزيعها على عينة والبالغ عددها 4 مؤسسات (فندق المصلى، فندق الأندلس، فندق المسيل الأزرق، فندق الكرامة) ولاية المدية، تم التوصل

● **نتائج الدراسة:** ظروف العمل في هاته المؤسسة لا ترقى للمستوى المطلوب هذا يعود لعد توفير المؤسسة التحفيزات المادية والمعنوية، وبالإضافة الى عدم رضا عينة من المبحوثين على نمط القيادة والإشراف والعلاقة مع زملاء العمل في الفندق، يوجد تأثير إيجابي لكنه ضعيف بين أبعاد الرضا الوظيفي وجودة الخدمات الفندقية في الفنادق محل الدراسة، وهذا ما يفسر هناك عوامل أهم من الرضا الوظيفي ساهمت بشكل كبير في التأثير على جودة الخدمات في الفنادق محل الدراسة.

● **التوصيات:** ينبغي من إدارة المؤسسات الفندقية محل الدراسة والفنادق الجزائرية عموماً متابعة سلوكيات وآراء موظفيها باستمرار ومعرفة مدى رضاهم عن وظيفتهم والظروف التي يزاولون فيها هذه الوظيفة، توفير بيئة عمل ملائمة والاهتمام بعامل التحفيز المادي والمعنوي.

–**الدراسة الخامسة:** دراسة بوخلوة باديس، قمو سهيلة (2016) بعنوان " أثر الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة مقارنة بين مؤسستي مطاحن الواحات العمومية ومطاحن جديع الخاصة بتقوت–"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 02، جوان 2016.

● **أهداف الدراسة:** الكشف عن أثر الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين كدراسة مقارنة بين مؤسستين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هما المؤسسة العمومية مطاحن الواحات والمؤسسة الخاصة مطاحن جديع بتقوت، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور لعاملين في المؤسستين حول الأداء الوظيفي.

● **منهجية الدراسة:** استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوزيع استبانات على عينة مكونة من 168 فرد (موظفاً) من اجل التعرف على تأثير أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.

● **نتائج الدراسة:** درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية متوسطة، بينما درجة الرضا الوظيفي في المؤسسة الخاصة كبيرة. مستوى الأداء الوظيفي في المؤسستين كبير إلا أنه في المؤسسة الخاصة أكبر منه في المؤسسة العمومية، وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين الأمان، في العمل، الراتب، الترقية، الظروف الملائمة في العمل) على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الخاصة، بينما ينعلم هذا الأثر في المؤسسة العمومية، يوجد اختلاف في تصور العاملين في المؤسستين حول الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

● **التوصيات:** الاهتمام أكثر بترقية العاملين والعمال الذين يتمتعون بالكفاءة والإتقان، تحسين الراتب للعمال بما يتناسب مع أهمية العمل الذي يقوم به من جهة، وما تتطلبه ظروف المعيشة من جهة أخرى، تحسين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال توزيع الواجبات بين العاملين بالنزاهة والاستماع لمقترحات العاملين، وتقدير جهودهم.

–**الدراسة السادسة:** دراسة نعساني عبد المحسن (2008) بعنوان "اختبار أثر أبعاد القيادة التحويلية في الإبداع الإداري –دراسة تطبيقية على المؤسسات التعليمية في سوريا–"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 30، العدد 01.

● **أهداف الدراسة:** استكشاف العلاقة بين سمات القائد التحويلي وتوافر الإبداع الإداري لدى العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا.

- **منهجية البحث:** تم الاعتماد على المنهج المسحي الوصفي الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، من خلال تصميم استمارة استبيان تم إعدادها خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 300 موظف من الموظفين الإداريين العاملين في المؤسسات التعليمية في سوريا.
- **نتائج الدراسة:** تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات العاملة في المؤسسات التعليمية عدا ثلاث سمات متعلقة بتعريف العاملين بالأهداف الكلية للمنظمة وتشجيعهم للتعبير عن أفكارهم ن تبين أن مفردات مجتمع البحث يرون بأن خصائص وسمات القيادة التحويلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى القيادات العاملة في المؤسسات التعليمية عدا ثلاث سمات متعلقة بتعريف العاملين بالأهداف الكلية للمنظمة وتشجيعهم للتعبير عن أفكارهم ، ويرون أيضاً بأن تسع عشرة قدرة إبداعية تفصيلية متوفرة بدرجة كبيرة لدى العاملين في المؤسسات التعليمية، هناك علاقة طردية موجبة بين السمات الأربع للقيادة التحويلية من جهة والإبداع الإداري من جهة ثانية .
- **التوصيات:** العمل على تنمية مهارات القيادة التحويلية لدى الرؤساء المباشرين، بغرض تعزيز القدرات الإبداعية لدى مرؤوسيهـم.
- الدراسة السابعة:** دراسة ستي سيد احمد (2017) بعنوان "محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل –دراسة امبريقية لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة–"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص الطرق الكمية المطبقة في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر ولاية سعيدة.
- **أهداف الدراسة:** تتمثل أهداف الدراسة في تسليط الضوء على العوامل الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي والواجب تعزيزها، وعلى العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي ن التعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل بوجود الالتزام الوظيفي كمتغير وسيط.
- **منهجية الدراسة:** اعتمدت الدراسة الحالية على مقارنة تحليلية مع دراسة امبريقية على موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة، وذلك من خلال محاولة معرفة العوامل التي تدفع بالموظفين إلى الشعور بالرضا عن عملهم أو عدمه، ومن ثم انعكاس هذا الأخير على كل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل، ونظراً للتداخل الموجود بين المتغيرات وطبيعتها وكذا العلاقات التشابكية فيما بينها فرض علينا استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية باعتبارها منهجية قادرة على معالجة هذه العلاقات بين المتغيرات بصورة موضوعية وفي آن واحد.
- **نتائج الدراسة:** يعتبر كل من صراع الدور الوظيفي، عدالة التوزيع، ودعم زملاء العمل وكذا روتينية العمل، الاستقلالية في العمل وعبء العمل متغيرات أكثر تأثيراً على درجة الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، وجود علاقة طردية بين كل من:

الاستقلالية في العمل، دعم زملاء العمل وعدالة التوزيع على درجة الرضا الوظيفي، يوجد أثر سالب ضعيف غير مباشر للرضا الوظيفي على النية في ترك العمل، وهذا الأثر غير المباشر كان أقل من الأثر المباشر.

### التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع بحثنا " أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة " وتوصلنا من خلالها إلى:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع القيادة التحويلية من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الرضا الوظيفي من الجانب النظري.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير التابع.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات من حيث الحدود الزمانية والمكانية.

أما في مجال الاستفادة من الدراسات السابقة فيمكن فيما يلي:

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

### ت-التعاريف الإجرائية:

فيمايلي سنستعرض التعريفات الإجرائية لمتغيري الدراسة وأبعادها:

- **القيادة:** هي القدرة على التأثير في الآخرين، فعندما يمارس شخص هذا التأثير فإنه يجعل شعور مرؤوسيه ومدركاتهم تتماشى تماما مع أهداف المنظمة كما لو كانت أهدافهم الشخصية.
- **القيادة التحويلية:** بأنها قدرة القائد على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للتابعين وتحفيزهم، وقدرة المؤسسة على التحسين المستمر عن طريق الاهتمام بتنمية العاملين، وتعزيز قدراتهم وتشجيعهم لطرح أفكار جديدة.
- **التأثير المثالي:** هو السلوك الكاريزمي الذي يبيده القادة التحويلين، من خلال إظهار لثقتهم وتجنب إساءة استخدام سلطتهم وإظهار مستويات عالية من الأخلاق.
- الدافعية الالهامية:** هو سلوك غير ملموس يستعمل فيه القادة الثقة مع المرؤوسين للوصول إلى ما يصعب عليهم، هذا يزودهم الشعور بالتحفيز والحماس لتحقيق الأهداف المشتركة.



- الاستشارة الفكرية: هي قدرة القائد على تشجيع المرؤوسين بغية البحث عن أفكارهم الجديدة وحل المشكلات بطرق إبداعية.
- الاعتبار الفردي: هو امتلاك القائد الأسلوب الذي يظهر من خلاله اهتمام باحتياجات التابعين من خلال تبنيه استراتيجيات التقدير والشكر.
- الحفز الإلهامي: هو قدرة القائد على التركيز في تصرفات المرؤوسين وقوة إيصال توقعاته للآخرين.
- الرضا الوظيفي: هو الشعور بالارتياح والسرور الناتج من إشباع الحاجات ذات القيمة عند الفرد.
- فرق العمل: كل مجموعة منسجمة تمتلك مهارات إدارية تشترك في مواجهة مشكلة أو نقطة ضعف تتعرض لها منظمة معينة أو لتحقيق هدف محدد، لغرض إيجاد حل يعالج تلك المشكلة بهدف الوصول الى تحسين جودة المنظمة.

### ث- نموذج وفرضيات الدراسة:

#### نموذج الدراسة:

قبل التطرق لنموذج الدراسة نقوم بالتعرف على متغيرات الدراسة:

✓ متغيرات الدراسة: اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:  
المتغير المستقل: وهو القيادة التحويلية، وتضم عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

-التأثير المثالي

-الاستشارة الفكرية

-الاعتبار الفردي

-الحفز الإلهامي

المتغير التابع: وهو الرضا الوظيفي، وضم عدة متغيرات مستقلة فرعية (أبعاد) وهي:

-الرضا عن الأجر

- محتوى العمل

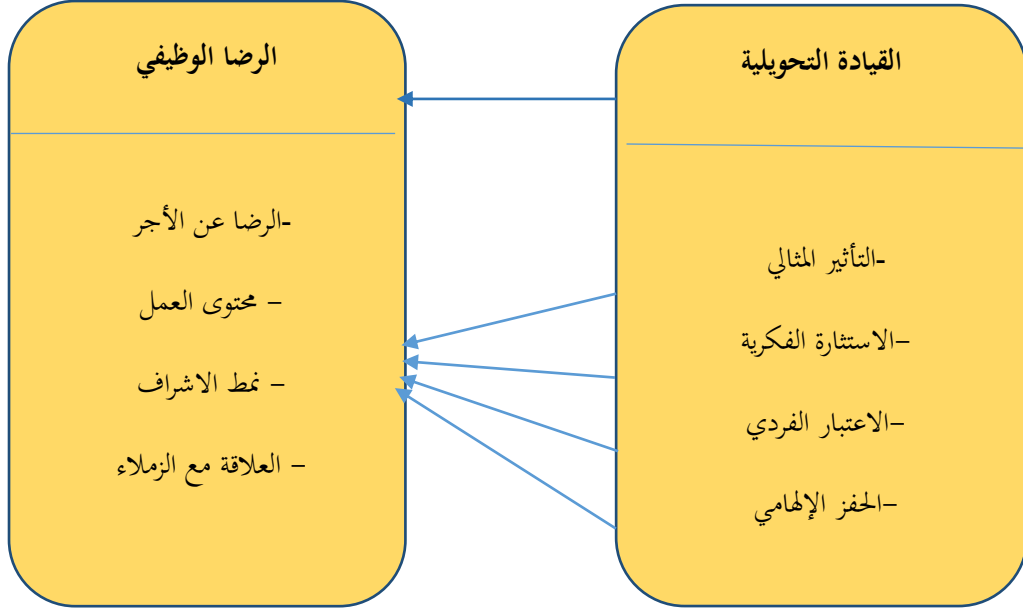
- نمط الإشراف

- العلاقة مع الزملاء

#### ✓ نموذج الدراسة:

تقوم الدراسة على النموذج المفترض التالي:

شكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

#### فرضيات الدراسة:

تمشيا مع إشكالية الدراسة وأهدافها، واختبارا لنموذجها فقد تم وضع فرضيات الدراسة التالية:

#### الفرضة الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء التأثير المثالي على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الاعتبارات الفردية على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء الحفز الإلهامي على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة

## ج- التوضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

## + التوضع الاستمولوجي:

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

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

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

وتمثل المعرفة فيه وصفا للواقع والهدف منه هو التفسير، يركز هذا النموذج على حيادية التحليل والموضوعية، كما أن الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على الطريقة الكمية. (اقطي، 2014، صفحة 240)

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

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

وبناء على ما سبق، اعتمدنا على النموذج الوضعي ليكون النموذج المناسب للدراسة، وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات والأثر السببي لمتغير القيادة التحويلية وأبعادها على الرضا الوظيفي وأبعاده، أي للتحقيق في العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي.

#### منهجية الدراسة:

يعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وبالتالي نظرا لطبيعة موضوعنا المدروس اعتمدنا في موضوع بحثنا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها، وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

#### ح-تصميم البحث:

**1-أهداف الدراسة:** إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو توضيح أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة، ومعرفة الخلفية النظرية لكل من القيادة التحويلية والرضا الوظيفي، والتعرف على مستوى ممارسة القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.

كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، ومحاولة وضع نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر القيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي، وإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي.

**2-نوع الدراسة:** اقتضت الدراسة على دراسة أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.

**3-مدى تدخل الباحث:** دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا على التحيز، ومحاولة إسقاط أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة.

**4-التخطيط للدراسة:** كانت الدراسة ميدانية حيث أنجزت على العمال الإداريين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة.

**5-وحدة التحليل (مجتمع الدراسة):** يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة والبالغ عددهم 44 عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

**6-المدة الزمنية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني لسنة 2021-2022

### خ-أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية متغيرات الدراسة والمتمثلة في القيادة التحويلية والرضا الوظيفي فهما من المواضيع التي تحظى باهتمام الباحثين باعتبارها ضروريين وأساسيين في أي مؤسسة سواء اقتصادية أو خدمية. وعليه فإن دراستنا تكمن أهميتها من خلال إبراز أهمية ودور النمط القيادي التحويلي في تحقيق الرضا الوظيفي وهو ما يعني فتح آفاق جديدة للمدراء للتحويل نحو نموذج قيادي معاصر.

### د-خطة مختصرة للدراسة:

كانت خطة الدراسة كالتالي: الفصل الأول خصص للمتغير التابع وهو الرضا الوظيفي، حيث المبحث الأول ستعرف على ماهية الرضا الوظيفي، ثم بعدها في المبحث الثاني على مؤشرات وأساليب هذا المتغير، أما في المبحث الأخير ستعرف على أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، بعد ذلك سنتطرق في الفصل الثاني إلى المتغير المستقل وهو القيادة التحويلية، حيث في المبحث الأول سوف نتعرف على ماهية القيادة، أما المبحث نتعرف فيه على ماهية القيادة التحويلية، بينما المبحث الثالث أساسيات حول القيادة التحويلية، في حين المبحث الرابع فخصص لدراسة اثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، أما في الفصل الثالث والأخير فسنعاول التأكد من العلاقة بين المتغيرين و إثباتها ميدانيا بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة، حيث في المبحث الأول ستعرف على مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة، والمبحث الثاني سنتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، وبعدها في الأخير سنتطرق الى عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وفي الأخير سنختم دراستنا بخاتمة نذكر فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، بعدها

نتطرق الى توصيات الدراسة وآفاق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول

الرضا الوظيفي

– التأثير النظري –

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري الدعامة لرئيسة لنجاح المنظمات وتحقيق أهدافها، إذ لا بد من الاهتمام به والعمل على إرضائه من جميع الجوانب الوظيفية. ويتحقق الرضا الوظيفي لدى الموظفين عند شعورهم بالاستقرار دون وجود أي صعوبات أو تعقيدات أو تحيز أو عدم تحقيق المساواة والعدالة في المعاملة، أي يجب توفير الجو المناسب للعمل داخل المنظمة لأداء وظيفته وتحقيق شعور الرضا عن عمله لديه. لذا سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الرضا الوظيفي، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
- المبحث الثاني: مؤشرات وأساليب قياس الرضا الوظيفي
- المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

### المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم الظواهر التي نالت العديد من الاهتمام من طرف الباحثين، وهذا راجع إلى علاقته وارتباطه بمشاعر الأفراد وسلوكياتهم التي يصعب تفسيرها في بعض الأحيان، وقد ساد الاعتقاد في الحالات الخاصة أن الفرد يكون ملزماً ومجبوراً على العمل بغض النظر عن أنه راضي أو غير راضي عن وظيفته.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية الرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي

يرى الكثيرون أن الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيسي لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الاشراف أو التدريب وغيرها (حويجي، 2008، صفحة 9).

- لقد تعددت التعاريف الرضا الوظيفي:

❖ " يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح اثناء اداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وان الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع للعمل والإنتاج" (عبد اللطيف، 2015، صفحة 9).

❖ كما أنه عبارة عن اتجاه العاملين نحو الوظائف التي يؤديونها المرتبطة ببيئة العمل. ويعرف أيضا على أنه "تقييم العاملين العاطفي العام للموقف الوظيفي" (حسان، 2020، صفحة 181).

❖ كما يعرف الرضا الوظيفي أيضا بأنه "مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم، كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وانجازها والاعتراف والتقدير" (مصطفى، 2018، صفحة 13).

❖ في حين عرفه المشعان على أنه "درجة اشباع حاجات الفرد بعوامل خارجية كبيئة العمل وعوامل داخلية كالعمل ذاته والذي يقوم به الفرد والتي من شأنه ان يجعل الفرد راضيا عن عمله مقبلا عليه دون تدمير ومحققا لطموحاته ورغباته وميوله المهنية متناسبا مع ما يريده من عمله وما يحصل عليه في الواقع او يفوق توقعاته منه" (المياحي، 2010، صفحة 9).

❖ ويرى فروم "ان الرضا الوظيفي هو "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيمة إيجابية، أي ان عبارة الرضا ترادف التكافؤ" (مولاي مصطفى، 2016، صفحة 175).



❖ ويعرف أيضا الرضا الوظيفي على انه: "مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد اتجاه العمل الذي يشغله حاليا وهذه المشاعر قد تكون إيجابية او سلبية، وهي تعبر عن مدى الاشباع الذي يتوقع الفرد ان يحققه من عمله" (قريشي وسبتي، 2015، صفحة 118).

❖ ويشير هوبوك ان الرضا الوظيفي عبارة عن "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: انني راض في وظيفتي" (فؤاد نواوي فلمبان ، صفحة 42).

اذن وما سبق نستنتج ان الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته ومدى شعوره بالراحة والسعادة والرغبة في عمله وهذا ما يجعله منتميا ومتفاعلا مع زملائه في العمل ومع بيئة عمله الداخلية والخارجية، مما يؤدي الى زيادة كفاءته الإنتاجية وبالتالي تنعكس على حياته الشخصية من خلال اشباع ذاته ورغباته.

### الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

أولا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد: تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للفرد في:

- يعد الرضا الوظيفي من اهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل والأداء الجيد وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير. (البارودي، 2015، صفحة 39)

- يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: الامراض النفسية، وامراض القلب المختلفة، وقد أظهرت الدراسات ان هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الانهاك الجسدي والعقلي في العمل.

- يؤدي الرضا الوظيفي للعاملين الى التقليل من نسبة التغيب في العمل والحوادث والتأخر عنه، واستقرار العاملين في المؤسسات التي يعملون فيها وعدم ترك العمل والانتقال الى مؤسسات أخرى. (بوقرة وكرالفة، 2017، صفحة 24)

- وقد ذهب بعضهم، الى اعتبار رضا الافراد في ميدان العمل مقياسا لفعالية أداء الإدارة حيث يرون انه: من المسلم به ان لرضا الافراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في اغلب الحالات مقياسا لمدى فعالية الأداء، وإذا كان رضا الافراد الكلي مرتفعا فان ذلك سيؤدي الى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تتوقعها المنظمة، عندما تقوم برفع أجور اعمالها، او بتطبيق برنامج للمكافأة التشجيعية او نظام الخدمات. كما تشير الادبيات والدراسات الكثيرة التي تناولت الرضا الوظيفي الى أهمية الرضا في مكان العمل، ويظهر من خلال محددات " السرور او السعادة او حالة المشاعر الإيجابية الناتجة عن تتمين العمل" (بما في ذلك مختلف أوجه هذا العمل)، ويمكن ان يتأثر الرضا عن العمل في ثلاثة مجالات: قيمة ما يمتلكه الفرد او ما يتمناه، مدى معرفة المنظمة لهذه القيم، ومدى أهميتها عند الافراد. (بن عيسى، 2019، صفحة 54).

-إذا شعر الموظف بان وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعا عنها بسهولة، اما اذا شعر بعدم الأمان وان وظيفته في المؤسسة تأخذ الى طريق مسدود، فانه قطعاً سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى نتيجة الشعور بالغبن الذي يفقده القدرة على الابداع والإنتاج بل والبحث عن فرص افضل في أماكن منافسة. (البارودي، 2015، صفحة 40)

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة: تتمثل أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمنظمة في:

-تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الموظفين، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وادائهم الوظيفي.

تعلم مهارات جديدة بحيث تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة لإنجاز الهدف. تتسم المنظمة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي البناء في ميدان العمل، وهذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الإنجاز الكفاء في مجالات العمل كافة. (زرفاوي، 2014، صفحة 37)

-ان زيادة الرضا الوظيفي للعاملين تؤدي الى زيادة تحمل المسؤولية الفردية وبذلك فان العاملين سيكونون أكثر فخرا بتلك الوظائف وسيكون لديهم نظرة واضحة حول مدى مساهمة وظائفهم في تحقيق النجاح للمنظمات في أداؤها الاستراتيجي.

### المطلب الثاني: خصائص وعناصر الرضا الوظيفي

#### الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي

هنالك جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي نذكرها على النحو التالي: (العبادي والدباغ، 2013، الصفحات 385-386)

1. تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات نظر العملاء الذين تختلف مداخلهم وارضياتهم التي يقفون عليها.
2. النظر الى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي: غالبا ما ينظر الى ان الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فان ما يمكن ان يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص اخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس.
3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين انماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، ومن ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.
4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا بانه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن اشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق اهداف العمل وغاياته.

5. للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: اذ يعد الرضا الوظيفي محصلة العديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وادارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي او الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول الى هذه الغايات.
6. رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: ان رضا العامل عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما ان ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة ان يكون له قوة التأثير نفسها على الرضا لفرد اخر وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الافراد وتوقعاتهم.
- وكنتيجة لهذه الخصائص نجد ان موضوع الرضا الوظيفي على درجة من التعقيد يصعب التحكم فيها بشكل تام نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به.(عزيون ، 2007، الصفحات 53-52)

#### الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا عن العمل على انه يوجد مستوى عام للرضا يحدد مدى ارتياح وسعادة الفرد في عمله وبالأخص بالنسبة للعناصر الأساسية في العمل والتي نذكر منها مايلي:

**أولاً- الاجر والراتب:** ويقصد به الثمن او المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظيرا للمجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية او فكرية(برباح و موساوي ، 2015، الصفحات 5-6)، فالأجر يعتبر القدرة الشرائية التي تشبع حاجات الفرد الأساسية وهو الذي يشعره بتقييم الذات ويمنحه قيمة اجتماعية، فقد إشارات العديد من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الاجور والرضا الوظيفي، و يتضمن الرضا الوظيفي عن الاجر كل من تناسب الاجر مع العمل وتناسبه مع تكلفة المعيشة وهو ما يعرف بعدالة العائد وذلك من شأنه ان يخلق احساسا بالرضا الوظيفي لدى الفرد.(خشة و روييح، 2013، صفحة 19)

**ثانيا- عن نمط الاشراف:** ان ادراك الفرد بمدى جودة الاشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة رضاه عن العمل ، والامر هنا يعتمد على ادراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف (القيادة) واهتمامه بشؤون المرؤوسين (عسلي ، 2009، صفحة 32)، وعموما فان نمط الاشراف الجيد لابد ان يراعي : كسب ولاء المرؤوسين ، الأمانة المتعلقة بإعطاء المعلومات في العمل ، المقدره على فهم الاخرين ومعالجة سلبياتهم ، الامام بالعهود التي يقطعها الرئيس على نفسه، إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرار .(بوودن ، 2007، صفحة 44)

**ثالثا-ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة، ووضع الفرد اثناء تأديته للعمل، وامراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل، اهتمام الباحثين في السنين الأوائل من هذا القرن، وكان اهتمام هذه الدراسات مركزا على أثر

هذه العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد. وتشير نتائج هذه الدراسات الى درجة جودة او سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الاعمال التي تتصف بظروف عمل مادية جيدة. (محمد الصديق، 2015، صفحة 67)

**رابعاً-العلاقة مع الزملاء:** تمكننا طبيعة العلاقات بين العمال على معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساندة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، اما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر والنزاعات الدائمة والصراعات بين افراد المنظمة، فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي، ذلك ان الرضا الوظيفي يؤدي بالفرد الى الاستقرار والاتجاه الإيجابي نحو عمله وزملائه، اما في حالة عدم الرضا فان الفرد يكون مستعدا لان يتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة. (بووذن ، 2007، الصفحات 37-42)

**خامساً-محتوى العمل:** ان محتوى العمل بمختلف متغيراته من بين العناصر الهامة على أساسها يتحدد رضا الافراد اتجاه وظائفهم المختلفة، وفي هذا الصدد اشارت الكثير من البحوث انه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية، وكذا توفير فرص المبادأة والابتكار للأفراد وإبراز مهاراتهم وقدراتهم في أداء العمل زاد ذلك من رضاهم الوظيفي، وبصفة عامة فان محتوى العمل هم جملة المهام التي يؤديها المورد البشري في عملة والتي يمكن تلخيص أهمها فيمايلي: السلطة والمسؤولية المرتبطة بالعمل ، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز التي يوفرها العمل ، فرص النمو التي يوفرها العمل. (شاطر ، 2010، صفحة 8)

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأنواعه

#### الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل التي يكون سببها الفرد نفسه او العمل الوظيفي او من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد، ولقد تعدد وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي من قبل الباحثين والدراسات والكتب .. الخ.

وتقسم هذه العوامل الى نوعين عوامل شخصية التي تتعلق بالفرد (كالجنس، العمل، الحالة الاجتماعية، مدة الخدمة، القدرات الشخصية، التعلم، القيم والاتجاهات، الدافعية) وعوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي وتتمثل في (مرونة التنظيم، طبيعة العمل، أسلوب التعامل مع العاملين، أنماط السلطة، الامن الوظيفي، أسلوب التحفيز، تدريب العاملين، اساليب الرقابة، المسؤولية الاجتماعية).

#### 1-العوامل الشخصية:

هناك العديد من العوامل الشخصية التي تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة التي ترجع الى الشخص نفسه، وتشمل المتغيرات التي يمكن الحصول عليها من سجلات الافراد.

**1-1-الجنس:** يعتبر الاختلاف بين الجنسين من أكثر القضايا المثيرة للجدل، حيث مستوى أداء النساء ليس في نفس مستوى أداء الرجال اذ تشير الدراسات الى وجود اختلافات فردية قليلة بين النساء والرجال، فالنساء العاملات يفضلن العمل الجزئي

وجداول العمل المرنة، كما ان بعض الثقافات لا تنظر لعمل المرأة كعمل الرجل كالعمل الليلي، والعمل في المناطق النائية. (عبد الباقي، 2002، صفحة 2013)

**1-2-العمر:** فيما يتعلق بين العمر والرضا الوظيفي تشير اغلب الدراسات الى وجود علاقة إيجابية بين العمر والرضا الوظيفي على الأقل حتى سن الستين سنة والفرد بداية مساره المهني تكون طموحاته مرتفعة فلا يجد في العمل ما يحقق كل هذه الطموحات، ولكن مع تقدم الفرد في العمر يصبح أكثر واقعية اذ يرضى بالواقع المهني ويترتب على ذلك زيادة الرضا الوظيفي.

**1-3-الحالة الزوجية:** لا توجد دراسات كافية حول الحالة الزوجية والرضا الوظيفي والدراسات تشير الى ان العامل المتزوج يكون رضاه الوظيفي أكبر من العامل الاعزب، وذلك لان العامل المتزوج يبحث عن الاستقرار الوظيفي لان مسؤولياته أكبر من مسؤوليات العامل الاعزب، حيث ان هذا الأخير يميل الى الغياب ويرتفع عنده معدل دوران العمل.

**1-4-مدة الخدمة:** يقصد بمدة الخدمة " الفترة الزمنية للبقاء في عمل معين "، فهناك دراسات توصلت الى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي وسنوات الخبرة وذلك يرجع الى ان الفرد يصبح أكثر تمكننا كلما زادت خبرته، كما ان المستوى المعيشي له يتحسن مع زيادة سنوات خبرته. (خشة و رويح، 2014، صفحة 22)

**1-5-القدرات الذهنية والقدرات البدنية:** للأفراد قدرات مختلفة ومتفاوتة فيما بينهم وتمثل في قدرات ذهنية مرتبطة بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية، كاتخاذ القرارات، تحليل المعلومات والتفكير بعناية وقدرات بدنية تتمثل في المرونة، قوة التحمل، السرعة. فتوافق الوظيفية وقدرات الفرد يجعل مستوى الرضا الوظيفي عنده مرتفع والعكس صحيح إذا كانت الوظيفة لا تتوافق مع قدرات الشخص الذهنية والبدنية. (عقيلي، 2005، صفحة 479)

**1-6-الشخصية:** يرى البعض الشخصية على انها " مجموعة الخصائص والميول الثابتة نفسيا والتي تحدد السلوك النفسي المشترك والمختلف بين الناس، الأفكار والمشاعر"، فهي متغيرات ذاتية متعلقة بالفرد ذاته والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، ويرى السلوكيون بان فهم الشخصية امر ضروري وحيوي لتفسير سلوك الفرد والمساعدة على التنبؤ بردود الفعل. (عزبون، 2007، صفحة 123)

**1-7-التعليم:** تشير اغلب الدراسات الى ان الفرد المتعلم اقل رضا من الفرد ذو المستوى التعليمي المنخفض، لان طموحات الفرد المتعلم تكون مرتفعة مقارنة بطموحات الفرد الأقل تعليماً، كما ان التعلم المستمر يكسب الفرد معارف ومهارات تجعل الفرد غير راض على أدائه او على المهام الموكلة اليه اذ يطمح الى تحسين أدائه، كما قد يجد الوظيفة اقل من قدراته الفكرية فلا يشعر بالرضا حتى يحصل على وظيفة ملائمة لقدراته.

**1-8-القيم:** تعرف القيم بانها " ميل عام لتفضيل حالات وشؤون عن أخرى ". وتختلف القيم داخل المنظمة الواحدة، اذ يؤمن افراد بقيم المال والبعض يعتقد بقيم المكانة الاجتماعية، والبعض الاخر بقيم خدمة المجتمع وهذا يؤثر على رضا الافراد بالمنظمة اذ ان المنظمة لا تلبي كل قيم الافراد المختلفة.

**1-9-الدافعية:** يقصد بالدافعية عملية اثاره السلوك وتوجيهه والمحافظة عليه لتحقيق هدف معين وتعتبر من المحددات المؤثرة في الأداء. فالدافعية باعتبارها قوة داخلية تثير حماس الفرد وتوجه سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف معين، فاذا حقق الفرد رغباته واشبع حاجاته فانه يحقق الرضا الوظيفي والعكس إذا لم يصل الى هدفه فلا يكون هنا. (خشنة و رويح ، 2014، صفحة 23)

## 2-عوامل مرتبطة بالمناخ التنظيمي:

"المناخ التنظيمي هو نظام شكلي لمجموعة من العاملين في النظام" (الصيرفي، 2007، صفحة 131)، فهذا النظام اما قد يكون محفزاً للأفراد كما يمكن ان يكون محبطاً لهم.

وللمناخ التنظيمي ابعاد كثيرة يمكن تحديدها من خلال عوامل البيئة الداخلية التالية:

**2-1-مرونة التنظيم:** تتمثل مرونة التنظيم في قدرة المنظمة على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية. اذ ان الهيكل التنظيمي المرن يتيح للعاملين فرص المشاركة والابداع، اما الهيكل التنظيمي غير المرن فلا يتيح للأفراد فرصة للتأقلم اذ لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها وهذا يقلل من مستوى رضا الافراد بالمنظمة. (عبد الباقي، 2002، صفحة 215)

**2-2-طبيعة العمل:** ان الاعمال الروتينية والمتكررة تفضي الى السأم والملل وعدم القدرة على الابداع بينما الاعمال الحيوية تثير التحدي لدى الافراد، وتدفعهم للتفكير والابتكار وكلما كان العمل مصمم بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته كلما أدى الى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حاجة وجود تصميم سيء للعمل. (شفيق، 2010، صفحة 27)

**2-3-جماعة العمل:** تشير الدراسات انه كلما كان تفاعل الفرد مع افراد اخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد في عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع افراد اخرين يخلق توتراً لديه كلما كانت جماعة العمل سبباً في التأثير على درجة رضاه الوظيفي. (الصيرفي، 2007، صفحة 132)

**2-4-أنماط السلطة:** تتمثل في أنماط السلطة في كل من المركزية واللامركزية حيث ان المركزية في مفهومها الصحيح تشير الى تمركز السلطة في ايدي المسؤولين في المستويات الإدارية العليا، اما اللامركزية فهي تأخذ عكس هذا المفهوم اذ تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة. (عبد الباقي، 2002، صفحة 215)

فالمركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من حرية الافراد لأنهم لا يملكون اتخاذ القرار وهذا ما يقلل من مستوى رضاهم، على عكس اللامركزية التي تتيح لهم المشاركة في اتخاذ القرار، اذ تبرز اسهاماتهم بالمنظمة وهذا ما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي. (خشنة و رويح ، 2014، صفحة 25)

**2-5-الامن الوظيفي:** وهي درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية ان يفصل من عمله في الحاضر والمستقبل، وهو يرتبط إيجابيا مع الرضا الوظيفي مما يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (الرعي، 2011، صفحة 23)

**2-6-أسلوب التحفيز:** ان أسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب يشجع الافراد غالبا على تكرار السلوك الذي يؤدي الى تحقيق المنافع المتوقعة له، اذ أن المكافأة في ضوء الإنجاز والابداع في الأداء تشجع على استمرارية الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين جماعة العمل ورؤساء العمل. (خشة و رويح ، 2014)، ويتوجب على المنظمة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت او العقوبات، الامر الذي يبعث الارتياح في نفوس الافراد ويحفزهم للعمل. (حجازي، 2007، صفحة 212)

**2-7-أساليب الرقابة:** الرقابة أسلوب للتحقق من انجاز الأهداف الا ان الرقابة التقليدية تدفع العاملين لاتباع وسائل مختلفة لاختراقها والتهرب منها، الا ان الإدارة الجيدة هي التي تخلق المناخ التنظيمي الذي يؤدي بالعامل الى تكوين رقابة ذاتية تتبع من احساسه الداخلي بالواجب الملحق على عاتقه لتحقيق الأهداف سواء كان هناك من يراقبه او لا. (ابو قحف، 2003، صفحة 472)

**2-8-تدريب العاملين:** التدريب هو ان تقوم المنظمة بإخضاع الافراد لبرامج تعليمية وتكوينية على طرق العمل وذلك تماشيا مع التغيرات التي تطرأ في العمل، وهذا الامر الذي يزيد من ثقتهم بالمنظمة وسياساتها كما ان الافراد راضيين عن أدائهم لان التدريب ساهم في تنمية مهاراتهم وقدراتهم. (محمد عباس وعلي، 2000، صفحة 110)

**2-9-المسؤولية الاجتماعية:** تتمثل المسؤولية الاجتماعية في مدى التزام المنظمة بواجباتها اتجاه المجتمع (وبلية، 2012، صفحة 07)، فالمنظمة تكون مساهمة في كل النشاطات في المجتمع من خلال المحافظة على البيئة والمشاركة في الاعمال الخيرية، ومنه فالأفراد إذا كان عمل المنظمة يساهم في خدمة المجتمع سيكون هذا بالنسبة لهم دافعا لرضاهم وشعورهم بالانتماء، اما إذا كان عملها لا يساهم في تحقيق مصالح المجتمع فهذا سبب يقلل من مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد.

#### الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي

أشار Ginsberg ان هناك ثلاثة أنواع من الرضا الوظيفي هي: (عبد العزيز العبيدي، 2013، صفحة 261)

❖ **الرضا الداخلي:** يأتي هذا النوع من الرضا من مصدرين المتعة النابعة عن انهماك الفرد في عمله واحساسه بالإنجاز ومن احساسه بقدراته الشخصية من خلال هذا الإنجاز.

❖ **الرضا الخارجي:** وهو مرتبط بالأجر وتوقعات الفرد المتعلقة بقيمه وأهدافه.

❖ **الرضا الذاتي (المصاحب):** ينتج هذا النوع من الرضا بالظروف النفسية والطبيعية وكذا الوظيفي التي تصاحب عمل الفرد.

وهناك أنواع أخرى لأنواع الرضا الوظيفي:(الشمري، 2009، صفحة 16)

- ❖ **الرضا الكلي:** يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري ان تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه، لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة، بالتالي الموظف وحده من يستطيع ان يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- ❖ **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها او ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي عمله.
- ❖ **الرضا الوظيفي المتوقع:** ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا ان ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة. (فلمبان، 2008، صفحة 65)
- ❖ **الرضا الوظيفي الفعلي:** يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. (ابو جراد، 2020، صفحة 38)
- ❖ **الرضا النوعي:** هو رضا الفرد عن جانب معين من جوانب عمله كأن يرضى عن العائد المادي في حين يكون غير راض عن نوعية الاشراف او ظروف العمل، الرعاية الصحية، أساليب الاتصال داخل المنظمة. (محادين، 2015، صفحة 100)



## المبحث الثاني: مؤشرات وأساليب قياس الرضا الوظيفي

ان دراسة موضوع الرضا الوظيفي وفق أساس علمي وموضوعي وبشكل دقيق يعد غاية في الأهمية، وهذا يعود لكونه أحد اهم العوامل الدالة على فعالية المنظمة، لذا فقد اهتم الباحثون في تحديد مؤشرات وطرق قياسه لمعرفة ومعالجة النقص المادي او المعنوي المؤثر في الرضا.

### المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي مؤشرات تدل عليه، فحالات الرضا وعدم الرضا تتجسد في مظاهر عديدة كالإضراب، التمارض، الشكاوى إضافة الى الغياب ودوران العمل، ومثل هذه المشاكل قد تؤثر سلبيًا على المنظمة وعلى إنتاجيتها وتساهم في تكاليف إضافية بطرق مباشرة او غير مباشرة.

**1-التغيب:** يعد مؤشرا يستخدم للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فالتغيب عبارة عن سلوك يتخذه العامل ويتجسد في عدم الحضور لمزاولة المهام الموكلة اليه دون سبب، نعي بذلك غياب غير مبرر لا كتابيا ولا شفاهيا، ويعرف كذلك على انه تخلف العامل عن الحضور في ظروف كان بإمكانه ان يتحكم بها. (لظفي، 1982، صفحة 73)

ويعرف أيضا بانه "الوقت الضائع في المشاة الصناعية بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه" وذكر الى انه يوجد علاقة عكسية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب عن العمل والعكس صحيح. (سلطان، 2004، صفحة 205)

**2-التمارض:** يقصد بالتمارض ادعاء المرض، ظاهرة تعبر عن عدم رضا الفرد يلجأ اليها للهروب من مكان العمل والابتعاد عن الضغوطات النفسية التي يواجهها داخل المنظمة او خارجها. (حسن، 2001، صفحة 175)

فحالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق ومن اجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد الى التمارض بالتردد الدائم على عيادة المؤسسة او التبرير بشهادات طبية، كتعبير عن المشاكل في العمل او الملل من الظروف المحيطة به. (عزيون، 2007، صفحة 11)

**3-الشكاوى:** أظهرت دراسات Fleiheman و Haris سنة 1962 ان ارتفاع الشكاوى والتظلمات يظهر كثيرا في منظمات يغلب عليها عدم الرضا عن نمط الاشراف، وهذا كحل حتى يلفت نظر المشرفين لعدم رضاه. (خشة و رويح ، 2014)

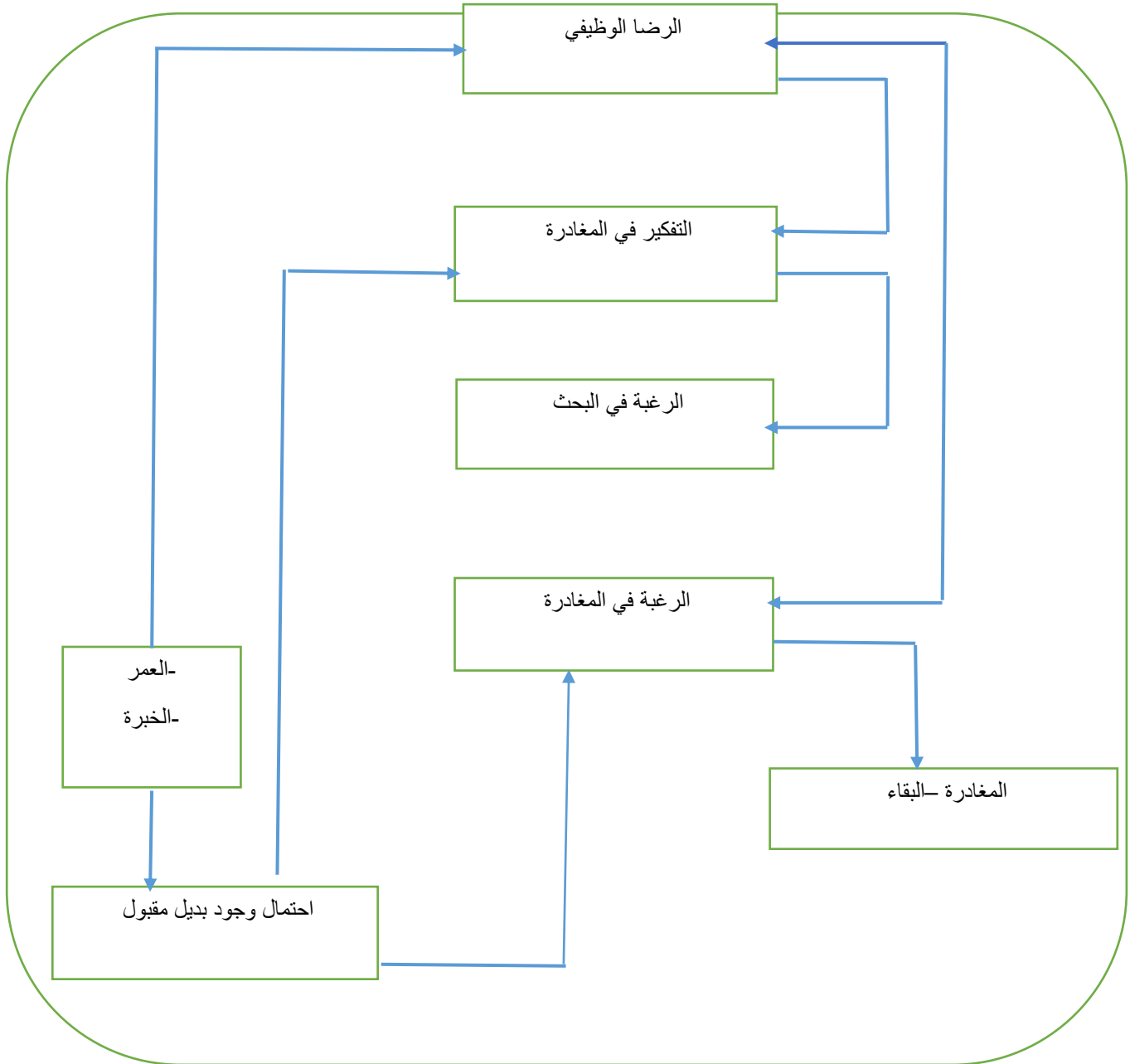
فلاستياء من طريقة المعاملة او من الظروف المحيطة بالعمل تضطر الافراد لرفع شكاوهم بطريقة شفوية او كتابية لرؤسائهم، وعلى المنظمة ان تأخذ هذه الشكاوى بعين الاعتبار حتى تتجنب تفاقم الأوضاع. (بوهنتالة، 2009، صفحة 103)

**4-الاضراب:** الاضراب شكل من اشكال التعبير، يلجأ اليه الافراد سواء كانوا مجموعة صغيرة او كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون انها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة كالزيادة في الأجور وتحسين ظروف العمل، او المطالبة بتغيير بعض المسيرين. (بووذن، 2007، صفحة 47)

**5- دوران العمل:** توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلباً أو إيجاباً، ومن بينها الرضا الوظيفي، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل، إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي الرضا الوظيفي المنخفض، فالموظف الذي لا يتمتع برضا عن عمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من أفراد المنظمة.

وهنا يجدر بنا أن نؤكد أن دوران العمل نقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكييف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية، ويمكن مراقبة التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل التنظيم عن طريق حساب معدلات دوران العمل ومقارنتها خلال فترة محددة. (زرفاوي، 2014، صفحة 39)

الشكل رقم (2): نموذج عملية دوران العمل Mobeley



المصدر: (بووذن ، 2007 ، صفحة 40)

المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي

بما ان الرضا الوظيفي يمثل مشاعر واحاسيس، وتهدف المؤسسة الى معرفتها وقياسها فان القدرة على التعرف عليها والوصول اليها يعتبر بعملية غير سهلة، فقد تطورت مجالات البحث والدراسات في مجال علم النفس، وظهرت أساليب قياس عديدة للرضا الوظيفي.

**1-المقاييس الموضوعية:** هذا النوع يقيس الرضا من خلال الاثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك، ويتميز هذا النوع بانه يفيد في التنبيه الى المشكلات الخاصة برضا الافراد، ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات.(عزيون ، 2007، صفحة 103)

أ. **معدل الغياب:** يعتمد هذا المؤشر على نسبة او معدل غياب الفرد عن عمله للتعرف على درجة الرضا الوظيفي له ، فالفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بعمله وأكثر حرصا على الحضور الى عمله بعكس الفرد الذي يشعر بالاستياء من عمله، ان سهولة هذا المقياس تكمن في احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل او قسم في المنظمة مما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج (عسلي ن.، 2009، صفحة 37)،

ويحسب معدل الغياب عادة بطريقة وزارة العمل الامريكية كالتالي:(عاشور، 1989، صفحة 151)

$$\text{معدل الغياب خلال فترة} = \frac{\text{مجموع عدد الغياب للأفراد}}{\text{متوسط عدد الافراد العاملين}} \times 100$$

وتجدر الإشارة الى ان هذا المقياس يحسب معدل الغياب بغض النظر عن أسبابه، فقد يكون الغياب مبررا كوجود ظروف طارئة (مرض) ولا علاقة للرضا الوظيفي بها اطلاقا.

ب. **معدل ترك العمل:** يمكن استخدام حالات ترك العمل التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، فلا شك ان بقاء الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل. (عاشور، ادارة القوى العاملة، 1983)، ويحسب:

عدد حالات ترك العمل خلال فترة

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

اجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

ويقتصر وظيفة هذا المقياس على التنبيه بوجود مشكلة ترك العمل دون التعرف على الأسباب الحقيقية التي اوجدته، وهذا يعتبر اهم عيوب هذا المقياس. (عسلي ن.، 2009، صفحة 38)

**2-مقاييس ذاتية:** تعتبر أساليب القياس الذاتية للرضا من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، وتعتمد على اعداد قائمة أسئلة يقوم الافراد المستهدفون بالدراسة وبالإجابة عليها والتي تسمح بتسجيل ردود افعالهم عن العمل. (انور سلطان، 2004، صفحة 198)، وهي نوعين:

أ. **المقابلة:** تستخدم المقابلات في قياس اتجاهات الناس في العمل، اتجاهاتهم إزاء نظام الحوافز مثلا او أساليب الاشراف او تحديث التجهيزات المستخدمة في العمل، او استخدام الحاسب الالي، لكم هذا يتطلب توافر عنصرين هامين، اما الأول فهو توافر مدراء مدربين على اجراء المقابلات، اما الثاني فهو التخطيط المسبق الجيد للمقابلة من حيث أسلوب بدئها وأساليب صياغة الأسئلة وتوجيهها، وأسلوب انهاء المقابلة، والمهم هنا ان نجح المقابلة في قياس صحيح وموضوعي لاتجاهات العاملين. (حويجي، 2008، صفحة 25)

ب. **الاستقصاء:** وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدفة قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي، وتصاغ محتوياتها وتصمم على النحو الذي يخدم اهداف الباحثين، ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم وتأخذ هذه النماذج اشكالا عدة مثل: نموذج فروم، او نموذج التوقعات، نموذج يورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء اشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية هي: الحاجة الى الامن، الحاجة الى الانتساب ، الحاجة الى تقدير الذات، الحاجة الى الاستقلال، الحاجة الى تحقيق الذات.(يونسى ، 2015، صفحة 66)

وكإضافة لأساليب القياس نذكر:

❖ **أسلوب الاحداث الهامة:** وتنسب هذه الطريقة الى فريدرك واخرون ويتم قياس الرضا عن العمل بسؤال العاملين عن الاحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا او عدم الرضا عن العمل.

❖ **طريقة قياس الالتزام التنظيمي:** وهي من الطرق الهامة التي تساعد على فهم دافعية العاملين وغالبا ما ترتبط المستويات المرتفعة للالتزام التنظيمي بالمستويات المرتفعة للإنتاجية والأداء، ونعني بالالتزام التنظيمي مدى الولاء تجاه المنظمة ككل واحترام الفرد لانتماهه للمنظمة واعترازه بالعمل فيه.

❖ **بيانات مسخ المناخ:** تعد أكثر عمومية وتركز على مجموعة من القضايا المتصلة بمكان العمل والعوامل البيئية الدافعة والمعوقة، ويقصد بسخ المناخ هو الكشف عن التغيير في مناخ العمل مثل الاختلاف في الاتصالات والانفتاح والثقة وجودة ارجاع الأثر.

❖ **تكملة الجمل:** حيث تقدم جملة ناقصة للمبحوث ويطلب منه اكماها، ويفترض في مثل تلك الحالة ان طبيعة المضمون الذي تستكمل به الجملة سيعكس رضاه عن العمل، مثل ان عملي (.....) قد يكمل العامل انه ممل او مسلي. (مداح، 2015، الصفحات 21-52)

❖ **طريقة تحليل ظواهر الرضا:** وهي أكثر طرق بساطة وانتشارا، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد، ومشاعره اتجاه عمله، ومن الظواهر التي تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل، والتمارض، ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات، سهولة تصنيفها، والابتعاد عن التحفيز، ولكن مشكلتها في عدم توفر وسيلة للتأكد من صحة بيانات، إضافة الى صعوبة ترجمة بعض البيانات. (يونس، 2015، صفحة 65)

### المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

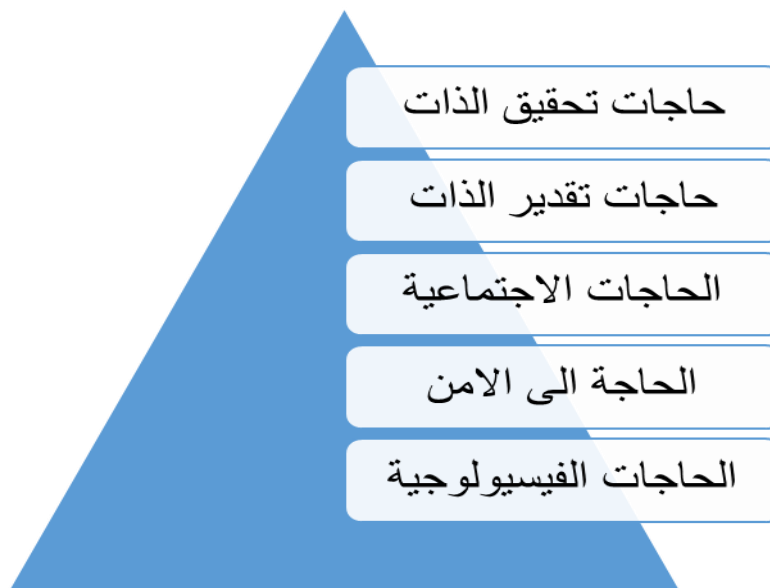
حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام الكثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الشيء الأساسي والرئيسي في هذا الموضوع هو العنصر البشري، فكيف يعبر الفرد عن رضاه من عدمه؟ وكيف يبيّن اتجاهاته نحو العمل؟ نجد هذه الإجابات توجد ضمن النظريات التي فسرت الرضا الوظيفي والدوافع الإنسانية، فكل نظرية انفردت بأسس ومعايير خاصة، لذلك سنحاول التركيز على بعضها، ومن أهم هذه النظريات نذكر: نظرية سلم الحاجات لماسلو، نظرية ذات العاملين لهيرزبيرغ، نظرية العدالة لآدمز، نظرية التوقع.

#### المطلب الأول: نظرية تدرج الحاجات:

تعد نظرية تدرج الحاجات الدراسة والنظرية العلمية الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تقاس بالدوافع الاقتصادية والاجتماعية، وإنما هناك دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمية في تأثيرها على سلوك الفرد بمعنى آخر على رضاه الوظيفي بشكل عام. (عزيون، 2007، صفحة 56)، واستند ماسلو في نظريته على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- (1) - مختلف الحاجات ذات تأثير في سلوكيات الأفراد هذا التأثير تولده الحاجات غير مشبعة، أما الحاجات المشبعة فلا تعتبر دافعا.
- (2) - حاجات الأفراد ترتب وفقا لأهميتها ودرجة اشباعها، بدء بالحاجات الأساسية كالطعام والشراب الى الحاجة لتحقيق الذات.
- (3) - يتم الانتقال من مستوى الى آخر حسب الترتيب المقدم من طرف ماسلو، وندرج ذلك الترتيب في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): هرم تسلسل الحاجات لماسلو



المصدر: (طاهري، 2008، صفحة 47)

- **الحاجات الفيزيولوجية:** هي حاجات أساسية يطلبها الفرد، ولها دور فعال في دفع الافراد نحو العمل، فهي تعمل على حفظ توازن الجسدي للفرد بغية بقاءه ونموه، فإشباع هذه الحاجات تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور، ويؤكد ماسلو انه إذا كانت كل الحاجات غير مشبعة فأول حاجة للظهور والطلب هي الحاجة الفيزيولوجية، ويتم اشباعها بالأجر الكافي والامتيازات المختلفة.
  - **حاجات الأمان:** بعد اشباع الحاجات الأساسية الأولى، تتولد الحاجة الى الأمان والاستقرار، أساسها البيئة الآمنة والمساعدة على العمل، ويطلب الفرد كذلك بعمل مستقر ويوفر له الأجر المتوافق مع جهده والكافي لمواجهة متطلباته اليومية، إضافة الى الحصول على أنواع التأمين المتعددة كالتأمين على البطالة مثلاً.
  - **الحاجات الاجتماعية:** يعد اشباع كل من الحاجات الفيزيولوجية وحاجة الأمان تبدأ الحاجة الاجتماعية في الظهور كالصداقة، التعاطف مع الآخرين والشعور بالانتماء وعلاقات جيدة مع الزملاء والمشرف، وإذا لم تشبع هذه الحاجة قد يحصل بعض التوتر وعدم قدرة الفرد على التكيف مع من حوله.
  - **الحاجة الى الاحترام:** الفرد بطبيعته يحتاج الى من يحترمه ويقدره وفي ذلك يسعد الى تكوين صورة إيجابية عن نفسه، تجعل من الآخرين يعترفون به كعنصر مفيد ومهم، أي تقبل الجماعة له واحترامه.
  - **الحاجة الى تحقيق الذات:** تمثل قمة الهرم، فلن تظهر الحاجة لتحقيق الذات الا بعد اشباع كل الحاجات السابق ذكرها، فهي حاجات تتعلف بنجاح الفرد، أي تحقيقه لطموحاته وأهدافه، ويذكر في ذلك ماسلو انها "التطلع لأن يكون الشخص كل ما يستطيع أن يكون"، وتحقيق ذلك يعني إتاحة الفرصة لأي فرد عامل لإثبات ذاته من خلال تكليفه بأعمال تتلاءم مع قدراته، مع فسح المجال امامه لتقديم المقترحات والمناقشات في القرارات المختلفة أي الأخذ بمبدأ المشاركة. (عزبون، 2007، الصفحات 57-58)
- كما تعرضت هذه النظرية كغيرها من النظريات الى الانتقادات منها:

1. ان الافراد يختلفون فيما بينهم وبالتالي لا يمكن ترتيب حاجياتهم بالشكل الهرمي لجميع الأفراد كما دلت الأبحاث.

2. ان اشباع حاجة معينة لا يعني بقاءها بشكل نهائي.

ان الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومتراصة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها البعض بفواصل كما حددتها النظرية. (عزبون، 2015، الصفحات 41-42)

#### المطلب الثاني: نظرية العاملين لهيرزبرغ:

ومن النظريات المفسرة للرضا الوظيفي نظرية "هيرزبرغ" والتي تسمى بنظرية العاملين وترتبط أصلاً بتطبيق نظرية ماسلو للحاجات في مواقع العمل حيث رأى "هيرزبرغ" ان هناك مجموعتان من العوامل:

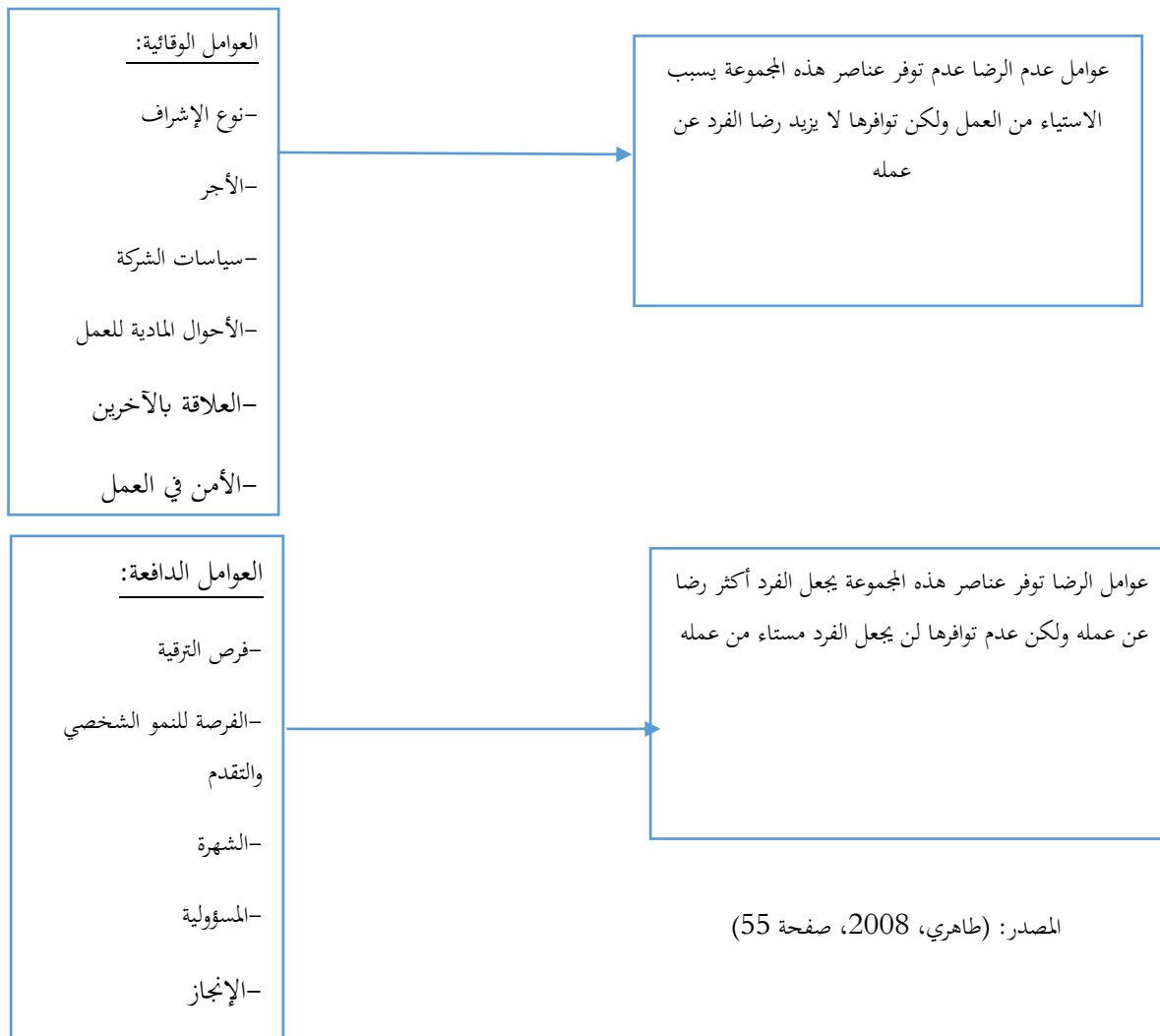


-العوامل الدافعة: وتؤدي الى رضا العاملين عن أعمالهم وأطلق عليها عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه، وقد حصرها في: إحساس الفرد بالإنجاز، تحمل المسؤولية، توفر فرص الترقية للوظائف الأعلى، إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.

-العوامل الوقائية: وتمثل العوامل التي يؤدي عدم توفرها الى حالة عدم الرضا، لا يؤدي وجودها الى تحفيز الافراد بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وتتمثل في: تلك الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسة أو الإدارة أو الإشراف أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقات بين الفرد وزملائه، وبينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل. (شتات، 2018، الصفحات 562-563).

أما النقد التي تعرضت الذي تعرضت له نظرية العاملين يتمثل في: هو ان هذه النظرية أساسا إلى سابقتها نظرية ماسلو للحاجات ويبدو الفرق بينهما في كون مستوى الحاجات السلفي الذي يتضمن (الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية) من هرم ماسلو، يقابله العوامل (الصحية أو الوقائية) لدى هيرزبرغ، أما المستوى العلوي للحاجات والذي يضم (حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات) في هرم ماسلو فيقابلة (العوامل الدافعة) لدى هيرزبرغ. (عزيزو ، 2015 ، صفحة 48)

الشكل رقم (4): نظرية مجموعتي العوامل



المطلب الثالث: نظرية العدالة لآدمز

تعود هذه النظرية للعالم آدمز اذ يرى أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته فدرجة العدالة تعرف بأنها نسبة مدخلات الفرد (مثل مستوى الجهد في العمل) للمخرجات مثل (الدخل) مقارنة بنسبة مشابهة لنسبة الآخرين. وتفترض النظرية أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبمما يحصل عليه من العمل وهذا يتمثل في إيجاد التوازن بين المدخلات والعوائد ويتحقق، التوازن فإنه يحدث شعور بالرضا بين العاملين، أما إذا لم يحدث التوازن فإنه يحدث الشعور بعدم الرضا. (عطا ، 2014، صفحة 116)، كما يشير إلى أن هذه النظرية تنظر إلى العاملين كما لو كانوا مدفوعين برغبة في الحصول على المعاملة عادلة ومنصفة أي أنهم إذا شعروا بإنصاف في المعاملة فإنهم سيظهرون دافعية عالية وأداء متميز أثناء مزاولتهم للعمل. (طه، 2017، صفحة 30)


الجدول رقم (1): المدخلات والمخرجات طبقاً لنظرية العدالة

| المدخلات           | المخرجات       |
|--------------------|----------------|
| الأجر              | الوقت          |
| الاعتراف           | الجهد المبذول  |
| الترقية            | الخبرة         |
| المزايا الاجتماعية | المستوى العلمي |
| الإنجازات          | الاستعدادات    |
| الرضا              | التكوين        |
| ظروف العمل         | الولاء         |
| المكانة            | القدرات        |

المصدر: (طاهري، 2008، صفحة 56)

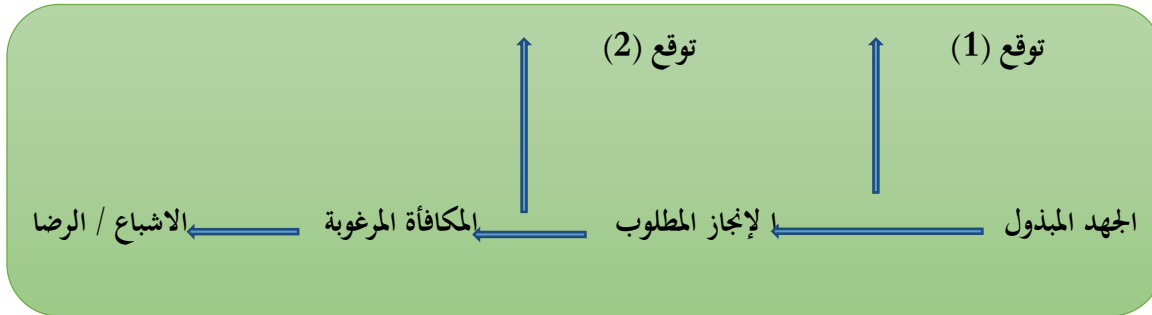
المطلب الرابع: نظرية التوقع

طور هذه النظرية فكتور فروم وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، وترى أن دافعية الفرد بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كمايلي:

التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب. 

التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافآت المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقيق الرضا له، كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): نموذج التوقع



المصدر: (فلمبان ، 2008 ، صفحة 52)

يوضح الشكل (05) صورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم، ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول الى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم، وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكون كافياً على هذا الإنجاز ام لا وهذا التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع وهما:

أ. **التوقع الأول:** ويرجع الى قناعة الشخص واعتقاده بان القيام بسلوك معين سيؤدي الى نتيجة معينة.

ب. **التوقع الثاني:** وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

وبناء على هذه فإن الافراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي الى تحقيق نتائج معينة.

جوهر نظرية التوقع يشير الى الرغبة او الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج. وتعتبر نظرية التوقع ضمناً وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاته وإنما تكون وسيلة لتحقيق غاية او وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية على السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي، ولقد تعرضت النظرية للانتقادات منها:

1. لم توضح النظرية كيفية اختلاف الافراد في تقديرهم للتوقعات واهمية تلك التوقعات.

2. تجاهلها اختلاف الافراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون الى تحقيقها قبل اتخاذهم القرارات.

3. تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد وميوله او تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.

4. تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الافراد في الاقدام على تصرفات معينة. (فلمبان، 2008، الصفحات 52-53)

## خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق ذكره في هذا الفصل ، يمكن القول ان الرضا الوظيفي هو ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لوظيفته والعناصر المتعلقة بها، ورأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يمكن قياسه باستخدام طريقتين أساسيتين، طريقة ذاتية وهي الأكثر شيوعا وقبولا واستعمالا بين الباحثين لدقة نتائجها، والثانية هي الطريقة الموضوعية والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، كما يؤثر في الرضا الوظيفي مجموعة من العوامل، تؤثر على رضا العاملين في المنظمة ، وتنتج عن هذه العوامل العديد من المظاهر والنتائج، تؤثر على معنويات الفرد في حالة رضاه او عدم رضاه .

# الفصل الثاني

## القيادة التحويلية

### - التأطير النظري -

## تمهيد

يشهد عالمنا حاليا تغيرات متسارعة في كافة المجالات، ومنها القيادة وإدارة المؤسسات والشركات على اختلاف أنواعها اذ يستلزم من تلك المؤسسات التأقلم مع التغيرات المتسارعة للمحافظة على وجودها في السوق واستمرار عملها.

وتشير الدراسات الحالية ان القيادة الناجحة والذكية تمثل المفتاح الأساسي لنجاح المؤسسات والشركات، ومنا هنا برز مفهوم القيادة التحويلية القيادة التحويلية التي تعتبر من اهم الوظائف الإدارية وجوهر العمل الإداري لأنها تمثل عنصر أساسي وهام في نجاح المنظمة، فهي قادرة على إيصال رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية بوضوح للأفراد وتحفيزهم من خلال إظهار سلوكيات أخلاقية عالية وبناء ثقة واحترام بين الطرفين، كما تعمل أيضا على مواجهة الصعاب والتحديات التي تواجه المؤسسة وتهدف الى احاث التغيير الإيجابي وعليه فسوف نتطرق في هذا الفصل الى اهم ما جاء في القيادة التحويلية وفقا للمباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية القيادة
- المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية
- المبحث الثالث: اساسيات حول القيادة التحويلية
- المبحث الرابع: أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

### المبحث الأول: ماهية القيادة

تعد القيادة من أهم المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين، وهذا راجع لأهمية ودور العنصر البشري باعتباره المحرك الأساسي لكافة أنشطة المؤسسة والذي يظهر من خلال مسؤوليات القائد وتنسيقاته لتحقيق فعالية المنظمة والوصول إلى أهدافها. وفي هذا المبحث سنحاول التعرف أكثر على القيادة.

#### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة وأهميتها

##### الفرع الأول: مفهوم القيادة

قدمت للقيادة العديد من التعاريف نذكر منها:

❖ القيادة هي " قدرة الفرد في التأثير في الآخرين وتوجيههم وارشادهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بدرجات كفاءة عالية لتحقيق الأهداف التنظيمية " (عباس، 2004، صفحة 12)

❖ ويرى اخرون أن القيادة هي " النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الاشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة او باستعمال السلطة الرسمية عند الاقتضاء، "بمعنى اخر هي" القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق وجماعية وانسجام بغرض تحقيق هدف معين او مجموعة من اهداف محددة ". (السيد، 2000، الصفحات 13-14)

❖ وهناك أيضا من اعتبر القيادة "هي عملية التأثير على أنشطة الافراد والجماعات من اجل تحريكهم اراديا تجاه تحقيق هدف مشترك في إطار ظروف موقف معين، أو " هي القدرة الفائقة على توحيد وتنسيق الرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة، وذلك عن طريق التأثير والنفوذ على المرؤوسين يتبعون رئيسهم عن رضا وإقناع او باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة ". (السكرانة، 2014، صفحة 18)

❖ دائما وفي نفس الإطار عرفت القيادة على انها " عملية يؤثر من خلالها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف ويوجه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكا " (sharma&jain, 2013, p. 310)

اذن وما سبق نستنتج ان القيادة هي أسلوب يقوم بتوجيه والتأثير في الآخرين من خلال سلوكياتهم وفعالهم وتحقيق الرغبة لديهم للعمل وتحقيق اهداف المنظمة.

##### الفرع الثاني: أهمية القيادة:

تكمن أهمية القيادة في: (خيرى، 2013، صفحة 19)

✓ تنمية وتدريب ورعاية الافراد باعتبارهم اهم مورد للمؤسسة، كما ان الافراد يتخذون من القائد قدوة لهم.

- ✓ السيطرة على المشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء.
- ✓ حلقة الوصول بين العاملين، وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- ✓ انها البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والاستراتيجيات والسياسات.
- ✓ تقوم بدور أساسي يسرى في كل الجوانب العملية الإدارية.
- ✓ تجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محرك لها لتحقيق أهدافها.
- ✓ تعتب المعيار الذي يحدده على ضوءه نجاح أي تنظيم اداري.

ولقد ورد كذلك أهمية القيادة كمايلي: (السكرانة، 2014، صفحة 21)

-تدعيم القوي الإيجابية في المنشأة وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان

-مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة

- تسهيل للمؤسسة تحقيق الأهداف المرسومة لها

وعليه من خلال ما سبق نجد ان أهمية القيادة تكمن في كونها الأداة المحركة في حياة أي منظمة، وأنها المقوم الأساسي لنجاح المنظمات، وقد تعمل على فعالية وتحقيق أهداف أي منظمة.

### المطلب الثاني: عناصر القيادة وأتماطها

#### الفرع الأول: عناصر القيادة:

لنجاح عملية القيادة يجب أن تكون هناك مجموعة من العناصر الأساسية: (حميدة، 2018، الصفحات 66-67)

-**القائد:** وهو من أهم عناصر العملية القيادية لما له من خبرات وقدرات ومؤهلات وصفات شخصية تعمل على نجاح العملية القيادية والرقي بها إلى مصاف العمليات.

-**المرؤوسين الأفراد:** هم جماعة من الأفراد هم الذين يمنحون السلطة والنجاح للقيادة وللمنظمة في حال تفاعلهم واستجابتهم لكل ما يطلب منهم من قبل القائد وتأدية كل الأعمال الموكلة إليهم بنجاح ولذا يعتبر المرؤوسين والجماعة العاملة في المنظمة من الأمور التي تعزز نجاح القيادة في تحقيق أهدافها.

-**الهدف المشترك:** القادة والتابعين لا يتواجدون الا إذا وجدت اهداف مشتركة بينهم يسعون الى تحقيقها، فاذا لم يكن هناك هدف لما وجد قائد ولا اتباع. فالقيادة تتطلب هدف منشود يسعى من اجل تحقيقه مجموعة من الأشخاص يقودهم شخص معين، وعلى الهدف المشترك ان يكون متسقا مع الأهداف الشخصية للقائد والتابعين، وان يكون واضحا لهم وملائما لظروف الموقف السائد من اجل فعالية القيادة (المصري، 1999، صفحة 52).



الفرع الثاني: أنماط القيادة:

يقصد بالنمط القيادي المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم بتحقيق الأهداف والذي يشكل نمطا يميزه من بقية القادة (العميان، 2005، الصفحات 273-274)، وحسب الدراسات والأبحاث التي تمت، تتمثل أنماط القيادة فيما يلي: (عتيقة، الصفحات 12-13)

#### 1- النمط التسلطي (الأوتوقراطي): تشير كل الدراسات الى ان الخاصية المميزة لسلوك القادة المتسلطين تتمثل في اتخاذهم من

سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على انجاز العمل.

وحسب بعض الدراسات أيضا على أن القادة من هذا الطراز لا يستخدمون جميعا السلطة التي بين أيديهم بنفس الدرجة والشدة وإنما يتفاوتون في ذلك. ويقسم فلبو هذا النمط القيادي إلى ثلاثة أشكال رئيسية:

❖ الأوتوقراطي العنيف او المتشدد الذي يستخدم الأسلوب السلبي كالعقاب والتخويف.

❖ الأوتوقراطي الخير الذي يستخدم الأسلوب الإيجابي كالإطراء والثناء دون نسيان الأسلوب السلبي.

❖ الأوتوقراطي المناور الذي يشعر مرؤوسه بالمشاركة في صنع القرار في حين انه هو الذي اتخذ القرار بنفسه.

#### 2- النمط الديمقراطي (الشورى): يحدد هذا النمط من التفرد بالرأي ويتيح لأعضاء المجموعة المشاركة الفعالة في اتخاذ

القرارات ذات الصلة بهم، ويفوض السلطة لمرؤوسيه.

#### 3- النمط الدبلوماسي: وهو الذي يجمع بين صفات القائد الديمقراطي في مظهره وصفات القائد التسلطي في جوهره فهو

لبق في التعامل مع مرؤوسيه ويعتمد على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ويتسم هذا النمط بمرونة في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل ويعتقد ان مشاركة مرؤوسيه في أداء مهامه وفي اتخاذ القرارات، تعد وسيلة غير عملية بل وغير مجدية فهو يحاول إيجاد الإحساس لدى مرؤوسيهم بأنهم يشاركونه دون أن يشركهم فعلا فهو يقود مرؤوسيه بشورية متسلطة.

#### 4- النمط التسيبي (الفوضوي): وفيه يترك القائد الحرية للأفراد لاتخاذ قراراتهم لاعتقاده أن ذلك يجعله محبوبا من أفراد

المجموعة او لعدم مقدرته على إدارة المجموعة او لنوع من اللامبالاة.

#### المطلب الثالث: وظائف ونظريات القيادة

الفرع الأول: وظائف القيادة:

هناك بعض الوظائف الأساسية للقيادة لمايلي: (عوض، 2008، الصفحات 203-204)

✓ تفسير وإعلان المواقف التي تواجهها الجماعة وبصفة خاصة، إذا كانت تلك المواقف التي تواجهها الجماعة مجهولة لكل أعضائها او غامضة لا يسهل إدراكها وفهمها.

- ✓ تحديد الجوانب الجيدة والسيئة في كل موقف استنادا على ما يتمتع به القائد من حكمة وإدراك
- ✓ توجيه الجماعة نحو العمل الطيب وتحذيرها من الوقوع في الأخطاء فتستجيب الجماعة لقائدها بقدر ما تحمل له في نفوسها من شعور بالثقة والاحترام.
- ✓ تحقيق التعاون بين الأفراد عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم في تناسق وانسجام وتلاقي التناقضات بين الحاجات بما يحقق المصالح الجمعية، ويتم ذلك في جو من الحرية التي تتاح للجميع حتى يعبروا عن آرائهم ويشتركون في مناقشة المشكلات.
- ✓ وضع الخطة التي تتضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة وفي سبيل ذلك فانه يسعى لتحديد الأعمال المطلوب إنجازها وترتيب تلك الأعمال في صورة برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.
- ✓ العمل على الوصول إلى الأهداف النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية او عملا اجتماعيا او نشاطا اقتصاديا او مبدا سياسي.
- ✓ تمثيل الجماعة رسميا والتعبير عنها أمام الغير وأمام غيرها من الجماعات بالإضافة إلى هذا التمثيل الرسمي، فان القائد هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة مجسدة في شخصية.

#### الفرع الثاني: نظريات القيادة

نظرا للدراسات الكثيرة لموضوع القيادة ظهرت وجهات نظر عديدة تبلورت في عدد من النظريات منها:

**-نظرية الرجل العظيم:** ان القادة اشخاص غير عاديين يتمتعون بمواهب خارقة تمكنهم من احداث تغييرات في مرؤوسيههم وفي المجتمع وان هذه القدرات والمواهب لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ وان هذه القدرات والمواهب لا يمكن ان تكتسب. وتتركز على الصفات القيادية التي تتمثل بمجموعة من الخصائص الطبيعية والبدنية والشخصية والاجتماعية التي يتحلى بها القائد فان وجود او غياب بعض او كل من هذه الخصائص يميز بين القائد والفرد الغير قائد (السكران، 2014، صفحة 67)

ولقد أشار العديد من كتاب الإدارة الى وجود نظريات القيادة وهي كمايلي: (عزب، 2012، الصفحات 16-19)

**-نظرية السمات:** تفترض نظرية السمات ان القائد الكفاء يجب ان يتوافر فيه عدد من السمات الشخصية والخصائص التي تميزه عن القائد الغير كفاء وبالتالي قامت دراسات عديدة تثبت توافر خصائص معينة في المستوى الإداري الأعلى وهي عبارة عن مجموعات من الصفات مثل:

-مجموعة السمات الشخصية والتي تركز في الذكاء والطموح والقدرة على التنسيق بين الاعمال والفهم السريع وتحليل المواقف بدقة وعدم التسرع في الحكم على الأمور.

-مجموعة السمات البدنية مثل الرجولة والنضج والشجاعة وحسم الأمور والثقة بالنفس.

- مجموعة السمات الشخصية الاجتماعية وتمثل في الموضوعية عند مناقشة المشكلات والقدرة على التعامل مع الآخرين والاستقرار العاطفي والانتماء الى الأسرة والوطن .... الخ.

- مجموعة السمات العملية وتظهر في المستوى العلمي والثقافي والقدرة على الاطلاع وتحليل الاحداث والمعرفة بشؤون الحياة الأخرى.

- مجموعة السمات الأخرى مثل الحاجة الى التفوق واثبات الذات والحاجة الى ممارسة السلطة والأمانة.

وهكذا نرى ان نظرية السمات تعتمد على المنهج الوصفي في بيان السمات الواجب توافرها.

- **النظرية السلوكية:** تركز النظرية السلوكية على الاهتمام بسلوك القائد الإداري اثناء ممارسته للعمل، ولقد انتهت الدراسات السلوكية الى وجود بعدين اساسين للسلوك الإداري: وهي وجود قيادة توجه اهتماما نحو العمل، ووجود قيادة توجه اهتماما بالعاملين ذاتهم، والعمل على تلبية حاجاتهم واشباع رغباتهم.

فالقيادة التي تهتم بالعمل تركز أساسا على الاهتمام بالأداء الوظيفي وتطبيق القواعد والالتزام بالتعليمات وإنجاز الاعمال داخل المنظمة حسب اللوائح واتباع الإجراءات بدقة في ضوء ما يطلبه القائد وفي هذه المجموعة نرى ان هناك ارتباطا كبير ومستمر بين الرئيس ومرؤوسيه لمتابعة الأداء، اما القيادة التي تهتم على العاملين باعتبارهم العنصر الأساسي في إنجاز الاعمال وبالتالي فالقيادة تهتم بما يلي:

- رفع روح المعنوية بين العاملين.

- العطف على المرؤوسين وتشجيعهم على الاقتراب من قيادتهم.

- تقدير مباشر للأفراد الذين يقومون بأعمال جيدة ويتقدمون بمبادرات في صالح العمل.

- التعامل بناء على القاعدة المساواة بين الجميع.

- تقدير ظروف العاملين الصحية والاجتماعية.

- الاخذ بعين الاعتبار للمشاكل التي قد يتعرض لها خارج إطار العمل.

- **نظرية الموقف:** تركز هذه النظرية على ان القيادة تتفاعل والبيئة والمحيط بها لذلك فان الفاعلية القيادية هنا ترتبط بمواقف متعددة ومختلفة وكل موقف له متطلبات الخاصة وهذا ما يؤكد نجاح بعض القيادات في مواقف وفشلها في مواقف اخرى، في الظروف التي تحدد الشكل القيادي المطلوب.

- **نظرية التقاليد:** وهذه النظرية تركز أساسا على تفسير السلوك القيادي في المنظمة تفسيراً اجتماعياً مردوداً الى العادات والتقاليد في مجتمع ما، وغالبا ما يتم العمل وفق هذه النظرية في التجمعات الدينية والسياسية والقومية وتبرز تطبيقاتها في التقاليد المستخدمة

في المنظمات العريقة مثل الجامعات وفي الدول ذات النظام الملكي بتوريث الأخ الأكبر أو الابن الأكبر أو توريث ابن شيخ القبيلة قيادة قبيلته في المجتمعات القبلية وهنا كون القيادة وفقا للتقاليد المستخدمة كما في ولاية الفقيه في الدول الإسلامية ذات المذهب الشيعي.

بالإضافة الى النظريات السابقة ظهرت نظريات جديدة ومعاصرة غيرت من مفاهيم القيادة العصرية وحولت دور القائد من الرئاسة والسيطرة والنهي والامر الى التشجيع والتحفيز، ومن اهم هذه النظريات نذكر منها: (حلاق، 2020، الصفحات 43-44):

**-نظرية القيادة التبادلية:** ان الأصل في النظرة الى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتوفير مقابلا لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الإنجاز وتحقيق أهدافه، هذه المبادلة في العمل والجهد من اجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرية القيادة التبادلية. وتقوم القيادة التبادلية على مفهوم بناء العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين على أساس الثواب والمكافأة مقابل العمل والإنتاج والعقاب مقابل عدم العمل وانخفاض الإنتاج.

**-نظرية القيادة التحويلية:** تقوم نظرية القيادة التحويلية على ان القيادة الفعالة هي التي توفر رؤية لعمل المنظمة وتأخذ بعين الاعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أداءهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤية والوصول الى الأهداف. ويشير هذا الأسلوب الى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية ورسالة يمكنه من تحقيق اهداف الجميع معا في وقت واحد.

### المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية

يعد مفهوم القيادة التحويلية من أهم الأساليب القيادية المعاصرة بالمؤسسات، وقد ظهرت لهدف تطوير القيادة وتفعيلها، واهم ما يميزها هي قدرتها على قيادة المنظمة في مواجهة التحديات والتطورات المعاصرة من خلال تشجيع الافراد على مواجهة المشاكل والصعوبات التي تواجههم ومنظماتهم وتطوير مستوى الأداء لديهم من خلال تغيير ذهنية وتفكير الافراد وفي هذا المبحث سيتم التعرف أكثر على القيادة التحويلية.

#### المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية

تعددت تعاريف الباحثين والكتاب للقيادة التحويلية فمنهم من عرفها على أنها " العملية التي تغير الافراد وتوهم وهي تركز على القيم والأخلاق والمعايير والاهداف طويلة الاجل، وهي عملية تدرج ضمن القيادة ذات الصفة الكاريزمية والرؤية المستقبلية" (بابكر، 2015، صفحة 61)، أو هي " العملية التي يتم فيها الحصول على التزام العاملين لتحقيق الأهداف في إطار من القيم المشتركة والقيم المشتركة وهي مهمة بشكل خاص في إطار إدارة التغيير" (بابكر، 2015، صفحة 64).

وهناك من عرف القيادة التحويلية على أنها "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية والعمل في نفس الوقت على تغيير وتعديل الأنظمة القائمة لتلائم هذه الرؤية" (خيري، 2013، صفحة 95).

- وعرفها (الغازمي) على أنها "القيادة التي تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة وحفز وتشجيع العاملين على تنفيذ تلك الرؤية" (محمد، 2006، صفحة 30).

- ونظر كونجر (Conger) للقيادة التحويلية على أنها "تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب الى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وابداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة" (الغزالي، 2008، صفحة 99).

- بمعنى آخر القيادة التحويلية هي "تلك العملية التي يسعى من خلالها القائد والتابعين الى النهوض منهم الى اعلى مستويات الدافعية والأخلاق" (الغامدي، 2012، صفحة 35).

اذن مما سبق يمكن القول ان القيادة التحويلية هي أسلوب قيادي يقوم على تشارك وتعاون الرئيس والمرؤوسين للوصول الى الأهداف والمصالح المشتركة.

#### المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية

ان أهمية القيادة تكمن في كونها: (الغامدي ع، 2011، صفحة 21).

القيادة التحويلية لا تستأثر بالقوة بشكل حصري، بل تسعى الى تفويض سلطات مهمة وتمكين الافراد وتعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم في أنفسهم، كما تعمل على إيجاد جماعات وفرق عمل متعددة على نفسها ذاتيا.

صفات القيادة التحويلية يمكن ان تتطور وتحسن عن طريق التدريب، والذي يقوم بترك تأثير مهم على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة، وقد اثبتت التجارب والدراسات العملية ان برامج التدريب المصممة والمنفذة جيدا يمكن ان تحسن فعاليات المديرين.

تحمل القيادة التحويلية فكرة المسؤولية الأخلاقية التي بدورها تشكل عنصرا فعالا في تحفيز الاتباع للعمل الى الحد الذي يتجاوز حدود مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الجماعة او المنظمة، وتسهل هذه الفكرة اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة.

القيادة التحويلية يمكن ان توجد في أي منظمة وفي مختلف المستويات، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات، مما رشحها ان تكون صالحة للتطبيق في المنظمات الناجحة وتلك التي بحاجة الى تغييرات جذرية.

### المطلب الثالث: ابعاد القيادة التحويلية

هناك أربعة ابعاد للقيادة التحويلية الأكثر شيوعا بين الباحثين والكتاب نذكرها كمايلي: (السكرانة، 2014، صفحة 340).

1- **التأثير المثالي (الكاريزما):** هو ذلك السلوك الذي يشجع المرؤوسين على النظر الى القادة كنماذج للدور، ويتمثل جوهر التأثير المثالي في إيجاد القيم التي تلهم وتوفر معاني العمل للمرؤوسين (الحيلة، نصر الدين، و شقواره، 2013، صفحة 82)، يمثل التأثير المثالي المستوى الاعلى للقيادة التحويلية، ويشير النفوذ المثالي إلى السلوك الكاريزمي الذي يبديه القادة التحويليون الذين يعبرون عن ثقتهم في الرؤية التنظيمية، وإظهار الشعور بالهدف، واطهار مستويات عالية من السلوك الاخلاقي، والتأكيد عمى الإنجاز، وتجنب إساءة استخدام السلطة، لدى هؤلاء القادة القدرة على غرس الثقة في الأعضاء التنظيميين، وتعزيز التعاون مع الآخرين وبذلك فان القادة التحويليين هم نموذج يحتدى به المرؤوسين فهم يبدون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف ويظهرون مستويات عالية من السلوك الاخلاقي بما يمتلكوه من إحساس عالي يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمتهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفوق ما هو متوقع. (جبار و جبار، 2017، صفحة 28)

2- **الحفز الإلهامي (الدافعية الالهامية):** ان القائد الذي يعتمد على الدافعية الالهامية لديه المقدرة على تحفيز المرؤوسين الى مستوى الأداء الأعلى، فالقادة الممارسون للدافعية الالهامية يميلون للتحدث بحماسة عما يجب إنجازه، ويتحدثون بتفاؤل عن المستقبل (الحيلة، نصر الدين، و شقواره، 2013، صفحة 84). يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات مما يجعل الإبداع والابتكار في طليعة استراتيجية تطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول؛ ويدعو القائد مرؤوسيه أن يتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليون ينفذون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخالقة، وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات (زياني، 2014، صفحة 57).

3- **الاستشارة الفكرية:** يقوم القادة بتشجيع وتحفيز المرؤوسين بأن يضعوا الطرق التي يؤدون بها العمليات المتميزة بالتساؤلات مما يجعل الإبداع والابتكار في طبيعة استراتيجية تطوير المنظمة، وذلك بممارسة القائد لأسلوب التقمص العاطفي من خلال الاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاريعهم هذا لتحفيزهم لإيجاد حلول لمشكلات المنظمة بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول؛ ويدعو القائد مرؤوسيه أن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، فالقادة التحويليون ينفذون أتباعهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة، وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة. وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخالقة، وتوسيع الآفاق والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات. (زباني، 2014، صفحة 57)

4- **الاعتبار الفردي:** يركز هذا البعد على الجوانب الإنسانية والنفسية لمرؤوسين، إذ يشير إلى درجة الاهتمام الشخصي للقادة التحويليين بالأفراد المرؤوسين والدعم الموجه المخصص لكل فرد منهم، حيث يقوم بتلبية رغباتهم وحاجاتهم ومساعدتهم على تطوير قدراتهم وقابليتهم على إنجاز المهام من خلال إرشادهم وتعليمهم وبناء العلاقات وأواصر التفاهم فيما بينهم، وكذلك إزالة الحواجز بين الطرفين التي من شأنها إعاقاة عملية المعالجة لها بمشاركتهم وتنمية القدرات والمهارات وإعانتهم الاهتمام الكافي. إن ذلك من شأنه تعميق ثقة المرؤوسين بأنفسهم وإيمانهم بأهمية دورهم في بناء المنظمة وتنمية قيمة الولاء والانتماء وبث روح التعاون وحب العمل ورفع الروح المعنوية التي تزيد من فاعلية مجموعات العمل ووحدها وتماسكها وتضامنها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية (جبار وجبار، 2017، صفحة 30)

المبحث الثالث: أساسيات حول القيادة التحويلية

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أنماط القيادة التحويلية وعلى أهم وظائفها، والمبادئ الذي يقوم عليه هذا النوع من القيادة.

المطلب الأول: أنماط القيادة التحويلية

هناك عدة أنماط للقيادة التحويلية وهي: (العلفي، 2013، الصفحات 40-44).

✓ **القيادة العقلانية:** ان مصطلح عقلي يشير الى تبني أفكار ومعارف وقيم معينة ويمكن تعريفه بأنه " اهتمام الشخص بشكل أساسي بالقيم والاهداف والغايات التي تتجاوز الحاجات الاتية"، وبناء على هذا التعريف فالشخص الذي يتعامل مع الأفكار والبيانات التحليلية وحدها يعد منظرا، اما الذي يتعامل مع الأفكار المعيارية فيعد عقلانيا، وتعتبر القيادة العقلانية أحد أنماط القيادة التحويلية ويعود ذلك لان القيادة العقلانية تعمل على تغيير الفلسفة والأفكار في إطار أخلاقي.

✓ **القيادة الإصلاحية:** تعد القيادة الإصلاحية من أكثر أنماط القيادة احتياجا لمهارات استثنائية، وذلك بسبب الحاجة الكبيرة الى تأييد قوي لأحداث تغيير ذي مغزى في الوضع القائم، وعادة ما تدل القيادة الإصلاحية ضمنا على قيادة أخلاقية، كما ان الشخص لكي يكون قائدا اصلاحيا حقيقيا لابد ان تكون لديه الرغبة في اصلاح المجتمع او على الأقل اصلاح جانب منه.

✓ **القيادة الثورية:** ان القيادة الثورية مثلها مثل أي قيادة ذكية يجب ان تخاطب رغبات الجماهير وحاجاتهم وطموحاتهم، وكذلك الدوافع التي قد تكون كامنة ويمكن تحريكها من خلال وسائل الدعاية والاحداث السياسية، ان الثورة تتطلب الصراع شأنها شأن أي قيادة، ولكن نجد ان مستوى الصراع في القيادة الثورية يكون اعلى بكثير من نمط اخر من أنماط القيادة، كما يجب ان تتضمن عمليات القيادة الثورية رفع مستوى الوعي السياسي والاجتماعي لدى كل من القادة والاتباع.

✓ **القيادة البطولية والايولوجية:** القيادة البطولية ليست خاصة يمتلكها شخص ما انما هي نوع من العلاقة بين القائد والتابع، وهي تعطي الحل الرمزي للصراعات الداخلية والخارجية ولهذا فإنها تظهر جلية في المجتمعات التي تمر بأزمات كبيرة تلعب دورا حيويا في انتقال وتطوير المجتمعات.

اما القيادة الأيديولوجية هي التي تهتم بتوضيح الأهداف التي تتطلب التغيير الاجتماعي المهم، وتوصف علاقة القائد الأيديولوجي باتباعه بالعلاقة النفسية والتنظيمية، وعليه فان النجاح لهذا النمط لا يكمن في اظهار الاتباع بالأداء المرغوب، وانما بالتغيير الاجتماعي الواقعي الذي يقاس بغايات وبرامج وقيم القادة الايديولوجيين.



المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية

للقيادة التحويلية مبادئ أوردها كوهلر وبانكوسكي (Koehler & Pankowski) كمايلي: (الغامدي ع.، 2011، صفحة 22).

1- النظر للمنظمة كنظام: باعتبار المنظمة كنظام يحتوي على عدد من العناصر المترابطة، والمتفاعلة بين الافراد، فالقائد التحويلي هنا يدرك ان دوره ينبغي ان ينصب على تحسين العمليات الإدارية، وهذا من خلال تبني وتطوير نظم إدارية فعالة وذلك يمكن ان يقلل من الخسائر من التحويل.

2- إيجاد استراتيجية للمنظمة والعمل على ابلاغها للآخرين: الاستراتيجية هنا تعني خطة للمنظمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وتحقيقا لذلك فالقائد التحويلي يعمل مع الآخرين لإيجاد الرؤية والرسالة والقيم والبناء التنظيمي والاهداف وكيفية استغلال الموارد البشرية الاستغلال الأمثل، وهذه الاستراتيجية ينبغي ان تصل لجميع المعنيين والا تبقى سرا.

3- تأسيس نظام الإداري: وذلك يعني إيجاد الأسلوب الإداري الملائم للمنظمة باعتبارها نظاما واحدا، وهذا يتطلب استبعاد الأساليب والمبادئ والمعتقدات الإدارية السائدة والمتناقضة.

4- تطوير كل المساهمين في العملية الإدارية وتدريبهم: ينبغي على القائد التحويلي وضع برنامج تدريبي لكل من الإداريين والعاملين فجميعهم مسؤولون عن تطوير الأداء، وفي حاجة الى الارتقاء، وبذلك يستطيعون ان يسهموا في تحسين الأداء الإداري بفعالية.

5- تمكين الافراد وفرق العمل: يمنح القائد التحويلي العاملين معه قدرا من الحرية لاختيار الاجراء الذي يعتقدون انه مناسب لتطوير العملية الإدارية وتحسينها بصفة مستمرة، سواء كان هذا التصرف على النحو الفردي او من خلال الفريق الواحد.

6- تقييم العمليات الإدارية: يهتم القائد التحويلي بتقييم المدخلات والنشاطات والنتائج ويركز بصفة مستمرة على مؤشرات الجودة وجمع المعلومات على النقاط المهمة في العملية الإدارية التي تكفل له الإحاطة الشاملة.

7- التقدير والمكافأة على التحسين المستمر: يعمل القائد التحويلي على إيجاد نظام فعال للتقدير والمكافأة فهو يهتم بمن يبذلون الجهد والوقت ويغامرون من اجل المصلحة العامة.

8- بث روح التغيير المستمر: يدرك القائد التحويلي أهمية التحسين المستمر للمحافظة على الإنجازات، فهو يعي ان مسؤوليته احداث التغيير، ومن ثم تأدية دور فعال في بث روح التغيير في الآخرين وهذا لتطوير أنفسهم وتحسين العمليات الإدارية على نحو مستمر.

المطلب الثالث: وظائف القيادة التحويلية

تتعدد وظائف القيادة التحويلية، ولعل من أهمها: (الغزالي، 2008، الصفحات 33-35).

(1) إدراك الحاجة إلى التغيير: و يظهر ذلك من قدرة القائد على اقناع الآخرين بالحاجة إلى التغيير ، و استشارة عقول العاملين لتجديد أهدافهم و تطوير احتياجاتهم ، و بالتالي قبول أفكار التغيير و دعمها و يسعى القائد التحويلي للوصول باتباعه إلى تحقيق إنتاجية عالية تفوق الأهداف و تفوق ما هو متوقع منهم و من المنظمة ، فالقائد التحويلي عنصر تغيير و محب للمخاطر المحسوبة ، كما انه يتصرف على ضوء القيم و الاخلاقيات الاجتماعية ، و ينظر إلى التعلم على انه لا ينتهي ، لذا يجب ان يتعلم كل منا من اخطائه بقدر ما يتعلم من أخطاء الآخرين .

(2) صياغة الرؤية و الرسالة: تتطلب القيادة رؤية و تمثل الرؤية القوى التي توفر معنى و غاية للعمل الذي تقوم به المنظمة ، و القادة التحويليين قادة لهم رؤية ، و الرؤية أساس لعملهم ، و بشكل صياغة و إيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير و تعد صياغة و إيصال الرؤية من قبل القادة احد العناصر الأساسية لإدارة التغيير الناجح ، و القائد التحويلي يحلم بان يرتقي بالعملاء و العاملين و المنظمة إلى مستوى الطموح الذي يرى انه سيحقق للجميع نقلة حضارية تتحقق من خلالها الحاجات الصحيحة في النهاية حيث يحتاج الافراد لمعرفة كيفية أسباب تبني التغيير و اثاره المحتملة.

(3) اختيار نموذج التغيير ومساراته: يتمثل النموذج المناسب للتغيير في المنظمة في تلك الأفكار التي سبقت تجربتها واثبتت فعاليتها تحت ظروف مشابهة والتي تكون ملائمة للظروف والواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، كما ان المسارات المناسبة تتحدد من خلال وضع الأولويات والخيارات بالشكل الذي يخدم التنظيم ويحقق أعلى فعالية ممكنة.

(4) صياغة الاستراتيجية الجديدة : لتحقيق الرؤية التي رسمها القائد التحويلي و الرسالة التي اعددها فانه يحتاج إلى وضع استراتيجية جديدة تأخذ بالحسبان التهديدات المتوقعة و الفرص المتاحة ، و نقاط القوة و الضعف و يكون باستطاعتها مواجهة المنافسين و التفوق عليهم ، و تستلزم الاستراتيجية الفعالة للتغيير إيجاد تحالف مع مجموعة من الافراد و اعطائهم سلطة لقيادة التغيير و العمل بصورة جماعية كفريق عمل ، بالإضافة إلى الحاجة لاستخدام كل الوسائل الممكنة لإيصال و شرح الرؤية الجديدة و الاستراتيجية و التأكيد على أهمية إيجاد أداة تشكل نموذجاً لتوجيه السلوك المتوقع لجميع العاملين .

(5) تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة: ان تحقيق الرؤية والرسالة والاستراتيجية لا يمكن ان يتم في ظل الأداء والثقافة التنظيمية السائدة مهما كانت مناسبة لان الوضع أصبح مختلفا تماما، وأصبح يتطلب التزاما برؤية ورسالة استراتيجية جديدة، وهكذا فان على القائد التحويلي ان يكون قادرا على ترويج أفكاره المتمثلة في الرؤية والرسالة الاستراتيجية

الجديدة على العاملين معه، ليس هذا فقط وانما عليه ان يخلق الحماس لديهم لتبني تلك الأفكار وهذا لن يأتي الا إذا اوجد القائد ثقافة جديدة، وعزما أكيدا من العاملين على تبنيها.

## المبحث الرابع: أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي

تواجه المنظمات في الوقت الحالي مشكلة عدم توافر القائد الفعال الذي أصبح عبارة عن سلعة نادرة يصعب العثور عليها بسهولة، الذي يجعل منها منظمة تحقق التميز من خلال رضا الوظيفي عال، وبالتالي تحقيق معدلات أداء عالية وتحسين الإنتاجية وتحقيق أهدافها، ومن أهم الأنماط القيادية التي تسعى على وضع رؤية وخطط لتحقيق الأهداف والمبتغى هي القيادة التحويلية.

## المطلب الأول: أثر التأثير المثالي على الرضا الوظيفي

من أهم أهداف المنظمة هو تحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، لكونه يعتبر النقطة الفاصلة بين الاستمرار أو الخروج، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة أو في أي قطاع عام أو خاص كان على كفاءة مواردها البشرية باعتبارهم المورد الأساسي والثمين، وحتى يكون أداء المنظمة ذا كفاءة ومستوى عال وفعالية عالية، يجب أن تكون هناك قيادة فعالة، حيث أن القيادة تؤثر في المرؤوسين داخل المنظمة، وبذلك إذا كانت القيادة تتسم بالسلوك الإيجابي تأثيرها لن يكون له فائدة على القائد فقط، بل سيمتد في شكل دائرة مستمرة الاتساع من التأثير على المرؤوسين. (كيرد، 2015، صفحة 105)

ومن أنماط القيادة الحديثة نجد نمط القيادة التحويلية التي لديها القدرة على إعادة تشكيل المنظمة لتحقيق أهدافها وأغراضها. فهنا يقوم القائد التحويلي بغرس الكبرياء في نفوس المرؤوسين، وترتيب أولويات المهمات وتحديد الواجبات الأكثر أهمية، ونشر الإحساس برسالة المنظمة. فالقائد يضع المعنى أو المغزى من خلال الفهم والتواصل المستمر مع العاملين، كما أنه يمتلك مقدرة عالية على الإقناع ويطرح الرؤى والأفكار عن مستقبل المنظمة. حيث يعد مفهوم التأثير المثالي شديد الارتباط بمفهوم الكاريزما والقيادة الكاريزمية، فالكاريزما هي مجموعة الصفات وأنماط السلوك التي يصبح بمقتضاها القادة مثلاً علياً يحتذى بهم المرؤوسين، إلى جانب كونهم يكونون محل إعجاب الآخرين وتقديرهم وثقتهم (الحيلة، نصر الدين، و شقواره، 2013، صفحة 05)، فالقادة الكاريزميون يمكن تمييزهم عن غيرهم من القادة من حيث استخدامهم لممارسات إدارية مهنية مصقولة تحدث تأثيراً وتترك انطباعات واضحة لدى العاملين فهو يظهر مشاعر الاحترام للآخرين (عطوي، 2010، صفحة 36)، و بيني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، و بيني الثقة المتبادلة والثقة في رسالة المنظمة، وبذلك يتعايش العاملون مع هذه الرسالة مما يزيد تركيز جهودهم على تحقيق الأداء العالي، وكذلك ميله للمخاطرة هذا ما يزيد من فرصة الإبداع والابتكار والتي تساهم في تنمية قدرات العاملين في النمو والتطوير، بحيث يستطيع أن يجعل المرؤوسين يتأثرون بممارساته، وذلك عندما يتحسسون بمقدرته على تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها فهذا النوع من القادة يجعل العاملين يقدمون جهود إضافية طوعية أكثر مما هو متوقع منهم ويزيد من مدى كفاءتهم على تحمل المسؤولية لتحقيق مستوى أداء يفوق التوقعات.

## المطلب الثاني: أثر التحفيز الإلهامي على الرضا الوظيفي

إن القائد الذي يعتمد على التحفيز الإلهامي لديه القدرة على تحفيز المرؤوسين إلى مستوى الأداء الأعلى فالقادة يعملون على أن يكونوا قادرين على توصيل الرؤية المستقبلية والتي سيكون العاملون قادرين على قبولها وبناضلون من أجلها. فقد عرف التحفيز

الإلهامي بأنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول" (الفهيدى، 2009، صفحة 45)، حيث يقدم القائد صورة واضحة ومقنعة عن رؤيته وشعوره لما يجب أن تكون عليه المنظمة، وما يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور (فاضل احمد، 2008، صفحة 101).

إن القادة التحويليون يغرسون الثقة لدى المرؤوسين وأن الأهداف سيتم تحقيقها وأن مهام المنظمة المستقبلية ستنجز، فاهتمام القائد بالعمل وحرصه على أداء المهام بأفضل طريقة ممكنة، لن يحقق له النجاح إذا لم يكن قدوة لمرؤوسيه في الدقة والوضوح وتنفيذ التعليمات، فعلى القائد توضيح الهدف للمرؤوسين الذين يسعون لتحقيقه ويضعه لهم في صورة مرغوبة مما ييث روح التفاؤل ويشجعهم على الصمود أمام المصاعب وبهذا يجعلون من الخطر فرصة ومن الضعف قوة وهذا من شأنه رفع أداء المنظمة. ويعد الوضوح من أهم صور اهتمام القائد بعمله، هذا ما يعطي اهتماما بالثقة به كقائد إداري من ناحية، ومن ناحية أخرى يدفع المرؤوسين إلى تنمية قدراتهم وامكانياتهم للوصول إلى ما هو مطلوب منهم، فالقائد الذي يحفز المرؤوسين بالعمل بروح الفريق الواحد، هذا يوفر دافعا نفسيا هاما يدفع المرؤوسين لتقديم أفضل ما لديهم من قدرات ومهارات، ويبدو أن قدرة القائد على إذكاء روح التنافس بين المرؤوسين يساعد على استثارة قدراتهم الإبداعية الكامنة للوصول إلى اقتراحات، وأفكار تتسم بالجدية والأصالة، حيث يقدم القائد التحويلي للعاملين في المنظمة توجيهها يؤكد على تنمية أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم والتعلم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والتفكير الجاد العملي في كيفية أدائه بشكل أفضل وتنمية روح التنافس الإيجابي والاختلاف البناء فيما بينهم، مما يسهم في خلق بدائل وأساليب جديدة ومتطورة لأداء العمل، والعمل على تطوير قدراتهم وكفائاتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الهادفة لتطوير المنظمة بفعاليتها المختلفة وهذا بدوره يزيد من كفاءة وفعالية الأداء لديهم (زياني، 2014، الصفحات 64-65).

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

قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل والبحث عن حلول منطقية لها، فتعني إثارة المرؤوسين التفكير بطرق جديدة في حل المشكلات، واستخدام التفكير المنطقي قبل الإقدام على أية ممارسة أو تصرف، وهذا النوع من القيادة يعزز روح الفريق، وإثارة العاملين يجعلهم أكثر وعيا وبذلك تحقيق الأداء الذي يفوق التوقعات، ويظهر دور القائد من خلال التعاطف مع الآخرين والاستماع لأفكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في أحاسيسهم ومشاعرهم، مما يعني أن القائد يمارس أساليب التقمص العاطفي لتحفيز المرؤوسين على إيجاد حلول لمشكلات المنظمة، والعمل على إيجاد مبررات قوية تدعو المرؤوسين إلى إعادة النظر في طرق تفكيرهم تجاه مشكلات العمل التقنية والإنسانية وقيمتهم الشخصية، أو لمساعدة في حل المشكلات بطرق جديدة من خلال الحوار وتقديم الأدلة أو البراهين الداعمة للحلول. فالقائد التحويلي يقيم التوازن بين قيم المرؤوسين وقيم المنظمة للوصول إلى نوع من التوحيد القيمي والشخصي والمنظمي، وتعد درجة الحرية التي يتيحها القائد لمرؤوسيه من أهم العوامل التي تشجع العاملين، حيث أن إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة

ولإبداء الرأي وتقديم الاقتراحات والحلول لبعض المشكلات الإدارية، هذا يمثل مخاطبة إيجابية لمشاعر وسلوك المرؤوسين وتأكيد مبدأ الثقة المتبادلة بين القائد ومرؤوسيه، (أي حرص القائد على رضا موظفيه)، فالمشاركة تشعر المرؤوسين بأهميتهم وتدفعهم إلى محاولة بذل أقصى جهد ممكن لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول المناسبة، وهذا مما لاشك فيه أنه يزيد من رفع أداء المنظمة ويكون بكفاءة وفعالية. وقد أكدت الأبحاث في مجال القيادة على أن إتباع أسلوب المشاركة في جميع المستويات الإدارية يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات في حين أن عدم إشراك المرؤوسين في بحث مشكلات العمل وكيفية حلها يعد عائقاً من الاستفادة من قدرات العاملين (زياني، 2014، صفحة 65).

#### المطلب الرابع: أثر الاعتبار الفردي على الرضا الوظيفي

الاعتبار الفردي يعني اهتمام القائد بمرؤوسيه وإدراك الفروق الفردية بينهم والتعامل مع كل عامل بطريقة معينة وارشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور (الفهيدى، 2009، صفحة 45).

تعود قدرة القائد على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفء العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع عامليه وسلوكه الحسن في التعامل معهم (جبار وجبار، 2017، صفحة 72)، حيث أشار لكارتر **Likert** "إلى أن الرضا الوظيفي يكون نتيجة استجابة المرؤوسين لسلوك المدراء والمشرفين على العمل هذه الاستجابة تعتمد على العلاقة بين إدراك العاملين لسلوك المشرفين وبين قيم الرؤساء ومهاراتهم الشخصية (الحناق، 2012، صفحة 311).

## خلاصة الفصل:

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

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

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمديرية السياحة

والصناعة التقليدية

لولاية بسكرة

**تمهيد:**

بعد التعرف على أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالقيادة التحويلية والرضا الوظيفي والأثر الذي تلعبه القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل التأكد من هذه العلاقة وإثباتها ميدانيا بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الإداريين والمؤسسة، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة، وكل هذا سنتطرق له في هذا الفصل من خلال:

**المبحث الأول:** تقديم عام لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل نتائج الدراسة، واختبار فرضياتها



### المبحث الأول: تقديم عام للمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة

تعتبر مديرية السياحة من أهم المديرية المستخدمة، لتوزيع الخدمات السياحية، كما أنها تعتبر بمثابة المحرك الأساسي والمتكامل والذي يتطلب الخبرة والتأهيل للوصول إلى النجاح، وقد تم اختيار مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة محل الدراسة لهذا الموضوع، وسنقوم في هذا البحث بالإلمام إلى عدة جوانب سنحددها بالتفصيل.

#### المطلب الأول: التعريف بمديرية السياحة والصناعة التقليدية

تعتبر مديرية السياحة والصناعة التقليدية بمثابة المحرك الأساسي للأنشطة والمشاريع السياحية في الولاية ، وهي عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع إداري وتعتبر بمثابة إحدى المصالح الخارجية لوزارة السياحة تقع في الطريق الوطني رقم 03 طريق باتنة بسكرة تم تنصيبها في 01 مارس 1998م المتضمن إنشاء المصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وقد تم إعادة تنظيم هذه المصالح بموجب المرسوم التنفيذي رقم 376/2000 المؤرخ في 22 أكتوبر 2000م المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 95/260 و في عام 2010 الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية في عددها 63 المرسوم التنفيذي رقم 257 / 10 المؤرخ في 12 ذو القعدة 1431هـ الموافق ل 20 أكتوبر 2010م المتضمن إنشاء مصالح الخارجية لوزارة السياحة والصناعة التقليدية وتحديد مهامها، وفي عام 28 جمادى الثاني 1433 الموافق ل 20 ماي 2012 م صدر قرار وزاري مشترك يحدد تنظيم مديرية السياحة والصناعة التقليدية للولاية في مكاتب.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة

يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة في المصالح التالية:

##### 1- مصلحة السياحة تضم ما يأتي:

-مكتب متابعة الاستثمار والتهيئة السياحية

-مكتب دعم تنمية السياحة والاحصاء

-مكتب مراقبة النشاطات السياحية والفندقية والحمامات المعدنية

##### 2- مصلحة الصناعة التقليدية تضم:

-مكتب تنمية الصناعة التقليدية والحرف

-مكتب الدراسات والاحصاء

-مكتب مراقبة نشاطات الصناعة التقليدية والمهن

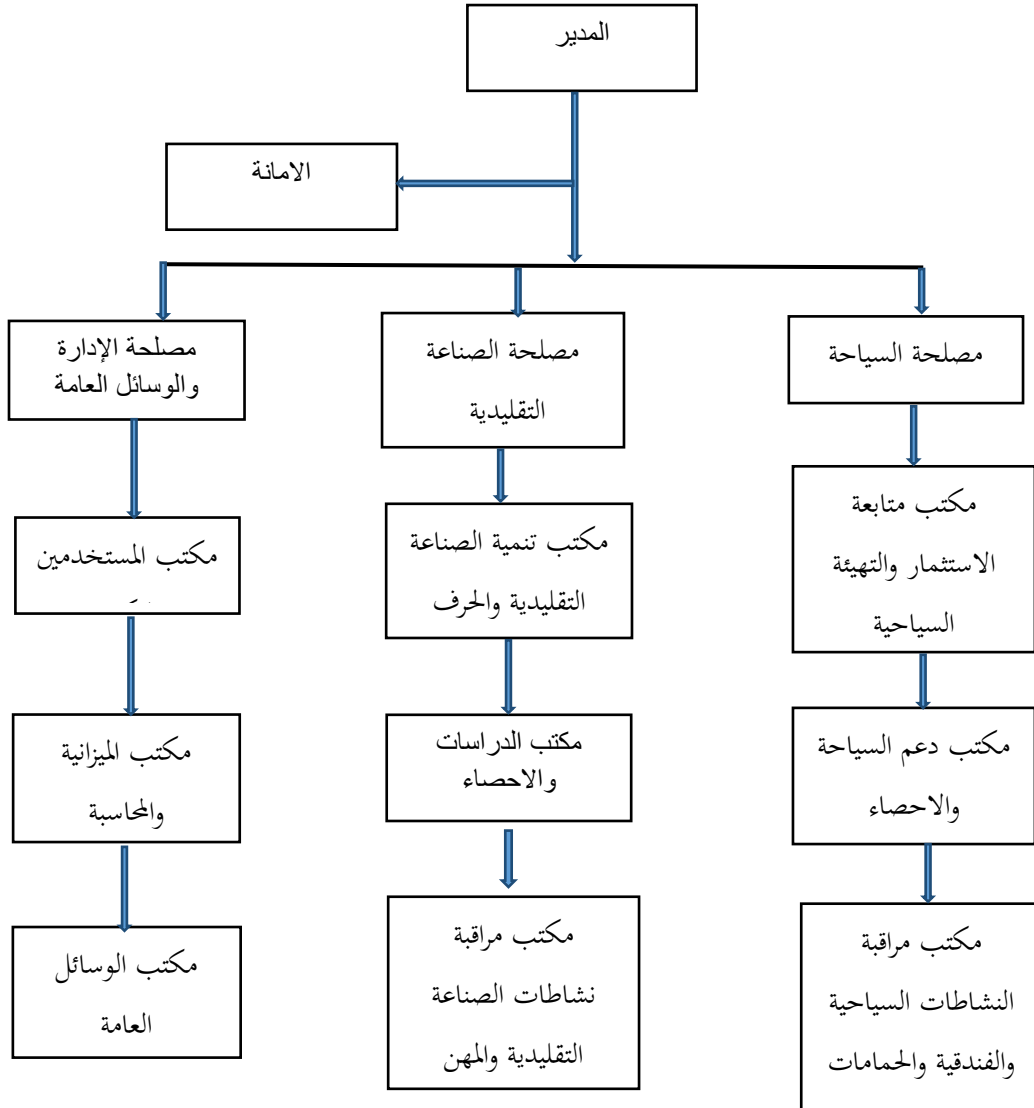
##### 3- مصلحة الإدارة والوسائل تضم:

-مكتب المستخدمين والتكوين

مكتب الميزانية والمحاسبة

-مكتب الوسائل العامة

الشكل رقم (6): الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة

### المطلب الثالث: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية:

تكلف مديرية السياحة والصناعة التقليدية طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 257/10 مؤرخ في 12 ذو القعدة 1431هـ الموافق ل 20 أكتوبر 2010م في المادة الأولى بما يأتي:

#### 1. في مجال السياحة:

- ❖ اعداد مخطط عمل سنوي يتعلق بالنشاطات السياحية .
- ❖ المبادرة بكل إجراء من شأنه إنشاء محيط ملائم ومحفز للتنمية المستدامة للنشاطات المحلية .
- ❖ السهر على التنمية المستدامة للسياحة من خلال العمل على تنمية القدرات المحلية.

- ❖ تشجيع بروز عروض سياحية متنوعة وذات نوعية. تنفيذ برامج وتدابير ترقية وتطوير النشاطات السياحية والحمامات المعدنية وتقييم نتائجها.
- ❖ جمع وتحليل وتزويد آلية الرصد الإحصائية للقطاع في مجال المعلوماتية والمعطيات الإحصائية حول النشاطات المرتبطة بالاقتصاد السياحي والحمامات المعدنية وضمان نشرها.
- ❖ المساهمة مع القطاعات المعنية في ترقية الشراكة الوطنية والأجنبية، ولاسيما في ميادين الاستثمار وتكوين الموارد البشرية.
- ❖ إدماج النشاطات السياحية ضمن أدوات تهيئة الإقليم وال عمران وتتمين مناطق ومواقع التوسيع السياحي .
- ❖ توجيه مشاريع الاستثمار السياحي ومتابعتها بالاتصال مع الهيئات المعنية.
- ❖ السهر على مطابقة النشاطات السياحية وتطبيق القواعد ومقاييس الجودة المقرر في هذا المجال والمساهمة في تحسين الخدمات السياحية، لاسيما تلك التي لها صلة بالنظافة وحماية الصحة والأمن المرتبطة بالنشاط السياحي.
- ❖ السهر على تلبية حاجات المواطنين وتطلعات السواح في مجال الراحة والاستجمام والترفيه.
- ❖ ضمان تنفيذ ميزانيات التجهيز والتسيير في جانبه السياحي.
- ❖ ضمان متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان صندوق دعم الاستثمار وترقية وجودة النشاطات السياحية .
- ❖ المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل النشاطات السياحية بصناديق الجنوب والهضاب العليا.
- ❖ تنشيط وتأطير المصالح الخارجية والفضاءات الوسيطة والحركة الجموعية التي تنشط في السياحة على المستوى المحلي.
- ❖ المشاركة بالاتصال مع القطاعات المعنية في إعداد وتنفيذ أعمال تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وتتمين الموارد البشرية.
- ❖ المساهمة في إعداد المخطط السنوي والمتعدد السنوات التنمية السياحة في الولاية .
- ❖ إعداد حصائل النشاطات الثلاثية والسنوية والنشاط السياحي.

## 2. في مجال الصناعة التقليدية :

- ❖ إعداد مخطط عمل سنوي ومتعدد السنوات يتعلق بتطوير نشاطات الصناعة التقليدية.
- ❖ المبادرة بكل إجراء من شأنه خلق جو ملائم للتنمية المستدامة لنشاط الصناعة التقليدية .
- ❖ المساهمة في حماية تراث الصناعة التقليدية والمحافظة عليه ورد الاعتبار له .
- ❖ السهر على تطبيق واحترام القوانين والتنظيمات والمقاييس والنماذج المتعلقة بالجودة في ميدان الإنتاج وممارسة أنشطة الصناعة التقليدية .
- ❖ المشاركة في متابعة تنفيذ عمليات الدعم بعنوان الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية .
- ❖ المشاركة في إعداد وتنفيذ تمويل نشاطات الصناعة التقليدية بصناديق الجنوب والهضاب العليا .
- ❖ المشاركة في جهود إدماج نشاطات الصناعة التقليدية في المنظومة الاقتصادية المحلية .

- ❖ تدعيم أعمال المنظمات والتجمعات المهنية والجمعيات والفضاء الوسيطة الناشطة في ميدان الصناعة التقليدية وتنشيطها.
- ❖ المبادرة بالتحقيقات والدراسات ذات الطابع التقني والاقتصادي والاجتماعي المتعلقة بتقييم الأنشطة الحرفية .
- ❖ جمع المعلومات والمعطيات الإحصائية في مجال الصناعة التقليدية وضمان توزيعها.
- ❖ ضمان تنفيذ ميزانية التجهيز والتسيير المسجلة بعنوان الصناعة التقليدية .
- ❖ إعداد حصائل الثلاثية والسنوية لنشاط التقليدية.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

## المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

## الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية - بسكرة والبالغ عددهم (44) عامل إداري، ولقد اعتمدنا طريقة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (38) استبانة صالحة للتحليل ليتم تحليلها إحصائياً.

## الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات وهي نوعين:

**أولاً: البيانات الأولية:** تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS. V19) الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

**ثانياً: البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss. V19) التالية :

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

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (**cronbach ' s Coefficient Alpha**) : للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.

-معامل صدق المحك :وذلك لصدق أداة البحث

- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف سمرنوف (1-sample k-s): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا .

-تحليل التباين للانحدار :للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple régressions analyses) : وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.

- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها، وثباتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

اعتمدنا على الاستبانة كأداة للدراسة وتضمنت جزئين هما:

- الجزء الأول: شمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية وسنوات الخبرة).
  - الجزء الثاني: احتوى على محورين رئيسيين ويتكون من (43) عبارة موزعة عليهم حيث:
- المحور الأول: ويتمثل في متغير القيادة التحويلية ويتضمن عبارات تهدف الى قياس ابعاد القيادة التحويلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة، وقد تم تحديد أربعة ابعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

-بعد التأثير المثالي وتمثله العبارات من 01 الى 06

-بعد الاستثارة الفكرية وتمثله العبارات من 07 الى 11

-بعد الاعتبار الفردي وتمثله العبارات من 12 الى 16

-بعد الحفز الإلهامي وتمثله العبارات من 17 الى 20

-المحور الثاني: ويتمثل في متغير الرضا الوظيفي ويتضمن عبارات تهدف الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة وهي موزعة على خمسة ابعاد كما يلي:

-بعد الرواتب والأجور وتمثله العبارات من 01 الى 05

-بعد ظروف العمل وتمثله العبارات من 06 الى 09

-بعد العلاقة مع الزملاء وتمثله العبارات من 10 الى 14

-بعد نمط الاشراف وتمثله العبارات من 15 الى 18

-بعد محتوى العمل وتمثله العبارات من 19 الى 23

وقد تم تحديد اوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم(2) : مقياس ليكرت الخماسي

| الاستجابة | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| الدرجة    | 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على الدراسات السابقة

#### الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على نوعين من الصدق هما:

**اولا: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من انها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال علوم التسيير لدراسة الاستبانة، و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، و شموليتها، ومحتوى عباراتها، او أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت التعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصد الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

**ثانيا: صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (03)، اذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0.974 وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وابعادها كانت كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، إذ بلغت عبارات محور القيادة التحويلية بقيمة (0.970) في مقابل (0.948) في معامل صدق عبارات محور الرضا الوظيفي، وبهذا يمكننا القول ان جميع عبارات أداة البحث تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل ألفا كرونباخ(alpha coefficients'cronbach) ، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي :

الجدول رقم (03): معاملات الصدق والثبات

| معامل الصدق | معامل الثبات الفاكرونباخ | عدد العبارات | المحور             |
|-------------|--------------------------|--------------|--------------------|
| 0.906       | 0.822                    | 6            | التأثير المثالي    |
| 0.909       | 0.827                    | 5            | الاستشارة الفكرية  |
| 0.908       | 0.826                    | 4            | الاعتبار الفردي    |
| 0.928       | 0.862                    | 5            | الحفز الإلهامي     |
| 0.970       | 0.941                    | 20           | المجموع            |
| 0.860       | 0.740                    | 5            | الرواتب والاجور    |
| 0.797       | 0.636                    | 4            | ظروف العمل         |
| 0.940       | 0.885                    | 5            | العلاقة مع الزملاء |
| 0.809       | 0.655                    | 4            | نمط الاشراف        |
| 0.923       | 0.852                    | 5            | محتوى العمل        |
| 0.948       | 0.899                    | 23           | المجموع            |
| 0.974       | 0.950                    | 43           | الاستبانة ككل      |

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V 19

من خلال الجدول (03) نلاحظ أن معامل الفاكرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور القيادة التحويلية (0.941) اما بالنسبة لمحور الرضا الوظيفي فبلغ (0.899)، بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.950) وهي قيمة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.



المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنقدم في هذا المبحث عرضا لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد عينة الدراسة، وكذا اتجاهات العاملين حول القيادة التحويلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية - بسكرة، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الرضا الوظيفي لديهم، ليتم بعدها عرض النتائج واختبار الفرضيات وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

سننطلق في هذا المطلب الى دراسة خصائص افراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

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

| المتغير              | فئات المتغير             | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|--------------------------|---------|----------------|
| الجنس                | ذكر                      | 14      | 36.8%          |
|                      | انثى                     | 24      | 63.2%          |
|                      | المجموع                  | 38      | 100%           |
| العمر                | اقل من 30 سنة            | 7       | 18.4%          |
|                      | من 30 الى اقل من 40 سنة  | 10      | 26.3%          |
|                      | من 40 الى اقل من 50 سنة  | 18      | 47.4%          |
|                      | من 50 سنة فاكثر          | 3       | 7.9%           |
| المجموع              | 38                       | 100%    |                |
| المؤهل العلمي        | ثانوي فأقل               | 06      | 15.8%          |
|                      | ليسانس                   | 21      | 55.3%          |
|                      | مهندس                    | 10      | 26.3%          |
|                      | ماستر                    | 01      | 2.6%           |
|                      | شهادة دراسات عليا متخصصة | 00      | 0%             |
| المجموع              | 38                       | 100%    |                |
| مجال الوظيفة الحالية | اعمال فنية               | 01      | 2.6%           |
|                      | اعمال إدارية وإشرافيه    | 17      | 44.7%          |
|                      | اعمال إدارية غير إشرافيه | 20      | 52.7%          |

|                               |    |       |
|-------------------------------|----|-------|
| المجموع                       | 38 | 100%  |
| اقل من 5 سنوات                | 04 | 10.5% |
| من 5 الى اقل من 10 سنوات      | 10 | 26.3% |
| من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة | 06 | 15.8% |
| 15 سنة فأكثر                  | 18 | 47.4% |
| المجموع                       | 38 | 100%  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 19

يتضح من خلال الجدول (04) ان:

1. بالنسبة لمتغير الجنس: نجد ان (63.2%) من أفراد عينة البحث هم إناث، في حين أن (36.8%) كانت من الذكور، وعليه نستنتج أن نسبة الذكور فاقت نسبة الإناث، وهذا راجعا لطبيعة عمل المؤسسة وأساليب توظيفها للأفراد.
2. بالنسبة لمتغير العمر: تبين أن نسبة (47.7%) من افراد العينة ينتمون الى الفئة العمرية (من 40 الى اقل من 50 سنة)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (26.3%)، في حين ان الفئة العمرية (اقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (18.4%)، ووجدنا نسبة المبحوثين الذين ينتمون الى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت نسبتهم (7.9%).
3. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: يتضح ان نسبة (55.3%) من المبحوثين متحصلين على شهادة ليسانس، اما نسبة (26.3%) هم حاملين لشهادة مهندس، في حين كانت نسبة من لديهم ثانوي فأقل هي (15.8%)، كذلك نجد عند المتحصلين على شهادة الماستر نسبة المبحوثين هي (2.6%)، بينما لم نجد نسبة لحاملي شهادة دراسات عليا متخصصة وعليه نستنتج ان معظم العمال الإداريين هم من حاملي شهادة ليسانس ومهندس، وهذا ما يدل على ان مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة تهتم بتوظيف موارد بشرية ذوي معارف ومهارات وقدرات
4. بالنسبة لمجال الوظيفة الحالية: وجدنا ان غالبية افراد عينة البحث يعملون في المجال الإدارية الغير إشرافيه حيث بلغت نسبتهم (52.7%)، في حين نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الاعمال الإدارية الإشرافية قد بلغت (44.7%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الاعمال الفنية بلغت نسبتهم (2.6%)، وهذا راجع لان الدراسة ركزت على مستوى إدارة المؤسسة .

5. بالنسبة لسنوات الخبرة: نجد أن (47.4%) من افراد عينة البحث كانت خبرتهم (من 15 سنة فأكثر)، في حين نجد أن نسبة المبحوثين (26.3%) كانت خبرتهم (من 5 الى اقل من 10 سنوات)، وكذلك بالنسبة للمبحوثين الذين خبرتهم

كانت (من 10 الى اقل من 15 سنة) بلغت نسبتهم (15.8%)، اما بالنسبة للمبحوثين الذين كانت خبرتهم تقل عن (5سنوات) بلغت نسبتهم (10.5%)، ويلاحظ من هذه النتائج ان غالبية العمال خبرتهم من 15 سنة فأكثر، ما يعني ان المؤسسة تملك افراد ذوي خبرة كفاءة تساعدوا في القيام بعملها.

**المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة**

**الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي**

سنقوم باختبار كولموجروف \_سمنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (a=0.05) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

جدول رقم (5): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov Smirnov)

| الابعاد            | قيمة Z | مستوى الدلالة (sig) |
|--------------------|--------|---------------------|
| التأثير المثالي    | 1.287  | 0.073               |
| الاستشارة الفكرية  | 0.757  | 0.616               |
| الاعتبار الفردي    | 1.195  | 0.115               |
| الحفز لإلهامي      | 0.626  | 0.824               |
| الرواتب والأجور    | 1.313  | 0.064               |
| ظروف العمل         | 1.066  | 0.206               |
| العلاقة مع الزملاء | 1.078  | 0.195               |
| نمط الاشراف        | 0.771  | 0.593               |
| محتوى العمل        | 1.134  | 0.153               |

|       |       |                   |
|-------|-------|-------------------|
| 0.252 | 1.017 | القيادة التحويلية |
| 0.349 | 0.933 | الرضا الوظيفي     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V 19

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد القيادة التحويلية وكذا الرضا الوظيفي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ )، وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

#### الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الفرع سنقوم بتحليل محاور الاستبانة بهدف الإجابة على أسئلة البحث، إذ تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث على عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الاستبانة (القيادة التحويلية والرضا الوظيفي).

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6): الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

| فئات المتوسط الحسابي | درجة الموافقة  |
|----------------------|----------------|
| 1.79-1               | غير موافق بشدة |
| 2.59-1.80            | غير موافق      |
| 2.60-3.39            | محايد          |
| 3.40-4.19            | موافق          |
| 5-4.20               | موافق بشدة     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

## السؤال الأول : ما مستوى القيادة التحويلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (07)

جدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث حول عبارات محور القيادة التحويلية

| رقم العبارة | ابعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الاتجاه |
|-------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| اولا        | التأثير المثالي   | 3.4123          | 0.68526           | 1               | موافق               |
| 1           | يتمتع رئيسي المباشر بمهارات قيادية عالية                    | 3.26            | 0.891             | 4               | محايد               |
| 2           | يملك رئيسي المباشر شخصية قوية وثقة بالنفس عالية             | 3.18            | 0.896             | 5               | محايد               |
| 3           | يحظى رئيسي المباشر بالتقدير والاحترام مع كل من يعمل معه     | 3.79            | 0.811             | 1               | موافق               |
| 4           | يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند اكتشافها                   | 3.50            | 0.98              | 3               | موافق               |
| 5           | يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل          | 3.79            | 0.991             | 2               | موافق               |
| 6           | يعتبر رئيسي المباشر رمزا للنجاح والانجاز بالنسبة لي         | 2.95            | 1.064             | 6               | محايد               |
| ثانيا       | الاستثارة الفكرية   | 3.2158          | 0.71340           | 3               | محايد               |
| 6           | يسعى رئيسي المباشر الى زرع فكرة التعلم الذاتي لدى العاملين  | 3.16            | 0.973             | 4               | محايد               |
| 7           | يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم بكل حرية | 3.32            | 0.873             | 3               | محايد               |
| 8           | يستثير رئيسي المباشر في مرؤوسيه                             | 2.92            | 0.818             | 5               | محايد               |
| 9           | يقترح رئيسي المباشر طرق ووسائل                              | 3.34            | 0.878             | 1               | محايد               |

|              |          |                |               |   |              |
|--------------|----------|----------------|---------------|---|--------------|
|              |          |                |               | لإنجاز المهام   |              |
| محايد        | 2        | 1.072          | 3.34          | يعترف رئيسي المباشر ويقدر الجهودات المبذولة من طرف العاملين                                       | 10           |
| <b>محايد</b> | <b>2</b> | <b>0.85310</b> | <b>3.3421</b> | <b>الاعتبار الفردي</b>  | <b>ثالثا</b> |
| محايد        | 2        | 0.984          | 3.29          | يعمل رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات العاملين و رغباتهم  | 11           |
| محايد        | 3        | 1.025          | 3.24          | يظهر رئيسي المباشر للعاملين مدى تقديره عند تأدية عملهم وتشجيعهم على انجازاتهم                     | 12           |
| موافق        | 1        | 1.155          | 3.74          | يلتزم رئيسي المباشر بالقيم والمبادئ المتلى في سلوكه   | 13           |
| محايد        | 4        | 1.034          | 3.11          | يعطي رئيسي المباشر الفرصة للنظر في حل المشكلات من زوايا اخرى                                      | 14           |
| <b>محايد</b> | <b>4</b> | <b>0.77617</b> | <b>2.8842</b> | <b>الحفز الإلهامي</b>   | <b>رابعا</b> |
| محايد        | 2        | 0.930          | 3.00          | يعمل رئيسي المباشر على مشاركة عامليه في عملية التغيير   | 15           |
| محايد        | 5        | 0.927          | 2.71          | يهتم رئيسي المباشر بتقديم الحوافز للقيام بعملية التغيير   | 16           |
| محايد        | 4        | 1.062          | 2.82          | يشجع رئيسي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية من خلال امكانياتهم في اتخاذ القرارات في مجال عملهم | 17           |
| محايد        | 1        | 0.972          | 3.03          | يعمل رئيسي المباشر على دعم روح الفريق الواحد  | 18           |

|    |                                     |        |         |   |       |
|----|-------------------------------------|--------|---------|---|-------|
| 19 | توافق اقوال رئيسي المباشر مع افعاله | 2.87   | 0.935   | 3 | محايد |
|    | القيادة التحويلية بشكل عام          | 3.1965 | 0.71441 | - | محايد |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V 19

وانطلاقا من نتائج الجدول (07) يتضح أن المبحوثين محايدون على توفر القيادة التحويلية لديهم اتجاه مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة، بأبعادها المجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1965) بانحراف معياري (0.71441)، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

**1-التأثير المثالي:** تشير نتائج الجدول رقم (07) الى ان بعد التأثير المثالي احتل المركز الأول من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3.4123) بانحراف معياري (0.68526) وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (2.95-3.79)، وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.811-1.064)

وتدل هذه النتيجة على ان مستوى تقييم افراد عينة الدراسة لتطبيق بعد التأثير المثالي، كان إيجابيا وبدرجة مرتفعة، وهذا يعني ان مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة تقوم بتطبيق بعد التأثير المثالي، من خلال قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية واللجوء الى المخاطرة، بحيث يخلق في المرؤوسين الإخلاص والتفاني والاحساس في الحدث المشترك.

**2-الاعتبار الفردي:** تشير نتائج الجدول رقم (07) الى ان بعد الاعتبار الفردي احتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية له، حيث بلغ متوسط حسابه (3.3421) بانحراف معياري (0.85310) وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.11-3.74) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.984-1.155).

وتدل هذه النتيجة على ان مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة تطبق بعد الاعتبار الفردي بمستوى متوسط، ان القائد لديه اهتمام متوسط لاحتياجات التابعين وكذلك لإنجازاتهم، رغم محاولته للالتزام بالقيم والمبادئ المثلى في سلوكه.

**3-الاستشارة الفكرية:** تشير نتائج الجدول رقم (07) الى ان بعد الاستشارة الفكرية احتل المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ متوسط حسابه (3.2158) بانحراف معياري (0.71340)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (2.92-3.34)، وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (1.072-0.973).

وهذا يدل على ان مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة تطبق بعد الاستشارة الفكرية بمستوى متوسط، ما يعني ان القائد يشجع مرؤوسيه بمستوى متوسط لإعادة دراسة الأهداف والنظر في حل المشكلات من زوايا أخرى.

4- **الحفز الإلهامي:** تشير نتائج الجدول رقم (07) الى ان بعد الحافز الإلهامي احتل المركز الرابع والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ متوسط حسابه (2.8842) بانحراف معياري (0.77617)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، والذي يشير الى ان الآراء توجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (2.71-3.03)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.811-1.064).

هذا يدل على ان مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة تطبق الحفز الإلهامي بمستوى متوسط، وهذا ما يعني ان القائد يحاول دعم روح الفريق الواحد، كما يعمل أيضا على مشاركة عامله في عملية التغيير.

وبناء على ما سبق نستنتج ان مستوى القيادة التحويلية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط اجابات المبحوثين عن القيادة التحويلية ككل (3.1965) بانحراف معياري (0.71441)، ووفقا لمقاييس الدراسة فان القيادة التحويلية تقع في درجة المحايدة ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت، وبهذا يمكن القول انه يوجد ممارسة للقيادة التحويلية وان لم تكن مرتفعة في معظم ابعادها، وبالتالي نستنتج ان القائد لديه قدرة في التأثير من خلال اخلاقه والتزاماته بالصدق والشفافية، كما يقوم باستشارة المرؤوسين في توليد الأفكار الإبداعية، مما يولد لديهم الثقة النفسية لديهم، كما يراعون في المؤسسة محل الدراسة للجوانب الفردية للموظفين.

#### السؤال الثاني: ما هو مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (08):

جدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الرضا الوظيفي.

| الرقم | ابعاد الرضا الوظيفي وعبارات القياس                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | الترتيب حسب الاتجاه |
|-------|--|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| اولا  | <b>الرواتب والاجور</b>                                   | <b>2.4526</b>   | <b>0.72736</b>    | <b>5</b>        | <b>غير موافق</b>    |
| 1     | راض عن الاجر الذي اتقاضاه                                | 2.53            | 1.084             | 2               | غير موافق           |
| 2     | راض على الحوافز والاجر واجده يتناسب مع ما تقدمه من اعمال | 2.21            | 1.018             | 5               | غير موافق           |
| 3     | توفر مؤسستي الأمان المستقبلي في حالة التقاعد             | 2.47            | 1.033             | 3               | غير موافق           |
| 4     | نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة      | 2.61            | 1.054             | 1               | محايد               |
| 5     | اشعر بانني حصلت على ما استحققه من ترقية في الوقت المناسب | 2.45            | 1.005             | 4               | غير موافق           |



| ثانيا | ظروف العمل  | 3.3158 | 0.77478 | 3 | محايد     |
|-------|---|--------|---------|---|-----------|
| 6     | ظروف العمل المادية والبيئية (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) بالمؤسسة التي اعلمل بها مناسبة ولا تسبب لي الازعاج | 3.16   | 1.220   | 3 | محايد     |
| 7     | تشعر بان مكان عملك (المكتب مثلا) يؤثر على اداءك الوظيفي   | 2.97   | 1.127   | 4 | محايد     |
| 8     | توفر لي المؤسسة التسهيلات والامكانية لأداء عملي   | 3.32   | 1.068   | 2 | محايد     |
| 9     | عملي آمن لا يشكل خطر على حياتي ولا على صحي  | 3.82   | 1.062   | 1 | موافق     |
| ثالثا | العلاقة مع الزملاء  | 3.4737 | 0.85541 | 1 | موافق     |
| 10    | راض عن تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي   | 3.34   | 1.236   | 5 | محايد     |
| 11    | اتلقى المساعدات والتعاون مع زملائي  | 3.45   | 1.032   | 2 | موافق     |
| 12    | اتعاون مع زملائي على حل المشاكل التي تواجهنا في العمل   | 3.37   | 0.913   | 3 | محايد     |
| 13    | يوجد انسجام تام بيني وبين زملائي  | 3.34   | 1.021   | 4 | محايد     |
| 14    | أقوم بتوجيه زملائي الجدد وانصحهم  | 3.87   | 0.935   | 1 | موافق     |
| رابعا | نمط الاشراف   | 3.3816 | 0.64916 | 2 | محايد     |
| 15    | راض على طريقة تعامل رئيسي معي   | 3.61   | 0.855   | 1 | موافق     |
| 16    | هناك احترام متبادل بين الرئيس والمرؤوسين  | 3.53   | 0.862   | 2 | موافق     |
| 17    | راض عن مشاركتي في الاقتراحات والتطوير الذي يخدم مؤسستي  | 3.34   | 0.938   | 3 | محايد     |
| 18    | راض على مناقشة رئيسي لي عند تقييمه لأدائي   | 3.05   | 1.038   | 4 | محايد     |
| خامسا | محتوى العمل   | 3.1000 | 0.90255 | 4 | محايد     |
| 19    | راض على الأنظمة والقواعد المتبعة في العمل   | 2.97   | 1.150   | 4 | محايد     |
| 20    | راض على محتوى عملي وطريقة انجازي له   | 3.61   | 1.175   | 1 | موافق     |
| 21    | راض عن شروط عملي واعمل بها  | 3.18   | 1.159   | 2 | محايد     |
| 22    | مسؤولياتي في العمل واضحة  | 3.16   | 1.079   | 3 | محايد     |
| 23    | راض عن الحصص التدريبية التي تقدمها لي الإدارة واستفيد منها في تحسين مهاراتي وخبرتي  | 2.58   | 1.130   | 5 | غير موافق |
|       | الرضا الوظيفي بشكل عام  | 3.1447 | 0.58225 | - | محايد     |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V 19

انطلاقاً من نتائج الجدول (08) يتضح أن المبحوثين محايدون على توفر الرضا الوظيفي لديهم اتجاه مديرية السياحة والصناعة التقليدية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.1447) بانحراف معياري (0.58225)، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي :

1. **العلاقة مع الزملاء:** تشير نتائج الجدول رقم (08) الى ان بعد العلاقة مع الزملاء احتل المركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ متوسط حسابه (3.4737) بانحراف معياري (0.85541)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو الموافقة على اغلب عبارات هذا البعد كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.34-3.87) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.236-0.913) .

وتدل هذه النتيجة على أن ان موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة لديهم اهتمام مرتفع وموافقون على بعد العلاقة مع الزملاء، وهذا من خلال المساعدة والتعاون الذي بين الزملاء، وتبادل المعلومات والمعارف فيما بينهم، الشيء الذي يسهم في تعزيز شعور الأفراد بأنهم جزء من الجماعة التي يعملون معها.

2. **نمط الاشراف:** تشير نتائج الجدول (08) الى ان بعد نمط الاشراف احتل المركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ متوسط حسابه (3.3816) بانحراف معياري (0.64916)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (3.40-4.19)، والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.05-3.61)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.855-0.381) .

وتدل هذه النتيجة على ان موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة لديهم اهتمام متوسط بنمط الاشراف من خلال طريقة تعامل الرئيس المباشر مع الموظفين (المعاملة بتفهم وبطريقة إنسانية)، مما يخلق شعور الرضا لديهم في التعامل.

3. **ظروف العمل:** تشير نتائج الجدول رقم (08) الى ان بعد ظروف العمل احتل المركز الثالث من حيث الأهمية النسبية له، حيث بلغ متوسط حسابه (3.3158) بانحراف معياري (0.77478)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (2.97-3.82) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.062-220.1) .

وتدل هذه النتيجة على ان موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة محايدون حول ظروف العمل، من خلال ان العمل آمن لا يشكل أي خطر، وهناك توفير للإمكانيات والتسهيلات المطلوبة لأداء العمل.

4. **محتوى العمل:** تشير نتائج الجدول رقم (08) الى ان بعد محتوى العمل احتل المركز الرابع من حيث الأهمية النسبية له حيث بلغ متوسط حسابه (3.1000) بانحراف معياري (0.90255)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت متوسطات الحسابية (2.58-3.61)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.175-1.079) .

وتدل هذه النتيجة على ان موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة لديهم اهتمام متوسط بمحتوى العمل من خلال الأنظمة والقوانين المعمول بها.

5. الرواتب والأجور: تشير نتائج الجدول رقم (08) الى ان بعد الرواتب والأجور احتل المركز الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، حيث بلغ متوسط حسابه (2.4526) بانحراف معياري (0.72736)، وهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (2.60-3.39)، والذي يشير الى ان الآراء اتجهت نحو المحايدة على اغلب عبارات هذا البعد، كما تراوحت المتوسطات الحسابية (2.21-2.61) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.005-0.621).

وتدل هذه النتيجة على ان موظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة لديهم اهتمام متوسط بالرواتب والأجور من خلال الأنظمة المعمول بها والرضا على فرص الترقية المتاحة.

وبناء على ما سبق نستنتج ان مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، اذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الرضا الوظيفي ككل (3.1447) بانحراف معياري (0.58225)، فهو يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت، وهذا يدل على ان الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة جاء بمستوى متوسط، وهذا راجعا لطبيعة العلاقة بين الموظف ورئيسه المباشر التي تتسم بالاحترام والتعاون فيما بينهم.

#### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

##### الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة

سنحاول معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة بالاعتماد على مصفوفة الارتباط بيرسون والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول رقم (09): مصفوفة الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

| القيادة<br>التحويلية | الحفز<br>الإلهامي | الاعتبار<br>الفردى | الاستشارة<br>الفكرية | التأثير المثالى | المتغيرات المستقلة |               |
|----------------------|-------------------|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|---------------|
| 0.752**              | 0.696**           | 0.705**            | 0.612**              | 0.567**         | معامل الارتباط     | الرضا الوظيفي |
| 0.000                | 0.000             | 0.000              | 0.000                | 0.000           | مستوى الدلالة      |               |
| 38                   | 38                | 38                 | 38                   | 38              | N                  |               |

\*\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha=0.01$ )

المصدر: من اعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات V 19 spss.

من الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة معنوية بين متغير الدراسة وأيضاً كل ابعادها:

-قدر معامل الارتباط بين القيادة التحويلية والرضا الوظيفي ( $0.752^{**}$ ) عند مستوى الدلالة 0.01 وهذه دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يعني انه كلما حققت المؤسسة القيادة التحويلية أدى ذلك الى زيادة الرضا الوظيفي.

-قدر معامل الارتباط بين التأثير المثالي والرضا الوظيفي ( $0.567^{**}$ ) عند مستوى الدلالة 0.01 وهذه دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد التأثير المثالي أدى ذلك الى زيادة الرضا الوظيفي.

-قدر معامل الارتباط بين الاستشارة الفكرية والرضا الوظيفي ( $0.612^{**}$ ) عند مستوى الدلالة 0.01 وهذه دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد الاستشارة الفكرية أدى ذلك الى زيادة الرضا الوظيفي.

-قدر معامل الارتباط بين الاعتبار الفردي والرضا الوظيفي ( $0.705^{**}$ ) عند مستوى الدلالة 0.01 وهذه دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد الاعتبار الفردي أدى ذلك الى زيادة الرضا الوظيفي.

-قدر معامل الارتباط بين الحفز الإلهامي والرضا الوظيفي ( $0.696^{**}$ ) عند مستوى الدلالة 0.01 وهذه دلالة على وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، وهذا يعني انه كلما حققت المؤسسة بعد الحفز الإلهامي أدى ذلك الى زيادة الرضا الوظيفي.

وعليه وبما أن هناك علاقة ارتباط بين متغيرات الدراسة فهذا يسمح بتحديد مستوى الأثر بين المتغيرين.

#### الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحيات النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (10) يوضح ذلك:

الجدول (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| مصدر التباين  | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F المحسوبة | مستوى الدلالة Sig |
|---------------|----------------|--------------|----------------|-----------------|-------------------|
| الانحدار      | 7.094          | 4            | 1.773          | 10.739          | 0.000*            |
| الخطأ         | 5.450          | 33           | 0.165          |                 |                   |
| المجموع الكلي | 12.543         | 37           |                |                 |                   |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V19

\* ذات الدلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )

معامل الارتباط  $R=0.752$

معامل التحديد  $R^2 = 0.566$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (10.739) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) ، أي أن نموذج الانحدار الخطي معنوي وصالح لاختبار أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي .

ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو القيادة التحويلية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 56.6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبيا، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) . (كما أن معامل الارتباط بلغ 0.752 وهو ارتباط قوي ما يعكس قوة العلاقة بين المتغيرين).

### الفرع الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (11):

الجدول(11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الرضا الوظيفي

| المتغيرات المستقلة | B     | الخطأ المعياري | Beta  | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة (Sig) |
|--------------------|-------|----------------|-------|-----------------|---------------------|
| الثابت             | 1.538 | 0.354          | -     | 4.344           | 0.000               |
| التأثير المتالي    | 0,482 | 0,117          | 0,567 | 4,134           | 0,000               |
| الاستشارة الفكرية  | 0,500 | 0,108          | 0,612 | 4,644           | 0,000               |

|       |       |       |       |       |                            |
|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------|
| 0,000 | 5,961 | 0,705 | ,081  | 0,481 | الاعتبار الفردي            |
| 0,000 | 5,817 | 0,696 | 0,090 | 0,522 | الحفز الإلهامي             |
| 0,000 | 6,253 | 0,722 | 0,094 | 0,588 | القيادة التحويلية بشكل عام |

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss. V19

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة ( $\alpha = 0.05$ )

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية الدراسة الأولى، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (11) ان هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ )، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (6.253) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (0.752) الى وجود ارتباط قوي وموجب بين متغيري الدراسة كما فسر متغير القيادة التحويلية ما مقداره (56.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الرضا الوظيفي. وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها. التي تنص على هناك أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ).

-عند بحث أثر كل بعد من القيادة التحويلية محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الرضا الوظيفي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي أن :

**1-نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التأثير المثالي على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد ( $a=0.05$ )، وقد بلغ معامل Beta (0.567) مع قيمة T المحسوبة (4.134)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة على أن الرئيس المباشر يحظى بالتقدير والاحترام مع كل من يعمل معه، كما يعترف بالخطأ عند وقوعه لامتلاكه شخصية قوية وثقة بالنفس عالية، ما يعكس الرضا الوظيفي للعاملين.

**2-نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاستثارة الفكرية على مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد ( $a=0.05$ )، وقد بلغ معامل Beta (0.612) مع قيمة T المحسوبة (4.644)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستثارة الفكرية على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة على أن الرئيس المباشر يشجع موظفيه على التعبير عن أفكارهم بكل حرية، ويعمل على البحث عن أفكار جديدة والتشجيع على حل المشكلات بطرق مبتكرة وإبداعية، وهو ما يزيد من الرضا الوظيفي للأفراد.

3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الاعتبار الفردي على مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) ، وقد بلغ معامل Beta (0.705) مع قيمة T المحسوبة (5.961) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة على أن الرئيس المباشر يعمل على تحقيق احتياجات عامليه ورغباتهم كما يظهر لهم التقدير والاطراء عند تأدية عملهم، ما يزيد من الرضا الوظيفي لهم.

4- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الحفز الإلهامي على مستوى الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة وهذا لان مستوى الدلالة المحسوب هو (0.000) وهو اقل من المستوى المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) ، وقد بلغ معامل Beta (0.696) مع قيمة T المحسوبة (5.817) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بديلتها، التي تنص على انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الرضا الوظيفي عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بالمؤسسة محل الدراسة.

وتفسر هذه النتيجة على أن الرئيس المباشر يعمل على مشاركة وتقديم الحوافز في عملية التغيير، كما يشجع على دعم روح الفريق الواحد ما يسمح بتحقيق الرضا الوظيفي.

## خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق التطرق إليه في الجانب النظري (أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي) تم إجراء دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة، حيث قمنا بتعريف المؤسسة محل الدراسة وبيان هيكلها التنظيمي ، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل والحصول على المعلومات على الاستبانة كأداة أساسية والتي وزعناها على العمال الإداريين للمؤسسة وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا المتمثلة في : ما هو أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في مؤسسة السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة؟، بعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss.v19) باستخدام أساليب إحصائية متنوعة كالتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفايكروناخ، تحليل الانحدار المتعدد، التوزيع الطبيعي... الخ

ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وعلى ضوء ما سبق ذكره توصلنا إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المختلفة على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة، عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من ابعاد القيادة التحويلية كل على حدى (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الاعتبار الفردي، الحفز الإلهامي).



الخاتمة

تعتبر القيادة التحويلية أداة هامة لنجاح أي منظمة، حيث ان هذه الأخيرة تخلف التفاعل بين الافراد من اجل تحقيق الأهداف المنشودة للفرد والمنظمة، وبالتالي فهي تمثل القدرة على التوفيق بين متطلبات المرؤوسين من جهة واهداف المنظمة من جهة أخرى، ان القيادة بصفة عامة والتحويلية بصفة خاصة تؤثر في العديد من العوامل ولعل أهمها الرضا الوظيفي باعتباره العامل الفاصل بين نجاح المنظمة والمحافظة على مكانتها واستمرارها او الفشل.

وفي ضوء ما جاء في هذه الدراسة قمنا بإعطاء نظرة حول أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي، من خلال النتائج النظرية التي بررت وجود أثر للقيادة التحويلية بمختلف ابعادها(التأثير المثالي، الاعتبار الفردي، الاستشارة الفكرية، الحفز الإلهامي) على الرضا الوظيفي ، وبعدها قمنا بتطبيق هذا الجانب النظري في الواقع، وكانت دراسة تطبيقية على العمال الإداريين لمديرية السياحة والصناعة التقليدية-بسكرة-، والتي تمت من خلالها جمع البيانات ومعالجتها وتفسير الفرضيات المطروحة، وبعد ذلك تم التوصل الى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية وبعض التوصيات، والتي يمكن إيجازها كالتالي:

### أولا-النتائج النظرية:

- ❖ تمثل القيادة التحويلية عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات لما تشكمه من أهمية بالغة في بناء وتعزيز ميزتها التنافسية
- ❖ القائد التحويلي هو القائد الذي له حضور قوي وجاذبية مؤثرة، يسعى من خلالها للتأثير على العاملين والرفع من مستواهم من اجل الإنجاز وتحقيق الأهداف.
- ❖ ان أسلوب القيادة التحويلية أكثر قدرة على الوفاء باحتياجات المنظمات لأنه أكثر تأثيرا في طرق العمل من الأساليب التقليدية القيادية التي تعتمد بشكل رئيسي على الجانب المادي في التأثير على سلوك العاملين.
- ❖ عوامل السلوك القيادي التحويلي والمتمثلة في التأثير المثالي والاستشارة الفكرية والاعتبار الفردي والحفز الإلهامي لها دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- ❖ يعد موضوع الرضا الوظيفي من اهم المواضيع التي تسعى المنظمات الى تجسيدها على أرض الواقع نظرا لارتباطه بأهم مورد لديها المتمثل في العنصر البشري من أجل نجاحها وتميزها.
- ❖ الرضا الوظيفي مفهوم مركب متعدد الجوانب يتأثر بعوامل مختلفة منها ذاتية وأخرى خارجية، لذلك استخدمت طرق ومقاييس مختلفة لقياس الرضا الوظيفي عند الافراد.
- ❖ عملية تبني وتطبيق نمط القيادة التحويلية في المؤسسة يساعد في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

### ثانياً: النتائج التطبيقية:

أظهرت النتائج الميدانية للدراسة ان:

- ❖ مستوى القيادة التحويلية في مديرية السياحة والصناعة التقليدية -بسكرة، جاء متوسطا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.1965) بانحراف معياري (0.71441).
- ❖ مستوى الرضا الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة كان متوسطا وفقا لمقياس البحث، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.1447) بانحراف معياري (0.58225).
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها المجتمعة على الرضا الوظيفي بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة، عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما فسرت القيادة التحويلية في هذا النموذج ما مقداره 56.6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في القيادة التحويلية، وتشير قيمة الارتباط ( $R=0.752$ ) الى ان هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين محل الدراسة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتأثير المثالي على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاعتبار الفردي المثالي على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.
- ❖ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفز الإلهامي على الرضا الوظيفي عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ ) بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة.

### ثالثاً: الاقتراحات:

على ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، وضعنا مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:

- ✓ من الضروري أن يدرك الرئيس المباشر أهمية نمط القيادة التحويلية وما لها من تأثير على عدة جوانب في المنظمة.
- ✓ حث الرئيس المباشر على دعم وتشجيع أسلوب العمل الجماعي في حل مشكلات العمل، من خلال نشر ثقافة الحوار الإيجابي في تبادل الأفكار والآراء، وتقبل الآراء المختلفة والتوفيق بينها.
- ✓ إعطاء الفرص لموظفي مديرية السياحة والصناعة التقليدية في اتخاذ القرارات الى جانب المسؤولين لتحسيسهم بالثقة من جهة وتدريبهم على تحمل المسؤولية من جهة اخرى.

- ✓ القيام بدراسة لرفع رواتب الموظفين بما يتناسب مع متطلبات المعيشة وبما يكفل حياة كريمة، خاصة وأن الأجر كان أقل العناصر رضا من قبل العاملين.
- ✓ الاهتمام بتطوير المسار الوظيفي لعمال المديرية، وأن تكون الترقية مبنية على المساواة والعدالة والكفاءة، وان يكون نظام الحوافز والمكافآت مصمم بطريقة عادلة.
- ✓ زيادة اهتمام المسؤولين في مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة ببعد نمط الاشراف من خلال توطيد العلاقة بين المشرفين ومرؤوسيهم وجعلها مبنية على أساس التعاون والتشارك والمساعدة فيما بينهم.

### -آفاق الدراسة:

- مساهمة القيادة التحويلية في التحليل الاستراتيجي
- مساهمة القيادة التحويلية في الحد من الصراعات التنظيمية
- أثر القيادة في إدارة المواهب وتنمية القدرات الإبداعية

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

| الصفحة | الموضوع  |
|--------|--|
| -      | الاهداء  |
| -      | الشكر والعرفان                                   |
| -      | الملخص بالعربية                                  |
| -      | Abstract   |
| -      | قائمة الجداول                                    |
| -      | قائمة الاشكال                                    |
| أ      | المقدمة  |
| ب      | أ. طرح الإشكالية والاسئلة البحثية                |
| ب-ز    | ب. الدراسات السابقة والتعليق عليها               |
| ز-ح    | ت. التعريفات الإجرائية                           |
| ح-ط    | ث. نموذج و فرضيات الدراسة                        |
| ي-ك    | ج. التموضع الابستمولوجي ومنهجية البحث            |
| ك      | ح. تصميم البحث                                   |
| ل      | خ. أهمية البحث                                   |
| ل      | د. خطة مختصرة للبحث                              |
|        | <b>الفصل الأول: الرضا الوظيفي-التأطير النظري</b> |
| 1      | تمهيد  |
| 10-2   | المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي                |
| 4-2    | المطلب الأول: مفهوم واهمية الرضا الوظيفي         |

|              |   |
|--------------|---|
| 3-2          | الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي                        |
| 4-3          | الفرع الثاني: أهمية الرضا الوظيفي                       |
| 6-4          | المطلب الثاني: خصائص وعناصر الرضا الوظيفي               |
| 5-4          | الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي                        |
| 6-5          | الفرع الثاني: عناصر الرضا الوظيفي                       |
| 10-6         | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأنواعه |
| 9-6          | الفرع الأول: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي           |
| 1-9          | الفرع الثاني: أنواع الرضا الوظيفي                       |
| <b>16-11</b> | <b>المبحث الثاني: مؤشرات وأساليب الرضا الوظيفي</b>      |
| 13-11        | المطلب الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي                      |
| 16-14        | المطلب الثاني: أساليب قياس الرضا الوظيفي                |
| <b>21-17</b> | <b>المبحث الثالث: النظريات المفسرة للرضا الوظيفي</b>    |
| 18-17        | المطلب الأول: نظرية الحاجات لماسلو                      |
| 19-18        | المطلب الثاني: نظرية العاملين لهيرزبرغ                  |
| 20           | المطلب الثالث: نظرية العدالة لأدمز                      |
| 21-20        | المطلب الرابع: نظرية التوقع                             |
| <b>22</b>    | <b>خلاصة الفصل</b>                                      |
|              | <b>الفصل الثاني: القيادة التحويلية-التأطير النظري-</b>  |
| 24           | تمهيد   |
| <b>30-25</b> | <b>المبحث الأول: ماهية القيادة</b>                      |
| 26-25        | المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول القيادة وأهميتها        |

|              |   |
|--------------|---|
| 25           | الفرع الأول: مفهوم القيادة                                    |
| 26-25        | الفرع الثاني: أهمية القيادة                                   |
| 27-26        | المطلب الثاني: عناصر القيادة وأماطها                          |
| 26           | الفرع الأول: عناصر القيادة                                    |
| 27           | الفرع الثاني: أنماط القيادة                                   |
| 30-27        | المطلب الثالث: وظائف ونظريات القيادة                          |
| 28-27        | الفرع الأول: وظائف القيادة                                    |
| 30-28        | الفرع الثاني: نظريات القيادة                                  |
| <b>33-31</b> | <b>المبحث الثاني: ماهية القيادة التحويلية</b>                 |
| 31           | المطلب الأول: مفهوم القيادة التحويلية                         |
| 32-31        | المطلب الثاني: أهمية القيادة التحويلية                        |
| 33-32        | المطلب الثالث: ابعاد القيادة التحويلية                        |
| <b>36-34</b> | <b>المبحث الثالث: اساسيات حول القيادة التحويلية</b>           |
| 34           | المطلب الأول: أنماط القيادة التحويلية                         |
| 35           | المطلب الثاني: مبادئ القيادة التحويلية                        |
| 36           | المطلب الثالث: وظائف القيادة التحويلية                        |
| <b>39-37</b> | <b>المبحث الرابع: اثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي</b> |
| 37           | المطلب الأول: اثر التأثير المثالي على الرضا الوظيفي           |
| 38-37        | المطلب الثاني: اثر التحفيز الإلهامي على الرضا الوظيفي         |
| 39-38        | المطلب الثالث: اثر الاستشارة الفكرية على الرضا الوظيفي        |
| 39           | المطلب الرابع: اثر الاعتبار الفردي على الرضا الوظيفي          |
| <b>40</b>    | <b>خلاصة الفصل</b>  |



|              |  |
|--------------|--|
|              |  |
|              | <b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة</b> |
| <b>42</b>    | <b>تمهيد</b>   |
| <b>46-43</b> | <b>المبحث الأول: تقديم عام لمديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة</b>     |
| 43           | المطلب الأول: التعريف بمديرية السياحة والصناعة التقليدية                           |
| 44-43        | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية السياحة والصناعة التقليدية                  |
| 46-44        | المطلب الثالث: مهام مديرية السياحة والصناعة التقليدية لولاية بسكرة                 |
| <b>50-47</b> | <b>المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة</b>                                       |
| 47           | المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات                                |
| 47           | الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة   |
| 47           | الفرع الثاني: طرق جمع البيانات   |
| 48-47        | المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات                      |
| 48           | المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها، وثباتها  |
| 48           | الفرع الأول: أداة الدراسة  |
| 49           | الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)                                       |
| 49           | الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة (Reliability)                                      |
| <b>65-51</b> | <b>المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات</b>                    |
| 53-51        | المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة   |
| 61-53        | المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة                       |
| 54-53        | الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمغروف-سمرنوف)                       |
| 61-54        | الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة  |
| 65-61        | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج                                      |

|              |  |
|--------------|--|
| 62-61        | الفرع الأول: العلاقة بين متغيرات الدراسة |
| 63-62        | الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية    |
| 65-63        | الفرع الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية    |
| <b>66</b>    | <b>خلاصة الفصل</b>                       |
| <b>68-66</b> | <b>الخاتمة</b>                           |
| <b>73-69</b> | <b>فهرس المحتويات</b>                    |
| <b>79-74</b> | <b>قائمة المراجع</b>                     |
| -            | الملاحق                                  |

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

### - المقالات والمجلات:

- المياحي جعفر عبد الكاظم. (2010). الضغوط التي يواجهها عضو هيئة التدريس واثرا على الرضا الوظيفي وسبل معالجتها. مجلة واسط للعلوم الانسانية، 9.
- بشرى عبد العزيز العبيدي. (2013). دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في معمل الغازات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة(36).
- خالد محمود عزيز العبادي، وصفد مظفر محمد الدباغ. (2013). الرضا الوظيفي لدى العاملين في الاتحادات الرياضية الفرعية لكرة السلة. مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، 19(61).
- خالدية مصطفى عطا. (2014). القيم الاخلاقية واثرها في تحقيق الرضا الوظيفي . مجلة دنانير ، 104-133.
- خليل علي خليل ابو جراد. (2020). ال انتماء الوظيفي وعلاقته بدافعية الانجاز لدى المرشدين التربويين (المجلد الاول). غزة: المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية.
- سارة مولاي مصطفى. (جوان , 2016). الرضا الوظيفي وأثره على تحسين وتطوير اداء العاملين بالمصارف الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية، 6، 173-196.
- سالم عواد الشمري. (جانفي , 2009). الرضا الوظيفي لذى العاملين واثاره على الاداء الوظيفي دراسة على القطاع الصناعي في عمليات الخفجي المشتركة. ملتقى البحث العلمي. جدة، كلية الاقتصاد والادارة قسم ادارة الاعمال: جامعة الملك عبد العزيز.
- سناء عبد الكريم الخناق. (2012). المناخ التنظيمي والعلاقة مع الادارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في احدى الجامعات الماليزية. مجلة الباحث، 10.
- شاهيناز فاضل احمد. (2008). تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية- بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات-. مجلة الادارة والاقتصاد، 73.
- فاتح دبله. (2011). الاسس الفكرية الاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير. مجلة العلوم الانسانية، 23.
- محمد إسعاد فياض شتات. (2018). الرضا الوظيفي وعلاقته بتطوير أداء المعلمين في مدارس لواء بني كنانة. كلية التربية الاساسية للعلوم التربوية والإنسانية، 41.
- محمد سعادي. (2018). كيفية تحديد التموضع الاستمولوجي للدراسات في علوم التسيير. مجلة العلوم الانسانية، 26-13.

- محمد عبد الله عبد المقصود حسان. (2020). تأثير التزام الادارة بالتسويق الداخلي على الرضا الوظيفي من وجهة نظر العاملين. مجلة الاقتصاد وادارة الاعمال، 181.
- محمد قريشي، ولطيفة ستي. (جوان، 2015). دور التمكين الاداري في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بجامعة محمد خيضر. مجلة الاقتصاد والتنمية، 21.
- محمد محمود الحيلة، يعقوب عادل نصر الدين، وسناء على شقواره. (2013). درجة تطبيق أبعاد القيادة التحويلية في الجامعات الاردنية الخاصة من وجهة نظر القادة الاداريين فيها. المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، 02(02).

#### الكتب:

- احمد صقر عاشور. (1989). السلوك الانساني في المنظمات. بيروت: الدار الجامعية.
- احمد صقر عاشور. (1983). ادارة القوى العاملة. بيروت: دار النهضة العربية.
- اسامة خيرى. (2013). الجديد في القيادة الادارية. عمان: دار الراجحة. 15121\ BIBLIOGRAPHY
- بطرس حلاق، (2020)، القيادة الادارية . سوريا ، الجامعة الافتراضية: السورية.
- بلال خلف السكارنة. (2014). القيادة الادارية الفعالة. عمان: دار المسيرة .
- راوية حسن . (2001). السلوك في المنظمات . الاسكندرية : الدار الجامعية .
- رجب عبد الحميد السيد. (2000). دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الازمات . مطبعة الايمان .
- سعيد محمد المصري. (1999). التنظيم والادارة . الاسكندرية ، مصر: الدار الجامعية .
- سهيلة عباس. (2004). القيادة الابتكارية والاداء المتميز . الاردن : دار وائل.
- سهيلة محمد عباس، و علي حسين علي. (2000). ادارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر.
- طلعت ابراهيم لطفي . (1982). علم الاجتماع الصناعي . مصر : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع .
- عبد السلام ابو قحف . (2003). اساسيات التنظيم والادارة . الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- عبد الواحد محمد الصديق . (2015). الولاء التنظيمي خلال القرن الواحد والعشرين (رؤية مستقبلية). دسوق: دار العلم والايمان .
- عثمان محادين. (2015). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي (المجلد الاول). عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- عصام عبد اللطيف. (2015). الرضا الوظيفي ومهارات ادارة ضغوط العمل. القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.
- عمر وصفي عقيلي . (2005). ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي (المجلد 1). الاردن: دار وائل للنشر.

- عامر عوض. (2008). السلوك التنظيمي الاداري. عمان: دار اسامة.
- كمال الدين حسن علي بابكر. (2015). القيادة التحويلية والابداع الاداري .
- محمد الصيرفي . (2007). السلوك الاداري ، العلاقات الانسانية (المجلد الطبعة الاولى ). اسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- محمد حافظ حجازي. (2007). ادارة الموارد البشرية (المجلد الاولى). الاسكندرية، مصر: دار الوفاء للطباعة والنشر .
- محمد سعيد انور سلطان . (2004). السلوك التنظيمي . الاسكندرية : دار الجامعة الجديدة .
- محمد صلاح الدين عبد الباقي. (2002). السلوك الفعال في المنظمات. اسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر .
- محمد مصطفى. (2018). الرضا الوظيفي واثره على تطوير الاداء. الاردن: دار ابن النفيس.
- محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال. الاردن: دار وائل.
- مروان طاهر الزعبي. (2011). الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته واساليب زيادته في العمل . الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- منال البارودي. (2015). الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين (المجلد 1). القاهرة: المجموعة العربية.
- مهندس عزب محمد عزب. (2012). القيادة الفعالة لفريق العمل. القاهرة: دار الكتب العلمية .
- هدى العلفي. (2013). القيادة التحويلية مدخل لاعداد قادة التغيير في الجامعات . القاهرة : ايتراك للطباعة للنشر والتوزيع.

#### - الاطروحات والمذكرات الجامعية:

- ابو بكر هارون طه. (2017). الرضا الوظيفي لدى العاملين برئاسة بوزارة التنمية الاجتماعية ولاية الخرطوم وعلاقتها ببعض المتغيرات. رسالة ماجستير. الخرطوم، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي: جامعة الرباط الوطني
- العازمي محمد. (2006). القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري. رسالة ماجستير. الرياض، السعودية: جامعة نايف العربية.
- امال زرفاوي. (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسة الكوابل. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية وشعبة علم الاجتماع: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ايمان ملالة. (2020). أثر اخلاق العمل على الاداء من منظور الاقتصاد السلامي. اطروحة دكتوراه غير منشورة. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية: جامعة محمد خيضر.

- ايمان زباني. (2014). تأثير القيادة التحويلية على اداء المنظمة. دراسة حالة مطاحن الجنوب اوماش. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- ايناس فؤاد فلمبان. (2008). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى المشرفين التربويين والتربويات بإدارة التربية والتعليم. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. مكة المكرمة، كلية التربية، السعودية: جامعة ام القرى.
- بلميلود عتيقة. (2017). القيادة التحويلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي. اعداد مذكرة ماستر. مستغانم، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس.
- جمعان بن خلف جمعان الغامدي. (2012). ممارسة مديري مدارس التعليم العام للقيادة التحويلية. رسالة ماجستير في الادارة التربوية والتخطيط. محافظة المخوة، التربية، السعودية: جامعة ام القرى.
- جوهرة اقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على تشارك المعرفة دراسة حالة مجموعة من الفنادق الادارية. مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- حافظ عبد الكريم الغزالي. (2008). أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار. رسالة ماجستير في ادارة الاعمال. كلية الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- خليل شرقي. (2016). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من الاساتذة في كلية الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. اطروحة دكتوراه. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- زكي حميدة. (2019). دور القيادة في تسيير المؤسسة الجامعية في ظل الجودة الشاملة. دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية سويداني بوجمعة. مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية. قلمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة 8ماي 1945.
- زهية عزيزون. (2007). التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نوميديا. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير. قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 اوت.
- سارة بوقرة، وكرالفة. (21 جوان، 2017). ادارة الموارد البشرية ودور التخطيط في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بمكتبات الجامعة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم المكتبات. قلمة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم علوم الاتصال وعلم المكتبات: جامعة 08 ماي 1945.
- شاطر شفيق. (2010). أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية. دراسة حالة مؤسسة انتاج الكهرباء سونلغاز. رسالة ماجستير. جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس: جامعة احمد بوقرة.

- صابر بن عيسى. (2019). الرضا الوظيفي وعلاقته بجودة الحياة لدى اساتذة الرياضة البدنية. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية. بسكرة، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية قسم التربية الحركية، بسكرة: جامعة محمد خيضر
- عبد الرحمان عزيزو. (2015). الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والخاص. رسالة ماجستير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- عبد الغني طاهري. (2008). ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي. رسالة ماجستير. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد خيضر.
- عبد الله عبده محمد الفهيدى. (2009). أنماط السلوك القيادي السائدة لدى مديري إدارات التربية والتعليم بمحافظة تعز في الجمهورية اليمنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر رؤساء الاقسام العاملين معهم. رسالة ماجستير في التربية. الاردن، كلية العلوم التربوية: جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا.
- عبد المحسن بن عبد الله بن علي الغامدي. (2011). القيادة التحويلية وعلاقتها بمستويات الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين. رسالة ماجستير في العلوم الادارية. مكة، كلية الدراسات العليا، السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
- عمار كيرد. (2015). تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز- مديرية التوزيع بالأغواط. مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة الماجستير. البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة اكلي محند والحاج.
- فريدة وبلية. (2012). دور الميزانية الاجتماعية في تسيير الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة نفضال الوكالة التجارية. مذكرة ماجستير. لخروب، اقتصاد ومناجنت، قسنطينة/الجزائر: جامعة منتوري.
- فهيمة بوهنتالة. (2009). التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية. رسالة ماجستير في علم الاجتماع. باتنة، تخصص تنظيم وعمل: جامعة الحاج لخضر
- كنان علم الدين مداح. (2015). العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي الاداريين في شركة الجابر لخدمات التأجير. رسالة ماجستير. سوريا، كلية ادارة الاعمال: الجامعة الافتراضية السورية.
- محمد ابراهيم خليل عطوي. (2010). دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل ادارة المعرفة وأثرها على أداء المنظمة دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك. رسالة ماجستير في إدارة الاعمال. الاردن، كلية الاعمال، الاردن: جامعة الشرق الاوسط.
- مختار يونسى. (2015). الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل. رسالة ماجستير. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- مديحة خشة، ونادية رويح. (2014). أثر الرضا الوظيفي في ابداع العاملين. مذكرة لنيل شهادة الماستر. جيجل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة محمد الصديق بن يحي



- مروان احمد حويجي . (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل على اتحاد لجان العمل الصحي . رسالة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال . فلسطين، كلية التجارة قسم ادارة الاعمال، قطاع غزة: الجامعة الاسلامية.

ثانيا: المراجع بالفرنسية

Global journal of leadership management: principale, models and theories.  
(2013)jain&sharma. 310.management and busines studies.

# عناوين الملاحق

الملحق رقم 1: قائمة أسماء محكمي الاستبيان

| الجامعة               | القسم            | الأستاذ         |
|-----------------------|------------------|-----------------|
| جامعة محمد خيضر بسكرة | قسم علوم التسيير | د. خان أحلام    |
| جامعة محمد خيضر بسكرة | قسم علوم التسيير | أ.د./قريشي محمد |
| جامعة محمد خيضر بسكرة | قسم علوم التسيير | أ.د./شنافي نوال |

## الملحق رقم 2: استبانة الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra

Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

Spécialité gestion des ressources humaines

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

سنة ثانية ماستر

## إستبانة البحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة موارد بشرية بعنوان: "أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي". دراسة ميدانية مديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على الرضا الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية هذا المجال نأمل التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتك، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها، علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إعداد الطالبة:

حواس رميسة

السنة الجامعية: 2022/2021

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال الإداريين بمؤسسة السياحة والصناعة التقليدية بولاية بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم تقديم الإجابات المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك.

1. الجنس: ذكر  أنثى

2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 سنة الى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3. المؤهل العلمي: ثانوي فاقل  ليسانس  مهندس

مستر  شهادة دراسات عليا متخصصة

4- مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية  إدارية وإشرافيه

أعمال إدارية غير إشرافيه

4. سنوات الخبرة: أقل من 5  سنوات

من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

أولاً: محور القيادة التحويلية

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

| الرقم                             | أبعاد القيادة التحويلية وعبارات القياس                       | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| أولاً: الجاذبية (التأثير المثالي) |  |                |           |       |       |            |
| 1                                 | يتمتع رئيسي المباشر بمهارات قيادية عالية                     |                |           |       |       |            |
| 2                                 | يملك رئيسي المباشر شخصية قوية وثقة بالنفس عالية              |                |           |       |       |            |
| 3                                 | يحظى رئيسي المباشر بالتقدير والاحترام مع كل من يعمل معه      |                |           |       |       |            |
| 4                                 | يعترف رئيسي المباشر بالأخطاء عند اكتشافها                    |                |           |       |       |            |
| 5                                 | يلتزم رئيسي المباشر بالحضور في الوقت المناسب للعمل           |                |           |       |       |            |
| 6                                 | يعتبر رئيسي المباشر رمزاً للنجاح والإنجاز بالنسبة لي         |                |           |       |       |            |
| ثانياً: الاستشارة الفكرية         |  |                |           |       |       |            |
| 7                                 | يسعى رئيسي المباشر الى زرع فكرة التعلم الذاتي لدى العاملين   |                |           |       |       |            |
| 8                                 | يشجع رئيسي المباشر العاملين على التعبير عن أفكارهم بكل حرية  |                |           |       |       |            |
| 9                                 | يستشير رئيسي المباشر في مرسوميه الإبداع والتجديد والابتكار   |                |           |       |       |            |
| 10                                | يقترح رئيسي المباشر طرق ووسائل لإنجاز المهام                 |                |           |       |       |            |
| 11                                | يعترف رئيسي المباشر ويقدر المجهودات المبذولة من طرف العاملين |                |           |       |       |            |

ثالثا: الاعتبار الفردي

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | يعمل رئيسي المباشر على تحقيق احتياجات العاملين ورغباتهم                       | 14 |
|  |  |  |  |  | يظهر رئيسي المباشر للعاملين مدى تقديره عند تأدية عملهم وتشجيعهم على انجازاتهم | 15 |
|  |  |  |  |  | يلتزم رئيسي المباشر بالقيم والمبادئ المثلى في سلوكه                           | 16 |
|  |  |  |  |  | يعطي رئيسي المباشر الفرصة للنظر في حل المشكلات من زوايا أخرى                  | 17 |

رابعا: الحفز الإلهامي

|  |  |  |  |  |   |    |
|--|--|--|--|--|---|----|
|  |  |  |  |  | يعمل رئيسي المباشر على مشاركة عامليه في عملية التغيير   | 14 |
|  |  |  |  |  | يهتم رئيسي المباشر بتقديم الحوافز للقيام بعملية التغيير   | 15 |
|  |  |  |  |  | يشجع رئيسي المباشر العاملين على تحمل المسؤولية من خلال امكانياتهم في اتخاذ القرارات في مجال عملهم | 16 |
|  |  |  |  |  | يعمل رئيسي المباشر على دعم روح الفريق الواحد  | 17 |
|  |  |  |  |  | تتوافق اقوال رئيسي المباشر مع افعاله  | 18 |

## ثانياً: محور الرضا الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بسكرة، يرجى وضع علامة (X) امام الإجابة التي تناسب اختيارك

| الرقم                             | العبارات   | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-----------------------------------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| <b>أولاً: الرواتب والاجور</b>     |  |                |           |       |       |            |
| 1                                 | راض عن الاجر الذي اتقاضاه  |                |           |       |       |            |
| 2                                 | راض على الحوافز و الاجر وأجدها يتناسب مع ما تقدمه من أعمال   |                |           |       |       |            |
| 3                                 | توفر مؤسستي الأمان المستقبلي في حالة التقاعد   |                |           |       |       |            |
| 4                                 | نظام الحوافز و المكافآت في المؤسسة مصمم بطريقة عادلة.  |                |           |       |       |            |
| 5                                 | أشعر بأني حصلت على ما أستحقه من ترقية في الوقت المناسب   |                |           |       |       |            |
| <b>ثانياً: ظروف العمل</b>         |  |                |           |       |       |            |
| 8                                 | ظروف العمل المادية والبيئية (الإضاءة، الحرارة، الرطوبة، النظافة، التهوية...) بالمؤسسة التي اعمل بها مناسبة ولا تسبب لي الازعاج |                |           |       |       |            |
| 9                                 | تشعر بأن مكان عملك ( المكتب مثلاً ) يؤثر على أداءك الوظيفي   |                |           |       |       |            |
| 10                                | توفر لي المؤسسة التسهيلات والامكانية لأداء عملي  |                |           |       |       |            |
| 11                                | عملي آمن لا يشكل خطر على حياتي ولا على صحتي  |                |           |       |       |            |
| <b>ثالثاً: العلاقة مع الزملاء</b> |  |                |           |       |       |            |
| 13                                | راض عن تبادل المعلومات ومصادر المعرفة مع زملائي  |                |           |       |       |            |
| 14                                | اتلقى المساعدات والتعاون من زملائي   |                |           |       |       |            |
| 15                                | اتعاون مع زملائي على حل المشاكل التي تواجهنا في العمل  |                |           |       |       |            |



|                            |  |  |  |  |  |    |
|----------------------------|--|--|--|--|--|----|
|                            |  |  |  |  | يوجد انسجام تام بيني وبين زملائي   | 16 |
|                            |  |  |  |  | أقوم بتوجيه زملائي الجدد وانصحهم   | 17 |
| <b>رابعاً: نمط الاشراف</b> |  |  |  |  |  |    |
|                            |  |  |  |  | راض على طريقة تعامل رئيسي معي  | 18 |
|                            |  |  |  |  | هناك احترام متبادل بين الرئيس والمرؤوسين   | 19 |
|                            |  |  |  |  | راض عن مشاركتي في الاقتراحات والتطوير الذي يخدم مؤسستي                             | 20 |
|                            |  |  |  |  | راض عن مناقشة رئيسي لي عند تقييمه لأدائي   | 21 |
| <b>خامساً: محتوى العمل</b> |  |  |  |  |  |    |
|                            |  |  |  |  | راض على الأنظمة والقواعد المتبعة في العمل  | 22 |
|                            |  |  |  |  | راض على محتوى عملي وطريقة انجازي له  | 23 |
|                            |  |  |  |  | راض عن شروط عملي واعمل بها   | 24 |
|                            |  |  |  |  | مسؤولياتي في العمل واضحة   | 25 |
|                            |  |  |  |  | راض عن الحصص التدريبية التي تقدمها لي الإدارة واستفيد منها في تحسين مهاراتي وخبرتي | 26 |

شاكرين لكم على حسن تعاونكم